

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΩΝ

ΠΕΡΙΣΤΕΡΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ  
ΣΙΩΖΟΥ ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΥ

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΤΡΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

689

## Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Σελ.

### Κεφάλαιο 1ο : Εισαγωγή στις Μ.Μ.Ε. - Εισαγωγικές έννοιες

1.1. Εισαγωγή .....	1
1.2. Ορισμός Μ.Μ.Ε. ....	3
1.3. Σπουδαιότητα των Μ.Μ.Ε. ....	5

### Κεφάλαιο 2ο : Χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε.

2.1. Πελονεκτήματα των Μ.Μ.Ε. ....	8
2.2. Μειονεκτήματα των Μ.Μ.Ε. ....	9
2.3. Διαφορές Μ.Μ.Ε. και μεγάλης Επιχείρησης ....	10

### Κεφάλαιο 3ο: Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας

3.1. Ο επιχειρηματίας : Παράγοντας ζωτικής σημασίας στη Μ.Μ.Ε. ....	12
3.2. Ο ρόλος του επιχειρηματία στη Μ.Μ.Ε. ....	13
3.3. Επιχειρηματίας και Ευρωπαϊκή Πρόκληση ....	18

### Κεφάλαιο 4ο: Προβλήματα Μ.Μ.Ε.

4.1. Το πρόβλημα της θνησιμότητας και επιβίωσης της Μ.Μ.Ε. ....	21
4.2. Προβλήματα των Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια ανάπτυξης των .....	27

### Κεφάλαιο 5ο : Εισαγωγή στο MARKETING της Μ.Μ.Ε.

5.1. Εισαγωγή .....	31
5.2. Ορισμός του MARKETING .....	32
5.3. MARKETING και καταναλωτής .....	34

	Σελ.
5.4. Το περιεχόμενο του MARKETING .....	36
5.5. Το μίγμα MARKETING .....	38

#### Κεφάλαιο 6ο : Έρευνα αγοράς

6.1. Έννοια της έρευνας αγοράς .....	41
6.2. Οι πληροφορίες για την αγορά .....	42
6.2.1. Εσωτερικές πηγές πληροφοριών .....	43
6.2.2. Σύστημα ειδησεονομίας MARKETING .....	44
6.2.3. Εξωτερικές πηγές πληροφοριών .....	45
6.3. Έρευνα βιομηχανικών αγορών .....	46
6.4. Έρευνα καταναλωτικών αγορών .....	47
6.5. Καθορισμός της Αγοράς - Στόχου .....	48
6.6. Συγκέντρωση .....	50
6.7. Η επιλογή της αγοράς .....	51

#### Κεφάλαιο 7ο : Προγραμματισμός και πρόγραμμα MARKETING

της Μ.Μ.Ε.

7.1. Σημασία του προγραμματισμού στη Μ.Μ.Ε. ....	53
7.2. Σε τι μπορεί να βοηθήσει ο προγραμματισμός .....	54
7.3. Πότε μπορεί να αποτύχει ο προγραμματισμός .....	55
7.4. Κρίσεις και σχόλια για το προγραμματισμό στις Μ.Μ.Ε. ....	57
7.5. Η διαδικασία προγραμματισμού MARKETING στη ΜΜΕ...	58

#### Κεφάλαιο 8ο: Διαφήμιση και προώθηση στην Μ.Μ.Ε.

8.1. Εισαγωγή .....	62
8.2. Πρέπει να διαφημίσουμε; .....	62
8.3. Το διαφημιστικό μήνυμα στις Μ.Μ.Ε. ....	64
8.4. Τα διαφημιστικά μέσα .....	65

8.5. Έλεγχος απόδοσης της διαφήμισης των Μ.Μ.Ε.....	67
8.6. Προώθηση πωλήσεων .....	69
8.7. Ο προϋπολογισμός διαφήμισης-προώθησης για τη Μ.Μ.Ε. ....	72
8.8. Συμπέρασμα .....	74

#### Κεφάλαιο 9ο: Το προϊόν

9.1. Γενικά για το προϊόν .....	76
9.2. Σχεδιασμός προϊόντος στη Μ.Μ.Ε. ....	76
9.3. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων .....	78
9.4. Συσκευασία (PACKING) .....	82
9.5. Σήμα του προϊόντος .....	83
9.6. Οι καινοτομίες στις Μ.Μ.Ε. ....	84
9.7. Καινοτομίες προϊόντων και δομή της Μ.Μ.Ε. ....	85
9.8. Η διαδικασία σχεδιασμού ενός καινοτόμου προϊ- όντος .....	86

#### Κεφάλαιο 10ο: Τιμολόγηση

10.1. Γενικά για τιμολόγηση .....	90
10.2. Τιμολόγηση με βάση το κόστος .....	90
10.3. Τιμολόγηση με βάση την αγορά .....	93
10.4. Τιμολόγηση διείσδυσης .....	95
10.5. "Ξάφρισμα "τιμής .....	97
10.6. Τιμή και ποιότητα .....	98
10.7. Η αντίδραση των ανταγωνιστών .....	100
10.8. Συμπέρασμα - συμβουλή .....	101

#### Κεφάλαιο 11ο: Τα κανάλια διανομής

11.1. Γενικά για τα κανάλια διανομής .....	102
11.2. Πελάτες και καταναλωτές .....	102

	Σελ.
11.3. Τα είδη των καναλιών διανομής .....	103
11.4. Λιανικό εμπόριο (RETAILING) .....	106
11.5. Χονδρεμπόριο (WHOLSALING) .....	107
11.6. Παραχωρήσεις (FRANCHIS) .....	110
11.7. Η πολιτική των καναλιών διανομής .....	111

#### Κεφάλαιο 12ο: MARKETING των εξαγωγών για τις Μ.Μ.Ε.

12.1. Γενικά για το εξαγωγικό MARKETING .....	113
12.2. Η απόφαση για τις εξαγωγές .....	114
12.3. Έρευνα γραφείου για τις εξαγωγικές αγορές ...	116
12.4. Η επιλογή των αγορών εξωτερικού .....	117
12.5. Πόσες αγορές; .....	120

#### Κεφάλαιο 13ο: MARKETING μικρομεσαίων και Κράτος

13.1. Δυνατότητες εφαρμογής MARKETING Μ.Μ.Ε. και Κρά- τος .....	124
13.2. Ρόλος των αναπτυξιακών οργανισμών στην υποβοή- θηση των Μ.Μ.Ε. ....	126
13.3. Τι προσφέρουν οι αναπτυξιακοί οργανισμοί στο MARKETING των Μ.Μ.Ε. ....	128
13.4. Συνεργασία των Μ.Μ.Ε. με τα ανωτάτα εκπαιδευ- τικά ιδρύματα .....	136
13.5. Ρόλος των ΑΕΙ-Τ.Ε.Ι. ....	137

#### Κεφάλαιο 14ο : Συνεργασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

14.1. Συγκέντρωση και συνεργασία των Μ.Μ.Ε. ....	139
14.2. Κοινοπραξία .....	139
14.3. Αντικείμενο της Κοινοπραξίας .....	142
14.4. Συνεταιρισμός .....	145

## Κεφάλαιο 15ο: Μελέτη μιας Μ.Μ.Ε.

15.1. Η εταιρεία ROCANA BROS S.A.....	147
15.2. Στόχοι - σκοποί της εταιρείας .....	148
15.3. Η εταιρεία και το MARKETING .....	150
15.4. Η εταιρεία και οι εξαγωγές .....	154
15.5. Προτάσεις - λύσεις .....	156

Βιβλιογραφία .....	162
--------------------	-----

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΜΜΕ

### 1.1. Εισαγωγή

"Στα πολιτικά προγράμματα, στις οικονομικές αποφάσεις αλλά και στις ... επιθεωρήσεις των "ελαφρών" θεατρικών σκηνών, ο μικρομεσαίος έχει αναδειχτεί σε κυρίαρχο πρόσωπο της σύγχρονης ελληνικής πραγματικότητας".

Ποιά είναι η θέση της μικρής ή μεσαίας επιχείρησης στη σύγχρονη ελληνική αγορά; Τις προοπτικές επιβίωσης έχει όντας αντιμετώπιση τόσο με τις αυξανόμενες σε αριθμό, μεγάλλες Ελληνικές εταιρείες, όσο και με τα μεγάλα πολυεθνικά συγκροτήματα; Πώς μπορούμε να ελπίζουμε σε κάποιο μέλλον για τη μικρή μονάδα, όταν πολλές κλείνουν τις πόρτες τους μπροστά στην οικονομική κρίση, του έντονου ανταγωνισμού και τη λεγόμενη "κρατική αδιαφορία".

Μια πρόχειρη απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα ήταν μάλλον απαισιόδοξη. Η αρθρογραφία στον γενικό και οικονομικό τύπο αναφέρεται συχνά στα πολλά προβλήματα και στις εγγενείς αδυναμίες της μικρής επιχείρησης: περιορισμένες οικονομικές, δυνατότητες, ελλιπής χρηματοδότηση, αδυναμία εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων Μάνατζμεντ, μικρό μέγεθος με αποτέλεσμα ελαχιστοποιημένη δυνατότητα επηρεασμού της αγοράς, ανεπαρκής πληροφόρηση πάνω στις συνθήκες της αγοράς, αγόρες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες και άρα σε ακριβές τιμές κοκ. Αν κανείς συγκρίνει - πάντα σε πρόχειρο επίπεδο - τις αδυναμίες αυτές με τη μεγάλη οικονομική επιφάνεια, τα πλατιά δίκτυα διανομής, τις διοικητικές ικανότητες, και τα άλλα πλεονεκτήματα των μεγάλων εταιριών, τότε δε μπορεί παρά να καταλήξει σε ένα μάλλον καταδικαστικό συμπέρασμα: Το μέλλον της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι μάλλον σκιτεινό.



Θίως, ~~ο~~ παραπάνω παρατηρήσεις, δεν "αντέχουν" σε μια πιο κριτική και προσεκτική ανάλυση.

Μετά από δεκαετίες αδιαφορίας προς τον κλάδο των μικρών επιχειρήσεων το σύγχρονο Μάνατζμεντ, άρχισε, προς τα μέσα της δεκαετίας του 1970, ν' ασχολείται με αυτές, με την πραγματοποίηση ερευνών και την ανάπτυξη αρχών, μεθόδων, και τεχνικό που αφορούν συγκεκριμένα μονάδες μικροτέρου οικονομικού μεγέθους .

1.2. Ορισμός Μ.Μ.Ε.

Διάφορα κριτήρια μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό του τι είναι μικρομεσαία επιχείρηση. Σύμφωνα με τους κ.κ. Fassina, Kolbenshclag και Bourel (της Οικονομικής και Κοινωνικής επιτροπής της ΕΟΚ) μπορούμε να υιοθετήσουμε ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια χαρακτηρισμού μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας<sup>1</sup>.

α) Ποσοτικά Κριτήρια

1) Αριθμός απασχολούμενων

Η γενική άποψη που επικρατεί είναι ότι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 100 εργαζόμενους εντάσσονται στις "μικρές" επιχειρήσεις, ενώ επιχειρήσεις που απασχολούν από 100 έως 500 άτομα εντάσσονται στις μεσαίες επιχειρήσεις<sup>2</sup>.

Στη χώρα μας σα μέτρο οριοθέτησης των ΜΜΕ θεωρείται ο αριθμός των εργαζομένων που δεν υπερβαίνει τους 50. Πρόσφατα (Μάρτιος 1988) με εισήγηση του Υπουργού Εθν. Οικονομίας προς την Τράπεζα της Ελλάδος αυξήθηκε το όριο των εργαζομένων που απαιτείται για να χαρακτηριστεί μια μεταποιητική επιχείρηση ως μικρομεσαία από 50 σε 100 άτομα.

(Για τους κλάδους πλεκτικής με τμήμα ραφής, υποδηματοποιίας, κατασκευής παιχνιδιών το όριο αυξάνεται σε 75 σε 150 άτομα.

ii) Κύκλος εργασιών

Έν πρόσθετο κριτήριο το οποίο χαρακτηρίζει μια επιχείρη-

---

1. Παν. Γ. Κυριαζόπουλος "Σύγχρονες μορφές Διοίκησης Μ.Μ.Ε."  
2. Παν. Γ. Κυριαζόπουλος " " " " "

ματική μονάδα είναι ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα δεν έχουν καταλήξει προς το παρόν σε συγκεκριμένο ποσό κύκλου εργασιών.

Στις Η.Π.Α. "μικρή" επιχείρηση χαρακτηρίζεται αυτή που έχει από 1 έως 5 εκατομμύρια δολάρια πωλήσεις ετησίως. (Ανάλογα με την δραστηριότητά της).

Στην Ελλάδα, από το Μάρτιο 1988, αυξήθηκε από 250 σε 350 εκατομμύρια δρχ. το όριο του κύκλου εργασιών που δεν πρέπει να υπερβαίνει μια επιχείρηση για να χαρακτηριστεί ως μικρομεσαία.

### iii) Κεφάλαια

Τα ποσά των κεφαλαίων που επενδύονται σε μια επιχειρηματική μονάδα, θα μπορούσαν ν' αποτελέσουν καθοριστικό κριτήριο για την ταξινόμησή τους σε Μεγάλες-Μεσαίες και Μικρές. Λόγω όμως του ότι το επενδυμένο κεφάλαιο εξαρτάται ουσιαστικά από τη δραστηριότητα της επιχείρησης, μπορούμε να προσφύγουμε σ' αυτό το κριτήριο μόνο όταν τα υπόλοιπα κριτήρια δεν βοηθούν στην ταξινόμηση.

### β) Ποιοτικά κριτήρια

Καταλαβαίνουμε ότι η ταξινόμηση των επιχειρήσεων με βάση τα ποσοτικά κριτήρια και μόνο δεν είναι πάντα δυνατή. Για το λόγο αυτό ορισμένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Μ.Μ.Ε. μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως κριτήρια ταξινόμησης. Τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα αναφέρονται στα εξής σημεία :

1. Στον τρόπο διοίκησης
2. Στην οργάνωση
3. στον τρόπο χρηματοδότησης
4. στη θέση τους στην αγορά

και το σπουδαιότερο ποιοτικό κριτήριο είναι το ότι ο διαχειριστής και διευθυντής είναι συγχρόνως και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης.

Θα πρέπει να επισημάνουμε εδώ, ότι, όπως σε πολλές χώρες, έτσι και στην Ελλάδα, δεν υπάρχει νομική οριοθέτηση του χώρου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Παραδοσιακά, κάτω από τον όρο μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλύπτονται οι επιχειρήσεις της βιοτεχνίας και κυρίως οι επιχειρήσεις μέλη των βιοτεχνικών επιμελητηρίων. Δε μπορούμε παρά να δεχτούμε σαν πρόοδο τα μέτρα οριοθέτησης για τον προσδιορισμό της ΜΜΕ στην Ελλάδα (πρώτα από τον ΕΟΜΜΕΧ και πρόσφατα από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας) αφού όπως είναι γνωστό πριν λίγα χρόνια για το χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας ήταν αρκετό το πιστοποιητικό εγγραφής στο Βιοτεχνικό Επιμελητήριο.

Χαρακτηριστικό επίσης της κατάστασης που επικρατεί στη χώρα μας, είναι η τοποθέτηση του Προέδρου της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων Yves de Porte σε ομιλία του στην ετήσια Γενική Συνέλευση του ΣΕΒ το Μάιο του 1983, στην οποία τόνισε πως "όλες οι ελληνική επιχειρήσεις, εκτός από τις 100 περίπου που απασχολούν περισσότερα από 500 άτομα, θα μπορούσαν, σύμφωνα με τα κοινοτικά πρότυπα να θεωρούνται μικρομεσαίες"<sup>1</sup>.

### 1.3. Σπουδαιότητα των Μ.Μ.Ε.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν πολύτιμο απόθεμα δυνάμεων και ισχυρό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική πρόοδο του τόπου.

Το πλήθος τους, η ευέλικτη μορφή τους, η ποικιλία τους, οι νέες εφευρέσεις και καινοτομίες που προέρχονται από αυτές αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό του ρόλου αλλά και της προσφοράς τους στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Η σπουδαιότητα των Μ.Μ.Ε. μπορεί να συνοψισθεί στα εξής σημεία :

1. Στον κοινωνικο-οικονομικό τους ρόλο. Οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων μαζί με τα συγγενικά τους πρόσωπα που η στατιστική υπηρεσία τα χαρακτηρίζει σαν μη αμοιβόμενους συνεργάτες τους, αποτελούν ένα εκατομμύριο. Συγκροτούν δηλαδή το τρίτο σε μέγεθος παραγωγικό στρώμα της Ελληνικής κοινωνίας μετά τους αγρότες και τους εργατοϋπαλλήλους.

Αναλυτικότερα οι κοινωνικές αυτές δυνάμεις των μικρομεσαίων καλύπτουν το 15-20% του ενεργού πληθυσμού της χώρας και το 90% και περισσότερο των απασχολούμενων σε οικονομικές δραστηριότητες. Συντελούν έτσι σημαντικά στη μείωση της ανεργίας με την απασχόληση ενός τόσο μεγάλου αριθμού εργαζομένων<sup>1</sup>.

2. Στην εκπαιδευτική του πολιτική. Λόγω του μικρού καταμερισμού των εργασιών τους σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους ν' αποκτήσουν όλη την πρακτική πείρα του επαγγέλματος.

3. Στη συμβολή τους για τη διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού λόγω του μεγάλου αριθμού τους.

4. Στη συμβολή τους για αποκέντρωση. Η παραγωγή αγαθών και η παροχή υπηρεσιών επιτυγχάνονται από πολυάριθμες ΜΜΕ οι οποίες είναι διάσκοπρισμένες - στον επιβαλλόμενο βαθμό αποτελεσματικότητας - σ' όλη την έκταση της χώρας.

---

1. ΕΞΙ Μελέτες πάνω σε θέματα Μ.Μ.Ε., ΕΟΜΜΕΧ

5. Στην καλή αξιοποίηση των διαθέσιμων πρώτων υλών και στον εφοδιασμό του πληθυσμού με αγαθά και υπηρεσίες.

6. Στη δικαιότερη κατανομή του πλούτου αφού η δυνατότητα παραγωγής κατανέμεται ευρέως στους διάφορους τομείς του πληθυσμού.

7. Στη συμβολή τους για την ανάπτυξη της τεχνικής προόδου. Αυτό οφείλεται στο ότι, παρά πολλές καινοτομίες, ευρεσιτεχνίες και εφευρέσεις έχουν αναπτυχθεί και αναπτύσσονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

8. Στη συμβολή τους για την προστασία του περιβάλλοντος λόγω των απλών σχετικά μεθόδων παραγωγής του μικρού του όγκου και στη σύντομη και εύκολη κατά το δυνατόν υιοθέτηση των απαραίτητων μέτρων περιβαλλοντολογικής προστασίας.

9. Τέλος οι ΜΜΕ αποτελούν σημαντικά φυτώρια δημιουργία επιχειρηματικών στελεχών.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο :

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

Εξετάζοντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διαπιστώνει κανείς, ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά τους, που στην ουσία αντιπροσωπεύουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

#### 2.1. Πλεονεκτήματα των Μ.Μ.Ε.

1. Ένα γενικό χαρακτηριστικό είναι η ανεξαρτησία και η αυτοτέλεια των επιχειρήσεων, που αποτελούν μαζί με την προσωπική ικανοποίηση του επιχειρηματία, μια βασική πραγματικότητα στην οικονομική ζωή.

2. Παράλληλα οι Μ.Μ.Ε. αποτελούν πηγή καινοτομίας, αφού η ανακάλυψη, η ανάπτυξη και οι επαναστατικές ιδέες, γεννιούνται, είτε από κάποιο άτομο, είτε στα μικρά εργαστήρια και στα πλαίσια της κανονικής πορείας των καθημερινών δραστηριοτήτων τους ή της διαφοροποίησης και προσαρμογής των προϊόντων τους. Στην βιβλιογραφία αναφέρονται πολλές περιπτώσεις που πολύ μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν πρωτοποριακά προϊόντα τα οποία όμως σαν εφευρέσεις δεν προέρχονται από τις ίδιες αλλά από μικρές επιχειρήσεις ή άτομα -ερευνητές.

3. Η αδιάκοπη αύξηση του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δίνει και το ερέθισμα για υγιέστερο οικονομικό ανταγωνισμό, επειδή διαθέτουν αρκετά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η ιδιαίτερη αξιοποίηση των οποίων θα μπορούσε να τις κάνει υψηλά ανταγωνιστικές απέναντι στις μεγάλες επιχειρήσεις.

4. Ο γραφειοκρατικός μηχανισμός της μεγάλης επιχείρησης συνήθως πλαταίνει το χάσμα ανάμεσα στην επιχείρηση και στην αγορά. Η μεγάλη επιχείρηση χρειάζεται μια ειδική προσπάθεια για

έρευνα αγοράς, για απόκτηση πληροφοριών που θα επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων, ενώ η μικρή επιχείρηση βρίσκεται πολύ πιο κοντά στην αγορά.

5. Ο προσωπικός χαρακτήρας, που συνήθως επικρατεί στις ΜΜΕ, σημαίνει επιτάχυνση στη διαδικασία για λήψη αποφάσεων και μεγάλη ευελιξία.

6. Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας συμμετέχει και ελέγχει άμεσα τις λειτουργίες της επιχείρησης και διατηρεί στενές προσωπικές σχέσεις με το προσωπικό, τους πελάτες, τους προμηθευτές κλπ.

7. Ωστόσο η δυναμικότητα του επιχειρηματία (διευθυντή, τεχνίτη, πωλητή..) στο βαθμό που επηρεάζεται από το επίπεδο γνώσεων, την ηλικία, την κατάσταση υγείας, την οικογενειακή κατάσταση κλπ. επηρεάζουν άμεσα και αποφασιστικά την επιχείρηση.

8. Οι Μ.Μ.Ε. μπορούν εύκολα να προσαρμόζονται στις συγκυριακές μεταβολές και στις γρήγορες περιβαλλοντολογικές αλλαγές. Η επιβίωση των μικρών επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητα για αδιάκοπη προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου λειτουργούν. Αλλά, αυτό το ίδιο το περιβάλλον και η μικρομεσαία επιχείρηση δίνουν το ερέθισμα για να αναπτύσσονται επιχειρηματικά ταλέντα.

## 2.2. Μειονεκτήματα των Μ.Μ.Ε..

Από την άλλη πλευρά οι περιοριστικοί και μειονεκτικοί παράγοντες κάνουν τη θέση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αρκετά προβληματική και ανησυχητική π.χ.

1. Έλλειψη και περιορισμένη διαθεσιμότητα ταλαντούχων και επιτελικών στελεχών, με σημαντική έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων.



2. Έλλειψη ποιότητας στις διοικητικές δομές (περιορισμένα οργανωτικά πρότυπα, έλλειψη προγραμματισμού, κλπ.).

3. Μη ορθολογική χρησιμοποίηση του χρόνου του Διευθυντή - ιδιοκτήτη, τεχνικού, πωλητή κλπ.

4. Ελάχιστη κάλυψη και έλεγχος ενός πολύ μικρού μέρους τοπικής ή εθνικής αγοράς του κλάδου που ανήκει, η οποία θα μπορούσε να αποβεί μοιραία.

5. Περιορισμένες δυνατότητες για έναν καλό συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, υψηλό κόστος παραγωγής, υψηλός βαθμός θνησιμότητας, κλπ.

6. Μικρή πιστοληπτική ικανότητα που, ως πρόσφατα, συνδεόταν άμεσα με την περιορισμένη περιουσιακή δύναμη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

7. Ανεπάρκεια ή και έλλειψη κριτηρίων ή υπηρεσιών ελέγχου, αποτελούν ίσως τις χαρακτηριστικές αδυναμίες των Μ.Μ.Ε.

Πρόκειται για σημαντικά οργανωτικά προβλήματα, που εμποδίζουν την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στο βαθμό που η οργάνωσή τους, είναι, τις πιο πολλές φορές υποτυπώδης.

8. Εξίσου όμως σημαντικό είναι και το πρόβλημα της χρηματοδότησης, στο βαθμό που οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν έλλειψη σε κεφάλαιο και πιστωτικές διευκολύνσεις. Ενώ η μικρή επιφάνεια τους και τα συνήθως χαμηλά περιθώρια κέρδους εμποδίζουν και κάνουν πιο δύσκολη τη θέση τους<sup>1</sup>.

### 2.3. Διαφορές Μ.Μ.Ε. και Μεγάλης επιχείρησης

Εκτός από τα γενικά χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε., που θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν και διαφορές με τις μεγάλες επιχειρήσεις, θεωρούμε χρήσιμο να εντοπίσουμε και ορισμένα βασικά

χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων που τονίζουν τη διαφορετική τους από τις Μ.Μ.Ε.

1. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι σε θέση μέσω αναπτυγμένου διοικητικού και οργανωτικού συστήματος (Marketing, πωλήσεις, παραγωγή, χρηματοδότηση) να εκμεταλεύονται τα πλεονεκτήματα αυτού για να επιτύχουν έγκαιρες και οικονομικές λύσεις για τα επιμέρους προβλήματά τους<sup>2</sup>.

2. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται βασικά στις επιμέρους διευθύνσεις οι οποίες όχι μόνο είναι γνώστες του αντικειμένου αλλά έχουν και την ευθύνη των αποτελεσμάτων των ενεργειών τους για το χώρο ευθύνης.

3. Οι πολυπληθείς πηγές διοίκησης σε marketing, πωλήσεις, παραγωγή και χρηματοδότηση δίνουν τη δυνατότητα της ανάλυσής τους και της κατάστρωσης ενός πλάνου το οποίο θ' αναπτύξει περαιτέρω την επιχείρηση και θα πετύχει τους σκοπούς αυτής.

4. Οι κεφαλαιούχοι συχνά αποτελούν κάτι το ξεχωριστό από τη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό δίνει μια μοναδικότητα στους σκοπούς της οικονομικής μονάδας.

5. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η διοίκηση αποτελεί την κυβέρνηση σε μακροχρόνια βάση για την επίτευξη στόχων που τίθεται από τους ιδιοκτήτες - κεφαλαιούχους της επιχείρησης.

---

2. Παν. Γ. Κύριαζόπουλος

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Τ Ρ Ι Τ Ο :

Ο ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

3.1. Ο Επιχειρηματίας : Παράγοντας Ζωτικής Σημασίας για την Μ.Μ.Ε.

Δεν είναι υπερβολή να υποστηριχθεί πως μικρή επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς επιχειρηματία . Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι κάτι πιο πάνω από τον άνθρωπο, που επενδύει χρήματα περιμένοντας κάποιο κέρδος. Είναι εκείνος, που προσδιορίζει, υπολογίζει και μετρά την επιτυχία της επιχείρησης. Είναι ο "δεσμευμένος" άνθρωπος, εκείνος που συλλαμβάνει την ιδέα, τη σχεδιάζει, ενδεχόμενα την παρουσιάζει σε άλλους για την επένδυση χρημάτων, πλησιάζει τους κρατικούς φορείς για βοήθεια, κατασκευάζει το προϊόν και το πουλά.

Είναι ο κεντρικότερος πυρήνας για την ανάπτυξη της μικρομεσαίας επιχείρησης και χωρίς αυτόν δεν θα υπήρχε καμιά ανάπτυξη.

Μπορεί να είναι ένας πολύ μορφωμένος άνθρωπος, μπορεί όμως και να μην έχει πάει ποτέ σχολείο. Μπορεί να είναι ένας απλός έμπορος ή ένας δάσκαλος ή ένας μηχανικός. Αυτό όμως που διαθέτει είναι μια ιδέα συνδεδεμένη με την υπομονή, τον ενθουσιασμό και την αποφασιστικότητα. Πρόκειται για κάποιο ιδιαίτερο πλέγμα ιδιοτήτων , που φτιάχνουν έναν επιχειρηματία.

Ικανότητα για συνεργασία με άλλους, υγεία και ενεργητικότητα, ισχυρή επιθυμία για δημιουργία, πνεύμα αισιοδοξίας, οργανωτική αντίληψη, κάποια επιχειρηματική υποδομή, ζήλος, εμπιστοσύνη, αυτάρκεια , ανεξαρτησία , δύναμη , θέληση, υπομονή, ικανότητα ν' αποδέχεται ή να παραμερίζει τα καθημερινά προβλή-

ματα , ακεραιότητα, αίσθημα ευθύνης στην υπηρεσία της κοινότητας είναι ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του επιτυχημένου μικρομεσαίου επιχειρηματία.

### 3.2. Ο Ρόλος του Επιχειρηματία στη Μ.Μ.Ε.

Ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης - διευθυντής στη Μ.Μ.Ε. αποτελεί ίσως το πιο πολύτιμο κεφάλαιό της.

Είναι ο άνθρωπος ο οποίος, ερευνώντας το περιβάλλον, συνέλαβε την ιδέα της δημιουργίας της, έθεσε κεφάλαια, αναλαμβάνοντας κίνδυνο και τη διοικεί έχοντας την αποκλειστική ευθύνη της εξέλιξής της.

Η καθοριστικότητά του στην παραπέρα πορεία της επιχείρησης είναι προφανής αν αναλογιστούμε ότι αυτός είναι που χρειάζεται να κατανείμει τους πόρους της Μ.Μ.Ε. όσο το δυνατό πιο παραγωγικά, να μεριμνήσει για το προσφερόμενο προϊόν ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες, καθώς και για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. (σχήμα 1).

Μπορούμε να διασπάσουμε το ρόλο του Μ.Μ. επιχειρηματία σε διάφορους επί μέρους υπορόλους :

α) Ο Μ.Μ.επιχειρηματίας σαν σύνδεσμος επιχείρησης και περιβάλλοντος, σαν εκπρόσωπος και σαν διαπραγματευτής.

Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας λόγω της φύσεως του και της μοναδικότητάς του στη Μ.Μ.Ε. καλείται να παίξει το ρόλο του συνδέσμου της επιχείρησής του και του περιβάλλοντός της. Είναι το πρόσωπο μέσω του οποίου επιτυγχάνεται αυτή η επικοινωνία που είναι τόσο απαραίτητη για τη ζωή της Μ.Μ.Ε. Στα πλαίσια αυτού του ρόλου ο επιχειρηματίας γίνεται εκπρόσωπος και διαπραγματευτής της επιχείρησης. Είναι το μοναδικό υπεύθυνο πρόσωπο που αντι-

προσωπεύει την επιχείρηση στις διάφορες σχέσεις της με το περιβάλλον, καθώς και ο μοναδικός αρμόδιος για τις διάφορες διαπραγματεύσεις που κάνει η Μ.Μ.Ε.

Έτσι ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας της Μ.Μ.Ε. γίνεται διευθυντής προμηθειών, κανονίζοντας έτσι με τους προμηθευτές την ποιότητα, την ποσότητα, την τιμή των διαφόρων εισροών, καθώς και τον τόπο και χρόνο παραλαβής και του τρόπου πληρωμής των εμπορευμάτων.

Επίσης παράλληλα γίνεται και διευθυντής πωλήσεων, κανονίζοντας με τους πελάτες την τιμή, την ποιότητα, τον τόπο και χρόνο παραδόσεως, καθώς και τον τρόπο πληρωμής των προϊόντων.

Απ' όλα αυτά βλέπουμε την καταλυτική ιδιότητα που έχει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ του συστήματος της Μ.Μ.Ε. και του περιβάλλοντός της.

#### β) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν δέκτης - πομπός πληροφοριών

Ενας άλλος σημαντικότερος ρόλος τον οποίο καλείται να παίξει ο επιχειρηματίας είναι αυτός της "γέφυρας" μεταξύ Μ.Μ.Ε. και του περιβάλλοντός της στον τομέα των πληροφοριών. Πράγματι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι το πρόσωπο που διοχετεύει πληροφορίες από το περιβάλλον στην επιχείρηση, από διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, από ταξίδια και από δημοσιεύματα, καθώς και πληροφορίες από την επιχείρηση στο περιβάλλον σχετικά με τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η επιχείρηση με τυχόν νέες μεθόδους παραγωγής, κ.λ.π.

#### γ) Ο Μ.Μ. Επιχειρηματίας σαν ανιχνευτής ευκαιριών

Λόγω της συνεχούς ανάγκης για εξέλιξη και ανάπτυξη της ΜΜΕ,

ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας, σαν ο μοναδικός υπεύθυνος για τη λειτουργία της, καλείται να παίξει και το ρόλο του ανιχνευτή ευκαιριών. Έτσι αδικάκοπα ερευνά στο περιβάλλον και στην επιχείρηση για νέες ευκαιρίες που θα του επιτρέχουν να αποκομίσει οφέλη. Αυτό που πρέπει εδώ να τονιστεί, είναι ότι η αδιάκοπη αυτή έρευνα αποφέρει οφέλη και στη Μ.Μ.Ε. και στο περιβάλλον. Όπως είναι γνωστό η συντριπτική πλειοψηφία των καινοτομιών, που είναι ένα από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, προέρχονται από τις Μ.Μ.Ε.

δ) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν συντονιστής και σαν κατανομέας πόρων

Ο επιχειρηματίας της Μ.Μ.Ε. σαν το ανώτατο διοικητικό στέλεχος στην επιχείρηση καλείται να παίξει και το ρόλο του συντονιστή. Ο συντονισμός θεωρείται σαν η ουσία της διοικητικής εργασίας, γιατί η επίτευξη αρμονίας των ατομικών προσπαθειών για την εκπλήρωση των ομαδικών στόχων είναι ο σκοπός της διοίκησης. Έτσι γίνεται κεντρικό καθήκον, για τον ιδιοκτήτη - επιχειρηματία, να συμβιβάσει διαφορές στο συγχρονισμό, τη θεώρηση, την προσπάθεια ή το ενδιαφέρον και να εναρμονίσει τους συνεργατικούς και ατομικούς στόχους.

Στα πλαίσια αυτού του ρόλου ο επιχειρηματίας καλείται να κατανείμει και τους πόρους της επιχείρησής του όσο το δυνατόν πιο παραγωγικά.

ε) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν "Μάστορας"

Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας παίζει και το ρόλο του διευθυντή παραγωγής στη Μ.Μ.Ε. ως εκ τούτου χρειάζεται να ξέρει τα πάντα σχετικά με την παραγωγική διαδικασία, να μπορεί να ελέγχει την

ποιότητα του προϊόντος του και να διορθώνει τις τυχόν αποκλίσεις που παρουσιάζονται από το αρχικά προδιαγραφόμενο προϊόν.

στ) Ο Μ.Μ. επιχειρηματίας σαν Ηγέτης

Ο επιχειρηματίας σαν διευθυντής της Μ.Μ.Ε. καθοδηγεί και τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με σκοπό την υλοποίηση των διαφόρων προγραμμάτων δράσεως της επιχείρησης, καθώς και την απόκτηση του μεγίστου της παραγωγικότητάς του.

Στα πλαίσια αυτά ο Μ.Μ. επιχειρηματίας επιδιώκει :

- I. να βελτιώσει την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία τους με βάση τα επιτευχθέντα αποτελέσματα.
  - II. να προπαρασκευάσει τους υφιστάμενους για να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στα έργα που ήδη εκτελούν και
  - III. να βοηθήσει τους υφιστάμενους να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν με βάση εργασίες ή καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου.
- Από όλους τους παραπάνω ρόλους γίνεται προφανής η καθοριστικότητα του Μικρομεσαίου επιχειρηματία για τη Μ.Μ.Ε.

M.M.  
Επιχειρηματίας

- ΡΟΛΟΙ
- ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ
  - ΗΓΕΤΗΣ
  - ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ
  - ΔΕΙΚΤΗΣ-ΠΟΜΠΟΣ
  - ΠΑΗΡΟΦΟΡΙΩΝ
  - ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ
  - ΕΠΙΧ/ΣΗΣ &
  - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
  - ΑΝΙΧΝΕΥΤΗΣ
  - ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ
  - ΚΑΤΑΝΟΜΕΑΣ
  - ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ
  - ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ
  - "ΜΑΣΤΟΡΑΣ"

- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- ΠΟΡΟΙΣ
- ΠΡΟΪΟΝ - ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
- Προσφερόμενα Προϊόντα
  - Προσφερόμενες υπηρεσίες
- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ
- προμήθειες
  - Παραγωγή
  - Χρηματοδότηση
  - Έμποριο-Πώληση
- MANAGEMENT
- προγραμματισμός
  - Οργάνωση
  - Στελέχωση
  - Διεύθυνση
  - Ηγεσία
  - Έλεγχος

- ΕΠΙΤΥΧΙΑ Μ.Μ.Ε.
- (με κριτήρια):
- Συνολικό κέρδος & αποδοτικότητα κεφαλαίων<sup>ο</sup>
  - Μερίδιο της αγοράς
  - Εικόνα ή φήμη του Μ.Μ.Ε.
  - Αμοιβή της προσωπικής εργασίας του Μ.Μ. επιχειρηματία
  - Ποιότητα των προϊόντων
  - Καινοτομίες
  - Κοινωνικό κλίμα στην επιχείρηση
  - κοινωνικό κόστος

Σχήμα 1.

ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ  
(ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ Μ.Μ.Ε. ΕΟΜΜΕΧ)



### 3.3. Μικρομεσαίος επιχειρηματίας και Ευρωπαϊκή Πρόκληση

Είναι γεγονός ότι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας δρα και κινείται κάτω από μια φιλοσοφία "εγώ είμαι το αφεντικό, εγώ ξέρω". Η φιλοσοφία αυτή για πολλά χρόνια μας έδινε την έννοια του "επιχειρηματικού δαιμονίου" και των "ελιγμών" ανάλογα με τις διαμορφούμενες συνθήκες της αγοράς.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να λεχθεί ότι η φιλοσοφία του "εγώ" δημιούργησε και δημιουργεί ακόμη στη χώρα μας, μια έλλειψη έστω και στοιχειώδους υποδομής των αρχών της διοικητικής στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Κι αυτό όχι, για να θεωρούμε ότι εφαρμόζουμε μια κάποια θεωρία, αλλά για να βοηθηθεί η μικρομεσαία επιχείρηση να ξεπεράσει τα στενά όρια του κύκλου ζωής της τα οποία συνδέονται άμεσα με τον κύκλο ζωής του ιδρυτού της - επιχειρηματία.

Η έλλειψη προγραμματισμού, κάθε μορφής στρατηγικού ή ακόμη και οικονομικού πλάνου, σε συνδυασμό με την "περιφρόνηση" των αρχών του marketing, προσδίδει στην επιχείρηση προβλήματα ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας.

Είναι γεγονός ότι η Ελληνική Οικονομία έχει περάσει ανεπιστρεπτή την περίοδο του προστατευτισμού της από το Κράτος και από το 1981 με την είσοδο της χώρας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) και ιδιαίτερα από της 1ης Ιανουαρίου 1986 οπότε και έληξε και η τελευταία περίοδος χάριτος, με την παντελή κατάργηση των δασμών εισαγωγής ξένων προϊόντων προερχομένων από χώρες - μέλη της ΕΟΚ, η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση καλείται να "κολυμπήσει" στα βαθιά νερά του ωκεανού που λέγεται, σήμερα ΕΟΚ και σε λίγα χρόνια Ενωμένη Ευρώπη.

Η "πρόκληση" αυτή για τον Έλληνα επιχειρηματία είναι μοναδική και η ενεργητικότητά του, μαζί με τη φαντασία που διαθέτει θα τον φέρουν στο σημείο της ειρηνικής επιβολής του στην αγορά της Ευρώπης που με τόσο σκεπτικισμό, χρόνια τώρα, έβλεπε.

Την ύπαρξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα τη χαρακτηρίζουμε σαν πρόκληση γιατί η οικονομική δομή των χωρών - μελών αποτελείται από τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων, ανάλογα με τον αριθμό των απασχολουμένων, σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές. Πιθανόν οι αριθμοί ν' αλλάζουν από χώρα σε χώρα και αυτή που χαρακτηρίζεται μεσαία στην Ελλάδα να είναι μικρή στη Γαλλία ή στη Δ. Γερμανία, αυτοί οι αριθμοί όμως θα πρέπει να βρίσκονται σε σύγκριση με το εργατικό δυναμικό της κάθε χώρας, καθώς και με το εν γένει καταναλωτικό κοινό και την τεχνολογική υποδομή.

Εκείνο το οποίο είναι σημαντικό αυτή τη στιγμή της τρίτης βιομηχανικής επανάστασης, της πληροφορικής, είναι το νέο μοντέλο που προσπαθούν ν' αναπτύξουν οι χώρες - μέλη της Κοινότητας και είναι η επιστροφή στην υποστήριξη της Μ.Μ.Ε. Μετά τη δεύτερη βιομηχανική επανάσταση, όπου επικράτησε η ιδέα της ανάπτυξης της επιχείρησης σε τεράστια μεγέθη, με την τυποποίηση της μαζικής παραγωγής, η τρίτη βιομηχανική επανάσταση με την εισαγωγή της πληροφορικής σε απλοποιημένα μεγέθη και κατανοητά προγράμματα δίνει τις ίδιες δυνατότητες ανάπτυξης από πλευράς διοικητικής τόσο στη μεγάλη όσο και στη μικρότερη σε μέγεθος επιχείρηση. Κι αυτό λόγω των συμπιεσμένων διοικητικών εξόδων της έναντι της μεγάλης καθώς και της δυνατότητας προσαρμογής της στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες της αγοράς.

Ο παράγοντας που θα πρέπει να μας προβληματίζει, είναι κατά πόσο ο Έλληνας μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι σε θέση να

δεχτεί και να εξασκήσει διοίκηση από τα στοιχεία που θα του δώσει ο ηλεκτρονικός υπολογιστής. Μ' άλλα λόγια το ερώτημα είναι κατά πόσο ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι έτοιμος να "τυποποιηθεί" κάτω από αυστηρές προδιαγραφές διοίκησης που θα του δίνει η πληροφορική.

Παρόμοιο είναι και το θέμα που γεννάται με την εισαγωγή στη μικρομεσαία επιχείρηση του επαγγελματία διοικητικού στελέχους (manager).

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο   Τ Ε Τ Α Ρ Τ Ο :

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

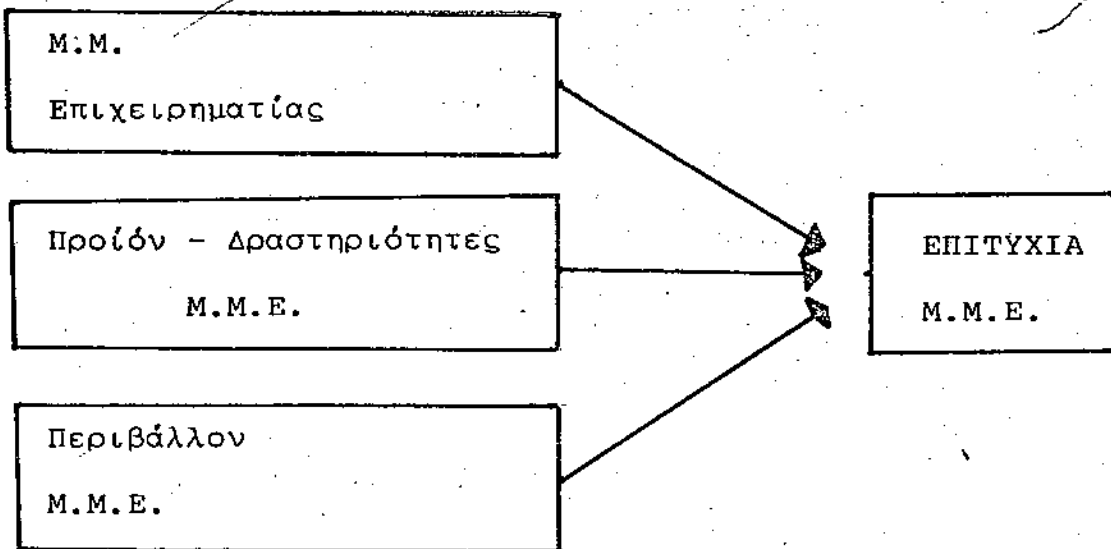
4.1 Το πρόβλημα της θνησιμότητας και της επιβίωσης της Μ.Μ.Ε.

Παρ' όλο ότι οι Μ.Μ.Ε. είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας, η επίβιωσή τους είναι δύσκολη, και έχουμε το θλιβερό αποτέλεσμα της μη συνέχισης της ζωής τους (θνησιμότητα).

Το πρόβλημα της θνησιμότητας θα πρέπει να το δούμε μέσα από τους εξής τρεις παράγοντες, που θεωρούνται σημαντικοί για την επιτυχία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης :

- α) Ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας
- β) το προϊόν και οι δραστηριότητες της Μ.Μ.Ε., και
- γ) το περιβάλλον της Μ.Μ.Ε. (διάγραμμα 1)<sup>1</sup>

Διάγραμμα 1



πηγή ΕΟΜΜΕΧ

1. ΧΑΡΑΛ. Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ Μ.Μ.Ε. & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σε τριήμερη εκδήλωση σεμιναριακών διαλέξεων, που είχε οργανωθεί στην ΑΣΟΕΕ, το Νοέμβριο του 1983<sup>2</sup>, ανάμεσα σε άλλες επισημάνσεις ανακοινώθηκε πως τα 9/10 των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μόλις που φτάνουν τα πέντε χρόνια ζωής, ενώ το 1/3 δεν συμπληρώνει περισσότερο από ένα χρόνο λειτουργίας. Ο υψηλός αυτός βαθμός θνησιμότητας των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα φαίνεται να αποδίδεται σε μεγάλη έκταση στον ίδιο τον επιχειρηματία.

Το φαινόμενο του υψηλού αυτού δείκτη θνησιμότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν είναι βέβαια μόνο φαινόμενο ελληνικό. Στις ΗΠΑ, οι γνωστές αποτυχίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι περίπου 10.000 το χρόνο, ενώ οι εθελοντικές ρευστοποιήσεις και το κλείσιμο ξεπερνούν τις 100.000 π.χ. για το 1975 η DUN & BRADSTREET, Ο.Ε. μια ειδική δημοσίευση, έχει αναλύσει τις αιτίες για τις αποτυχίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

% ΒΑΘΥΤΕΡΕΣ ΑΙΤΙΕΣ		ΠΡΟΦΑΝΕΙΣ ΑΙΤΙΕΣ	
1,1 Αμέλεια	Οφειλόμενη σε	Κακές συνήθειες	0,4
		Κακή Υγεία	0,3
		Συζυγικές δυσκολίες	0,1
		Άλλα	0,3
0,5 Δόλος	Από το μέρος των επιχειρήσεων του εμφανιζόταν σαν..	Παραπλανητικό όνομα	0,0
		Παραποιημένες οικονομολογιστικές καταστάσεις	0,1
		Παραμελημένες υπερβολικές προμήθειες	0,1
		Ακανόνιστες διαθέσεις	
		Περιουσιακών στοιχείων	0,2
		Άλλα	0,1

συνέχεια πίνακα

§	ΒΑΘΥΤΕΡΕΣ ΑΙΤΙΕΣ	ΠΡΟΦΑΝΕΙΣ ΑΙΤΙΕΣ	
16,9	Έλλειψη εμπειρίας στα προϊόντα	Εμφανιζόμενα σαν αδυναμία	Ανεπαρκείς πωλήσεις 51,7
13,7	Έλλειψη διοικητικής πείρας	ν'αποφευχθούν καταστάσεις	Υψηλές λειτουργικές δαπάνες 15,9
21,1	Μη ισορροπημένη πείρα	που έχουν σαν αποτέλεσμα...	Δυσκολίες με χρεώστες 9,5
41,2	Ανικανότητα		Δυσκολίες με αποθέματα 8,3
			Υπερπαγιοποιήσεις 2,5
			Ακατάλληλη περιοχή εγκατάστασης 3,4
			Έλλειψη ανταγωνιστικότητας 22,3
			Άλλα 1,8
1,0	Καταστροφές	Μερικά από τα συμβάντα θα μπορούσε να είχαν αντιμετωπισθεί με ασφάλειες	Πυρκαγιά 0,4 Πλημμύρα 0,0 Ληστεία 0,0 Απάτες υπαλλήλων 0,0 Απεργίες 0,0 Άλλοι 0,6
4,5	Άγνωστες αιτίες		
100,0	Σύνολο		Ποσοστό συνολικών αποτυχιών 100,0

Πηγή : DUNS BRADSTREETINE 1978

Στα στοιχεία της παραπάνω ανάλυσης μπορούν να στηριχθούν ορισμένες σοβαρές ενδείξεις, αν όχι συμπεράσματα, σχετικά με τις βαθύτερες αιτίες που οδηγούν τις Μ.Μ.Ε. στην αποτυχία. Σύμφωνα μ' αυτή την ανάλυση :

1. Η ανικανότητα του επιχειρηματία είναι υπεύθυνη για το 41,2% από τις αποτυχίες.

2. Η έλλειψη εμπειρίας στα προϊόντα, στη διοίκηση ή στην έλλειψη πείρας για μια συγκεκριμένη επιχείρηση, είναι υπεύθυνη για το 51,7% από τις αποτυχίες.

3. Οι παραπάνω δύο βασικές περιοχές, με τα βαθύτερα αίτια, που είναι υπεύθυνα για το 93% από τις αποτυχίες, εμφανίζονται με μια πλατιά συμπτωματολογία, που όμως, μόνο κατά το 20%, περίπου βρίσκεται καθαρά στη χρηματοοικονομική σφαίρα, δηλ. δυσκολία με τους χρεώστες, χρηματοδότηση αποθεμάτων και υπερπαγίωση. Όμως στην καθημερινή πράξη, σε άλλες χώρες αλλά κυρίως στην Ελλάδα, μεγάλη ευκολία, όλοι αποδίδουν τις αποτυχίες ή τις δυσκολίες, που προηγούνται από τις αποτυχίες, σε έλλειψη κεφαλαίων κίνησης. Όμως αν οι παραπάνω παρατηρήσεις και εμπειρίες παρθούν υπόψη σοβαρά, λένε καθαρά πως οι χρηματοοικονομικές δυσκολίες δεν είναι αιτία, είναι σύμπτωμα άλλων αιτιών, που πρέπει ν' αναζητηθούν στην ανικανότητα και στην έλλειψη γενικής ή και ειδικής εμπειρίας του επιχειρηματία(1) .

Αυτό σημαίνει, πως ο ίδιος ο επιχειρηματίας είναι μάλλον ο πιο σοβαρός παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας των Μ.Μ.Ε. Κάτι βέβαια που, πέρα από τα άλλα κριτήρια, διαφοροποιεί ουσιαστικά τις μικρομεσαίες από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Υπό την προϋπόθεση βέβαια, ότι ο ίδιος ο επιχειρηματίας, δεν παίζει τον ίδιο ακριβώς ρόλο, όπως στις μικρομεσαίες. Πράγμα, που δυστυχώς, φαίνεται να συμβαίνει στην Ελλάδα σε μεγάλη έκταση.

Στο χώρο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, είχαν εκφραστεί φόβοι, πως μέσα σε μια τόσο μεγάλη αγορά, ο αφανισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι κάτι το βέβαιο. Ο χρόνος όμως και τα γεγονότα διάψευσαν αυτούς τους φόβους. Ο Δαβίδ ζεί και αναπτύσσεται δίπλα στον Γολιάθ. Το μικρό πλεκτήριο δίπλα στο μεγάλο κλωστοϋφαντουργικό εργοστάσιο.

Όμως οι φόβοι αυτοί είχαν την βάση τους.

Υποστηρίζοταν, πως, η γρήγορη μεταπολεμική βιομηχανική ανάπτυξη, οδήγησε στην πρώτη της φάση, σε μεγαλύτερη αύξηση των επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθου. Και ταυτόχρονα πολλοί πίστευαν, πως η ανάπτυξη αυτή θα είχε σαν αποτέλεσμα την εξαφάνιση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την τέλεια επικράτηση των μεγάλων.

Η θεωρία βέβαια αυτή στηρίζοταν στην αντίληψη πως οι μεγάλες επιχειρήσεις, είναι πιο ανταγωνιστικές και αποδοτικές, επειδή έχουν υψηλό επίπεδο οργάνωσης, χρησιμοποιούν σύγχρονη τεχνολογία, πετυχαίνουν οικονομικές κλίμακες και τέλος βρίσκουν εύκολα χρηματικούς πόρους για τη χρηματοδότηση του παραγωγικού συναλλακτικού τους κυκλώματος.

Σήμερα, είναι αναμφισβήτητο, πως η θεωρία της υπεροχής των μεγάλων δεν ισχύει, επειδή οι μικρομεσαίες, επιχειρήσεις, σε όλες τις χώρες του κόσμου, όχι μόνο κατόρθωσαν να επιβιώσουν, αλλά και να διατηρήσουν τη σοβαρή οικονομική σημασία τους, στα πλαίσια των οικονομιών όλων των χωρών.

Υποστηρίζεται, από πολλούς, πως η μικρή τουλάχιστον βιομηχανία είναι ξεπερασμένη μορφή στη σημερινή οικονομικοκοινωνική πραγματικότητα. Ο Πρόεδρος του βιοτεχνικού Επιμελητηρίου Αθηνών στην εισήγησή του στο Συνέδριο του 1983 για τις μικρομεσαίες<sup>1</sup>, ανέφερε, ότι στη διαπίστωση αυτή υπάρχει ένα ποσοστό αλήθειας, αν σκεφτεί κανείς τον τρόπο της παραγωγικής και διανεμητικής λειτουργίας, καθώς και την υποτυπώδη οργάνωση στις μονάδες αυτές, ιδιαίτερα στη χώρα μας.

Οι Έλληνες μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, όμως, δεν πρέπει να ξεχνούν πως ο κλάδος παρουσιάζει τους μεγαλύτερους ρυθμούς

---



θανάτων αλλά και γεννήσεων. Χιλιάδες μονάδες πεθαίνουν, αλλά και πολύ περισσότερες γεννιούνται κάθε χρόνο. Και, πάνω απ' όλα, πρέπει να μάθουν και να συνειδητοποιήσουν πως έχει φτάσει η στιγμή που επιβάλλεται να δεχτούν αλλαγές στην επαγγελματική τους συμπεριφορά, στον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής και στο να μοιράζονται τις ευθύνες τους, επειδή, ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων διακόπτει τη λειτουργία του από έλλειψη συνεργατών ή έλλειψη διαδοχής του επιχειρηματία.

Από την άλλη πλευρά όμως, η εμπειρία δηλώνει πως η Μ.Μ.Ε. ζει και αναπτύσσεται κοντά στη μεγάλη επιχείρηση. Μάλιστα, από πρόσφατη ανάλυση των εθνικών στατιστικών από την Ειδική επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, προκύπτει ότι στη διάρκεια της δεκαετίας 1960-70, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τόσο στο σύνολο της Κοινότητας, όσο και σε καθένα από τα κράτη - μέλη της, διατήρησαν, τη θέση τους, όσο αφορά τον αριθμό και των επιχειρήσεων και των εργαζομένων<sup>2</sup>.

Και ακόμα, από τα στατιστικά στοιχεία της ανάλυσης, προέκυψε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (με το κριτήριο 500 άτομα και κάτω) αντιπροσωπεύουν το 95% των εργαζομένων στο μεταποιητικό τομέα της Κοινότητας και δεν υπάρχει αποδεδειγμένη τάση για μείωση του ποσοστού αυτού στον Κοινοτικό χώρο.

Γι' αυτό, οι ΜΜΕ θα πρέπει γρήγορα να βρεθούν στη θέση να διεκδικήσουν υψηλό δείγμα ανταγωνιστικότητας, τόσο στην εσωτερική αγορά, όσο και στον διεθνή χώρο.

#### 4.2. Προβλήματα των Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια ανάπτυξης των

Το κυριότερο πρόβλημα των Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης, που είναι διερευνητέο, είναι αν ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας έχει καταλήξει σε μια ξεκάθαρη ιδέα, του τι ακριβώς επιζητεί από τον κύκλο των εργασιών του. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να μη γνωρίζει ο επιχειρηματίας τι ακριβώς ζητά, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να καθορίζει και μια πολιτική για το πως θα πετύχει αυτούς τους στόχους που δεν είναι ξεκάθαροι.

Αυτό έχει σαν επακόλουθο, στην οικονομική μονάδα, να έχει προγραμματιστεί ή και να διοικηθεί το πρώτο μέρος της επιχειρηματικής ανάπτυξης, το της εισαγωγής όπως αποκαλείται, ή καλύτερα από της δημιουργίας της επιχείρησης και της εισαγωγής της στον επιχειρηματικό χώρο.

Η επιχείρηση δεν έχει πολλαπλασιάσει τους σκοπούς της μέσω της βαθιάς διεξόδου στην αγορά, όπως και δεν έχει τυποποιήσει τις διοικητικές εργασίες της καθώς και τις επιχειρηματικές αποφάσεις της, για επαναλαμβανόμενα ομοειδή προβλήματα. Με τον τρόπο αυτό αντί να προχωρά προς μια απλοποίηση των διαδικασιών λήψεων αποφάσεων, πολλαπλασιάζει τα προβλήματά της με αποτέλεσμα να καταναλώνεται υπερβολικός χρόνος σε όχι πολύ ουσιώδη γεγονότα και να μην αντιμετωπίζεται το θέμα της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.

Έτσι, παρουσιάζεται η Μ.Μ.Ε. σαν μια οικονομική μονάδα, η οποία ακολουθεί τη φορά των οικονομικών πραγμάτων χωρίς συγκεκριμένο σκοπό και χωρίς συγκεκριμένη "γραμμή πλεύσης".

Αυτός είναι και ένας από τους σοβαρούς λόγους που η Μ.Μ.Ε. δεν "αντέχει" σε περιόδους οικονομικής κρίσης, πληρωθρισμού, ενεργειακής κρίσης, ή ακόμη και τεχνολογικής επανάστασης, όπως

είναι η φάση της οικονομίας που διανύουμε σήμερα.

Η ερώτηση που παρουσιάζεται είναι, αν ο επιχειρηματίας δεν έχει σαφή αντίληψη γιατί πρέπει να αναπτυχθεί η επιχείρησή του, πως θα μπορούσε να ερμηνεύσει την οικονομική κατάσταση που παρουσιάζεται σε κάθε φάση χρονικά και να διοικεί την επιχείρησή του με τέτοιο τρόπο ώστε χρησιμοποιώντας τις ανθρώπινες αξίες και τα τεχνολογικά επιτεύγματα ν' αυξήσει την παραγωγικότητά τους μέσω των ανταγωνιστικών συνθηκών που παρουσιάζονται, με αποτέλεσμα ν' αυξήσει την βιωσιμότητα της μονάδας του;

Έτσι περίπου παρουσιάζεται η εικόνα της Μ.Μ.Ε. στην οποία το πλάνο της στρατηγικής της έρχεται για να δώσει όχι μόνο λύσεις αλλά και να χαράξει μια συγκεκριμένη "γραμμή πλεύσης".

Εδώ μπορούμε ν' αναφέρουμε με τι ασχολείται το πλάνο στρατηγικής, δίνοντας τρία βασικά σημεία :

- α) Τη φύση και τη δομή του προβλήματος της αγοράς στην οποία η ΜΜΕ αναφέρεται.
- β) Ιδέες στο πως η ΜΜΕ αναπτυσσόμενη μπορεί να διοικηθεί και πως ο επιχειρηματικός κίνδυνος να μειωθεί.
- γ) Ιδέες για το πως η ΜΜΕ πρέπει να οργανωθεί αναπτύσσοντας συγχρόνως την παραγωγική διοίκησή της σε επιμέρους τομείς, όπως μέθοδοι παραγωγής, marketing, διοικητική αποκέντρωση, κλπ.

Θα πρέπει να τονίσουμε σ' αυτό το σημείο, ότι η μεγαλύτερη απειλή που δέχεται η ΜΜΕ προέρχεται από τις μεγάλες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις κι αυτό για δύο βασικούς λόγους :

1. Η μεγάλη επιχείρηση διαθέτει ένα υψηλού επιπέδου σύστημα οργανωτικό για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Ειδικότερα, νέα προϊόντα τους μπορούν να εισχωρήσουν στην αγορά χρησιμοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες οργανωτικές δομές ( π.χ. πωλήσεων, διανομής, κλπ. ).

2. Η μεγάλη επιχείρηση είναι ήδη μια "φτασμένη φίρμα" στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό χώρο που κινείται, με αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίζει ιδιαίτερες δυσκολίες, καχυποψίας κλπ. από τους ανταγωνιστές της, τους πελάτες (π.χ. χονδροπωλητές, λιανοπωλητές), τους καταναλωτές ή ακόμα και οργανωμένες ομάδες πίεσης, π.χ. καταναλωτών, κλπ.

Απεναντίας τα προβλήματα της ΜΜΕ είναι πολύ μεγαλύτερα:

1. Στο να αναπτυχθεί και να παρουσιαστεί ένα προϊόν. Στις περισσότερες περιπτώσεις δε διαθέτουν δικά τους εργαστήρια ανάπτυξης νέων προϊόντων, αλλά παράγουν μιμήσεις άλλων, ιδιαίτερα μεγάλων επιχειρήσεων.

2. Στο να γίνει ένα προϊόν που παράγεται από ΜΜΕ αποδεκτό από την αγορά στην οποία η επιχείρηση αναφέρεται π.χ. ανάπτυξη νέων "οδών" πωλήσεων, διανομών ή ακόμα και από τους χονδροπωλητές. - λιανοπωλητές οι οποίοι στην αρχή το βλέπουν με καχυποψία αλλά τέλος και από τους ίδιους τους καταναλωτές ιδιαίτερα αν βρίσκεται στο χώρο βιομηχανικών προϊόντων μεγάλης διάρκειας ζωής π.χ. ηλεκτρικά είδη.

3. Ένα άλλο πρόβλημα είναι το να βρεί διέξοδο η ΜΜΕ ν' αναπτυχθεί παραμένοντας ανεξάρτητη μονάδα και όχι απορροφούμενη από μια μεγάλη, πράγμα που μπορεί να συμβεί αν τα προϊόντα της αρχίσουν να γίνονται ανταγωνιστικά μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας.

Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν επιτύχει δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στον παράγοντα, πως να επιλύσουν ένα πρόβλημα χωρίς να "θίξουν" μια μεγάλη ανταγωνιστική επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι η βαθειά ανάλυση του χώρου στον οποίο βρίσκεται μια ΜΜΕ θα διαδραματίσει καθοριστικό παράγοντα στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Αν ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας δε λάβει υπόψη του παραπάνω παράγοντα θ' αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα από τις ανταγωνιστικές μεγάλες επιχειρήσεις γι' αυτό και η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μιας ΜΜΕ είναι πολύ δυσκολότερη απ' ότι η ανάπτυξη μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ε Μ Π Τ Ο :

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MARKETING ΤΗΣ Μ.Μ.Ε.

5.1. Εισαγωγή

"Επιχείρηση σημαίνει κερδίζω χρήματα από ικανοποιημένους πελάτες - χωρίς ικανοποιημένους πελάτες κανένας εμπορικός οργανισμός δεν μπορεί να έχει μέλλον". (Τζών 'Ηγκαν, Διευθυντής των Αυτοκινήτων Τζάγκουαρ).

Τα λόγια του κυρίου 'Ηγκαν συνοψίζουν την κεντρική έννοια του marketing-μεγιστοποίηση των κερδών με τη πρόβλεψη και κάλυψη των αναγκών των πελατών. Η εισαγωγή αποτελεσμάτων και marketing στα αυτοκίνητα Τζάγκουαρ είχε αξιοπρόσκετα αποτελέσματα: "Σε τέσσερα χρόνια η Τζάγκουαρ από εταιρεία έτοιμη να σβήσει μεταβλήθηκε σε μια εταιρεία τόσο εύρωστη που να χρηματοδοτεί το δικό της πρόγραμμα μελλοντικών μοντέλων και να είναι υποψήφια για εισαγωγή των μετοχών της στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου".

Το καλό marketing βοήθησε να μεταμορφωθεί η Τζάγκουαρ από ένα γίγαντα που κοιμόταν βαθιά σε έναν πετυχημένο, ζωνρό, διεθνώς ανταγωνιστικό οργανισμό. Όμως δεν είναι μόνο η μεγάλη επιχείρηση που μπορεί να ωφεληθεί από το marketing: αντίθετα από ότι πιστεύουν πολλοί ιδιοκτήτες και διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τα οφέλη του marketing είναι εξίσου διαθέσιμα και σε αυτούς. Ο όρος "επιχειρηματίας" υπονοεί άτομο επιτυχημένο στις πωλήσεις, τη προώθηση και τη κάλυψη αναγκών των πελατών.

Παρ' όλα αυτά, είναι πολύ διαδεδομένη η άποψη ότι το marketing είναι μόνο για μεγάλες επιχειρήσεις - θεωρείται πολύ ακριβό, πολύ πολύπλοκο και τομέας για "ειδικούς".

Όμως δεν είναι ανάγκη το marketing να είναι ακριβό ή πολυπλοκό για να είναι αποτελεσματικό. Τα πιο απλά πράγματα συχνά λειτουργούν καλύτερα κι αυτό αναμφίβολα ισχύει και για το marketing στην μικρομεσαία. Υπάρχουν για τη μικρομεσαία επιχείρηση μέθοδοι marketing χαμηλού κόστους και σχετικά απλές και παρέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα στον αγώνα για επιβίωση και ευημερία σε μια ανταγωνιστική αγορά.

## 5.2. Ορισμός του marketing

Ο όρος marketing είναι δυνατόν να προσδιοριστεί από δύο διαφορετικές θέσεις.

Η πρώτη έννοια εξετάζει το marketing σε σχέση με την εθνική οικονομία στο σύνολό της. Εδώ το marketing ορίζεται σαν η οικονομική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες και οργανισμούς που είναι υπεύθυνοι για την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών. Η γενική αυτή έννοια του marketing το ορίζει σαν macro-marketing και αποβλέπει στην οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο ολόκληρης της κοινωνίας<sup>1</sup>.

Η δεύτερη τοποθέτηση κινείται σε στενότερα πλαίσια και αφορά την εφαρμογή του marketing από την επιχείρηση. Η άποψη αυτή υποστηρίζει ότι το marketing αποτελείται από μια σειρά προκαθορισμένων και καλά μελετημένων ενεργειών που αποσκοπούν στην ομαλή ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή, με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτικών ομάδων καθώς και την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Το marketing σε αυτή του την μορφή χαρακτηρίζεται σαν micro-marketing<sup>2</sup>.

1. ΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ : ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MARKETING : Ι

2. ΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ : ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MARKETING : Ι

Πέρα όμως από την προσέγγιση αυτή έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί όσον αφορά την εννοιολογική τοποθέτηση του marketing. Ας δούμε μερικούς απ' αυτούς :

Ο καθηγητής Σ. Ζευγαρίδης ορίζει το marketing σαν μια σειρά από οργανωμένες και προγραμματισμένες ενέργειες που έχουν σαν σκοπό να κατευθύνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από τα χέρια του παραγωγού στα χέρια του καταναλωτού.

Ο Κ. Μαλίσσος βλέπει το marketing σαν μια σειρά από επιστημονικές λειτουργίες και τεχνικές δραστηριότητες που συμβάλλουν αποφασιστικά στην κατανόηση της διαλεκτικής σχέσης ανάμεσα στα στοιχεία "επιχείρηση-προϊόν-πελάτη" ώστε με την επιλογή και το συντονισμό των πιο αποτελεσματικών μέσων και μεθόδων και μεγιστοποιηθεί το συνολικό αποτέλεσμα.

Ο Peter Dracker αναφέρει ότι "ο σκοπός του marketing είναι να γνωρίσει και να κατανοήσει τον πελάτη τόσο καλά ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να πουληθούν μόνα τους. Το marketing πρέπει να έχει σαν αποτέλεσμα να ετοιμάσει τον πελάτη για την αγορά. Το μόνο που θα χρειαστεί θα είναι να του προσφερθεί το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία".

Ο Καθηγητής Μ. Γεωργιάδης υποστηρίζει ότι το marketing περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την ομαλή διεξαγωγή της παραγωγής, καθώς και τις γενικές φροντίδες για την αποτελεσματικότερη διάθεση της προς όφελος τόσο του καταναλωτή όσο και της επιχείρησης.

Η πληθώρα των ορισμών που έχουν δοθεί για το marketing φανερώνει την δυναμική του χώρου αυτού, ενός χώρου που διαρκώς εξελίσσεται καθώς μεταβάλλονται οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες καθώς και οι ανάγκες των καταναλωτών τους ο-



ποίους καλείται το marketing να εξυπηρετήσει.

Έτσι σαν μια συνοπτική παρουσίαση της λειτουργίας του marketing μπορούμε να θεωρήσουμε τα εξής βασικά χαρακτηριστικά<sup>(1)</sup>.

1. Το πρόγραμμα του marketing αρχίζει με την αναγνώριση μιας ανάγκης καθώς και την σύλληψη της ιδέας παραγωγής ενός προϊόντος που προορίζεται να ικανοποιήσει πλήρως την επιθυμία του καταναλωτή.

2. Η επιθυμία του καταναλωτή πρέπει να διαπιστώνεται και να ικανοποιείται με το καλύτερο δυνατό τρόπο.

3. Το marketing δεν είναι απόρροια μιας και μόνης δραστηριότητας αλλά το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης και συντονισμού πολλών δραστηριοτήτων που προγραμματίστηκαν από την διοίκηση της επιχείρησης.

4. Για να χαρακτηρίσουμε ένα πρόγραμμα marketing επιτυχημένο να πρέπει να καταλήγει σε αυξημένες πωλήσεις οι οποίες να επαναλαμβάνονται και στο μέλλον.

### 5.3. Marketing και καταναλωτής

Υπάρχει μια ευρύτατα διαδεδομένη "πίστη στον επιχειρησιακό χώρο που αναφέρει ότι μοναδική ενδιαφέρουσα πλευρά της υπάρξεως τους είναι το προϊόν που έχουν επιλέξει για παραγωγή. Φαίνεται ότι είναι πιο επικερδές να συγκεντρωθεί το ενδιαφέρον τους στο πως θα παραχθούν τα διάφορα προϊόντα παρά στο γιατί ο κόσμος θέλει ή θα έπρεπε να θέλει τα προϊόντα αυτά.

Στο σημείο αυτό επιχειρεί το marketing με την διδασκαλία του να ανατρέψει την πίστη αυτή, με αποτέλεσμα να καταστεί σαφές ότι σε τελευταία ανάλυση, οι άνθρωποι είναι εκείνοι που πα-

ρουσιάζουν ενδιαφέρον και όχι τα πράγματα.

Έτσι η συμβολή του marketing στην ανθρώπινη υπόθεση έχει παίξει αποφασιστικό ρόλο όσον αφορά την προαγωγή της. Αυτό άλλωστε φαίνεται και από τα εξής σημεία<sup>1</sup>:

α) Το marketing πληροφορεί και προσανατολίζει : Σε μια κοινωνία όπου οι νέες εφευρέσεις, οι νέες τεχνικές μέθοδοι και η παραγωγή νέων προϊόντων έγινε υπόθεση ρουτίνας, το καταναλωτής μεταβάλλεται σε πομπό και δέκτη και κατά συνέπεια σε άξονα αναφοράς. Ενημερώνεται συγκρίνει και αποφασίζει. Το marketing φέρνει το προϊόν στο σπίτι, στη βιτρίνα, σε άμεσο διάλογο με τον καταναλωτή. Έτσι έχουμε εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα.

β) Το marketing μορφώνει, εκπολιτίζει και ψυχαγωγεί : Σε μια περίοδο όπου η πληθοπαραγωγή συντέινει στον Ανταγωνισμό οι επιχειρήσεις αποτελούν θεμέλιο λίθο για ένα πλήθος από κοινωνικές δραστηριότητες.

γ) Το marketing συμβάλλει στην τεχνολογική πρόοδο και στην καλύτερη ποιότητα ζωής. Από την στιγμή που οι απαιτήσεις του καταναλωτή διαρκώς αυξάνονται υπάρχει και μια ανάλογη αύξηση εφευρετικότητας και δημιουργικότητας από πλευράς των επιχειρήσεων. Έτσι νέα προϊόντα, καλύτερη ποιότητα προσπαθούν να ανταποκριθούν στις καταναλωτικές απαιτήσεις και να τις ικανοποιήσουν. Η τεχνολογία δεν αποτελεί αλλαγή αλλά απόκριση της καταναλωτικής εξέλιξης.

δ) Το marketing βοηθά τον καταναλωτή στον καλύτερο έλεγχο της επιχείρησης. Το marketing διευρύνει το ανοιχτό σύστημα οργάνωσης και κατά συνέπεια ο καταναλωτής ελέγχει αποτελεσματικό-

---

1. ΚΩΣΤΑΣ ΜΑΛΙΣΣΟΣ : MARKETING ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΑΡΚΕΤΙΝΓ

τερα τον κοινωνικοοικονομικό ρόλο της επιχείρησης.

ε) Το marketing συμβάλλει στην αύξηση του εισοδήματος. Είναι αποφασιστική η σημασία του marketing στην ισορροπία ανάμεσα σε προσφορά και ζήτηση η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε νομισματική σταθερότητα. Επιτυγχάνεται οικονομική ανάπτυξη από την οποία ο καταναλωτής έχει μερίδιο άμεσα ή έμμεσα.

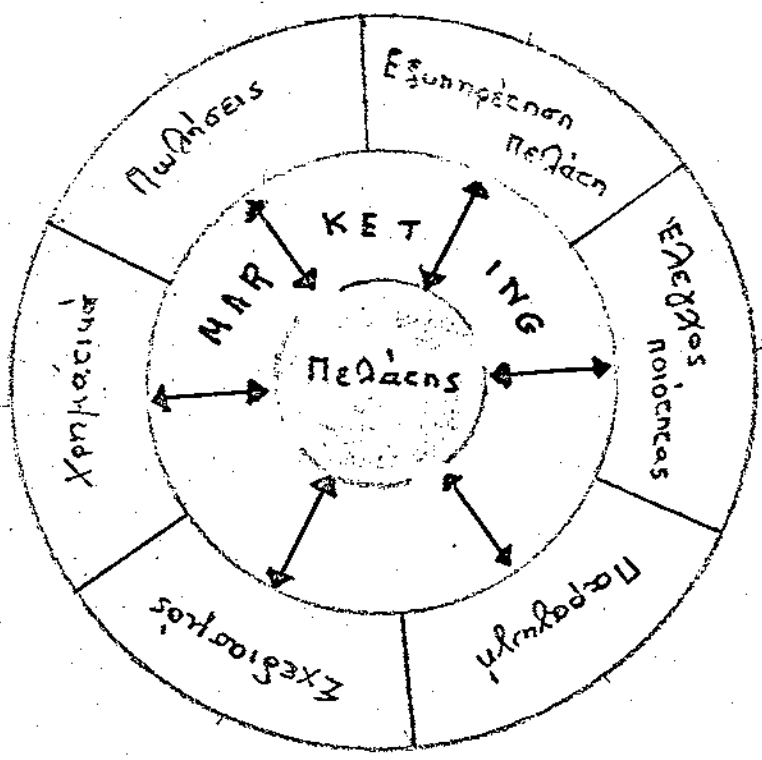
Η προσπάθεια του marketing, όπως βγαίνει και από τα παραπάνω, να επικεντρώσει τον καταναλωτή γύρω από το χώρο στον οποίο κινείται η επιχείρηση αποτελεί το βασικό στοιχείο της ιδεολογίας του. Πρόκειται για μια ιδεολογία διαφορετική απ' αυτή των πωλήσεων. Η ιδεολογία των πωλήσεων αρχίζει με τα υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης και ασχολείται με το έργο της χρησιμοποίησης διαφόρων μέσων προβολής και προώθησης ώστε να πετύχει ένα σημαντικό όγκο πωλήσεων, σε αντίθεση με αυτή του marketing που αρχίζει από τους υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες της επιχείρησης με σκοπό την ικανοποίηση των υφιστάμενων αναγκών τους.

Ένα προϊόν δεν θα παραχθεί αν δεν εξεταστεί και βεβαιωθεί πρώτα ότι είναι σύμφωνο με τις προτιμήσεις των καταναλωτών και ότι ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών<sup>1</sup>.

Επικεντρώνοντας τον καταναλωτή το marketing κατορθώνει να συντονίζει τις λειτουργίες όλων των τμημάτων και μέσω των καταναλωτών και της καλύτερης ικανοποίησης των αναγκών τους επιδιώκεται η επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης που τελικά καταλήγουν στην μεγιστοποίηση των πωλήσεων και του κέρδους τους.

---

1. ΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ : ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MARKETING



Ο ρόλος του MARKETING : να συγκεντρώσει τους πόρους της επιχείρησης γύρω από τις ανάγκες των πελατών της

5.4. Το περιεχόμενο του marketing

Το περιεχόμενο του marketing καθορίζεται κυρίως από τις συνθήκες αγοράς, από την κατάσταση της οικονομίας και την τεχνολογική εξέλιξη και πρόοδο της χώρας.

Το marketing πρώτα απ'όλα εξετάζει τη συμπεριφορά του καταναλωτή, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς καθώς και τις εξελισσόμενες ανάγκες του, τα κίνητρα του αγοραστή, τις αγοραστικές του συνήθειες καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες.

Η έρευνα αγοράς αποσκοπεί στη συλλογή στοιχείων για κάθε προϊόν, για συγκεκριμένους καταναλωτές και για την πρόβλεψη μελλοντικών μεγεθών αγοράς.

Η στρατηγική, ο σχεδιασμός και η πολιτική προϊόντων αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας της επιχείρησης στην αγορά. Η προώθηση, προβολή και διαφήμιση των προϊόντων της επιχείρησης αποτελούν μερικές από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της, οι οποίες συμπληρώνονται με τις διαδικασίες τιμολόγησης του προϊόντος.

Τα στοιχεία αυτά συνθέτουν το περιεχόμενο του marketing και θα δούμε παρακάτω τον τρόπο εφαρμογής τους από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

#### 5.5. Το μίγμα marketing (marketing mix)

Το μίγμα marketing αποτελεί το βασικό παράγοντα εκπλήρωσης της ιδεολογίας του marketing. Είναι το στοιχείο εκείνο με βάση το οποίο επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης.

Η έκφραση marketing mix καλύπτει την αλημεία και το ανακείμεμα όλων των ιδεών και μεθόδων του marketing με σκοπό την παρασκευή ενός μίγματος ή ενός "κοκτέϊλ", που θα το δέχεται ο πελάτης, ν' αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις αντενέργειες του ανταγωνισμού και να βρίσκεται στα πλαίσια της νομοθεσίας.

Για να παρασκευαστεί το "κοκτέϊλ" αυτό θα πρέπει να "ανακατέψουμε" όλα τα διαθέσιμα μέσα του marketing.

- τις μάρκες των προϊόντων
- τα προγράμματα παραγωγής τους
- τις τιμές
- τα δεδομένα και την ανάλυσή τους

Έτσι θα προσδιοριστεί η γεύση του "κοκτέϊλ", δηλαδή των ε-  
ξής δυνάμεων του marketing<sup>1</sup>:

- των οδών διανομής
- της δυνάμεως πώλησης
- της δημοσιότητας
- της προώθησης των πωλήσεων
- της διαφήμισης
- των ενεργειών μετά την πώληση (service)

Τα παραπάνω αποτελούν τις ελεγχόμενες μεταβλητές αποφάσεων στο marketing δηλαδή παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τις δραστηριότητες του marketing και μπορούν να ελεγχθούν από την ίδια την επιχείρηση. Είναι δε και πιο γνωστά σαν τα "4.P'S", δηλαδή το προϊόν (produse), η τιμή (price), η προώθηση (promo-  
tion) και η διανομή (place).

Πέρα όμως από τις ελεγχόμενες μεταβλητές αποφάσεων υπάρ-  
χουν και οι μη ελεγχόμενες οι οποίες αναφέρονται στο εξωτερι-  
κό περιβάλλον, βρίσκονται έξω και γύρω από την επιχείρηση και  
δεν μπορούν να ελεγχθούν. Ωστόσο είναι πολύ σημαντικές και πρέ-  
πει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά την δημιουργία ενός προγράμμα-  
τος marketing. Τέτοιες μεταβλητές είναι :

- 1) Το ανταγωνιστικό περιβάλλον : μέγεθος και αριθμός των αντα-  
γωνιστών
- 2) Το οικονομικό περιβάλλον : επίπεδο του κατά κεφαλή προσωπι-  
κού και διαθέσιμο εισοδήματος, πληθωρισμός , κλπ.
- 3) Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον : πολιτική σταθερότητα κα-  
θώς και νομοθεσιακό καθεστώς στο οποίο υπόκειται η επιχεί-  
ρηση
- 4) Κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον

5) Επίπεδο τεχνολογικής και επιστημονικής ανάπτυξης.

Ο καθορισμός του μίγματος marketing θεωρείται (και δίκαια) σαν η πιο σπουδαία απόφαση που παίρνει το management. και αυτό συμβαίνει διότι μέσω του μίγματος marketing επιτυγχάνεται η σωστή κατανομή μεταξύ διευθύνσεων των περιορισμένων πόρων της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Λανθασμένες αποφάσεις θα οδηγήσουν μοιραία στην αποτυχία του προγράμματος θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην όλη λειτουργία της επιχείρησης.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο   Ε Κ Τ Ο :

### ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

#### 6.1. Έννοια της Έρευνας Αγοράς

Πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν την έρευνα αγοράς σαν τη πρωταρχική και πλέον απαραίτητη λειτουργία για να τεθεί σε εφαρμογή ένα πετυχημένο πρόγραμμα marketing. Είναι μια λειτουργία που αποκσκοπεί στηνόσο το δυνατό καλύτερη παρουσίαση στον επιχειρηματία όλων εκείνων των μεγεθών που επηρεάζουν την αγορά που τον ενδιαφέρει. Από το σημείο αυτό ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας έχοντας μια πλήρη εικόνα της αγοράς ή των αγορών που στρέφεται θα χτίσει" και το ανάλογο πρόγραμμα marketing.;

Θεωρητικά η έρευνα αγοράς (market research) συμπεριλαμβάνει κάθε ενέργεια που σχετίζεται με την εντόπιση και τις αιτίες των αναγκών, τις ευκαιρίες καθώς και το τρόπο και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για μια αποτελεσματική προσέγγιση και κάλυψη τόσο των αναγκών όσον και των ευκαιριών που παρουσιάζονται.

Πρακτικά υλοποιείται από μια σειρά επιστημονικών, τεχνικών και τεχνικών δραστηριοτήτων. Σ' οποιαδήποτε περίπτωση η μελέτη και η μεθόδευση στοχεύουν να επισημάνουν όλα τα στοιχεία ανάμεσα στη σχέση "αγοραστής - προϊόν - επιχείρηση", και κατά συνέπεια στη σχέση "άνθρωπος - εργασία - κοινωνία"<sup>1</sup>.

Συχνά έρευνα αγοράς θεωρούμε, κυρίως τη μέτρηση των μεγεθών στιων αγορών για τα συγκεκριμένα προϊόντα δηλαδή το συμπέρασμα ότι η αγορά για το προϊόν X είναι Ψ λίρες το χρόνο και αυξάνει με ρυθμό Ω τοις εκατό. Τέτοια συμπεράσματα δεν έχουν μεγάλη

---

1. Κ.ΜΑΛΛΙΣΟΣ : MARKETING και ANTIMARKETING



πρακτική αξία για τις μικρές επιχειρήσεις, απλώς τους δίνουν μια γενική ιδέα για την αγορά στην οποία εμπορεύονται. Ο βασικός λόγος είναι ότι οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να ειδικεύονται σε μικρά τμήματα αγορών, οπότε και χρειάζονται συγκεκριμένες πληροφορίες για το δικό τους τμήμα και όχι γενικότητες για την αγορά σαν σύνολο.

Αυτή η παρανόηση για τη φύση της έρευνας αγοράς οδηγεί πολλές μικρές επιχειρήσεις να την αποφεύγουν σαν "πολύ ακριβή" ή ακόμα "άσχετη με την επιχείρηση" με το αιτιολογικό ότι ο επιχειρηματίας έχει έμφυτη κατανόηση της αγοράς την οποία εμπορεύεται.

Όταν όμως κάποιος βασίζεται σε αυτό που λέμε "ένστικτο" παραβλέπει το γεγονός ότι η αξιόπιστη και ενήμερη πληροφορία για την αγορά είναι ο θεμέλιος λίθος μιας επιτυχημένης στρατηγικής marketing.

## 6.2. Οι Πληροφορίες για την Αγορά

Οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι χωρίς πληροφορίες για την αγορά δεν μπορούμε να προβλέψουμε αν θα πουληθεί ένα προϊόν και αν θα είναι επιτυχημένο οικονομικά. Οι πληροφορίες αυτές λοιπόν είναι ζωτικές για το αν θα ρίξουμε ένα προϊόν στην αγορά ή όχι. Όμως η ανάγκη για πληροφορίες πηγαίνει πολύ βαθύτερα από αυτό : είναι προϋπόθεση για την μορφοποίηση μια σωστής στρατηγικής marketing.

Για παράδειγμα δεν μπορούμε να σχεδιάσουμε προϊόντα αν δεν γνωρίσουμε τα χαρακτηριστικά του οι πελάτες θεωρούν ελκυστικά ή δεν μπορούμε να τιμολογήσουμε κάποιο προϊόν χωρίς γνώση της αντίστοιχης τιμολόγησης των ανταγωνιστών.

### 6.2.1 Εσωτερικές πηγές πληροφοριών

Πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν συνειδητοποιούν ότι μια από τις πιο πολύτιμες πηγές πληροφοριών βρίσκεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Οι λογαριασμοί διαχείρισης, οι καταγραφές πωλήσεων είναι παράγοντες που μπορούν να δώσουν χρήσιμα στοιχεία.

Οι λογαριασμοί διαχείρισης θα δείξουν ποιά προϊόντα και ποιοί πελάτες φέρνουν περισσότερο κέρδος και δίνουν τα περισσότερα έσοδα από πωλήσεις. Είναι εκπληκτικό το πόσο λίγες μικρές επιχειρήσεις κάνουν ακόμα και αυτή την απλή ανάλυση. Το πρόβλημα είναι ότι οι περισσότεροι διαχειριστικοί λογαριασμοί ετοιμάζονται από λογιστές που ενδιαφέρονται περισσότερο για οικονομικές αναλογίες παρά για την απόδοση των προϊόντων. Η παρακολούθηση μικτών πωλήσεων συγκεκριμένων προϊόντων σε συγκεκριμένους πελάτες είναι κάπως μικρότερο πρόβλημα αλλά και πάλι είναι σημαντικά μικρός ο αριθμός των επιχειρήσεων που το κάνουν.

Η ανάλυση των πιο κερδοφόρων προϊόντων και πελατών δείχνει σε ποιούς τομείς πρέπει να συγκεντρωθεί ο ιδιοκτήτης/διευθυντής σε βάρος άλλων λιγότερο κερδοφόρων δραστηριοτήτων. Δείχνει που υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων πελατών και ίσως δείξει τους τομείς όπως ίσως πρέπει να αυξήσει τις τιμές, να μειώσει το κόστος ή να βάλει τέλος στις οριακές δραστηριότητες.

Μια συστηματική ανάλυση ή επισκόπηση πελατών, στις πωλήσεις της επιχείρησης μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες. Μια ματιά στις πωλήσεις των προηγούμενων δύο ή τριών ετών συνήθως αποκαλύπτει μερικούς τωρινούς πελάτες και μερικούς παλιούς που πρέπει να καταγραφούν ξεχωριστά. Έτσι μπορούμε να αναλύσου-

με τους παλαιούς ως προς τα προϊόντα που αγόρασαν καθώς και το ύψος των ετήσιων παραγγελιών και να θέσουμε τα ερωτήματα : "Γιατί τους χάσαμε;", και "Πώς μπορούμε να τους ανακτήσουμε;". Παράλληλα θα πρέπει να ερευνήσουμε και την πιθανή μεγιστοποίηση των παραγγελιών των τωρινών πελατών.

Μια γόνιμη εσωτερική πηγή πληροφοριών είναι και οι πωλητές. Οι πωλητές πρέπει πάντα να συμπληρώνουν αναφορά για όλες τις επισκέψεις σε πελάτες και τα έντυπα πρέπει να έχουν τμήμα αφιερωμένο στις πληροφορίες για την αγορά. Δυστυχώς πολλές μικρές επιχειρήσεις βασίζονται μόνο στους πωλητές ή ακόμα χειρότερα στους αντιπροσώπους και διανεμητές για να συγκεντρώσουν τις πληροφορίες τους. Υπάρχει έτσι το ενδεχόμενο να στηριχθεί όλη η στρατηγική της επιχείρησης στις προκατειλημμένες απόψεις ενός πωλητή ή αντιπροσώπου ή να μη λάβει υπόψη τις πληροφορίες τους που ίσως είναι σημαντικές.

Σ' αυτή την περίπτωση το καλύτερο που μπορεί να γίνει είναι να γίνεται διασταύρωση των πληροφοριών των διαφόρων πηγών και να γίνεται έτσι έλεγχος όσον αφορά την εγκυρότητα και συνέπειά τους. Αποτελεί προσωπική ευθύνη του ιδιοκτήτη/διευθυντή να διατηρεί τις δικές του πηγές πληροφοριών ανεξάρτητες από τους πωλητές τους και να χρησιμοποιεί τη δική του κρίση για να ερμηνεύσει και να ζυγίζει την εισροή από διάφορες πηγές.

#### 6.2.2. Σύστημα ειδησεονομίας marketing

Με τον όρο ειδησεονομία νοείται η αξιολόγηση πληροφοριών, ή η συσχέτιση ειδήσεων, η κριτική ανάλυσή τους και η ταξινόμηση, ή η παρουσίαση τους κατά τρόπο που θα χρησιμεύσουν σαν θεμέλιο της ενημέρωσης που χρειάζεται για την χάραξη μιας σωστής στρατηγικής marketing!

Οι διάφοροι κρατικοί οργανισμοί, οι επαγγελματικές ενώσεις, σύνδεσμοι, κλπ. δημοσιεύουν στοιχεία από τη δραστηριότητά τους, σε συσχετισμό με πολλούς παράγοντες, την εξέλιξη του κλάδου τους, προοπτικές, στόχους κλπ. Οι πηγές αυτές συμβάλλουν στη δημιουργία ενός μόνιμου κυκλώματος, ενός σταθερού καναλιού γενικών πληροφοριών. Από πρακτική πλευρά περισσότερο βοηθάνε στο "τσεκάρισμα" άλλων πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί παρά σαν βάση για τη λήψη αποφάσεων.

### 6.2.3 Εξωτερικές πηγές πληροφοριών

Η αναζήτηση και ανάλυση των άμεσων εξωτερικών πληροφοριών αγοράς συχνά λέγεται επιτόπια έρευνα και είναι όρος που δίνει ακριβώς τη φύση αυτής της δραστηριότητας μια και αφορά συλλογή πληροφοριών από την ίδια αγορά. Οι πληροφορίες αυτές συγκεντρώνονται κυρίως από πελάτες και είναι ίσως η πιο χρήσιμη από όλες τις κατηγορίες πληροφοριών αγοράς αφού μας παρουσιάζουν τις προτιμήσεις και απαιτήσεις των πελατών, η ικανοποίηση του οποίου είναι η καρδιά του marketing. Από την άλλη, είναι ίσως το πιο χρονοβόρο και δαπανηρό είδος πληροφοριών, γι' αυτό ο ιδιοκτήτης/διευθυντής της μικρής επιχείρησης πρέπει να σκεφθεί πολύ και να το σχεδιάσει προσεκτικά για να κρατήσει τις αναγκαίες δαπάνες στο ελάχιστο.

Ο καλύτερος τρόπος για να ελαχιστοποιηθεί η δαπάνη είναι να κάνει την έρευνα μόνος του. Συχνά ο ιδιοκτήτης/διευθυντής που δεν έχει μεγάλη πείρα στο marketing βλέπει τη δουλειά αυτή με κάποιο φόβο κάτι το οποίο πρέπει να ξεπεράσει γιατί είναι σχεδόν αδύνατο να διευθύνει κάποιος επιτυχημένα μια μικρή επιχείρηση χωρίς να έχει βαθειά προσωπική γνώση της αγοράς στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

Αν χρησιμοποιήσει τους ειδικούς οργανισμούς, πράγμα που συνιστάται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι στόχοι είναι σαφείς, η εντολή είναι περιορισμένη και σχετική με το θέμα καθώς και το ότι η αμοιβή συμφωνείται από πριν για συγκεκριμένη δουλειά.

### 6.3. Έρευνα βιομηχανικών αγορών

Πολλές μικρές επιχειρήσεις εξυπηρετούν άλλες, προμηθεύοντας προϊόν ή υπηρεσίες το οποίο, χρησιμοποιείται στη συνέχεια για την παραγωγή άλλου προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτός ο τομέας είναι γνωστό, σαν βιομηχανικό marketing άσχετα από το αν ο πελάτης-στόχος είναι αναμειγμένος στην βιομηχανία κατασκευών ή παρέχει υπηρεσία.

Στο βιομηχανικό marketing συνήθως πουλάμε σε επαγγελματίες χρήστες που συχνά έχουν ειδικευμένη γνώση του προϊόντος. Ο αριθμός των πελατών είναι αρκετά μικρός, συνήθως κάτω από δέκα, πελάτες. επομένως συνήθως ερευνούμε μια αγορά που περιέχει μικρό αριθμό πελατών, οι οποίοι έχουν αρκετές γνώσεις και αυτό επηρεάζει πολύ τον τρόπο που κάνουμε την έρευνα.

Ο καλύτερος τρόπος για την βιομηχανική έρευνα είναι η προσωπική συνέντευξη. Ο ιδιοκτήτης/διευθυντής θα ανακαλύψει ότι οι πελάτες, ιδιαίτερα όσοι είναι σε εξειδικευμένους τομείς, είναι σχετικά συνεργάσιμοι στις συνεντεύξεις αυτές. Αυτή η συνεργασία μπορεί να ενισχυθεί αν οι πελάτες αισθανθούν ότι οι απαντήσεις τους μπορούν να βοηθήσουν και να ενθαρρύνουν τον προμηθευτή να προσφέρει καλύτερο προϊόν, που να ταιριάζει περισσότερο με τις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Επομένως αυτός που διεξάγει την έρευνα πρέπει να κάνει σαφές ότι οι απαντήσεις θα ληφθούν υπόψη.

Έτσι ο αγοραστής ίσως είναι χρήσιμος στο να βοηθήσει στην καθιέρωση όρων προμηθειών, πληρωμές κλπ. Για μια ιδιαίτερα πολύπλοκη αγορά θα είναι απαραίτητο να βρεθούν δύο ή τρεις πηγές πληροφοριών, ίσως στην έρευνα, την παραγωγή και την προμήθεια. Κάθε μια απ' αυτές θα δούν την προμήθεια από διαφορετική άποψη και θα είναι σε θέση να παρέχει διαφορετική προοπτική στην έρευνα αγοράς.

#### 6.4. Έρευνα των καταναλωτικών αγορών

Πολλά προϊόντα και υπηρεσίες αγοράζονται από τον τελικό καταναλωτή αντί από άλλες κατασκευαστικές εταιρίες ή εταιρίες υπηρεσιών. αυτός ο τομέας λέγεται marketing καταναλωτή άσχετα από το αν τα προϊόντα πωλούνται στον καταναλωτή κατευθείαν από τον κατασκευαστή ή μέσω τρίτου (λιανοπωλητή).

Στο καταναλωτικό marketing είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στους πελάτες (αυτούς που αγοράζουν το προϊόν) και τους καταναλωτές (αυτούς που τελικά το χρησιμοποιούν). Οι κατασκευαστές αφιερώνουν πολύ χρόνο συζητώντας με πελάτες όπως οι χονδρέμποροι και οι λιανοπωλητές, αλλά λίγο ή καθόλου χρόνο για να μιλήσουν με τους καταναλωτές. Στην αναζήτηση πληροφοριών αγοράς όμως δεν υπάρχει τίποτα που να αντικαθιστά τη συνομιλία με το άτομο που πραγματικά χρησιμοποιεί το προϊόν - τον τελικό καταναλωτή. Για τις εταιρίες που πωλούν άμεσα στον καταναλωτή μέσω πρατηρίου του εργοστασίου το πρόβλημα δεν υπάρχει αλλά σε όλες τις περιπτώσεις είναι απαραίτητο να γίνουν γνωστές οι απόψεις πελατών και καταναλωτών.

Η έρευνα των καταναλωτικών γίνεται συνήθως με την βοήθεια ενός πρόχειρου τυποποιημένου ερωτηματολογία (βλ. σχήμα 1) γιατί

αυτό εξασφαλίζει ότι οι συνεντεύξεις θα είναι σύντομες και ότι ζητούνται οι ίδιες πληροφορίες απ' όλες, πράγμα που βοηθάει στην καταγραφή τους σε μια τυποποιημένη βάση για την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

- Χρησιμοποιεί ο καταναλωτής προϊόν τους είδους αυτού;
- Γιατί το χρησιμοποιεί;
- Πόσα κομμάτια αγοράζει το χρόνο;
- Πού τα αγοράζει;
- Ποιές μάρκες έχει δοκιμάσει;
- Ποιά μάρκα έχει αγοράσει πιο συχνά;
- Ποιά είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά για τα οποία προτιμά τη μάρκα αυτή;
- Ποιά από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος θα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τον καταναλωτή;
- Έχει ακούσει ο καταναλωτής την εταιρεία ή το προϊόν;

#### Σχ. 1 : Θέματα για την έρευνα αγοράς

#### 6.5. Καθορισμός της Αγοράς - Στόχου

Κάθε αγορά στις βιομηχανικές και μη κοινωνίες δεν παρουσιάζει ομοιογένεια αλλά αποτελείται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (πελάτες με ιδιαίτερες προτιμήσεις και γούστο, με ιδιαίτερες ανάγκες και νοοτροπία). Οι αγοράστές δεν είναι ίδιοι. Ο καθένας έχει διαφορετικές απόψεις για τα αυτοκίνητα, τα ρούχα και όλες τις άλλες προμήθειες αποτέλεσμα της μοναδικότητας της προσωπικότητας. Οι κατασκευαστές ανταποκρίνονται σε αυτό προσφέροντας επιλογή αγαθών διαφορετικών απ' αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές.

Όμως στις περισσότερες αγορές δεν είναι πρακτικό να προσφέρουμε κάτι διαφορετικό σε κάθε έναν πελάτη οικονομίες μεγέθους στην κατασκευή και διακίνηση απαιτούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη τυποποίηση. Πρέπει λοιπόν να επισημανθούν ομάδες καταναλωτών με παρόμοια γούστα και απαιτήσεις και μετά να σχεδιάσουν τα προϊόντα τα οποία θα καλύπτουν τις περισσότερες από τις ανάγκες των ομάδων αυτών.

Η δουλειά της επισημάνσης τέτοιων ομάδων καταναλωτών λέγεται χωρισμός της αγοράς σε τμήματα και είναι πολύ σημαντικός στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής marketing.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο χωρισμός της αγοράς σε τμήματα δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι η επιχείρηση πρέπει να επισημάνει ένα τμήμα αγοράς και μετά να αντιγράψει ότι κάνουν οι άλλες που έχουν ήδη καθιερωθεί στο τμήμα αυτό. Αν μια επιχείρηση εισέλθει σε τμήμα αγοράς το οποίο ήδη εξυπηρετείται απ' άλλους πρέπει να προσπαθήσει να προσφέρει στους καταναλωτές κάποιο πρόσθετο όφελος ή τουλάχιστον να προσφέρει το υπάρχον προϊόν σε διαφορετικό πακέτο. Αυτό δεν σημαίνει αναγκαστικά μετατροπή του προϊόντος. Για παράδειγμα η προσφορά ενός παρόμοιου προϊόντος μέσα από διαφορετικό, πιο βολικό κανάλι διανομής μπορεί να καταλήξει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλη λύση είναι να επισημάνει νέο τμήμα δηλαδή ομάδα καταναλωτών που δεν έχει αναγνωριστεί από τους ανταγωνιστές, της οποίας οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται απόλυτα από τα υπάρχοντα προϊόντα. Αυτή είναι η πραγματική πρόκληση στο χωρισμό της αγοράς σε τμήματα : να προσφέρουμε κάτι που παρέχει πρόσθετα οφέλη , πιο κοντά στις ανάγκες της ομάδας - στόχου των καταναλωτών.



## 6.6. Συγκέντρωση

Είναι γεγονός ότι καμιά επιχείρηση δεν έχει απεριόριστους πόρους αλλά το πρόβλημα είναι ακόμα πιο οξύ για την μικρή. Άλλωστε αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της. Έτσι καμιά μικρή επιχείρηση δεν θα έχει αρκετούς πόρους για να εξυπηρετήσει ολόκληρη τη μεγάλη αγορά το ίδιο καλά.

Μια από τις βασικές αρχές του marketing για την μικρή επιχείρηση είναι, η συγκέντρωση προσπαθειών και πόρων σε ένα σαφώς καθορισμό τμήμα της αγοράς<sup>1</sup>. Οι επιχειρήσεις με τους ισχνούς πόρους δεν θα μπορέσουν ποτέ να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά αυτές που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε σαφώς καθορισμένους τομείς : θα έχουν πάντα λιγότερους πωλητές, λιγότερη διαφήμιση, λιγότερα χρήματα για την ανάπτυξη του προϊόντος κλπ. Η αρχή της συγκέντρωσης έχει παρομοιαστεί με τουφέκι που συγκεντρώνει τη βολή του σε έναν επιλεγμένο στόχο σε αντίθεση με το πλατύστομο όπλο που είναι πολύ λιγότερο αποτελεσματικό μια και ρίχνει τα σκάγια του σε μεγαλύτερη επιφάνεια.

Η αρχή της συγκέντρωσης μπορεί επίσης να θεωρηθεί σαν η βάση για την προγραμματισμένη ανάπτυξη της επιχείρησης. Όσο μεγαλώνει η επιχείρηση απαιτεί περισσότερους πόρους και ικανότητες . Σε κάποιο σημείο αυτά γίνονται αρκετά για να της επιτρέχουν να μπει σε δεύτερο τμήμα αγοράς με αρκετή ορμή για να κάνει μια αξιόλογη παρουσία.

Υπάρχουν όμως και οι κίνδυνοι στην περίπτωση που ακολουθεί στενά η στρατηγική της συγκέντρωσης. Μια επιχείρηση που βασίζεται σε πολύ μικρή αγορά μπορεί να είναι ευάλωτη στην παρακμή της αγοράς αυτής ή ίσως και από τις εισαγωγές. Από την άλλη

1. YOUR BUSINESS : THE EIGHT WAY TO RUN IT

και η εξάπλωση των δραστηριοτήτων σε περισσότερους από ένα τμήματα της αγοράς έχει κινδύνους. αυτός που ασχολείται με όλα χωρίς να κατέχει κανένα, σπάνια πετυχαίνει. Το ίδιο ισχύει και για τις μικρές επιχειρήσεις. Έτσι η απόφαση πρέπει να βασιστεί σε προσωπική αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν.

#### 6.7 Η επιλογή της αγοράς

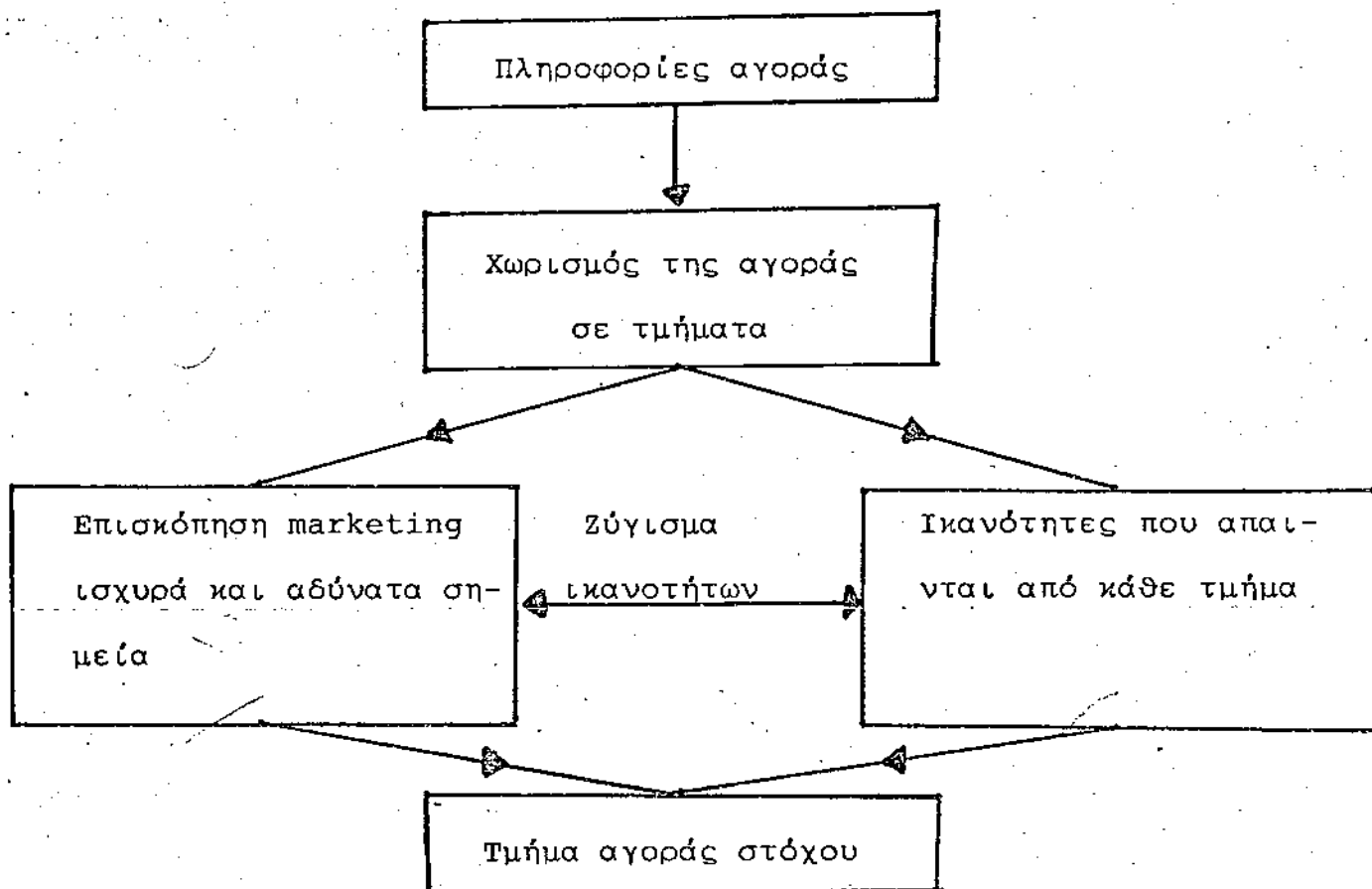
Πριν η επιχείρηση προβεί στην επιλογή της αγοράς - στόχου πρέπει πρώτα απ' όλα να κάνει μια ειλικρινή αξιολόγηση των ικανοτήτων της καθώς και των ελλείψεών της. Πρέπει να καλύπτει η αξιολόγηση αυτή όλους τους πόρους εγκατάστασης και εξοπλισμού, οικονομικούς πόρους, ικανότητες εργατικού και ανώτερου υπαλληλικού δυναμικού.

Έτσι η εταιρία δεν θα μπορεί σε αγορά στην οποία θα έχει λίγες ικανότητες ή πλεονεκτήματα. Η όλη αυτή διεργασία αποκαλείται επισκόπηση marketing.

Το επόμενο βήμα είναι να ταιριάξουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης της αγοράς και της επισκόπησης marketing. Πραγματοποιείται δηλαδή μια εξέταση των ισχυρών σημείων και αδυναμιών της επιχείρησης με τις ικανότητες που απαιτεί κάθε τμήματα αγοράς.

Μετά το ζύγισμα των ικανοτήτων που έγινε παραπάνω η αγορά στόχος στην οποία καταλήγουμε μπορεί να είναι ένα μόνο τμήμα ή ίσως δύο ή τρία μικρότερα τμήματα ανάλογα με τον βαθμό του ρίσκου που υπάρχει αν κινηθούμε σε ένα μόνο τμήμα αγοράς. Ο ιδιοκτήτης διευθυντής πρέπει να κάνει την αξιολόγηση αυτή, έχοντας υπόψη την ανάγκη να συγκεντρώσει στους περιορισμένους πόρους του όσο περισσότερο μπορεί, αποφεύγοντας να υπερ-δεσμευτεί σε μια μόνη ριψοκίνδυνη αγορά. Τέλος όλες οι βραχύχρονες ευκαιρίες που

παρουσιάζονται πρέπει να αξιολογούνται σοβαρά και να γίνονται αποδεκτές μόνο αν ταιριάζουν με τις τρέχουσες δυνατότητες της επιχείρησης και την μελλοντική της στρατηγική.



Σχ.2: Η διαδικασία επιλογής της αγοράς στόχου

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 7ο

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ MARKETING ΣΤΗΝ Μ.Μ.Ε.

#### 7.1. Σημασία του προγραμματισμού στη Μ.Μ.Ε.

Ο προγραμματισμός σαν τρόπος ζωής ή και σαν νοοτροπία ξεκινά από τη στιγμή που οι διοικούντες μιας επιχείρησης ατενίζουν το αύριο και σκέπτονται πως θα το αντιμετωπίσουν.

Αυτό είναι το πρώτο και το πιο ουσιαστικό βήμα δηλαδή το να αναγνωρίσει κανείς ότι το αύριο δεν είναι σαν το σήμερα και το να αποφασίσει να κάνει κάτι γι' αυτό.

Συνήθως όμως ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας θεωρεί μπελά ή "χάσιμο χρόνου" το να ασχοληθεί με προγραμματισμό. Η εσωστρέφεια και η αυταρέσκεια είναι το βασικό στοιχείο μιας νοοτροπίας που επικρατεί σε πολλούς επιχειρηματίες με αποτέλεσμα να θέτουν το προγραμματισμό στο περιθώριο των δραστηριοτήτων τους.

Η σύγχρονη όμως πρακτική έχει δείξει ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από σωστό και μελετημένο προγραμματισμό ίσως μάλιστα πιο μεγάλη ανάγκη και από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις. Και αυτό γιατί πολύ λίγες διαθέτουν αρκετά μέσα για να αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα πραγματοποιώντας μεγάλες δαπάνες. Ακόμα λιγώτερες θα είναι σε θέση να ξεπεράσουν τις ζημιές που πιθανό να πάθουν και που γίνονται πιο σοβαρές όταν η τύχη τους βασίζεται σε ένα μόνο προϊόν ή σε μερικούς μόνο πελάτες (1).

Κάποιο είδος πλαισίου είναι απαραίτητο για να μην παρασύρεται άσκοπα η μικρομεσαία επιχείρηση και ο μόνος τρόπος για

---

(1) ΟΔΗΓΟΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΓΙΑ ΜΜΕ : ΕΟΜΜΕΧ

μείωση των κινδύνων που μπορεί να δημιουργηθούν σε οικονομικές κρίσεις στο μέλλον.

### 7.2. Σε τι Μπορεί να Βοηθήσει ο Προγραμματισμός

Κατ' αρχή ένας και μόνο είναι ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούμε το προγραμματισμό σαν ένα σύστημα ελέγχου και διοίκησης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, βοηθάει στο να πετύχουμε τους στόχους μας. Σε τελευταία ανάλυση βοηθάει να αυξηθούν τα κέρδη της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός δε γίνεται για να ικανοποιηθεί το Hobby ή η ματαιοδοξία κάποιου ιδιοκτήτη/διευθυντή ή ακόμα γιατί είναι μόδα. Αν<sup>(1)</sup> το κόστος και η τυχόν αναταραχή ή τα προβλήματα, που μπορεί να φέρει σε μια επιχείρηση ή τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, τότε είναι καλύτερα να αποφύγουμε το κόπο και την απαγοήτευση.

Η αύξηση των κερδών γίνεται με την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Η αποδοτικότητα αυξάνει με τη καλύτερη χρήση του δυναμικού της επιχείρησης, δηλαδή τη βελτίωση της σχέσης εισροών - εκροών και είναι δυνατό να μετρηθεί εύκολα. Η αποτελεσματικότητα αυξάνει με τις καλύτερες αποφάσεις που παίρνει ο ιδιοκτήτης/διευθυντής - αυτό είναι κάπως πιο δύσκολο να μετρηθεί : και μια και μιλάμε για προγραμματισμό το μέτρο κρίσης της επιτυχίας του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας.

Πέρα από τα παραπάνω το πρόγραμμα είναι ένα πολύ καλό εργαλείο επικοινωνίας βοηθά στο να συντονίζονται τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης με τα συγκεκριμένα προγράμματα δράσης.

(1) Ν. Βόγλης : Ο προγραμματισμός και το πρόγραμμα μάρκετινγκ

Με το καλύτερο συντονισμό, το λιγότερο που μπορεί να επιτευχθεί είναι να μη γίνεται η ίδια δουλειά δύο φορές και με αυτό τον τρόπο να σπαταλούνται πόροι.

Εμπυχώνει, γιατί φροντίζει να υπάρχει συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων στην λήψη των αποφάσεων και γιατί ξεκαθαρίζει ποιοί είναι οι στόχοι και τι περιμένει κανείς από τον καθένα. Δίνει πρωτοβουλίες και στο σχεδιασμό και στην εκτέλεση, μέσα σε καθορισμένα πλαίσια.

Ο προγραμματισμός συμβάλλει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων λαμβάνει υπόψη περισσότερους παράγοντες, αναλύει τις μεταξύ τους σχέσεις και εξετάζει εναλλακτικές λύσεις. Επίσης με το να φτιάχνει σενάρια δράσης και να μελετά τις επιλύσεις προετοιμάζει την αντιμετώπιση μελλοντικών κατασχέσεων.

Με την ανάλυση σε βάθος υπό μορφή ελέγχου, δηλαδή με το να εξετάζει τι συμβαίνει, γιατί, και τι μπορεί να γίνει βοηθάει στην απόκτηση πείρας για την μικρομεσαία επιχείρηση και το περιβάλλον της. Ακόμα βοηθά στο να αντιμετωπίζονται οι καταστάσεις γρήγορα στη ρίζα τους και έτσι να αποφεύγονται πειράματα τα οποία πολλές φορές είναι επικίνδυνα για μια μικρομεσαία επιχείρηση.

### 7.3. Πότε Μπορεί να Αποτύχει Ο Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός και σα μέθοδος και σαν σύστημα δεν μπορεί να λειτουργήσει σε όλους τους οργανισμούς, και τις επιχειρήσεις.

Ένα σωρό παράγοντες που έχουν να κάνουν με την οργάνωση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης ή με τον τρόπο που δουλεύει το επιχειρησιακό περιβάλλον και ακόμα ο τρόπος που εφαρμόζεται ο

προγραμματισμός , συντελούν στο να αποτύχει σαν εργαλείο στα χέρια του μικρομεσαίου επιχειρηματία. Οι μεγαλύτερες πιθανότητες αποτυχίας μπορεί να υπάρξουν όταν το επιχειρησιακό περιβάλλον ή η αγορά, όπου λειτουργεί μια εταιρία αλλάζει πολύ γρήγορα και χωρίς καμιά συγκεκριμένη τάση π.χ. στην μόδα. Εδώ στην καλύτερη περίπτωση το μόνο που μπορεί να γίνει είναι να υπάρχουν μόνο γενικοί κανόνες και πλαίσια μέσα στα οποία μπορεί κανείς να κινηθεί.

- Όταν ο μικρομεσαίος ιδιοκτήτης/διευθυντής δεν πιστεύει στον προγραμματισμό και θέλει να παίρνει όλες τις αποφάσεις μόνος του βασισμένος στη διαίσθηση του ή στις προκαταλήψεις του. Το ότι μια επιχείρηση δουλεύει με αυτό το τρόπο δεν πάει να πεί ότι θα αποτύχει. Υπάρχουν χιλιάδες επιτυχημένοι και χαρισματικοί επιχειρηματίες, αλλά αυτός είναι ένας άλλος τρόπος για να λειτουργήσει μια επιχείρηση.

- Όταν χρησιμοποιείται το πρόγραμμα σαν άλλοθι, σαν ένα γραφειοκρατικό εργαλείο. Για να μπορεί να πεί κανείς "εγώ φταίω". Κάπου έχει γραφτεί : "Το πρόγραμμα είναι σαν το φανοστάτη. Ο μεθυσμένος θα κρατηθεί πάνω του για να μην πέσει, ο νηφάλιος θα το χρησιμοποιήσει για να πάει στο σπίτι του".

- Όταν το πρόγραμμα είναι σχολαστικό δομημένο και άκαμπτο τότε με την πρώτη αναποδιά θα σπάσει, θα αποδιοργανωθεί. Επίσης και το αντίθετο, όταν το πρόγραμμα δεν περιέχει τα βασικά στοιχεία και αυτά δεν είναι αρκετά συνδεδεμένα μεταξύ τους.

- Όταν περιμένει κανείς πάρα πολλά από τη μέθοδο. Περιμένει το πρόγραμμα να πραγματοποιηθεί, όπως ακριβώς σχεδιάστηκε και επειδή αυτό δεν συμβαίνει σχεδόν ποτέ, μπορεί ν' απογοητευθεί (πράγμα που συμβαίνει συχνά στις μικρομεσαίες) και να το απορρίψει σαν μέθοδο, πριν ακόμα δοθεί η ευκαιρία να λειτουργή-

σει σωστά. Ο προγραμματισμός για να λειτουργήσει σωστά σε μια επιχείρηση χρειάζεται 2-3 περίπου χρόνια, για να προσαρμοστεί η μέθοδος στις ανάγκες της μικρομεσαίας επιχείρησης και να συνειδητοποιηθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του συστήματος.

#### 7.4. Κρίσεις και Σχόλια για τον Προγραμματισμό στις Μ.Μ.Ε.

Ο προγραμματισμός, αρχίζει, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, με το να κάνει κανείς προβλέψεις για το μέλλον και να προσπαθεί να βρεί τρόπους να το αντιμετωπίσει. Και ακόμα ξέρουμε πως θα είναι το αύριο, ξέρουμε ότι δεν θα είναι ίδιο με το σήμερα.

Ακόμα και αν, όπως υποστηρίζουν πολλοί μικρομεσαίοι επιχειρηματίες, η προσπάθεια να προβλέψει κανείς το αύριο είναι μάταιη, δεν πάει να πει ότι δεν πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι για αυτό. Και αν είναι δύσκολο να γίνουν προβλέψεις για τα μεγέθη της αγοράς ή της οικονομίας για τα επόμενα 5 χρόνια, μπορεί να γίνει μία εκτίμηση για το πως περίπου θα είναι μετά από 12 μήνες και αυτό με σχετική ακρίβεια.

Μια άλλη βασική δυσκολία που συναντάει στον προγραμματισμό ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας βρίσκεται στο ότι δεν είναι εύκολο να διαμορφωθεί μια αρκετά καλή εικόνα για την εταιρία και το περιβάλλον. Εκτός από την υποκειμενική κρίση του επιχειρηματία ή του κάθε υπεύθυνου υπάρχουν και αντικειμενικές δυσκολίες. Και αυτό γιατί υπάρχουν δεκάδες παράγοντες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και που δεν είναι δυνατόν να γίνουν όλοι γνωστοί, πολύ δε περισσότερο να γίνουν κατανοητοί.

Είναι δε ακόμα πιο δύσκολο να μάθουμε και να καταλάβουμε τις μεταξύ τους σχέσεις. Παρ' όλα αυτά ο κάθε μικρομεσαίος επιχει-



ρηματίας μπορεί να απομονώσει και να κατανοήσει αρκετά καλά μερικούς ή τους πιο βασικούς .

Ουσιαστικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από συνθήκες άγνοιας ή χωρίς αρκετές γνώσεις ή με στοιχεία ανακριβή.

Η έλλειψη γνώσης είναι αυτό που δημιουργεί το επιχειρηματικό ρίσκο. Αν υπήρχαν τέλειες γνώσεις, και αν ήξερε κανείς τι ακριβώς πρόκειται να γίνει στο μέλλον δεν θα υπήρχε ρίσκο.

Εκείνο που κάνει ο προγραμματισμός, δεν είναι να εκμηδενίσει αυτό το ρίσκο, αλλά να το μειώσει με το να συστηματοποιήσει τις γνώσεις που υπάρχουν. Βοηθά στο να παρθούν καλύτερες αποφάσεις, όχι τέλειες.

#### 7.5. Η Διαδικασία Προγραμματισμού MARKETING στη Μ.Μ.Ε.

Ο προγραμματισμός marketing σαν μέθοδος ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία, έχει χαρακτηριστικά στοιχεία και καθορίζεται από συγκεκριμένα στοιχεία.

Στην ουσία, η διαδικασία του προγραμματισμού marketing είναι απλή. Καθορίζουμε που βρισκόμαστε, που θέλουμε να πάμε, σχεδιάζουμε το πως θα πάμε και ελέγχουμε την πορεία μας.

Κάθε παρόμοιο πρόγραμμα πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία, όπως να είναι γραπτό, να καθορίζει χρονικά πλαίσια, επιθυμητά αποτελέσματα κτλ.

Το πρόγραμμα marketing σχεδιάζεται μέσα στα πλαίσια του προγράμματος της επιχείρησης. Δηλαδή το πρόγραμμα marketing είναι μέρος του προγράμματος της επιχείρησης.

#### Πώς γίνεται το πρόγραμμα marketing

το πρόγραμμα marketing ακολουθεί την παρακάτω διαδικασία :

ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΜΑΣΤΕ;

- Καθορίζονται οι στόχοι και η πολιτική της επιχείρησης, καθώς επίσης ορίζεται το "ποιά είναι η δουλειά μας".
- Καθορίζεται η μονάδα προγραμματισμού (προϊόν - ομάδα προϊόντων - περιοχή).
- Συλλέγονται στοιχεία για την επιχείρηση, το επιχειρησιακό περιβάλλον κ.λ.π.
- Εξακριβώνονται οι κυριώτερες δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές δηλαδή γίνεται ο ορισμός του βασικού προβλήματος ή βασικού στοιχείου πάνω στο οποίο θα βασιστεί το πρόγραμμα.
- Διαμορφώνονται προβλέψεις και υποθέσεις. Τι βλέπουμε ότι θα γίνει ή κάτω από ποιές προϋποθέσεις θα πετύχουμε τους στόχους μας.

ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΠΑΜΕ;

- Καθορίζονται οι στόχοι marketing βασισμένοι στους στόχους της επιχείρησης. Οι στόχοι του marketing εκφράζουν τι θέλουμε να πετύχουμε στην αγορά και πως θέλουμε να διαμορφωθούν τα προϊόντα μας.

ΠΩΣ ΘΑ ΠΑΜΕ;

- Σχεδιάζεται η στρατηγική του marketing. Με τη στρατηγική περιγράφουμε πως θα πετύχουμε τους στόχους μας.
- Εκτιμώνται τα αποτελέσματα της στρατηγικής και γίνεται η πρόβλεψη των πωλήσεων.
- Αναπτύσσονται εναλλακτικές λύσεις
- Σχεδιάζονται τα προγράμματα για την εφαρμογή της στρατηγικής με εναλλακτικές λύσεις.
- Συγκεντρώνονται τα προγράμματα σ' ένα ενιαίο σύνολο.

ΕΙΜΑΣΤΕ ΣΤΟ ΣΩΣΤΟ ΔΡΟΜΟ:

- Γίνονται έλεγχοι με βάση προκαθορισμένα κριτήρια
- Αναθεωρείται η πορεία με βάση καινούργια δεδομένα

Σε κάθε ένα στάδιο γυρίζουμε πίσω και κοιτάμε κατά πόσο οι αποφάσεις που πήραμε συμφωνούν με τα πλαίσια που έχει καθορίσει το προηγούμενο (Πίνακας Ι). Δηλαδή μέχρι να καταλήξουμε στα τελικά προγράμματα θα κάνουμε τον κύκλο του προγραμματισμού πολλές φορές σχεδιάζοντας σενάρια και εκτιμώντας τα αποτελέσματά τους και αναθεωρώντας αρχικές υποθέσεις.

Παράλληλα κάνουμε συνεχώς ερωτήσεις και υποθέσεις για τα μέγεθη, τις πιθανότητες που έχουν να πραγματοποιηθούν και τις επιπτώσεις που μπορεί να υπάρξουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ MARKETING**

Στόχοι και πολιτική της επιχείρησης

Συλλογή στοιχείων

Ανάλυση στοιχείων

Προβλέψεις και υποθέσεις

Στόχοι του marketing

Στρατηγικοί

Προβλέψεις πωλήσεων

Πρόγραμμα marketing

Προϋπολογισμός

Έλεγχοι

Σημείωση : Η διακεκομμένη γραμμή δείχνει πότε γίνονται αναθεωρήσεις του προγράμματος :

- (1) όταν το πρόγραμμα έχει ολοκληρωθεί και "τρέχει"
- (2) κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού όταν χρειάζεται να ελεγχθούν οι υποθέσεις που έγιναν.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο   8 ο :

### ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΣΤΗ Μ.Μ.Ε.

#### 81. Εισαγωγή

Αν ρωτήσετε τον ιδιοκτήτη/διευθυντή της μικρής επιχείρησης για τη διαφήμιση, συνήθως θα απαντήσει: "Είναι πολύ ακριβή για την εταιρία μου". Πραγματικά, μεγάλο μέρος από τη διαφήμιση, ιδιαίτερα εκείνο που βλέπει περισσότερο το μεγάλο κοινό, κοστίζει πολύ, τόσο σε διαφημιστικά μέσα όσο και σε έξοδα παραγωγής. Όμως ο ευρύτερος κόσμος της επικοινωνίας μάρκετινγκ είναι πολύ μεγάλος και υπάρχουν πολλές μέθοδοι διαφήμισης και προώθησης με χαμηλό κόστος, οι οποίες σε περιορισμένη σφαίρα μπορούν να είναι πολύ αποτελεσματική επικοινωνία με τους πιθανούς πελάτες.

Οι επικοινωνίες marketing περιλαμβάνουν τεχνικά φυλλάδια, μονοσέλιδα, επιστολές, εκθέσεις καθώς και τις πιο γνωστές μας μορφές διαφήμισης. Ο ιδιοκτήτης/διευθυντής, λοιπόν δεν πρέπει να τα κατατάξει κι αυτά μαζί με τη διαφήμιση που γίνεται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και να τα απορρίψει σαν "πολύ ακριβά". Η διαφήμιση και η προώθηση πρέπει να θεωρούνται επένδυση - δαπανάμε χρήματα για να πάρουμε περισσότερα - και όχι απλώς σαν κόστος.

#### 8.2. Πρέπει να Διαφημίσουμε;

Η πιο απλή απάντηση σ' αυτή την Ευρώπη είναι και βέβαια αν είναι δυνατόν να έχουμε κάποιο κέρδος από αυτή τη δαπάνη. Βέβαια δεν έχει νόημα να ξοδέψει κανείς χρήματα για διαφήμι-

ση αν δεν πρόκειται να πετύχει κάποιο θετικό αποτέλεσμα. Κατά συνέπεια, η κάθε διαφημιστική δραχμή θα πρέπει βραχυπρόθεσμα να αποδώσει κάποιο κέρδος, αν η δαπάνη αυτή είναι δυνατό να έχει οικονομικό νόημα.

Το αν η διαφημιστική δαπάνη είναι επωφελής ή όχι, είναι μια ερώτηση που είναι πάρα πολύ δύσκολο να απαντηθεί με ακρίβεια ακόμα και στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις τόσο λοιπόν στις μικρομεσαίες. Πολλές φορές είναι απαραίτητο να γίνει εκτεταμένη έρευνα για να απομονωθεί η επίδραση της διαφήμισης πάνω στις πωλήσεις αν και τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας δεν είναι πάντα απόλυτα. Παρ' όλα αυτά, η λογική και η πείρα μας διδάσκουν ότι η διαφήμιση έχει μια πολύ σημαντική επίδραση στις πωλήσεις και στα κέρδη στις περισσότερες περιπτώσεις.

Το έργο λοιπόν που αντιμετωπίζει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας είναι να αναπτύξει ένα πρόγραμμα το οποίο με βάση την ανάλυση και την κρίση, έχει μια καλή πιθανότητα να είναι αποδοτικό. Από την άλλη πλευρά, όταν εκτελεστεί το πρόγραμμα, πρέπει να γίνει η κάθε δυνατή προσπάθεια να εκτιμηθεί, έστω και κατά προσέγγιση, η επίδραση της δαπάνης πάνω στο τζίρο και στα κέρδη.

Οι περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας της διαφήμισης υπάρχουν στη περίπτωση που η υπηρεσία ή τα προϊόντα που προσφέρουμε θεωρούνται σαν διαφορετικά από αυτά που προσφέρει ο ανταγωνισμός. Πρέπει πάντως να έχουμε υπόψη μας ότι αυτή η ίδια η διαφοροποίηση πολλές φορές προκύπτει από την ίδια τη διαφήμιση<sup>(1)</sup>.

---

(1) Α.Σ. ΜΑΓΔΑΛΙΝΟΣ : ΤΟ MARKETING ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε.

Επομένως, όσο πιο πολύ μοιάζει η υπηρεσία ή το προϊόν που προσφέρει ο ανταγωνισμός, τόσο πιο δύσκολο είναι να πείσουμε το καταναλωτή ότι υπάρχει κάποια διαφορά πραγματική.

Η τελική απόφαση αν και κατά πόσο πρέπει να γίνει μια διαφήμιση θα εξαρτάται από το αν και κατά πόσο είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί ένα πρόγραμμα που θα έχει σημαντικές πιθανότητες απόδοσης. Αυτό πάλι θα εξαρτάται από προϊόν που προσφέρεται και τη φύση της απόφασης του καταναλωτή.

### 8.3. Το Διαφημιστικό Μήνυμα της Μ.Μ.Ε.

Η εργασία η οποία είναι σχετική με το περιεχόμενο και την παρουσίαση του διαφημιστικού μηνύματος συχνά καλείται δημιουργική στρατηγική.

Για την προετοιμασία και την ανάπτυξη του διαφημιστικού μηνύματος ο ιδιοκτήτης/διευθυντής πρέπει σαφώς να καθορίσει τους σκοπούς τους οποίους επιδιώκει με αυτό. Οι επιδιωκόμενοι σκοποί είναι φανερό ότι επηρεάζουν και το περιεχόμενο του μηνύματος.

Το μήνυμα δεν είναι πάντα μια απλή παραίνευση "αγοράστε περισσότερο". Ένας τύπος μηνύματος που συχνά είναι κατάλληλος για τη διαφήμιση της μικρής επιχείρησης είναι αυτός που στοχεύει στην αύξηση της αξιοπιστίας της εταιρίας στα μάτια του αγοραστή.

Μηνύματα όπως "Ηγούμεθα στον τομέα μας", "Η εταιρία ιδρύθηκε πριν 50 χρόνια", μπορεί να είναι πολύ πιο πειστικά από ότι πληροφορίες για το προϊόν. Τα μηνύματα αυτού του είδους πληροφορούν τους υποψήφιους πελάτες για την εταιρία αντί για το προϊόν, γιατί πρέπει να έχουν σ' αυτή εμπιστοσύνη πριν αγοράσουν το προϊόν.

Ένας δεύτερος τύπος μηνύματος είναι αυτός που τονίζει τα οφέλη από το προϊόν. Τα ωφελήματα, τα οποία είναι δυνατό να προσφέρει ένα προϊόν σε κάθε κατηγορία πελατών είναι υλικά και άυλα, όπως είναι ο επιτυχημένος συνδυασμός του προϊόντος και των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με την τιμή, η συσκευασία, η παρεχόμενη εγγύηση, οι προσφερόμενες πιστώσεις το γόητρο και η φήμη, η ασφάλεια κ.ο.κ. Η διαφήμιση γίνεται αντιληπτό ότι δεν είναι δυνατό να βοηθήσει στην πώληση ενός προϊόντος, εάν πράγματι δεν εξυπηρετούνται οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι προσδοκίες των πιθανών πελατών.

Στην περίπτωση που το προϊόν έχει μοναδικά χαρακτηριστικά, των οποίων στερούνται ομοειδή ανταγωνιζόμενα προϊόντα ή υποκατάστατα, το μήνυμα της διαφήμισης να στρέφεται γύρω από αυτά. Επίσης είναι δυνατό ανάλογα με το τμήμα της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα, να αναφέρεται σε γενικά χαρακτηριστικά, τα οποία ενδιαφέρουν τους πελάτες κάθε τμήματος και τα μοναδικά χαρακτηριστικά του, τα οποία αποτελούν τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα. Στο διαφημιστικό μήνυμα δηλαδή πρέπει να τονίζονται εκείνα τα στοιχεία, τα οποία έχουν βασική σημασία για κάθε τμήμα της αγοράς και τα μοναδικά συγκριτικά πλεονεκτήματα εφ' όσον βέβαια υπάρχουν.

#### 8.4. Διαφημιστικά Μέσα

Τα διαφημιστικά μηνύματα μεταδίδονται στους υφιστάμενους ή τους δυνατούς πελάτες με διάφορα μέσα. Η λέξη "μέσα" καλύπτει όλους τους τύπους διαφήμισης τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά, αφίσες, κλπ.

Ίως το πιο διαδεδομένο μέσο για την μικρή επιχείρηση είναι το επαγγελματικό περιοδικό. Πριν εξασφαλίσει χώρο για



διαφήμιση σε περιοδικό, ο ιδιοκτήτης/διευθυντής θα πρέπει να σιγουρευτεί ότι διαβάζεται από τους ανθρώπους στους οποίους θέλει να μιλήσει η εταιρεία, ανθρώπους που βρίσκονται στο σωστό επίπεδο ιεραρχίας, και στο σωστό επάγγελμα. Επίσης είναι σημαντικό να ξέρει τη κυκλοφορία του περιοδικού. Οι κυκλοφορίες των μεγάλων περιοδικών μετριώνται από ανεξάρτητα όργανα, αλλά για μικρότερα πρέπει να βασιστούμε στη κυκλοφορία που δηλώνει ο εκδότης. Τα περισσότερα περιοδικά κυκλοφορούν σ' όλη την χώρα, μερικά αφορούν τοπικά συμφέροντα ενώ μερικά έχουν περιφερειακές εκδόσεις. Ανάλογα με τους πελάτες που στοχεύει η μικρή επιχείρηση θα διαλέξει και το κατάλληλο είδος περιοδικού.

Άλλα δημοφιλή μέσα για την μικρή επιχείρηση, ιδιαίτερα για τα καταστήματα είναι το τοπικό ραδιόφωνο και ο τοπικός τύπος. Για ορισμένα καταναλωτικά προϊόντα αυτά είναι εξαιρετικά ~~συμφέρουσες~~ μέθοδοι διαφήμισης, αν και η χρήση τους για βιομηχανικές αγορές είναι κάπως περιορισμένη. Μια από τις καλύτερες μεθόδους αποτελεί η συνεργασία με τον τοπικό έμπορο για να γίνει μια κοινή εξόρμηση, προωθώντας και το προϊόν και το κατάστημα στο οποίο πωλείται οπότε μοιράζονται τα έξοδα. Αυτός ο τρόπος δίνει στον κατασκευαστή τη δυνατότητα να διαφημίσει σε αρκετά περιορισμένη γεωγραφική περιοχή αποφεύγοντας το κόστος μιας γενικής διαφήμισης αν το προϊόν διατίθεται σε μερικές περιοχές. Ανακτάται μέρος του κόστους από τον έμπορο, υπάρχει η δυνατότητα να υποστηριχτεί ο καλύτερος λιανοπωλητής και ίσως να δοκιμαστεί κάτι πειραματικά σε μια περιοχή για να το επεκτείνει αργότερα σε όλη τη χώρα.

Οι αφίσες μπορεί να είναι χρήσιμο μέσο διαφήμισης για μερικές μικρές επιχειρήσεις. Ο φτηνότερος χώρος είναι τα πλαϊνά αυτοκινήτου της εταιρείας που κάνει διανομές. Δεν κοστίζει πολύ η σχεδίαση ενός σήματος στο αυτοκίνητο και εκτός από το ότι ενισχύεται η αξιοπιστία της εταιρείας υπάρχει και μια διαφήμιση που κυκλοφορεί. Αφίσες μπορούν να μπουν σε λεωφορεία και τραίνα και είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τη διαφήμιση καταστημάτων και υπηρεσιών που πωλούνται άμεσα στο καταναλωτή.

Οι αφίσες έχουν παρόμοιο πλεονέκτημα με τον τοπικό τύπο και το τοπικό ραδιόφωνο στο ότι ο διαφημιστής μπορεί να διαλέξει ακριβώς την γεωγραφική τοποθεσία που θέλει για τη διαφήμιση του, πράγμα που δίνει στην εταιρεία με την περιορισμένη διανομή τη δυνατότητα να αποφύγει το κόστος μιας άχρηστης και ίσως και αντιπαραγωγικής διαφήμισης σε όλη τη χώρα που είναι αναπόφευκτη με πολλά από τα περιοδικά.

Η τηλεόραση, που θεωρείται και το πιο ακριβό από τα διαφημιστικά μέσα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που προσφέρει ειδικές ζώνες για μικρές "αναγγελίες" με μικρό κόστος οπότε και μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τη διαφήμιση της μικρομεσαίας επιχείρησης.

#### 8.5. Ο Έλεγχος Απόδοσης της Διαφήμισης των Μ.Μ.Ε.

Τα τρία βασικά στοιχεία της διαδικασίας επικοινωνίας μήνυμα, μέσο και προορισμός - αποτελούν το βάθρο πάνω στο οποίο βασίζεται ο σχεδιασμός μιας διαφήμισης.

Από το σημείο όπως που ο προορισμός λαμβάνει το μήνυμα από τα μέσα τι συμβαίνει; Αν η διαφήμιση δημιούργησε κάποια

εντύπωση στο μυαλό του αποδέκτη, ο διαφημιστής θέλει να ξέρει ποιά είναι και, ιδεώδώς, να τη μετατρέψει σε ενέργεια αγοράς. Αυτό αποτελεί και τη διαδικασία της επαναπληροφόρησης.

Είναι σημαντική για διάφορους λόγους : επιτρέπει στο διαφημιστή να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης κι αν το μήνυμα ελήφθη ευνοϊκά επιτρέπει στον αποδέκτη να ζητήσει περισσότερες ή να εκφράσει κάποια γνώση και ίσως δημιουργήσει πώληση ή τουλάχιστον κάποια πιθανότητα πώλησης.

Το πρόβλημα είναι ότι συχνά η διαφήμιση είναι μονόδρομος από τη πηγή στο προορισμό και η επαναπληροφόρηση γίνεται πολύ δύσκολα.

Μπορούμε όμως να ρωτήσουμε τους πελάτες συγκεκριμένα τι αισθάνθηκαν και τι θυμούνται απ' αυτήν. Αυτό λέγεται έρευνα διαφήμισης και οι μεγάλες επιχειρήσεις δαπανούν πολλά χρήματα γι' αυτήν, αλλά δεν είναι πρακτική για τη μικρή επιχείρηση με τους περιορισμένους πόρους εκτός και αν γίνει ανεπίσημα. αυτό σημαίνει να ρωτηθούν οι πελάτες αν είδαν τη διαφήμιση της εταιρίας, τι νομίζουν γι' αυτήν, αν πιστεύουν ότι πρέπει να γίνουν βελτιώσεις κλπ.

Άλλη μέθοδος για να πάρουμε αναπληροφόρηση είναι να ζητούνται απαντήσεις στις διαφημίσεις με την μορφή κουπονιών, τα οποία ο αναγνώστης μπορεί να κόψει και να επιστρέψει ζητώντας περισσότερες πληροφορίες. Αυτός ο τρόπος εκτός από εκτίμηση του αντίκτυπου της διαφήμισης, είναι μια υπόδειξη που μπορούμε να δοκιμάσουμε να πουλήσουμε. Αν και η διαδικασία φαίνεται απλή στη πράξη είναι αργή και δεν αποδίδει πολλά.

Δεν είναι λοιπόν εύκολο να έχουμε επαρκή αναπληροφόρηση από τη διαφήμιση, παρ' όλο που χωρίς αυτήν ο ιδιοκτήτης/διευθυντής δεν μπορεί να πεί αν οι διαφημίσεις μετέδωσαν το σωστό μήνυμα, αν τις είδαν οι σωστοί άνθρωποι ή αν έκαναν καλή εντύπωση. Χωρίς επαρκή αναπληροφόρηση η διαφήμιση είναι θέμα εμπιστοσύνης αντί λογική επένδυση. Για να μετρηθεί σωστά η πραγματική επιτυχία κάποιας διαφημιστικής εξόρμησης πρέπει να εκτιμηθούν αν οι απόψεις του πελάτη μεταβλήθηκαν ευνοϊκά.

#### 8.6. Προώθηση Πωλήσεων

Η προώθηση πωλήσεων είναι μια από τις δραστηριότητες του marketing η οποία ενισχύει την επιθυμία των πωλητών και των μεσαζόντων εμπόρων να πωλήσουν και των πελατών να αγοράσουν τα προϊόντα της μονάδας.

Η προώθηση πωλήσεων καλύπτει μεγάλη ποικιλία τεχνικών επικοινωνίας: τα τεχνικά φυλλάδια, τα διαφημιστικά μονοσέλιδα, οι επιδείξεις και τα δώρα είναι μερικές από τις πιο κατάλληλες τεχνικές για τη μικρή επιχείρηση. Ας δούμε αναλυτικότερα μερικά από αυτά :

##### Τα τεχνικά φυλλάδια

Τα τεχνικά φυλλάδια είναι σημαντικός τρόπος επικοινωνίας για πολλές μικρές επιχειρήσεις, γιατί είναι αποτελεσματικά και σχετικά φτηνά. Το μήνυμα στο φυλλάδιο είναι συχνά τεχνικό, εξηγώντας με λεπτομέρειες τις προδιαγραφές του προϊόντος από πιθανό χρήση.

Πρέπει επίσης να είναι ελκυστικό, γιατί αλλιώς μπορεί να μην τραβήξει την προσοχή και όλες οι τεχνικές πληροφορίες να πάνε χαμένες. Ένας τρόπος να παρακάμψουμε το πρόβλημα είναι

να περιλάβουμε στο φυλλάδιο μόνο τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, εκείνα που θα πουλήσουν, και μετά να τυπωθούν οι πλήρεις προδιαγραφές σε ένα φύλλο χαρτί που θα το συνοδεύει τα "τεχνικά στοιχεία".

Με το τρόπο αυτό ο έμπειρος αγοραστής παίρνει όλες τις προδιαγραφές, ενώ ένας μη έμπειρος ένα ελκυστικό φυλλάδιο αντί μια σελίδα με τεχνικές πληροφορίες που δεν καταλαβαίνει.

#### Μονοσέλιδα

Τα μονοσέλιδα είναι φτηνότερα και απλούστερη μορφή φυλλάδιου συνήθως μια σελίδα, ή το πολύ μια διπλωμένη. Χρησιμοποιούνται όταν ο αριθμός των πιθανών πελατών είναι μεγάλων και δεν συμφέρει να στείλουμε φυλλάδια σε όλους, όπως για παράδειγμα, όταν πουλάμε άμεσα στο κοινό. Επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κινήσουν το ενδιαφέρον σε πιθανούς πελάτες με ευρεία ταχυδρόμηση σκοπεύοντας να πείσουν αυτούς που ενδιαφέρονται να μας απαντήσουν. Τρίτη χρήση, όταν μια εταιρεία πωλεί από κατάσταση, είναι προμηθεύει μονοσέλιδα που εξηγούν το προϊόν στο καταναλωτή.

Πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές μικρές επιχειρήσεις σχεδιάζουν και τυπώνουν φυλλάδια αλλά δεν τα διανέμουν σωστά. Όλες πρέπει να τηρούν ένα κατάλογο πελατών, μια δουλειά που διευκολύνεται πολύ αν χρησιμοποιηθεί φτηνός ηλεκτρονικός υπολογιστής που αποθηκεύει το κατάλογο και τυπώνει ετικέτες με τις διευθύνσεις όποτε το θελήσουμε. Στο κατάλογο πρέπει να υπάρχουν πελάτες, παλιοί, τωρινοί και προβλεπόμενοι καθώς και σοβαροί ενδιαφερόμενοι των οποίων τα ονόματα είναι συγκεντρωμένα από απαντήσεις σε διαφημίσεις ή επαφές σε εκθέσεις.

### Εκθέσεις

Η έκθεση αποτελεί έναν άλλο τρόπο προώθησης πωλήσεων. Η ποικιλία των εκθέσεων είναι πλατιά και πολλοί τομείς της βιομηχανίας οργανώνουν κάποια έκθεση κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Παρά τη μεγάλη ποικιλία εκθέσεων, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν τις χρησιμοποιούν πολύ σαν μορφή προώθησης. Ο λόγος είναι ότι μερικές φορές δεν γνωρίζουν την ύπαρξη μιας συγκεκριμένης έκθεσης, αν και η εξήγηση ίσως βρίσκεται κάπου αλλού.

Ένα μεγάλο περίπτερο σε έκθεση κοστίζει πολύ σε νοίκι και γενικά έξοδα, κι οι μικρότερο σε φτηνότερο τμήμα της έκθεσης. Αυτό ίσως είναι χειρότερο από το να μην έχουν καθόλου περίπτερο αφού <sup>α</sup>σπάνια ενισχύει την εικόνα που η εταιρεία προσπαθεί να δημιουργήσει.

Ο χρόνος είναι ένας άλλος παράγοντας ενάντια στη χρήση των εκθέσεων : ένα περίπτερο απαιτεί την παρουσία του ιδιοκτήτη/διευθυντή ή κάποιου αντιπροσώπου του, και σε εταιρείες που το διοικητικό προσωπικό είναι μικρό δύσκολα δικαιολογείται μια εβδομάδα στην έκθεση που μπορεί να αποφέρει λίγες μόνο σοβαρές επαφές.

Είναι λοιπόν, θέμα που θα κρίνει ο κάθε ιδιοκτήτης/διευθυντής από μόνος του αν θα πάρει μέρος σε μια έκθεση.

Μερικοί θα θεωρήσουν την έκθεση σημαντική, αλλά οι περισσότεροι θα αποφασίσουν ότι υπάρχουν καλύτεροι τρόποι να επενδύσουν χρόνο και χρήμα.

### Επιδείξεις

Μια μορφή προώθησης που μοιάζει κάπως με τις εκθέσεις είναι οι επιδείξεις. Μπορούν να είναι ανεπίσημες και να γί-

νουν από πωλητή στη διάρκεια μιας κανονικής επίσκεψης πώλησης ή πιο οργανωμένες, αν οι πελάτες προσκληθούν να επισκεφθούν το εργοστάσιο για ειδική επίδειξη.

Τέτοιες επιδείξεις μπορούν να γίνουν ακόμα και στο χώρο κάποιου άλλου πελάτη, και αυτός είναι ιδιαίτερα πειστικός τύπος αν ο πελάτης δεχεται.

Στο πλαίσιο των επιδείξεων μπορούμε να περιλάβουμε και τα δείγματα που διανέμονται δωρεάν, τα οποία είναι αποτελεσματικά σε μερικές αγορές. Στις καταναλωτικές αγορές μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε μια ειδικευμένη μορφή επίδειξης-προώθηση μέσα στο κατάστημα : αποτελείται από ειδικό πάγκο επανδρωμένο από άτομο ή μικρή ομάδα. Αυτή η τεχνική είναι χρήσιμη στη πώληση προϊόντων των οποίων ο πελάτης δεν μπορεί να δει άμεσα .

### 8.7. Ο Προϋπολογισμός Διαφήμισης - Προώθησης για την Μικρομεσαία

Ένα βασικό ερώτημα για τον ιδιοκτήτη/διευθυντή είναι τα πόσα χρήματα να ξοδέψει για διαφήμιση - προώθηση. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις στην απόφαση αυτή, άλλες πολύ κι άλλες λιγότερο σχετικά για τη μικρή επιχείρηση.

#### 1. Μέθοδος της δυνατότητας (affordable method)

Πολλές επιχειρήσεις αποφασίζουν για το διαφημιστικό προϋπολογισμό με βάση το τι μπορεί να ξοδέψει η επιχείρηση για διαφήμιση . Ποιά δηλ. είναι η σημερινή μορφή της επιχείρησης ή ποιά ποσά από τα προβλεπόμενα ετήσια κέρδη μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για διαφήμιση και προώθηση(1).

---

(1) ΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ : ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MARKETING

Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται από τις περισσότερες μορφές επιχειρήσεως και παρ' όλο που είναι απλή δεν αφήνει πολλά περιθώρια για στρατηγική σκέψη ή για να δούμε τη διαφήμιση και τη προώθηση σαν επένδυση.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει υπόψη της τι μπορεί να ξοδέψει στη πραγματικότητα, αλλά αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητική άποψη και στη σκέψη ότι η διαφημιστική δαπάνη είναι απλώς ένα "κόστος".

## 2. Μέθοδοι του ποσοστού επί των πωλήσεων (percentage of sales method)

Κατά τη μέθοδο αυτή καθορίζεται ένα σταθερό ποσοστό (συνήθως μεταξύ 2 και 5 τοις εκατό) ή ένα σταθερό ποσό επί των προβλεπόμενων πωλήσεων.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι η απλότητά της και το ότι το ύψος των δαπανών διαφήμισης και προώθησης συσχετίζεται με το ύψος των πωλήσεων.

Αυτή η συσχέτιση δεν επιτρέπει τις δαπάνες διαφήμισης και προώθησης να υπερβούν συγκεκριμένο ποσό, το οποίο η μονάδα περιορίζεται από τις πωλήσεις, εφ' όσον βέβαια αυτές είναι ίσες ή μεγαλύτερες από το νεκρό σημείο<sup>(1)</sup>.

Η αδυναμία της μεθόδου αυτής είναι ότι οι δαπάνες διαφήμισης και προώθησης εξαρτώνται από τις πωλήσεις, ενώ αντίθετα οι πωλήσεις επηρεάζονται από την διαφήμιση εφ' όσον γίνεται, όταν πρέπει και όσο πρέπει.

---

(1) ΧΡΗΣΤΟΦΟΡΟΣ ΔΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ : MARKETING



### 3. Μέθοδος της ανταγωνιστικής ισοτιμίας

Εδώ η επιχείρηση αξιολογεί τη διαφήμιση και προώθηση κάνουν οι ανταγωνιστές και προσπαθεί να κάνει το ίδιο. Η ανταγωνιστική ισοτιμία υπονοεί ότι η εταιρία προσπαθεί να εξισώσει τις προσπάθειές της με των ανταγωνιστών της. Αλλά αυτό δεν είναι ρεαλιστικό αν οι ανταγωνιστές είναι πολύ μεγαλύτεροι και μια καλύτερη ερμηνεία για τη μικρή επιχείρηση θα είναι να κάνει μια παρόμοια αλλά όχι αναγκαστικά ισοδύναμη προσπάθεια. Μπορεί να το πετύχει αν συγκεντρωθεί σε μικρό τομέα της αγοράς και φτάσει τη δαπάνη του μεγάλου ανταγωνιστή στο τομέα αυτόν ή την υπερβεί, αφήνοντας απέξω τους άλλους τομείς.

Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται δυσκολότερα από τις άλλες, αφού, για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί σημαντικές εξωτερικές πληροφορίες για τον τρόπο που ενεργούν οι ανταγωνιστές.

Όμως απαιτεί κάποιο στοιχείο στρατηγικής σκέψης και μπορεί να είναι χρήσιμη τεχνική για τη μικρή επιχείρηση με το μικρό μερίδιο αγοράς, αφού την εμποδίζει να κάνει κατά μέτωπο επίθεση στο κύριο ανταγωνιστή και την ωθεί να του επιτεθεί σε ειδικό τομέα που είναι πιο ευάλωτος.

#### 8.8. Συμπέρασμα

Στην πράξη, ο ιδιοκτήτης/διευθυντής της μικρομεσαίας θα αποφασίσει για τη δαπάνη διαφήμισης και προώθησης χρησιμοποιώντας ποικιλία μεθόδων. Τα ποσά μπορεί να διαθέσει ή και κάποιο είδος αναλογίας διαφήμισης/πωλήσεων θα εξασφαλίσει ότι η δαπάνη θα είναι ευθυγράμωσμένη με τις άλλες κατη-

γορίες απαραίτητων δαπανών μέσα στο γενικό προϋπολογισμό της επιχείρησης. Η έννοια της ανταγωνιστικής ισοτιμίας θα θυμίσει στον ιδιοκτήτη/διευθυντή να συγκεντρώσει τη δαπάνη που μπορεί να διαθέσει σε έναν ή δύο επιλεγμένους τομείς αντί να τη απλώσει τόσο πολύ που η διαφήμισή του να χαθεί από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές του.

Τέλος οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να θυμούνται ότι η διαφήμιση και η προώθηση είναι επένδυση. Πρέπει να έχουν ξεκαθαρίσει τι θέλουν να πετύχουν από την επένδυση αυτή και μετά να διαλέξουν την πιο κατάλληλη τεχνική προώθησης για να εξασφαλίσουν την επιτυχία.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο   Ε Ν Ν Α Τ Ο

### Τ Ο Π Ρ Ο Ϊ Ο Ν

#### 9.1. Γενικά για το Προϊόν

Το προϊόν είναι πολλές φορές στο κέντρο της προσπάθειας marketing της εταιρίας. Αν και η θεωρία μας συμβουλεύει "να ξεκινήσουμε από το πελάτη" στην πράξη οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούν από το προϊόν - έχουν κάτι να πουλήσουν και αναπόφευκτα το υπόλοιπο πακέτο marketing φαρμάρεται γύρω του. Αυτό δεν είναι αναγκαστικά κακό. Γίνεται πρόβλημα μόνο όταν ένα φαινομενικά αμετάβλητο προϊόν περιορίζει την ελευθερία κινήσεων στο υπόλοιπο της τελικής προσφοράς. Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να βλέπουν το προϊόν τους σαν κάτι ευέλικτο, που μπορεί να υποστεί μεταβολή και εξέλιξη όπως και κάθε άλλη φάση της στρατηγικής marketing.

Κάθε προϊόν όσον αφορά την ανατομία αποτελείται από διάφορες μεταβλητές. Κάθε προϊόν έχει μια προδιαγραφή ή απόδοση που συχνά μπορούμε να ποικίλλουμε. Το ίδιο και το σχέδιο ή η μόδα του. Η ποιότητα είναι μια άλλη μεταβλητή που μπορεί συχνά να ρυθμιστεί για να ταιριάξει με τις απαιτήσεις του πελάτη, όπως και το είδος της συσκευασίας και το επίπεδο της εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

Το προϊόν λοιπόν είναι ένα μίγμα από μεταβλητές που πρέπει συνεχώς να αναθεωρούνται και να αναπροσαρμόζονται όπως απαιτείται για να καλύψουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά.

### 9.2. Σχεδιασμός Προϊόντος στην Μ.Μ.Ε.

Ο σχεδιασμός είναι η λειτουργία που προσαρμόζει τις μεταβλητές του προϊόντος έτσι που να καλύψουν τις ανάγκες του πελάτη. Επίσης περιλαμβάνει την εφεύρεση τελείως νέων προϊόντων αλλά η περισσότερη δουλειά του σχεδιασμού αφορά βελτιώσεις και προσαρμογές προϊόντων που ήδη υπάρχουν.

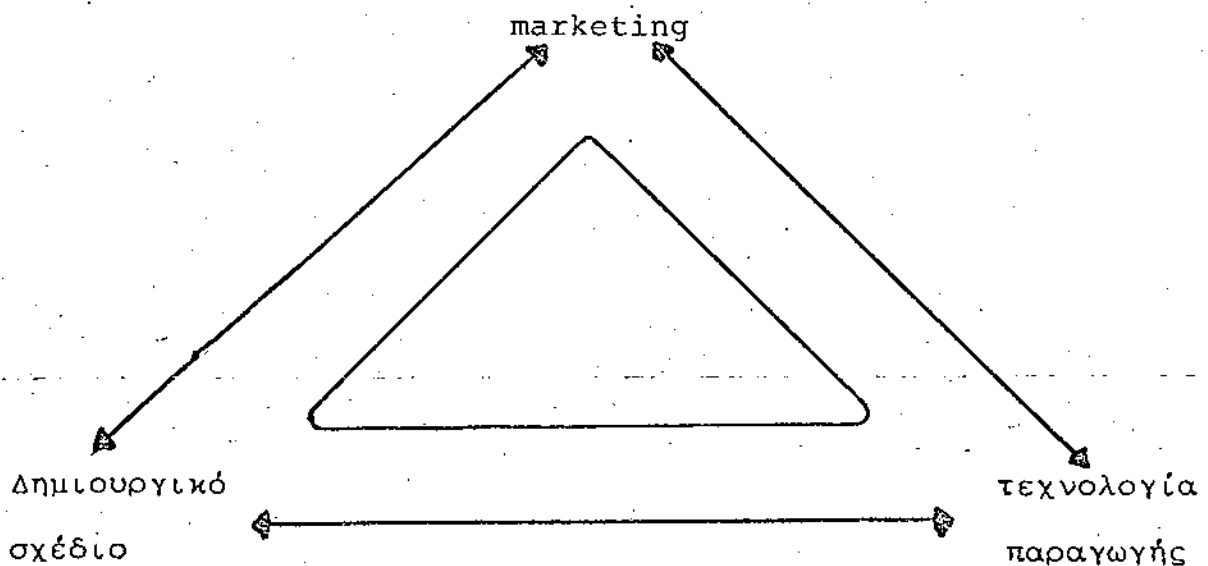
Τρία βασικά στοιχεία είναι απαραίτητα για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό.

Το πρώτο είναι το δημιουργικό σχέδιο - η ικανότητα να μεταφραστούν οι ανάγκες του πελάτη σε προϊόν με τεχνική ή καλλιτεχνική ικανότητα.

Το δεύτερο είναι το μηχανικό σχέδιο - η ικανότητα να μετατραπούν οι ιδέες αυτές σε πρακτικά προϊόντα που μπορούν να κατασκευαστούν αποδοτικά.

Τρίτο είναι η ικανότητα στο marketing, δηλαδή η ικανότητα να προβλέπουμε και να επισημαίνουμε τις ανάγκες του πελάτη.

Η σχέση τους απεικονίζεται στο λεγόμενο τρίγωνο σχεδιασμού :



Το τρίγωνο σχεδιασμού

Το τρίγωνο δείχνει τις σχέσεις που απαιτούνται για ένα καλό σχεδιασμό που προσανατολίζεται στο πελάτη. Το marketing συγκεντρώνει πληροφορίες για τις αναπτυσσόμενες ανάγκες των πελατών και τροφοδοτεί με αυτές το δημιουργικό σχεδιασμό, ο οποίος τότε διεξάγει τη βασική έρευνα και κάνει σχέδια για να καλύψει τις ανάγκες αυτές. Ο σχεδιασμός πρέπει να δώσει πίσω στο marketing πληροφορίες για τις επιλογές, το κόστος και τη χρονική κλίμακα της καθεμιάς.

Νέα σχέδια πρέπει να μετατραπούν σε κατασκευάσιμα προϊόντα που μπορούν να κατασκευαστούν οικονομικά και αυτό απαιτεί αποτελεσματικό σύνδεσμο ανάμεσα στο σχέδιο και την τεχνολογία παραγωγής.

Το τρίγωνο επίσης τονίζει την ανάγκη να κρατηθούν τα τρία στοιχεία σε ισορροπία. Κανένα από τα τρία δεν πρέπει να κυριαρχήσει. Αντίθετα πρέπει να υπάρχει διαρκής αλληλεπίδραση.

Η δουλειά του διευθυντή είναι να εξασφαλίσει ότι το τρίγωνο λειτουργεί αποδοτικά, ότι συμμετέχουν οι σωστοί άνθρωποι, ότι υπάρχει η κατάλληλη επικοινωνία και ότι το τρίγωνο δεν χάνει την ισορροπία του αφήνοντας ένα στοιχείο να κυριαρχήσει.

### 9.3. Ο Κύκλος Ζωής των προϊόντων

Πάνω από το 90% των νέων προϊόντων αποτυγχάνουν αλλά ακόμα και αυτά που επιβιώνουν στο ξεκίνημα και επιτυγχάνουν, τελικά θα πεθάνουν όσο περνά η μόδα τους ή απαραχαιώνονται. Όλα τα προϊόντα έχουν κάποιο καθορισμένο όριο ζωής και στο διάστημα αυτό περνούν ένα κύκλο ανάπτυξης, ωριμότητας και

παρακμής. Αυτή η έννοια λέγεται κύκλος ζωής του προϊόντος, και είναι πολύ χρήσιμη για τον επιχειρηματία της μικρομεσαίας επιχείρησης όσον αφορά την πολιτική που θα ακολουθήσει στη κάθε φάση της ζωής του προϊόντος.

#### Αναπτυσσόμενα προϊόντα

Τα αναπτυσσόμενα προϊόντα ή προϊόντα του αύριο εξασφαλίζουν μέχρι ενός σημείου την μελλοντική επιτυχία της μικρομεσαίας επιχείρησης. Πρέπει λοιπόν να υποστηριχθούν για να ενισχύσουμε την ανάπτυξή τους.

Αυτό σημαίνει ότι θα χρειαστούν χρήματα για διαφήμιση και προώθηση με σκοπό τη καλύτερη πληροφόρηση του πελάτη για τα οφέλη τους. Η αναλογία των δαπανών προώθησης με τις πωλήσεις θα είναι δυσανάλογα υψηλή σε σύγκριση με την αναλογία που υπάρχει στα καθιερωμένα προϊόντα. Ο ιδιοκτήτης/διευθυντής της μικρομεσαίας επιχείρησης ίσως θα πρέπει να εφαρμόσει τιμολόγηση διείσδυσης (όπως θα δούμε στο κεφάλαιο της τιμολόγησης) για να κάνει το προϊόν γνωστό στην αγορά πράγμα που πιθανόν θα καταλήξει σε σχετικά χαμηλό περιθώριο κέρδους.

Τα αναπτυσσόμενα προϊόντα επίσης είναι πιθανόν να έχουν υψηλότερο κόστος σε εργασίες εγγύησης από ότι τα καθιερωμένα επειδή έχουν λιγότερη πείρα της αγοράς και λιγότερες βελτιώσεις. Για τον ίδιο λόγο θα συνεχιστούν οι δαπάνες ανάπτυξης. Πρέπει να επισημάνουμε επίσης τον μικρό αριθμό καναλιών διανομής και ανεπαρκής διάθεσης του προϊόντος στους καταναλωτές καθώς και μια αναμενόμενη απροθυμία των καταναλωτών να μεταβάλλουν τα καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς, και να στραφούν στο νέο αναπτυσσόμενο προϊόν της μικρομεσαίας.

### Ώριμα Προϊόντα

Σαν ώριμα προϊόντα θεωρούνται εκείνα που έχουν καθιερωθεί με επιτυχία και έχουν ολοκληρώσει τη φάση ανάπτυξής τους. Πρέπει να παρέχουν τα κέρδη του σήμερα και επομένως πρέπει να έχουν διαφορετικό χειρισμό από τα προϊόντα του αύριο.

Η διαφήμιση και η προώθηση πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι που να διατηρούν την ανταγωνιστική θέση του προϊόντος. Η τιμή επίσης πρέπει να ρυθμιστεί σε επίπεδο που ενώ εξακολουθεί να δίνει στο πελάτη αξία για τα χρήματα του εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση παίρνει ένα υγιές περιθώριο κέρδους.

Επίσης ο ιδιοκτήτης/διευθυντής της μικρομεσαίας επιχείρησης πρέπει να κάνει και τις παρακάτω ενέργειες<sup>(1)</sup>:

- α) Να αρχίσει καινούργιες διαφημιστικές ενέργειες
- β) Να προσπαθήσει να αυξήσει τις πωλήσεις κάνοντας εκπτώσεις ή παρέχοντας άλλα κίνητρα (δώρα, διαγωνισμούς, κλπ.).
- γ) Να βελτιώσει την ποιότητα ή να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- δ) Να προσπαθήσει να εισχωρήσει σε καινούργιο τμήμα αγοράς.

### Παρακμάζοντα προϊόντα

Δεν είναι πάντα εύκολο να αναγνωρίσει κανείς πότε ένα προϊόν αρχίζει να παρακμάζει. Μια μικρή πτώση στις πωλήσεις μπορεί να είναι προσωρινή και όχι η αρχή μιας παρατεταμένης πτώσης. Όμως αν μια πτώση στις πωλήσεις συνεχίζεται και υπάρχει κάποιο συναίσθημα ότι "κάτι δεν πάει καλά" και ίσως και μια αυξανόμενη αντίσταση των πελατών στην τιμή, τότε μπορεί να είναι η αρχή της παρακμής.

---

1. ΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΝΟΑΣ : "ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ MARKETINGK"

Αυτά τα προϊόντα τα ονομάζομαι προϊόντα του χτές αλλά δεν πρέπει να τους επιτρέψουμε να γεράσουν με την ησυχία τους: με καλό χειρισμό η παρακμή ενός προϊόντος μπορεί να δώσει τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από οποιαδήποτε άλλη φάση της ζωής του.

Στο στάδιο αυτό πρέπει να σταματήσει η διαφήμιση και η προώθηση εκτός ίσως από ειδικές προσφορές που θα εξαντλήσουν τα εναπομένοντα αποθέματα. Μερικές φορές η τιμή μπορεί να αυξηθεί ιδιαίτερα αν μερικοί πελάτες βασίζονται στο προϊόν για ουσιαστική τους τροφοδότηση. Συχνά μια τέτοια αύξηση στη τιμή μπορεί να δικαιολογηθεί σαν "ειδική παραλαβή" ή με κάτι τέτοιο, ιδιαίτερα αν έχει κυκλοφορήσει κάποιο ανάλογο μοντέλο. Με τους τρόπους αυτούς, ένα προϊόν που παρακμάζει μπορεί να επιτύχει πολύ μεγάλα περιθώρια κέρδους στα τελευταία ένα - δύο χρόνια της ζωής του. Βέβαια, δεν μπορεί πάντα να αυξηθεί η τιμή, μερικές φορές μάλιστα πρέπει να μειωθεί, αλλά ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας πρέπει να θυμάται ότι η ευκαιρία ίσως υπάρχει.

Παράλληλα με τα παραπάνω, τα παρακμάζοντα προϊόντα απελευθερώνουν μετρητά με την ελάττωση των αποθεμάτων και τη μείωση του αριθμού των οφειλετών που πρέπει να χρηματοδοτηθούν. Ο ιδιοκτήτης/διευθυντής πρέπει να το έχει υπόψη αυτό και να ξεκινήσει να απελευθερώσει μετρητά που είναι δεμένα στα προϊόντα του χτές για να μπορέσει να τα επενδύσει σε προϊόντα του αύριο.



#### 9.4. Συσκευασία (packing)

Στα πλαίσια της επιστημονικής οργάνωσης και του marketing η συσκευασία αποτελεί το μέσο (συνδυασμός επιστημονικών πρακτικών, οικονομικών, τεχνικών και ψυχολογικών στοιχείων) για μια ορθολογική αποθήκευση, για ασφαλή και οικονομική προ-σφορά, για αποτελεσματική διατήρηση, για την προώθηση του εμπορεύματος στον καταναλωτή.

Η συσκευασία, σε κάθε μορφή της, εκπληρώνει μια αποστολή στα παραπάνω πλαίσια. Στην σύγχρονη θεώρηση της η συσκευασία δεν είναι ένα απλό μέσο για προφύλαξη και αποθήκευση του εμπορεύματος, αλλά ένας αποτελεσματικός μηχανισμός που συμβάλλει ουσιαστικά στη πετυχημένη προώθηση του προϊόντος και στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

Με την έννοια αυτή η συσκευασία αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία του συνολικού κυκλώματος του marketing της επιχείρησης, χωρίς κατά συνέπεια να θεωρείται ένα άψυχο προστατευτικό περιτύλιγμα.

Για το λόγο αυτό οφείλει η συσκευασία να είναι πρακτική (π.χ. μη επιστρεφόμενη, διευκόλυνση στην μεταφορά και αποθήκευση) πληροφοριών (π.χ. σχήματα και οδηγίες για το περιεχόμενο, την προστασία και την καλή χρήση του), αποτελεσματική για προστασία στη φυσική κατάσταση και συντήρηση του περιεχομένου, να ελκύει οπτικά, να προκαλεί την αυθόρμητη αγορά, να συγκινεί και να μην είναι εξεζητημένη και κοστολογικά δυσανάλογη με το περιεχόμενο.

Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι αφενός μεν να εξασφαλιστεί η επιχείρηση από το κίνδυνο μιας ενδεχόμενης αποτυχίας, αφετέρου δε να υιοθετήσει εκείνη τη συσκευασία που

θα ανταποκρίνεται και εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους του προϊόντος.

Οφείλει λοιπόν κάθε ιδιοκτήτης/διευθυντής μικρομεσαίας επιχείρησης που έχει αντιληφθεί το σημαντικό ρόλο της συσκευασίας στη μάχη του ανταγωνισμού, να προσαρμοστεί στις σύγχρονες απαιτήσεις του marketing και να χειρισθεί το θέμα αυτό με την ανάλογη επιχειρηματική σοβαρότητα.

#### 9.5. Σήμα του Προϊόντος

Το σήμα είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του προϊόντος γιατί προσθέτει αξία στο προϊόν και πολλές φορές θεωρείται σαν το σπουδαιότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης. Το σήμα είναι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και γι' αυτό απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του.

Το "Σήμα" μπορεί να οριστεί σαν το όνομα, το σύμβολο ή το σχέδιο ή ένας συνδυασμός αυτών που έχει σαν σκοπό να προσδιορίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης, ενός πωλητή ή μιας ομάδας πωλητών, και να τα διαφοροποιήσει από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών.

Το εμπορικό σήμα της επιχείρησης πρέπει να είναι :

- Αντιπροσωπευτικό της επιχειρησιακής πολιτικής και φιλοσοφίας
- Πληροφοριακό για το πελάτη και προσιτό στη ψυχολογία του.
- Εξυπηρετικό για τη διαφήμιση και τα κανάλια διάθεσης και διανομής
- Ευδιάκριτο και μοναδικό σε σχέση με τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού.

- αντιπροσωπευτικό της οικογένειας, της ποιοτικής στάθμης και γενικά της τεχνολογικής γενιάς του προϊόντος.

### 9.6. Οι Καινοτομίες στις Μ.Μ.Ε.

Ο όρος "καινοτομία" απετέλεσε τα προηγούμενα χρόνια την κεντρική έννοια της οικονομικής θεωρίας και πράξης χωρίς να προβληματίσει η έννοιά του. Έχουν δοθεί αρκετές ερμηνείες οι οποίες δημιουργούν μια εννοιολογική αοριστία και αβεβαιότητα.

Οι περισσότερες δημοσιεύσεις στο θέμα καινοτομία δεν προσφέρουν κανένα τυποποιημένο ορισμό. Η καινοτομία εξισώνεται κύρια με:

νέα ιδέα .....	6,9%
εισαγωγή μιας νέας ιδέας.....	15,4%
εφεύρεση .....	3,7%
εισαγωγή (λανσάρισμα) μιας εφεύρεσης..	5,9%
ιδέα που διαφέρει από τις υπάρχουσες λύσεις .....	5,9%
εισαγωγή μιας ιδέας που αντικαθιστά την ήδη υπάρχουσα συμπεριφορά .....	4,8%

Οι αριθμοί αφορούν τα μεγαλύτερα ποσοστά του συνόλου των δημοσιεύσεων με θέμα την καινοτομία. Οι περισσότεροι συμφωνούν στο ότι οι καινοτομίες είναι διαδικασίες κατά τις οποίες γνώσεις της ίδιας της επιχείρησης ή ξένες εφαρμόζονται στη δημιουργία ή και εισαγωγή κάτι νέου μέχρι τώρα άγνωστου.

Από κει και πέρα η έννοια της καινοτομίας μπορεί να αφορά ανακάλυψη, εφεύρεση, εφαρμογή και διάδοση τεχνικών, κοινωνικών, οργανωτικών, χρηματοοικονομικών πρωτοτυπιών ή ακόμα και πρωτοτυπιών marketing.

Ένας άλλος ορισμός θέλει την καινοτομία να προσδιορίζει τον μετασχηματισμό μιας ιδέας κατ' αρχή σε : ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, μια νέα ή βελτιωμένη παραγωγική διαδικασία, σε μια νέα δραστηριότητα μιας επιχείρησης, ένα νέο τρόπο συσκευασίας ή διακίνησης του προϊόντος κ.λ.π. συνδυασμένο πάντοτε και με τα απαραίτητα επιστημονικά, τεχνικά, εμπορικά και οικονομικά μέτρα που θα εξασφαλίσουν την επιτυχημένη ανάπτυξη των παραπάνω.

### 9.7. Καινοτομίες Προϊόντων και Δομή της Μ.Μ.Ε.

Σαν πιο γνωστές καινοτομίες προϊόντων είναι κύρια οι προερχόμενες από μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ορισμένες τεχνικές κυρίως καινοτομίες προϋποθέτουν γιγάντιες δαπάνες έρευνας και εξέλιξης που δεν μπορούν να χρηματοδοτηθούν από Μ.Μ.Ε.

Τις περισσότερες όμως φορές παραμένει στην αφάνεια το γεγονός ότι η μεγαλύτερη μάζα των εφευρέσεων προέρχεται από Μ.Μ.Ε.

Παρ' όλο ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις :

- α) εκμεταλλεύονται καλύτερα τα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης
  - β) αξιολογούν πιο πολλές και ποικίλες γνώσεις
  - γ) διαθέτουν τους απαραίτητους χρηματοδοτικούς για επένδυση πόρους
  - δ) μπορούν να διασπείρουν το ρίσκο που ενέχει μια καινοτομία
- οι Μ.Μ.Ε. παρουσιάζουν μια σειρά από δομικά πλεονεκτήματα που ευνοούν την αρχική ώθηση και επιτυχία των καινοτομιών.

α) Μπορούν να καλύψουν κενά τεχνολογίας και αγοράς που δεν μπορούν να καλυφθούν λόγω των μεγαλύτερων αναγκών απασχόλησης από μεγάλες επιχειρήσεις.

β) Οι διαδικασίες πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταξύ όλων των λειτουργιών της επιχείρησης μπορούν να εξελιχθούν ταχύτερα, με μεγαλύτερη ευκαμψία και λιγότερη γραφειοκρατία.

γ) Η οργάνωση είναι πολύ πιο προσαρμοστική και οι λειτουργικές δαπάνες σχετικά πολύ χαμηλές.

δ) Η δυνατότητα αντίδρασης είναι βασικά δυναμικότερη.

Πρέπει να σημειωθεί ότι πολύ συχνά οι Μ.Μ.Ε. καινοτομούν μόνο παθητικά, δηλαδή αφού εξαναγκασθούν από τις προόδους που παρουσίασαν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και βέβαια τις περισσότερες φορές είναι αργά.

Ενώ από την άλλη η ενεργητική διαδικασία καινοτομιών, η προσπάθεια δηλαδή να δημιουργήσει μια Μ.Μ.Ε. από μόνη της ένα τεχνολογικό προβάδισμα χρησιμοποιείται πολύ λίγο.

### 9.8. Η Διαδικασία Σχεδιασμού ενός Καινοτόμου Προϊόντος

Κάθε καινοτομία δεν είναι επιτυχής. Το ποσοστό αποτυχίας νέων προϊόντων είναι πολύ υψηλό. Υπολογίζεται ότι το 70% των δαπανών για εξέλιξη και εισαγωγή νέων προϊόντων αφορούν είτε προϊόντα που δεν μπαίνουν ποτέ στην αγορά είτε προϊόντα που δεν μπορούν να καλύψουν το απαραίτητο κόστος μετά τη διεύθυνση τους στην αγορά.

Η διαδικασία μιας καινοτομίας χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις:

1. Η ιδέα του προϊόντος και η αξιολόγηση της
2. Τεχνική εξέλιξη, δοκιμή και σχεδιασμός του προϊόντος.

3. Τελική προετοιμασία του προϊόντος
4. Εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά.

### 1. Η ιδέα του προϊόντος και η αξιολόγησή της

Καθοριστικό για το σημείο εκκίνησης είναι οι ιδέες για νέα προϊόντα. Αυτές προέρχονται από επινοητική δουλειά και δεν αφήνονται στη τύχη. Οι καλές ιδέες μπορούν να προέλθουν μέσω εξαναγκασμού αλλά και μέσω επιδότησης.

Έτσι θα πρέπει από τη μια να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες απ' όλες τις εξωτερικές πηγές (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, εκθέσεις) και εσωτερικές πηγές (διοίκηση, τμήμα έρευνας και εξέλιξης) και να τις αξιολογήσουμε, ενώ από την άλλη θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τις νέες μεθόδους επινοητικότητας.;

Ανακαλυφθεί μια νέα λύση προβλήματα (ανάγκης) π.χ. στον τομέα μάρκετινγκ ή έρευνας αγοράς, επεξεργάζεται μια πρόταση που υποβάλλεται στη διοίκηση της επιχείρησης και ενδεχόμενα γίνεται δεκτή.

Αυτή η πρόταση περιέχει κατά κανόνα ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών ιδεών που πρέπει να αναλυθούν τώρα πια με εξειδικευμένες μεθόδους σχετικά με τη τεχνική δυνατότητα κατασκευής του προϊόντος, τη δυνατότητα πώλησης του, τη διάρκεια του κύκλου ζωής και τη σχέση κόστους-τιμής καθώς και τις απαραίτητες διαδικασίες κοστολόγησης του νέου προϊόντος.

### 2. Τεχνική εξέλιξη, δοκιμή και σχεδιασμός του προϊόντος

Μετά την έγκριση της νέας ιδέας και του προϋπολογισμού της από την διοίκηση αρχίζει η έρευνα και η εξέλιξη με λεπτομερή κατασκευαστικά σχέδια και το τμήμα marketing αρχίζει

λεπτομερείς σχεδιασμός που αφορά την κατανομή των αντικειμένων σχεδιασμού, την τακτοποίηση της συσκευασίας, καθώς και το σχεδιασμό της διανομής (οδοί, όργανα διάθεσης) και των μέτρων λανσαρίσματος.

Αμέσως μετά τους σχεδιασμούς μπορούν να διενεργηθούν δοκιμές, προϊόντος μέσα στην επιχείρηση σχετικά με τη λειτουργία, τιμή, σχήμα, χρώμα αλλά και έξω από την επιχείρηση σε ινστιτούτα και δοκιμαστικά πρόσωπα. Αυτή η κίνηση έχει μεγάλη σημασία γιατί αλλιώς μπορεί να γίνουν μεγάλες δαπάνες σε μηχανήματα, προσωπικό, κλπ. κι ύστερα να αποδειχθεί ότι το προϊόν έπασχε από κάποιο βασικό μειονέκτημα που δεν είχε προβλεφθεί. Σε τελική ανάλυση μόνο ο πραγματικός μπορεί να αποφανθεί αν το προϊόν εξυπηρετεί το σκοπό του ή όχι.

### 3. Προετοιμασία του παραγωγικού δυναμικού

Η φάση προετοιμασία των παραγόντων παραγωγής αφορά τη διαφημιστική συνταγή, τη τελική συσκευασία και τους όρους πώλησης, τη διανομή και γνωστοποίηση, τη πληροφόρηση της οργάνωσης, τον εφοδιασμό με εργοστασιακό εξοπλισμό και υλικά καθώς και την οργανωτική προετοιμασία και εκπαίδευση του προσωπικού.

Αφού τελειώσει η εκπαίδευση του προσωπικού και η τοποθέτηση των νέων μηχανών, εγκαταστάσεων και εργαλείων αρχίζει η δοκιμαστική λειτουργία των νέων μηχανών και η τοποθέτηση της παραγωγής.

### 4. Γενική διάθεση

Πρίν γίνει η οριστική τοποθέτηση στην αγορά θα πρέπει να αποφασιστεί ο τρόπος εμπορίας του προϊόντος, και το σημείο

εκείνο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί η μεγαλύτερη έμφαση για την επιτυχία του. Αλλα προϊόντα χρειάζονται περισσότερη διαφήμιση κι άλλα καθόλου, μερικά χρειάζονται δίκτυο πωλήσεων και μερικά όχι, κλπ.

Στην περίπτωση αυτή η μελέτη του τι πρέπει να κάνει ο ιδιοκτήτης/διευθυντής πρέπει να είναι προσεκτική και η απόφαση να μην παίρνεται στο πόδι. Έτσι θα ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος να ξοδευτούν πολλά χρήματα εκεί που δεν χρειάζονται (π.χ. πολλή έμφαση στη ποιότητα όταν αυτό που θέλει ο αγοραστής είναι ένα βασικό προϊόν για να κάνει τη δουλειά του) ή να ξοδευτούν πολύ λίγα χρήματα εκεί που χρειάζονται πολλά (μηδαμινή διαφήμιση για ένα νέο προϊόν που χρειάζεται ευρύτατη γνωστοποίηση στους αγοραστές).



## ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

10.1 Γενικά για τιμολόγηση

Η τιμολόγηση συχνά θεωρείται η πιο τεχνική πλευρά του marketing αλλά σε πολλά πράγματα η επιστήμη είναι η "κατάρα" της επικερδούς τιμολόγησης. Αν ρωτηθεί ένας ιδιοκτήτης/διευθυντής πως καθορίζει τιμές, είναι πιθανό να σας απαντήσει ότι ο λογιστής του έχει βρεί μια φόρμουλα και να παρουσιάσει ένα πολύπλοκο και φαινομενικά επιστημονικό σύστημα πάνω στο οποίο βασίζονται τα λογιστικά νούμερα για να βγει μια τιμή πώλησης.

Για να καθορίσουν μια τιμή πώλησης οι ιδιοκτήτες /διευθυντές πρέπει πρώτα να σκεφτούν αν εμπιστεύονται τη δική τους γνώση της αγοράς και την ικανότητά τους να εφαρμόσουν τη γνώση αυτή. Δυστυχώς όμως πολλοί ιδιοκτήτες/διευθυντές δεν φαίνεται να εμπιστεύονται τις γνώσεις και την κρίση τους αλλά προτιμούν να εργάζονται με συστήματα που θεωρούνται αξιόπιστα επειδή προέρχονται από κάποιον ηλεκτρονικό υπολογιστή.

10.2. Τιμολόγηση με βάση το κόστος

Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις βασίζουν την τιμή που χρεώνουν στον πελάτη σε υπολογισμό του κόστους του προϊόντος. Προσθέτουν ένα περιθώριο κέρδους ας πούμε 10 ή 20 τα εκατό στο ολικό κόστος και φτάνουν στην τιμή πώλησης.

Με την πρώτη ματιά αυτό φαίνεται πολύ λογικό. Εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση κερδίζει από κάθε κομμάτι που πουλά. Αλλά ίσως ο μόνος λόγος που μας ωθεί να χρησιμοποιήσουμε το σύστημα αυτό είναι ότι είναι εύκολο: Όλες οι μικρές επιχειρήσεις τηρούν

πληροφορίες κόστους και το μόνο που χρειάζεται για να καθορίσουμε την τιμή είναι ένας απλός υπολογισμός βασισμένος στους λογαριασμούς κόστους. Δεν υπάρχει ανάγκη να ξέρουμε τίποτα για τους πελάτες, τους ανταγωνιστές ή γενικά την αγορά - η τιμή βασίζεται εξ ολοκλήρου σε πληροφορίες μέσα από την επιχείρηση.

---

Άμεσα υλικά	3.88
Άμεση εργασία	1.50
Σύνολο άμεσου κόστους	<u>4.50</u>
Έμμεσα υλικά (5% των άμεσων υλικών)	0.15
Έμμεση εργασία (20% της άμεσης εργασίας)	0.30
Γενικά έξοδα (50% της άμεσης εργασίας)	0.75
Σύνολο έμμεσου κόστους	<u>1.20</u>
Ολικό κόστος	5.70
Περίθωρο κέρδους (20% του ολικού κόστους)	<u>1.14</u>
Τιμή καταλόγου	6.84
Έκπτωση (10% σε επιλεγμένους πελάτες)	0.68
	<u>        </u>
Τιμή πώλησης	6.16

---

Ένας κλασσικός υπολογισμός κόστους/τιμής μιας  
μικρομεσαίας επιχείρησης

Το γεγονός ότι δεν ξέρουμε τίποτα για την τιμή στην αγορά καθώς επίσης και το ότι οι πληροφορίες παίρνονται μέσα από την επιχείρηση είναι δύο ισχυρά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής, δυστυχώς όμως υπάρχουν και μειονεκτήματα.

Το πρώτο πρόβλημα είναι η δυσκολία να μετρήσουμε το κόστος. Είναι σχετικά εύκολο να μετρήσουμε τα άμεσα υλικά και την εργασία, έτσι το άμεσο κόστος, όπως στο παραπάνω σχήμα μπορεί να θεωρηθεί σχετικά αξιόπιστο. Αλλά είναι σχεδόν αδύνατο να μετρήσουμε την κατανάλωση έμμεσης εργασίας και έμμεσων υλικών ανά προϊόν, και οι δαπάνες αυτές κατανέμονται σε όλα τα προϊόντα με βάση κάποιο ποσοστό που μπορεί να είναι ακριβές για ένα προϊόν μπορεί και όχι. Παρόμοιο πρόβλημα προκύπτει και από τα γενικά έξοδα ένα "κουβά" μέσα στο οποίο οι λογιστές βάζουν όλες τις υπόλοιπες δαπάνες της επιχείρησης που δεν μπορούν να καταλογίσουν αλλού.

Πολλοί ιδιοκτήτες/διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν την τάση να βλέπουν τους λογαριασμούς κόστους σαν απόλυτα ακριβείς δηλώσεις και επομένως σαν ασφαλή βάση με την οποία μπορούν να υπολογίσουν τις τιμές πώλησης. Οι λογαριασμοί κόστους είναι χρήσιμο εργαλείο για την δουλειά για την οποία προορίζονται, δηλαδή για να παρακολουθούν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης κατά την διάρκεια του έτους. Δεν προορίζονται ποτέ και δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως βάση για σταρτηγικές αποφάσεις marketing. Οι αποφάσεις marketing πρέπει να βασίζονται σε πληροφορίες της αγοράς, όχι σε εσωτερικές εκτιμήσεις κόστους που έχουν τελείως διαφορετικό σκοπό.

Ένας κύριος λοιπόν παράγοντας ενάντια στην τιμολόγηση που βασίζεται στο κόστος είναι η ακαταλληλότητα της πληροφορίας του κόστους για αποφάσεις τιμολόγησης. Ο άλλος κύριος παράγοντας συνδέεται με τον πελάτη, ο οποίος ενδιαφέρεται για την τιμή ως χρήστη και δεν τον απασχολεί το κόστος κατασκευής του προϊόντος. Λέμε συχνά ότι κάτι "αξίζει τα λεφτά του"

αλλά η έννοια είναι δύσκολο να οριστεί.

Ο πελάτης καθορίζει την αξία από χαρακτηριστικά όπως η χρησιμότητα του προϊόντος και το πόσο το επιθυμεί, και τα συγκρίνει με τις προσφορές και τις σχετικές τιμές των ανταγωνιστικών προϊόντων. Αυτή η αξιολόγηση μεταφράζεται σε ποσόν που μπορεί να οριστεί ως "αξία αγοράς" του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Μια τιμή που βασίστηκε σε υπολογισμό του κόστους μάλλον δεν θα είναι παρνομοιοτύπη με την αξία της αγοράς : ή θα είναι πολύ υψηλή οπότε οι πωλήσεις θα επηρεαστούν δυσμενώς ή χαμηλή και τότε ο κατασκευαστής χαρίζει τα κέρδη του πωλώντας το προϊόν του κάτω από την πραγματική αξία.

### 10.3. Τιμολόγηση με βάση την αγορά

Τα συστήματα τιμολόγησης που βασίζονται στο κόστος, λοιπόν, δεν είναι ικανοποιητικά, πρώτα γιατί το πραγματικό κόστος είναι σχεδόν αδύνατο να μετρηθεί και δεύτερο γιατί το κόστος παραγωγής είναι αδιάφορο για το πελάτη. Όφελος μπορούμε να έχουμε στην περίπτωση που βασίσουμε την τιμή στην αξία που έχει το προϊόν για το πελάτη αντί στο κόστος κατασκευής.

Πολλά βιβλία της δεκαετίας του '60 συμβούλευαν τους αναγνώστες τους να τιμολογήσουν "πόσο αντέχει η αγορά". Αυτό, όμως τώρα θεωρείται μάλλον κενή συμβουλή, κυρίως γιατί κάθε αγορά θα αντέξει ποικιλία τιμών για ένα δεδομένο προϊόν και όσο αυξάνει η τιμή όλο και περισσότεροι πελάτες θα βρουν ότι το προϊόν δεν αξίζει τα λεφτά του, και ανάλογα θα πέσουν οι πωλήσεις. Από την άλλη πλευρά μια μείωση στην τιμή θα κάνει

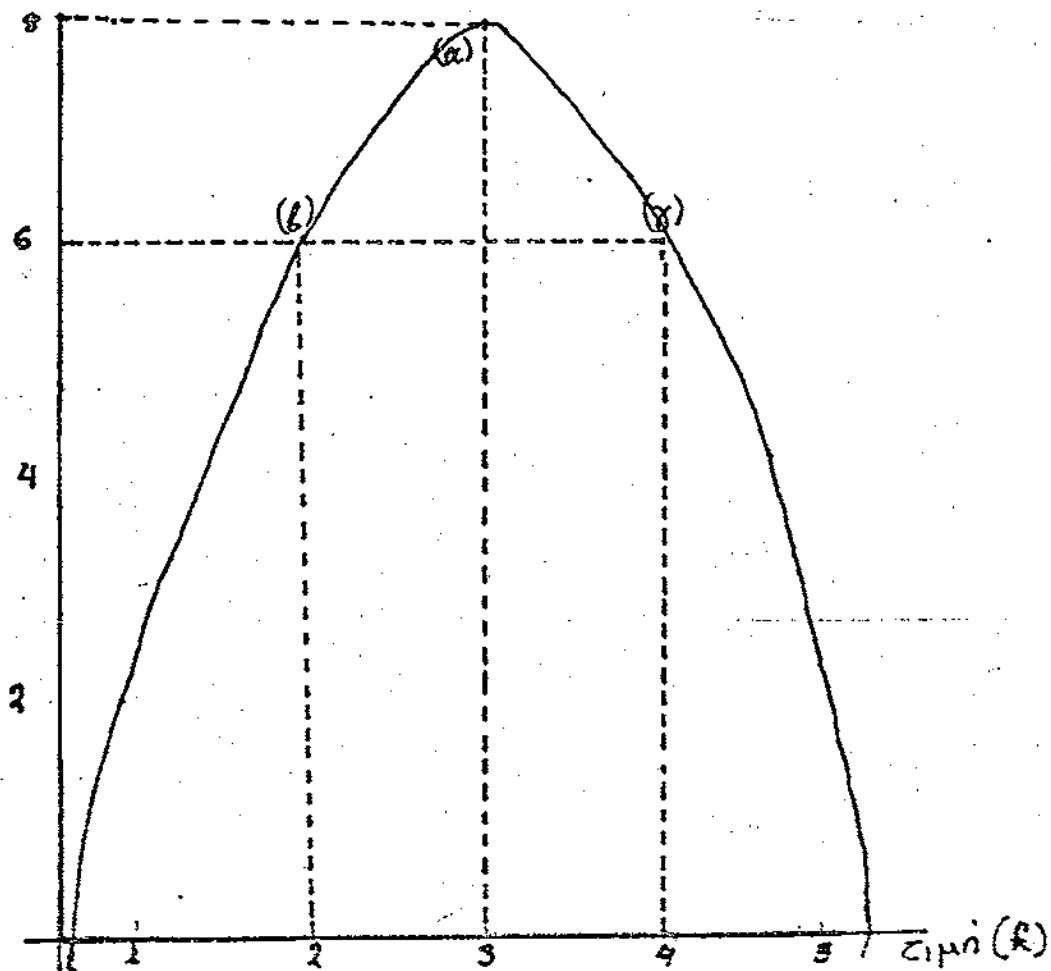
το προϊόν ελκυστικό σε όλο και περισσότερους πελάτες και οι πωλήσεις θα αυξηθούν.

Έτσι αν και η συμβουλή "τιμή όσο αντέχει η αγορά" ακούγεται πολύ λογική δεν είναι τόσο χρήσιμη πρακτικά, γιατί κάθε προϊόν αντέχει ποικιλία τιμών και σε κάθε επίπεδο τιμής προκύπτει διαφορετικός όγκος πωλήσεων. Βέβαια είναι φανερό ότι υπάρχουν πρακτικά ανώτατα και κατώτατα όρια σ' αυτό, αλλά οι ιδιοκτήτες/διευθυντές θα ρωτήσουν που μέσα στα όρια αυτά πρέπει να ορίσουν τη τιμή έχοντας υπόψη του αντίκτυπο στο όγκο πωλήσεων.

Η απάντηση στο δίλλημα αυτό βρίσκεται στην μελέτη του επιπέδου των κερδών που επιτυγχάνεται σε κάθε δεδομένο επίπεδο πωλήσεων.

Σε πολύ χαμηλή τιμή, κοντά ή πάνω στο άμεσο κόστος τα κέρδη θα είναι χαμηλά λόγω του μικρού περιθωρίου που αφήνει η κάθε μονάδα που πουλιέται.

Κέρδη  
(£000)



Σχήμα 1

Όσο αυξάνει η τιμή αυξάνει και το κέρδος από το αυξημένο περιθώριο της μονάδας. Στα αρχικά αυτά στάδια μια πτώση στον όγκο των πωλήσεων αντισταθμίζεται από την αύξηση στο περιθώριο της μονάδας και έχουμε μεγαλύτερα ολικά κέρδη. Όμως, φτάνει ένα σημείο όπου η τιμή αρχίζει να αντιμετωπίζει αντίσταση από τον πελάτη και η επακόλουθη πτώση του όγκου των πωλήσεων σημαίνει ότι το κέρδος αρχίζει να σταθεροποιείται παρά το ότι το περιθώριο της μονάδας αυξάνει. Όσο η τιμή αυξάνει περισσότερο, τα κέρδη αρχίζουν να πέφτουν γιατί μειώνεται ο όγκος. Το άριστο σημείο (α) δείχνει ότι τα κέρδη μεγιστοποιούνται στις 8.000 λίρες σε τιμή 3 λίρες η μονάδα.

Το σημείο αυτό είναι διαφορετικό για κάθε προϊόν και δεν υποστηρίζεται ότι ο μικρομεσαίος ιδιοκτήτης/διευθυντής πρέπει να κάνει λεπτομερή και ακριβή απολογισμό της σχέσης κέρδους και τιμής. Όμως όταν υπολογίζει ποιά τιμή θα χρεώσει για ένα προϊόν θα πρέπει να έχει υπόψη ότι αυτή η σχέση υπάρχει και ότι σε κάποια τιμή τα κέρδη θα μεγιστοποιηθούν.

Η συμβουλή, λοιπόν, δεν πρέπει να είναι τιμολόγηση όσο αντέχει η αγορά, αλλά τιμή στο επίπεδο που μεγιστοποιεί τα κέρδη.

#### 10.4. Τιμολόγηση διεύθυνσης

Στο προηγούμενο σχήμα το σημείο (α) δείχνει ότι τα κέρδη μεγιστοποιούνται στην τιμή των τριών λιρών ανά μονάδα. Αυτό προϋποθέτει ορισμένο επίπεδο πωλήσεων και επομένως απόδοση μονάδας. Για να πουλήσουμε μεγαλύτερη ποσότητα πρέπει να μειώσουμε την τιμή και επειδή τα περιθώρια ανά μονάδα μειώνονται θα μειωθούν και τα κέρδη. Στο σημείο (β) που η τιμή έ-

χει μειωθεί στις 2 λίρες , τα κέρδη έχουν πέσει στις 6.000. Αυξήθηκε όμως ο όγκος των πωλήσεων λόγω της χαμηλότερης τιμής. Η θυσία κέρδους για να αυξηθεί ο όγκος πωλήσεων με μείωση των τιμών λέγεται τιμολόγηση διεϊσδυσης. Μερικές φορές λέμε ότι είναι τρόπος να αγοράσουμε μερίδιο της αγοράς.

Η στρατηγική αυτής της τιμολόγησης χρησιμοποιείται για να αυξηθεί το μερίδιο της αγοράς που έχει ένα προϊόν με σκοπό να αυξηθεί σταδιακά η τιμή όταν έχει επιτευχθεί αυτό το μερίδιο.

Το κύριο μειονέκτημα της μεθόδους αυτής είναι η αντίδραση των πελατών όταν επιχειρηθεί να αυξηθεί η τιμή στο "φυσιολογικό" επίπεδο. Υπάρχει δηλαδή το ενδεχόμενο να χαθούν πελάτες οι οποίοι δεν θα ανεχθούν την αύξηση στην τιμή και θα στραφούν σε άλλους προμηθευτές οπότε και η όλη προσπάθεια της επιχείρησης θα αποδειχτεί ένα δαπανηρό πείραμα.

Για τη μικρή επιχείρηση η τιμολόγηση διεϊσδυσης θεωρείται πολλές φορές εναλλακτική λύση στην διαφήμιση και την προώθηση που προσπαθούν να τονίσουν την ορατότητα, το μερίδιοαγοράς, και τις πωλήσεις επενδύοντας στην επικοινωνία. Θεωρούν τη διαφήμιση και την προώθηση σαν "κόστος", ενώ η μείωση της τιμής είναι κατά κάποιο τρόπο πιο αποδεκτή, αφού είναι κέρδος από το οποίο παραιτήθηκαν.

Στην πράξη είναι και τα δύο το ίδιο και ο ιδιοκτήτης/διευθυντής πρέπει να υπολογίσει προσεκτικά το ολικό κόστος της μείωσης της τιμής και να τη ζυγίσει με τα πιθανά οφέλη από μια παρόμοια δαπάνη για διαφήμιση και προώθηση.

### 10.5. "Ξαφρισμα" Τιμής

Επιστρέφοντας στο σχ. 1 μπορούμε να δούμε ότι το σημείο (α) είναι η θέση όπου τα κέρδη μεγιστοποιούνται στις 3 λίρες. Μια αύξηση στη τιμή θα προκαλέσει αντίσταση του πελάτη και μείωση στις πωλήσεις. Παρά το αυξημένο περιθώριο ανά μονάδα στην υψηλότερη τιμή, η μείωση των πωλήσεων θα είναι αρκετό για να αρχίσουν να μειώνονται τα κέρδη. Το σημείο (C) δείχνει ότι στην τιμή των 4 λιρών οι πωλήσεις μείωσαν το κέρδος στις 6.000 λίρες. Εδώ η μικρομεσαία επιχείρηση θυσιάζει κέρδη για μικρότερο όγκο αυξήσεων. Αυτό είναι το λεγόμενο "Ξαφρισμα" τιμής, στρατηγική που ξαφρίζει το πάνω μέρος της αγοράς παρά το γεγονός ότι θα μπορούσαν να επιτευχθούν περισσότερα κέρδη με αύξηση της παραγωγής και μείωση της τιμής.

Αν και με τη πρώτη ματιά φαίνεται ανεξήγητο να θέλει κανείς να θυσιάσει και κέρδη και όγκο πωλήσεων, το "Ξαφρισμα" είναι στρατηγική που προτιμούν πολλές μικρές επιχειρήσεις.

Το κλειδί της χρησιμότητας της είναι ότι περιορίζει τον όγκο και παρ' όλο που δεν μεγιστοποιεί τα θεωρητικά κέρδη μπορεί να καταλήξει σε κέρδος που είναι αρκετά αποδεκτό στον ιδιοκτήτη/διευθυντή μαζί με χαμηλότερο επίπεδο πωλήσεων. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για ο ιδιοκτήτης/διευθυντής μπορεί να θέλει να περιορίσει το επίπεδο πωλήσεων και επομένως και το μέγεθος της επιχείρησης.

Ο πρώτος είναι ότι μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση ελέγχεται ευκολότερα από ότι μια μεγαλύτερη. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για μερικούς ιδιοκτήτες/διευθυντές που επιθυμούν να διατηρήσουν ισχυρό προσωπικό σύνδεσμο με την επιχείρηση και δεν θέλουν να την επεκτείνουν.



Δεύτερο, η επέκταση απαιτεί κεφάλαιο, τόσο για πάγιες επενδύσεις όσο συνήθως πιο σημαντικό, κεφάλαιο κίνησης. Ο ιδιοκτήτης/διευθυντής ίσως δεν διαθέτει αρκετό κεφάλαιο για επέκταση και η εξεύρεση του από εξωτερικές πηγές μπορεί να σημαίνει απαράδεκτο βαθμό εξωτερικών επιρροών, ίσως και απώλεια του ελέγχου της επιχείρησης.

Τρίτο, οι εγκαταστάσεις παραγωγής δεν μπορούν να επεκταθούν γραμμικά, και όταν καλυφθεί η ικανότητά τους, η επόμενη λογική επέκταση μπορεί να είναι ο διπλασιασμός της τρέχουσας παραγωγής. Το επόμενο βήμα αλλαγής της παραγωγής μπορεί ακόμα να φέρει την επιχείρηση πέρα από τα όρια από τα οποία θα μπορούσε να πουλήσει σε οικονομική τιμή και ίσως είναι πιο λογικό να παραμείνει στο υπάρχον μέγεθος αντί να κάνει το επόμενο βήμα.

Για όλους αυτούς τους λόγους, μερικές μικρές επιχειρήσεις βρίσκουν τη στρατηγική "Ξαφρίσματος" της τιμής πολύ ελκυστική. Οποσδήποτε, επιχειρήσεις με πολλές παραγγελίες πρέπει να σκεφτούν σοβαρά να αυξήσουν τιςμές τους αν δεν θέλουν να επεκτείνουν την παραγωγή.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε νέα προϊόντα, ιδίως αυτά που έχουν αποδεδειγμένο τεχνολογικό πελόνέκτημα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά. Στις πρώτες μέρες ενός τεχνολογικά προηγμένου προϊόντος, όταν η παραγωγή είναι περιορισμένη αλλά η ζήτηση υψηλή, το "Ξάφρισμα" τιμής είναι η προφανής απάντηση.

#### 10.6. Τιμή και Ποιότητα

Ένα σημαντικό σημείο στην προσπάθεια καθορισμού του ύ-

φους της τιμής είναι ο ψυχολογικός συσχετισμός της τιμής με την ποιότητα.

Για πολλά προϊόντα, ο καταναλωτής συσχετίζει την καλύτερη ποιότητα με τη υψηλότερη τιμή. Αν το προϊόν είναι πολύ φτηνό μπορεί να μην έχει εμπιστοσύνη στην ποιότητα του, και μπορεί να αγοράσει κάτι πιο ακριβό με το σκεπτικό ότι "αφού είναι πιο ακριβό" πρέπει να είναι και καλύτερο".

Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθινό για "προσωπικά" προϊόντα, όπως τα καλλυντικά, τα κοσμήματα και τα ρούχα, αλλά μπορεί επίσης να ισχύει για τρόφιμα, ποτά ηλεκτρικά είδη και τσιγάρα. Τέτοια είδη ίσως ενισχύουν την κοινωνική θέση του χρήστη ή την αυτοεκτίμηση του αν θεωρούνται "ακριβά" αντί "φτηνά". Αλλά ο καταναλωτής σπάνια είναι ειδικός, έτσι η ποιότητα κρίνεται τόσο από την τιμή όσο και από άλλα λογικά μέτρα.

Βέβαια υπάρχουν όρια σ' αυτό και κανείς δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι μια εξωφρενικά υψηλή τιμή μόνη της μπορεί να δώσει ποιότητα εκεί που δεν υποστηρίζεται με κάποιο άλλο τρόπο. Όμως ο ιδιοκτήτης/διευθυντής πρέπει να συνειδητοποιεί ότι μια χαμηλότερη τιμή δεν εγγυάται αυτόματα μεγαλύτερες πωλήσεις.

Μάλιστα, μέσα όρια, η υψηλότερη τιμή μπορεί να βοηθήσει στην εικόνα του προϊόντος. Γενικά ο στόχος πρέπει να είναι η συνέπεια της ολικής προσφοράς που παρουσιάζουμε στον πελάτη.

Ένα καλό προϊόν που πωλείται από προμηθευτή εμπιστοσύνης και υποστηρίζεται από προώθηση πρέπει να πωλείται σε τιμή συνεπή με το υπόλοιπο πακέτο, όχι σαν κάτι που προέρχεται από ξεπούλημα.

Η έρευνα έχει δείξει ότι τα προϊόντα που έχουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σπάνια είναι τα φτηνότερα παρά τον υψηλό όγκο πωλήσεων. Δεν κερδίζουν τις υψηλές πωλήσεις λόγω χαμηλών τιμών, αλλά γιατί προσφέρουν το καλύτερο γενικό πακέτο στο πελάτη και οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να διδαχθούν απ' αυτό.

#### 10.7. Η αντίδραση των ανταγωνιστών

Η πρόβλεψη του τρόπου με τον οποίο οι ανταγωνιστές πιθανόν να αντιδράσουν στην τιμολογιακή μας πολιτική είναι από τα πλέον ουσιώδη στοιχεία που πρέπει να μελετήσουμε στη λήψη της απόφασης για τη τιμολογιακή στρατηγική. Κατά ένα σημαντικό ποσοστό, η αντίδραση αυτή θα εξαρτηθεί από τον βαθμό που οι ανταγωνιστές βλέπουν την τιμολογιακή μας πολιτική σαν μια πηγή κινδύνου για τις επιχειρήσεις τους.

Εφόσον οι ανταγωνιστές πιστεύουν ότι πράγματι η τιμολογιακή μας πολιτική αποτελεί μια σημαντική πηγή κινδύνου για τις δικές τους επιχειρήσεις, τότε θα πρέπει να περιμένουμε ότι η αντίδρασή τους θα είναι ταχύτατη σε οποιαδήποτε μεταβολή τιμών, αν αυτές οι τιμές είναι κάτω από το συνηθισμένο επίπεδο. Κατά συνέπεια, όταν ο ανταγωνισμός κινείται και εξισώνει τις τιμές του με τις τιμές μας, καταστρέφει ένα από τα πλεονεκτήματα του marketing που μπορεί να είχαμε προγραμματίσει για να πετύχουμε τους στόχους μας.

Από την άλλη πλευρά, στη περίπτωση που μπαίνουμε στην αγορά με ψηλότερες τιμές, μπορεί να δημιουργήσουμε ένα σοβαρό μειονέκτημα εκτός αν ο ανταγωνισμός μας ακολουθεί αυξάνοντας και εκείνος τις τιμές στο δικό μας επίπεδο. Αν ο ανταγωνισμός

πραγματοποιεί μικρά κέρδη στα επίπεδα των τιμών που υπάρχουν οι ψηλότερες τιμές που εμείς θα εφαρμόσουμε, ενδεχομένως να είναι πετυχημένες ως προς το να προσελκύσουν και τις υπόλοιπες τιμές προς τα πάνω.

Αυτό βέβαια δεν είναι πολύ συνηθισμένο για μικρομεσαίες επιχειρήσεις εκτός αν η επιχείρηση είναι μια από τις καλύτερες στο είδος της στην αγορά και θεωρείται κατά κάποιο τρόπο σαν ο προπομπός της τιμολογιακής πολιτικής.

#### 10.8 Συμπέρασμα - Συμβουλή

Για να δικαιολογηθούν υψηλότερες τιμές που θα οδηγήσουν σε υψηλότερα κέρδη, οι μικρομεσαίοι, πρέπει να τονίζουν τους παράγοντες του μη τιμολογιακού ανταγωνισμού - ποιότητα, αξιοπιστία, απόδοση εξυπηρέτηση, παράδοση, καλά πληροφοριακά φυλλάδια.

Αυτός είναι ο μόνος δρόμος για να ξεφύγει κανείς από τη τιμή σαν κύρια πηγή ανταγωνισμού και από το φαύλο κύκλο: χαμηλές τιμές, χαμηλά κέρδη, χαμηλές επενδύσεις, χαμηλή ποιότητα και ξανά χαμηλές τιμές.

Μόνο αύξηση της τιμής δεν είναι πάντα η απάντηση. Πρέπει να βλέπουμε τη τιμή σαν ένα στοιχείο συνεπές με την ολική προσφορά καθορισμένη σύμφωνα με την αξία που έχει αυτή η προσφορά για το πελάτη.

Όμως πολλοί μικρομεσαίοι θα μπορούσαν να αυξήσουν τις τιμές τους ιδιαίτερα όσες παρέχουν προϊόντα καλής ποιότητας και το μόνο που ενδιαφέρει το πελάτη και ο φόβος ότι θα χάσουν πελάτες αν αξήσουν τις τιμές.

Αλλά οι υψηλότερες τιμές είναι ο γρηγορότερος δρόμος για αυξημένα κέρδη, ανάπτυξη και ευημερία των μικρομεσαίων.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο   Ε Ν Δ Ε Κ Α Τ Ο

### ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

#### 11.1 Γενικά για τα Κανάλια Διανομής

Είναι ουσιαστικό χαρακτηριστικό του marketing είναι η αναζήτηση κάτι διαφορετικού και καλύτερου απ' αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Τέτοιες διαφορές μπορούμε να βρούμε σε διάφορους τομείς του marketing, για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, καλύτερη ποιότητα, πιο αποτελεσματικές πωλήσεις και καλύτερη διαφήμιση.

Μπορούμε όμως να πετύχουμε πλεονέκτημα σε τομέα που συχνά παραβλέπεται, στο κανάλι διανομής. Ο καλός χειρισμός της διανομής δεν είναι απλά θέμα γρηγορότερης παράδοσης, είναι περισσότερο ο αποτελεσματικός έλεγχος όλου του τρόπου με τον οποίο το προϊόν πηγαίνει από τον κατασκευαστή στον καταναλωτή.

Η ανακάλυψη νέων και διαφορετικών καναλιών διανομής είναι συχνά γόνιμος τομέας για την μικρή επιχείρηση που αναζητεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι ένας τομέας στον οποίο η ευελιξία της μικρής επιχείρησης είναι χρήσιμη, αφού η μικρή δεν είναι τόσο πιθανό να δεθεί με ένα κανάλι διανομής όπως η μεγαλύτερη.

#### 11.2 Πελάτες και Καταναλωτές

Το κανάλι διανομής μπορεί να είναι απλό, όπου ο κατασκευαστής πωλεί άμεσα στον καταναλωτή, ή πολύπλοκο όπου το προϊόν περνά από χονδρεμπόρους, καταστήματα και ίσως και άλλους μεσάζοντες πριν φτάσει στο καταναλωτή. Για να δούμε τους διάφορους τύπους καναλιών πρέπει να διαχωρίσουμε τον

πελάτη από τον καταναλωτή. Πελάτης είναι οποιοσδήποτε αγοράζει το προϊόν της εταιρείας. Σε αυστηρή ορολογία πελάτης πρέπει να λέγεται μόνο αυτός που εμπορεύεται άμεσα με την εταιρεία, αν και στην πράξη ο όρος χρησιμοποιείται και για τον τελικό καταναλωτή, όπως και για τον αρχικό αγοραστή. Όμως ο όρος καταναλωτής πρέπει να σημαίνει μόνο το άτομο ή τον οργανισμό που τελικά χρησιμοποιεί ή καταναλώνει το προϊόν. Όταν η επιχείρηση πωλεί άμεσα στον καταναλωτή, τότε βέβαια πελάτης και καταναλωτής είναι ένα και το αυτό.

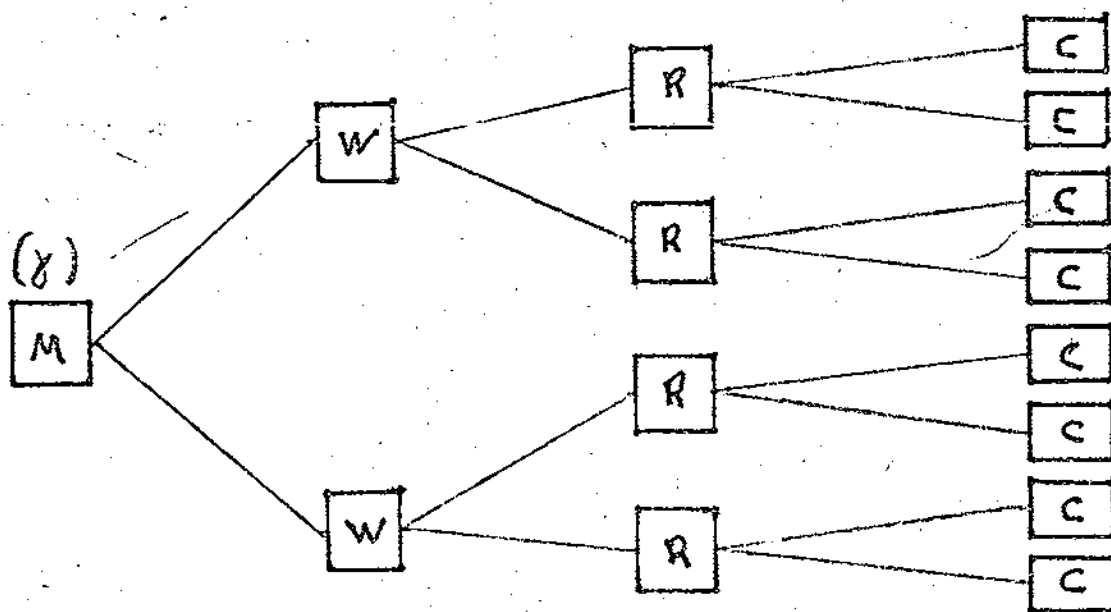
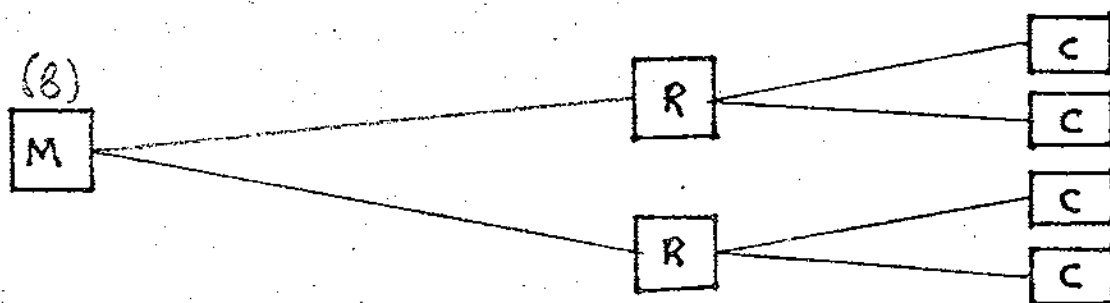
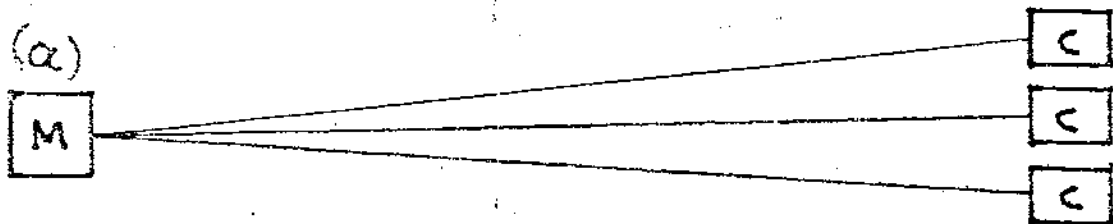
Ο διαχωρισμός ανάμεσα στον πελάτη και τον καταναλωτή είναι σημαντικός όταν σκεφτόμαστε τα κανάλια διανομής και την επίδραση που έχει το καθένα στη δραστηριότητα marketing της επιχείρησης. Η ζήτηση δημιουργείται από τον καταναλωτή, ενώ ο μεσάζοντας θα πάρει το προϊόν αν μπορεί να το πουλήσει.

Επομένως, η στρατηγική marketing πρέπει να βασιστεί στις ανάγκες των καταναλωτών αφού αυτοί δημιουργούν τη ζήτηση που ενθαρρύνει τους μεσάζοντες να αγοράσουν.

Έτσι η μικρή επιχείρηση πρέπει να έχει υπόψη της και να φροντίζει για τις ανάγκες και των πελατών και των καταναλωτών, αφού και οι δύο ομάδες είναι σημαντικές για την πώληση του προϊόντος τους.

### 11.3 Τα Είδη των Καναλιών Διανομής

Παραδείγματα των διαφόρων καναλιών διανομής δίνονται στο παρακάτω σχήμα. Το κανάλι (α) είναι απλή πορεία από τον κατασκευαστή στο καταναλωτή. Αυτό το κανάλι είναι κλασσικό στο marketing πολλών βιομηχανικών επιχειρήσεων ή σε εκείνες που



R = κατάσταση

C=Τελικός καταναλωτής

M = κατασκευαστής

W = Χονδρέμπορος

Σχήμα : Διάφορα κανάλια διανομής (α) άμεσα στον καταναλωτή, (β) μέσω καταστημάτων, (γ) μέσω των χονδρεμπόρων και καταστημάτων.

πωλούν άμεσα στο ευρύ κοινό το κανάλι (β) έχει ένα επίπεδο, ο κατασκευαστής πωλεί στα καταστήματα, τα οποία με τη σειρά τους πωλούν στο καταναλωτή. Ο κατασκευαστής δεν έχει επαφή με τους καταναλωτές, αλλά πρέπει να είναι πρόθυμοι να αγοράσουν το προϊόν πριν αποφασίσει το κατάστημα να το αγοράσει, έτσι ο κατασκευαστής πρέπει να σκεφτεί και τις δύο ομάδες. Το κανάλι (γ) έχει δύο επίπεδα όπου ο κατασκευαστής πωλεί στους χονδρεμπόρους, αυτοί στα καταστήματα και τα καταστήματα στους καταναλωτές. Με την πρώτη ματιά όσο μακρύτερο είναι το κανάλι τόσο το χειρότερο, γιατί υπάρχουν περισσότεροι μεσάζοντες και επομένως ενδιάμεσα κέρδη, και έτσι όλο και περισσότερο μερίδιο από τη διαφορά ανάμεσα στη τελική τιμή και το βασικό κόστος πηγαίνει στο καταναλωτή. Αν οι κατασκευαστές μπορούν να καταργήσουν τους περισσότερους ή όλους τους μεσάζοντες θα μπορούσαν να κρατήσουν όλα τα κέρδη για τον/εαυτό τους ή αντίθετα να μειώσουν την τιμή και να πουλήσουν περισσότερα προϊόντα. Δυστυχώς όμως τα πράγματα δεν είναι έτσι γιατί οι μεσάζοντες κάνουν μερικές πολύ αξιόλογες εργασίες.

Πρώτα διερύνουν την ολική αγορά που διατίθεται στον κατασκευαστή το καλύτερο παράδειγμα αυτού είναι μια μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων που απλώνεται σ' όλη τη χώρα και διαθέτει το προϊόν σε πολύ μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών από ότι μπορεί να επιλέξει ο μικρός κατασκευαστής ότι θα πετύχει μόνος του. Αλλά ακόμα και στο βιομηχανικό marketing, ένας καλός μεσάζοντας μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της μικρής επιχείρησης πολύ ευρύτερα απ' ότι μόνη επιχείρηση.



Δεύτερον οι μεσάζοντες , μπορούν να μειώσουν τις δαπάνες του κατασκευαστή , αφού έχουν τους δικούς τους πελάτες. Ο μεσάζοντας θα επισκεφθεί τα καταστήματα για λογαριασμό του και θα εξοικονομήσει τη πρόσληψη ενός πωλητή. Επίσης το κέρδος που εξαρτάται απόλυτα από τον όγκο που πωλεί, αντίθετα απ' ότι συμβαίνει με το μισθό του πωλητή.

Τρίτον οι μεσάζοντες συχνά έχουν και τα μέσα διανομής τα οποία επιτρέπουν στο κατασκευαστή να παραδώσει σε ένα ορισμένο σημείο ή παραλαμβάνουν τα προϊόντα από το εργοστάσιο κι αυτό με τη σειρά του μειώνει δαπάνες.

Τέταρτο ο μεσάζοντας μπορεί να παράσχει επαφές, πείρα και πόρους πώλησης που δεν έχει ο κατασκευαστής, και που μπορεί να είναι ουσιαστικοί για να είναι ένα επαρκές επίπεδο πωλήσεων.

#### 11.4 Λιανικό Εμπόριο (Retailing)

Το λιανικό εμπόριο καλύπτει διάφορα είδη τελικών καταστημάτων και ίσως αποτελεί το χαρακτηριστικό του marketing που μεταβάλλεται γρηγορότερα τα τελευταία χρόνια. Έχουν παρατηρηθεί μεγάλες αλλαγές στους τρόπους προμηθειών και στα είδη καταστημάτων, και οι αλλαγές αυτές έχουν βαθύ αντίκτυπο και στους κατασκευαστές που πωλούν μέσω καταστημάτων.

Η παρακμή του ανεξάρτητου καταστήματος (ιδιαίτερα του μπακάλικου στην Ελλάδα), είναι πολύ γνωστή, αν και ορισμένοι ανεξάρτητοι που προσφέρουν υψηλή ποιότητα και καλή εξυπηρέτηση φαίνονται και τα πηγαίνουν αρκετά καλά.

Οι λιανοπωλητές πρέπει να είναι πολύ ευαίσθητοι στις αλλαγές της κοινωνίας για να μπορέσουν να διατηρήσουν την επιτυχία τους, όπως για παράδειγμα μια πρόσφατη τάση προς

υγιεινότερες και πιο παραδοσιακές τροφές. Μερικοί απορρίπτουν αυτού του είδους τις εξελίξεις χαρακτηρίζοντας τη "μόδα", αλλά ο έμπορος που αγνοεί τις κοινωνικές τάσεις και τις νέες απαιτήσεις των πελατών το κάνει με κίνδυνο δικό του.

Η πρόκληση για τον ιδιοκτήτη/διευθυντή της μικρομεσαίας που χρησιμοποιεί καταστήματα είναι σημαντική. Πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις στο λιανικό εμπόριο και να βεβαιωθεί ότι η επιχείρηση του μπορεί να εκμεταλλευτεί τους αναπτυσσόμενους τομείς και να αποσυρθεί από όσους παρακμάζουν.

Είναι πολλές μικρές επιχειρήσεις που έχουν κλείσει όχι από εσωτερική ανικανότητα, αλλά από τη σταδιακή παρακμή των παραδοσιακών τους σημείων πώλησης και την αδυναμία τους να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που παρείχαν τα νέα και επεκτιενόμενα σημεία. Παρόμοια άλλες έχουν αναπτυχθεί προμηθεύοντας σχεδόν αποκλειστικά αναπτυσσόμενη μορφή λιανικού εμπορίου.

Το χαρακτηριστικό - κλειδί του λιανικού εμπορίου είναι η αλλαγή, και οι κατασκευαστές πρέπει να προσαρμοστούν στην αλλαγή αυτή για να επιβιώσουν και να ευημερήσουν.

### 11.5. Χονδρεμπόριο (Wholsaling)

Το χονδρεμπόριο είναι μια σπουδαία δραστηριότητα στη διαδικασία του marketing. Για να γίνει κατανοητός ο ρόλος των χονδρεμπόρων θα πρέπει να θεωρήσουμε αυτούς ως μέλη των καναλιών διανομής ή δικτύων διανομής, σαν συνδετικούς κρίκους στην αλυσίδα του marketing.

Το χονδρεμπόριο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες των προσώπων ή των επιχειρήσεων τα οποία πωλούν αγαθά ή υπηρεσίες σ' εκείνους που τα αγοράζουν (λιανοπωλητές ή άλλους εμπόρους κλπ.) με σκοπό τη μεταπώληση αυτών ή την

εμπορική τους χρήση και οι οποίοι δεν πωλούν μεγάλες ποσότητες κατευθείαν στους τελικούς καταναλωτές<sup>(1)</sup>.

Χονδρέμποροι υπάρχουν τόσο στο βιομηχανικό όσο και στο καταναλωτικό marketing.

Ο βιομηχανικός χονδρέμπορος συνήθως ειδικεύεται στην πώληση σε ένα συγκεκριμένο τομέα της βιομηχανίας πολλές φορές με τη βοήθεια ενός μεγάλου καταλόγου που δείχνει προϊόντα από πολλούς κατασκευαστές και υποστηρίζεται από υπηρεσία παραδόσεων.

Οι βιομηχανικοί χονδρέμποροι συχνά δεν κάνουν ενεργητικές πωλήσεις. Βλέπουν τους εαυτούς τους σαν άτομα που παρέχουν στους πελάτες τους υπηρεσία αντί να δεσμεύονται να προωθήσουν τα προϊόντα ενός συγκεκριμένου κατασκευαστή.

Προτιμούν να κάνουν απόφθεμα από προϊόντα γνωστών κατασκευαστών και δεν είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν προϊόντα αγνώστων εταιριών όταν δεν έχει γίνει προσπάθεια να μάθουν τα πλεονεκτήματά τους.

Λόγω της έλλειψης αποτελεσματικής προώθησης, οι πελάτες επιμένουν στα προϊόντα και τους κατασκευαστές που ξέρουν, και οι χονδρέμποροι, εξακολουθούν να βλέπουν με επιφύλαξη νέα προϊόντα και μικρές επιχειρήσεις.

Μια μικρή επιχείρηση που κατασκευάζει ειδικά εξαρτήματα για ταλαντοσκόπια προσπάθησε να κυκλοφορήσει τα προϊόντα της μέσα από καθιερωμένους χονδρέμπορους ηλεκτρικών ειδών. Αν και το προϊόν είχε σαφή τεχνικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά, κανένας χονδρέμπορος δεν ενδιαφέρθηκε να το αναλάβει μέχρι να γίνει ευρύτερα γνωστό. Ο ιδιοκτήτης

(1) ΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΓΚΛΑΓΚΑΝΟΣ

διευθυντής πίστευε ότι δεν μπορούσε ο ίδιος να πωλήσει προσωπικά στους χρήστες ταλαντοσκόπων, αφού αυτή η αγορά είναι πολύ μεγάλη. Αλλά όταν έγινε σαφές ότι δεν μπορούσε να κινήσει το ενδιαφέρον των χονδρεμπόρων αποφάσισε να συγκεντρώσει τις προσπάθειες του στον τομέα του οποίου οι ανάγκες καλύπτονταν καλύτερα από τα οφέλη του προϊόντος του, του τομέα επισκευής ραδιοφώνων και τηλεοράσεων. Το προϊόν κυκλοφόρησε με επιτυχία, με προσωπική πώληση, και δεν έχει πια ανάγκη των χονδρεμπόρων για το τομέα αυτό. Θα μπορούσε, όμως η μικρή αυτή επιχείρηση να τους χρησιμοποιήσει για να πουλήσει τώρα που η φήμη του προϊόντος έχει καθιερωθεί.

Παρόμοια προβλήματα επηρεάζουν τη χρησιμοποίηση χονδρεμπόρων στις καταναλωτικές αγορές.

Η βιομηχανία ενδυμάτων και υποδημάτων έχει πολλούς χονδρεμπόρους που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες από μικρούς κατασκευαστές και μετά πωλούν σε ανεξάρτητα καταστήματα.

Κάθε χονδρέμπορος αγοράζει από αρκετούς κατασκευαστές και δεν ενδιαφέρεται να προωθήσει τα προϊόντα του ενός αντί του άλλου.

Ο σημαντικός παράγοντας είναι να μπορέσει να προσφέρει επαρκή ποικιλία από την οποία να διαλέξει το κατάστημα λιανικώς πωλήσεις. Το γεγονός ότι οι χονδρέμποροι είναι μάλλον απρόθυμοι να προωθήσουν τα προϊόντα ενός συγκεκριμένου κατασκευαστή είναι το κεντρικό πρόβλημα για τους κατασκευαστές ενδυμάτων που θέλουν να τους χρησιμοποιήσουν.

Από την άλλη πλευρά, αν χονδρέμποροι προσφέρουν σημαντικά οφέλη διευρύνοντας τις πιθανές αγορές που θα μπορούσε να φτάσει η μικρή επιχείρηση μόνη της.

## 11.6 Παραχωρήσεις (Franchis)

Ένα παράδειγμα νέου τύπου καναλιού διανομής που έχει αναπτυχθεί πολύ τα τελευταία χρόνια και έχει δημιουργήσει πολλές ευκαιρίες για τις μικρές επιχειρήσεις είναι οι παραχωρήσεις ή εκχωρήσεις αδειών.

Η παραχώρηση έχει οριστεί σαν ένα "πλήρες επιχειρηματικό πακέτο". Δίνει τη δυνατότητα σε ένα άπειρο άτομο να ανοίξει μια επιχείρηση γρήγορου φαγητού (fast food) επίπλου, δώρων ή οτιδήποτε άλλο.

Η επιχείρηση του κάνει τη παραχώρηση, ο παραχωρητής δηλαδή, παρέχει τον εξοπλισμό, την εκπαίδευση, τη προωθητική υποστήριξη, τα αναλώσιμα υλικά και μερικές φορές και το χώρο.

Ο αποδέκτης παρέχει το κεφάλαιο, την εργασία και τη θέληση να επιτύχει.

Ο τρόπος διανομής παρουσιάζει ουσιαστικά πλεονεκτήματα τόσο για τον εκχωρητή όσο και για τον αποδέκτη.

Έτσι τα πλεονεκτήματα για τον εκχωρητή είναι :

α) μειωμένες κεφαλαιουχικές απαιτήσεις εφόσον ο αποδέκτης πληρώνει για το πρατήριο (αν και μερικοί εκχωρητές βοηθούν χρηματικά του αποδέκτες).

β) Ελάχιστη ευθύνη προσωπικού (όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να προσληφθούν και να επιτηρούνται από τον αποδέκτη).

γ) Τη δυνατότητα γρήγορης επέκτασης (είναι γρηγορότερο να εκπαιδεύσει έναν αποδέκτη παρά να προσπαθήσει να βρεί κεφάλαια, να προσλάβει προσωπικό και να συντηρήσει νέα πρατήρια).

Συγχρόνως μια επιχείρηση εκχώρησης που λειτουργεί καλά έχει σαφή οφέλη για τον αποδέκτη όπως :

α) Τη δυνατότητα να μπει στο κλάδο χωρίς προηγούμενη πείρα (ο εκχωρητής παρέχει τη βασική εκπαίδευση, τις μεθόδους κλπ.).

β) Την ευκαιρία να αρχίσει τη δουλειά με σχετικά περιορισμένο κεφάλαιο (αγοράζοντας τα απαραίτητα υλικά χρονοδρικά για μεγάλο αριθμό πρατηρίων, ο εκχωρητής μπορεί να περικόψει το κόστος κατασκευής, διακόσμησης κλπ. Επίσης, καθιερωμένο όνομα του εκχωρητή εξαλείφει την ανάγκη για μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες όταν ανάγει η επιχείρηση).

γ) Το γεγονός ότι ο καταναλωτής συνδέει το προϊόν ή την υπηρεσία με τη γνωστή φίρμα.

δ) Την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί την πείρα του εκχωρητή στην επιλογή της πιο αποτελεσματικής τοποθεσίας.

### 11.7. Η Πολιτική των καναλιών διανομής

Το πιο συνηθισμένο λάθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όταν χειρίζονται κανάλια διανομής, είναι ότι δεν επισημαίνουν και δεν αξιολογούν εναλλακτικά κανάλια.

Οι μικρές εταιρείες έχουν την τάση να προσκολώνται σε παραδοσιακά κανάλια που τα ξέρουν καλύτερα παρ' όλο που βλέπουν την ανάπτυξη νέων. Ακριβώς εδώ βρίσκεται η αιτία που οι μικροί κλείνουν μαζί με τα σημεία πωλήσεων τους· η αποτυχία τους να εκμεταλλευτούν τα νέα κανάλια.

Ιδιαίτερα τα κανάλια λιανικής διανομής είναι σήμερα το πιο γρήγορα μεταβαλλόμενο χαρακτηριστικό του marketing και οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν υπόψη τις εξελίξεις στο κα-

νάλι που μεσολαβεί ανάμεσα σ'αυτές και στον καταναλωτή.

Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να καθιερώσουν μια σαφή πολιτική διανομής και την αναθεωρούν κάθε χρόνο.

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ Μ.Μ.Ε.

12.1. Γενικά για το Εξαγωγικό marketing

Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπαίνουν στον τομέα των εξαγωγών κατά τύχη. Κάποια μέρα, φτάνει μια αίτηση για πληροφορίες από κάποια χώρα του εξωτερικού, και ο επιχειρηματίας - διευθυντής αποφασίζει να απαντήσει με το σκεπτικό ότι δεν έχει τίποτα να χάσει. Αν αυτό καταλήξει σε παραγγελία και τη δεχτεί ο επιχειρηματίας, τότε έγινε εξαγωγέας. Αυτό δεν είναι τόσο απίθανο όσο ακούγεται : Ξένοι αγοραστές, ιδιαίτερα λιανοπωλητές, πάντα αναζητούν νέες πηγές προμηθειών και ίσως έχουν δει το προϊόν της εταιρείας κάπου, πριν στείλουν την πρώτη επιστολή. Οι επιχειρήσεις που αναμειγνύονται σ' αυτού του είδους τις εξαγωγές είναι γνωστές σαν παθητικοί εξαγωγείς που απαντούν σε παραγγελίες και επιστολές που δεν ζήτησαν οι ίδιοι. Δυστυχώς, αυτού του είδους η δουλειά δεν μπορεί να θεωρηθεί σίγουρη από χρόνο σε χρόνο, θα πρέπει να τη δούμε σαν δώρο αντί σαν μακροχρόνια επιχειρηματική ευκαιρία. Για να δημιουργήσουμε μια μακροχρόνια εξαγωγική δραστηριότητα, απαιτείται θετική προσέγγιση, η επιχείρηση πρέπει να γίνει ενεργητικός εξαγωγέας. Μόνο όταν ο εξαγωγέας πάρει τις εξαγωγές στα σοβαρά, μπορεί να υπάρξει σταθερότητα στον όγκο των εξαγωγών της και μπορεί να βασιστεί σ' αυτές. Η επιχείρηση που επιθυμεί να δημιουργήσει αξιόπιστη εξαγωγική δράση δεν έχει άλλη εκλογή από το να γίνει ενεργητικός εξαγωγέας.



## 12.2. Η απόφαση για τις εξαγωγές

Η απόφαση να εξάγουμε σημαίνει να επεκτείνουμε τη δράση και τη φύση της επιχείρησης, και αυτό συνεπάγεται κινδύνους και πόρους, όπως ακριβώς και η επέκταση των εσωτερικών πωλήσεων. Όμως, οι κίνδυνοι στις εξαγωγές είναι σοβαρότεροι αφού υπάρχουν περισσότεροι άγνωστοι παράγοντες. Από την άλλη πλευρά, οι ευκαιρίες της αγοράς θα είναι επίσης μεγαλύτερες. Η απόφαση να εξάγουμε σημαίνει να δεσμευτούμε, να αποκτήσουμε σημαντικό νέο όγκο εργασιών.

Οι εξαγωγές δεν πρέπει να θεωρούνται σαν κάτι "έξτρα", σαν κάτι που το αναζητούμε μόνο όταν η επιχείρηση έχει κάποιο χάσμα στις παραγγελίες εσωτερικού. Ίσως, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία στις εξαγωγές είναι η προσωπική δέσμευση του ιδιοκτήτη - διευθυντή ν' αναζητήσει σημαντική μακροχρόνια επέκταση σε ξένες αγορές.

Η προσωπική δέσμευση είναι προϋπόθεση, αλλά από μόνη της δεν αρκεί. Η επιχείρηση χρειάζεται επαρκείς πόρους μάνατζμεντ. Ο ιδιοκτήτης - διευθυντής πρέπει να είναι ήσυχος ότι η επιχείρησή του είναι σε καλά χέρια, όταν λείπει στο εξωτερικό, αλλιώς θα πρέπει να βρεί κάποιο βοηθό που να μπορεί ν' αναλάβει τις πωλήσεις στο εξωτερικό και να διαπραγματεύεται για λογαριασμό της επιχείρησης, χωρίς να πρέπει να αναφέρεται συνεχώς πίσω σ' αυτόν. Οι εξαγωγές συχνά σημαίνουν πολύ περισσότερη γραφική εργασία και αλληλογραφία απ' ότι η εσωτερική εμπορία, και το προσωπικό του γραφείου πωλήσεων πρέπει να είναι επαρκές και ικανό να τα χειριστεί.

Πρέπει, επίσης, να υπάρχουν αρκετά χρήματα για να υποστηρίξουν την εξαγωγική προσπάθεια. Πρόσθετη συσκευασία, μεταφορικά, ασφάλεια, ειδικά υλικά συσκευασίας, περισσότερο

διάστημα μέχρι την είσπραξη, καθώς και πρόσθετες πρώτες ύλες και μισοτελειωμένα προϊόντα θα μεγαλώσουν την ανάγκη της επιχείρησης για μετρητά. Εκτός από τις επιπτώσεις στην ροή μετρητών, θα χρειαστεί και επένδυση στην αρχική έρευνα, χρήματα για ταξίδια και εκπαίδευση προσωπικού για να ξεκινήσει η λειτουργία των εξαγωγών.

Από την πλευρά της παραγωγής, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι έχει την απαιτούμενη ικανότητα να καλύψει τις νέες παραγγελίες εξαγωγών. Όλος ο σκοπός των εξαγωγών είναι να πετύχουμε πρόσθετες παραγγελίες, αλλά δεν έχει νόημα να κάνουμε όλη αυτή την προσπάθεια, αν το εργοστάσιο δεν έχει την δυνατότητα να καλύψει την ανάγκη μέσα σε λογικό διάστημα. Πολλές εξαγωγικές αγορές απαιτούν προσαρμογή του προϊόντος και ο ιδιοκτήτης - διευθυντής θα πρέπει να σιγουρευτεί πρώτα ότι τα προϊόντα του επιδέχονται μετατροπή, και δεύτερο ότι η επιχείρηση μπορεί να κατασκευάσει το προσαρμοσμένο προϊόν οικονομικά.

Έτσι, η απόφαση να εξαγάγουμε δεν πρέπει να παρθεί επιπόλαια. Είναι σοβαρή δέσμευση και πρέπει να την εξετάσουμε μαζί με τη δυνατότητά μας να επεκταθούμε μέσα στη χώρα μας. Οι εξαγωγές μπορεί να προσφέρουν μεγαλύτερες ευκαιρίες από την εσωτερική αγορά, αλλά επίσης έχουν και μεγαλύτερους κινδύνους. Ο ιδιοκτήτης - διευθυντής πρέπει να σιγουρευτεί ότι η επιχείρηση έχει τους απαραίτητους πόρους να υποστηρίξει την είσοδο της σε εξαγωγικές αγορές και, πιο σημαντικό, ότι διαθέτει χρόνο και προσωπική δέσμευση.

### 12.3 Έρευνα γραφείου για τις εξαγωγικές αγορές

Δεν υπάρχει υποκατάστατο για την προσωπική επίσκεψη όταν κάποιος κάνει έρευνα των εξωτερικών αγορών. Όμως ο ιδιοκτήτης - διευθυντής δεν μπορεί να επισκεφθεί κάθε πιθανή εξαγωγική αγορά και επομένως ένα λογικό πρώτο βήμα είναι να κάνει λίγη βασική έρευνα και δημοσιευμένο υλικό. Αν η ιδέα σας τρομάζει, σκεφτείτε ότι σε τελική ανάλυση εξοικονομεί χρόνο και χρήμα, ξεδιαλέγοντας τις αγορές εκείνες που φαίνονται να προσφέρουν ευκαιρίες και αφήνοντας απέξω τις άσχετες.

Το πρώτο βήμα είναι να εξετάσουμε τις μεθόδους μάρκετινγκ που χρησιμοποιούμε μέσα στη χώρα μας και να προσπαθήσουμε να δούμε αν είναι πιθανό να είναι ίδιες στις ξένες αγορές. Στα χαρακτηριστικά που πρέπει να προσέξουμε είναι το τύπος του πελάτη που θα εξυπηρετήσουμε, οι ανάγκες του και ο τρόπος που το προϊόν της καλύπτει, σημεία πώλησης και διανομητές, μεθόδους πωλήσεων και προώθηση. Αυτό ίσως δείξει το είδος της προσέγγισης που θα είναι κατάλληλη για τις εξαγωγικές αγορές. Δηλαδή αν είναι προσωπική πώληση σε ειδικευμένους χρήστες, ή μεγάλοι όγκοι πωλήσεων σε μαζικές αγορές, αν περιλαμβάνει διανομείς ή καταστήματα. Αυτό θα δώσει μια καλή ιδέα των οργανισμών που θα είναι κατάλληλες επαφές για πώληση στις εξαγωγικές αγορές και το είδος των πληροφοριών που πρέπει να αναζητήσει ο ιδιοκτήτης - διευθυντής.

Πολλές ξένες χώρες δημοσιεύουν στατιστικές εμπορίου που παρέχουν λεπτομέρειες εξαγωγικών αγορών και προϊόντων, όπως είναι και οι στατιστικές της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και τον ΟΟΣΑ, και ο ιδιοκτήτης - διευθυντής μπορεί με μια ματιά να δει τις κύριες αγορές τις οποίες εξάγονται προϊόντα παρόμοια

με το δικό του<sup>1</sup>.

Το πρόβλημα, με τις στατιστικές αυτές, είναι ότι ομαδοποιούν τα προϊόντα σε τυποποιημένες κατηγορίες. Έτσι, ενώ ο μελλοντικός εξαγωγέας ίσως είναι τυχερός και βρει κατηγορία που να ταιριάζει πολύ με το προϊόν του, συχνά θα ανακαλύψει ότι το προϊόν ανήκει σε μια αρκετά πλατιά κατηγορία.

Άλλο δημοσιευμένο υλικό που μπορούμε να συμβουλευτούμε είναι κατάλογοι, επαγγελματικά περιοδικά και κατάλογοι ξένων κατασκευαστών. Τους καταλόγους αυτούς μπορούμε να τους αποκτήσουμε αν επισκεφτούμε ξένες εκθέσεις ή απαντήσουμε σε διαφημίσεις στον Επαγγελματικό Τύπο. Εκτός αυτού, αρκετοί οργανισμοί εκδίδουν έρευνα εξαγωγικών αγορών και την πωλούν<sup>1</sup>. Οποιαδήποτε καλή επαγγελματική βιβλιοθήκη, πρέπει να περιέχει πολύ από το δημοσιευμένο υλικό που ζητάει ο εξαγωγέας.

Επίσης αξίζει ο επιχειρηματίας να έρθει σ' επαφή με επαγγελματικό του σύμβουλο - δικηγόρο που σίως μπορεί να τον καθοδηγήσει για το που θα βρει πληροφορίες για τη συγκεκριμένη βιομηχανίας. Άλλοι οργανισμοί που παρέχουν γενικότερη βοήθεια είναι τα Επιμελητήρια και ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών. (ΟΠΕ). Μια - δύο μέρες αφιερωμένες στις πηγές που αναφέραμε παραπάνω μπορούν να μας γλυτώσουν από σημαντικά έξοδα και ενοχλήσεις αργότερα.

12.4 Η Επιλογή των Αγορών Εξωτερικού

Η επιλογή των αγορών στις οποίες θέλουμε να εξάγουμε πρέπει να είναι σοβαρή απόφαση, βασισμένη στο που είναι οι καλύτερες ευκαιρίες και ο μικρότερος ανταγωνισμός. Είναι, ίσως η

1. Φυλλάδια EOMMEX - ΟΠΕ  
1. Το Σύγχρονο εργοστάσιο

πιό σημαντική εξαγωγική απόφαση, αφού η επιλογή της αγοράς θα επηρεάσει όλες τις μεταγενέστερες αποφάσεις και ενέργειες. Όμως, συχνά αυτή η απόφαση αφήνεται στην τύχη και η επιχείρηση εισέρχεται σε μια αγορά επειδή παρουσιάστηκε ξαφνικά αντιπρόσωπος ή έφτασε κάποια ανέλπιστη παραγγελία από κάποια χώρα. Η επιλογή της αγοράς είναι πολύ σημαντικό θέμα για να αποφασιστεί από τέτοια συμβάντα. Πρέπει να είναι σοβαρή απόφαση βασισμένη σε διεξοδική έρευνα και ανάλυση.

Όταν πρόκειται να αποφασίσουμε αν θα μπούμε σε μια δεδομένη αγορά, είναι σημαντικό να σκεφτούμε πόσο προσιτή είναι γεωγραφικά, οικονομικά και πολιτιστικά. Όσο πιο κοντά μας είναι η αγορά γεωγραφικά, τόσο ευκολότερα θα είναι να την επισκεπτόμαστε και να την προμηθεύουμε. Οικονομικοί φραγμοί, όπως τarıφες και ποσοτώσεις, μπορούν να εμποδίσουν τον εξαγωγέα, αλλά οι αγορές της Ευρωπαϊκής Κοινότητας έχουν λιγώτερα από τα εμπόδια αυτά. Το οικονομικό θέμα, επίσης, περιλαμβάνει το αν η χώρα διαθέτει ξένο συνάλλαγμα, σημαντικός παράγοντας αν πρόκειται να πραγματοποιήσουμε εξαγωγές σε πολλές από τις αναπτυσσόμενες χώρες. Το πόσο προσιτή είναι πολιτιστικά περιλαμβάνει θέματα όπως η γλώσσα, τα εθνικά χαρακτηριστικά και την επιχειρηματική πρακτική. Πρέπει πρώτα να αξιολογήσουμε όλους αυτούς τους παράγοντες για να αποφασίσουμε ποιές αγορές είναι πιο προσιτές.

Επίσης, σημαντικό θέμα είναι το μέγεθος της αγοράς και η ισχύς των τοπικών κατασκευαστών. Ενώ π.χ. η Γερμανία είναι μεγάλη αγορά, μπορεί να έχει χαμηλό επίπεδο εισαγωγών, γιατί οι επιτυχημένοι τοπικοί κατασκευαστές δεν διευκολύνουν την πρόσβαση των ξένων εταιρειών. Οι μεγάλες εισαγωγές μπορεί να μην είναι επιθυμητές, αφού μπορεί να σημαίνουν την παρουσία μερικών καλοεγκαταστημένων ξένων εταιρειών, που πάλι θα

θα κάνουν τη ζωή δύσκολη στους νεοφερμένους.

Οι μικρότερες εταιρείες που είναι νέες στις εξαγωγές συχνά τα πηγαίνουν καλύτερα αν συγκεντρωθούν σε μικρότερες αγορές όπου υπάρχει υγιής τομέας εισαγωγών μολονότι η συνολική αγορά είναι διαφορετική, οι επιχειρηματίες πρέπει ν' αναζητήσουν αγορές στις οποίες μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά, και τα προϊόντα τους μπορούν ν' ανταγωνιστούν τα πρότυπα ποιότητας, απόδοσης και αξίας που επικρατούν.

Στην επιλογή των αγορών, συχνά πρέπει να ζυγίσουμε το πόσο ελκυστική είναι μια αγορά με το πόσο προσιτή είναι. Οι αγορές των χωρών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας είναι πολύ προσιτές γεωγραφικά, οικονομικά και πολιτιστικά. Όμως αγορές στις αναπτυσσόμενες χώρες και την Μέση Ανατολή ίσως παρουσιάζουν καλύτερες ευκαιρίες, ιδιαίτερα για ορισμένα προϊόντα και οι ευκαιρίες πρέπει να ζυγιστούν με το ότι οι Ευρωπαϊκές αγορές είναι πιο προσιτές. Ο επιχειρηματίας πρέπει να λάβει υπόψη του όλα αυτά τα χαρακτηριστικά όταν αξιολογεί τις πιο κατάλληλες αγορές.

Όταν κάνει την αρχική έρευνα και αξιολόγηση αγορών, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να επισημάνει αρκετές χώρες που φαίνονται να παρέχουν ευκαιρίες και είναι σχετικά προσιτές.

Μετά να τις κατατάξει κατά σειρά αξίας, βάζοντας πρώτη την πιο επιθυμητή κλπ. Η κατάταξη πρέπει να βασιστεί στη γενική εικόνα της αγοράς και όχι στο μέγεθος. Η μεγαλύτερη αγορά μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη και πολύ ανταγωνιστική και ίσως συμφέρει τη μικρομεσαία επιχείρηση να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στη μικρότερη αγορά. Όταν έχει κάνει την κατάταξη το επόμενο ερώτημα είναι που να σταματήσει, δηλαδή τίνες αγορές να περιλάβει στην εξαγωγική του προσπάθεια.

### 12.5. Πόσες αγορές:

Αυτό είναι το ερώτημα κλειδί. Η παραδοσιακή πρακτική μας λέει να διαλέξουμε αρχικά μόνο μια αγορά, ή το πολύ δύο, και να συγκεντρώσουμε όλη την εξαγωγική προσπάθεια.

Το επιχείρημα είναι ότι αφού όλες οι επιχειρήσεις και πολύ περισσότερο οι μικρές, έχουν περιορισμένους πόρους, θα πρέπει να συγκεντρώνονται σε περιορισμένο στόχο. Αυτό είναι λογική προέκταση της αρχής της συγκέντρωσης και δεν μπορεί να αμφισβητηθεί από άποψη στρατηγικής. Αυτή η προσέγγιση στην επιλογή των εξαγωγικών αγορών λέγεται συγκέντρωση αγοράς.

Είναι αρκετά εύκολο να δούμε γιατί η αρχή της συγκέντρωσης επεκτείνεται και στους εξαγωγείς. Βασίζεται στην ισχύ της εξειδίκευσης, της κλίμακας και του μεριδίου της αγοράς και στο επιχείρημα ότι είναι καλύτερα να συγκεντρώνουμε τους περιορισμένους πόρους στις καλύτερες ευκαιρίες αντί να τους εξαπλώνουμε παντού. Δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αποκτήσει καλύτερη γνώση των συνθηκών της αγοράς και των αναγκών των πελατών. Εξοικονομεί τη δαπάνη να στέλνουμε μικρές παραγγελίες σε χώρες που ξέρουμε λίγο, περιορίζει τα όρια του διοικητικού ελέγχου και επιτρέπει να επισκεφτούμε την κάθε αγορά συχνότερα. Αυτά είναι ισχυρά επιχειρήματα υπέρ της συγκέντρωσης.

Όμως, αυτή η παραδοσιακή σοφία έχει πρόσφατα αμφισβητηθεί υπέρ της εξάπλωσης της αγοράς. Ισχυρίζονται ότι μερικές επιχειρήσεις είναι καλύτερα να λειτουργούν σε διάφορες αγορές, ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια των εξαγωγών τους. Αυτό περιορίζει τον κίνδυνο στον οποίο εκτίθεται η επιχείρηση όταν λειτουργεί σε μια μόνο αγορά και βασίζεται λιγότερο σε αρχική έρευνα αγοράς σαν βάση για την επιλογή μιας αγοράς - στό-

χου. Λόγω του μεγάλου κινδύνου που έχουν οι εξαγωγές και της εξαιρετικής δυσκολίας να αποκτήσουμε αξιόπιστες πληροφορίες αγοράς, χωρίς πραγματική πείρα εξαγωγών στην αγορά αυτή, ίσως είναι λογικό να εξαπλώσουμε το αρχικό μας εγχείρημα σε περισσότερες από μια αγορές. Οποσδήποτε, και με την προϋπόθεση ότι σε κάθε αγορά μπαίνουμε με χαμηλό κόστος, μπορεί ο αριθμός των αγορών να μειωθεί όταν ο ιδιοκτήτης - διευθυντής αποκτήσει προσωπική εμπειρία από τη λειτουργία σ' αυτές. Με άλλα λόγια, χρησιμοποιούμε την αρχική ευρύτερη είσοδο για να αποκτήσουμε πείρα στην οποία να βασίσουμε είσοδο, τον περιορισμό, τον αριθμό και τη συγκέντρωση σε αγορές κλειδιά. Επίσης, υπάρχει το επιχείρημα ότι η εξαπλώση επιτρέπει συγκέντρωση στο προϊόν αντί στην αγορά, κι ότι αυτό δίνει ευελιξία στις τωρινές μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Για να καταλήξει σε συμπέρασμα ο επιχειρηματίας πρέπει να σκεφτεί και να αξιολογήσει όλους τους παραπάνω παράγοντες. υπέρ της συγκέντρωσης ή υπέρ της επέκτασης των αγορών.

Η επιλογή της αγοράς είναι άλλο ένα παράδειγμα μιας σοβαρής απόφασης μάρκετινγκ, για την οποία δεν μπορούν να υπάρχουν αυστηροί κανόνες αλλά που συνεπάγεται αξιολόγηση και συμβιβασμό.

Συνεπώς, η εξαγωγική στρατηγική εξαρτάται από τις εκάστοτε συνθήκες, αλλά μια πολλαπλή στρατηγική αγοράς μπορεί να είναι η κατάλληλη λύση στο ξεκίνημα των εξαγωγών. Όσο η μικρομεσαία αποκτά γνώσεις θα πρέπει όλο και περισσότερο να συγκεντρώνεται στις καλύτερες ευκαιρίες για να επωφεληθεί από το μεγαλύτερο μέγεθος εξαγωγών και τη μεγαλύτερη απόδοση. Τέλος, όσο μεγαλώνει το μερίδιο της στις αγορές - κλειδιά και αποκτά πείρα στις εξαγωγές, ίσως πρέπει να αρχίσει να εξαπλώ-



νεται πάλι για να ανοίξουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Όμως αυτό το δεύτερο στάδιο θα το φτάει μετά από αρκετά χρόνια. Μετά από όλα αυτά μπορούμε να πούμε ότι ο κανόνας για τους περισσότερους καθιερωμένους εξαγωγείς είναι να συγκεντρώσουν περισσότερους πόρους σε λιγότερες αγορές.

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΚΑΙ ΚΡΑΤΟΣ

13.1 Δυνατότητες Εφαρμογής Marketing Μ.Μ.Ε. και Κράτος

Είναι γνωστό ότι κεντρικό και κύριο σημείο αναφοράς για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των Μ.Μ.Ε. είναι ο ίδιος ο φορέας της επιχείρησης, ο οποίος είναι και διευθυντής παραγωγής και διευθυντής πωλήσεων, και οικονομολόγος. Είναι ο "άνθρωπος ορχήστρα".

Η εποχή μας απαιτεί και επιβάλλει την ειδίκευση και την ειδικότητα. στο χώρο των Μ.Μ.Ε. , αυτό σημαίνει πως πρέπει να περάσουμε από τον "ανειδίκευτο" στον "ειδικευμένο" Μ.Μ. Επιχειρηματία.

Στον τομέα των πωλήσεων αυτό σημαίνει ότι ο Μ.Μ. Επιχειρηματίας οφείλει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τρεις αρχές:

- α. Να ~~τῆρει~~ και να εφαρμόζει ενεργητική - επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά. Οφείλει να παρακολουθεί συστηματικά την αγορά, να αναζητάει και να πείθει τον πελάτη, να προωθεί τα προϊόντα, να οργανώνει τη διανομή, κλπ.
- β. Να δίνει στο μάρκετινγκ την ίδια τουλάχιστον σημασία και βαρύτητα, που δίνει στις άλλες βασικές λειτουργίες της επιχείρησης.
- γ. Να είναι ενήμερος των βασικών μεθόδων και τεχνικών του μάρκετινγκ<sup>1</sup>.

Η συνειδητοποίηση και εφαρμογή στην πράξη των τριών αυτών βασικών αρχών θα έχει σαν αποτέλεσμα τον προσανατολισμό

της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες , με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων, όπως π.χ.

- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά
- Βελτίωση του προϊόντος (ποιότητα, συσκευασία)
- Βελτίωση των σχέσεων με την πελατεία και αναζήτηση νέων πελατών ή αγορών
- Εφαρμογή σωστής τιμολογιακής πολιτικής
- Καθορισμός βασικών στόχων και πολιτικής
- Συμμετοχή σε εκθέσεις (εσωτερικού και εξωτερικού)

Μιλάμε βεβαίως για απλές εφαρμογές βασικών αρχών marketing τέτοιες που να προσφέρονται για τη Μ.Μ.Ε. και να μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς πολυδάπανα συστήματα, έρευνες και στελέχη, που από τα πράγματα δεν μπορεί να αντέξει μια μικρή επιχείρηση.

Πρόκειται στην ουσία για το πέρασμα της νοοτροπίας και της φιλοσοφίας του marketing .Μ.Ε. Κι αυτό είναι ένα σοβαρό πρόβλημα. Πως θα περάσει το marketing τις Μ.Μ.Ε.;

Μια εύκολη απάντηση είναι "ας φροντίσει το κράτος" χωρίς να παραγνωρίζουμε το ρόλο του Κράτους, απαντάμε πως η ευθύνη ανήκει πρώτα στον ίδιο τον μικρομεσαίο. Πρέπει πρώτα ο ίδιος να θελήσει και να ενδιαφερθεί . Πώς όμως; Μεμονωμένος, αποξενωμένος, αδύναμος δεν έχει σημαντικές ελπίδες.

Υπάρχει βέβαια μια κάποια λύση όπως αναφέρουμε και στο σχετικό κεφάλαιο, η συνεργασία μεταξύ των Μ.Μ.Ε. Αυτό δεν φτάνει, και γιατί μπορεί να μην είναι αποδεικτό από τον Μ.Μ. επιχειρηματία και γιατί πάλι ορισμένα προβλήματα θα αντιμετωπίσει.

Και εδώ έρχεται ο ρόλος του σωματείου , του επιμελητηρίου , των οργανώσεων. Το σωματείο, κλαδικό ή τοπικό , έχει

να παίξει πέρα από το συνδικαλιστικό και ουσιαστικό αναπτυξιακό ρόλο. Η πληροφόρηση, η εκπαίδευση, ο σχεδιασμός, το marketing, άμεσα ή έμμεσα, μπορούν μέσα από τα συλλογικά όργανα να περάσουν στη Μ.Μ.Ε.

Υπάρχουν σήμερα και προσφέρονται πολλά προγράμματα εφαρμογής των σύγχρονων αρχών marketing από τους αναπτυξιακούς οργανισμούς του Δημοσίου, αλλά και από ιδιωτικούς φορείς.

Η Μ.Μ.Ε. έχει χρέος αλλά και συμφέρον να αναζητήσει, να πληροφορηθεί, να ενημερωθεί και να εφαρμόσει τις αρχές του marketing, προσαρμοσμένες βέβαια στο μέγεθος και στη δραστηριότητά της.

### 13.2. Ο Ρόλος των Αναπτυξιακών Οργανισμών του Δημοσίου στην Υποβοήθηση των Μ.Μ.Ε.

Οι αναπτυξιακοί οργανισμοί του Δημοσίου είναι οι αρμόδιοι εκείνοι φορείς που, ανάμεσα στα άλλα, παρακολουθούν τις Μ.Μ.Ε. "από κοντά" ερευνούν και προγραμματίζουν, σε τοπική και εθνική κλίμακα, υλοποιούν προγράμματα στήριξης των Μ.Μ.Ε., μέσω των εκάστοτε κυβερνητικών επιλογών.

Και όλα αυτά γιατί είναι δύσκολο για τον Μ.Μ. επιχειρηματία να ανταπεξέλθει από μόνος του, με τις περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες και γνώσεις που διαθέτει στο σημερινό πολύπλοκο επιχειρηματικό φάσμα.

Τα διάφορα συστήματα υποστήριξης των Μ.Μ.Ε. περνούν μέσα από τους αναπτυξιακούς οργανισμούς, οι οποίοι διαθέτουν στελέχη με άρτια επιστημονική κατάρτιση και γνώσεις και εμπειρίες για την αντιμετώπιση της δυναμικής των Μ.Μ.Ε..

Οι οργανισμοί αυτοί εξετάζουν τις Μ.Μ.Ε. από κοντά, δίπλα στον επιχειρηματία, μέσα από το "αδιέξοδο", του γραμμα-

τίου που λήγει αύριο, μέσα από τη μάταιη προσπάθεια αναπλήρωσης της τεχνολογίας που λείπει με το "Ελληνικό Δαιμόνιο", μέσα από τη νοοτροπία του "μάστορα" που ξαφνικά πρέπει να διοικήσει ένα ζωντανό - έστω και μικρό - οικονομικό οργανισμό, μέσα από το πρόβλημα που λέγεται "αίτηση δανειοδότησης", μέσα από τις αγώνιες και τους αγώνες για τη διείσδυση σε μια ολοένα και πιο απαιτητική αγορά, μέσα τέλος από τη φλόγα αυτού του δυναμικού δημιουργού που ενσαρκώνει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας.

Οι αναπτυξιακοί οργανισμοί προσπαθούν να καλύψουν, όσο το δυνατόν, τις αδυναμίες, των Μ.Μ.Ε. Με συγκεκριμένους τομείς βαθιάς γνώσης και δράσης :

Με κρατικούς οικονομικούς πόρους, για να μπορούν να προσφέρουν στις Μ.Μ.Ε. ανεπηρέαστα από ιδιωτικά συμφέροντα.

Με επιστημονική στελέχωση υψηλού επιπέδου, απαλλαγμένη στο μέτρο του δυνατού, από γραφειοκρατικές αντιλήψεις.

Με καθημερινή επαφή με τις Μ.Μ.Ε.

Με συνεχή μελέτη των γενικών και ειδικών προβλημάτων, με ακούραστη ενημέρωση γύρω από κάθε νέα εμπορική, παραγωγική, τεχνολογική, οικονομική αντίληψη, με διάθεση για σωστή συνεργασία με τα επιστημονικά και επαγγελματικά συνδικαλιστικά όργανα και τα Επιμελητήρια των Μ.Μ.Ε., αλλά και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και τους άλλους κοινωνικούς φορείς με δυνατότητα, τέλος να μελετούν και να εισηγούνται στην Πολιτεία τεκμηριωμένα γενικά ή ειδικά μέτρα, εναρμονισμένα με τις γενικές επιλογές του Κράτους και τις ανάγκες των Μ.Μ.Ε.

Η ανάγκη ύπαρξης Ειδικού Συμβούλου για τις Μ.Μ.Ε. γίνεται προφανής. Προφανής όμως είναι και η αδυναμία των Μ.Μ.Ε.

να καλύψουν αυτή την ανάγκη. Αδυναμία που συνήθως οφείλεται σε οικονομικούς λόγους, αλλά, και όχι σπάνια, στην έλλειψη γνώσης αυτής της ανάγκης, στην έλλειψη σχετικής παιδείας, ή στην κακή δεικτικότητα των υπηρεσιών του Ειδικού χαρακτηριστικό γνώρισμα του "μάστορα που τα ξέρει όλα", που ευτυχώς σιγά - σιγά, αφού δεν μπόρεσε ή δεν τον βοήθησαν να μεταμορφωθεί σε επιχειρηματία, εξαφανίζεται από τους Μ.Μ.Επιχειρηματίες.

13.3. Τι προσφέρουν οι Αναπτυξιακοί οργανισμοί στο Marketing των Μ.Μ.Ε.;

- Οι αναπτυξιακοί οργανισμοί :
- Οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα ενημέρωσης Μ.μ.επιχειρηματιών και στελεχών των επιχειρήσεών τους, πάνω σε κάθε θέμα επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.
  - Οργανώνουν και υλοποιούν τη συμμετοχή των Μ.Μ.Ε. σε εκθέσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
  - Οργανώνουν κοινοπρακτικές δράσεις μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων.
  - Αντλούν πληροφόρηση και τεχνολογία από ξένους αντίστοιχους Κρατικούς ή διεθνείς φορείς για λογαριασμό των Μ.Μ.Ε.
  - Προάγουν την ιδέα της τυποποίησης των προϊόντων
  - Συμβάλλουν στην προώθηση των εξαγωγών, κτλ.<sup>1</sup>

Αλλά ποιοί είναι αυτοί οι αναπτυξιακοί οργανισμοί και πως βοηθούν, ειδικότερα ο καθένας από αυτούς και με ποιές

---

1. Συνέδριο για τις Μ.Μ.Ε. (ΕΟΜΜΕΧ 1983)

αρμοδιότητες τις Μ.Μ.Ε.;

#### Α. Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.

Αποστολή του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., είναι η υποβοήθηση ανάπτυξης των Μ.Μ.Ε. Πέρα από τα γενικά προγράμματα υποστήριξης των Μ.Μ.Ε., ειδικά στον τομέα marketing ο ΕΟΜΜΕΧ προσφέρει στις Μ.Μ.Ε.:

##### \* Τεχνική βοήθεια

Παρέχει τεχνική βοήθεια με τη μορφή μελετών διαγνωστικών, τεχνικοοικονομικών - σκοπιμότητας, βιωσιμότητας, οργανωτικών συμβουλών και ενημερώνει τους μικρομεσαίους σε θέματα management.

##### \* Επιμόρφωση

Οργανώνει εκπαιδευτικά, επιμορφωτικά προγράμματα τεχνικών εφαρμογών, οργάνωσης, διοίκησης επιχειρήσεων, προώθηση πωλήσεων κλπ.

##### \* Σχεδιασμό προϊόντων

- Συμμετέχει μέχρι και 55% στις δαπάνες σχεδιασμού, προτύπων και καλουπιού για νέα προϊόντα
- Αξιολογεί και συμμετέχει συμβουλευτικά στο σχεδιασμό προϊόντων .
- Συνδέει τους κατασκευαστές με ειδικευμένους σχεδιαστές
- Εκπονεί minimum λειτουργικές προδιαγραφές για ομάδες προϊόντων
- Ενημερώνει τους κατασκευαστές ετοιμών ενδυμάτων και πλεκτών στις τάσεις της μόδας.
- Προβάλλει και ενθαρρύνει τον επώνυμο ελληνικό σχεδιασμό

\* Πληροφόρηση

- Εκδίδει σειρά βιβλίων και εντύπων (για τη βιοτεχνία και τη χειροτεχνία) καθώς και τριμηνιαία επιθέωση ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ.
- Απαντά μέσα από το ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ σε ερωτήσεις των Μ.Μ. επιχειρηματιών.

\* ΕΠΙΣΗΣ Ο ΕΟΜΜΕΧ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ:

- Την προβολή και προώθηση πωλήσεων στο εξωτερικό και εσωτερικό με παροχή πληροφοριών και συμβουλών. (εξαγωγικές διαδικασίες, στοιχεία αγορών, οργάνωση πωλήσεων).
- Τη συμμετοχή βιοτεχνών σε εμπορικές εκθέσεις εσωτερικού-εξωτερικού και φέρνει σε επαφή ενδιαφερόμενους ξένους αγοραστές με Έλληνες παραγωγούς (βλέπε παράρτημα Ι).
- Τη βελτίωση πρόσβασης των Μ.Μ.Ε. στις κρατικές προμήθειες.
- Την προώθηση της δημιουργίας και ανάπτυξης, Συνεταιρισμών και Κοινοπραξιών Μ.Μ.Ε., μελετώντας και βοηθώντας στη σύστασή τους και συμπαραστέκεται τεχνικά και οικονομικά στην οργάνωσή τους και στα πρώτα βήματα της λειτουργίας τους.

Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για τις Επιχειρήσεις

Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για τις Επιχειρήσεις δημιουργήθηκε από τον ΕΟΜΜΕΧ σε συνεργασία με την Task-Force για τις Μ.Μ.Ε., της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, στα πλαίσια εφαρμογής του Κοινοτικού Προγράμματος Δράσης για τις Μ.Μ.Ε.

Κύριο στόχο του έχει να διευκολύνει την επικοινωνία των Ελληνικών επιχειρήσεων με τις αρμόδιες υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.



## Β. ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.

Το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας αποτελεί φορέα γλο-ποίησης της γενικότερης προσπάθειας για αύξηση της παραγωγι-κότητας στον Ελληνικό χώρο.

Οι δραστηριότητες του καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα "πα-ρατήρηση, έρευνα, μέτρηση, έλεγχος, σχεδιασμός και εκτέλεση" και σε αντιστοιχία με τα Κέντρα Παραγωγικότητας όλων σχεδόν των αναπτυγμένων χωρών του κόσμου, προσανατολίζεται, κατά βάση, προς τους ακόλουθους τομείς, χωρίς όμως περιορισμούς για δραστηριοποίηση και σε κάθε άλλο τομέα, που η ευρύτητα του ρόλου του ΕΛΚΕΠΑ του επιτρέπει να κινηθεί.

Οι δραστηριότητες του ΕΛΚΕΠΑ δεν έχουν μόνο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, δίνοντας βοήθεια σε μια μεμο-νωμένη επιχείρηση, αλλά δημιουργώντας τις εξωτερικές οικό-νομίες που θα βοηθήσουν όλες τις επιχειρήσεις.

Οι δραστηριότητες αυτές είναι :

- Η επιμόρφωση και ειδίκευση στελεχών επιχειρήσεων και οργα-νισμών.
- Η παροχή πληροφοριών σε θέματα τεχνολογίας, οργάνωση και διοίκησης, marketing, οικονομικά κτλ.
- Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις
- Η εκπόνηση κλαδικών μελετών
- Οι εκδόσεις, ενημερωτικές εκδηλώσεις, συνέδρια κτλ.

## Γ. Ο.Π.Ε.

Ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.) είναι ο επίση-μος κρατικός οργανισμός υπεύθυνος για την ανάπτυξη και προώ-θηση των ελληνικών εξαγωγών.

Είναι ο επίσημος φορέας για την υποβοήθηση των εξαγωγών και υποστηρίζει τις προσπάθειες των επιχειρήσεων για την

προώθησή του στο εξωτερικό.

Ο Ο.Π.Ε. είναι μέλος της INTEREXPO WETFEC και ETPO συνεργάζεται επίσης με το Διεθνές Κέντρο Εμπορίου της UNCTAD/GATT και άλλους διεθνείς οργανισμούς σε ζητήματα ανάπτυξης διεθνούς εμπορίου.

Ο Ο.Π.Ε. παρέχει τις εξής υπηρεσίες στις Μ.Μ.Ε.:

- Έρευνά την ξένη αγορά και πληροφορεί τους εξαγωγείς για τις εκάστοτε εξαγωγικές ευκαιρίες.
- Συμβουλεύει τους εξαγωγείς για τις δυνατότητες προώθησης των προϊόντων τους στις ξένες αγορές τους φέρνει σ' επαφή με ξένους αγοραστές, ενθαρρύνει και υποστηρίζει κάθε εξαγωγική προσπάθεια.
- Πληροφορεί τις επιχειρήσεις για τους κανονισμούς και διαδικασίες εξαγωγών, τους παρέχει στατιστικά στοιχεία και πληροφορίες για τις ξένες αγορές.
- Διαφημίζει τα ελληνικά προϊόντα στο εξωτερικό, οργανώνει την επίσημη ελληνική συμμετοχή στις διεθνείς εμπορικές εκθέσεις, διοργανώνει ελληνικές εβδομάδες και άλλες παρεμφερείς εκδηλώσεις.
- Προσφέρει σύγχρονη επιμόρφωση πάνω σε εξαγωγικά θέματα, σε εξαγωγείς και στελέχη εξαγωγικών επιχειρήσεων, μέσα από το Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών που έχει ιδρύσει.
- Παρέχει στους πιθανούς ξένους αγοραστές πληροφορίες σχετικά με τις εξαγωγικές δυνατότητες της χώρας και διευκολύνει τις επαφές τους με τους Έλληνες εξαγωγείς.
- Ειδικότερα ο Ο.Π.Ε. πληροφορεί τους ενδιαφερόμενους αγοραστές για τους κανονισμούς και τις διαδικασίες εξαγωγών της χώρας, τους παρέχει στατιστικά στοιχεία, πληροφορίες για τις επιχειρήσεις, για κάθε προϊόν και συντονίζει τις εμπορικές τους επαφές.

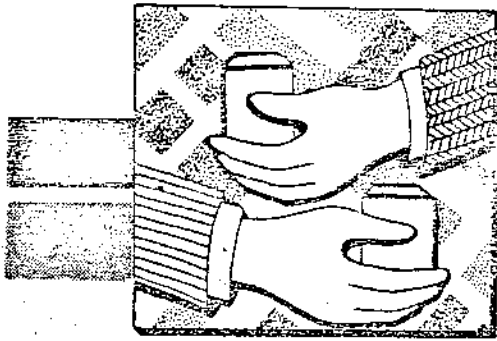
θα πρέπει να προσθέσουμε ότι μέσω των προγραμμάτων του Ο.Π.Ε. δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην υποβοήθηση και κινητοποίηση των Μ.Μ.Ε. και των συλλογικών εξαγωγικών φορέων.

Τέλος εδώ αναφέρουμε τη Διεθνή Έκθεση Θεσ/νίκης με τις εκδηλώσεις που πραγματοποιεί καθώς και την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΣΥΕ) που στα πλαίσια της γενικής στατιστικής παρακολούθησης, έχει την ευθύνη και των ειδικών προγραμμάτων στατιστικής παρακολούθησης των μεγεθών που ενδιαφέρουν τις Μ.Μ.Ε.

Εκτός από τους οργανισμούς του Δημοσίου μεγάλη βοήθεια στους Μ.Μ. επιχειρηματίες πάνω σε θέματα marketing μπορούν να παράσχουν η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), το Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιοτεχνικών Ερευνών (ΙΟΒΕ) , κ.λ.π.

Εκτός από τους Α.Ο. του Ελληνικού Δημοσίου υπάρχουν και οι Διεθνείς Οργανισμοί με τους οποίους συνεργάζονται οι αντίστοιχοι Ελληνικοί. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στους διάφορους Οργανισμούς και Ταμεία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας , μια άμεση πληροφόρηση για τους οποίους μπορεί να έχει ο μικρομεσαίος από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για τις επιχειρήσεις του ΕΟΜΜΕΧ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



ΕΝΟΙΚΙΟΚΟΙ/ΖΗΤΟΥΝ  
ΕΝΟΙΚΙΟΚΟΙ/ΖΗΤΟΥΝ

Αρκετά ελληνικά προϊόντα ζητούν διάφοροι οίκοι του εξωτερικού. Ιδιαίτερα κατά το περασμένο τρίμηνο (ως τα μέσα Γενάρη '88) έφθασαν στον ΕΟΜΜΕΧ —Διεύθυνση Μάρκετινγκ— οι παρακάτω ζητήσεις (οι ενδιαφερόμενοι βιοτέχνες μπορούν να επικοινωνούν απευθείας με τους ξένους οίκους):

**Δερμάτινα είδη**

1. HANSEATIC MODE GMBH Δερμάτινα ενδύματα  
Z. H. HERRN L. REPP  
AM GRUENGUERTEL 18  
D - 5030 HUERTH, RHEINL  
TELEX: 8883375 HANS D

2. MR. JOSEPH R. SNOW Γυναικείες τσάντες  
SNOW ENTERPRISES  
P.O. BOX 51  
GAYLORDS VILLE, CONN.  
06755  
TEL.: (203)354.8670

3. AUS EUR. ASIA IMPORT Τσάντες, ζώνες,  
EXPORT CO. δέρμα φιδιού  
21 DRUMMOND PLACE,  
CARLTON 3053  
MELBOURNE VICTORIA  
AUSTRALIA  
PH. (03) 663.7027  
FAX (03) 663.4077  
TELEX: AA 39342 (DAVMAK)

4. A + N FASHIONS OHG Δερμάτινα ενδύματα,  
POSTFACH 227 τσάντες  
AN DEN EICHEN 61  
6082 MOERFELDEN/  
WALDORF

5. «JUSCHA» Πορτοφόλια,  
JAECHTER + κλειδοθήκες,  
RACKEBRANDY GMBH δερμάτινες τσάντες  
HERRLINGHAUSEN 8  
5632 WERMELSKIRCHEN  
TEL.: 02196/3011 + 3012  
TELEX: 8513399

6. E. VLACHOPOULOS Προβιές

FR. LISZT WEG 7  
7033 HERRENBERG  
TEL.: 07032/23114

7. DOGIS GENERAL Δερμάτινα είδη  
SERVICES  
IMPORTS - EXPORTS -  
SHIPPING & FORWARDING  
AGENT  
125, ELEFTHERIAS STR.  
P.O. BOX 1664  
LIMASSOL - CYPRUS  
TEL.: 62866

**Ορυκτά πετρώματα**

1. HOBBY - TIME Στεατίτης  
BASTEL - SYSTEM GMBH  
POSTFACH 60  
D - 7995 NEUKIRCH/  
BODENSEE  
TEL.: 07528/2961-4  
TELEX: 732979 HTS D

**Μάρμαρα**

1. MEDAILLON AB Προτομές από μάρμαρο  
ATT. MRS. AGNETA ή γύψο  
BJOLKSTAM  
STORGATAN, 12  
114 51 STOCKHOLM  
SWEDEN  
TEL.: 08/616043

2. WYETH LABORATORIA Αγάλματα (Ιπποκράτη,  
BY MR. N. A. JANSÉN Πλάτωνα, Αριστοτέλη)  
DAALMEERSTRAAT 24  
2131 HC HOOFFDORP  
POSTBUS 225  
2130 AG. HOOFFDORP  
TEL.: 02503 - 34074

**Εταλάζ για κοσμήματα**

1. THE FINNISH FOREIGN  
TRADE ASSOCIATION  
MRS. MAARET HEIKKINEN  
P.O. BOX 325  
SF - 50101 MIKKELI -  
FINLAND  
TEL.: 55-362355

## Έτοιμο ένδυμα

1. KARIN KLOESS  
TEXTIL - IMPORT  
HOMBURGER STR. 54  
D - 6368 BAD VILBEL  
TEL.: 06101/44128

T-Shirts

2. ALTAX GMBH  
POSTFACH 559  
CHEMNITZER STR. 32  
D-4600 DORTMUND 1  
TEL.: 0231/579301-6  
TELEX: 822388 ALTAX D

Αθλητικές φόρμες  
και κάλτσες

3. AUS. EUR. ASIA IMPORT  
EXPORT CO.  
21 DRUMMOND PLACE,  
CARLTON 3053  
MELBOURNE VICTORIA  
AUSTRALIA  
PH: (03) 663.7027  
FAX: (03) 663.4077  
TELEX: AA 39342 (DAVMAK)

Έτοιμα ενδύματα  
(ανδρικά, γυναικεία,  
παιδικά)

4. DOGIS GENERAL  
SERVICES  
IMPORTS - EXPORTS -  
SHIPPING & FORWARDING  
AGENT  
125, ELEFThERIAS STR.  
P.O. BOX 1664  
LIMASSOL - CYPRUS  
TEL: 62866

Έτοιμα ενδύματα

5. SAYEGUSA & CO., LTD  
7-8-8-, GINZA, CHUO-KU,  
TOKYO 104, JAPAN  
TEL.: (03) 573.2441  
FAX: 81-3-575-4270

Γυναικεία ενδύματα

## Κερίά

1. AUS. EUR. ASIA IMPORT  
EXPORT CO.  
21 DRUMMOND PLACE,  
CARLTON 3053  
MELBOURNE VICTORIA  
AUSTRALIA  
PH. (03) 663.7027  
FAX: (03) 663.4077  
TELEX: AA 39342 (DAVMAK)

## Υποδήματα

1. AUS. EUR. ASIA IMPORT  
EXPORT CO.  
21 DRUMMOND PLACE,  
CARLTON 3053  
MELBOURNE VICTORIA  
AUSTRALIA  
PH.: (03) 663.7027

Υποδήματα (ανδρικά,  
γυναικεία, παιδικά)

FAX: (03) 663.4077  
TELEX: AA 39342 (DAVMAK)

## Υφάσματα

1. AUS. EUR. ASIA IMPORT. Μεταξωτά υφάσματα  
EXPORT CO.  
21 DRUMMOND PLACE,  
CARLTON 3053  
MELBOURNE VICTORIA  
AUSTRALIA  
PH.: (03) 663.7027  
FAX: (03) 663.4077  
TELEX: AA 39342 (DAVMAK)

## Χαρτικά

1. AUS. EUR. ASIA IMPORT Κάρτες  
EXPORT CO.  
21 DRUMMOND PLACE,  
CARLTON 3053  
MELBOURNE VICTORIA  
AUSTRALIA  
PH.: (03) 663.7027  
FAX: (03) 663.4077  
TELEX: AA 39342 (DAVMAK)

## Πιστολέτα

### που λειτουργούν με αέρα

1. FRIEDRICH BOLDT GMBH  
DIETERICHSTR. 35 a  
3000 HANNOVER 1  
TEL.: 0511/323420

## Φωτιστικά

1. HELLUX - LEUCHTER Φωτιστικά φασόν  
GMBH  
POSTFACH 1380  
MERGENTHALERSTR. 6  
3014 LAATZEN 1  
TEL.: 0511/82010-0  
TELEX: 922.867  
TELEFAX: 0511/8201038

## Οικιακός εξοπλισμός

1. AUS. EUR. ASIA IMPORT Οικιακός εξοπλισμός  
EXPORT CO.  
21 DRUMMOND PLACE,  
CARLTON 3053  
MELBOURNE VICTORIA  
AUSTRALIA  
PH.: (03) 663.7027  
FAX: (03) 663.4077  
TELEX: AA 39342 (DAVMAK)

2. H. SCHNEIDER GMBH + Ηλεκτρικά,  
CO. KG μαχαίροπρίονα

### 13.4 Συνεργασία των Μ.Μ.Ε. με Ανώτατα και Τεχνολογικά Εκπαι- δευτικά Ιδρύματα

#### ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Σύμφωνα με τα όσα έχουν γραφτεί περί Μ.Μ.Ε., αλλά και από τα ελάχιστα παραδείγματα που διαπιστώσαμε κατά τη διάρκεια της μελέτης μας πάνω στη Μ.Μ.Ε., μπορούμε να πούμε για τον Μ.Μ.επιχειρηματία :

- Συνήθως έχει τελειώσει μόνο τη Μέση Εκπαίδευση και το μεγαλύτερο μέρος αυτών την Τεχνική Μ.Ε.
- Κατά το μεγαλύτερο μέρος προέρχεται από περιβάλλον εργα-  
τών
- Και επίσης, συνήθως στις εμπορικές επιχειρήσεις, έχει κλη-  
ρονομήσει την οικογενειακή επιχείρηση.

Αυτά τα χαρακτηριστικά του Μ.Μ.επιχειρηματία τον κάνουν να έχει δυσκολίες προσαρμογής σε μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση, δυσκολίες ν' αναπτύξει νέες στρατηγικές αντιμετώπισης των ανταγωνιστών του.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι ο μικρομεσαίος δεν γνωρίζει καλά τα πραγματικά περιθώρια κέρδους, κάνει ελάχιστη ή καθόλου διαφήμιση για να γίνουν γνωστά τα χρόνια του. Ο ατομικός χαρακτήρας της επιχείρησης τον σπρώχνει στην απομόνωση και τον ωθεί στο να παραμελεί την επαγγελματική επικοινωνία, με τους συνεργάτες ή τους υπαλλήλους του, που θα μπορούσαν να του δώσουν χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Και σαν συμπλήρωμα αυτών υπάρχουν μεγάλες δυσκολίες προσέλευσης, δίπλωματούχων συνεργατών - υπαλλήλων.

Φτάνουμε δηλαδή στο πολυδιατυπωμένο συμπέρασμα, ότι ο Μ.Μ.επιχειρηματίας είναι ένας δουλευτής που καλείται να καλύψει ποικίλα έργα και να είναι πολυτεχνίτης.

### 13.5. Ο Ρόλος των Α.Ε.Ι. - Τ.Ε.Ι.

Ο σκοπός των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων είναι η δημιουργία και η διάδοση της επιστημονικής γνώσης.

Χαρακτηριστικό της χώρας μας είναι η σημασία που δίνεται στην εκπαίδευση με αντίστοιχα υποτονική ή και καθόλου έρευνα, αποτέλεσμα του οποίου είναι η αποσύνδεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας από την έρευνα.

Καταλήγουμε στην άποψη ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί μια συνεργασία των Μ.Μ.Ε. με τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα μέσω κινήτρων για την ανάπτυξη αυτής της συνεργασίας αλλά και θεσμοθέτησης αυτής. Εξάλλου μια κάποια συνεργασία υπάρχει σε ορισμένους τομείς, κυρίως με τα Α.Ε.Ι.

Τα Ε.Ι. θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του marketing Μ.Μ.Ε. με τους ακόλουθους τρόπους:

α. Εκπαίδευση στελεχών και επιχειρηματιών

Με την εφαρμογή προγραμμάτων για την ανάπτυξη γνώσεων στις Μ.Μ.Ε.

β. Επιμόρφωση στελεχών και Μ.Μ.επιχειρηματιών

Οι τρόποι αυτοί μπορούν να πάρουν τη μορφή σεμιναρίων ή προγραμμάτων ανάπτυξης management. Επίσης θα μπορούσε να ενισχυθεί η έρευνα των Ε.Ι. προς όφελος των Μ.Μ.Ε. σε θέματα σχεδιασμού για τη βελτίωση της ποιότητας, σχεδιασμού - συσκευασίας - τυποποίησης, κλπ.

Τέλος πιστεύουμε ότι η συνεργασία αυτή θα μπορούσε να αποδώσει και με συγκεκριμένες εργασίες, πτυχιακές ή μη, των σπουδαστών - φοιτητών σε συνδυασμό με κάποια πρακτική άσκηση αυτών. Αυτή η μορφή συνεργασίας μπορεί να αποδειχθεί πολύ καρποφόρα, στη φάση όπου οι φοιτητές έχουν ήδη συγκεντρώσει όλες τις γνώσεις της σπουδής τους, έχουν κάποια ωριμότητα,

ενώ ταυτόχρονα αισθάνονται, ζωηρή παρακίνηση να ασχοληθούν επί τέλους μ' ένα "πραγματικό πρόβλημα". Επίσης όντας μη δεσμευμένοι από την καθημερινότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης, μπορούν ν' αποδώσουν πολύ χρήσιμα.



## ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

14.1 Συγκέντρωση και Συνεργασία των Μ.Μ.Ε.

Η Μ.Μ.Ε. από τη φύση της δεν είναι δυνατό να αναπτύξει ορισμένες δραστηριότητες "τριτογενείς" ή "βοηθητικές" της παραγωγής, που ο ρόλος τους όμως στις σημερινές συνθήκες ανταγωνισμού είναι καθοριστικός για την επιβίωση της (έρευνα, πληροφόρηση, επιμόρφωση, κλπ.) .

Επίσης ούτε ορισμένες άλλες της ίδιας κατηγορίας μπορεί ν' αναπτύξει αποτελεσματικά (προμήθειες, πωλήσεις, μηχανοργάνωση). Σε πολλές περιπτώσεις, το είδος της παραγωγής απαιτεί επίσης ένα μεγαλύτερο μέγεθος από αυτό πολλών Μ.Μ.Ε. Είναι συνεπώς απαραίτητο να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες των Μ.Μ.Ε. που αφορούν αυτές τις δραστηριότητες.

Η συγκέντρωση των παραπάνω δραστηριοτήτων μπορεί να γίνει μέσα από διάφορες μορφές συνεργασίας μεταξύ Μ.Μ.Ε. και μεταξύ αυτών και άλλων κοινωνικο-οικονομικών φορέων.

Δυνατές μορφές συνεργασίας, μπορεί να είναι ο συνεταιρισμός, η κοινοπραξία, η συγχώνευση, θυγατρική εταιρία, κρατικός φορέας και η ένωση ενός αριθμού Μ.Μ.Ε. σε μια μεγαλύτερη ανώνυμη εταιρία. Η αποτελεσματικότητα της κάθε μορφής είναι διαφορετική, ανάλογα με τη δραστηριότητα, τις Μ.Μ.Ε., και το περιβάλλον.

14.2. Κοινοπραξία

Η Κοινοπραξία αποτελεί μια ειδική μορφή συνεργασίας προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες και τα προβλήματα των Μ.Μ.Ε., όπως εξελίχθηκαν και εμφανίσθηκαν κυρίως μετά τα

την μεταπολεμική εξέλιξη της οικονομικής δραστηριότητας.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια έντονη προσπάθεια προώθησης της Κοινοπραξίας τόσο από τους ίδιους τους φορείς και τους εκπροσώπους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όσο και από τους αρμόδιους φορείς του δημοσίου.

Ωστόσο παρατηρούμε ότι επικρατεί αρκετή σύγχυση και ασάφεια γύρω από την έννοια και το περιεχόμενο του όρου Κοινοπραξία, κάτι που στην πράξη αποτελεί σοβαρό εμπόδιο για τη δημιουργία συγκεκριμένων κοινοπρακτικών μονάδων.

Για να προσδιορίσουμε την έννοια και το περιεχόμενο της Κοινοπραξίας είναι απαραίτητο ν' αναφερθούμε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε.

Όπως είναι γνωστό οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζουν, κατά την άσκηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, ορισμένες αδυναμίες συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι βασικότερες από τις οποίες είναι :

- Υπερπασχόληση παγίων εγκαταστάσεων
- Προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας.
- Μικρή παραγωγή ικανότητα και αδυναμία κάλυψης συνήθως, μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
- Υποτυπώδης εμπορική οργάνωση (ανεπάρκεια πληροφοριών αγοράς, ανεπάρκεια δικτύων πωλήσεως κτλ.
- Έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροχρόνιο δανεισμό.
- Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του ιδιοκτήτη - επιχειρηματία με όλα τα θέματα, στα οποία πρέπει να δώσει λύσεις ο ίδιος.

Αντίστοιχα τα βασικά πλεονεκτήματα των Μ.Μ.Ε. θα μπορούσαν να προσδιοριστούν ως εξής :

- Δυναμισμός, δημιουργικότητα και συνεχής προσπάθεια του φορέα με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
- Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.
- Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με την πελατεία
- Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών
- Μικρά γενικά έξοδα
- Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Εξάλλου βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των Μ.Μ.Ε. που πρέπει ιδιαίτερα να επισημάνουμε, είναι ο συναισθηματικός δεσμός του βιοτέχνη με τη βιοτεχνία, την οποία θεωρεί σαν παιδί του και είναι πράγματι το έργο της ζωής του.

Γι' αυτό έχει έντονο το αίσθημα της ανεξαρτησίας και αυτονομίας της επιχείρησης του και προσβλέπει με σκεπτικισμό σε κάθε προσπάθεια η οποία θα έτεινε να καταργήσει ή να περιορίσει την ανεξαρτησία και αυτονομία του.

Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά αναζητήθηκε από τη θεωρία και την πρακτική ένα σχήμα συνεργασίας το οποίο δεν θα καταργεί τα πλεονεκτήματα και παράλληλα θα εξουδετερώνει ορισμένα βασικά μειονεκτήματα των Μ.Μ.Ε.

Το σχήμα αυτό συνεργασίας περισσότερων Μ.Μ.Ε. τους δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσουν, σε ορισμένους τουλάχιστον τομείς της δραστηριότητάς τους, τα πλεονεκτήματα της μεγάλης επιχείρησης και ταυτόχρονα να διατηρούν την ανεξαρτησία τους.

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τον τομέα των εξαγωγών. Η μεγάλη επιχείρηση διατηρεί ένα Τμήμα Εξαγωγών, έχει ειδικευμένο προσωπικό, δίκτυα πληροφοριών και έρευνας, έκθεση κλπ. το οποίο έχει πάγιες μηνιαίες δαπάνες λειτουργίας, ως υποθέσουμε 300.000 δρχ.

Ένα τέτοιο Τμήμα Εξαγωγών, για πολλούς λόγους, δεν μπορεί να διατηρήσει μια μικρομεσαία επιχείρηση.

Μπορούν όμως να το δημιουργήσουν συλλογικά και να το διατηρήσουν 10 ή 20 μονάδες γιατί η δαπάνη επιμερίζεται και παράλληλα αυτές οι επιχειρήσεις διατηρούν την ανεξαρτησία και το δυναμισμό τους.

Μπορούμε να πούμε ότι η Κοινοπραξία είναι το οργανωτικό σχήμα συνεργασίας περισσότερων επιχειρήσεων, σ' ένα ή περισσότερους τομείς της δραστηριότητάς τους, που δεν προβλέπει κατά κανόνα, στην επιδίωξη ιδίων κερδών και τη διανομή τους στα μέλη, αλλά στην υποβοήθηση των επιχειρήσεων μελών να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, χωρίς να χάσουν τη νομική, διοικητική και οικονομική αυτονομία και ανεξαρτησία τους.

#### 14.3 Αντικείμενο της Κοινοπραξίας

Κάθε οικονομική δραστηριότητα μιας ομάδας επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο κοινοπρακτικής δράσης εφόσον η δραστηριότητα αυτή ασκούμενη συλλογικά, θα δώσει αποτελέσματα, τα οποία δεν θα μπορούσε να επιτύχει κάθε μονάδα μόνη της.

Αναφέρουμε ορισμένες περιπτώσεις δυνατής κοινοπρακτικής :

- Στον τομέα των εξαγωγών (ίδρυση κοινού Γραφείου Εξαγωγών, έρευνα αγορών εξωτερικού,, κοινοί εμπορικοί αντιπρόσωποι, συμμετοχή σε εκθέσεις κλπ.).
- Στον τομέα προμήθεια πρώτων υλών (κοινή προμήθεια πρώτων υλών, αποθήκευση - συντήρηση, κλπ. )
- Στον τομέα πωλήσεων (κοινό πρατήριο - έκθεση, έρευνα αγο-

ράς , κοινά δίκτυα διανομής , γραφείο Συλλογής και Αξιολόγησης Εμπορικών Πληροφοριών, κοινή προβολή και προώθηση κτλ.).

- Στον τομέα παραγωγής (αγορά και χρήση από κοινού μηχανών υψηλού κόστους, κτλ.).
- Από κοινού συμμετοχή στις αγορές και προμήθειες του Δημοσίου.

Οι λόγοι που οδηγούν τους μικρομεσαίους στο να συσπειρωθούν συνοψίζονται σε μια και μόνο φράση ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ στην προμήθεια πρώτων υλών, στην παραγωγή και στη διάθεση , θα μπορούσαμε σύμφωνα με αυτά να διακρίνουμε τις παρακάτω μορφές Κοινοπραξιών ελαχιστοποίησης κόστους :

1. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ
2. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
3. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Μερικές μορφές συνεργασίας κοινοπραξιών διάθεσης είναι οι εξής :

- α) Κοινοπραξία διάθεσης με κοινή διαφήμιση π.χ. περίπτωση διαφήμισης κάποιας οδού ή περιοχής.
- β) Κοινοπραξία διάθεσης , με προβολή των παραγόμενων προϊόντων σε ένα ενιαίο προσπέκτους.
- γ) Κοινοπραξία διάθεσης, με κοινό γραφείο εξαγωγών
- δ) Κοινοπραξία διάθεσης, με συστέγαση, κοινή διαφήμιση.

Ας δούμε τώρα τον τρόπο λειτουργίας σε μια μορφή Κοινοπραξίας διάθεσης με συστέγαση και κοινή διαφήμιση, που ήδη λειτουργούν πολλές στη χώρα μας.

#### ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Το πρόβλημα, που σε πρώτη φάση πρέπει να ξεπεραστεί είναι η αποδοχή των κανόνων λειτουργίας και σχέσεων μεταξύ των κοινοπρακτών και της Κοινοπραξίας, δηλαδή το κατα-

στατικό και ο εσωτερικός κανονισμός.

Εδώ θα παρατηρήσουμε ότι τα μέλη της Κοινοπραξίας θα πρέπει να είναι περίπου ισοδύναμα για να αποφύγουμε ακραίες περιπτώσεις. Το καταστατικό της κοινοπραξίας, στο τυπικό μέρος του τουλάχιστον, δεν διαφέρει από τους συνεταιρισμούς. Πέρα από τα τυπικά αυτά, που αξίζουν την προσοχή μας είναι :

α. Η Νομική Μορφή : Εδώ δεν υπάρχει κάποια νομική μορφή που να εξυπηρετεί την περίπτωση και θα πρέπει να βρεθεί σύντομα μια λύση, ώστε να μπορούν οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις να κρατάνε τη νομική, διοικητική, οικονομική αυτοτέλεια και ανεξαρτησία τους και να δεσμεύονται μόνο στην τήρηση και εφαρμογή των κανόνων, που αναφέρονται στο καταστατικό του εσωτερικού κανονισμού και τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης της Κοινοπραξίας. Επίσης η κοινοπραξία να εκφράζεται, να δεσμεύει και να δεσμεύεται με τις ενέργειες των νομίμων εκπροσώπων της.

β. Σκοπός της Κοινοπραξίας : Είναι η προβολή και διαφήμιση των παράγομενων προϊόντων, των μελών της κοινοπραξίας, κατά τρόπο λιγοδάπανο.

γ. Αθέμιτος ανταγωνισμός : Δεν επιτρέπεται να δυσφημούν τα μέλη της Κοινοπραξίας, άμεσα ή έμμεσα, άλλον Κοινοπράκτη π.χ. πωλητής να διαφημίζει ότι το εμπόρευμα του είναι το καλύτερο όλων.

δ. Εξυπηρέτηση πελατών : Οι κανόνες σε αυτή την περίπτωση πρέπει να είναι λεπτομερείς και αναλυτικός επίσης να προβλέπονται κυρώσεις σε περίπτωση κακής εξυπηρέτησης, διότι αυτό που προαγει είναι το καλό όνομα. Σε διαφορετική π

περίπτωση με την κακή ενέργεια ενός δυσφημούνται όλοι.

Εάν όλα τα παραπάνω τηρηθούν τότε θα έχει θριαμβεύσει το "ΙΣΧΥΣ ΕΝ ΤΗ ΕΝΩΣΕΙ" που είναι και το έμβλημα όλων των συνεταιρισμών.

#### 14.4. Συνεταιρισμός

Σύμφωνα με το Νέο Νόμο περί Αστικών Συνεταιρισμών, Συνεταιρισμός είναι εταιρεία οικονομικού σκοπού, που με κοινή δραστηριότητα των μελών της επιδιώκει ιδιαίτερη την προαγωγή της οικονομίας τους και γενικότερα τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Ο αριθμός των συνεταίρων είναι μεταβλητός.

#### Τα κύρια χαρακτηριστικά του Συνεταιρισμού :

Δεν έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα αλλά οικονομικό, δηλαδή αποβλέπει στην υποβοήθηση των μελών του να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους είτε αγοράζοντας με καλύτερους όρους, είτε προωθώντας τις πωλήσεις τους, είτε μειώνοντας το κόστος παραγωγής, κλπ.

- Έχει νομική προσωπικότητα
- Για τη σύσταση απαιτούνται 15 τουλάχιστον πρόσωπα.
- Η είσοδος και έξοδος των συνεταίρων είναι ελεύθερη
- Κάθε μέλος έχει μια ψήφο, κάτι που διασφαλίζει την ίση συμμετοχή στη διοίκηση του Συνεταιρισμού
- Κανένα μέλος δεν μπορεί να έχει περισσότερες από 6 εταιρικές μερίδες.
- Τα όργανα διοίκησης είναι η Γενική Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο και το Εποπτικό Συμβούλιο.

- Προβλέπεται η οριζόντια και κάθετη οργάνωση των Συνεταιρισμών σε τοπική και πανελλήνια κλίμακα.

Τι προσφέρει ο Συνεταιρισμός στο χώρο των Μ.Μ.Ε.

Οι Μ.Μ.Ε. αποτελούν το κύριο πεδίο εφαρμογής του Συνεταιρισμού, προσφέροντας το κατάλληλο οικονομικό, κοινωνικό και οργανωτικό πλαίσιο για την από κοινού προμήθεια πρώτων και βοηθητικών υλών, την προώθηση πώλησης των προϊόντων τους και ακόμα τη δημιουργία σύγχρονων κοινών μονάδων παραγωγής.

Προμηθευτικοί Συνεταιρισμοί

Αποτελούν τη μόνη λύση για να μπορέσουν οι επαγγελματίες και βιοτέχνες να προμηθευτούν τις πρώτες ύλες και τα υλικά απευθείας από τον παραγωγό ή τον χονδρέμπορο σε καλύτερη τιμή και ποιότητα (π.χ. Προμηθευτικοί Συνεταιρισμοί βιοτεχνών δερματίνων ειδών, επιπλοξυλουργών κλπ.).

Συνεταιρισμοί Διάθεσης των προϊόντων

Αποβλέπουν στη συγκέντρωση της παραγωγής των μεμονωμένων βιοτεχνών και τη διάθεσή της στην αγορά με καλύτερους όρους και χωρίς τη μεσολάβηση μεσαζόντων (π.χ. ο Συνεταιρισμός των κεραμιστών Αμαρουσίου).



Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 150

ΜΕΛΕΤΗ ΜΙΑΣ Μ.Μ.Ε.

15.1. Η Εταιρεία ROCANA BROS S.A

Η ιστορία της εταιρείας ROCANAS BROS S.A. αρχίζει το 1958. Τη χρονιά αυτή τρία αδέρφια αποφασίζουν να δημιουργήσουν μια μικρή επιχείρηση η οποία ουσιαστικά θα δουλεύει φασόν για άλλες μεγαλύτερες εταιρείες ενδυμάτων.

Για το σκοπό αυτό αγοράζουν ένα χώρο 250 τ.μ. και προλαμβάνουν 15 πεπειραμένες εργάτριες. Οι τιμές τις οποίες πρόσφεραν στις μεγάλες εταιρείες ήταν αρκετά πιο συμφέρουσες από το να έδιναν οι εταιρείες αυτές την ίδια δουλειά σε μεμονωμένες εργάτριες. Έτσι δεν ήταν δύσκολο να κλείσουν αρκετές δουλειές οι οποίες τους αποφέρουν ικανοποιητικό αριθμό κερδών.

Παράλληλα παρακολουθούν στενά την όλη λειτουργία κατασκευής ενδυμάτων λόγω της συναναστροφής τους με τις μεγάλες βιοτεχνίες αποκομίζοντας έτσι σημαντικές γνώσεις στο χώρο αυτό .

Το 1965 , μια χρονική στιγμή σταθμός για την πορεία της εταιρείας, μπαίνουν στην επιχείρηση και τα δύο ακόμα αδέρφια της οικογένειας προσφέροντας νέο κεφάλαιο και μεγάλη διάθεση για εργασία. Ο δρόμος τώρα ήταν ανοικτός για την επέκταση της επιχείρησης με σκοπό της δημιουργίας μιας δικιάς τους βιοτεχνίας ενδυμάτων.

Σημαντική βοήθεια τους δίνει η Πολιτεία με ένα δάνειο αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα να εξοπλιστούν με μηχανολογικό εξοπλισμό και να επεκτείνουν κατά πολύ το χώρο που ήδη λειτουργούσε η επιχείρηση.

Το προσωπικό αυξήθηκε σε 40 άτομα τα οποία δούλευαν πάνω σε μια περιορισμένη γκάμα ενδυμάτων, πάνω στο σπόρ ένδυμα.

Η επιχείρηση πάει καλά και το 1970 γίνεται ανώνυμη με την σημερινή της επωνυμία ROCANAS BROS S.A. Τα κέρδη που έχουν δημιουργηθεί η εταιρεία τα διαθέτει για επέκταση χώρου και μηχανημάτων. Επιτυγχάνεται έτσι μεγαλύτερη παραγωγή και παράλληλα δίνεται έμφαση στη δημιουργία καλού ενδύματος προσανατολισμός στον οποίο υπακούει η εταιρεία μέχρι σήμερα. Παράλληλα αυξάνεται και το εργατικό δυναμικό το οποίοι τώρα ανέρχεται σε 100 εργάτες.

Το 1978 η εταιρεία αποφασίζει να κτυπήσει τη πόρτα του εξωτερικού. Ξέροντας από πριν τις δυσκολίες που έχει μια τέτοια ενέργεια φροντίζουν να ενημερωθούν κατάλληλα γύρω από την αγορά παρακολουθώντας ειδήσεις του εξωτερικού και βλέπουν τη προσοχή που δίνουν οι ξένες στο καλό ρούχο.

Μέχρι σήμερα η εταιρεία λειτουργεί με ένα πολύ δυναμικό και φιλόδοξο τρόπο παρόλες τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν κατά καιρούς. Έτσι σήμερα απασχολούνται στην εταιρεία γύρω στα 300 άτομα έχοντας μια ημερήσια παραγωγή περί τα 2.500 κομμάτια την ημέρα.

15.2. Στόχοι - σκοποί της εταιρείας

Σίγουρα ο προσανατολισμός της επιχείρησης όταν ιδρύθηκε το 1958 δεν προδίκαζε με ευκολία τη μετέπειτα πετυχημένη πορεία της μέχρι σήμερα στο δύσκολο και ταυτόχρονα απαιτητικό χώρο του ενδύματος.

Χωρίς να υπάρχουν κάποιες ιδιαίτερες γνώσεις και έχοντας επιστρατεύσει τη θέλησή τους για επιτυχία στο χώρο αυτό

έχουν καταφέρει τα πέντε αδέρφια σήμερα να καλύπτουν με τις δημιουργίες τους μια γκάμα ρούχων από το καλό ανδρικό (σαϊκάκι, παντελόνι, κοστούμι) ως το σπόρ ντύσιμο.

Μεγάλο μέρος από την επιτυχία τους ανήκει στη προσφορά καλής ποιότητας ενδυμάτων γιατί θεωρούν ότι η καλή ποιότητα φτιάχνει το καλό όνομα και αξιοπιστία στη αγορά τόσο στην Ελληνική όσο και τη Ξένη.

Στους στόχους - σκοπούς περιλαμβάνονται ακόμα :

- 1) Δημιουργία χώρων παραγωγής άρτια οργανωμένων με σύγχρονα μηχανήματα
- 2) Άμεση συνεργασία με οίκους μόδας εσωτερικού - εξωτερικού
- 3) Στενή παρακολούθηση των διεθνών επιταγών μόδας που εφαρμόζονται στις συλλογές ενδυμάτων της εταιρείας μετά από έρευνα στην Ελληνική αγορά.
- 4) Καλό οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων
- 5) Σωστή κι επιτυχημένη συνεργασία με τα καλύτερα καταστήματα της ελληνικής και ξένης αγοράς.

Πέρα από τους στόχους αυτούς πρέπει να σημειωθεί ότι έχουν τεθεί και κάποιοι στόχοι μόρφωσης, οι οποίοι αναφέρονται τόσο στους ίδιους τους επιχειρηματίες όσο και στα στελέχη. Θεωρούν απαραίτητη τη διαρκή επιμόρφωσή τους με το παρακολουθούν σεμινάρια και ειδήσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία είναι στελεχωμένη κατά ένα σημαντικό αριθμό και από τα παιδιά των ιδρυτών, τα οποία πέρα από τη πανεπιστημιακού επιπέδου μόρφωσή τους προσπαθούν να αποκτήσουν παραπέρα γνώσεις για να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις στο δυναμικό χώρο των ενδυμάτων και παράλληλα να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις δυσκολίες που αντ-

μετωπίζει η εταιρεία.

### 15.3. Η Εταιρεία και το Marketing

Τη στιγμή αυτή στην εταιρεία δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα marketing. Αυτό είναι κάτι που οφείλεται στο μέγεθος οργάνωσης της εταιρείας που δεν έχει φτάσει σε τέτοιο επίπεδο που να οδηγηθεί στη δημιουργία τμήματος marketing.

Από τη στιγμή που δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα marketing η εταιρεία στερείται της ύπαρξης μιας επιστημονικά προγραμματισμένης και καλά συντονισμένης προσπάθειας για να φτάσει στα χέρια του καταναλωτή μια προσφορά που "δεν θα μπορεί να αρνηθεί".

Το αποτέλεσμα είναι να εφαρμόζονται τα "συστατικά του μίγματος marketing μεμονωμένα χωρίς την ενοποιητική καθοδήγηση του οργανωμένου marketing.

Στην εταιρεία γνωρίζοντας τα οφέλη που θα προκύψουν από την δημιουργία τμήματος marketing ενημερώνονται γύρω από το marketing έτσι ώστε μελλοντικά να δημιουργηθεί ένα τέτοιο τμήμα που θα τους βγάλει από πολλές δυσκολίες.

Ας δούμε όπως πως η εταιρεία έστω και μεμονωμένα εφαρμόζει τα συστικά του marketing:

Η Εταιρεία απευθύνεται στο νεανικό αντικρό πληθυσμό. Από το σημείο αυτό καλύπτει τις απαιτήσεις του χώρου αυτού με μια μεγάλη γκάμα παραγόμενων προϊόντων για όλες τις ώρες και όλες τις εποχές.

Παράλληλα προσπαθεί να αποκτήσει κάποιο ιδιαίτερο prestige στην αγορά δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο πολύ καλό αντρικό ένδυμα γι' αυτό και ο σχεδιασμός ειδικά στο κοστούμι είναι πολύ λεπτομερώς μελετημένο.

Για την ώρα η εταιρεία δεν ασχολείται με το γυναικείο ένδυμα και αυτό για δύο λόγους :

Ο πρώτος είναι ότι δεν υπάρχουν απεριόριστοι πόροι για να επεκταθούν και στην αγορά αυτή. Συγκεντρώνουν για την ώρα το σύνολο των δραστηριοτήτων τους στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη ικανοποίηση του αντρικού πληθυσμού την οποία και φιλοδοξούν να κατακτήσουν.

Ο δεύτερος είναι ότι η γυναικεία αγορά είναι πολύ πιο απαιτητική από την ανδρική με αποτέλεσμα να αποτύχεις στο σκοπό σου αν δεν προσφέρει προϊόντα αναλόγου με τις απαιτήσεις σχεδιασμού και ποιότητας.

#### Έρευνα

Η έρευνα την οποία κάνει η εταιρεία είναι τις περισσότερες φορές περιορισμένης ακτίνας μια και δεν υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι να ανατεθεί σε κάποιο ειδικό γραφείο ερευνών.

Έτσι η πορεία των προϊόντων της καθώς και κάποια σφυγμομέτρηση του καταναλωτικού κοινού γίνεται από :

- α) Τους ίδιους τους πωλητές οι οποίοι έρχονται σε επαφή με το κοινό και καταλαβαίνουν τα γούστα και τις προτιμήσεις τους τόσο στη κυκλοφορία νέων προϊόντων όσο και των παλιών.
- β) Οι εμπορικοί αντιπρόσωποι της εταιρείας οι οποίοι και μεταφέρουν τον σφυγμό των προτιμήσεων από διάφορα μέρη της χώρας.
- γ) Ο σχετικός με το αντικείμενο της εταιρείας περιοδικού τύπου.

- δ) Εκθέσεις και επιδείξεις μόδας εσωτερικού και εξωτερικού
- ε) οι οργανισμοί υποβοήθησης των Μ.Μ.Ε. στους οποίους αρκετές φορές προσφεύγει η εταιρεία προκειμένου να πληροφορηθούν στοιχεία κυρίως των ξένων αγορών.

### Τιμολόγηση

Η εταιρεία τιμολογεί τα προϊόντα της με βάση το κόστος και όχι με το τι είναι διατεθημένος να πληρώσει ο καταναλωτής.

Αυτό συμβαίνει γιατί ο Έλληνας καταναλωτής δεν είναι σε θέση να εκτιμήσει πάντα σωστά την αξία του προϊόντος από άποψη ποιότητας. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα, που έχουν παρατηρηθεί στην εταιρεία, καταναλωτών που διαθέτουν για λόγους γοήτρου κυρίως, πολύ περισσότερα χρήματα από όσο θα έπρεπε ή άλλες φορές θεωρούν υπερβολική την αξία ενός ενδύματος που στην ουσία είναι πράγματι αυτή.

Τα ενδύματα ανήκουν στα "προσωπικά" προϊόντα και ίσως ενισχύουν την κοινωνική θέση του χρήστη ή την αυτοεκτίμηση του αν θεωρούνται "ακριβά" αντί φτηνά. Έτσι ο καταναλωτής σπάνια είναι ειδικός να κρίνει τη ποιότητα και να πληρώσει ανάλογα γι' αυτή.

Η εταιρεία καταφέρνει να διατηρεί ένα επίπεδο τιμών αρκετά ανταγωνιστικό για όλα τα προϊόντα της. Η σημαντικότερη δυσκολία που αντιμετωπίζει στη προσπάθειά της να γίνει ακόμα ανταγωνιστικότερη είναι τα υψηλά κοστολόγια. Σ' αυτό συντελεί η εισαγωγή από το εξωτερικό ενδυμάτων πολύ καλής ποιότητας, με ανάλογο φυσικά κόστος, καθώς και άλλοι παράγοντες κόστους όπως τα υψηλά εργατικά και βιομηχανικά έξοδα.

## Διαφήμιση

Η διαφήμιση αποτελεί για την εταιρεία, όπως και για κάθε μικρή και μεσαία επιχείρηση ένα σημαντικό πρόβλημα. Το πρόβλημα, καθώς και η δυσκολία λύσεως του, ξεκινάει από τη στιγμή που δεν υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι για να αναπτυχθεί μια ολοκληρωμένη διαφημιστική καμπάνια.

Έτσι από την αρχή η εταιρεία έχει απορρίψει την τηλεόραση σαν το πιο ασύμφορο μέσο διαφήμισης. Παράλληλα όμως χάνεται ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν άλλες εταιρείες και μπορούν να προσφέρουν οπτικό μήνυμα μέσω της τηλεόρασης.

Αρκεί να σκεφτεί κανείς ότι το αρχικό κόστος "πλασαρίσματος" μέσα από τη τηλεόραση εκτιμάται σήμερα σε 30 περίπου εκατομμύρια καταλαβαίνει γιατί πολύ δύσκολα μπορεί να γίνει αυτού του είδους διαφήμιση από οποιαδήποτε μικρομεσαία επιχείρηση.

Από το σημείο η εταιρεία εκμεταλλεύεται τα πιο πρόσφορα μέσα διαφήμισης :

1) Το πιο βασικό από αυτά είναι τα περιοδικά μόδας, και τα περιοδικά που αναφέρονται στον άνδρα γενικά. Το διαφημιστικό της μήνυμα είναι ιδιαίτερα προσεγμένο, τονίζοντας την υψηλή ποιότητα των ενδυμάτων, το μοντέρνο στυλ, τον άψογο σχεδιασμό προσπαθώντας να διαμορφώσει στον αναγνώστη της διαφήμισης την εικόνα ενός υψηλού prestige που διαθέτει η εταιρεία.

2) Κυκλοφορεί, ανά σεζόν, στην αγορά μέσω πωλητών και αντιπροσώπων της τιμοκαταλόγους στους οποίους αναγράφονται τόσο οι νέες κυκλοφορίες όσο και μια σειρά από παλαιότερες.

134

ε) Μεταχειρίζεται επίσης σαν μέσο προώθησης - διαφήμισης τις εκθέσεις, και επιδείξεις παίρνοντας μέρος σ' αυτές με ότι καλύτερο διαθέτει.

### Κανάλια διανομής

Η πολιτική που εφαρμόζει η επιχείρηση για να φτάσουν τα προϊόντα της στα χέρια του καταναλωτή είναι

1) Πωλήσει μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Υπάρχει ένας μεγάλος χώρος μέσα στην εταιρεία στον οποίο μπορεί να βρεί κάποιος όλη τη γκάμα των προϊόντων της εταιρείας. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση η εταιρεία έχει προσλάβει δεκαεπτά πεπειραμένους υπαλλήλους.

2) Πωλήσεις μέσω αντιπροσώπων. Ο ρόλος των εμπορικών αντιπροσώπων της εταιρείας είναι να κάνουν περιοδείες σε διάφορες περιοχές της χώρας και να κλείνουν δουλειές με καλά και μεγάλα καταστήματα πώλησης ενδυμάτων.

3) Πωλήσεις που προέρχονται από την εκδήλωση ενδιαφέροντος από διάφορους κατά καιρούς καταστηματάρχες κυρίως της περιοχής της Αθήνας, και επιθυμούν να τοποθετήσουν στο κατάστημά τους τα προϊόντα της εταιρείας.

### 15.4. Η Εταιρεία και Οι Εξαγωγές

Ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό της εταιρείας είναι η προσπάθεια που καταβάλει για να αποκτήσει εξαγωγικό προσανατολισμό. Αυτό βέβαια είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για τη πετυχημένη πορεία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν αυτή τη στιγμή τη δυνατότητα να κάνουν ένα τέτοιο βήμα αλλά οι ενδιασμοί και η αναποφασιστικότητα των ιδιοκτητών - διευθυντών τους στέκονται εμπόδιο σε μια τέτοια απόφαση.



Η εταιρεία ΑΦΟΙ ROCANA έχει πάρει την απόφαση αυτή εδώ και καιρό και έχει καταφέρει να την υλοποιήσει με αρκετή επιτυχία. Ήδη εξάγει σε τέσσερις χώρες τις ΕΟΚ (Μεγ.Βρετανία, Βέλγιο, Ολλανδία, Ιρλανδία) το μεγαλύτερο μέρος από την παραγωγή της.

Το μυστικό για να πετύχεις σε μια ξένη αγορά είναι η προσφορά άριστης ποιότητας. Ο ξένος καταναλωτής ειδικά στο χώρο του ενδύματος είναι πιο απαιτητικός και σχολαστικός στην ποιότητα, και φυσικά είναι διατεθειμένος να πληρώσει πολύ καλύτερα την άριστη ποιότητα από τον Έλληνα, που πολλές φορές δυσφορεί στο να πληρώσει ανάλογα την καλή ποιότητα.

Σημαντική και καθοριστικής σημασίας βοήθεια το να "κλειστούν" δουλειές με το εξωτερικό προσέφερε ο ΕΟΜΜΕΧ. Ο ΕΟΜΜΕΧ έχει τη δυνατότητα, με έρευνες που κάνει, σε πληροφορήσεις τι ζητούν οι ξένες αγορές, οι οποίες είναι διατεθειμένες να αγοράσουν και γενικά να συνεργαστούν με ελληνικές επιχειρήσεις.

Από το σημείο αυτό και έπειτα το αν θα πετύχεις ή όχι είναι καθαρά δικό σου θέμα. Αν αποτύχεις κλείνουν και οι πόρτες πίσω σου.

Η πορεία της εταιρείας όμως μέχρι τώρα, όπως είπαμε, είναι αρκετά επετυχημένη και αυτό γιατί έχει αποφύγει τα σοβαρά λάθη.

Παράλληλα όμως αντιμετωπίζει και προβλήματα :

1) Δεν είναι καθόλου εύκολη η διαφήμιση στη περίπτωση που θελήσεις να επεκταθείς. Εδώ αντιμετωπίζουν προβλήματα κυρίως στους οικονομικούς πόρους, την γλώσσα και την υπάρχουσα νοοτροπία τα οποία πρέπει να λάβεις υπόψη σου για να κυκλοφορήσεις ένα σωστό διαφημιστικό μήνυμα.

2) Η ενημέρωση γύρω από την κατάσταση που επικρατεί σε κάθε αγορά είναι εξίσου δύσκολη. Πρέπει να παρακολουθείς διαρκώς το τι ζητείται ή το τι νέο κυκλοφορεί και να προσαρμόζεται ανάλογα, στις νέες απαιτήσεις. Γι' αυτό πρέπει να παρακολουθείς διαρκώς τις εκθέσεις των ξένων οίκων και να ενημερώνεσαι μέσω του ξένου περιοδικού τύπου γύρω από τη μόδα.

3) προβλήματα προξενούνται και από τη στιγμή που ο ξένος συνεργάτης θα ζητήσει κάποιες μεγαλύτερες ποσότητες από τα προϊόντα που προμηθεύεται με αποτέλεσμα να μη μπορείς να τον ικανοποιήσεις λόγω περιορισμένης παραγωγικής δυνατότητας.

Έτσι τη στιγμή αυτή η εταιρεία κάνει σχέδια επέκτασης για να αυξηθεί η παραγωγική της δυνατότητα και να ικανοποιηθεί σε μεγαλύτερη κλίμακα τη ξένη αγορά οπότε θα επέλθουν περισσότερα κέρδη και θα εμφανιστούν νέες προοπτικές ανάπτυξης.

#### 15.5. Προτάσεις - Λύσεις

Από την στιγμή που μια εταιρεία σαν τους αδερφούς ROCANA έχει φιλοδοξίες να εδραιωθεί στην ελληνική αγορά και να επεκταθεί δημιουργώντας καλό όνομα και στο εξωτερικό το πρωταρχικό πράγμα που πρέπει να προσέξει είναι η οργάνωσή του.

Αυτό που διαπιστώσαμε είναι η ελλειπής οργάνωση που υπάρχει αυτή τη στιγμή. Όλες οι λειτουργίες της εταιρείας γίνονται από τα τμήματα των πωλήσεων, παραγωγής, και οικονομικής διαχείρισης. Μέχρι κάποιου σημείου δικαιολογείτο η οργάνωση αυτή γιατί η εταιρεία δεν είχε επεκταθεί ακόμα τόσο πολύ στην ελληνική όσο και τη ξένη αγορά.

Οποιαδήποτε επέκταση σε στόχους και παραγωγή απαιτεί και ανάλογη επέκταση στην οργάνωση. Τη στιγμή αυτή θεωρείται απαραίτητη η δημιουργία τμήματος εξωτερικού στο οποίο να περάσουν όλες οι δραστηριότητες που θα έχουν σχέση με τις αγορές του εξωτερικού. Έτσι θα μπορεί να γίνει καλύτερος προγραμματισμός και θα απλοποιηθούν πολλά πράγματα, όπως καλύτερη μελέτη της αγοράς κάθε ξένης χώρας που ενδιαφέρεται και κατά συνέπεια μεγαλύτερη γνώση.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που διαπιστώσαμε είναι κάτι που αφορά τα κανάλια προώθησης των προϊόντων. Πέρα από τα κανάλια προώθησης που είδαμε παραπάνω δεν υπάρχουν καταστήματα της εταιρείας σε περιοχές πέρα από το χώρο του εργοστασίου.

Το εργοστάσιο δεν είναι σε κεντρική τοποθεσία οπότε να είναι ορατό στον καταναλωτή που δεν γνωρίζει την ύπαρξή του. Γι' αυτό θεωρούμε επιτακτική την ανάγκη να υπάρχουν καταστήματα ή έστω καταστημα που να πουλά αποκλειστικά τη φίρμα αυτή.

Τα καταστήματα αυτά θα πρέπει να είναι έτσι διαμορφωμένα κατά τέτοιο τρόπο που να δημιουργείται άμεσα στο καταναλωτή η εντύπωση ότι προσφέρονται προϊόντα υψηλής ποιότητας και μοντέρνου στύλ. Καλό θα είναι να υπάρχει και ένα κατάστημα σε περιοχή που να φημίζεται για το υψηλό κύρος της.

Από μόνοι οι αντιπρόσωποι όσο καλοί και αν είναι δεν μπορούν να δημιουργήσουν τη φήμη και γενικά τη καλή εικόνα και αίγλη που προσδίδει ένα κατάστημα με τις παραπάνω προϋποθέσεις.

Κάτι άλλο που πρέπει να μελετήσει καλύτερη η εταιρεία είναι και η διαφήμιση. Είναι ικανοποιητική η διαφήμιση που κάνει κυρίως μέσα από τα περιοδικά αλλά πρέπει να επεκταθεί και σε άλλα μέσα διαφήμισης τα οποία είναι πιο πρόσφορα και λιγότερο πολυέξοδα από τη τηλεόραση.

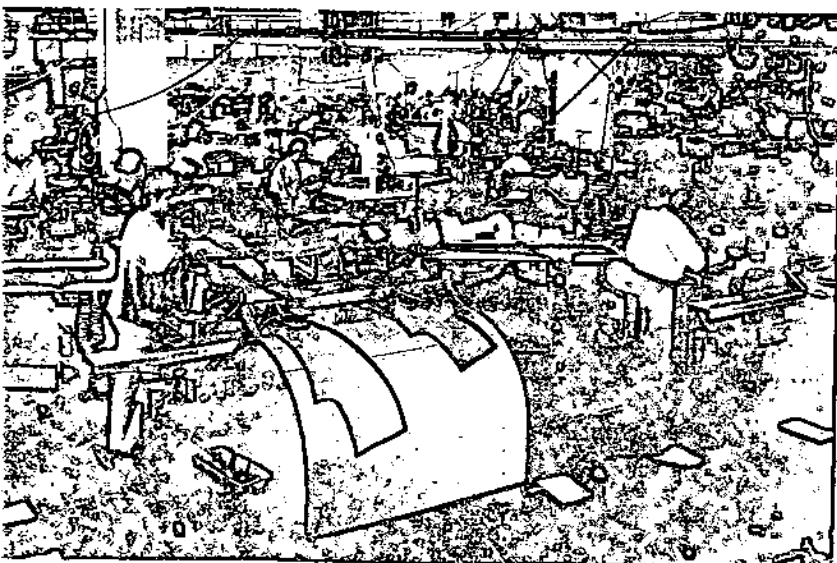
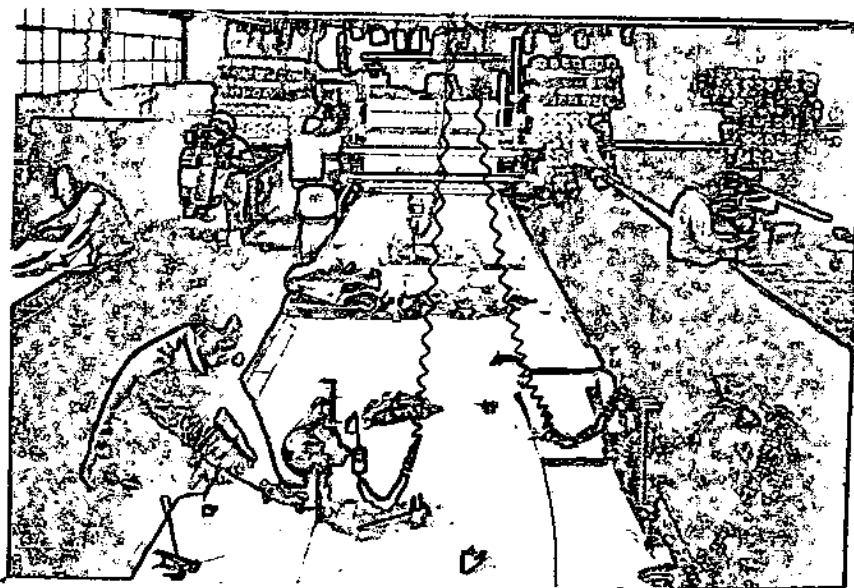
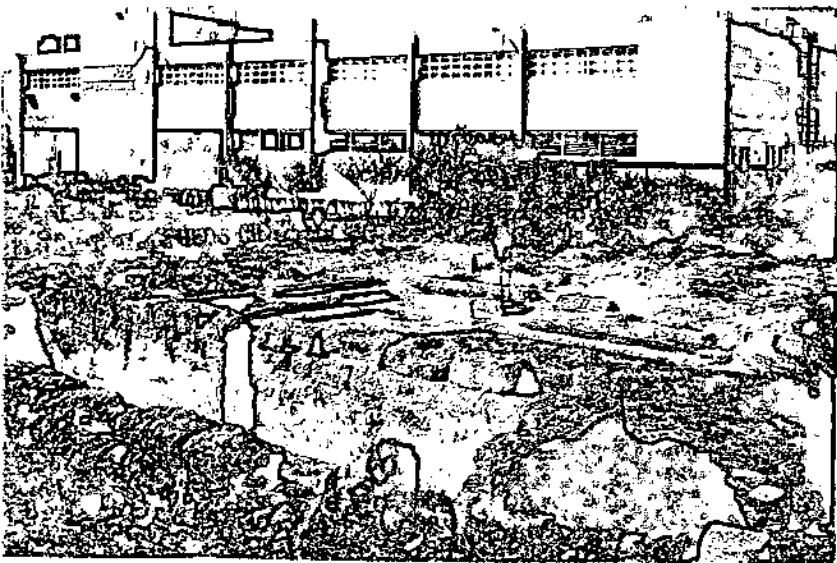
Σαν τέτοιο μπορεί να θεωρηθεί το ραδιόφωνο όπως έχει διαμορφωθεί τώρα. Υπάρχουν πολλοί ραδιοσταθμοί μεγάλης ακροαματικότητας που προσφέρουν πολύ καλές δυνατότητες προβολής με πολύ χαμηλό κόστος.

Ένα άλλο οπτικό αυτή τη φορά μέσω διαφήμισης είναι και ο κινηματογράφος. Βέβαια είναι πιο δαπανηρό μέσο από το ραδιόφωνο αλλά υπάρχει το πλεονέκτημα του οπτικού ερείσματος. Εδώ κάθε προβολή του διαφημιστικού φιλμ κοστίζει κάτω από 10.000 δρχ. Το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι η "κατασκευή του φιλμ". Για να φτιαχτεί μια ταινία που πράγματι θα είναι σύγχρονη χρειάζονται γύρω στα πέντε με δέκα εκατομμύρια.

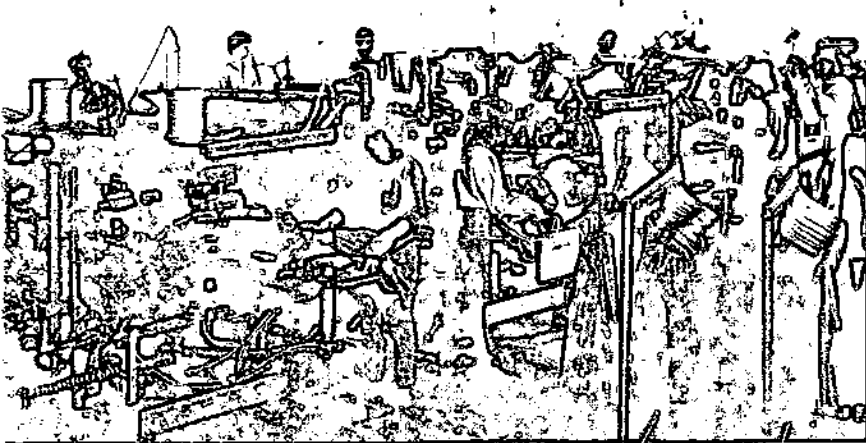
Υπάρχει και το direct marketing και ειδικότερα το direct mail, το οποίο αποτελεί μια καλή λύση για την εταιρεία στη περίπτωση που θελήσει να κινηθεί σε μια διαφημιστική δαπάνη λίγο παραπάνω του ενός εκατομμυρίου. Στην περίπτωση αυτή θα απευθυνθεί στο κοινό που ενδιαφέρεται ή θέλει η εταιρεία να ενδιαφερθεί για τα προϊόντα της.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να αποτελέσουν λύσεις και να ανακουφίσουν προβλήματα της εταιρείας. Οι δυσκολίες όμως θα συνεχιστούν άλλοτε σε μεγαλύτερο βαθμό άλλοτε σε μικρότερο αν δεν υπάρξει σύντομα ένα τμήμα marketing το οποίο θα βάλει μια τάξη και θα προγραμματίσει σε βάθος όλες τις λειτουργίες της εταιρείας.

Πιστεύουμε ότι η εταιρεία έχει ωριμάσει αρκετά και από τη στιγμή που φιλοδοξεί να εδραιωθεί στην ελληνική και να διατηρηθεί στη ξένη αγορά πρέπει να οπλιστεί καλύτερα με τη δημιουργία ενός τμήματος marketing.



Μια άποψη του εργοστασίου, μαζών εωςίης και ενν  
μονάδων σχεδιασμού και ποωής



Μονάδες τελικής επεξεργασίας των ενδυμάτων

# ΦΟΡΕΣΤΕ ΤΟΝ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΕΑΥΤΟ ΣΑΣ!

Ζείτε δυναμικά! Είστε διαρκώς σε κίνηση! Κάθε στιγμή της μέρας σας και κάθε περίπτωση απαιτεί προσεγμένη εμφάνιση μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια!

Το κοστούμι σας, άψογο! Με τέλεια ραφή! Από υφάσματα υψηλής ποιότητας! Σε μοντέρνα γραμμή, που αντιπροσωπεύει απόλυτα τη δημιουργική, ισχυρή προσωπικότητά σας!

Γι' αυτό διαλέγετε και φοράτε, πάντα, τον καλύτερό σας εαυτό!



Βολτ

  
*Rocanas Bros*  
Gentlemen's Wear

Διαφήμιση της εταιρείας σε αντρίμο υερίοδιο



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Canadian Federation of independent business : Μανατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.
2. Άγγελος Τσικλάγκανος : Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ I  
Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ II
3. Χριστόφορος Δαικόπουλος : Μάρκετινγκ - Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη πωλήσεων.
4. Κώστας Μαλίσσος : Μάρκετινγκ και αντιμάρκετινγκ
5. Σπύρος Ζευγαρίδης : Το μάρκετινγκ στην Ελληνική πραγματικότητα.
6. Adrew Elliot and Clive Elliot: Yeur business- the right way to run it.
7. Το σύγχρονο εργοστάσιο (τεχνική διμηνιαία έκδοση)
8. Εκδόσεις ΕΟΜΜΕΧ : Οδηγοί του επιχειρηματία για μικρές και μεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις.
9. Α.Σ. Μαγδαληνός : Το Μάρκετινγκ των υπηρεσιών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
10. Φάνης Δημαράς : Αρχές MARKETING - Συνοπτικά θέματα
11. Ν. Βόγλης : Ο Προγραμματισμός και το πρόγραμμα MARKETING
12. Θεωδ. Δημητρόπουλος : Σχέδιο MARKETING προϊόντος για Μ.Μ.Ε.
13. Κυριαζόπουλος Παν. : Σύγχρονες μορφές Διοίκησης Μ.Μ.Ε.
14. ΕΟΜΜΕΧ 1983 : Συνέδριο για τις Μ.Μ.Ε.
15. ΕΟΜΜΕΧ 1986 : Συνέδριο για Κοινοπραξίες και Συνεταιρισμούς

16. ΕΟΜΜΕΧ : Τέσσερις μελέτες για θέματα ΜΜΕ
17. Σεμινάριο ΙΕΙ Αθηνών σε συνεργασία με το ΒΕΑ : Σύγχρονοι τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων των Μ.Μ.Ε.
18. Κανελλόπουλος Χαράλ. : "Διοίκηση Μ.Μ.Ε. και Επιχειρηματικότητα"

Περιοδικά

1. Οργάνωση και Οικονομία
2. Επιστημονικό marketing
3. Information
4. Βιοτεχνική

