

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ»



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΑΔΑΜΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΚΟΛΙΑΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ
ΚΡΗΤΙΚΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 1998

ΑΡΙΘΜΟΣ	2782
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ I

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MARKETING

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΝΝΟΙΕΣ

ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

- ΓΕΝΙΚΑ
- ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ
- ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ
- ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΜΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

ΓΕΝΙΚΑ

ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΑ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΕΡΔΩΝ

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΩΝ

ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

ΓΕΝΙΚΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΗΓΕΤΕΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΕΣ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΟΥΡΑΓΟΥΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ MARKETING

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΑΕΕ ΑΡΓΥΡΟΜΕΤΑΛΛΕΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΡΥΤΙΝΗΣ»

ΓΕΝΙΚΑ

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MARKETING

Στις ραγδαίες εξελίξεις της κοινωνικής και οικονομικής ζωής είναι επιτακτική η ανάγκη για τις επιχειρήσεις κάθε είδους και μεγέθους να εντοπίζουν και να κατανοούν έγκαιρα τις ανάγκες των καταναλωτών, να τις ικανοποιούν και ταυτόχρονα να δίνουν και θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Marketing είναι η κοινωνική διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης της σύλληψης της τιμολόγησης της προώθησης και της διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών που θα προκαλέσουν ανταλλαγές οι οποίες ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των ατόμων και των οργανισμών.

Σχεδόν όλοι όσοι ασχολούνται με την οικονομική ζωή έχουν αποδεχθεί τη μεγάλη χρησιμότητα του Marketing σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το είδος τους.

Και η Ελλάδα, αν και είναι μια σχετικά μικρή σε πληθυσμό χώρα, που όμως η οικονομική της ζωή συνεχώς εξελίσσεται και διευρύνεται δεν έμεινε πίσω σ' ό,τι αφορά τις εξελίξεις της επιστήμης του marketing. Βέβαια μπορεί να γίνεται η παρακολούθηση με διστακτικά βήματα και κυρίως από τις μικρές επιχειρήσεις, αλλά σιγά-σιγά όλοι διαπιστώνουν την αναγκαιότητα του marketing και προσπαθούν να εντάξουν το marketing στην επιχείρησή τους όχι ως ένα «ξένο σώμα» αλλά σαν αναπόσπαστο τμήμα της.

Είναι πολύ χρήσιμο για τη μελέτη των εννοιών και των στρατηγικών του marketing να γίνει μια διαφοροποίηση ανάμεσα στο καταναλωτικό και στο βιομηχανικό marketing.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING

Είναι σκόπιμο να αναφέρουμε τις διαφορές του βιομηχανικού σε σχέση με το καταναλωτικό marketing. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι πιο εύκολη η μελέτη και η απεικόνιση των στρατηγικών του βιομηχανικού marketing. Έτσι οι διαφορές σχετίζονται:

- α) Με τη φύση των αγορών, των προϊόντων και της ζήτησης.
- β) Με την αγοραστική συμπεριφορά (buying behaviour).
- γ) Με τις σχέσεις μεταξύ των αγοραστών και των προμηθευτών (buyer - seller relationships).
- δ) Με τις επιδράσεις του οικονομικού, νομικού και πολιτικού περιβάλλοντος και κατά συνέπεια
- ε) Με το σχεδιασμό στρατηγικής του marketing (Marketing Strategy).

Θα πρέπει όμως να επισημανθεί ένα πολύ σημαντικό κοινό χαρακτηριστικό που αφορά και το βιομηχανικό αλλά και το καταναλωτικό marketing: Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΚΙΝΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης, τις ανάγκες του πελάτη, το προϊόν της).

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Βασικό αν όχι πρωταρχικό ρόλο για το το βιομηχανικό marketing παίζει η αγορά. Συνεπώς είναι απαραίτητη η μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών της βιομηχανικής αγοράς.

Υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης. Για παράδειγμα σε μια βιομηχανία, οι μεγάλες αλλαγές στη στρατηγική του marketing θα έχουν επιπτώσεις στη διοίκηση

της επιχείρησης και θα επηρεάσουν και τις άλλες λειτουργίες, όπως π.χ. τεχνικοπαραγωγική λειτουργία, τη λειτουργία της έρευνας και της ανάπτυξης (R and D), τον έλεγχο των αποθεμάτων (inventory control).

Η ζήτηση βιομηχανικών προϊόντων εξαρτάται από την τελική καταναλωτική ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες (ultimate consumer demand).

Πρέπει ο marketer να μελετά και να αναλύει όχι μόνο την αρχική του (άμεση) αγορά αλλά όλες τις αγορές μέχρι την τελική καταναλωτική αγορά.

Τα προβλήματα που παρουσιάζονται αφορούν κυρίως την πρόβλεψη των πωλήσεων και της ζήτησης καθώς επίσης και ο υψηλός βαθμός αβεβαιότητας στα μεγέθη της ζήτησης και των πωλήσεων. Η συνολική ζήτηση για πολλά βιομηχανικά προϊόντα δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από αλλαγές στην τιμή τους. Η ανελαστικότητα ζήτησης (inelastic demand) διαφοροποιείται σχετικά ανάλογα τον κλάδο καθώς επίσης εάν είναι μοναδικός παραγωγός ενός κλάδου.

Γενικά, η ζήτηση για βιομηχανικά προϊόντα είναι -ιδιαίτερα βραχυχρόνια- ανελαστική, επειδή οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν μπορούν να αλλάξουν εύκολα και γρήγορα την παραγωγική τους διαδικασία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν στη διαδικασία αυτή.

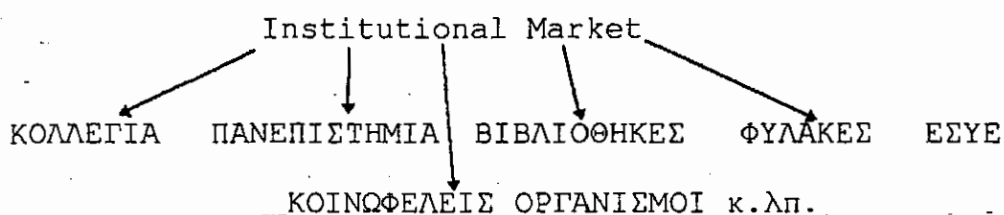
Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση της αντίστροφης ελαστικότητας ζήτησης (reserve elasticity), όπου με μείωση της τιμής ακολουθεί μείωση της ζήτησης.

Υπάρχει περιορισμένος αριθμός πελατών

I) Κάθε μορφής επιχειρήσεις (Business)

II) Δημόσιες Υπηρεσίες και δημόσιοι οργανισμοί (Governmental Units)

III) Ιδρύματα (Institutions)



Οι μεμονωμένοι πελάτες ή παραγγελίες είναι καθοριστικής σημασίας. Η παραπάνω διαπίστωση είναι προφανής αν αντιληφθούμε γιατί ποσότητες αναφερόμαστε σε μια παραγγελία ενός βιομηχανικού πελάτη, που δεν μπορεί να είναι ίσως και μεγαλύτερη από άποψη τιμών με το σύνολο των καταναλωτών - πελατών.

Ο βιομηχανικός αγοραστής είναι επαγγελματίας (professional buyer) και η βασική του ευθύνη είναι η αγορά της κατάλληλης ποσότητας την κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη τιμή, από την κατάλληλη πηγή. Έτσι είναι φανερό πως οι βιομηχανικοί αγοραστές υιοθετούν ορθολογικά κριτήρια επιλογής προϊόντων, αλλά και προμηθευτών.

Όπως υποστηρίζει ο καθηγητής B.G.S. James ο υπεύθυνος του βιομηχανικού marketing θα πρέπει να αναλύει τα αγοραστικά κίνητρα του πελάτη και να σχεδιάζει ένα μίγμα marketing (marketing mix) που να ανταποκρίνεται στο μείγμα των κινήτρων (motivation mix) του πελάτη, που περιλαμβάνει το οικονομικό κίνητρο (economic motive), στο κίνητρο που αφορά το ίδιο το προϊόν (product patronage motive), στο κίνητρο που σχετίζεται με την

επιχείρηση (company patronage motive), στην παροχή εξυπηρέτησης μετά την πώληση (after-sales service) και αρκετά άλλα.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό της βιομηχανικής αγοράς είναι η μη δεκτικότητα των βιομηχανικών αγοραστών στη διαφήμιση και στις μεθόδους προώθησης των πωλήσεων. Στη βιομηχανική αγορά, τη βάση των συναλλαγών αποτελεί το κίνητρο κόστους / ωφέλειας (cost benefit motivation), συνεπώς οι αγορές δεν γίνονται με βάση συναισθηματικούς λόγους ή λόγους παρόρμησης, αλλά αγοράζουμε μόνοι που χρειαζόμαστε. Συνήθως η διαφήμιση χρησιμοποιείται κυρίως για την ενημέρωση της αγοράς, για ένα νέο προϊόν. Και ένα νέο προμηθευτή, αλλά θα πρέπει να δίνει έμφαση στις τεχνικοοικονομικές προδιαγραφές του προϊόντος.

Ο αγοραστής και ο προμηθευτής στη βιομηχανική αγορά διέπνυται μια αναπόσπαστη εξάρτηση, μιας και η παραγωγική διαδικασία του ενός επηρεάζεται από τον άλλο. Γι' αυτό παρατηρούμε καλές και μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών που δύσκολα διακόπτονται. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι φανερό ότι δεν πρόκειται για τυπικούς «πελάτες».

Διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την αγοραστική διαδικασία και την κάνουν και πολυπλοκότερη (buying process complexity). Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- α) Η ύπαρξη κανόνων, όρων και διαδικασιών που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την προμήθεια αγαθών.
- β) Η συμμετοχή πολλών τμημάτων και στελεχών των οργανισμών στην αγοραστική διαδικασία.

- γ) Η πολυπλοκότητα των τεχνικών και οικονομικών στοιχείων που πρέπει να αξιολογηθούν.
- δ) Η επίδραση του περιβάλλοντος που δρα ο οργανισμός.
- ε) Τα μεγάλα χρηματικά ποσά που περιλαμβάνονται στις βιομηχανικές συναλλαγές.

Πολλές φορές γίνονται αμοιβαίες διεπιχειρησιακές συμφωνίες στη βιομηχανική αγορά (Reciprocity). Έτσι οι πελάτες γίνονται και προμηθευτές. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται πολλές φορές συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών, κυρίως όμως όπου δεν υπάρχει διαφοροποίηση του προϊόντος και ισχυρός ανταγωνισμός μπορεί να αποδώσει ένα τέτοιο σύστημα.

Η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων στη βιομηχανική αγορά οδηγεί στην αφοσίωση των βιομηχανικών αγοραστών σε συγκεκριμένους προμηθευτές που τους ικανοποιούν τις αγοραστικές τους ανάγκες και απαιτήσεις (Industrial Source Loyalty). Από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει βγαίνει το συμπέρασμα ότι ο σημαντικότερος λόγος για την αλλαγή προμηθευτή είναι η έλλειψη ικανοποίησης από τους υπάρχοντες προμηθευτές και όχι η ανεύρεση ενός νέου προμηθευτή. Έτσι οι κατευθύνσεις για τις δραστηριότητες του marketing πρέπει να έχουν σαν στόχο τη διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ προμηθευτή βιομηχανικών προϊόντων και του πελάτη-αγοραστή.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της βιομηχανικής αγοράς είναι ο εύκολος προσδιορισμός της. Έτσι μπορεί κανείς να εντοπίσει με μεγάλη ευκολία και ακρίβεια όλους τους δυνητικούς αγοραστές. Συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι η απλοποίηση της όλης διαδικασίας έρευνας marketing καθώς επίσης και οι μέθοδοι προώθησης των πω-

λήσεων μπορούν να συγκεντρωθούν εύκολα στην αγορά-στόχο (target market).

Στη βιομηχανική αγορά δεν μπορούμε να δημιουργήσουμε με διάφορες μεθόδους προώθησης πωλήσεων με αύξηση των πωλήσεων. Πιο συνηθισμένο είναι το φαινόμενο μια επιχείρηση να αυξάνει το μεριδίό της σε βάρος των ανταγωνιστών της. Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι στη βιομηχανική αγορά η αύξηση του μεριδίου προϋποθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αρμονία (compatibility) μεταξύ των παραγωγικών δυνατοτήτων του παραγωγού-προμηθευτή και των αναλυτών των πελατών.

Άλλο ένα χαρακτηριστικό της βιομηχανικής αγοράς είναι η μίσθωση (leasing) μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού στο μισθωτή (lessee). Κάποια από τα οφέλη που προσφέρει η χρηματοδοτική μίσθωση είναι τα ακόλουθα:

- α) Μπορεί να χρησιμοποιήσει το κεφάλαιο που απαιτείται για την απόκτηση του εξοπλισμού σαν κεφάλαιο κίνησης.
- β) Μπορεί να αποκτήσει τα προϊόντα εκείνα που ενσωματώνουν τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας.
- γ) Μπορεί να τύχει φορολογικών απαλλαγών.

Για τον εκμισθωτή (lessor), η μέθοδος αυτή του επιτρέπει να αυξήσει τα κέρδη του και ν' αποκτήσει νέους βιομηχανικούς πελάτες που δεν έχουν τα κεφάλαια που απαιτούνται για την αγορά του εξοπλισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Έννοιες

Κατά τον L. Greiner, οι εξωτερικές ευκαιρίες της αγοράς προσδιορίζουν τη στρατηγική, που με τη σειρά της καθορίζει τη οργανωτική δομή. Ο A. Chanler διατυπώνει τη διαμετρικά αντίθετη άποψη, ότι η δομή επιδρά στη στρατηγική και την ανάπτυξη. Έτσι λοιπόν εξάγεται το αποτέλεσμα ότι: «Χωρίς ευκαιρίες δεν υπάρχει δομή και χωρίς δομή δεν δημιουργούνται ευκαιρίες». Συχνότερα όμως, θα λέγαμε: «Οι ευκαιρίες υπάρχουν και χωρίς τη δομή και χωρίς τη δική μας παρέμβαση. Η εκμετάλλευσή τους, όμως προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιας (μορφής) δομής».

Στρατηγική και τακτική αποτελούν τη θεωρητική και πρακτική έκφραση της επιχειρησιακής πολιτικής (δομής και διοίκησης). Η στρατηγική αναφέρεται στον τρόπο σύγκρουσης και στην οδήγηση των δυνάμεων του marketing στο ανταγωνιστικό πεδίο. Η τακτική αναφέρεται στη διάταξη και χρησιμοποίηση των δυνάμεων. Η επιχειρησιακή πολιτική εκφράζεται σαν στρατηγική για επιβίωση, για προσαρμογή ή ανάπτυξη.

- Η επιβίωση σχετίζεται με την άμυνα και εξαρτάται απ' τις ενδο-επιχειρησιακές δυνατότητες, αλλά κύρια και αποφασιστικά από τις εξωτερικές συνθήκες.
- Η προσαρμογή σχετίζεται με τους ελιγμούς για διεύθυνση και εκμετάλλευση ενός μέρους από τις ευκαιρίες.

- Η ανάπτυξη ταυτίζεται με την επίθεση και σύγκρουση με το περιβάλλον (ανταγωνιστικό, φυσικό και κοινωνικό).

Ειδικότερα στο marketing:

Στρατηγική είναι η συνειδητή έκφραση της επιχείρησης μέσω από τις λειτουργίες και τα όργανά της και αναφέρεται στην επιλογή στόχων, μέσων και ενεργειών και προπαντός στην εναρμόνιστους με τις ενδοεπιχειρησιακές και εξωτερικές συνθήκες.

Ο τρόπος ερμηνείας και ο βαθμός προσέγγισης της πραγματικότητας καθορίζουν και την αποτελεσματικότητα της εναρμόνισης, πο εκφράζεται δυναμικά από τις λειτουργίες και τα όργανα, σαν μι συγκεκριμένη πλέον πολιτική της επιχειρησιακής ενότητας.

Θεωρητικά, λοιπόν, η στρατηγική αυτή δεν είναι παρά η αντανάκλαση των εσωτερικών προϋποθέσεων, των εξωτερικών συνθηκών της συμπεριφοράς του καταναλωτή, των ευκαιριών στην αγορά κ.λπ.

Για τη χάραξη της στρατηγικής πρέπει να γίνει κάποια έρευνα που θα περιλαμβάνει:

- α) Τις εξωτερικές συνθήκες: την αγορά, τους πελάτες, τον ανταγωνισμό, την εξέλιξη της γενικής συγκυρίας και προπαντός την κοινωνική ατμόσφαιρα.
- β) Τις ενδοεπιχειρησιακές προϋποθέσεις: το προϊόν, την τιμή, το τεχνικο-οργανωτικό και οικονομικό επίπεδο, τα δίκτυα διάθεσης και διανομής, τα μέσα προώθησης των πωλήσεων κ.λπ.
- γ) Την επιχειρησιακή νοοτροπία, η οποία διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής, όπου διακρίνουμε κύρια τις παρακάτω αντιλήψεις:

- **Επιβίωση**, που χαρακτηρίζεται από μόνιμη αμυντική στρατηγική και συνίσταται στο «χάλασμα» των σχεδίων του ανταγωνιστή.
- **Προσαρμογή**. Σε μια τέτοια στρατηγική κυριαρχεί το πνεύμα του αισθήματος ασφαλείας.
- **Ανάπτυξη**. Μια στρατηγική που έχει σαν στόχο την ανάπτυξη, διακρίνεται για την ευελιξία της, την άμεση ανταπόκριση της επιχείρησης στην αλλαγή της ζήτησης (market flexibility) και στη διαφοροποίηση των συνθηκών της αγοράς.

Πολλοί πιστεύουν ότι, θεωρητικά, η στρατηγική του marketing δεν είναι παρά το άθροισμα, η συνισταμένη των επί μέρους στρατηγικών κάθε λειτουργίας. Η άποψή τους είναι λανθασμένη, γιατί η στρατηγική και η πολιτική κάθε λειτουργίας δεν αποτελούν παρά κομμάτια μιας ενιαίας πραγματικότητας, που για πρακτικούς λόγους εκφράζεται μέσα απ' τα όργανά της.

Σκοπός της έρευνας για τη στρατηγική

- α) Ο καθορισμός στόχων σε ρεαλιστικά επίπεδα μ' ένα περιθώριο εκμετάλλευσης των νέων ή έκτακτων ευκαιριών.
- β) Η επιλογή και η κλιμάκωση μέσων και ενεργειών ποσοτικά και χρονικά καθώς και ο συνδυασμός και ο συντονισμός τους.
- γ) Η αναζήτηση των κάθε φορά άριστων πώλησιακών συνδυασμών.

Μέσα και τεχνικές

Το στρατηγικό σχέδιο (strategic plan) αναφέρεται βέβαια στο γενικό πλέγμα της ορθολογικής πολιτικής, αλλά και στις ευκαιρίες, στους κινδύνους, στα ασθενή σημεία, στον αιφνιδιασμό, στην

οπισθοχώρηση, κ.ά. Η τακτική, τα σχέδια τακτικής (tactical plans) αποτελούν τα επί μέρους λεπτομερειακά τμήματα -διάταξη και χρησιμοποίησης των μέσων- αυτής της πολιτικής.

Η καθημερινή επιχειρησιακή δράση δείχνει να διέπεται από λιγότερη φιλοσοφία και περισσότερη πρακτική. Έτσι, αν η γενική στρατηγική είναι φορτωμένη με ασήμαντες λεπτομέρειες, η επιστημονική αφαίρεση είναι επιτακτική ανάγκη. Μόνο με την αφαίρεση των μη ουσιωδών χαρακτηριστικών καταστάσεων και αντικειμένων, μπορούμε να έχουμε μια βαθύτερη και πλατύτερη εικόνα.

Αν εμβαθύνουμε όμως, στη σημερινή πραγματικότητα, στη χάραξη της στρατηγικής, θα διαπιστώσουμε την πρώτη αλήθεια: «η διάκριση ανάμεσα στην επιχειρησιακή στρατηγική και στη στρατηγικό marketing καλύπτει μόνο μια θεωρητική απαίτηση του επιχειρησιακού προγραμματισμού». Πρόκειται ουσιαστικά για δύο ομόκεντρους κύκλους με κέντρο το κέρδος και ακτίνα δράσης όλα τα κερδοφόρα σημεία.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING

Μπορεί κανείς, χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις, στο χώρο του marketing να διατυπώσει την άποψη πως η επιτυχία του βιομηχανικού marketing εξαρτάται από μια πληθώρα συνισταμένων που θα αναπτύξουμε πιο κάτω. Βασικό και καθοριστικό ρόλο παίζει η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού (strategic planning). Έχει επισημανθεί από αρκετούς ειδικούς ερευνητές ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται και υπάρχει έντονος διεθνής ανταγωνισμός. Έτσι μια επιχείρηση στις μέρες μας θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν μέρος και στις ευκαιρίες

που παρουσιάζονται στην αγορά, καθώς επίσης να κατευθύνει του πόρους της και τις δυνατότητές της προς αυτές.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά την επιχείρηση σαν σύνολο, αλλά τα επί-μέρους τμήματά της (π.χ. marketing, παραγωγή, χρηματοοικονομικά κ.λπ.), και περιλαμβάνει:

- α) Την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης.
- β) Το δημιουργικό ορισμό της αποστολής της επιχείρησης (mission) και του συγκριτικού πλεονεκτήματος.
- γ) Την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και την εκτίμηση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σ' αυτό.
- δ) Τον καθορισμό των μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης (long-term goals).
- ε) Την αναγνώριση και επιλογή συγκεκριμένων αγορών / προϊόντων που προσφέρουν τις ελκυστικότερες ευκαιρίες για την επιχείρηση, δεδομένων των δυνατοτήτων της.
- στ) Τον καθορισμό συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων (objectives), που απαιτούνται για την επίτευξη μακροχρόνιων σκοπών της επιχείρησης και
- ζ) Την ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων που συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των σαφώς καθορισμένων ευκαιριών και στην επίτευξη των στόχων της αγοράς.

Η λειτουργία marketing παίζει ένα σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός σε επίπεδο επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της λειτουργίας του marketing να προτείνει ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊό-

ντων, να εντοπίζει και να αξιολογεί νέες ευκαιρίες στην αγορά να εφαρμόζει λεπτομερή προγράμματα marketing, να αξιολογεί τα αποτελέσματά τους, να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό είναι απαραίτητο και να καθορίζει πότε πλέον μια επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι πλέον βιώσιμη.

Οι καθηγητές Hutt και Spohr υποστηρίζουν ότι η λειτουργία marketing συμβάλλει στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης

- α) με την αναγνώριση των βέλτιστων ανταγωνιστικών θέσεων (competitive positions) στην αγορά που εξασφαλίζουν την υποστήριξη και ικανοποίηση των πελατών και
- β) με τη χάραξη στρατηγικών για την κατάκτηση αυτών των προτιμώμενων θέσεων.

Είναι αποδεκτό σχεδόν από όλους ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός marketing αποτελεί την αφετηρία όλων των δραστηριοτήτων που υπεισέρχονται στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι μεγάλη η ανάγκη συμμετοχής όλων των λειτουργιών της επιχείρησης στη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού marketing. Υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης και ακόμα πιο στενή σύνδεση με το στρατηγικό σχεδιασμό βιομηχανικών επιχειρήσεων.

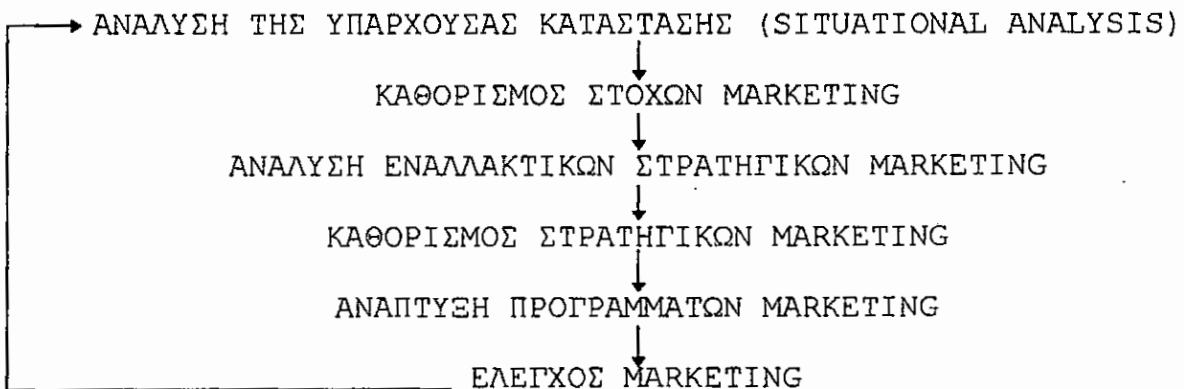
Στα βιομηχανικά προϊόντα υπάρχουν πολλαπλές και διαφοροποιημένες αγορές και κανάλια διανομής που το καθένα είναι πιθανό να απαιτεί διαφορετική στρατηγική marketing.

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί η εμμονή των στελεχών βιομηχανικών επιχειρήσεων, οι οποίοι είναι συνήθως μηχανικοί, να ασχολούνται περισσότερο με τα τεχνικά θέματα του προϊόντος και της

παραγωγής του, παρά με την αγορά και τις ανάγκες του πλανήτη, υιοθετώντας έτσι ένα προσανατολισμό στην παραγωγή (production - orientation) παρά στο marketing (marketing orientation).

Μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ανάλυση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της. Θα πρέπει όμως να γίνονται διάφορες κινήσεις από τα στελέχη ώστε να γνωρίζουν τη θέση της επιχείρησης στο συνολικό περιβάλλον marketing (total marketing environment).

Ετσι θα μπορούσαμε να καθορίσουμε τον παρακάτω πίνακα που δείχνει τη διαδικασία Στρατηγικού Βιομηχανικού Marketing.



Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και της θέσης της επιχείρησης περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της για την αναγνώριση

- α) των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και

β) των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται από αλλαγές στους οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, νομικούς, τεχνολογικούς και ανταγωνιστικούς παράγοντες.

Όσον αφορά τους στόχους marketing της επιχείρησης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (specific), ποσοτικοποιημένοι (quantified) και χρονικά προσδιορίσιμοι (dated).

Οι στόχοι του marketing θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από κάποιες ιδιότητες:

- α) Αποδοχή (Acceptability)
- β) Ευκαμψία (Flexibility)
- γ) Παρότρυνση (Motivation)
- δ) Συνοχή (Consistency)
- ε) Ευληπιότητα (Understandability)
- στ) Εφικτότητα (Achievability)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ MARKETING ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΓΕΝΙΚΑ

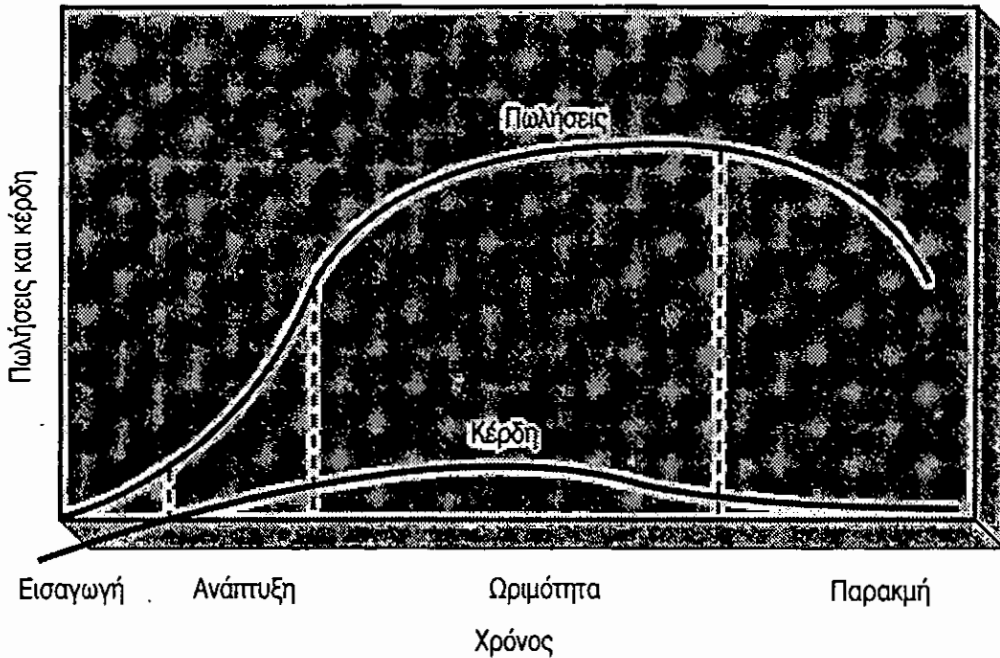
Στη διάρκεια ζωής ενός προϊόντος, μια εταιρεία είναι φυσιολογικό να αναμορφώσει τη στρατηγική της στο marketing πολλές φορές. Γιατί, όχι μόνο αλλάζουν οι οικονομικές συνθήκες και οι ανταγωνιστές λανσάρουν νέες επιθέσεις, αλλά και το προϊόν περνάει μέσα από νέες φάσεις ενδιαφέροντος και απαιτήσεων του αγοραστή. Συνεπώς μια εταιρεία πρέπει να σχεδιάζει διαδοχικές στρατηγικές κατάλληλες για κάθε φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Για να ισχυριστούμε ότι ένα προϊόν έχει ένα κύκλο ζωής, πρέπει να δεχτούμε 4 πράγματα:

- Τα προϊόντα έχουν περιορισμένη διάρκεια ζωής.
- Οι πωλήσεις ενός προϊόντος περνούν από συγκεκριμένες φάσεις, η καθεμία από τις οποίες δημιουργεί διαφορετικά προβλήματα στον αγοραστή.
- Τα κέρδη αυξάνονται και μειώνονται σε διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος.

- Τα προϊόντα απαιτούν διαφορετική στρατηγική marketing, οικονομική, παραγωγής, προμηθειών και προσωπικού σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του.

Η απεικόνιση των πωλήσεων ενός συνήθους προϊόντος γίνεται με τη μορφή μιας καμπύλης σχήματος S. Η καμπύλη αυτή συνήθως χωρίζεται σε 4 φάσεις που είναι γνωστές ως εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα και παρακμή.



ΚΥΚΛΟΙ ΖΩΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΕΡΔΩΝ

Εισαγωγή: Μια περίοδος αργής ανάπτυξης των πωλήσεων καθώς το προϊόν εισάγεται στην αγορά. Κέρδη σ' αυτή τη φάση δεν υπάρχουν, λόγω των σημαντικών εξόδων που απαιτεί η εισαγωγή του προϊόντος.

Ανάπτυξη: Μια περίοδος γρήγορης αποδοχής: από την αγορά και ουσιαστικής βελτίωσης των κερδών.

Ωριμότητα: Μια περίοδος επιβράδυνσης της ανάπτυξης των πωλήσεων λόγω του ότι το προϊόν έχει επιτύχει την αποδοχή από τους περισσότερους πιθανούς αγοραστές. Τα κέρδη σταθεροποιούνται ή παρουσιάζουν κάμψη λόγω των αυξημένων δαπανών marketing, που αποσκοπούν στην υπεράσπιση του προϊόντος έναντι των ανταγωνιστών.

Παρακμή: Η περίοδος κατά την οποία οι πωλήσεις δείχνουν μια καθοδική πορεία ενώ ταυτόχρονα περιορίζονται τα κέρδη.

Είναι κάπως αυθαίρετο να καθορίσει κανείς σε ποιο σημείο αρχίζει και σε ποιο τελειώνει κάθε φάση. Συνήθως οι φάσεις χαρακτηρίζονται εκεί που ο ρυθμός αύξησης ή μείωσης των πωλήσεων παρουσιάζει έξαρση.

ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Η φάση της εισαγωγής αρχίζει με το λανσάρισμα του νέου προϊόντος. Χρειάζεται χρόνος για να εξαπλωθεί το προϊόν σε πολλές αγορές και για να δημιουργηθούν αποθέματα στο δίκτυο διανομής, και γι' αυτό η ανάπτυξη τείνει να είναι αργή.

Σε αυτή τη φάση τα κέρδη είναι αρνητικά ή χαμηλά λόγω των μικρών πωλήσεων και των υψηλών δαπανών διανομής και προώθησης. Πολλά χρήματα απαιτούνται για την προσέλκυση αντιπροσώπων. Οι δαπάνες προώθησης βρίσκονται στην υψηλότερη αναλογία προς τις πωλήσεις λόγω της ανάγκης για μια υψηλού επιπέδου προωθητική προσπάθεια προκειμένου:

- α) Να ενημερώσει τους πιθανούς καταναλωτές του νέου και άγνωστου προϊόντος.
- β) Να παρακινήσει τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν και

γ) Να εξασφαλίσει διανομή.

Οι τιμές τείνουν να είναι υψηλές επειδή: —————

1. Το κόστος είναι υψηλό λόγω των σχετικά χαμηλών ποσοστών εκροών,
2. Τεχνολογικά προβλήματα στην παραγωγή μπορεί να μην έχουν πλήρως ξεπεραστεί.
3. Χρειάζονται υψηλά περιθώρια κέρδους για να υποστηρίξουν τις υψηλές δαπάνες προώθησης, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη ανάπτυξης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ΣΤΗ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Για το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος το marketing management μπορεί να καθορίσει υψηλή ή χαμηλή τιμή για κάθε μεταβλητή marketing, όπως η τιμή, η προώθηση και η ποιότητα προϊόντος.

Αν λάβει κανείς υπόψη του μόνο την τιμή και την προώθηση μπορεί να ακολουθήσει κάποιες από τις ακόλουθες στρατηγικές:

α) Η στρατηγική γρήγορης λήψης κερδών συνίσταται στο λανσάρισμα του νέου προϊόντος σε υψηλή τιμή και με μεγάλο ύψος προώθησης. Η επιχείρηση καθορίζει μια υψηλή τιμή προκειμένου να εισπράξει όσο το δυνατόν περισσότερο μικτό κέρδος ανά μονάδα. Δαπανά πολλά χρήματα για προώθηση για να πείσει την αγορά για τα μεγάλα πλεονεκτήματα του νέου προϊόντος. Η έντονη προώθηση του νέου προϊόντος έχει σκοπό να επιταχύνει το ρυθμό διείσδυσης στην αγορά. Η στρατηγική αυτή έχει νόημα κάτω από τις εξής προϋποθέσεις:

1. Ένα μεγάλο τμήμα της πιθανής αγοράς δεν γνωρίζει το προϊόν.

2. Εκείνοι που γνωρίζουν το προϊόν θέλουν να το αποκτήσουν και μπορούν να πληρώσουν τη συγκεκριμένη τιμή.
3. Η επιχείρηση αντιμετωπίζει πιθανό ανταγωνισμό και επιθυμεί να δημιουργήσει προτίμηση για τη μάρκα.

β) Η στρατηγική αργής λήψης κερδών συνίσταται στο λανσάρισμα του νέου προϊόντος σε υψηλή τιμή και με μία μικρή προσπάθεια προώθησης. Η υψηλή τιμή βοηθάει την είσπραξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μίκτου κέρδους ανά μονάδα και η χαμηλή προώθηση στη διατήρηση των δαπανών marketing σε χαμηλά επίπεδα. Ο συνδυασμός αυτός αναμένεται να αποσπάσει πολλά κέρδη από την αγορά. Η στρατηγική αυτή έχει νόημα όταν:

1. η αγορά έχει περιορισμένο μέγεθος
2. το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς γνωρίζει το προϊόν
3. οι αγοραστές είναι πρόθυμοι να καταβάλουν υψηλότερο τίμημα και
4. ο πιθανός ανταγωνισμός δεν είναι άμεσος

γ) Μια γρήγορη διείσδυση προϋποθέτει λανσάρισμα του προϊόντος σε χαμηλή τιμή και υψηλές δαπάνες προώθησης. Η στρατηγική αυτή υπόσχεται να εξασφαλίσει τη γρηγορότερη διείσδυση στην αγορά και το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Η στρατηγική αυτή έχει νόημα όταν:

1. η αγορά είναι μεγάλη
2. η αγορά δεν γνωρίζει το προϊόν
3. οι περισσότεροι αγοραστές δείχνουν ευαισθησία προς την τιμή
4. υπάρχει ισχυρός πιθανός ανταγωνισμός και

5. οι κατά μονάδα δαπάνες παραγωγής της εταιρείας μειώνονται με την κλίμακα παραγωγής και τη συσσώρευση παραγωγικής πείρας

δ) Η στρατηγική αργής διείσδυσης συνίσταται στο λανσάρισμα του νέου προϊόντος σε χαμηλή τιμή και με μικρή προώθηση. Η χαμηλή τιμή θα ενθαρρύνει τη γρήγορη αποδοχή του προϊόντος, ενώ η εταιρεία κρατάει τις δαπάνες προώθησης σε χαμηλά επίπεδα για να εξασφαλίσει περισσότερα καθαρά κέρδη. Η εταιρεία πιστεύει ότι η αγοραία ζήτηση είναι πάρα πολύ ελαστική ως προς την τιμή, αλλά ελάχιστα ελαστική ως προς την προώθηση. Η στρατηγική αυτή έχει νόημα όταν:

1. η αγορά είναι μεγάλη
2. η αγορά γνωρίζει καλά το προϊόν
3. η αγορά είναι ευαίσθητη ως προς την τιμή και
4. υπάρχει κάποιος πιθανός ανταγωνισμός.

Μία εταιρεία και ειδικότερα η πρωτοεισελθούσα στην αγορά, δεν πρέπει να επιλέγει αυθαίρετα μία από αυτές τις στρατηγικές εισαγωγής. Αντίθετα, η στρατηγική πρέπει να αποτελεί το πρώτο βήμα ενός μεγάλου σχεδίου marketing κύκλου ζωής. Αν η πρωτοεισελθούσα εταιρεία, επιλέξει μία στρατηγική εισαγωγής που θα κάνει «πάταγο», θα θυσιάσει μακροχρόνια έσοδα για χάρη του βραχυχρόνιου οφέλους.

ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η φάση της ανάπτυξης χαρακτηρίζεται από γρήγορη αύξηση των πωλήσεων. Το νέο προϊόν αρέσει σε εκείνους που το υιοθετούν πρώ-

ιμα, και η πλειοψηφία των καταναλωτών αρχίζει να το αγοράζει. Νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά επειδή τους προσέλκυσαν οι ευκαιρίες για μία μεγάλης κλίμακας παραγωγή και συνεπώς κέρδη. Εισάγουν νέα χαρακτηριστικά προϊόντος και αυτή η κίνηση επεκτείνει ακόμα περισσότερο την αγορά. Ο αυξημένος αριθμός ανταγωνιστών οδηγεί σε μία αύξηση του αριθμού των σημείων διανομής, ενώ οι πωλήσεις του εργοστασίου τροφοδοτούν τα δίκτυα της διανομής.

Οι τιμές παραμένουν εκεί που είναι ή μειώνονται λίγο επειδή η ζήτηση αυξάνεται με αρκετά γρήγορο ρυθμό. Οι εταιρείες διατηρούν τις δαπάνες προώθησης στα ίδια ή σε ελαφρώς αυξημένα επίπεδα για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Οι πωλήσεις αυξάνονται πολύ γρηγορότερα, προκαλώντας μείωση στην αναλογία προώθησης πωλήσεων.

Τα κέρδη αυξάνονται κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, καθώς οι δαπάνες προώθησης κατανέμονται πάνω σε μεγαλύτερο όγκο, ενώ οι κατά μονάδα δαπάνες παραγωγής μειώνονται με ρυθμό γρηγορότερο από εκείνο με τον οποίο μειώνεται η τιμή.

Ο ρυθμός αύξησης θα αλλάξει τελικά από επιταχυνόμενος σε επιβραδυνόμενο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν και να περιμένουν την έναρξη του επιβραδυνόμενου ρυθμού προκειμένου να καταστρώσουν νέες στρατηγικές.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ΣΤΗ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης η επιχείρηση χρησιμοποιεί πολλές στρατηγικές για να εξασφαλίσει γρήγορη ανάπτυξη της αγοράς για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα:

- Η επιχείρηση βελτιώνει την ποιότητα του προϊόντος και προσθέτει στο προϊόν νέα χαρακτηριστικά και βελτιωμένο στιλ.
- Η επιχείρηση προσθέτει νέα μοντέλα και παραπλήσια προϊόντα.
- Εισέρχεται σε νέα τμήματα αγοράς.
- Εισέρχεται σε νέα κανάλια διανομής
- Μεταφέρει ένα ποσοστό διαφήμισης απ' τη δημιουργία επίγνωσης προϊόντος και τη διοχετεύει έτσι ώστε να γίνει το προϊόν πιο πειστικό και να αγοραστεί.
- Χαμηλώνει τις τιμές στη σωστή χρονική στιγμή για να προσελκύσει το επόμενο «στρώμα» των αγοραστών που είναι ευαίσθητοι στις τιμές.

Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτές τις στρατηγικές επέκτασης της αγοράς θα ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση. Η βελτίωση, όμως, αυτή συνεπάγεται επιπρόσθετο κόστος. Στη φάση της ανάπτυξης η επιχείρηση καλείται να κάνει ένα συμψηφισμό ανάμεσα στο υψηλό μερίδιο της αγοράς και τα υψηλά τρέχοντα κέρδη. Δαπανώντας χρήματα για τη βελτίωση του προϊόντος, την προώθηση και τη διανομή του, μπορεί να εξασφαλίσει μια κυρίαρχη θέση. Εγκαταλείπει τα μέγιστα τρέχοντα κέρδη με την ελπίδα να επιτύχει ακόμα μεγαλύτερα κέρδη στην επόμενη φάση.

ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ

Σε κάποιο σημείο, ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων ενός προϊόντος θα επιβραδυνθεί και το προϊόν θα εισέλθει σε μία φάση σχετικής ωριμότητας. Συνήθως αυτή η φάση διαρκεί περισσότερο από τις προηγούμενες και θέτει σημαντικές προκλήσεις στο marketing

management. Τα περισσότερα προϊόντα βρίσκονται στη φάση της ωριμότητας του κύκλου ζωής τους και συνεπώς το marketing management ασχολείται στο μεγαλύτερο ποσοστό με το ώριμο προϊόν.

Η φάση της κρισιμότητας μπορεί να διαιρεθεί σε 3 στάδια. Στο πρώτο στάδιο της αναπτυξιακής ωριμότητας, ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων αρχίζει να μειώνεται. Δεν υπάρχουν νέα κανάλια διανομής για να πληρωθούν, παρ' όλο που μερικοί απ' τους αγοραστές που αγοράζουν αργά συνεχίζουν ακόμα να εισέρχονται στην αγορά. Στο δεύτερο στάδιο, της σταθερής ωριμότητας, οι πωλήσεις εκμηδενίζονται σε κατά κεφαλή βάση, λόγω κορεσμού της αγοράς. Οι περισσότεροι πιθανοί καταναλωτές έχουν δοκιμάσει το προϊόν, ενώ οι μελλοντικές πωλήσεις εξαρτώνται από την αύξηση του πληθυσμού και τη ζήτηση προς αντικατάσταση. Στο τρίτο στάδιο της φθίνουσας ωριμότητας, το απόλυτο ύψος των πωλήσεων αρχίζει να μειώνεται και οι πελάτες αρχίζουν να στρέφονται προς άλλα προϊόντα και υποκατάστατα.

Η επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων δημιουργεί πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα στον κλάδο. Αυτό οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό. Οι ανταγωνιστές αγωνίζονται να βρουν και να καταλάβουν περιθωριακές αγορές. Προβαίνουν σε συχνές μειώσεις τιμών και καθιέρωση ειδικών τιμών. Αυξάνουν τις διαφημιστικές τους δαπάνες καθώς και τις συμφωνίες με τους εμπόρους και τους καταναλωτές. Αυξάνουν το χρηματικό κονδύλι που διαθέτουν για έρευνα και ανάπτυξη με σκοπό να επιφέρουν βελτιώσεις στο προϊόν και να δημιουργήσουν παραπλήσια προϊόντα. Κάνουν συμφωνίες για να παράγουν ιδιωτικές μάρκες. Αυτές οι ενέργειες περιορίζουν κά-

πως τη φθορά των κερδών. Αρχίζει μία περίοδος αναταραχής και ο πιο ανίσχυροι ανταγωνιστές αποσύρονται. Τελικά στην αγορά παράμουν οι καλά εδραιωμένοι ανταγωνιστές των οποίων η βασική επιδίωξη είναι να εξασφαλίσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι ανταγωνιστές αυτοί ανήκουν σε δύο κατηγορίες. Στον κλάδο κυριαρχούν μερικές γιγαντιαίες επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ένα μεγάλο ποσοστό του προϊόντος του κλάδου. Οι επιχειρήσεις αυτές εξυπηρετούν ολόκληρη την αγορά και εξασφαλίζουν τα κέρδη τους μέσω της μεγάλης ποσότητας και του χαμηλού κόστους. Είναι κάπως διαφοροποιημένες από άποψη κύρους για το χαμηλό κόστος, την υψηλή ποιότητα, το υψηλό service και άλλα παρόμοια χαρακτηριστικά. Γύρω από αυτές τις κυρίαρχες επιχειρήσεις υπάρχει μια πλειάδα περιθωριακών επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις περιλαμβάνονται οι ειδικοί των αγορών, οι ειδικοί των προϊόντων και οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα σύμφωνα με ορισμένες προδιαγραφές. Οι επιχειρήσεις αυτές εξυπηρετούν και ικανοποιούν τις μικρές αγορές - στόχους τους πολύ καλά και επιβάλλουν ειδική τιμή. Το ζήτημα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση σε μία ώριμη αγορά είναι αν θα πρέπει να αγωνιστεί για να γίνει μία από τις «τρεις μεγάλες» και να επιτύχει κέρδη μέσω μεγάλου όγκου πωλήσεων και χαμηλού κόστους ή να ακολουθήσει μια στρατηγική προς ειδικές αγορές και να επιτύχει κέρδη μέσω υψηλών περιθωρίων κέρδους.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ΣΤΗ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ

Στη φάση της ωριμότητας μερικές εταιρείες εγκαταλείπουν τα ασθενέστερα προϊόντα τους επειδή πιστεύουν ότι δεν μπορούν να

κάνουν πολλά πράγματα. Νομίζουν ότι το καλύτερο πράγμα είναι να κρατήσουν τα χρήματά τους και να τα δαπανήσουν σε πιο νέα προϊόντα που βρίσκονται στη διαδικασία της ανάπτυξης. Αυτό παραβλέπει το χαμηλό ποσοστό επιτυχίας των νέων προϊόντων και τις υψηλές δυνατότητες που μερικά παλιά προϊόντα συνεχίζουν να έχουν.

Οι marketing managers δεν πρέπει να παραβλέπουν ή να υπερασπίζονται με παθητικό τρόπο τα γηράσκοντα προϊόντα τους. Η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση. Οι επιχειρηματίες πρέπει να σκέφτονται συστηματικά στρατηγικές για την αγορά και το προϊόν καθώς και τροποποίηση του μίγματος marketing.

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ. Η εταιρεία μπορεί να επιδιώξει να επεκτείνει την αγορά για τη μάρκα της επενεργώντας στους 2 παράγοντες που συνιστούν τον όγκο των πωλήσεων.

πωλήσεις = αριθμός χρηστών μάρκας × ρυθμός χρήσης ανά χρήστη

Η εταιρεία μπορεί να προσπαθήσει να επεκτείνει τον αριθμό των χρηστών της με 3 τρόπους:

- Να μεταπείσει τους μη χρήστες: Η εταιρεία μπορεί να επιχειρήσει να προσελκύσει στο προϊόν μη χρήστες.
- Να επεκτείνει σε νέα τμήματα αγοράς: Η εταιρεία μπορεί να προσπαθήσει να εισέλθει σε νέα τμήματα αγοράς - γεωγραφικά, δημογραφικά και ούτω καθεξής - που χρησιμοποιούν το προϊόν, αλλά όχι τη μάρκα.
- Να κερδίσει τους πελάτες των ανταγωνιστών. Η εταιρεία μπορεί να προσελκύσει τους πελάτες των ανταγωνιστών για να δοκιμάσουν ή να υιοθετήσουν τη μάρκα.

Ο όγκος των πωλήσεων μπορεί να αυξηθεί και με το να κάνει τους σημερινούς χρήστες να αυξήσουν την ετήσια χρήση της μάρκας με τις 3 ακόλουθες στρατηγικές:

- Πιο συχνή χρήση.
- Περισσότερη χρήση ανά περίπτωση.
- Νέες και πιο πολύπλευρες χρήσεις.

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ. Οι managers, επίσης, προσπαθούν να ενισχύσουν τις πωλήσεις τροποποιώντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αυτό μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους.

Μια στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας αποσκοπεί στην αύξηση της λειτουργικής απόδοσης του προϊόντος, δηλαδή της αντοχής του, της αξιοπιστίας του. Άλλη στρατηγική είναι της βελτίωσης χαρακτηριστικών που στοχεύει στην προσθήκη νέων χαρακτηριστικών (π.χ. μέγεθος, υλικά, βελτιωτικά, αξεσουάρ κ.λπ.) τα οποία επεκτείνουν την ευελιξία του προϊόντος, την ασφάλεια ή την ευκολία που περιέχει.

Μια στρατηγική βελτίωσης κάποιων χαρακτηριστικών έχει πολλά πλεονεκτήματα. Τα νέα χαρακτηριστικά δημιουργούν την εικόνα μιας προοδευτικής εταιρείας και μιας εταιρείας - ηγέτη. Κερδίζουν την εμπιστοσύνη ορισμένων τμημάτων αγοράς, τα οποία αναζητούν αυτά τα χαρακτηριστικά. Μπορούν να υιοθετηθούν ή να απορριφθούν γρήγορα και να προσφερθούν στον αγοραστή σαν εναλλακτική λύση. Δίνουν μια ευκαιρία για ελεύθερη δημοσιότητα και συνήθως προκαλούν ενθουσιασμό στη δύναμη των πωλήσεων. Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι αυτές τις βελτιώσεις χαρακτηριστικών μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές.

Μία στρατηγική βελτίωσης του στιλ αποσκοπεί στην αύξηση της αισθητικής έλξης του προϊόντος. Το πλεονέκτημα μίας τέτοιας στρατηγικής είναι ότι μπορεί να δώσει μια μοναδική ταυτότητα στην αγορά και να εξασφαλίσει ένα πιστό κοινό. Όμως ο ανταγωνισμός ως προς το στιλ παρουσιάζει μερικά προβλήματα. Πρώτον, είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς αν θα αρέσει στον κόσμο - και ποιον κόσμο - το νέο στιλ. Δεύτερον, η αλλαγή στιλ συνήθως απαιτεί διακοπή της παραγωγής του παλιού στιλ και η εταιρεία διακινδυνεύει να χάσει μερικούς πελάτες οι οποίοι προτιμούσαν το παλιό στιλ.

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ MARKETING. Οι managers προϊόντων μπορεί να επιχειρήσουν ακόμα να ενισχύσουν τις πωλήσεις τροποποιώντας ένα ή περισσότερα στοιχεία του μίγματος marketing. όταν προσπαθούν να ενισχύσουν τις πωλήσεις ενός ώριμου προϊόντος, πρέπει να ασχοληθούν με τα συστατικά του μίγματος marketing:

- ΤΙΜΕΣ
- ΔΙΑΝΟΜΗ
- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ
- ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ
- ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΜΗΣ

Οι πωλήσεις των περισσότερων τύπων και μαρκών προϊόντος κάποια στιγμή παρουσιάζουν μείωση. Η μείωση των πωλήσεων μπορεί να

είναι αργή ή γρήγορη. Οι πωλήσεις μπορεί να πέσουν στο μηδέν ή να σταθεροποιηθούν σε κάποιο χαμηλό επίπεδο.

Οι πωλήσεις μειώνονται για πολλούς λόγους. Ανάμεσα σ' αυτούς είναι οι τεχνολογικές πρόοδοι, οι αλλαγές στα γούστα των καταναλωτών και η αύξηση του εγχωρίου και του ξένου ανταγωνισμού. Όλα αυτά οδηγούν στην πλεονάζουσα δυναμικότητα, στις μεγάλες μειώσεις τιμών και στη συρρίκνωση των κερδών.

Καθώς οι πωλήσεις και τα κέρδη μειώνονται, μερικές επιχειρήσεις αποσύρονται από την αγορά. Εκείνες που παραμένουν μπορεί να μειώσουν τον αριθμό των προσφερόμενων προϊόντων. Μπορεί να αποσυρθούν από μικρότερα τμήματα αγοράς και από ασθενέστερα εμπορικά κανάλια. Μπορεί να περικόψουν τον προϋπολογισμό προώθησης και να μειώσουν ακόμα περισσότερο τις τιμές.

Δυστυχώς, οι περισσότερες εταιρείες δεν έχουν αναπτύξει μια καλά μελετημένη πολιτική για την αντιμετώπιση των γηρασκόντων προϊόντων. Το συναίσθημα παίζει κάποιο ρόλο· αλλά και η λογική. Το management πιστεύει ότι οι πωλήσεις του προϊόντος θα βελτιωθούν όταν βελτιωθεί και η οικονομία ή όταν αναθεωρηθεί η στρατηγική marketing ή όταν βελτιωθεί το προϊόν. Η το ασθενές προϊόν μπορεί να διατηρηθεί λόγω της υποθετικής συνεισφοράς στις πωλήσεις των προϊόντων της εταιρείας. Η τα έσοδά του μπορεί να καλύψουν τα ταμιακά έξοδα και η εταιρεία δεν έχει καμία καλύτερη χρήση για τα χρήματα.

Εκτός αν υπάρχουν σημαντικοί λόγοι διατήρησής του, η συνέχιση της παραγωγής ενός ασθενούς προϊόντος κοστίζει πολλά στην επιχείρηση. Κόστος δεν θεωρείται μόνο το ποσό των μη καλυπτόμε-

νων πάγιων εξόδων και των κερδών. Η χρηματοοικονομική λογιστική δεν μπορεί να ενσωματώσει επαρκώς όλα τα αφανή έξοδα. Το ασθενές προϊόν μπορεί να καταναλώνει ένα δυσανάλογο ποσοστό από το χρόνο του management. Συχνά απαιτεί συχνές προσαρμογές τιμών και αποθεμάτων. Κατά κανόνα η παραγωγή είναι μικρής έκτασης, παρά τα μεγάλα έξοδα που απαιτούνται για να τεθεί σε λειτουργία. Απαιτητή διαφήμιση και προσοχή από τη δύναμη των πωλήσεων, που θα μπορούσε να αφιερωθεί στο να γίνουν πιο αποδοτικά προϊόντα. Η έλλειψη προσαρμογής μπορεί να προκαλέσει αμφιβολίες στους καταναλωτές και να αμαυρώσει κάπως την εικόνα της εταιρείας. Το μεγαλύτερο κόστος θα μπορούσε κάλλιστα να προκύψει στο μέλλον. Η μη εξάλειψη των ασθενών προϊόντων καθυστερή την τολμηρή έρευνα για τον εντοπισμό προϊόντων που θα αντικαταστήσουν.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ΚΑΤΑ ΤΗ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΜΗΣ

Για τη διαχείριση των γηρασμένων προϊόντων της μια εταιρεία βρίσκεται μπροστά σε ένα πλήθος υποχρεώσεων στις οποίες πρέπει να ανταποκριθεί, και ένα πλήθος αποφάσεων που πρέπει να πάρει.

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΣΘΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ. Πρώτο βήμα είναι να καθιερωθεί ένα σύστημα με το οποίο να εντοπίζονται τα ασθενή προϊόντα. Η εταιρεία διορίζει μια επιτροπή αναθεώρησης προϊόντων στην οποία εκπροσωπούνται το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το τμήμα marketing, το τμήμα παραγωγής και το τμήμα οικονομικών υπηρεσιών. Η επιτροπή αυτή αναπτύσσει ένα σύστημα εντοπισμού «ασθενών» προϊόντων. Το τμήμα των οικονομικών παρέχει στοιχεία για κάθε προϊόν τα οποία δείχνουν την τάση στο μέγεθος της αγοράς, τις τιμές, το κόστος και τα κέρδη. Οι πληροφορίες αυτές α-

ναλύονται από ένα πρόγραμμα Η/Υ το οποίο εντοπίζει αυτά τα προϊόντα. Στα κριτήρια περιλαμβάνονται ο αριθμός των ετών που παρουσιάζει κάμψη των πωλήσεων, οι τάσεις του μεριδίου της αγοράς, τα μικτά περιθώρια κέρδους και η απόδοση των επενδύσεων. Οι managers που είναι υπεύθυνοι για τα «ύποπτα» προϊόντα συμπληρώνουν έντυπα βαθμολόγησης που δείχνουν που νομίζουν ότι πρέπει να στραφούν οι πωλήσεις και τα κέρδη, με ή χωρίς αλλαγή στη στρατηγική marketing. Τρεις είναι οι προτάσεις που αφορούν τα προϊόντα αυτά: τροποποίηση στρατηγικής, κατάργηση προϊόντος, σταθερή πολιτική.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ MARKETING. Μερικές επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τις αλλαγές που παρουσιάζουν κάμψη, νωρίτερα από κάποιες άλλες. Πολλά εξαρτώνται από το ύψος των εμποδίων εξόδου. Όσο πιο χαμηλά είναι τα εμπόδια εξόδου, τόσο πιο εύκολα οι επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τον κλάδο και τόσο πιο δελεαστικό είναι για τις απομένουσες επιχειρήσεις να παραμείνουν και να προσελκύσουν τους πελάτες των αποσυρόμενων επιχειρήσεων. Οι παραμένουσες επιχειρήσεις θα παρουσιάσουν αύξηση πωλήσεων και κερδών.

Σε μία μελέτη που αφορούσε τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία σε ένα κλάδο που παρουσιάζει κάμψη, ο Harrigan διέκρινε ότι υπάρχουν 5 στρατηγικές:

- I. Αύξηση των επενδύσεων της εταιρείας (για να υπερισχύσει έναντι των άλλων ή να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση).
- II) Διατήρηση του ύψους των επενδύσεων της επιχείρησης, μέχρι να διαλυθούν οι αβεβαιότητες όσον αφορά τον κλάδο.

- III) Επιλεκτική μείωση του ύψους των επενδυτών εγκαταλείποντας τις μη επικερδείς ομάδες καταναλωτών και ταυτόχρονα ενισχύοντας τις επενδύσεις της επιχείρησης στις επικερδείς ειδικές αγορές.
- IV) Αρμεγμα της επένδυσης της επιχείρησης προκειμένου να εισπραχθούν γρήγορα μετρητά χρήματα.
- V) Αυτοεπένδυση της επιχείρησης με τοποθέτηση των ενεργητικών της στοιχείων σε όσο το δυνατόν πιο συμφέρουσες τοποθετήσεις.

Η κατάλληλη στρατηγική για τη φάση της παρακμής εξαρτάται από τη σχετική ελκυστικότητα του κλάδου και τη σχετική ανταγωνιστική ισχύ της εταιρείας σ' αυτό τον κλάδο.

Η επιλογή του «αρμέγματος» απαιτεί σταδιακή μείωση των δαπανών ενός προϊόντος ή μιας δραστηριότητας, ενώ καταβάλλεται προσπάθεια να διατηρηθούν σταθερές οι πωλήσεις. Τα πρώτα έξοδα που πρέπει να περικοπούν είναι τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη και για επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και κτιριακές εγκαταστάσεις. Η εταιρεία μπορεί επίσης να μειώσει την ποιότητα του προϊόντος, το μέγεθος της δύναμης πωλήσεων, τις οριακές υπηρεσίες και τις διαφημιστικές δαπάνες. Όλα τα παραπάνω βέβαια πρέπει να γίνουν με τέτοιο τρόπο ώστε να μην το αντιληφθούν ούτε οι ανταγωνιστές, ούτε οι εργαζόμενοι, ούτε οι πελάτες. Αυτή η στρατηγική είναι ηθικά αμφιλεγόμενη και δύσκολο να τεθεί σε εφαρμογή. Όμως σε πολλές περιπτώσεις είναι η μόνη λύση.

Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΓΗΣΗΣ. Όταν μια εταιρεία αποφασίζει να καταργήσει κάποιο προϊόν, πρέπει να πάρει και άλλες αποφάσεις.

Αν το προϊόν διαθέτει ισχυρή διανομή και κάποια φήμη, η εταιρεία μπορεί πιθανότατα να το πουλήσει σε μια μικρότερη επιχείρηση.

Αν η εταιρεία δεν μπορεί να βρει αγοραστές, πρέπει να αποφασίσει αν θα καταργήσει τη μάρκα αργά ή γρήγορα. Πρέπει επίσης να αποφασίσει πόσο απόθεμα εξαρτημάτων και ποιο service θα διατηρήσει για να εξυπηρετεί τους παλιούς πελάτες της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Ένα σύστημα διάθεσης συνδέεται, ταυτίζεται και εκφράζει το σύνολο ή μέρος του πωλησιακού μηχανισμού και η έμφαση δίνεται στον οικονομικό χαρακτήρα της συναλλαγής. Η διανομή αναφέρεται στη φυσική κίνηση του εμπορεύματος και ιδιόστερα στην αποθήκευση (warehousing), στον έλεγχο των αποθεμάτων (inventory control), στη φυσική διανομή (physical distribution) του εμπορεύματος χρονικά, ποσοτικά και ποιοτικά. Συνεπώς σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ταυτιστεί η διάθεση με τη διανομή, δηλαδή η οικονομική έκφραση με την τεχνική διαδικασία.

Η Υπηρεσία διανομής οριοθετεί τη δράση της μόνο στη μεταφορική δραστηριότητα (transportation), ενώ έχει την ευθύνη για την επιμέλεια, για τη διοίκηση ολόκληρου του μηχανισμού διακίνησης (traffic management). Αν ο ρόλος και η αποστολή της περιορίζονται αυστηρά μέσα στα τεχνικά διεκπεραιωτικά πλαίσια, χάνεται τελικά κάθε αποτελεσματική επικοινωνία με τα σημεία πώλησης.-

Το σύστημα διανομής, που συνειδητοποιήθηκε σαν μια βασική λειτουργία στα τελευταία χρόνια, περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω δραστηριότητες:

- α) Αποθήκευση των παραγόμενων προϊόντων ή εισαγόμενων εμπορευμάτων.
- β) Παρακολούθηση αποθεμάτων.
- γ) Εκτέλεση παραγγελιών.
- δ) Οργάνωση σημείων παράδοσης.
- ε) Οργάνωση μεταφοράς (δρομολόγια, χρόνοι, μεταφορικά μέσα κ.λπ.).
- στ) Έλεγχος για την απόλυτη κάλυψη των σημείων πώλησης.
- ζ) Συντονισμός της υπηρεσίας διανομής με την υπηρεσία αγορών του πελάτη ή των ωρών του τελικού καταναλωτή.

ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος διανομής θα βασιστεί στη διερεύνηση, τη σύγκριση και την αξιολόγηση κάποιων στοιχείων.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

Σημαντικό ρόλο στην παραπάνω διαπίστωση παίζει ο συσχετισμός με το σύστημα διάθεσης. Η διανομή οφείλει να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένες απαιτήσεις των καναλιών της διάθεσης. Οι απαιτήσεις για παράδοση δεν είναι μόνο ποσοτικές ή ποιοτικές, αλλά καλύπτουν όλο το πωλησιακό πλέγμα, την τεχνική και τα μέσα προώθησης των πωλήσεων.

Η υπηρεσία διανομής πρέπει να εκτελεί τις παραγγελίες και να ακολουθεί πιστά τους αναφερόμενους όρους. Η καθημερινή της επικοινωνία με τα σημεία πώλησης εξασφαλίζει πολλές φορές τη δυ-

νατότητα για μεταβολή, για βελτίωση των συνθηκών παράδοσης, π.χ. των χρονικών ή και ποσοτικών.

ΕΙΔΟΣ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Δεν μπορούν να αγνοηθούν τα ιδιαίτερα τεχνικά, ποιοτικά και φυσικά στοιχεία του προϊόντος. Αντίθετα για πολλές κατηγορίες προϊόντων, αποτελεί το μοναδικό κριτήριο στην πρόκριση οποιασδήποτε διανεμητικής μορφής και οργάνωσης.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο αριθμός των πελατών, το μέγεθος και η συχνότητα των παραγγελιών, η αναγκαιότητα για πλήρη κάλυψη της ζήτησης στα σημεία πώλησης κ.ά. είναι βασικά στοιχεία για την επιλογή του μηχανισμού αποθήκευσης, φόρτωσης, ανανέωσης των αποθεμάτων, μεταφοράς, κ.λπ.

ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Πρέπει να διερευνηθεί η δυνατότητα συμμετοχής της επιχείρησης σ' ένα ευρύτερο σύστημα φυσικής διανομής παρεμφερών προϊόντων (π.χ. συνεργασία με τους ανταγωνιστές, με εταιρείες διανομών κ.λπ.).

ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Ειδικότερα πρέπει να υπολογιστούν:

- Το κόστος οργάνωσης του συστήματος (σταθερό).
- Το κόστος λειτουργίας και συντήρησης του μηχανισμού.

- Το κόστος κατά θέση (αποθήκες, φόρτωση, μέσα, μεταφορά, συνεργάτες κ.λπ.).

Το συνολικό κόστος θα συσχετιστεί με την επιβάρυνση των προϊόντων κατ'ά μονάδα, τη συμμετοχή του στα γενικά έξοδα και τις επιπτώσεις του στο τελικό επιχειρησιακό και κοινωνικό αποτέλεσμα, κι οπωσδήποτε με το αντίστοιχο του ανταγωνισμό.

ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Αν δεχτούμε το χαμηλότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση και την ικανοποίηση του πελάτη σαν τα σπουδαιότερα κριτήρια της παραγωγικότητας του συστήματος διανομής, πραγματικά μπορούν θαυμάσια να εξυπηρετηθούν και τα δύο. Πρόκειται για τη μοναδική λειτουργία του marketing, που δεν εξυπηρετεί κανέναν η μονόπλευρη επιδίωξη. Το μοντέλο διανομής, που θ' αγνοήσει την παραπάνω αρχή, καταδικάζει την επιχείρηση και χρεωκοπεί στη συνείδηση του πελάτη. Ένα σύστημα διανομής γίνεται καθολικά αποδεκτό:

- α) Αν εξασφαλίζει στην επιχείρηση την απόλυτη ποσοτική, ποιοτική και χρονική κάλυψη των σημείων (χονδρικής ή λιανικής) πώλησης, σε πλαίσια μιας αρμονικής κοστολογικής συνάρτησης.
- β) Αν εξασφαλίζει στην επιχείρηση τη δυνατότητα για την άσκηση ορθής πολιτικής στην ανανέωση των αποθεμάτων. Η «λελογισμένη» ανανέωση θα συμβάλει στην αποφυγή των υπεραποθεματοποιήσεων, στη μείωση των δεσμευμένων κεφαλαίων, στη μείωση του κόστους συντήρησης των αποθεμάτων, στη μείωση του χρόνου απασχόλησης, στην αύξηση της ρευστότητας. Τα παραπάνω επιδρούν ευεργετικά, με τη σειρά τους, στη μείωση του κόστους παραγωγής, στον υποβιβασμό της τιμής πώλησης,

στην προώθηση των πωλήσεων και τελικά στο οικονομικό αποτέλεσμα.

γ) Αν εξασφαλίζει στην επιχείρηση τη δυνατότητα συνεχούς και επαρκούς ελέγχου στα κανάλια διανομής και στα σημεία πώλησης με κύρια επίδιώξη τον έλεγχο των διακινούμενων εμπορευμάτων αλλά και την ανάπτυξη και προώθηση των πωλήσεων.

δ) Για τον πελάτη. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος διανομής θα έχει, ή θα περικλείει τις ακόλουθες επιπτώσεις:

- Για το μεταπωλητή πελάτη μας: απόλυτη κάλυψη της ζήτησης, αύξηση των κερδών του από τα δικά μας προϊόντα, καλύτερα περιθώρια στις τιμές αγοράς και πώλησης.
- Για τον τελικό καταναλωτή: φθηνότερες τιμές, άνετη εξυπηρέτηση, βελτιωμένα προϊόντα, σύσφιξη των σχέσεών του με τα προϊόντα μας, με το μεσοπωλητή μας, με την επιχείρηση.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Οι σύγχρονες αντιλήψεις για την επιχειρησιακή οργανική διάρθρωση διχάζονται, σ' ότι αφορά και τη θέση και την έκταση των αποθηκευτικών δραστηριοτήτων στο οργανόγραμμα. Το είδος της εκμετάλλευσης και η μορφή των δικτύων διάθεσης και διανομής είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες για το λειτουργικό ρόλο της αποθήκευσης και της διαχείρισης των αποθεμάτων. Στο βαθμό που συνδέονται με κάποιο από τα προγράμματα (αγορών και εφοδιασμού, παραγωγής, οικονομικό, διαχειριστικό, πωλήσεων κ.λπ.) εντάσσονται στην αντίστοιχη διεύθυνση. Σ' οποιαδήποτε περίπτωση (σαν γραφείο, θέση ή και αυτόνομη υπηρεσία αποθηκών και αποθεμάτων),

δεν αρκείται στην απλή παραλαβή φύλαξη, καταγραφή και διακίνηση εμπορευμάτων και προϊόντων, συμβάλλει στην ευόδωση των επιχειρησιακών οικονομικών στόχων και στην προώθηση των πωλήσεων.

Τι ακριβώς μας ενδιαφέρει στη διανομή:

A. Εκτέλεση παραγγελιών.

Η αποδοτικότητα της εξαρτάται από το βαθμό της ανταπόκρισής της σε 2 κρίσιμα σημεία:

- Στο χρόνο εκτέλεσης
- Στην πληρότητα της παραγγελίας

Και τα δύο συνδέονται άμεσα με τη χρονική και ποσοτική κάλυψη των αναγκών του πελάτη και επομένως με την προώθηση των πωλήσεων.

B. Φόρτωση - μεταφορά - εκφόρτωση

Η αντιμετώπιση των σχετικών προβλημάτων εξαρτάται και από πολλούς εξωγενείς παράγοντες (συγκοινωνιακές συνθήκες, διαδικασίες κρατικού ελέγχου, συνθήκες αγοράς, κατόχους των μεταφορικών μέσων κ.λπ.).

Γ. Έλεγχος στα σημεία πώλησης - παράδοσης των εμπορευμάτων

Κάθε επιχείρηση διαθέτει βέβαια τον πωλησιακό της μηχανισμό, που έχει την ευθύνη για κάθε πρόβλημα σχετικό με τη ζήτηση, τις παραγγελίες, το διακανονισμό και γενικά για τις συναλλακτικές σχέσεις με τον πελάτη. Δεν αποκλείεται όμως η μορφή της εκμετάλλευσης, το είδος των προϊόντων, θα επιβάλουν τη συνύπαρξη

του δικτύου διάθεσης και του δικτύου διανομής, δηλαδή του πωλησιακού και διανεητικού μηχανισμού.

Δ. Διαχείριση αποθεμάτων

Το πρόβλημα της διαχείρισης των αποθεμάτων ανήκει στο γενικότερο προγραμματισμό της ορθολογικής κατανομής του κεφαλαίου και των επενδύσεων. Συνίσταται στην ανεύρεση του άριστου μεγέθους αποθεματοποίησης (υλών, προϊόντων και εμπορευμάτων), σε ιδεώδη ή σε απόλυτα χαμηλά όρια, κυμαινόμενα ανάμεσα σε προκαθορισμένα ανώτατα (maximum) και κατώτατα (minimum) επίπεδα (ποσοτικά, χρονικά, σε τιμές, σε χρώματα, σε ποικιλίες, σε μέγεθος σε τύπους, σε μοντέλα, σε ομάδες προϊόντων κ.λπ.). Στόχος η δυνατότητα ανταπόκρισης της επιχείρησης σε οποιαδήποτε σύνθεση, για απόλυτη ποσοτική κάλυψη της ζήτησης.

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΜΕΡΙΚΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ

α) ΜΕΣΟ ΑΠΟΘΕΜΑ

Μας πληροφορεί για το: ποιες ποσότητες και ποιες αξίες κατά μέσο όρο (σε τιμές κόστους ή πώλησης) παραμείνανε στις αποθήκες για μια συγκεκριμένη περίοδο. Ο τρόπος υπολογισμού είναι απλούστατος:

$$\frac{AA + TA}{2}$$

Για ακριβέστερη προσέγγιση, ενδείκνυται ο τύπος

$$\frac{AA + 12 \text{ αποθέματα (για κάθε μήνα)}}{13}$$

β) ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ

Πρόκειται για το δείκτη που υποδηλώνει την ταχύτητα περιστροφής των εμπορευμάτων (άρα και την ευχέρεια πώλησης). Πόσες φορές πουλήθηκε κι ανανεώθηκε το προϊόν στη συγκεκριμένη περίοδο. Ταχύτητα που το εμπόρευμα πέρασε από τα χέρια του πωλητή στα χέρια του αγοραστή.

γ) ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΠΟΘΕΜΑ (*minimum stock* - ~~στιθρούν απόθεμα~~)

Πρόκειται για τις ελάχιστες εκείνες ποσότητες που πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση για την αποφυγή δυσχερειών στην παράδοση. Δεν έχει σχέση με το μέσο απόθεμα. Το ελάχιστο αναφέρεται στις ποσότητες εκείνες που είναι απαραίτητες για την κάλυψη μιας ελάχιστης αλλά σχεδόν βέβαιης ζήτησης.

δ) Αριστο ύψος παραγγελίας - Αριθμός παραγγελιών - Χρόνος παραγγελιών κ.λπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V**ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ****ΓΕΝΙΚΑ**

Εμπορική πολιτική είναι μία από τις λειτουργίες του marketing, που στοχεύει μεθοδικά στο άριστο κάθε φορά επίπεδο προσαρμογής των στοιχείων «κέρδος - τιμές - πιστώσεις - εκπτώσεις». Η προσαρμογή αυτή βέβαια δεν είναι απόλυτη, ούτε πάντοτε παθητική. Τα περιθώρια (για δυναμική επέμβαση ή προσαρμογή) είναι ανάλογα με τη μορφή και την έκταση του ανταγωνισμού, το είδος του προϊόντος, το είδος της πελατείας και προπαντός με τις επιχειρησιακές δυνατότητες. Σε τελευταία ανάλυση, η εμπορική πολιτική συνιστά τη σημαντικότερη έκφραση της γενικότερης επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής. Ο όρος «εμπορική πολιτική» αναφέρεται στην τακτική υλοποίηση των χρηματικών στόχων, σε συνάρτηση με τη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική και περιλαμβάνει:

- α) την πολιτική κερδών,
- β) την τιμολογιακή πολιτική,
- γ) την πιστωτική πολιτική,
- δ) την εκπτωτική πολιτική.

α) ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΕΡΔΩΝ

Κέρδος θεωρείται κύρια η χρηματική διαφορά ανάμεσα στη θυσία και στο αποτέλεσμα, που περιέχεται στο φορέα των μέσων παραγωγής. Το κέρδος εκφράζεται σε χρηματικές μονάδες. Η ύπαρξη κέρδους δικαιολογείται από τους θεωρητικούς του φιλελεύθερου συστήματος:

- Στην αμοιβή για την ανάληψη των κινδύνων και τις αβεβαιότητες, που συνεπάγεται η επιχειρησιακή δράση.
- Σαν αποτέλεσμα της έλλειψης ισορροπίας και του ατελούς ανταγωνισμού, στις μεταβολές του κόστους και της ζήτησης (δυσκολίες στην προσαρμογή).
- Σαν αμοιβή για επιτυχείς καινοτομίες (μέθοδοι, ανάπτυξη τεχνολογίας, εφευρέσεις, άριστα προϊόντα κ.λπ.).
- Σαν απόσβεση των παραγωγικών μέσων.
- Σαν αμοιβή για την επιχειρηματική πρωτοβουλία.
- Σαν αμοιβή για την προσωπική τους απασχόληση.
- Σαν αποτέλεσμα οξύνειας της διοίκησης.
- Σαν τόκος (interest) των επενδύσεων.
- Σαν δώρο της τύχης (συμπληρωματικό των άλλων).

Η πολιτική κερδών είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων και έγκειται στην αναζήτηση του «προτύπου» κέρδους σε δοσμένο βαθμό επιχειρησιακής απασχόλησης και επιχειρηματικής πολιτικής. Σαν κύρια κριτήρια, στον υπολογισμό του πρότυπου κέρδους και στη χάραξη της στρατηγικής κερδών, υπεισέρχονται:

- α) Το κόστος κτήσης του εμπορεύματος (όσο αφορά τη βιομηχανία αναφερόμαστε στην παραγωγική λειτουργία).

- β) Ο ανταγωνισμός (μονοπωλιακές, απόλυτα ανταγωνιστικές συνθήκες κ.λπ.).
- γ) Το φορολογικό καθεστώς - κρατικός παρεμβατισμός.
- δ) Η εξυπηρέτηση της μακροχρόνιας επιχειρησιακής πολιτικής.
- ε) Το κοινό, σε συσχετισμό με τη δημόσια εικόνα της επιχείρησης.
- στ) Η διατήρηση της ρευστότητας στην επιχείρηση.
- ζ) Η προσέλκυση κεφαλαίων και η πιστοληπτική δυνατότητα.
- η) Ο συγχρονισμός με τα κέρδη του κλάδου.
- θ) Τα κέρδη των περασμένων ετών.

Σαν λόγοι περιορισμού των κερδών, μπορούμε να αναφέρουμε τους εξής:

- α) Η αποθάρρυνση στην είσοδο νέων ανταγωνιστών.
- β) Ο περιορισμός των απαιτήσεων των εργαζομένων.
- γ) Λόγοι σκοπιμότητας.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

ΤΙΜΗ (PRICE) είναι η αξία του εκφρασμένη σε χρηματικές μονάδες ή αλλιώς η ποσότητα των χρηματικών μονάδων με την οποία ανταλλάσσεται ένα συγκεκριμένο (ποσοτικά, χρονικά κ.λπ.) αγαθό ή μια υπηρεσία.

Στη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής, διακρίνουμε βασικά τις παρακάτω τιμές:

- Τιμή αγοράς (market price), η οποία διαμορφώνεται στα πλαίσια της προσφοράς και της ζήτησης.

- Τιμή εργοστασίου (exfactory price) ή εργοστασιακού κόστους (industrial price).
- Τιμή χονδρική (από χονδρέμπορο σε λιανοπωλητή).
- Τιμή λιανική (από λιανοπωλητή σε τελικό αγοραστή).

Στην έρευνα που αφορά την επιλογή της κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής, αναφερόμαστε κύρια στην τιμολόγηση (pricing) δηλαδή στον προσδιορισμό της τιμής πώλησης. Η στρατηγική τιμών αντιμετωπίζει το δίλημμα. Προσαρμογή ειρηνική ή εξοντωτικός αγώνας στο ανταγωνιστικό πεδίο; Ιδανικός θα ήταν βέβαια, για τις επιχειρήσεις, ο προσδιορισμός με βάση το κόστος και το επιθυμητέ επιχειρησιακό κέρδος.

Σύμφωνα με το μηχανισμό των τιμών (price mechanism) της κλασικής θεωρίας, ο όγκος παραγωγής (αγαθών και υπηρεσιών) εξαρτάται από την τιμή του στην αγορά που η τελευταία διαμορφώνεται με βάση την ενεργό ζήτησή του (effective demand).

Η επιχείρηση μπορεί να τιμολογήσει:

- Στην κατώτερη τιμή της αγοράς ή και κάτω από αυτή.
- Στην ανώτερη τιμή της αγοράς ή και πάνω από αυτή.
- Σε μια ευδιάμεση τιμή.

A. Στην πρώτη περίπτωση περιορίζει τα περιθώρια κέρδους ανά μονάδα στο ελάχιστο με σύνθημα: «το κέρδος βρίσκεται στην κατάναλωση». Η διατήρηση της τιμής πώλησης στο κατώτερο επίπεδο, προϋποθέτει σταθερότητα στις τιμές των υλών, υλικών, εργατικών, κοινωνικών υπηρεσιών κ.λπ. Μια και μόνο αύξησή τους απειλεί επικίνδυνα το κέρδος. Απ' την άλλη μεριά, ο ανταγωνισμός δεν παραμένει αδρανής. Η μόνη διέξοδος βρίσκεται στην ποσοτική αύξηση

της παραγωγής, ποντάροντας στη μείωση του κόστους που θα προέλθει από τον επιμερισμό των εξόδων σε μεγαλύτερη παραγωγή. Κάποια στιγμή, όμως, η σχέση σταθερών και μεταβλητών εξόδων δεν θα επιτρέψει την ποσοτική αύξηση και οι ποσοστιαίες αναλογίες θα ανατραπούν. Για να συντηρηθεί ένας παρόμοιος μηχανισμός, προϋποθέτει συνεχή αύξηση της ζήτησης και σε ρυθμούς ανάλογους με το πρόγραμμα παραγωγής, όπου μεγιστοποιείται το κέρδος. Όμως δεν μπορεί κανείς να εγγυηθεί μια τέτοια ξέφρενη ζήτηση.

Β. Στην περίπτωση της ανώτερης τιμής ή και πάνω απ' αυτή, έγκειται κύρια η διαδικασία στην ένταξη, στην επίτευξη της μεγαλύτερης τιμής, όπου μεγιστοποιείται το επιχειρησιακό αποτέλεσμα, στον άριστο βαθμό απασχόλησης της παραγωγής. Το τελικό αποτέλεσμα δεν επηρεάζεται μόνο από τα περιθώρια κέρδους, δηλαδή από τη σχέση κόστους και τιμής πώλησης, αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως π.χ. τη διατήρηση της πελατείας, την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων παραγωγής, τις επενδυτικές δραστηριότητες της επιχείρησης κ.λπ.

Μια επιχείρηση για να επιβάλει τις τιμές της απαιτείται να έχει μεγάλη και σοβαρή δύναμη. Η δύναμη των μεγάλων εταιρειών, ακόμα και των πολυεθνικών, δεν είναι τόσο μεγάλη όσο πιστεύεται. Η πολυπλοκότητα των μηχανισμών τους λειτουργεί πολλές φορές αρνητικά. Ο υπεύθυνος για την εμπορική πολιτική καλείται να μεγιστοποιήσει το επιχειρησιακό αποτέλεσμα προσεγγίζοντας ποιοτικά τις σχέσεις τιμής πώλησης και κέρδους.

Γ. Τελικά στην τρίτη περίπτωση, η ενδιάμεση τιμή κερδίζει πολλές μάχες, αλλά αποφεύγει τον πόλεμο. Προσαρμόζεται, αγωνίζε-

ται να κρατήσει το ποσοστό της στην αγορά (market share), χωρίς επαναστατικές πρωτοβουλίες. Πρόκειται συνήθως για τις κλασικές επιχειρήσεις χωρίς ηγετικές φιλοδοξίες στην τιμή, στον κλάδο κ.λπ.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΙΜΩΝ

Οι παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής τιμών είναι οι παρακάτω:

- α) Η θέση της επιχείρησης στην αλυσίδα διάθεσης και διανομής. «Παραγωγός - χονδρέμπορος - αντιπρόσωπος - εισαγωγέας - λιανοπωλητής».
- β) Η ζήτηση σε σχέση με την τιμή, με την ποιότητα, με τα δίκτυα διανομής και διάθεσης, με τα μέσα προώθησης των πωλήσεων και γενικά η έκταση αποδοχής του προϊόντος.
- γ) Το κόστος κτήσης παραγωγής.
- δ) Είδος προϊόντος (παραγωγικά, καταναλωτικά, πρόσκαιρης χρήσης κ.λπ.).
- ε) Ο ανταγωνισμός και η τιμολογιακή του πολιτική (ζήτηση, ποιότητα, τρόποι πληρωμής κ.ά.). Ο ανταγωνισμός δεν έχει πάντοτε σωστές τιμές. Οι περιοχές τους, τα χαρακτηριστικά των πελατών τους, οι στόχοι του όλοι διαφέρουν.
- στ) Η δυνατότητα προσαρμογής στις ανταγωνιστικές συνθήκες.
- ζ) Η αποθάρρυνση στην είσοδο νέων ανταγωνιστών (τα μεγάλα περιθώρια κέρδους προσελκύουν).
- η) Η δυνατότητα κατάτμησης της αγοράς, για την άσκηση αποδοτικότερης πολιτικής.

- θ) Η δυνατότητα άσκησης ηγετικού ρόλου στην αγορά.
- ι) Η απόδοση των κεφαλαίων που έχουν αποδοθεί.
- ια) Η εξασφάλιση παραγγελιών (διατήρηση του επιπέδου παραγωγής). —
- ιβ) Η προαγωγή της μακροχρόνιας ανάπτυξης.
- ιγ) Ο κρατικός παρεμβατισμός.
- ιδ) Το φορολογικό σύστημα.
- ιε) Εξασφάλιση ρευστότητας.
- ιστ) Ύψος παραγγελιών - συχνότητα παραγγελιών - κόστος εμπορικό.
- ιζ) Μεγιστοποίηση των κερδών.
- ιη) Δικαίωση της επιχειρησιακής πολιτικής.

Η εκτίμηση της σημασίας και του βαθμού συμμετοχής κάθε παράγοντα συνίσταται στη χρήση του ερευνητή.

Εκτός βέβαια από τα παραπάνω, ουσιαστική επίδραση στην τιμολόγηση ασκούν ακόμα 2 παράγοντες:

- Όροι πληρωμής
- Τα περιεχόμενα στην τιμή έξοδα (πλην φυσικά της αξίας του εμπορεύματος)

Οι όροι πληρωμής (μετρητά, γραμμάτια, ανοιχτός λογαριασμός κ.λπ.) συνδέονται άμεσα με την τιμολόγηση και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αγνοηθεί το κόστος είσπραξης. Επίσης σαν περιεχόμενο στην τιμή μπορεί να είναι τα έξοδα μεταφοράς, ασφάλιστρα, φόροι κ.λπ. Ιδιαίτερα στο εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο, το είδος της τιμής ασκεί αποφασιστική επίδραση στη διαμόρφωση και εξέλιξη του εμπορίου και στη χάραξη της εμπορικής πολιτικής.

Σαν πιο συνηθισμένες μορφές τιμών, από πλευράς περιεχομένων, είναι:

- CIF (Cost, Insurance, Freight) Κόστος, Ασφάλεια, Ναύλος.
- FOB (Free On Board) Ελεύθερο στο πλοίο
- CF Κόστος και ναύλος (χωρίς ασφάλεια) και άλλες.

Τελικά μόνο η «μέγιστη δυνατή τιμή» εξασφαλίζει την επιχείρηση, αφήνει περιθώρια για ελιγμούς, καλύπτει κάθε επιπολαιότητα ή αστοχία, συντηρεί και τα πιο αντιπαραγωγικά τμήματα.

ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η πιστωτική πολιτική αναφέρεται ακριβώς στη διερεύνηση των ποσοτικών και χρονικών περιθωρίων της επιχείρησης για πίστωση των αγοραστών (credit). Η στρατηγική των πιστώσεων πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένη με την πολιτική των κερδών και την τιμολογιακή πολιτική. Έτσι εκτός από τους παράγοντες που αφορούν την τιμή και τα κέρδη είναι και κάποιοι που αφορούν αποκλειστικώς τις πιστώσεις. Ιδιαίτερη σημασία έχουν:

- Η πιστωτική επιφάνεια του πελάτη.
- Οι όροι πληρωμής - χρονικά περιθώρια.
- Ο ανταγωνισμός και οι συνήθειες της αγοράς.
- Οι δυνατότητες της επιχείρησης.
- Η πιστωτική θέση της επιχείρησης.
- Ο βαθμός αναγκαιότητας για προώθηση των πωλήσεων.

A. ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ (SOLVENCY)

Είναι η δυνατότητα του πελάτη μας (οικονομική θέση, συνήθεια κ.λπ.) να καλύψει την υποχρέωσή του έγκαιρα και στο ακέραιο. Η διερεύνηση της φερεγγυότητας των πελατών, ώστε να αποφεύγονται οι επισφαλείς πιστώσεις (backlog accounts) είναι κάτι περισσότερο από υποχρεωτικό. Συνδέεται άμεσα με τη διατήρηση της ρευστότητας, την αποφυγή εξωτερικών δανεισμών, την ευόδωση των προγραμμάτων ανάπτυξης, την αποφυγή ζημιών.

B. ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ - ΧΡΟΝΙΚΑ ΟΡΙΑ

- Ανοικτός λογαριασμός (open account). Μόνο για λόγους σκοπιμότητας ευδεικνύεται αυτός ο όρος. Σε καμία άλλη περίπτωση.
- Συναλλαγματική (draft). Στα πλαίσια πάντοτε των κρατικών διατάξεων και με συνυπολογισμό των εξόδων χρηματοποίησης.
- Στο εισαγωγικό και στο εξωτερικό εμπόριο συνηθισμένοι τρόποι πιστώσεων είναι:
 - i) Συναλλαγματική έναντι φορτωτικών εγγράφων (documentary acceptance draft),
 - ii) Άνοιγμα τραπεζικής πίστωσης (letter of credit) κ.λπ.

Γ. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ - ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Φυσικά, είναι στοιχεία που πρέπει να συνεκτιμηθούν στη χάραξη της πιστωτικής πολιτικής, χωρίς ν' αποκλείεται η προσπάθεια για την άσκηση ορθολογικότερης πολιτικής.

Δ. ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η έλλειψη κεφαλαίων αφήνει ελάχιστα περιθώρια για πιστωτική πολιτική.

Ε. Η ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΜΕ ΤΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ

Αναφερόμαστε στην προσπάθεια εναρμόνισης των λαμβανομένων και των χορηγούμενων πιστώσεων. Η σχέση:

$$\frac{\text{Λαμβανόμενες πιστώσεις}}{\text{Αγορές}} : \frac{\text{Χορηγούμενες πιστώσεις}}{\text{Πωλήσεις}}$$

πρέπει να κυμαίνεται σε επιτρεπτά επίπεδα για εξασφάλιση της ρευστότητας. Η σχέση:

$$\frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Υποχρεώσεις}}$$

πρέπει να κυμαίνεται το λιγότερο γύρω απ' τη μονάδα κι αυτό εξαρτάται άμεσα και από το βαθμό ρευστοποίησης των απαιτήσεων και από την πιστωτική θέση της επιχείρησης.

Υπάρχουν και άλλοι δείκτες ρευστότητας εκτός από τη σχέση της γενικής ρευστότητας.

Υπάρχουν ακόμα οι παρακάτω τύποι:

$$\text{Πραγματική Ρευστότητα} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό} - \text{Απθέματα}}{\text{Βραχυχρόνιες υποχρεώσεις}}$$

$$\text{Ταμιακή Ρευστότητα} = \frac{\text{Διαθέσιμο Ενεργητικό}}{\text{Ληξιπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

ΣΤ. Ο ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η χορήγηση πιστώσεων είναι απ' τα πιο δραστικά κίνητρα προώθησης αλλά πρέπει να συσχετίζεται με όλους τους παραπάνω παράγοντες, δηλαδή με την παραγωγικότητα των πωλήσεων.

ΕΚΠΤΩΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Έκπτωση στα πλαίσια του διακανονισμού μιας εμπορικής συναλλαγής είναι το ποσό κατά το οποίο μειώνεται η τιμή πώλησης ή άλλη αξία (π.χ. ύψος λογαριασμού, χρηματική αξία, ποιότητα κ.λπ.) για λόγους άμεσης ανάγκης ή σκοπιμότητας.

Ειδικότερα παρατηρούμε:

α) Η έκπτωση δεν αναφέρεται μόνο στην τιμή πώλησης αλλά και σε άλλες μορφές αξιών. Παραχωρείται κατ' ανάγκη η σκοπιμότητα, αλλά και η σκοπιμότητα δεν είναι παρά μια μακροχρόνια ανάγκη. Επομένως δεν είναι χαριστική πράξη.

β) Η χορήγηση της έκπτωσης αποσκοπεί:

- Αν αφορά τη μείωση της τιμής πώλησης, αποσκοπεί φυσικά στη διενέργεια της συγκεκριμένης πράξης, δηλαδή στην προώθηση των πωλήσεων.
- Αν αφορά την εξόφληση, την είσπραξη μιας αξίας, η χορήγηση έκπτωσης για το «κλείσιμο» του λογαριασμού αποσκοπεί στην ολοκλήρωση της πώλησης (η είσπραξη είναι υποχρέωση της πώλησης).

Τα είδη εκπτώσεων είναι τα εξής:

- Επιπτώσεις ταμειακής φύσης. Πρόκειται για έκπτωση που χορηγείται στην πληρωμή «τοις μετρητοίς».

- Εκπτώσεις κατά πελάτη, ανάλογα με το επίπεδο της συνεργασίας του με την επιχείρηση (ύψος παραγγελιών, συνέπεια, παραγωγικότητα, χρόνος συνεργασίας κ.λπ.).
- Εκπτώσεις κατά περιοχή ή κατά μεγάλες κατηγορίες πελατών.
- Εκπτώσεις ποσοτικές (σε είδος).
- Εκπτώσεις αθροιστικές.
- Εκπτώσεις με βάση σχετική κλίμακα (ποσοτικά και χρονικά).
- Εκπτώσεις αποκατάστασης (εκπρόθεσμη αποστολή, αλλοίωση ποιότητας, απώλειες κ.λπ.).
- Εκπτώσεις για ευδόκιμη συνεργασία.
- Εκπτώσεις για λόγους διαφημιστικούς.
- Προκαθορισμένες εκπτώσεις χορηγούμενες στο τέλος συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, βασιζόμενες στο μέγεθος των συνολικών αγορών κ.λπ.

Αποφασιστικοί παράγοντες στη στρατηγική των εκπτώσεων είναι:

- α) Τα πραγματικά περιθώρια ανάμεσα στις τιμές κτήσης και πώλησης.
- β) Ο χρόνος πώλησης και ο χρόνος εξόφλησης σε συσχετισμό με το ταμειακό πρόγραμμα και τις διάφορες άλλες επιβαρύνσεις.
- γ) Το είδος του πελάτη και η σκοπιμότητα.
- δ) Η πολιτική του ανταγωνισμού και τ' αποτελέσματά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Για την κατάστροψη επιτυχημένων στρατηγικών marketing επιβάλλεται να παίρνουν υπόψη και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών, τις αλλαγές του κύκλου ζωής του προϊόντος καθώς και τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται διεθνώς.

Κάθε επιχείρηση καταλαμβάνει ξεχωριστή θέση στο μερίδιο της αγοράς. Μερικές είναι μεγάλες και άλλες μικρές. Ορισμένες διαθέτουν πολλούς πόρους και άλλες αγωνίζονται να βρουν κεφάλαια. Κάποιες επιδιώκουν να γίνουν ηγέτες στην αγορά, ενώ κάποιες άλλες προτιμούν να ακολουθούν τις πρώτες.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να κατατάξει τον εαυτό της σε μια από τις παρακάτω θέσεις - ρόλους: του ηγέτη, του διεκδικητή της θέσης του ηγέτη, του ουραγού ή του περιθωριακού.

Το 40% της αγοράς βρίσκεται στα χέρια ενός ηγέτη της αγοράς, που είναι η επιχείρηση που διαθέτει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Ένα 30% βρίσκεται στα χέρια ενός διεκδικητή της θέσης του ηγέτη, που είναι μια επιχείρηση που αγωνίζεται σκληρά να αυξήσει το μερίδιό της. Ένα 20% βρίσκεται στα χέρια κάποιου ου-

ραγού της αγοράς, που είναι μια επιχείρηση που επιθυμεί να διατηρήσει το μερίδιό της στην αγορά και να μην ταραξεί την ισορροπία. Το υπόλοιπο 10% βρίσκεται στα χέρια των περιθωριακών επιχειρήσεων, δηλαδή επιχειρήσεων που εξυπηρετούν μικρά τμήματα της αγοράς (φωλεές) που δεν εξυπηρετούνται από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Είναι φανερό πως είναι διαφορετικές οι μέθοδοι και οι στρατηγικές marketing, ανάμεσα σ' αυτές τις κατηγορίες επιχειρήσεων.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΗΓΕΤΕΣ

Οι περισσότεροι κλάδοι φιλοξενούν μια επιχείρηση που αναγνωρίζεται ως ηγέτης της αγοράς. Η επιχείρηση αυτή έχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στη σχετική αγορά προϊόντος. Συνήθως αυτή η επιχείρηση οδηγεί τις άλλες επιχειρήσεις σε αλλαγές τιμών, σε εισαγωγή νέων προϊόντων, κάλυψης διανομής και έντασης της προώθησης.

Η ζωή για μια επιχείρηση - ηγέτη δεν είναι καθόλου εύκολη, παρά μόνο όταν αποτελεί νόμιμο μονοπώλιο. Οι άλλες επιχειρήσεις αμφισβητούν συνεχώς την υπεροχή της ή προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες της.

Οι κυρίαρχες εταιρείες θέλουν να παραμείνουν στην πρώτη θέση. Αυτό απαιτεί δράση σε 3 μέτωπα. Πρώτον, η επιχείρηση πρέπει να βρει τρόπους να επεκτείνει τη συνολική ζήτηση της αγοράς. Δεύτερον, η επιχείρηση πρέπει να προστατεύσει το μερίδιο που κατέχει τώρα στην αγορά μέσα από αμυντικές και επιθετικές ενέργειες. Τρίτον, η επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να αυξήσει α-

κόμα περισσότερο το μερίδιο που έχει στην αγορά, ακόμα και αν το μέγεθος της αγοράς παραμένει σταθερό.

Για να επιτευχθεί η επέκταση της συνολικής αγοράς μπορεί να γίνει με 3 τρόπους:

- Νέοι χρήστες
- Νέες χρήσεις
- Περισσότερη χρήση

Κάθε κατηγορία προϊόντος έχει τη δυνατότητα προσέλκυσης αγοραστών, οι οποίοι δεν γνωρίζουν το προϊόν ή οι οποίοι το αποφεύγουν λόγω της τιμής του ή λόγω του ότι δεν διαθέτει κάποιες χαρακτηριστικά. Ο κατασκευαστής μπορεί να αναζητήσει νέους χρήστες ανάμεσα σε 3 ομάδες. Σε αυτούς που δεν έκαναν χρήση παρόμοιων προϊόντων (στρατηγική διεϊσδυσης στην αγορά), σε κάποιες νέα μερίδια - ομάδες της αγοράς (στρατηγική νέας αγοράς), σε καταναλωτές σε άλλες χώρες (στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης).

Οι αγορές μπορούν να επεκταθούν με την ανακάλυψη και την προώθηση νέων χρήσεων του προϊόντος. Είναι χαρακτηριστικό ότι αρκετές φορές τις νέες χρήσεις του προϊόντος τις ανακαλύπτουν οι ίδιοι οι καταναλωτές. Καθήκον της εταιρείας είναι να παρακολουθεί που χρησιμοποιούν οι πελάτες της το προϊόν.

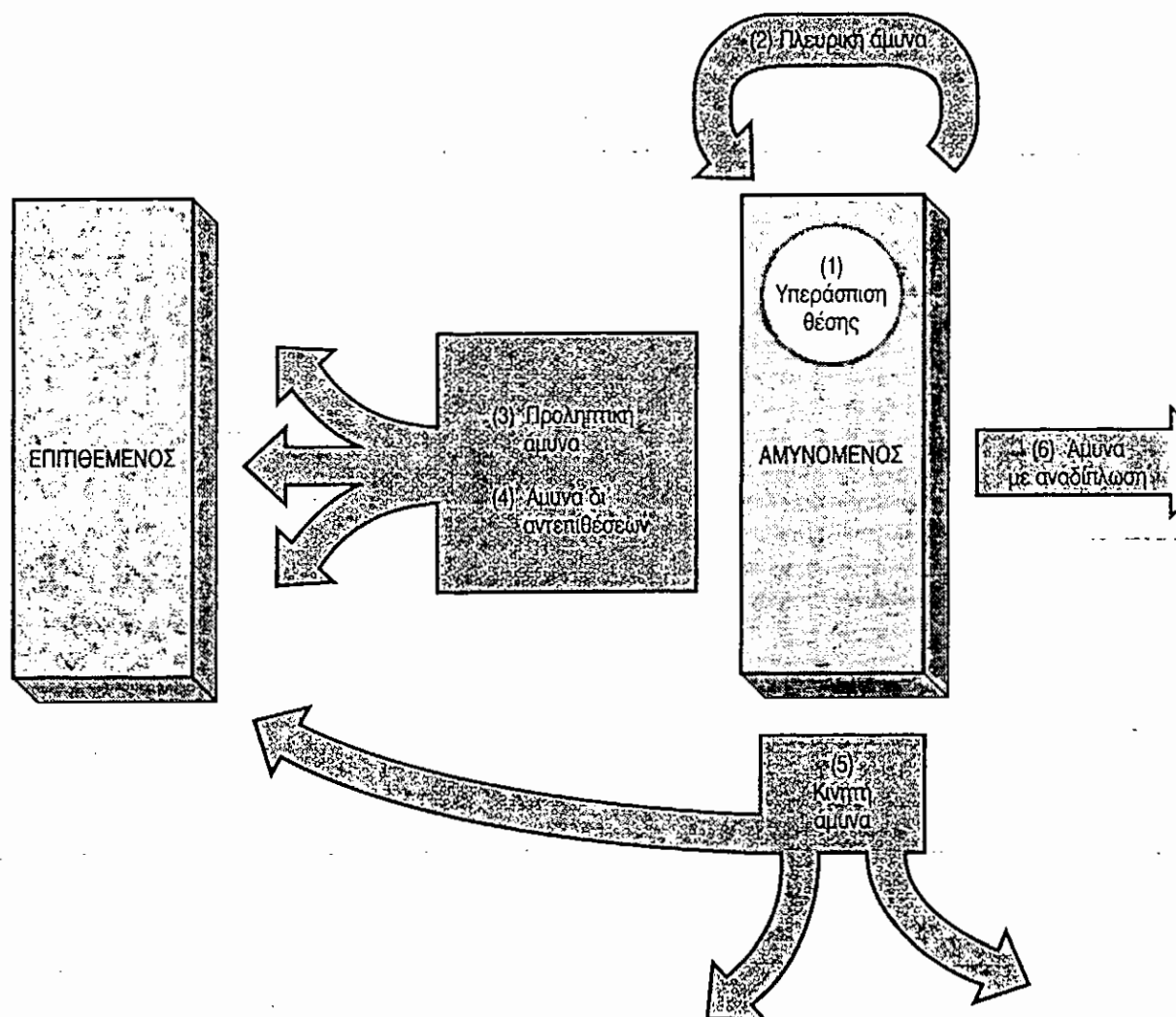
ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗ ΤΟΥ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ

Ενώ θα προσπαθεί η κυρίαρχη επιχείρηση να επεκτείνει το συνολικό μέγεθος της αγοράς, θα πρέπει παράλληλα να υπερασπίζεται συνεχώς τη δραστηριότητά της από τις επιθέσεις των ανταγωνιστών. Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση - ηγέτης για να υπερασπίσει τα

«εδάφη» της; Η πιο εποικοδομητική αντίδραση είναι η συνεχής εισαγωγή καινοτομιών (νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες καταναλωτή, νέες αποτελεσματική διανομή και περικοπές κόστους). Η επιχείρηση ηγέτης εφαρμόζει τη στρατιωτική αρχή της επίθεσης: παίρνει πρωτοβουλίες, καθορίζει το ρυθμό και εκμεταλλεύεται τις αδυναμίες του εχθρού. Η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση.

Η κυρίαρχη επιχείρηση πρέπει να κρατάει τα έξοδα σε χαμηλό επίπεδο και οι τιμές της να συμφωνούν με την αξία που οι πελάτες προσδίδουν στη μάρκα.

Είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις - ηγέτες δέχονται διάφορες επιθέσεις. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν έξι (6) «στρατιωτικές» στρατηγικές άμυνες.



1. **ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗ ΘΕΣΗΣ.** Η πιο θεμελιώδης έννοια άμυνας είναι δημιουργία μιας απαραβίαστης οχύρωσης γύρω από την ιδιοκτησί κάποιου, το να υπερασπισθεί κάποιος τη θέση ή τα προϊόντα τη επιχείρησής-του. Είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις - ηγέτες πο δέχονται διάφορες επιθέσεις θα ήταν παράλογες αν διοχέτευαν όλους τους πόρους για τη δημιουργία οχυρών γύρω απ' το προϊόν τους.

2. **ΠΛΕΥΡΙΚΗ ΑΜΥΝΑ.** Η επιχείρηση - ηγέτης δεν πρέπει να φυλάσσει μόνο τα «εδάφη» της, αλλά και να δημιουργήσει μερικά πλευρά ή προχωρημένα φυλάκια που θα παίξουν ρόλο αμυντικής γωνιάς που θα προστατεύσει ένα ασθενές μέτωπο ή πιθανότατα σα βάση εισβολής για αντεπιθέσεις, αν χρειαστεί.

3. **ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ ΑΜΥΝΑ.** Ένας πιο τολμηρός αμυντικός ελιγμός είναι ανάπτυξη επίθεσης εναντίον του εχθρού ΠΡΙΝ επιτεθεί εκείνος εναντίον της εταιρείας. Μερικές φορές το προληπτικό πλήγμα γίνεται στον ψυχολογικό τομέα αντί να εφαρμοστεί στην πράξη. Η επιχείρηση - ηγέτης εκπέμπει «σήματα αγοράς» για να αποτρέψει την επίθεση των ανταγωνιστών.

4. **ΑΜΥΝΑ ΜΕ ΑΝΤΕΠΙΘΕΣΕΙΣ.** Οι περισσότεροι ηγέτες όταν δεχθούν επίθεση, αντιδρούν με αντεπίθεση. Ο ηγέτης δεν μπορεί να μείνει απαθής ενόψει μιας μείωσης της τιμής ενός ανταγωνιστή, μιας μεγάλης προώθησης, μιας βελτίωσης προϊόντος ή μιας εισβολής στα «εδάφη» του. Μερικές φορές η συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς είναι τόσο γρήγορη, που είναι απαραίτητη μία κατά μέτωπο αντεπίθεση. Όμως ο αμυνόμενος ο οποίος διαθέτει κάποιο στρατηγικό βάθος μπορεί συχνά να ανέχεται την αρχική επίθεση και να αντεπιτί-

θεται αποτελεσματικά στην κατάλληλη στιγμή. Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αξίζει να γίνουν κάποιες μικρές υποχωρήσεις για να δοθεί η ευκαιρία να εκδηλωθεί πλήρως η επίθεση πριν γίνει αντεπίθεση. Αυτή η τακτική της αναμονής μπορεί να φαίνεται επικίνδυνη, αλλά υπάρχουν ουσιαστικοί λόγοι που, κατά κάποιο τρόπο, «επιζητούν» την αναμονή. Όπως π.χ. ο εντοπισμός κάποιου «ρήγματος», κάποιου «χάσματος» τμήματος.

5. ΚΙΝΗΤΗ ΑΜΥΝΑ. Στην κινητή άμυνα, ο ηγέτης επεκτείνει την κυριαρχία του σε νέα εδάφη, τα οποία μπορούν να χρησιμεύσουν σαν μελλοντικά κέντρα άμυνας και επίθεσης. Επεκτείνεται σε εκείνα τα νέα εδάφη όχι τόσο πολύ μέσω επέκτασης της μάρκας όσο μέσω της καινοτομικής δραστηριότητας σε δύο μέτωπα, δηλαδή στη διεύρυνση της αγοράς και τη διαφοροποίηση της αγοράς.

6. ΑΜΥΝΑ ΜΕ ΑΝΑΔΙΠΛΩΣΗ. Μερικές φορές οι μεγάλες εταιρείες συνειδητοποιούν ότι δεν μπορούν πλέον να υπερασπιστούν όλα τους τα εδάφη. Οι δυνάμεις τους είναι διάσπαρτες και ανίσχυρες και οι ανταγωνιστές τους τους αφαιρούν μικρά τμήματα της αγοράς σε πολλά μέτωπα. Τότε γίνεται φανερό ότι η καλύτερη κίνηση είναι η σχεδιασμένη αναδίπλωση (η οποία λέγεται και στρατηγική υποχώρηση).

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΕΣ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις που κατέχουν τη δεύτερη, την Τρίτη ή και κατώτερες θέσεις σε ένα κλάδο μπορούν να χαρακτηριστούν επιχειρήσεις διεκδικητές. Αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτεθούν στην επιχείρηση - ηγέτη και στους άλλους ανταγωνιστές στα "πλάι"

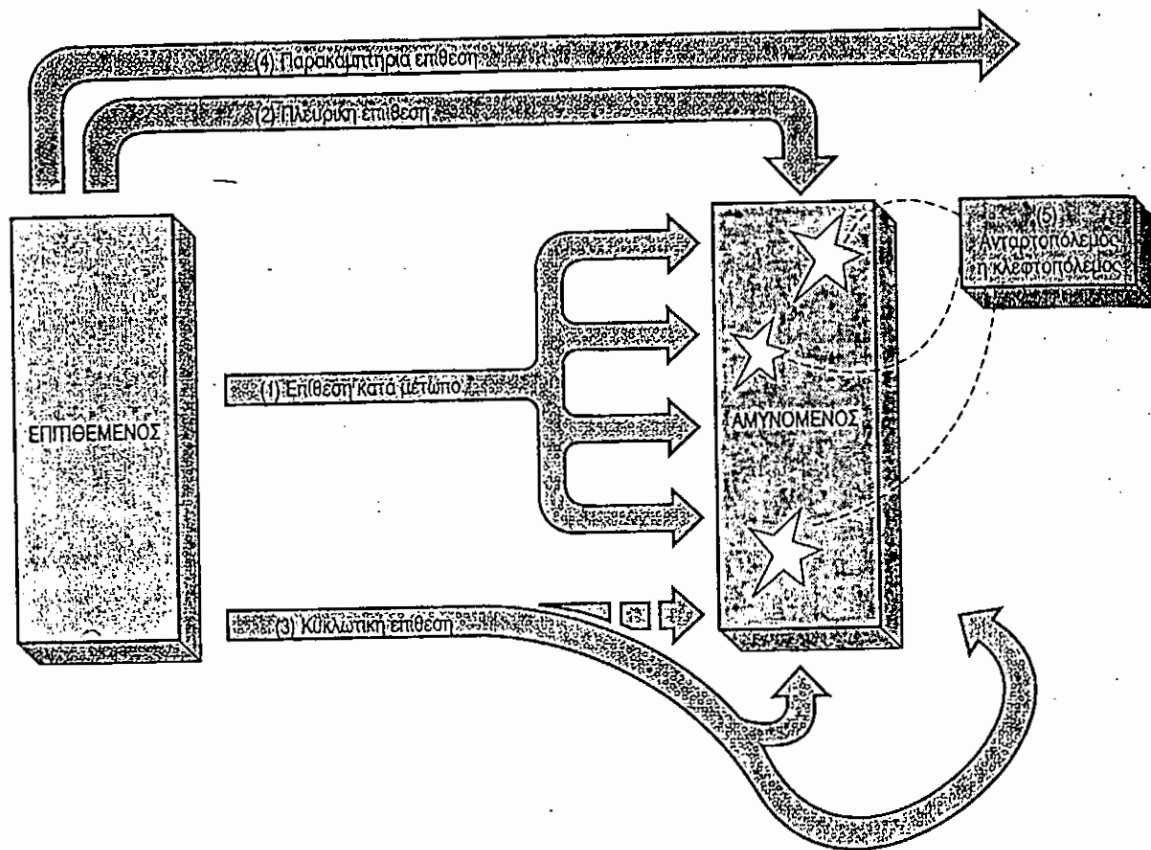
σια της προσπάθειάς τους να εξασφαλίσουν ένα μεγαλύτερο μερίδι αγοράς.

Για να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα, όπως σε κάθε περίπτωση, πρέπει να έχει γίνει σαφής προσδιορισμός του στρατηγικού στόχου. Ο πιο συνηθισμένος σκοπός κάθε επιχείρησης - διεκδικητή είναι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς και η μείωση του μεριδίου της αγοράς των άλλων επιχειρήσεων. Βασικό όμως ερώτημα που αφορά την επίτευξη του στόχου είναι ποιος είναι ο ανταγωνιστής.

Βασικά ο επιτιθέμενος μπορεί να επιλέξει να επιτεθεί σε ένα από τους παρακάτω 3 τύπους επιχείρησης:

- Μπορεί να επιτεθεί στην επιχείρηση - ηγέτη. Αυτή η στρατηγική εγκυμονεί υψηλό κίνδυνο, αλλά πιθανά υψηλά οφέλη και έχει νόημα αν ο ηγέτης είναι «ψευτο-ηγέτης» και δεν εξυπηρετεί καλά την αγορά ή υπάρχει δυσαρέσκεια από τους καταναλωτές.
- Μπορεί να επιτεθεί σε επιχειρήσεις με παρόμοιο μέγεθος που δεν λειτουργούν σωστά ή δεν διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια. Σ' αυτή την περίπτωση η ικανοποίηση του πελάτη - καταναλωτή και η εισαγωγή καινοτομιών πρέπει να εξετασθούν διεξοδικά. Ακόμα και μία κατά μέτωπο επίθεση μπορεί να αποδώσει, αν οι πόροι της άλλης επιχείρησης είναι περιορισμένοι.
- Μπορεί να επιτεθεί σε μικρές τοπικές και περιφερειακές επιχειρήσεις που δεν λειτουργούν σωστά και δεν διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια.

-Στρατηγικές επίθεσης



Είναι φανερό πως υπάρχει αλληλένδετη σχέση ανάμεσα στην επιλογή των στόχων και στην επιλογή των ανταγωνιστών. Σχέση υπάρχει ακόμα ανάμεσα στην επιλογή της στρατηγικής για επίθεση και την ισχύ της επιχείρησης. Υπάρχουν 5 στρατηγικές.

Κατά μέτωπο επίθεση. Σ' αυτή την περίπτωση η επιχείρηση συγκεντρώνει τις δυνάμεις της κατά του αντιπάλου, αλλά εναντίον των πλεονεκτημάτων του αντιπάλου και όχι εναντίον των αδυναμιών του. Γι' αυτού του είδους τη στρατηγική, πρέπει να υπάρχει το πλεονέκτημα της ισχύος, δηλαδή μεγαλύτερες δυνάμεις (πόρους). Σαν μια εναλλακτική λύση προς τη γνήσια κατά μέτωπο επίθεση είναι η μείωση των τιμών, που απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στον τομέα της έρευνας για την επίτευξη χαμηλότερων εξόδων παραγωγής.

Πλευρική επίθεση. Σε αυτού του είδους την επίθεση, οι στόχοι της επίθεσης είναι τα αδύνατα σημεία (τυφλές πλευρές) του αντιπάλου. Βασική αρχή είναι η συγκέντρωση της δύναμης κατά της αδυναμίας. Είναι πολύ πιθανό να γίνει κάποιος παραπλανητικός ελιγμός, για να βρει απροετοίμαστο τον αντίπαλο. Υπάρχουν 2 στρατηγικές διαστάσεις για την πλευρική επίθεση: η γεωγραφική και η τμηματική. Σε μία γεωγραφική επίθεση, η επιχείρηση εντοπίζει περιοχές που ο αντίπαλος υστερεί. Η άλλη στρατηγική πλευρικής επίθεσης είναι να εντοπιστούν οι ανάγκες της αγοράς που δεν ικανοποιούνται από τις αντίπαλες επιχειρήσεις (τμηματικά). Η πλευρική επίθεση οδηγεί συνήθως σε μικρότερη κάλυψη των αναγκών της αγοράς. Η πλευρική επίθεση παρουσιάζει κατά τον καλύτερο τρόπο τη φιλοσοφία του marketing ότι «ανακαλύπτει ανάγκες και τις ικανοποιεί»..

Κυκλωτική επίθεση. Θα μπορούσε να είναι μια απόπειρα να κερδηθεί ένα μεγάλο τμήμα των εδαφών της αντίπαλης επιχείρησης με μία «έξυπνη» κίνηση, που απαιτεί μια μεγάλης κλίμακας επίθεση σε πολλά μέτωπα. Αυτό αντικειμενικά σημαίνει ότι η επιτιθέμενη επιχείρηση διαθέτει σημαντικούς πόρους και προσφέρει ίσως και περισσότερα από τις άλλες επιχειρήσεις. Και σ' αυτό το είδος επίθεσης είναι βασικό να υπάρχουν ελεύθερες φωλεές, διαφορετικά μπορεί να δημιουργηθούν δυσάρεστες συνέπειες για την επιτιθέμενη επιχείρηση.

Παρακαμπτήρια επίθεση. Πρόκειται για την πιο έμμεση στρατηγική επίθεσης και αποφεύγει οποιαδήποτε εχθρική κίνηση που στρέφεται εναντίον εδαφών του εχθρού. Η στρατηγική αυτή προσφέρει 3

γραμμές προσέγγισης: διαφοροποίηση σε άσχετα προϊόντα, . Διαφοροποίηση σε νέες γεωγραφικές αγορές για υπάρχοντα προϊόντα και άλμα προς τις νέες τεχνολογίες για αντικατάσταση υπάρχοντων προϊόντων (χρησιμοποιείται συχνά σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας).

Ανταρτοπόλεμος. Ο ανταρτοπόλεμος είναι άλλη μία εναλλακτική λύση που βρίσκεται στη διάθεση των επιτιθεμένων και ειδικότερα των μικρών. Πρόκειται για μικρές, συνεχείς επιθέσεις σε διαφορετικά επίπεδα, που μπορεί να χρησιμοποιούνται συμβατικά και με συμβατικά μέσα, π.χ. επιλεκτικές μειώσεις τιμών, έντονες εξάρσεις στην προώθηση (επιθετική εκστρατεία marketing). Θα ήταν λάθος να θεωρηθεί ο ανταρτοπόλεμος σαν μια στρατηγική των «λίγων πόρων», διότι η διεξαγωγή συνεχόμενων ανταρτικών επιθέσεων μπορεί να στοιχίσει πολλά χρήματα.

Άλλες ειδικές στρατηγικές marketing που αποσκοπούν στην επίθεση εναντίον ανταγωνιστικών θέσεων είναι οι παρακάτω.

Στρατηγική έκπτωσης τιμών. Η επιχείρηση - διεκδικητής μπορεί να πουλήσει ένα συγκρίσιμο προϊόν σε μία χαμηλότερη τιμή. Για να έχει αποτελέσματα μια τέτοιου είδους στρατηγική, πρέπει να πληρούνται τρεις προϋποθέσεις.

- α) Η επιχείρηση - διεκδικητής πρέπει να πείσει τους αγοραστές ότι το προϊόν και η υπηρεσία της είναι συγκρίσιμα με εκείνα της επιχείρησης - ηγέτη.
- β) Οι αγοραστές πρέπει να είναι ευαίσθητοι προς τη διαφορά τιμής και να αισθάνονται άνετα γυρίζοντας την πλάτη τους στους υπάρχοντες προμηθευτές.

γ) Η επιχείρηση - ηγέτης πρέπει να αρνηθεί τη μείωση των τιμών της παρά την επίθεση του ανταγωνιστή.

Στρατηγική των φθηνότερων προϊόντων. Δηλαδή η προσφορά ενός μέτριας ή χαμηλής ποιότητας προϊόντος σε πολύ μικρότερη τιμή. Αυτή η στρατηγική αποδίδει όταν υπάρχει ένα επαρκές τμήμα αγοραστών, οι οποίοι ενδιαφέρονται μόνο για την τιμή. Οι επιχειρήσεις, όμως, που εδραιώνονται με αυτή τη στρατηγική μπορούν να δεχθούν επίθεση από επιχειρήσεις με «φθηνότερα αγαθά» των οποίων οι τιμές είναι ακόμα πιο χαμηλές. Για να αμυνθούν μπορούν με τον καιρό να επιχειρήσουν να αναβαθμίσουν την ποιότητά τους.

Στρατηγική αγαθών με κύρος. Μια επιχείρηση - διεκδικητής μπορεί να λανσάρει ένα προϊόν υψηλότερης ποιότητας και να επιβάλει μία υψηλότερη τιμή από την επιχείρηση - ηγέτη. Μερικές επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά με κύρος εμφανίζουν αργότερα τα προϊόντα τους με τη χαμηλότερη τιμή για να εκμεταλλευτούν το προσόν τους.

Στρατηγική πολλαπλασιασμού των προϊόντων. Η επιχείρηση - διεκδικητής μπορεί να επιτεθεί στην επιχείρηση - ηγέτη λανσάροντας μια μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντος, δίνοντας έτσι περισσότερες επιλογές στους καταναλωτές.

Στρατηγική καινοτόμησης προϊόντος. Η επιχείρηση - διεκδικητής μπορεί να επιδιώξει καινοτόμηση προϊόντος για να επιτεθεί στην επιχείρηση - ηγέτη. Το καταναλωτικό κοινό είναι αυτό που κερδίζει πιο πολύ από την εισαγωγή καινοτομιών στο προϊόν.

Στρατηγική βελτίωσης του service. Η επιχείρηση - διεκδικητής μπορεί να προσφέρει νέες ή καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες.

Στρατηγική εισαγωγής καινοτομιών στη δοκιμή. Μία επιχείρηση - διεκδικητής μπορεί να ανακαλύψει ή να δημιουργήσει νέο κανάλι διανομής.

Στρατηγική μείωσης κόστους παραγωγής. Η επιχείρηση - διεκδικητής μπορεί να επιδιώξει μικρότερο κόστος παραγωγής απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της μέσω πιο αποτελεσματικών αγορών, χαμηλότερων εξόδων εργασίας και πιο σύγχρονης τεχνολογίας μηχανημάτων στο χώρο της παραγωγής. Η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τα χαμηλότερα έξοδά της για να τιμολογήσει πιο επιθετικά και να κερδίσει μερίδιο αγοράς.

Στρατηγική έντονης διαφημιστικής προώθησης. Μερικές επιχειρήσεις - διεκδικητές επιτίθενται στην επιχείρηση - ηγέτη αυξάνοντας τις διαφημιστικές τους δαπάνες και τις δαπάνες προώθησης. Ωστόσο η διάθεση ουσιαστικών ποσών για την προώθηση δεν θεωρείται συνήθως λογική στρατηγική, εκτός αν το προϊόν της επιχείρησης - διεκδικητή ή το διαφημιστικό μήνυμα είναι ανώτερα σε σύγκριση με των ανταγωνιστών.

Μία επιχείρηση - διεκδικητής σπάνια βελτιώνει το μερίδιό της στην αγορά βασιζόμενη μόνο σε μία στρατηγική. Η επιτυχία της εξαρτάται απ' το συνδυασμό πολλών αρχών που αποβλέπουν στη διαχρονική βελτίωση της θέσης της.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΟΥΡΑΓΟΥΣ

Υπάρχει κάποια θεωρία με τίτλο «Καινοτομικός μιμητισμός» (Innovative Imitation) - Levitt, η οποία υποστηρίζει ότι στρατηγική μίμησης προϊόντος μπορεί να είναι το ίδιο αποδοτική όσο και η καινοτομία προϊόντος. Σε τελευταία ανάλυση, ο καινοτόμος επωμίζεται τα τεράστια έξοδα της δημιουργίας ενός νέου προϊόντος, της διανομής του, της προώθησής του. Η ανταμοιβή του βέβαια είναι η θέση του ηγέτη στην αγορά. Υπάρχουν όμως επιχειρήσεις που μπορεί να αντιγράψει ή και να βελτιώσει το νέο προϊόν και να το εισαγάγει στην αγορά. Έτσι χωρίς πολλά έξοδα και κινδύνους η επιχείρηση - ουραγός μπορεί να επιτύχει υψηλά κέρδη.

Στους κλάδους παραγωγής ομοιογενών προϊόντων εντάσεως κεφαλαίου, όπως ο χάλυβας, τα λιπάσματα και τα χημικά παρατηρείται το φαινόμενο του «συνειδητού παραλληλισμού». Οι ευκαιρίες για διαφοροποίηση προϊόντος και διαφοροποίηση τιμών είναι λίγες. Η ποιότητα του service συνολικά είναι συγκρίσιμη. Η ευαισθησία των πωλήσεων ως προς την τιμή είναι υψηλή. Πόλεμοι τιμών μπορεί να ξεσπάσουν κάθε στιγμή. Το πνεύμα που επικρατεί σ' αυτούς τους κλάδους είναι αντίθετο προς τις βραχυχρόνιες «διεκδικήσεις» μεριδίου αγοράς, γιατί η στρατηγική αυτή προκαλεί αντεκδικήσεις. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αποφασίζουν να μην κλέβουν η μία τους πελάτες της άλλης. Αντίθετα παρουσιάζουν όμοιες προσφορές στους αγοραστές, αναγράφοντας συνήθως την επιχείρηση - ηγέτη. Τα μερίδια αγοράς συνεπώς δείχνουν μεγάλη σταθερότητα.

Μία επιχείρηση - ουραγός πρέπει να γνωρίζει πώς να κρατήσει τους πελάτες της και να κερδίζει ένα λογικό ποσοστό νέων πελα-

τών. Κάθε επιχείρηση - ουραγός προσπαθεί να εισάγει διακριτικά πλεονεκτήματα στην αγορά - στόχο της (π.χ. τόπος εγκατάστασης, υπηρεσίες, χρηματοδότηση. Η επιχείρηση - ουραγός αποτελεί βασικό στόχο επίθεσης για επιχειρήσεις - διεκδικητές. Συνεπώς η επιχείρηση - ουραγός πρέπει να διατηρήσει χαμηλό το κόστος παραγωγής και την ποιότητα του προϊόντος και τις υπηρεσίες σε υψηλό επίπεδο. Επίσης πρέπει να μπει σε νέες αγορές. Τρεις είναι οι γενικές στρατηγικές για τις επιχειρήσεις ουραγούς.

1. Επιχείρηση - αντιγραφέας. Αυτή η επιχείρηση αντιγράφει τα προϊόντα της επιχείρησης - ηγέτη, τη διανομή, τη διαφήμιση κ.λπ., δεν δημιουργεί τίποτα, αλλά ζει παρασιτικά από τις επενδύσεις της επιχείρησης - ηγέτη. Στην ακραία περίπτωση, η επιχείρηση - αντιγραφέας είναι ένας παραχαράκτης που παράγει πανομοιότυπα αντίγραφα ενός προϊόντος.

2. Επιχείρηση - μιμητής. Η επιχείρηση μιμητής αντιγράφει μερικά πράγματα από την επιχείρηση - ηγέτη, αλλά διατηρεί κάποια διαφοροποίηση ως προς τη συσκευασία, τη διαφήμιση, την τιμολόγηση κ.λπ. Η επιχείρηση - ηγέτης δεν νοιάζεται για την επιχείρηση - μιμητή υπό την προϋπόθεση ότι δεν θα εκδηλώσει εναντίον της επίθεση. Με την ύπαρξη της επιχείρησης - μιμητή δεν υφίσταται η έννοια του μονοπωλίου.

3. Επιχείρηση - προσαρμοστής. Η επιχείρηση - προσαρμοστής παίρνει τα προϊόντα της επιχείρησης - ηγέτη, τα προσαρμόζει και συχνά τα βελτιώνει. Συνήθως γίνεται επιλογή διαφορετικής αγοράς με την επιχείρηση - ηγέτη, έτσι ώστε να αποφεύγεται η άμεση α-

ντιπαράθεση. Συχνά όμως η επιχείρηση αυτή εξελίσσεται σε μελλοντική επιχείρηση - διεκδικητή.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σχεδόν κάθε κλάδος περιλαμβάνει επιχειρήσεις οι οποίες εξειδικεύονται στην εξυπηρέτηση φωλεών μιας αγοράς. Αντί να επιδιώκουν την εξάπλωση σε όλη την αγορά ή σε μεγάλα τμήματά της, οι επιχειρήσεις αυτές στοχεύουν σε τμήματά μέσα σε τμήματά τα οποία ονομάζονται φωλεές αγοράς. Αυτό ισχύει ειδικότερα στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, λόγω των περιορισμένων πόρων που διαθέτουν. Όμως στρατηγικές περιθωριακών επιχειρήσεων ακολουθούν και τομείς δραστηριότητας που ανήκαν σε μεγάλες επιχειρήσεις. Σημαντικό σημείο είναι ότι οι επιχειρήσεις με μικρό μερίδιο της συνολικής αγοράς μπορούν να είναι πάρα πολύ αποδοτικές μέσω έξυπνου marketing φωλεάς. Κάποιοι κοινοί παράγοντες που έχουν συνήθως οι επιτυχημένες μεσαίου μεγέθους εταιρείες είναι οι ακόλουθοι: υψηλή τημή, επιβολή ειδικής τιμής, δημιουργία νέων καμπυλών εμπειρίας, διαμόρφωση μίας ισχυρής εταιρικής νοοτροπίας και προοπτικής.

Ο βασικός λόγος απόδοσης φωλεάς είναι ότι η επιχείρηση που εξυπηρετεί μια φωλεά κατορθώνει να γνωρίσει την ομάδα πελάτη - στόχο τόσο καλά που να ικανοποιεί τις ανάγκες της καλύτερα από άλλες επιχειρήσεις οι οποίες πωλούν περιστασιακά σ' αυτή την αγορά.

Η επιχείρηση που εξυπηρετεί μια φωλεά επιτυγχάνει υψηλό περιθώριο κέρδους, ενώ η επιχείρηση που εξυπηρετεί ολόκληρη την αγορά επιτυγχάνει μεγάλο όγκο πωλήσεων.

Μία ιδανική φωλεά πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να έχει εταιρείες μέγεθος και αγοραστική δύναμη για να είναι αποδοτική.
 - Να έχει δυνατότητες ανάπτυξης.
 - Να μην παρουσιάζει ενδιαφέρον για τους μεγάλους ανταγωνιστές.
 - Να έχει ή επιχείρηση τις απαραίτητες δυνατότητες και τους πόρους για να εξυπηρετεί αποτελεσματικά τη φωλεά.
-
- Η επιχείρηση μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό της ενάντια ενός επιτιθέμενου μεγάλου ανταγωνιστή, μέσω της αφοσίωσης του πελάτη που έχει καλλιεργήσει.

Η κεντρική ιδέα στην εξυπηρέτηση μίας φωλεάς της αγοράς είναι η εξειδίκευση. Κάποιοι ειδικοί ρόλοι που είναι στη διάθεση των επιχειρήσεων που εξυπηρετούν φωλεές είναι:

- Ειδικός στους τελικούς χρήστες. (Η επιχείρηση εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση ενός τύπου πελάτη - τελικού χρήστη.
- Ειδικός σε κάθετη εξειδίκευση. Η επιχείρηση εξειδικεύεται σε κάποιο κλιμάκιο κάθετης συγκέντρωσης του κύκλου παραγωγής - διανομής.
- Ειδικός στο μέγεθος του πελάτη. Η επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε μικρούς, μεσαίους ή μεγάλους πελάτες.
- Ειδικός για συγκεκριμένους πελάτες. Η επιχείρηση περιορίζει τις πωλήσεις της προς ένα ή λίγους μεγάλους πελάτες.
- Ειδικός για γεωγραφικές περιοχές. Η επιχείρηση πωλεί τα προϊόντα της σε μία συγκεκριμένη περιοχή, περιφέρεια, ή περιοχή του κόσμου.

- Ειδικός για προϊόν ή γκάμα προϊόντων. Η επιχείρηση παράγει μόνο ένα προϊόν ή μία γκάμα προϊόντων.
- Ειδικός για χαρακτηριστικό προϊόντος. Η επιχείρηση εξειδικεύεται στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου τύπου προϊόντος ή χαρακτηριστικού κάποιου προϊόντος.
- Ειδικός για τις παραγγελίες. Η επιχείρηση κατασκευάζει προϊόντα κατά παραγγελία.
- Ειδικός για ποιότητα / τιμή. Η επιχείρηση λειτουργεί στο χαμηλό ή στο υψηλό άκρο της αγοράς.
- Ειδικός για το service. Η επιχείρηση προσφέρει μία ή περισσότερες υπηρεσίες που δεν προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις.
- Ειδικός για το κανάλι. Η επιχείρηση εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση ενός μόνο καναλιού διανομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ MARKETING

Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα εξαγωγικών δραστηριοτήτων

Στη σύγχρονη εποχή ακούμε καθημερινά όρους όπως «παγκοσμιότητα της αγοράς», «διεθνοποίηση» και γενικότερα δίνεται η εντύπωση πως η αγορά σε όλα τα προϊόντα δεν περιορίζεται μόνο στα στενά όρια ενός κράτους, αλλά διευρύνεται και πέρα από τα σύνορα, και γίνεται «διεθνής».

Η «εκτός των τειχών» αγορά, δηλαδή η εξαγωγική αγορά, για μια μεμονωμένη επιχείρηση, αποτελεί μία πρόκληση, που παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα και ευκαιρίες. Κάποια από αυτά είναι τα εξής:

- Μεγάλες προοπτικές όσον αφορά τις δυνατότητες απορρόφησης της παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης.
- Μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης της επιχείρησης (νέοι ορίζοντες - νέες προοπτικές - νέες ευκαιρίες).
- Απόκτηση ιδιαίτερου κύρους στην εσωτερική αγορά και δημιουργία διεθνών διασυνδέσεων.
- Ενημέρωση στις διεθνείς εξελίξεις.

- Βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα προκειμένου να ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις των ξένων αγορών, γεγονός που οδηγεί στη βελτίωση των προϊόντων και της θέσης της επιχείρησης και στην εσωτερική αγορά.
- Εκμετάλλευση των κινήτρων που παρέχει το κράτος στους εξαγωγείς (επιδοτήσεις - πριμοδοτήσεις - μείωση κόστους).

Η απόφαση για την είσοδο μιας επιχείρησης σε ξένες αγορές δεν είναι αστεία και εύκολη υπόθεση. Αποτελεί σταθμό στην ιστορία της επιχείρησης. Υπάρχουν αρκετοί κίνδυνοι και δυσκολίες, κάποιες από τις οποίες θα αναφέρουμε συνοπτικά παρακάτω:

- Ανάγκη «προσαρμοστικότητας» της επιχείρησης.
- Ξένη γλώσσα - άλλα ήθη - ξένοι νόμοι, διακανονισμοί, όροι πληρωμής - ξένο νόμισμα - διαφορετικές μονάδες μέτρησης - άλλες συνήθειες.
- Τεράστια εξωτερικά χρέη. Πολλές χώρες, οι οποίες υπό άλλες απόψεις παρουσιάζονται ελκυστικές αγορές, έχουν συσσωρεύσει τόσα πολλά χρέη που δεν μπορούν να πληρώσουν ούτε τα χρεωλύσια των χρεών τους. Ανάμεσα σ' αυτές τις χώρες είναι το Μεξικό, η Βραζιλία και η Πολωνία.
- Διαφθορά: Αξιωματούχοι σε πολλές χώρες ζητούν «δώρα» για να συνεργαστούν. Συχνά εγκρίνουν την είσοδο των εταιρειών εκείνων που προσφέρουν το μεγαλύτερο δώρο και όχι εκείνων με τις καλύτερες προϋποθέσεις.
- Τεχνολογική πειρατεία. Μια εταιρεία η οποία εγκαθιστά το εργοστάσιό της στο εξωτερικό ανησυχεί μήπως οι ξένοι μάνατζερς μά-

θουν πώς κατασκευάζει το προϊόν της και στη συνέχεια παραιτηθούν για να την ανταγωνιστούν είτε κρυφά είτε φανερά.

- Πολιτικός κίνδυνος (πραξικοπήματα, πόλεμοι, κρατικοί παρεμβατισμοί κ.λπ.)
- Γεωγραφική απόσταση.
- Μειονέκτημα των νεοεισερχομένων.
- Μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό πλάνο.
- Οργάνωση της επιχείρησης για να ανταποκριθεί στις εξαγωγικές απαιτήσεις.
- Ανάληψη κινδύνων που απορρέουν από τη λειτουργία σε αγορές που η επιχείρηση δεν γνωρίζει (περιβάλλον marketing).

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι η απόφαση για εξαγωγή δεν θα πρέπει να βασίζεται σε μια στιγμιαία ευκαιρία αλλά να έχει προέλθει από ώριμη και λεπτομερειακή μελέτη των επί μέρους προβλημάτων και ευκαιριών που παρουσιάζονται για κάθε επιχείρηση.

Η εξαγωγή αλλάζει ριζικά τη δομή του marketing της επιχείρησης και αυξάνει σημαντικά τις απαιτήσεις από το τμήμα marketing που δεν έχει πια να ασχοληθεί μόνο με μία αγορά, την εσωτερική, αλλά με μία σειρά αγορών, σαφώς διαφοροποιημένων όσον αφορά το περιβάλλον marketing. Το γεγονός αυτό καλεί σε μία αναθεώρηση της πολιτικής προϊόντων, μεθόδων προώθησης και πώλησης τιμών και διανομής, αλλά και αναδιοργάνωση αυτού του ίδιου του τμήματος marketing της εταιρείας.

Πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι, ακόμη και σε χώρες ελεύθερου εμπορίου, το κράτος παίζει ένα σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο όσον αφορά τις εισαγωγές· καθορίζει άμεσα την πολιτική αγορών

των Κρατικών Προμηθειών και των Δημοσίων Οργανισμών και επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο εισαγωγών με τον καθορισμό των συναλλαγματικών ισοτιμιών και των τελωνειακών διαδικασιών.

Οι αγορές του εξωτερικού διακρίνονται από έντονη ετερογένεια. Κάθε χώρα διαφέρει από την άλλη όσον αφορά τη γεωγραφική της θέση, τα δημογραφικά της χαρακτηριστικά, τα οικογενειακά και τα ψυχογραφικά στοιχεία των καταναλωτών (τρόπος ζωής, προσωπικότητα, καταναλωτικές συνήθειες). Είναι φανερό ότι πρέπει να ακολουθηθούν κάποια στάδια για το πρόγραμμα του marketing που θα ακολουθηθεί από την επιχείρηση. Τα βασικά στάδια του προγράμματος marketing είναι τα ακόλουθα:

- I. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων.
- II. Καθορισμός στόχων του προγράμματος marketing (α. ύψος πωλήσεων - β. ύψος κερδών και γ. επίπεδο τιμών).
- III. Επιλογή στρατηγικής - Ανάθεση στόχων και κατανομή πόρων.
- IV. Κατάστρωση Σχεδίου Δράσης

Διαπιστώνει κανείς παρατηρώντας τα παραπάνω στάδια εφαρμόζονται και σε εθνικό επίπεδο αλλά και στην περίπτωση του εξαγωγικού marketing αυξάνει μόνο ο βαθμός πολυπλοκότητας.

1. α. Καθορισμός της παρούσας κατάστασης (απόδοση έναντι παλιών προγραμμάτων και του μακροχρόνιου προγράμματος και λόγοι αποκλίσεων.
- β. Έρευνα του περιβάλλοντος και προβλέψεις για κάθε τμήμα της αγοράς.
- γ. Καταγραφή των πόρων (resources).

- Προϊόντα, κόστος, πηγές προμήθειας.
 - Άνθρωποι (στην παραγωγή και την πώληση), κανάλια διάθεσης, διαφήμιση και προώθηση.
2. Κατανομή συγκεκριμένων δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένα άτομα που πρέπει να υλοποιούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Το σχέδιο δράσης πρέπει να επιτρέπει, σε κάθε στιγμή, τον έλεγχο της απόδοσης έναντι του στόχου για κάθε υπεύθυνο.

Πηγές πληροφοριών - έρευνα αγορών εξωτερικού

Ένα σημαντικό κεφάλαιο που αφορά και διαφοροποιεί την εσωτερική με την εξωτερική αγορά είναι οι πηγές πληροφοριών για την έρευνα των αγορών του εξωτερικού. Τέσσερα είναι τα στάδια που αποτελούν την έρευνα της αγοράς:

1. Προγραμματισμός
2. Συλλογή πληροφοριών
3. Ανάλυση πληροφοριών
4. Σύνταξη και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Οι πηγές και οι τεχνικές, με τις οποίες συλλέγονται οι απαραίτητες πληροφορίες, διαιρούνται σε 2 μεγάλες κατηγορίες στην έρευνα που γίνεται στο γραφείο μας (desk research) και στην έρευνα που γίνεται στο χώρο της αγοράς για την οποία ενδιαφερόμαστε (field work).

Η DR συνίσταται κυρίως στη συλλογή πληροφοριών από τεκμηριωμένες πηγές, δημοσιευμένες ή όχι και στην αναζήτηση τέτοιων πηγών.

Η Ε.Ε. αναφέρεται στη συλλογή πρωτογενούς υλικού πληροφοριών με απ' ευθείας ερωτήσεις, που κάνουμε σε άτομα που έχουν σχέση με το προς το διερεύνηση αντικείμενο.

Ας αναφέρουμε τους κυριότερους τύπους πηγών πληροφοριών:

- Προσωπικό αρχείο (εργασίες, στοιχεία από περιοδικά, εφημερίδες, άλλα έντυπα κ.λπ.).
- Αρχεία επιχείρησης (εκθέσεις πωλήσεων, αναφορές από αντιπροσώπους πωλητές κ.λπ.).
- Επίσημες πηγές.
- Βιβλιοθήκες--(Παγκόσμιος Οδηγός Βιβλιοθηκών «World Guide to Libraries»).
- Πρεσβείες - προξενεία.
- Διεθνείς οργανώσεις (όπως Κέντρο Διεθνούς Εμπορίου - International Trade Centre ITC), Ηνωμένα Έθνη United Nations U.N. Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης Organization for Economic Cooperation and Development O.E.C.D.).
- Κρατικές Υπηρεσίες.
- Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια.
- Εμπορικές Ενώσεις.
- Ειδικοί Εκδοτικοί οίκοι.
- Ινστιτούτα ερευνών (στην Ελλάδα Ι.Ο.Β.Ε., ΕΛΚΕΠΑ, ΙCΑΡ).
- Τράπεζες.
- Οργανώσεις καταναλωτών (ΙΝΚΑ)
- Επιχειρήσεις.

- Βιβλιογραφίες (π.χ. Guide to Reference Books οίκος Eugene P. The Sources of Statistics, Joan Harvey).
- Κατάλογοι (International Bibliography of Directories Trade Directories of the World).
- Οικονομικές στατιστικές (C, του OECD, Eurostat της ΕΟΚ).
- Εφημερίδες - περιοδικά (Financial Times - Λονδίνο, Wall Street Journal Ν. Υόρκη, Ulrich's International Periodicals Directory).

Βασικός στόχος του προγράμματος marketing θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός προϊόντος που θα ταιριάζει απόλυτα στην αγορά στην οποία απευθύνεται. Κατευθυντήρια γραμμή είναι να επιφερθούν οι minimum αλλαγές που απαιτούνται για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός maximum αριθμού καταναλωτών, ώστε να μην είναι αντιστρόφως ανάλογα τα έξοδα με τα κέρδη, υψηλά έξοδα - μικρά κέρδη.

Μέθοδοι πώλησης - διανομής

Ένα στοιχείο που πρέπει να φέρει την προσοχή των Marketers μιας επιχείρησης, που εξαπλώνει τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό είναι και οι μέθοδοι πώλησης και διανομής.

Αναφορικά οι μέθοδοι πώλησης που βασίζονται στη χρησιμοποίηση υπηρεσιών τρίτων είναι οι παρακάτω:

- α. Πώληση μέσω ενδιαμέσων στη χώρα του εξαγωγέα (κυρίως εξαγωγικών εταιρειών ή γραφείων αγορών ξένων οίκων).
- β. Πώληση μέσω αντιπροσώπου στην ξένη αγορά.

Και οι μέθοδοι που γίνεται απ' ευθείας πώληση του εξαγωγέα είναι οι ακόλουθες:

- α. Πώληση μέσω περιοδευόντων πωλητών.
- β. Ίδρυση υποκαταστήματος.

Τέλος μια άλλη μεγάλη κατηγορία πώλησης αφορά τις διεθνείς συνεργασίες και είναι:

- α. Χορήγηση αδειών παραγωγής (licensing) και τεχνογνωσίας (know-how).
- β. Επιτόπια παραγωγή του προϊόντος σε συνεργασία με ντόπιες βιομηχανίες (παροχή μεθόδων διοίκησης ή marketing ή συμμετοχή στα κεφάλαια).

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Τα οργανωτικά διαγράμματα απεικονίζουν τις σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών μιας επιχείρησης, δεν εγγυώνται όμως την επιτυχία της εξαγωγικής προσπάθειας, που βασίζεται καίρια στην καλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης.

Οι εξαγωγές, στο ξεκίνημά τους, προκαλούν συνήθως σημαντικές αντιδράσεις μέσα στην επιχείρηση, αντιδράσεις που προκύπτουν γιατί κάτι καινούργιο εισβάλλει στην επιχείρηση και προκαλεί αλλαγές στην καθημερινή ρουτίνα των στελεχών.

Η διοίκηση πρέπει να «πουλήσει» την ιδέα των εξαγωγών στα χαμηλότερα κλιμάκια και να τα πείσει ότι οι εξαγωγές μαζί με τις αλλαγές που θα επιφέρουν είναι τα απαραίτητα για την εξέλιξη της επιχείρησης. Οι εξαγωγές θα επηρεάσουν λίγο-πολύ τη δουλειά όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης (ανάπτυξη προϊόντων, marketing,

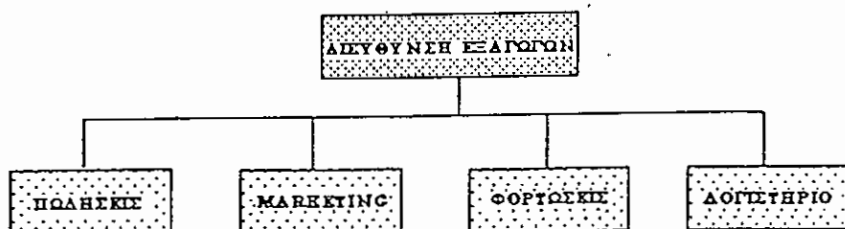
παραγωγή, πωλήσεις, λογιστήρια, νομικό τμήμα, αποθήκες, φορτώσιες κ.λπ.) και απαιτείται η καλή συνεργασία όλων για την τελική επιτυχία της εξαγωγής.

Ακόμα και στην περίπτωση δημιουργίας ειδικού εξαγωγικού τμήματος αυτό δεν θα λειτουργεί ξεκομμένο από την υπόλοιπη επιχείρηση. Πολλές φορές μάλιστα, τα άλλα τμήματα το βλέπουν σαν ανταγωνιστικό και σαν απειλή.

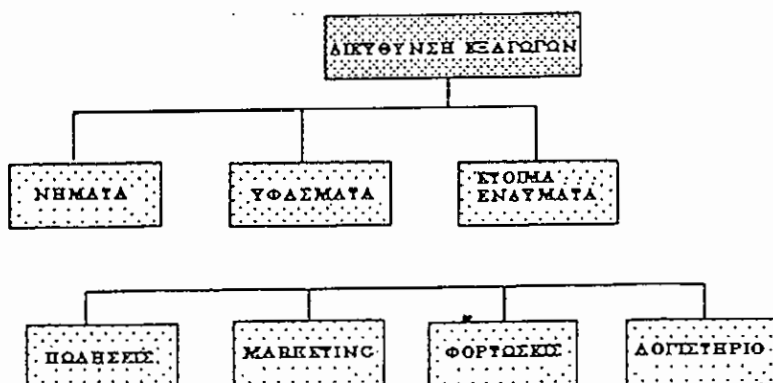
Κύριο μέλημα, λοιπόν πρέπει να είναι η ανάπτυξη του εξαγωγικού πνεύματος στα στελέχη της επιχείρησης και η επιμόρφωσή τους σε ειδικά εξαγωγικά θέματα και όπου κρίνεται απαραίτητο.

ΤΡΟΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

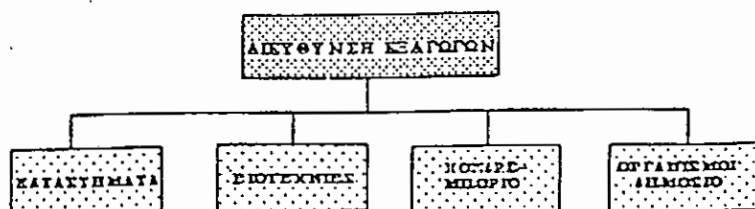
ΚΑΤΑ ΔΕΠΤΟΥΡΓΙΑ



ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΑ ΠΕΛΑΤΩΝ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII**ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ****«ΑΕΕ ΑΡΓΥΡΟΜΕΤΑΛΛΕΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΡΥΤΙΝΗΣ»****ΓΕΝΙΚΑ**

Η εταιρεία «ΑΕΕ Αργυρομεταλλευμάτων και Βαρυτίνης» ιδρύθηκε το 1934 με έδρα το Δήμο Αθηναίων (Αμερικής 21^Α, 106 72 Αθήνα, τηλ. 3690111) και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών με αριθμό Μ.Α.Ε. 110/01/Β/86/110.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού της σκοπός της είναι:

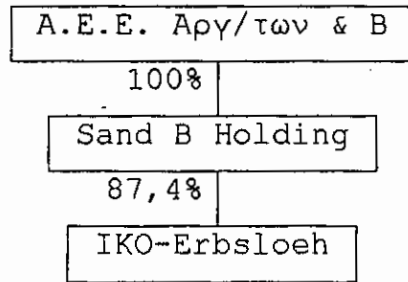
- Η έρευνα, αναζήτηση και εκμετάλλευση των αργυρομεταλλευμάτων, βαρυτίνης και κάθε συνυπάρχοντος ορυκτού, μεταλλευτικού, βιομηχανικού προϊόντος, αδρανών υλικών, μαρμάρων κ.ά., καθώς επίσης
- Η έρευνα, αναζήτηση και εκμετάλλευση, είτε για λογαριασμό της είτε για λογαριασμό τρίτων, με κάθε τεχνικό μέσο, κάθε ορυκτού προϊόντος, μεταλλευτικού, βιομ/κού, αδρανών υλικών, μαρμάρων κ.ά., οπωσδήποτε κι αν διακρίνονται αυτά από το νόμο κάθε φορά.

Μέχρι το 1950 η κύρια δραστηριότητά της περιοριζόταν στην αξιοποίηση των κοιτασμάτων της Βαρυτίνης. Την εποχή εκείνη η ετήσια παραγωγή ανερχόταν σε 35.000 τόνους, ενώ σήμερα πάνω από 700.000 τόνοι βιομ. ορυκτών φορτώνονταν από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας.

Κατά τη δεκαετία του '50 άρχισε την παραγωγή τριών νέων ορυκτών, του μπετονίτη, του περλίτη και του καολίνη, ενώ κατασκευάστηκε το πρώτο εργοστάσιο εμπλουτισμού της βαρυτίνης στην περιοχή Βούδα της νήσου Μήλου. Στις επόμενες δεκαετίες η εταιρεία πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις, οι οποίες έχουν σκοπό την αύξηση της παραγωγής, τον εμπλουτισμό και την κατεργασία των ορυκτών.

Η εταιρεία ξεκίνησε από νωρίς προσπάθεια διεθνοποίησής της. Το 1964 πραγματοποιεί τις πρώτες εξαγωγές μπετονίτη στον Καναδά, ενώ το 1987 εξάγει και διαθέτει περλίτη στην αγορά των ΗΠΑ, χώρας με μακρόχρονη παράδοση στην παραγωγή και χρήση περλίτη. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής η εταιρεία ιδρύει το 1992 στη Γερμανία την εταιρεία Sand B Holding GmbH, η οποία προχωρά σταδιακά στην εξαγορά του 49,9% της εταιρείας IKO GmbH, που δραστηριοποιείται στις βιομ. εφαρμογές του μπετονίτη.

Το Φεβρουάριο του 1994 η IKO GmbH προχώρησε σε συγχώνευση με την εταιρεία Erbsloeh GmbH, η οποία δραστηριοποιείται στον ίδιο τομέα, σχηματίζοντας την εταιρεία IKO-Erbsloeh GmbH. Η «Α.Ε.Ε.» είναι επομένως ένας από τους βασικότερους μετόχους της IKO-Erbsloeh GmbH συμμετέχοντας με ποσοστό το 37,4% μέσω της απόλυτα ελεγχόμενης θυγατρικής της Sand B Holding GmbH.



Τον Απρίλιο του 1994 η Εταιρεία πραγματοποιεί ένα ακόμη σημαντικό βήμα στην ιστορία της. Πιστοποιήθηκε από το διεθνές γραφείο Veritas σύμφωνα με το ISO 9002 για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και των διαδικασιών στην εκμετάλλευση και κατεργασία ορυκτών. Η πιστοποίηση αυτή κατατάσσει την εταιρεία πρώτη μεταξύ όλων των μεταλλευτικών εταιρειών της χώρας, η οποία λαμβάνει τέτοιο πιστοποιητικό.

Σήμερα η «Α.Ε.Ε.» με αποθέματα βιομ. ορυκτών, που υπερκαλύπτουν τις ανάγκες της για τα επόμενα 40 χρόνια, είναι η μεγαλύτερη στην Ευρώπη παραγωγός Μπεντονίτη και Περλίτη. Ενώ παράλληλα, πραγματοποιώντας το 90% των πωλήσεών της στο εξωτερικό, είναι η μεγαλύτερη εξαγωγική εταιρεία στα ορυκτά αυτά.

ΟΡΥΧΕΙΑ

Η «Α.Ε.Ε.» εκμεταλλεύεται ορυχεία μπεντονίτη, περλίτη και καολίνη συνολικής έκτασης 4.069 στρ. από τα οποία 1726 στρ. είναι ιδιοκτησία.

Ειδικότερα, η κατανομή των ορυχείων ανά ορυκτό είναι:

Ορυχεία	Ιδιοκτησία	Μισθωμένα	Σύνολο
Μπεντονίτη	1112	1682	2797
Περλίτη	366	160	526
Καολίνη	248	498	746

Το ποσοστό των ιδιόκτητων ορυχείων ανέρχεται στο 42% της συνολικής έκτασης των ορυχείων που εκμεταλλεύεται η εταιρεία. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι σημαντικότερος παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία της αποτελεί το ύψος των αποθεμάτων και ο διαχωρισμός τους σε ιδιόκτητα και μισθωμένα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας τα ιδιόκτητα αποθέματα ανέρχονται στο 75% περίπου των συνολικών αποθεμάτων και μόλις το 25% είναι ταμισθωμένα αποθέματα. Όσον αφορά τη διάρκεια της μίσθωσης αυτή κυμαίνεται από 4 έως 12 χρόνια. Η εταιρεία με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κινδύνου μη ανανέωσης των μισθώσεων έχει πάγια πολιτική την πλήρη εξόρυξη των ορυκτών στο διάστημα που διαρκεί η μίσθωση.

Το νομοθετικό καθεστώς που διέπει την εκμετάλλευση των λατομείων καθορίζεται κυρίως από το Ν. 669/77 «περί εκμεταλλεύσεως λατομείων», όπως ισχύει σήμερα. Οι βασικότερες διατάξεις του αφορούν σε:

1. Δικαίωμα εκμετάλλευσης
2. Άδεια εκμετάλλευσης
3. Εποπτεία και έλεγχος εκμετάλλευσης
4. Μίσθωση ορυχείων
5. Εκμετάλλευση δημοτικών και κοινοτικών λατομείων
6. Μίσθωμα

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Οι κυριότερες εγκαταστάσεις της εταιρείας είναι:

Βιομηχ. εγκαταστάσεις στον όρμο «Βουδίων» της νήσου Μήλου, συνολικής έκτασης 549 στρ. Τα κτίρια καταλαμβάνουν συνολική έκταση 17 στρ. και περιλαμβάνουν εργοστάσιο κατεργασίας περλίτη,

εργ/σιο πρόθραυσης μπεντονίτη, ξηραντήριο μπεντονίτη, εργοστάσια καολίνη, εργ. βαρυτίνης, σιλό περλίτη και καολίνη, συνεργεία αυτ/των, αποθήκη υλικών, μηχ/σιο και διοικητικά κτίρια. Οι εγκ/σεις διαθέτουν αυτόνομη μονάδα ηλεκτροπαραγωγής.

Δύο σκάλες φόρτωσης και εκφόρτωσης στις εγκ/σεις στη ν. Μήλο από τις οποίες η μία μπορεί να εξυπηρετήσει πλοία χωρητικότητας μέχρι 30.000 DWT και η άλλη 7.000 DWT.

Βιομηχ. εγκ/σεις για τη διόγκωση και αποθήκευση περλίτη σε ιδιοκτησία έκταση 23 στρ. στη Ριτσώνα Βιοιωτίας. Οι εγκ/σεις περιλαμβάνουν δύο φούρνους διόγκωσης περλίτη και αποθηκευτικούς χώρους έκτασης 1780 τμ.

Εργαστήρια έρευνας στον Αγ. Ιωάννη Ρέντη και αποθήκες για τη διακίνηση των προϊόντων στην Αττική.

Ο πίνακας που ακολουθεί δίνει συνοπτικά την εικόνα των ενσώματων ακινητοποιήσεων.

Ενώματες ακιν/σεις	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	-Αναπόσβεστη αξία
Γήπεδα - οικόπεδα	227		227
Ορυχεία-Μεταλλεία-Λατομεία	723	217	506
Κτίρια και τεχν. έργα	1045	735	310
Μηχ. Τεχν. εγκ. και μηχ. εξ.	2450	1920	530
Μεταφ. μέσα	399	284	115
Επιπλα και λοιπός εξ.	136	60	76
Σύνολο	4980	3216	1764

ΠΑΡΑΠΟΜΕΝΑ ΟΡΥΚΤΑ

Μπεντονίτης

Ο Μπεντονίτης είναι πλαστική άργιλος και χρησιμοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα βιομ/κών και ειδικών χρήσεων (χυτήρια, σιδηρομεταλλουργία, γεωτρήσεις πετρελαίου, τεχνικά έργα, παρασκευή άμμου υγιεινής κατοικίδιων, ζωοτροφών.

Η σημερινή παραγωγή του ανέρχεται σε 450.000 τον. ετησίως. Ο κύριος όγκος διοχετεύεται στο εξωτερικό και κυρίως στην Κεντρ. Ευρώπη (45%). Σημαντικές ποσότητες διατίθενται στον Καναδά 18%, Σουηδία 8% και Ιταλία 9%. Η ελληνική αγορά απορροφά περίπου 5000 τον. επεξεργ. μπεντονίτη.

Η ηγετική θέση που κατείχε η εταιρεία φαίνεται από το υψηλό μερίδιο που κατέχει στην Ευρωπαϊκή αγορά στους επιμέρους κλάδους που δραστηριοποιείται.

Κλάδος	Καταναλ. Μπεντον. τόνοι	Μεριδ. αγοράς Εταιρείας (%)
Χυτήρια	600.000	35%
Σιδηρομεταλλουργία	120.000	95%
Γεωτρήσεις	100.000	24%
Έργα πολ. μηχαν.	200.000	25%
Άμμος υγιεινής	300.000	10%

Ο ανταγωνισμός της εταιρείας στην Ευρωπαϊκή Αγορά προέρχεται από 3 κυρίως εταιρείες την Mykobar Mining Co S.A. με παραγωγή 25% μπεντονίτη της A.E.E. τη γερμανική Suedchenie A.G., η οποία παράγει μπεντονίτη τον οποίο χρησιμοποιεί εξ' ολοκλήρου για την παραγωγή ειδικών προϊόντων και η ιταλική Laviosa Chimica Mineraria Srl. που εδρεύει στη Σαρδηνία.

Οι προσπάθειες στήριξης της εταιρείας στις διεθνείς αγορές μπεντονίτη εντοπίζονται στην περαιτέρω μελέτη και αξιοποίηση των ιδιοτήτων του μπεντονίτη, για εξέλιξη νέων μεθόδων επεξεργασίας, καθώς και για την ανάπτυξη νέων προϊόντων οι προσπάθειες εστιάζονταν στην παραγωγή τελικών προϊόντων υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, σε καινοτόμους εφαρμογές. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών αξιοποιούνται σε διεθνές επίπεδο μέσω της συνεργασίας της εταιρείας με τη θυγατρική της εταιρεία IKO-Erbosloeh.

Περλίτης

Ο Περλίτης είναι ένα αδρανές προϊόν ηφαιστειακής προέλευσης που έχει ένα ευρύ φάσμα χρήσεων (κατασκευαστικές συνεργασίες, αγροτικές καλλιέργειες, κ.α.).

Η σημερινή παραγωγή του ανέρχεται σε 250.000 τόνους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων (70%) κατευθύνεται προς τις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης. Η εταιρεία καλύπτει το 34% της συνολικής κατανάλωσης περλίτη στην Ευρώπη, η οποία ανέρχεται σε 500.000 τόνους. Ειδικότερα το μερίδιο αγοράς κατά τομέα χρήσης είναι:

Κλάδος	Κατανάλωση περλίτη (τόνοι)	Μερίδιο αγοράς εταιρείας (%)
Οικοδομή	300.000	40%
Καλλιέργειες	45.000	44,5%
Κρυσταλλογενή	30.000	33,3%
Διαύγαση υγρών	125.000	18%

Ο ανταγωνισμός της εταιρείας προέρχεται από τρεις εταιρείες, την OTAVI Minen Hellas S.A., την ιταλική Perlite SpA και την επίσης ιταλική Seca Italiana SpA, οι οποίες αγοράζουν μικρότερες ποσότητες από την «Α.Ε.Ε. Αργ.» και διάφορες τουρκικές εταιρείες οι οποίες παράγουν 100.000 τόνους περίπου.

Σημαντικές ποσότητες (άνω των 70.000 τόνων) εξάγονται στην αγορά των ανατολικών ΗΠΑ και του Καναδά. Η Ευρώπη είναι η μόνη που έχει καταφέρει να διεισδύσει στην αγορά περλίτη των ΗΠΑ και καλύπτει άνω του 10% της συνολικής κατανάλωσης της χώρας αυτής.

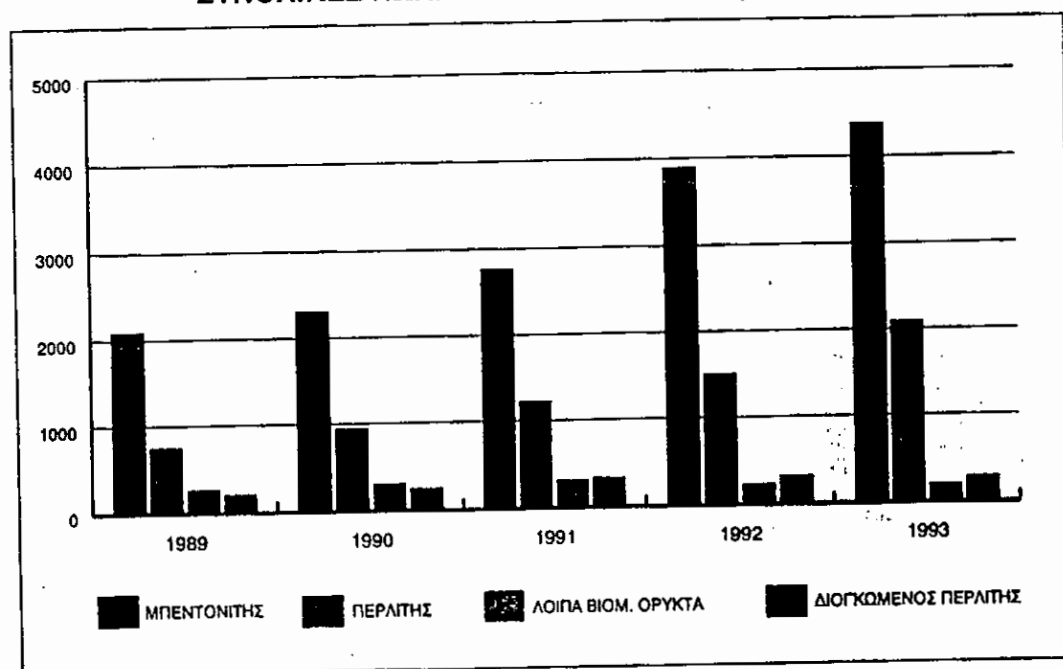
Η ελληνική αγορά απορροφά το 2% περίπου της συνολικής παραγωγής της εταιρείας. Στην αγορά αυτή η εταιρεία δεν περιορίζεται μόνο στην παραγωγή και εμπορία διαβαθμισμένου περλίτη, αλλά δραστηριοποιείται και στη διόγκωση του απευθυνόμενη έτσι στον τελικό καταναλωτή.

Καολίνης - Βαρυτίνη

Ο καολίνης είναι αργιλικό υλικό και χρησιμοποιείται στην παραγωγή λευκού τσιμέντου, στη χαρτοβιομηχανία, στις βιομηχ. ελαστικού, χρωμάτων, πλαστικών και φυτοφαρμάκων. Η σημερινή ετήσια παραγωγή της εταιρείας είναι 45.000 τόνοι και προωθείται στην ελληνική αγορά.

Η βαρυτίνη χρησιμοποιείται σε γεωτρήσεις στην παραγωγή χρωμάτων και ελαστικού. Η ετήσια παραγωγή της κυμαίνεται από 800-1000 τόνους και απορροφάται από την Ελ. αγορά.

ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΟΡΥΚΤΟ (εκατ. δρχ.)



Αύξηση στην αξία των πωλήσεων λόγω της διαφοροποίησης των αγορών των προϊόντων της εταιρείας.

Πωλήσεις ανά ορυκτό

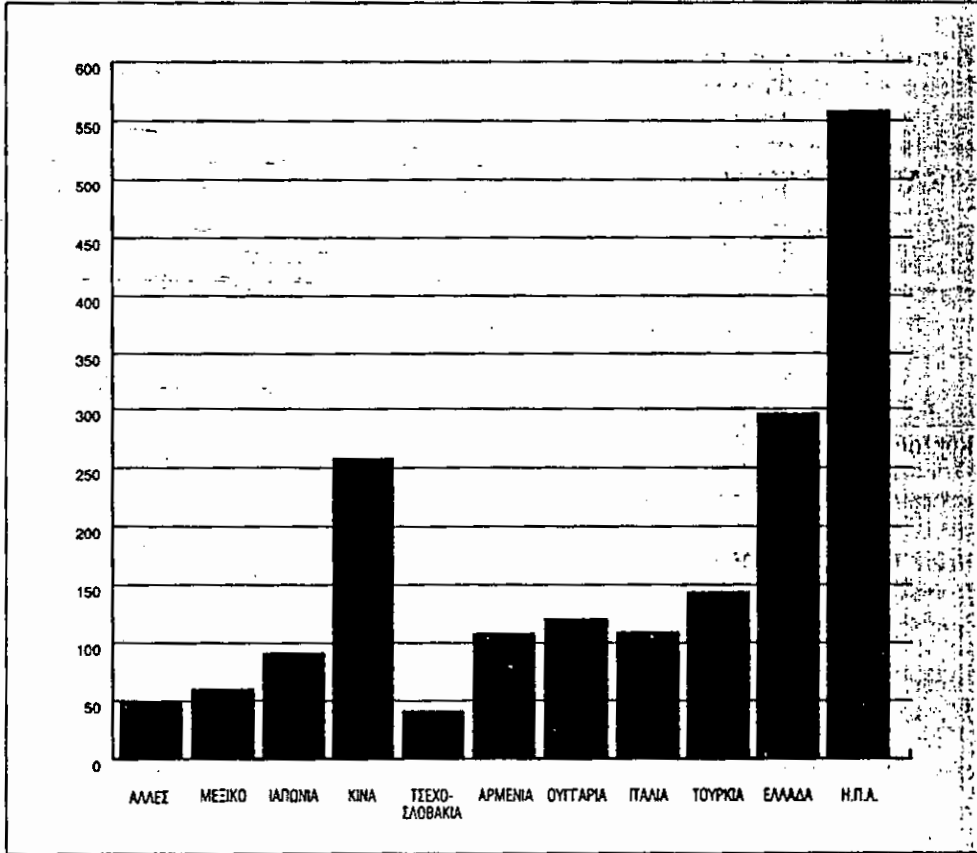
Πωλήσεις (εκατ. δρχ.)	1989	1990	1991	1992	1993
Μπεντονίτης	2100	2318	2774	3900	4386
Περλίτης	763	962	1243	1519	2106
Λοιπά Βιομηχανικά Ορυκτά	280	320	328	243	220
Διογκωμένος Περλίτης	217	260	347	335	301
Σύνολο	3360	3860	4692	2997	7013
% Αύξησης		14,8%	21,5%	27,8%	16,9%

Μείωση λόγω της ύφεσης των αγορών μπεντονίτη

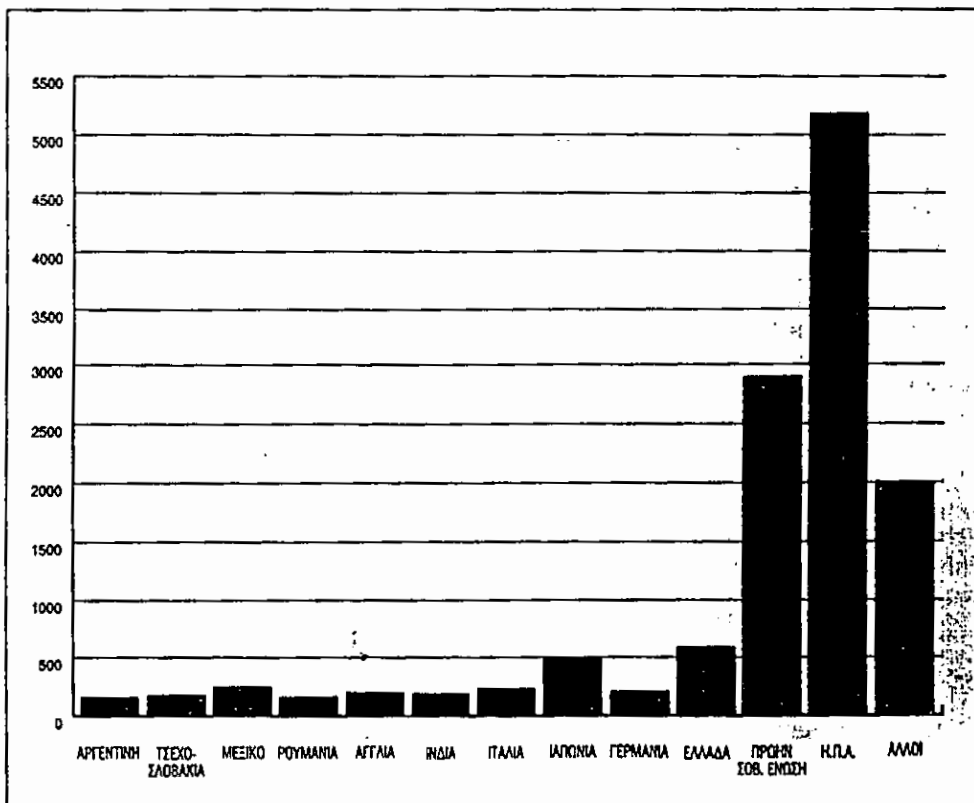
Πωλήσεις ανά ορυκτό

Πωλήσεις (τόνοι)	1989	1990	1991	1992	1993
Μπεντονίτης	421000	375000	364000	432000	408000
Περλίτης	157000	176000	231000	220000	252000
Λοιπά Βιομηχανικά Ορυκτά	75000	83000	82000	47000	38000
Διογκωμένος Περλίτης	4900	5250	5750	4950	4450
Σύνολο	657900	639250	682750	703950	702450

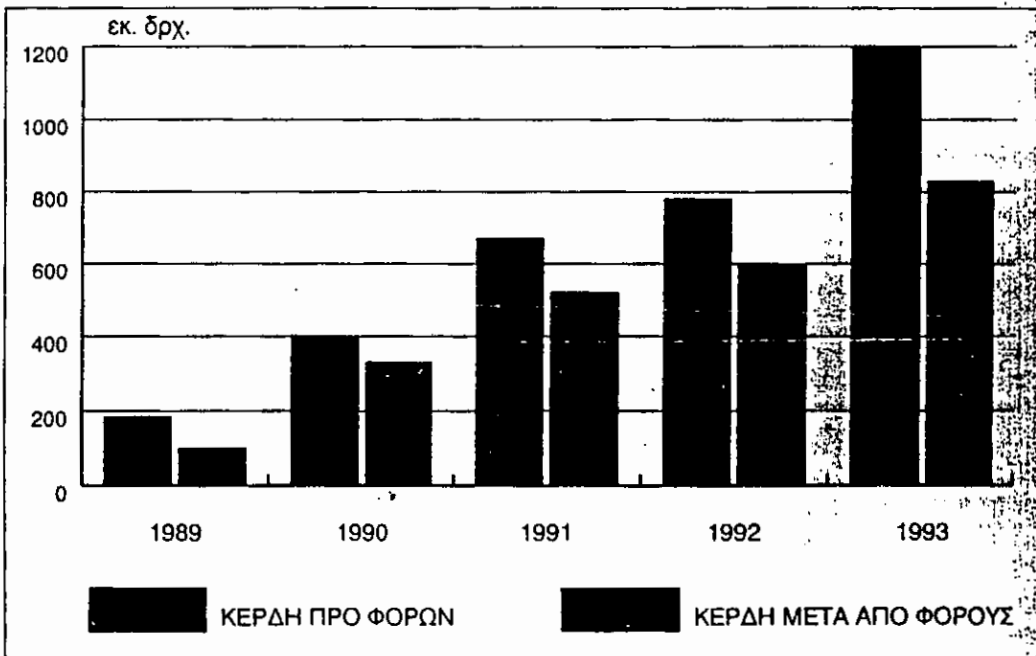
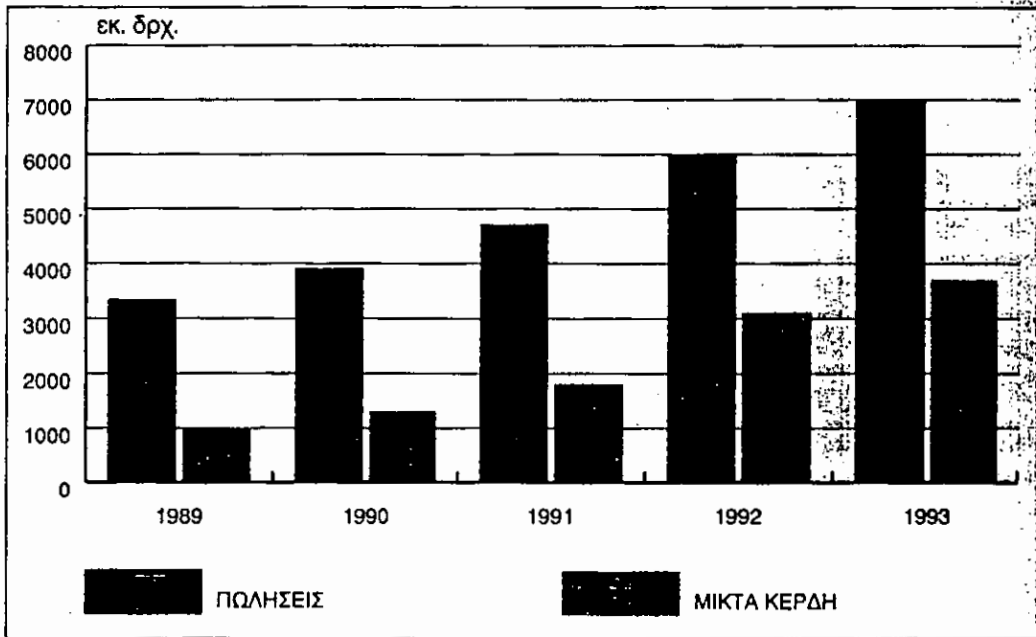
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΕΡΛΙΤΗ ΑΝΑ ΧΩΡΑ (χιλ. τόνοι)



ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΜΠΕΝΤΟΝΙΤΗ ΑΝΑ ΧΩΡΑ (χιλ. τόνοι)



Η εξέλιξη των πωλήσεων παρουσιάζει σημαντική άνοδο κατά το διάστημα 1989-1993, που από 3.3 δις δρχ. το 1989 ανήλθε σε 7 δις δρχ. το 1993 παρουσιάζοντας μέση ετήσια αύξηση κατά 20.35%. Οι πωλήσεις της Εταιρίας γίνονται κυρίως σε ξένο νόμισμα, ενώ οι πωλήσεις εσωτερικού αντιπροσωπεύουν περίπου το 10% του Κύκλου Εργασιών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 33% της συνολικής παραγωγής της εταιρίας (120.000 τόνοι περίπου), το οποίο αντιπροσωπεύει σε αξία περίπου το 40% των πωλήσεων του κλάδου μπεντονίτη απορροφάται από την IKO-Erbsioeh GmbH. Μεγαλύτερη αύξηση παρουσιάζουν τα κέρδη πριν από φόρους, τα οποία με μέση ετήσια αύξηση την περίοδο 1989-1993 60.49%, αυξήθηκαν από 183 εκατ. δρχ. το 1989 σε 1.213 εκατ. δρχ. το 1993.



Αποθέματα ανά ορυκτό

Μπεντονίτης: 20 εκ. τόνοι

Περλίτης: 22 εκ. τόνοι

Καολίνης: -- 3 εκ. τόνοι

Το σύνολο των αποθεμάτων εξασφαλίζουν με το σημερινό επίπεδο εκμετάλλευσης διάρκεια ζωής στην εταιρεία 50 χρ. για τον Περλίτη και 40 για τον Μπεντονίτη. Παράλληλα η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις μεταλλευτικές έρευνες που στοχεύουν σε εντοπισμό και αξιολόγηση νέων κοιτασμάτων μπεντονίτη, περλίτη και πολλών άλλων βιομ. ορυκτών για μελλοντική εκμετάλλευση.

Στρατηγικές διεθνών συνεργασιών.

Η εταιρεία συμβαδίζοντας με την τάση διεθνοποίησης του κλάδου έχει προχωρήσει σε στρατηγικές συνεργασίας με ξένες εταιρείες στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Η πρώτη συνεργασία εκτός συνόρων έγινε με την IKO GmbH. Η συνεργασία αυτή απέβλεπε στην προώθηση του μπεντονίτη στην Κεντρική Ευρώπη. Η συνεργασία με την IKO αναπτύχθηκε με αποτέλεσμα το 1992 να ιδρύσει στη Γερμανία την Sand B Holding GmbH στην οποία είναι αποκλειστικός μέτοχος με 100%.

Το 1994 η IKO προχώρησε σε συγχώνευση με έναν από τους ανταγωνιστές της, την Erbsloeh GmbH, η οποία δραστηριοποιείτο στους ίδιους με αυτήν τομείς στη βιομηχανία. Η σημερινή μετοχική της εταιρείας είναι:

Μέτοχοι	Ποσοστό
Stinnes A.G.	37,5%
Sand B Holding GmbH	37,4%
Οικογένεια Erbdoh	25,1%

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα η «Α.Ε.Ε. Αργυρ.» συμμετέχει έμμεσα στην εταιρεία με ποσοστό 37,4%. Η IKO Erbsloeh GmbH αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πελάτες της «Α.Ε.Ε. Αργυρ.» αγοράζοντας το 33% της παραγωγής της εταιρείας (120.000 τόνοι περίπου) το οποίο αντιπροσωπεύει το 40% των πωλήσεων του μπεντονίτη. Έτσι ενώ το '91 η IKO αγόραζε 78.000 τόνους μπεντονίτη, το '94 ανέβηκε στους 140.000 τον. και από τότε παραμένει ανοδική.

Με τη στρατηγική αυτή η εταιρεία προχώρησε στην παραγωγή και διάθεση μπεντονίτη στις παραδοσιακές αγορές. Η κίνηση κρίνεται ως οικονομικά ορθή, δεδομένου ότι η επεξεργασία μπεντονίτη πρέπει για λόγους κόστους μεταφοράς να γίνεται πλησίον των αγορών των τελικών προϊόντων.

Παρόμοια στρατηγική ακολουθεί η εταιρεία και για άλλους τομείς της δραστηριότητας όπως είναι ο περλίτης, ώστε να εισχωρήσει σε νέες αγορές τελικών προϊόντων.

ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στο χώρο των βιομηχ. ορυκτών, κατά συνέπεια πραγματοποιεί βιομηχ. πωλήσεις απευθυνόμενη κατ' ευθείαν ή μέσω εμπορικών αντιπροσώπων σε ένα συγκεκριμένο αριθμό πελατών.

Η ύπαρξη δικτύου διανομής, όπως είναι απαραίτητο σε καταναλωτικές εταιρείες, δεν απαιτείται, λόγω της φύσης των προϊόντων της εταιρείας.

Από τις-συνολικές πωλήσεις της μόνον ένα μικρό μέρος διακινείται μέσω αντιπροσώπων (π.χ. για το διογκώμένο περλίτη οι έμποροι δομικών υλικών) και απευθύνονται στην ελ. αγορά.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η εταιρεία απασχολεί 333 άτομα από τα οποία τα 282 απασχολούνται στην παραγωγή και 55 στη διοίκηση. Ο ανθρώπινος παράγοντας βρίσκεται στο επίκεντρο της επιχειρησιακής φιλοσοφίας της εταιρείας και η φιλοσοφία αυτή διαμορφώνεται με τα εξής μέτρα:

- Κοινωνικές παροχές
- Ασφάλεια - υγιεινή
- Εκπαίδευση
- Συμμετοχή εργαζομένων στα κέρδη
- Αποκατάσταση περιβάλλοντος

Βιομηχανικοί Πελάτες στη Βιομηχανία και το Εμπόριο

ΚΛΑΔΟΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ
Μεταλλεία - Ορυχεία - Λατομεία	1241
Μεταποίηση (Βιομηχανία - Βιοτεχνία)	128988
Επιχειρ. Ηλεκτρ. Φωταερ. Υδατ.	461
Χονδρεμπόριο - Λιανεμπόριο	185865
ΣΥΝΟΛΟ	316555

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΚΩΣΤΑΣ ΜΑΛΙΣΣΟΣ, Μάρκετινγκ και Αντιμάρκετινγκ (εκδόσεις Gutenberg)
- ΕΠΥΡΟΣ Κ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ, Το Μάρκετινγκ στην Ελληνική Πραγματικότητα (Οικονομική και Επιχειρησιακή βιβλιοθήκη).
- ACCAN RAWNSLEX, Manual of Industrial Marketing Research.
- ΓΙΑΝΝΗΣ Δ. ΚΕΧΑΓΙΑΣ, Σημειώσεις Έρευνας Marketing.
- E. RAYMOND COREY: Industrial Marketing Cases and Concepts (Second Edition) - The Economist.
- ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ. Στρατηγικό βιομηχανικό Μάρκετινγκ Εκδ. Α. Σταμούλης.
- PHILIP KOTTLER, Marketing Management EMI INTERBOOKS.

