

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :ΑΓΓΕΛΟΣ ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ

ΘΕΜΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MARKETING

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ,
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MARKETING ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΣΕ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

(Ανάλυση Περίπτωσης :ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ)

(Ανάλυση Περίπτωσης : ΔΩΔΩΝΗ Α. Ε.)

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΠΑΠΟΥΛΙΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

ΦΡΑΚΤΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ



3434

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	1 – 4
----------------	-------

Κεφάλαιο 1 MARKETING

1) Ορισμοί Marketing.....	5 – 7
2) Περιεχόμενο του Marketing.....	8
3) Ο ρόλος του Marketing στην επιχείρηση.....	9
4) Τι πρέπει και τι δεν πρέπει για να είναι ένα καλό Marketing.....	10

Κεφάλαιο 2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ MARKETING

1) Εισαγωγή.....	11 – 12
2) Παράγοντες που διαμορφώνουν την οργάνωση του Marketing.....	13 – 14

Κεφάλαιο 3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

1) Τι είναι προγραμματισμός	15 – 16
2) Η διάγνωση	17
3) Ο προγραμματισμός.....	17
4) Η ενέργεια	16

Κεφάλαιο 4

A) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

1) Προγραμματισμός στην Μικρομεσαία Επιχείρηση.....	19
2) Το ξεκίνημα για τον Προγραμματισμό.....	19 - 21
3) Καθορισμός και επιδίωξη στόχων.....	22
4)	

B) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ MARKETING

1) Προγραμματισμός – Σημασία Προγραμματισμού.....	23 - 24
2) Πορεία και φάσεις.....	25

Κεφάλαιο 5 ΈΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΈΡΕΥΝΑ MARKETING

1) Εισαγωγή.....	26
2) Σκοπός χρήσεως της έρευνας της αγοράς.....	26 – 27
3) Τρόπος διενέργειας της έρευνας αγοράς.....	27
4) Η στρατηγική της διακρίσεως της αγοράς.....	28
5) Στρατηγική του ενιαίου marketing.....	29
6) Στρατηγική διαφοροποιημένου marketing.....	29 - 32
7) Στρατηγική συγκεντρώσεως του marketing.....	32 –33
8) Επιλογή στρατηγικής	33 - 35

Κεφάλαιο 6

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ MARKETING.....	36 – 38
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ MARKETING.....	38 – 39
ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ MARKETING.....	39 – 41

Κεφάλαιο 7

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

1) Εισαγωγή.....	42 – 43
2) Προγράμματα και εναλλακτικές λύσεις.....	43 - 44
3) Γιατί χρειάζεται ο έλεγχος.....	44 – 45
4) Τι ελέγχουμε.....	45 – 46
5) Έλεγχος Αγοράς και Πελατών.....	47
6) Έλεγχος Προϊόντος.....	47

Κεφάλαιο 8

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING

1) Εισαγωγή.....	48
2) Στρατηγικός σχεδιασμός για τη Βιομηχανική Αγορά.....	48 - 49
3) Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης.....	50
4) Συγκέντρωση πληροφοριών στα πλαίσια της ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης.....	51
5) Καθορισμός στόχων.....	52
6) Ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών marketing.....	53 – 54
7) Ερευνητικό έργο PIMS.....	55 – 57

Κεφάλαιο 9

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ.....	58 – 60
ΕΘΝΙΚΗ – ΣΤΑΔΙΑ.....	61 – 78

Κεφάλαιο 10

ΙΣΤΟΡΙΚΟ Α. Β. Γ. Η. ΔΩΔΩΝΗ Α. Ε.....	81
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΩΔΩΝΗΣ.....	82 – 94

Κεφάλαιο 11

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	94 – 95
ΣΥΓΚΡΙΣΗ.....	96 – 97
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	98 – 100

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	101
-------------------	-----

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΩΔΩΝΗΣ	

Γενική παρουσίαση του περιεχομένου της εργασίας

Η εργασία ξεκινά με ένα κεφάλαιο στο οποίο συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά κάποιοι ορισμοί του marketing, έτσι ώστε να δοθεί μια γενική εικόνα για το νόημα που μπορεί να έχει μέσα στις επιχειρήσεις.

Αναπτύσσεται το περιεχόμενο του και οι συνθήκες από τις οποίες καθορίζεται.

Σημειώνεται επίσης διαγραμματικά ποιος είναι ο ρόλος του, τόσο σε σχέση με την επιχείρηση, όσο και με τους πελάτες. Δίνονται κάποιες συμβουλές για το πρέπει να κινείται ένας υπεύθυνος marketing, ώστε η δουλειά του να αποδίδει ένα καλό αποτέλεσμα (ικανοποίηση των πελατών και πρόοδο της επιχείρησης).

Συνεχίζοντας αναφέρεται "οργάνωση", που είναι σύνολο ανθρώπων που με τη βοήθεια υλικών και χρημάτων συνεργάζονται, συμμετέχοντας σε μια κοινή προσπάθεια για την επίτευξη ορισμένων στόχων. Απ' αυτόν ορισμό ξεκινά η ανάπτυξη του κεφαλαίου, οργάνωση marketing. Περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να προσανατολίζεται η επιχείρηση, έτσι ώστε ν' ανταποκρίνεται και να περικλείει όλη τη φιλοσοφία του marketing. Αναφέρονται επίσης οι παράγοντες που διαμορφώνουν την οργάνωση του marketing και αυτοί είναι οι εξής:

(1) οι στόχοι

(2) οι επιδιώξεις της επιχείρησης. Μερικοί από αυτοί είναι οι χρηματοοικονομικοί στόχοι, η θέση μέσα στον κλάδο, η υιοθέτηση καινοτομιών, ο ανταγωνισμός, η εξυπηρέτηση πελατών κ.τ.λ.

Μια άλλη έννοια που αναπτύσσεται, είναι αυτή του "προγραμματισμού", και η σημασία που έχει μέσα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Η διάγνωση προηγείται του προγραμματισμού, δηλαδή η συγκέντρωση πληροφοριών από το εξωτερικό (αγορά) και το εσωτερικό περιβάλλον (επιχείρηση) και τον ακολουθεί η ενέργεια, δηλαδή τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να εφαρμόσει τη στρατηγική της.

Προγραμματισμός είναι οι διοικητικές ενέργειες και προσπάθειες για υπολογισμό της κατάστασης και των ευκαιριών μιας εταιρίας, η κατάστρωση των στόχων αυτών, βάση ενός σχεδίου δράσης για τον σκοπό αυτό.

Ο Στρατηγικός προγραμματισμός είναι γενικότερος σε σχέση με τους ειδικούς προγραμματισμούς και εξετάζει ζωτικές περιοχές της εταιρίας, όπως τα τμήματα

παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης, προσωπικού κ.τ.λ. και προσπαθεί να συντονίσει όλα τα τμήματα της εταιρίας.

Επίσης στο σημείο αυτό γίνεται λόγος για τον καθορισμό και την επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί, βασιζόμενοι στις δυνατότητες της επιχείρησης.

Για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και των στόχων μιας επιχείρησης, απαραίτητο είναι το marketing-mix, δηλαδή ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των άλλων υλικών μέσων. Τέλος αναφέρονται οι φάσεις από τις οποίες περνούν οι προσπάθειες του προγραμματισμού marketing.

- (1)Ανάλυση της κατάστασης
- (2)Καθορισμός στόχων.
- (3)Πολιτικές
- (4)Στρατηγικές και τακτικές
- (5)Εφαρμογή, έλεγχος, αναπροσαρμογή

Στη συνέχεια αναπτύσσεται ο ορισμός της "έρευνας αγοράς" που θεωρείται σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο του marketing και σε αυτή βασίζονται η επίτευξη και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η έρευνα αυτή γίνεται συνεχώς, δηλαδή σε όλα τα στάδια λειτουργίας της επιχείρησης.

Σκοπός της χρήσης της έρευνας αγοράς είναι να αποφευχθεί η δραστηριότητα της επιχείρησης με βάση τις παρορμήσεις του επιχειρηματία και των άλλων στελεχών. Βασική δουλειά του επιχειρηματία είναι να προβλέπει το μέλλον, να προσαρμόζει την επιχείρηση του και να λαμβάνει υπ' όψιν του τις αλλαγές που επέρχονται.

Υπάρχουν τρεις τρόποι διενέργειας της έρευνας αγοράς :

- (1) Αξιοποίηση ήδη έτοιμων ή σχεδόν έτοιμων πληροφοριών που υπάρχουν σε βιβλιοθήκες, στατιστικές υπηρεσίες κ.τ.λ.
- (2) Ανάθεση μελέτης σε επιχειρήσεις Έρευνας Αγοράς.
- (3) Οργάνωση συστήματος Έρευνας Αγοράς μέσα στην επιχείρηση σε βάση μερικής απασχόλησης.

Η αγορά μπορεί να διακριθεί σε επιμέρους τμήματα, πράγμα που με την ορθολογική εφαρμογή τους ανοίγει καινούργιες προοπτικές και σε πολλές περιπτώσεις αναπροσανατολίζει ολόκληρη την πολιτική της επιχείρησης .

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα ν' ακολουθούν τρία είδη στρατηγικής:

- (1) Στρατηγική ενιαίου marketing
- (2) Στρατηγική διαφοροποιημένου marketing
- (3) Στρατηγική συγκεκριμένου marketing.

Κατά την επιλογή της στρατηγικής πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν κάποια σημαντικά στοιχεία όπως : α)Οι δυνατότητες της επιχείρησης β)Το είδος του

προϊόντος, γ) Η φάση του κύκλου ζωής που βρίσκεται το προϊόν, δ) Η ομοιογένεια της αγοράς, ε) Το επίπεδο του ανταγωνισμού.

Η επιχείρηση σε κάθε περίπτωση που επιδιώκει μια διάκριση της αγοράς και μια εξειδίκευση της στρατηγικής του marketing, πρέπει στην πραγματικότητα να την αντιμετωπίζει σαν μια νέα ευκαιρία πωλήσεων. Η αναγνώριση και αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή συγκεκριμένων συνδυασμών προϊόντων (αγορών) ακολουθούνται από την ανάπτυξη στρατηγικής marketing η οποία περιλαμβάνει: α) Την τμηματοποίηση της αγοράς και την επιλογή αγορών – στόχων β) Τη διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος marketing, για τις επιλεγμένες αγορές στόχους (δηλαδή τη λήξη σημαντικών αποφάσεων σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγηση του, την προβολή του και τα κανάλια διανομής του).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί και την ανάπτυξη προγραμμάτων marketing. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό τακτικών και συγκεκριμένων δραστηριοτήτων marketing για κάθε μεταβλητή του μίγματος marketing, υλοποιώντας έτσι την στρατηγική marketing της επιχείρησης. Στα πλαίσια της ανάπτυξης αυτών των προγραμμάτων εντάσσεται και η σύνταξη προϋπολογισμών.

Τέλος ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον έλεγχο μέσω του οποίου η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει το κατά πόσο οι στρατηγικές και τα προγράμματα marketing υλοποιούνται επιτυχώς και πραγματοποιούνται οι στόχοι της.

Συνεχίζοντας αναπτύσσεται ο ορισμός της στρατηγικής και του ελέγχου.

Στρατηγική είναι ο τρόπος, η μεθόδευση υλοποίησης των στόχων και προϋποθέτει ένα πρόγραμμα δράσης και διάθεσης των πόρων και του δυναμικού της εταιρίας για την επίτευξη των σκοπών της

Οι στρατηγικές marketing, αναφέρονται σε πολιτικές τιμολόγησης, ποσοστού κέρδους, σε πολιτικές γύρω από την αποθήκευση, μεταφορά, διανομή των προϊόντων, σε αποφάσεις για δημιουργία νέων προϊόντων, σε τακτικές προώθησης των προϊόντων και επικοινωνίας με τους πελάτες.

Επίσης στον προγραμματισμό και τον έλεγχο προστίθεται ο έλεγχος, η έρευνα, η ανάλυση και η εκτίμηση των ενεργειών του marketing.

Ο έλεγχος βοηθά στο να διορθώσουμε τα κακώς κείμενα και την υπολειτουργικότητα των τμημάτων marketing, βοηθά στην ανάκαμψη νέων ευκαιριών και οδηγεί την εταιρία προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων marketing, με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων και του δυναμικού της.

Υπάρχει ο εσωτερικός και ο εξωτερικός έλεγχος.

Ο πρώτος ενδιαφέρεται για την αξιολόγηση των πόρων της εταιρίας και των δυνατοτήτων της, και ο δεύτερος για τα στοιχεία εκείνα στο ευρύτερο κοινωνικό-πολιτικό-τεχνολογικό περιβάλλον, που έχουν επίδραση στις δραστηριότητες και την εξέλιξη της εταιρίας.

Ο έλεγχος και ο προγραμματισμός είναι δυο δραστηριότητες, οι οποίες σχετίζονται και αλληλοσυμπληρώνονται.

Τέλος γίνεται εκτενής αναφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό του βιομηχανικού marketing που είναι η διαδικασία που επιτρέπει στην επιχείρηση ν' αναγνωρίζει τις αλλαγές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά. Προσφέρει τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να ταιριάζει τις δυνατότητες με τις ελκυστικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά.

Τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού είναι τα εξής:

1. Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης
2. Καθορισμός στόχων marketing
3. Ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών marketing
4. Καθορισμός στρατηγικών marketing
5. Ανάπτυξη προγραμμάτων marketing
6. Έλεγχος marketing

Η εργασία τελειώνει με την ανάλυση της λειτουργίας δύο εταιριών, της Εθνικής Ασφαλιστικής και της ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Β.Γ.Η.. Αναπτύσσεται ο τρόπος λειτουργίας του και εξετάζεται το κατά πόσο χρησιμοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό στις εργασίες τους. Επίσης γίνεται σύγκριση μεταξύ των δύο εταιριών και ακολουθούν ορισμένα συμπεράσματα.-

ΟΡΙΣΜΟΙ MARKETING

Marketing σημαίνει να είσαι σε θέση να προγραμματίζεις από κάθε άποψη το μέλλον της επιχείρησης, τα μελλοντικά προϊόντα, τις τιμές, το σύστημα διανομής και πάντα στόχος του είναι πώς η επιχείρηση θα εξασφαλίζει κέρδη. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις ισχύει το "πουλώ αυτό που μπορώ να παράγω" αντί του ορθού με βάση τις αρχές του marketing "παράγω αυτό που μπορώ να πουλώ"

Το marketing θα μπορούσε να ορισθεί σαν η φιλοσοφία εκείνη με βάση την οποία ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση μιας επιχείρησης προσπαθούν την παραγωγή και τη δραστηριότητα τους γενικότερα προς τις ανάγκες της αγοράς, και να δημιουργήσουν θετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την οικονομική μονάδα την οποία διευθύνουν, με βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς και όχι με ανορθόδοξους τρόπους. Τα στοιχεία που περιλαμβάνει το marketing είναι τα ακόλουθα:

- 1) Έρευνα αγοράς
- 2) Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων
- 3) Προσωπική πώληση
- 4) Τιμολόγηση
- 5) Διανομή και εξυπηρέτηση
- 6) Συσκευασία

Το marketing δανείζεται και χρησιμοποιεί πολλές έννοιες από την ψυχολογία ιδιαίτερα σε ότι αφορά τη συμπεριφορά του καταναλωτή και την επίδραση των διαφόρων αγοραστικών κινήτρων σε αυτόν, από την κοινωνιολογία όσον αφορά την συμπεριφορά των ατόμων, ομάδων και κοινωνικών τάξεων, από την οικονομική επιστήμη και ιδιαίτερα από την τιμολόγηση των προϊόντων και των προσδιορισμό της τιμής πώλησής τους, από την στατιστική γύρω από την έρευνα της αγοράς, τις δειγματοληψίες και τις διάφορες επισκοπήσεις της αγοράς και από πολλούς κλάδους ακόμα.

Το marketing βασίζεται στην απλή αρχή, ότι η προσφορά πρέπει να είναι λειτουργία της ζήτησης. Αυτό σημαίνει, πως οι επιχειρήσεις που θέλουν να πετύχουν, πρέπει να υιοθετούν πολιτικές τέτοιες που να έχουν σαν επίκεντρο, τις ανάγκες του καταναλωτή και όχι της επιχείρησης. Κι' αυτό, γιατί ο πελάτης είναι εκείνος ο οποίος αποφασίζει εάν αγοράσει κάτι ή όχι.

Βασική αρχή του marketing είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Δεν αρκεί όμως για να καλύψει ολόκληρη την έννοια του όρου. Απαραίτητη προϋπόθεση για

ολοκληρωμένο marketing είναι η εξασφάλιση κέρδους για την επιχείρηση. Το κέρδος αποτελεί το μέτρο επιτυχίας της και είναι σημαντικό για την μακρόχρονη επιβίωσή της. Τελικά η μελλοντική επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν προσφέρει στους πελάτες εκείνο που θέλουν σε τιμές που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν αλλά που συγχρόνως ν' αφήσουν περιθώρια κέρδους για την επιχείρηση.

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 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 περιλαμβάνει στην οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο ολόκληρης της κοινωνίας.

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 σ' αυτή του τη μορφή χαρακτηρίζεται σαν micro-marketing.

Πέρα όμως από αυτή την προσέγγιση έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί όσο αφορά την εννοιολογική τοποθέτηση του marketing. Ας δούμε μερικούς από 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 καθηγητής 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 τον συντονισμό των πιο αποτελεσματικών μέσων και μεθόδων να 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 υπηρεσία να πουληθούν μόνα τους. Το marketing πρέπει να έχει σαν αποτέλεσμα να ετοιμάσει τον πελάτη για την αγορά. Το μόνο που θα χρειασθεί θα είναι να του προσφέρει το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία".

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

Επίσης ο γνωστός συγγραφέας Jerome M. Carlton έδωσε δύο ορισμούς. Κατ' αυτόν "marketing είναι η εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή με σκοπό την ικανοποίηση των καταναλωτών, την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης". Ο δεύτερος¹ ορισμός προσδιορίζει το marketing σαν το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τις επιχειρήσεις αλλά και σαν μια κοινωνική διαδικασία.

Η πληθώρα των ορισμών που έχουν δοθεί για το marketing φανερώνει τη δυναμική του χώρου αυτού, ενός χώρου που διαρκώς εξελίσσεται καθώς μεταβάλλονται οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες καθώς και οι ανάγκες των καταναλωτών, τους οποίους καλείται το marketing να εξυπηρετήσει.

Έτσι σαν μια συνοπτική παρουσίαση της λειτουργίας του marketing μπορούμε να θεωρήσουμε τα εξής βασικά χαρακτηριστικά.

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 τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
3. Το marketing δεν είναι απόρροια μιας μόνης δραστηριότητας αλλά το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης και συντονισμού πολλών δραστηριοτήτων που πραγματοποιήθηκαν από την διοίκηση της επιχείρησης.
4. Για να χαρακτηρίσουμε ένα πρόγραμμα marketing επιτυχημένο πρέπει να καταλήγει σε αυξημένες πωλήσεις οι οποίες να επαναλαμβάνονται και στο μέλλον.

Για τον ορισμό "MARKETING" υπάρχει μια εννοιολογική σύγχυση ως προς την φύση και το περιεχόμενο του και έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί από τους οποίους αναφέρουμε τους πιο βασικούς:

1) για να δηλώσουν και να περιγράψουν ένα τμήμα της επιχείρησης ή την θέση εργασίας ενός προσώπου.

2) Αλλά τον χρησιμοποιούν για να υποδηλώσουν λειτουργίες όπως η διαφήμιση, η έρευνα αγοράς, οι δημόσιες σχέσεις κ.τ.λ. Ο όρος όμως marketing είναι πολύ ευρύτερος περιλαμβάνει και άλλες λειτουργίες όπως η τιμολόγηση και ο σχεδιασμός προϊόντος.

3) Τέλος χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει μια φιλοσοφία, στάση, συμπεριφορά της επιχείρησης σχετικά με τον τρόπο καθορισμού της σχέσης παραγωγής και κατανάλωσης.

ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ 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.

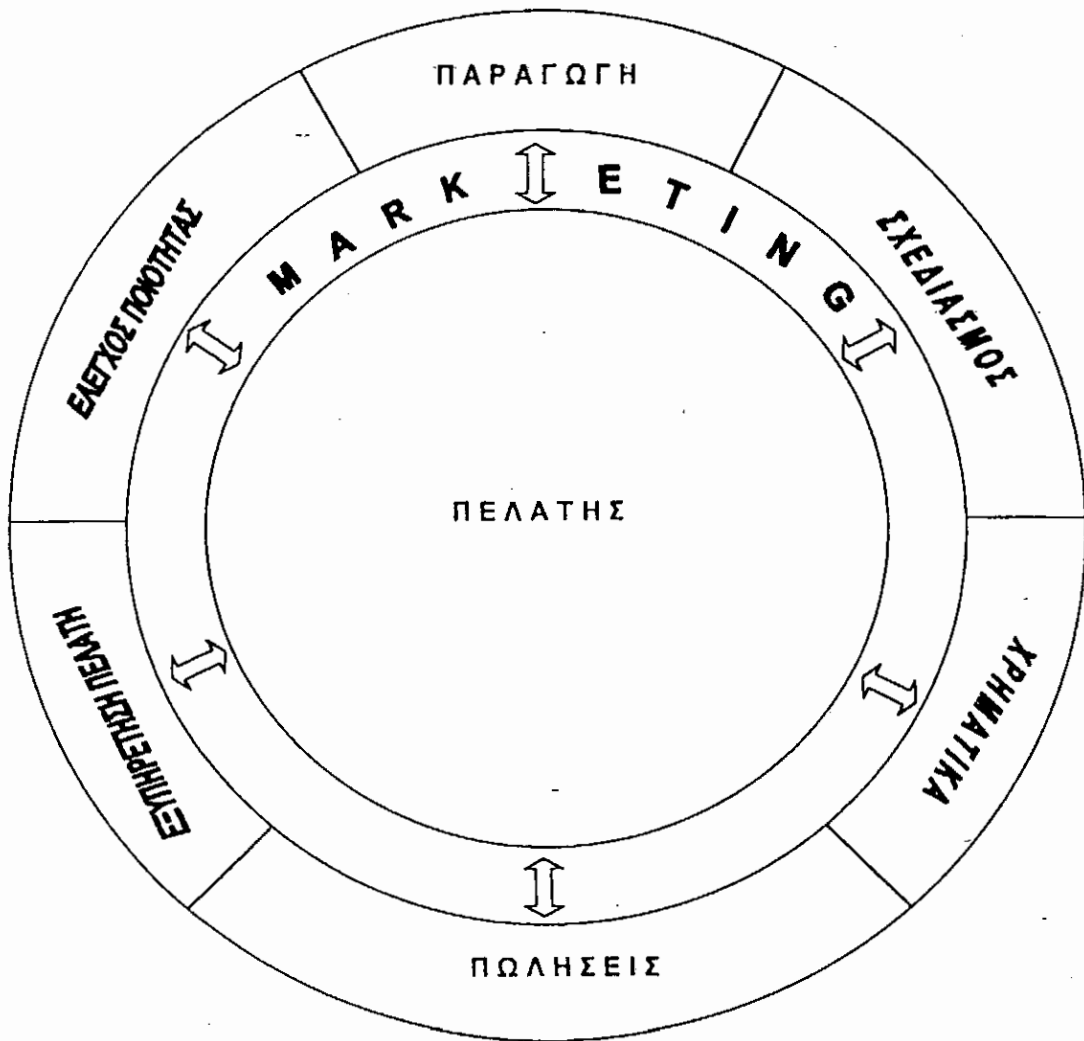
Το marketing πρώτα απ' όλα εξετάζει την συμπεριφορά του καταναλωτή, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς καθώς και τις εξελισσόμενες ανάγκες του, τα κίνητρα του αγοραστή, τις αγοραστικές του συνήθειες καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες.

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.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MARKETING ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.



ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΚΑΛΟ

MARKETING

- 1) Να είσαι πάντα ενημερωμένος για τις ανάγκες των πελατών σου.
- 2) Να έχεις πάντα κατά νου κάποιο σχέδιο για το μέλλον - μην αφήνεις τίποτα στην τύχη.
- 3) Ανανέωσε συνεχώς τις πληροφορίες σου για το πώς πάει η αγορά και για το τι κάνουν οι ανταγωνιστές σου.
- 4) Ποτέ μην κάνεις "υποθέσεις" για το πώς είναι σήμερα και για το πως θα μεταβληθεί στο μέλλον η αγορά σου. Βρες τα στοιχεία που χρειάζονται και τεκμηρίωσε τις απόψεις σου.
- 5) Μην επεκτείνεσαι σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες χωρίς να έχεις κάνει προηγουμένως προσεκτική έρευνα της αγοράς και προγραμματισμό.
- 6) Να είσαι προσεκτικός όταν οι πωλήσεις σου αυξάνονται γρήγορα και δεν έχεις αρκετό κεφάλαιο κίνησης.
- 7) Όλα πρέπει να τα ζυγίζεις-σύγκρινε πάντα το πιθανό κόστος και τα πιθανά οφέλη από κάθε σου επιχειρηματική ενέργεια.
- 8) Μη μένεις αδρανής όταν "όλα πάνε καλά". Παρακολούθησε τις τάσεις και να είσαι πάντα έτοιμος για προσαρμογές.
- 9) Οργάνωσε τις πηγές σου για πληροφόρηση και μη διστάζεις να ρωτάς.
- 10) Διάβασε τακτικά κάποιο ειδικευμένο για τον κλάδο σου οικονομικό και τεχνικό περιοδικό.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ MARKETING

Με τον όρο "οργάνωση" στα πλαίσια της επιχείρησης εννοείται ο μηχανισμός μέσω του οποίου η διοίκηση της επιχείρησης "μεταφράζει" την επιχειρηματική της σκέψη σε πράξη. Για να λειτουργήσει ο μηχανισμός αυτός χρειάζονται άνθρωποι, χρήματα και υλικά.

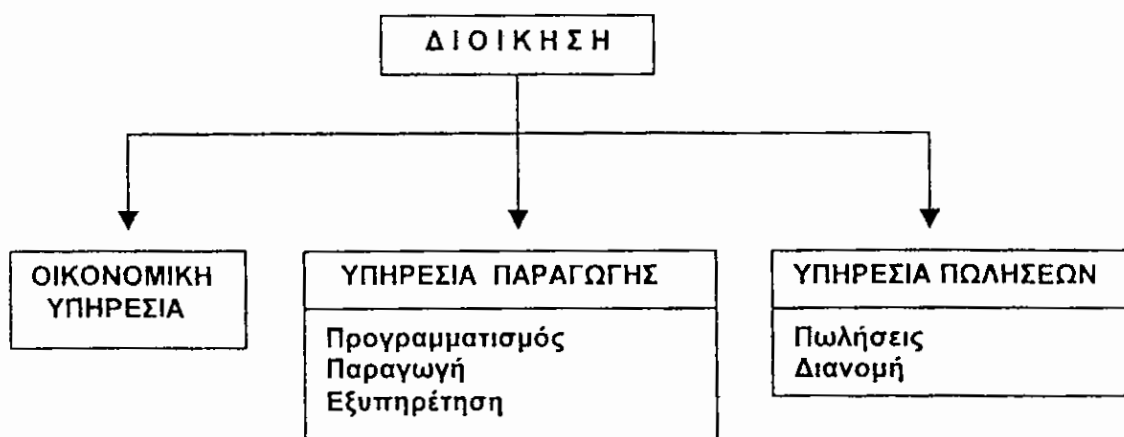
Οποιαδήποτε όμως οργάνωση είναι κάτι περισσότερο από μια ομάδα ανθρώπων που ενισχύεται από χρήματα και υλικά. Για να υπάρξει οργάνωση πρέπει να υπάρχουν αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι. Επομένως κατά έναν απλοποιημένο ορισμό, **ΟΡΓΑΝΩΣΗ** είναι ένα σύνολο ανθρώπων που με την βοήθεια υλικών και χρημάτων συνεργάζονται, συμμετέχοντας σε μια κοινή προσπάθεια για την επίτευξη ορισμένων στόχων. Είναι φυσικό λοιπόν, η οργάνωση της κάθε επιχείρησης να επηρεάζεται και να καθορίζεται τόσο από τους στόχους όσο και από τον γενικότερο προσανατολισμό της επιχείρησης.

Ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων ποικίλει, με αποτέλεσμα οι διάφορες επιχειρήσεις να χαρακτηρίζονται άλλες σαν προσανατολισμένες στην παραγωγή, άλλες στις πωλήσεις και άλλες στην αγορά, ανάλογα με την στρατηγική που κάθε μία υιοθετεί.

Η σύγχρονη σωστή μορφή του προσανατολισμού θεωρείται ότι είναι εκείνη που ανταποκρίνεται και περιλαμβάνει όλη τη φιλοσοφία του marketing όπως αυτό εξελίχθηκε στη σημερινή εποχή.

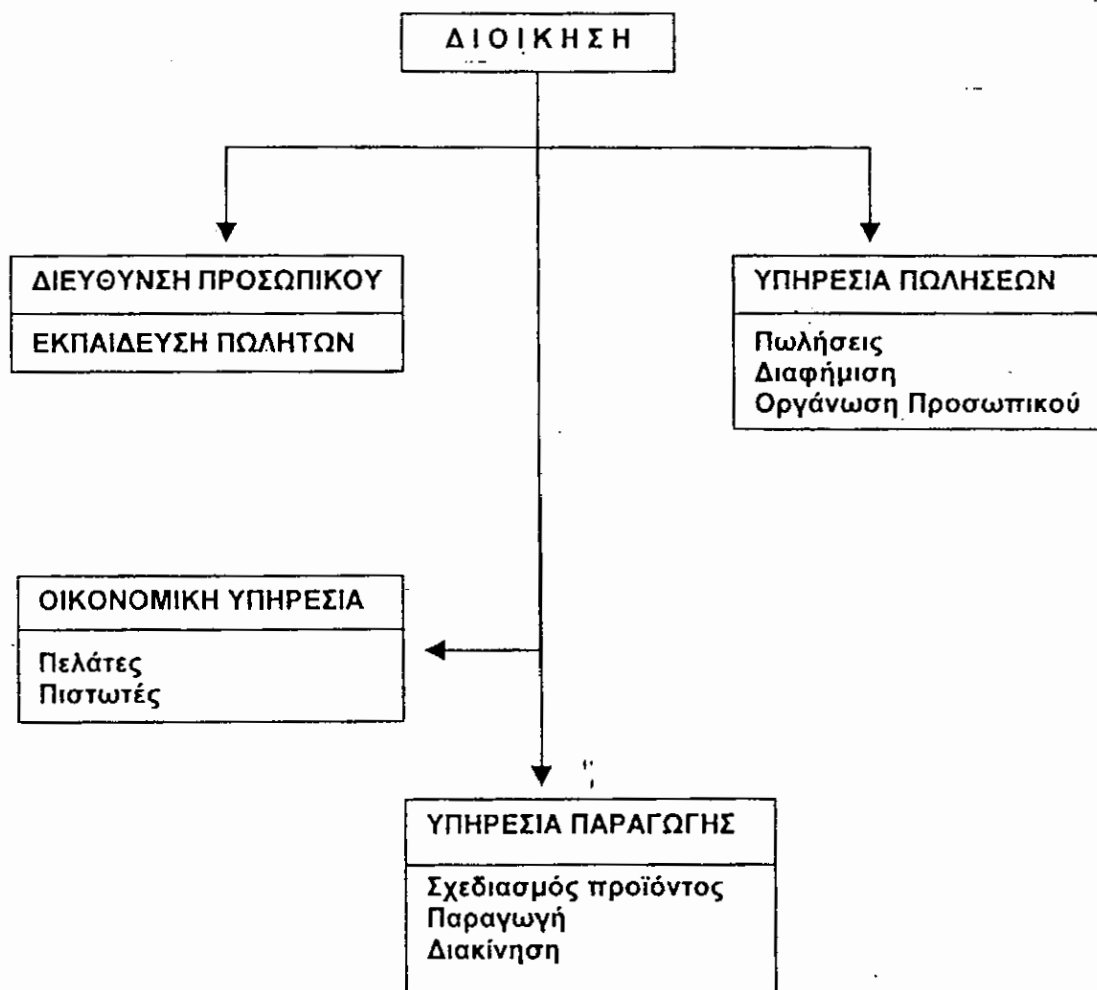
Όσον αφορά τη σημασία που έχει ο προσανατολισμός της επιχείρησης και οι επιπτώσεις του στην οργάνωση του marketing αναφέρονται τα παρακάτω

1) Στις επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στο προϊόν του marketing, αν υπάρχει, οργανώνεται έτσι που να εξυπηρετεί και να υποστηρίζει τη στρατηγική του προϊόντος και η σημασία του υποβιβάζεται σημαντικά. Στις περισσότερες περιπτώσεις το marketing δεν εμφανίζεται σαν αυτοτελής υπηρεσία αλλά η δραστηριότητά του καλύπτεται από την υπηρεσία των πωλήσεων. Μια τέτοια περίπτωση απεικονίζεται στο σχήμα:



2) Στις επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στις πωλήσεις, όλη η δραστηριότητα του marketing δεν είναι παρά μόνο ένα κομμάτι της γενικότερης δραστηριότητας των πωλήσεων. Παράλληλα το marketing δίνονται κάποιες άλλες αρμοδιότητες μέσα στα πλαίσια της υποστήριξης των πωλήσεων όπως π.χ. η διαφήμιση.

Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης προσανατολισμένη στις προσωπικές πωλήσεις δίνεται στο σχήμα:



Οι εξελίξεις που οδήγησαν στη μεταβολή του επιχειρηματικού προσανατολισμού και την οριστική καθιέρωση του marketing στα πλαίσια της επιχείρησης είχαν σαν συνέπεια τη ριζική αλλαγή τόσο στη θέση του marketing μέσα στην επιχείρηση όσο και στην εσωτερική του οργάνωση. Το marketing οργανώνεται έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην κρίσιμη αποστολή που αναλαμβάνει. Κατ' αυτόν τον τρόπο το marketing όχι μόνο γίνεται ανεξάρτητη υπηρεσία μέσα στην επιχείρηση αλλά παράλληλα παίρνει και όλες τις αρμοδιότητες που είναι απαραίτητες για την ορθολογική του ανάπτυξη.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ MARKETING.

Βασικός σκοπός της οργάνωσης του κάθε συστήματος είναι να διευκολυνθεί η λειτουργικότητά του και να μεταδοθεί με μεγαλύτερη ασφάλεια η επιδίωξη των στόχων του. Αφού το marketing αποτελεί μία από τις υπηρεσίες της επιχείρησης είναι φυσικό η οργάνωση να επηρεάζεται έντονα από τους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικοί στόχοι που φαίνεται να επηρεάζουν άμεσα την οργανωτική δομή του marketing είναι:"

1) ΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ: Η επιχείρηση είναι ένας κερδοσκοπικός οργανισμός και η επιδίωξη των κερδών είναι αυτονόητη και συνυφασμένη με την ίδια την επιχείρηση. Οι μέθοδοι που υπολογίζονται τα κέρδη είναι πολλές. Άλλωστε υπολογίζονται σαν απόλυτος αριθμός δραχμών σε μια ορισμένη περίοδο, άλλοτε σαν ποσοστό του όγκου πωλήσεων και άλλοτε με βάση την απόδοση των μετοχών. Οι στόχοι των κερδών έχουν μεγάλη σημασία για την οργάνωση του marketing γιατί αυτό πρέπει στη συνέχεια να προσδιορίσει τον αντίστοιχο όγκο πωλήσεων, τα όρια μέσα στα οποία θα κινηθεί το κόστος και το χρονικό ορίζοντα για την πραγματοποίηση των στόχων βραχυχρόνια και μακροχρόνια.

2) Η ΘΕΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ: Η κάθε επιχείρηση ανήκει σ' ένα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Ο στόχος που θα βάλει για το τι θέση επιθυμεί να κατέχει μέσα στον κλάδο όσον αφορά στον όγκο των πωλήσεων την ποιότητα, τις τιμές και τις άλλες δραστηριότητες επηρεάζει και πάλι σημαντικά την οργάνωση του marketing. Έτσι άλλη θα είναι η οργάνωση αν η επιχείρηση επιδιώκει την πρώτη θέση στον όγκο των πωλήσεων και άλλη στην περίπτωση που θέλει να έχει τα πρωτεία στην παρουσίαση νέων προϊόντων.

3) ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ: Όσο περισσότερο η επιχείρηση επιμένει σε μια μακροχρόνια σταθερή πολιτική τόσο πιο στατικό χαρακτήρα παίρνει η οργάνωση του marketing. Αντίθετα όταν η επιχείρηση είναι έτοιμη να επιδιώξει και να εφαρμόσει καινοτομίες, η οργάνωση του marketing επιβάλλεται ν' αποκτήσει δυναμικό χαρακτήρα και ψηλό βαθμό ευελιξίας.

4) Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: Η θέση που θα καθορίσει η επιχείρηση σαν στόχο απέναντι των ανταγωνιστών της θα διαμορφώσει αντίστοιχα και την οργάνωση του marketing. Όσο η επιχείρηση διευρύνει τη συνεργασία της με τις άλλες επιχειρήσεις τόσο η οργάνωση του marketing προσανατολίζεται σε μια πολιτική ανοχής χωρίς ένταση στις διαφημίσεις ή τις προσωπικές πωλήσεις ή αντίστοιχα.

5) Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ: Είναι φανερό ότι η όλη οργάνωση του marketing θα διαφέρει ανάλογα με το εάν η επιχείρηση βάλει σαν στόχο την εξασφάλιση μιας μόνιμης πελατείας ή ευκαιριακή αναζήτηση πελατών.

6) ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Ανάλογη τέλος είναι η επίδραση στην οργάνωση του marketing των στόχων που θα βάζει η επιχείρηση για τις σχέσεις της με τους προμηθευτές και τους άλλους φορείς που της είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία της, όπως οι επιχειρήσεις μεταφορών, ασφάλειες κ.τ.λ.

Είναι αυτονόητο ότι, οι στόχοι αυτοί δεν παρουσιάζονται υποχρεωτικά σε όλες τις επιχειρήσεις. Και όταν ακόμη αυτό συμβεί, τότε και πάλι το πιθανότερο είναι ότι θα διαφέρει η έμφαση που δίνεται σε κάθε στόχο από τις διάφορες επιχειρήσεις. Οι διαφορές αυτές των στόχων είναι η βασική αιτία των διαφορών που υπάρχουν στην οργάνωση του marketing των διαφόρων επιχειρήσεων.

Τι είναι προγραμματισμός

Συνοπτικά, θα λέγαμε, πως προγραμματισμός είναι οι διοικητικές ενέργειες και προσπάθειες, για υπολογισμό της κατάστασης και των ευκαιριών μιας εταιρίας, η κατάστρωση στόχων και μελλοντικής πορείας και η υπολογισμένη καλύτερη χρησιμοποίηση των πόρων της εταιρίας, για την επίτευξη των στόχων αυτών, βάση ενός σχεδίου δράσης για τον σκοπό αυτό.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες, οι οποίες έχουν σαν σκοπό να βοηθήσουν την εταιρία να φθάσει μια Α κατάσταση, ξεκινώντας από τη σημερινή της κατάσταση. Η Α αυτή κατάσταση μπορεί να είναι οτιδήποτε βάζει σαν στόχο και αντικειμενικό σκοπό η εταιρία. Για μια εμπορική επιχείρηση, στόχος μπορεί να είναι αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους ή επέκταση σε νέες αγορές.

Τα κύρια στοιχεία στις ενέργειες προγραμματισμού είναι:

- α) η μέτρηση των δυνάμεων και δυνατοτήτων της εταιρίας
- β) οι εκτιμήσεις και προβλέψεις για το μέλλον
- γ) η επιλογή στόχων και
- δ) η κατάστρωση σχεδίων δράσης και εφαρμογής των προγραμμάτων.

Όλα αυτά κάνουν την προσπάθεια προγραμματισμού αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη. Διότι απαιτούν συντονισμένες ενέργειες από διάφορα στελέχη, απαιτούν ακριβείς υπολογισμούς των παραγόντων και μεταβλητών που μπαίνουν σ' ένα πρόγραμμα, απαιτούν μελετημένες εκτιμήσεις και προβλέψεις για το μέλλον, προϋποθέτουν την ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων και απαιτούν επιλογή ανάμεσα από εναλλακτικά σχέδια δράσης.

Όμως ο προγραμματισμός παρά τις δυσκολίες του είναι απαραίτητος και χρήσιμος σήμερα, όχι μόνο σε εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά και σε κρατικές υπηρεσίες, σε οργανισμούς κοινής ωφέλειας, σε ιδρύματα, στο στρατό και γενικά σε όλους τους ζωτικούς τομείς της κοινωνίας.

Αυτό οφείλεται, στο ότι με τον προγραμματισμό, προσπαθούμε να προλάβουμε εξελίξεις και γεγονότα, που θα γίνουν εμπόδια στην επίτευξη των στόχων μας. Η προσπάθεια αυτή αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας μας, περισσότερο από το να αφήναμε τα πράγματα στην τύχη τους και να προσπαθούσαμε να αντιδράσουμε εκ των υστέρων.

Η σπουδαιότητα αυτή του προγραμματισμού, έχει συμβάλλει, κατά τα τελευταία χρόνια, να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός γενικού προγραμματισμού, του λεγόμενου Στρατηγικού Προγραμματισμού μιας εταιρίας. Ο **Στρατηγικός Προγραμματισμός** είναι γενικότερος, σε σχέση με τους ειδικούς προγραμματισμούς - όπως του marketing, και εξετάζει και άλλες ζωτικές περιοχές της εταιρίας, όπως τα

τμήματα παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης, προσωπικού κ.τ.λ. και προσπαθεί να συντονίσει όλα τα τμήματα της εταιρίας.

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός δίνει προσοχή στο σύνολο των ενεργειών της εταιρίας, σε αντίθεση με τον προγραμματισμό marketing που μπορεί να δίνει προσοχή σε μια αγορά και ένα προϊόν ή μια σειρά προϊόντων. Με τον γενικό προγραμματισμό δίνεται σπουδαιότητα στην γενική και σταθερή ανάπτυξη της εταιρίας και όχι σε μερικές μονάδες ή τμήματά της. Βέβαια, τα διάφορα τμήματα της εταιρίας, μπορούν να αναπτύσσουν και υιοθετούν ξεχωριστά προγράμματα, αρκεί αυτά να συμβάλλουν στο γενικό πρόγραμμα, να το συμπληρώνουν και να το βοηθούν στην καλύτερη εφαρμογή του και την επιδίωξη των μεγάλων-γενικότερων στόχων της εταιρίας.

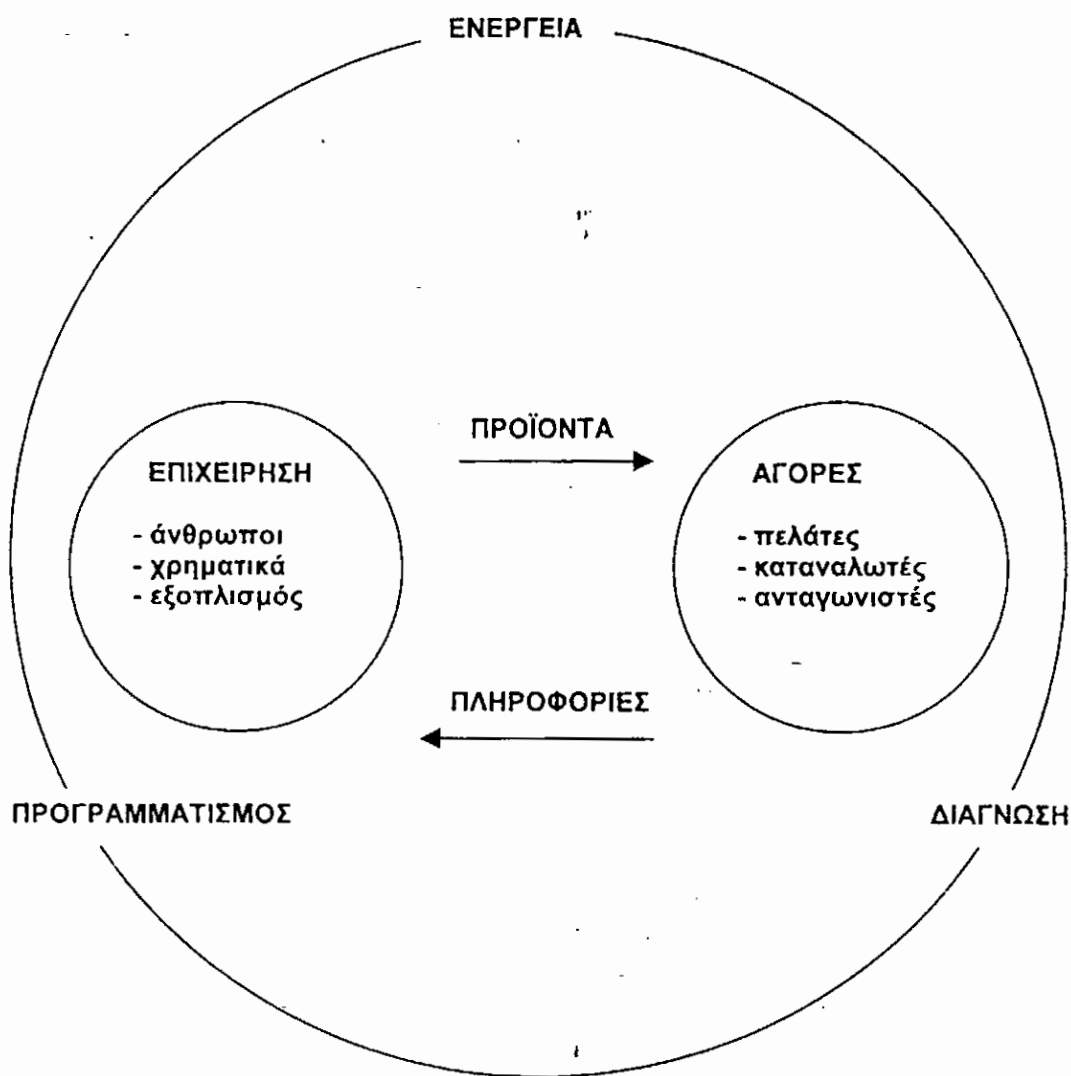
Ο Προγραμματισμός Μάρκετινγκ, εξ' άλλου, δεν θα πρέπει να συγχέεται με τις προγνώσεις και προβλέψεις ευκαιριών στην αγορά, γιατί είναι δύο διαφορετικές ενέργειες, παρ' όλο που συνήθως γίνονται κατά την ίδια περίοδο και έχουν πολλά κοινά στοιχεία. Οι προγνώσεις εξυπηρετούν τον προϋπολογισμό και προμηθεύουν απαραίτητα στοιχεία για τη χάραξη μελλοντικών σχεδίων δράσης.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η εισαγωγή του marketing σε μια μικρή επιχείρηση απαιτεί τρεις κύριες δραστηριότητες οι οποίες όταν ξεκινήσουν πρέπει να ενημερώνονται και να επαναλαμβάνονται συνεχώς. Οι δραστηριότητες αυτές είναι η διάγνωση, ο προγραμματισμός και η ενέργεια. Όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση και μεταβάλλεται η αγορά, τόσο η σχέση μεταξύ τους πρέπει να ελέγχεται και να επαναπροσδιορίζεται. Αναλυτικότερα:

1) Η ΔΙΑΓΝΩΣΗ αποτελείται από δύο φάσεις. Η πρώτη είναι η πολύ σημαντική εργασία της συγκέντρωσης πληροφοριών για την αγορά, η μελέτη και η ερμηνεία δηλαδή όλων των τάσεων και αναγκών που αφορούν τον πελάτη. Στην εργασία αυτή, ο ίδιος ο επιχειρηματίας μπορεί σε βαθμό που ούτε ο ίδιος φαντάζεται, να συγκεντρώνει μόνος του αρκετές χρήσιμες πληροφορίες χρησιμοποιώντας την καθημερινή του εμπειρία, τις παρατηρήσεις του και την κρίση του, ενώ επίσης σημαντική βοήθεια προσφέρουν και οι έμπειροι γι' αυτή τη δουλειά σύμβουλοι. Η δεύτερη φάση της διάγνωσης είναι η αξιολόγηση της ίδιας της επιχείρησης, η εξέταση των ισχυρών σημείων, των αδυναμιών της, των πόρων και των ελλείψεών της. Αξιολογώντας τι μπορεί να κάνει ιδιαίτερα καλά η επιχείρηση και οι άνθρωποί της, ιδιοκτήτης/διευθυντής μπορεί να επισημάνει τους τομείς όπου μπορεί να επιτύχει περισσότερα, παραμερίζοντας άλλους όπου η προοπτική επιτυχίας είναι μικρότερη. Μόνο με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ανταγωνιστικότητα, στοιχείο απαραίτητο για την "υγιή" ύπαρξη της επιχείρησης.

2) Η δεύτερη δραστηριότητα, αφορά τον ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ και περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τη στρατηγική και το σχέδιο δράσης και είναι εξέλιξη του σταδίου της διάγνωσης. Στη φάση αυτή ο ιδιοκτήτης/διευθυντής καλείται να καθορίσει ύστερα από πολύ μελέτη, τους στόχους προς τους οποίους θα κατευθυνθεί, βασικότερους από όλους τους προσωπικούς του θέτοντας συγχρόνως και κάποιους μακροχρόνιους που είναι απαραίτητοι κατά την εξέλιξη της επιχείρησης. Έτσι στόχοι μπορούν να αφορούν προβλέψεις για το ύψος των πωλήσεων, αποφάσεις σχετικά με τις τιμές, κέρδη που μπορούν να επιτευχθούν κ.τ.λ. Ακολουθεί ο τρόπος με τον οποίο ο επιχειρηματίας σκοπεύει να επιδιώξει τους στόχους αυτούς όπως τι μέθοδο πώλησης θα χρησιμοποιήσει ή τι τρόπους επικοινωνίας θα έχει με τους πελάτες του. Το συνολικό σχέδιο δράσης που δημιουργείται από τους παραπάνω στόχους είναι αυτό που τελικά θα εφαρμοστεί, αφού πρώτα εξετασθεί αν πραγματικά μπορεί ν' αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.



3) Η ΕΝΕΡΓΕΙΑ που είναι και η τρίτη κύρια δραστηριότητα, είναι αυτή που καθορίζει το τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να εφαρμόσει τη στρατηγική της. Έτσι το προϊόν πρέπει ν' αναπτυχθεί ή να τροποποιηθεί όταν οι γρήγοροι ρυθμοί το επιβάλλουν, η τιμή πρέπει να καθοριστεί με βάση το κόστος παραγωγής του προϊόντος και την ποσότητα του προϊόντος που είναι διατεθειμένη η αγορά να απορροφήσει, οι πελάτες πρέπει να πληροφορηθούν για το προϊόν ίσως με διαφήμιση, προώθηση ή δημόσιες σχέσεις. Παράλληλα πρέπει να επιλεγούν κανάλια διακίνησης και να διευθετηθούν έτσι ώστε το προϊόν να διατίθεται στον καταναλωτή στο σωστό χρόνο και τρόπο.

Από τον ορθολογικό τρόπο εφαρμογής των παραπάνω δραστηριοτήτων του marketing, θα εξετασθεί όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Ο γοργός ρυθμός ανάπτυξης και εξέλιξη που παρατηρείται σήμερα στον επιχειρηματικό κόσμο, καθιστά αναγκαίο το σχεδιασμό ενός προγράμματος δράσης, που να δίνει στον μικρομεσαίο επιχειρηματία την απαραίτητη ευελιξία και ικανότητα για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Παρ' όλο ότι ο προγραμματισμός είναι ο μόνος τρόπος για ν' αντιμετωπισθεί η ραγδαία μεταβολή στον ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, υπάρχει ακόμα ένα μεγάλο ποσοστό μικρομεσαίων επιχειρηματιών, που δεν ασχολούνται καθόλου ή σχεδόν καθόλου με την ενέργεια αυτή.

Γι' αυτό το φαινόμενο, υπάρχουν πολλές εξηγήσεις. Μερικοί για παράδειγμα, αποφεύγουν να προγραμματίζουν, γιατί από τη φύση τους δεν τους αρέσει να σκέφτονται το μέλλον που έτσι ή αλλιώς τους φαίνεται σαν κάτι το πολύ μακρινό και αμφίβολο. Άλλοι πάλι θεωρούν τον προγραμματισμό περιττή ασχολία και χάσιμο χρόνου και άλλοι αγνοούν τελείως τι σημαίνει προγραμματισμός σε μια επιχείρηση.

Όπως και να έχει το θέμα, ο σωστός και μελετημένος προγραμματισμός, είναι κάτι το οποίο πρέπει να πιστέψει ο σημερινός επιχειρηματίας που θέλει να βελτιώσει την κατάσταση της επιχείρησής του και να μπορέσει να προβλέψει το μέλλον της.

ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ.

Τα πρακτικά βήματα που θα οδηγήσουν τη διεύθυνση της επιχείρησής σ' ένα επιτυχημένο πρόγραμμα δράσης, είναι τα ακόλουθα:

1. Η απόφαση της διεύθυνσης ν' ασχοληθεί με τον σχεδιασμό του προγράμματος.
2. Ο κατάλληλος χρόνος μέσα στον οποίο θα γίνει ο σχεδιασμός αυτός.
3. Η επιλογή των ατόμων που θα λάβουν μέρος στον σχεδιασμό.

Γενικά το σχέδιο δράσης, δεν πρέπει να είναι πολύ λεπτομερειακό, ώστε να δίνει ευχέρεια ελιγμών, στις συχνές μεταβολές της αγοράς. Επίσης είναι πολύ σημαντικό, ο σχεδιασμός να γίνει γραπτά και ν' αναφέρεται:

- α) Σε μια σύντομη περιγραφή της τακτικής που ακολουθεί η επιχείρηση σ' όλους τους σημαντικούς τομείς όπως: στα προϊόντα, στη διαδικασία προμηθειών, στις

αποθηκεύσεις, στον έλεγχο ποιότητας, στις σχέσεις με το προσωπικό, σε εκπαιδευτικά προγράμματα, στη διανομή προϊόντων, στη διαφήμιση κ.τ.λ.

β) Σε μια σύντομη περιγραφή του πώς είναι οργανωμένη η επιχείρηση. Τι κάνει για παράδειγμα καθένα από τα στελέχη της, πώς είναι η ιεραρχία, τι έντυπα χρησιμοποιούνται κ.τ.λ.

γ) Σ' ένα κατάλογο των πιο βασικών εξωτερικών παραγόντων που θεωρούνται ότι επηρεάζουν την επιχείρηση. Για παράδειγμα η κρατική πολιτική ή ακόμα η γενική οικονομική κατάσταση, ο ανταγωνισμός, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις σε ξένες αγορές, είναι όλα θέματα που θα πρέπει να εξεταστούν καλά.

δ) Σ' ένα κατάλογο με τις αλλαγές που η διεύθυνση πρέπει να κάνει στους παραπάνω παράγοντες στα επόμενα λίγα χρόνια.

ε) Σ' ένα κατάλογο των κυρίων προτερημάτων και μειονεκτημάτων της επιχείρησης.

Παρακάτω παρατίθεται μια φόρμα, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αρχή από μια μικρομεσαία επιχείρηση που έχει αποφασίσει να κάνει σχεδιασμό. Το έντυπο (φόρμα) είναι απλό, αρκεί ο ανταγωνιστής, να σημειώσει αν πιστεύει, ότι τον επόμενο ή μεθεπόμενο χρόνο θα υπάρχουν σημαντικές (Σ), ενδιάμεσες (Ε) ή μικρές αλλαγές σε ορισμένα βασικά θέματα που περιγράφονται σ' αυτό. Γενικά η σημείωση(Μ)μικρής αλλαγής, δείχνει μια αλλαγή που είναι μόλις σημαντική για να της δοθεί κάποια προσοχή, ενώ οι (Σ) σημαντικές αλλαγές δείχνουν κάποια ασυνήθιστη κατάσταση με έντονες επιπτώσεις στην επιχείρηση.

ΘΕΜΑ

ΑΛΛΑΓΕΣ

ΣΧΟΛΙΑ

Επόμενο έτος

Μεθεπόμενο έτος

- Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Μέθοδοι παραγωγής.
- Πωλούμενα προϊόντα.(ανακοπή, αύξηση, μείωση).
- Εξυπηρέτηση πελατών.
- Πρώτες ύλες.
- Προμηθευτές.
- Αποθέματα.
- Εργολάβοι.
- Αποθήκευση.
- Συσκευασία.
- Ποιοτικός έλεγχος.
- Χώροι εργασίας.

- Επισκευές /βελτιώσεις.
- Εργαζόμενοι.
- Αμοιβές /παροχές.
- Πελάτες.
- Σημεία πώλησης.
- Όροι πώλησης.
- Ύψος τιμών.
- Μεταφορά.
- Διαφήμιση.
- Προώθηση πελατών.
- Διανομή.
- Έρευνα αγοράς.
- Χρηματοδότηση.
- Ασφάλεια.
- Επενδύσεις.
- Καταστάσεις χρήσιμων μεγεθών.
- Διοικητικές διαδικασίες.
- Οργάνωση.
- Στελέχη.
- Προϊστάμενοι.
- Κρατική πολιτική.
- Οικονομική κατάσταση.
- Τεχνολογικό περιβάλλον.
- Σημαντικοί ανταγωνιστές.
- Νέοι ανταγωνιστές.
- Κοινωνικές εξελίξεις.

Η συστηματική συμπλήρωση αυτού του εντύπου, θα κάνει κατανοητό ποιά θέματα ενδιαφέρουν τη μικρομεσαία επιχείρηση, έτσι ώστε να αποφεύγονται άσκοπες και χρονοβόρες ενέργειες.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΩΞΗ ΣΤΟΧΩΝ

Η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλεται να εκφραστεί με συγκεκριμένους στόχους απόδοσης, η επιτυχία των οποίων θα επιδιωχθεί με την εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών. Διαφορετικά υπάρχει μεγάλος κίνδυνος η στρατηγική να παραμείνει μια δήλωση καλής θέλησης και απραγματοποίητης επιτυχίας.

Με τον καθορισμό στόχων, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ξεκαθαρίσει ποιοί είναι οι στόχοι που απαιτούν άμεση προσοχή και δραστηριοποίηση και ποιοί είναι οι πιο μακροχρόνιοι στόχοι και επιδέχονται μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Όλοι οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί, βασιζόμενοι στις δυνατότητες της επιχείρησης.

Οι στόχοι συνδέονται:

α) εξωτερικά, με τη φήμη και το κύρος της επιχείρησης και τη θέση της μέσα στον κλάδο.

β) εσωτερικά, με τα επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά τις πωλήσεις, το κέρδος, την αποδοτικότητα του κεφαλαίου, την ανταγωνιστική θέση κ.τ.λ.

Αφού καθοριστούν οι στόχοι, σειρά έχει το πώς θα επιτευχθούν αυτοί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Πρέπει επομένως, να καταστρωθούν προγράμματα δράσης στα οποία:

1. Να περιγραφούν με λεπτομέρεια τα αναγκαία βήματα για την επίτευξη του κάθε στόχου.

2. Να καθοριστούν οι υπευθυνότητες των επιμέρους ατόμων για το κάθε βήμα, οι οποίες αναφέρονται τόσο στον επιχειρηματία όσο και στα επιμέρους στελέχη.

3. Να προσδιορίζουν την προθεσμία για κάθε συγκεκριμένο βήμα και να συνθέτουν τελικά το αποκαλούμενο χρονοπρόγραμμα.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ MARKETING

Η μέθοδος για τον προγραμματισμό της στρατηγικής marketing μπορεί να χωριστεί σε δύο φάσεις:

1. Καθορισμός της κατηγορίας των πελατών, των οποίων τις συγκεκριμένες ανάγκες να ικανοποιήσει η επιχείρηση.

2. Ανάπτυξη του marketing-mix.

Το ειδικό τμήμα της αγοράς, που θα επιλέξει η επιχείρηση να εξυπηρετήσει είναι εκείνο, που θα καθορίσει τους ειδικούς στόχους και την αποστολή της επιχείρησης.

Το Marketing-mix είναι συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των άλλων υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και στόχων της επιχείρησης σε μια αγορά.

Το Marketing-mix είναι δυνατόν να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνίσταται από τα στοιχεία: του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού της τιμής, του συστήματος διανομής και του συστήματος επικοινωνίας.

Τα στοιχεία αυτά όμως δεν απαρτίζουν μόνα τους το Marketing-mix. Το Marketing-mix είναι ένας σχεδιασμός έμψυχου υλικού και των παραπάνω στοιχείων για να δώσει σε ένα προϊόν ή σε μια σειρά προϊόντων την απαιτούμενη φήμη.

Η φήμη αυτή είναι η αντίληψη την οποία έχουν δημιουργήσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες τους. Έτσι ο marketer συνειδητοποιεί ότι μεταβαλλόμενου ενός από τα στοιχεία του Marketing-mix -κατ' ανάγκη, επηρεάζεται η ισορροπία των άλλων μεταβλητών αυτού.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

ΣΗΜΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

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

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι προγραμματισμός είναι οι διοικητικές ενέργειες και προσπάθειες, για υπολογισμό της κατάστασης και των ευκαιριών μιας εταιρίας, η κατάστρωση στόχων και μελλοντικής πορείας και η υπολογισμένη καλύτερα

χρησιμοποίηση των πόρων της εταιρίας για την επίτευξη των στόχων αυτών, βάση ενός σχεδίου δράσης για τον σκοπό αυτό.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες, οι οποίες έχουν σκοπό να βοηθήσουν την εταιρία να φθάσει μια κατάσταση A ,ξεκινώντας από τη σημερινή ,τωρινή κατάσταση. Η Α αυτή κατάσταση μπορεί να είναι οτιδήποτε βάζει σαν στόχο και αντικειμενικό σκοπό η εταιρία. Για μια τράπεζα αύξηση των αποθεμάτων των κεφαλαίων της και της πελατείας που κάνει συναλλαγές μαζί της.

Τα κύρια στοιχεία στις ενέργειες προγραμματισμού είναι:

- α) η μέτρηση των δυνάμεων και δυνατοτήτων της εταιρίας.
- β) οι εκτιμήσεις και προβλέψεις για το μέλλον.
- γ) η επιλογή στόχων και
- δ) η κατάστρωση σχεδίων δράσης και εφαρμογής των προγραμμάτων.

Όλα αυτά κάνουν την προσπάθεια του προγραμματισμού αρκετά δύσκολη και πολύπλοκη. Διότι απαιτούν συντονισμένες ενέργειες από διάφορα στελέχη, απαιτούν ακριβείς υπολογισμούς των παραγόντων και μεταβλητών που μπαίνουν σ' ένα πρόγραμμα, απαιτούν μελετημένες εκτιμήσεις και προβλέψεις για το μέλλον, προϋποθέτουν την ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων και απαιτούν επιλογή ανάμεσα από εναλλακτικά σχέδια δράσης.

Όμως ο προγραμματισμός παρά τις δυσκολίες του είναι απαραίτητος και χρήσιμος σήμερα, όχι μόνο σε εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά και σε κρατικές υπηρεσίες αλλά και σε άλλους ζωτικούς τομείς της κοινωνίας.

Αυτό οφείλεται, στο ότι με τον προγραμματισμό προσπαθούμε να προλάβουμε τις εξελίξεις και γεγονότα, που θα γίνουν εμπόδια στην επίτευξη των στόχων μας. Η προσπάθεια αυτή αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας μας, περισσότερο από το να αφήνουμε τα πράγματα στην τύχη τους και να προσπαθούμε να αντιδράσουμε εκ των υστέρων.

Η σπουδαιότητα αυτή του προγραμματισμού, έχει συμβάλλει, κατά τα τελευταία χρόνια, να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός γενικού προγραμματισμού, του λεγόμενου Στρατηγικού Προγραμματισμού μιας εταιρίας. Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός είναι γενικότερος, σε σχέση με τους ειδικούς προγραμματισμούς όπως του Marketing, εξετάζει και άλλες ζωτικές περιοχές της εταιρίας, όπως τα τμήματα παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης, προσωπικού κ.τ.λ. και προσπαθεί να συντονίσει όλα τα τμήματα της εταιρίας.

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός δίνει προσοχή στο σύνολο των ενεργειών της εταιρίας σε αντίθεση με τον προγραμματισμό Marketing που μπορεί να δίνει προσοχή σε μια αγορά και ένα προϊόν ή μια σειρά προϊόντων. Με τον γενικό προγραμματισμό δίνεται σπουδαιότητα στη γενική και σταθερή ανάπτυξη της εταιρίας και όχι σε μερικές

μονάδες ή τμήματά της. Βέβαια, τα διάφορα τμήματα της εταιρίας, μπορούν να αναπτύσσουν και να υιοθετούν ξεχωριστά προγράμματα, αρκεί αυτά να συμβάλλουν στο γενικό πρόγραμμα, να το συμπληρώνουν και να το βοηθούν στην καλύτερη εφαρμογή του και στην επιδίωξη των μεγάλων-γενικότερων στόχων της εταιρίας.

ΠΟΡΕΙΑ ΚΑΙ ΦΑΣΕΙΣ.

Οι προσπάθειες καταρτισμού ενός προγράμματος Marketing ακολουθώντας τη γραμμή του Γενικού Στρατηγικού Προγράμματος στο σχεδιασμό μελλοντικών ενεργειών marketing και πριν καταλήξουν στο τελικό σχέδιο περνούν από αρκετές φάσεις και βήματα. Τα στελέχη που έχουν αναλάβει την προσπάθεια προγραμματισμού συνήθως αρχίζουν αναζητώντας απαντήσεις σε ερωτήματα σαν τα εξής:

- Ποιά είναι και που είναι η εταιρία μας σήμερα; σε τι κατάσταση; με τι πόρους; που είναι δυνατή; που υστερεί;
- Που θέλουμε να φθάσουμε; σε ποιά κατεύθυνση επιθυμούμε να κινηθούμε και ποιά είναι τα όρια που επιδιώκουμε να φθάσουμε; Τι περιμένουμε να βρούμε; να πετύχουμε;
- Πώς θα φθάσουμε εκεί; με τι μέσα; τι επενδύσεις; ποιο κόστος; ποιές ενέργειες και δραστηριότητες; ποιές προϋποθέσεις;

Τα παραπάνω ερωτήματα, δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο συνήθως κινούνται τα στελέχη της εταιρίας, αλλά και επισημαίνουν τις κύριες φάσεις από τις οποίες περνούν οι προσπάθειες Προγραμματισμού Marketing. Οι φάσεις αυτές κάθε μία από τις οποίες έχει αρκετά ιδιαίτερα στοιχεία, θα μπορούσαν να διατυπωθούν ως εξής:

- α) Ανάλυση της κατάστασης
- β) Καθορισμός στόχων
- γ) Πολιτικές
- δ) Στρατηγικές και Τακτικές
- ε) Εφαρμογή, έλεγχος και αναπροσαρμογή.

Οι φάσεις αυτές που αποτελούν και τα βήματα προγραμματισμού, έχουν γενικότητα εφαρμογής από κάθε είδους οργανισμό ή επιχείρηση, με διαφορές στην έμφαση που θα δοθεί στο καθένα, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα κάθε επιχείρησης και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ενεργεί.

ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΕΡΕΥΝΑ MARKETING

Η έρευνα της Αγοράς θεωρείται από πολλούς μελετητές και στελέχη σαν το πιο σπουδαίο στοιχείο ή δραστηριότητα του Marketing, επειδή βοηθά στην ικανοποίηση της ατελείωτης αγοράς για περισσότερη πληροφόρηση της επιχείρησης σχετικά με τις αγορές.

Η ανάγκη αυτή για πληροφόρηση περιλαμβάνει:

1. Τι προϊόντα πρέπει να πουλά η επιχείρηση.
2. Πού να τα πουλά, σε τί ποσότητες και σε τί τιμές.
3. Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές της, πού βρίσκονται, πόσο ισχυροί είναι και γιατί.

Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης βασίζονται κυρίως στην ποιότητα Έρευνας αγοράς που κάνει. Αυτή η έρευνα πρέπει να γίνεται συνεχώς και όχι μόνο πριν από την έναρξη λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, αλλά και στα επόμενα στάδια λειτουργίας της.

Ο καθορισμός, η εξεύρεση και η ανάλυση στοιχείων για την αγορά είναι δραστηριότητες που μπορεί να επιδιώξει και να επιτύχει οποιοσδήποτε επιχειρηματίας.

ΣΚΟΠΟΣ ΧΡΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Βασικός σκοπός της χρήσης Έρευνα Αγοράς είναι ν' αποφευχθεί η δραστηριοποίηση της επιχείρησης με βάση τις παρορμήσεις του επιχειρηματία και των άλλων στελεχών, που στηρίζονται σε απλές γνώμες ως προς τα γεγονότα και την πραγματικότητα και η αντικατάσταση αυτών των υποκειμενικών μεθόδων και στοιχείων δραστηριοποίησης με πιο ορθολογικές αποφάσεις που βασίζονται σε συγκεκριμένες και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τα γεγονότα και την πραγματικότητα.

Ενώ δηλαδή δεν είναι δύσκολο ν' αποκτηθούν αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον και άλλα στοιχεία της επιχείρησης εν τούτοις πολλές φορές επιχειρηματίες και στελέχη παρασύρονται σε αποφάσεις μη ορθολογικές όπως π.χ. στην εισαγωγή ενός προϊόντος επειδή κάνει κάτι παρεμφερές και είναι στενός ανταγωνιστής ή έναρξη κάποιων εξυπηρετήσεων προς την πελατεία, επειδή ακούστηκε ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται γι' αυτές τις εξυπηρετήσεις.

Αυτοί βέβαια που τόσο εύκολα και αμελητέα αναλαμβάνουν τέτοιες δραστηριότητες, ριψοκινδυνεύουν ν' αποτύχουν και ξεχνούν πως η επιτυχία αρχίζει και τελειώνει με τον πελάτη, και ως εκ τούτου οι πληροφορίες θα πρέπει να έχουν άμεση πηγή τους την πελατεία. Δηλαδή, μόνος τρόπος επιτυχίας είναι να γνωρίζει ο

επιχειρηματίας όσο γίνεται πιο καλά από τους ανταγωνιστές του, το ότι αναζητεί η πελατεία.

Βασική μάλιστα δουλειά του επιχειρηματία είναι ν' αναλάβει το ιδιαίτερο έργο, να προβλέπει το μέλλον, να προσαρμόζει την επιχείρησή του και να λαμβάνει υπ' όψη τις αλλαγές που επέρχονται. Για όλα αυτά βέβαια απαιτούνται αρκετές πληροφορίες ως προς το πώς είναι σήμερα η εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης, και πώς εξελίσσονται τα διάφορα μεγέθη και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δραστηριότητά τους. Έτσι, ο επιχειρηματίας θα είναι σκόπιμο να δημιουργήσει μια σαφή εντύπωση ως προς το πώς θα είναι η κοινωνία στην οποία εργάζεται, μετά από 5 ή περισσότερα χρόνια και τι σημαίνει αυτό για την επιχείρησή του, τον προσανατολισμό της και τις δραστηριότητες που θα πρέπει ν' αναλάβει για την προσαρμογή της στις μελλοντικές αυτές συνθήκες.

ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Ο τρόπος διενέργειας της Έρευνας Αγοράς διαφέρει πολύ από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με το μέγεθος, τις οικονομικές δυνατότητες, τον κλάδο κ.τ.λ.

Οι τρόποι τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει μια μικρομεσαία επιχείρηση για να καλύψει τις ανάγκες της σε Έρευνα Αγοράς είναι οι εξής:

α) Αξιοποίηση ήδη έτοιμων ή σχεδόν έτοιμων πληροφοριών που υπάρχουν σε βιβλιοθήκες, σε επαγγελματικές οργανώσεις και ενώσεις σε εθνικές και άλλες στατιστικές υπηρεσίες, σε εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια, σε δημόσιες υπηρεσίες, σε αρχεία εφημερίδων, σε οργανισμούς ανάπτυξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων κ.τ.λ.

β) Ανάθεση μελέτης σε επιχειρήσεις Έρευνας Αγοράς.

γ) Οργάνωση συστήματος Έρευνας αγοράς μέσα στην επιχείρησή τους, σε βάση μερικής απασχόλησης.

Ο λιγότερο δαπανηρός τρόπος είναι συνήθως ο πρώτος που αναφέρθηκε πιο πάνω. Μπορούμε σε συνδυασμό και συσχέτιση ήδη υπάρχοντων στοιχείων να βγάλουμε τα πρώτα συμπεράσματα ως προς τη θέση της επιχείρησης που μας ενδιαφέρει στην αγορά, που με τη σειρά της γεννά διάφορα ερωτηματικά, ως προς τον βαθμό ελκυστικότητας της επιχείρησης και των προϊόντων της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αναζήτηση των αιτιών. Η εξακρίβωση των αιτιών μπορεί ν' απαιτήσει κάποια έρευνα απόψεων καταναλωτών (προτιμήσεων, διαθέσεων γενικότερα, τρόπου επιλογής επιχειρήσεων και προϊόντων κ.τ.λ.).

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.

Η διάκριση της αγοράς σε τμήματα δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία που διευκολύνει ή εξειδικεύει τις πωλήσεις της επιχειρήσεως. Η πραγματική σημασία της διακρίσεως είναι πολύ μεγαλύτερη γιατί με την ορθολογική της εφαρμογή ανοίγονται καινούργιες προοπτικές και σε πολλές περιπτώσεις αναπροσανατολίζεται ολόκληρη η πολιτική της επιχειρήσεως.

Για την επιχείρηση υπάρχουν πάντοτε δυνατότητες για να διακρίνει την συλλογική της αγορά σε τμήματα. Δεν είναι όμως πάντα η διάκριση αυτή υποχρεωτική, αλλά εξετάζεται πάντοτε σε συνάρτηση με τους στόχους και την πολιτική της επιχειρήσεως και πραγματοποιείται μόνο όταν κρίνεται απαραίτητη. Ανάλογα λοιπόν με τη θέση που θα πάρει η επιχείρηση σχετικά με τη σκοπιμότητα της διακρίσεως της αγοράς, τρεις είναι οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει.

α. Να αντιμετωπίσει την αγορά σαν ενιαίο σύνολο χωρίς καμία διάκριση.

β. Να διακρίνει την αγορά σε τμήματα, κάθε ένα από τα οποία θα τα αντιμετωπίσει σαν μια μερικότερη αγορά.

γ. Να εντοπίσει το ενδιαφέρον της σ' ένα μόνο τμήμα της αγοράς, αδιαφορώντας για τα υπόλοιπα.

Η στρατηγική την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση σχετικά με την διάκριση της αγοράς, θα επηρεάσει στη συνέχεια έντονα όλες τις άλλες λειτουργίες του marketing έτσι που η κάθε μία τους χωριστά αλλά και σαν σύνολο θα προσαρμοστούν ανάλογα.

Διευκρινίζεται ακόμη ότι, η στρατηγική που θα επιλέξει η επιχείρηση για μια ορισμένη περίοδο, αναφέρεται αποκλειστικά στην περίοδο αυτή και δεν έχει μόνιμο χαρακτήρα. Αντίθετα, επειδή αποτελεί δυναμική επιχειρηματική λειτουργία, πρέπει να διαθέτει ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Έτσι, καθώς οι περιβαλλοντικές συνθήκες αλλάζουν, η επιχείρηση υποχρεώνεται να διαφοροποιήσει την αρχική της στρατηγική. Αν π.χ. κάτω από ορισμένες συνθήκες δεν διαφοροποιούσε καθόλου την αγορά, μπορεί τώρα να το θεωρήσει απαραίτητο, επειδή σκοπεύει να επεκτείνει τη δραστηριότητά της. Αν πάλι διέκρινε την αγορά σε ορισμένα τμήματα, μπορεί εξαιτίας π.χ. του εντεινόμενου ανταγωνισμού, να κρίνει απαραίτητες και άλλες πρόσθετες διακρίσεις. Τέλος διακρίσεις για τις οποίες έπασπε να υπάρχει μια σκοπιμότητα και δεν εξυπηρετούν κανένα πλέον στόχο, μπορεί εύκολα να καταργηθούν ή να αντικατασταθούν με άλλες.

Στη συνέχεια εξετάζονται αναλυτικότερα οι τρεις στρατηγικές του marketing που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση με βάση τις προηγούμενες διακρίσεις της αγοράς.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΕΝΙΑΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Αποτελεί την πιο χαρακτηριστική περίπτωση, διότι οι περισσότερες, αν όχι όλες, οι επιχειρήσεις την ακολουθούν κατά τα πρώτα νεαρά στάδια της λειτουργίας τους. Καθώς οι δυνατότητές τους είναι στην αρχή μικρές και η εμπειρία τους περιορισμένη, αναζητούν περισσότερο τα κοινά χαρακτηριστικά των καταναλωτών, παρά τις διαφοροποιημένες προτιμήσεις τους. Σαν στόχο τους βάζουν τον "μέσο" καταναλωτή. Τυποποιούν το προϊόν τους και το διοχετεύουν μαζικά στην αγορά, χρησιμοποιώντας τα παραδοσιακά κανάλια διανομής και τις κοινές μεθόδους διαφήμισης.

Η στρατηγική του ενιαίου μάρκετινγκ φαίνεται ότι και σήμερα ικανοποιεί αρκετές επιχειρήσεις γιατί τους εξασφαλίζει ορισμένα πλεονεκτήματα από τα οποία σημαντικότερα είναι:

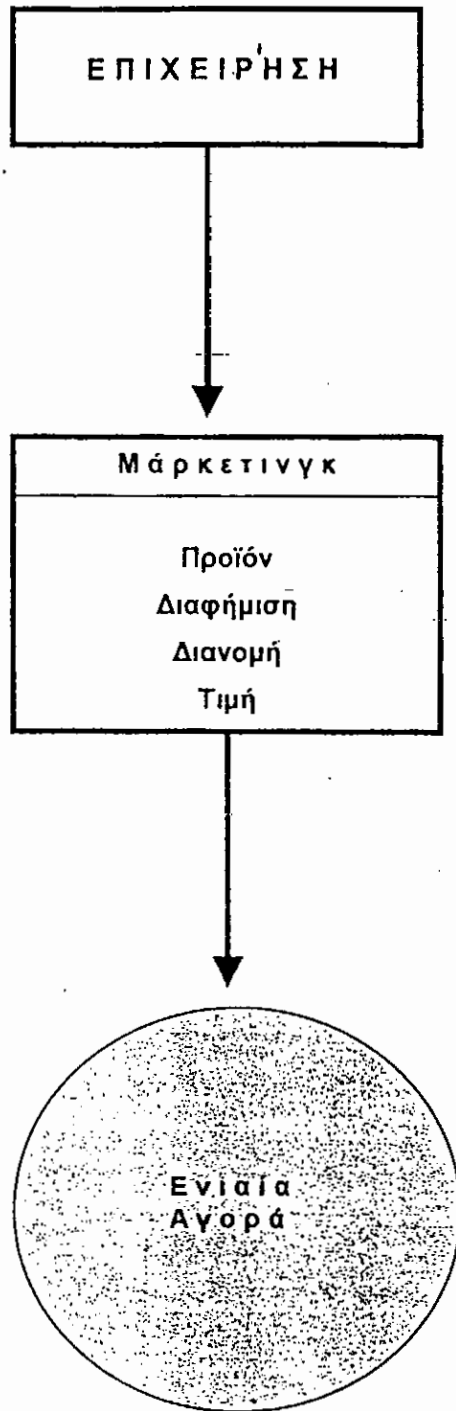
- α) με τη χρησιμοποίηση απλοποιημένων διαδικασιών μειώνεται το κόστος του μάρκετινγκ των προϊόντων
- β) με τη τυποποίηση και τη μαζικοποίηση της παραγωγής εξασφαλίζεται μικρότερο κόστος παραγωγής και
- γ) με την ενιαία διαφήμιση και τις μαζικές μεταφορές εξασφαλίζονται σημαντικές εκπτώσεις.

Βασικό μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι, μειώνονται σημαντικά οι ευκαιρίες της επιχειρήσεως για διεύρυνση της δραστηριότητάς της.

Στο σχήμα 2.6. δίνεται μια παραστατική εικόνα της επιχειρήσεως που, αντιμετωπίζοντας την αγορά σαν ενιαίο σύνολο, αναπτύσσει ενιαία στρατηγική μάρκετινγκ.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Η ανάγκη της εφαρμογής διαφορετικών στρατηγικών μάρκετινγκ προβάλλει όταν η επιχείρηση έχει διακρίνει τη συνολική αγορά σε μικρότερα τμήματα. Στόχος της διαφοροποιημένης στρατηγικής είναι οι μεγαλύτερες πωλήσεις που μπορεί να πραγματοποιηθούν σε κάθε τμήμα της αγοράς αν για το τμήμα αυτό εφαρμοσθούν οι διαδικασίες του μάρκετινγκ κατά τρόπο προσαρμοσμένο στις δικές του ιδιομορφίες. Έτσι η επιχείρηση αποφασίζει την παραγωγή ενός διαφοροποιημένου προϊόντος ή τιμολογιακής πολιτικής, πάντοτε όμως προσαρμοσμένο στις ειδικότερες συνθήκες που επικρατούν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που την ενδιαφέρει.



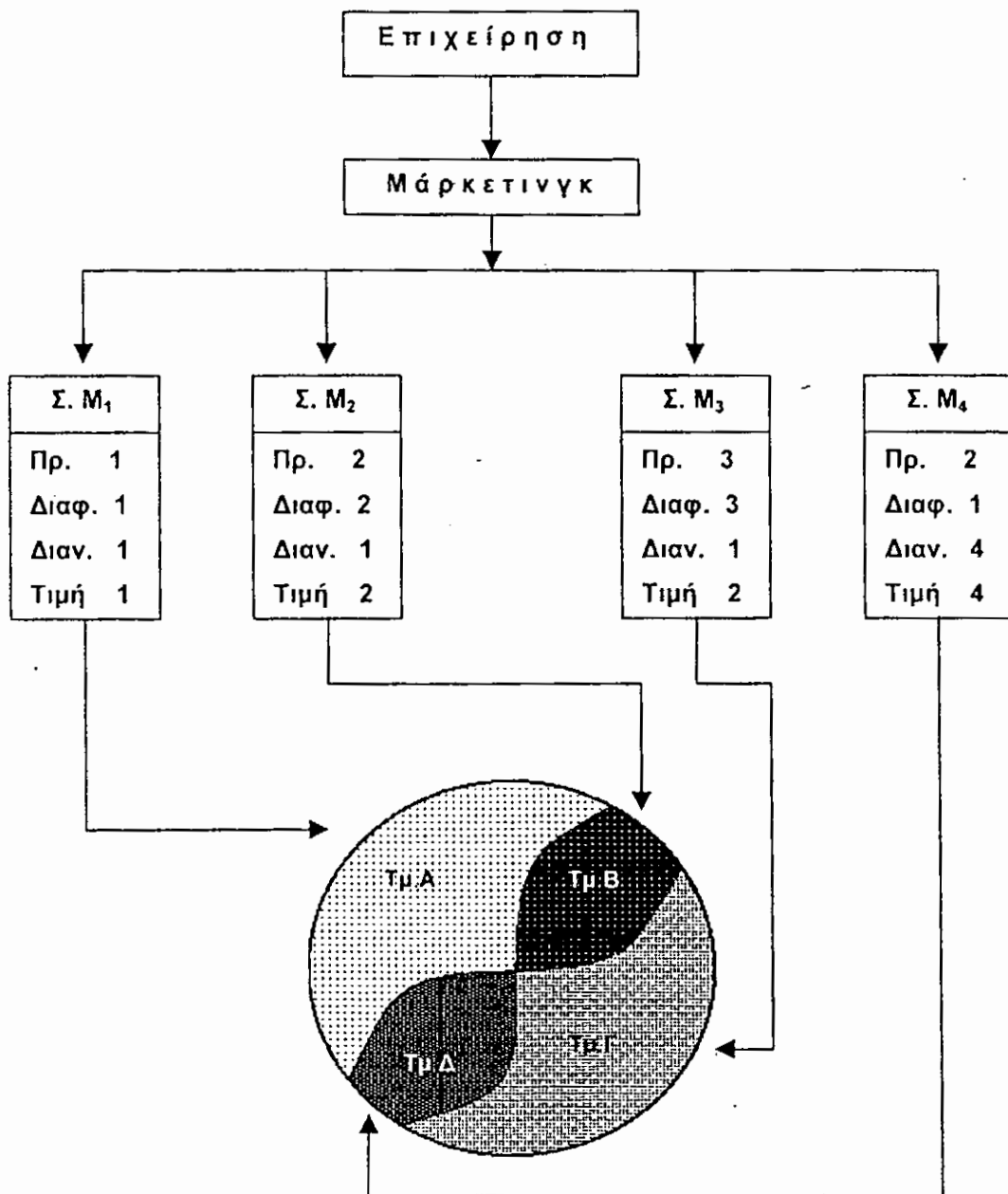
Σχήμα 2. 6.

Ενιαία Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ φαίνεται να κερδίζει συνέχεια έδαφος μεταξύ των σημερινών επιχειρήσεων καθώς αυτές επιδιώκουν την επέκταση των πωλήσεων τους σε νέες αγορές που επικρατούν διαφορετικές συνθήκες. Η ένταση

του ανταγωνισμού πάλι αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναζητούν κάποιες διαφοροποιημένες διαδικασίες που να εξυπηρετούν ορισμένες συγκεκριμένες περιπτώσεις, επιδιώκοντας έτσι να εξασφαλίσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές τους.

Βασικό πλεονέκτημα της στρατηγικής του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ είναι η αύξηση των πωλήσεων που επιδιώκεται με την εκμετάλλευση των σχετικών διαφορών που εμφανίζονται στα διάφορα επιμέρους τμήματα της αγοράς.



Σχήμα 2. 7.
Στρατηγική Διαφοροποιημένου
Μάρκετινγκ

Κυριότερα μειονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι ότι, πρώτον με την διαφοροποίηση του προϊόντος αυξάνει το κόστος της παραγωγής και δεύτερον με την διαφοροποίηση των διαδικασιών του μάρκετινγκ αυξάνει το κόστος της εμπορίας των προϊόντων.

Για τον καταναλωτή αυτό σημαίνει ότι, ναι μεν εξασφαλίζεται μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και καλύτερη εξυπηρέτηση από τις διάφορες επιχειρήσεις, είναι όμως υποχρεωμένος να καταβάλει ο ίδιος το αυξημένο σχετικό κόστος.

Στο σχήμα 2.7. δίνεται παραστατικά η περίπτωση της επιχείρησης που έχει διακρίνει τη συνολική αγορά σε μερικότερα τμήματα και ακολουθεί τη στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα, αν και η επιχείρηση αναπτύσσει τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές (Σ.Μ1, Σ.Μ2, Σ.Μ3 και Σ.Μ4) για τα τέσσερα τμήματα της συνολικής αγοράς (Α, Β, Γ και Δ), δεν αποκλείεται οι επιμέρους λειτουργίες να είναι κοινές σε δύο ή περισσότερα τμήματα. Έτσι, π.χ. η επιχείρηση παρουσιάζει το ίδιο προϊόν (2) στα Β και Δ, κάνει την ίδια διαφήμιση(1) στα Α και Δ, ακολουθεί τα ίδια κανάλια διανομής (1) στα Α, Β και Γ, και εφαρμόζει την ίδια πολιτική τιμών (2) στα Β και Γ. Αυτό βέβαια δεν είναι υποχρεωτικό, αλλά αντίθετα και οι τέσσερις επιμέρους λειτουργίες μπορεί να διαφοροποιούνται στα τέσσερα επιμέρους τμήματα της αγοράς.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΕΩΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Τα περισσότερα μέσα που έχει μια επιχείρηση στη διάθεσή της από το ένα μέρος και ο ανταγωνισμός από το άλλο, έχουν αναγκάσει πολλές από τις σύγχρονες επιχειρήσεις αντί να επιδιώκουν ένα μικρό ποσοστό πωλήσεων σε πολλά τμήματα της αγοράς, να προτιμήσουν ένα μεγάλο ποσοστό σ' ένα μόνο τμήμα. Έτσι ορίζεται και το περιεχόμενο της στρατηγικής συγκεντρώσεως του μάρκετινγκ.

Αντί δηλαδή να κατακερματισθεί η συνολική προσπάθεια σε πολλά τμήματα της αγοράς με αποτέλεσμα την εξασθένησή της, κρίνεται προτιμότερο να εντοπισθεί σ' ένα μόνο από τα επιμέρους τμήματα έτσι που να αναπτύσσεται αποτελεσματικότερα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η GERBER που ενώ σαν βιομηχανία τροφίμων μπορεί να παρουσιάσει μια μεγάλη σειρά προϊόντων, προτιμά να περιορίζει όλη της τη δραστηριότητα στην αγορά μόνο των παιδικών τροφών. Το ίδιο χαρακτηριστική είναι και η περίπτωση της ROLLS-ROYCE που περιορίζει το ενδιαφέρον της αποκλειστικά στην περιοχή των υψηλών εισοδημάτων.

Η συκέντρωση του ενδιαφέροντος σ' ένα μόνο τμήμα της αγοράς κρύβει αρκετούς κινδύνους για την επιχείρηση. Οι κίνδυνοι αυτοί οφείλονται άλλοτε στην μεταβολή των προτιμήσεων των καταναλωτών και άλλοτε στην εμφάνιση

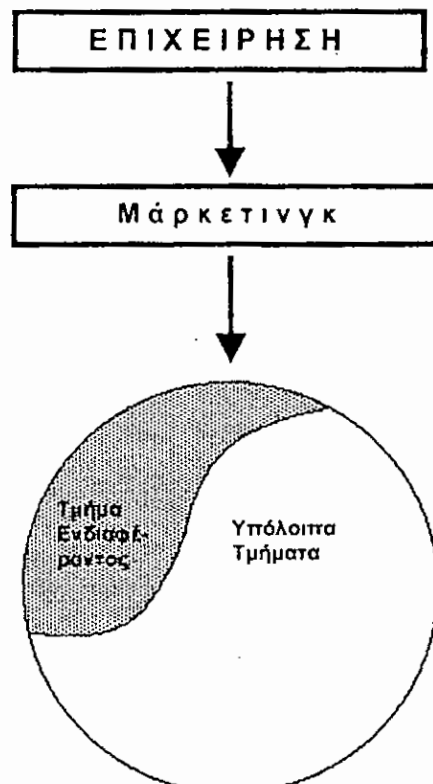
ανταγωνιστών που μπορεί να αποσπάσουν ένα σημαντικό μέρος της πελατείας της επιχείρησης.

Πλεονέκτημα της στρατηγικής της συγκεντρώσεως είναι ότι, στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που εντοπίζεται το ενδιαφέρον της επιχείρησης, ισχυροποιείται σημαντικά η συγκριτική της θέση. Η επιχείρηση αποκτά ένα όνομα, πετυχαίνει αρκετές οικονομίες στη διαφήμιση και τη διανομή και το κυριότερο αποκαθιστά αμεσότερες σχέσεις με τους πελάτες της.

Στο σχήμα 2.8. δίνεται παραστατικά η περίπτωση της επιχείρησης που ακολουθεί τη στρατηγική της συγκεντρώσεως του μάρκετινγκ.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.

Η διάκριση της αγοράς σε τμήματα αποτελεί, όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα, ένα μηχανισμό για σημαντικούς χειρισμούς στη διάθεση της επιχείρησης. Αναφέρθηκε ακόμα ότι, η διάκριση μπορεί να προσλάβει τρεις ειδικότερες μορφές που η κάθε μία αντικρίζεται από μια ανάλογη στρατηγική του μάρκετινγκ της επιχείρησης. Προβάλλει λοιπόν άμεσα το θέμα της επιλογής της στρατηγικής εκείνης που να εξασφαλίζει με καλύτερο τρόπο την ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης.



Σχήμα 2. 8.

Στρατηγική Συγκεντρώσεως του Μάρκετινγκ.

Τα σημαντικότερα από τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη για την επιλογή της στρατηγικής είναι:

- α. Οι δυνατότητες της επιχειρήσεως. Όταν τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση είναι περιορισμένα, τότε φαίνεται δύσκολο να μπορεί να αναπτύξει τη δράση της σε όλη την αγορά. Τότε η επιχείρηση περιορίζεται σ' ένα μικρό οπωσδήποτε τμήμα και δεν υπάρχει θέμα διακρίσεως. Το αντίθετο συμβαίνει όταν τα μέσα και οι δυνατότητες της επιχείρησης αυξάνουν.
- β. Το είδος του προϊόντος. Όσο πιο ομοιογενές είναι το προϊόν τόσο λιγότερο μπορεί να διαφοροποιηθεί και έτσι η δυνατότητα για χειρισμούς σχετικά μ' αυτό είναι περιορισμένη, π.χ. το σίδηρο και το τσιμέντο. Τυχόν διαφοροποιήσεις στην περίπτωση αυτή, μπορεί να γίνουν μόνο σε ότι αφορά τους πελάτες ή τη διανομή.
- γ. Η φάση του κύκλου ζωής που βρίσκεται το προϊόν. Στη φάση της εισαγωγής το προϊόν παρουσιάζεται ενιαίο και η επιχείρηση προσπαθεί, για το σύνολο της αγοράς που την ενδιαφέρει, να αναπτύξει στην αρχική ζήτηση. Καθώς όμως το προϊόν προχωράει στη φάση της ωριμότητας και του κορεσμού η επιχείρηση επιδιώκει τη διαφοροποίησή του και καθώς και κάθε παραλλαγή του προϊόντος προσανατολίζεται σε μια μαρίδα καταναλωτών, προκύπτει έντονα η ανάγκη για τη διάκριση της αγοράς.
- δ. Η ομοιογένεια της αγοράς. Όσο πιο ομοιογενής είναι η αγορά, όσο δηλαδή οι καταναλωτές παρουσιάζουν τις ίδιες προτιμήσεις και συμπεριφορά, τόσο λιγότερο χρειάζεται η διάκριση της συνολικής αγοράς. Το αντίθετο συμβαίνει όσο εντείνεται ο βαθμός διαφοροποίησης των προτιμήσεων των καταναλωτών.
- ε. Το επίπεδο του ανταγωνισμού. Σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση δεν κρίνει σκόπιμη την διάκριση της αγοράς και την αποφεύγει όσο μπορεί. Αν όμως οι ανταγωνιστές ενεργούν με διαφορετικό τρόπο, τότε και η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσαρμοστεί ανάλογα για να μπορέσει να διατηρήσει τη σχετική ανταγωνιστική της θέση.

Το πρόβλημα της επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής για τη διάκριση της αγοράς είναι κρίσιμο για όλες τις επιχειρήσεις. Όσες επιδιώκουν να αναπτυχθούν σε ολόκληρη την αγορά πρέπει να ξέρουν ποιές διακρίσεις μπορεί να γίνουν και ποιά στρατηγική ανταποκρίνεται καλύτερα σε κάθε επιμέρους τμήμα. Όσες πάλι θέλουν να περιορισθούν σ' ένα μόνο τμήμα της αγοράς πρέπει να ξέρουν ποιό απ' όλα προσφέρεται περισσότερο..

Η επιχείρηση, σε κάθε περίπτωση που επιδιώκει μια διάκριση της αγοράς και μια εξειδίκευση της στρατηγικής του μάρκετινγκ, πρέπει στην πραγματικότητα να την αντιμετωπίζει σαν μια νέα ευκαιρία πωλήσεων.

Η ανάλυση κόστους-ωφέλειας θα προσδιορίσει το βαθμό του ενδιαφέροντος που παρουσιάζει και θα διευκολύνει τη λήψη της σχετικής απόφασης.

;

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η αναγνώριση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή συγκεκριμένων συνδυασμών προϊόντων/αγορών ακολουθούνται από την ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ (marketing strategy) η οποία βασικά περιλαμβάνει α) την τμηματοποίηση της αγοράς και την επιλογή αγορών στόχων και β) τη διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ για τις επιλεγμένες αγορές-στόχους.

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να θεωρηθεί σαν μια διαδικασία διαίρεσης μιας μεγάλης αγοράς σε υποαγορές (τμήματα-segments) κάθε μία από τις οποίες έχει διαφορετικές αγοραστικές ανάγκες και συνήθειες και ανταποκρίνεται διαφορετικά στις δραστηριότητες μάρκετινγκ των διαφόρων προμηθευτών. Η βασική λογική της τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς έχει σχέση με την επιλογή πελατών και το "ταίριασμα" των δυνατοτήτων της επιχείρησης με τις ανικανοποίητες ανάγκες των πελατών αυτών. Μάλιστα, ένας από τους σημαντικότερους θεμέλιους λίθους του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ είναι η προσεκτική αξιολόγηση και επιλογή αγορών ή υποαγορών (τμημάτων αγοράς) τις οποίες η επιχείρηση έχει τις δυνατότητες να εξυπηρετήσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Οι σημαντικότερες τεχνικές και μέθοδοι τμηματοποίησης της βιομηχανικής αγοράς, δηλαδή, αναγνώρισης, αξιολόγησης και επιλογής υποαγορών ή τμημάτων-στόχων.

Στενά συνδεδεμένη με τη διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς είναι η διαμόρφωση μίγματος μάρκετινγκ για τις επιλεγμένες αγορές-στόχους. Σημαντικές αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγησή του, την προβολή του και τα κανάλια διανομής του. Ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ θα πρέπει να αναμείξει τα στοιχεία αυτά του μίγματος μάρκετινγκ κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί μια ισορροπία και συνέπεια. Η στρατηγική και πολιτική προϊόντος θα πρέπει να είναι συνεπής με την στρατηγική τμηματοποίησης της αγοράς. Η διάθεση και τιμολόγηση θα πρέπει να είναι συνεπής με την στρατηγική και πολιτική προϊόντος και η προβολή θα πρέπει να είναι συνεπής με την στρατηγική διάθεσης.

Η στρατηγική και πολιτική προϊόντος περιλαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με:

- α) την έκταση της προσφερόμενης γκάμας / ποικιλίας προϊόντων,
- β) προδιαγραφές, χαρακτηριστικά, το ποιοτικό επίπεδο, τη σηματοποίηση, τη συσκευασία και το service των προϊόντων της επιχείρησης και
- γ) την ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως και την τροποποίηση ή κατάργηση των υπαρχόντων προϊόντων.

Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει ν' αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών στις επιλεγμένες αγορές-στόχους και να λαμβάνονται σε συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης και ιδιαίτερα με την τεχνοπαραγωγική λειτουργία και τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης.

Επειδή τα προϊόντα της επιχείρησης θα πρέπει να παραδοθούν στους πελάτες όταν και όπου αυτοί τα χρειάζονται, στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγική διάθεσης, η επιχείρηση θα πρέπει να πάρει σημαντικές αποφάσεις σχετικά α) με τον τύπο του δικτύου διανομής (π.χ. κατευθείαν / άμεση πώληση στον πελάτη ή έμμεση πώληση μέσω ενδιάμεσων / αντιπροσώπων ή διανομέων βιομηχανικών προϊόντων, ή συνδυασμός άμεσης και έμμεσης πώλησης) και με όλες τις δραστηριότητες εκείνες που εμπλέκονται στη φυσική διανομή του προϊόντων, στην μεταβίβαση δηλαδή του προϊόντος στον πελάτη και περιλαμβάνουν κυρίως τα αποθέματα, τη μεταφορά και την αποθήκευση του προϊόντος. Ανάλογα με το πόσο επιτυχημένες είναι οι αποφάσεις αυτές, καθορίζονται τόσο η οικονομική απόδοση της επιχείρησης όσο και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι βιομηχανικοί πελάτες / αγοραστές τείνουν να θεωρούν τη φυσική διανομή σαν το δεύτερο πιο σημαντικό κριτήριο επιλογής προμηθευτών, μετά την ποιότητα του προϊόντος και σίγουρα πιο σημαντικό από την τιμή.

Η στρατηγική προβολής ορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επικοινωνεί με την αγορά στόχο και αποτελεί τη βάση διαμόρφωσης προγραμμάτων προσωπικών πωλήσεων, διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων. Η πολυπλοκότητα πολλών βιομηχανικών προϊόντων, συστημάτων και εφαρμογών όπως και η πολυπλοκότητα της αγοραστικής διαδικασίας, έχουν καταστήσει την προσωπική πώληση σαν το κυρίαρχο στοιχείο προβολής στο βιομηχανικό μάρκετινγκ. Το έργο της προσωπικής πώλησης έρχονται να συμπληρώσουν, να ενισχύσουν και να υποστηρίξουν, η διαφήμιση και η προώθηση των πωλήσεων. Στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής προβολής, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίζει για το είδος και την έκταση των προσωπικών πωλήσεων, της διαφήμισης και της προώθησης των πωλήσεων που απαιτούνται για τη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ. Βέβαια η στρατηγική προβολής θα πρέπει να είναι συνεπής όχι μόνο με τις άλλες στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ, αλλά και με τη χρηματοοικονομική στρατηγική της επιχείρησης, λόγω του κόστους που συνεπάγεται.

Τέλος, η στρατηγική τιμολόγησης θα πρέπει να διαμορφώνεται σε σχέση τόσο με τους στόχους της επιχείρησης, όσο και με τη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ. Και αυτό, γιατί επηρεάζει άμεσα την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, που συνήθως αναφέρονται στην απόδοση, στην ανάπτυξη και στην επιβίωσή της.

Συγκεκριμένα, η στρατηγική τιμολόγησης:

α) επηρεάζοντας τον όγκο των πωλήσεων και το περιθώριο κέρδους, έχει άμεση επίδραση στους μακροχρόνιους στόχους απόδοσης,

β) συμβάλλοντας στην ύπαρξη θετικών χρηματικών εισροών βοηθάει στην χρηματοδότηση των στόχων ανάπτυξης και

γ) διατηρώντας την απόδοση της επιχείρησης με σωστές πρακτικές τιμολόγησης, εξασφαλίζει τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης.

Βέβαια, το γεγονός ότι όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις παράγουν μια ποικιλία προϊόντων, σημαίνει ότι μπορεί σε μια δεδομένη χρονική στιγμή να εφαρμόζονται διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης, ανάλογα σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής των ευρίσκονται τα προϊόντα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης απαιτούν για τα νεοεισαγόμενα προϊόντα στην αγορά και διαφορετικές για τα προϊόντα που ευρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης ωριμότητας ή της κάμψης. Η διατήρηση της τιμής σαν ενός αποτελεσματικού εργαλείου της στρατηγικής μάρκετινγκ, προϋποθέτει την κατάλληλη προσαρμογή της στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες τόσο της ζήτησης και του ανταγωνισμού στην αγορά, όσο και του κόστους.

Στα πλαίσια της στρατηγικής τιμολόγησης, η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει μια σειρά πολιτικών τιμολόγησης που αναφέρονται σε θέματα εκπτώσεων, γεωγραφικής διαφοροποίησης της τιμής, όρων πώλησης κ.λ.π. Επίσης, μπορεί να αναπτύξει και τεχνικές και μοντέλα διαπραγματεύσεως (price negotiations) ή συμμετοχή σε μειοδοτικούς ανταγωνισμούς (competitive bidding) που αντιπροσωπεύουν συνήθεις τρόπους συναλλαγής στη βιομηχανική αγορά.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί πέρα από τη διαμόρφωση των στρατηγικών μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν το σχεδιασμό τακτικών και συγκεκριμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ για κάθε μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ, υλοποιώντας έτσι την στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης. Τα προγράμματα έρχονται να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα της μορφής τι πρέπει να γίνει; πότε πρέπει να γίνει; από ποιόν θα γίνει; πόσο θα κοστίσει; κ.λ.π.

Σαν παραδείγματα τακτικών και δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που αναφέρονται σε συγκεκριμένες μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ και εντάσσονται στα προγράμματα μάρκετινγκ (test marketing) για ένα νέο προϊόν, την εκπαίδευση πωλητών, την ανάπτυξη μιας διαφημιστικής καμπάνιας, την επιλογή βιομηχανικών διανομέων (industrial distributors), το καθορισμό εκπτώσεων και πιστωτικών όρων για συγκεκριμένους πελάτες κ.λ.π.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης προγραμμάτων μάρκετινγκ, εντάσσεται και η σύνταξη προϋπολογισμών που θα πρέπει να βασίζονται σε ρεαλιστικές προβλέψεις των πωλήσεων για κάθε προϊόν της επιχείρησης και θα πρέπει να κατανέμονται στα διάφορα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ.

Τέλος, επειδή ο χρόνος εκτέλεσης των προγραμμάτων είναι πολλές φορές κρίσιμος, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση αλλάζει σημαντικά την στρατηγική της και επειδή τα προγράμματα συνήθως περιλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις γνωστές τεχνικές προγραμματισμού όπως είναι η CPM (Critical path Method) και η PERT(Program Evaluation and Review Technique) για την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων μάρκετινγκ.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ είναι ο έλεγχος μέσω του οποίου η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει το κατά πόσο οι στρατηγικές και τα προγράμματα μάρκετινγκ υλοποιούνται επιτυχώς και επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Τα βασικά στοιχεία του ελέγχου είναι:

- α) ο καθορισμός προτύπων απόδοσης μάρκετινγκ και πωλήσεων.
- β) η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης και η σύγκριση της με τα πρότυπα και
- γ) η λήψη διορθωτικών μέτρων εκεί όπου παρουσιάζονται αποκλίσεις μεταξύ της πραγματικής και της πρότυπης απόδοσης.

Μια σημαντική συνεισφορά γύρω από το θέμα του ελέγχου των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ έχει γίνει από τον καθηγητή Philip Kotler, ο οποίος προτείνει 4 διαφορετικούς τύπους ελέγχου:

- α) Τον έλεγχο του ετήσιου προγράμματος (Annual Plan Control), σκοπός του οποίου είναι η εξέταση του κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τα πρότυπα απόδοσης μάρκετινγκ και πωλήσεων που έχει θέση στο ετήσιο πρόγραμμά της. Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει την ανάλυση των πωλήσεων, την ανάλυση του μεριδίου αγοράς, την ανάλυση των δαπανών μάρκετινγκ, (που αφορούν τις προσωπικές πωλήσεις, τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων, την έρευνα μάρκετινγκ και τη διαχείριση των πωλήσεων) σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, τη χρηματοοικονομική ανάλυση που αποβλέπει στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης (ROI), και τέλος την ανάλυση των απόψεων, αντιλήψεων και νοοτροπιών των πελατών με την καθιέρωση συστημάτων παραπόνων και προτάσεων των πελατών, panels πελατών και τη διεξαγωγή δειγματοληπτικής έρευνας των πελατών.

- β) Τον έλεγχο απόδοσης(Profitability Analysis) κόστος του οποίου είναι η εξέταση της απόδοσης της επιχείρησης κατά προϊόν, γεωγραφική περιοχή, κανάλι διανομής, τμήμα της αγοράς η κατηγορία πελατών και μέγεθος παραγγελίας. Ο έλεγχος αυτός βοηθά το μάνατζμεντ της επιχείρησης να καθορίσει ποια προϊόντα ή ποιες δραστηριότητες μάρκετινγκ θα πρέπει ν' αναπτυχθούν, να μειωθούν ή ακόμα να καταργηθούν.
- γ) Τον έλεγχο αποτελεσματικότητας (Efficiency-Analysis), ο οποίος αποβλέπει στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων εκείνων που συνεπάγονται υψηλές δαπάνες μάρκετινγκ και περιλαμβάνουν τις προσωπικές πωλήσεις, τη διαφήμιση, τη προώθηση των πωλήσεων και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ θα πρέπει να χρησιμοποιεί και να ακολουθεί συστηματικά συγκεκριμένους δείκτες ή στατιστικές που δείχνουν πόσο αποτελεσματικά διεξάγονται οι δραστηριότητες αυτές. Για παράδειγμα, όσον αφορά τις προσωπικές πωλήσεις σημαντικοί δείκτες αποτελεσματικότητας μπορεί να είναι το μέσο-κόστος-κατά επίσκεψη, το ποσοστό παραγγελιών σε 100 επισκέψεις, το κόστος των πωλητών σαν ποσοστό επί των πωλήσεων κ.λ.π. ενώ αναφορικά με την διαφήμιση σημαντικές στατιστικές μπορεί να είναι το κόστος της διαφήμισης για κάθε χίλια άτομα που προσεγγίζει, ο αριθμός των εκδηλώσεων ενδιαφέρον που προέκυψε από τη διαφήμιση κ.λ.π.
- δ) Τον στρατηγικό έλεγχο (strategic control) που επιτρέπει στην επιχείρηση να γνωρίζει κατά πόσο οι στόχοι, οι στρατηγικές και τα συστήματα μάρκετινγκ είναι άριστα προσαρμοσμένα στο τωρινό και προβλεπόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ. Ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού ελέγχου είναι το marketing-audit που μπορεί να ορισθεί σαν "μία ολοκληρωμένη, συστηματική, αντικειμενική και περιοδική αξιολόγηση της συνολικής λειτουργίας του μάρκετινγκ (περιβάλλον, στόχοι, στρατηγικές, δραστηριότητες, διαδικασίες, οργανωτική δομή) με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων και ευκαιριών και το σχεδιασμό ενεργειών για την βελτίωση της απόδοσης μάρκετινγκ της επιχείρησης". Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει μια διάσταση απόψεων στη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με τη θέση του marketing-audit στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Ορισμένοι συγγραφείς παρουσιάζουν το εργαλείο αυτό σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της "ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης" ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι συνδέεται άμεσα με τον έλεγχο του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ

Πάντως, ανεξάρτητα από τη θέση του marketing-audit στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, αυτό που έχει σημασία είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να

εξετάζουν και να αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την συνολική προσέγγιση μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Στρατηγική είναι ο τρόπος, η μεθόδευση υλοποίησης των στόχων και προϋποθέτει ένα πρόγραμμα δράσης και διάθεσης των πόρων και του δυναμικού της εταιρίας για επίτευξη των σκοπών της.

Στρατηγικές μπορεί να αναπτυχθούν για τις διάφορες βαθμίδες στόχων, δηλαδή, για τον γενικό στόχο της εταιρίας, για τους επιμέρους στόχους των διαφόρων τμημάτων (έρευνα, πωλήσεις, διαφήμιση, κ.λ.π.). Η γενική στρατηγική, μπορεί να εκφραστεί σε γενικές γραμμές, για να δώσει μια πλατιά εικόνα της κατεύθυνσης και των ενεργειών που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία. Το ίδιο, γενικά, μπορεί να εκφραστεί και η στρατηγική μάρκετινγκ ή αυτή των άλλων διευθύνσεων της εταιρίας (προσωπικού, παραγωγής, χρηματοοικονομικού). Οι στρατηγικές αυτές (όπως και οι στόχοι μάρκετινγκ, κ.α.) πρέπει να συμμορφώνονται και να ακολουθούν το πνεύμα της γενικής στρατηγικής της εταιρίας.

Όπως ήδη αναφέραμε, οι στόχοι μάρκετινγκ, σε γενικές απλές γραμμές, είναι γύρω από υπάρχοντα ή νέα προϊόντα, που απευθύνονται σε υπάρχουσες ή νέες αγορές. Επομένως, και οι στρατηγικές μάρκετινγκ, είναι γύρω από προϊόντα και αγορές και γύρω από βασικά στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, αναφέρονται:

- 1) Σε αποφάσεις για δημιουργία νέων προϊόντων, απόσυρση παλαιών, αλλαγές στην μορφή ή συσκευασία προϊόντων, σε μετατροπές, σε ετικέτες και ονομασίες, σε αύξηση ή μείωση της παραγωγής, κ.α.
- 2) Σε αποφάσεις και πολιτικές γύρω από την αποθήκευση την μεταφορά και την διανομή προϊόντων. Στην επαφή με μεσάζοντες. Στην δημιουργία ή το κλείσιμο καταστημάτων. Σε ειδικό service, στην εξάπλωση σε νέες αγορές, κ.λ.π.
- 3) Σε πολιτικές τιμολόγησης, προσφοράς εκπτώσεων, ποσοστό κέρδους, ευκολίες πληρωμής πελατών, κ.λ.π.
- 4) Σε τακτικές προώθησης των προϊόντων και επικοινωνίας με τους πελάτες και τα άλλα είδη κοινού της εταιρίας. Στο είδος και το μέγεθος διαφήμισης, στις δημόσιες σχέσεις. Στην χρησιμοποίηση πωλητών και σε τρόπους εκπαίδευσης, διοίκησης, αμοιβής τους. Στην συμμετοχή σε εκθέσεις, κ.λ.π.

Κοντά σε αυτά τα στοιχεία, θα πρέπει να προστεθεί και ένα άλλο, συντονιστικό και καταλυτικό για τα προηγούμενα, αυτό της έρευνας, ελέγχου, ανάλυσης και εκτίμησης των ενεργειών μάρκετινγκ και των εκάστοτε καταστάσεων της εταιρίας και αγοράς. Είναι οι ενέργειες που ανήκουν στον προγραμματισμό και τον έλεγχο μάρκετινγκ, οι οποίες πρέπει να γίνονται από την εταιρία σε τακτικά διαστήματα, όπως και οι υπόλοιπες ενέργειες.

Οι στρατηγικές εκφράζονται σε γενικές γραμμές, αλλά οι λεπτομέρειες για την εφαρμογή τους, εκφράζονται με τις τακτικές και τα ειδικά προγράμματα δράσης που αναπτύσσονται στη συνέχεια. Οι τακτικές αναφέρονται στον τρόπο καθημερινών ενεργειών ή αυτών που καλύπτουν μικρές χρονικές περιόδους-εβδομάδα, μήνα, τρίμηνο, εξάμηνο. Τα ειδικά ή επί μέρους προγράμματα δράσης, περιλαμβάνουν ένα χρονοδιάγραμμα ενεργειών - πότε πρέπει να γίνει κάτι, προσδιορίζουν τις τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν - τι ακριβώς πρέπει να γίνει, ιεραρχούν τις ανάγκες - βάζουν προτεραιότητες, καθορίζουν τις απαιτούμενες δαπάνες, την συμμετοχή και υπευθυνότητα τμημάτων και στελεχών της εταιρίας.

Στα ειδικά προγράμματα, συνήθως, καθορίζονται και επιμέρους στόχοι και στρατηγικές, για κάθε τμήμα και μονάδα, κατεβαίνοντας την ιεραρχία της εταιρίας. Οι μικρότεροι αυτοί στόχοι και στρατηγικές με τα επιμέρους προγράμματα, αναφέρονται λεπτομερώς, με ανάλυση ενεργειών και χρονοδιάγραμμα, υπευθυνότητες, απαιτούμενες δαπάνες, αναμενόμενες πωλήσεις και έσοδα, κ.λ.π. Στα προγράμματα αυτά γίνεται και χρήση στοιχείων από προγνώσεις για μελλοντική ζήτηση και πωλήσεις προϊόντων μας, στοιχείων της ανάλυσης Δ.Α.Κ.Ε, του προϋπολογισμού της εταιρίας και άλλων προϋποθέσεων.

Τα ειδικά προγράμματα, χωρίζονται ανάλογα με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρίας, που μπορεί να είναι: κατά τμήματα, κατά προϊόντα, κατά γεωγραφικές περιοχές, κατά απαιτούμενες ενέργειες, ή κατά κάποιο συνδυασμό των παραπάνω.

Ένα ειδικό πρόγραμμα, με τους επιμέρους στόχους, τις στρατηγικές και τις τακτικές, πρέπει να έχει δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής και απόδοσης. Γι' αυτό, άλλωστε, γίνεται σε λεπτομέρειες και γι' αυτό λαμβάνει υπόψη του τόσα δεδομένα και παράγοντες. Καταστρώνοντας ένα πρόγραμμα, δεν απομένει παρά να το ζυγίσουμε με τα στοιχεία της έρευνας, με τα δεδομένα της αγοράς και της εποχής μας, με τη λογική και τις εμπειρίες μας, για να δούμε πόσο στέκει στην πραγματικότητα και πόσο εύκολο είναι να πετύχουμε με αυτό τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρίας μας. Εάν και όταν, τα πράγματα δεν είναι ξεκάθαρα, επιφέρουμε διορθώσεις και προσαρμογές στο αρχικό σχέδιο και επιπλέον καταστρώνουμε και δύο-τρία ακόμη παράπλευρα σχέδια, σαν εναλλακτικές λύσεις.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΕ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ.

Επειδή, τα σχέδια και τα προγράμματα μιας εταιρίας αναφέρονται στο μέλλον, το οποίο και άορατο είναι και εκπλήξεις επιφυλάσσει, θα είναι καλή τακτική να

αναπτύσσονται παραπλήσια προγράμματα και εναλλακτικές πορείες, ακόμη και όταν όλα δείχνουν ρόδινα για την εταιρία.

Πολλές εταιρίες κάνουν έλεγχο για να διορθώσουν τα κακώς κείμενα, όταν παρουσιάζονται προβλήματα, όπως μείωση των πωλήσεων, μείωση του μεριδίου αγοράς, μεγάλα αποθέματα, μείωση εισροής κεφαλαίων, κ.λ.π. που οδηγούν την εταιρία σε κάποιο κρίσιμο σημείο. Όμως, ο έλεγχος κάτω από τέτοιες συνθήκες, γίνεται βιαστικά και όχι διεξοδικά και με σύστημα, αφού υπάρχει η πίεση της εξεύρεσης λύσης για τα τρέχοντα προβλήματα. Εξ' άλλου, επειδή ακριβώς υπάρχουν τα προβλήματα, θα υπάρχει και έλλειψη απαιτούμενων κονδυλίων, για κάλυψη των δαπανών ενός διεξοδικού ελέγχου καθώς και έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού, για να κάνει τον έλεγχο και να εκτιμήσει σωστά την κατάσταση. Επί πλέον, κρίσιμες καταστάσεις μπορεί να παρουσιάζονται στην εταιρία όλο και πιο συχνά, αφού με τον βιαστικό και περιορισμένο έλεγχο δεν θα εξετάζονται όλα τα στοιχεία, οι συνθήκες και οι καταστάσεις μέσα κι έξω από την εταιρία, που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν καινούργια προβλήματα στο μέλλον.

Φυσικά, όταν παρουσιάζονται προβλήματα σε μια εταιρία, χρειάζεται διορθωτικός έλεγχος, αλλά δεν πρέπει να σταματάμε εκεί. Διότι με τον έλεγχο μπορούμε να προλάβουμε κάτι που μπορεί να πάει στραβά στο μέλλον. Ο έλεγχος, που κάνει κάθε τόσο η εταιρία, στοχεύει να εντοπίσει τρέχοντα προβλήματα και τις αιτίες τους, αλλά συγχρόνως ανιχνεύει και προβλήματα που υπάρχουν στην πορεία μας και ίσως αναφανούν αργότερα.

Με τον εντοπισμό προβλημάτων, επισημαίνονται και οι αδυναμίες της εταιρίας, καθώς και τα μέσα, ο τρόπος, με τον οποίο θα μειωθούν.

Παράλληλα, όμως, γίνεται και προσδιορισμός των δυνάμεων και των ιδιαίτερων στοιχείων υπεροχής των ενεργειών μάρκετινγκ, ώστε να χρησιμοποιηθούν ξανά ή και δε άλλες περιπτώσεις στην εταιρία. Η εκτίμηση των στόχων μάρκετινγκ, μπορεί να οδηγήσει σε ιδέες για χρησιμοποίησή τους και κάπου αλλού, το οποίο δεν είχε γίνει πριν αντιληπτό. Η εξετάζοντας την αγορά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει, μπορεί να επισημανθούν νέες ευκαιρίες και δυνατότητες εξάπλωσης, οι οποίες είχαν εκτιμηθεί διαφορετικά ή και παραβλεφθεί σε παλιότερες εκτιμήσεις.

Με λίγα λόγια, ο έλεγχος βοηθά να διορθώσουμε κακώς κείμενα και την υπολειτουργικότητα των τμημάτων μάρκετινγκ, βοηθά στην ανακάλυψη νέων ευκαιριών και οδηγεί την εταιρία προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων μάρκετινγκ, με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων και του δυναμικού της.

Γιατί χρειάζεται ο Έλεγχος.

Επειδή, πολλοί θεωρούν τον έλεγχο σαν μία σειρά από επιπλέον ενέργειες, στην διαδικασία παραγωγής και στα προγράμματα μάρκετινγκ, σαν κάτι που

επιβάλλεται εκ των άνω, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε ακόμη μερικές αιτιολογίες, που ίσως πείσουν αρκετούς για την σπουδαιότητα του ελέγχου μάρκετινγκ και του γενικού ελέγχου, σαν βασικό στοιχείο των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας.

Αρχικά, θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε την σημασία του όρου έλεγχος που για πολλούς, όπως παρατηρήσαμε, έχει αρνητική σημασία. Ο όρος έλεγχος όπως τον χρησιμοποιούμε εδώ, έχει περισσότερο την έννοια της μέτρησης, αξιολόγησης και προσαρμογής.

ΤΙ ΕΛΕΓΧΟΥΜΕ

Τα στοιχεία και οι μεταβλητές, που χρειάζεται να εξετάσει μια εταιρία, κάνοντας έλεγχο, πέφτουν σε δύο κατηγορίες:

- 1) Αυτές που ανήκουν στην ίδια εταιρία και αποτελούν μέρος του οργανισμού και της λειτουργικότητάς της, και
- 2) Αυτές που ανήκουν στο ευρύτερο περιβάλλον και στην αγορά, τις οποίες συνήθως δεν μπορεί να επηρεάσει η εταιρία. Επομένως, και ο έλεγχος που θα επιχειρηθεί, ακολουθεί δύο κατευθύνσεις, μέσα κι έξω από την εταιρία, οπότε έχουμε εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο.

Ο εσωτερικός έλεγχος από το άλλο μέρος, ενδιαφέρεται για την αξιολόγηση των πόρων της εταιρίας και των δυνατοτήτων της, συγκρίνοντας τα με τα αντίστοιχα σοβαρών ανταγωνιστών και με τις ευκαιρίες και τα δεδομένα του περιβάλλοντος. Στο σημείο αυτό ο Mc Donald προτείνει την ανάλυση Δ.Α.Κ.Ε. (SWOT analysis), για να εντοπίσουμε τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρίας, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές και σε σχέση με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του περιβάλλοντος.

Ο εξωτερικός έλεγχος από το άλλο μέρος, ενδιαφέρεται για τα στοιχεία εκείνα στο ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό-πολιτικό-τεχνολογικό περιβάλλον, που έχουν επίδραση στις δραστηριότητες και την εξέλιξη της εταιρίας. Τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν την εταιρία, χωρίς να μπορεί η ίδια να τα επηρεάσει ή να τα ελέγξει. Πρέπει όμως να τα παρακολουθεί και να τα γνωρίζει, γι' αυτό και αναζητεί πληροφορίες και εκτιμήσεις, γύρω από την οικονομία της χώρας λειτουργίας της και των χωρών με τις οποίες συναλλάσσεται, γύρω από την κρατική πολιτική, την ζωτικότητα της αγοράς, την κατάσταση του βιομηχανικού της κλάδου, το εξωτερικό εμπόριο του κλάδου κ.λ.π.

Κατά τον εσωτερικό κυρίως έλεγχο, εξετάζουμε την κατάσταση της εταιρίας και τις δραστηριότητες μάρκετινγκ, τόσο πλατιά, σε μια γενική θεώρηση των σχέσεων των διαφόρων συνισταμένων του μάρκετινγκ (Οριζόντιος Έλεγχος), όσο και ειδικά, αν χρειάζεται, προσέχοντας ειδικές ασχολίες και σχέσεις και τις μεταξύ τους λεπτομέρειες (Κάθετος Έλεγχος).

Εξετάζουμε κατά πόσο τα προγράμματα και οι στρατηγικές που έχουμε αναπτύξει, ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα της αγοράς και επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ή τουλάχιστον οδηγούν προς τα εκεί. Μετρούμε τα επιτεύγματα και τις αλλαγές στο περιβάλλον, για να επιφέρουμε ανάλογες αλλαγές στα σχέδια και τις προσπάθειες της εταιρίας μας. Συγκεντρώνουμε και επεξεργαζόμαστε τα ποσοτικά στοιχεία από τις μετρήσεις απόδοσης της εταιρίας μας και τα ποιοτικά από τις παρατηρήσεις και εκτιμήσεις των στελεχών που κάνουν έλεγχο ή μας πληροφορούν (feedback) για την πορεία των προγραμμάτων μάρκετινγκ της εταιρίας μας.

Ο έλεγχος και προγραμματισμός, είναι δύο δραστηριότητες, οι οποίες σχετίζονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Χωρίς έλεγχο, τα προγράμματα μιας εταιρίας δεν θα εφαρμοστούν σωστά, δεν θα έχουν τις απαραίτητες συμπληρώσεις ή τροποποιήσεις, δεν θα επιτύχουν. Χωρίς προγραμματισμένες ενέργειες ελέγχου, πάλι, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ή μετά ορισμένο έργο, ο έλεγχος που χρειάζεται, για να τροφοδοτήσει την διοίκηση της εταιρίας, θα είναι ελλιπής ή πλημμελής έλεγχος.

Ξεκινάμε, λοιπόν, τον έλεγχο από ότι και όπου τον έχουμε προγραμματίσει. Αρχικά, ελέγχουμε αν εφαρμόζονται καν τα προγράμματά μας. Δεν θέλουμε να έχουμε τα προγράμματα μόνο στα χαρτιά και στην πράξη να εφαρμόζουμε ότι συνηθίζαμε ή ότι γνωρίζουμε καλύτερα. Συνέχεια, ελέγχουμε κατά πόσο πετυχαίνουμε τους στόχους μας και πόσο εύκολα ή δύσκολα. Και αυτό γίνεται για όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της εταιρίας μας.

Πολλές εταιρίες, ακολουθώντας ίσως την παλιά φιλοσοφία των πωλήσεων, ή γιατί είναι δύσκολο στα στελέχη τους να απαγκιστρωθούν από τις πωλήσεις σαν ενδεικτικές της επιτυχίας ή όχι της εταιρίας, θέωρούν σαν έλεγχο μάρκετινγκ τον έλεγχο των πωλήσεων και κόστους. Οπωσδήποτε οι πωλήσεις είναι σημαντικές για μια εταιρία. Αλλά, αν προσέχουμε και αναλύουμε μόνο τις πωλήσεις, δεν δίνουμε ευκαιρία σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ να επιτύχει.

Και στο πρόγραμμα αυτό δεν παραμελούμε τον ρόλο της έρευνας, της συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών, την επιλογή της σωστής αγοράς, την δημιουργία κατάλληλων προϊόντων, τον ρόλο της τιμολόγησης, την αποτελεσματικότητα των μεθόδων προώθησης και διαφήμισης, τον τρόπο διαμονής, τις συνθήκες αγοράς, την οικονομική κατάσταση και τέλος την δυναμικότητα της εταιρίας μας σαν αναπτυσσόμενο οργανισμό. Για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων αυτών.

Μόνο μέσα από αυτό το πλατύ πνεύμα ελέγχου, μπορούμε να δώσουμε έμφαση εκεί όπου οι ενέργειες μάρκετινγκ καταλήγουν: στις πωλήσεις, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, στην αύξηση της χρηματικής ροής στην εταιρία. Οπότε, στην συνέχεια, θα μιλήσουμε για την ανάλυση ορισμένων καταστάσεων που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή (όχι όμως και αποκλειστική) στον έλεγχο μάρκετινγκ.

Έλεγχος Αγοράς και Πελατών.

Η επιλογή μιας αγοράς στόχου, προς την οποία απευθύνουμε τα προϊόντα μας, είναι μια από τις βασικές ενέργειες μάρκετινγκ. Αξίζει, λοιπόν, να εξετάσουμε εάν έχουμε επιλέξει μια υποσχόμενη προσοδοφόρα αγορά και αν έχουμε τα κατάλληλα προϊόντα για τους πελάτες μας(ή πιθανούς πελάτες)της αγοράς εκείνης. Προσδιορίζουμε, λοιπόν και πάλι την αγορά μας και σκιαγραφούμε τους πελάτες μας. Προσέχουμε καλύτερα ποιοι είναι οι πελάτες μας. Όχι μόνο αυτοί που αγοράζουν τα προϊόντα μας, αλλά και αυτοί που τελικά τα καταναλώνουν ή τα χρησιμοποιούν. Επανεξετάζουμε τον τρόπο που κάνουμε τμηματοποίηση της αγοράς και τις μεταβλητές που χρησιμοποιούμε, κατά την δημογραφική και διαγωγική περιγραφή των καταναλωτών-πελατών μας.

Έλεγχος Προϊόντος.

Συνέχεια, εξετάζουμε, αν έχουν αναπτύξει τα κατάλληλα προϊόντα για την αγορά-στόχο και τους πελάτες μας. Εξετάζουμε τι πουλάμε στους πελάτες μας, την λύση σε κάποιο πρόβλημά τους ή τη λύση σε δικό μας πρόβλημα. -Τι οφέλη και πλεονεκτήματα αγοράζει ο καταναλωτής με το προϊόν μας. -Τι ανάγκες του εξυπηρετεί, σε σύγκριση με προϊόντα ανταγωνιστών. Τα προϊόντα δεν είναι απλώς φυσικά αντικείμενα. Για τον πελάτη, είναι οφέλη και πλεονεκτήματα, που πηγάζουν από τις φυσικές και τεχνικές τους ιδιότητες. Αυτό πρέπει να το προσέξουμε, όχι μόνο κατά την ανάπτυξη και παραγωγή νέων προϊόντων, αλλά και κατά την προώθηση και διανομή τους.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Η επιτυχία του βιομηχανικού μάρκετινγκ εξαρτάται βασικά από τη δυνατότητα της επιχείρησης ν' αναγνωρίζει ελκυστικά τμήματα της αγοράς να κατανοεί τις ανάγκες τους και να σχεδιάζει στρατηγικές και προγράμματα μάρκετινγκ για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών αυτών, σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό και την επίτευξη, συνεπώς, των στόχων της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, η επιτυχία του βιομηχανικού μάρκετινγκ προϋποθέτει την ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού(strategic planning)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.

Η βασική θεωρία του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς τόσο στις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων, όσο και στις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Όπως προκύπτει όμως από στοιχεία ερευνών που έχουν γίνει πάνω στο θέμα αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων συναντά προβλήματα που πηγάζουν:

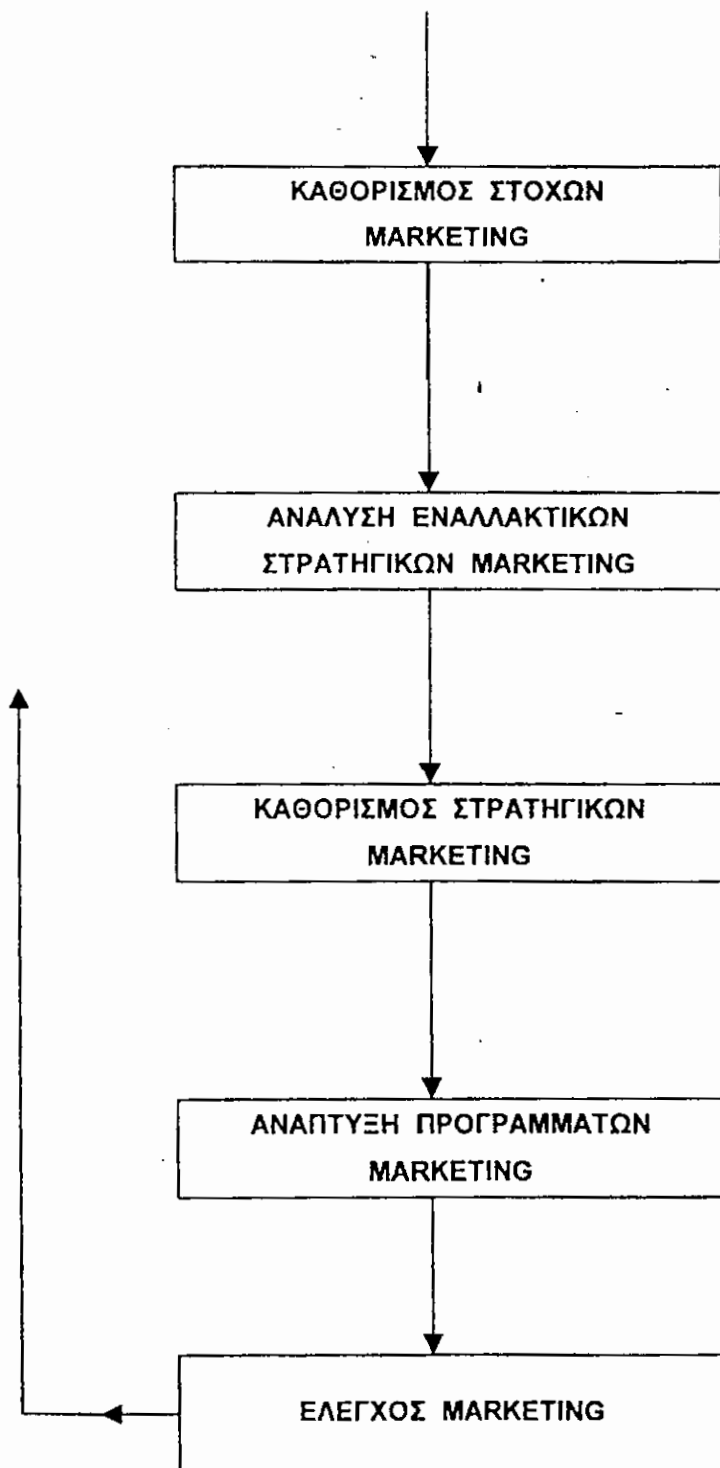
(1) Από το γεγονός ότι αρκετές επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων τείνουν ν' αγνοούν την ανάγκη συμμετοχής όλων των λειτουργιών της επιχείρησης στην χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ. Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του βιομηχανικού μάρκετινγκ είναι ότι η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται σ' ένα πολύ μεγάλο βαθμό από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης και ιδιαίτερα από την τεχνοπαραγωγική λειτουργία, τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης και τη λειτουργία της τεχνικής εξυπηρέτησης. Συνεπώς ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων απαιτεί μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης και πιο στενή σύνδεση με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, από ότι στις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων.

(2) Από τις πολλαπλές και διαφοροποιημένες αγορές και κανάλια διανομής που αντιμετωπίζουν συνήθως οι επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων. Για ένα παραγωγό βιομηχανικού ηλεκτρονικού υλικού, για παράδειγμα, οι διάφοροι κλάδοι της βιομηχανίας(μεταποίησης), οι κατασκευαστές κτιρίων/γραφείων, οι μελετητές τεχνικών έργων δημοσίου, οι εργολάβοι κατοικιών και οι έμποροι ηλεκτρονικού υλικού, μπορεί να αποτελούν διαφορετικά τμήματα της αγοράς καθώς καθένα από αυτά απαιτεί διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ.

(3) Από την τάση των στελεχών των επιχειρήσεων βιομηχανικών προϊόντων, που συνήθως είναι μηχανικοί, να ασχολούνται περισσότερο με τα τεχνικά θέματα του προϊόντος και της παραγωγής του, παρά με την αγορά και τις ανάγκες του πελάτη,

υιοθετώντας έτσι ένα προσανατολισμό στην παραγωγή (production orientation) παρά στο μάρκετινγκ (marketing orientation).

Κατανοώντας την αλληλεπίδραση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης, αναγνωρίζοντας την ανάγκη ανταπόκρισης στις ειδικές απαιτήσεις των διαφόρων τμημάτων της αγοράς και αποφεύγοντας τον προσανατολισμό στην παραγωγή, ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ θα βρίσκεται σε ευνοϊκότερη θέση αναφορικά με την κατάστρωση και την εφαρμογή ενός επιτυχημένου στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ.



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.

Επειδή η στρατηγική μάρκετινγκ δείχνει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να εκμεταλλευτεί ένα διαρκές συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά, η ανάλυση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της, αποτελεί ίσως την σημαντικότερη δραστηριότητα στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού. Όπως υποστηρίζουν και οι καθηγητές Reeder & Brierly, η επιχείρηση δεν μπορεί ν' αναγνωρίσει τις υπάρχουσες και δυνητικές ευκαιρίες στην αγορά και να καθορίζει τους στόχους και τα προγράμματα μάρκετινγκ, χωρίς να γνωρίζει εκ των προτέρων τη θέση της, στο συνολικό περιβάλλον μάρκετινγκ (total marketing environment).

Η ανάλυση λοιπόν της υπάρχουσας κατάστασης και της θέσης της επιχείρησης περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της για την αναγνώριση (α) των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και (β) των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται από αλλαγές στους οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, νομικούς, τεχνολογικούς και ανταγωνιστικούς παράγοντες.

Η ανάλυση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης αποσκοπεί όχι μόνο στον προσδιορισμό της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης, αλλά και στην εναρμόνιση της στρατηγικής μάρκετινγκ με το περιβάλλον.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ

ΑΝΑΛΥΣΗΣ

ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.

Πληροφορίες από το
Εσωτερικό Περιβάλλον

Κατηγορίες Είδος Πληροφοριών

Επιχείρηση: Αποστολή επιχείρησης και σκοποί. Στρατηγικές ανάπτυξης. Χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Προβλήματα οργάνωσης. Δυνατότητες ή αδυναμίες της επιχείρησης.

Χρηματοοικονομικοί Πόροι: Απόδοση κατά προϊόν, αγορά ή γεωγραφική περιοχή. Στοιχεία κόστους κατά προϊόν, αγορά ή γεωγραφική περιοχή. Προϋπολογισμοί. Χρηματοοικονομικοί δείκτες. Πιστωτική θέση.

Προβλέψεις: Προβλέψεις, πωλήσεις και μερίδιο αγοράς κατά προϊόν & αγορά. Προβλέψεις παραγωγής και αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Λειτουργικές Δυνατότητες: Παραγωγική δυναμικότητα. Ποιότητα τεχνικοπαραγωγής λειτουργίας, έρευνας και ανάπτυξης. Δυνατότητες εξυπηρέτησης του πελάτη και επίπεδα αποθεμάτων.

Λειτουργικές Δυνατότητες & Αδυναμίες: Υπάρχουσα δυναμικότητα της επιχείρησης αναφορικά με τα προϊόντα, τους πωλητές, τα κανάλια διανομής, τη διαφήμιση και τη προώθηση των πωλήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Πληροφορίες από το
Εξωτερικό Περιβάλλον

Κατηγορίες Είδος Πληροφοριών

Παράγοντες Περιβάλλοντος: Κόστος και διαθεσιμότητα των αναγκαίων πόρων. Οικονομικές συνθήκες (π.χ. ύφεση, πληθωρισμός, επιτόκια). Τεχνολογικές αλλαγές. Περιβαντολογικές πολιτικές & κανονισμοί. Βιομηχανική πολιτική.

Συνθήκες Αγοράς: Μέγεθος και ανάπτυξη αγοράς. Γεωγραφική συγκέντρωση. Μερίδιο αγοράς/πωλήσεις.

Τμήματα Αγοράς: Βαθμός χρήσης προϊόντος, εφαρμογές προϊόντος και πλεονεκτήματα, βαθμός αποδοχής από πλευράς αυτών που παίρνουν αποφάσεις και αυτών που τους επηρεάζουν σχετικά με τους πωλητές, τη διαφήμιση, τη προώθηση των πωλήσεων, τις τιμές, τις αλλαγές στις τιμές και τα κανάλια διανομής

Κανάλια Διανομής: Παρούσες σχέσεις με τα κανάλια, υποκίνηση των καναλιών διανομής, κόστος εναλλακτικών διευθετήσεων, ύψος αποθεμάτων, επιπτώσεις των στρατηγικών τιμολόγησης.

Ανταγωνιστές: Αριθμός, τοποθεσία ή μερίδιο αγοράς. Δυνατότητες & αδυναμίες σχετικά με τα προϊόντα, τιμές, διαφήμιση & προώθηση, κανάλια διανομής, έρευνα & ανάπτυξη. Πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι συνεπής με τους σκοπούς της επιχείρησης. Οι στόχοι του μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν (βραχυχρόνια, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα) τα οποία επιδιώκει η επιχείρηση μέσα στα πλαίσια της επίτευξης των ευρύτερων σκοπών της. Οι στόχοι μάρκετινγκ εκφράζουν σε συγκεκριμένους όρους ότι οι σκοποί της επιχείρησης εκφράζουν σε γενικές γραμμές και έτσι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (specific), ποσοτικοποιημένοι (quantified), και χρονικά προσδιορισίμοι (dated).

Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και συγκεκριμένα η εκτίμηση των υπάρχουσών και μελλοντικών συνθηκών της αγοράς, οδηγεί στον καθορισμό στόχων του μάρκετινγκ. Μεταξύ των πλέον συνηθισμένων και χρήσιμων στόχων είναι αυτοί που αναφέρονται στον όγκο των πωλήσεων, στο μερίδιο της αγοράς, στο περιθώριο κέρδους, στην απόδοση κεφαλαίων (return on investment-R01) και στο κόστος παραγωγής εκφρασμένο σαν ποσοστό των πωλήσεων.

Επειδή η εκτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης γίνεται συνήθως με βάση την επίτευξη ή όχι των στόχων της, οι στόχοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες, όπως προτείνει ο καθηγητής Steiner.

- α) **Αποδοχή (Acceptability):** Ο στόχος θα πρέπει να είναι ευρέως αποδεκτός από τους υπεύθυνους για την επίτευξη του και κατά συνέπεια, πρέπει να αντανakλά σε ικανοποιητικό βαθμό τις αξίες και τις προτεραιότητές τους. Διαφορετικά η σύγκρουση του στόχου μ' αυτές θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποθάρρυνση των υπευθύνων
- β) **Ευκαμψία (Flexibility):** Ο στόχος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, ώστε να είναι δυνατόν να μετατρέπεται ανάλογα με κάποιες προβλεπόμενες ή μη εξελίξεις ή μεταβολές ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης.
- γ) **Παρότρυνση (Motivation):** Ο στόχος θα πρέπει να μεταδίδει στους υπεύθυνους για την υλοποίησή του, την έντονη επιθυμία για την επίτευξή του. Η επίτευξη του, δηλαδή, θα πρέπει να παρέχει κάποια κίνητρα σ' αυτούς, ηθικά ή υλικά, τα οποία να υπονοούνται μέσα στο στόχο. Συνεπώς, ο στόχος δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ εύκολα επιτεύξιμος, αλλά ούτε και ακατόρθωτος. Στην πρώτη περίπτωση θα δημιουργούσε αδιαφορία, ενώ στη δεύτερη απογοήτευση.
- δ) **Συνοχή (Consistency):** Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν εσωτερική συνοχή και μεταξύ τους, αλλά και με την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Έτσι, η επίτευξη καθ' ενός απ' αυτούς θα πρέπει να συνεπάγεται επίτευξη μέρους της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης.
- ε) **Ευληπτότητα (Understandability):** Η διατύπωση του στόχου είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς θα πρέπει να είναι πλήρως και εύκολα κατανοητός από

εκείνους που θα τον υλοποιήσουν. Έτσι, το ύφος και η γλώσσα έκφρασής του, θα πρέπει να είναι ανάλογης απλότητας και ευκρίνειας.

στ)Εφικτότητα (Achievability): Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξή τους στα πλαίσια των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Γενικά, οι στόχοι θα πρέπει να προκύπτουν από μια διεξοδική διερεύνηση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και όχι από αβάσιμες επιθυμίες της ανώτατης διοίκησης.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι επιχειρήσεις σπάνια παράγουν και πωλούν ένα και μοναδικό προϊόν σε μια και μοναδική αγορά. Η γενική τάση είναι να παράγουν μια γκάμα προϊόντων διαφόρων τύπων και να την πωλούν σε μια ποικιλία αγορών. Γενικά, συνδυασμοί προϊόντων/αγορών χαρακτηρίζουν τις περισσότερες επιχειρήσεις θα πρέπει στα πλαίσια του στρατηγικού τους σχεδιασμού να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με το "χαρτοφυλάκιο" προϊόντων και αγορών που διαθέτουν ή που σχεδιάζουν να δημιουργήσουν στο μέλλον.

Βέβαια, η διαμόρφωση ενός άριστου μίγματος προϊόντων και αγορών που συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης, προϋποθέτει μια εμπειριστατωμένη ανάλυση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ κατά προϊόν/αγορά.

Διάφορα αναλυτικά εργαλεία έχουν προταθεί στη διεθνή βιβλιογραφία για τη διαμόρφωση στρατηγικών κατά προϊόν και την άριστη κατανομή των πόρων της επιχείρησης στα διάφορα προϊόντα/αγορές. Τα εργαλεία αυτά είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων (product portfolios), οι καμπύλες εμπειρίας και το ερευνητικό έργο PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies).

ΠΩΛΗΣΕΙΣ	Ανάπτυξη Αγοράς (Για προϊόντα με χαμηλή αποδοχή από την αγορά)	Ραγδαία Ανάπτυξη (Για προϊόντα με υψηλή απόδοχή από την αγορά)	Ανταγωνιστική Αναταραχή	Κορεσμός, (Ωριμότητα)	Κάμψη	ΧΡΟΝΟΣ
Στόχος Στρατηγικής	Μείωσε το χρόνο εκμάθησης του προϊόντος. Ανέπτυξε τη διάδοση του της «συνειδητοποίησης» του σήματος και πέτυχε τη δοκιμαστική του χρήση από τους «καινοτόμους».	Απέκτησε ισχυρή θέση στην αγορά	Διατήρησε και ισχυροποίησε τη θέση σου σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.	Υπεράσπισε τη θέση σου έναντι των ανταγωνιστών με βελτιώσεις στο προϊόν και νέες προσεγγίσεις προβολής και διάθεσής του.	«Άρμεξε» όλα τα δυνατά απομένοντα κέρδη από το προϊόν.	
Ανταγωνισμός	Σχεδόν ανύπαρκτος στο αρχικό μη-επικερδές στάδιο.	Πρώμη είσοδος επιθετικών ανταγωνιστών.	Πιέσεις στις πμές και στα κανάλια διανομής «ταρακουνούν» τους οριστικούς ανταγωνιστές.	Σταθεροποίηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.	Κάποια ανταγωνιστές αποσύρονται από την αγορά.	
Στόχος (Σχεδιασμού) Προϊόντος	Περιορισμένος αριθμός παραλλαγών του προϊόντος. Σημαντικός ο περιορισμός του χρόνου εκμάθησης του προϊόντος.	Προσθήκη νέων παραλλαγών του προϊόντος για νέα τμήματα αγοράς και συστήματα χρήσης.	Εντατικοποίηση της βελτιστοποίησης του προϊόντος.	Βελτίωση της δομής του κόστους και δυνατότητα μείωσης της τιμής.	Απόσυρση Παραλλαγών/μοντέλων που δεν είναι επικερδή.	
Στόχος Τιμολόγησης	Υψηλές εκπτώσεις στους μεσαζόντες.	Επιθετική πωλοποίηση για προώθηση των πωλήσεων (μείωση της τιμής).	Διεύρυνση της στρατηγικής πωλοποίησης για προώθηση των πωλήσεων.	Αμυντική στρατηγική πωλοποίησης.	Διατήρηση της τιμής σε επίπεδο κερδών.	
Στόχος Προβολής	Δημιουργία ενημέρωσης για το προϊόν και παρότρυνση για δοκιμαστική χρήση.	Ισχυροποίηση της προτίμησης για το προϊόν.	Ισχυροποίηση των σχέσεων με τους μεσαζόντες.	Διατήρηση της αφοσίωσης των μεσαζόντων.	Σταδιακή εξάλειψη.	
Στόχος Διάθεσης/ Διανομής	Αποκλειστική/επιλεκτική διανομή, με υψηλά περιθώρια κέρδους για τους μεσαζόντες.	Γενική/εντατική διανομή με ραγδαία επαναστροφή των μεσαζόντων.	Γενική/εντατική διανομή με καλή τροφοδότηση των μεσαζόντων αλλά με το ελάχιστο κόστος αποθεμάτων.	Γενική/εντατική διανομή με καλή τροφοδότηση των μεσαζόντων αλλά με το ελάχιστο κόστος.	Απόσυρση από οριστικά κανάλια διανομής.	

ΣΧΗΜΑ 4.3. Στρατηγικές μάρκετινγκ στα διάφορα στάδια του ΚΖΠ

Ερευνητικό έργο PIMS

Στις αρχές του 1972 άρχισε το ερευνητικό έργο PIMS σ' ένα ερευνητικό ινστιτούτο του Harvard Business school σαν μια προσπάθεια καθορισμού των βασικών στοιχείων στρατηγικής μάρκετινγκ που επηρεάζουν την απόδοση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Πρωτοχρησιμοποιήθηκε από την General Electric αναφορικά από το στρατηγικό σχεδιασμό της, πράγμα που βοήθησε να πεισθούν 36 ακόμα επιχειρήσεις και να συμπεριληφθούν στο ερευνητικό αυτό έργο προσφέροντας πληροφορίες και οικονομική υποστήριξη.

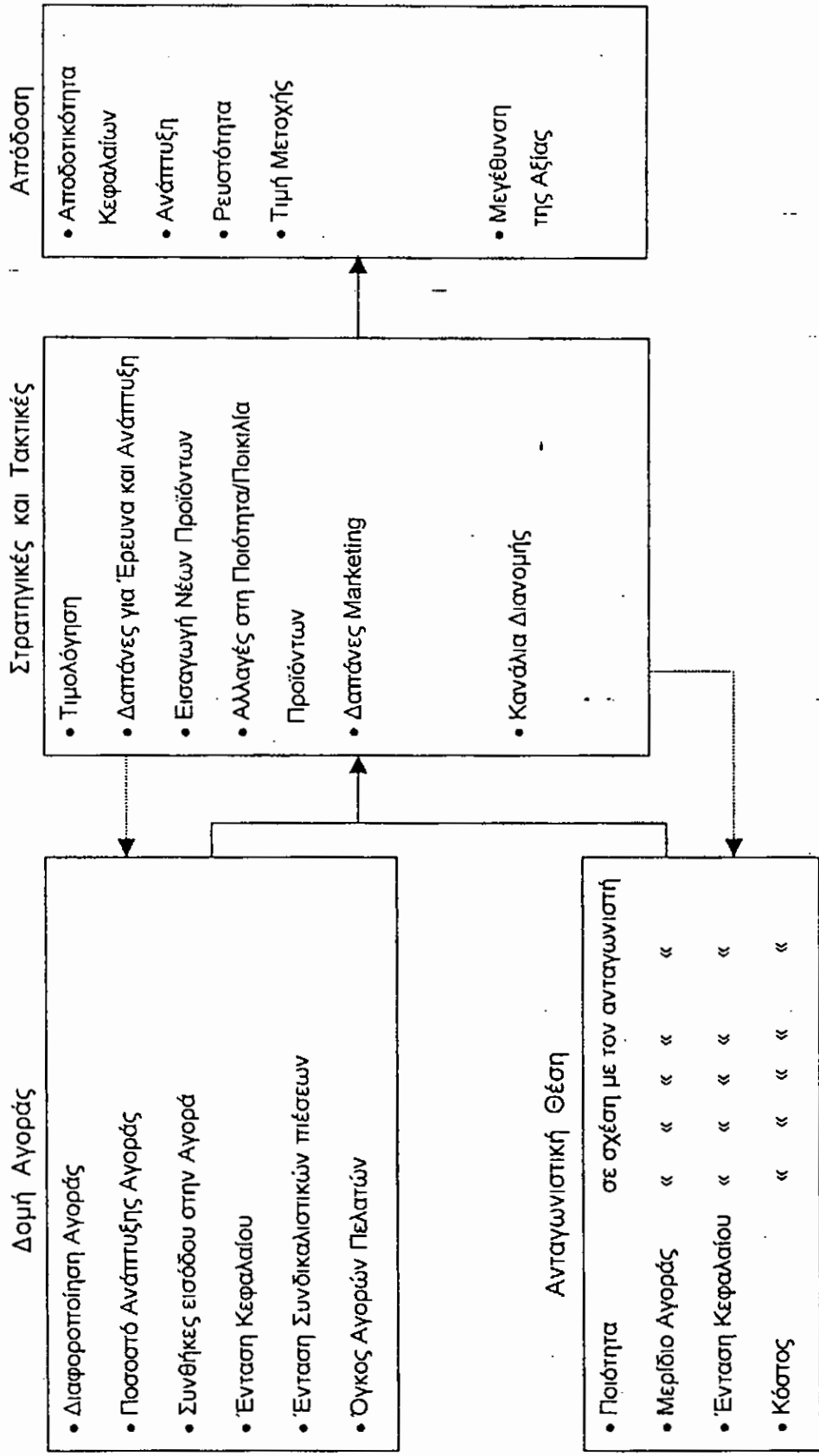
Οι αναλύσεις που κάνουν οι ερευνητές του PIMS βασίζόμενοι στην τεράστια αυτή βάση δεδομένων καθοδηγούνται από το παρακάτω μοντέλο ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται από τρεις βασικές κατηγορίες παραγόντων:

- α) Τα χαρακτηριστικά της αγοράς την οποία λειτουργεί η επιχείρηση,
- β) Την ανταγωνιστική της θέση στη συγκεκριμένη αγορά και
- γ) Την στρατηγική την οποία ακολουθεί.

Οι αναλύσεις των στοιχείων του προγράμματος PIMS έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση κάποιων αρχών (principles). Παρακάτω αναφέρουμε τις έξι πιο σημαντικές αρχές στρατηγικής (strategy principles) που προέκυψαν από τη βάση δεδομένων PIMS.

- 1) Μακροχρόνια, ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση μιας επιχειρηματικής μονάδος είναι η ποιότητα των προϊόντων της σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών.
- 2) Υπάρχει μια σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ μεριδίου και απόδοσης κεφαλαίου (ROI) της επιχείρησης.
- 3) Η υψηλή ένταση επένδυσης (High-investment intensity) είτε με τη μορφή παγίου ενεργητικού είτε με τη μορφή κεφαλαίου κίνησης, συνήθως οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα απόδοσης κεφαλαίων της επιχείρησης.
- 4) Πολλές επιχειρηματικές μονάδες που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν "σκυλιά" ή "ερωτηματικά" είναι πηγές χρηματικών ρευστών για την επιχείρηση, ενώ πολλές "αγελάδες" είναι "στεγνές" και δεν δημιουργούν χρηματικές εισροές.
- 5) Η κάθετη ολοκλήρωση συνδέεται με την απόδοση κεφαλαίων της επιχείρησης, αλλά το κατά πόσο την αυξάνει ή τη μειώνει εξαρτάται από την ανταγωνιστική θέση και τη δομή της αγοράς της επιχείρησης.



Σχήμα 4. 10. Μοντέλο Ανταγωνιστικής Στρατηγικής του Προγράμματος PIMS.

6) Οι περισσότεροι από τους στρατηγικούς παράγοντες που βελτιώνουν την απόδοση κεφαλαίων της επιχείρησης συμβάλουν επίσης στη μακροχρόνια μεγέθυνση της αξίας της (Long-term value enhancement).

Η βασική στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των στοιχείων του προγράμματος PIMS είναι η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (multiple regression analysis) όπου η εξηρημένη μεταβλητή είναι η απόδοση κεφαλαίων της επιχείρησης και ανεξάρτητες μεταβλητές οι 37 παράγοντες που αναφέρονται στη δομή της αγοράς και στην ανταγωνιστική θέση και στρατηγική της επιχείρησης σύμφωνα με το μοντέλο PIMS.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

Η ανώνυμος ελληνική εταιρία γενικών ασφαλίσεων ιδρύθηκε το 1891. Μέχρι σήμερα αριθμεί στο ενεργητικό της 101 ετήσιους ισολογισμούς και απολογισμούς.

Οι ιδρυτές αυτής είναι: ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΕΩΣ
ΠΡΟΝΟΜΙΟΥΧΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑ ΗΠΕΙΡΟ-
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΡΑΠΕΖΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ ΤΗΣ
ΕΛΛΑΔΟΣ

- Το 1899: Την τελευταία χρονιά του 19^{ου} αιώνα η εταιρία διέθετε ένα ευρύτατο διεθνές δίκτυο εργασιών. Τα ονόματα αντιπροσώπων από τον ισολογισμό και οι πόλεις κάλυπταν όλη την Μεσόγειο, τον Εύξεινο Πόντο τις δυτικές ευρωπαϊκές ακτές, τη Βόρειο Θάλασσα, την Αγγλία και φτάνει μέχρι τη Νέα Υόρκη και το Μπουένος Άϊρες!
- Το 1916: 25 χρόνια ζωής. Η Διοίκηση θεωρεί αναγκαίο να κάνει στον Ισολογισμό ειδική αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας αναγνωρίζοντας την προσφορά του. Παρ' όλες τις αντίξοες συνθήκες (ο πόλεμος και ο διχασμός) τα αποτελέσματα ήταν θετικά.
- Το 1931-41: Υπήρξε μια συγκεκριμένη μορφή ισολογισμού από τον Παύλο Καλλιγά.
- Το 1938: Γίνεται η ανέγερση του Μεγάρου της Εθνικής Ασφαλιστικής στην Κοραή 4, που ήταν το σημαντικότερο θέμα του έτους.
- Το 1940: <<.....άπαντα σχεδόν τα χρεόγραφα της εταιρίας επωλήθησαν.....>>
Ένα πανίσχυρο χαρτοφυλάκιο χρεογράφων αξίας πολλών εκατομμυρίων προπολεμικών δραχμών εκποιήθηκε <<προς αντιμετώπισιν των συνέπεια της καταστάσεως ηυξημένων δαπανών της επιχειρήσεως >>.
- Το 1944: Μετά τον πόλεμο και την κατοχή τίποτα δεν έχει μείνει στη θέση του.
Η προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί για ανόρθωση, πρέπει να είναι μεγάλη.
Η εταιρία το πέτυχε. Σε πολύ μικρό διάστημα στάθηκε ξανά στο ύψος της. Οι άνθρωποί της εργάστηκαν σκληρά για αυτό.
- Το 1976: Η εκπαίδευση τού προσωπικού και των συνεργατών αποτελεί στρατηγική της εταιρίας από τα χρόνια της ίδρυσης.
- Το 1984: <<.....Η εταιρία προχώρησε με ταχύ ρυθμό στην πλήρη μηχανογράφηση όλων των Κλάδων με σύγχρονα on line συστήματα.....>>.
Η μηχανογράφηση είναι το θέμα της χρονιάς αυτής.

Το 1991:	Η θετική πορεία συνεχίζεται. Καθαρό κέρδος: 801 εκατ. δραχμές.
Το 1996:	Κέρδη 1011 εκατ. Δραχμές.

ΜΕ ΤΙ ΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ Η ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ

Τα προϊόντα με τα οποία ασχολείται είναι τα εξής:

1. Ασφάλειες ζωής
2. Γενικών κλάδων
3. Αντασφαλιστικές εργασίες

Το μέγεθός της είναι πολύ μεγάλο και το έμμισθο εργατικό δυναμικό ανέρχεται στα 1.183 άτομα, ενώ υπάρχουν ακόμη 500 πράκτορες και 4500 ασφαλιστές.

Η εταιρία πιστεύει ότι για να μπορέσει το εργατικό δυναμικό να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του, οφείλει να το εκπαιδεύσει. Για τον λόγο αυτό έχει οργανώσει ειδικό τμήμα, τη σχολή εκπαίδευσης, που βρίσκεται σε ξεχωριστό κτίριο και διαθέτει αξιόλογους επιστήμονες και ειδικούς γύρω από τα θέματα της εταιρίας. Οι ειδικοί αυτοί μπορούν να εκπαιδεύσουν το εργατικό δυναμικό σωστά και ολοκληρωμένα.

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων παίζει σημαντικό ρόλο. Απ' αυτό εξαρτάται η επιτυχία της εταιρίας και γι' αυτόν τον λόγο το τμήμα αυτό ανήκει στον Διευθυντή πωλήσεων Marketing και Δημοσίων σχέσεων.

Αποτελεί ξεχωριστό τομέα στην εταιρία και δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα σ' αυτό.

Οι δημόσιες σχέσεις είναι απόλυτα συνυφασμένες με το αντικείμενο εργασιών μιας ασφαλιστικής εταιρίας. Για τον λόγο αυτό η εταιρία δίνει μεγάλη σημασία και δαπανά μεγάλα χρηματικά ποσά για δημόσιες σχέσεις και διαφήμιση. Συγκεκριμένα, δαπάνησε 500.000.000 το 1994.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Από το πρώτο εξάμηνο κάθε έτους η εταιρία προγραμματίζει όλα τα οικονομικά μεγέθη του επόμενου οικονομικού έτους.

- Ο προγραμματισμός γίνεται σε επίπεδο: - Υποκαταστημάτων
- Τομέων
- Διευθύνσεων.

Σε επίπεδο υποκαταστημάτων προγραμματίζονται:

1. Η παραγωγή όλων των κλάδων τόσο σε νέες εργασίες, όσο και σε ανανεώσεις.
2. Το ύψος των πληρωθεισών ζημιών όλων των κλάδων.
3. Το σύνολο των προμηθειών όλων των κλάδων.
4. Το σύνολο των πάσης φύσεως εξόδων (τηλέφωνα, ενοίκια, έξοδα παραστάσεων κ.τ.λ.).

Αντίστοιχες εργασίες προγραμματισμού γίνονται σε επίπεδο τομέων και διευθύνσεων.

ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ

Η εικόνα της εταιρίας είναι η εξής:

1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.

2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ το οποίο αποτελείται από τους:

- α. Πρόεδρο διοικητικού συμβουλίου (11 μέλές)
- β. 10 μέλη (συμμετέχουν 2 μέλη των υπαλλήλων)

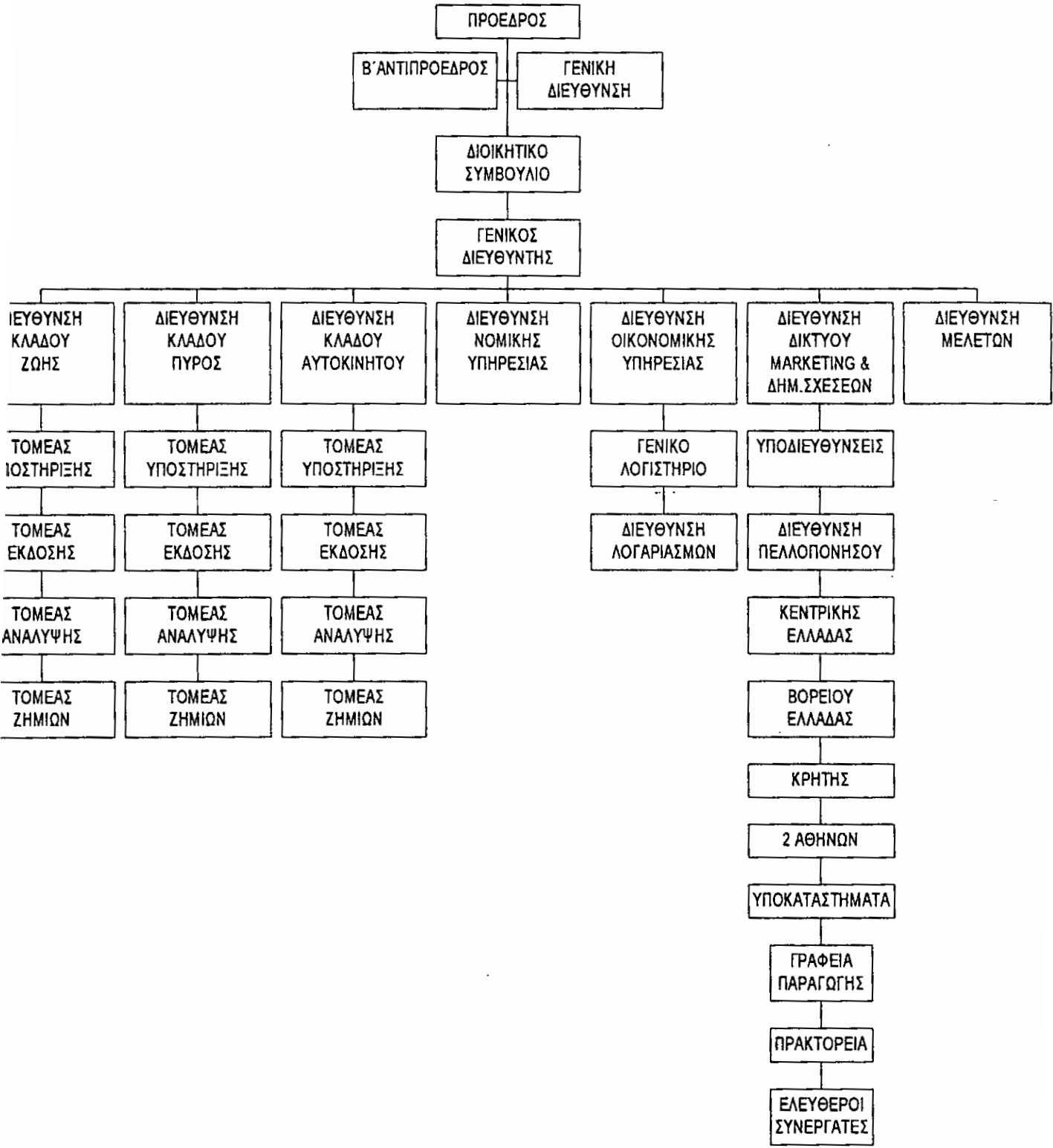
3. ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

- α. Γενικός Διευθυντής
- β. Διευθυντής οικονομικών
- γ. Διευθυντής δημοσίων σχέσεων και διαφήμισης
- δ. Διευθυντής δημοσίων σχέσεων και Marketing.

4. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

- α. Προϊστάμενος Κλάδου ζωής
- β. << << ομαδικών ασφαλίσεων
- γ. << << προσωπικών ασφαλίσεων
- δ. << << πυρός
- ε. << << αυτοκινήτου
- στ. << << μεταφορών και σκαφών λοιπών κλάδων.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ



ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

Η Εθνική Ασφαλιστική όπως γνωρίζουμε ασχολείται με τις ανάγκες των ανθρώπων. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις πιο πολλές φορές με ακρίβεια τις αλλαγές των αναγκών αυτών.

Η εταιρία όπως και με το περιβάλλον έτσι και με τους ανταγωνιστές της μπορεί να γνωρίζει πάνω κάτω τις μεταβολές που μπορούν να κάνουν στις τιμές τους και αυτό γιατί ο χώρος είναι ο ίδιος, τα προϊόντα ίδια, άρα και οι τιμές είναι σχεδόν στα ίδια πλαίσια. Το ίδιο ισχύει και στην μεταβολή της ποιότητας όπως και οι σχεδιαστικές μεταβολές και η εισαγωγή νέων προϊόντων.

Από την άλλη μεριά οι πελάτες είναι πιο προβλέψιμοι, η ζήτηση για υφιστάμενα προϊόντα και η ζήτηση για νέα προϊόντα είναι γνωστά.

Στον τομέα της χρηματοδοτικής κεφαλαιακής αγοράς οι μεταβολές των επιτοκίων είτε είναι βραχυπρόθεσμο, είτε μακροπρόθεσμο χρέος είναι προβλέψιμες όπως ακόμα και η χορήγηση πίστωσης είτε είναι και αυτό βραχυπρόθεσμο χρέος είτε μακροπρόθεσμο χρέος.

Εκεί όπου η εταιρία δεν μπορεί να είναι με τίποτε προβλέψιμη είναι στους Κυβερνητικούς διοικητικούς μηχανισμούς. Δεν μπορεί δηλαδή να γνωρίζει τις μεταβολές νόμων ή πολιτικών στην ποιοτική τυποποίηση προϊόντων, τις μεταβολές σε νόμους ή πολιτικές που αφορούν λογιστικές πρακτικές, τις μεταβολές σε εργασιακούς νόμους ή πολιτικές που επηρεάζουν πρακτικές μάρκετινγκ και διανομών και τέλος τις μεταβολές σε νόμους ή πολιτικές σχετικά με αποδεκτές λογιστικές μεθόδους.

Τέλος η εταιρία μπορεί να προβλέψει τις μεταβολές σε μισθούς, ωράρια και εργασιακές συνθήκες, για τις μεταβολές στην εξασφάλιση εργασίας που προσφέρει το σωματείο και τις μεταβολές στην διαδικασία επίλυσης παραπόνων.

Η εταιρία στο τέλος κάθε χρόνου προγραμματίζει, βάζει στόχους, για την επόμενη χρονιά. Εκτός όμως από το ετήσιο πρόγραμμα που κάνει η εταιρία θέτει και πρόγραμμα για την επόμενη πενταετία. Ο κύριος προγραμματισμός της εταιρίας περιλαμβάνει ποσοτικοποιημένους στόχους για αύξηση των πωλήσεων, για τα έσοδα, για τα κέρδη και τις μετοχές, για την απόδοση των επενδύσεων, για την αύξηση του κεφαλαίου, για την απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου, για την ποιότητα των υπηρεσιών για την ικανοποίηση του πελάτη, για την εκπαίδευση και βελτίωση του προσωπικού, για την βελτίωση του προϊόντος και τέλος για την εικόνα της εταιρίας προς τα έξω.

Ο προγραμματισμός αυτός περιλαμβάνει ακόμα τον ισολογισμό, την ανάλυση εσόδων-εξόδων και τον λογαριασμό αποτελεσμάτων.

Εκτός όμως από όλα αυτά τα κυρίως προγράμματα της εταιρίας περιλαμβάνουν βραχυπρόθεσμους προγραμματισμούς και προϋπολογισμούς για την επέκταση της

εταιρίας, για τον επενδυτικό προγραμματισμό, για την ανάλυση κεφαλαίου, για τη ρευστότητα, για τις ανάγκες σε δυναμικό, για την πρόβλεψη των πωλήσεων, για τη διαφοροποίηση και για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων, για τη διαμόρφωση της στρατηγικής πολιτικής, της διαφήμισης και για άλλες δραστηριότητες του μάρκετινγκ.

Ακόμα το κυρίως πρόγραμμα της εταιρίας δεν στοχεύει στις πολιτικές εξελίξεις της χώρας, αλλά στοχεύει στην επισήμανση των κοινωνικών τάσεων, στην εργασιακή συμπεριφορά και στην οικονομική τάση. Επίσης περιλαμβάνει διαδικασίες για την πρόβλεψη ή τον εντοπισμό αποκλίσεων μεταξύ του προγραμματισμού και της πρακτικής απόδοσης, καθώς και την αποτροπή ή διόρθωση τέτοιων αποκλίσεων. Αυτές όλες οι διαδικασίες πραγματοποιούνται κάθε μήνα.

ΣΤΑΔΙΟ 1

Η εταιρία δραστηριοποιείται αποκλειστικά στην ελληνική επικράτεια, η οικονομία της οποίας ανήκει στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Η ελληνική οικονομία ανάκαμψε ταχύτερα τη διετία 94-96 σε σχέση με τις εκτιμήσεις των προγραμμάτων σύγκλισης κατά δύο ποσοστιαίες μονάδες

Προβλέπει δε να διατηρήσει τους ίδιους ρυθμούς και κατά το τρέχον οικονομικό έτος.

Ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ το 1997 ήταν 3,5% με πρόβλεψη το 1998 η μεταβολή να φτάσει το 3,7%. Οι επενδύσεις είναι ο κύριος προώθητικός παράγοντας της ζήτησης, της απασχόλησης, της παραγωγής και του εισοδήματος.

Προβλέπεται οι επενδύσεις του δημόσιου τομέα να αυξηθούν κατά 18% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος γεγονός που οφείλεται στην ωρίμανση των μεγάλων έργων.

Η αύξηση των ιδιωτικών επενδύσεων προβλέπεται να φτάσει το 10,3%.

Η εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου στο δημόσιο, η εισοδηματική πολιτική στις δημόσιες επιχειρήσεις και οι αυξήσεις στον ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με τη διετή συλλογική σύμβαση εργασίας εκτιμάται ότι θα προκαλέσει άνοδο στη αμοιβή των εργαζομένων κατά 1%.

Η αύξηση της παραγωγικότητας συμβάλλει στη μείωση του ονομαστικού κόστους εργασίας στο 7,6% το 1997 στο 4,5% το 1998 σε σχέση με το 10,4% το 1996.

Η εξέλιξη των πραγματικών αμοιβών σε συνδυασμό με την κάμψη του πληθωρισμού και των επιτοκίων η οποία θα είναι έντονη τους επόμενους μήνες αυξάνει τις δυνατότητες δανεισμού, ενισχύει τις προσδοκίες των νοικοκυριών και επηρεάζει τη ροπή προς κατανάλωση.

Η αύξηση της συνολικής ζήτησης θεωρείται δεδομένη και θα επιταχύνει το ρυθμό αύξησης των εισαγωγών τόσο σε αγαθά όσο σε υπηρεσίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Η αγορά την περίοδο 1996.

Η συνολική παραγωγή ασφαλίσεων από πρωτοασφαλίσεις, έφθασε το 1996 τα 501,1 δις. Δρχ., ενώ η αντίστοιχη παραγωγή των ασφαλίσεων από αντασφαλίσεις (αναλήψεις) τα 9,6 δις. Δρχ.

	ΑΓΟΡΑ		ΕΘΝΙΚΗ ΓΡΟΥΡ	
A. ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΖΗΜΙΩΝ	259.334	%συμ. 51,75%	65.021	%συμ. 60,34%
B. ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΖΩΗΣ:	241.785	%συμ. 48,25%	42.730	%συμ. 39,66%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ:	501.119	%συμ. 100%	107.751	%συμ. 100%

Η ανάλυση της παραγωγής κατά τον κλάδο ασφάλισης (με ποσοστό συμμετοχής κάθε κλάδου στο σύνολο της παραγωγής) παρουσιάζεται για μεν τους κλάδους Ασφαλίσεων Ζωής στον πίνακα 1.2, για δε τους κλάδους Ασφαλίσεων Ζημιών στον πίνακα 1.3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 Στοιχεία παραγωγής ασφαλίσεων έτους 1996.

Α/Α	ΚΛΑΔΟΙ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΔΡΧ.)	ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ ΑΠΟ ΠΡΩΤΟΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ (%)
B. ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΖΩΗΣ			
1.(00)	ΚΛΑΔΟΣ ΖΩΗΣ	206.586.114.694	41,22%
2.(02)	ΚΛΑΔΟΣ ΓΑΜΟΥ ΚΑΙ ΓΕΝΝΗΣΗΣ	0	0,00%
3.(05)	ΚΛΑΔΟΣ ΑΣΦ. ΖΩΗΣ ΣΥΝΔ. ΜΕ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	14.178.510.963	2,83%
4.(01)	ΚΛΑΔΟΣ ΚΕΦΑΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	2.979.371.380	0,59%
5.(01)	ΚΛΑΔΟΣ ΔΙΑΣΗΣ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΣΥΝΑΞ/ΚΩΝ ΤΑΜΕΙΩΝ	18.041.393	3,60%
6.(03)	ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΡΟΜΟΙΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝ. ΑΣΦΑΛ.	0	0,00%

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3 Στοιχεία παραγωγής ασφαλίσεων έτους 1996.

Α/Α ΚΛΑΔΟΙ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΔΡΧ.)	ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ ΑΠΟ ΠΡΩΤΟΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
Α. ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΖΗΜΙΩΝ		
1.(10) ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ	10.691.638.047	2,13%
2.(11) ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ	1.270.011.665	0,25%
3.(12) ΧΕΡΣΑΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	21.671.839.629	4,32%
4.(13) ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	0	0,00%
5.(14) ΑΕΡΟΣΚΑΦΗ	1.814.330.533	0,36%
6.(15) ΠΛΟΙΑ	3.793.532.032	0,76%
7.(16) ΜΕΤΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	9.705.117.187	1,94%
8.(17) ΠΥΡΚΑΓΙΑ ΑΠΟ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Της ΦΥΣΕΩΣ	41.187.877.772	8,22%
9.(18) ΛΟΙΠΕΣ ΖΗΜΙΕΣ ΑΓΑΘΩΝ	11.898.877.839	2,37%
10.(19) ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΑΠΟ ΧΕΡΣΑΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	142.562.136.756	28,45%
11.(20) ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΑΠΟ ΑΕΡΟΣΚΑΦΗ	76.025.319	0,02%
12.(21) ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΠΛΟΙΩΝ	897.454.708	0,18%
13.(22) ΓΕΝΙΚΗ ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	3.852.984.612	0,77%
14.(23) ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ	446.174.184	0,09%
15.(24) ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ	627.955.961	0,13%
16.(25) ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΩΛΕΙΕΣ	1.979.958.053	0,40%
17.(26) ΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	2.556.094.136	0,51%
18.(27) ΒΟΗΘΕΙΑ	4.322.038.606	0,86%

Ο κλάδος (00) Ζωής, πίνακας 1.2, συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη πλειοψηφία της παραγωγής ασφαλιστρων του συνόλου των ασφαλίσεων, ήτοι το 41,22%, με δεύτερο τον κλάδο αυτοκινήτων (19), ο οποίος συγκεντρώνει το 28,45% και αν προστεθεί στα αυτοκίνητα και ο κλάδος των χερσαίων (12), τότε το ποσοστό ανέρχεται στο 32,77%. Αθροίζοντας τους δύο αυτούς κλάδους, Ζωής και Αυτ/των, βγαίνει το συμπέρασμα ότι συγκεντρώνουν το 74% της παραγωγής σε πρωτοσφάλιστρα στο σύνολο της αγοράς για το 1996.

Στους πίνακες 1.4 και 1.5 παρουσιάζονται αντίστοιχα τα ποσοστά συμμετοχής κάθε κλάδου στο σύνολο της παραγωγής για την κατηγορία που εντάσσεται καθένας (Ζωής ή ζημιών).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4 Στοιχεία παραγωγής ασφαλιστρων κλάδων ζωής έτους 1996.

Α/Α	ΚΛΑΔΟΙ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΔΡΧ.)	ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ ΑΠΟ ΠΡΩΤΟΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ(%)
Β. ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΖΩΗΣ			
1.(00)	ΚΛΑΔΟΣ ΖΩΗΣ	206.586.114.694	65,44%
2.(02)	ΚΛΑΔΟΣ ΓΑΜΟΥ ΚΑΙ ΓΕΝΝΗΣΗΣ	0	0,00%
3.(05)	ΚΛΑΔΟΣ ΑΣΦ. ΖΩΗΣ. ΜΕ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	14.178.510.963	5,86%
4.(01)	ΚΛΑΔΟΣ ΚΕΦΑΛΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	2.979.371.380	1,23%
5.(01)	ΚΛΑΔΟΣ ΔΙΑΧ/ΣΗΣ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΣΥΝΤΑΞ/ΚΩΝ ΤΑΜΕΙΩΝ	18.041.442.393	7,46%
6.(03)	ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΡΟΜΟΙΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝ. ΑΣΦ.	0	0,00%
ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΩΗΣ		241.785.439.976	100,00%

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5 Στοιχεία παραγωγής ασφαλιστρων κλάδων ζημιών έτους 1996.

Α/Α	ΚΛΑΔΟΙ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΔΡΧ.)	ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ ΑΠΟ ΠΡΩΤΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ(%)
Β.	ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΖΗΜΙΩΝ		
1.(10)	ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ	10.691.638.047	4,12%
2.(11)	ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ	1.270.011.665	0,49%
3.(12)	ΧΕΡΣΑΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	21.671.839.629	8,36%
4.(13)	ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	0	0,00%
5.(14)	ΑΕΡΟΣΚΑΦΗ	1.814.330.533	0,70%
6.(15)	ΠΛΟΙΑ	3.793.532.032	1,46%
7.(16)	ΜΕΤΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	9.705.117.187	3,74%
8.(17)	ΠΥΡΚΑΪΑ & ΣΤΟΙΧΕΙΑ Της ΦΥΣΕΩΣ	41.167.377.772	15,87%
9.(18)	ΛΟΙΠΕΣ ΖΗΜΙΕΣ ΑΓΑΘΩΝ	11.898.899.839	4,59%
10.(19)	ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΑΠΟ ΧΕΡΣΑΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	142.562.136.756	54,97%
11.(20)	ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΑΠΟ ΑΕΡΟΣΚΑΦΗ	76.025.319	0,03%
12.(21)	ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΠΛΟΙΩΝ	897.454.708	0,35%
13.(22)	ΓΕΝΙΚΗ ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	3.852.984.612	1,49%
14.(23)	ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ	446.174.184	0,17%
15.(24)	ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ	627.955.961	0,24%
16.(25)	ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΩΛΕΙΕΣ	1.979.958.053	0,76%
17.(26)	ΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	2.556.094.136	0,99%
18.(27)	ΒΟΗΘΕΙΑ	4.322.038.606	1,67.%
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΖΗΜΙΩΝ	259.333.547.039	100,00%

Και σε αυτούς τους πίνακες είναι εμφανείς η υπεροχή των κλάδων (00) Ζωής με το 85,44%, των συναφών κλάδων και (19 & 12) Αυτ/των με το 63,33% των συναφών κλάδων. Αξιόλογη είναι και η συμμετοχή του κλάδου Πυρός (17) στα ασφαλιστρα ζημιών με ποσοστό 15,87%. Συγκριτικοί πίνακες της αγοράς με την Εθνική παραθέτονται στο κεφάλαιο «η Ασφαλιστική Αγορά και η Εθνική», της παρούσας εισήγησης.

Ο πίνακας 1.6 παρουσιάζει το ποσοστό ετησίας μεταβολής 1995-1996 της παραγωγής ασφαλιστρών από πρωτασφαλίσεις για κάθε κλάδο χωριστά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6(1995-1996). Ετήσια μεταβολή παραγωγής ασφαλιστρων.

Α/Α	ΚΛΑΔΟΙ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΔΡΧ)	ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ ΑΠΟ ΠΡΩΤΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΕΤΟΥΣ 1996	ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ ΑΠΟ ΠΡΩΤΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΕΤΟΥΣ 1995	% ΜΕΤΑΒΟΛΗ 1995-1996
A.	ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΖΗΜΙΩΝ			
1.(10)	ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ	10.691638.047	9.807.219.342	9,02%
2.(11)	ΑΣΘΕΝΕΙΣ	1.270.011.665	1.437.261.317	-11,64%
3.(12)	ΧΕΡΣΑΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	21.671.839.629	20.401.797.436	6,23%
4.(13)	ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	0	0	-
5.(14)	ΑΕΡΟΣΚΑΦΗ	1.814.350.533	2.045.294.841	-11,29%
6.(15)	ΠΛΟΙΑ	3.793.532.032	3.689.472.951	2,82%
7.(16)	ΜΕΤΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	9.705.117.187	10.117.900.226	-4,08%
8.(17)	ΠΥΡΚΑΙΑ & ΣΤΟΙΧΕΙΑ Της ΦΥΣΕΩΣ	41.167.377.772	38.190.046.490	7,80%
9.(18)	ΛΟΙΠΕΣ ΖΗΜΙΕΣ ΑΓΑΘΩΝ	11.898.877.839	11.211.411.209	6,13%
10.(19)	ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΑΠΟ ΧΕΡΣΑΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ	142.562.136.756	114.534.991.814	24,47%
11.(20)	ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΑΠΟ ΑΕΡΟΣΚΑΦΗ	76.025.319	64.352.807	18,14%
12.(21)	ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΠΛΟΙΩΝ	897.454.708	669.350.132	34,08%
13.(22)	ΓΕΝΙΚΗ ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	3.852.984.612	3.453.124.935	11,58%
14.(23)	ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ	446.174.184	15.880.945	2709,49%
15.(24)	ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ	627.955.961	731.750.073	-14,18%
16.(25)	ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΩΛΕΙΕΣ	1.979.958.053	2.083.761.294	-4,98%
17.(26)	ΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	2.556.094.136	2.325.893.819	9,90%
18.(27)	ΒΟΗΘΕΙΑ	4.322.038.606	2.452.174.186	76,25%
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΖΗΜΙΩΝ	259.333.547.039	223.231.683.817	16,17%
B.	ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ ΖΩΗΣ			
1.(00)	ΚΛΑΔΟΣ ΖΩΗΣ	206.586.114.694	192.424.812.449	7,36%
2.(02)	ΚΛΑΔΟΣ ΓΑΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	0	0	-

3.(05)ΚΛΑΔΟΣ ΑΣΦ. ΖΩΗΣ ΣΥΝΔ. ΜΕ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	14.178.510.963	8.836.343.875	60,46%
4.(01)ΚΛΑΔΟΣ ΚΕΦΑΛΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	2.979.371.380	236.070.771	1162,07%
5.(01)ΚΛΑΔΟΣ ΔΙΑΧ/ΣΗΣ ΟΜΑΔΙΚΩΝ	18.041.442.393	11.257.855.185	80,26%
6.(03) ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΡΟΜΟΙΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝ. ΑΣΦΑΛ.	0	437.344.226	-100,00%
ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΩΗΣ	241.785.439.976	213.192.426.506	13,41%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ (ΖΗΜΙΩΝ +ΖΩΗΣ)	501.118.987.015	436.424.110.323	14,82%

Το ποσοστό αύξησης της παραγωγής των ασφαλιστρων κατά ζημιών ανήλθε στο 16,17%,ενώ αντίστοιχα των ασφαλίσεων ζωής στο 13,4%,με αποτέλεσμα το συνολικό ποσοστό αύξησης της παραγωγής να ανέλθει στο 14,82%.

Όσον αφορά τους κλάδους ασφαλίσεων κατά ζημιών εντυπωσιακό είναι το ποσοστό αύξησης του κλάδου (23) πιστώσεις, ενώ μεγάλη αύξηση παρουσιάζουν οι κλάδοι (27)Οδική Βοήθεια,(21)Αστική Ευθύνη Πλοίων και (19)Αστική Ευθύνη Οχημάτων.

Η συμβολή ασφαλειών στο Α.Ε.

Κατά τα έτη 1988-1992 παρατηρήθηκε μία θεαματική ανάπτυξη των ασφαλειών ζωής.

Έχει γίνει σοβαρή προσπάθεια να γίνει ένα ξεκαθάρισμα των κακών εταιριών και γίνονται πιο συχνά τώρα νύξεις για ενίσχυση της παραπαιούσας κοινωνικής ασφάλισης από την ιδιωτική.

Έχουν μεγαλώσει οι απαιτήσεις του κοινού για καλύτερη εποπτεία τόσο του κλάδου αυτοκινήτων όσο και του κλάδου ζωής.

Επειδή η συμβολή του κλάδου ασφαλειών στην Ελλάδα στο ΑΕΠ είναι πολύ μικρότερη από την αντίστοιχη συμβολή του κλάδου σε άλλες χώρες της Ευρώπης, αναμένεται ο κλάδος των ασφαλειών στην Ελλάδα να αναπτυχθεί πάρα πολύ.

Η αδυναμία της κοινωνικής ασφάλισης, αλλά και οι σοβαρές προσπάθειες της πολιτείας να εισάγει στο παιχνίδι την ιδιωτική ασφάλιση, θα δώσουν την αναγκαία ώθηση στον κλάδο.

Αρνητική επίδραση στην ανάπτυξη του κλάδου αποτελεί ο ρόλος της οικογένειας στη χώρα μας, η μεγάλη έκταση της δημοσιοϋπαλληλίας, η πτώση των ονομαστικών επιτοκίων, οι ρυθμοί ανάπτυξης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η ανάπτυξη των εργασιών του κλάδου ζωής που παρατηρήθηκε κατά τα έτη 1988-1992 στηρίχθηκε βασικά στα υψηλά επιτόκια της αγοράς, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη ζήτηση προγραμμάτων με συμμετοχή στα κέρδη.

ΣΤΑΔΙΟ 2

Η Εθνική Ασφαλιστική παρουσίασε σταθεροποίηση της κερδοφορίας κατά τα τέσσερα τελευταία έτη. Το 1997 η εταιρία αναμένεται να παρουσιάσει κέρδη, παρά τη διατήρηση του μεριδίου της και τον διαρκώς διευρυνόμενο και εντεινόμενο ανταγωνισμό.

Η Εθνική Ασφαλιστική είναι μέλος του μεγαλύτερου χρηματοοικονομικού οργανισμού της χώρας και ταυτόχρονα η μεγαλύτερη και αρχαιότερη ασφαλιστική εταιρία στην Ελλάδα. Αυτό αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα οποία η διοίκηση είναι αποφασισμένη να χρησιμοποιήσει για να επαναφέρει την εταιρία στην πρωτοπορία όλων των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιείται.

Στο πλαίσιο των στρατηγικών στόχων της, η νέα ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ θα επικεντρώσει τις άμεσα τις προσπάθειές της, στην:

A. ανάκτηση πρωτοβουλίας στον κλάδο Ζωής, με σκοπό την κατάκτηση της πρώτης θέσης σε μερίδιο αγοράς πριν το τέλος της δεκαετίας.

B. διατήρηση σημαντικού μεριδίου στους κλάδους ζημιών και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Γ. περαιτέρω ανάπτυξη, με επέκταση σε τμήματα της ασφαλιστικής αγοράς, που προσφέρουν κερδοφόρες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Δ. πλήρης αξιοποίηση του δικτύου της ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ, μέσα από το bankassurance και στη συνεπακόλουθη αναμόρφωση του ίδιου δικτύου της εταιρίας σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές.

Ε. επιλεκτική είσοδο στη Βαλκανική αγορά.

Ζ. αποδοτική διαχείριση της σημαντικότητας ακίνητης περιουσίας της και του χαρτοφυλακίου κινητών αξιών.

Η. βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πελάτη, την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και τη συμπίεση του λειτουργικού κόστους.

Θ. ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης. Η Εταιρία σκοπεύει, μόλις εκτιμήσει ότι οι συνθήκες της κεφαλαιοαγοράς είναι κατάλληλες, να ατλήσει κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση του προγράμματος εκσυγχρονισμού και επέκτασης των εργασιών της.

Ι. εξάλειψη ζημιογόνων προϊόντων ή και προϊόντων με χαμηλό περιθώριο κέρδους.

Κ. βελτίωση εισπραξης των εισπρακτέων λογαριασμών.

Λ. παροχή αποζημιώσεων και κινήτρων για έξοδα του προς/κού από την εταιρία.

Μ. βελτίωση της απόδοσης των δαπανών διάθεσης των προϊόντων ήτοι έξοδα γραφείων ζωής, έξοδα ταξιδίων, προμήθειες, καταχωρήσεις-διαφημίσεις σε περιοδικά, συνδρομές και λοιπά έξοδα.

ΣΤΟΧΟΙ για το 1998

Ο ρυθμός αύξησης των εξόδων διαχείρισεως θα πρέπει να συγκρατηθεί σε λιγότερο από 6% το 1998, έναντι αύξησης 13,5% το 1996, 18,6% το 1995

και 12,1% το 1994. Οι δαπάνες προσωπικού προβλέπεται να αυξηθούν κατά 6,5% περίπου. Για τις υπόλοιπες δαπάνες ο ρυθμός αύξησης θα πρέπει να περιοριστεί στο 5%. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί:

A. στις λοιπές αμοιβές τρίτων, όπου θα πρέπει να ελεγχθεί καλύτερα το κόστος των εισπρακτικών.

B. στα έξοδα τηλεπικοινωνίας, τα οποία θα πρέπει να είναι ανάλογα της δραστηριότητας των μονάδων.

Ο Πίνακας 3.2 συνοψίζει τον γενικό προϋπολογισμό της εταιρίας για το 1998.

Πίνακας 3.2 Βασικοί Στόχοι

	ΑΥΞΗΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ 1998
Ασφάλιστρα	12%
Σύνολο εσόδων	11,4%
Δαπάνες προσωπικού	6,5%
Λοιπές Δαπάνες	5%
Κερδοφορία	-

ΣΤΑΔΙΟ 3

Μέχρι το 1985 οι βασικοί κλάδοι στους οποίους δόθηκε βαρύτητα και οι οποίοι στήριζαν από την ίδρυση της εταιρίας ήταν ο κλάδος πυρός και αυτοκινήτων, τα καλά αποτελέσματα των οποίων αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη της εταιρίας.

Οι οικονομικές συνθήκες που αναπτύχθηκαν από το 1985 και μετά (στασιμοπληθωρισμός και σημαντική αύξηση των ονομαστικών επιτοκίων) είχαν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη προγραμμάτων ασφαλειών ζωής με συμμετοχή στα κέρδη.

Τα δυσμενή αποτελέσματα του κλάδου αυτοκινήτων κατά την δεκαετία του 1980 τα οποία προέκυψαν από την κοινωνική πολιτική που εφαρμόστηκε τη δεκαετία του 1980 και η οποία δεν απέβλεπε ουσιαστικά στη κερδοφορία του κλάδου, ανάγκασε τελικά την εταιρία να επαναπροσδιορίσει την πολιτική της, να δημιουργήσει πακέτα καλύψεων τόσο στον κλάδο πυρός όσο και αυτοκινήτων με σκοπό τη βελτίωση του LOSS RATIO (σχέση ζημιών προς ασφάλιστρα) και τη μείωση των ζημιών των κλάδων αυτών.

Η θεαματική αύξηση των ασφαλειών ζωής από το 1985 και μετά, η οποία προήλθε από την αύξηση των ονομαστικών επιτοκίων της αγοράς δημιούργησε νέα

δεδομένα στις ασφαλίσσεις ζωής με αποτελεσματική θεαματική άνοδο στη παραγωγή ασφαλιστρων του κλάδου.

Η αδυναμία της ασφάλισης να αντιμετωπίσει ικανοποιητικά την απαίτηση της κοινωνίας για σωστή και αξιοπρεπή "Νοσοκομειακή Περίθαλψη" των ασφαλισμένων, έδωσαν την δυνατότητα στην εταιρία να δημιουργήσει νέα πακέτα Νοσοκομειακής Περίθαλψης, φθάνοντας στο σημείο να παρέχεται απεριόριστη Νοσοκομειακή Περίθαλψη ακόμη και στο εξωτερικό.

Η τελευταία μείωση του πληθωρισμού και των ονομαστικών επιτοκίων, ανάγκασαν ακόμη και τους μικροκαταθήμες να "βγουν" στο χρηματιστήριο προσδοκώντας μεγαλύτερα κέρδη.

Η παρατηρούμενη ζήτηση για χρηματοοικονομικά προϊόντα δημιούργησαν την ανάγκη δημιουργίας προϊόντων χρηματιστηρίου (αμοιβαία κεφάλαια) και νέων προγραμμάτων ασφαλειών ζωής τα οποία βασίζονται στην απόδοση του χρηματιστηρίου (UNIT LINKED).

Η συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα μέσω του Bankassurance έδωσε τη δυνατότητα στο μάρκετινγκ της εταιρίας να δημιουργήσει ασφαλιστικά προγράμματα τα οποία εξασφαλίζουν δυναμική επένδυση γιατί το χαρτοφυλάκιό τους συγκροτείται από μερίδια Αμοιβαίων Κεφαλαίων της Εθνικής Τράπεζας. Η επιλογή των Αμοιβαίων Κεφαλαίων στα προγράμματα αυτά, γίνεται από την εταιρία ανάλογα με την εκάστοτε οικονομική συγκυρία, εναλλάσσοντας έτσι τον ασφαλιζόμενο από το άγχος των επενδυτικών επιλογών (Portfolio managment).

Η παροχή ασφαλιστικής προστασίας στα νέα αυτά προγράμματα είναι δεδομένη, παρέχοντας μια σειρά ασφαλιστικών καλύψεων, όπως απαλλαγή πληρωμής ασφαλιστρων σε ολική ανικανότητα, εξασφαλίζοντας έτσι την συνέχιση της ισχύος του συμβολαίου, κάλυψη νοσοκομειακής περίθαλψης κ.λ.π.

ΣΤΑΔΙΟ 4

Η Εθνική Ασφαλιστική έχει αποδείξει ότι στα τόσα χρόνια που λειτουργεί έχει κάνει μεγάλα άλματα και αυτό οφείλετε στις στρατηγικές τις οποίες ακολουθεί. Το πιο πρόσφατο παράδειγμα υλοποίησης των στόχων της Εθνικής είναι η συγχώνευση ΕΘΝΙΚΗΣ-ΑΣΤΕΡΑ όπου επετεύχθησαν πλήρως όλοι οι στόχοι της συγχώνευσης: μερίδιο αγοράς/οικονομίες κλήμακας/απρόσκοπτη λειτουργική συνέχεια.

Οι στρατηγικές προτεραιότητες της Εθνική Ασφαλιστική μπροστά στον 21 αιώνα και τη δυναμική των συντελούμενων διεθνών κοσμογονικών εξελίξεων, αναπτύσσονται σε δύο παράλληλα επίπεδα: α) διατήρηση της κυριαρχίας στην Ελληνική ασφαλιστική αγορά. β) επέκταση στα Βαλκάνια και τις Παρευξείνιες χώρες. Η διατήρηση της

κυριαρχίας στην Ελλάδα και η επέκταση στο εξωτερικό προϋποθέτουν ισχυρή κερδοφορία. Με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης καθώς και μια σειρά νέων πολιτικών θα διασφαλιστεί η υψηλή κερδοφορία για τα επόμενα χρόνια, αρχίζοντας με αναμενόμενα κέρδη τουλάχιστον 4 δισ. για το 1998.

Για την επίτευξη του πρώτου στόχου έχουν ήδη δρομολογηθεί μια σειρά από ενέργειες/δραστηριότητες, που βρίσκονται σε διάφορα στάδια εξέλιξης και οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής, κατά σειρά προτεραιότητας:

1. Πελατοκεντρικός προσανατολισμός

2. Αύξηση κερδοφορίας με:

-Βελτίωση τεχνικών αποτελεσμάτων

-Μείωση λειτουργικού κόστους

-Αύξηση αποδόσεων επενδύσεων

3. Marketing/Bancassurance.

Πελατοκεντρικός προσανατολισμός.

Για να μπορέσει η εταιρία να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις άλλες εταιρίες θα πρέπει το βασικό της στοιχείο να είναι το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών στους εσωτερικούς συνεργάτες καθώς και στους εξωτερικούς πελάτες. Ο βασικότερος στόχος της εταιρίας είναι να είναι πρώτοι στην εξυπηρέτηση. Η επιδίωξη του στόχου αυτού θα γίνει με μια δέσμη μέτρων:

-κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού

-εφαρμογή προγραμμάτων κινητοποίησης του προσωπικού

-έλεγχος παραγωγικότητας και σύνδεσης με πρόσθετες παροχές

-εφαρμογή συστήματος ISO 9001 εγκατάσταση νέου πακέτου πληροφορικής.

Βελτίωση τεχνικών αποτελεσμάτων

Οι προτεραιότητες της εταιρίας βρίσκονται στους κλάδους Αυτοκινήτων, Ζωής και Υγείας.

Για τον καλύτερο έλεγχο των υλικών ζημιών αυτοκινήτων, ίδρυσε την AUDATEX HELLAS για τη διενέργεια ηλεκτρονικών πραγματογνωμοσυνών υλικών ζημιών τροχαίων ατυχημάτων. Στις ασφαλίσεις Ζωής άνοιξε μια νέα εποχή στην αγορά με τα προϊόντα UNIT-LINKED. Στις ασφαλίσεις Υγείας, πρωτοπόρησε με την εισαγωγή του συστήματος CAPITATION στις σχέσεις του με το δίκτυο νοσοκομείων. Τα αποτελέσματα θα είναι:

1. ικανοποίηση των πελατών μας με ένα βιώσιμο προϊόν, υψηλού επιπέδου, σε κόστος που δεν μπορεί να εξασφαλίσει κανένας από τους ανταγωνιστές.

2. δραματική αύξηση των αναμενόμενων πωλήσεων.

3. μηδενική επένδυση σε νοσοκομειακές μονάδες και

4. άμεση κερδοφορία, για ένα προϊόν που έχει δημιουργήσει καταστρεπτικά αποτελέσματα μέχρι στιγμής και θα έχει χειρότερες συνέπειες στο μέλλον.

Με την πρόταση αυτή εισάγει μια νέα τεχνολογία στην ασφαλιστική αγορά.

Μείωση λειτουργικού κόστους

Η μείωση του λειτουργικού κόστους στα μέσα ευρωπαϊκά επίπεδα μπορεί να επιτευχθεί μέχρι το έτος 2000, με τους εξής τρόπους: α) με ολοκλήρωση της εθελουσίας εξόδου του προσωπικού και β) με την αλλαγή των παραγωγικών διαδικασιών (επίπεδο τεχνολογίας). Η εθελουσία έξοδος εξελίσσεται με βάση τις προδιαγραφές της σχετικής μελέτης κατά την περίοδο της συγχώνευσης.

Βελτίωση απόδοσης επενδύσεων

Η επενδυτική πολιτική της Εθνικής έχει τρεις στόχους:

1ον. Την μεγιστοποίηση των αποδόσεων στα αποθέματα των ασφαλισμένων καθώς και στα ίδια κεφάλαια.

2ον. Τη ρευστοποίηση υπεραξιών των χαρτοφυλακίων κινητών αξιών με στόχο την υπεραποθεματοποίηση, καθώς και την ανακύκλωση του χαρτοφυλακίου των ακινήτων για τη χρηματοδότηση της ανέγερσης των κεντρικών γραφείων της εταιρίας στη Λ. Συγγρού.

3ον. Την άντληση νέων κεφαλαίων από τις εγχώριες και διεθνείς κεφαλαιαγορές για τη χρηματοδότηση της επέκτασης της στο εξωτερικό στο χώρο των ασφαλίσεων και της υγείας.

Marketing/Bancassurance

Ο προσανατολισμός της εταιρίας είναι στη δημιουργία μιας πολυεπίπεδης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών. Η συνεχής ανάπτυξη και διαρκής αναμόρφωση των προϊόντων θα οδηγήσει σταδιακά σε ανασύνταξη του χαρτοφυλακίου με καλύτερα χαρακτηριστικά απόδοσης.

Η μεγαλύτερη τομή, όμως που έχει ετοιμάσει βρίσκεται σε μια εντελώς νέα προσέγγιση του θεσμού του Bancassurance ο οποίος αποτελεί δυνητικά το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας. Έχει η εταιρία υποβάλλει μελέτη για δημιουργία μιας νέας εταιρίας, της ΕΘΝΙΚΗΣ BANCASSURANCE, η οποία θα αναλάβει την προώθηση των πωλήσεων μέσω των τραπεζικών υποκαταστημάτων, με χωριστή οργάνωση και στελέχωση. Η εταιρία αυτή θα προσφέρει συνδυασμένες υπηρεσίες ασφαλιστικών προϊόντων και Private Banking στα υψηλά και μεσαία κλιμάκια των τραπεζικών πελατολογίων.

Επέκταση στο Εξωτερικό

Η στρατηγική της εταιρίας για επέκταση στη Βαλκανική και τις Παραεuxeϊνιες χώρες έχει μακροχρόνιους στόχους και είναι καλά επεξεργασμένη. Έχει ήδη συμφωνήσει με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα για κοινές επενδύσεις, τουλάχιστον 60 εκατ. στις ασφαλιστικές αγορές των χωρών αυτών. Μακροπρόθεσμα στοχεύει στη δημιουργία πέντε ασφαλιστικών εταιριών μέχρι το 2000. Η πρώτη εταιρία στη Ρουμανία, ξεκίνησε τις εργασίες της στο τέλος του 1997 και οι προοπτικές είναι εξαιρετικά ευοίωνες για την έναρξη της στην πρώτη δεκάδα της αγοράς μέχρι το τέλος του 1998.

Η Εθνική Ασφαλιστική όπως φαίνεται και από το ιστορικό είναι μια εταιρία που έχει αντέξει και τα έχει καταφέρει επάξια στο χρόνο. Σήμερα είναι η μεγαλύτερη Ασφαλιστική εταιρία στην χώρα μας. Το γεγονός αυτό κάνει τις υπόλοιπες εταιρίες πολύ ανταγωνιστικές, γιατί στην προσπάθεια να φτάσουν την Εθνική χρησιμοποιούν διάφορα μέσα. Ο ανταγωνισμός αυτός δεν προέρχεται μόνο από τις Ελληνικές εταιρίες αλλά και από τις ξένες που έχουν εισβάλλει στο χώρο. Για αυτό το λόγο η εταιρία προσπαθεί συνέχεια να βελτιώνει τα προγράμματά της έτσι ώστε να ικανοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες της.

Έτσι βλέπουμε ότι η εταιρία προσπαθεί να γνωρίσει τις καινούργιες ανάγκες των πελατών και να δημιουργήσει καινούργια πράγματα ή να βελτιώσει τα ήδη υπάρχοντα, έτσι ώστε να μπορεί να δίνει στους πελάτες αυτό που έχουν ανάγκη. Έτσι φαίνεται ότι η αγορά την οποία προσπαθεί να καλύψει η εταιρία είναι ανομοιογενείς, γιατί οι ανάγκες των ανθρώπων και συγκεκριμένα σε θέματα υγείας, είναι διαφορετικές. Όπως είναι κατανοητό ο κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του ανάγκες που σίγουρα είναι πολύ δύσκολο να ταιριάξουν με κάποιον άλλο άνθρωπο.

Εδώ έρχεται η εταιρία να αντιμετωπίσει αυτή τη δυσκολία. Μπορούμε εύκολα να καταλάβουμε ότι το μάρκετινγκ, για αυτό το λόγο, είναι διεσπαρμένο γεωγραφικά. Άλλες είναι οι ανάγκες των ανθρώπων στην επαρχία και άλλες στις μεγάλες πόλεις. Για αυτό η εταιρία ειδικά στο κλάδο ζωής έχει καταφέρει με τα προγράμματά της καλύψει όλες τις ανάγκες των πελατών, ανεξάρτητα γεωγραφικού τόπου.

Το γεγονός αυτό την έχει κάνει αυτόνομη και δεν στηρίζει την ανάπτυξή της και την επιβίωσή της σε άλλους οργανισμούς του περιβάλλοντός της. Τα τυχόν προβλήματα που μπορεί να έχει η εταιρία με το περιβάλλον της είναι τις πιο πολλές φορές προβλέψιμα και η εταιρία είναι έτοιμη να τα αντιμετωπίσει με τις καθιερωμένες επιχειρησιακές πρακτικές. Το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται η εταιρία είναι γνωστό και οι τυχόν αλλαγές του προβλεπόμενες από την εταιρία. Έτσι η εταιρία μπορεί να προβλέψει την εχθρικότητα του περιβάλλοντος, γιατί με τις έρευνες που κάνει γνωρίζει τις ανταγωνιστικές εταιρίες που υπάρχουν στο χώρο, τα προϊόντα που έχουν, τις

αλλαγές που γίνονται σε αυτά, και για αυτό οι πτώσεις και οι άνοδοι της κύριας δραστηριότητας τα τελευταία χρόνια είναι αρκετά προβλέψιμες.

Από όλα αυτά συμπεραίνουμε ότι το περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία είναι πολύ ασφαλές, με μία μικρή απειλή ως προς την επιβίωση και την ευημερία της εταιρίας, είναι πλούσιο σε ευκαιρίες τόσο επενδυτικές, όσο και στο χώρο του μάρκετινγκ και ελέγχεται από την εταιρία προς όφελός της, όπως συμβαίνει με μια εταιρία κυρίαρχη στο χώρο της με περιορισμένο ανταγωνισμό και εμπόδια.

Βλέπουμε ακόμα ότι η δυναμική του περιβάλλοντος, οι δραστηριότητες δηλαδή των κυρίως ανταγωνιστών μας στην αγορά κατά τα πέντε τελευταία χρόνια είναι περισσότερο προβλέψιμες ίσως και τις πιο πολλές φορές χωρίς σχεδόν καμία αλλαγή. Ακόμα ο ρυθμός εξέλιξης νέων παραγωγικών διαδικασιών και νέων υπηρεσιών τα τελευταία πέντε χρόνια έχει αυξηθεί δραματικά.

Η εταιρία για να μπορέσει να μειώσει την ανομοιογένεια του περιβάλλοντος προσπαθεί να διαφοροποιήσει τις παραγωγικές μεθόδους και ενέργειες του μάρκετινγκ, προκειμένου να εξυπηρετήσει τους διάφορους πελάτες και αυτό τα τελευταία πέντε χρόνια έχει αυξηθεί δραματικά.

ΣΤΑΔΙΟ 5

Εφαρμόζοντας η Εθνική σύγχρονο μάρκετινγκ καθιέρωσε από το 1994 τη διαδικασία κατάρτισης και ελέγχου του προϋπολογισμού η οποία είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες διοίκησης της επιχείρησης. Κάθε υπεύθυνος μονάδας είναι υποχρεωμένος να συντάσσει και να ακολουθήσει κατά τη διάρκεια του επόμενου χρόνου προϋπολογισμό για τη μονάδα του. Σ' αυτόν περιλαμβάνονται αναλυτικά κατά τρίμηνο στοιχεία για κάθε τι που αφορά τη μονάδα του. Ουσιαστικό στην εν λόγω διαδικασία είναι ο χαρακτηρισμός κάθε μονάδας, ως αυτοτελούς επιχείρησης, η οποία στο τέλος του χρόνου θα έχει ένα ουσιαστικό κέρδος.

Η διαδικασία του προϋπολογισμού έχει ως σκοπό:

(α) Την προετοιμασία του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδιασμού της εταιρίας,

(β) Τη διάχυση σε όλη την εταιρία της πληροφορίας πως απαιτείται για τον συντονισμό των ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων του σχεδίου.

(γ) Την κινητοποίηση των στελεχών για την επίτευξη των επιμέρους στόχων των μονάδων τους με τρόπο συνεπή προς τους συνολικούς στόχους της εταιρίας.

(δ) Την παρακολούθηση της πορείας της απόδοσης της εταιρίας κατά την διάρκεια του έτους, ώστε να γίνονται έγκαιρα οι αναγκαίες ενέργειες προσαρμογής.

Δίνεται μεγάλη σημασία στη σκέψη ότι για να αποτελέσει ο προϋπολογισμός ουσιαστικό εργαλείο διοίκησης θα πρέπει :

α. να στηρίζεται σε πρόβλεψη φυσικών μεγεθών και παραμέτρων.

β. να συνδέει τις ενέργειες των υπαρχόντων στελεχών με τις προβλέψεις τους
γ. να κτίζεται από κάτω προς τα πάνω και να ελέγχεται από πάνω προς τα κάτω.

δ. να διαμορφώνει και αποδεκτούς και εφικτούς στόχους.

Μεγάλη δε σημασία έχει δοθεί στην εκπαίδευση των στελεχών-πωλητών των προϊόντων της. Προς τούτο έχει ιδρύσει από το 1982 και λειτουργεί συνεχώς ιδιόκτητη σχολή εκπαίδευσης των στελεχών της εταιρίας. Στη σχολή εκπαίδευσης διδάσκονται θέματα και δίνονται κατευθύνσεις για τον τρόπο διάθεσης των προϊόντων, τις νέες μεθόδους παρουσίασης και πώλησης, τις στρατηγικές στρατολόγησης πωλητών, τη διαδικασία εισόδου σε νέες αγορές διάθεσης των προϊόντων της. Έχουνε δε δημιουργήσει πιλοτικά προγράμματα πώλησης και προώθησης νέων προϊόντων.

ΣΤΑΔΙΟ 6

Η επιχείρηση έχει σχεδιάσει τον έλεγχο μέσω του οποίου μπορεί ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει την πορεία υλοποίησης των στόχων της. Υπάρχει τρίμηνη παρακολούθηση της πορείας του προϋπολογισμού με αναλυτικά στοιχεία τόσο για την επιμέρους πρόβλεψη κάθε μεγέθους, του ποσού που επετεύχθη και την απόκλιση από την αρχική πρόβλεψη. Σε περίπτωση μεγάλης απόκλισης από την αρχική πρόβλεψη ζητείται να δικαιολογηθεί αυτή από πραγματικά περιστατικά (έκτακτα και μη προβλέψιμα) ή σε διαφορετική περίπτωση ελέγχεται αυστηρά η απόκλιση.

Σε επιμέρους μεγέθη όπως η παραγωγή Κλάδου Ζωής στην οποία και δίνεται μεγάλη προτεραιότητα, υπάρχει ημερήσιος, εβδομαδιαίος και μηνιαίος απολογισμός της πορείας κάθε πωλητού. Σ' αυτή τη διαδικασία ελέγχεται η πορεία κάθε πωλητή η απόκλισή του τεθέντα από αυτόν στόχοι, οι λόγοι απόκλισης, η πορεία της κάθε μονάδος που έχει συντάξει τον προϋπολογισμό της και γενικότερα η πορεία της εταιρίας.

Η πορεία της κάθε μονάδος ελέγχεται ακόμη από την γνώμη των πελατών της εταιρίας από τους οποίους ζητείται τακτικά η άποψή τους για την αντιμετώπιση που είχαν οι ίδιοι από τις μονάδες της εταιρίας κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησής τους (π.χ. σε περίπτωση ζημιάς). Στις περιπτώσεις αυτές ζητείται από τον πελάτη η γνώμη του για τα νέα προϊόντα της εταιρίας.

Η συνεχής έρευνα της αγοράς δίνει τη δυνατότητα στη δημιουργία νέων προϊόντων για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών.

Η ραγδαία διαμορφούμενες, σε παγκόσμια κλίμακα οικονομική εξελίξεις, κάνουν αναγκαία τη δημιουργία χρηματοοικονομικών προϊόντων, η επιδείνωση δε της κοινωνικής ασφάλισης δημιούργησαν την ανάγκη ανάπτυξης και καθιέρωσης νέων προϊόντων νοσοκομειακής περίθαλψης.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.

Η Αγροτική Βιομηχανία Γάλακτος Ηπείρου συστήθηκε σαν Ανώνυμη Εταιρία το 1963, με σκοπό την αγορά και επεξεργασία του γάλακτος καθώς και την εμπορία των παραγόμενων προϊόντων.

Το 1967 άρχισε να λειτουργεί το εργοστάσιο γάλακτος, σύγχρονο για την εποχή του και για τα ελληνικά δεδομένα, το οποίο επεκτείνεται και εκσυγχρονίζεται μέχρι και σήμερα για να αυξήσει τη δημοτικότητά του και να καλύψει τις ανάγκες που δημιούργησαν οι τεχνοοικονομικές εξελίξεις στην περιοχή της Ηπείρου.

Το 1993 τέθηκε σε λειτουργία η γραμμή παραγωγής φέτας (COAGULATOR), ο εκσυγχρονισμός της οποίας θα ολοκληρωθεί το 1999.

Στην σημερινή της μορφή η εταιρία ανήκει στην Α.Τ.Ε. και σε έξι Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών της Ηπείρου που συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο με τα ακόλουθα ποσοστά:

Α.Τ.Ε.	60%
Ε.Α.Σ. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	24,78%
Ε.Α.Σ. ΑΡΤΑΣ-ΦΙΛΙΠΠΙΑΔΑΣ	6,02%
Ε.Α.Σ. ΠΩΓΩΝΙΟΥ	4,80%
Ε.Α.Σ. ΠΡΕΒΕΖΑΣ	2,40%
Ε.Α.Σ. ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	1,60%
ΕΝΩΣΗ ΔΑΣ. ΣΥΝ/ΣΜΩΝ ΚΟΝΙΤΣΑΣ-ΖΑΓΟΡΙΟΥ-ΜΕΤΣΟΒΟΥ	0,40%

Η Εταιρία όλα αυτά τα χρόνια λειτουργίας της, απέδειξε ότι είναι ικανή να πραγματοποιεί τους αντικειμενικούς στόχους της και να ανταποκρίνεται στον αναπτυξιακό και κοινωνικό ρόλο της, αφού αποτελεί βασικό παράγοντα για την διατήρηση του κτηνοτροφικού κεφαλαίου της Ηπείρου και συμβάλλει στην προστασία και βελτίωση του εισοδήματος των κτηνοτρόφων.

Η Βιομηχανία ΔΩΔΩΝΗ παράγει γαλακτοκομικά προϊόντα μεγάλης ποικιλίας και εκλεκτής ποιότητας, που έχουν επιβληθεί τόσο στην εγχώρια όσο και στην εξωτερική αγορά, ενισχύοντας έτσι με συνάλλαγμα την εθνική οικονομία. Εδραιώνει δε όλο και περισσότερο τη θέση και τη φήμη της αφού δημιουργεί όλες τις απαιτούμενες ευνοϊκές συνθήκες και προϋποθέσεις για τις μελλοντικές οικονομικές εξελίξεις.

Η Εταιρία συμβάλλει επίσης στη μείωση της ανεργίας της περιοχής αφού προσφέρει κάθε χρόνο θέσεις για απασχόληση εργατικού προσωπικού.

Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας συμπεριλαμβανόμενων και των σταθμών πρόψυξης καλύπτουν εκτάσεις 90.000 μ² η δε κτιριακή εγκατάσταση καλύπτει περίπου 16.000 μ² σε ιδιότητα ακίνητα.

Η Εταιρία κατά την λειτουργία της ακολουθώντας την τεχνολογική εξέλιξη έχει εκσυγχρονιστεί σε όλα τα επίπεδα και έχει βελτιώσει τον δείκτη δυναμικότητάς της με αποτέλεσμα η μέση ημερήσια επεξεργασία γάλακτος στην αιχμή της παραγωγής φτάνει τα 366.473 κιλά κατά το έτος 1997.

Δεν υπάρχει ουδεμία ληξιπρόθεσμη οφειλή προς οιονδήποτε φορέα, Δημόσιο ή Τράπεζα.

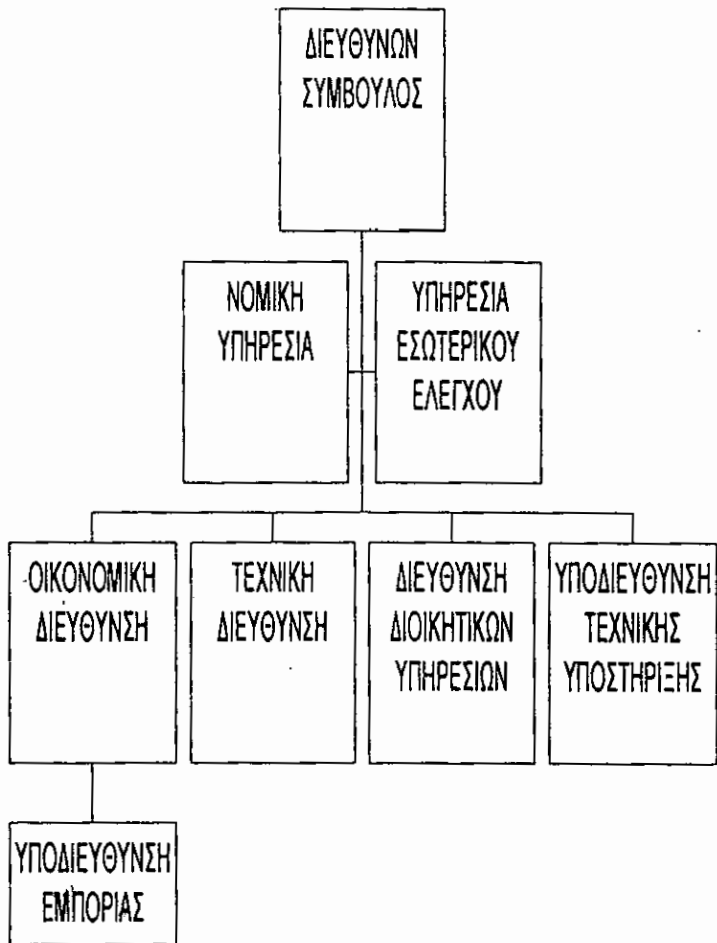
Η προσφορά της εταιρίας στον Ηπειρωτικό χώρο (περιοχή δράσης της) είναι πολύ αξιόλογη, με άμεσους στόχους την διατήρηση των κτηνοτροφικών κεφαλαίων (προβατοτροφικό και αιγοτροφικό), την βελτίωση και προστασία του εισοδήματος των κτηνοτρόφων και την τροφοδοσία της αγοράς με υγιεινά και ελεγμένα προϊόντα άριστης ποιότητας.

Η εισκομισθείσα πρώτη ύλη κατά τη διάρκεια του 1997 αξιοποιήθηκε κατά 57,15% σε παραγωγή φέτας, κατά 30,69% σε παραγωγή νωπών προϊόντων, και κατά 12,16% σε παραγωγή σκληρών τυριών.

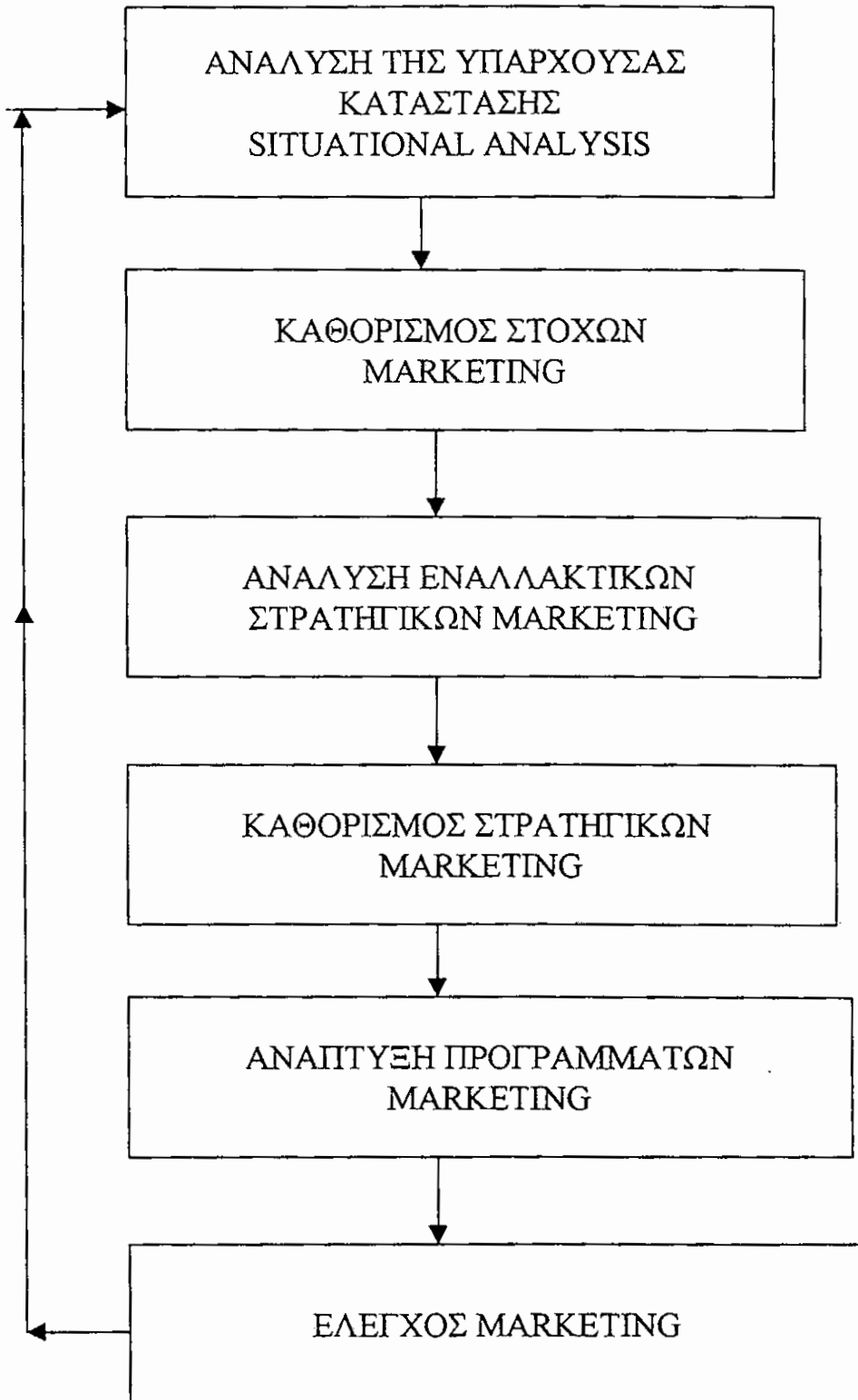
Η Εταιρία συμβάλλει στην ενίσχυση της Εθνικής Οικονομίας, πραγματοποιώντας εξαγωγές με αντίστοιχη εισροή συναλλάγματος το οποίο έφτασε το 1997 στο ποσό των 3.996.900.264 δραχμών ή σε ποσοστό 16% του τζίρου. Κατά το 1997 έγινε εξαγωγή σε ποσοστό 22% φέτας και 9% σκληρών τυριών επί του συνόλου των πωλήσεων της Εταιρίας.

Η Εταιρία εξάγει τα τυροκομικά προϊόντα στην Ευρώπη, ΗΠΑ, Αυστραλία, Νότια Αφρική και η επωνυμία της είναι διεθνώς αναγνωρισμένη και συνώνυμη της άριστης ποιότητας.

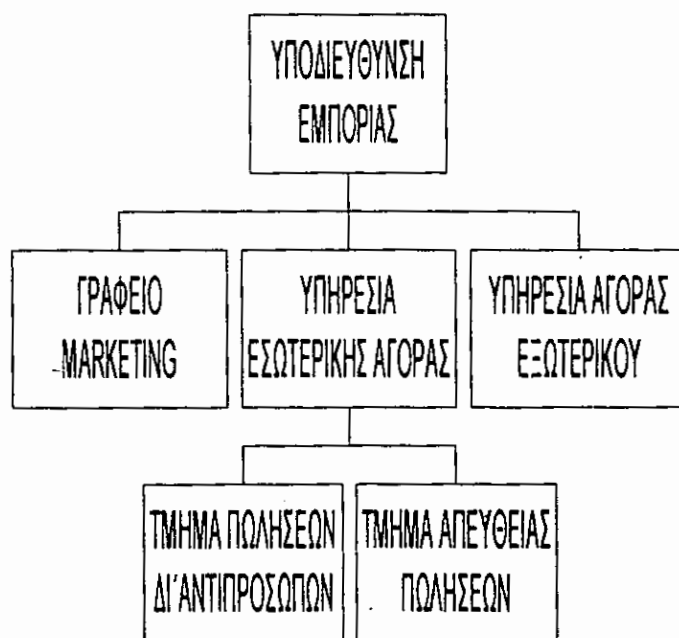
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ Α.Β.Γ.Η. ΔΩΔΩΝΗΣ Α.Ε.



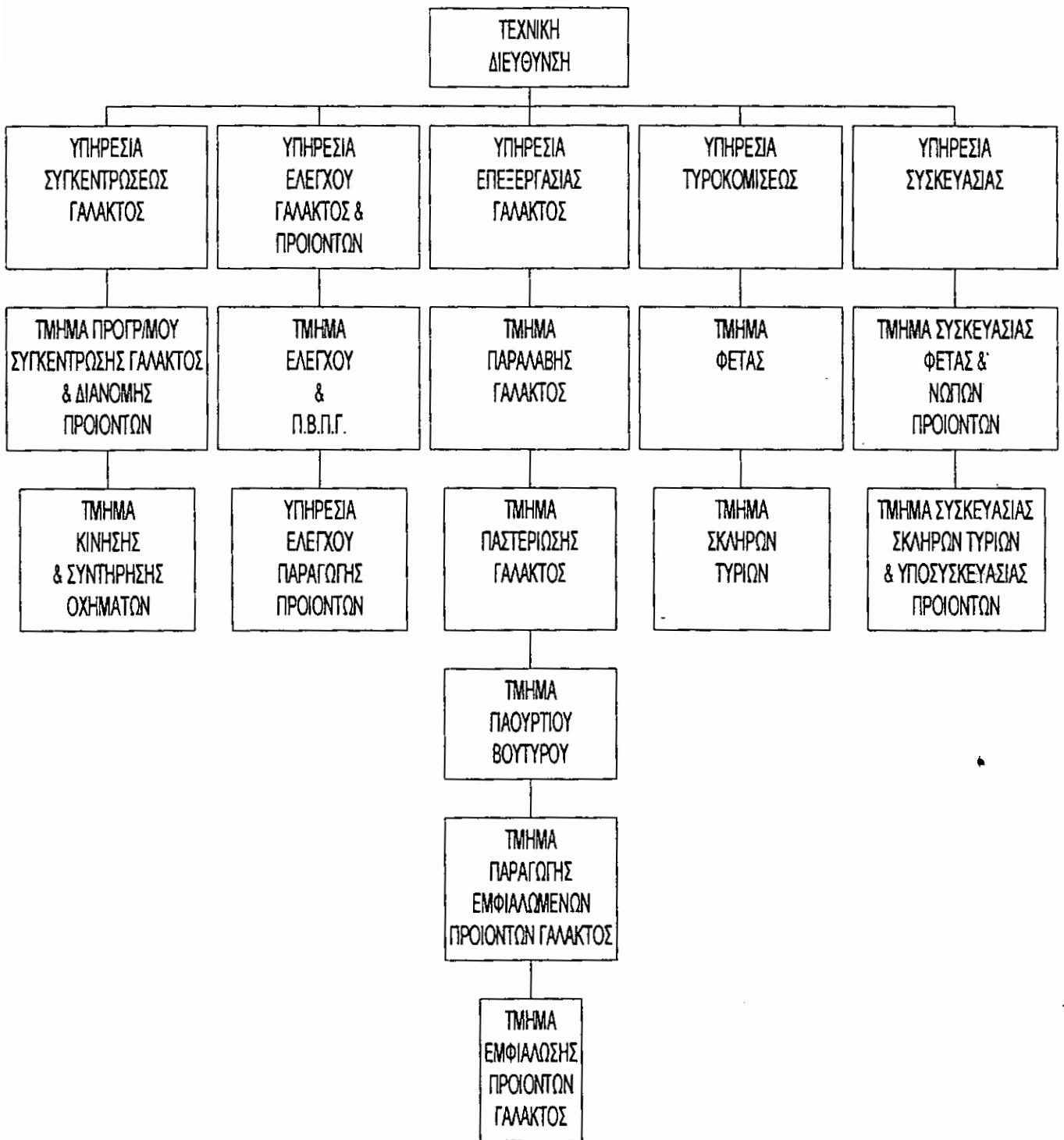
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ
MARKETING



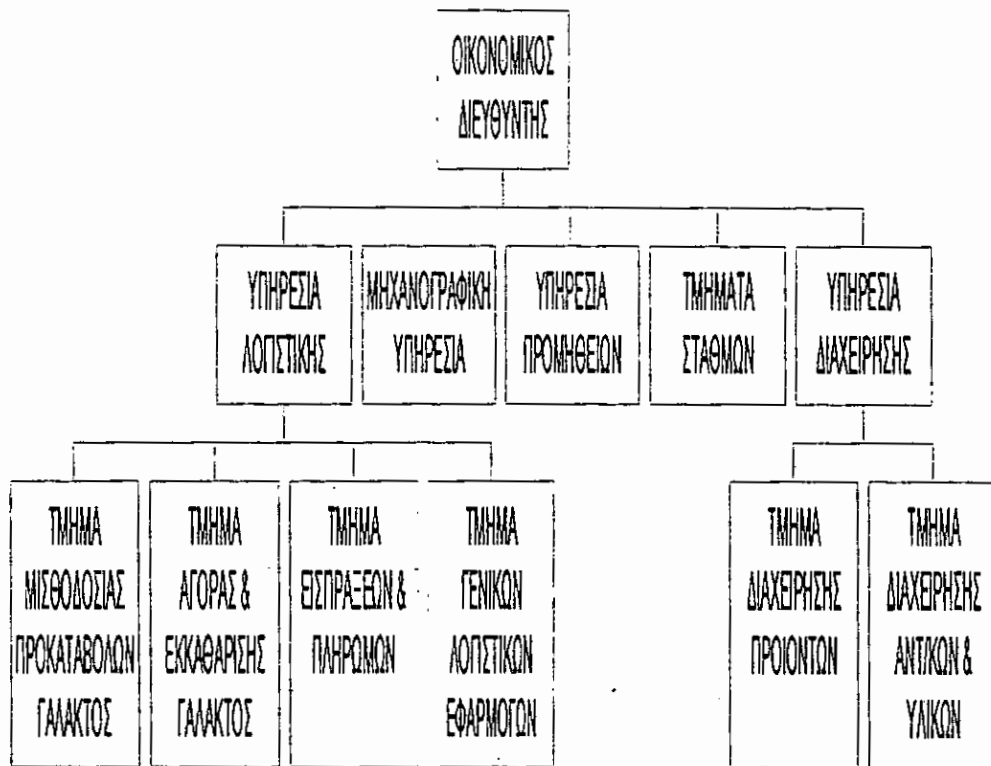
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ



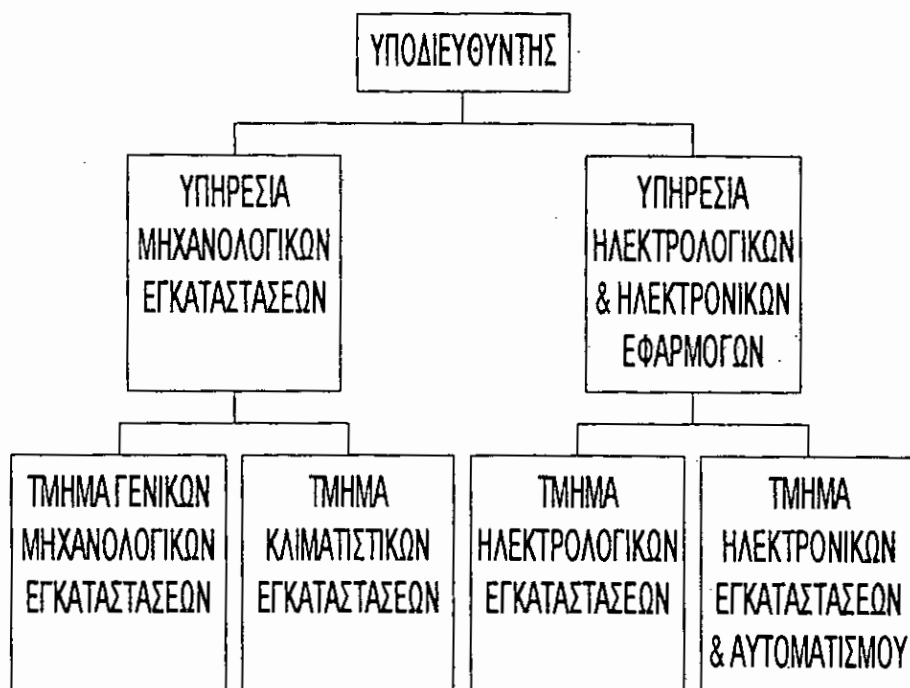
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ



ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ



ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ



ΔΩΔΩΝΗ

Έχει αρχίσει να γίνεται κοινή συνείδηση στους επιχειρηματίες και στα στελέχη των επιχειρήσεων πως για να πετύχει η επιχείρησή τους πρέπει να εφαρμόζουν τις σύγχρονες αντιλήψεις του μάρκετινγκ .

Σήμερα οι επιχειρήσεις με το μάρκετινγκ προσανατολίζονται και οδηγούνται μέσα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται ραγδαία. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι επιχειρήσεις πρέπει συνέχεια να αναπτύσσονται, διαφορετικά μένουν εκτός της παραγωγικής διαδικασίας. Η έννοια του προσανατολισμού προς τον καταναλωτή πρέπει να εμπνέει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού η επιτυχία της θα εξαρτηθεί τελικά από την ικανότητα εκτίμησης μιας πραγματικής ανάγκης των καταναλωτών και την παραγωγή εκείνου του προϊόντος ή υπηρεσίας για την ικανοποίηση αυτής της συγκεκριμένης ανάγκης.

Ο έξυπνος επιχειρηματίας σε καμία περίπτωση δε θα προχωρήσει στην παραγωγή ενός προϊόντος, εάν δεν έχει εξακριβωθεί πως υπάρχει ζήτηση στην αγορά για το συγκεκριμένο προϊόν, επομένως δεν υπάρχει θέμα παραγωγής ενός προϊόντος, εάν δεν είναι δυνατόν να πωληθεί.

Δεν είναι ανάγκη το μάρκετινγκ να είναι ακριβό ή πολύπλοκο για να είναι αποτελεσματικό. Υπάρχουν για τη μικρή επιχείρηση μέθοδοι μάρκετινγκ χαμηλού κόστους και σχετικά απλές και παρέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα στον αγώνα για επιβίωση και ανάπτυξη σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι τα παρακάτω: (α) Η ιδιοκτησία και η διεύθυνση της επιχείρησης συνήθως ανήκει στο ίδιο πρόσωπο ή σε μια πολύ μικρή ομάδα προσώπων, (β) περιορισμένη κλίμακα οικονομικών πόρων, (γ) περιορισμένη βάση πελατών, (δ) παραγωγή προϊόντων που δεν απαιτούν μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις.

ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ

A.B.G.H. ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.

Η Α.Β.Γ.Η. Δωδώνη Α.Ε. αποτελείται από 215 άτομα. Αυτά τα άτομα συνιστούν το προσωπικό πλήρους απασχόλησης, δηλαδή κατέχουν θέσεις στο λογιστήριο της επιχείρησης, στη διεύθυνση, στον άμεσο χώρο παραγωγής κ.τ.λ.

Τα 215 άτομα του προσωπικού πλήρους απασχόλησης, ανάλογα με τη θέση που βρίσκονται, πρέπει να έχουν και το απαραίτητο μορφωτικό επίπεδο. Έτσι άλλοι προέρχονται από τριτοβάθμια εκπαίδευση (ίσως και με μεταπτυχιακό), άλλοι από μέση εκπαίδευση και τέλος ίσως να υπάρχουν μερικοί με τη στοιχειώδη μόνο εκπαίδευση. Μαζί όμως με το προσωπικό πλήρους απασχόλησης, προσλαμβάνεται ανά εξάμηνο και εποχιακό προσωπικό γύρω στα 222 άτομα.

Η εταιρία επίσης για τη προώθηση των προϊόντων της έχει κάποιους αντιπροσώπους ή συνεργάτες. Οι αντιπρόσωποι αυτοί δεν κινούνται μόνο στο εσωτερικό της Ελλάδας αλλά και στο εξωτερικό, όπως στην Ευρώπη, Αυστραλία Η.Π.Α. κ.τ.λ. Παρουσιάζουν τα προϊόντα της εταιρίας, βρίσκουν νέους πελάτες και νέες αγορές.

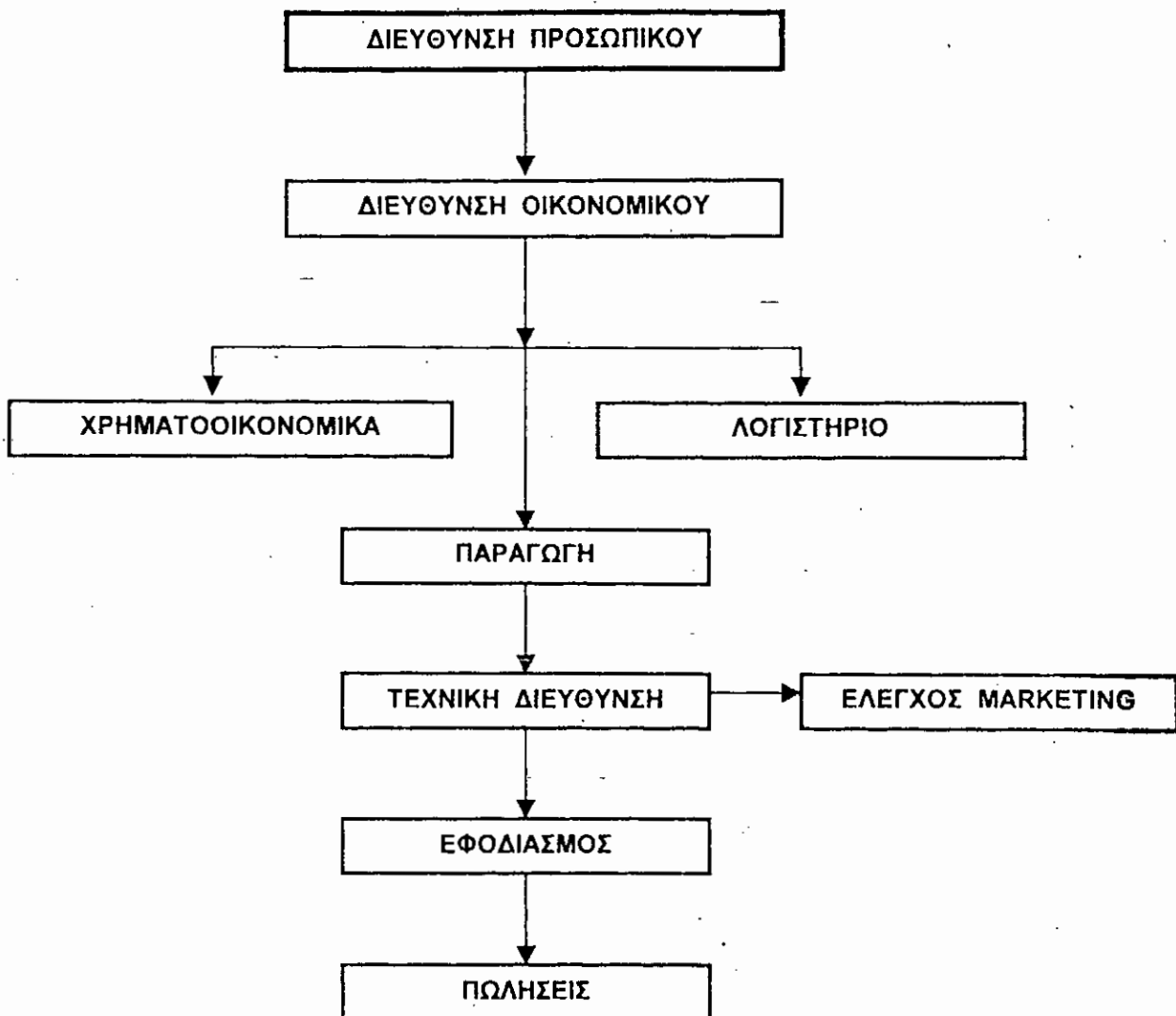
Σε αντίθεση με τους αντιπροσώπους για την προώθηση προϊόντων που είναι απαραίτητη για την επιχείρηση, δεν υπάρχουν αντιπρόσωποι ή συνεργάτες τεχνικής ή οικονομικής υποστήριξης στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό.

Τα στελέχη της εταιρίας, θα πρέπει να γνωρίζουν κάποιες ξένες γλώσσες. Στην προκειμένη περίπτωση τα στελέχη μιλούν Αγγλικά και Γερμανικά. Παρά τα προσόντα που έχει το προσωπικό της εταιρίας προβλέπεται και ανακατανομή και αναδιάρθρωση και επιπλέον εκπαίδευσή του. Αυτές βέβαια οι δραστηριότητες θα γίνουν σε όλους τους τομείς, δηλαδή οικονομικό, διοικητικό και τεχνικό.

Τέλος η επιχείρηση είναι ανοιχτή στο να δεχτεί φοιτητές για εξάμηνη πρακτική εξάσκηση. Οι φοιτητές απορροφούνται σε διάφορα τμήματα, όπως λογιστήριο, οικονομικό τομέα, τομέα παραγωγής.

Κύρια δραστηριότητα της Δωδώνης είναι η παραγωγή τυροκομικών προϊόντων π.χ. γάλα, τυρί, βούτυρο, γιαούρτι. Επίσης με τα προϊόντα που παράγει επιδίδεται στο εμπόριό τους σε εισαγωγικό και εξαγωγικό. Η εταιρία προμηθεύεται τις πρώτες ύλες που χρειάζεται από Ελληνικές μόνο πηγές και κυρίως από προμηθευτές της Ηπείρου.

Η διάρθρωση της εταιρίας είναι ως εξής:



Το προσωπικό της εταιρίας δεν είναι μόνιμο. Όσο αφορά τον εξοπλισμό της εταιρίας προέρχεται από τις Η.Π.Α. την Ολλανδία και την Γερμανία. Τα τελευταία πέντε χρόνια μάλιστα έγινε επέκταση και ανανέωση του εξοπλισμού της Δωδώνης.

Επειδή η συντήρηση και υποστήριξη του εξοπλισμού γίνεται από το ίδιο το προσωπικό της εταιρίας, εύλογο είναι να εκπαιδεύονται κάποια άτομα ως τεχνικό προσωπικό.

Οι κυριότεροι στόχοι της "ΔΩΔΩΝΗΣ" είναι οι εξής:

- α. Η τροφοδότηση της αγοράς με υγιεινά και εκλεκτής ποιότητας τυρογαλακτοκομικά προϊόντα σε προσιτές τιμές και σε μεγάλες ποσότητες συμβάλλοντας στην προσπάθεια περιορισμού των εισαγωγών και μείωσης του πληθωρισμού.
- β. Η ανάπτυξη, προστασία και παραπέρα βελτίωση της κτηνοτροφίας.
- γ. Να αναγκάσει το ιδιωτικό εμπόριο να συμπορεύεται μαζί της ως προς τις τιμές, προσφέροντας έτσι μια έμμεση ωφέλεια στους κτηνοτρόφους.
- δ. Η ενίσχυση της Εθνικής μας Οικονομίας με τις εξαγωγές αφού το εισαγόμενο συνάλλαγμα το 1989 έφθασε τα 2.415 εκατομμύρια δρχ. με πρόβλεψη το 1990 να φθάσει το ποσό των 2.875 εκατομμυρίων. Αν υπολογίσουμε ότι το σύνολο των εξαγωγών της χώρας ήταν το 1987 5.590 τόνοι τυρί η Δωδώνη τότε είχε εξάγει 2.460 τόνους τυρί, δηλαδή το 44% του συνόλου, ενώ με κριτήριο το ύψος των εξαγωγών κατά το 1986 κατείχε την 57^η θέση στο σύνολο των πάσης φύσεως Ελληνικών Βιομηχανιών. Ακόμη η "ΔΩΔΩΝΗ" έγινε γνωστή στο εξωτερικό με τα εκλεκτά της προϊόντα, συμβάλλοντας αισθητά στην Εθνική προσπάθεια αύξησης των εξαγωγών και παρουσίας της χώρας μας.
- ε. Τέλος έχει σαν στόχο την συμβολή της στη μείωση της ανεργίας αφού εργάζονται στη "ΔΩΔΩΝΗ" 350 άτομα.

Η "ΔΩΔΩΝΗ" πραγμάτωσε ένα μεγάλο μέρος των αντικειμενικών της στόχων πετυχαίνοντας στον αναπτυξιακό, οικονομικό και κοινωνικό της ρόλο. Η εταιρία έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη της αγελαδοτροφίας καθώς και στην ποιότητα του γάλακτος που εισκομίζει, κάνοντας προγράμματα βελτίωσής της.

Όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι και η Δωδώνη για να προωθήσει τα προϊόντα της ακολουθεί την τακτική της διαφήμισης. Έτσι τα προϊόντα διαφημίζονται και μέσα από την τηλεόραση το ραδιόφωνο και τον τύπο. Βεβαίως τον τελευταίο καιρό γίνονται κάποιες διαφημίσεις, όχι για την προώθηση τόσο των προϊόντων αλλά για την αποφυγή κάποιας δυσάρεστης κατάστασης.

Η Α.Β.Γ.Η. Δωδώνη Α.Ε. συμμετέχει σε τοπικές αλλά και σε διεθνής εκθέσεις π.χ. στην Αυστραλία, Γαλλία, Γερμανία. Παρόλο αυτά όμως η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν είναι μέλος διεθνών ή Ελληνικών οργανισμών και ενώσεων. Επίσης δεν συνεργάζεται με παρόμοιες επιχειρήσεις ούτε του εσωτερικού ούτε και του εξωτερικού. Τέλος δεν θέλουν τα στελέχη της να συνδεθεί η επιχείρηση σε κανένα δίκτυο εταιριών με παράλληλα αλληλοεξαρτώμενά ή συμπληρωματικά (spin off) προϊόντα.

Η Δωδώνη είναι μια επιχείρηση με λειτουργία πολλών ετών. Έτσι τώρα πια δεν διαθέτει ποσό για έρευνα ή μελέτες ούτε για γενική εκπαίδευση. Τα στελέχη της έχουν πια μια συγκεκριμένη διαδικασία παραγωγής, πράγμα που δεν απαιτεί άλλες μελέτες και έρευνες.

Στον οικονομικό, διοικητικό και στον τομέα παραγωγής η εταιρία είναι μηχανογραφημένη.

Όσο αναφορά την παραγωγή η Δωδώνη είναι αυτοματοποιημένη σε όλους τους τομείς.

Το προσωπικό εκπαιδεύεται ανά τακτά διαστήματα με διάφορους τρόπους όπως σεμινάρια, ομιλίες και πρακτική εξάσκηση. Υπάρχει εργαστήριο έρευνας και ανάπτυξης με σύγχρονο εξοπλισμό και μάλιστα την τελευταία πενταετία έχουν γίνει επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος. Επίσης έχουν γίνει επενδύσεις για ανανέωση, βελτίωση και εκσυγχρονισμό της επιχείρησης.

Η επιχείρηση γνωρίζοντας τις ενέργειες που πρέπει να κάνει έχει ενταχθεί σε κάποιο αναπτυξιακό νόμο (1262/82 ΜΟΠ.ΣΠΑ). Μέχρι τώρα όμως δεν έχει συνεργαστεί με ανώτατα ή τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα ή άλλους ερευνητικούς φορείς για την όποια επίλυση τεχνικών, οικονομικών ή άλλων προβλημάτων της. Αυτό συμβαίνει διότι τα στελέχη της επιχείρησης δεν θεωρούν απαραίτητη ή χρήσιμη μια συνεργασία με Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.

Η δράση της Δωδώνης βασίζεται στην αύξηση και στην βελτίωση της παραγωγής. Στα σχέδιά της δεν συμπεριλαμβάνεται η αλλαγή κάποιου προϊόντος ή η δημιουργία κάποιου νέου.

Τα προϊόντα που παράγονται από τη Δωδώνη είναι τυποποιημένα σύμφωνα με τις διατάξεις του ΕΛΟΤ και δεν ακολουθούν διεθνή πρότυπα.

Όσο αναφορά τις προδιαγραφές των προϊόντων η επιχείρηση δεν επιθυμεί να συνεργαστεί με τα Τ.Ε.Ι. για τον έλεγχό τους. Ωστόσο η εταιρία επιθυμεί να καταρτιστεί το προσωπικό της σε νέες τεχνολογικές ή τεχνικές μεθόδους ώστε να επιτύχει την ανάπτυξή της και αυτό να γίνει με επιχορήγηση από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Αυτή η επιχορήγηση μπορεί να γίνει με πρόγραμμα κατάρτισης μακράς ή μικρής διάρκειας στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό με παραμονή σε εργαστήρια των Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι., με συμμετοχή σε συνέδρια ή ομάδες εργασίας, με εκδόσεις κ.τ.λ.

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΒΑΘΜΟ ΥΠΑΡΞΗΣ ΚΑΙ
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΕΝΑ
ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η Δωδώνη εξυπηρετεί αγορές οι οποίες είναι πολύ ανταγωνιστικές και ομοιογενείς. Δηλαδή υπάρχουν πολλές όμοιες επιχειρήσεις που παράγουν όμοια προϊόντα, πράγμα που δημιουργεί μεγάλο ανταγωνισμό(ΔΕΛΤΑ-ΦΑΓΕ).

Ο ρυθμός ανάπτυξης των κύριων δραστηριοτήτων της Δωδώνης είναι μεν αυξανόμενος, αλλά όχι με τους πιο γοργούς ρυθμούς. Επίσης στο χώρο της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης η συχνότητα εισαγωγής νέων προϊόντων θα λέγαμε ότι είναι αρκετά χαμηλή. Άλλωστε τώρα πια είναι συγκεκριμένες οι διαδικασίες παραγωγής, γι' αυτό και η συχνή εισαγωγή νέων προϊόντων δεν είναι απαραίτητη.

Ότι έχει σχέση με τις δραστηριότητες παραγωγής και μάρκετινγκ της εταιρίας, θα λέγαμε ότι είναι πολύ συγκεντρωμένες γεωγραφικά.

Όλες οι επιχειρήσεις, άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο, στηρίζουν την ανάπτυξη και την επιβίωσή τους σε άλλους οργανισμούς του περιβάλλοντός τους. Έτσι στην περίπτωση της Δωδώνης, η κτηνοτροφία είναι η βασική πηγή από την οποία χρησιμοποιεί υλικά για την παραγωγή των προϊόντων της.

Το περιβάλλον της επιχείρησης δεν βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία αλλαγών. Γίνονται απλά κάποιες επενδύσεις, πράγμα όμως που δεν σημαίνει συνεχείς αλλαγές.

-Πρέπει να σημειωθεί ότι τα τελευταία πέντε έτη οι πτώσεις και οι άνοδοι της κύριας δραστηριότητας της Δωδώνης είναι περισσότερο προβλέψιμες σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι αρκετά ασφαλές, με μικρή απειλή ως προς την επιβίωση και ευημερία της. Αυτή η μικρή απειλή προέρχεται από την ύπαρξη ή μη της πρώτης ύλης που προέρχεται από την κτηνοτροφία. Αυτό άλλωστε είναι κατανοητό διότι υπάρχει άμεση εξάρτηση της επιχείρησης από την κτηνοτροφία.

Επίσης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και επιβίωση είναι δύσκολη. Η Δωδώνη όμως μπορεί να ελέγχει αυτό το περιβάλλον προς όφελός της, όπως άλλωστε συμβαίνει με μια επιχείρηση κυρίαρχη στο χώρο της με περιορισμένο ανταγωνισμό και εμπόδια. Και η Δωδώνη είναι κυρίαρχη αφού κάνει χρήση του 80% της πρώτης ύλης. Στην ουσία θα λέγαμε ότι έχει το μονοπώλιο στο χώρο που δρα.

Όσο αφορά τις δραστηριότητες των κυρίως ανταγωνιστών της επιχείρησης στην αγορά κατά τα πέντε τουλάχιστον τελευταία έτη, παρατηρούνται μεγάλες αλλαγές. Επίσης αλλαγές υπάρχουν στο ρυθμό εξέλιξης των παραγωγικών διαδικασιών και των

προϊόντων ή υπηρεσιών στην περιοχή δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Για παράδειγμα η αλλαγή που σημειώθηκε στο γιαούρτι είναι ότι από το απλό αγελαδινό ή πρόβειο γιαούρτι που παραγόταν, δημιουργείται ένα νέο το οποίο περιέχει φρούτα ή γεύσεις φρούτων.

Όπως σε όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και στη Δωδώνη υπάρχει η υποχρέωση της καλύτερης εξυπηρέτησης των διαφόρων πελατών. Για τον λόγο αυτό δημιουργείται η ανάγκη διαφοροποίησης των παραγωγικών μεθόδων και ενεργειών του μάρκετινγκ. Έτσι λοιπόν αναζητούνται νέοι τρόποι διαφήμισης και μάρκετινγκ, αυξάνονται οι μεσάζοντες όπως επίσης διευρύνεται και ο κύκλος των καταναλωτών. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση είναι πλέον προβλέψιμο και επίσης η επιχείρηση μπορεί με ακρίβεια να προβλέψει τις όποιες αλλαγές επέλθουν.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ Ή ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΠΡΟΒΛΕΨΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ

Οι προμηθευτές των πρώτων υλών και εξαρτημάτων είναι παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση. Έτσι η Δωδώνη μπορεί να προβλέψει τις μεταβολές στις τιμές των πρώτων υλών, γιατί άλλωστε αυτή τις καθορίζει. Όσο για την ποιότητά τους δεν μπορεί να είναι πάντα αναμενόμενη, διότι υπάρχουν διακυμάνσεις λόγω της εποχικότητας του προϊόντος (π.χ. πρόβατο-χόρτο).

Στις σχεδιαστικές μεταβολές και στην εισαγωγή νέων υλικών ή εξαρτημάτων τα πράγματα είναι αρκετά προβλέψιμα. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει τυποποίηση στην παραγωγική διαδικασία (π.χ. γάλα-γιαούρτι)

Οι ανταγωνιστές είναι και αυτοί εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση. Έτσι οι μεταβολές των τιμών τους είναι απρόβλεπτες (υπάρχουν γι' αυτό επιτροπές ανταγωνισμού), όπως επίσης απρόβλεπτες είναι οι σχεδιαστικές μεταβολές και αυτές της ποιότητας των προϊόντων. Όσον αφορά την εισαγωγή των νέων προϊόντων, αυτό μπορεί να προβλεφθεί αν γίνει έρευνα στο τι κάθε φορά ζητά ή τραβά η αγορά.

Στην περίπτωση των πελατών, η ζήτηση για υφιστάμενα προϊόντα είναι προβλέψιμα, ενώ η ζήτηση για νέα προϊόντα δεν υπάρχει, διότι δεν δημιουργούνται νέα προϊόντα, απλά αλλάζουν οι συσκευασίες των προηγούμενων.

Ότι έχει σχέση με τη χρηματοδοτική-κεφαλαιακή αγορά, και στις μεταβολές των επιτοκίων και στη χορήγηση πίστωσης, χρειάζεται χρηματοδοτική ανάλυση. Άρα όλα είναι προβλέψιμα.

Η σχέση της επιχείρησης με τους κυβερνητικούς διοικητικούς μηχανισμούς στις περισσότερες περιπτώσεις επιφέρει απρόβλεπτες μεταβολές όπως π.χ. αυτές των νόμων και των πολιτικών τιμολόγησης, των πολιτικών στην ποιοτική τυποποίηση προϊόντων, των πολιτικών που ακολουθούν λογιστικές πρακτικές κ.τ.λ. Αυτά συμβαίνουν διότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ελέγχονται από το κράτος και παίρνουν οδηγίες από την ΕΟΚ

Τέλος οι ενέργειες των εργασιακών ενώσεων σε ότι αφορά τις μεταβολές σε μισθούς, ωράρια, εργασιακές συνθήκες, εξασφάλιση εργασίας κ.τ.λ., δεν είναι συνήθως προβλέψιμες.

ΒΑΘΜΟΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ
ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η Α.Β.Γ.Η. Δωδώνη Α.Ε. διαθέτει ένα γραπτό πενταετές πρόγραμμα (business plan).

Ο κύριος προγραμματισμός περιλαμβάνει ποσοτικοποιημένους στόχους για τα εξής:

- 1) Αύξηση πωλήσεων,
- 2) μερίδιο αγοράς,
- 3) απόδοση πωλήσεων,
- 4) έσοδα,
- 5) κέρδη,
- 6) απόδοση επενδύσεων,
- 7) αύξηση κεφαλαίου,
- 8) απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου,
- 9) ποιότητα υπηρεσιών,
- 10) ικανοποίηση πελατών,
- 11) εκπαίδευση και βελτίωση προσωπικού,
- 12) βελτίωση προϊόντος,
- 13) εικόνα προς τα έξω.

Επίσης εκτός από τα παραπάνω, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τις εξής προϋπολογιστικές καταστάσεις δηλαδή ισολογισμό, ανάλυση εσόδων-εξόδων και λογαριασμό αποτελεσμάτων.

Το κυρίως πρόγραμμα περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμους προϋπολογισμούς για την επέκταση, τον επενδυτικό προγραμματισμό, την ανάλυση κεφαλαίου, τη ρευστότητα, τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, τη διαμόρφωση στρατηγικής και τη διαφήμιση.

Στόχος του προγράμματος αυτού δεν είναι οι πολιτικές εξελίξεις ή οι κοινωνικές τάσεις, αλλά η εργασιακή συμπεριφορά και η οικονομική τάση.

Τέλος το κυρίως πρόγραμμα περιλαμβάνει διαδικασίες για την πρόβλεψη και τον εντοπισμό αποκλίσεων μεταξύ του προγραμματισμού και της πραγματικής απόδοσης, καθώς και την αποτροπή ή διόρθωση τέτοιων αποκλίσεων. Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται κάθε τρίμηνο.

ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝ Η Α.Β.Γ.Η. ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μετά την καταγραφή του τρόπου λειτουργίας της Δωδώνης, θα ελέγξουμε αν και κατά πόσο η επιχείρηση ακολουθεί το στρατηγικό μάρκετινγκ. Δηλαδή με βάση την λειτουργία της Δωδώνης θα αναπτύξουμε καθένα από τα στάδια του στρατηγικού μάρκετινγκ.

Ξεκινώντας από το πρώτο στάδιο που είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, θα πρέπει να δούμε αν η επιχείρηση περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και την επεξεργασία πληροφοριών, τόσο για το εσωτερικό, όσο και για το εξωτερικό της περιβάλλον. Η επεξεργασία αυτή του περιβάλλοντος γίνεται για αναγνώριση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Γίνεται επίσης και για την αναγνώριση των ευκαιριών και των απειλών που εμφανίζονται από αλλαγές στους οικονομικούς-πολιτικούς-κοινωνικούς-τεχνολογικούς και ανταγωνιστικούς παράγοντες.

Η Δωδώνη εξετάζοντας τις απαντήσεις που μας δόθηκαν από τα στελέχη της, ενδιαφέρεται για τις διάφορες αλλαγές και απαιτήσεις του περιβάλλοντός της(εσωτερικού και εξωτερικού).

Συνεργάζεται λοιπόν με ξένες χώρες (Αμερική-Αυστραλία-Ευρωπαϊκές χώρες) κάνοντας εξαγωγικό εμπόριο. Γνωρίζει νέες παραγωγικές και τεχνολογικές μεθόδους, δεδομένου ότι ο εξοπλισμός της προέρχεται από τη Γερμανία-Ολλανδία-ΗΠΑ. Τα τελευταία πέντε χρόνια μάλιστα, έκανε επέκταση και ανανέωση του εξοπλισμού, για την

αντιμετώπιση των όποιων ευκαιριών ή απειλών δημιουργήθηκαν από την αλλαγή σε τεχνολογικούς και παραγωγικούς παράγοντες. Επίσης συμμετέχει σε διεθνείς και τοπικές εκθέσεις και είναι μέλος διεθνών και ελληνικών οργανισμών.

Βασικό στοιχείο της Δωδώνης είναι ότι έχει εξοπλισμένο εργαστήριο έρευνας και ανάπτυξης, πράγμα που βοηθά σημαντικά στην αναγνώριση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Τα τελευταία πέντε έτη, η επιχείρηση κάνει επενδύσεις για ανανέωση-βελτίωση και εκσυγχρονισμό, όπως επίσης έχει ενταχθεί και σε αναπτυξιακούς νόμους. Ενημερώνεται για τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα τυποποίησης των προϊόντων και επιδιώκει την κατάρτιση του προσωπικού σε νέες τεχνολογικές ή τεχνικές μεθόδους με επιχορηγήσεις της Ευρωπαϊκής κοινότητας.

Με άλλα λόγια η επιχείρηση συγκεντρώνει πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον για την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης.

Έτσι οι πληροφορίες αυτές έχουν σχέση με τις στρατηγικές ανάπτυξης, με τα προβλήματα οργάνωσης, με τα στοιχεία κόστους κατά προϊόν ή αγορά, με τους προϋπολογισμούς, με την παραγωγική δυναμικότητα, την ποιότητα τεχνικής παραγωγικής λειτουργίας και την έρευνα και ανάπτυξη.

Εκτός όμως από τις πιο πάνω πληροφορίες που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, γίνεται ανάλυση και κάποιων πληροφοριών που έχουν σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον. Τέτοιες πληροφορίες έχουν σχέση με το κόστος των αναγκαίων πόρων, με τις οικονομίες συνθήκες, με το μέγεθος και την ανάπτυξη της αγοράς με τις τιμές και τα κανάλια διανομής.

Όλες αυτές οι ενέργειες της επιχείρησης οδηγούν στο συμπέρασμα ότι πράγματι η Α.Β.Γ.Η. Δωδώνη Α.Ε. ακολουθεί το πρώτο στάδιο του στρατηγικού μάρκετινγκ. Αναλύει δηλαδή την υπάρχουσα κατάσταση, ενημερώνεται έτσι ώστε να καλύπτει τις αδυναμίες της και να αντιμετωπίζει τις όποιες απειλές προκύπτουν.

Προχωρώντας παρακάτω στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η Δωδώνη, βλέπουμε ότι ακολουθεί και το δεύτερο στάδιο του στρατηγικού μάρκετινγκ.

Όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι και η Δωδώνη οδηγούνται στον καθορισμό κάποιων στόχων πράγμα που είναι αποτέλεσμα της ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης. Με τον καθορισμό των στόχων, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ξεκαθαρίσει ποιοι είναι οι στόχοι που απαιτούν άμεση προσοχή και δραστηριοποίηση και ποιοι είναι οι πιο μακρόχρονοι στόχοι που επιδέχονται μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Όλοι οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί βασιζόμενοι στις δυνατότητες της επιχείρησης. Οι στόχοι συνδέονται: α) με τη φήμη και το κύρος της επιχείρησης και τη θέση της μέσα στον κλάδο β) εσωτερικά, με τα επιθυμητά αποτελέσματα όσο αφορά τις πωλήσεις, το κέρδος, την αποδοτικότητα του κεφαλαίου κ.τ.λ. Συγκεκριμένα, η εκτίμηση των υπάρχουσών και μελλοντικών συνθηκών της αγοράς οδηγεί στον

καθορισμό στόχων που αναφέρονται στο μερίδιο της αγοράς, στο περιθώριο κέρδους, στον όγκο των πωλήσεων, στην απόδοση κεφαλαίων και στο κόστος παραγωγής.

Έτσι η Δωδώνη διαθέτει ένα γραπτό πενταετές πρόγραμμα (Business plan) το οποίο περιλαμβάνει ποσοτικοποιημένους στόχους για τα εξής:

1. Αύξηση πωλήσεων
2. Μερίδιο αγοράς
3. Απόδοση πωλήσεων
4. Έσοδα
5. Κέρδη
6. Απόδοση επενδύσεων
7. Αύξηση κεφαλαίου
8. Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου
9. Ποιότητα υπηρεσιών
10. Εκπαίδευση προσωπικού
11. Βελτίωση προϊόντος
12. Εικόνα προς τα έξω

Το πενταετές πρόγραμμα της επιχείρησης περιλαμβάνει επίσης βραχυπρόθεσμους προϋπολογισμούς για την επέκταση, την ανάλωση κεφαλαίου, τη ρευστότητα, τη διαμόρφωση της στρατηγικής και διαφήμιση.

Τέλος το κύριο αυτό πρόγραμμα περιλαμβάνει διαδικασίες για την πρόβλεψη και τον εντοπισμό αποκλίσεων μεταξύ του προγραμματισμού και της πραγματικής απόδοσης καθώς και την αποτροπή ή διάθρωση τέτοιων αποκλίσεων.

Θα πρέπει βέβαια να επισημάνουμε πώς στόχος του προγράμματος αυτού δεν είναι οι πολιτικές εξελίξεις ή οι κοινωνικές τάσεις, αλλά η εργασιακή συμπεριφορά και η οικονομική τάση.

Επίσης οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση θα πρέπει να έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για πιο εύκολη επίτευξη. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: α. αποδοχή, β. ευκαμψία, γ. παρότρυνση, δ. συνοχή, ε. ευληπτότητα, στ. εφικτότητα.

Όσο αναφορά το τρίτο στάδιο του στρατηγικού μάρκετινγκ που είναι η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ, θα μπορούσαμε να πούμε πώς η Δωδώνη το ακολουθεί ως ένα σημείο. Δηλαδή όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι και αυτή παράγουν περισσότερα από ένα προϊόντα τα οποία πωλούν σε μία ποικιλία αγορών, τέτοια προϊόντα είναι το γάλα, το τυρί, το γιαούρτι.

Πρέπει στο σημείο αυτό να τονίσουμε πώς η Δωδώνη είναι μία επιχείρηση που δεν παίρνει πια σημαντικές αποφάσεις σχετικά με το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων και αγορών που διατίθενται το προϊόντα. Η στρατηγική που ακολουθούν τα στελέχη της δεν είναι η διεύρυνση των αγορών, ούτε η δημιουργία νέων και διαφορετικών προϊόντων.

Συνεχίζοντας την έρευνα για τη λειτουργία της Δωδώνης βλέπουμε πως δεν κάνει σημαντικές προσπάθειες καθορισμού διαφόρων στρατηγικών μάρκετινγκ.

Οι στρατηγικές μπορούν να αναπτυχθούν για τις δίφορες βαθμίδες στόχων, δηλαδή για τον γενικό στόχο της εταιρίας, για το στόχο ή στόχους μάρκετινγκ και για τους επιμέρους στόχους των διαφόρων τμημάτων (έρευνα, πωλήσεις, διαφημίσεις). Η στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να εκφραστεί σε γενικές γραμμές για να δώσει μια πλατιά εικόνα της κατεύθυνσης και των ενεργειών που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία.

Η ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ περιλαμβάνει δύο βασικές διαδικασίες. Η πρώτη είναι η τμηματοποίηση της αγοράς και η επιλογή αγορών στόχων. Αυτό σημαίνει πως γίνεται διαίρεση της μιας αγοράς σε υποαγορές κάθε μία από τις οποίες έχει διαφορετικές αγοραστικές ανάγκες και συνήθειες. Πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να επιλέξει τις υποαγορές εκείνες που μπορεί να τους ικανοποιήσει τις ανάγκες τους καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Στην περίπτωση της Δωδώνης, θα μπορούσαμε να πούμε πως η τμηματοποίηση της αγοράς σε σχέση με τα προϊόντα που παράγει είναι μικρή. Αυτό συμβαίνει διότι η Δωδώνη ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική. Δηλαδή από την εποχή που ξεκίνησε τη λειτουργία της απευθύνθηκε σε συγκεκριμένες υποαγορές με συγκεκριμένες ανάγκες. Αυτό σημαίνει πως κύριο μέλημα των στελεχών της επιχείρησης δεν είναι η διεύρυνση των αγορών, στις οποίες απευθύνεται, αλλά η διατήρηση των ήδη υφιστάμενων.

Μπορούμε λοιπόν να δούμε πως από τον καιρό που δημιουργήθηκε η επιχείρηση, δεν έχουν παρατηρηθεί σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα, αλλά μόνο στη διαδικασία παραγωγής. Για παράδειγμα, η Δωδώνη σε αντίθεση με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, δεν έχει δημιουργήσει γιαούρτι με γεύσεις φρούτων, με δημητριακά ή μέλι. Έτσι δεν απευθύνεται σε καταναλωτές με ιδιαίτερες προτιμήσεις (π.χ. παιδιά). Άρα με αυτό τον τρόπο αποκλείει κάποιες υποαγορές.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως τα στελέχη της Δωδώνης αρκούνται στην παραγωγή προϊόντων ιδιαίτερα κλασικών και στη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων αγορών.

Η δεύτερη διαδικασία του καθορισμού των στρατηγικών μάρκετινγκ είναι η διαμόρφωση "μίγμα μάρκετινγκ" έτσι οι υπεύθυνοι θα πρέπει να πάρουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγησή του, τη προβολή του και τα κανάλια διανομής του. Στη περίπτωση της Δωδώνης τα στελέχη της έχουν καταλήξει λίγο-πολύ σε τελικές αποφάσεις. Αυτό σημαίνει πως αφού παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα εδώ και πολλά χρόνια χωρίς μεγάλες αλλαγές ή νέες δημιουργίες, δεν χρειάζεται συνεχώς να ασχολούνται με το προϊόν, την τιμολόγηση ή την προβολή του. Η παραγωγική διαδικασία, τα προϊόντα και οι πελάτες είναι σχετικά σταθεροί, πράγμα που κάνει την

επιχείρηση να μην μπαίνει σε διαδικασίες διαφήμισης ή εύρεσης καναλιών διανομής. Για παράδειγμα η Δωδώνη έκανε τον τελευταίο καιρό μια διαφήμιση με σκοπό όχι την προβολή των προϊόντων της, αλλά το σήμα γνησιότητάς της.

Μετά τον καθορισμό στρατηγικών μάρκετινγκ ακολουθεί η ανάπτυξη προγραμμάτων μάρκετινγκ. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό των τακτικών και συγκεκριμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ για κάθε μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ υλοποιώντας έτσι τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Το marketing-mix θεωρείται ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνίσταται από τα στοιχεία: α) του προϊόντος, β) του συστήματος καθορισμού της τιμής, γ) του συστήματος διανομής, δ) του συστήματος επικοινωνίας.

Στη περίπτωση της Δωδώνης, οι δραστηριότητες στις οποίες επιδίδεται και που εντάσσονται στα προγράμματα μάρκετινγκ είναι οι εξής: εκπαιδεύει το προσωπικό και τους πωλητές της με διάφορους τρόπους (σεμινάρια, ομιλίες κ.τ.λ.) ανά τακτά διαστήματα. Επιθυμεί να καταρτισθεί το προσωπικό της σε νέες τεχνολογικές ή τεχνικές μεθόδους ώστε να επιτύχει την ανάπτυξή της. Επίσης όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι και η Δωδώνη έχει υποχρέωση για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της, και για τον λόγο αυτό δημιουργείται η ανάγκη διαφοροποίησης των παραγωγικών μεθόδων, αναζητούνται νέοι τρόποι διαφήμισης και αυξάνονται οι μεσάζοντες.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης προγραμμάτων μάρκετινγκ εντάσσεται και η σύνταξη προϋπολογισμών που θα πρέπει να βασίζονται σε ρεαλιστικές προβλέψεις των πωλήσεων για κάθε προϊόν της επιχείρησης και θα πρέπει να κατανέμονται στα διάφορα στοιχεία του μάρκετινγκ.

Η Δωδώνη αυτή την περίπτωση των προϋπολογισμών την ακολουθεί στο δεύτερο στάδιο του στρατηγικού μάρκετινγκ. Συντάσσει δηλαδή πενταετές πρόγραμμα με βραχυπρόθεσμους προϋπολογισμούς για την επέκταση, την ανάλωση κεφαλαίου, τη διαφήμιση κ.τ.λ.

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ είναι ο έλεγχος μέσω του οποίου η επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει το κατά πόσο οι στρατηγικές και τα προγράμματα μάρκετινγκ υλοποιούνται επιτυχώς και επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Τα βασικά στοιχεία του ελέγχου είναι τα εξής:

(α) Καθορισμός προτύπων απόδοσης μάρκετινγκ και πωλήσεων.

(β) Η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης και σύγκρισής της με τα πρότυπα,

(γ) Η λήψη διορθωτικών μέτρων εκεί που παρουσιάζονται αποκλίσεις μεταξύ της πραγματικής και πρωτότυπης απόδοσης.

Επίσης υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι ελέγχου, ο έλεγχος ετησίου προγράμματος μάρκετινγκ, ο έλεγχος απόδοσης, ο έλεγχος αποτελεσματικότητας και ο στρατηγικός έλεγχος.

Η Δωδώνη στο τελευταίο αυτό στάδιο του στρατηγικού μάρκετινγκ ακολουθεί τον έλεγχο του ετησίου προγράμματος μάρκετινγκ. Η επιχείρηση δηλαδή εξετάζει το κατά πόσο επιτυγχάνει τα πρότυπα απόδοσης μάρκετινγκ και πωλήσεων που έχει θέσει στο πρόγραμμα της (ετήσιο ή πενταετές).

Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει την ανάλυση των πωλήσεων, την ανάλυση του μεριδίου αγοράς, την ανάλυση των δαπανών μάρκετινγκ (προσωπικές πωλήσεις - διαφήμιση - προώθηση πωλήσεων κ.τ.λ.) σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, την χρηματοοικονομική ανάλυση που αποβλέπει στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης και τέλος την ανάλυση των απόψεων, αντιλήψεων και νοοτροπιών των πελατών με την καθιέρωση συστημάτων παραπόνων και προτάσεων των πελατών, panels πελατών και τη διεξαγωγή δειγματοληπτικής έρευνας των πελατών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μελετώντας την λειτουργία της Αγροτικής Βιομηχανίας Γάλακτος Ηπείρου "ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.", παρατηρούμε πως μια κρατικοσυνεταιριστική επιχείρηση μπορεί να ανθίσει στα πλαίσια της ελληνικής πραγματικότητας.

Μέχρι τώρα είδαμε μια ανοδική πορεία της εταιρίας με θετικά αποτελέσματα τα οποία όμως θα μπορούσαν να ήταν πιο ικανοποιητικά εάν η επιχείρηση είχε δικά της κεφάλαια και μπορούσε να αποδεσμευτεί από τα δάνεια της Αγροτικής Τράπεζας, τα οποία μειώνουν το κέρδος της σε μεγάλο βαθμό.

Από την άλλη πλευρά οι συνεταιρισμοί δεν έχουν την δυνατότητα να στηρίξουν μια τέτοια επιχείρηση οικονομικά, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν το σκληρό ανταγωνισμό των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει το κράτος να βοηθήσει τους συνεταιρισμούς, ώστε αυτοί να δημιουργήσουν έργα υποδομής για να μπορέσουν να σταθούν στις οργανωμένες επιχειρήσεις, διεθνούς βεληνεκούς, που θα εισέλθουν στην αγορά της χώρας μας, μετά την πλήρη ένταξη της χώρας μας στην Ο.Ν.Ε. το 2001.

Η "ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε." έχει προσφέρει πολλά, τόσο σε τοπικό επίπεδο (δίνει τις μεγαλύτερες τιμές στους παραγωγούς, προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα στην αγορά, δεν ρυπαίνει το περιβάλλον αφού διαθέτει βιολογικό καθαρισμό και απασχολεί ένα σχετικά μεγάλο αριθμό εργαζομένων), όσο και με την μεγάλη συμβολή της στην

4
εθνική οικονομία, με την εισροή ξένου συναλλάγματος στην Ελλάδα (εξαγωγές τυροκομικών προϊόντων).

Είναι ανάγκη όλοι μας (παραγωγοί, καταναλωτές, εργαζόμενοι, πολιτεία) να βοηθήσουμε στην παραπέρα ανάπτυξη της μοναδικής αγροτικής βιομηχανίας γάλακτος στη περιοχή μας.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ

Μετά από την έρευνα που έγινε για τη λειτουργία των δύο επιχειρήσεων (Δωδώνη Α.Ε.- Εθνική Ασφαλιστική) οδηγούμαστε σε ορισμένες συγκρίσεις οι οποίες απορρέουν βάση των σταδίων του στρατηγικού μάρκετινγκ.

Το βασικό μας συμπέρασμα είναι ότι και οι δύο επιχειρήσεις - άλλη λιγότερο και άλλη περισσότερο - ακολουθούν τα έξι στάδια του στρατηγικού μάρκετινγκ. Πρέπει όμως να τονίσουμε, στο σημείο αυτό, πώς η Εθνική Ασφαλιστική ακολουθεί σχεδόν κατά βήμα τα στάδια αυτά, μιας και μέσα στην εταιρία υπάρχει ανεξάρτητη διεύθυνση μάρκετινγκ. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την επιχείρηση της Δωδώνης, που είναι κατά πολύ μικρότερη της Εθνικής και που τα στελέχη της προσπαθούν με πιο απλούς τρόπους και βάση της εταιρίας να ακολουθήσει το στρατηγικό μάρκετινγκ.

Ξεκινώντας λοιπόν από το πρώτο στάδιο βλέπουμε ότι και οι δύο επιχειρήσεις εξετάζουν την υπάρχουσα κατάσταση, και παίρνουν πληροφορίες για το εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον.

Έτσι, η Δωδώνη κάνει επενδύσεις για ανανέωση και βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και του τεχνολογικού εξοπλισμού, όπως επίσης συντάσσεται σε αναπτυξιακούς νόμους της ΕΟΚ και συνεργάζεται με ξένες χώρες. Αναλύει πληροφορίες που έχουν σχέση με το κόστος των αναγκαίων πόρων, τις οικονομικές συνθήκες και με το μέγεθος και την ανάπτυξη της αγοράς για τις τιμές και τα κανάλια διανομής.

Από την άλλη μεριά η διαδικασία ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος μάρκετινγκ της Εθνικής. Για αυτό το λόγο η εταιρία, στο τέλος κάθε χρονιάς παίρνει στα χέρια της την κατάσταση που έχει δημιουργήσει η προηγούμενη χρονιά, σε κάθε γεωγραφικό τμήμα της, καθώς και την κατάσταση της Ελληνικής και ξένης οικονομίας. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα για αυτά που διαδραματίζονται στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον.

Προχωρώντας στο δεύτερο στάδιο παρατηρούμε ότι όπως είναι φυσικό και οι δύο επιχειρήσεις θέτουν στόχους για την μελλοντική τους πορεία. Έτσι λοιπόν μετά την εκτίμηση των υπάρχουσών και μελλοντικών συνθηκών της αγοράς και οι δύο επιχειρήσεις οδηγούνται στον καθορισμό στόχων που αναφέρονται στο μερίδιο της αγοράς, στο περιθώριο κέρδους, στη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πελάτη στην εξάλειψη ζημιογόνων προϊόντων, στη βελτίωση της απόδοσης των δαπανών, στη διάθεση των προϊόντων κ.τ.λ.

Όσο αφορά την ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ παρατηρείται πως μόνο η Εθνική την εφαρμόζει. Έχει δηλαδή σαν προσανατολισμό τη δημιουργία μιας πολυεπίπεδης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών. Η συνεχής

ανάπτυξη και η διαρκής αναμόρφωση των προϊόντων θα οδηγήσει σταδιακά σε ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου με καλύτερα χαρακτηριστικά απόδοσης.

Αντίθετα η Δωδώνη το μόνο που κάνει είναι να παράγει περισσότερα από ένα προϊόντα (π.χ. τυρί-γάλα-γιαούρτι) τα οποία πωλεί σε μία ποικιλία αγορών. Δεν παίρνει όμως σημαντικές αποφάσεις σχετικά με το χαρτοφυλάκιο προϊόντων, πράγμα που έκανε στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της.

Στον καθορισμό των στρατηγικών μάρκετινγκ η Εθνική έχει τμηματοποιήσει την αγορά και έχει αναθέσει την αξιοποίηση κάθε τμήματος σε ειδικά τμήματα πωλητών και αναπροσαρμόζει της ανάλογα με τις τοπικές αγορές. Έχει προσδιορίσει ξεχωριστό ασφάλιστρο στην επαρχία, σε παραμεθόριες περιοχές και στην Αττική.

Στην περίπτωση αυτή η τμηματοποίηση της Δωδώνης είναι μικρή μέχρι σταθερή πράγμα που σημαίνει πως κύριο μέλημα των στελεχών της επιχείρησης δεν είναι η διεύρυνση των αγορών στις οποίες απευθύνεται, αλλά η διατήρηση των ήδη υφισταμένων. Όσο αφορά το μείγμα μάρκετινγκ, τα στελέχη δεν μπαίνουν σε διαδικασίες εύρεσης δικτύων διανομής διαφήμισης, τιμολόγησης και προβολής των προϊόντων.

Βλέπουμε ότι στο στάδιο της ανάπτυξης των προγραμμάτων, η Δωδώνη θέτει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού και πωλητών, όπως επίσης και διαφοροποιεί τις παραγωγικές μεθόδους και αυξάνει τους μεσάζοντες. Όπως επίσης συντάσσει και πενταετής προϋπολογισμούς.

Η κατάρτιση του ετησίου προϋπολογισμού της Εθνικής και η μεγάλη σημασία που έχει δώσει η εταιρία στη σχολή επιμόρφωσης των στελεχών της μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το στάδιο ανάπτυξης των προγραμμάτων είναι γι' αυτή από τα βασικά στάδια.

Στο τελευταίο στάδιο της στρατηγικής μάρκετινγκ ο συνεχής έλεγχος της πορείας της Εθνικής, ο αναπροσδιορισμός των στόχων όταν παρατηρείται απόκλιση από τους αρχικά τεθέντες στόχους, η συνεχής παρακολούθηση της παραγωγής στους κλάδους που έχει δοθεί προτεραιότητα, ο έλεγχος των επιμέρους δαπανών και η αυστηρή παρακολούθηση στα μεγέθη που επιδρούν αρνητικά στην αύξηση κέρδους τόσο των επιμέρους μονάδων όσο και την εταιρία στο σύνολό της, η αξιοποίηση των παραπόνων και υποδείξεων των πελατών αποτελούν στοιχεία ελέγχου-σχεδιασμού μάρκετινγκ.

Από την άλλη μεριά η Δωδώνη ακολουθεί τον έλεγχο του ετησίου προγράμματος μάρκετινγκ που αφορά την ανάλυση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς και των δαπανών μάρκετινγκ(προσωπικές πωλήσεις-διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά από την ανάλυση που κάναμε για το στρατηγικό Μάρκετινγκ και το πώς το πώς εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις Δωδώνη, Εθνική Ασφαλιστική, συμπεραίνουμε ότι για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις ν' ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις που πηγάζουν τόσο από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους όσο και από τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό θα πρέπει να σχεδιάζουν και να ακολουθούν τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στις επιχειρήσεις ν' αναγνωρίζουν τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον τους και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και να κατευθύνουν τους πόρους τους στις ευκαιρίες εκείνες που έχουν τις δυνατότητες να εκμεταλλευθούν.

Με άλλα λόγια ο στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει τα μέσα με τα οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να ταιριάξουν τις δυνατότητές τους με τις ελκυστικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά τόσο τις επιχειρήσεις στο σύνολό τους, όσο και τις επιμέρους λειτουργίες τους (π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά κ.λ.π.)

Στο επίπεδο των επιχειρήσεων, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών των επιχειρήσεων, το δημιουργικό ορισμό της αποστολής των επιχειρήσεων και του συγκριτικού πλεονεκτήματος, την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και την εκτίμηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σ' αυτό, τον καθορισμό των μακροχρόνιων σκοπών των επιχειρήσεων, την αναγνώριση και επιλογή συγκεκριμένων αγορών-προϊόντων που προσφέρουν τις ελκυστικότερες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις δεδομένων των δυνατοτήτων τους, των καθορισμό συγκεκριμένων και μετρίσιμων στόχων που απαιτούνται για την επίτευξη των μακροχρόνιων σκοπών των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων που συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων.

Στο επίπεδο των λειτουργιών των επιχειρήσεων, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την χάραξη και ανάπτυξη στρατηγικών για την εφαρμογή και εκτέλεση των στρατηγικών προγραμμάτων των επιχειρήσεων που, όπως αναφέραμε, συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων.

Η λειτουργία Marketing παίζει σημαντικό και κρίσιμο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός σε επίπεδο επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα λειτουργίας Marketing να προτείνει ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, να εντοπίζει και να ομολογεί νέες ευκαιρίες στην αγορά, να αναπτύσσει και να εφαρμόζει λεπτομερή προγράμματα Marketing, ν' αξιολογεί τα

αποτελέσματα τους, να προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό είναι απαραίτητο και να καθορίζει τότε μια δραστηριότητα δεν είναι βιώσιμη.

Έχουν περάσει τέσσερα χρόνια μετά την καθιέρωση της ενιαίας Ασφαλιστικής Αγοράς, με την ελεύθερη, πλέον, εγκατάσταση και παροχή στην Ελλάδα των Ασφαλιστικών Επιχειρήσεων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αρχίσει, πλέον, η αντίστροφη μέτρηση για την Οικονομική και Νομισματική ένωση των χωρών της. Το ενιαίο Ευρωπαϊκό νόμισμα, EURO, είναι τόσο κοντά όσο και το 2000. Οι συνέπειες της εισαγωγής του νέου νομίσματος θα είναι σημαντική, τόσο σε επίπεδο προϊόντων, όσο και σε επίπεδο δικτύων διανομής και πωλήσεων. Αναπόφευκτα οι Τράπεζες, οι Επενδυτικοί οργανισμοί, τα Αμοιβαία κεφάλαια και οι Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις θα συγκλίνουν ακόμα περισσότερο τις δραστηριότητές τους.

Στην παγκόσμια ασφαλιστική αγορά οι τάσεις συγκέντρωσης είναι οφθαλμοφανείς. Στην Ευρώπη βρίσκεται σε εξέλιξη μια πρωτόγνωρη διαδικασία εξαγορών και συγχωνεύσεων, που στις μέρες μας εκτιμάται ότι μία συγχώνευση ή εξαγορά λαμβάνει χώρα κάθε μέρα.

Μέσα σ' αυτό το τοπίο, η Εθνική Ασφαλιστική, κατόρθωσε σε πολύ λίγο χρονικό διάστημα να απορροφήσει τις άλλες εταιρίες του ομίλου των Ασφαλιστικών εταιριών της ΕΤΕ, Αστέρας, Πανελλήνιος και ΕΤΕΒΑ η οποία ολοκληρώθηκε το 1997 και να εξαγοράσει τη ΛΑΪΚΗ Ασφαλιστική και τη ΜΕΣΟΓΕΙΟ ΖΩΗΣ μέσα στο 1998.

Η συγχώνευση των ασφαλιστικών εταιριών του ομίλου της ΕΤΕ έβαλε τα θεμέλια για τη νέα πορεία της Εθνικής Ασφαλιστικής στον 21 αιώνα.

Μπροστά στον 21 αιώνα και τη δυναμική των συντελούμενων διεθνών κοσμογονικών εξελίξεων οι κινήσεις της Εθνικής Ασφαλιστικής, αναπτύσσονται σε δύο επίπεδα:

A. Διατήρηση της κυριαρχίας στην Ελληνική Ασφαλιστική αγορά.

B. Επέκταση στα Βαλκάνια και στις Παρευξείνιες χώρες.

Για να επιτευχθεί ο πρώτος σκοπός της εταιρίας πρέπει να δοθούν οι εξής προτεραιότητες:

α. Πελατοκεντρικός προσανατολισμός

Στη νέα εποχή που ανοίγεται μπροστά μας, το κρισιμότερο στοιχείο για την επιβίωση της εταιρίας είναι το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πρέπει τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι ασφαλιστές να συνειδητοποιήσουν το παιχνίδι του ανταγωνισμού θα κερδηθεί ή θα χαθεί σ' αυτό ακριβώς το επίπεδο.

Για να συμβεί αυτό πρέπει να:

- γίνει κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού
- να εφαρμοστεί πρόγραμμα κινητοποίησης του προσωπικού

- να ελεγχθεί η παραγωγικότητα και να συνδεθεί με πρόσθετες παροχές.

β. Βελτίωση τεχνικών αποτελεσμάτων

Κυρίως στον κλάδο αυτοκινήτων και στον κλάδο Ζωής η οποία θα πραγματοποιηθεί με τον καλύτερο έλεγχο των υλικών Ζημιών αυτοκινήτων και των Ζημιών Νοσοκομειακή Περιθαλψης.

Στον κλάδο αυτοκινήτων η συντόμευση του χρόνου αποζημίωσης των τρίτων θα μειώσει το μέσος κόστος Ζημιάς και θα μειώσει τους δυσαρεστημένους ζημιωθέντες και θα μηδενίσει τον αριθμό των ζημιών που οδεύουν στα δικαστήρια.

Στον κλάδο Ζωής η κατάργηση του συστήματος της καταβολής αποζημίωσης για την περίπτωση νοσοκομειακής περίθαλψης και η δημιουργία ιδιόκτητων Νοσοκομειακών μονάδων για την περίθαλψη τόσο των ασφαλισμένων της όσο και των μη ασφαλισμένων. Οι Νοσοκομειακές αυτές μονάδες να επανδρωθούν με γιατρούς όλων ειδικοτήτων από προσωπικό υψηλών προδιαγραφών.

γ. Μείωση του λειτουργικού κόστους

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την:

- ολοκλήρωση της εθελουσίας εξόδων Προσωπικού
- αλλαγή των παραγωγικών διαδικασιών η οποία θα επιτευχθεί με νέο βελτιωμένο πακέτο πληροφορικής

δ. Bankassurance

Αυτό θα επιτευχθεί με την δημιουργία μιας νέας εταιρίας η οποία θα αναλάβει την προώθηση των πωλήσεων μέσω των Τραπεζικών καταστημάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Marketing ή Αντι-Marketing —> Κώστας Μαλισσός
2. Βασικές Αρχές Marketing —> Άγγελος Α. Τσακλαγκάνος
(Ανάλυση & Έρευνα Αγοράς)
3. Αρχές Marketing —> Θανάσης Παπαδημητρίου
4. Βασικές Αρχές Marketing —> Άγγελος Α. Τσακλαγκάνος
(Προβολή & Προώθηση)
5. Εισαγωγή στο Marketing —> Πέτρος Γ. Μαλλιάρης
6. Εισαγωγή στο Βιομηχανικό Marketing —> Γιώργος Αυλωνίτης
7. Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων & Επιχειρηματικότητα
—> Χαράλαμπος Κανελλόπουλος
8. Marketing Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων —> Rick Brown
9. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων —> Μιχάλης Λιαρμακόπουλος
10. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων —> Ευάγγελος Θεοδωράτος
11. Άνθρωποι & Αριθμοί της Ελληνικής Ασφαλιστικής Βιομηχανίας 1997-98
—> Δ. Ρουχωτά & Σία Ο.Ε.
12. Περιοδικό «Ανοιχτή Γραμμή» (Συνέντευξη Γεν. Δ/ντή κ. Νεκταρίου)
—> Εκδόσεις Εθνικής Ασφαλιστικής

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ _____
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ _____
ΠΕΡΙΟΧΗ _____
ΤΗΛΕΦΩΝΟ _____ FAX _____
ΟΝΟΜ/ΜΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ _____

2. ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ
ΑΤΟΜΙΚΗ ΟΕ ΕΕ ΕΠΕ ΑΕ

3. ΕΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΑΘΗΝΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Σε όλη την Ελλάδα

4α. Υπάρχουν κάποια μορφής αντιπρόσωποι ή συνεργάτες
προώθηση προϊόντων σας στο εσωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ

4β. Υπάρχουν κάποια μορφής αντιπρόσωποι ή συνεργάτες
τεχν. Υποστήριξής σας στο εσωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ

4γ. Υπάρχουν κάποια μορφής συνεργάτες οικον. Υποστήριξής
σας στο εσωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ

5α. Υπάρχουν κάποια μορφής αντιπρόσωποι ή συνεργάτες
προώθησης προϊόντων σας στο εξωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποιες χώρες; Ρουμανία

5β. Υπάρχουν κάποια μορφής αντιπρόσωποι ή συνεργάτες
τεχν. Υποστήριξής σας στο εξωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποιες χώρες; _____

5γ. Υπάρχουν κάποιες μορφής συνεργάτες οικον. Υποστήριξης

σας στο εξωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποιες χώρες; _____

6. Πόσο είναι το προσωπικό πλήρους απασχόλησης
1.500 άτομα

7. Υπάρχουν συνεργάτες ή προσωπικό μερικής ή εποχιακής
απασχόλησης και σε τι ποσοστό;

Ναι, υπάρχουν ελεύθεροι συνεργάτες

8. Μπορείτε να δεχτείτε φοιτητές για βμηνή πρακτική άσκηση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ πόσους και σε ποια τμήματα/ειδικότητες

9. Τα στελέχη της εταιρείας σας ποιες ξένες γλώσσες ομιλούν;

ΑΓΓΛΙΚΑ ΓΑΛΛΙΚΑ ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΙΤΑΛΙΚΑ

ΙΣΠΑΝΙΚΑ Άλλες

10. Ποια η στάθμη εκπαίδευσης του προσωπικού σας;

	ΑΕΙ	ΤΕΙ	Σύνολο	τουλ. βμηνη εξειδ.
ΤΡΙΤΟΒ. ΕΚΠ. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΤΡΙΤΟΒ. ΕΚΠ. Μ. ΕΚΠ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΣΤΟΙΧ. ΕΚΠ.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>

MARKETING

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

5. ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Τεχνική υποστήριξη | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Συμβούλευση | <input type="checkbox"/> |
| Πληροφόρηση | <input type="checkbox"/> |
| Τεχνική εκπαίδευση | <input type="checkbox"/> |
| Έρευνα αγοράς | <input type="checkbox"/> |
| Διεθνείς επαφές | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Κοινά προγράμματα | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Προστασία περιβάλλοντος | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Υγεία | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |

6. Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό, ποιών ειδικοτήτων ;
(πίνακας Α) _____

α. Θέλετε να προσλάβετε τώρα μόνιμο προσωπικό ; ΝΑΙ ΟΧΙ

εάν ΝΑΙ σε τι ειδικότητα (πίνακας Α) _____

Γ. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Ο Εξοπλισμός της εταιρείας από ποιες χώρες προέρχεται ;
_____ Ε.Ε

Πότε ξεκίνησε η εκμετάλλευση του κύριου εξοπλισμού της
εταιρείας _____ 1986

3. Έγινε πρόσφατα (τα τελευταία 5 χρόνια) προμήθεια ή επέκταση
ή ανανέωση του εξοπλισμού ; ΝΑΙ ΟΧΙ

4. Πως γίνεται η συντήρηση & υποστήριξη του εξοπλισμού σας ;
 Από δικό σας προσωπικό ΝΑΙ ΟΧΙ ή από προσωπικό
 της προμηθεύτριας εταιρείας ΝΑΙ ΟΧΙ Άλλο
5. Θέλετε να εκπαιδεύσετε δικό σας τεχνικό προσωπικό , για την
 συντήρηση και την τεχνική υποστήριξη του εξοπλισμού σας ;
 ΝΑΙ Όχι

Δ. ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. Υπάρχει κάποιο είδος διαφήμισης ; ΝΑΙ ΟΧΙ
- Αν ΝΑΙ ποιο. α. Τηλεόραση
 β. Ραδιόφωνο
 γ. Τύπος
 δ. Εφημερίδες
2. Συμμετέχετε σε διεθνείς ή τοπικές εκθέσεις ; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποιες Διεθνείς Έκθεση Θεσσαλονίκης

3. Συνεργάζεστε με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις ;
 α. Του εσωτερικού Ναι
 β. Του εξωτερικού (χώρες ΕΟΚ) Να
 γ. Άλλες χώρες Ναι
-

4. Θέλετε να συνδεθείτε σε δίκτυο εταιρειών με παράλληλα
 αλληλοεξαρτώμενα- συμπληρωματικά (spin off) προϊόν /
 υπηρεσίες (ελληνικές , ξένες)

ΝΑΙ ΟΧΙ

5. Είστε μέλος διεθνών ή ελληνικών οργανισμών ή ενώσεων;
 ΝΑΙ ΟΧΙ

Ε. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1. Διαθέτετε κάποιο ποσό για εκπαίδευση στη μεταφορά νέων Τεχνολογιών στην εταιρεία σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

2α. Διαθέτετε κάποιο ποσό για εκπαίδευση γενικά;

ΝΑΙ ΟΧΙ

2β. Διαθέτετε κάποιο ποσό για εκπαίδευση στη μεταφορά νέων τεχνολογιών στην εταιρεία σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

3α. Είναι μηχανογραφημένη η εταιρεία-υπηρεσία σας και σε ποιους τομείς; Σε όλους τους τομείς

3β. Είναι αυτοματοποιημένη η παραγωγή σας και σε ποιους τομείς

4. Εκπαιδεύετε το προσωπικό σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ με ποιους τρόπους; Με σεμινάρια

5. Έχετε εξοπλισμένο εργαστήριο έρευνας και ανάπτυξης; ΝΑΙ ΟΧΙ

6α. Κάνετε την τελευταία 5ετία επενδύσεις για προστασία περιβάλλοντος; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε τι ποσοστό

6β. Κάνετε την τελευταία 5ετία επενδύσεις για ασφάλεια εργασίας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε τι ποσοστό

6γ. Κάνετε την τελευταία 5ετία επενδύσεις για ανανέωση - βελτίωση - εκσυγχρονισμός; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε τι ποσοστό _____

6δ. Κάνετε την τελευταία 5ετία επενδύσεις στην ποιοτική βελτίωση των προϊόντων; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε τι ποσοστό _____

6. Τι ποσοστό των επενδύσεων αυτών είναι;

ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

7. Έχετε ενταχθεί σε κάποιο αναπτυξιακό νόμο (1262/82, ΜΟΠΙ, ΣΠΙΑ κ.α); ΝΑΙ ΟΧΙ

9α. Ενδιαφέρεστε να ενταχθείτε; ΝΑΙ ΟΧΙ

9β. Γνωρίζετε τι ενέργειες πρέπει να κάνετε για να το πετύχετε; ΝΑΙ ΟΧΙ

10. Έχετε συνεργαστεί μέχρι τώρα με Ανώτατα ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή άλλους Ερευνητικούς φορείς για Επίλυση τεχνικών - οικονομικών προβλημάτων της εταιρείας Σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποια _____

Οι εμπειρίες σας _____

Αν ΟΧΙ θα θέλατε και με τι προϋποθέσεις; _____

ΣΤ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ - ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ

1. Νομίζετε ότι Τεχνολογικό τομέα ή στους Τεχνολογικούς Τομείς που εμπίπτει η δραστηριότητα της εταιρείας σας Ενημερώνεστε ικανοποιητικά; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ πως ενημερώνεστε _____

2. Τι μορφή ενημέρωσης θα προτιμούσατε

α. μόνιμο συνεργάτη ΕΛΛΗΝΑ ΞΕΝΟ

β. συνεργάτη ON CALL

γ. Προσωπική επαφή

δ. Εκθέσεις

ε. Συνέδρια

στ. Εκδόσεις

3. Είναι στα σχέδια της εταιρείας σας η

α. αύξηση παραγωγής β. βελτίωση παραγωγής

γ. αλλαγή προϊόντων δ. Νέα προϊόντα

5. Τα προϊόντα που παράγετε είναι τυποποιημένα σύμφωνα με τις διατάξεις του ΕΛΟΤ ή ακολουθούν διεθνή πρότυπα

6α. Γνωρίζετε τα διεθνή και τα Ευρωπαϊκά πρότυπα τυποποίησης των προϊόντων σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

6β. Επιθυμείτε συνεργασία με το Τ.Ε.Ι για έλεγχο προδιαγραφών των προϊόντων σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

7. Θέλετε να εκπαιδευτεί/καταρτιστεί το προσωπικό σας σε νέες τεχνολογίες ή τεχνικές μεθόδους ώστε να επιτύχετε την ανάπτυξη της εταιρείας σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ, επιθυμείτε να γίνει με επιχορήγηση από την Ευρ. Κοινότητα περιφέρεια Κρατική Τομεακή και πώς;

α. Με πρόγραμμα κατάρτισης μακράς διάρκειας (πέραν των 4 εβδομάδων).

β. Με πρόγραμμα κατάρτισης μικρής διάρκειας (1 - 2 εβδομάδες) στο εσωτερικό.

γ. Με πρόγραμμα κατάρτισης μικρής διάρκειας (1 – 2 εβδομάδες)
στο εξωτερικό ;

δ. Με παραμονή σε εργαστήρια ΑΕΙ – ΤΕΙ του εσωτερικού
του εξωτερικού ;

ε. Με συμμετοχή σε συνέδρια ομάδες εργασίες

στ. Με εκδόσεις

ζ. Με ποιους άλλους τρόπους _____

8. Πως επιτυγχάνετε την βελτίωση της παραγωγής ;

α. Με την βελτίωση των τεχνικών γνώσεων του προσωπικού σας
(Πως γίνεται αυτό) _____

β. Με την βελτίωση εξοπλισμού (Πως αποφασίζετε
γι' αυτό) _____

Ζ. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΑΕΙ / ΤΕΙ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Πιστεύετε ότι μία συνεργασία με ΑΕΙ – ΤΕΙ είναι χρήσιμη
Για σας ; ΝΑΙ ΟΧΙ

Για τα ΤΕΙ ; ΝΑΙ ΟΧΙ

2. Αν ΝΑΙ :

α. Επιθυμείτε την συνεργασία για να συνεισφέρετε στο
περιεχόμενο σπουδών και σε τι μέγεθος ;

	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΟ	ΛΙΓΟ
ΑΕΙ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

β. Για να στείλετε προσωπικό σε σεμινάρια, ή πρακτική εξάσκηση σε εργαστήρια ΑΕΙ – ΤΕΙ.

Ποιάς ειδικότητας; (πίνακας Α) _____

δ. Για να δέχεστε σπουδαστές για πρακτική εξάσκηση.

ε. Ως μια ευκαιρία για συν-ανάπτυξη ή συν-διοργάνωση ή συν-συμμετοχή σε Projects, συσκέψεις, συνέδρια.

στ. Ως μια δεξαμενή γνώσεων ή τεχνικών δεξιοτήτων ή τεχνική υποστήριξη / υποδομή, για επίλυση πιθανών προβλημάτων;

ζ. Ως μια ευκαιρία συνεργασίας με ένα κομβικό σημείο το οποίο δύναται να προωθεί Projects και συνεργασίες σε Πανελλήνιο η Διεθνές Επίπεδο;

η. Ως μια ευκαιρία για Product marketing;

θ. Επιθυμείτε για την ενδυνάμωση της συνεργασίας την ίδρυση ειδικού γραφείου σε ΑΕΙ – ΤΕΙ και την λειτουργία οργάνου ως πχ. Κέντρο Τεχνολογίας Έρευνας / Εφαρμογών κτλ. Στο ΔΣ του οποίου να εκπροσωπούνται και οι φορείς,

3. Έχετε μεγάλο ανταγωνισμό στον τομέα σας

ΝΑΙ Όχι

4. Πως αντιμετωπίζετε κυρίως τους ανταγωνιστές σας

α. Ποιότητα

β. κόστος

1. Τομείς Τεχνολογίας

1. Πρωτογενείς πηγές ή

Πρωτογενές δυναμικό

- 10 Γενικά
- 11 Ορυκτά και εξόρυξη
- 12 Υλικά
- 13 Ενέργεια

2. Εκμετάλλευση της γήινης

Επιφάνειας

- 20 Γενικά
- 21 Γεωργία, Δασοπονία, Αλιεία
- 22 Περιβάλλον
- 23 Τηλαισθητήρια
- 24 Θαλάσσιες ή παράκτιες επιστήμονες
- 25 Ειδ. Πολικού Μηχανικού
- 26 Αρχιτεκτονική

3. Εφαρμογές Βιολογίας και Χημείας

- 30 Γενικά
- 31 Βιοτεχνολογία
- 32 Βιομηχανία Αγροτικών Προϊόντων
- 33 Ειδ. Χημικού Μηχανικού
- 34 Φαρμακευτική

4. Παραγωγή και κατασκευές

- 40 Γενικά
- 41 Μηχανολογικός σχεδιασμός & Ανάλυση
- 42 Αυτοματισμοί & εξελιγμένη Τεχνολογία κατασκευών
- 421 CΙM και ευέλικτες κατασκευές
- 422 Ρομποτική
- 43 Μικροηλεκτρονική Τεχνολογία
- 44 Εφαρμογή Ηλεκτρονικής & Υπολογιστές
- 45 Ειδ. Ηλεκτρολόγου Μηχανικού
- 46 Οργανολογία
- 47 Παραδοσιακή Τεχνολογία κατασκευών
- 471 Κλωστοϋφαντουργία
- 472 Χαρτοποιία
- 473 Τυπογραφία και εκδόσεις
- 474 Ξύλο και έπιπλα
- 475 Άλλες κατασκευές
- 48 Αεροναυπηγική

5. Πληροφορική

- 50 Γενικά
- 51 Δεδομένα και επεξεργασία πληροφοριών
- 52 Βασική Τεχνολογία Λογισμικού
- 53 Τεχνική γνώση και έμπειρα συστήματα
- 54 Τηλεπικοινωνίες και δεδομένα επικοινωνιών
- 55 Άλλες εφαρμογές Λογισμικού

6. Άλλες Εφαρμογές των ειδικών Επιστημών

- 60 Γενικά
- 61 Μαθηματικά
- 62 Φυσική
- 63 Υγεία και ασφάλεια
- 631 Υγεία

7. Διαχείριση (Τεχνολογική θεώρηση)

- 70 Γενικά
- 71 Διαχείριση διαδικασιών & προϊόντων
- 711 Σχεδιασμός παραγωγής & επιχειρησιακή έρευνα
- 712 Διαχείριση ποιότητας
- 713 Μέτρηση και έλεγχος
- 714 Συντήρηση
- 715 Μεταφορά
- 72 Πρωτοποριακά συστήματα διοίκησης
- 73 Διοίκηση Προσωπικού
- 74 Άλλα θέματα διοίκησης

8. Κοινωνικές και Ανθρωπιστικές επιστήμες (Τεχνολογική θεώρηση)

- 80 Γενικά
- 81 Εκπαίδευση (Τεχνολογία και Μεθοδολογία)
- 82 Κοινωνιολογία
- 83 Νομικές Επιστήμες
- 84 Γλώσσες
- 85 Άλλες κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες
- 851 Κοινωνική Εργασία
- 852 Ψυχολογία

9 Άλλες

- 90 Άλλα πεδία δράσης
- 999 Διάφορα πεδία δράσης

1. Technology sectors

1. BASIC RESOURCES
 - 10 General
 - 11 Mining and Extraction
 - 12 Materials
 - 13 Energy
2. OCCUPATION OF THE EARTH'S
 - 20 General
 - 21 Agriculture, Forestry and Fisheries
 - 22 Environment
 - 23 Remote Sensing
 - 24 Marine Sciences and Offshore
 - 25 Civil Engineering
 - 26 Architecture
3. APPLICATIONS OF BIOLOGY AND CHEMISTRY
 - 30 General
 - 31 Biotechnology
 - 32 Agro-food Industry
 - 33 Chemical Engineering
 - 34 Pharmacy
4. PRODUCTION AND MANUFACTURING
 - 40 General
 - 41 Mechanical design and Analysis
 - 42 Automation and Advanced Manufacturing
 - 421 CIM and Flexible Manufacturing
 - 422 Robotics
 - 43 Microelectronics Technology
 - 44 Applied electronics and Computer Hardware
 - 45 Electrical Engineering
 - 46 Instrumentation
 - 47 Traditional Manufacturing industry
 - 471 Textiles
 - 472 Paper
 - 473 Printing and Publishing
 - 474 Wood and Furniture
 - 475 Other Manufacturing
 - 48 Aeronautics
5. INFORMATION TECHNOLOGY
 - 50 General
 - 51 Data and Information Processing
 - 52 Basic Software Technology
 - 53 Artificial Intelligence and Expert Systems
 - 54 Telecommunications and Data-Communication
 - 55 Other software Applications
6. OTHER APPLICATION OF THE EXACT SCIENCES
 - 60 General
 - 61 Mathematics
 - 62 Physics
 - 63 Health and Safety
 - 63.1 Health
7. MANAGEMENT (technology aspects)
 - 70 General
 - 71 Product and Process Management
 - 711 Production Planning and Operation Research
 - 712 Quality Management
 - 713 Measurement and Control
 - 714 Maintenance
 - 715 Transport
 - 72 Innovation Management
 - 73 Personnel Management
 - 74 Other Management Aspects
8. SOCIAL AND HUMAN SCIENCES (technology aspects)
 - 80 General
 - 81 Training (Technology and Methodology)
 - 82 Sociology
 - 83 Law
 - 84 Languages
 - 85 Other social and Human Sciences
 - 85.1 Social Work
 - 85.2 Psychology
9. OTHERS
 - 90 Other fields
 - 999 Several fields

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΒΑΘΜΟ ΥΠΑΡΞΕΙΣ ΚΑΙ
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα μέρη Α, Β, Γ, Δ, Ε και Ζ μετρούν την πολυπλοκότητα, την αστάθεια, την εχθρικήτητα, τη δυναμική, και την ανομοιογένεια ως διαστάσεις του περιβάλλοντος, καθώς και την εκτιμώμενη αβεβαιότητα του περιβάλλοντος από την πλευρά του διοικητικού στελέχους. Παρακαλώ απαντήστε τις ερωτήσεις βάζοντας σε κύκλο τον κατάλληλο αριθμό.

Μέρος Α : Το μέρος αυτό μετράει την πολυπλοκότητα του Περιβάλλοντος.

1. Οι κυρίως αγορές που εξυπηρετείτε γενικά είναι :
Μη ανταγωνιστικές 1 2 3 4 5 6 7 πολύ ανταγωνιστικές
2. Ο ρυθμός ανάπτυξεως των κυρίων δραστηριοτήτων σας είναι:
Μειούμενος 1 2 3 4 5 6 7 γοργά αυξανόμενος
3. Στο χώρο της κύριας δραστηριότητας σας (ή δραστηριοτήτων) η Συχνότητα εισαγωγής νέων προϊόντων γενικά είναι :
Πολύ χαμηλή 1 2 3 4 5 6 7 πού υψηλή
4. Οι αγορές που εξυπηρετείτε είναι :
Πολύ ομοιογενείς 1 2 3 4 5 6 7 πολύ ανομοιογενείς
5. Οι δραστηριότητες παραγωγής και μάρκετινγκ της επιχείρησή σας είναι γεωγραφικά :
Πολύ συγκεντρωμένες 1 2 3 4 5 6 7 πολύ διεσπαρμένες
6. Η επιχείρησή σας στηρίζει την ανάπτυξη και επιβίωσή της σε Ένα μεγάλο βαθμό σε άλλους οργανισμούς του περιβάλλοντός της:
Διαφωνώ απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 συμφωνώ απολύτως
7. Τα προβλήματα τα οποία σχετίζονται με το περιβάλλον της Επιχείρησής σας μπορούν γενικά να χαρακτηριστούν ως τυπικά Και αντιμετωπίζονται με τις καθιερωμένες (προσδιορισμένες) Επιχειρησιακές πρακτικές
Συμφωνώ απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 διαφωνώ απολύτως

Μέρος Β : Το μέρος αυτό μετράει το βαθμό αστάθειας το περιβάλλοντος .

8. Το περιβάλλον της επιχείρησής σας βρίσκεται σε συνεχή διαδικασία αλλαγών :
συμφωνώ απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 διαφωνώ απολύτως

Μέρος Γ : Το μέρος αυτό μετράει την εχθρικότητα του περιβάλλοντος.

9. Οι επιπτώσεις και οι άνοδοι της κύριας δραστηριότητάς σας κατά τα τελευταία πέντε έτη είναι πλέον :
Περισσότερο προβλέψιμες 1 2 3 4 5 6 7 λιγότερο προβλέψιμες

10. Θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η Επιχείρησή σας ως :

-πολύ ασφαλές, με μικρή απειλή ως προς την επιβίωση και ευημερία της επιχ/σης μου 1 2 3 4 5 6 7 επικίνδυνο, ένα λάθος μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή της επιχ/σης μου

- πλούσιο σε ευκαιρίες τόσο επενδυτικές, όσο και στο χώρο του μάρκετινγκ 1 2 3 4 5 6 7 πολύ πειστικό. απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, εχθρικό, η επιβίωση είναι δύσκολη.

ελεγχόμενο από την επιχ/ση μου προς όφελος της, όπως συμβαίνει με μια επιχ/ση κυρίαρχη στο χώρο της με περιορισμένο ανταγωνισμό και εμπόδια 1 2 3 4 5 6 7 Ένα δυναμικό περιβάλλον στο οποίο οι πρωτοβουλίες της επιχ/σης μου παίζουν μικρό ρόλο σε σχέση με τις έντονα ανταγωνιστικές ή τεχνολογικές δυνάμεις

Μέρος Δ : Το μέρος αυτό μετράει τη δυναμική του περιβάλλοντος

11. Οι δραστηριότητες των κυρίως ανταγωνιστών σας στην αγορά Κατά τα τελευταία πέντε έτη είναι πλέον :
Περισσότερο προβλέψιμες 1 2 3 4 5 6 7 λιγότερο προβλέψιμες
Καμιά αλλαγή

12. Ο ρυθμός εξέλιξης νέων παραγωγικών διαδικασιών και νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην κυρίως περιοχή που δραστηριοποιείστε,

Κατά τα τελευταία πέντε έτη έχει :
Μειωθεί δραματικά 1 2 3 4 5 6 7 αυξηθεί δραματικά

Καμιά αλλαγή

Μέρος Ε : Το μέρος αυτό μετράει την ανομοιογένεια του περιβάλλοντος

13. Η ανάγκη διαφοροποίησης των παραγωγικών μεθόδων και ενεργειών του μάρκετινγκ, προκειμένου για την εξυπηρέτηση των διαφόρων πελατών, κατά τα τελευταία πέντε χρόνια έχει :
Μειωθεί δραματικά 1 2 3 4 5 6 7 αυξηθεί δραματικά

Μέρος Ζ : Το μέρος αυτό μετράει την εκτιμώμενη αβεβαιότητα του περιβάλλοντος

14. Το περιβάλλον της επιχ/σης σας είναι γενικά προβλέψιμο :
Συμφωνώ απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 διαφωνώ απολύτως

15. Οι προβλέψεις της επιχ/σης σας για αλλαγές του περιβάλλοντος είναι συνήθως ακριβείς :
Συμφωνώ απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 διαφωνώ απολύτως

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τις σχέσεις της επιχ/σης σας με διάφορους τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα σας ζητείται να κατατάξετε τα χαρακτηριστικά ή τη συμπεριφορά αυτών των τομέων με βάση το βαθμό της προβλεψιμότητάς τους, όπου 1 = αρκετά προβλέψιμο και 7 = αρκετά απρόβλεπτο.

Προβλ. Απροβλ.

16. Προμηθευτές των α' υλών και εξαρτημάτων :

- | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| α. οι μεταβολές των τιμών τους είναι | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| β. οι μεταβολές στην ποιότητα | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| γ. οι σχεδιαστικές μεταβολές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| δ. εισαγωγή νέων υλικών ή εξαρτημάτων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

17. Οι ενέργειες των ανταγωνιστών :

- | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|----------|----------|---|---|
| α. οι μεταβολές των τιμών τους είναι | 1 | 2 | 3 | 4 | <u>5</u> | 6 | 7 |
| β. οι μεταβολές στην ποιότητα | 1 | 2 | 3 | <u>4</u> | 5 | 6 | 7 |
| γ. οι σχεδιαστικές μεταβολές | 1 | 2 | 3 | 4 | <u>5</u> | 6 | 7 |
| δ. εισαγωγή νέων προϊόντων | 1 | 2 | 3 | 4 | <u>5</u> | 6 | 7 |

18. Πελάτες :

- | | | | | | | | |
|---|---|----------|---|---|---|---|---|
| α. η ζήτηση για υφιστάμενα προϊόντα είναι | 1 | <u>2</u> | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| β. η ζήτηση για νέα προϊόντα είναι | 1 | <u>2</u> | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

19. Η χρηματοδοτική / κεφαλαιακή αγορά :

- α. μεταβολές επιτοκίων

- α1. Βραχυπρόθεσμο χρέος 1 2 3 4 5 6 7
α2. Μακροπρόθεσμο χρέος 1 2 3 4 5 6 7
β. χορήγηση πίστωσης
β1. Βραχυπρόθεσμο χρέος 1 2 3 4 5 6 7
β2. Μακροπρόθεσμο χρέος 1 2 3 4 5 6 7

20. Κυβερνητικοί διοικητικοί μηχανισμοί :

- α. μεταβολές νόμων ή πολιτικών τιμολόγησης 1 2 3 4 5 6 7
β. μεταβολές νόμων ή πολιτικών στην ποιοτική τυποποίηση προϊόντων 1 2 3 4 5 6 7
γ. μεταβολές σε νόμους ή πολιτικές που αφορούν λογιστικές πρακτικές 1 2 3 4 5 6 7
δ. μεταβολές σε εργασιακούς νόμους ή πολιτικές 1 2 3 4 5 6 7
ε. μεταβολές σε νόμους ή πολιτικές που επηρεάζουν πρακτικές μάρκετινγκ και διανομών 1 2 3 4 5 6 7
ζ. μεταβολές σε νόμους ή πολιτικές σχετικά με αποδεκτές λογιστικές μεθόδους 1 2 3 4 5 6 7

21. Ενέργειες των εργατικών ενώσεων :

- α. μεταβολές σε μισθούς, ωράρια και εργασιακές συνθήκες 1 2 3 4 5 6 7
β. μεταβολές στην εξασφάλιση εργασίας που προσφέρει το σωματείο 1 2 3 4 5 6 7
γ. μεταβολές στη διαδικασία επίλυσης παραπόνων 1 2 3 4 5 6 7

ΒΑΘΜΟΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Οι παρακάτω ερωτήσεις αποσκοπούν να συνδέσουν τις διαστάσεις του περιβάλλοντος με το βαθμό ύπαρξης και καταγραφής των διαδικασιών που διέπουν τις πρακτικές στρατηγικού προγραμματισμού που εφαρμόζονται από την επιχ/ση σας.

22. Η επιχ/ση σας διαθέτει γραπτό πρόγραμμα που καλύπτει Χρονική περίοδο μεγαλύτερη του ενός έτους :

Ναι Όχι

23. Ο κυρίως προγραμματισμός σας περιλαμβάνει πόσο
Τικοποιημένους στόχους για οποιοδήποτε από τα παρακάτω:
αύξηση πωλήσεων Ναι Όχι

-μερίδιο αγοράς Ναι Όχι

- απόδοση πωλήσεων Ναι Όχι

-έσοδα Ναι Όχι

- κέρδη / μετοχή Ναι Όχι

- απόδοση επενδύσεων Ναι Όχι

- αύξηση κεφαλαίου Ναι Όχι

- απόδοση επενδυμένου
κεφαλαίου Ναι Όχι

- ποιότητα υπηρεσιών Ναι Όχι

- ικανοποίηση πελάτη Ναι Όχι

- εκπαίδευση και βελτίωση
προσωπικού Ναι Όχι

- βελτίωση προϊόντος Ναι Όχι

- εικόνα προς τα έξω Ναι Όχι

24. Ο κυρίως σας προγραμματισμός περιλαμβάνει κάποια από τις
Παρακάτω προϋπολογιστικές καταστάσεις :

- ισολογισμό Ναι Όχι

- ανάλυση εσόδων-εξόδων Ναι Όχι

- λογαριασμός αποτελεσμάτων Ναι Όχι

25. Το κυρίως πρόγραμμα σας περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμους
Προγραμματισμούς και προϋπολογισμούς για τα παρακάτω:

- επέκταση Ναι Όχι

- επενδυτικό προγραμματισμό Ναι Όχι

- ανάλωση κεφαλαίου Ναι Όχι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. ΕΠΩΝΥΜΙΑ Α.Β.Σ.Π ΔΟΔΩΝΗ Α.Ε.
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ _____
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ _____
ΠΕΡΙΟΧΗ _____
ΤΗΛΕΦΩΝΟ _____ FAX _____
ΟΝΟΜ/ΜΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ _____
2. ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ
ΑΤΟΜΙΚΗ ΟΕ ΕΕ ΕΠΕ ΑΕ
3. ΕΔΡΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- 4α. Υπάρχουν κάποιας μορφής αντιπρόσωποι ή συνεργάτες προώθηση προϊόντων σας στο εσωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ
- 4β. Υπάρχουν κάποιας μορφής αντιπρόσωποι ή συνεργάτες τεχν. Υποστήριξης σας στο εσωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ
- 4γ. Υπάρχουν κάποιας μορφής συνεργάτες οικον. Υποστήριξης σας στο εσωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ
- 5α. Υπάρχουν κάποιας μορφής αντιπρόσωποι ή συνεργάτες προώθησης προϊόντων σας στο εξωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ
- Αν ΝΑΙ σε ποιες χώρες; ΕΥΡΩΠΗ - ΑΜΕΡΙΚΗ - ΚΑΝΑΔΑΣ.
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ
- 5β. Υπάρχουν κάποιας μορφής αντιπρόσωποι ή συνεργάτες τεχν. Υποστήριξης σας στο εξωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ
- Αν ΝΑΙ σε ποιες χώρες; _____

5γ. Υπάρχουν κάποιες μορφής συνεργάτες οικον. Υποστήριξης

σας στο εξωτερικό; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποιες χώρες; _____

6. Πόσο είναι το προσωπικό πλήρους απασχόλησης
1.500 _____

7. Υπάρχουν συνεργάτες ή προσωπικό μερικής ή εποχιακής
απασχόλησης και σε τι ποσοστό;

8. Μπορείτε να δεχτείτε φοιτητές για 6μηνη πρακτική άσκηση ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ πόσους και σε ποια τμήματα/ ειδικότητες

9. Τα στελέχη της εταιρείας σας ποιες ξένες γλώσσες ομιλούν;

ΑΓΓΛΙΚΑ ΓΑΛΛΙΚΑ ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ ΙΤΑΛΙΚΑ
ΙΣΠΑΝΙΚΑ Άλλες

10. Ποια η στάθμη εκπαίδευσης του προσωπικού σας ;

	ΑΕΙ	ΤΕΙ	Σύνολο	τουλ. 6μηνη εξειδ.
ΤΡΙΤΟΒ. ΕΚΠ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΤΡΙΤΟΒ. ΕΚΠ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μ. ΕΚΠ.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΣΤΟΙΧ. ΕΚΠ.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>

11. Προβλέπετε ανακατανομή / αναδιάρθρωση ή εκπαίδευση του προσωπικού; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε τι τομείς. -α. Τεχνικό
 β. Οικονομικό
 γ. Διοικητικό

Β. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1. Ποια είναι η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας;

Εμπόριο εξαγωγικό Εμπόριο εισαγωγικό
Παραγωγή Μεταποίησης

Υπηρεσίες κοιν. Πρόν. Ασφάλισης Μελέτη-σχεδίαση
Υπηρεσίες Διοικ/οικον. Εκμετάλλευση φυσ. Πλούτου

2. Οι προμηθευτές πρώτων υλών σε ποιες χώρες ανήκουν;

ΕΛΛΑΔΑ

3. ποιο είναι το προϊόν-υπηρεσία της δραστηριότητάς σας;

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

4. Πώς είναι διαρθρωμένη η εταιρεία σας (τμήματα / τομείς)

Δ / ΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		<input checked="" type="checkbox"/>
Δ / ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	→ ΧΡΗΜ / ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	<input checked="" type="checkbox"/>
	→ ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	<input type="checkbox"/>
	→ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	<input checked="" type="checkbox"/>
ΠΑΡΑΓΩΓΗ		<input checked="" type="checkbox"/>
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		<input checked="" type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
ΤΕΧΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	→	<input checked="" type="checkbox"/>
	→	<input type="checkbox"/>
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ		<input checked="" type="checkbox"/>

MARKETING

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

5. ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΑΣ

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Τεχνική υποστήριξη | <input type="checkbox"/> |
| Συμβούλευση | <input type="checkbox"/> |
| Πληροφόρηση | <input type="checkbox"/> |
| Τεχνική εκπαίδευση | <input type="checkbox"/> |
| Έρευνα αγοράς | <input type="checkbox"/> |
| Διεθνείς επαφές | <input type="checkbox"/> |
| Κοινά προγράμματα | <input type="checkbox"/> |
| Προστασία περιβάλλοντος | <input type="checkbox"/> |
| Υγεία | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |

6. Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό, ποιών ειδικοτήτων ;
(πίνακας Α) _____

α. Θέλετε να προσλάβετε τώρα μόνιμο προσωπικό ; ΝΑΙ ΟΧΙ

εάν ΝΑΙ σε τι ειδικότητα (πίνακας Α) _____

Γ. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Ο Εξοπλισμός της εταιρείας από ποιες χώρες προέρχεται ;

ΓΕΡΜΑΝΙΑ - ΟΛΛΑΝΔΙΑ - ΗΠΑ

Πότε ξεκίνησε η εκμετάλλευση του κύριου εξοπλισμού της
εταιρείας _____

3. Έγινε πρόσφατα (τα τελευταία 5 χρόνια) προμήθεια ή επέκταση
ή ανανέωση του εξοπλισμού ; ΝΑΙ ΟΧΙ

4. Πως γίνεται η συντήρηση & υποστήριξη του εξοπλισμού σας ;
 Από δικό σας προσωπικό ΝΑΙ ΟΧΙ ή από προσωπικό
 της προμηθεύτριας εταιρείας ΝΑΙ ΟΧΙ Άλλο
5. Θέλετε να εκπαιδεύσετε δικό σας τεχνικό προσωπικό, για την
 συντήρηση και την τεχνική υποστήριξη του εξοπλισμού σας ;
 ΝΑΙ Όχι

Δ. ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. Υπάρχει κάποιο είδος διαφήμισης ; ΝΑΙ ΟΧΙ

- Αν ΝΑΙ ποιο.
- α. Τηλεόραση
- β. Ραδιόφωνο
- γ. Τύπος
- δ. Εφημερίδες

2. Συμμετέχετε σε διεθνείς ή τοπικές εκθέσεις ; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποιες ΕΛΛΑΔΑ - ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ - ΓΕΡΜΑΝΙΑ - ΓΑΛΛΙΑ

3. Συνεργάζεστε με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις ;

α. Του εσωτερικού οχι

β. Του εξωτερικού (χώρες ΕΟΚ) οχι

γ. Άλλες χώρες οχι

4. Θέλετε να συνδεθείτε σε δίκτυο εταιρειών με παράλληλα
 αλληλοεξαρτώμενα- συμπληρωματικά (spin off) προϊόν /
 υπηρεσίες (ελληνικές, ξένες)

ΝΑΙ ΟΧΙ

5. Είστε μέλος διεθνών ή ελληνικών οργανισμών ή ενώσεων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Ε. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1. Διαθέτετε κάποιο ποσό για εκπαίδευση στη μεταφορά νέων Τεχνολογιών στην εταιρεία σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

2α. Διαθέτετε κάποιο ποσό για εκπαίδευση γενικά;

ΝΑΙ ΟΧΙ

• 2β. Διαθέτετε κάποιο ποσό για εκπαίδευση στη μεταφορά νέων τεχνολογιών στην εταιρεία σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

3α. Είναι μηχανογραφημένη η εταιρεία-υπηρεσία σας και σε

ποιους τομείς; ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ - ΠΑΡΑΓΩΓΗ

3β. Είναι αυτοματοποιημένη η παραγωγή σας και σε ποιους τομείς ΟΛΟΙ

4. Εκπαιδεύετε το προσωπικό σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ με ποιους τρόπους; _____

5. Έχετε εξοπλισμένο εργαστήριο έρευνας και ανάπτυξης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

6α. Κάνετε την τελευταία 5ετία επενδύσεις για προστασία περιβάλλοντος; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε τι ποσοστό _____

6β. Κάνετε την τελευταία 5ετία επενδύσεις για ασφάλεια εργασίας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε τι ποσοστό _____

6γ. Κάνετε την τελευταία 5ετία επενδύσεις για ανανέωση - βελτίωση - εκσυγχρονισμός; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε τι ποσοστό _____

6δ. Κάνετε την τελευταία 5ετία επενδύσεις στην ποιοτική βελτίωση των προϊόντων; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε τι ποσοστό _____

6. Τι ποσοστό των επενδύσεων αυτών είναι;

ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

7. Έχετε ενταχθεί σε κάποιο αναπτυξιακό νόμο (1262/82, ΜΟΠ, ΣΠΑ κ.α); ΝΑΙ ΟΧΙ

9α. Ενδιαφέρεστε να ενταχθείτε; ΝΑΙ ΟΧΙ

9β. Γνωρίζετε τι ενέργειες πρέπει να κάνετε για να το πετύχετε; ΝΑΙ ΟΧΙ

10. Έχετε συνεργαστεί μέχρι τώρα με Ανώτατα ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή άλλους Ερευνητικούς φορείς για Επίλυση τεχνικών - οικονομικών προβλημάτων της εταιρείας Σας; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποια _____

Οι εμπειρίες σας _____

Αν ΟΧΙ θα θέλατε και με τι προϋποθέσεις; _____

ΣΤ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ - ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ

1. Νομίζετε ότι Τεχνολογικό τομέα ή στους Τεχνολογικούς Τομείς που εμπίπτει η δραστηριότητα της εταιρείας σας Ενημερώνεστε ικανοποιητικά; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ πως ενημερώνεστε _____

2. Τι μορφή ενημέρωσης θα προτιμούσατε
- α. μόνιμο συνεργάτη ΕΛΛΗΝΑ ΞΕΝΟ
- β. συνεργάτη ON CALL
- γ. Προσωπική επαφή
- δ. Εκθέσεις
- ε. Συνέδρια
- στ. Εκδόσεις
3. Είναι στα σχέδια της εταιρείας σας η
- α. αύξηση παραγωγής β. βελτίωση παραγωγής
- γ. αλλαγή προϊόντων δ. Νέα προϊόντα
5. Τα προϊόντα που παράγετε είναι τυποποιημένα σύμφωνα με τις διατάξεις του ΕΛΟΤ ή ακολουθούν διεθνή πρότυπα
- 6α. Γνωρίζετε τα διεθνή και τα Ευρωπαϊκά πρότυπα τυποποίησης των προϊόντων σας; ΝΑΙ ΟΧΙ
- 6β. Επιθυμείτε συνεργασία με το ΤΕΙ για έλεγχο προδιαγραφών των προϊόντων σας; ΝΑΙ ΟΧΙ
7. Θέλετε να εκπαιδευτεί/καταρτιστεί το προσωπικό σας σε νέες τεχνολογίες ή τεχνικές μεθόδους ώστε να επιτύχετε την ανάπτυξη της εταιρείας σας; ΝΑΙ ΟΧΙ
- Αν ΝΑΙ, επιθυμείτε να γίνει με επιχορήγηση από την Ευρ. Κοινότητα περιφέρεια Κρατική Τομεακή και πώς;
- α. Με πρόγραμμα κατάρτισης μακράς διάρκειας (πέραν των 4 εβδομάδων).
- β. Με πρόγραμμα κατάρτισης μικρής διάρκειας (1 – 2 εβδομάδες) στο εσωτερικό.

γ. Με πρόγραμμα κατάρτισης μικρής διάρκειας (1 – 2 εβδομάδες)
στο εξωτερικό ;

δ. Με παραμονή σε εργαστήρια ΑΕΙ – ΤΕΙ του εσωτερικού
του εξωτερικού ;

ε. Με συμμετοχή σε συνέδρια ομάδες εργασίες

στ. Με εκδόσεις

ζ. Με ποιους άλλους τρόπους _____

8. Πως επιτυγχάνετε την βελτίωση της παραγωγής ;

α. Με την βελτίωση των τεχνικών γνώσεων του προσωπικού σας
(Πως γίνεται αυτό) _____

β. Με την βελτίωση εξοπλισμού (Πως αποφασίζετε
γι' αυτό) _____

Ζ. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΑΕΙ / ΤΕΙ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Πιστεύετε ότι μία συνεργασία με ΑΕΙ – ΤΕΙ είναι χρήσιμη
Για σας ; ΝΑΙ ΟΧΙ

Για τα ΤΕΙ ; ΝΑΙ ΟΧΙ

2. Αν ΝΑΙ :

α. Επιθυμείτε την συνεργασία για να συνεισφέρετε στο
περιεχόμενο σπουδών και σε τι μέγεθος ;

	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΟ	ΛΙΓΟ
ΑΕΙ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

β. Για να στείλετε προσωπικό σε σεμινάρια, ή πρακτική εξάσκηση σε εργαστήρια ΑΕΙ – ΤΕΙ.

Ποιάς ειδικότητας; (πίνακας Α) _____

δ. Για να δέχεστε σπουδαστές για πρακτική εξάσκηση.

ε. Ως μια ευκαιρία για συν-ανάπτυξη ή συν-διοργάνωση ή συν-συμμετοχή σε Projects, συσκέψεις, συνέδρια.

στ. Ως μια δεξαμενή γνώσεων ή τεχνικών δεξιοτήτων ή τεχνική υποστήριξη / υποδομή, για επίλυση πιθανών προβλημάτων;

ζ. Ως μια ευκαιρία συνεργασίας με ένα κομβικό σημείο το οποίο δύναται να προωθεί Projects και συνεργασίες σε Πανελλήνιο η Διεθνές Επίπεδο;

η. Ως μια ευκαιρία για Product marketing;

θ. Επιθυμείτε για την ενδυνάμωση της συνεργασίας την ίδρυση ειδικού γραφείου σε ΑΕΙ – ΤΕΙ και την λειτουργία οργάνου ως πχ. Κέντρο Τεχνολογίας Έρευνας / Εφαρμογών κτλ. Στο ΔΣ του οποίου να εκπροσωπούνται και οι φορείς,

3. Έχετε μεγάλο ανταγωνισμό στον τομέα σας

ΝΑΙ Όχι

4. Πως αντιμετωπίζετε κυρίως τους ανταγωνιστές σας

α. Ποιότητα

β. κόστος

1. Τομείς Τεχνολογίας

1. Πρωτογενείς πηγές ή

Πρωτογενές δυναμικό

- 10 Γενικά
- 11 Ορυκτά και εξόρυξη
- 12 Υλικά
- 13 Ενέργεια

2. Εκμετάλλευση της γήινης

Επιφάνειας

- 20 Γενικά
- 21 Γεωργία, Δασοπονία, Αλιεία
- 22 Περιβάλλον
- 23 Τηλαιοθητήρια
- 24 Θαλάσσιες ή παράκτιες επιστήμονες
- 25 Ειδ. Πολιτικού Μηχανικού
- 26 Αρχιτεκτονική

3. Εφαρμογές Βιολογίας και Χημείας

- 30 Γενικά
- 31 Βιοτεχνολογία
- 32 Βιομηχανία Αγροτικών Προϊόντων
- 33 Ειδ. Χημικού Μηχανικού
- 34 Φαρμακευτική

4. Παραγωγή και κατασκευές

- 40 Γενικά
- 41 Μηχανολογικός σχεδιασμός & Ανάλυση
- 42 Αυτοματισμοί & εξελιγμένη Τεχνολογία κατασκευών
- 421 CΙM και ευέλικτες κατασκευές
- 422 Ρομποτική
- 43 Μικροηλεκτρονική Τεχνολογία
- 44 Εφαρμογή Ηλεκτρονικής & Υπολογιστές
- 45 Ειδ. Ηλεκτρολόγου Μηχανικού
- 46 Οργανολογία
- 47 Παραδοσιακή Τεχνολογία κατασκευών
- 471 Κλαστούφαντουργία
- 472 Χαρτοποιία
- 473 Τυπογραφία και εκδόσεις
- 474 Ξύλο και έπιπλο
- 475 Άλλες κατασκευές
- 48 Αεροναυπηγική

5. Πληροφορική

- 50 Γενικά
- 51 Δεδομένα και επεξεργασία πληροφοριών
- 52 Βασική Τεχνολογία Λογισμικού
- 53 Τεχνική γνώση και έμπειρα συστήματα
- 54 Τηλεπικοινωνίες και δεδομένα επικοινωνιών
- 55 Άλλες εφαρμογές Λογισμικού

6. Άλλες Εφαρμογές των ειδικών Επιστημών

- 60 Γενικά
- 61 Μαθηματικά
- 62 Φυσική
- 63 Υγεία και ασφάλεια
- 631 Υγεία

7. Διαχείριση (Τεχνολογική θεώρηση)

- 70 Γενικά
- 71 Διαχείριση διαδικασιών & προϊόντων
- 711 Σχεδιασμός παραγωγής & επιχειρησιακή έρευνα
- 712 Διαχείριση ποιότητας
- 713 Μέτρηση και έλεγχος
- 714 Συντήρηση
- 715 Μεταφορά
- 72 Πρωτοποριακά συστήματα διοίκησης
- 73 Διοίκηση Προσωπικού
- 74 Άλλα θέματα διοίκησης

8. Κοινωνικές και Ανθρωπιστικές επιστήμες (Τεχνολογική θεώρηση)

- 80 Γενικά
- 81 Εκπαίδευση (Τεχνολογία και Μεθοδολογία)
- 82 Κοινωνιολογία
- 83 Νομικές Επιστήμες
- 84 Γλώσσες
- 85 Άλλες κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες
- 851 Κοινωνική Εργασία
- 852 Ψυχολογία

9 Άλλες

- 90 Άλλα πεδία δράσης
- 999 Διάφορα πεδία δράσης

1. Technology sectors

1. BASIC RESOURCES

- 10 General
- 11 Mining and Extraction
- 12 Materials
- 13 Energy

2. OCCUPATION OF THE EARTH'S

- 20 General
- 21 Agriculture, Forestry and Fisheries
- 22 Environment
- 23 Remote Sensing
- 24 Marine Sciences and Offshore
- 25 Civil Engineering
- 26 Architecture

3. APPLICATIONS OF BIOLOGY AND CHEMISTRY

- 30 General
- 31 Biotechnology
- 32 Agro-food Industry
- 33 Chemical Engineering
- 34 Pharmacy

4. PRODUCTION AND MANUFACTURING

- 40 General
- 41 Mechanical design and Analysis
- 42 Automation and Advanced Manufacturing
- 421 CIM and Flexible Manufacturing
- 422 Robotics
- 43 Microelectronics Technology
- 44 Applied electronics and Computer Hardware
- 45 Electrical Engineering
- 46 Instrumentation
- 47 Traditional Manufacturing industry
- 471 Textiles
- 472 Paper
- 473 Printing and Publishing
- 474 Wood and Furniture
- 475 Other Manufacturing
- 48 Aeronautics

5. INFORMATION TECHNOLOGY

- 50 General
- 51 Data and Information Processing
- 52 Basic Software Technology
- 53 Artificial Intelligence and Expert Systems
- 54 Telecommunications and Data Communication
- 55 Other software Applications

6. OTHER APPLICATION OF THE EXACT SCIENCES

- 60 General
- 61 Mathematics
- 62 Physics
- 63 Health and Safety
- 63.1 Health

7. MANAGEMENT (technology aspects)

- 70 General
- 71 Product and Process Management
- 711 Production Planning and Operation Research
- 712 Quality Management
- 713 Measurement and Control
- 714 Maintenance
- 715 Transport
- 72 Innovation Management
- 73 Personnel Management
- 74 Other Management Aspects

8. SOCIAL AND HUMAN SCIENCES (technology aspects)

- 80 General
- 81 Training (Technology and Methodology)
- 82 Sociology
- 83 Law
- 84 Languages
- 85 Other social and Human Sciences
- 85.1 Social Work
- 85.2 Psychology

9. OTHERS

- 90 Other fields
- 999 Several fields

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΒΑΘΜΟ ΥΠΑΡΞΕΙΣ ΚΑΙ
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα μέρη Α,Β,Γ,Δ,Ε και Ζ μετρούν την πολυπλοκότητα, την αστάθεια, την εχθρικότητα, τη δυναμική, και την ανομοιογένεια ως διαστάσεις του περιβάλλοντος, καθώς και την εκτιμώμενη αβεβαιότητα του περιβάλλοντος από την πλευρά του διοικητικού στελέχους. Παρακαλώ απαντήστε τις ερωτήσεις βάζοντας σε κύκλο τον κατάλληλο αριθμό.

Μέρος Α : Το μέρος αυτό μετράει την πολυπλοκότητα του Περιβάλλοντος.

1. Οι κυρίως αγορές που εξυπηρετείτε γενικά είναι :
Μη ανταγωνιστικές 1 2 3 4 5 6 7 πολύ ανταγωνιστικές
2. Ο ρυθμός ανάπτυξης των κυρίων δραστηριοτήτων σας είναι:
Μειούμενος 1 2 3 4 5 6 7 γοργά αυξανόμενος
3. Στο χώρο της κύριας δραστηριότητας σας (ή δραστηριοτήτων) η Συχνότητα εισαγωγής νέων προϊόντων γενικά είναι :
Πολύ χαμηλή 1 2 3 4 5 6 7 πού υψηλή
4. Οι αγορές που εξυπηρετείτε είναι :
Πολύ ομοιογενείς 2 3 4 5 6 7 πολύ ανομοιογενείς
5. Οι δραστηριότητες παραγωγής και μάρκετινγκ της επιχείρησή σας είναι γεωγραφικά :
Πολύ συγκεντρωμένες 2 3 4 5 6 7 πολύ διεσπαρμένες
6. Η επιχείρησή σας στηρίζει την ανάπτυξη και επιβίωσή της σε Ένα μεγάλο βαθμό σε άλλους οργανισμούς του περιβάλλοντός της:
Διαφωνώ απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 συμφωνώ απολύτως
7. Τα προβλήματα τα οποία σχετίζονται με το περιβάλλον της Επιχείρησής σας μπορούν γενικά να χαρακτηριστούν ως τυπικά Και αντιμετωπίζονται με τις καθιερωμένες (προσδιορισμένες) Επιχειρησιακές πρακτικές
Συμφωνώ απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 διαφωνώ απολύτως

Μέρος Β : Το μέρος αυτό μετράει το βαθμό αστάθειας το περιβάλλοντος .

8. Το περιβάλλον της επιχείρησής σας βρίσκεται σε συνεχή διαδικασία αλλαγών :
συμφωνώ απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 διαφωνώ απολύτως

Μέρος Γ : Το μέρος αυτό μετράει την εχθρικότητα του περιβάλλοντος.

9. Οι επιπτώσεις και οι άνοδοι της κύριας δραστηριότητάς σας κατά τα τελευταία πέντε έτη είναι πλέον :
Περισσότερο προβλέψιμες 1 2 3 4 5 6 7 λιγότερο προβλέψιμες

10. Θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η Επιχείρησή σας ως :

-πολύ ασφαλές, με μικρή επικίνδυνο, ένα λάθος απειλή ως προς την 1 2 3 4 5 6 7 μπορεί να προκαλέσει επιβίωση και ευημερία της επιχ/σης μου την καταστροφή της επιχ/σης μου

- πλούσιο σε ευκαιρίες πολύ πειστικό. τόσο επενδυτικές, όσο και 1 2 3 4 5 6 7 απαιτεί ιδιαίτερη στο χώρο του μάρκετινγκ προσοχή, εχθρικό, η επιβίωση είναι δύσκολη.

ελεγχόμενο από την επιχ/ση μου Ένα δυναμικό περιβάλλον προς όφελος της, όπως συμβαίνει στο οποίο οι πρωτοβουλίες με μια επιχ/ση κυρίαρχη στο χώρο 1 2 3 4 5 6 7 της επιχ/σης μου παίζουν της με περιορισμένο ανταγωνισμό μικρό ρόλο σε σχέση με και εμπόδια τις έντονα ανταγωνιστικές ή τεχνολογικές δυνάμεις

Μέρος Δ : Το μέρος αυτό μετράει τη δυναμική του περιβάλλοντος

11. Οι δραστηριότητες των κυρίως ανταγωνιστών σας στην αγορά Κατά τα τελευταία πέντε έτη είναι πλέον :
Περισσότερο προβλέψιμες 1 2 3 4 5 6 7 λιγότερο προβλέψιμες
Καμιά αλλαγή

12. Ο ρυθμός εξέλιξης νέων παραγωγικών διαδικασιών και νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην κυρίως περιοχή που δραστηριοποιείστε,

Κατά τα τελευταία πέντε έτη έχει :

Μειωθεί δραματικά 1 2 3 4 5 6 7 αυξηθεί δραματικά

Καμιά αλλαγή

Μέρος Ε : Το μέρος αυτό μετράει την ανομοιογένεια του περιβάλλοντος

13. Η ανάγκη διαφοροποίησης των παραγωγικών μεθόδων και ενεργειών του μάρκετινγκ, προκειμένου για την εξυπηρέτηση των διαφόρων πελατών, κατά τα τελευταία πέντε χρόνια έχει :
Μειωθεί δραματικά 1 2 3 4 5 6 7 αυξηθεί δραματικά

Μέρος Ζ : Το μέρος αυτό μετράει την εκτιμώμενη αβεβαιότητα του περιβάλλοντος

14. Το περιβάλλον της επιχ/σης σας είναι γενικά προβλέψιμο :
Συμφωνώ απολύτως 2 3 4 5 6 7 διαφωνώ απολύτως

15. Οι προβλέψεις της επιχ/σης σας για αλλαγές του περιβάλλοντος είναι συνήθως ακριβείς :
Συμφωνώ απολύτως 2 3 4 5 6 7 διαφωνώ απολύτως

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τις σχέσεις της επιχ/σης σας με διαφόρους τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα σας ζητείται να κατατάξετε τα χαρακτηριστικά ή τη συμπεριφορά αυτών των τομέων με βάση το βαθμό της προβλεψιμότητάς τους, όπου 1 = αρκετά προβλέψιμο και 7 = αρκετά απρόβλεπτο.

Προβλ. Απροβλ.

16. Προμηθευτές των α' υλών και εξαρτημάτων :

α. οι μεταβολές των τιμών τους είναι 1 2 3 4 5 6 7
β. οι μεταβολές στην ποιότητα 1 2 3 4 5 6 7
γ. οι σχεδιαστικές μεταβολές 1 2 3 4 5 6 7
δ. εισαγωγή νέων υλικών ή εξαρτημάτων 1 2 3 4 5 6 7

17. Οι ενέργειες των ανταγωνιστών :

α. οι μεταβολές των τιμών τους είναι 1 2 3 4 5 6 7
β. οι μεταβολές στην ποιότητα 1 2 3 4 5 6 7
γ. οι σχεδιαστικές μεταβολές 1 2 3 4 5 6 7
δ. εισαγωγή νέων προϊόντων 1 2 3 4 5 6 7

18. Πελάτες :

α. η ζήτηση για υφιστάμενα προϊόντα είναι 1 2 3 4 5 6 7
β. η ζήτηση για νέα προϊόντα είναι 1 2 3 4 5 6 7

19. Η χρηματοδοτική / κεφαλαιακή αγορά :

α. μεταβολές επιτοκίων

- | | | | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| α1. Βραχυπρόθεσμο χρέος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| α2. Μακροπρόθεσμο χρέος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| β. χορήγηση πίστωσης | | | | | | | |
| β1. Βραχυπρόθεσμο χρέος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| β2. Μακροπρόθεσμο χρέος | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
20. Κυβερνητικοί διοικητικοί μηχανισμοί :
- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|
| α. μεταβολές νόμων ή πολιτικών τιμολόγησης | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | <input checked="" type="checkbox"/> 7 |
| β. μεταβολές νόμων ή πολιτικών στην ποιοτική τυποποίηση προϊόντων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | <input checked="" type="checkbox"/> 7 |
| γ. μεταβολές σε νόμους ή πολιτικές που αφορούν λογιστικές πρακτικές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | <input checked="" type="checkbox"/> 7 |
| δ. μεταβολές σε εργασιακούς νόμους ή πολιτικές | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | <input checked="" type="checkbox"/> 7 |
| ε. μεταβολές σε νόμους ή πολιτικές που επηρεάζουν πρακτικές μάρκετινγκ και διανομών | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | <input checked="" type="checkbox"/> 7 |
| ζ. μεταβολές σε νόμους ή πολιτικές σχετικά με αποδεκτές λογιστικές μεθόδους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
21. Ενέργειες των εργατικών ενώσεων :
- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|
| α. μεταβολές σε μισθούς, ωράρια και εργασιακές συνθήκες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | <input checked="" type="checkbox"/> 7 |
| β. μεταβολές στην εξασφάλιση εργασίας που προσφέρει το σωματείο | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| γ. μεταβολές στη διαδικασία επίλυσης παραπόνων | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

ΒΑΘΜΟΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Οι παρακάτω ερωτήσεις αποσκοπούν να συνδέσουν τις διαστάσεις του περιβάλλοντος με το βαθμό ύπαρξης και καταγραφής των διαδικασιών που διέπουν τις πρακτικές στρατηγικού προγραμματισμού που εφαρμόζονται από την επιχ/ση σας.

22. Η επιχ/ση σας διαθέτει γραπτό πρόγραμμα που καλύπτει Χρονική περίοδο μεγαλύτερη του ενός έτους :

Ναι , Όχι

23. Ο κυρίως προγραμματισμός σας περιλαμβάνει πόσο
Τικοποιημένους στόχους για οποιοδήποτε από τα παρακάτω:
αύξηση πωλήσεων Ναι Όχι

-μερίδιο αγοράς Ναι Όχι

- απόδοση πωλήσεων Ναι Όχι

-έσοδα Ναι Όχι

- κέρδη / μετοχή Ναι Όχι

- απόδοση επενδύσεων Ναι Όχι

- αύξηση κεφαλαίου Ναι Όχι

- απόδοση επενδυμένου
κεφαλαίου Ναι Όχι

- ποιότητα υπηρεσιών Ναι Όχι

- ικανοποίηση πελάτη Ναι Όχι

- εκπαίδευση και βελτίωση
προσωπικού Ναι Όχι

- βελτίωση προϊόντος Ναι Όχι

- εικόνα προς τα έξω Ναι Όχι

24. Ο κυρίως σας προγραμματισμός περιλαμβάνει κάποια από τις
Παρακάτω προϋπολογιστικές καταστάσεις:

- ισολογισμό Ναι Όχι

- ανάλυση εσόδων-εξόδων Ναι Όχι

- λογαριασμός αποτελεσμάτων Ναι Όχι

25. Το κυρίως πρόγραμμα σας περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμους
Προγραμματισμούς και προϋπολογισμούς για τα παρακάτω:

- επέκταση Ναι Όχι

- επενδυτικό προγραμματισμό Ναι Όχι

- ανάλωση κεφαλαίου Ναι Όχι

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ 1/1 ΕΩΣ 31/12/96

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

Η συνολική ποσότητα και αξία του Γάλακτος που προβλέπεται να εφαρμοστεί κατά το χρονικό διάστημα από 1/1/96 έως 31/12/96 είναι:

Είδος Γάλακτος	Κιλά	Κιλά	Τιμή Μονάδος	Αξία σε χιλ δρχ
α) Γάλα Πρόβειο				
Από 1/1-31/12/96		37.100.000	* 215 =	7.976.500
Από 1/1-31/12/96 χωρίς προκ.	15.700.000		* 10 =	157.000
Από 1/10-31/12/95	5.639.367		* 65 =	366.559
Από 1/1-31/12/96				223.500
Σύνολο				8.723.559
β) Γάλα Γίδινο				1.471.284
Από 1/1-31/12/96		8.300.000	* 120 =	996.000
Από 1/10-31/12/96	68.735		* 20 =	1.375
Σύνολο				997.375
γ) Γάλα Αγελάδος				
Από 1/1-31/12/96		19.000.000	* 110 =	2.090.000
Σύνολο				2.090.000
Σύνολα		64.400.000		11.810.934
		=====	=====	=====

Έτσι η μέση τιμή για κάθε είδος γάλακτος διαμορφώνεται ως εξής:

Γάλα Πρόβειο	δρχ (χιλ)	8.723.559	:37.100=	235,14
Γάλα Γίδινο	δρχ (χιλ)	997.375	:8.300=	120,17
Γάλα Αγελάδος	δρχ (χιλ)	2.090.000	:19000=	110,00
Σύνολο		11.810.934	64.400	183,40

ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

1. ΠΑΡΑΛΑΒΗ

Κατά το έτος 1995 οι ποσότητες για κάθε είδος γάλακτος που αγοράστηκαν για επεξεργασία στην Βιομ/Μα, συγκεντρώθηκαν στα παρακάτω κέντρα (σταθμούς) παραλαβής.

Α/Α	ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ	ΠΡΟΒΕΙΟ	ΓΙΔΙΝΟ	ΣΥΝΟΛΟ
1	ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ	4,853,482	15,580,448	2,178,939	22,612,869
2	ΚΟΝΙΤΣΑΣ	1,006,611	480,049	488,619	1,903,279
3	ΠΑΡΑΚΑΛΑΜΟΥ	1,838,995	2,934,887	847,487	5,621,369
4	ΚΑΛΑΜΙΑΣ	4,465,190	5,974,259	465,168	10,904,617
5	Ν. ΣΑΜΨΟΥΝΤΑΣ	6,499,448	4,376,831	967,630	11,843,909
6	ΚΑΣΤΡΙ ΠΡΕΒΕΖΑ	1,586,301	1,702,579	870,849	4,159,729
7	ΓΟΡΓΙΛΟΣ ΚΕΡΑΣ	103	2,366,348	863,593	3,230,044
8	ΚΑΣΤΡΙ ΘΕΣΠ.	606,688	7,098,739	1,906,340	9,611,767
9	ΕΑΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ		730,995	295,382	1,026,377
	ΣΥΝΟΛΑ	20,856,818	41,173,135	8,884,007	70,913,960

Οι ποσότητες που αγοράστηκαν κατά μήνα και η μέση ημερήσια εισκόμιση αυτών καθώς και για το σύνολο της ποσότητας είναι η ακόλουθη.

α/α	ΜΗΝΕΣ		ΓΑΛΑ ΑΓΕΛΑΔ.	ΓΑΛΑ ΠΡΟΒΕΙΟ	ΓΑΛΑ ΓΙΔΙΝΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΣΗ ΗΜΕΡΗΣ. ΕΙΣΚΟΜ.
1	Γενάρης	(31)	1,535,804	4,336,411	141,601	6,013,816	193,994
2	Φλεβάρης	(28)	1,522,026	4,660,146	292,781	6,474,953	231,248
3	Μάρτης	(31)	1,842,492	6,181,502	731,779	8,755,773	282,444
4	Απρίλης	(30)	1,908,150	6,732,405	1,382,703	10,023,258	334,109
5	Μάης	(31)	2,071,426	6,927,426	2,548,667	11,547,519	372,501
6	Ιούνιος	(30)	1,955,029	4,260,089	2,313,587	8,528,705	284,291
7	Ιούλιος	(31)	1,992,697	1,775,642	1,143,455	4,911,794	158,445
8	Αύγουστος	(31)	1,902,015	477,105	208,087	2,587,207	83,458
9	Σεπτέμβρης	(30)	1,699,305	183,042	52,612	1,934,959	64,499
10	Οκτώβρης	(31)	1,599,344	596,737	21,643	2,217,724	71,539
11	Νοέμβρης	(30)	1,403,291	1,711,556	9,727	3,124,574	104,152
12	Δεκέμβρης	(31)	1,425,239	3,331,074	37,365	4,793,678	154,635
	ΣΥΝΟΛΟ	(365)	20,856,818	41,173,135	8,884,007	70,913,960	194,285

Αναλυτικότερα απο κάθε χωριό, παραλάβαμε τις αντίστοιχες ποσότητες γάλακτος, όπως γίνεται λόγος στις σελίδες που ακολουθούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 1995

ΚΩΔ.	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΚΙΛΑ	ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	
				ΠΡΟΒΕΙΟ	ΑΓΕΛΑΔΟΣ
10010	1 ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΤΥΠ/ΝΟ -ΠΑΣΤ/ΝΟ		237.876		
10011	2 ΓΑΛΑ ΠΡΟΒ. ΤΥΠ/ΝΟ - ΠΑΣΤ/ΝΟ		432.630		
10012	3 ΓΑΛΑ ΠΔΙΝΟ ΤΥΠ/ΝΟ -ΠΑΣΤ/ΝΟ		150		
10020	4 ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΕΜΦ/ΝΟ 1Lt	5.454.259	5.454.259		
10021	5 ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lt	7.931.922	3.965.961		
10022	6 ΓΑΛΑ ΕΛΑΦΡΥ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lt	1.165.420	582.710		
10023	7 ΓΑΛΑ ΚΑΚΑΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lt	1.879.837	939.919		
10024	8 ΓΑΛΑ ΚΑΚΑΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/5Lt	343.297	171.691		
10025	9 ΞΥΝΟΓΑΛΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lt	1.221.330	610.665		
10026	10 ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΑΠΑΧΟ 0%Λ 1/2Lt	453.485	226.758		
10029	11 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΠΛΑΣΤ. 15Kgr	597	8.955	22,734	
10030	12 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 15Kgr	532.892	7.437.878	22,734	
10031	13 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 7Kgr	12.307	86.244	22,734	
10032	14 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 4Kgr	55.133	220.531	22,734	
10033	15 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 2Kgr	60.406	121.892	22,734	
10034	16 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 1.000gr	62.666	350.046	22,734	
10035	17 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 200gr	46.466	159.507	22,734	
10036	18 ΤΡΙΜΜΑ ΦΕΤΑΣ	5.525	76.903	22,734	
10037	19 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 500gr	4.235	22.199	22,734	
10038	20 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 2.000gr	19.389	115.482	22,734	
10046	21 ΤΥΡΟΣ ΔΩΔΩΝΗ Α' ΠΟΙΟΤ.				
10050	22 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΠΟΙΟΤ.	2.973	37.109	14,679	
10051-52	23 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΠΡΟΒΕΙΑ ΥΠΟΣ/ΝΗ		16.044	14,679	
10055	24 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΕΛΑΔΙΝΗ Α' ΠΟΙΟΤ.	61.161	610.907		8,969
10056-57	25 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΕΛ. ΥΠΟΣ/ΝΗ		10.145		8,969
10060	26 ΠΕΚΟΡΙΝΟ Α' ΠΟΙΟΤ.	9.381	63.035	15,322	
10061	27 ΠΕΚΟΡΙΝΟ ΥΠΟΣΥΣΚ. Α' ΠΟΙΟΤ.		2.667	15,322	
10070	28 ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ Α' ΠΟΙΟΤ	83.100	851.684	15,997	
10071-72	29 ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ ΥΠΟΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.		43.219	15,997	
10080	30 ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ Α' ΠΟΙΟΤ.	27.980	237.267	15,997	
10081-82	31 ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ ΥΠΟΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.		9.253	15,997	
10090	32 ΠΔΙΝΟ ΤΥΡΙ Α' ΠΟΙΟΤ.	1.984	5.193	14,160	
10100	33 ΜΥΖΗΘΡΑ - ΑΝΘΟΤΥΡΟΣ		134.964		
10101	34 ΜΥΖΗΘΡΑ ΞΗΡΗ		4.271		
10102	35 ΜΥΖΗΘΡΑ ΝΩΠΗ ΣΕ ΔΟΧ. 15Kgr	147	3.222		
10120	36 ΓΑΛΟΤΥΡΙ		1.550		
10121	37 ΓΑΛΟΤΥΡΙ ΣΕ ΠΛΑΣΤ. ΔΟΧ. 9Kgr	6.018	54.162		
10132	38 ΠΑΟΥΡΤΗ ΑΓΕΛ. 3,8%Λ.200gr	4.134.316	826.863		
10137	39 ΠΑΟΥΡΤΗ ΠΡΟΒ. 6%Λ.200gr	2.811.488	562.297		
10138	40 ΠΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. 10%Λ.200gr	110.352	22.070		
10140	41 ΠΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. ΣΕ ΔΟΧ 5Kgr	7.347	36.735		
10141	42 ΠΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. ΣΕ ΔΟΧ 9Kgr	10.003	90.027		
10142	43 ΠΑΟΥΡΤΗ ΧΥΜΑ ΣΤΡΑΓΓΙΣΤΗ		60		
10160	44 ΛΕΥΚΟ ΤΥΡΙ ΑΛΜΗΣ	183	2.745		13,326
10180	45 ΑΚΡΕΣ ΣΚΛΗΡΩΝ ΤΥΡΙΩΝ		6.248		
	46 ΚΡΕΜΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ		65.073		
	47 ΒΟΥΤΥΡΑ		200.392		
	48 ΒΟΥΤΥΡΑ ΛΙΩΜΕΝΑ		177.697		
	ΣΥΝΟΛΑ		25.297.014		

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 1995
(ΚΕΝΤΡΙΚΑ)

ΚΩΔ.	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΚΙΛΑ	ΕΣΟΔΑ
10010	1 ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΤΥΠ/ΝΟ -ΠΑΣΤ/ΝΟ		237.876	53.210.292
10011	2 ΓΑΛΑ ΠΡΟΒ. ΤΥΠ/ΝΟ - ΠΑΣΤ/ΝΟ		432.685	141.532.280
10012	3 ΓΑΛΑ ΠΙΔΙΝΟ ΤΥΠ/ΝΟ -ΠΑΣΤ/ΝΟ		150	40.479
10020	4 ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΕΜΦ/ΝΟ 1Lit	5.446.970	5.446.970	1.322.423.297
10021	5 ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	7.931.042	3.965.521	1.039.877.392
10022	6 ΓΑΛΑ ΕΛΑΦΡΥ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	1.163.940	581.970	144.216.060
10023	7 ΓΑΛΑ ΚΑΚΑΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	1.880.497	940.249	259.482.579
10024	8 ΓΑΛΑ ΚΑΚΑΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/5Lit	343.437	68.687	20.585.983
10025	9 ΞΥΝΟΓΑΛΘ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	1.219.030	609.515	162.160.910
10026	10 ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΑΠΑΧΟ 0%Λ 1/2Lit	453.335	226.668	55.216.775
10029	11 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΠΛΑΣΤ. 15Kgr	597	8.955	16.738.220
10030	12 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 15Kgr	389.492	5.423.086	8.694.797.101
10031	13 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 7Kgr	10.872	76.104	120.069.998
10032	14 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 4Kgr	53.515	214.059	362.687.456
10033	15 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 2Kgr	60.492	122.064	231.413.969
10034	16 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ1.000gr		352.257	637.708.828
10035	17 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 200gr		152.201	286.164.203
10036	18 ΤΡΙΜΜΑ ΦΕΤΑΣ	5.280	73.846	70.791.564
10037	19 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 500gr		21.756	34.493.215
10038	20 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 2.000gr		114.857	210.051.360
10040	21 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ ΠΛΑΣΤ Α' ΔΟΧ. 2Kgr	17.306	34.612	65.213.688
10046	22 ΤΥΡΟΣ ΔΩΔΩΝΗ Α' ΠΟΙΟΤ.	413	3.397	7.376.028
10050	23 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΠΟΙΟΤ.	8.096	108.080	239.145.460
10051-52	24 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΠΡΟΒΕΙΑ ΥΠΟΣ/ΝΗ		15.807	36.081.653
10055	25 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΕΛΑΔΙΝΗ Α' ΠΟΙΟΤ.	27.820	277.994	511.138.536
10056-57	26 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΕΛ. ΥΠΟΣ/ΝΗ		7.819	14.649.258
10060	27 ΠΕΚΟΡΙΝΟ Α' ΠΟΙΟΤ.	4.312	29.064	67.178.183
10061	28 ΠΕΚΟΡΙΝΟ ΥΠΟΣΥΣΚ. Α' ΠΟΙΟΤ.		2.461	6.050.760
10070	29 ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ Α' ΠΟΙΟΤ	65.039	663.032	1.309.719.442
10071-72	30 ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ ΥΠΟΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.		40.481	88.600.002
10080	31 ΚΕΦΑΛΟΥΤΥΡΙ Α' ΠΟΙΟΤ.	17.033	144.751	279.923.424
10081-82	32 ΚΕΦΑΛΟΥΤΥΡΙ ΥΠΟΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.		7.057	18.039.279
10090	33 ΠΙΔΙΝΟ ΤΥΡΙ Α' ΠΟΙΟΤ.	2.319	5.493	14.173.374
10100	34 ΜΥΖΗΘΡΑ - ΑΝΘΟΤΥΡΟΣ		143.148	136.618.840
10101	35 ΜΥΖΗΘΡΑ ΞΗΡΗ		65.925	50.808.994
10102	36 ΜΥΖΗΘΡΑ ΝΩΠΗ ΣΕ ΔΟΧ. 15Kgr	400	7.056	2.399.040
10120	37 ΓΑΛΟΥΤΥΡΙ		1.550	1.170.629
10121	38 ΓΑΛΟΥΤΥΡΙ ΣΕ ΠΛΑΣΤ. ΔΟΧ. 9Kgr	5.907	53.163	41.471.108
10132	39 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΑΓΕΛ. 3,8%Λ.200gr	4.160.921	832.184	347.634.034
10137	40 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΠΡΟΒ. 6%Λ.200gr	2.847.262	569.452	322.514.944
10138	41 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. 10%Λ.200gr	107.994	21.599	13.251.227
10140	42 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. ΣΕ ΔΟΧ 5Kgr	7.290	36.450	21.417.763
10141	43 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. ΣΕ ΔΟΧ 9Kgr	9.802	88.218	49.645.863
10142	44 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΧΥΜΑ ΣΤΡΑΓΓΙΣΤΗ		60	32.820
10180	45 ΑΚΡΕΣ ΣΚΛΗΡΩΝ ΤΥΡΙΩΝ		5.619	1.685.700
10210	46 ΤΥΡΟΓΑΛΟ ΑΠΑΧΟ		14.838.961	13.215.652
10211	47 ΤΥΡΟΓΑΛΟ ΠΛΗΡΕΣ		173.123	11.826.804
	48 ΚΡΕΜΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ		52.526	47.273.850
	49 ΒΟΥΤΥΡΑ		196.485	252.644.468
	50 ΒΟΥΤΥΡΑ ΛΙΩΜΕΝΟ		138.668	192.190.619
	51 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΣΟΔΑ			42.718.460
	ΣΥΝΟΛΑ			18.069.471.853

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 1995
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)

ΚΩΔ.	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΚΙΛΑ	ΕΣΟΔΑ
10020	1 ΓΑΛΛ ΑΓΕΛ. ΕΜΦ/ΝΟ 1Lit	3.046	3.046	817.886
10021	2 ΓΑΛΛ ΑΓΕΛ. ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	5.982	2.991	858.474
10022	3 ΓΑΛΛ ΕΛΑΦΡΥ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	1.478	739	203.911
10023	4 ΓΑΛΛ ΚΑΚΑΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	791	396	120.837
10024	5 ΓΑΛΛ ΚΑΚΑΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/5Lit	531	106	34.414
10025	6 ΞΥΝΟΓΑΛΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	1.100	550	162.958
10026	7 ΓΑΛΛ ΑΓΕΛ. ΑΠΑΧΟ 0%Λ 1/2Lit	966	483	131.485
10030	8 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 15Kgr		6.975	11.432.189
10031	9 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 7Kgr	143	1.001	1.651.119
10032	10 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 4Kgr	615	2.480	4.117.080
10033	11 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 2Kgr	162	324	572.994
10034	12 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ1.000gr		125	219.103
10035	13 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ.200gr		128	221.850
10036	14 ΤΡΙΜΜΑ ΦΕΤΑΣ		491	507.232
10040	15 ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ ΠΛΑΣΤ Α' ΔΟΧ. 2Kgr	259	518	947.263
10050	16 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΠΟΙΟΤ.		13	32.324
10051	17 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΠΡΟΒΕΙΑ ΥΠΟΣ/ΝΗ		223	559.717
10055	18 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΕΛΑΔΙΝΗ Α' ΠΟΙΟΤ.		393	792.721
10056	19 ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΕΛ. ΥΠΟΣ/ΝΗ		195	419.234
10060	20 ΠΕΚΟΡΙΝΟ Α' ΠΟΙΟΤ.		215	549.511
10061	21 ΠΕΚΟΡΙΝΟ ΥΠΟΣΥΣΚ. Α' ΠΟΙΟΤ.		121	328.975
10070	22 ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ Α' ΠΟΙΟΤ		765	1.725.675
10071	23 ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ ΥΠΟΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.		467	1.098.381
10080	24 ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ Α' ΠΟΙΟΤ.		1	2.160
10081	25 ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ ΥΠΟΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.		87	206.069
10090	26 ΠΔΙΝΟ ΤΥΡΙ Α' ΠΟΙΟΤ.		146	402.265
10100	27 ΜΥΖΗΘΡΑ - ΑΝΘΟΤΥΡΟΣ		1.033	1.124.315
10101	28 ΜΥΖΗΘΡΑ ΞΗΡΗ		59	81.538
10121	29 ΓΑΛΟΤΥΡΙ ΣΕ ΠΛΑΣΤ. ΔΟΧ. 9Kgr	35	311	279.644
10132	30 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΑΓΕΛ. 3,8%Λ.200gr	4.783	957	460.556
10137	31 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΠΡΟΒ. 6%Λ.200gr	3.687	737	471.089
10138	32 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. 10%Λ.200gr	413	83	57.358
10140	33 ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. ΣΕ ΔΟΧ 5Kgr	31	155	100.465
10222	34 ΒΟΥΤΥΡΟ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ 500 GR	767	384	564.595
10223	35 ΒΟΥΤΥΡΟ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ250 GR	201	50	74.439
10232	36 ΒΟΥΤΥΡΟ ΠΡΟΒΕΙΟ 500 GR	987	494	726.541
10233	37 ΒΟΥΤΥΡΟ ΠΡΟΒΕΙΟ 250 GR	178	45	65.922
10251	38 ΒΟΥΤΥΡΟ ΛΥΩΜΕΝΟ ΒΑΖΟ 600 GR	238	143	245.712
	ΣΥΝΟΛΑ			32.387.997

ΚΩΔ.	ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΚΕΡΔΗ	ΖΗΜΙΑ
10001	ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΠΑΣΤ/ΝΟ	2.487.195	
10002	ΓΑΛΑ ΠΡΟΒ. ΠΑΣΤ/ΝΟ	18.913.057	
10003	ΓΑΛΑ ΓΙΔΙΝΟ ΠΑΣΤ/ΝΟ	449.110	
10010	ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΤΥΠ/ΝΟ -ΠΑΣΤ/ΝΟ	17.351.423	
10011	ΓΑΛΑ ΠΡΟΒ. ΤΥΠ/ΝΟ - ΠΑΣΤ/ΝΟ	9.388.190	
10012	ΓΑΛΑ ΓΙΔΙΝΟ ΤΥΠ/ΝΟ -ΠΑΣΤ/ΝΟ	11.419	
10020	ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΕΜΦ/ΝΟ 1Lit	397.079.584	
10021	ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	325.416.760	
10022	ΓΑΛΑ ΕΛΑΦΡΥ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	58.002.121	
10023	ΓΑΛΑ ΚΑΚΑΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	109.240.196	
10024	ΓΑΛΑ ΚΑΚΑΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/5Lit	7.452.707	
10025	ΞΥΝΟΓΑΛΟ ΕΜΦ/ΝΟ 1/2Lit	64.028.351	
10026	ΓΑΛΑ ΑΓΕΛ. ΑΠΑΧΟ 0%Λ 1/2Lit	21.020.846	
10029	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΠΛΑΣΤ. 15Kgr	2.223.801	
10030	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 15Kgr	1.368.230.381	
10031	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 7Kgr	21.013.877	
10032	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 4Kgr	66.379.215	
10033	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΔΟΧ. 2Kgr	39.572.453	
10034	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 1.000gr	94.655.348	
10035	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 200gr	48.464.182	
10036	ΤΡΙΜΜΑ ΦΕΤΑΣ		46.785.931
10037	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 500gr	1.581.270	
10038	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΥΠΟΣ 2.000gr	37.722.226	
10040	ΦΕΤΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' 2Kgr ΠΛΑΣΤ ΔΟΧ	12.501.200	
10046	ΤΥΡΟΣ ΔΩΔΩΝΗ Α' ΠΟΙΟΤ.	562.053	
10050	ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΠΡΟΒΕΙΑ Α' ΠΟΙΟΤ.		13.607.518
10051	ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΠΡΟΒΕΙΑ ΥΠΟΣ/ΝΗ Α' ΠΟΙΟΤ	43.862	
10052	ΓΡΑΒΙΕΡΑ 1/2 ΑΝΑΣ. ΠΡΟΒ. Α' ΠΟΙΟΤ.	334.976	
10055	ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΕΛΑΔΙΝΗ Α' ΠΟΙΟΤ.		36.609.435
10056	ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΕΛ. ΥΠΟΣ/ΝΗ		688.357
10060	ΠΕΚΟΡΙΝΟ Α' ΠΟΙΟΤ.	22.817.445	1.169.952
10061	ΠΕΚΟΡΙΝΟ ΥΠΟΣΥΣΚ. Α' ΠΟΙΟΤ.	1.270.923	
10070	ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ Α' ΠΟΙΟΤ	20.337.659	
10071	ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ ΥΠΟΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.	4.796.160	
10072	ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ 1/2 ΑΝΑΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.	1.995.732	
10080	ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ Α' ΠΟΙΟΤ.		13.095.680
10081	ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ ΥΠΟΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.	2.443.890	
10082	ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ 1/2 ΑΝΑΣ. Α' ΠΟΙΟΤ.	150.266	
10090	ΓΙΔΙΝΟ ΤΥΡΙ Α' ΠΟΙΟΤ.	3.130.445	
10100	ΜΥΖΗΘΡΑ - ΑΝΘΟΤΥΡΟΣ	59.928.241	
10101	ΜΥΖΗΘΡΑ ΞΗΡΗ	10.445.288	
10102	ΜΥΖΗΘΡΑ ΝΩΠΗ ΣΕ ΔΟΧ. 15Kgr	2.149.551	
10110	ΜΑΝΟΥΡΙ		
10120	ΓΑΛΟΤΥΡΙ	544.095	
10121	ΓΑΛΟΤΥΡΙ ΣΕ ΠΛΑΣΤ. ΔΟΧ. 9Kgr	23.374.694	
10132	ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΑΓΕΛ. 3,8%Λ.200gr	136.928.023	
10137	ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΠΡΟΒ. 6%Λ.200gr	116.752.656	
10138	ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. 10%Λ.200gr		1.246.743
10140	ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. ΣΕ ΔΟΧ 5Kgr	2.842.232	
10141	ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΣΤΡΑΓΓ. ΣΕ ΔΟΧ 9Kgr	7.813.138	
10142	ΓΙΑΟΥΡΤΗ ΧΥΜΑ ΣΤΡΑΓΓΙΣΤΗ		27.397
10180	ΑΚΡΕΣ ΣΚΛΗΡΩΝ ΤΥΡΙΩΝ	1.730.500	

ΚΩΔ.	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΚΕΡΔΗ	ΖΗΜΙΑ
10201	ΚΡΕΜΑ ΑΓΕΛΑΔΙΝΗ		34.553.613
10202	ΚΡΕΜΑ ΠΡΟΒΕΙΑ		7.281.365
10204	ΚΡΕΜΑ ΤΥΡΟΓΑΛΑΚΤΟΣ	132.500	
10210	ΤΥΡΟΓΑΛΟ ΑΠΑΧΟ	13.215.652	
10211	ΤΥΡΟΓΑΛΟ ΠΛΗΡΕΣ	11.828.804	
10221	ΒΟΥΤΥΡΟ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ 1000gr		
10222	ΒΟΥΤΥΡΟ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ 500gr		3.921.856
10223	ΒΟΥΤΥΡΟ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ 250gr		3.462.597
10230	ΒΟΥΤΥΡΟ ΠΡΟΒΕΙΟ ΧΥΜΑ	156.472	
10231	ΒΟΥΤΥΡΟ ΠΡΟΒΕΙΟ 1000gr		287.025
10232	ΒΟΥΤΥΡΟ ΠΡΟΒΕΙΟ 500gr		5.718.126
10233	ΒΟΥΤΥΡΟ ΠΡΟΒΕΙΟ 250gr		4.427.989
10250	ΒΟΥΤΥΡΟ ΛΙΩΜΕΝΟ ΧΥΜΑ		24.465.218
10251	ΒΟΥΤΥΡΟ ΛΥΩΜΕΝΟ ΒΑΖΑ 600gr		1.995.314
10252	ΒΟΥΤΥΡΟ ΛΙΩΜ.ΣΕ ΔΟΧΕΙΑ ΜΕΤΑΛ.		12.661.111
	ΛΟΙΠΑ ΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (Διάφορα)		-4.127.982
	ΣΥΝΟΛΑ	3.168.885.949	207.877.225
	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	2.961.008.724	

Απο τα παρακάτω προκύπτει :

A' κέρδος απο πωληση προϊόντων	3.168.885.949
B' Ζημιές απο πώληση προϊόντων	<u>-207.877.225</u>
Μικτά κέρδη	2.961.008.724

Στα παρακάτω πρέπει να υπολογίσουμε διάφορα έσοδα απο εξαγωγές που πραγματοποίησε η Εταιρεία μες το 1995 ως εξής:

A)ΕΣΟΔΑ

01. Ενισχύσεις εξαγωγών από FEOGA	246.171.739
02. Έσοδα προγράμματος S.E.S. NATO	6.074.578
03. Επιδότηση κόστους εργασίας ΟΑΕΔ Ν1767/88	18.127.088
04. Επιδότηση προγράμματος Ε.Κ.Τ. - ΟΑΕΔ	22.500.520
05. Έσοδα απο πλεονάσματα Γάλακτος	159.938.240
06. Έσοδα απο Νοθείες Γάλακτος	28.083.691
07. Έσοδα προγράμματος RETEX	14.985.800
08. Έσοδα λοιπά προηγούμενης χρήσης	17.603.143
09. Έσοδα απο προβλέψεις προηγούμενης χρήσης	6.201.815
10. Έσοδα Συναλαγματικών Διαφόρων	6.458.367
11. Έσοδα διάφορα	26.840.705
12. Αποζημιώσεις ατυχημάτων	752.008
13. Τόκοι έσοδα Ταμειυτηρίου	7.524.467
14. Τόκοι έσοδα δανείων	3.497.503
15. Τόκοι έσοδα Πελατων	<u>5.811.551</u>
ΣΥΝΟΛΟ	<u>570.571.215</u>

B)ΕΞΟΔΑ

01. Λοιπά Έξοδα	1.591.367
02. Συναλλαγματικές Διάφορες	77.039.509
03. Έξοδα Προηγούμενης Χρήσης	3.428.087
04. Ζημιά συμμετοχής Α.Β.Γ.Η. ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.	<u>975.440</u>
ΣΥΝΟΛΟ	83.034.403

A-B=Καθαρά έσοδα 487.536.812

Μικτά Κέρδη Προϊόντων	2,961,008,724
Πλέον Καθαρά Έσοδα Α-Β	487,536,812
Μείον Χρηματοοικονομικά έξοδα	-2,397,229,468
Μείον Δαπάνες Λειτουργίας - Διάθεσης	<u>-1,007,541,910</u>
Καθαρά Κέρδη Χρήσης Προ Φόρων	43,774,158

