

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

Τμήμα: Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων
Σχολή: Διοίκησης και Οικονομίας

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΑΣΚΗΣΗ

<< Καινοτομία και marketing για μικρομεσαίες επιχειρήσεις: ανάπτυξη ενός καινοτόμου σχεδίου μάρκετινγκ στο χώρο της άθλησης .(ιστιοπλοΐα)

Εισηγητής: Κ. Γατομάτης Παναγιώτης

Σπουδαστές : Καλύβας Ιωάννης
Πανής Δημήτρης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	4
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	4
1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	7
1.3. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	9
1.4. ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	9
1.5. ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	10
1.6. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	11
1.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	12
1.8. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	18
2.1 ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΜΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	21
2.1.2 ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	24
2.1.3 ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	27
3.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ	27
3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	28
3.3. ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	28
3.4. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	30
3.5. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	30
3.6. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	31
3.6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	32
3.7 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	32
3.8 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	37

3.9 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ _____	41
3.10 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΚΤ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	46
3.11 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΜΚΤ _____	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ _____	49
4.1. ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΜΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ _____	49
4.1.1. ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ _____	52
4.2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ _____	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^Ο ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΠΛΑΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΑΘΛΗΜΑ ΤΗΣ ΙΣΤΙΟΠΛΟΪΑΣ _____	58
5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ. _____	61
5.2 ΈΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΠΟΡΩΝ _____	63
5.3 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ _____	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ _____	65
6.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1 _____	66
6.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2 _____	69
6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ _____	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΕΣ _____	74

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη πρόκειται να ασχοληθεί με το μάρκετινγκ και θα ολοκληρωθεί μέσα από τέσσερα κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο , θα οριστεί εννοιολογικά το μάρκετινγκ θα αναφερθούν οι τακτικές και οι στρατηγικές του καθώς και οι διαφορές μεταξύ πωλήσεων και μάρκετινγκ. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στη καινοτομία και τις προσεγγίσεις αυτής από το γραμμικό και δραστικό μοντέλο. Το τρίτο κεφάλαιο θα κάνει λόγο για στρατηγικές ανάπτυξης και το περιβάλλον του μάρκετινγκ , ενώ το τέταρτο κεφάλαιο θα εστιάσει στα δίκτυα διανομής και τους θεσμούς της καινοτομίας. Στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει η ανάπτυξη ενός πλάνου μάρκετινγκ στον χώρο της ιστιοπλοΐας. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας έχουμε την παράθεση ενός ερωτηματολογίου σε δύο ναυτιλιακούς ομίλους της Καλαμάτας. Μέσα από την παράθεση των ερωτημάτων θα βγουν κάποια συμπεράσματα τα οποία και θα παρουσιάσουμε. Στόχος μας από όλο το κομμάτι της πτυχιακής μας εργασίας είναι να σας παραθέσουμε και να σας αναλύσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την προσπάθεια μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ MARKETING

Η φιλοσοφία και υιοθέτηση της έννοιας του Marketing, από τον επιχειρησιακό και άλλους κλάδους, των κρατών με ελεύθερη οικονομία, άρχισε μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στις δεκαετίες του 1950 - 60 και μετέπειτα, εδραιώθηκε σαν αυτοτελής μέθοδος διαχείρισης. Σήμερα η έννοια του Marketing έχει ευρύτερη αντίληψη και εφαρμογή, σε πολλούς τομείς της ζωής και δεν περιορίζεται μόνον στις επιχειρήσεις και στο εμπόριο. Ένας από τους κυριότερους εκπροσώπους του σύγχρονου Marketing, ο Philip Kotler καθορίζει τις γενικές αρχές της έννοιας και εφαρμογής του Marketing σαν κάτι αρκετά ευρύ, που περικλείει, όχι μόνον εμπορικές δοσοληψίες, αλλά και ανταλλαγές μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών μονάδων γενικά. Αρχικά το Marketing εδραιώθηκε σαν κλάδος της εφαρμοσμένης οικονομικής, αφοσιωμένο στην μελέτη των δικτύων διανομής. Αργότερα, εξελίχθηκε σε διαχειριστική μέθοδο αύξησης των πωλήσεων¹.

Πρόσφατα, πήρε τον χαρακτήρα εφαρμοσμένης επιστήμης, που έρχεται να κατανοήσει τα συστήματα πωλητών και αγοραστών, κατά την διάθεση αγαθών και υπηρεσιών. Σήμερα η έννοια του Marketing έχει τόσο πολύ ευρυνθεί ώστε μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από επιχειρήσεις, αλλά και από κάθε οργανισμό ή Ψ κοινωνική ομάδα, που διαθέτει κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία. Το Marketing περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, που είναι απαραίτητες για να φθάσουν αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή, είναι η "γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης". δηλαδή, κατευθύνει και διευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή. Δεν είναι το σχεδίασμα και η παραγωγή αγαθών, αλλά ο εγκέφαλος στη λήψη αποφάσεων, που επηρεάζουν και κατευθύνουν τέτοιες ενέργειες.

Ο όρος Marketing χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλά κράτη από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα, ενέργειες και δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση με την έρευνα αγοράς, τον προγραμματισμό και την

¹ Σταθακόπουλος Β., (2005), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης

ανάπτυξη προϊόντων, τις προσπάθειες προώθησης και τη διαφήμιση των προϊόντων, τις μεθόδους και τρόπους διανομής, την κοστολόγηση και τον καθορισμό τιμών, τους όρους και τρόπους πληρωμής και γενικά την οργάνωση και διοίκηση των ασχολιών μιας επιχείρησης, που ακολουθούν ένα προϊόν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίησή του από τον τελικό καταναλωτή. Όλες αυτές οι ενέργειες και ασχολίες περιλαμβάνονται στην έννοια Marketing. Ακόμη, θα μπορούσαμε, πιο απλά να πούμε ότι το Marketing περιλαμβάνει και την έννοια της ανταλλαγής, ή γενικά των ανταλλαγών που σκοπεύουν να ικανοποιήσουν ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες.

Έτσι το Marketing, μπορεί να ορισθεί το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης, που αποβλέπουν στην επισήμανση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές και στη δημιουργία ζήτησης γι' αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, με σκοπό τις επικερδείς πωλήσεις. Γι' αυτό, το Marketing, έχει σαν βασικές αρχές²:

- α) Να βλέπει τον καταναλωτή σαν δείκτη των ενεργειών του, και
- β) Να λαβαίνει ενεργά μέρος στην λήψη αποφάσεων, σ' όλες τις φάσεις διοίκησης μιας επιχείρησης. Μια δυναμική φιλοσοφία Marketing, δηλαδή, αρχίζει με τον καταναλωτή και όχι με το τμήμα παραγωγής. Παίζει σημαντικό ρόλο στον προγραμματισμό και στην παραγωγή και ακολουθεί το προϊόν στην όλη του πορεία.

Ο ορισμός αυτός του Marketing δεν είναι απόρροια ιδεών κάποιου θεωρητικού φιλόσοφου, ούτε γίνεται πολύς λόγος γι' αυτό τελευταία, επειδή άρχισαν και εδώ να εφαρμόζουν τα συστήματα του οι πολυεθνικές και αρκετές ελληνικές εταιρίες. Η ανάγκη για υιοθέτηση και χρήση συστημάτων Marketing στην Ελλάδα έχει πρακτική βάση και είναι προϊόν τηςφοράς των πραγμάτων, της εξέλιξης, δηλαδή, στις μεθόδους και τα συστήματα της διοίκησης και διαχειρίσεις της σύγχρονης οικονομίας και των κοινωνικών ανταλλαγών.

² Stathakopoulos, V. (1998), "Enhancing the Performance of Marketing Managers: Aligning Strategy, Structure, and Evaluation Systems," *European Journal of Marketing*, 32 (5), 536-558

Ο καθηγητής Σ. Ζευγαρίδης, στο βιβλίο του "Το Marketing στην Ελληνική πραγματικότητα", γράφει³: "Το Marketing είναι μια σειρά από οργανωμένες και προγραμματισμένες ενέργειες, που έχουν για σκοπό να κατευθύνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από τα χέρια του παραγωγού στα χέρια του καταναλωτή (πελάτη)". Κι ακόμα, το "Marketing και πώληση δεν είναι το καταναλωτή (πελάτη)". Κι ακόμα, το "Marketing και πώληση δεν είναι το ίδιο. Η πώληση βασίζεται στην ανάγκη του πωλητή να πωλήσει, ενώ το Marketing στις ανάγκες του αγοραστή να αγοράσει "⁴.

Το Αμερικανικό Ινστιτούτο Marketing δίνει τον ορισμό (1975): "Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης, που σκοπό έχουν να διακρίνουν, να προβλέψουν και να ικανοποιήσουν τις αντιλήψεις των καταναλωτών κατά τρόπο αποδοτικό, επωφεληή "⁵.

Οι Booms, B.H. and Bitner, M.J θεωρούν το Marketing "σαν την πνευματική δραστηριότητα της επιχείρησης, που διαρκώς επιδιώκει την προσέγγιση των δυνατοτήτων της παραγωγής και των αναγκών ή επιθυμιών του καταναλωτή, προς το κοινό συμφέρον "⁶.

Ο Bagozzi γράφει: "Όταν η δυναμική κατάσταση, που ξεκινάει απ' την αγορά, διαποτίζει όλη την επιχείρηση με το πνεύμα της ευκινησίας, ετοιμότητας, φαντασίας και δημιουργικότητας, τότε υπάρχει Marketing, που σκοπεύει στο κέρδος⁷.

Το Αμερικανικό Ινστιτούτο Marketing δίνει τον ορισμό (2003): "Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης, που σκοπό έχουν να διακρίνουν, να προβλέψουν και να ικανοποιήσουν τις αντιλήψεις των καταναλωτών κατά τρόπο αποδοτικό, επωφεληή"⁸.

³ Ζευγαρίδης Σ. (1970), *Το Μάρκετινγκ στην Ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα

⁴ Μάλλιαρης Ρ. (1990), *Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ 20-100

⁵ Σιώμκος Γ. (2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ 43-70

⁶ Booms, B.H., Bitner, M.J. (1982), Marketing Structures and Organization Structures for Service Firms, in J.H. Donnelly and W.R. George (eds) *Marketing of Services*, pp. 47–51. Chicago, IL: American Marketing Association

⁷ Bagozzi, R.P. (1975) Marketing as Exchange , *Journal of Marketing* 39(October): 32–39

⁸ <http://www.marketingpower.com/my-marketingpower.php>

Αν ψάξουμε στην Ελληνική βιβλιογραφία θα βρούμε τον ορισμό του Πέτρου Μαλλιάρη (1990) που τον δίνει ως την 'ιδεολογία του μάρκετινγκ' όπου στηρίζεται στα παρακάτω⁹:

- Ø Στηρίζεται στο έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή
- Ø Αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής είναι ο μόνος που έχοντας ανάγκες ξέρει με τι θα τις ικανοποιήσει και,
- Ø Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχειρήσεως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή, από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή απόδοση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων.

Ένας άλλος ορισμός είναι ότι το μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες.

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MARKETING

Η κατανόηση της έννοιας του Marketing συνδέεται στενά με την κατανόηση της έννοιας των οργανισμών. Τον όρο, " οργανισμό " εδώ θα τον εννοήσουμε σαν κάθε κοινωνική μονάδα (μικρό ή μεγάλο κατάστημα, βιοτεχνία, βιομηχανία, επιχείρηση, οργάνωση, σύλλογο, κρατική υπηρεσία, κ.ο.κ.), που αποτελείται από άθροισμα ανθρώπων, έχει κάποιο σκοπό και παίζει ένα ρόλο στις κοινωνικές ανταλλαγές. Η σημερινή κοινωνία έχει πάρα πολλούς οργανισμούς που είναι έτοιμοι να λέγαμε να εξυπηρετήσουν κάθε ανάγκη, μικρή ή μεγάλη, ομαλή η παράξενη. Είναι τόσο μεγάλος ο αριθμός των οργανισμών σήμερα, που μας είναι δύσκολο να πιστέψουμε ότι κάποτε η ζωή κύλαγε χωρίς οργανισμούς. Όμως, για μια μεγάλη περίοδο στη μακρά ανθρωπινή ιστορία, οι άνθρωποι έπρεπε να ικανοποιούν τις ανάγκες τους με ατομικές τους ενέργειες, αφού δεν υπήρχαν τα κάθε είδους

⁹ Μάλλιαρης Ρ. (1990), *Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ 20-100

καταστήματα και οι μεσάζοντες, για να μπορεί το άτομο να αγοράσει ότι περίπου επιθυμεί και να έχει τις υπηρεσίες που χρειάζεται. Σήμερα, οι οργανισμοί που παρέχουν εξυπηρετήσεις στον άνθρωπο, έρχονται σε κάθε σχήμα και μέγεθος, είναι ιδιωτικοί - δημόσιοι, προσφέρουν αγαθά - υπηρεσίες και άλλα συναφή προϊόντα. Συνήθως ένας οργανισμός ξεκινά από μια ιδέα και εξαπλώνεται σε κάτι μεγαλύτερο, με οργάνωση, δομή, μέλη, έδρα κ.λ.π. Για να επιζήσει ένας οργανισμός χρειάζονται κεφάλαια, προσωπικό, εδραίωση μιας μονάδας παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών και εξεύρεση μιας αγοράς που θα απορροφήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός αυτός. Και αυτά είναι εμπόδια που πολλοί οργανισμοί δεν μπορούν να ξεπεράσουν. Στον αγώνα τους για επιβίωση, οι οργανισμοί έχουν τρεις εκλογές για δυνατές λύσεις¹⁰:

1. Η απόκτηση δύναμης - θεμιτής ή αθέμιτης καμιά φορά, που χρησιμοποιείται για την απόκτηση βασικών πρώτων υλών, εφοδίων και γενικά πόρων για τη λειτουργία των οργανισμών.

2. Συνδρομές ή προσφορές: δωρεές, όταν πείθουν τους ανθρώπους να συμβάλουν και υποστηρίξουν οικονομικά τους οργανισμούς. Αυτό γίνεται από συλλόγους, οργανώσεις, φιλανθρωπικά ιδρύματα, κ.λ.π. που ζητούν και πετυχαίνουν οικονομική ενίσχυση για τους οργανισμούς τους.

3. Ανταλλαγές: όπου ένας οργανισμός παράγει και προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που χρειάζονται για ικανοποίηση αναγκών του καταναλωτή. Ο τρόπος αυτός είναι και ο τρόπος του Marketing. Στην τρίτη αυτή περίπτωση, θα πρέπει ο οργανισμός να προσδιορίσει τους αγοραστές σε μια αγορά, να αναπτύξει τα προϊόντα ή υπηρεσίες που εξυπηρετούν ανάγκες των αγοραστών αυτών, συνέχεια να πληροφορήσει το κοινό για τα πλεονεκτήματα των προϊόντων αυτών, να τα διαθέσει σε τόπο και χρόνο προσιτά στο κοινό και τελικά να πείσει τους αγοραστές ότι η ανταλλαγή των προϊόντων με τα χρήματα τους (αγορά) είναι κάτι που πρέπει και μπορούν να κάνουν.

Η λύση αυτή του Marketing, απαιτεί από τους οργανισμούς κάτι περισσότερο από την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Πρέπει ο οργανισμός να μπορεί να παράγει και να προσφέρει στην αγορά - στόχο κάτι

¹⁰ Hult n K., Gadde L. (2007), *Marketing Theory*, 6; vol. 7: pp. 184 - 207

το καλύτερο από τους ανταγωνιστές του. Γιατί οι αγοραστές μπορούν συνήθως να αγοράζουν από πολλές πηγές. Ακόμη, οι ανάγκες, οι προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα τους δεν μένουν σταθερά, αλλά εξακολουθούν να αλλάζουν. Έτσι κάθε οργανισμός θα πρέπει να βρίσκεται μπροστά από τις αλλαγές αυτές και να προσπαθεί να βελτιώσει τη θέση του στην αγορά.

1.3. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Οι διάφορες ανάγκες, γίνονται αισθητές στους καταναλωτές από την έλλειψη ορισμένων ικανοποιήσεων της ανθρώπινης κατάστασης και βιολογίας. Οι άνθρωποι, λόγω χάριν, χρειάζονται τροφή, ρούχα, στέγη, ασφάλεια, αποδοχή, εκτίμηση, αγάπη και μερικά α)λα πράγματα για επιβίωση. Ίσως χρειάζονται λιγότερα απ' όσα τους προσφέρονται στα είδη αυτά σήμερα, πάντως τα χρειάζονται. Τις ανάγκες αυτές δεν τις δημιούργησε η κοινωνία, αλλά περισσότερο είναι γνώρισμα της ανθρώπινης υπόστασης. Όμως οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται ομοιόμορφα γιατί παρεμβαίνουν οι επιθυμίες. Στη δημιουργία των επιθυμιών, οπωσδήποτε, συμβάλλουν τα κοινωνικά δεδομένα και το Marketing, με τη δημιουργία και προώθηση προϊόντων. Επιθυμίες, είναι ειδικός τρόπος ικανοποίησης των αναγκών, που ποικίλλει από άτομο σε άτομο, μεταξύ κοινωνικών ομάδων και εθνών, κατά καιρούς και κατά γεωγραφικές περιοχές¹¹.

1.4. ΑΞΙΩΜΑΤΑ MARKETING

Η γενική έννοια του Marketing, μπορεί να αναπτυχθεί περισσότερο με μια σειρά αξιωμάτων, που μας δίνουν αναμφίβολα κριτήρια, για το τι είναι ή δεν είναι το Marketing, ως εξής¹²:

1. Το Marketing περιλαμβάνει δύο ή περισσότερες κοινωνικές μονάδες, που η κάθε μια τους αποτελείται από έναν ή περισσότερους παράγοντες. Οι

¹¹ Collier J. E., Bienstock C.C. (2007), *Marketing Theory*, 6; vol. 7: pp. 163 - 183

¹² Collier J. E., Bienstock C.C. (2007), *Marketing Theory*, 6; vol. 7: pp. 163 - 183

κοινωνικές αυτές μονάδες μπορεί να είναι άτομα, ομάδες, οργανισμοί, σύλλογοι, ή κράτη.

2. Τουλάχιστον μια από τις κοινωνικές μονάδες (π.χ. κατάστημα), επιζητεί μια συγκεκριμένη αντίδραση - ενέργεια (αγόρασμα), από μια ή περισσότερες άλλες μονάδες (πελάτης), σχετικά με κάποιο κοινωνικό αντικείμενο (ρολόι). Αυτός που επιζητεί την ενέργεια καλείται Marketer και ο άλλος (ή άλλοι) που κάνει την ενέργεια, καλείται αγορά (market). Το κοινωνικό αντικείμενο μπορεί να είναι ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ένας οργανισμός, ένα πρόσωπο, μια περιοχή ή ιδέα. Η ενέργεια που επιζητείται, είναι συνήθως θεμιτή (αγορά, χρήση, κ.λ.π.) αλλά καμία φορά, μπορεί να είναι και αρνητική (απόρριψη).

3. Το Marketing, προσπαθεί να παράγει την επιθυμητή ενέργεια, δημιουργώντας αξίες και προσφέροντάς αυτές στην αγορά. Το τι είναι ή έχει "αξία" καθορίζεται υποκειμενικά από την αγορά. Συνήθως, η αξία που έχει κάτι, προέρχεται από τα φυσικά χαρακτηριστικά και τις ιδιότητές του, το που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, τη διευκόλυνση που παρέχει, και από την τιμή του σε χρήμα, ή και τον συμβολισμό που δημιουργεί.

1.5. ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΟΥ MARKETING

Όπως θίξαμε και προηγουμένως, μια σύγχρονη εξέλιξη είναι η κοινωνική πλευρά του Marketing. Οι καινούργιες ανάγκες και φιλοδοξίες, ενός αυξανόμενα ενημερωμένου και ενδιαφερομένου κοινού, απαιτούν από το Marketing να συμπεριλάβει και κοινωνικές αξίες και ευθύνες, στη θεωρία και πράξη του. Η έμφαση του Marketing δεν είναι πια μόνο στις επιχειρήσεις, καθ' ότι θέματα καταναλωτισμού, κυβερνητικών κανονισμών, οικολογίας, ηθικής, κ.λ.π., έχουν γίνει πολύ σχετικά με όσους ασχολούνται με το Marketing. Στην προσπάθεια των κοινωνιών να διανείμουν επιτυχώς τα αγαθά στα μέλη τους και να πείσουν τις επιχειρήσεις ότι έχουν και ηθικές υποχρεώσεις, διάφορες πολιτικές έχουν υιοθετηθεί, κατά καιρούς, χωρίς πάντα να εξυπηρετούν όλους ή τους πολλούς. Το πολιτικό κλίμα της εποχής, οι ιδεολογίες, οι διεθνείς συνθήκες και άλλοι παράγοντες, έπαιξαν ρόλο στην διαμόρφωση ορισμένων

φάσεων, ως εξής¹³:

1. Νομοθετική, όταν η δύναμη είναι στα χέρια ολίγων, που με ειδικούς νόμους φροντίζουν να κυριαρχούν στην αγορά και έχουν σκοπό να αυξάνουν τα κέρδη τους, χωρίς να δίνουν σημασία σε κοινωνικές ή ηθικές επιπτώσεις.
2. Πολιτική, όταν η κυβέρνηση ασκεί γενικό σε υψηλό βαθμό έλεγχο και επιβάλλει ηθικούς φραγμούς στις επιχειρήσεις.
3. Κοινωνική, όταν κοινωνικές ομάδες ή άτομα ασκούν πίεση σε επιχειρήσεις, για να τους δώσουν να αντιληφθούν ότι η ύπαρξη τους είναι στενά δεμένη με εκείνη της κοινωνίας.

Στο πεδίο δράσης του Marketing υπάρχουν τέσσερα αλληλένδετα τμήματα: διαχειριστικό, επιστημονικό, ιδρυμάτων και κοινωνικό, που όμως επηρεάζονται από το περιβάλλον και τις αντιλήψεις του παρατηρητή. (Δηλαδή επιχειρήσεις, ιδρύματα, οργανισμοί, δεν βλέπουν τον ίδιο ρόλο στο Marketing). Αλλά σε πολλές χώρες, ο καινούργιος ρόλος του Marketing βλέπει την μέχρι τώρα κεντρική θέση του πελάτη - αφέντη από διαφορετική σκοπιά. Ότι δηλαδή, το Marketing δεν πρέπει να αποβλέπει στην ικανοποίηση μόνο των ατομικών αναγκών του καταναλωτή, αλλά να λαβαίνει υπ' όψη του και την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον, δηλαδή να κατανοεί και εξυπηρετεί τον πελάτη, στον διπλό ρόλο του, σαν καταναλωτή - πολίτη. Έτσι, το Marketing αποκτά σπουδαιότητα όχι μόνο για τον οικονομικό, αλλά και για τον κοινωνικό του ρόλο¹⁴.

1.6. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ MARKETING

Οι προϋποθέσεις του μάρκετινγκ είναι οι εξής¹⁵:

- Το Marketing προϋποθέτει ελευθερία στην έκφραση και στην εκλογή.
- Το Marketing προϋποθέτει ελεύθερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

¹³ Stoner, G., Albright, T., and Ramachandran, V(1990). Transparency and coherence in human motion perception. *Nature*,344:153--155.

¹⁴ Μάλλιαρης Ρ. (1990),*Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ 20-100

¹⁵ Collier J. E., Bienstock C.C. (2007), *Marketing Theory*, 6; vol. 7: pp. 163 - 183

- Η δυνατότητα επαφής, πελάτη και επιχείρησης, εξασφαλίζει κέρδος στην επιχείρηση, ενώ ο ανταγωνισμός αποτελεί δικλείδα ασφαλείας ενάντια στην εκμετάλλευση του καταναλωτή.
- Σε μια κοινωνία, όπου το κόστος παραγωγής αυξάνει, όπου οι επιλογές για τεχνολογικούς πολύπλοκους συνδυασμούς είναι αναρίθμητες, το Marketing είναι βασική προϋπόθεση.
- Όταν το προϊόν δε βρίσκεται στο σημείο πώλησης, λόγω οργανωτικής αδυναμίας της διάθεσης, τότε ο ρυθμιστικός ρόλος του καταναλωτή και του Marketing είναι περιορισμένος.
- Το Marketing προϋποθέτει πλεονάζουσα παραγωγή.

1.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ ενός οργανισμού κινείται γύρω από δύο συνιστώσες, το στρατηγικό μάρκετινγκ και την τακτική του μάρκετινγκ. Οι Kotler & Armstrong (2003) αναφέρουν ότι το στρατηγικό μάρκετινγκ δίνει τις αγορές που στοχοποιεί ένας οργανισμός, π.χ. ένα σωματείο αντισφαίρισης θα στοχοποιήσει σε ένα ορισμένο μερίδιο της αγοράς, καθώς και την αξία που θα προσφέρει στο συγκεκριμένο μερίδιο της αγοράς στηριγμένη στην ανάλυση των καλύτερων προοπτικών της αγοράς. Η τακτική ενός πλάνου μάρκετινγκ καθορίζει τις τακτικές του μάρκετινγκ, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την προώθηση, το εμπορικό σήμα, την τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια πωλήσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών. Τέλος ορίζει το πλάνο του μάρκετινγκ ως ένα κεντρικό όργανο που κατευθύνει και συντονίζει το μάρκετινγκ¹⁶.

Από τους παραπάνω ορισμούς του Kotler βγαίνει το συμπέρασμα ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης στο οποίο προσπαθεί να πιάσει κάποιους στόχους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η στρατηγική θα πρέπει να βλέπετε σε μακροχρόνιο επίπεδο αφού πολύ συχνά φέρνει και κάποιες αλλαγές μέσα στον οργανισμό που απαιτούν λίγο χρόνο για να πραγματοποιηθούν. Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ των οργανισμών διαθέτουν

¹⁶ Kotler P., Armstrong G., (2001), *Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Γκιούρδας

πολύ χρόνο για να σχεδιάσουν την στρατηγική αλλά και να την εφαρμόσουν. Μία στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να εντοπίζει την ομάδα των καταναλωτών που θα στοχοποιήσει ο οργανισμός για να τους ικανοποιήσει έναντι κάποιου κέρδους, βάζει τους στόχους της στρατηγικής και ρυθμίζει έτσι τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ της εταιρίας έτσι ώστε να είναι σε αρμονία με τη στρατηγική μάρκετινγκ του οργανισμού.

Οι τακτικές, σε αντίθεση με την στρατηγική του μάρκετινγκ, είναι βραχυχρόνιες. Ο Fifiel P (1992) αναφέρει ότι οι τακτικές μάρκετινγκ μπορεί να χαρακτηριστούν ως μανούβρες στο πεδίο της μάχης. Μία στρατηγική μάρκετινγκ είναι δύσκολό να αλλάξει μετά το σχεδιασμό του πλάνου του μάρκετινγκ αλλά οι τακτικές είναι πιθανό να αλλάξουν πολλές φορές. Ο ρόλος τους είναι να ανταποκρίνονται σε αλλαγές που γίνονται στην αγορά και στην συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Οι τακτικές του μάρκετινγκ είναι εργαλεία τα οποία εφαρμόζουν την στρατηγική πολιτική ενός οργανισμού¹⁷. Όσο αφορά τις στρατηγικές μάρκετινγκ υπάρχουν κάποιες δεδομένες στρατηγικές που δίνονται από τον Ansoff (1989). Το παρακάτω σχήμα (1-1) δίνει διάφορες μελλοντικές επιλογές που μπορεί να έχει η στρατηγική μάρκετινγκ ενός οργανισμού¹⁸.

Σχήμα 1-1: Ανταγωνιστικές στρατηγικές μάρκετινγκ

	Παρών	Νέο
Παρούσα	Διείσδυση σε μία αγορά Market penetration	Ανάπτυξη προϊόντος Product development
Ανοιά	Ανάπτυξη αγοράς Market Development	Εξάπλωση Diversification

¹⁷ Fifiel, P. (1992). *Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.,

¹⁸ Ansoff, I. (1998), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.,

Πηγή: Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.p.83

Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να αναλυθούν ως εξής¹⁹:

Διείσδυση σε μία αγορά: Είναι η στρατηγική των αυξανόμενων πωλήσεων σε παρούσες αγορές με τα παρών προϊόντα. Για παράδειγμα μία βιομηχανία προσπαθεί να προωθήσει το προϊόν της (π.χ. μια εταιρία βερνικιών ένα νέο βερνίκι) σε μία συγκεκριμένη αγορά με ένα επίσης συγκεκριμένο προϊόν που έχει πολύ λίγο χώρο για διαφοροποίηση.

Ανάπτυξη αγοράς: Είναι η στρατηγική για την ανάπτυξη ενός προϊόντος σε μία νέα αγορά. Για πολλές βιομηχανίες η συνεχή ανάπτυξη απομακρυσμένων περιοχών της Αττικής, περιοχών που στο παρελθόν είχαν λίγους κατοίκους, δημιούργησε μια νέα αγορά καταναλωτών, στις οποίες οι εταιρίες βερνικιών προσπάθησαν να διεισδύσουν.

Ανάπτυξη προϊόντος: Είναι η στρατηγική όπου σε υπάρχουσες αγορές μπαίνουν βελτιωμένα ή νέα προϊόντα / υπηρεσίες. Για παράδειγμα η κατασκευή νέων κτηρίων από τις ανώνυμες κατασκευαστικές εταιρίες θα εισάγει νέες και βελτιωμένες υπηρεσίες στην κατασκευαστική αγορά, δίνοντας νέες ευκαιρίες στις εταιρίες χρωμάτων, εργαλείων, ειδών διακόσμησης κ.λ.π.

Εξάπλωση: Είναι η στρατηγική εισαγωγής ενός νέου προϊόντος σε μία νέα αγορά. Για παράδειγμα η δημιουργία νέων αθλητικών εγκαταστάσεων στην Ελλάδα, δημιούργησε μια νέα αγορά με νέες ανάγκες, οι οποίες ανάγκασαν τις εταιρίες στο κλάδο των χρωμάτων να φέρουν νέες σειρές αλλά και να κάνουν νέο σχεδιασμό, στη γκάμα τους.

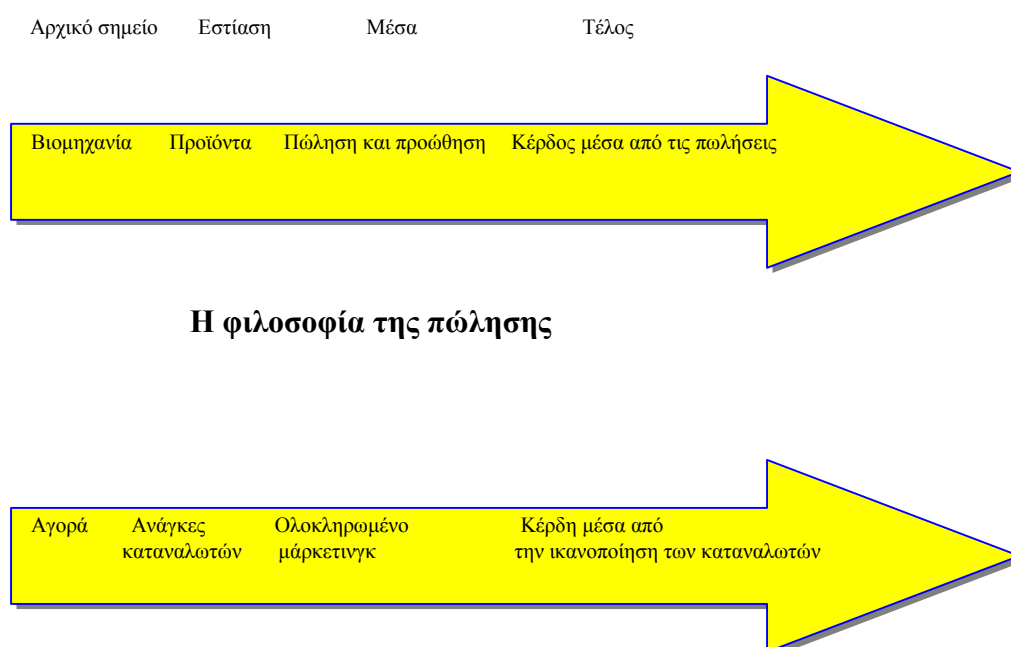
1.8. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ MARKETING

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η έννοια του μάρκετινγκ αναπτύχθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του 50 και μετά. Ως τότε επικρατούσε η φιλοσοφία της πώλησης όπου και η κεντρική φιλοσοφία όλων

¹⁹ Dibb, S, Simkin, L., Bradley, J (1996), *The Marketing Planning Workbook*, ITBP, London

των επιχειρήσεων ήταν οι όσο το δυνατόν περισσότερες πωλήσεις. Με το μάρκετινγκ οι επιχειρήσεις κινήθηκαν από την «make and sell» (δηλαδή την φιλοσοφία με κέντρο την παραγωγή και πώληση των προϊόντων) στο “sense and respond” δηλαδή το να εντοπιστούν οι κατάλληλοι καταναλωτές και να γίνει στοχοποίηση σε αυτούς. Το μάρκετινγκ αν και είναι μία πελατοκεντρική φιλοσοφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, πολλές φορές λανθασμένα συγχέεται με τις πωλήσεις. Ο Theodore Levitt (1975) έφερε στην επιφάνεια το θέμα της ‘μυωπίας’ των επιχειρήσεων στο μάρκετινγκ²⁰. Πιο συγκεκριμένα δήλωσε ότι « η πώληση επικεντρώνεται στις ανάγκες του πωλητή, το μάρκετινγκ στις ανάγκες τους καταναλωτή. Η πώληση ασχολείται με την ανάγκη του πωλητή να προσαρμόσει το προϊόν του σε ρευστό, το μάρκετινγκ με την ιδέα της ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών με τα μέσα της παραγωγής και με όλο το δίκτυο των διάφορων λειτουργιών που έχουν σχέση με την δημιουργία, παράδοση και την τελική κατανάλωση του»²¹. Ο Kotler (2003:20) δίνει παραστατικά την διαφορά μεταξύ πωλήσεων και μάρκετινγκ²².

Σχήμα 1-2: Η διαφορά μεταξύ του μάρκετινγκ και των πωλήσεων



²⁰ Levitt, T(1975) Marketing Myopia *Harvard Business Review* no 26-180

²¹ Levitt, T(1975) **Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ** σελ 50

²² Kotler P., *Marketing* 10η έκδοση, (2001), Αρχές μάρκετινγκ, Αθήνα: Η. Κρισιμδης, σελ 20

Πηγή: Kotler P., Armstrong G., (2001), *Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Γκιούρδας, σελ 20

Κατά την παλιά φιλοσοφία του Marketing η φιλοσοφία των πωλήσεων, ο παραγωγός δίνει μεγάλη σημασία στην παραγωγή των προϊόντων και καμία στον καταναλωτή. Ο παραγωγός προσπαθεί να αυξήσει τα κέρδη του με την αύξηση του όγκου των πωλήσεων. Χρηματοδοτεί τα δίκτυα διανομής και προσπαθεί με τη βοήθεια των μεσαζόντων να επιβάλλει το προϊόν του στον καταναλωτή. Στην περίπτωση αυτή ο παραγωγός αποξενώνεται από το προϊόν. Το προϊόν του ελέγχεται από τους μεσάζοντες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες το προϊόν αυτό είναι αδύνατο να επιζηήσει και μάλιστα σήμερα, που το περιβάλλον μεταβάλλεται ραγδαία και υπάρχει οξύς συναγωνισμός.

Κατά τη σύγχρονη φιλοσοφία του Marketing όμως ο παραγωγός δηλώνει απερίφραστα. "Εγώ δεν ενδιαφέρομαι για τα προϊόντα. Βρίσκομαι εδώ, για να ικανοποιώ τις ανάγκες. Στόχος μου είναι οι ανάγκες του καταναλωτή και απλά στη συνέχεια υλοποιώ τις διαπιστωμένες ανάγκες σε προϊόντα ή υπηρεσίες". Στην περίπτωση αυτή ο παραγωγός χρησιμοποιεί το ολοκληρωμένο Marketing (δηλαδή, τα στοιχεία του μικτού Marketing), επικοινωνεί με τον άμεσο ή έμμεσο καταναλωτή, για του γνωρίσει, ότι τώρα μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του. Ταυτόχρονα, ο παραγωγός περνά το μήνυμα στον καταναλωτή, πως η επιχείρηση του είναι πηγή ικανοποίησης αναγκών, εφαρμόζει δική του πολιτική πωλήσεων, ελέγχει και παρακολουθεί το προϊόν μέχρι να φθάσει στα χέρια του καταναλωτή. Από την πλευρά του καταναλωτή, αυτός ζητά επίμονα το συγκεκριμένο προϊόν από το μεσάζοντα²³.

Ο μεσάζοντας με τη σειρά του, επειδή θέλει να περάσει το μήνυμα στον καταναλωτή, πως και η δική του επιχείρηση είναι πηγή ικανοποίησης αναγκών, προσπαθεί να προμηθευτεί το παραπάνω προϊόν, για το κατάστημα του. Ο μεσάζοντας αγοράζει τώρα το προϊόν όχι με τους δικούς του όρους, όπως συνέβαινε με τη φιλοσοφία των πωλήσεων, αλλά με τους όρους του παραγωγού (π.χ. ο παραγωγός έχει αναγράψει επάνω στη συσκευασία του

²³ Kotler P., Armstrong G., (2001), *Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Γκιούρδας, σελ 20

προϊόντος την τιμή, που θα πληρώσει ο τελικός καταναλωτής). Τα κέρδη, που πραγματοποιούνται με την εφαρμογή της φιλοσοφίας του Marketing, προέρχονται από την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή και είναι διαρκή, ενώ κατά τη φιλοσοφία των πωλήσεων τα κέρδη είναι εφήμερα και το προϊόν παροδικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Στα αρχαία ελληνικά το ρήμα «καινοτομώ» έχει την έννοια του «διανοίγω νέους δρόμους». Ο αγγλικός όρος innovation έχει προέλευση από το λατινικό ρήμα innovo που σημαίνει «κάνω κάτι νέο». Στην οικονομική ορολογία εισήχθη από τον Schumpeter στα τέλη της δεκαετίας του 1920. Σήμερα στο πεδίο της έρευνας της οργανωσιακής καινοτομίας υπάρχει ποικιλία προσεγγίσεων. Η έννοια της καινοτομίας αποδίδεται με διαφορετικούς ορισμούς, με έμφαση σε στοιχεία που θεωρούνται κατά περίπτωση σχετικά (Damanpour et al:1984).

Σήμερα στο πεδίο της έρευνας της οργανωσιακής καινοτομίας υπάρχει ποικιλία προσεγγίσεων. Η έννοια της καινοτομίας αποδίδεται με διαφορετικούς ορισμούς, με έμφαση σε στοιχεία που θεωρούνται κατά περίπτωση σχετικά (Damanpour:1984).

Σύμφωνα με τους Καραλέκα Δ και Κακούρο Γ το 2008 η καινοτομία ορίζεται ως: «η διαδικασία βάση της οποίας ένας κλάδος μπορεί να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός και κερδοφόρος». Συγχρόνως οι δυο συγγραφείς αναφέρουν ότι: «η μείωση στην παραγωγή καινοτομιών προϊόντος σε ένα κλάδο οδηγεί σε μείωση του μεριδίου του κλάδου στην αγορά δηλ. στην παρακμή του» (Καραλέκας, Κακούρος:2008) .

Η ορολογία καινοτομία μπορεί και να θεωρηθεί σε μερικές περιπτώσεις ασαφής, στη τρέχουσα γλώσσα σημαίνει τόσο μια διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα της. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας μπορεί να είναι είτε νέα προϊόντα είτε νέες υπηρεσίες.

Η διαδικασία που οριοθετεί τον όρο καινοτομώ σημαίνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την επιβίωση μιας επιχείρησης ή ενός ολόκληρου κλάδου.

Στη σύγχρονη εποχή αυτό που μετράει προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να ξεχωρίσει προσφέροντας στην αγορά είτε διαφορετικά αγαθά, είτε διαφορετικές υπηρεσίες, είναι η δυναμική που αναπτύσσει στην αναγνώριση της δομικής εξέλιξης του βιομηχανικού κλάδου, καθώς και τη θέση που έχει αλλά και που θα μπορούσε να αποκτήσει στο μέλλον (Porter: 2003),

Ο Porter το 2003 ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη προηγούμενη θεωρητική προσέγγιση προσπαθεί μέσα από αυτή του τη θέση, να δείξει το συνδυασμό κλάδου και στρατηγικής της επιχείρησης στην προσπάθεια της τελευταίας να διαφοροποιηθεί έτσι ώστε να καταστεί καινοτόμος. Για το συγγραφέα πέρα από τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να επιτύχει να διαχωρίσει τη θέση της από τον ανταγωνισμό, μετράει το επόμενο βήμα, το βήμα του σήμερα και του μέλλοντος, το οποίο αναφέρεται στη δυναμική της όχι μόνο να βελτιστοποιήσει τη θέση τους μέσα στο κλάδο στον οποίο ανήκει, αλλά να έχει και τη δυνατότητα και την ικανότητα να διαμορφώνει και να καθορίζει ενεργά τη πορεία του κλάδου αυτού.

Η θέση του συγγραφέα μπορεί να έχει αποτέλεσμα μόνο μέσα από την εφαρμογή και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, κινήσεων δηλαδή που αναμορφώνουν το σήμερα και το τοποθετούν σε μια νέα βάση. Οι δράσεις αυτές δεν έχουν σημασία μόνο για την κερδοφορία αλλά και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ουσιαστικά συντελούν στην ευδοκίμηση και την εύρυθμη πορεία ενός ολόκληρου κλάδου (Drucker, 1993).

Για το συγγραφέα πέρα από τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να επιτύχει να διαχωρίσει τη θέση της από τον ανταγωνισμό, μετράει το επόμενο βήμα, το βήμα του σήμερα και του μέλλοντος, το οποίο αναφέρεται στη δυναμική της όχι μόνο να βελτιστοποιήσει τη θέση της μέσα στο κλάδο στον οποίο ανήκει, αλλά να έχει και τη δυνατότητα και την ικανότητα να διαμορφώνει και να καθορίζει ενεργά τη πορεία του κλάδου αυτού. Η θέση του συγγραφέα μπορεί να έχει αποτέλεσμα μόνο μέσα από την εφαρμογή και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, κινήσεων δηλαδή που αναμορφώνουν το σήμερα και το τοποθετούν σε μια νέα βάση. Οι δράσεις αυτές δεν έχουν σημασία μόνο για την κερδοφορία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ουσιαστικά συντελούν στην ευδοκίμηση και την εύρυθμη πορεία ενός ολόκληρου κλάδου, (Drucker: 1993).

Ο όρος καινοτομία υφίσταται διαφορετικές οριοθετήσεις. Καινοτομία προϊόντος, καινοτομία παραγωγής, οργανωσιακή καινοτομία. Η πρώτη κατηγορία η καινοτομία προϊόντος, χωρίζεται σε δυο υποκατηγορίες:

1. Η ανάπτυξη προϊόντος που παρουσιάζει υψηλό βαθμό νέων δεδομένων και νεωτερισμού αναφέρεται στις «ριζικές καινοτομίες». Ριζικές καινοτομίες είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Τα προϊόντα που αναφέρονται στην προαναφερόμενη κατηγοριοποίηση διαφοροποιούνται από τα υπαρκτά προϊόντα, σε σχέση με τη χρήση τους, τις επιδόσεις τους, τη σύλληψη τους ακόμα και σε σχέση με τα υλικά κατασκευής τους.

2. Οι σταδιακές ή οι αυξητικές καινοτομίες, αναφέρονται σε δράσεις που έχουν ως βάση τη βελτίωση του υπάρχοντος προϊόντος.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ το 1997, η καινοτομία παραγωγής αναφέρεται σε ενέργειες που εστιάζουν στη διαμόρφωση και υιοθέτηση νέων ή βελτιωμένων παραγωγικών μεθόδων ή προτύπων διανομής (ΟΟΣΑ, 1997).

Τέλος η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται από τη πλευρά της στις νέες μορφές εργασίας, σε πεδία όπως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διανομή στα κατασκευαστικά στάδια της παραγωγής, στη χρηματοοικονομική διαχείριση μιας επιχείρησης (Camagni, 2005). Ο όρος καινοτομία μέσα από τις παραπάνω οριοθετήσεις αναφέρεται και στην ολοένα μεγαλύτερη σημασία δραστηριοτήτων όπως τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος.

Ο Gary Hamel σε άρθρο του στο Harvard Business Review τον Νοέμβριο του 2008 αναφέρεται σε μια άλλη διάσταση της καινοτομίας που αφορά τη διοίκηση μίας επιχείρησης. Η καινοτομία στις διοικητικές αρχές και διαδικασίες τονίζει ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα και να επιφέρει εντυπωσιακές αλλαγές στη θέση της επιχείρησης έναντι στον ανταγωνισμό. Τα τελευταία εκατό χρόνια αναφέρει, η καινοτομία στη διοίκηση, περισσότερο από κάθε άλλο είδος καινοτομίας, οδήγησε τις εταιρείες σε νέα επίπεδα απόδοσης. Καινοτομίες όπως το brand management και η διοικητική κατάτμηση των οργανισμών δημιούργησαν πιο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από κάθε προσπάθεια που προήλθε από εργαστήρια ή κεντρικές ομάδες (Harvard Business Review, 2008).

Τέλος μπορούμε να αναφερθούμε σε δυο ακόμα κατηγορίες καινοτομίας συγκεκριμένα στην ανεύρεση νέων αγορών και στην ανεύρεση νέων πηγών πρώτης ύλης. Οι δυο αυτές κατηγορίες αναφέρονται κυρίως στην

ανάπτυξη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και στη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων δίνοντας πολυδιάστατο χαρακτήρα στη σύγχρονη αγορά.

2.1 ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΜΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Παραδοσιακά στο πλαίσιο του γραμμικού μοντέλου, αρχικά πορευμένο από τη μελέτη του Schumpeter, η εφεύρεση προηγείται της κατασκευής του προϊόντος και της πώλησης του στην αγορά. Η έρευνα είναι η βάση της καινοτομίας και είναι αυτή που ελέγχει τις διαδικασίες ανάπτυξης της. Η έρευνα προηγείται της εφεύρεσης και η τελευταία της καινοτομίας. Το γραμμικό μοντέλο άκμασε τη μεταπολεμική περίοδο στο πλαίσιο του φορντικού καθεστώτος ρύθμισης.

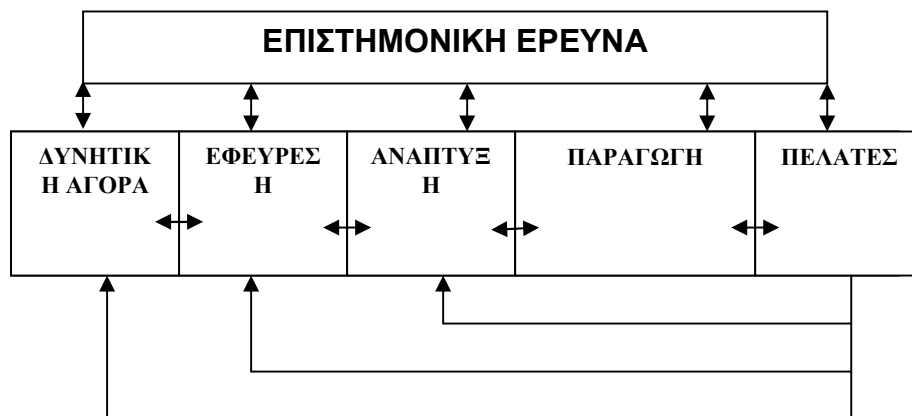
Από την άλλη το διαδραστικό μοντέλο ή μοντέλο της αλυσιδωτής σύνδεσης περιγράφει μια εναλλακτική αποτύπωση των μηχανισμών ανάπτυξης της καινοτομίας. Η διάχυση της γνώσης και πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης εκτελείται μέσω διαδραστικών κύκλων (feed-back-loops) (Kline & Rosenberg, 1986). Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι η ανάπτυξη της καινοτομίας αναφέρεται στις ακόλουθες διαδραστικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα:

1. Τα ερευνητικά εργαστήρια συνεχίζουν να κατέχουν τον έλεγχο των τεχνολογικών χαρακτηριστικών των παραγωγικών διαδικασιών (προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες).
2. Η γραμμική ροή αναφέρεται στα ακόλουθα βήματα. Έρευνα, Εφεύρεση, Ανάπτυξη, Κατασκευή, Εμπορευματοποίηση. Στα παραπάνω στάδια έχουμε μια συνεχή διάχυση πληροφοριών σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας σ' ότι αφορά τις προοπτικές βελτίωσης του προϊόντος, καθώς και με τις αγορές, το κόστος παραγωγής κ.λ.π.
3. Το εμπορικό τμήμα της επιχείρησης με βάση την αγορά και τους πελάτες καθορίζει την ερευνητική διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες και τους τομείς που προβλέπονται περισσότερα κέρδη.

4. Το διαδραστικό μοντέλο διακρίνει δύο κατηγορίες αλληλεπιδράσεων (feedback loop). Οι “μικροί διαδραστικοί κύκλοι” (short-feed-back loops) που συνδέουν το κάθε τμήμα ή στάδιο παραγωγής με το προηγούμενο του, και οι “εκτενείς διαδραστικοί κύκλοι, που συνδέουν τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από τα εμπορικά τμήματα της επιχείρησης με το σύνολο των ανιόντων παραγωγικών τμημάτων.

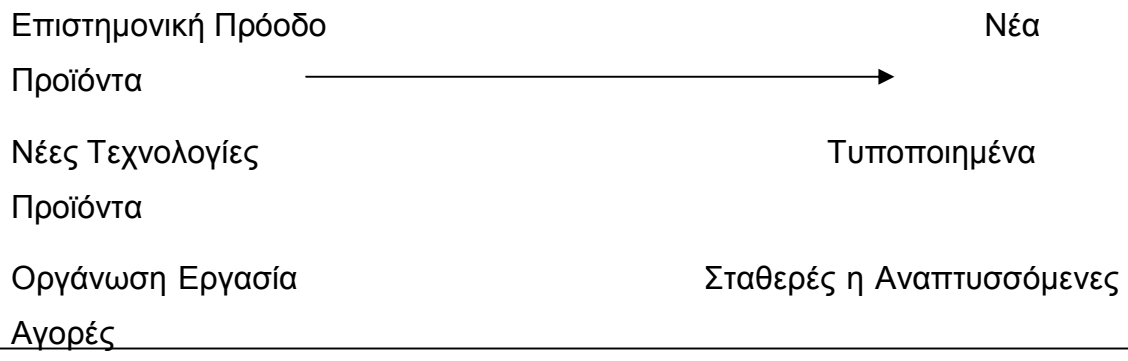
5. Παράλληλα, άμεση προτεραιότητα αποτελεί η διαμόρφωση αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και των υπόλοιπων τμημάτων και λειτουργιών της επιχείρησης.

Στο Σχήμα 2.1 παραθέτουμε το διαδραστικό μοντέλο. Συγκεκριμένα:

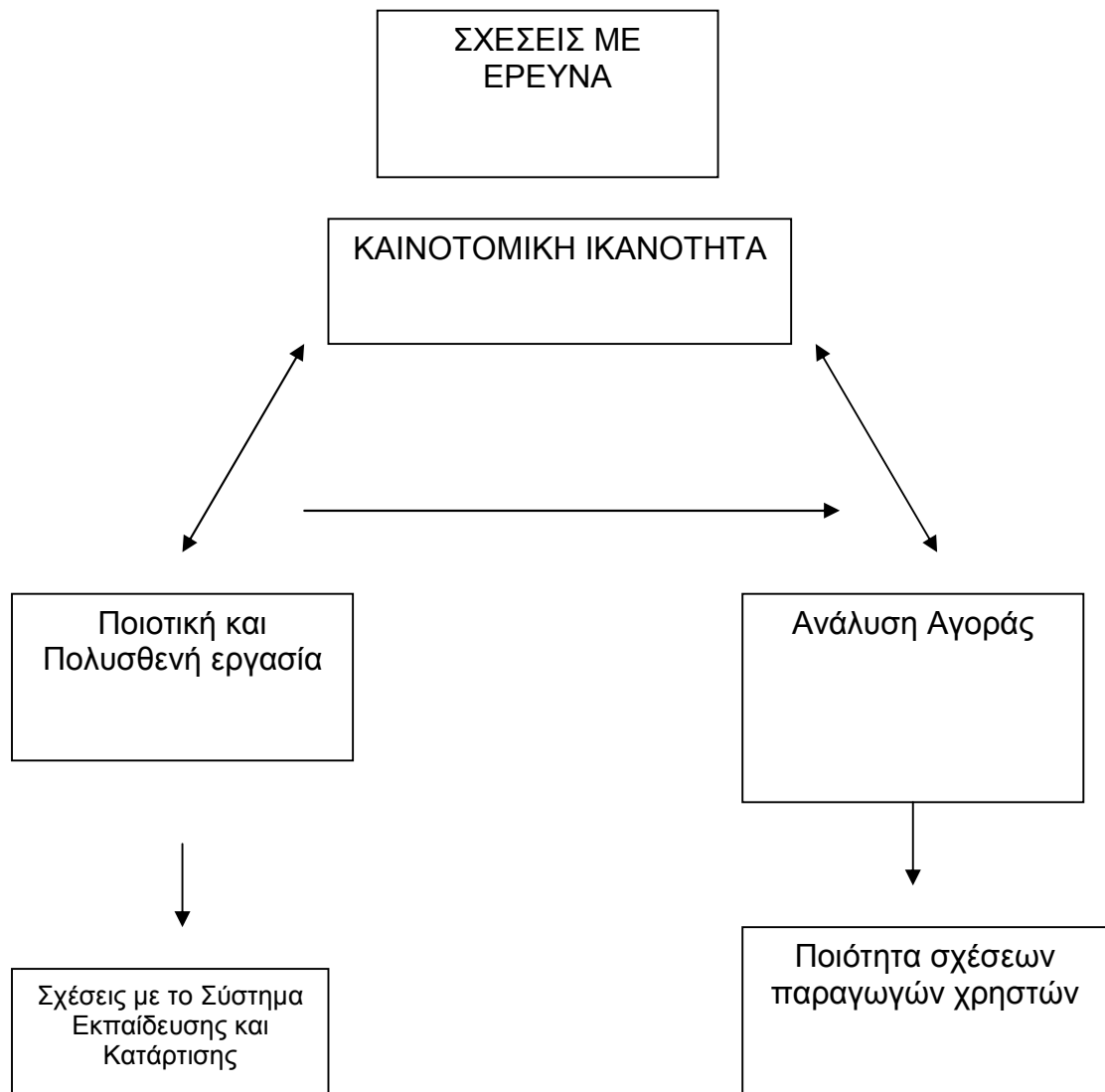


Τα παρακάτω δύο σχήματα απεικονίζουν τις λειτουργικές διαφορές μεταξύ του γραμμικού και του διαδραστικού μοντέλου” καινοτομίας

Το «γραμμικό» μοντέλο



Το «διαδραστικό» Μοντέλο



Πηγή: Boyer, Didier (1998).

Η μετάβαση στο διαδραστικό μοντέλο προϋποθέτει την ανάπτυξη νέων σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της είτε αυτές αφορούν στις σχέσεις με την έρευνα και το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης, είτε στις σχέσεις μεταξύ παραγωγών και πελατών, είτε ακόμα στις διεπιχειρησιακές σχέσεις.

2.1.2 ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Τα δίκτυα αποτελούνται από ετερογενείς οργανώσεις, όπως επιχειρήσεις, ερευνητικά εργαστήρια, πανεπιστήμια, αναπτυξιακοί φορείς, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, συνδικάτα, κλπ. Οι σχέσεις που συνδέουν τους παραπάνω φορείς συγκροτούν την έννοια του “δικτύου καινοτομίας”.

Η ένταξη σε ανάλογα δίκτυα τείνει να αποτελέσει βασικό συντελεστή των ανταγωνιστικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών προϋποθέτει ολοένα και περισσότερο την ενσωμάτωση εξωτερικών γνώσεων (Amable, Barre, Boyer, 1997).

Μια τέτοια θέση αιτιολογείται από διάφορους παράγοντες: αυξημένη σημασία των βασικών επιστημονικών γνώσεων, αύξηση στο κόστος εισόδου στον τεχνολογικό ανταγωνισμό, αύξηση της σημασίας των διεπιστημονικών γνώσεων, συστημικός χαρακτήρας της τεχνολογίας, κλπ.

Η καταγραφή των δικτύων καινοτομίας οδήγησε σε προσπάθειες απεικόνισης της δομής και λειτουργίας τους. Τα δίκτυα καινοτομίας διαρθρώνονται γύρω από πέντε συνολικά πόλους (Callon, 1992):

1. Η επιστημονική ομάδα συγκροτεί το σύνολο των φορέων που παράγουν επιστημονική γνώση και απαρτίζεται από δημόσια και ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα και πανεπιστημιακά εργαστήρια. Προϊόντα της δραστηριότητας των παραπάνω συντελεστών αποτελούν τα επιστημονικά άρθρα.
2. Η τεχνική ομάδα συγκροτείται από τα τμήματα ανάπτυξης των επιχειρήσεων ή και από άλλα παρεμφερή τεχνικά κέντρα. Προϊόντα των εν λόγω συντελεστών αποτελούν τα πρότυπα, σχέδια, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, κλπ.

3. Η Τρίτη ομάδα αφορά στο σύνολο των δραστηριοτήτων εμπορευματοποίησης του προϊόντος.

Η σύνδεση μεταξύ επιστήμης και τεχνολογίας πραγματοποιείται από τους συνδετικούς φορείς του τέταρτου πόλου (πόλος μεταβίβασης). Τέλος, η σύνδεση μεταξύ τεχνολογίας και αγοράς αποτελεί το αντικείμενο εργασίας των φορέων του πόλου ανάπτυξης.

Οι δύο τελευταίοι πόλοι διαδραματίζουν ρόλο “τεχνολογικού ενδιαμέσου” (Κομνηνός, 1993). Η χωρική εγγύτητά τους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα των δικτύων καινοτομίας. Συνολικά, μια ενεργητική πολιτική καινοτομίας μπορεί να αποφασίσει την ενίσχυση κάποιων από τους προαναφερμένους πόλους.

Βάσει των παραπάνω, ένα δίκτυο καινοτομίας μπορεί να οριστεί ως ένα “συντονισμένο σύνολο ετερογενών συντελεστών που απαρτίζεται από δημόσια εργαστήρια, ερευνητικά τεχνικά κέντρα, επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, χρήστες και δημόσιοι φορείς και που συμμετέχουν συλλογικά στην σύλληψη, παραγωγή και διάχυση των παραγωγικών διαδικασιών, αγαθών και υπηρεσιών, από τα οποία, ορισμένα θα αποτελέσουν αντικείμενο εμπορικής συναλλαγής” (Callon, 1992).

2.1.3 ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Οι αλληλεπιδράσεις ετερογενών οικονομικών φορέων αποδίδουν στην καινοτομία σχεσιακό χαρακτήρα. Ο συντονισμός και η οργάνωση των εν λόγω συντελεστών και θεσμών επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις των οικονομικών παραγόντων και συνεπώς, καθορίζουν την ένταση και το ρυθμό ανάπτυξης καινοτομιών (Amable, Barre, Boyer, 1997).

Συχνά, το πεδίο δράσης των θεσμών ταυτίζεται με το σύνολο των οικονομικών συναλλαγών που δεν εκτελούνται στο πλαίσιο των μηχανισμών της αγοράς. Κύρια αποστολή τους αποτελεί στην περίπτωση αυτή η υπέρβαση των περιορισμών που σχετίζονται με τις “αποτυχίες της αγοράς” .

Από μικροοικονομική άποψη, οι θεσμοί περιορίζουν το βαθμό αβεβαιότητας, μειώνοντας παράλληλα και το κόστος συναλλαγής. Μια εναλλακτική

προσέγγιση του ζητήματος ωστόσο, αναδεικνύει τον ρόλο των θεσμών, όσον αφορά το συντονισμό και τη συνεργασία στο πλαίσιο διαδραστικών πρακτικών ανάπτυξης καινοτομιών.

Πιο αναλυτικά, ο βαθμός αξιοποίησης της συμπληρωματικότητας σε θέματα τεχνολογίας και καινοτομίας, που παρουσιάζουν μεταξύ τους οι οικονομικοί συντελεστές, εξαρτάται από το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, στο οποίο εντάσσονται. Η “θεσμική αρχιτεκτονική” καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ οικονομικών συντελεστών (συνεργασίες ή όχι) καθώς και την ποιότητα και ένταση των μηχανισμών διάχυσης της γνώσης σχετικά με την τεχνολογία, την ενίσχυση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, κ.λπ. (Amable, Barre, Boyer, 1997).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι πιο σημαντικές εκ των στρατηγικών είναι αυτές που βοηθούν μια επιχείρηση να αναπτυχθεί. Συγκεκριμένα εστιάζουν στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι στρατηγικές αναπτύξεις χρησιμοποιούνται πάντα με βάση τη λογική ότι μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον, και ότι για να μπορέσει να επιβιώσει θα πρέπει να καταφέρει να αναπτυχθεί. Τα μοντέλα ανάπτυξης είναι τα ακόλουθα²⁴:

1. Ανάπτυξη αγοράς.
2. Ανάπτυξη προϊόντος.
3. Κάθετη ολοκλήρωση.
4. Οριζόντια ολοκλήρωση.
5. Διαφοροποίηση.
6. Εναλλακτικές μορφές ανάπτυξης

3.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών. Επίσης αυτή η στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα μια επιχείρηση η οποία παράγει απορρυπαντικά για τους καταναλωτές, αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια ή επιχειρήσεις. Τέλος μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

²⁴ Παπαδάκης Β., (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Αθήνα: Μπένος

3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους **(ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 4)**²⁵:

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές αλλαγές του προϊόντος.
3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

Σε σχέση με την ανάπτυξη προϊόντων και αγοράς έχουμε το μοντέλο του Ansoff, το οποίο παρουσίασε όλες τις πιθανές εκδοχές σε σχέση με τις συγκεκριμένες στρατηγικές.

3.3. ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Κάθετη ολοκλήρωση ονομάζουμε την στρατηγική εκείνη με την οποία η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την παρουσία της είτε προς τα μπροστά (διανομείς και λιανοπωλητές των προϊόντων – υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατό να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρία που αναλαμβάνει την διανομή προϊόντων ή την προμήθεια των πρώτων υλών είτε εξαγοράζει μια επιχείρηση. Εναλλακτικά η επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης.

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι πολλοί. Για παράδειγμα η επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εκτιμά ότι υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι οποίοι τυγχάνει να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών. Αν αυτό συνδυαστεί με μια αγορά όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής.

²⁵ Bowmann, C., Asch, D., (1987), *Strategic Management*, Macmillan, Basingstoke

Σε άλλες περιπτώσεις ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές τους προοπτικές κρίνονται πολύ ικανοποιητικές. Τότε ενδείκνυται η επιχείρηση να επενδύσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά ή προς τα πίσω. Μέσα από μια στρατηγική καθετοποίησης η επιχείρηση μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από τους προμηθευτές ή τους διανομείς των προϊόντων της. Πολλές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πλεόνασμα χρηματοοικονομικών ή και ανθρώπινων πόρων, επιλέγουν να τους χρησιμοποιήσουν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης για να βελτιστοποιήσουν την παραγωγική τους διαδικασία. Άλλες επιλέγουν την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης για να αποκτήσουν γρήγορα έναν πόρο ο οποίος είναι απαραίτητος για την μείωση του κόστους παραγωγής.

Το βασικό μειονέκτημα της στρατηγικής καθετοποίησης, σχετίζεται με τα προβλήματα δυσκολίας εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο. Είναι αυτονόητο ότι μια επιχείρηση πλήρως καθετοποιημένη είναι ουσιαστικά δεσμευμένη με τον συγκεκριμένο κλάδο και τις μελλοντικές του προοπτικές. Έτσι κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου έχει εμφανείς επιπτώσεις στο σύνολο μιας καθετοποιημένης επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατόν να υπάρξει και υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα σε κάποια από τα στάδια παραγωγής και κατά συνέπεια να αντιμετωπίσει μεγάλα προβλήματα υψηλού κόστους. Βέβαια πολλές φορές οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να αποκομίσουν τα οφέλη που αρχικά προσδοκούσαν από στρατηγικές κινήσεις καθετοποίησης, λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων. Τέλος ένας μεγάλος κίνδυνος που πάντα εν υπάρχει είναι αυτός της εμφάνισης μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής²⁶. Για πολλές εταιρίες τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την κάθετη ολοκλήρωση είναι μεγαλύτερα από πιθανά πλεονεκτήματα. Τα τελευταία 10 χρόνια η κάθετη ολοκλήρωση δεν είναι το ίδιο δημοφιλής μεταξύ των επιχειρήσεων διεθνώς. Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι κυριαρχεί μια τάση για λιγότερη

²⁶ McKiernan, P., (1992), *Strategies for Growth*, Routledge

κάθετη ολοκλήρωση. Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η κάθε ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν²⁷ :

1. Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή διανομείς προϊόντων
2. Υπάρχουν λίγοι διανομείς και προμηθευτές με συνέπεια η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
3. Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές
4. Διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
5. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων
6. Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
7. Βελτίωση του μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας
8. Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές

3.4. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αναφέρεται σε μια επιχείρηση η οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγορών ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει σα στόχο την απόκτηση μονοπωλίου σε μια αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει το μερίδιο αγοράς της και έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός.

3.5. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δυο κατηγορίες τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη. Στη πρώτη περίπτωση οι

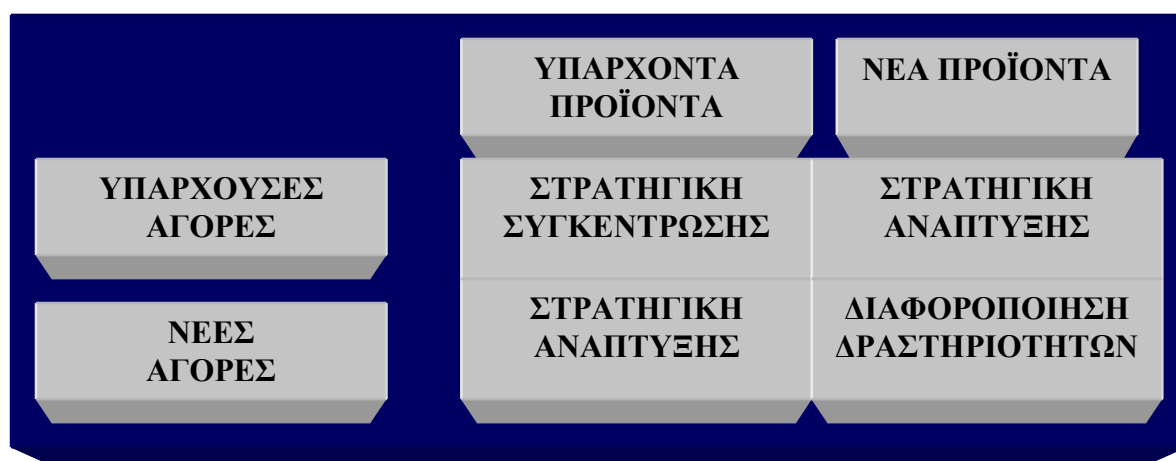
²⁷ Luffman, G., Sanderson, S., Lea, E., Kenny, B., (1987), *Business Policy - An Analytical Introduction*, Blackwell, Oxford

δραστηριότητες τις επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους, γενικά ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία ανάπτυξης. Από την άλλη στην ασυσχέτιστη στρατηγική, η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους ακολουθώντας έτσι μια πιο ανορθόδοξη πορεία.

3.6. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Από την στιγμή που μια επιχείρηση δεν θα επιλέξει να ακολουθήσει την στρατηγική της καθετοποίησης τότε έχει τρεις εναλλακτικές από τις οποίες μπορεί να επιλέξει αυτήν που την αντιπροσωπεύει καλύτερα.

Σχήμα 3-1 : Εναλλακτικές Στρατηγικές



Πηγή: Ansoff, I. (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, NY.p.83

Ωστόσο υπάρχει και μια εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί και είναι η εστίαση στα υπάρχοντα προϊόντα και αγορές. Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή ως στρατηγική δειξίδυσης – συγκέντρωσης της αγοράς και δίνει την δυνατότητα στην εταιρία να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της μέσω της ανάπτυξης της αγοράς. Τέλος Η στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

3.6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Στρατηγικές Συμμαχίες είναι συνήθως οι μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών όπου όλες οι πλευρές συνεισφέρουν συγκεκριμένους πόρους με την προοπτική να προσκομίζουν αμοιβαία οφέλη²⁸.

Βραχυχρόνιες συνεργασίες είναι αυτές που διαρκούν το πολύ για έναν χρόνο. Πολλές εταιρίες τις εφαρμόζουν για την εξασφάλιση των πρώτων υλών τους ή την διάθεση των έτοιμων προϊόντων τους. Η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμφέρουσα αν δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις από την πλευρά του προμηθευτή. Δηλαδή απαιτούνται σχετικά μικρά ποσά για επενδύσεις, της ποιότητας ή του χρόνου παράδοσης. Ωστόσο παραμένει σημαντικός παράγοντας και σε αυτήν την μορφή συνεργασίας η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός των συμφωνηθέντων.

Συνεργασίες αλυσίδας αξίας. Άλλος ένας τρόπος για να συνεργάζονται εταιρίες μεταξύ τους χωρίς να αντιμετωπίζουν τα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης είναι οι συνεργασίες αλυσίδας αξίας. Εδώ ένας αριθμός εταιριών συνεργάζεται για την διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε μια αλυσίδα αξίας. Αυτό που κάνει τις συνεργασίες αλυσίδων αξίας σημαντικές είναι ότι κάθε μέλος κατανοεί ότι παίζει έναν σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του άλλου μέλους και φυσικά στην επιτυχία της συνολικής αλυσίδας αξίας. Τα μέλη δεν δρουν μόνο ως ένα κομμάτι της αλυσίδας αξίας αλλά εκλαμβάνουν την αλυσίδα αυτή, ως μια ενιαία οντότητα στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

3.7 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα τρισδιάστατο περιβάλλον το οποίο αποτελείται από το εσωτερικό, το μικρό και το μεγάλο περιβάλλον. Το περιβάλλον είναι αρκετά ισχυρό και έχει τη δυνατότητα αλλά και την ικανότητα να επηρεάσει τις στρατηγικές κινήσεις μιας εταιρίας. Υπάρχουν πολλά μοντέλα μέσα από τα οποία μια επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις πιέσεις

²⁸ Παπαδάκης Β., (2002), *Στρατηγικές των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένος

από το εξωτερικό περιβάλλον και να βελτιώσει τις αποφάσεις της σε σχέση με τη στρατηγική της. Τα δεδομένα τα οποία αποτελούν τη κάθε διάσταση και μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση είναι τα ακόλουθα:²⁹

1. Εσωτερικό περιβάλλον:

- Μέτοχοι, προσωπικοί, διοικητικά στελέχη κ.λ.π.
- Στόχοι (Κερδοσκοπική και μη κερδοσκοπική).
- Κουλτούρα και Δομή (Οργανογράμματα- Ηγεσία κ.λ.π).
- Πηγές (μεγάλη- μικρή επιχείρηση).

2. Μικρό-Περιβάλλον:

- Προμηθευτές(Πρώτες ύλες, Λογιστικά κόστη, Πάγια κ.λ.π).
- Ενδιάμεσοι (Διαμεσολαβητές, Χονδρέμποροι, Λιανοπωλητές κ.λ.π).
- Πελάτες (Τελικοί αποδέκτες).
- Ανταγωνιστές (Υποκατάστατα).

3. Μάκρο-Περιβάλλον:

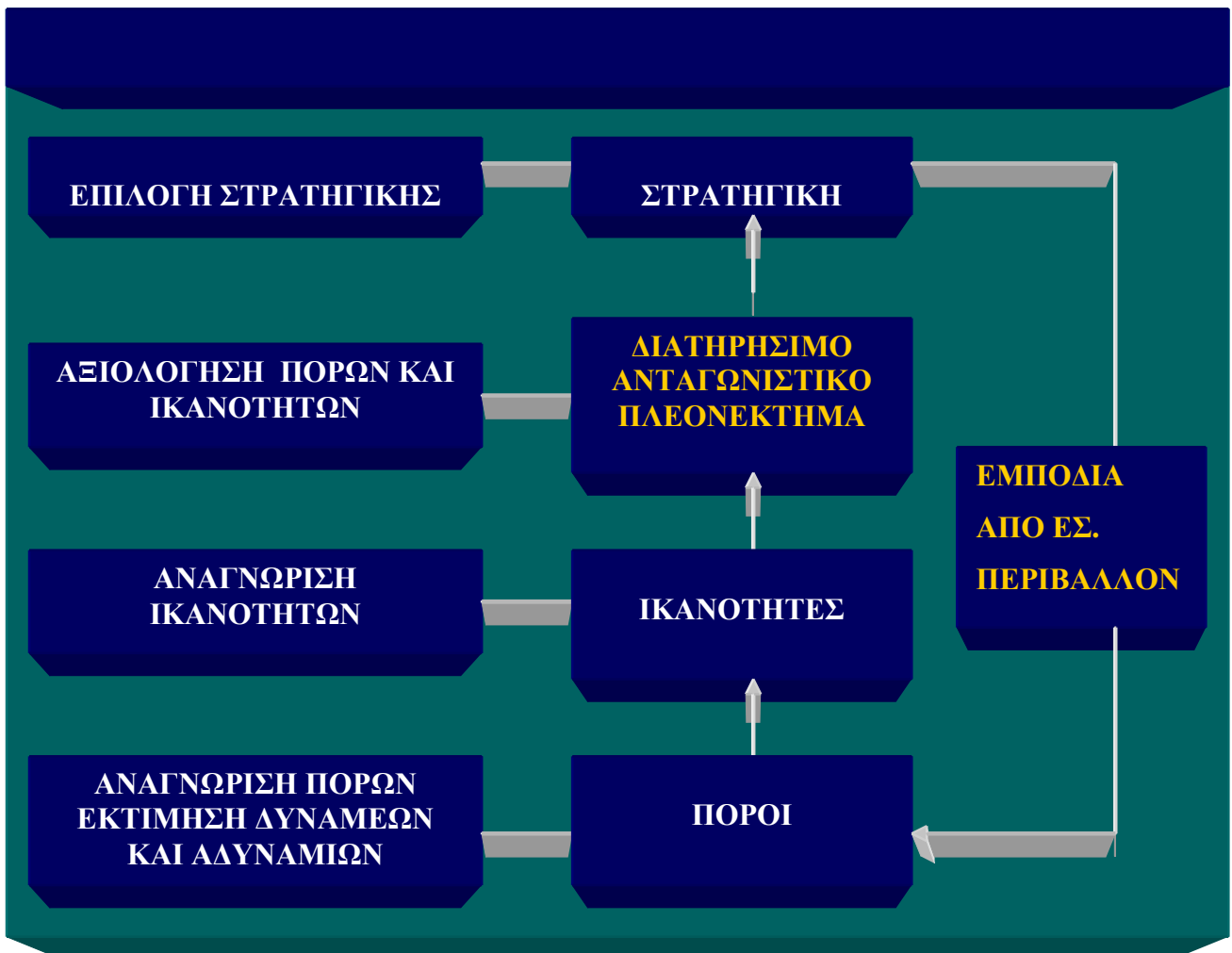
- Πολιτικό.
- Οικονομικό.
- Κοινωνικό.
- Τεχνολογικό.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις μιας εταιρίας. Στη περίπτωση του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι μέτοχοι μπορούν να ενεργήσουν δυναμικά σε σχέση με τις στρατηγικές δράσεις μιας εταιρίας αλλάζοντας ακόμα και τα πλάνα της. Αυτό μπορεί να επηρεάσει και τη κουλτούρα της αλλά και τις πηγές της. Από την άλλη οι πελάτες αποτελούν τη βάση για τη στρατηγική που θα αποφασίσει να οριοθετήσει ένας φορέας,

²⁹ Proctor T., (1997), *Establishing a Strategic Direction*, MCB University Press, Vol 35, pp 143-154

μάλιστα πολλές φορές καθορίζεται η στρατηγική βάση των αναγκών των πελατών και του ρεύματος της αγοράς. Ουσιαστικά στο εσωτερικό περιβάλλον οι μέτοχοι, το προσωπικό και οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα οι πρώτοι να στηρίξουν ή να διαλύσουν τα στρατηγικά σχέδια μιας επιχείρησης ενώ οι αντιδράσεις των δεύτερων αποτελούν βαρύμετρο για τις στρατηγικές που θα εφαρμόσει μια επιχείρηση. Το παρακάτω **ΣΧΗΜΑ (3-2)** μας δηλώνει αυτή τη σχέση εσωτερικών δυνάμεων-ικανοτήτων της επιχείρησης και οριοθέτησης στρατηγικής

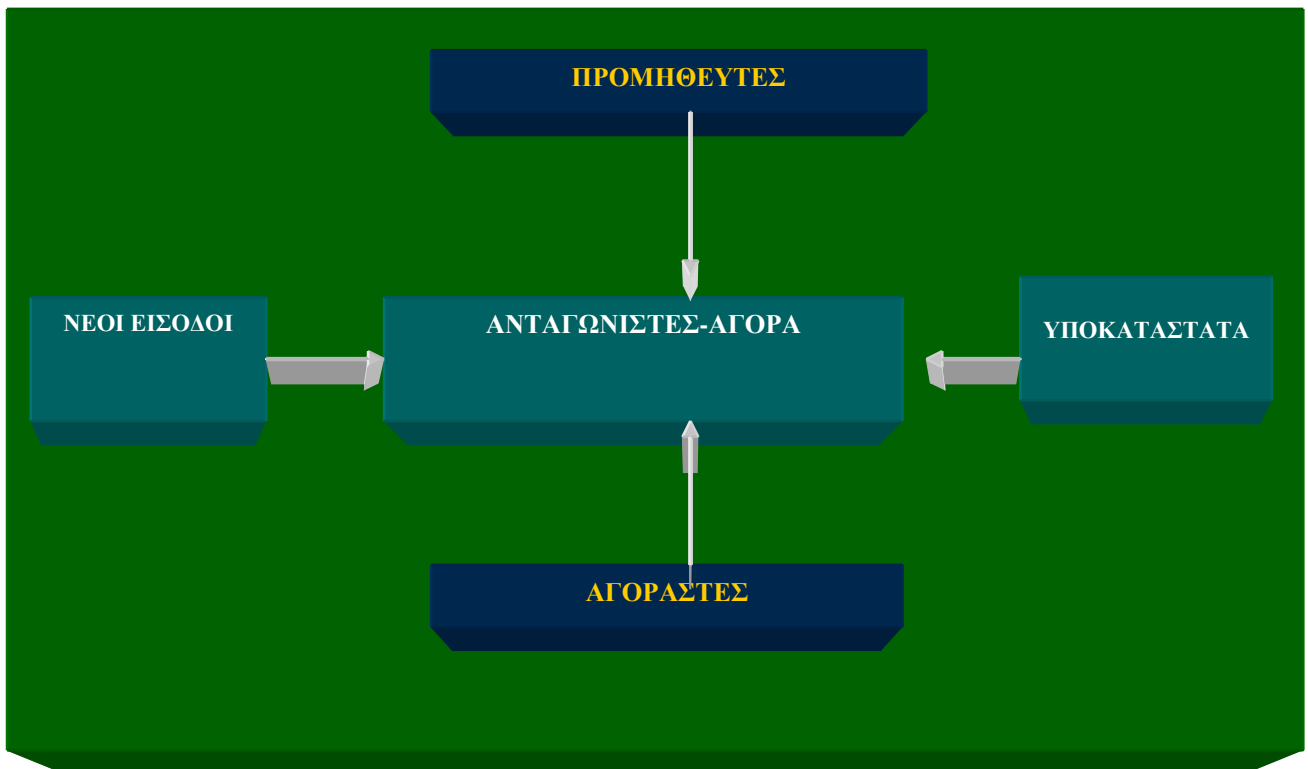
Σχήμα 3-2: Οριοθέτηση στρατηγικής με βάση τις ικανότητες της επιχείρησης



Πηγή: Le Grand, J., Bartlett, W. (1993), Quasi-Markets and Social Policy, Macmillan

Στο μικρο περιβάλλον οι στρατηγικές συνεργασίες και τα δίκτυα επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού στις επιχειρήσεις ενώ συγχρόνως καθορίζουν και τις στρατηγικές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων πλευρών. Δεδομένα όπως η ηθική, η ποιότητα, οι υπηρεσίες κ.λπ έρχονται να καθορίσουν τις σχέσεις στο μικρο περιβάλλον **(ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ)**

Σχήμα 3-3: Μικρο περιβάλλον της επιχείρησης



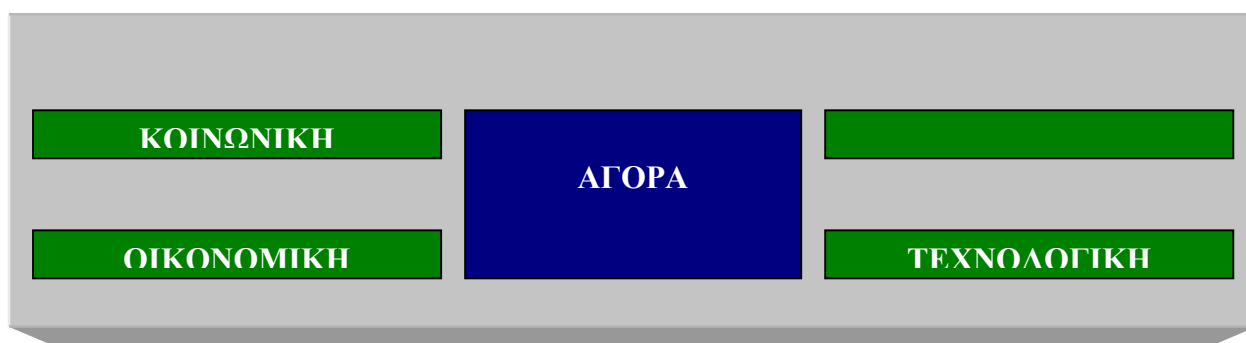
Πηγή: Porter M(1980),Competitive Advantage, Free Press

Τέλος στο μάκρο-περιβάλλον μια από τις ισχυρότερες δυνάμεις είναι η τεχνολογία. Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρεάζει όχι μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στο κοινό, αλλά και τις παραγωγικές διαδικασίες. Η τεχνολογική ανάπτυξη μπορεί να δώσει ευκαιρίες σ' αυτούς που την εκμεταλλεύονται με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Σ' οικονομικό επίπεδο υπάρχουν δυνάμεις όπως ο πληθωρισμός μιας χώρας, οι δείκτες της ανεργίας, το νόμισμα οι οποίες επηρεάζουν την ανάπτυξη μιας

επιχείρησης αλλά και τις στρατηγικές επιλογές της ειδικά σε επίπεδο ανάπτυξης προϊόντος είτε στην υπάρχουσα είτε σε μια νέα αγορά³⁰.

Τα κοινωνικά δρώμενα μιας χώρας και ειδικά η κουλτούρα της μπορεί να αποτελέσει απειλή ή ευκαιρία για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα μιας χώρας επηρεάζει τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών. Συγκεκριμένα όσο η ανάγκη για ένα υπάρχον προϊόν μειώνεται τόσο η επιθυμία για ένα νέο αυξάνεται, ο όρος επιθυμία έχει να κάνει με το κοινωνικό υπόβαθρο ενός λαού αλλά και με τη κουλτούρα του. Ολοκληρώνοντας την ενότητα του μακρό περιβάλλοντος θα πρέπει ν' αναφερθούμε και στις πολιτικές δυνάμεις οι οποίες ουσιαστικά καθορίζουν τη πορεία ενός κράτους άρα και τη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται σ' αυτό.

Σχήμα 3-4: Μάκρο περιβάλλον της επιχείρησης



Πηγή: Παπαδάκης (2001), Στρατηγικές των Επιχειρήσεων, Μπένος, σελ 56

Τα προβλήματα τα οποία προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον μπορούν είτε ν' αντιμετωπιστούν με τη καθιερωμένη φιλοσοφία της διαχείρισης κινδύνων είτε με πιο μοντέρνες στρατηγικές φιλοσοφίες όπως είναι³¹:

³⁰ Wheelwright, W (1990), The New Product Development Map, *Harvard Business Review*, Number 3, pp.120-125

³¹ Proctor T(1997), *Establishing a Strategic Direction*, MCB University Press, Vol 35, pp 143-154

- Το brainstorming.
- Οι μορφολογικές αναλύσεις.
- Η εστιασμένη σκέψη.
- Οι συνοπτικές και καθορισμένες διαδικασίες.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι μια επιχείρηση προκειμένου ν' οριοθετήσει τη στρατηγική της κατεύθυνση θα πρέπει να συνυπολογίσει όλες τις παραπάνω εξωτερικές μεταβλητές, οι οποίες λειτουργούν άλλοτε υποστηρικτικά και άλλοτε ανασταλτικά σε σχέση με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος σε υπάρχουσες ή σε νέες αγορές. Συγχρόνως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαπιστώσουν σε σχέση με τη στρατηγική θέση που έχουν στην αγορά ποιες δυνατότητες και αδυναμίες έχουν προκειμένου να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν ενδεχόμενες ευκαιρίες και να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενες απειλές (**SWOT analysis**) προκειμένου να μπορέσουν με επιτυχία να ακολουθήσουν κάποια εκ των στρατηγικών ανάπτυξης. Ποιες είναι όμως αυτές οι στρατηγικές ανάπτυξης οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις, στη προσπάθειά τους να τοποθετήσουν ένα νέο προϊόν στην αγορά. Το ερώτημα αυτό θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στην επόμενη υπό-ενότητα, προκειμένου να γίνει μια μύηση του αναγνώστη στις μεθόδους στρατηγικής προσέγγισης των προϊόντων σε νέες ή υπάρχουσες αγορές³².

3.8 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μείγμα του μάρκετινγκ, ένα από τα βασικά θεωρήματα του μάρκετινγκ έχει χαρακτηριστεί από τους Kotler και Armstrong (1989:45) ως **«ένα σετ από ελεγχόμενες παραμέτρους του μάρκετινγκ με τα οποία μία επιχείρηση μπορεί να παράγει την απάντηση της στις ανάγκες μίας εταιρίας που στοχοποιεί.»**³³.

Το μείγμα του μάρκετινγκ έχει παραδοσιακά χαρακτηριστεί από τα 4Π (γνωστό στην διεθνή βιβλιογραφία και ως 4Ps) που το χαρακτηρίζουν. Αυτή η

³² Proctor T., (1997), *Establishing a Strategic Direction*, MCB University Press, Vol 35, pp 143-154

³³ Kotler P., Armstrong G., (2001), *Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Γκιούρδας, σελ 291-295

θεωρία είχε εισαχθεί από τον McCarthy την δεκαετία του 60 και από τότε είναι η πιο δημοφιλή θεωρία για να αναλυθεί το μάρκετινγκ. Πέρα από αυτά τα 4 στοιχεία, έχουν μπει άλλα τρία 3 Π (3Ps στα αγγλικά) και έχουν δημιουργήσει το διευρυμένο μείγμα μάρκετινγκ με στόχο την καλύτερη κατανόηση του ρόλου των υπηρεσιών στο σύγχρονο μάρκετινγκ, μιας και πολλές επιχειρήσεις εξαρτώνται δίνουν ένα προϊόν που μπορεί να χαρακτηριστεί ως υπηρεσία και όχι ως αγαθό. Το μείγμα του μάρκετινγκ αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

1.Προϊόν (Product)

Είναι το ίδιο το αντικείμενο ή υπηρεσία, φτιαγμένο για να ικανοποιήσει μια προδιαγραμμένη ομάδα πελατών – τμήμα της αγοράς. Χρειάζεται δηλαδή ανάπτυξη, δημιουργία μορφής του προϊόντος με κατάλληλες ιδιότητες και σχήμα, δοκιμασία, πιθανή βελτίωση, ανάπτυξη νέας σειράς, ονομασία, συσκευασία κ.λ.π. για να ‘τραβήξει’ και να ικανοποιήσει τους πελάτες που θέλουμε. Όταν κάποιος αγοράζει εάν νέο προϊόν ή υπηρεσία δεν λαμβάνει μόνο το ίδιο το προϊόν αλλά και κάτι παραπάνω.

2.Ποσόν (Price)

Είναι η το χρηματικό ποσό που δίνει ο καταναλωτής για να αγοράσει ένα αγαθό ή μία υπηρεσία. Η τιμή για την συμμετοχή του καταναλωτή είναι συνήθως δεδομένη αλλά δεν αποκλείεται κάποια διαπραγμάτευση ή η τιμή να περικλείει κάποιες επιπλέον χρεώσεις. Η τελική τιμή είναι η αντανάκλαση της προσδοκίας το καταναλωτή για το συγκεκριμένο προϊόν και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που κινείται μια εταιρία.

3.Περιοχή (Place)

Είναι η τόπος που διατίθεται ένα προϊόν, το κατάστημα, η γειτονία, η πόλη, η περιφέρεια κ.λ.π. Βέβαια η περιοχή δεν σημαίνει μόνο γεωγραφική περιοχή, αλλά και όλα τα κανάλια ή δίκτυα διανομής και τους μεσάζοντες, συν τα μέσα μεταφοράς (λογιστική υποστήριξη) που χρησιμοποιούνται για να

φθάσει ένα αγαθό στον τελικό καταναλωτή. Είναι η όλη διαδικασία ώσπου το τελικό προϊόν να γίνει διαθέσιμο στον καταναλωτή στο σωστό σημείο την σωστή ώρα και στην επιθυμητή κατάσταση. Ένας οργανισμός έχει ανάγκη από μία καλή τοποθεσία με εύκολες προσβάσεις. Επίσης θα πρέπει το όλο περιβάλλον να είναι ιδανικό.

4. Προώθηση (Promotion)

Η προώθηση ενός προϊόντος είναι η όλη προσπάθεια επικοινωνίας της επιχείρησης με τους καταναλωτές της αγοράς – στόχου, σχετικά με το κατάλληλο προϊόν, την τιμή και το που διατίθεται, ώστε να πεισθούν οι καταναλωτές να το αγοράσουν. Η προώθηση έχει το δικό της μείγμα (το μείγμα της προώθησης) το οποίο θα εξεταστεί αργότερα.. Τα τέσσερα αυτά στοιχεία (κατηγορίες) αποτελούν τη σύνθεση ή το μείγμα του μάρκετινγκ και αλληλοσυνδέονται στενά. Σε περίπτωση που αλλάξουμε στενά τον χαρακτήρα έστω και ενός εξ' αυτών, επηρεάζουμε τη διαγωγή των υπόλοιπων. Δηλαδή, αλλοιώνοντας ή αλλάζοντας μια μεταβλητή (παράμετρο), δημιουργούμε ένα καινούριο μείγμα ή συνδυασμό μάρκετινγκ.

Για να δημιουργήσουμε ένα, όσο το δυνατό τέλειο μείγμα μάρκετινγκ, πρέπει όπως τονίσαμε νωρίτερα να λάβουμε υπόψη εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που να αντιπροσωπεύουν τον χαρακτήρα της επιχείρησης μας. Όπως είχαμε αναφέρει λίγο πιο πάνω, επειδή κάποιοι οργανισμοί ανήκουν στην κατηγορία του μάρκετινγκ υπηρεσιών, είναι σημαντικό να γίνει και αναφορά στο διευρυμένο μείγμα του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Αυτό το μείγμα εσωκλείει το κάθε στάδιο της ανάπτυξης μίας υπηρεσίας και της παράδοσης της και όπως λένε οι Mudie & Cottam (1993:6) «περιγράφει την όλη διαδικασία του να γίνουν τα εισερχόμενα σε μία επιχείρηση στοιχεία (inputs) σε τελικά προϊόντα – υπηρεσίες (final product) που θα εξέλθουν από την επιχείρηση με τελικό προορισμό τον ίδιο τον καταναλωτή (outputs)³⁴. Αυτό εμπεριέχει τις πολιτικές και τις διαδικασίες ενός οργανισμού, ως προς τη ροή των υπηρεσιών τους, την εκπαίδευση του

³⁴ Mudie P., Cottam A., (1993) *The Management and Marketing of Services*. Oxford: Butterworth- Heinemann

προσωπικού και το πόσο ευέλικτη είναι η επιχείρηση. Έτσι τα τρία επιπλέον μέρη του μείγματος είναι τα εξής³⁵:

Φυσική ένδειξη (Physical evidence)

Αυτό καλύπτει όλα τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο μπορεί μία υπηρεσία να υπάρξει. Είναι δηλαδή το πώς το έχει σχεδιαστεί το περιβάλλον, η διακόσμηση και ότι υλικό επηρεάζει τον καταναλωτή. Είναι το οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την κρίση ενός καταναλωτή ως προς το αν θα αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν ή όχι.

Άνθρωποι (People)

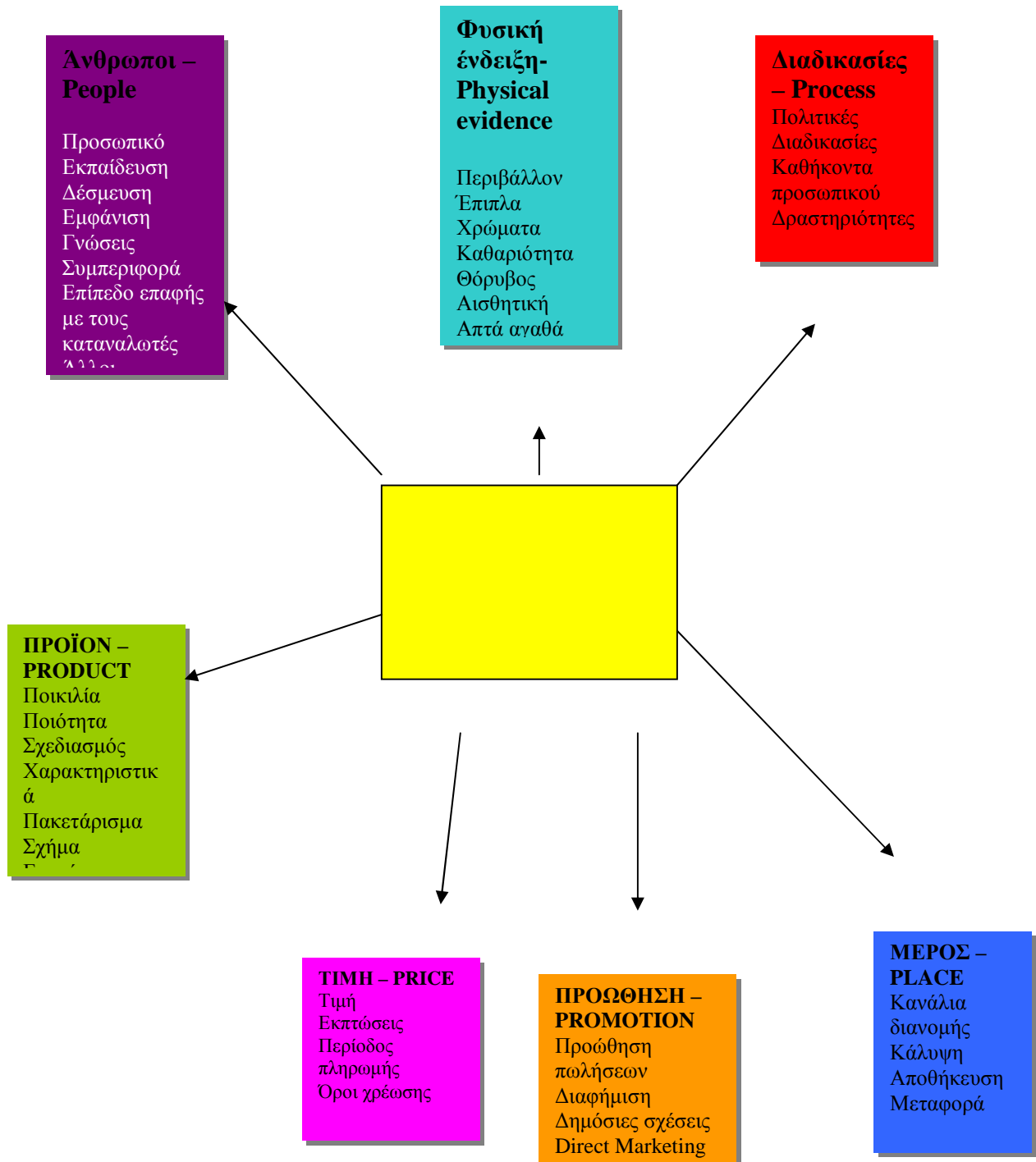
Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στις διαδικασίες ακόμα και αυτοί που βρίσκονται στο παρασκήνιο έχουν ένα μεγάλο ρόλο να παίξουν και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά τον καταναλωτή.

Διαδικασίες (Process)

Αυτό αναφέρεται στις διαδικασίες που διέπουν την λειτουργία ενός οργανισμού. Ανάλογα με την φύση των διαδικασιών θα είναι πολύπλοκες ή ευέλικτες. Το κάθε μέρος του μείγματος μάρκετινγκ ενός οργανισμού έχει και κάποιες παραμέτρους. Η κάθε παράμετρος μπορεί να δεχτεί αλλαγές ώστε να μεγαλώσει ή να μειώσει το κάθε παράγοντα του μείγματος. Σημαντικό ρόλο παίζει το να έχουν προσαρμοστεί έτσι οι παράμετροι έτσι ώστε ο οργανισμός να βγάζει μια συνάφεια στα μηνύματα που θα απευθύνει στο κοινό της. Αν δεν υπάρξει ο κατάλληλος συντονισμός μεταξύ τους τότε μπορεί το κοινό του οργανισμού να μπερδευτεί και να ψάξουν για κάποιες εναλλακτικές λύσεις. Η αποτελεσματικότητα ενός μείγματος μάρκετινγκ επηρεάζεται από το πόσο μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Κάποια παραδείγματα δίνονται στο παρακάτω σχήμα:

³⁵ Μάλλιαρης Ρ. (1990), *Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ 40-46

Σχήμα 3-5: Το μείγμα Μάρκετινγκ.



Πηγή: Kotler P., Armstrong G., (2001), *Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Τ. Κιουρδας, σελ 291-324

3.9 ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ

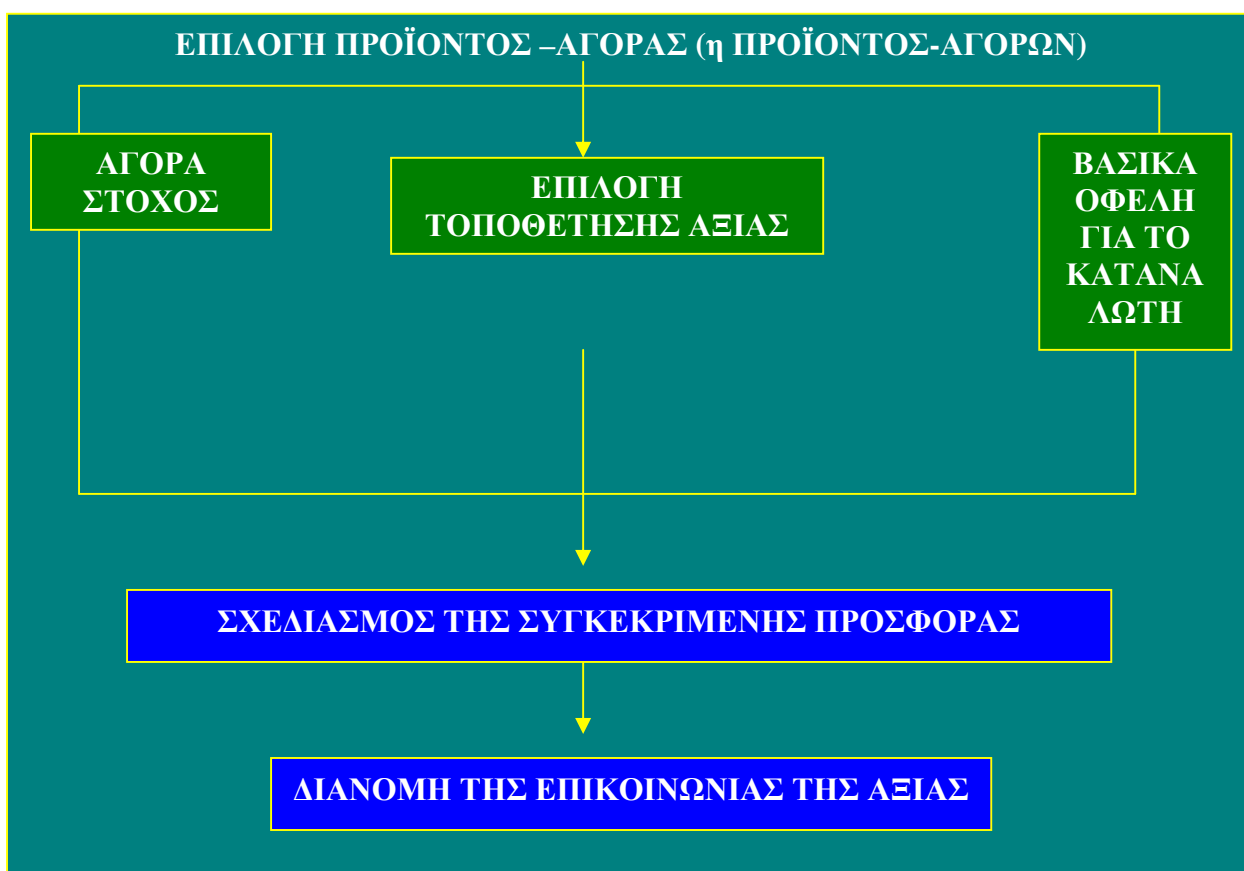
Στο παρελθόν οι περισσότερες επιχειρήσεις επιζούσαν και πολλές από αυτές ευημερούσαν έχοντας υψηλή κερδοφορία δίχως να διαθέτουν κάποια ξεκάθαρη και απτή στρατηγική μάρκετινγκ. Αντίθετα, σήμερα λίγες

είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να επιβιώσουν χωρίς να έχουν μια καλά οργανωμένη στρατηγική μάρκετινγκ. Ο ανταγωνισμός έχει γίνει αρκετά έντονος σ' όλα τα επίπεδα και σ' όλους τους κλάδους, με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις ν' αναγκάζονται να επενδύουν συνεχώς σ' ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Σημαίνουν ρόλο στην ανάπτυξη των στρατηγικών παίζει από τη μία το αρκετά μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο πιέζει τις εταιρίες από τη μια, ν' αναπτύξουν στρατηγικές αποφυγής επίδοξων απειλών και από την άλλη ν' αναπτύξουν στρατηγικής εκμετάλλευσης, επικείμενων ευκαιριών. Στη σημερινή αγορά οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μια ξεκάθαρη και ισχυρή στρατηγική μάρκετινγκ είναι αυτές που θεωρούνται ανταγωνιστικές, έχοντας ελπίδες να διακριθούν. Η στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που τη χρησιμοποιούν σωστά³⁶.

Η ανάπτυξη μιας πετυχημένης στρατηγικής πρέπει να πλαισιώνεται και από μια άριστη διαδικασία εφαρμογής. Συγκεκριμένα για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιτύχει να εφαρμόσει τη στρατηγική που σχεδίασε θα πρέπει να διαθέτει τους κατάλληλους πόρους οι οποίοι θα τη βοηθήσουν να εφαρμόσει τα προαπαιτούμενα και να εκπληρώσει τους επιθυμητούς στόχους για αυτήν. Η στρατηγική ΜΚΤ περιγράφει το πώς η επιχείρηση σχεδιάζει να παραδώσει την αξία στην επιλεγμένη αγορά με τρόπο αποτελεσματικότερο από αυτό των ανταγωνιστών και το πώς προσδιορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου. Ουσιαστικά η εφαρμογή έχει να κάνει με το πώς η στρατηγική υλοποιείται και ισχυροποιεί τη θέση μιας επιχείρησης στην αγορά. Η στρατηγική έχει εφαρμοστεί και έχει θετικό αντίκτυπο όταν προσελκύει τους καταναλωτές και όταν δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Το παρακάτω ΣΧΗΜΑ 2-6 παρουσιάζει τη σχέση σχεδιασμού και εφαρμογής μιας στρατηγικής. Συγκεκριμένα:

³⁶ Σιώμοκος Γ., (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Αθήνα: Σταμούλης, σελ 77-80

Σχήμα 3-6: Σχέση σχεδιασμού και εφαρμογής μιας στρατηγικής



Πηγή: Σιώμκος (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ 78

Όπως φαίνεται από το παραπάνω ΣΧΗΜΑ υπάρχουν αρκετά στάδια στη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής μιας στρατηγικής. Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην επιλογή των συνδυασμένων προϊόντων-αγορών στις οποίες η επιχείρηση επιθυμεί να ανταγωνίζεται. Αφού πρώτα επιλεγούν οι αγορές, η επιχείρηση, στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας θα πρέπει να επιλέξει την τοποθέτηση της αξίας της προϊοντικής προσφοράς της, δηλαδή τη γενική στρατηγική της επιχείρησης για το πώς θα ανταγωνιστεί στην αγορά. Η τοποθέτηση της μάρκας, όπως είναι γνωστό, συνεπάγεται την άποψη της επιχείρησης για το πώς θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της στο μυαλό των καταναλωτών, τους οποίους επιθυμεί να εξυπηρετήσει. Για την επιλογή της τοποθέτησης της αξίας, πρέπει να ληφθούν δυο άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους αποφάσεις.

Η πρώτη αφορά στην επιλογή αγορά της αγοράς στόχου ή τμήματος της αγοράς στο οποίο η επιχείρηση θα απευθύνει το προϊόν. Η άλλη απόφαση είναι ο προσδιορισμός των ωφελημάτων που θα προσφερθούν στο καταναλωτή. Το τρίτο στάδιο αναφέρεται στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής μάρκετινγκ, όπου αναφέρεται στο σχεδιασμό ολοκληρωμένης προσφοράς της επιχείρησης στο καταναλωτή. Το τρίτο και το τελευταίο στάδιο είναι ουσιαστικά και η αναφερόμενη εφαρμογή. Συγκεκριμένα η επιχείρηση προσπαθεί να μετατρέψει τη στρατηγική μέσα από το μάρκετινγκ σε απτό προϊόν και υπηρεσία και να δοκιμαστεί μέσα από τη προώθηση στο ευρύ κοινό. Στο παρακάτω ΣΧΗΜΑ 3-7 σκιαγραφείται αναλυτικότερα η εφαρμογή και υλοποίηση της στρατηγικής. Συγκεκριμένα:

Σχήμα 3-7 : Εφαρμογή και υλοποίηση της στρατηγικής



Πηγή: Σιώμκος (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης

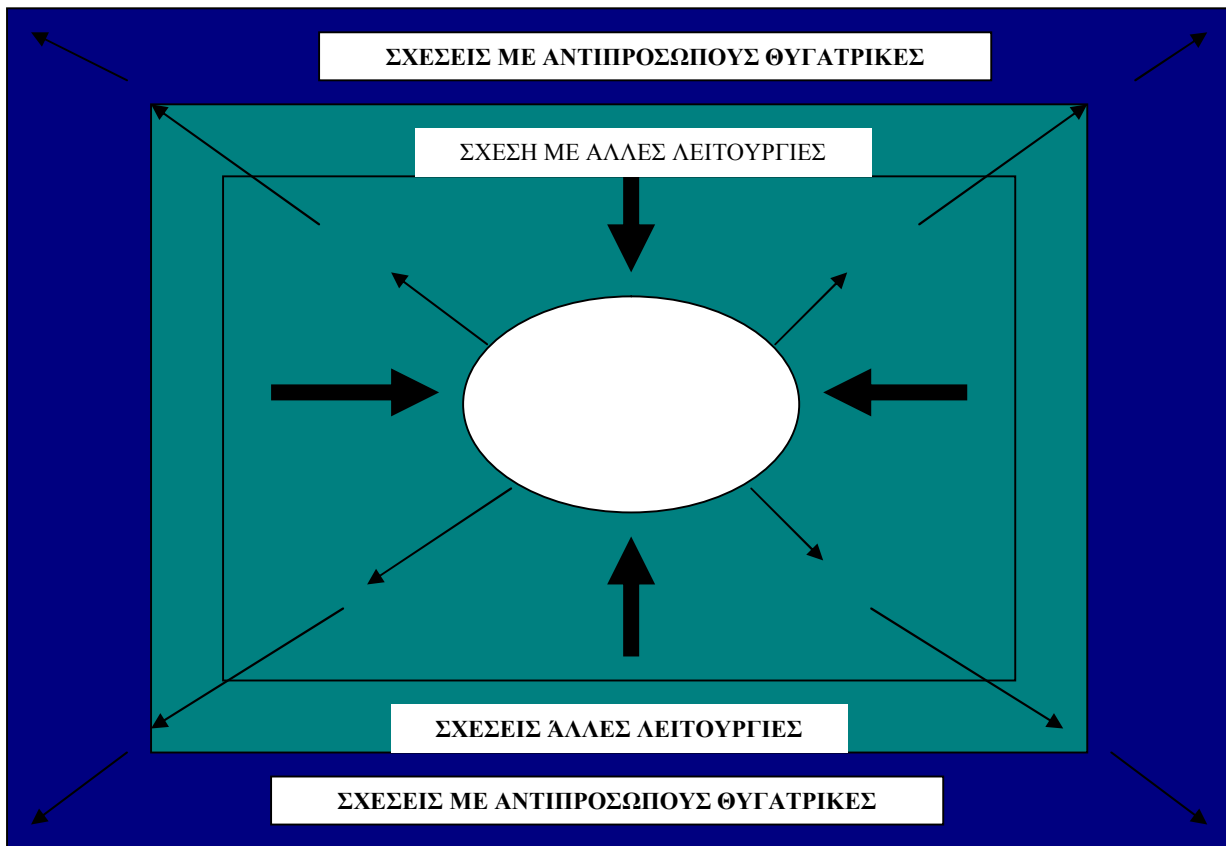
3.10 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΚΤ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μελετώντας τις εσωτερικές συνεργασίες και τις σχέσεις στην επιχείρηση, καθώς και τον πολύ σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν στη διαδικασία σχεδιασμού, η Dibb το 1997 κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, οι εσωτερικές σχέσεις θα πρέπει να θεωρούνται τόσο ως εισροές όσο και ως εκροές της διαδικασίας σχεδιασμού ΜΚΤ. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ανάλυσης μιας πραγματικής περίπτωσης, η μελέτη εντόπισε και παρουσίασε το ρόλο των εσωτερικών συνεργασιών στο σχεδιασμό του ΜΚΤ.

Όπως θα δείξουμε στο ακόλουθο ΣΧΗΜΑ, υπάρχουν πολλές εσωτερικές σχέσεις αλλά και εσωτερικές επικοινωνίες οι οποίες προάγουν τη διαδικασία σχεδιασμού του ΜΚΤ. Παράλληλα όμως και η εκτέλεση της διαδικασίας σχεδιασμού επηρεάζει τις εσωτερικές σχέσεις μέσα στην εταιρία. Οι μάνατζερ οφείλουν ν' ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες σε σχέση με τη συλλογή και χρήση σωστών πληροφοριών για τη προώθηση και εφαρμογή του σχεδιασμού ΜΚΤ. Η έλλειψη χρόνου και πληροφοριών σημαίνει ότι οι μάνατζερ πιέζονται να αναζητήσουν πληροφορίες και να επικοινωνήσουν με άλλους μέσα και έξω από την επιχείρηση. Μ' αυτό τον τρόπο λειτουργούν οι διαδικασίες χτισίματος των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης, δηλαδή ως κατά περίπτωση περιπτωσιακές συναλλαγές. Σε πολύ χρονικό διάστημα αυτές αναπτύσσονται σε ένα περισσότερο οργανωμένο και τακτικό τύπο επικοινωνίας.

Στο προαναφερόμενο ΣΧΗΜΑ 3-8 οι σχέσεις μέσα στην ομάδα Μάρκετινγκ εμφανίζονται στο εσωτερικό, ενώ οι επαφές με τις άλλες λειτουργίες και τους αντιπροσώπους εμφανίζονται σταδιακά πιο μακριά. Τα τέσσερα μεγάλα βέλη δείχνουν την επίδραση στη διαδικασία σχεδιασμού του ΜΚΤ ενώ τα μικρότερα δείχνουν πως ο σχεδιασμός βοηθά αυτές τις σχέσεις να αναπτυχθούν.

Σχήμα 3-8 : Σχέσεις μέσα στην ομάδα Μάρκετινγκ



Πηγή: Dibb S(1997),How Marketing Planning Builds Internal Networks, Long Range Planning, Vol 30, No 1,pp. 53-63

3.11 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΜΚΤ

Ο Mcdonald το 1991 εντόπισε δέκα εμπόδια στην προετοιμασία και την εφαρμογή σχεδίων ΜΚΤ, τα οποία αποτελούν συγχρόνως λόγους για τους οποίους σχέδια ΜΚΤ. Παρακάτω αυτά παρουσιάζονται³⁷:

1. Σύγχυση μεταξύ τακτικών και στρατηγικής.
2. Απομόνωση της λειτουργίας του ΜΚΤ από άλλες λειτουργίες.
3. Σύγχυση μεταξύ λειτουργίας του ΜΚΤ και της ιδεολογίας ΜΚΤ.
4. Οργανωσιακά Εμπόδια.

³⁷ McDonalds, Malcolm H.B., (1991), Ten Barriers to Marketing Planning, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.8, No.2 (Spring), pp. 45-58

5. Έλλειψη ανάλυσης σε βάθος.
6. Σύγκριση μεταξύ διαδικασίας και αποτελέσματος.
7. Έλλειψη γνώσης και ικανοτήτων.
8. Έλλειψη συστηματικής προσέγγισης στον σχεδιασμό ΜΚΤ.
9. Αποτυχία ιεράρχησης των στόχων.
10. Εχθρικές εταιρικές κουλτούρες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ το 1997, η καινοτομία παραγωγής αναφέρεται σε ενέργειες που εστιάζουν στη διαμόρφωση και υιοθέτηση νέων ή βελτιωμένων παραγωγικών μεθόδων ή προτύπων διανομής³⁸ Τέλος η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται από τη πλευρά της στις νέες μορφές εργασίας, σε πεδία όπως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διανομή στα κατασκευαστικά στάδια της παραγωγής, στη χρηματοοικονομική διαχείριση μιας επιχείρησης³⁹ Ο όρος καινοτομία μέσα από τις παραπάνω οριοθετήσεις αναφέρεται και στην ολοένα μεγαλύτερη σημασία δραστηριοτήτων όπως τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος.

Ο Gary Hamel σε άρθρο του στο Harvard Business Review τον Νοέμβριο του 2008 αναφέρεται σε μια άλλη διάσταση της καινοτομίας που αφορά τη διοίκηση μίας επιχείρησης. Η καινοτομία στις διοικητικές αρχές και διαδικασίες τονίζει ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα και να επιφέρει εντυπωσιακές αλλαγές στη θέση της επιχείρησης έναντι στον ανταγωνισμό. Τα τελευταία εκατό χρόνια αναφέρει, η καινοτομία στη διοίκηση, περισσότερο από κάθε άλλο είδος καινοτομίας, οδήγησε τις εταιρείες σε νέα επίπεδα απόδοσης. Καινοτομίες όπως το brand management και η διοικητική κατάτμηση των οργανισμών δημιούργησαν πιο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από κάθε προσπάθεια που προήλθε από εργαστήρια ή κεντρικές ομάδες

4.1. ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΜΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το διαδραστικό μοντέλο ή μοντέλο της αλυσιδωτής σύνδεσης περιγράφει μια εναλλακτική αποτύπωση των μηχανισμών ανάπτυξης της καινοτομίας. Η διάχυση της γνώσης και πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης

³⁸ (ΟΟΣΑ, 1997).

³⁹ (Camagni, 2005).

εκτελείται μέσω διαδραστικών κύκλων (feed-back-loops) ⁴⁰Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι η ανάπτυξη της καινοτομίας αναφέρεται στις ακόλουθες διαδραστικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα:

5. Τα ερευνητικά εργαστήρια συνεχίζουν να κατέχουν τον έλεγχο των τεχνολογικών χαρακτηριστικών των παραγωγικών διαδικασιών (προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες).

6. Η γραμμική ροή αναφέρεται στα ακόλουθα βήματα. Έρευνα, Εφεύρεση, Ανάπτυξη, Κατασκευή, Εμπορευματοποίηση. Στα παραπάνω στάδια έχουμε μια συνεχή διάχυση πληροφοριών σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας σ' ότι αφορά τις προοπτικές βελτίωσης του προϊόντος, καθώς και με τις αγορές, το κόστος παραγωγής κ.λ.π.

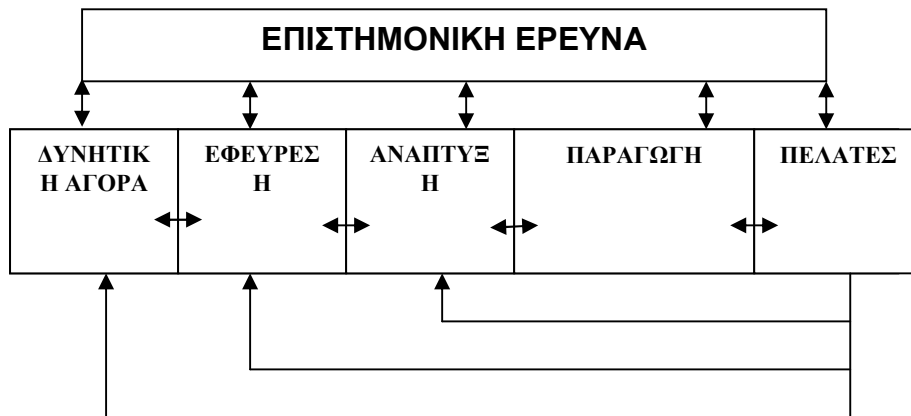
7. Το εμπορικό τμήμα της επιχείρησης με βάση την αγορά και τους πελάτες καθορίζει την ερευνητική διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες και τους τομείς που προβλέπονται περισσότερα κέρδη.

8. Το διαδραστικό μοντέλο διακρίνει δύο κατηγορίες αλληλεπιδράσεων (feedback loop). Οι "μικροί διαδραστικοί κύκλοι" (short-feed-back loops) που συνδέουν το κάθε τμήμα ή στάδιο παραγωγής με το προηγούμενο του, και οι "εκτενείς διαδραστικοί κύκλοι, που συνδέουν τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από τα εμπορικά τμήματα της επιχείρησης με το σύνολο των ανιόντων παραγωγικών τμημάτων.

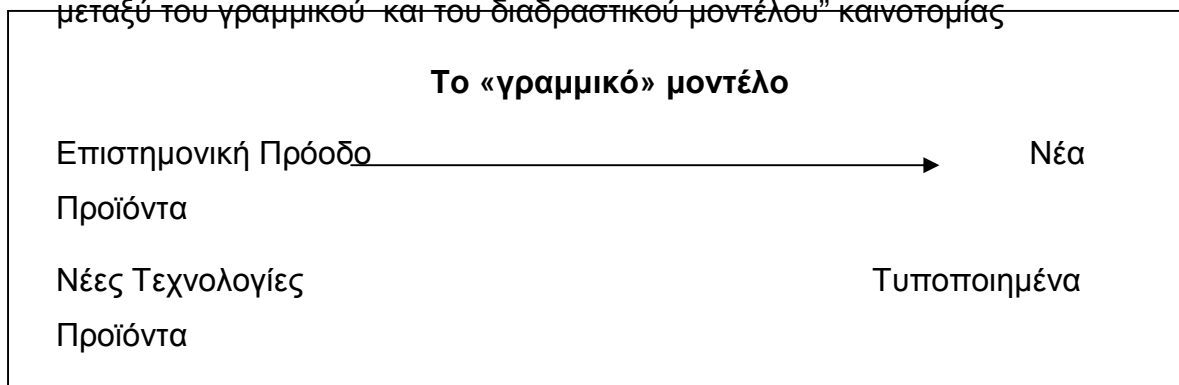
5. Παράλληλα, άμεση προτεραιότητα αποτελεί η διαμόρφωση αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και των υπόλοιπων τμημάτων και λειτουργιών της επιχείρησης.

Στο Σχήμα 1 παραθέτουμε το διαδραστικό μοντέλο. Συγκεκριμένα:

⁴⁰ (Kline & Rosenberg, 1986).

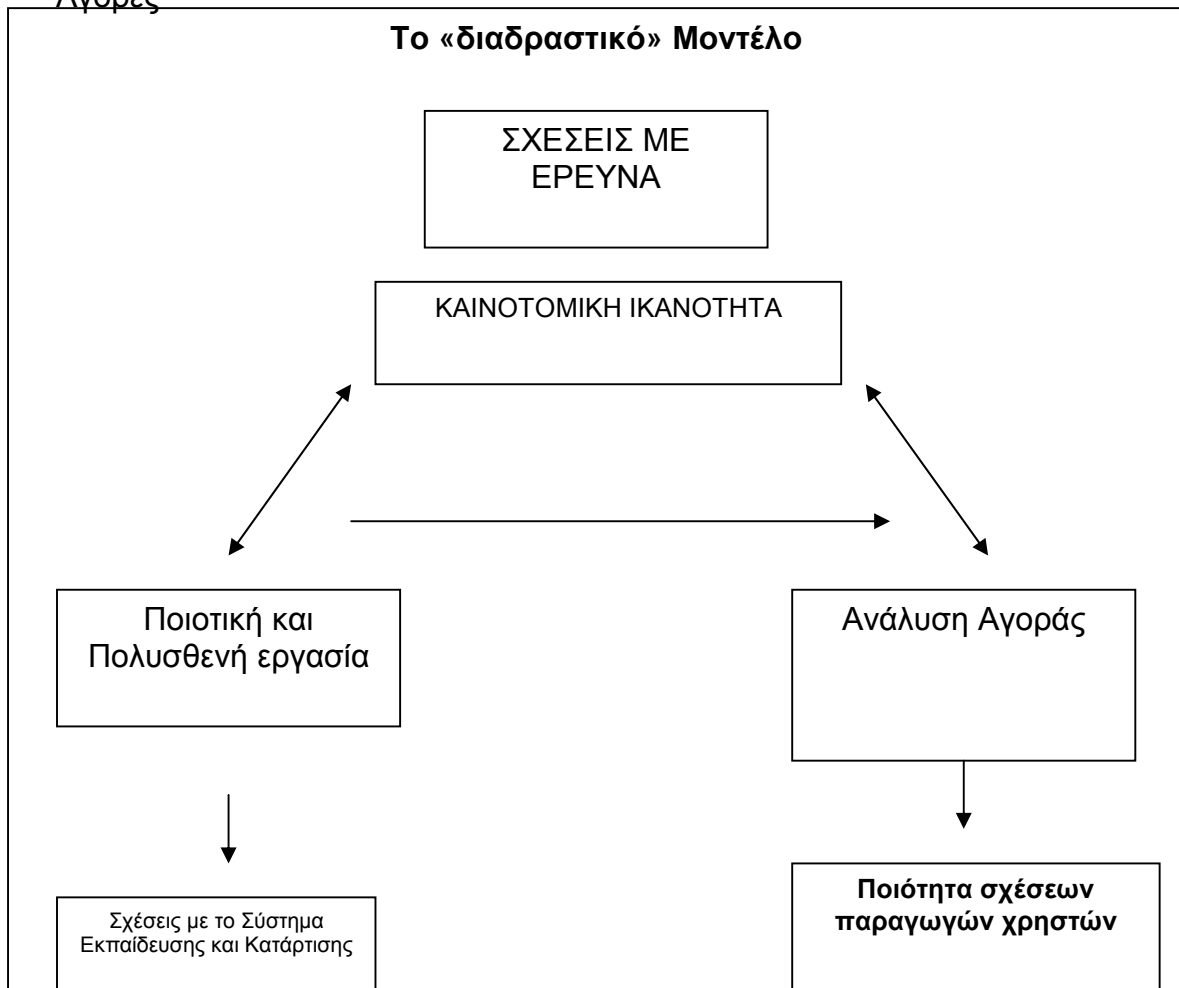


Τα παρακάτω δύο σχήματα απεικονίζουν τις λειτουργικές διαφορές μεταξύ του γραμμικού και του διαδραστικού μοντέλου καινοτομίας



Οργάνωση Εργασία

Σταθερές η Αναπτυσσόμενες Αγορές



Πηγή: Boyer, Didier (1998).

4.1.1. ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Aoki M το 1988 η τυπολογία των καινοτόμων επιχειρήσεων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εργασίες σε σχέση με το εξεταζόμενο αντικείμενο. Η τυπολογία αυτή αναπτύχθηκε μέσα από τη σύγκριση δυο επιχειρήσεων μιας Ιαπωνικής (J) και μιας Αμερικάνικης (A). Οι διαφορές που εντόπισε ο ερευνητής ήταν οι ακόλουθες:

1. Η επιχείρηση J επικεντρώνεται στις κατωφερείς παραγωγικές δραστηριότητες. Οι προσπάθειες που καταβάλλονται, προσανατολίζονται συνεπώς στη διαφοροποίηση υπαρκτών προϊόντων.
2. Η επιχείρηση J αποδίδει περισσότερη προσοχή στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιστήμης και καινοτομίας κατά τη διάρκεια των διαφόρων σταδίων ανάπτυξης/παραγωγής των προϊόντων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.

Επιχείρηση A Επιχείρηση J

Δομή και Λειτουργία Επιχείρηση A και J	
Επιχείρηση A	Επιχείρηση J
Προχωρημένη και άκαμπτη κατάτμηση της εργασίας	Ευέλικτη κατάτμηση της εργασίας
Ιεραρχικός συντονισμός	Εναλλαγή καθηκόντων και οριζόντιος συντονισμός

Διαχωρισμός μεταξύ σύλληψης και παραγωγής	Δια-λειτουργικές διαδικασίες συντονισμού
Κάθετη και άκαμπτη ολοκλήρωση μεταξύ επιχείρησης και υπεργολάβων. Οι τελευταίοι αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο τμήμα του ρίσκου	Ευελιξία σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και υπεργολάβων. Από κοινού ανάληψη ρίσκου

Συνοπτικά, εκτιμάται ότι το ιαπωνικό “διαδραστικό” μοντέλο ανάπτυξης καινοτομιών αποτελεί ένα πιο ολοκληρωμένο παραγωγικό και ανταγωνιστικό πρότυπο, που στηρίζεται στις δια-λειτουργικές επαφές μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης και μάλιστα σε κάθε παραγωγικό στάδιο ⁴¹

Κεντρικό άξονα του μοντέλου αυτού αποτελεί η πεποίθηση ότι η γνώση και η μάθηση δεν ανήκουν σε μια ομάδα εξειδικευμένων εργαζομένων του ερευνητικού ή εμπορικού τμήματος αλλά συνυπάρχουν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Μια τέτοια εκτίμηση αναδεικνύει τη σημασία της απόκτησης άριστων γνώσεων (διαμέσου της εμπειρίας και των προσωπικών αλληλεπιδράσεων) εν αντιθέσει με το “δυτικό” μοντέλο, που στηρίχτηκε παραδοσιακά στην κωδικοποιημένη γνώση ⁴²

Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου μοντέλου αναφέρεται στη προσπάθεια των εταιρειών να αποκτήσουν υψηλά επίπεδα ευελιξίας με στόχο τη προσαρμογή τους στο μεταβαλλόμενο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ευελιξία διακρίνεται σε παθητικές και ενεργητικές στρατηγικές. Συγκεκριμένα:

1. Η παθητική στρατηγική ευελιξίας αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμοστεί σε εξωγενείς αλλαγές, που προκύπτουν στο ευρύτερο περιβάλλον της. Η στρατηγική αυτή παραπέμπει στην ευελιξία απάντησης.
2. Η ενεργητική στρατηγική ευελιξίας αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να επηρεάσει προς όφελός της το περιβάλλον. Η αντίστοιχη στρατηγική ορίζεται ως “ευελιξία πρωτοβουλίας”

⁴¹ (Cooke, Morgan, 1998).

⁴² (Foray, 2000).

4.2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η καινοτομία τη σύγχρονη εποχή και σύμφωνα με τον Peter Drucker πηγάζει από πέντε συγκεκριμένες επιχειρηματικές δράσεις. Συγκεκριμένα στις αρχές της δεκαετίας του 90 μερικές γνωστές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν προβλήματα που ήταν αποτέλεσμα αδικαιολόγητων λαθών, που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν οι ηγεσίες τους είχαν δώσει την απαιτούμενη προσοχή στο ότι τα λάθη αυτά είχαν επαναληφθεί στο παρελθόν. Σύμφωνα με τον Drucker τα λάθη αυτά έγιναν στα πλαίσια μιας προσπάθειας να ξεχωρίσουν και να πετύχουν το άμεσο κέρδος σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό. Τα πέντε σημεία είναι τα ακόλουθα ⁴³

Η προσπάθεια για μεγάλο κέρδος : Πολλοί μάνατζερ έχουν εμμονές με τα μεγάλα περιθώρια κέρδους και τις όλο και υψηλότερες τιμές για βελτιωμένα προϊόντα. Κλασικό παράδειγμα ήταν η Xerox που είχε εφεύρει το φωτοτυπικό μηχάνημα, ένα από τα πιο επιτυχημένα προϊόντα στην ιστορία. Η Xerox μετά την αρχική επιτυχία της άρχισε να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν και να το ανατιμά με αποτέλεσμα τη δημιουργία αρχικά τεράστιων κερδών, έχοντας ως βάση καινοτομίας τη διαφοροποίηση του προϊόντος της, αδιαφορώντας για άλλα σημαντικά θέματα. Κάποιος που ήθελε όμως ένα απλό φωτοτυπικό μηχάνημα δεν είχε καμία επιλογή. Τη λύση την έδωσε η ιαπωνική Canon που λανσάρισε ένα φτηνό προϊόν στις ΗΠΑ. Έγινε ανάρπαστο αμέσως, της έδωσε μεγάλο μερίδιο αγοράς και σταδιακά απείλησε την επιβίωση της Xerox. Τα μεγάλα περιθώρια κέρδους μπορούν να οδηγήσουν στην παραμέληση τμημάτων της αγοράς που γίνονται ευάλωτα σε ανταγωνιστές. Η μεγιστοποίηση του κέρδους απαιτεί όχι μόνο μεγάλα περιθώρια κέρδους αλλά και κάποιο τζίρο. Το πρώτο αυτό σημείο αποδεικνύει ότι είναι λάθος να συνδέει μια επιχείρηση τη καινοτομικότητα με το κέρδος. Αυτό μπορεί να την οδηγήσει σε λάθος μονοπάτια. Η καινοτομία θα πρέπει να είναι η τροχοπέδη της ανάπτυξης αλλά και της εισαγωγής σε νέες αγορές.

⁴³ (Drucker, 1993):

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η έλλειψη καινοτομίας που τον χαρακτήριζε για πολλά χρόνια αλλά και οι υψηλές τιμές ειδικά στο κομμάτι του φασών ήταν αυτό που έδωσε τη δυνατότητα σε ξένες εταιρίες ειδικά από τις χώρες της Ασίας να εισέλθουν στην αγορά και να πάρουν πολύ μεγάλο μερίδιο. Σήμερα ο κλάδος ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή ύφεση για να μπορέσει να υποστηρίξει το υπάρχον μερίδιό του αλλά και για να το αυξήσει θα πρέπει να εστιάσει σε τεχνολογικές δράσεις, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να μειώσει το λειτουργικό του κόστος με αποτέλεσμα να μειώσει και τις τιμές πώλησης ώστε να μπορέσει να αυξήσει τις πωλήσεις του στην υπάρχουσα αλλά και σε νέες αγορές. Το κομμάτι του φασών που κάποτε ανθούσε στη χώρα μας μπορεί να ξανακερδίσει την πρώτιστη ανάπτυξή του μέσα από καινοτόμες δράσεις που θα το ξανακάνει ανταγωνιστικό. Για παράδειγμα να ενισχυθεί με σύγχρονα μηχανήματα τα οποία αυξάνουν την παραγωγή και ελαχιστοποιούν το κόστος.

Καινοτομία και υψηλές τιμές: Οι υψηλές τιμές ανοίγουν την πόρτα σε ανταγωνιστές και τους δίνουν μεγάλα περιθώρια δράσης. Οι σοφές επιχειρήσεις, ακόμα και αν προστατεύονται από κάποια πατέντα, τιμολογούν τα προϊόντα τους κάπως χαμηλότερα με βάση κάποιο μελλοντικό ορίζοντα μερικών χρόνων (οπότε το προϊόν αναμένεται να είναι φθηνότερο) και με βάση τις ανάγκες άμυνας έναντι μελλοντικών ανταγωνιστών. Κάτι τέτοιο όχι μόνο αποθαρρύνει την εμφάνιση ανταγωνιστών στο μέλλον αλλά επιτρέπει την διατήρηση καλών μεριδίων ακόμα και αν εμφανιστούν.

Τιμολόγηση με βάση το κόστος: Ο Drucker αποδίδει την παρακμή διαφόρων κλάδων στις ΗΠΑ, μεταξύ των οποίων και τα ηλεκτρονικά, στην νοοτροπία αυτή. Μάλιστα προέβλεπε το 1993 ότι ήταν ζήτημα χρόνου ότι η αγορά των πολυτελών αυτοκινήτων στις ΗΠΑ, από χρόνια φέουδο των BMW, Mercedes και Cadillac, θα κυριαρχείτο στο τέλος από ιαπωνικές μάρκες ακριβώς λόγω της στρατηγικής αυτής στην τιμολόγηση. Κάτι που έχει γίνει γεγονός εδώ και καιρό. Το 2005, για παράδειγμα, από τα πέντε κορυφαία σε πωλήσεις μοντέλα πολυτελείας τα 4 ανήκουν στις θυγατρικές των Toyota, Honda και Nissan. Μάρκες εντελώς νέες, με κανένα παρελθόν, που παράγονται από επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν ειδικά για την αμερικανική

αγορά και άρχισαν να λανσάρουν αυτοκίνητα μόλις το 1990.

Κάποιο κλάδοι για πολλά χρόνια προσπαθούσαν να κοστολογούν βάσει του υψηλού κόστους που είχε. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να πουλάνε υψηλή ποιότητα σε υψηλές τιμές, όμως στην πορεία και με τις αλλαγές των απαιτήσεων της αγοράς, οδηγήθηκε στην παρακμή, μιας και ουσιαστικά δεν μπορούσε να ακολουθήσει το νέο μοντέλο ζήτησης, που αναφέρονταν σε χαμηλές τιμές χαμηλών σε ποιότητα ενδυμάτων. Η καινοτομία μπορεί να βοηθήσει ώστε να υπάρξει μια σχετική σε παραγωγή ποιότητα αλλά και σε δελεαστικές για την αγορά τιμές. Αυτό θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση και την αλλαγή που παρατηρείτε τα τελευταία χρόνια στην αγορά σε σχέση με την ποιότητα και την τιμή.

Η θυσία της αυριανής ευκαιρίας στο βωμό του χθες: Μια επιχείρηση έχει κάποιο προϊόν με καλές προοπτικές ανάπτυξης αλλά φοβάται να το προωθήσει γιατί μπορεί να κόψει πωλήσεις από τα σημερινά προϊόντα της. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι αυτό της IBM, η οποία όταν η Apple λανσάρισε το πρώτο PC το 1975 αντέδρασε αστραπιαία για μεγάλη γραφειοκρατική επιχείρηση, λανσάροντας το πρώτο IBM PC. Η βάση της IBM ήταν τότε οι κεντρικοί υπολογιστές και έτσι αποφάσισε να μην κάνει ούτε νύξη για τα PC σε ενδιαφερόμενους πελάτες. Η ιστορία είναι βέβαια γνωστή. Πολλές επιχειρήσεις επωφεληθήκαν και επωφελούνται, πολλές μάλιστα ιδρύθηκαν για το σκοπό αυτό, αλλά η IBM ποτέ δεν επωφεληθήκε από τη σπουδαία αυτή εφεύρεση της. Οι ελληνικές εταιρίες όλα αυτά τα χρόνια προέβησαν σε περιορισμένες καινοτόμες δράσεις παράγοντας κάποιο καινούργιο προϊόν ή αναπτύσσοντας κάποια νέα διαδικασία. Κυρίως εστίασαν στο να λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό υποστηρικτικά, μέσα από την αντιπροσώπευση ξένων οίκων. Για να μπορέσουν να συνεχίσουν την πορεία τους στο μέλλον θα πρέπει να γίνουν πιο καινοτόμες σε επίπεδο σχεδιασμού, να εκπαιδεύσουν καλύτερα τους σχεδιαστές τους και να είναι περισσότερο άμεσοι σε σχέση με τις στρατηγικές κινήσεις που κάνουν στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Προβλήματα και ευκαιρίες: Ο Drucker συνήθιζε να κάνει την εξής ερώτηση σε πελάτες του: ποια είναι τα καλύτερα στελέχη σας και ποια είναι τα καθήκοντα τους; Χωρίς εξαίρεση τα στελέχη αυτά ασχολούντο με την επίλυση

προβλημάτων - κάποιο προϊόν που αντιμετώπιζε σκληρό ανταγωνισμό, κάποιο τμήμα που πήγαινε από το κακό στο χειρότερο, κάποια ξεπερασμένη τεχνολογία. Η επόμενη ερώτηση του Drucker ήταν: και ποιος διαχειρίζεται τις ευκαιρίες; Και πάλι χωρίς εξαίρεση η απάντηση ήταν ότι στην ουσία οι ευκαιρίες ήταν εγκαταλελειμμένες στην τύχη τους. Με άλλα λόγια λανθασμένες προτεραιότητες. Ο Drucker δεν συμβουλεύει την παραμέληση των προβλημάτων. Κάθε άλλο. Απλώς επισημαίνει ότι οι ευκαιρίες φέρνουν αποτελέσματα και ανάπτυξη και έτσι η επιδίωξη και στελέχωση τους πρέπει να είναι η κορυφαία προτεραιότητα της επιχείρησης. Τα προβλήματα και η επίλυση τους ακολουθούν. Ο Drucker δίνει το παράδειγμα της General Electric που η στρατηγική της είναι να βρίσκεται στις δύο κορυφαίες θέσεις ενός κλάδου και να τοποθετεί τα καλύτερα στελέχη της στην επιδίωξη των ευκαιριών σε κάθε κλάδο. Όλα τα παραπάνω τα οποία αναφέρει ο Drucker στο συγκεκριμένο άρθρο αναφέρονται στο πως μια εταιρία διαχειρίζεται τα πλεονεκτήματα της και πως αυτά μπορεί να επηρεαστούν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΠΛΑΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΑΘΛΗΜΑ ΤΗΣ ΙΣΤΙΟΠΛΟΪΑΣ

Με δεδομένη τη σημερινή κρίση στην Ελλάδα, το κράτος θα πρέπει να βρει διεξόδους εισροή πόρων ειδικά από τον αθλητικό τουρισμό, ο οποίος λόγω της γεωμορφολογίας της χώρας, μπορεί να επιφέρει νέες πηγές εσόδων. Στη παρούσα ενότητα θα γίνει ο μάρκετινγκ σχεδιασμός για το άθλημα της ιστιοπλοΐας ως βάση ανάπτυξης του τουρισμού.

Το κράτος θα πρέπει να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός πλάνου σε επίπεδο γενικής στρατηγικής αλλά και εξειδικευμένων τακτικών ενεργειών. Αυτό προϋποθέτει ότι τα στελέχη του μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους ένα σύστημα διαχείρισης πληροφοριών ή μια ενημερωμένη βάση δεδομένων μέσω της οποίας θα μπορούν να τμηματοποιήσουν τη στοχευόμενη αγορά καταναλωτών και να επιλέξουν τον πληθυσμό-στόχο στον οποίο και θα προωθήσουν την ιστιοπλοΐα.

Το κράτος για το συγκεκριμένο άθλημα και μετά την επιλογή των στοχευόμενων τμημάτων των καταναλωτών, θα πρέπει να σχεδιάσει τις σχετικές υπηρεσίες, να καθορίσει τις τιμές τους και το σύστημα διανομής, να αποφασίσει για τον τρόπο προώθησης και να θέσει σε εφαρμογή σχετικά προγράμματα δημοσίων σχέσεων, διαφήμισης στα ΜΜΕ, και χορηγιών τα οποία να διασφαλίζουν την επιτυχή επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού.

Αρχικά και σε σχέση με τη τμηματοποίηση θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η ιστιοπλοΐα είναι ένα εξειδικευμένο άθλημα για το οποίο θα πρέπει να γίνει αντιληπτό, ότι προκειμένου να ανοιχτεί στο σύνολο της αγοράς, θα πρέπει να ταυτιστεί με τις ανάγκες των μη επαγγελματιών και σε επίπεδο δυσκολίας και σε επίπεδο τιμών. Ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός σε σχέση με τον αθλητισμό και τις ανάγκες του, οπότε είναι αναγκαία η αναγνώριση των αναγκών ανά ομάδες ατόμων για τη καλύτερη ικανοποίηση τους.

Σε σχέση με το άθλημα της ιστιοπλοΐας, είναι εύκολο να σχεδιαστούν ειδικά πακέτα εισιτηρίων για τους χορηγούς της ομάδας, αλλά δεν μπορεί να γίνει το ίδιο για κάθε φίλαθλο της ομάδας, είναι σχεδόν αδύνατο, τόσο από

άποψη πόρων όσο και για πρακτικούς λόγους, να αναπτυχθούν ατομικές υπηρεσίες για κάθε φίλαθλο ξεχωριστά. Άλλωστε, το άθλημα μπορεί να δέχεται αλληλοσυγκρουόμενα μηνύματα από τους διάφορους στοχευόμενους πληθυσμούς.

Τα στελέχη μάρκετινγκ οποιοδήποτε συλλόγου ιστιοπλοΐας είναι σε θέση να κατανοήσουν ότι υπάρχουν κάποια τμήματα της αγοράς στα οποία οι ομάδες καταναλωτών διαθέτουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Με βάση τη θεωρία θα αναπτυχθούν μια σειρά από μεθόδους/κριτήρια τμηματοποίησης της ιστιοπλοΐας:

1. Δημογραφικά στοιχεία: ηλικία, φύλο, εισόδημα, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, επάγγελμα. Η ομοσπονδία του αθλήματος μπορεί να εστιάσει σε μικρές και μεγάλες ηλικίες στις μικρές δημιουργώντας Ακαδημίες σε πολλές περιοχές της Ελλάδας και όπου υπάρχει θάλασσα προκειμένου όλο και περισσότερα παιδιά να ασχοληθούν με το άθλημα, αυτό θα αυξήσει τα έσοδα ενώ συγχρόνως θα βοηθήσει την Ελλάδα να προωθήσει παιδιά στον πρωταθλητισμό. Στις μεγάλες ηλικίες θα πρέπει να δοθούν ευκαιρίες ώστε να αναπτύξουν το άθλημα ως χόμπι, ακόμα και για άτομα που δεν έχουν τους οικονομικούς πόρους να ασχοληθούν. Σημείον παράγον παίζει το επάγγελμα και η οικογενειακή κατάσταση, το επάγγελμα γιατί συνδέεται με τα οικονομικά των ενδιαφερόμενων αλλά και η οικογενειακή κατάσταση, διότι η ενασχόληση όλης της οικογένειας θα αυξήσει τα έσοδα για το συγκεκριμένο χώρο. Συγχρόνως θα πρέπει με την ίδια λογική να προσεγγιστούν οι ξένες αγορές και ειδικά προς πελάτες σχετικούς με το άθλημα που θα επιλέξουν την Ελλάδα λόγω των θαλασσών αλλά και των υποδομών που θα πρέπει στο μέλλον να φτιαχτούν.
2. Γεωγραφικά στοιχεία: τόπος διαμονής και απόσταση από την αθλητική εγκατάσταση. Οι εγκαταστάσεις θα πρέπει να είναι σε θαλάσσιες περιοχές και κοντά σε πυκνοκατοικημένες περιοχές, ώστε να υπάρχει προσβασιμότητα.
3. Ψυχογραφικά στοιχεία: παράγοντες που σχετίζονται με το στυλ διαβίωσης (ενδιαφέροντα, ενασχολήσεις, προτιμήσεις, αξίες, ή απόψεις). Η ιστιοπλοΐα είναι τρόπος ζωής, δηλαδή είναι σημαντικό να υπάρξει εστίαση στις συνήθειες με τους ενασχολούμενους με το άθλημα ειδικά στους επαγγελματίες

που ασχολούνται περισσότερες ώρες με το άθλημα. Από την άλλη στους μη πρωταθλητές, σημαίνουν είναι να καταστεί το άθλημα στις τάξεις τους ως τρόπος ζωής ειδικά στα μικρά παιδιά σε σχέση με άλλα πιο δημοφιλή αθλήματα όπως είναι το ποδόσφαιρο.

4. Συχνότητα αθλητικής ενασχόλησης/χρήσης εγκαταστάσεων: συχνότητα παρακολούθησης ή συμμετοχής, μέγεθος αγορών. Εστίαση στη παρούσα αθλητική ενασχόληση και να επιδιωχτεί η αύξηση της ώστε να αυξηθούν και τα κέρδη για το συγκεκριμένο άθλημα.
5. Προσδοκώμενα οφέλη από το προϊόν: Πρέπει να γίνει εστίαση στα οφέλη που θεωρούνται σημαντικά για τους καταναλωτές, προκειμένου να υπάρξει αύξηση ενασχόλησης. Εστίαση σ' ότι προσφέρει όπως άθληση, διασκέδαση, σύνδεση με τη θάλασσα και τη φύση.

Σημαντικά ζητήματα για το άθλημα όπως προαναφέρθηκε είναι ο προσδιορισμός του αποτελεσματικότερου τρόπου τμηματοποίησης της αθλητικής αγοράς και η επιλογή της μεθόδου με τη στοχευόμενη αγορά. Τα ζητήματα αυτά επηρεάζονται επίσης και από το μέγεθος του συλλόγου, τους διαθέσιμους πόρους, το εύρος της αγοράς, και ενδεχομένως από άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Τα διάφορα τμήματα χρηστών είναι σήμερα περιορισμένα. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα δεν ασχολούνται πολλοί με το άθλημα. Είναι σήμερα σημαντικό να υπάρξει μια μετακίνηση από τα χαμηλότερα στα υψηλότερα επίπεδα ενασχόλησης με ένα άθλημα, ως αθλούμενος, ως αγοραστής εισιτηρίων, ή ως τηλεθεατής.

Η αύξηση ενασχόλησης είναι πολύ σημαντική για τα στελέχη των αθλητικών συλλόγων, των επαγγελματιών του αθλήματος, και των εγκαταστάσεων που είναι επιφορτισμένα με το μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, όσο αναπτύσσει τις τεχνικές του δεξιότητες ένας αθλητής της ιστιοπλοΐας, τόσο θα αυξάνει ενδεχομένως και τη συχνότητα των παιχνιδιών, καταλήγοντας κάποια στιγμή να επιλέξει την αγορά μιας κάρτας μόνιμου μέλους σε κάποιο club.

Εξίσου σημαντική είναι η έννοια της ανάπτυξης και για το αθλητικό μάρκετινγκ των επαγγελματιών. Αν, για παράδειγμα, η έρευνα μεταξύ των

φιλάθλων μιας δείξει ότι ο μέσος φίλαθλος παρακολούθησε “ζωντανά” την τρέχουσα χρονιά 4 αγώνες, αντί 3 της προηγούμενης χρονιάς, αυτό ενδέχεται να δείχνει το δρόμο (πάντα σε σχέση με το προϊόν και την τιμή) που θα πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα μάρκετινγκ της ιστιοπλοΐας προκειμένου να ενθαρρύνει αυτούς τους φιλάθλους να αυξήσουν τη συχνότητα θέασης προσφέροντας πακέτα εισιτηρίων.

Τα πακέτα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν 6 αγώνες επιλεγμένους με στρατηγική σκέψη, έτσι ώστε να κατανέμονται ομοιόμορφα στην αγωνιστική σαιζόν και να περιλαμβάνουν αγώνες υψηλής και χαμηλής ζήτησης.

Η βελτίωση της συχνότητας θέασης 2.000 θεατών κατά 2 επιπλέον αγώνες ετησίως συνεπάγεται την πώληση 4.000 ακόμη εισιτηρίων και, επομένως, σημαντικά έσοδα για την ομάδα.

Τα οφέλη, δεν πρέπει να σταματήσουν μόνο στη συγκεκριμένη δράση, θα πρέπει να προστεθούν και τα επιπλέον οφέλη που θα προκύψουν από την πώληση των προϊόντων των πρωταθλητών του αθλήματος, καθώς και μέσα από την επαφή των πρωταθλητών με τα νέα παιδιά.

Αν ληφθεί υπόψη ότι το 98% των φιλάθλων θα δει τον αγώνα με την παρέα τουλάχιστον ενός φίλου, αυτό σημαίνει περισσότερες πωλήσεις εισιτηρίων και αύξηση της κατανάλωσης.

5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη μετακίνηση των καταναλωτών σε υψηλότερα επίπεδα συμμετοχής είναι ο σχεδιασμός, ο επανασχεδιασμός, και η προώθηση των προϊόντων ώστε να αποκτήσουν σταδιακά μια ιδιαίτερη θέση στην καρδιά και τη σκέψη των στοχευόμενων καταναλωτών.

Η διαδικασία αυτή αποκαλείται “τοποθέτηση”. Στην ουσία, μέσω αυτής της διαδικασίας η ιστιοπλοΐα θα πρέπει να καταλάβει μια θέση στη σκέψη του ενδεχόμενου καταναλωτή. Η τοποθέτηση της δεν είναι μόνο θέμα διαφήμισης, ενέχει και έρευνα, σχεδιασμό και ανάπτυξη.

Στην ιστιοπλοΐα, τα στελέχη θα πρέπει να εργαστούν σκληρά ώστε να τοποθετήσουν το άθλημα σε ένα υψηλό επίπεδο αγωνιστικότητας, με προεξέχοντα χαρακτηριστικά την ταχύτητα και την ακρίβεια. Στην κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές ώστε το άθλημα να γίνει ποιο ανταγωνιστικό και αποδεικτό

Το Μίγμα Μάρκετινγκ της ιστιοπλοΐας αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα βασικά στοιχεία που είναι γνωστά ως τα “4Ps”:

1. Το προϊόν: Εδώ έχουμε το άθλημα το οποίο είναι αυτό που προωθείται και πρέπει οι υπεύθυνοι να τοποθετήσουν στην αγορά, αυξάνοντας τους θεατές τους
2. Η τιμή: Είναι σχετικά ακριβό άθλημα, άρα πρέπει να δημιουργηθούν σύλλογοι προκειμένου να γίνει γνωστό το άθλημα στο σύνολο της αγοράς ανεξάρτητα την οικονομική δυναμική των καταναλωτών. Ειδικά μέσα στη κρίση είναι απαραίτητο να υπάρχει βελτίωση των τιμών.
3. Ο τόπος διάθεσης του προϊόντος: Πρέπει να δημιουργηθούν περισσότεροι σύλλογοι ειδικά σε περιοχές που μπορεί να προωθηθεί ποιο εύκολα το άθλημα.
4. Η προώθηση: Είναι βασικό να γίνουν γνωστές οι επιτυχίες των πρωταθλητών να ενισχυθεί η θέση του αθλήματος, να δημιουργηθούν Ακαδημίες και τέλος να γίνουν διαφημίσεις στα ΜΜΕ.

Ωστόσο, με δεδομένο ότι ο αθλητισμός προσελκύει το ενδιαφέρον των ΜΜΕ, θα πρέπει να γίνουν επενδύσεις και στις δημόσιες σχέσεις – οι οποίες συνήθως θεωρείται ότι αποτελούν μέρος της προώθησης –ως χωριστό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ.

Οι δημόσιες σχέσεις: Στον τομέα των υπηρεσιών, στον οποίο ανήκει και η ιστιοπλοΐα, όλα τα παραπάνω στοιχεία επηρεάζονται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο ο αθλητής συναναστρέφεται με τον καταναλωτή – πρόκειται γι’ αυτό που αποκαλούμε και “διοίκηση της διαδικασίας”. Η διοίκηση της διαδικασίας αποτελεί σημείο – κλειδί των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τις πωλήσεις, λειτουργικά ζητήματα, εφαρμογές προώθησης, συναλλαγές στα πλαίσια ειδικών δραστηριοτήτων, κλπ. Επί της ουσίας, η διοίκηση της

διαδικασίας είναι τόσο σημαντική ώστε μπορεί να επηρεάζει ακόμη και την κατεύθυνση των καταναλωτών.

5.2 ΈΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΠΟΡΩΝ

Μετά τη διαμόρφωση των πέντε στοιχείων μάρκετινγκ – του προϊόντος της τομής, του τόπου διάθεσης του προϊόντος, της προώθησης, και των δημόσιων σχέσεων – έτσι ώστε να γίνουν μέρος ενός πλάνου δράσης, το μάρκετινγκ πρέπει να εξασφαλίσει την υποστήριξη των ανώτερων στελεχών του αθλήματος.

Η υποστήριξη αυτή πρέπει καταρχήν να είναι φιλοσοφική, αλλά και να παίρνει τη μορφή δέσμευσης πόρων – φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων – έτσι ώστε να είναι εφικτή η αποτελεσματική υλοποίηση του πλάνου και να υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες επιτυχίας. Αυτό προϋποθέτει εσωτερικό μάρκετινγκ: να “πωληθεί”, δηλαδή, η ιδέα στο εσωτερικό του αθλήματος στην ομοσπονδία και στους συλλόγους. Στην ουσία, πρόκειται για μια αδιάκοπη διαδικασία συνεχούς εξασφάλισης και διατήρησης οργανωτικής υποστήριξης και πόρων για το πλάνο μάρκετινγκ.

Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι, από τη στιγμή που έχει διαμορφωθεί και εφαρμόζει στο εσωτερικό του αθλητικού οργανισμού μια στρατηγική διανομής πόρων, δεν μπορεί να αλλάξει. Μπορεί να αλλάξουν οι προτεραιότητες του οργανισμού, οι διάφορες καθυστερήσεις να επηρεάσουν τα προγράμματα και τα πλάνα του αθλητικού μάρκετινγκ.

Ένα αποτελεσματικό πλάνο αθλητικού μάρκετινγκ “δένει” αρμονικά τα πέντε στοιχεία του μάρκετινγκ στα πλαίσια ενός χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων που έχουν στόχο να ανεβάσουν ένα τμήμα των καταναλωτών σε υψηλότερα επίπεδα κατανάλωσης.

5.3 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Το τελευταίο στάδιο είναι επίσης μια συνεχής διαδικασία. Με δεδομένο ότι ένας βασικός στόχος όλων των αθλητικών οργανισμών είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή, το μάρκετινγκ (και οι πωλήσεις) είναι μια λειτουργία που αφορά όλα τα μέλη του οργανισμού. Όπως αναλύθηκε νωρίτερα, το αθλητικό μάρκετινγκ δεν είναι σε θέση να ελέγχει ούτε το ίδιο το προϊόν ούτε την απόδοσή του.

Τα στελέχη του αθλήματος πρέπει να είναι σε θέση να ελέγχουν τον προϋπολογισμό και το κόστος υλοποίησης του πλάνου, αλλά αυτό που είναι σημαντικότερο είναι να ελέγχουν και να διασφαλίζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή. Στην πράξη αυτό σημαίνει να παρακολουθούν και να μετρούν με τη βοήθεια συγκεκριμένων δεικτών την ικανοποίηση, τα οφέλη και το κόστος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ- ΣΚΟΠΟΣ- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ- ΑΝΑΛΥΣΗ

Δημιουργήσαμε δύο ερωτηματολόγια και απευθυνθήκαμε σε δύο ναυτικούς ομίλους στην περιοχή της Καλαμάτας, στον Ν.Ο.Κ. και στον ΑΙΟΛΟ. Σκοπός μας ήταν να αποκτήσουμε μια πληρέστερη εικόνα και να απαντήσουμε καλύτερα σε ένα μάρκετινγκ πλάν πάνω στο κομμάτι της ιστιοπλοΐας. Τα ερωτηματολόγια μας περιλαμβάνουν 18 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις εστιάζουν σε αρκετά σημεία πάνω στην λειτουργία των δύο ομίλων αλλά και στο κατά πόσον το μάρκετινγκ είναι χρήσιμο εργαλείο για τους ίδιους. Η Μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για να σχεδιάσουμε και να αναπτύξουμε τις ερωτήσεις μας στους δύο ομίλους εστιάζει σε τέσσερα βασικά κριτήρια πολύ σημαντικά. Τα κριτήρια αυτά είναι: 1) Η κατάσταση των δύο ομίλων, δηλαδή από πόσα μέλη αποτελείται ο κάθε όμιλος, τι υπηρεσίες προσφέρει, πόσα χρόνια δραστηριοποιείται στο χώρο, οικονομική κατάσταση. 2) Στους στόχους κάθε ομίλου, όπως ποία μπορεί να είναι τα προσδοκώμενα οφέλη από τα προϊόν αλλά και αν μελλοντικά σκοπεύουν οι δύο όμιλοι να εφαρμόσουν στρατηγικές και τεχνικές μάρκετινγκ και με ποιούς τρόπους. 3) Η στρατηγική του κάθε ομίλου βασισμένη στο βασικό εργαλείο μάρκετινγκ και ποία τα αποτελέσματα, χρησιμοποίηση εξειδικευμένων ατόμων για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών. 4) Σε ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις που μπορεί να έχει κάνει ο κάθε όμιλος. Γι αυτό και αναπτύξαμε ερωτήματα σχετικά με τις πωλήσεις που έχουν οι όμιλοι που χρησιμοποιούν μάρκετινγκ, τα οφέλη του μάρκετινγκ, το ποσοστό που επηρεάζεται το κοινό από τις τεχνικές μάρκετινγκ. Στις επόμενες σελίδες θα σας παραθέσουμε αναλυτικά τα ερωτήματα που υποβάλαμε στους δύο ομίλους, τις απαντήσεις που πήραμε από αυτούς καθώς και την ανάλυση μας. Βεβαίως δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε στους δύο αυτούς ομίλους και να τους ευχαριστήσουμε θερμά για την βοήθεια που προσέφεραν με τις απαντήσεις τους στην πτυχιακή μας εργασία.

6.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1:

1) Ποια η επωνυμία της επιχείρησής σας;

N.O.K, Ναυτικός Όμιλος Καλαμάτας.

2) Σε ποιο τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

Στον τομέα της άθλησης και συγκεκριμένα: ιστιοπλοΐα, κολύμβηση, υδατοσφαίριση.

3) Από πόσους υπαλλήλους, μέλη απαρτίζεται;

13 υπαλλήλους, (μέλη)

4) Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση ;

Πρόεδρος.

5) Πόσα χρόνια δραστηριοποιήστε στο χώρο σας ;

23 χρόνια

6) Συνήθως τι ηλικίες, φύλλο προτιμούν τις υπηρεσίες σας?

Νεαρές.10-25 ετών. Συνήθως άντρες.

7) Ποια πιστεύετε ότι είναι τα προσδοκώμενα οφέλη από το προϊόν?

Σίγουρα προσφέρει άθληση και στενή επαφή με την θάλασσα σε όσους την αγαπούν.

8) Πιστεύετε ότι το μάρκετινγκ είναι αναγκαίο για τη βιώσιμη λειτουργία μιας επιχείρησης ;

Βεβαίως και ναι, έχει μεγάλη σημασία.

9) AN ναι για ποιους λόγους;

Γιατί είναι ο κινητήριος μοχλός για την ανάπτυξη και την προώθηση των υπερεσιών της κάθε επιχείρησης προς το καταναλωτικό κοινό.

10) Θα θέλατε στο μέλλον να εφαρμόσετε στρατηγικές και τεχνικές μάρκετινγκ

Βεβαίως και ναι, είδη το προσπαθούμε.

11) AN ναι με ποιους τρόπους;

Ήδη εδώ και λίγα χρόνια έχουμε δημιουργήσει το δικό μας web site το οποίο είναι μια κύρια internet marketing strategy,όπως και με κάποιες διαφημιστικές καμπάνιες στα τοπικά κανάλια προσπαθούμε να ενημερώσουμε το κοινό για τις υπηρεσίες μας. Στόχος μας είναι να αναπτύξουμε στρατηγικές και τεχνικές μέσω του διαδικτύου καθώς είναι το πιο ισχυρό μέσω και ειδικά στους νέους. Έτσι θέλουμε να δώσουμε ιδιαίτερη βάση στο search engine marketing, δηλαδή να βελτιώσουμε την θέση της ιστοσελίδας μας στις μηχανές αναζήτησης. Επίσης σκοπεύουμε να επισυνάψουμε ένα blog στο κεντρικό μας website όπου θα δημοσιεύουμε άρθρα πάνω στις τρέχουσες εξελίξεις στον τομέα δραστηριότητας μας, επιτρέποντας στον επισκέπτη να παραθέσει τα σχόλια του. (blog marketing)

12) Χρησιμοποιείτε τώρα κάποιες στρατηγικές μάρκετινγκ?

Προσπαθούμε μέσω του τοπικού τύπου και των τοπικών καναλιών να γίνουμε πιο γνωστοί στο κοινό και να προωθήσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα τις υπηρεσίες μας.

13) Έχετε δει αποτελέσματα?

Σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Η διαφήμιση είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο.

14) Πόσα χρόνια χρησιμοποιείτε το μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας ?

Τα τελευταία 7-8 χρόνια.

15) Χρησιμοποιείτε εξειδικευμένα άτομα για να εφαρμόσουν τεχνικές μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας ;

Προσπαθούμε όσο μπορούμε και όσο μας επιτρέπουν τα οικονομικά μας ειδικά τα τελευταία χρόνια, να συνεργαζόμαστε με νέα άτομα που έχουν γνώσεις και όρεξη για δουλεία.

16) Σε τι βαθμό / ποσοστό νομίζετε ότι επηρεάζεται το καταναλωτικό σας κοινό από τις εφαρμογές τεχνικών μάρκετινγκ;

Σίγουρα σε ένα μεγάλο ποσοστό, καθώς περίπου 1 στα 2 άτομα που έρχονται να γραφτούν έχουν ενημερωθεί για τις υπηρεσίες μας ειδικά μέσω ίντερνετ.

17) Που ωφελεί το μάρκετινγκ μια επιχείρηση;

Σίγουρα την κάνει σε μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών γνωστή, και ανάλογα με τον τρόπο προώθησης της υπηρεσίας που προσφέρει η κάθε επιχείρηση (βάση των τεχνικών που επιλέγει) την κάνει πιο προσιτή και ελκυστική στο κοινό.

18) Πιστεύετε ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν μάρκετινγκ έχουν περισσότερες πωλήσεις από αυτές που δεν χρησιμοποιούν;

Σαφώς πιστεύω πως ναι, κρίνοντας και από εμάς.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

6.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2:

1) Ποια η επωνυμία της επιχείρησής σας;

Ν.Α.Σ. Αίολος Καλαμάτας.

2) Σε ποιο τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

Ιστιοπλοΐα

3) Από πόσους υπαλλήλους, μέλη απαρτίζεται;

20 μέλη.

4) Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση ;

Γενικό γραμματέας.

5) Πόσα χρόνια δραστηριοποιήστε στο χώρο σας ;

9 χρόνια

6) Συνήθως τι ηλικίες, φύλλο προτιμούν τις υπηρεσίες σας?

7-20 χρονών. Συνήθως άντρες.

7) Ποια πιστεύετε ότι είναι τα προσδοκώμενα οφέλη από το προϊόν?

Η άθληση.

8) Πιστεύετε ότι το μάρκετινγκ είναι αναγκαίο για τη βιώσιμη λειτουργία μιας επιχείρησης ;

Ναι το πιστεύω.

9) AN ναι για ποιους λόγους;

Γιατί γινόμαστε καλύτερα αποδεκτά στον καταναλωτή.

10) Θα θέλατε στο μέλλον να εφαρμόσετε στρατηγικές και τεχνικές μάρκετινγκ?

Ναι.

11) AN ναι με ποιους τρόπους;

Σίγουρα προσπαθούμε να διαφοροποιηθούμε από τους ανταγωνιστικούς ομίλους με πιο οικονομικά πακέτα προς το καταναλωτικό κοινό (διαφοροποιημένη στρατηγική). Προσπαθούμε να ικανοποιούμε τις ανάγκες των αθλητών μας και να υποστηρίζουμε τα θέλω τους για ασφαλείς και σωστή εκμάθηση με τα τελευταίας τεχνολογίας σκάφη που διαθέτουμε (τεχνολογική δηλαδή νέα και πρωτότυπα προϊόντα στην υπάρχουσα αγορά).

Επίσης έχουμε σκοπό να δώσουμε ιδιαίτερο βάρος στην καλύτερη και πιο ποιοτική προώθηση των υπερεσιών μας μέσω ίντερνετ καθώς είναι βασικός μοχλός ενημέρωσης και επικοινωνίας ειδικά των νέων ηλικιών. Τέλος προσπαθούμε να προβάλλουμε τις υπηρεσίες στην τοπική κοινωνία της Καλαμάτας μέσω των τοπικών μέσων ενημέρωσης.

12) Χρησιμοποιείτε τώρα κάποιες στρατηγικές μάρκετινγκ?

Πιστεύουμε ότι προσφέρουμε το πιο ανταγωνιστικά οικονομικά πακέτο από άλλους ομίλους προς το κοινό. Η σωστή διαφήμιση είναι μέρος της στρατηγικής μας καθώς επίσης και κάποιες μέρες δωρεάν εκμάθησης το χρόνο για να φέρουμε το κοινό πιο κοντά με το άθλημα.

13) Έχετε δει αποτελέσματα?

Βεβαίως ναι.

14) Πόσα χρόνια χρησιμοποιείτε το μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας

15-16 χρόνια.

15) Χρησιμοποιείτε εξειδικευμένα άτομα για να εφαρμόσουν τεχνικές μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας ;

Τα τελευταία χρόνια ναι. Προσπαθούμε να προσφέρουμε ευκαιρίες σε νέους επιστήμονες Καλαματιανούς που έχουν όρεξη και θέληση για δουλειά.

16) Σε τι βαθμό / ποσοστό νομίζετε ότι επηρεάζεται το καταναλωτικό σας κοινό από τις εφαρμογές τεχνικών μάρκετινγκ?

Σίγουρα μεγάλο ποσοστό, σχεδόν ολοκληρωτικό.

17) Που ωφελεί το μάρκετινγκ μια επιχείρηση;

Την κάνει πιο γνωστή, πιο ανταγωνιστική και σίγουρα πιο επικερδής.

18) Πιστεύετε ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν μάρκετινγκ έχουν περισσότερες πωλήσεις από αυτές που δεν χρησιμοποιούν;

Σίγουρα ναι. Είναι βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη της και την εύρυθμη λειτουργία της.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Τα ερωτηματολόγια μας δόθηκαν και απαντήθηκαν από δύο ναυτικούς ομίλους της Καλαμάτας. Με τις ερωτήσεις μας προσπαθήσαμε να αποκτήσουμε μια γενικότερη εικόνα για τους δύο αυτούς ομίλους. Οι πρώτες πέντε ερωτήσεις αναφέρονται στα γενικά χαρακτηριστικά και των δύο ομίλων(τα αντικείμενα που δραστηριοποιούνται, τα μέλη που απαρτίζονται, στο πρόσωπο από το οποίο λάβαμε τις απαντήσεις). Στην συνέχεια με τις ερωτήσεις μας 6 και 7 (τι ηλικίες και τι φύλλο προτιμούν τις υπηρεσίες καθώς και ποια είναι τα προσδοκώμενα οφέλη από τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι 2 ναυτικοί όμιλοι) προσπαθήσαμε να απαντήσουμε σε μια σειρά από μεθόδους και κριτήρια τμηματοποίησης της ιστιοπλοΐας. Διαπιστώσαμε ότι και στους δύο ομίλους συμμετέχουν αθλητές ηλικίας ως 25 ετών και στην πλειοψηφία τους είναι άντρες, καθώς και ότι το προσδοκώμενο όφελος είναι ο αθλητισμός και η ενασχόληση με το υγρό στοιχείο την θάλασσα. Έπειτα με τις ερωτήσεις μας (8,9 αν το μάρκετινγκ είναι αναγκαίο για την βιώσιμη λειτουργία μιας επιχείρησης και για ποιους λόγους),προσπαθήσαμε να αναφερθούμε στον σχεδιασμό του προϊόντος (υπηρεσίας) και την τοποθέτηση του στην αγορά. Εδώ για εμάς κυρίαρχο ρόλο στην ερώτηση έπαιξε η έννοια του μάρκετινγκ. Οι απαντήσεις που πήραμε και από τους δύο ομίλους είναι πως το μάρκετινγκ είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την ανάπτυξη και προώθηση των υπηρεσιών των ομίλων προς το καταναλωτικό κοινό. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι για εμάς ήταν η αναφορά μας στο κομμάτι ένταξης του πλάνου μάρκετινγκ στην ευρύτερη στρατηγική διανομής των υπηρεσιών στην αγορά. Αυτό επιχειρήσαμε να το απαντήσουμε με τις ερωτήσεις (10,11 αν θα θέλατε να εφαρμόσετε στρατηγικές και τεχνικές μάρκετινγκ στο μέλλον και για ποιους λόγους). Εδώ διαπιστώσαμε ότι ο όμιλος Ν.Ο.Κ. δίνει μεγαλύτερο βάρος για ανάπτυξη τεχνικών μάρκετινγκ μέσω του διαδικτύου. Δίνοντας βάση στις τεχνικές search engine marketing (βελτίωση της θέσης της ιστοσελίδας στις μηχανές αναζήτησης) και blog marketing (δημοσίευση άρθρων πάνω στις τρέχουσες εξελίξεις στον τομέα δραστηριότητας, επιτρέποντας στον επισκέπτη να παραθέσει τα σχόλια του).

Ο δεύτερος όμιλος Αίολος δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα σε στρατηγικές που αφορούν την τιμή της υπηρεσίας του ,δηλαδή πιο προσιτά οικονομικά πακέτα για την προώθηση των υπηρεσιών του (διαφοροποιημένη στρατηγική), καθώς και στην καλύτερη εκπαίδευση των αθλητών του με σκάφη τελευταίας τεχνολογίας (τεχνολογική στρατηγική). Στο τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου μας θελήσαμε να κάνουμε έναν έλεγχο και αξιολόγηση στο πλάνο των ιστιοπλοϊκών ομίλων. Αυτό το επιχειρήσαμε με τις ερωτήσεις 12-16(πόσα χρόνια χρησιμοποιείτε το μάρκετινγκ, αν χρησιμοποιείτε εξειδικευμένα άτομα για να εφαρμόσουν τις τεχνικές μάρκετινγκ, σε τι βαθμό επηρεάζεται το κοινό από τις τεχνικές μάρκετινγκ, που ωφελεί το μάρκετινγκ μια επιχείρηση και αν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μάρκετινγκ έχουν καλύτερα αποτελέσματα για την προώθηση των υπηρεσιών τους). Διαπιστώσαμε ότι και οι δύο όμιλοι χρησιμοποιούν αρκετά χρόνια την στρατηγική του μάρκετινγκ δίνοντας την ευκαιρία σε νέους ανθρώπους μορφωμένους να αναπτύξουν τις τεχνικές αυτές, θα ήθελαν σε περισσότερους αλλά οι εποχές που ζούμε είναι ανασταλτικός παράγοντας. Επίσης και οι δύο όμιλοι συμφώνησαν ότι το καταναλωτικό κοινό επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη εφαρμογών μάρκετινγκ και ότι το μάρκετινγκ συμβάλει ώστε η επιχείρηση να γίνει ευρέως γνωστή, πιο ανταγωνιστική και προσιτή στο κοινό και βεβαίως πιο επικερδής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΕΣ

1. Ansoff, I. (1998), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.,
2. Bagozzi, R.P. (1975) Marketing as Exchange , *Journal of Marketing* 39(October): 32–39
3. Booms, B.H., Bitner, M.J. (1982), Marketing Structures and Organization Structures for Service Firms, in J.H. Donnelly and W.R. George (eds) *Marketing of Services*, pp. 47–51. Chicago, IL: American Marketing Association
4. Bowman, C., Asch, D., (1987), *Strategic Management*, Macmillan, Basingstoke
5. Camagni, 2005
6. Collier J. E., Bienstock C.C. (2007), *Marketing Theory*, 6; vol. 7: pp. 163 - 183
7. Cooke, Morgan, 1998
8. Dibb, S, Simkin, L., Bradley, J (1996), *The Marketing Planning Workbook*, ITBP, London
9. Drucker, 1993
10. Fifield, P. (1992). *Marketing Strategy*. Butterworth Heinemann
11. Foray, 2000
12. <http://www.marketingpower.com/my-marketingpower.php>
13. Hulthén K., Gadde L. (2007), *Marketing Theory*, 6; vol. 7: pp. 184 - 207
14. Kline & Rosenberg, 1986
15. Kotler P., Armstrong G., (2001), *Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Γκιούρδας
16. Levitt, T(1975). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, pp. 26-180
17. Luffman, G., Sanderson, S., Lea, E., Kenny, B., (1987), *Business Policy - An Analytical Introduction*, Blackwell, Oxford
18. McDonalds, Malcolm H.B., (1991), Ten Barriers to Marketing Planning, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.8, No.2 (Spring), pp. 45-58
19. McKiernan, P., (1992), *Strategies for Growth*, Routledge

20. Mudie P., Cottam A., (1993) *The Management and Marketing of Services*. Oxford: Butterworth- Heinemann
21. ΟΟΣΑ, 1997
22. Proctor T(1997), *Establishing a Strategic Direction*, MCB University Press, Vol 35, pp 143-154
23. Stathakopoulos, V. (1998), "Enhancing the Performance of Marketing Managers: Aligning Strategy, Structure, and Evaluation Systems," *European Journal of Marketing*, 32 (5), 536-558
24. Stoner, G., Albright, T., and Ramachandran, V(1990). Transparency and coherence in human motion perception. *Nature*,344:153--155.
25. Wheelwright, W (1990), The New Product Development Map, *Harvard Business Review*, Number 3, pp.120-125
26. Ζευγαρίδης Σ. (1970), *Το Μάρκετινγκ στην Ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα
27. Μάλλιαρης Ρ. (1990), *Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ 20-100
28. Παπαδάκης Β., (2002), *Στρατηγικές των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένος
29. Παπαδάκης Β., (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένος
30. Σιώμκος Γ. (2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ 43-70
31. Σιώμκος Γ., (2004), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ 77-80
32. Σταθακόπουλος Β., (2005), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης