



**Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης
Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΟ.Κ.Ε.)**

Μάθημα

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ**

Σημειώσεις Διάλεξης

Το Σχέδιο Marketing



Εισηγητής

Δρ. Μάρκος Κουργιαντάκης

Ακαδημαϊκό Έτος 2011-2012, Χειμερινό Εξάμηνο



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Εισαγωγή

Το Σχέδιο Marketing είναι μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία, αλλά ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιτυχία ενός προϊόντος ή μιας επιχείρησης.

Στο πλαίσιο του μαθήματος «Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Σχεδίων Καινοτομικών Εφαρμογών» που διοργανώνει η Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΟ.Κ.Ε.) του ΤΕΙ Κρήτης, δίνονται στην 6^η διάλεξη κάποιες βασικές έννοιες για το μάρκετινγκ και την εκπόνηση του σχεδίου προώθησης μιας επιχείρησης.

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η παρουσίαση του μάρκετινγκ απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο από μια ακαδημαϊκή διάλεξη.

Στο πλαίσιο αυτό, οι παρούσες σημειώσεις φιλοδοξούν να καλύψουν τις λεπτομέρειες εκείνες που θα δώσουν στους φοιτητές μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το μάρκετινγκ, τις λειτουργίες και τα εργαλεία του.

Οι σημειώσεις αυτές είναι εκτενή αποσπάσματα κυρίως από τα βιβλία του «παππού» του Marketing, του Phillip Kotler¹. Στην βιβλιοθήκη του ΤΕΙ, μπορείτε επίσης να βρείτε χρήσιμα ελληνόγλωσσα και ξενόγλωσσα βιβλία στο αντικείμενο του marketing.

Καλή ανάγνωση.

Ηράκλειο, Νοέμβριος 2011
Μάρκος Κουργιαντάκης

¹ Ενδεικτικά:

- ▶ Kotler, F., (1997), *Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- ▶ Kotler, F. and Keller, K., (2006), *Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ*, 12η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	Π
ΕΝΟΤΗΤΑ 1 ► ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	1
1.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	2
ΕΝΟΤΗΤΑ 2 ► ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	4
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	6
2.2.1. Αποστολή μιας εταιρίας.....	7
2.2.2. Προσδιορισμός των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας.....	9
2.2.3. Αξιολόγηση του τρέχοντος χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων.....	12
2.2.4. Επιχειρησιακά σχέδια νέων δραστηριοτήτων.....	17
ΕΝΟΤΗΤΑ 3 ► ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	21
3.1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	21
3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ)...	22
3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ / ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ)	26
3.4. ΜΟΡΦΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ.....	28
3.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	30
3.6. ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	32
3.7. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ	32
3.8. ΑΝΑΔΡΑΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	33
ΕΝΟΤΗΤΑ 4 ► Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	35
4.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	36
4.2. Η ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΝΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	37
ΕΝΟΤΗΤΑ 5 ► ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΈΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	49
5.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	49
5.2. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΡΧΕΙΩΝ	51
5.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	53
5.4. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	55

5.4.1. Η διαδικασία της έρευνας μάρκετινγκ.....	58
5.4.2. Τα χαρακτηριστικά μιας καλής έρευνας μάρκετινγκ.....	69
5.5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	70
ΕΝΟΤΗΤΑ 6 ► ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ- ΚΑΙ ΜΑΚΡΟ- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	73
6.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΟ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	73
6.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	84
ΕΝΟΤΗΤΑ 7 ► ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ.....	87
7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	87
7.2. ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	88
7.2.1. Πολιτιστικοί παράγοντες.....	88
7.2.2. Κοινωνικοί παράγοντες.....	90
7.2.3. Προσωπικοί παράγοντες.....	93
7.2.4. Ψυχολογικοί παράγοντες.....	95
7.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	100
7.3.1. Αγοραστικοί ρόλοι.....	101
7.3.2. Τύποι αγοραστικής συμπεριφοράς	102
7.3.3. Φάσεις στη διαδικασία λήψης αγοραστικής απόφασης	104
ΕΝΟΤΗΤΑ 8 ► ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	112
8.1. Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	112
8.2. Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΜΕΤΑΠΩΛΗΤΩΝ.....	127
8.3. Η ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	130
ΕΝΟΤΗΤΑ 9 ► ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	133
9.1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	133
9.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	138
9.3. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	140
9.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ / ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	140
9.5. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	143
9.6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	144
9.7. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΘΕΣΗ Η ΑΠΟΦΥΓΗ.....	145
9.8. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ	146
ΕΝΟΤΗΤΑ 10 ► ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΟΧΕΥΣΗ & ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗ	148
10.1. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	148
10.1.1. Η γενική προσέγγιση τμηματοποίησης μιας αγοράς	148
10.1.2. Τρόποι τμηματοποίησης της αγοράς	150
10.1.3. Διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς.....	151
10.1.4. Βάσεις για την τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών.....	152
10.1.5. Οι βάσεις για την τμηματοποίηση των βιομηχανικών αγορών.....	155

10.1.6. Προσδιορισμός του προφίλ των τμημάτων αγοράς	155
10.1.7. Προϋποθέσεις για αποτελεσματική τμηματοποίηση.....	156
10.2. ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	157
10.2.1. Αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς	157
10.2.2. Επιλογή των τμημάτων αγοράς.....	160
10.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ (ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ).....	163
10.3.1. Η έννοια της προσφερόμενης αξίας.....	164
10.3.2. Εργαλεία για ανταγωνιστική διαφοροποίηση.....	165
10.3.2. Κατάστρωση μιας στρατηγικής χωροθέτησης	168
ΕΝΟΤΗΤΑ 11 ► ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	170
11.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	170
11.1.1. Γέννηση της ιδέας.....	171
11.1.2. Διαλογή ιδεών	173
11.1.3. Ανάπτυξη και δοκιμή ιδέας προϊόντος.....	174
11.1.4. Κατάστρωση στρατηγικής μάρκετινγκ.....	175
11.1.5. Επιχειρηματική ανάλυση.....	175
11.1.6. Ανάπτυξη προϊόντος	175
11.1.7. Δοκιμή στην αγορά.....	175
11.1.8. Εισαγωγή στην αγορά.....	178
11.2. Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	178
11.2.1. Η φάση της εισαγωγής.....	180
11.2.2. Η φάση της ανάπτυξης.....	183
11.2.3. Η φάση της ωριμότητας.....	184
11.2.4. Η φάση της παρακμής.....	191
11.2.5. Περίληψη του κύκλου ζωής προϊόντος.....	195
ΕΝΟΤΗΤΑ 12 ► ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ & ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	197
ΕΝΟΤΗΤΑ 13 ► ΑΜΕΣΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	200
13.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	200
13.2. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	201
13.3. ΚΑΝΑΛΙΑ ΑΜΕΣΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	202
13.1.1. Ταχυδρομική διαφήμιση	203
13.1.2. Μάρκετινγκ μέσω κατάλογου.....	208
13.1.3. Τηλεμάρκετινγκ.....	210
13.1.4. Διαδικτυακό μάρκετινγκ	211
13.1.5. Άλλα μέσα του μάρκετινγκ άμεσης ανταπόκρισης	214
ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ	216

Ενότητα 1 ►

Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εκπόνηση σχεδίων μάρκετινγκ (marketing) προϋποθέτει γνώση των βασικών αρχών του marketing. Στην ενότητα αυτή υπενθυμίζονται πολύ περιληπτικά μερικά από τα κυριότερα στοιχεία του μάρκετινγκ μάνατζμεντ (marketing management).

1.1. Βασικές έννοιες του μάρκετινγκ

Ένας γενικός ορισμός του μάρκετινγκ είναι ο εξής:

Μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία μάνατζμεντ με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα.

Με βάση τον παραπάνω ορισμό μπορούν να γίνουν μερικές παρατηρήσεις σε έννοιες κλειδιά, όπως:

Ανάγκες, επιθυμίες, απαιτήσεις

Ως ανθρώπινη ανάγκη ορίζεται η κατάσταση έλλειψης κάποιας βασικής ικανοποίησης, όπως η τροφή, ο ρουχισμός, κ.ά. Επιθυμίες είναι πόθοι για συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης των αναγκών, ενώ απαιτήσεις είναι οι επιθυμίες για συγκεκριμένα προϊόντα, οι οποίες υποστηρίζονται από την ικανότητα απόκτησής τους (αγοράς τους). Η παραπάνω διάκριση στις έννοιες ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις βοηθά στην κατανόηση της σύγχρονης αντίληψης ότι το σύγχρονο

μάρκετινγκ δεν δημιουργεί ανάγκες αλλά επηρεάζει τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Προϊόν

Ως προϊόν ορίζεται οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε κάποιον για να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μια επιθυμία. Στις μέρες μας σχεδόν όλα τα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν «μικτά» προϊόντα, δηλ. προϊόντα που συνοδεύονται κι από άυλα προϊόντα, δηλ. υπηρεσίες.

Ανταλλαγή

Ανταλλαγή είναι η πράξη απόκτησης ενός επιθυμητού προϊόντος από κάποιον, στον οποίο προσφέρεται κάτι σε ανταπόδοση. Είναι σημαντικό να υπενθυμίζεται ότι σε κάθε ανταλλαγή και τα δύο μέρη πρέπει να έχουν κίνητρο για την ανταλλαγή, δηλ. η ανταλλαγή που θα πραγματοποιηθεί να προσφέρει όφελος και στα δύο μέρη. Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ αποζητούν πιο δυναμικά μια ανταλλαγή από την άλλη πλευρά, δηλ. τους πελάτες. Ο μαρκετερ αναζητά απόκριση από τους υποψήφιους πελάτες για να πουλήσει κάτι.

Αγορά

Απλά, αγορά είναι μια ομάδα ατόμων που έχουν την ίδια ανάγκη. Το μάρκετινγκ περικλείει εκείνες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στην λειτουργία των αγορών, δηλ. στην προσπάθεια υλοποίησης πιθανών ανταλλαγών.

1.2. Βασικές έννοιες του μάρκετινγκ μάνατζμεντ

Μάρκετινγκ μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών που θα προκαλέσουν ανταλλαγές (συναλλαγές) οι οποίες ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους ατόμων και οργανισμών. Πρέπει να τονισθεί ότι το μάρκετινγκ μάνατζμεντ είναι κατά βάση το μάνατζμεντ της ζήτησης που μπορεί να την επηρεάζει είτε θετικά, είτε αρνητικά. Δηλ. μερικές φορές μπορεί μια εταιρία να θέλει και την μείωση της ζήτησης ορισμένων προϊόντων της (ώστε να προωθήσει άλλα) και αυτό είναι δουλειά του μάρκετινγκ μάνατζμεντ.

Στο μάρκετινγκ μανάτζμεντ υπάρχουν τέσσερις εναλλακτικές φιλοσοφίες.

- **Το μάρκετινγκ με επίκεντρο την παραγωγή**, το οποίο προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα προϊόντα που μπορούν να αγοράσουν και είναι διαθέσιμα και συνεπώς το κύριο καθήκον που έχει το μανάτζμεντ είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα στην παραγωγή και τη διανομή και να μειώσει τις τιμές.
- **Το μάρκετινγκ με επίκεντρο το προϊόν**, το οποίο προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα ποιοτικά προϊόντα που διατίθενται σε λογικές τιμές και συνεπώς απαιτείται ελάχιστη προσπάθεια προώθησης.
- **Το μάρκετινγκ με επίκεντρο την πώληση**, το οποίο προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές δεν θα αγοράσουν αρκετές ποσότητες από τα προϊόντα της εταιρίας, εκτός κι αν παρακινηθούν από μια ουσιαστική προσπάθεια προώθησης και πώλησης.
- **Το μάρκετινγκ με επίκεντρο την αγορά**, το οποίο προϋποθέτει ότι το κύριο καθήκον της επιχείρησης είναι να καθορίσει τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις μιας ομάδας-στόχου από καταναλωτές και να τους προσφέρει τις επιθυμητές ικανοποιήσεις.

Αναμφισβήτητα, το σύγχρονο μανάτζμέντ στηρίζεται στο μάρκετινγκ με επίκεντρο την αγορά. Στην ουσία, **η έννοια του μάρκετινγκ είναι μια συντονισμένη προσπάθεια μάρκετινγκ εστιασμένη προς την αγορά και προσανατολισμένη προς τον καταναλωτή και έχει σκοπό να δημιουργήσει ικανοποίηση στον καταναλωτή.**

Στρατηγικός Σχεδιασμός Επιχειρήσεων

2.1. Εισαγωγή

Γενικά, οι επιχειρήσεις πρέπει να ξέρουν πώς να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά. Πρέπει δηλ. να εφαρμόζουν την τέχνη του στρατηγικού σχεδιασμού με προσανατολισμό προς την αγορά. Ο ορισμός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο εξής:

Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία του management για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας βιώσιμης σχέσης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και τους πόρους του αφενός και τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς αφετέρου. Στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να διαμορφώσει ή/και να αναδιαμορφώσει τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της επιχείρησης, έτσι ώστε να αυτά να παράγουν ικανοποιητικά κέρδη και ανάπτυξη.

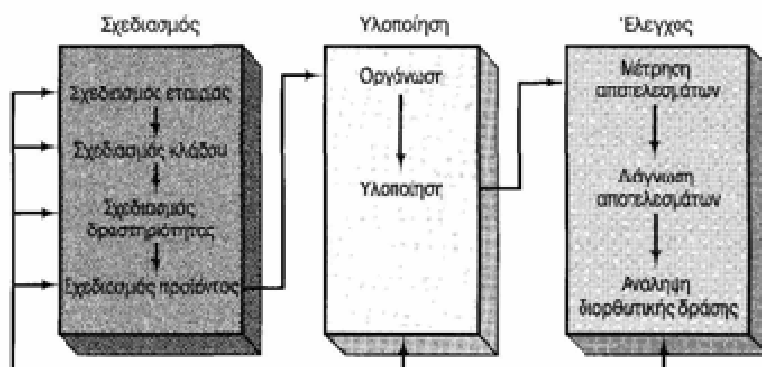
Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το "σχέδιο δράσης" που καταστρώνει μια επιχείρηση για να επιτύχει τους μακροχρόνιους αντικειμενικούς της στόχους. Γενικά, στον στρατηγικό σχεδιασμό πρέπει:

- να καθοριστούν η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης
- να ληφθούν υπόψη και να αξιολογηθούν όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης και να αντιμετωπιστούν ως ένα κοινό επενδυτικό χαρτοφυλάκιο.
- να εκτιμηθεί επακριβώς η μελλοντική δυνατότητα απόδοσης κέρδους κάθε δραστηριότητας, και
- να αναπτυχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές για κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά, αφού κάθε δραστηριότητα παρουσιάζει διαφορετικές ευκαιρίες και απαιτεί διαφορετικούς πόρους.

Για να κατανοήσουμε τον στρατηγικό σχεδιασμό πρέπει να γνωρίζουμε τη δομή μιας (μεγάλης) σύγχρονης εταιρίας. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρίες αποτελούνται από τέσσερα οργανωτικά επίπεδα: το επίπεδο διοίκησης της εταιρίας, το επίπεδο κλάδων, το επίπεδο δραστηριοτήτων και τέλος το επίπεδο προϊόντος. Σε κάθε οργανωτικό επίπεδο αναπτύσσονται ανάλογοι στόχοι και στρατηγικές:

- **Εταιρικός στρατηγικός σχεδιασμός** (Corporate strategy): Το στρατηγείο της εταιρίας είναι αρμόδιο για την κατάστρωση ενός γενικού στρατηγικού σχεδίου που αφορά όλη την επιχείρηση. Αυτό αποφασίζει πόσοι πόροι πρέπει να κατανεμηθούν σε κάθε κλάδο ή δραστηριότητα, καθώς επίσης και ποιες δραστηριότητες θα σταματήσουν ή ποιες νέες δραστηριότητες θα ξεκινήσουν.
- **Επιχειρησιακός στρατηγικός σχεδιασμός** (Business Unit strategy): Αναφέρεται στα σχέδια δράσης των κλάδων και των δραστηριοτήτων. Κάθε κλάδος καταστρώνει ένα σχέδιο που ασχολείται με την κατανομή των κεφαλαίων σε κάθε τομέα δραστηριότητας που ανήκει στον κλάδο. Κάθε τομέας δραστηριότητας με τη σειρά του καταστρώνει ένα στρατηγικό σχέδιο που θα τον οδηγήσει σε ένα κερδοφόρο μέλλον.
- **Στρατηγικός σχεδιασμός σε επίπεδο προϊόντος** (Product-market unit strategy): Κάθε επίπεδο προϊόντος (γραμμή προϊόντος, μάρκα) που ανήκει σε ένα τομέα δραστηριότητας καταστρώνει ένα σχέδιο με το οποίο θα επιδιώξει να επιτύχει τους αντικειμενικούς του στόχους στην αγορά του προϊόντος του.

Στη συνέχεια τα σχέδια αυτά τίθενται σε εφαρμογή, τα αποτελέσματα παρακολουθούνται και αξιολογούνται και γίνονται διορθωτικές ενέργειες. Ολόκληρος ο κύκλος του σχεδιασμού, της υλοποίησης και του ελέγχου παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 2-1: Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

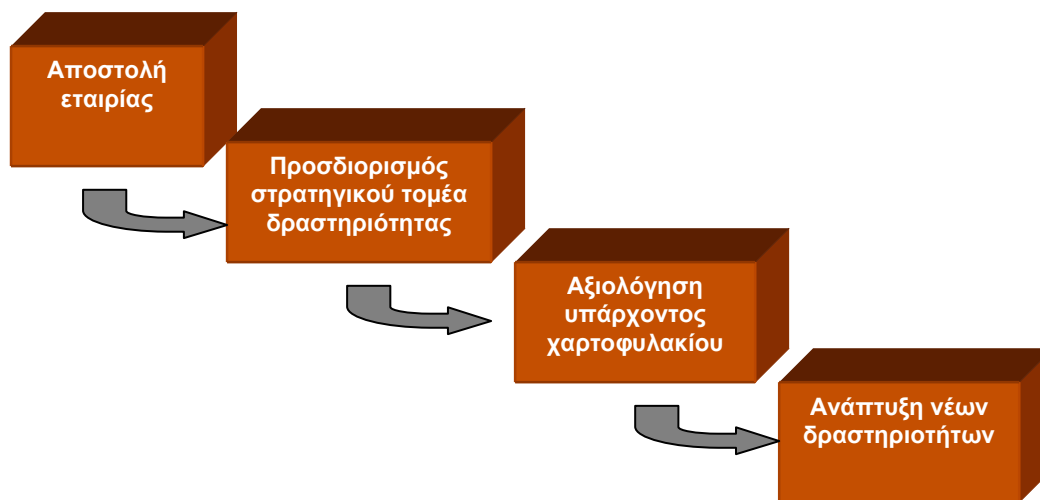
Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται πολύ συνοπτικά οι κυριότερες έννοιες και τα εργαλεία με τα οποία υλοποιείται ο γενικός εταιρικός στρατηγικός σχεδιασμός, ενώ στην επόμενη ενότητα η προσοχή θα εστιασθεί στον επιχειρησιακό στρατηγικό σχεδιασμό κάθε δραστηριότητας σε μια εταιρία.

2.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός Εταιρίας

Η διοίκηση της εταιρίας είναι υπεύθυνη να θέσει σε κίνηση την διαδικασία σχεδιασμού. Με την σύνταξη γενικών περιγραφών όσον αφορά την αποστολή, την πολιτική και τη στρατηγική, οι ανώτεροι managers καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι τομείς δραστηριότητας καταστρώνουν σχέδια σε επίπεδο δραστηριότητας. Μερικές εταιρίες δίνουν πολλή ελευθερία στους τομείς δραστηριότητας για να θέσουν τους δικούς τους στόχους και στρατηγικές όσον αφορά τις πωλήσεις και τα κέρδη. Το μόνο που απαιτείται είναι αυτοί οι τομείς δραστηριότητας να έχουν την επιθυμητή απόδοση. Άλλες εταιρίες θέτουν στόχους για τους τομείς δραστηριότητας, αλλά τους αφήνουν να αναπτύσσουν τις δικές τους στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων. Τέλος, άλλες εταιρίες θέτουν τους στόχους των τομέων, αλλά συμμετέχουν επίσης ενεργά στην ανάπτυξη της στρατηγικής τους.

Ανεξάρτητα όμως από το στυλ μάνατζμεντ, όλες οι εταιρίες πρέπει να επιτελούν τις εξής τέσσερις δραστηριότητες σχεδιασμού (βλέπε Σχήμα 2-2):

- να καθορίζουν την αποστολή της εταιρίας
- να προσδιορίζουν τους στρατηγικούς τομείς δραστηριότητας της εταιρίας
- να αναλύουν και να αξιολογούν το τρέχον χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων
- να προσδιορίζουν τους νέους τομείς δραστηριότητας στους οποίους θα εισέλθουν.



Σχήμα 2-2: Τα στάδια του εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού

2.2.1. Αποστολή μιας εταιρίας

Μια επιχείρηση υπάρχει για να επιτυγχάνει κάτι στο ευρύτερο περιβάλλον. **Με την αποστολή της εταιρίας προσδιορίζεται ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης και ο σκοπός της, και προωθούνται κοινές αξίες και προσδοκίες στους πελάτες αλλά και μεταξύ των εργαζομένων.** Γενικά, διαμορφώνεται η δημόσια εικόνα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η αποστολή μιας επιχείρησης μπορεί να είναι “η βελτίωση της ποιότητας ζωής στο σπίτι, μέσω της σχεδίασης, κατασκευής, προώθησης και υποστήριξης των καλύτερων οικιακών συσκευών του κόσμου” ή “η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων των πελατών και των εργαζομένων της επιχείρησης”.

Την αποστολή μιας εταιρίας τη διαμορφώνουν πέντε στοιχεία:

- **Η ιστορία της:** Κάθε εταιρία έχει κάποια ιστορία στόχων, πολιτικών και επιτευγμάτων. Κατά τον προσδιορισμό ή επαναπροσδιορισμό του σκοπού της, η επιχείρηση δεν πρέπει να απέχει ριζικά από την ιστορία της. Δεν θα είχε νόημα, για παράδειγμα, για το πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ να ιδρύσει κολέγια διετούς φοίτησης, ακόμα κι αν τα κολέγια αυτά αντιπροσώπευαν μια ευκαιρία ανάπτυξης.
- **Οι τρέχουσες προτιμήσεις του μάντζμεντ και των ιδιοκτητών:** Αυτοί που διευθύνουν την εταιρία έχουν προσωπικούς στόχους και οράματα.
- **Το περιβάλλον της αγοράς:** Το περιβάλλον της αγοράς καθορίζει τις κύριες ευκαιρίες και τις απειλές που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

- **Οι πόροι της εταιρίας:** Καθορίζουν ποιες αποστολές είναι πιθανές. Η Ολυμπιακή Αεροπορία θα ξεγελούσε τον εαυτό της αν υιοθετούσε σαν αποστολή της να γίνει η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρία του κόσμου.
- **Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρίας:** Η επιχείρηση πρέπει να στηρίζει την αποστολή της στα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει. Η εταιρία McDonald's θα μπορούσε ενδεχομένως να ασχοληθεί με τον τομέα της ηλιακής ενέργειας, αλλά έτσι δεν θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το κύριό της πλεονέκτημα, ότι παρέχει φτηνό φαγητό και γρήγορη εξυπηρέτηση σε μεγάλες ομάδες πελατών.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω αν και η αποστολή μιας εταιρίας πρέπει να προβάλλει ένα όραμα και μια κατεύθυνση για την εταιρία για τα επόμενα δέκα έως είκοσι χρόνια και να γίνεται σαφής στο ξεκίνημα, με την πάροδο του χρόνου μπορεί να παραμείνει σαφής, αλλά μερικοί managers μπορεί να πάψουν να ενδιαφέρονται γι' αυτή. Ή μπορεί να πάψει να είναι σχετική με τις νέες συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον. Ή η αποστολή μπορεί να γίνει ασαφής καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και προσθέτει νέα προϊόντα και αγορές. Πρόσφατα, η American Can, έβγαλε προς πώληση την αρχική της δραστηριότητα: την κατασκευή κονσερβοκουτιών. **Γι' αυτό η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αντιλαμβάνεται αν και πότε η επιχείρηση ξεφεύγει απ' την πορεία της, ώστε να επαναπροσδιορίζει το σκοπό της.**

Πέρα από την σύνταξη αποστολών που δίνουν στους πελάτες το γενικότερο σκοπό ύπαρξης μιας εταιρίας, οι επιχειρήσεις καταστρώνουν πιο αναλυτικές περιγραφές αποστολής προκειμένου να τις μοιράσουν στο προσωπικό της επιχείρησης. Μια καλά προετοιμασμένη περιγραφή αποστολής δίνει στο προσωπικό της εταιρίας την αίσθηση ότι ενημερώνονται όλοι για το σκοπό, την κατεύθυνση και την ευκαιρία και κατευθύνει γεωγραφικά διάσπαρτους υπαλλήλους για να εργαστούν ανεξάρτητα, αλλά και συλλογικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η σύνταξη μιας τυπικής περιγραφής της αποστολής δεν είναι εύκολη. Από τη μια πλευρά **η περιγραφή της αποστολής μιας εταιρίας πρέπει να εμπειρέχει το στοιχείο της παρώθησης**, δηλ. οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και ότι προσφέρει κάτι στην ανθρωπότητα. Για παράδειγμα, η αποστολή δεν πρέπει να είναι "να επιτύχουμε κέρδη" αλλά "να προσφέρουμε τις καλύτερες υπηρεσίες στον τομέα μας". Από την άλλη, η περιγραφή της αποστολής μιας εταιρίας πρέπει να τονίζει τις σημαντικότερες πολιτικές τις οποίες η εταιρία επιθυμεί να τηρήσει. Οι πολιτικές ορίζουν πώς πρέπει οι υπάλληλοι να

αντιμετωπίζουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους αντιπροσώπους, τους ανταγωνιστές και άλλες σημαντικές ομάδες. Οι πολιτικές σμικραίνουν το εύρος της ατομικής ευχέρειας, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να ενεργούν με συνέπεια σε σημαντικά θέματα.

Γενικά, οι καλές περιγραφές αποστολής ενσωματώνουν ένα πλήθος χαρακτηριστικών. Πρέπει να εστιάζονται σε ένα περιορισμένο αριθμό στόχων, παρά να ασχολούνται με τα πάντα. Η περιγραφή της αποστολής πρέπει να ορίζει τα κυριότερα ανταγωνιστικά πεδία δράσης μέσα στα οποία θα λειτουργήσει η εταιρία:

- **Πεδίο δράσης κλάδου:** Το εύρος του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρίας. Μερικές εταιρίες θα λειτουργήσουν μόνο μέσα σε ένα κλάδο, μερικές μόνο σε ένα σύνολο συναφών κλάδων, μερικές άλλες μόνο στο χώρο των βιομηχανικών προϊόντων, των καταναλωτικών αγαθών ή υπηρεσιών και τέλος μερικές άλλες σε κάθε κλάδο.
- **Πεδίο δράσης τμήματος της αγοράς:** Το είδος της αγοράς ή των πελατών που θα εξυπηρετήσει η εταιρία. Μερικές εταιρίες θα εξυπηρετήσουν μόνο το ανώτερο τμήμα της αγοράς σε όλους τους κλάδους (για παράδειγμα, η Porsche κατασκευάζει μόνο ακριβά αυτοκίνητα, γυαλιά ηλίου και άλλα αξεσουάρ).
- **Κάθετο πεδίο δράσης:** Ο βαθμός στον οποίο η εταιρία θα παράγει μόνη της τα υλικά που χρειάζεται. Στο ένα άκρο βρίσκονται οι εταιρίες που παράγουν οι ίδιες πολλά από τα υλικά που χρειάζονται, όπως είναι η Ford, η οποία διαθέτει δικές της φυτείες καουτσούκ, εργοστάσια κατασκευής τζαμιών και χυτήρια χάλυβα. Στο άλλο άκρο είναι οι εταιρίες με χαμηλή ή και καθόλου κάθετη ολοκλήρωση, όπως είναι η "αμιγώς εμπορική εταιρία".
- **Γεωγραφικό πεδίο δράσης:** Το φάσμα των περιοχών, των χωρών ή των ομάδων χωρών στις οποίες η εταιρία θα λειτουργήσει (βλ. εθνικές και πολυεθνικές εταιρίες).

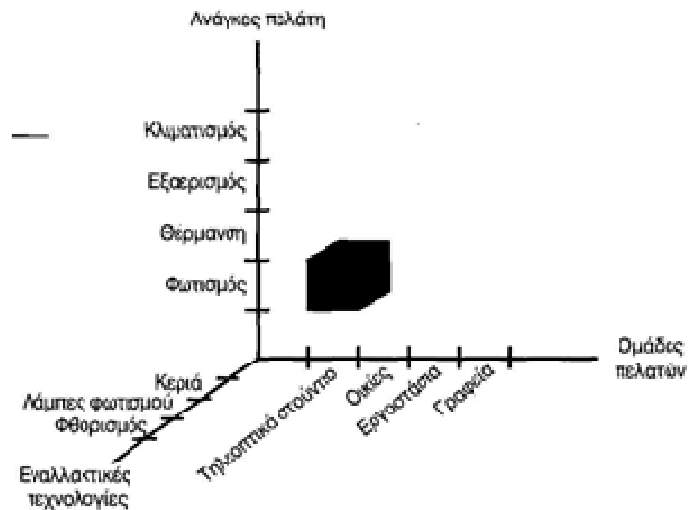
2.2.2. Προσδιορισμός των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας

Οι περισσότερες εταιρίες, ακόμα και οι μικρές, έχουν πολλές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες, όμως, αυτές μπορεί να μην είναι όλες εμφανείς. Μια εταιρία με δώδεκα διαφορετικούς κλάδους δεν έχει κατ' ανάγκη δώδεκα δραστηριότητες. Στην πραγματικότητα ένας κλάδος μπορεί να έχει πολλές δραστηριότητες, όπως όταν παράγει διαφορετικά προϊόντα για διαφορετικές ομάδες πελατών. Μερικές φορές δύο

κλάδοι μπορεί να είναι τόσο αλληλένδετοι που να αποτελούν μία και μόνη δραστηριότητα. Συνεπώς οι εταιρίες πρέπει να κάνουν το σημαντικό βήμα του προσδιορισμού των δραστηριοτήτων με τις οποίες ασχολούνται και να κάνουν μανάτζμεντ σε καθεμία σαν να πρόκειται για μια ξεχωριστή επιχείρηση. **Ο σκοπός του προσδιορισμού των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας μιας εταιρίας είναι να καθορισθούν οι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού για κάθε μια από αυτές και η κατάλληλη χρηματοδότησή τους.**

Οι εταιρίες, επίσης, ορίζουν συχνά τις δραστηριότητές τους με βάση το προϊόν που παράγουν. Θα πουν ότι "ασχολούνται με τα αυτοκίνητα" ή "με την παραγωγή λογαριθμικών κανόνων" και ούτω καθεξής. Ο ορισμός, όμως, αυτός μιας δραστηριότητας είναι μυωπικός. Ο Levitt υποστήριξε τη θέση ότι **οι ορισμοί των επιχειρήσεων με βάση την αγορά ήταν ανώτεροι από τους ορισμούς μιας επιχείρησης με βάση το προϊόν.** Υποστήριξε ότι μια δραστηριότητα πρέπει να θεωρείται σαν διαδικασία ικανοποίησης του πελάτη και όχι σαν διαδικασία παραγωγής προϊόντων. Τα προϊόντα είναι μεταβατικά, αλλά οι βασικές ανάγκες και οι ομάδες πελατών διαρκούν για πάντα. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που κατασκευάζει άμαξες για άλογα, θα κλείσει μόλις εφευρεθεί το αυτοκίνητο. Η ίδια όμως εταιρία, αν ορίσει σαν σκοπό της την παροχή μεταφορικών διευκολύνσεων, θα στραφεί από την κατασκευή άμαξών στην κατασκευή αυτοκινήτων. Ο Levitt ενθάρρυνε εταιρίες να αλλάξουν τον προσδιορισμό του πεδίου δράσης τους και να τον βασίσουν στην αγορά παρά στο προϊόν.

Η σύγχρονη μεθοδολογία ορισμού μιας δραστηριότητας είναι αυτή που βασίζεται σε τρεις διαστάσεις: τις ομάδες πελατών που θα εξυπηρετηθούν, τις ανάγκες πελατών που θα ικανοποιηθούν και την τεχνολογία που θα ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Ας πάρουμε, για παράδειγμα, μια μικρή εταιρία που σχεδιάζει συστήματα φωτισμού που χρησιμοποιούν λάμπες πυρακτώσεως για τηλεοπτικά στούντιο. Η ομάδα πελατών της είναι τα τηλεοπτικά στούντιο. Η ανάγκη των πελατών είναι ο φωτισμός. Η τεχνολογία είναι λάμπες πυρακτώσεως. Το πεδίο δράσης της επιχείρησης ορίζεται από τον αιωρούμενο κύβο που παρουσιάζεται στο Σχήμα 2-3. Το διάγραμμα αυτό δίνει μια πολύ καθαρή εικόνα της δραστηριότητας της επιχείρησης.



Σχήμα 2-3: Προσδιορισμός δραστηριότητας

Η εταιρία ενδεχομένως να θέλει να επεκταθεί και σε επιπρόσθετες δραστηριότητες. Για παράδειγμα, μπορεί να κατασκευάσει συστήματα φωτισμού και για άλλες ομάδες πελατών, όπως είναι τα σπίτια, τα εργοστάσια και τα γραφεία. Ή θα μπορούσε να προσφέρει άλλες υπηρεσίες που απαιτούνται από τα τηλεοπτικά στούντιο, όπως είναι η θέρμανση, ο εξαερισμός ή ο κλιματισμός. Ή θα μπορούσε να σχεδιάσει άλλες τεχνολογίες φωτισμού για τηλεοπτικά στούντιο, όπως ο φωτισμός με υπέρυθρες ή υπεριώδεις ακτίνες. Κάθε δραστηριότητα ορίζεται από την τομή των τριών διαστάσεων. Αν η εταιρία αυτή επεκταθεί σε άλλους κύβους, τότε λέμε ότι έχει διευρύνει το πεδίο δράσης της.

Οι εταιρίες πρέπει να προσδιορίσουν τις δραστηριότητές τους για να είναι σε θέση να εφαρμόσουν στρατηγική μανάτζμεντ. **Γενικά, κάθε στρατηγικός τομέας δραστηριότητας έχει τρία χαρακτηριστικά:**

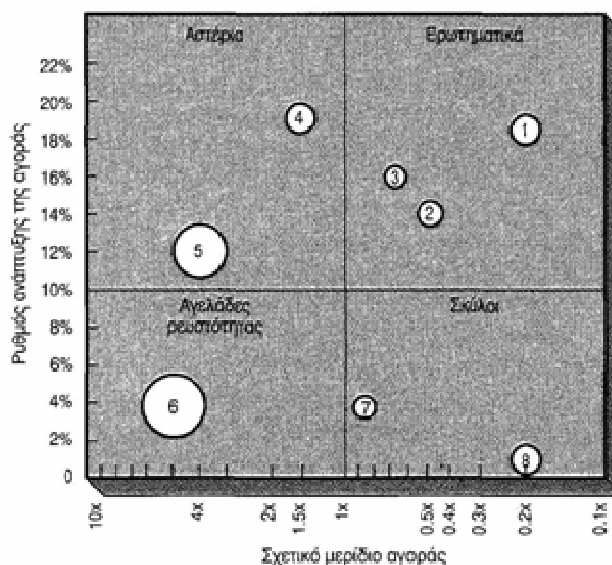
1. Είναι μια μεμονωμένη δραστηριότητα ή ένα σύνολο συγγενών δραστηριοτήτων που μπορούν να σχεδιαστούν χωριστά από τις υπόλοιπες της εταιρίας.
2. Έχει τους δικούς της ανταγωνιστές, που προσπαθούν να εξομοιωθούν μαζί της ή να την ξεπεράσουν.
3. Έχει έναν υπεύθυνο μανάτζερ, ο οποίος είναι υπεύθυνος για το στρατηγικό σχεδιασμό και τα κέρδη και ο οποίος ελέγχει τους περισσότερους απ' τους παράγοντες που επηρεάζουν τα κέρδη.

2.2.3. Αξιολόγηση του τρέχοντος χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων

Αφού έχουν καθορισθεί οι τομείς δραστηριότητας, στέλνουν τα σχέδιά τους στην εταιρία, η οποία τα εγκρίνει ή τους τα ξαναστέλνει για αναθεώρηση. Η εταιρία επανεξετάζει αυτά τα σχέδια για να αποφασίσει ποιους από τους στρατηγικούς τομείς δραστηριότητάς της να χτίσει, να διατηρήσει, να θερίσει και να καταργήσει. Το ανώτερο κλιμάκιο μάνατζμεντ γνωρίζει ότι το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων περιλαμβάνει έναν αριθμό "δραστηριοτήτων που εξασφάλιζαν ψωμί στο παρελθόν" και έναν αριθμό "δραστηριοτήτων που θα της εξασφαλίζουν ψωμί στο μέλλον". Όμως δεν μπορεί να βασίζεται σε εντυπώσεις. Χρειάζεται αναλυτικά εργαλεία για την ταξινομήση των δραστηριοτήτων με βάση τις δυνατότητες προσπορισμού κερδών.

Η πλέον γνωστή μέθοδος αξιολόγησης του χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων μιας εταιρίας είναι η **μήτρα ανάπτυξης μεριδίου**, την οποία ανέπτυξε η Boston Consulting Group (BCG). Στο Σχήμα 2-4 απεικονίζεται η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου. Οι οκτώ κύκλοι αντιπροσωπεύουν τα τρέχοντα μεγέθη και τις θέσεις των οκτώ δραστηριοτήτων απ' τις οποίες αποτελείται μια υποθετική εταιρία. Το μέγεθος κάθε δραστηριότητας μετρούμενο σε χρηματική αξία (Euro) είναι ανάλογο με το εμβαδόν του κύκλου. Έτσι, οι δύο μεγαλύτερες δραστηριότητες είναι η 5 και η 6. Η θέση κάθε δραστηριότητας δείχνει το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο της αγοράς.

Ειδικότερα, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς στον κατακόρυφο άξονα δείχνει τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση. Στο Σχήμα, κυμαίνεται από 0% μέχρι 20%. Ένας ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς πάνω από το 10% θεωρείται υψηλός.



Σχήμα 2-4: Μήτρα ανάπτυξης μεριδίου

Ο οριζόντιος άξονας, το σχετικό μερίδιο της αγοράς, αναφέρεται στο μερίδιο της αγοράς του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας που έχει σχέση με εκείνο του μεγαλύτερου ανταγωνιστή. Χρησιμοποιείται σαν μέτρο της δύναμης της εταιρίας στη σχετική αγορά. Όταν το σχετικό μερίδιο της αγοράς είναι 0,1 αυτό σημαίνει ότι οι πωλήσεις του στρατηγικού αυτού τομέα δραστηριότητας της εταιρίας είναι μόλις το 10% του όγκου των πωλήσεων του ηγέτη. Όταν το ποσοστό είναι 10%, αυτό σημαίνει ότι ο στρατηγικός τομέας δραστηριότητας της εταιρίας είναι ο ηγέτης και έχει δεκαπλάσιες πωλήσεις από την επόμενη πιο ισχυρή εταιρία της αγοράς. Το σχετικό μερίδιο της αγοράς υποδιαιρείται σε υψηλό και χαμηλό μερίδιο, χρησιμοποιώντας 1.0 ως διαχωριστική γραμμή. Το σχετικό μερίδιο της αγοράς παρουσιάζεται σε λογαριθμική κλίμακα, έτσι ώστε οι ίσες αποστάσεις να αντιπροσωπεύουν ίδια ποσοστιαία αύξηση.

Η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια, το καθένα απ' τα οποία δείχνει ένα διαφορετικό τύπο δραστηριότητας:

- **Ερωτηματικά:** Τα ερωτηματικά είναι δραστηριότητες της εταιρίας που λειτουργούν σε αγορές με υψηλή ανάπτυξη, αλλά έχουν χαμηλά σχετικά μερίδια αγοράς. Οι περισσότερες δραστηριότητες ξεκινούν σαν ερωτηματικό που δείχνει ότι η εταιρία προσπαθεί να εισέλθει σε μια αγορά με υψηλή ανάπτυξη, στην οποία υπάρχει ήδη ένας ηγέτης. **Το ερωτηματικό προϋποθέτει μεγάλη ρευστότητα**, αφού η εταιρία πρέπει να συνεχίσει να προσθέτει εργοστάσια, εξοπλισμό και προσωπικό για να ακολουθήσει το ρυθμό της

γρήγορα αναπτυσσόμενης αγοράς και επιπλέον, επιθυμεί να ξεπεράσει τον ηγέτη. Ο όρος "ερωτηματικό" είναι άριστα επιλεγμένος, επειδή η εταιρία πρέπει να σκεφτεί πολύ για το αν θα πρέπει να διαθέσει χρήματα γι' αυτή τη δραστηριότητα. Η εταιρία που απεικονίζεται στο Σχήμα 2-4 λειτουργεί τρεις δραστηριότητες- ερωτηματικά και αυτό μπορεί να είναι πολύ τολμηρό εγχείρημα. Η εταιρία θα ήταν ίσως προτιμότερο να επένδυε περισσότερα σε μία ή δύο δραστηριότητες, αντί να κατανέμει τους πόρους της στις τρεις δραστηριότητες, η καθεμία απ' τις οποίες θα πάρει μικρό μερίδιο.

- **Αστέρια:** Αν η δραστηριότητα-ερωτηματικό είναι επιτυχής γίνεται αστέρι. **Αστέρι είναι ο ηγέτης σε μια αγορά υψηλής ανάπτυξης. Αυτό δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι το αστέρι παράγει μια θετική ροή ρευστών για την εταιρία.** Η εταιρία πρέπει να δαπανήσει σημαντικά κεφάλαια για να ακολουθήσει τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και να αποκρούσει επιθέσεις ανταγωνιστών. Τα αστέρια συνήθως αποφέρουν κέρδη και γίνονται οι μελλοντικές αγελάδες που φέρνουν χρήμα στην εταιρία. Στο Σχήμα 2-4, η εταιρία έχει δύο αστέρια. Η εταιρία δικαιολογημένα θα έπρεπε να προβληματιστεί, αν δεν είχε καθόλου αστέρια.
- **Αγελάδες ρευστότητας:** Όταν ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης μιας αγοράς πέφτει κάτω από το 10%, το αστέρι γίνεται αγελάδα αν συνεχίζει να έχει το μεγαλύτερο σχετικό μερίδιο της αγοράς. **Μια αγελάδα παράγει πολύ χρήμα για την εταιρία. Η εταιρία δεν χρειάζεται να χρηματοδοτεί σε μεγάλο βαθμό την επέκταση της δυναμικότητάς της, επειδή ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς έχει επιβραδυνθεί.** Και επειδή η δραστηριότητα είναι ηγέτης της αγοράς και απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας και υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Η εταιρία χρησιμοποιεί τις δραστηριότητες-αγελάδες για να πληρώσει τους λογαριασμούς της και να υποστηρίξει τα αστέρια, τα ερωτηματικά και τους σκύλους, οι οποίοι έχουν την τάση να πεινούν για ρευστό. Στο Σχήμα 2-4, όμως, η εταιρία έχει μία μόνο δραστηριότητα-αγελάδα και συνεπώς είναι πολύ ευάλωτη. Σε περίπτωση που αυτή η αγελάδα αρχίσει να χάνει σχετικό μερίδιο της αγοράς, η εταιρία είναι υποχρεωμένη να διοχετεύσει αρκετά χρήματα στην αγελάδα για να διατηρήσει τον τίτλο του ηγέτη στην αγορά. Αν, αντίθετα, χρησιμοποιήσει τα χρήματα που της διοχετεύει η εταιρία για να υποστηρίξει τις άλλες δραστηριότητές της, η ισχυρή αγελάδα θα μετατραπεί σε μια δραστηριότητα-σκύλο.
- **Σκύλοι:** Ο όρος "σκύλοι" περιγράφει δραστηριότητες μιας εταιρίας που έχουν **ισχνό μερίδιο αγοράς σε αγορές με χαμηλή ανάπτυξη.** Αυτοί συνήθως παράγουν χαμηλά κέρδη ή ζημιές, παρ' όλο που μπορεί να φέρνουν μερικά

μετρητά. Η εταιρία που απεικονίζεται στο Σχήμα, έχει δύο δραστηριότητες-σκύλους και αυτό ενδεχομένως είναι επικίνδυνο. Η εταιρία οφείλει να μελετήσει αν υπάρχουν σοβαροί λόγοι να διατηρήσει τις δύο αυτές δραστηριότητες-σκύλους (όπως, για παράδειγμα, μια αναμενόμενη στροφή στο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς ή μια καινούργια ευκαιρία να γίνει ηγέτης στην αγορά) ή αν θέλει να το κάνει για λόγους συναισθηματικούς. Οι δραστηριότητες-σκύλοι συχνά καταναλίσκουν περισσότερο χρόνο μάντζμεντ, απ' ό,τι αξίζουν και γι' αυτό πρέπει ή να περιοριστούν ή να κλείσουν.

Αφού η εταιρία έχει απεικονίσει τις διάφορες δραστηριότητές της στη μήτρα ανάπτυξης του μεριδίου, στη συνέχεια καθορίζει αν το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων της είναι υγιές. Ένα μη ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο μπορεί να έχει πάρα πολλούς σκύλους ή ερωτηματικά και/ή πολύ ελάχιστα αστέρια και αγελάδες. Η επόμενη υποχρέωση της εταιρίας είναι να καθορίσει ποιο αντικειμενικό στόχο, στρατηγική και προϋπολογισμό να θέσει σε κάθε στρατηγικό τομέα δραστηριότητας. **Οι εναλλακτικοί αντικειμενικοί στόχοι που μπορούν να επιδιωχθούν είναι τέσσερις:**

- **Χτίσιμο:** Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι η επέκταση του μεριδίου αγοράς του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας, ακόμα κι αν αφήνει βραχυχρόνια κέρδη με σκοπό να επιτύχει αυτό τον αντικειμενικό στόχο. Το "χτίσιμο" είναι κατάλληλο για δραστηριότητες-ερωτηματικά των οποίων το μερίδιο πρέπει να μεγαλώσει αν θέλουν να γίνουν αστέρια.
- **Διατήρηση:** Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι η διατήρηση του μεριδίου αγοράς του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας. Ο αντικειμενικός αυτός στόχος είναι κατάλληλος για ισχυρές αγελάδες, αν θέλουν να συνεχίσουν να αποφέρουν μια μεγάλη θετική ροή μετρητών.
- **Θέρισμα:** Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι η αύξηση των βραχυχρόνιων εσόδων του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας, ανεξάρτητα από τα μακροχρόνια αποτελέσματα. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για ισχνές αγελάδες των οποίων το μέλλον δεν είναι ξεκάθαρο κι απ' τις οποίες απαιτείται μεγαλύτερη ροή μετρητών. Είσπραξη εσόδων μπορεί να γίνει και με τις δραστηριότητες-ερωτηματικά και τις δραστηριότητες-σκύλους.
- **Κατάργηση:** Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι να πουληθεί ή να ρευστοποιηθεί η δραστηριότητα, επειδή οι πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν κάπου αλλού

καλύτερα. Αυτό είναι κατάλληλο για τις δραστηριότητες-σκύλους και τις δραστηριότητες-ερωτηματικά, που λειτουργούν σαν εμπόδιο-απορροφητήρας στα κέρδη της εταιρίας.

Με την πάροδο του χρόνου, οι στρατηγικοί τομείς δραστηριότητας αλλάζουν θέση στη μήτρα ανάπτυξης μεριδίου. Οι επιτυχημένοι στρατηγικοί τομείς δραστηριότητας έχουν ένα κύκλο ζωής. Αρχίζουν με ερωτηματικά, γίνονται αστέρια, στη συνέχεια γίνονται αγελάδες και τελικά καταλήγουν να γίνουν σκύλοι προς τα τέλη του κύκλου ζωής τους. Γι' αυτό το λόγο, **οι εταιρίες πρέπει να εξετάζουν όχι μόνο τη σημερινή θέση των δραστηριοτήτων τους στη μήτρα ανάπτυξης μεριδίου, αλλά και τις κινητές τους θέσεις.** Κάθε δραστηριότητα πρέπει να επανεξετάζεται για να διαπιστωθεί πού βρισκόταν πέρσι, πρόπερσι κ.ό.κ. και πού θα κινηθεί τον επόμενο χρόνο, τον μεθεπόμενο κ.ό.κ. Αν η αναμενόμενη τροχιά μιας δεδομένης δραστηριότητας δεν είναι ικανοποιητική, η εταιρία πρέπει να ζητήσει απ' τον μάνατζερ αυτής της δραστηριότητας να προτείνει μια νέα στρατηγική και την πιθανή καταληκτική τροχιά.

Παρ' όλο που το χαρτοφυλάκιο που φαίνεται στο Σχήμα 2-4 είναι κατ' ουσία υγιές, μπορούν να οριστούν λανθασμένοι αντικειμενικοί στόχοι ή στρατηγικές. Το χειρότερο σφάλμα θα ήταν να ζητηθεί από όλους τους στρατηγικούς τομείς δραστηριότητας να στοχεύσουν στον ίδιο ρυθμό ανάπτυξης ή επίπεδο απόδοσης. Ο λόγος για τον οποίο γίνεται ανάλυση των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας είναι ότι κάθε δραστηριότητα έχει διαφορετικές δυνατότητες και χρειάζεται δικό της αντικειμενικό στόχο. Ανάμεσα στα άλλα σφάλματα μπορούν να περιληφθούν και τα ακόλουθα:

- Να αφεθούν οι δραστηριότητες-αγελάδες με πολύ λίγα κεφάλαια, οπότε και εξασθενούν. Ή να αφεθούν με πάρα πολλά κεφάλαια, οπότε η εταιρία δεν μπορεί να επενδύσει αρκετά για νέες αναπτυσσόμενες δραστηριότητες.
- Να γίνονται σημαντικές επενδύσεις σε δραστηριότητες-σκύλους με την ελπίδα να αναστρέψουν την πορεία τους, αλλά κάθε φορά να αποτυγχάνουν.
- Να διατηρούνται πάρα πολλές δραστηριότητες-ερωτηματικά και να γίνονται μικρές επενδύσεις στην καθεμιά. Οι δραστηριότητες-ερωτηματικά ή πρέπει να έχουν αρκετή υποστήριξη για να επιτυγχάνουν κυριαρχία σε κάποιο τμήμα της αγοράς ή να εγκαταλείπονται.

2.2.4. Επιχειρησιακά σχέδιο νέων δραστηριοτήτων

Τα σχέδια μιας εταιρίας για τις υπάρχουσες δραστηριότητές της θα της δώσουν τη δυνατότητα να κάνει προβλέψεις για τις συνολικές πωλήσεις και τα κέρδη. Συχνά, όμως, οι προβλεπόμενες πωλήσεις και τα κέρδη θα είναι μικρότερα από αυτά που θέλει να επιτύχει το μάνατζμεντ της εταιρίας μέσα στον ορίζοντα που έχει σχεδιάσει. Σε τελευταία ανάλυση, το σχέδιο χαρτοφυλακίου θα περιλάβει την κατάργηση μερικών δραστηριοτήτων και αυτές θα χρειασθούν αντικατάσταση.

Ας υποθέσουμε μια υποθετική εταιρία παραγωγής CD, την Musicale. Η πρόβλεψη των αναμενόμενων πωλήσεων για τα επόμενα δέκα χρόνια με για τις σημερινές δραστηριότητες του χαρτοφυλακίου της εταιρίας δεν είναι καθόλου ικανοποιητικές. Προφανώς η εταιρία θέλει να αναπτυχθεί πιο γρήγορα απ' ό,τι της επιτρέπουν οι δραστηριότητες που έχει σήμερα. Πώς μπορεί να καλύψει την απόκλιση του στρατηγικού σχεδιασμού; Τρεις είναι οι τρόποι με τους οποίους μια εταιρία μπορεί να καλύψει αυτή την απόκλιση και οι οποίοι παρουσιάζονται στον Πίνακα 2-1:

Πίνακας 2-1: Σημαντικότερες ευκαιρίες στρατηγικών ανάπτυξης

Εντατική ανάπτυξη	Ανάπτυξη μέσω ολοκλήρωσης	Ανάπτυξη μέσω διαποίκισης δραστηριοτήτων
-Διείσδυση σε αγορά	-Προς τα πίσω ολοκλήρωση	-Ομόκεντρη διαποίκιση
-Ανάπτυξη αγοράς	-Προς τα εμπρός ολοκλήρωση	-Οριζόντια διαποίκιση
-Ανάπτυξης προϊόντος	-Οριζόντια ολοκλήρωση	-Συσσωρευτική διαποίκιση

Εντατική ανάπτυξη

Στην εντατική ανάπτυξη το μάνατζμεντ της εταιρίας προσπαθεί να εντοπίσει τις περαιτέρω ευκαιρίες που θα της δώσουν τη δυνατότητα να επιτύχει ανάπτυξη με τις δραστηριότητες που διαθέτει σήμερα. Ο Ansoff έχει προτείνει ένα χρήσιμο πλαίσιο για τον εντοπισμό των νέων ευκαιριών εντατικής ανάπτυξης. Το πλαίσιο αυτό λέγεται πλέγμα επέκτασης προϊόντος/ αγοράς και παρουσιάζεται στο Σχήμα 2-5:

	Σημερινά προϊόντα	Νέα προϊόντα
Σημερινές αγορές	1. Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά	3. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος
Νέες αγορές	2. Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς	(Στρατηγική διαποίκισης δραστηριοτήτων)

Σχήμα 2-5: Τρεις στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης: πλέγμα επέκτασης προϊόντος/αγοράς

- **Στρατηγική διείσδυσης στην αγορά.** Εδώ το μάνατζμεντ αναζητάει τρόπους αύξησης του μεριδίου της αγοράς για τα σημερινά προϊόντα της στις σημερινές αγορές τους. Υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι. Μια εταιρία σαν τη Musicale θα μπορούσε να επιχειρήσει να ενθαρρύνει τους σημερινούς πελάτες της να αγοράσουν περισσότερα CD κατά περίοδο. Αυτό θα είχε νόημα αν οι περισσότεροι απ' τους πελάτες της δεν έκαναν συχνές αγορές CD και θα μπορούσαν να γνωρίσουν τα πλεονεκτήματα της χρησιμοποίησης περισσότερων CD για εγγραφή μουσικής ή για απλές εγγραφές. Ή η Musicale θα μπορούσε να επιχειρήσει να προσελκύσει τους πελάτες των ανταγωνιστών για να αγοράζουν τη δική της μάρκα. Αυτό θα είχε νόημα αν η Musicale παρατηρούσε πολλά μειονεκτήματα στο προϊόν ή στο πρόγραμμα μάρκετινγκ των ανταγωνιστών, που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί. Τέλος, η Musicale θα μπορούσε να επιχειρήσει να πείσει εκείνους που δεν χρησιμοποιούν CD, κι οι οποίοι μοιάζουν με τους σημερινούς χρήστες, να αρχίσουν να αγοράζουν CD. Αυτό θα είχε νόημα αν συνέχιζαν να υπάρχουν πολλά άτομα που δεν διέθεταν CD players.
- **Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς.** Το μάνατζμεντ πρέπει, επίσης, να αναζητήσει νέες αγορές των οποίων τις ανάγκες θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν τα σημερινά προϊόντα της εταιρίας. Πρώτον, η Musicale θα μπορούσε να επιχειρήσει να εντοπίσει πιθανές ομάδες χρηστών στις σημερινές περιοχές πωλήσεων, των οποίων το ενδιαφέρον για CD θα μπορούσε να παρακινηθεί. Αν η Musicale πουλούσε CD μόνο σε αγορές καταναλωτικών προϊόντων, θα μπορούσε να επιδιώξει πωλήσεις και στις αγορές των γραφείων και των εργοστασίων. Δεύτερον, η εταιρία θα μπορούσε να αναζητήσει επιπρόσθετα κανάλια διανομής στις παρούσες θέσεις της. Αν πουλούσε τις κασέτες της μόνο μέσω αντιπροσώπων στερεοφωνικών συστημάτων, θα μπορούσε να προσθέσει μαζικά κανάλια εμπορίας. Τρίτον, η εταιρία θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο να πουλήσει τα προϊόντα της σε νέα σημεία πώλησης στο εσωτερικό

και στο εξωτερικό. Συνεπώς, αν η Musicale πουλούσε μόνο στις ανατολικές περιοχές των ΗΠΑ, θα μπορούσε να σκεφτεί το ενδεχόμενο να πουλήσει και στις δυτικές περιοχές των ΗΠΑ ή να ανοίξει αγορές στην Ευρώπη.

- **Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος.** Στη συνέχεια το μάνατζμεντ πρέπει να εξετάσει τις πιθανότητες ανάπτυξης κάποιου νέου προϊόντος. Θα μπορούσε να αναπτύξει νέα χαρακτηριστικά CD, όπως ένα CD μεγαλύτερης διάρκειας. Θα μπορούσε να αναπτύξει και άλλες ποιότητες CD, όπως είναι ένα υψηλής ποιότητας CD για εκλεκτικούς μουσικόφιλους και ένα CD κατώτερης ποιότητας για τη μαζική αγορά, ή θα μπορούσε να κάνει έρευνα για μια εναλλακτική τεχνολογία κασετών, όπως είναι τα DVD και τα Blue-Ray.

Ανάπτυξη μέσω ολοκλήρωσης

Στην ανάπτυξη μέσω ολοκλήρωσης, το μάνατζμεντ πρέπει να εντοπίσει τις ευκαιρίες για να επεκταθεί ή να αποκτήσει δραστηριότητες σχετικές με αυτές που έχει η εταιρία σήμερα. Συχνά οι πωλήσεις και τα κέρδη μιας δραστηριότητας μπορούν να αυξηθούν μέσω ολοκλήρωσης προς τα μπρος, προς τα πίσω ή οριζοντίως μέσα στον κλάδο αυτής της δραστηριότητας:

- **Στρατηγική ολοκλήρωσης προς τα πίσω:** Η Musicale θα μπορούσε να εξαγοράσει έναν ή περισσότερους από τους προμηθευτές της (όπως οι παραγωγοί πλαστικών υλικών) για να αποκτήσει περισσότερα κέρδη ή έλεγχο
- **Στρατηγική ολοκλήρωσης προς τα μπρος:** θα μπορούσε να εξαγοράσει μερικούς χονδروπωλητές ή λιανοπωλητές, ειδικότερα αν είναι πολύ αποδοτικοί.
- **Στρατηγική οριζόντιας επέκτασης:** Τέλος, η Musicale θα μπορούσε να εξαγοράσει έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές, με την προϋπόθεση, όμως, ότι το κράτος δεν απαγορεύει αυτή την κίνηση.

Ανάπτυξη μέσω διαποίκισης

Η ανάπτυξη μέσω διαποίκισης έχει νόημα όταν μπορούν να βρεθούν καλές ευκαιρίες έξω από τις υπάρχουσες δραστηριότητες. Φυσικά καλή ευκαιρία είναι εκείνη όπου ο κλάδος είναι πάρα πολύ ελκυστικός και η εταιρία έχει το απαραίτητο

μίγμα επιχειρηματικών δυνάμεων για να είναι επιτυχής. Τρεις είναι οι τύποι διαποίκισης που μπορούν να εξεταστούν:

- **Στρατηγική ομόκεντρης διαποίκισης:** Η εταιρία μπορεί να αναζητήσει νέα προϊόντα που έχουν τεχνολογικές συνέργιες και/ή συνεργίες μάρκετινγκ με τις υπάρχουσες γραμμές προϊόντων, ακόμα κι όταν τα προϊόντα αυτά βρίσκουν ανταπόκριση από μια νέα κατηγορία πελατών. Π.χ., η Musicale θα μπορούσε να ξεκινήσει να λειτουργεί μια μονάδα κατασκευής DVD βασισμένη στην τεχνογνωσία της κατασκευής CD, γνωρίζοντας πολύ καλά ότι θα εισέλθει σε μια νέα αγορά και θα πουλήσει σε πελάτες που ανήκουν σε μια διαφορετική κατηγορία.
- **Στρατηγική οριζόντιας διαποίκισης:** Η εταιρία μπορεί να αναζητήσει νέα προϊόντα τα οποία θα μπορούσαν να ενδιαφέρουν τους σημερινούς πελάτες της παρ' όλο που από τεχνολογικής απόψεως δεν έχουν σχέση με την σημερινή γραμμή προϊόντων. Για παράδειγμα, η Musicale θα μπορούσε να ασχοληθεί με την παραγωγή θηκών για CD, ακόμα κι αν αυτή απαιτεί μια διαφορετική παραγωγική διαδικασία.
- **Στρατηγική συσσωρευτικής διαποίκισης:** Τέλος, η εταιρία μπορεί να αναζητήσει δραστηριότητες οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με τη σημερινή τεχνολογία της εταιρίας, τα σημερινά προϊόντα της ή τις σημερινές αγορές της. Η Musicale μπορεί να επιθυμεί να εξετάσει περιοχές νέων δραστηριοτήτων όπως είναι οι προσωπικοί υπολογιστές, κτηματομεσιτικά franchising ή τα fast food.

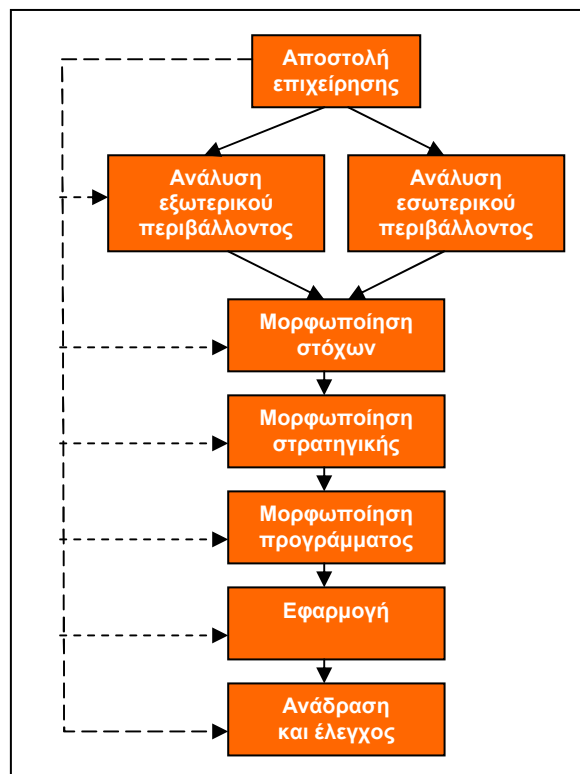
Συνεπώς βλέπουμε ότι μια εταιρία μπορεί συστηματικά να εντοπίσει ευκαιρίες για νέες δραστηριότητες κάνοντας χρήση του πλαισίου των συστημάτων μάρκετινγκ, πρώτα αναζητώντας τρόπους για να ενισχύσει τη θέση της στις σημερινές αγορές προϊόντων, στη συνέχεια εξετάζοντας τρόπους για ολοκλήρωση προς τα πίσω, εμπρός ή οριζοντίως σε σχέση με τις σημερινές της δραστηριότητες και τέλος αναζητώντας κερδοφόρες ευκαιρίες έξω από τις σημερινές της δραστηριότητες.

Ενότητα 3 ►

Επιχειρησιακός Στρατηγικός Σχεδιασμός των Δραστηριοτήτων

Έχοντας εξετάσει τα καθήκοντα στρατηγικού σχεδιασμού του μάντζμεντ μιας εταιρίας, μπορούμε να εξετάσουμε σε μεγαλύτερο βάθος τα καθήκοντα στρατηγικού σχεδιασμού που αντιμετωπίζουν οι μάντζερς των τομέων δραστηριότητας.

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού μιας δραστηριότητας αποτελείται από οκτώ στάδια που φαίνονται στο Σχήμα 3-1, τα οποία θα εξετάζονται αναλυτικά στη συνέχεια.



Σχήμα 3-1: Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού δραστηριότητας

3.1. Αποστολή της επιχείρησης

Κάθε τομέας δραστηριότητας χρειάζεται να καθορίσει την συγκεκριμένη αποστολή του μέσα στα πλαίσια της ευρύτερης αποστολής της εταιρίας. Για να γίνει πιο σαφές, ας επιστρέψουμε στο παράδειγμα της δραστηριότητας η οποία σχεδίαζε συστήματα φωτισμού με λάμπες πυρακτώσεως για τηλεοπτικά στούντιο. Η

δραστηριότητα αυτή ορίζεται σαφώς με βάση το *πεδίο δράσης του τμήματος της αγοράς*, δηλαδή, συστήματα φωτισμού για τηλεοπτικά στούντιο. Μπορεί, όμως, να χρειάζεται περαιτέρω ορισμό του πεδίου δράσης της αγοράς του. Σε σχέση με τις ομάδες πελατών, θα εκδηλώσει ενδιαφέρον για όλα τα τηλεοπτικά στούντιο ή μόνο για όσα μπορούν να πληρώσουν τα πιο προηγμένα συστήματα φωτισμού; Σε σχέση με τις *ανάγκες των πελατών*, θα κάνει εγκατάσταση και συντήρηση των συστημάτων ή απλώς θα τα πουλάει; Σε σχέση με το *κάθετο πεδίο δράσης*, θα κατασκευάζει η ίδια τα απαραίτητα εξαρτήματα ή θα συμβληθεί με κάποιο άλλο κατασκευαστή; Επίσης, θα πουλάει τα συστήματα φωτισμού απευθείας μέσω πωλητών ή μέσω αντιπροσώπων; Σε σχέση με το *γεωγραφικό πεδίο δράσης*, θα πουλάει σε μία μόνο περιοχή, σε ολόκληρη τη χώρα ή σε ορισμένες ομάδες χωρών του κόσμου; Προφανώς, ο τομέας δραστηριότητας θα χρειαστεί να παρουσιάσει το πεδίο δράσης της με περισσότερες λεπτομέρειες.

Επιπρόσθετα, η περιγραφή της αποστολής θα δείχνει τους ευρύτερους στόχους και τις πολιτικές του τομέα δραστηριότητας, που θα εκτείνονται πέραν των στόχων και των πολιτικών της εταιρίας. Η δραστηριότητα αυτή με τα συστήματα φωτισμού για τηλεοπτικά στούντιο θέλει να επιδιώξει να αναπτυχθεί, να αποκομίσει βραχυχρόνια κέρδη, να γίνει ηγέτης στην τεχνολογία ή τι άλλο; Τι πολιτικές θέλει να έχει όσον αφορά τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τις ενδιαφερόμενες ομάδες; Όλα αυτά τα ερωτήματα απαιτούν αποσαφήνιση στη διατύπωση της αποστολής.

3.2. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών)

Η περιγραφή της αποστολής θα βοηθήσει τη δραστηριότητα να ορίσει τις ανάγκες **ανίχνευσης του περιβάλλοντος**. Ο μάνατζερ της δραστηριότητας γνωρίζει τώρα τα μέρη του περιβάλλοντος που πρέπει να παρακολουθήσει και να καταλάβει αν η δραστηριότητα θα επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους. Για παράδειγμα, η εταιρία με συστήματα τηλεοπτικού φωτισμού πρέπει να παρακολουθήσει:

- Το ρυθμό αύξησης των τηλεοπτικών στούντιο
- Το επίπεδο τηλεθέασης, δεδομένου ότι επηρεάζει την οικονομική ευρωστία των τηλεοπτικών στούντιο και την ικανότητά τους να αγοράζουν νέα μηχανήματα.
- Τις στρατηγικές των ανταγωνιστών και την είσοδο νέων ανταγωνιστών.
- Τις τεχνολογικές εξελίξεις που ενδεχομένως θα επηρέαζαν τα μηχανήματα

- Τις αλλαγές σε νόμους και κανονισμούς που ενδεχομένως θα επηρεάσουν το σχεδιασμό των μηχανημάτων ή το μάρκετινγκ.
- Τα νέα ή τα μεταβαλλόμενα κανάλια διανομής για την πώληση των μηχανημάτων φωτισμού.
- Τις αυξήσεις στο κόστος αγοράς που θα μπορούσε να μετακυλισθεί στους κατασκευαστές μηχανημάτων.

Γενικά, η εταιρία πρέπει να παρακολουθήσει τις κύριες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (δημογραφικές/ οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές/νομικές και κοινωνικές/πολιτιστικές) **αλλά και του μικροπεριβάλλοντος** (πελάτες, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής, προμηθευτές) **οι οποίες επηρεάζουν τη δραστηριότητά της.** Ο τομέας δραστηριότητας είναι ανάγκη να κατατάξει σε κατηγορίες τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και να δημιουργήσει ένα σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ για να παρακολουθήσει τις τάσεις και τις σημαντικές εξελίξεις. Μετά, για κάθε τάση ή εξέλιξη, ο μάρκετερ πρέπει να προσδιορίσει τις συνεπαγόμενες ευκαιρίες και απειλές.

Ευκαιρίες

Ένας απ' τους βασικούς σκοπούς της ανίχνευσης του περιβάλλοντος είναι να εντοπισθούν νέες ευκαιρίες. Τι ορίζεται όμως ως ευκαιρία:

Ευκαιρία μάρκετινγκ μιας εταιρίας είναι ένας ελκυστικός στίβος για δράση μάρκετινγκ της εταιρίας, στον οποίο η εταιρία θα είχε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι ευκαιρίες αυτές πρέπει να ταξινομηθούν σύμφωνα με την ελκυστικότητά τους και την πιθανότητα επιτυχίας που θα είχε η εταιρία με κάθε ευκαιρία (Σχήμα 3-2). Η πιθανότητα επιτυχίας μιας εταιρίας με κάποια συγκεκριμένη ευκαιρία δεν εξαρτάται μόνο από το αν τα πλεονεκτήματα της δραστηριότητας (δηλ. δυνατότητες που την κάνουν να ξεχωρίζει) ταιριάζουν με τις προϋποθέσεις-κλειδιά της επιτυχίας για να λειτουργήσει στην αγορά-στόχο, αλλά και από το αν θα ξεπεράσουν εκείνα των ανταγωνιστών της. Η εταιρία με την καλύτερη αποδοτικότητα θα είναι εκείνη που μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη και να τη διατηρήσει διαχρονικά. Παραπέρα, τα πλεονεκτήματα μπορεί να μην είναι αρκετά. Η εταιρία πρέπει να πλεονεκτεί σε μεγάλο βαθμό προκειμένου να επιτύχει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

	Υψηλή Πιθανότητα Επιτυχίας	Χαμηλή Πιθανότητα Επιτυχίας
Υψηλή Ελκυστικότητα	1. Παραγωγή πιο ισχυρού συστήματος φωτισμού	2. Παραγωγή συστήματος με χαμηλότερο κόστος
Χαμηλή Ελκυστικότητα	3. Παραγωγή υλικού για την εκπαίδευση των χρηστών του συστήματος φωτισμού	4. Παραγωγή συσκευής για τη μέτρηση της ενεργειακής αποτελεσματικότητας όλων των συστημάτων φωτισμού

Σχήμα 3-2: Μήτρα ευκαιριών

Στο Σχήμα 3-2 οι καλύτερες ευκαιρίες που δίνονται σε μια εταιρία συστημάτων φωτισμού για τηλεοπτικά στούντιο είναι εκείνες που βρίσκονται στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο και το μάλιστα πρέπει να προετοιμάσει σχέδια για να κυνηγήσει μία ή περισσότερες από αυτές τις ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες που βρίσκονται στο κάτω δεξιό τεταρτημόριο είναι τόσο ασήμαντες που δεν αξίζει να τις εξετάσουμε. Οι ευκαιρίες που βρίσκονται στο πάνω δεξιό τεταρτημόριο και στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο πρέπει να παρακολουθούνται μη τυχόν και κάποια απ' αυτές βελτιώσει την ελκυστικότητά της και την πιθανότητα επιτυχίας της.

Απειλές

Μερικές από τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν απειλές:

Περιβαλλοντική απειλή είναι μια πρόκληση που παρουσιάζεται από μια δυσμενή τάση ή εξέλιξη στο περιβάλλον, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στη διάβρωση της θέσης της εταιρίας αν δεν αναλαμβανόταν κατάλληλη δράση μάρκετινγκ.

Οι ποικίλες εντοπισμένες απειλές πρέπει να ταξινομηθούν σύμφωνα με τη σοβαρότητα και την πιθανότητα εμφάνισής τους. Το Σχήμα 3-3 παρουσιάζει μια **μήτρα απειλής** και τη θέση πολλών απειλών απ' αυτές που αντιμετωπίζει η εταιρία συστημάτων φωτισμού για τηλεοπτικά στούντιο. Οι απειλές που βρίσκονται στο πάνω αριστερό τεταρτημόριο είναι σημαντικές απειλές, αφού μπορούν να βλάψουν σοβαρά την εταιρία, ενώ έχουν και μια υψηλή πιθανότητα εμφάνισης. Γι' αυτές τις απειλές η εταιρία πρέπει να προετοιμάσει ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης το οποίο να περιγράφει προκαταβολικά ποιες αλλαγές μπορεί να κάνει η εταιρία πριν ή κατά την εμφάνιση της απειλής. Οι απειλές που βρίσκονται στο κάτω δεξιό τεταρτημόριο είναι

τόσο μικρής σημασίας που μπορεί κανείς να τις αγνοήσει. Οι απειλές που βρίσκονται στο πάνω δεξιό και στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο δεν απαιτούν σχέδιο έκτακτης ανάγκης, αλλά χρειάζονται προσεκτική παρακολούθηση σε περίπτωση που γίνουν πιο κρίσιμες.

	Υψηλή Πιθανότητα Εμφάνισης	Χαμηλή Πιθανότητα Εμφάνισης
Υψηλή Σοβαρότητα	1. Παραγωγή ανώτερου συστήματος φωτισμού από ανταγωνιστή	2. Σημαντική και παρατεταμένη οικονομική ύφεση
Χαμηλή Σοβαρότητα	3. Υψηλότερο κόστος παραγωγής για την επιχείρηση	4. Νομική ρύθμιση για τον περιορισμό του αριθμού αδειών λειτουργίας των στούντιο TV

Σχήμα 3-3: Μήτρα απειλών

Με τη συμπλήρωση μιας εικόνας με τις σημαντικότερες απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, είναι αδύνατο να χαρακτηρίσουμε τη συνολική της ελκυστικότητα. Τέσσερα είναι τα πιθανά ενδεχόμενα:

- **Ιδανική δραστηριότητα** είναι εκείνη που έχει πολλές **σημαντικές ευκαιρίες** και λίγες **σημαντικές απειλές**.
- **Δραστηριότητα με υψηλές προοπτικές** και κίνδυνους είναι εκείνη που έχει πολλές **σημαντικές ευκαιρίες** και πολλές **σημαντικές απειλές**.
- **Ωριμη δραστηριότητα** είναι εκείνη που έχει λίγες **σημαντικές ευκαιρίες** και λίγες **σημαντικές απειλές** και τέλος,
- **Προβληματική δραστηριότητα** είναι εκείνη που έχει λίγες **ευκαιρίες** και πολλές **απειλές**.

3.3. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (Ανάλυση των δυνατών σημείων / αδυναμιών)

Άλλο πράγμα είναι να διακρίνουμε τις ελκυστικές ευκαιρίες στο περιβάλλον κι άλλο πράγμα να έχουμε τις αναγκαίες ικανότητες για να επιτύχουμε σ' αυτές τις ευκαιρίες. Κάθε δραστηριότητα πρέπει να αξιολογεί περιοδικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Το μάνατζμεντ –ή κάποιος εξωτερικός σύμβουλος- εξετάζει τις ικανότητες της δραστηριότητας στο μάρκετινγκ, στον οικονομικό τομέα, στον τομέα της παραγωγής και στην οργάνωση. Κάθε παράγοντας βαθμολογείται σαν σημαντικό πλεονέκτημα, ασήμαντο πλεονέκτημα, ουδέτερος παράγοντας, ασήμαντη αδυναμία ή σημαντική αδυναμία. Μια εταιρία με σημαντικές ικανότητες στο μάρκετινγκ θα παρουσιάζει και στους δέκα παράγοντες του μάρκετινγκ τη βαθμολογία "σημαντικό πλεονέκτημα". Συνδέοντας διάφορες βαθμολογίες για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, μπορούμε εύκολα να προσδιορίσουμε τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και τις σημαντικότερες αδυναμίες της δραστηριότητας.

Φυσικά δεν είναι όλοι οι παράγοντες εξίσου σημαντικοί για να επιτύχουν σε μια δραστηριότητα ή να επιτύχουν με μια νέα ευκαιρία μάρκετινγκ. Επίσης είναι αναγκαίο να βαθμολογήσουμε τη σπουδαιότητα κάθε παράγοντα –μεγάλη, μεσαία ή χαμηλή– γι' αυτή την ευκαιρία. Όταν συνδυάζουμε τα επίπεδα απόδοσης και σπουδαιότητας, εμφανίζονται τέσσερις πιθανότητες, οι οποίες παρουσιάζονται στο Σχήμα 3-4.

		Απόδοση	
		Χαμηλή	Υψηλή
Σπουδαιότητα	Υψηλή	Επικεντρωθείτε εδώ	Συνεχίστε την καλή δουλειά
	Χαμηλή	Χαμηλή προτεραιότητα	Πιθανή εξόντωση

Σχήμα 3-4: Αξιολόγηση διαδικασιών σε μια δραστηριότητα (Μήτρα απόδοσης – σπουδαιότητας)

Στο τεταρτημόριο Α βρίσκονται οι σημαντικοί παράγοντες στους οποίους η δραστηριότητα έχει χαμηλή απόδοση και συνεπώς πρέπει να ενισχύσει αυτούς τους παράγοντες. Συνεπώς "επικεντρώστε το ενδιαφέρον σας εδώ". Στο τεταρτημόριο Β

βρίσκονται οι σημαντικοί παράγοντες στους οποίους η δραστηριότητα είναι ήδη ισχυρή. Συνεπώς "συνεχίστε με τον ίδιο τρόπο". Στο τεταρτημόριο Γ βρίσκονται οι μη σημαντικοί παράγοντες στους οποίους η δραστηριότητα έχει χαμηλή απόδοση. Συνεπώς Οι παράγοντες αυτοί είναι "χαμηλής προτεραιότητας". Στο τεταρτημόριο Δ βρίσκονται οι μη σημαντικοί παράγοντες στους οποίους η δραστηριότητα είναι ισχυρή. Ενδεχομένως να κάνει περισσότερες επενδύσεις σ' αυτούς τους παράγοντες απ' όσες πρέπει και μάλιστα με κίνδυνο την εξόντωσή της.

Η ανάλυση αυτή μας λέει ότι ακόμα κι όταν μια δραστηριότητα έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε κάποιο παράγοντα (δηλαδή, ένα διακριτικό πλεονέκτημα), το πλεονέκτημα αυτό δεν δημιουργεί κατ' ανάγκην ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρώτον, μπορεί να είναι ένα πλεονέκτημα που δεν έχει καμία σημασία για τους πελάτες αυτής της αγοράς. Δεύτερον, ακόμα κι αν είναι, οι ανταγωνιστές μπορεί να έχουν το ίδιο επίπεδο πλεονεκτήματος σ' αυτόν τον παράγοντα. Επομένως, αυτό που γίνεται σημαντικό για τη δραστηριότητα είναι να έχει σχετικά μεγαλύτερο πλεονέκτημα σ' αυτόν το σημαντικό παράγοντα, παρά οι ανταγωνιστές της. Συνεπώς δύο ανταγωνιστές μπορεί να έχουν χαμηλό κόστος παραγωγής, αλλά εκείνος που έχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά την εξέταση του συνόλου των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της, η δραστηριότητα δεν είναι αναγκασμένη να διορθώσει όλες τις αδυναμίες (μερικές είναι ασήμαντες) και να μην υπερηφανεύεται για τα πλεονεκτήματά της (απ' τα οποία μερικά μπορεί να είναι ασήμαντα). Το μεγάλο ερώτημα είναι κατά πόσο η δραστηριότητα πρέπει να περιοριστεί σε εκείνες τις ευκαιρίες στις οποίες έχει τώρα τα απαιτούμενα πλεονεκτήματα ή αν θα πρέπει να σκεφτεί πιθανώς καλύτερες ευκαιρίες, όπου θα έπρεπε να αποκτήσει ή να δημιουργήσει κάποια πλεονεκτήματα.

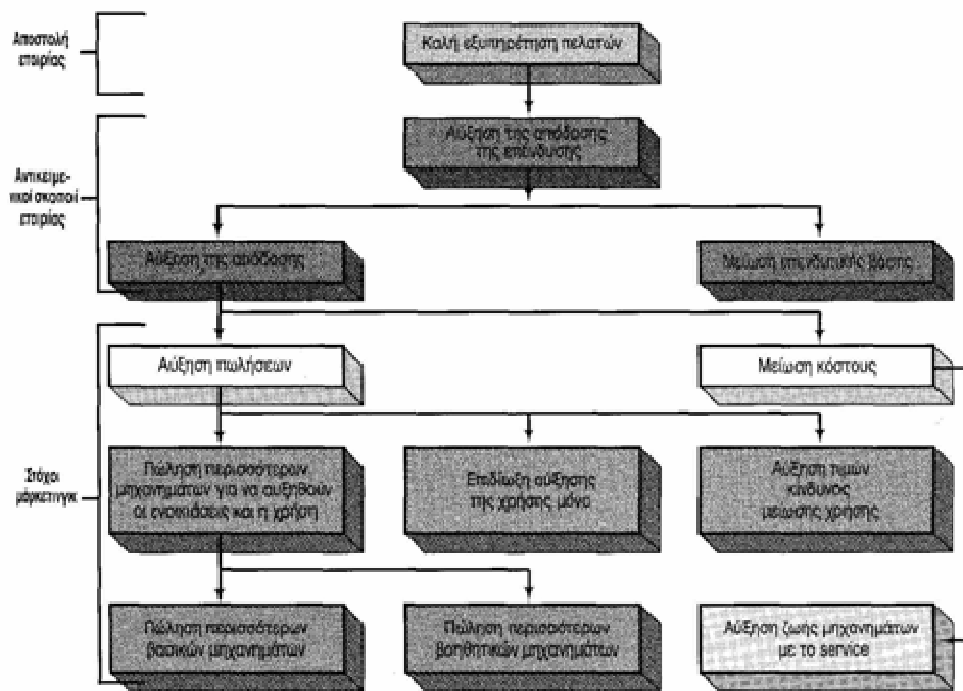
Μερικές φορές μια δραστηριότητα έχει κακή απόδοση όχι επειδή τα τμήματά της δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα πλεονεκτήματα, αλλά επειδή δεν συνεργάζονται σαν ομάδα. Σε μια σημαντική εταιρία ηλεκτρονικών, οι μηχανικοί βλέπουν τους πωλητές σαν "αποτυχημένους μηχανικούς", ενώ οι πωλητές βλέπουν τους μηχανικούς του σέρβις σαν "αποτυχημένους πωλητές". Είναι πολύ σημαντικό να αξιολογήσουμε την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στα τμήματα, στα πλαίσια του εσωτερικού περιβαλλοντικού ελέγχου. Μια εταιρία ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει λύσει αυτό το πρόβλημα με το να διεξάγει κάθε χρόνο έρευνα και να ζητάει από κάθε τμήμα να βαθμολογήσει τον εαυτό του και όλα τα άλλα τμήματα με βάση τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του. Μετά από αυτά τα ευρήματα, η

εταιρία αναλαμβάνει προγράμματα για τη διόρθωση των αδυναμιών των τμημάτων και τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ τους.

3.4. Μορφοποίηση στόχων

Αφού ο τομέας δραστηριότητας ορίσει την αποστολή του και εξετάσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να προχωρήσει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών και στόχων για την περίοδο σχεδιασμού. Η φάση αυτή ονομάζεται μορφοποίηση στόχων.

Πολύ ελάχιστες δραστηριότητες επιδιώκουν μόνο ένα στόχο. **Οι περισσότεροι τομείς δραστηριότητας επιδιώκουν ένα μίγμα στόχων που περιλαμβάνει αποδοτικότητα, ανάπτυξη πωλήσεων, βελτίωση μεριδίου αγοράς, ανάλυση κινδύνου, καινοτομικότητα, φήμη και ούτω καθεξής.** Ο τομέας δραστηριότητας θέτει αυτούς τους στόχους και ασκεί μανάτζμεντ βάσει στόχων. Για να λειτουργήσει αυτό το σύστημα, **οι ποικίλοι στόχοι του τομέα δραστηριότητας πρέπει να είναι ιεραρχήσιμοι, ποσοτικοί, ρεαλιστικοί και συνεπείς.** Αντί να διαμορφώσουμε μια μακροσκελή λίστα με στόχους για τη σχεδιαζόμενη περίοδο, οι οποίοι ποικίλουν από άποψη σπουδαιότητας, ο τομέας δραστηριότητας πρέπει να προσπαθήσει να τους διατάξει ιεραρχικά, από τον πλέον σημαντικό μέχρι τον λιγότερο σημαντικό. Ιδανικό παράδειγμα ιεραρχήσιμων στόχων παρέχει η εταιρία Interstate Telephone (ονομασία φανταστική), ένας στρατηγικός τομέας δραστηριότητας μιας μεγαλύτερης εταιρίας. Αυτός ο τομέας δραστηριότητας έχει απόδοση επένδυσης 7,5% μόνο, ποσοστό πολύ χαμηλό για να στηρίξει τα σχέδιά του για επέκταση και παροχή καλύτερων υπηρεσιών και μηχανημάτων στους πελάτες. Η αποστολή του τομέα δραστηριότητας είναι να παράσχει καλή υπηρεσία στους πελάτες. Ο σημαντικότερος σημερινός στόχος είναι να αυξηθεί η απόδοση της επένδυσής του. Από τον στόχο αυτό ακολουθεί μια ολόκληρη ιεραρχία περαιτέρω στόχων (βλέπε Σχήμα 3-5). Συνεπώς ένας σημαντικός στόχος μιας δραστηριότητας μπορεί σε τελευταία ανάλυση να μεταφρασθεί σε συγκεκριμένους στόχους για όλους τους υπαλλήλους.



Σχήμα 3-5: Ιεράρχηση των στόχων

Στο μέτρο του δυνατού οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να εκφραστούν ποσοτικά. Ο αντικειμενικός στόχος "αύξηση της απόδοσης της επένδυσης" δεν είναι τόσο ικανοποιητικός όσο "η αύξηση της απόδοσης της επένδυσης σε 15%" ή, ακόμα καλύτερα, "αύξηση της απόδοσης της επένδυσης σε 15% μέσα σε δύο χρόνια". Οι μάνατζερς χρησιμοποιούν τον όρο στόχος για να περιγράψουν αντικειμενικούς σκοπούς που είναι συγκεκριμένοι όσον αφορά το μέγεθος και το χρόνο. Η μετατροπή των αντικειμενικών σκοπών σε συγκεκριμένους στόχους διευκολύνει τη διαδικασία του σχεδιασμού μάνατζμεντ, της υλοποίησης και του ελέγχου.

Μια επιχείρηση πρέπει να επιλέγει ρεαλιστικά επίπεδα για τους αντικειμενικούς της σκοπούς. Τα επίπεδα πρέπει να προκύπτουν από μια ανάλυση των ευκαιριών και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων τους, και όχι από ευσεβείς πόθους.

Τέλος, οι αντικειμενικοί σκοποί της εταιρίας πρέπει να είναι συνεπείς. Είναι αδύνατο να "μεγιστοποιήσεις και τις πωλήσεις και τα κέρδη" ή "να επιτύχεις τις μεγαλύτερες πωλήσεις με το μικρότερο κόστος" ή "να σχεδιάσεις το καλύτερο προϊόν στο συντομότερο χρονικό διάστημα". Αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί βρίσκονται σε μια εναλλακτική σχέση. Ακολουθούν μερικές σημαντικές τέτοιες σχέσεις:

- Υψηλά περιθώρια κέρδους έναντι υψηλού μεριδίου αγοράς
- Βαθιά διείσδυση στις υπάρχουσες αγορές έναντι ανάπτυξης νέων αγορών
- Στοχευόμενα κέρδη έναντι στόχων που δεν αφορούν το κέρδος
- Υψηλή ανάπτυξη έναντι υψηλής σταθερότητας

Μια επιχείρηση πρέπει να υιοθετεί συνεπείς στόχους γιατί αλλιώς θα δημιουργηθεί σύγχυση. Πολύ συχνά οι Αμερικανοί ανώτατοι διοικητές λένε στα στελέχη τους να επενδύουν για "μακροχρόνια ανάπτυξη μεριδίου της αγοράς" και στη συνέχεια τους πιέζουν να επιτύχουν "υψηλά τρέχοντα κέρδη". Στο μεταξύ οι λάπωνες επιδιώκουν υψηλότερα μερίδια αγοράς και αφήνουν τις ανησυχίες τους για κέρδη για αργότερα. Κάθε επιλογή από το παραπάνω σύνολο εναλλακτικών στόχων θα απαιτήσει μια σημαντικά διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ.

3.5. Διαμόρφωση στρατηγικής

Οι σκοποί δείχνουν πού επιθυμεί να πάει μια επιχείρηση. Η στρατηγική δίνει απάντηση στο πώς να πάει εκεί. Κάθε επιχείρηση πρέπει να ετοιμάσει μια στρατηγική για να επιτύχει τους στόχους της. Η στρατηγική πρέπει, επομένως, να πάρει μορφή ειδικών προγραμμάτων που να εφαρμόζονται αποτελεσματικά και να διορθώνονται σε περίπτωση που δεν είναι σε θέση να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Γενικά, οι ανταγωνιστές μέσα σε ένα κλάδο μπορεί να επιδιώκουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές που είναι όλως λογικές, δεδομένου ότι αυτοί οι ανταγωνιστές έχουν διαφορετικούς αντικειμενικούς σκοπούς, ευκαιρίες και πόρους. Παρ' όλο που μπορεί κανείς να καταγράψει πολλούς τύπους στρατηγικών, ο Porter τους έχει συμπύξει σε **τρεις γενικούς τύπους στρατηγικών** που παρέχουν ένα καλό σημείο εκκίνησης για τη στρατηγική σκέψη:

- ***Ηγεσία στον τομέα των κόστους:*** Εδώ η επιχείρηση εργάζεται σκληρά για να επιτύχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και διανομής, έτσι ώστε να πωλεί σε τιμή χαμηλότερη από τους ανταγωνιστές της και να κερδίσει μεγάλο κομμάτι αγοράς. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική πρέπει να είναι καλές στα μηχανολογικά, στις αγορές, στην παραγωγή και τη φυσική διανομή, ενώ χρειάζονται λιγότερη δεξιοτεχνία στο μάρκετινγκ. Η Texas Instruments είναι

μια κορυφαία εταιρία που εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική. Το πρόβλημα με αυτή τη στρατηγική είναι ότι θα εμφανίζονται συνήθως άλλες επιχειρήσεις με ακόμα χαμηλότερο κόστος (από την Άπω Ανατολή, για παράδειγμα) και θα πλήττουν την επιχείρηση που στήριξε ολόκληρο το μέλλον της στο χαμηλό της κόστος. Το μυστικό είναι να επιτύχει η επιχείρηση το χαμηλότερο κόστος ανάμεσα σε εκείνους τους ανταγωνιστές με την υιοθέτηση παρόμοιων διαφοροποιήσεων, ή την εστίαση σε παρόμοια στρατηγική.

- **Διαφοροποίηση:** Εδώ η επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην επίτευξη ανώτερης απόδοσης σε κάποιο σημαντικό τομέα, ωφελείας του πελάτη που εκτιμάται από την αγορά σαν σύνολο. Μπορεί να αγωνιστεί για την ηγεσία στο σέρβις, την ποιότητα, το στυλ, την τεχνολογία κ.α. Όμως είναι μάλλον απίθανο να τα επιτύχει όλα ταυτόχρονα. Η επιχείρηση καλλιεργεί εκείνα τα πλεονεκτήματα που θα της δώσουν ένα διαφορικό πλεονέκτημα αποδοτικότητας στα πλαίσια μιας σειράς ωφελημάτων. Έτσι, μια επιχείρηση που επιδιώκει την ηγεσία στην ποιότητα, πρέπει να κατασκευάζει ή να αγοράζει τα καλύτερα εξαρτήματα, να τα συναρμολογεί με τέλειο τρόπο, να τα επιθεωρεί προσεκτικά κτλ. Αυτή είναι η στρατηγική της Canon στο χώρο των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων.
- **Εστίαση:** Εδώ η επιχείρηση εστιάζει το ενδιαφέρον της σε ένα ή περισσότερα μικρά τμήματα αγοράς, αντί να επιδιώξει να κατακτήσει ολόκληρη την αγορά. Η επιχείρηση ενημερώνεται για τις ανάγκες αυτών των τμημάτων και επιδιώκει είτε να ηγηθεί στον τομέα του κόστους, είτε κάποια μορφή διαφοροποίησης μέσα στο τμήμα-στόχο. Έτσι η Armstrong Rubber έχει εξειδικευτεί στην κατασκευή ανώτερης ποιότητας ελαστικών για γεωργικά μηχανήματα και οχήματα αναψυχής και συνεχίζει να αναζητά νέα μικρά τμήματα αγοράς για να εξυπηρετήσει.

Σύμφωνα με τον Porter, **οι επιχειρήσεις εκείνες που επιδιώκουν την ίδια στρατηγική που απευθύνεται στην ίδια αγορά ή στο τμήμα αγοράς αποτελούν μια στρατηγική ομάδα.** Η επιχείρηση η οποία εφαρμόζει με τον καλύτερο τρόπο αυτή τη στρατηγική, θα αποκομίσει τα περισσότερα κέρδη. Έτσι, η επιχείρηση με το μικρότερο κόστος ανάμεσα σε εκείνες που επιδιώκουν μια στρατηγική χαμηλού κόστους, θα τα καταφέρει καλύτερα. Ο Porter υποστηρίζει ότι οι εταιρίες που δεν επιδιώκουν μια σαφή στρατηγική χαμηλού κόστους –αυτές που ακολουθούν τη μέση οδό– επιτυγχάνουν τα χειρότερα αποτελέσματα. Έτσι η Chrysler και η International Harvester πέρασαν δύσκολους καιρούς στους κλάδους που ανήκουν γιατί δεν ξεχώρισαν για το χαμηλότερο κόστος τους, για την υψηλότερη ποιότητα ή για την

καλύτερη εξυπηρέτηση κάποιου τμήματος της αγοράς. **Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη μέση οδό προσπαθούν να είναι καλές από όλες τις στρατηγικές διαστάσεις, αλλά επειδή οι στρατηγικές διαστάσεις απαιτούν διαφορετικούς και συχνά μη συμβατούς τρόπους οργάνωσης της επιχείρησης, οι επιχειρήσεις αυτές στο τέλος δεν είναι καλές σε κανένα τομέα.**

3.6. Εκπόνηση προγραμμάτων

Από τη στιγμή που η επιχείρηση αναπτύξει τις κύριες στρατηγικές της για την επίτευξη των σκοπών της, πρέπει να προσπαθήσει να καταστρώσει προγράμματα υποστήριξης για την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών. Έτσι, αν η επιχείρηση έχει αποφασίσει να γίνει ηγέτης στον τομέα της τεχνολογίας, πρέπει να εφαρμόσει προγράμματα ενδυνάμωσης του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τις νεότερες τεχνολογίες που θα μπορούσαν να την επηρεάσουν, να δημιουργήσει προϊόντα πρώτης γραμμής, να εκπαιδεύσει τη δύναμη των πωλήσεων για να κατανοήσουν τα προϊόντα και να επιμορφώσει τους πελάτες, να αναπτύξει ένα διαφημιστικό πρόγραμμα για να παραδώσει τη θέση της σαν ηγέτη στον τεχνολογικό τομέα και ούτω καθεξής.

3.7. Υλοποίηση

Ακόμα κι αν η επιχείρηση έχει αναπτύξει μια σαφή στρατηγική και καλά μελετημένα προγράμματα που την υποστηρίζουν, αυτό ίσως να μην είναι αρκετό. Η επιχείρηση μπορεί να αποτύχει στην υλοποίηση. Σύμφωνα με την McKinsey Company, μια από τις κορυφαίες εταιρίες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι αρκετός. Η στρατηγική είναι ένα μόνο από τα επτά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι εταιρίες που έχουν καλό μάνατζμεντ. στο πλαίσιο της McKinsey τρία πρώτα χαρακτηριστικά –στρατηγική, δομή και συστήματα- θεωρούνται σαν το "hardware" της επιτυχίας, ενώ τέσσερα άλλα –στυλ, δεξιότητες, προσωπικό και κοινές αξίες- είναι το "software".

Οι σύμβουλοι της McKinsey πρόσθεσαν τα τέσσερα χαρακτηριστικά του software μετά από τη μελέτη ενός μεγάλου δείγματος εταιριών με άριστο μάνατζμεντ –IBM, P&G, Caterpillar, Delta, McDonald's, Levi Strauss κ.α.- και αφού ανακάλυψαν ότι οι δυνάμεις τους υπερέβαιναν τη στρατηγική, τη δομή και τα συστήματα. Οι οργανισμοί

αυτοί παρουσιάζουν άλλα τέσσερα χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι το στυλ, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτή την εταιρία έχουν ένα κοινό στυλ συμπεριφοράς και σκέψης. Γι' αυτό όσοι εργάζονται στη McDonald's χαμογελούν στους πελάτες και οι εργαζόμενοι στην IBM είναι πολύ επαγγελματίες στις επαφές τους με τους πελάτες. Το δεύτερο είναι οι δεξιότητες, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει τη μεγάλη δεξιότητα που χρειάζεται για την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρίας. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η στελέχωση, που σημαίνει ότι η εταιρία έχει προσλάβει ικανά άτομα, τα έχει εκπαιδεύσει καλά και τους έχει αναθέσει τις κατάλληλες εργασίες για να εξασκήσουν το ταλέντο τους. Το τέταρτο χαρακτηριστικό είναι οι κοινές αξίες, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις ίδιες αξίες που καθοδηγούν τις ενέργειές τους και την αποστολή τους. Οι επιτυχημένες εταιρίες παρουσιάζουν κοινές πολιτικές αξίες που ταιριάζουν στη στρατηγική τους

3.8. Ανάδραση και έλεγχος

Το "λογισμικό" του μάνατζμεντ θα επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει τις στρατηγικές και τα προγράμματά της με επιτυχία. Κατά την εφαρμογή, η επιχείρηση χρειάζεται να παρακολουθεί τα αποτελέσματα και να ελέγχει τις νέες εξελίξεις στο περιβάλλον. Η εταιρία μπορεί να υπολογίζει σε ένα πράγμα: ότι το περιβάλλον θα αλλάξει κατά τη διάρκεια της περιόδου σχεδιασμού. Κι όταν αλλάξει, η εταιρία θα δεχθεί πιέσεις για να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές σε ένα ή περισσότερα στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού, αν θέλει να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς.

Η έκταση των απαιτούμενων προσαρμογών εξαρτάται από το μέγεθος και την ταχύτητα που αλλάζει το περιβάλλον. Μερικοί τύποι περιβάλλοντος είναι αρκετά σταθεροί από χρόνο σε χρόνο όσον αφορά τα οικονομικά τους, την τεχνολογία, το νομικό καθεστώς, την κουλτούρα, τις ανάγκες του καταναλωτή και την ανταγωνιστική συμπεριφορά. Άλλοι τύποι περιβάλλοντος εξελίσσονται ομαλά με ένα αρκετά προβλέψιμο τρόπο. Όμως υπάρχουν και κάποιοι άλλοι τύποι περιβάλλοντος που είναι ταραχώδεις και μεταβάλλονται γρήγορα σε σημαντικό βαθμό και με απρόβλεπτο τρόπο.

Σε ένα ταραχώδες περιβάλλον, οι τομείς δραστηριότητας πρέπει να είναι έτοιμοι να αναθεωρήσουν τα προγράμματα, τις στρατηγικές, τους στόχους ή ακόμα και την αποστολή τους σε μερικές περιπτώσεις. Μερικές εταιρίες πραγματοποιούν σε συνεχή

βάση στρατηγικό σχεδιασμό για να προσαρμόζουν τα προγράμματά τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, ενώ παραμένουν αμετακίνητες στους βασικούς αντικειμενικούς στόχους τους και τις στρατηγικές. Απ' την άλλη μεριά, μερικοί από του κυριότερους παραγωγούς αδυνατούν να καταλάβουν ότι το περιβάλλον της ζήτησης έχει αλλάξει κι έχει γίνει από σταθερό ταραχώδες, ενώ αυτοί δεν αντιδρούν αρκετά γρήγορα. Οι οργανισμοί, ειδικότερα οι μεγάλοι, χαρακτηρίζονται από αδράνεια. Είναι στημένοι σαν αποτελεσματικές μηχανές και είναι δύσκολο να αλλάξεις ένα μέρος τους χωρίς να προσαρμόσεις και όλα τα άλλα. Κι όμως, οι οργανισμοί μπορούν να αλλάξουν μέσω της ηγεσίας, πιθανόν πριν από μια κρίση, αλλά σίγουρα στο μέσο μιας κρίσης. Το κλειδί για να επιβιώσει ένας οργανισμός είναι η επιθυμία του να εξετάσει το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να προσαρμόσει κατάλληλους νέους στόχους και τρόπους συμπεριφοράς. Οι οργανισμοί που μπορούν να προσαρμόζονται, παρακολουθούν συνεχώς το περιβάλλον και επιχειρούν μέσω ενός ευέλικτου σχεδιασμού να διατηρήσουν μια στρατηγική προσαρμογή στο εξελισσόμενο περιβάλλον. Είναι πιθανό μια εταιρία να παραμένει αποτελεσματική, ενώ διαβρώνεται η αποδοτικότητά της. **Ο Peter Drucker επεσήμανε ότι είναι πιο σημαντικό να κάνεις το σωστό, παρά να κάνεις κάτι σωστά.** Οι εταιρίες που ξεχωρίζουν, επιτυγχάνουν και τα δυο.

Ενότητα 4 ►

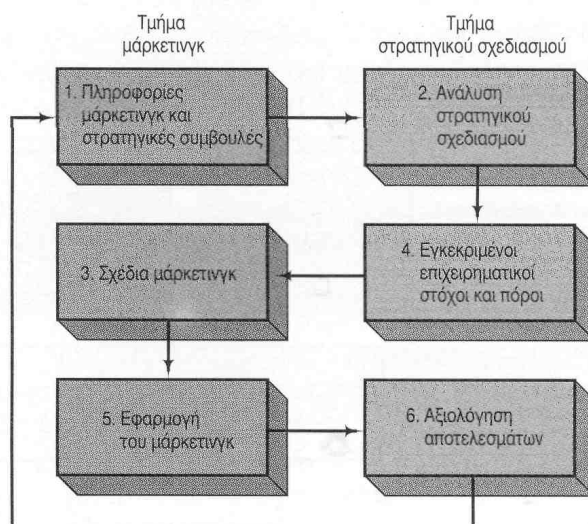
Η Διαδικασία Σχεδιασμού Μάρκετινγκ

Στις Ενότητες 1-3 αναφέρθηκε ότι η νέα αντίληψη του μάρκετινγκ και ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελούν την κυριότερη βάση για το μάνατζμεντ μιας σύγχρονης εταιρίας μέσα σε πολύ ανταγωνιστικές αγορές. Το στρατηγείο της εταιρίας πρέπει να αξιολογεί συνεχώς τους στρατηγικούς τομείς δραστηριότητας και να αναθέτει στον καθένα κατάλληλους αντικειμενικούς στόχους καθώς και κεφάλαια. Με τη σειρά του κάθε στρατηγικός τομέας δραστηριότητας πρέπει να παρακολουθεί προσεκτικά το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον και να καταστρώνει ένα σχέδιο ανάπτυξης. Επειδή κάθε στρατηγικός τομέας δραστηριότητας κατά κανόνα διαχειρίζεται ένα πλήθος προϊόντων που απευθύνονται σε ένα πλήθος τμημάτων της αγοράς, πρέπει να καταστρώσει σχέδια μάρκετινγκ για το καθένα.

Τα σχέδια μάρκετινγκ διαφέρουν από τα σχέδια των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας επειδή εστιάζονται πιο συγκεκριμένα σε ένα προϊόν ή μια αγορά και επειδή καταστρώνουν πιο λεπτομερείς στρατηγικές μάρκετινγκ και προγράμματα για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων των τομέων δραστηριότητας σ' αυτή την αγορά. Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι το βασικό εργαλείο για τη καθοδήγηση και τον συντονισμό της προσπάθειας μάρκετινγκ. Οι εταιρίες που θέλουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ που εφαρμόζουν καθώς και την αποδοτικότητά τους, πρέπει να μάθουν να καταστρώνουν και να εφαρμόζουν αξιολογικά σχέδια μάρκετινγκ.

4.1. Η διαδικασία του μάρκετινγκ

Η σχέση ανάμεσα στο μάρκετινγκ και το στρατηγικό σχεδιασμό απεικονίζεται στο Σχήμα 4-1. Το μάρκετινγκ παρέχει πληροφορίες και στρατηγικές συμβουλές (στάδιο 1) στους συντάκτες στρατηγικών σχεδίων για την ανάλυση και την αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού (στάδιο 2). Στη συνέχεια οι συντάκτες στρατηγικών σχεδίων διαπραγματεύονται στόχους και πόρους (στάδιο 3). Μετά, το μάρκετινγκ διαμορφώνει σχέδια μάρκετινγκ βασισμένα σε αυτούς τους στόχους (στάδιο 4) και τα υλοποιεί (στάδιο 5). Τα αποτελέσματα αξιολογούνται από τους συντάκτες στρατηγικών σχεδίων και ο κύκλος της διαδικασίας επαναλαμβάνεται.

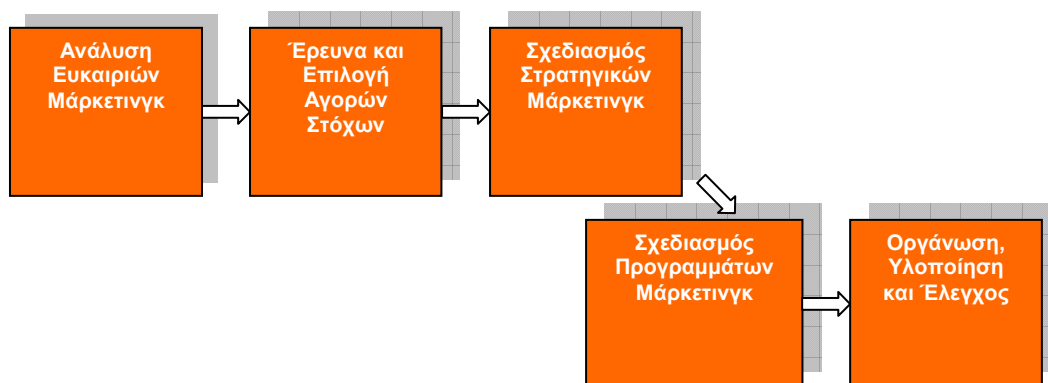


Σχήμα 4-1: Σχέση ανάμεσα στο μάρκετινγκ και στο στρατηγικό σχεδιασμό

Για να υλοποιήσουν τους στόχους τους οι μάρκετινγκ μάντζερς ακολουθούν μια διαδικασία του μάρκετινγκ, την οποία ορίζουμε ως εξής:

Η διαδικασία του μάρκετινγκ συνίσταται στην ανάλυση των ευκαιριών του μάρκετινγκ, στη διεξαγωγή ερευνών και στην επιλογή των αγορών-στόχων, στο σχεδιασμό των στρατηγικών του μάρκετινγκ, στην κατάστρωση των προγραμμάτων του μάρκετινγκ, στην υλοποίηση και στον έλεγχο της προσπάθειας μάρκετινγκ.

Τα στάδια παρουσιάζονται στο Σχήμα 4-2, και κάθε στάδιο θα το εξετάσουμε στις επόμενες ενότητες.



Σχήμα 4-2: Τα στάδια του μάρκετινγκ μάναντζμεντ

4.2. Η φύση και το περιεχόμενο ενός σχεδίου μάρκετινγκ

Η παράγραφος αυτή εξετάζει τη μορφή του σχεδίου μάρκετινγκ. Τα σχέδια μάρκετινγκ έχουν πολλά μέρη των οποίων ο αριθμός ποικίλλει από το πόσες λεπτομέρειες ζητούνται από το μάναντζμεντ. Τα περισσότερα σχέδια μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τα μέρη που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4-1 και αναλύονται στη συνέχεια με βάση το παρακάτω παράδειγμα:

Η εταιρία Zenith είναι μια από μεγάλη εταιρία παραγωγής ηλεκτρονικών συσκευών. Για τη γκάμα των στερεοφωνικών συστημάτων κόμπακτ, η οποία έχει ονομασθεί γκάμα Allegro, είναι μάναντζερ Τζέιν Μέλοντι. Η Τζέιν πρέπει να καταρτίσει ένα σχέδιο μάρκετινγκ για να βελτιώσει την απόδοση της γκάμας Allegro. ◀

Πίνακας 4-1: Το περιεχόμενο του σχεδίου μάρκετινγκ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
I. Συνοπτική περίληψη	Παρουσιάζει μια σύντομη επισκόπηση του προτεινόμενου σχεδίου για γρήγορη μελέτη από την πλευρά του μάνατζμεντ.
II. Υφιστάμενη κατάσταση μάρκετινγκ	Παρουσιάζει σχετικά πληροφοριακά στοιχεία για την αγορά, το προϊόν, τον ανταγωνισμό, τη διανομή και το μακροπεριβάλλον.
III. Ανάλυση ευκαιριών και απειλών	Εντοπίζει τις σημαντικότερες ευκαιρίες / απειλές, τα πλεονεκτήματα/ αδυναμίες και τα ζητήματα που αντιμετωπίζει κάποιο προϊόν.
IV. Αντικειμενικοί στόχοι	Καθορίζει τους στόχους που θέλει να επιτύχει το σχέδιο στις πωλήσεις, στο μερίδιο της αγοράς και στα κέρδη.
V. Στρατηγική μάρκετινγκ	Παρουσιάζει τη γενική προσέγγιση μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του σχεδίου.
VI. Προγράμματα δράσης	Δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα: Τι θα γίνει; Ποιος θα το κάνει; Πότε θα γίνει; και πόσο θα κοστίσει;
VII. Εκτίμηση ζημιών-κερδών	Προβλέπει τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα από το σχέδιο.
VIII. Έλεγχοι	Δείχνει πώς θα παρακολουθείται το σχέδιο.

Συνοπτική περίληψη

Το έγγραφο του σχεδιασμού πρέπει να ξεκινάει με μια σύντομη περίληψη των κύριων στόχων και προτάσεων που θα περιληφθούν στο σώμα του σχεδίου. Στο παράδειγμα της Allegro:

Το σχέδιο μάρκετινγκ για τη γκάμα Allegro επιδιώκει τη δημιουργία μιας σημαντικής αύξησης των πωλήσεων και των κερδών της εταιρίας συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Ο στόχος των κερδών είναι 1,8 εκατομμύρια δολάρια. Ο στόχος των πωλήσεων-εσόδων είναι 18 εκατομμύρια δολάρια, που αντιπροσωπεύει μια σχεδιαζόμενη αύξηση των πωλήσεων κατά 9% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Η αύξηση αυτή φαίνεται ότι μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτίωσης της προσπάθειας της τιμολόγησης, της

διαφήμισης και της διανομής. Το απαιτούμενο κονδύλι μάρκετινγκ θα είναι 2.290.000 δολάρια, δηλαδή αυξημένο κατά 14% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος ◀

Η συνοπτική περίληψη επιτρέπει στο ανώτερο κλιμάκιο μάνατζμεντ να "πιάσει" γρήγορα τη βασική κατεύθυνση του σχεδίου. Μετά από τη συνοπτική περίληψη πρέπει να ακολουθεί ένας πίνακας περιεχομένων.

Υφιστάμενη κατάσταση μάρκετινγκ

Το τμήμα αυτό του σχεδίου παρουσιάζει σχετικά πληροφοριακά στοιχεία για την αγορά, το προϊόν, τον ανταγωνισμό, τη διανομή και το μακροπεριβάλλον. Πολλά από τα στοιχεία αντλούνται από ένα βιβλίο δεδομένων προϊόντος το οποίο τηρείται και ενημερώνεται από τον μάνατζερ προϊόντων ή τον μάνατζερ μάρκας προϊόντων.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ: Εδώ, τα στοιχεία αναφέρονται στην αγορά-στόχο. Το μέγεθος και η ανάπτυξη της αγοράς (σε μονάδες και/ή δολάρια) παρουσιάζονται για μια σειρά παρελθόντων ετών συνολικά και κατά τμήμα αγοράς και γεωγραφικό τμήμα. Παρουσιάζονται, επίσης, στοιχεία για τις ανάγκες των πελατών, τις αντιλήψεις και τις τάσεις της αγοραστικής συμπεριφοράς:

Η αγορά των στερεοφωνικών συστημάτων κόμπακτ πλησιάζει περίπου τα 400 εκατομμύρια δολάρια ή το 20% της αγοράς των στερεοφωνικών συστημάτων για οικιακή χρήση. Οι πωλήσεις αναμένεται ότι θα είναι σταθερές ή θα παρουσιάζουν κάμψη στα αμέσως επόμενα χρόνια... Οι βασικοί αγοραστές είναι ανερχόμενα οικονομικά άτομα που τους αρέσει να ακούνε ποιοτική μουσική, αλλά δεν θέλουν να επενδύσουν χρήματα σε ακριβά μηχανήματα. Θέλουν να αγοράσουν ένα πλήρες σύστημα που κατασκευάζεται από μια εταιρία της εμπιστοσύνης τους. Θέλουν ένα σύστημα με καλή ποιότητα ήχου και με φινίρισμα που ταιριάζει με τη διακόσμηση ενός οικογενειακού καθιστικού ή σαλονιού. ◀

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ: Εδώ οι πωλήσεις, οι τιμές, τα περιθώρια συνεισφοράς και τα καθαρά κέρδη παρουσιάζονται για κάθε βασικό προϊόν της γκάμας για μια σειρά παρελθόντων ετών. Ο παρακάτω δείχνει ένα παράδειγμα του πώς τα στοιχεία ενός προϊόντος μπορούν να παρουσιαστούν για τη γκάμα των στερεοφωνικών συγκροτημάτων κόμπακτ. Για παράδειγμα, η σειρά 1 δείχνει τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου σε μονάδες αυξανόμενες κατά 5% ετησίως μέχρι το 1990, όταν η ζήτηση παρουσίασε ελαφρά κάμψη. Η σειρά 2 δείχνει το μερίδιο αγοράς της Zenith να κυμαίνεται γύρω στο 3%, παρ' όλο που έφτασε το 4% το 1989., κτλ.

Μεταβλητή	Σημάτι	1987	1988	1989	1990
1. Πωλήσεις κλάδου –σε τεμάχια		2,000,000	2,100,000	2,205,000	2,200,000
2. Μεριδίο αγοράς της εταιρείας		00.03	0.03	0.04	0.03
3. Μέση τιμή κατά μονάδα		200	220	240	250
4. Μεταβλητό κόστος κατά μονάδα		120	125	1400	150
5. Ακαθόριστο περιθώριο συνεισφορές κατά μονάδα	(3 – 4)	80	95	100	100
6. Όγκος πωλήσεων σε τεμάχια	(1 x 2)	60,000	63,000	88,200	66,000
7. Έσοδα εκ πωλήσεων	(3 x 6)	12,000,000	13,860,000	21,168,000	16,500,000
8. Ακαθόριστο περιθώριο συνεισφορές	(5 x 6)	4,800,000	5,985,000	8,820,000	6,600,000
9. Γενικά έξοδα		2,000,000	2,000,000	3,500,000	3,500,000
10. Καθαρό περιθώριο συνεισφορές	(8 x 9)	2,800,000	3,985,000	5,320,000	3,100,000
11. Διαφήμιση και προώθηση		800,000	1,000,000	1,000,000	900,000
12. Διανομή πωλήσεων και διανομή		700,000	1,000,000	1,100,000	1,000,000
13. Έξοδα μάρκετινγκ		100,000	120,000	1,50,000	100,00
14. Καθαρό λειτουργικό κέρδος	(10 – 11 – 12 – 13)	1,200,000	1,865,000	3,070,000	1,100,000

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: Εντοπίζονται και περιγράφονται οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές με βάση το μέγεθος, τους στόχους, το μερίδιο της αγοράς, την ποιότητα προϊόντος, τις στρατηγικές μάρκετινγκ και άλλα χαρακτηριστικά που είναι κατάλληλα για την κατανόηση των προθέσεων και της συμπεριφοράς τους.

Οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές της Zenith στην αγορά των στερεοφωνικών συστημάτων κόμπακτ είναι η Panasonic, η Sony, η Magnavox, η General Electric και η Electrophonic. Κάθε ανταγωνιστής έχει μια συγκεκριμένη στρατηγική και ένα μικροσκοπικό μερίδιο της αγοράς. Η Panasonic, για παράδειγμα, διαθέτει τριάντα τρία μοντέλα καλύπτοντας όλο το φάσμα των τιμών, πουλάει κυρίως στα πολυκαταστήματα και στα εκπτώτικα κέντρα και δαπανά μεγάλα ποσά για διαφήμιση. Επιδιώκει να κυριαρχήσει στην αγορά μέσω εξαπλώσης του προϊόντος και εκπτώσεων... ◀

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ: Το τμήμα αυτό παρουσιάζει στοιχεία σχετικά με τον αριθμό των στερεοφωνικών συστημάτων που πωλούνται σε κάθε κανάλι διανομής καθώς και η μεταβαλλόμενη σπουδαιότητα κάθε καναλιού. Αλλαγές σημειώνονται και στη δύναμη των διανομέων και των ντήλερ καθώς και στις τιμές και τους όρους εμπορίου που είναι απαραίτητοι για να τους παρωθήσουν.

Τα στερεοφωνικά κόμπακτ πωλούνται μέσα από ένα πλήθος καναλιών διανομής: πολυκαταστήματα, καταστήματα πώλησης ραδιοφώνων και τηλεόρασης, καταστήματα οικιακών συσκευών, εκπτώτικων κέντρων, καταστημάτων επιπλώσεων, δισκοπωλείων και μουσικών οργάνων, καταστημάτων πώλησης ειδικών ηχητικών

συστημάτων και με τη μέθοδο της ταχυδρομικής παραγγελίας. Η Zenith πουλάει το 37% των συσκευών της μέσω των καταστημάτων οικιακών συσκευών, το 23% μέσω των καταστημάτων πώλησης ραδιοφώνων και τηλεόρασης, το 10% μέσω των καταστημάτων επιπλώσεων, το 3% μέσω των πολυκαταστημάτων και τις υπόλοιπες μέσω των άλλων καναλιών διανομής. Η Zenith κυριαρχεί σε κανάλια με μικρή σπουδαιότητα, ενώ είναι ανίσχυρος ανταγωνιστής στα κανάλια με πιο γρήγορη ανάπτυξη, όπως είναι τα εκπωπτικά κέντρα. Η Zenith δίνει ένα 30% περίπου του κέρδους στους νηπύερ, ποσοστό που δίνουν και οι άλλοι ανταγωνιστές. ◀

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: Το τμήμα αυτό περιγράφει ευρείες τάσεις του μακροπεριβάλλοντος –δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικοοικονομικές, κοινωνικο-πολιτιστικές- που επηρεάζουν το μέλλον της γκάμας των προϊόντων.

Σήμερα το 50% περίπου των αμερικανικών νοικοκυριών διαθέτει στερεοφωνικά μηχανήματα. Καθώς η αγορά πλησιάζει τον κορεσμό, οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρώνονται στο να πεισθούν οι καταναλωτές να αποκτήσουν μηχανήματα με καλύτερες επιδόσεις... Η οικονομία αναμένεται να είναι ανίσχυρη, πράγμα που σημαίνει ότι ο κόσμος θα αναβάλει την αγορά διαρκών καταναλωτικών αγαθών...Οι Ιάπωνες έχουν σχεδιάσει νέα και με πιο μικρό όγκο ηχητικά συστήματα, τα οποία αποτελούν πρόκληση για τα συμβατικά στερεοφωνικά συστήματα. ◀

Ανάλυση ευκαιριών και προβλημάτων

Με βάση τα στοιχεία που περιγράφουν την τρέχουσα κατάσταση μάρκετινγκ, ο μάνατζερ προϊόντων χρειάζεται να εντοπίσει τις σημαντικότερες ευκαιρίες/ απειλές, πλεονεκτήματα/ αδυναμίες καθώς και τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρία με αυτό το προϊόν στα χρονικά πλαίσια του σχεδίου.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ/ΑΠΕΙΛΩΝ: Εντοπίζονται οι σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Οι ευκαιρίες κι οι απειλές αναφέρονται σε εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης. Είναι γραμμένες κατά τρόπο που να δείχνουν κάποιες πιθανές ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Ο μάνατζερ πρέπει να ταξινομήσει, τις ευκαιρίες και τις απειλές έτσι ώστε οι πιο σημαντικές να αποσπάσουν ιδιαίτερη προσοχή. Στο παράδειγμα:

- *Οι καταναλωτές εκδηλώνουν αυξημένο ενδιαφέρον για τα λιγότερο ογκώδη στερεοφωνικά συγκροτήματα κόμπακτ και η Zenith πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να σχεδιάσει ένα ή περισσότερα μοντέλα κόμπακτ.*

- Δύο σημαντικές αλυσίδες πολυκαταστημάτων με υποκαταστήματα σε όλη τη χώρα είναι πρόθυμες να αναλάβουν την πώληση της γκάμας Allegro, σε περίπτωση που τους δώσουμε περισσότερη διαφημιστική στήριξη.
- Μια σημαντική αλυσίδα εκπωτικών κέντρων με υποκαταστήματα σε όλη τη χώρα, είναι πρόθυμη να αναλάβει την πώληση της γκάμας Allegro, αν της κάνουμε μια ειδική έκπτωση για μια μεγαλύτερη παραγγελία. ◀

Οι σημαντικότερες απειλές που αντιμετωπίζει η γκάμα προϊόντων Allegro είναι:

- Ένας όλο και μεγαλύτερος αριθμός καταναλωτών που επιλέγουν στερεοφωνικά συστήματα κόμπακτ, τα αγοράζει από εκπωτικά κέντρα, στα οποία η εταιρία μας εκπροσωπείται υποτυπωδώς.
- Ένας όλο και μεγαλύτερος αριθμός οικονομικά ευκατάστατων καταναλωτών εκδηλώνει προτίμηση για συστήματα που δεν αποτελούνται από μηχανήματα της ίδιας εταιρίας, αλλά η εταιρία μας δεν διαθέτει μια γκάμα ανεξάρτητου μηχανημάτων ήχου.
- Μερικοί ανταγωνιστές μας έχουν καθιερώσει μικρότερα ηχεία με εξαιρετική ποιότητα ήχου και οι καταναλωτές τα προτιμούν.
- Η Πολιτεία μπορεί να ψηφίσει ένα νόμο με πιο αυστηρές διατάξεις ασφαλείας, πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει να ξανασχεδιάσουμε το προϊόν μας. ◀

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ/ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ: Ο μάνατζερ πρέπει να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του προϊόντος. Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες, σε αντίθεση με τις ευκαιρίες και τις απειλές, που είναι εξωτερικοί παράγοντες. Τα πλεονεκτήματα της εταιρίας υποδεικνύουν κάποιες στρατηγικές τις οποίες θα ήταν ωφέλιμο να χρησιμοποιήσει, ενώ οι αδυναμίες της εταιρίας υποδεικνύουν ορισμένα πράγματα τα οποία η εταιρία πρέπει να αποφύγει ή να διορθώσει.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της γκάμας προϊόντων Allegro της Zenith είναι:

- Το όνομα της Zenith είναι ευρύτατα γνωστό και η εικόνα της υψηλής ποιότητας.
- Οι νήλερ που πουλάνε τη γκάμα Allegro είναι έμπειροι και καλά εκπαιδευμένοι στις πωλήσεις.
- Η Zenith διαθέτει ένα εξαιρετικό δίκτυο σέρβις και οι καταναλωτές ξέρουν ότι, αν χρειαστεί κάποια επισκευή, θα γίνει γρήγορα. ◀

Οι σημαντικότερες αδυναμίες της γκάμας προϊόντων Allegro είναι:

- Η ποιότητα ήχου της γκάμας Allegro δεν είναι αισθητά καλύτερη από την ποιότητα ήχου των ανταγωνιστικών συσκευών παρ' όλο που η ποιότητα του ήχου μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή μάρκας.

- Η Zenith διαθέτει μόλις το 5% των εσόδων από τις πωλήσεις για διαφήμιση και προώθηση, ενώ μερικοί σημαντικοί ανταγωνιστές δαπανούν διπλάσιο ποσοστό.
- Η γκάμα προϊόντων Allegro της Zenith δεν ε(ναι ευκρινώς τοποθετημένη συγκριτικά με τη Magnavox ("ποιότητα") και τη Sony ("καινοτομία"). Η Zenith χρειάζεται μια μοναδική πρόταση πώλησης. Η τρέχουσα διαφημιστική εκστρατεία δεν είναι ιδιαίτερα δημιουργική ή συναρπαστική.
- Η μάρκα Zenith κοστίζει περισσότερο σε σχέση με άλλες μάρκες χωρίς να στηρίζεται από μια πραγματική αισθητή διαφορά στην ποιότητα. Η μάρκα χάνει τον αγοραστή που ενδιαφέρεται για την τιμή. Η στρατηγική τιμολόγησης πρέπει να επανεκτιμηθεί. ◀

ΑΝΑΛΥΣΗ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ: Στο τμήμα αυτό η εταιρία χρησιμοποιεί τα ευρήματα της ανάλυσης ευκαιριών/απειλών και της ανάλυσης πλεονεκτημάτων/ αδυναμιών για να προσδιορίσει τα σημαντικότερα ζητήματα που πρέπει να συζητηθούν στο σχέδιο. Οι αποφάσεις σε αυτά τα ζητήματα θα οδηγήσουν στο μετέπειτα καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, των στρατηγικών και των τακτικών.

Η Zenith πρέπει να λάβει υπόψη της τα εξής ζητήματα για τη γκάμα Allegro:

- Πρέπει η Zenith να παραμείνει στο χώρο των στερεοφωνικών μηχανημάτων; Μπορεί να ανταγωνιστεί αποδοτικά; Ή μήπως θα πρέπει να προβεί σε συκομιδή ή κατάργηση αυτής της γκάμας προϊόντων;
- Αν η Zenith συνεχίσει τη λειτουργία της στο χώρο, θα πρέπει να συνεχίσει με τα σημερινά προϊόντα, τα κανάλια διανομής και τις πολιτικές τιμές και προώθησης, προχωρώντας σε περαιτέρω βελτιώσεις όπου χρειάζεται;
- Ή μήπως η Zenith πρέπει να στραφεί προς κανάλια υψηλής ανάπτυξης όπως είναι τα εκπτώτικα κέντρα και μπορεί να το κάνει και να διατηρήσει την αφοσίωση των συνεργατών της στα παραδοσιακά κανάλια;
- Πρέπει η Zenith να αυξήσει τις δαπάνες διαφήμισης και προώθησης για να φτάσει εκείνες των ανταγωνιστών της; Η κίνηση αυτή θα οδηγήσει σε επαρκείς αυξήσεις στο μερίδιο της αγοράς και την αποδοτικότητα; ◀

Αντικειμενικοί στόχοι

Σε αυτή τη φάση το μάνατζμεντ γνωρίζει τα ζητήματα και καλείται να πάρει μερικές βασικές αποφάσεις σχετικά με αντικειμενικούς στόχους. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι θα καθοδηγήσουν τη μετέπειτα έρευνα για στρατηγικές και προγράμματα δράσης. **Δύο είναι τα είδη των αντικειμενικών στόχων που πρέπει να τεθούν: οι οικονομικοί αντικειμενικοί στόχοι και οι αντικειμενικοί στόχοι του μάρκετινγκ.**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ: Κάθε εταιρία επιδιώκει ορισμένους οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους. Οι ιδιοκτήτες θα αναζητούν μια συγκεκριμένη μακροχρόνια απόδοση της επένδυσης και θα γνωρίζουν τα κέρδη που θα ήθελαν να επιτύχουν στη διάρκεια του τρέχοντος έτους. Το μάνατζμεντ της Zenith επιθυμεί κάθε τομέας δραστηριότητας να έχει ένα συγκεκριμένο ποσοστό κέρδους και απόδοσης της επένδυσης. Επιπλέον, επιθυμεί την ενίσχυση της γκάμας προϊόντων Allegro. Ο μάνατζερ προϊόντων θέτει τους εξής οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους για τη γκάμα Allegro:

- *Εξασφαλίστε ένα μέσο ποσοστό απόδοσης της επένδυσης της τάξης του 20%, μετά την αφαίρεση των φόρων, για τα επόμενα πέντε χρόνια.*
- *Επιτύχετε καθαρά κέρδη 1.800.000 δολάρια μέσα στο 2009.*
- *Επιτύχετε μια χρηματική ροή 2 εκατομμύρια δολάρια μέσα στο 2009. ◀*

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: Οι οικονομικοί αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να μετατραπούν σε αντικειμενικούς στόχους μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, αν η εταιρία επιθυμεί να επιτύχει κέρδη 1.800.000 δολάρια και το στοχευόμενο περιθώριο κέρδους είναι 10% επί των πωλήσεων, τότε πρέπει να θέσει σαν στόχο εσόδων από πωλήσεις τα 18 εκατομμύρια. Αν καθιερωθεί σαν μέση τιμή τα 260 δολάρια, πρέπει να πουλήσει 69.230 τεμάχια. Αν προσδοκά οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου να είναι 2,3 εκατομμύρια τεμάχια, αυτό αντιπροσωπεύει ένα μερίδιο αγοράς της τάξης του 3%. Για να διατηρήσει αυτό το μερίδιο αγοράς, η εταιρία θα πρέπει να θέσει συγκεκριμένους στόχους για την ενημερότητα τον καταναλωτή, την έκταση της διανομής και ούτω καθεξής. Έτσι οι αντικειμενικοί στόχοι τον μάρκετινγκ μπορεί να είναι:

- *Επιτύχετε συνολικά έσοδα εκ πωλήσεων δεκαοκτώ εκατομμύρια δολάρια μέσα στο 2009, δηλαδή έσοδα αυξημένα κατά 9% συγκριτικά με πέρσι.*
- *Συνεπώς, επιτύχετε ένα όγκο πωλήσεων 69.230 τεμάχια, που αντιπροσωπεύουν ένα αναμενόμενο μερίδιο αγοράς της τάξης του 3%.*
- *Αυξήστε την ενημερότητα του καταναλωτή για τη μάρκα Allegro από 15% σε 30% μέσα στη σχεδιαζόμενη χρονική περίοδο.*
- *Αυξήστε το πλήθος των καναλιών διανομής κατά 10%.*
- *Επιδιώξτε σαν μέση τιμή τα 260 δολάρια. ◀*

Το σύνολο των αντικειμενικών στόχων πρέπει να ικανοποιεί ορισμένα κριτήρια. Κάθε στόχος πρέπει να είναι σαφής και μετρήσιμος και με συγκεκριμένη τη χρονική περίοδο, να είναι ρεαλιστικός, ενώ οι διάφοροι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να

αναφέρονται ιεραρχημένοι και αν είναι δυνατόν οι χαμηλότεροι να απορρέουν από τους υψηλότερους αντικειμενικούς στόχους.

Στρατηγική μάρκετινγκ

Ο μάνατζερ τώρα περιγράφει την ευρεία στρατηγική μάρκετινγκ ή το σχέδιο του παιχνιδιού. Κατά τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής μάρκετινγκ, ο μάνατζερ έρχεται αντιμέτωπος με ένα πλήθος πιθανών επιλογών. Κάθε αντικειμενικός στόχος μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, ο αντικειμενικός στόχος αύξηση των εσόδων απ' τις πωλήσεις κατά 9% μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της μέσης τιμής όλων των μονάδων (τεμαχίων), με αύξηση του συνολικού όγκου πωλήσεων και/ή με αύξηση των πωλήσεων των μονάδων (τεμαχίων) που πωλούνται σε υψηλότερη τιμή. Καθένας απ' αυτούς τους αντικειμενικούς στόχους μπορεί, με τη σειρά του, να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Ο συνολικός όγκος πωλήσεων μπορεί να αυξηθεί με αύξηση της ανάπτυξης της αγοράς και/ή με αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Με τη σειρά της, η αυξημένη ανάπτυξη της αγοράς μπορεί να επιτευχθεί πείθοντας τον κόσμο να αποκτήσει περισσότερα στερεοφωνικά συγκροτήματα ανά νοικοκυριό ή να αντικαθιστούν τα παλιά πιο συχνά. Ακολουθώντας το μονοπάτι κάθε αντικειμενικού στόχου, ο μάνατζερ μπορεί να εντοπίσει τις σημαντικότερες εναλλακτικές στρατηγικές που αφορούν τη γκάμα των προϊόντων.

Η διατύπωση της στρατηγικής απαιτεί να γίνουν κάποιες βασικές επιλογές ανάμεσα σ' αυτές τις εναλλακτικές στρατηγικές. Ο μάνατζερ μπορεί να συντάξει μια βασική διατύπωση στρατηγικής σαν κι αυτή που ακολουθεί:

Η βασική στρατηγική της Zenith για τη γκάμα προϊόντων Allegro είναι να στοχευθούν οι οικονομικά ευκατάστατες οικογένειες, με ιδιαίτερη έμφαση στη γυναίκα-αγοραστή. Η γκάμα των προϊόντων θα επεκταθεί με την προσθήκη φτηνότερων και ακριβότερων μηχανημάτων. Η μέση τιμή της γκάμας θα αυξηθεί κατά 4%. Μια νέα και πιο ενισχυμένη διαφημιστική εκστρατεία θα αναπτυχθεί με σκοπό να αυξηθεί η αξιοπιστία της μάρκας μας στο μυαλό του καταναλωτή. Θα προγραμματίσουμε ένα εντατικό πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων για να αυξήσουμε την προσοχή του καταναλωτή και του ντήλερ για τη γκάμα των προϊόντων μας. Θα επεκτείνουμε τη διανομή για να καλύψουμε και πολυκαταστήματα, αλλά θα αποφύγουμε τα εκπτωτικά κέντρα. Θα διαθέσουμε περισσότερα χρήματα για την αλλαγή του στυλ της γκάμας Allegro, έτσι ώστε να δίνει μια εικόνα μηχανημάτων με υψηλή ποιότητα ήχου και αξιοπιστία. ◀

Εναλλακτικά, η δήλωση στρατηγικής μπορεί να παρουσιαστεί υπό μορφή λίστας που να καλύπτει τα σημαντικότερα εργαλεία μάρκετινγκ:

ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αγορά-στόχος:	<i>Νοικοκυριά οικονομικά εύπορα, με ιδιαίτερη έμφαση στη γυναίκα-αγοραστή.</i>
Χωροθέτηση:	<i>Το στερεοφωνικά συγκρότημα κόμπακτ με τον καλύτερο ήχο και τη μεγαλύτερη αξιοπιστία.</i>
Γκάμα προϊόντων:	<i>Προσθέστε ένα φτηνότερο και δύο ακριβότερα μοντέλα.</i>
Τιμή:	<i>Η τιμή να είναι κάπως υψηλότερη από τις ανταγωνιστικές μάρκες.</i>
Κανάλια διανομής:	<i>Ένα μεγάλο μέρος μέσω των καταστημάτων που πουλάνε ραδιόφωνα/ τηλεοράσεις και μέσω των καταστημάτων που πουλάνε οικιακές συσκευές. Να ενταθούν οι προσπάθειες για διείσδυση στα πολυκαταστήματα.</i>
Δύναμη πωλήσεων:	<i>Να αυξηθεί κατά 10% και να εισαχθεί ένα σύστημα εθνικών υπεύθυνων περιοχών πωλήσεων.</i>
Σέρβις:	<i>Εκτεταμένο και γρήγορο σέρβις.</i>
Διαφήμιση:	<i>Να καταστρωθεί μια νέα διαφημιστική εκστρατεία που να απευθύνεται στην αγορά-στόχο, κι η οποία υποστηρίζει τη στρατηγική χωροθέτησης. Στις διαφημίσεις να δοθεί έμφαση στα ακριβότερα μηχανήματα. Να αυξηθεί το κονδύλι των διαφημίσεων κατά 20%.</i>
Προώθηση πωλήσεων:	<i>Να αυξηθεί το κονδύλι για την προώθηση των πωλήσεων κατά 15% για να δημιουργηθεί μια προβολή προϊόντων στο σημείο αγοράς και για ευρύτερη συμμετοχή στις εμπορικές εκθέσεις των ντήλερ.</i>
Έρευνα & Ανάπτυξη:	<i>Να αυξηθούν οι δαπάνες κατά 25% για να δοθεί καλύτερο στυλ στη γκάμα των προϊόντων Allegro.</i>
Έρευνα μάρκετινγκ:	<i>Να αυξηθούν οι δαπάνες κατά 10% για να βελτιωθεί η γνώση της διαδικασίας της επιλογής του καταναλωτή και για την παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών.</i>

Για να καταστρώσει αυτή τη στρατηγική ο μάνατζερ πρέπει να τη συζητήσει και με άλλα άτομα απ' τη συνεργασία των οποίων θα προέλθει η επιτυχία ή η αποτυχία. Ο μάνατζερ προϊόντων θα φροντίσει ώστε τα στελέχη του τμήματος προμηθειών και παραγωγής να κάνουν ό,τι πρέπει ώστε να είναι σε θέση να αγοράζουν επαρκή υλικά

και να παράγουν αρκετά μηχανήματα για να επιτύχουν τις προγραμματισμένες πωλήσεις, ο μάνατζερ των πωλήσεων να εξασφαλίζει την προγραμματισμένη υποστήριξη της δύναμης των πωλήσεων και ο υπεύθυνος του τμήματος των οικονομικών υπηρεσιών να φροντίζει ώστε να υπάρχουν επαρκή κεφάλαια.

Προγράμματα δράσης

Η διατύπωση στρατηγικής παρουσιάζει τις γενικές ενέργειες μάρκετινγκ τις οποίες θα χρησιμοποιήσει ο μάνατζερ για να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης. Κάθε στοιχείο της στρατηγικής μάρκετινγκ πρέπει τώρα να αξιοποιηθεί για να μπορούν να δοθούν απαντήσεις στα ερωτήματα: Τι θα γίνει; Πότε θα γίνει; Ποιος θα το κάνει; Πόσο θα κοστίσει;

Το πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων της Zenith θα χωριστεί σε δύο μέρη. Το ένα θα απευθύνεται στους ντήλερ και το άλλο στους καταναλωτές. Το πρόγραμμα προώθησης των ντήλερ θα αποτελείται από:

Απρίλιο. Η Zenith θα συμμετάσχει στην Έκθεση Ηλεκτρονικών για καταναλωτές που θα γίνει στο Σικάγο. Ο John Smith, ο διευθυντής των ντήλερ προώθησης, θα ρυθμίσει τις λεπτομέρειες. Το αναμενόμενο κόστος θα είναι 14.000 δολάρια.

Αύγουστος. Θα διενεργηθεί ένας διαγωνισμός πωλήσεων, με έπαθλο διακοπές στη Χαβάη για τρεις ντήλερ που θα επιτύχουν τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση των πωλήσεων των μηχανημάτων της γκάμας Allegro. Ο διαγωνισμός θα διενεργηθεί υπό την εποπτεία του John Smith και βάσει του σχεδίου θα κοστίσει 13.000 δολάρια.

Το πρόγραμμα προώθησης στους καταναλωτές θα αποτελείται από:

Φεβρουάριος. Η Zenith θα βάλει στις εφημερίδες μια διαφήμιση που θα λέει ότι όποιος αγοράζει αυτό το μήνα ένα μηχανήμα της γκάμας Allegro θα παίρνει δωρεάν ένα άλμπουμ της Anne Murray. Η Ann Morris, η διευθύντρια προώθησης των καταναλωτών θα έχει την εποπτεία αυτού του προγράμματος το οποίο εκτιμάται ότι θα κοστίσει 5.000 δολάρια.

Σεπτέμβριος. Μια διαφήμιση που θα τεθεί στις εφημερίδες θα ανακοινώνει στους καταναλωτές ότι τη δεύτερη εβδομάδα του Σεπτεμβρίου όποιος παρακολουθήσει μία επίδειξη σε ένα κατάστημα που πωλείται η γκάμα των προϊόντων Allegro, θα συμμετάσχει σε μια κλήρωση με δώρα δέκα μηχανήματα Allegro. Η Ann Morris θα έχει την εποπτεία αυτού του προγράμματος το οποίο εκτιμάται ότι θα κοστίσει 4.000 δολάρια. ◀

Εκτίμηση ζημιών και κερδών

Τα σχέδια δράσης δίνουν τη δυνατότητα στον μάνατζερ προϊόντων να συντάξει ένα επικουρικό προϋπολογισμό που στην ουσία είναι μια εκτίμηση ζημιών και κερδών. Από την πλευρά των εσόδων, δείχνει τον προβλεπόμενο όγκο πωλήσεων σε τεμάχια και τη μέση επιτευχθείσα τιμή. Απ' την πλευρά των δαπανών, δείχνει το κόστος παραγωγής, η φυσική διανομή και το μάρκετινγκ να έχουν καταταμηθεί σε λεπτότερες κατηγορίες. Η διαφορά είναι τα εκτιμώμενα κέρδη. Τα ανώτερα κλιμάκια του μάνατζμεντ θα εξετάσουν τον προϋπολογισμό και θα τον εγκρίνουν ή θα τον τροποποιήσουν. Αν το αιτούμενο χρηματικό ποσό είναι πολύ υψηλό, ο μάνατζερ προϊόντων θα πρέπει να κάνει κάποιες περικοπές. Απ' τη στιγμή που θα εγκριθεί, το ποσό αυτό θα είναι η βάση για την κατάστρωση σχεδίων και προγραμμάτων για την προμήθεια υλικών, τον προγραμματισμό της παραγωγής, την πρόσληψη προσωπικού και τις λειτουργίες μάρκετινγκ.

Έλεγχοι

Το τελευταίο τμήμα του σχεδίου περιγράφει τους ελέγχους που θα εφαρμοσθούν για να ελέγχουν την πρόοδο του σχεδίου. Συνήθως οι στόχοι και ο προϋπολογισμός είναι μηνιαίοι ή τριμηνιαίοι. Τα ανώτερα κλιμάκια του μάνατζμεντ μπορούν να εξετάσουν τα αποτελέσματα κάθε περίοδο και να εντοπίσουν έργα που επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Οι μάνατζερς των έργων που υστερούν πρέπει να εξηγήσουν τι συμβαίνει καθώς και τις ενέργειες που κάνουν για να βελτιώσουν την υλοποίηση του σχεδίου.

Μερικά τμήματα των ελέγχων περιλαμβάνουν σχέδια έκτακτης ανάγκης. Το σχέδιο έκτακτης ανάγκης περιγράφει τις ενέργειες που θα έκανε το μάνατζμεντ αντιδρώντας σε συγκεκριμένες δυσμενείς εξελίξεις που τυχόν θα υπάρξουν, όπως ένας πόλεμος τιμών ή μια απεργία. Ο σκοπός του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης είναι να ενθαρρύνει τους μάνατζερς να σκεφτούν προκαταβολικά μερικές δυσκολίες που θα μπορούσαν να συναντήσουν στο μέλλον.

Ενότητα 5 ►

Συστήματα Πληροφοριών και Έρευνα

Μάρκετινγκ

Το πρώτο στάδιο στην διαδικασία του μάρκετινγκ μάνατζμεντ είναι η “Ανάλυση των ευκαιριών μάρκετινγκ”. Η ανάλυση των ευκαιριών ξεκινά με τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών για το μικρο- και το μακρο- περιβάλλον της επιχείρησης. Η παρούσα ενότητα θα δείξει με ποιο τρόπο οι επιχειρηματίες συλλέγουν και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες μάρκετινγκ.

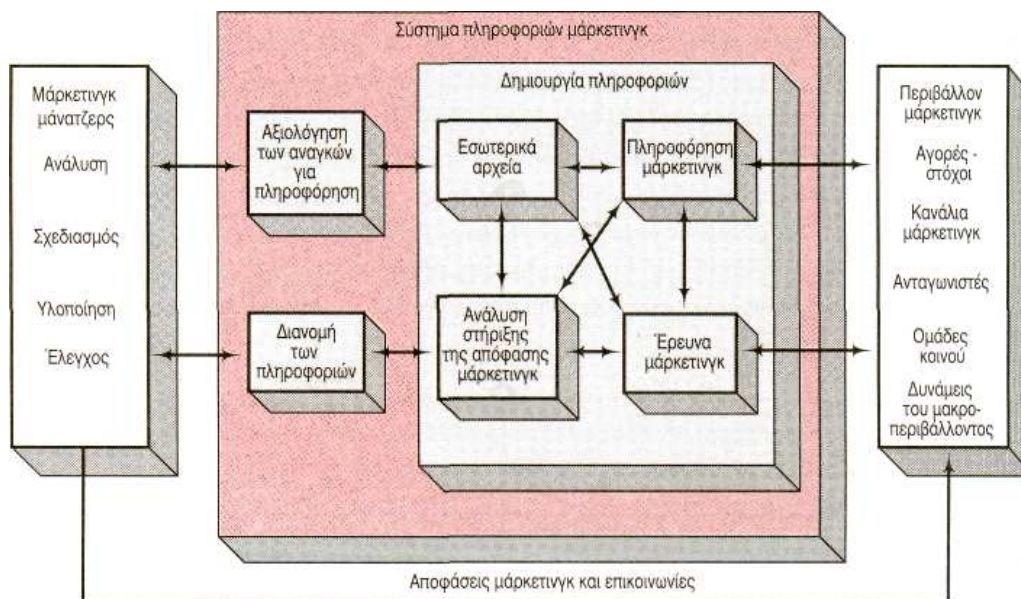
5.1. Η έννοια και τα συστατικά του συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ

Στο σύγχρονο μάνατζμεντ, και κατ’ επέκταση στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η πληροφορία από μόνη της θεωρείται ως ένα επιπλέον προϊόν, το οποίο χρειάζεται τη δική του διαχείριση. Οι σημερινές τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύψουν τις ανάγκες για αποτελεσματική πληροφόρηση. Οι ανάγκες αυτές γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικές και στο μάρκετινγκ λόγω των εξελίξεων του διεθνούς ανταγωνισμού, την στροφή από τον ανταγωνισμό τιμών στον ανταγωνισμό της διαφοροποίησης, την ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για την ανίχνευση των αναγκών του καταναλωτή, κ.ά.

Έτσι, κάθε επιχείρηση πρέπει να οργανώνει τη ροή των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για το μάρκετινγκ προς τους μάρκετινγκ μάνατζερς που διαθέτει. Οι εταιρίες μελετούν τις ανάγκες για πληροφόρηση και σχεδιάζουν συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Ο ορισμός ενός συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ είναι ο εξής:

Ένα σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ αποτελείται από άτομα, εξοπλισμό και διαδικασίες που συγκεντρώνουν, ταξινομούν, αναλύουν, αξιολογούν και διανέμουν απαραίτητες, έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες στους διαμορφωτές αποφάσεων μάρκετινγκ.

Η έννοια του συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ απεικονίζεται στο Σχήμα 5-1. Οι μάρκετινγκ μάντζερς, προκειμένου να κάνουν την ανάλυση, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο που εμπíπτουν στις υποχρεώσεις τους (που φαίνονται στην άκρη αριστερά), χρειάζονται πληροφορίες για τις εξελίξεις στο περιβάλλον μάρκετινγκ (που φαίνονται στην άκρη δεξιά). Ο ρόλος του συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ είναι να εκτιμήσει τις ανάγκες του μάντζερ για πληροφόρηση, να εξασφαλίσει τις απαραίτητες πληροφορίες και να τις διανείμει έγκαιρα στους μάρκετινγκ μάντζερς. Οι απαραίτητες πληροφορίες εξασφαλίζονται μέσω των εσωτερικών αρχείων μιας εταιρίας, μέσω των μεθόδων πληροφόρησης μάρκετινγκ, μέσω της έρευνας μάρκετινγκ και μέσω της ανάλυσης του συστήματος στήριξης των αποφάσεων μάρκετινγκ.



Σχήμα 5-1: Το σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ

5.2. Σύστημα εσωτερικών αρχείων

Το πιο βασικό σύστημα πληροφόρησης που χρησιμοποιούν οι μάρκετινγκ μάνατζερς είναι το σύστημα εσωτερικών αρχείων. Σε αυτό περιλαμβάνονται αναφορές για παραγγελίες, πωλήσεις, τιμές, ύψος αποθεμάτων, απαιτήσεις, υποχρεώσεις κ.ά. Αναλύοντας αυτές τις πληροφορίες οι μάρκετινγκ μάνατζερς μπορούν να εντοπίσουν σημαντικές ευκαιρίες και προβλήματα.

Το σύστημα παραγγελίας-αποστολής-τιμολόγησης

Η καρδιά του συστήματος των εσωτερικών αρχείων είναι ο κύκλος παραγγελίας-αποστολής-τιμολόγησης. Οι πωλητές, οι ντήλερ και οι πελάτες αποστέλλουν παραγγελίες στην επιχείρηση. Το τμήμα παραγγελιών ετοιμάζει τα τιμολόγια και στέλνει αντίγραφα σε διάφορα τμήματα. Τα προϊόντα χωρίς απόθεμα μπαίνουν στην κατάσταση καθυστερημένων παραγγελιών. Τα αποστελλόμενα εμπορεύματα συνοδεύονται από δελτία αποστολής και τιμολόγια, τα οποία εκδίδονται σε πολλά αντίγραφα και αποστέλλονται στα διάφορα τμήματα.

Οι σύγχρονες εταιρίες πρέπει να κάνουν αυτά τα βήματα γρήγορα και σωστά. Οι πελάτες προτιμούν τις επιχειρήσεις εκείνες που μπορούν να παραδίδουν έγκαιρα τα προϊόντα τους. Οι πωλητές πρέπει να στέλνουν στην εταιρία τις παραγγελίες τους κάθε βράδυ και σε μερικές περιπτώσεις αμέσως. Το τμήμα διεκπεραίωσης παραγγελιών πρέπει να διεκπεραιώνει γρήγορα αυτές τις παραγγελίες. Η αποθήκη πρέπει να στέλνει το συντομότερο δυνατόν τα αγαθά. Το ίδιο πρέπει να γίνεται και με τους λογαριασμούς. Οι δραστήριες επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα προγράμματα βελτίωσης της ολικής ποιότητας για να βελτιώσουν την ταχύτητα και την ακρίβεια της ροής της δουλειάς ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, ενώ πολλές αναφέρουν σημαντική βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Το σύστημα της αναφοράς των πωλήσεων

Οι μάρκετινγκ μάνατζερς παίρνουν στα χέρια τους τις αναφορές των πωλήσεων αφού πρώτα έχουν γίνει οι πωλήσεις. Σε εταιρίες τροφίμων, οι αναφορές της αποθήκης εκδίδονται με μια λογική κανονικότητα, αλλά οι αναφορές για τις

πραγματικές αγορές χρειάζονται περίπου δυο μήνες, που βασίζονται σε ειδικές έρευνες σε καταστήματα ή σε καταναλωτές. Στον κλάδο των αυτοκινητοβιομηχανιών, τα διευθυντικά στελέχη περιμένουν περίπου δέκα ημέρες για να πάρουν την αναφορά των πωλήσεων. Εάν οι πωλήσεις είναι πεσμένες, θα χρειαστεί να εργαστούν πιο σκληρά και να αγωνιούν μέχρι να παραλάβουν την επόμενη αναφορά των πωλήσεων. Πολλά στελέχη του μάρκετινγκ παραπονούνται ότι οι πωλήσεις στην εταιρία τους δεν αναφέρονται γρήγορα.



Επιτυχή παραδείγματα

► *American Hospital Supply (AHS): Η AHS εξόπλισε το τμήμα προμηθειών των νοσοκομείων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, έτσι ώστε τα νοσοκομεία να μπορούν να στέλνουν τις παραγγελίες τους απευθείας στο τμήμα πωλήσεων της AHS. Η έγκαιρη άφιξη των παραγγελιών έδωσε στην AHS τη δυνατότητα να περιορίσει τα αποθέματα, να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών και να εξασφαλίζει καλύτερους όρους απ' τους προμηθευτές για μεγαλύτερες παραγγελίες.*

Σχεδιασμός συστήματος αναφορών προσαρμοσμένου στις ανάγκες του χρήστη

Κατά τον σχεδιασμό ενός προηγμένου συστήματος πληροφοριών σχετικά με τις πωλήσεις, η εταιρία πρέπει να αποφύγει ορισμένες παγίδες. Πρώτον, είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα σύστημα που να δίνει πάρα πολλές πληροφορίες. Οι μάνατζερς πηγαίνουν κάθε πρωί στα γραφεία τους και βρίσκονται μπροστά σε ένα τεράστιο όγκο στατιστικών στοιχείων τα οποία είτε αγνοούν ή τους αφιερώνουν πάρα πολύ χρόνο. Δεύτερον, είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα σύστημα το οποίο δίνει πληροφορίες που είναι υπερβολικά επίκαιρες! Οι μάνατζερς πιθανό να αντιδράσουν υπερβολικά σε μικρές ακυρώσεις πωλήσεων.

Το σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ της εταιρίας πρέπει να αποτελεί ένα μίγμα αυτού που οι μάνατζερς νομίζουν ότι χρειάζονται, αυτού που πραγματικά χρειάζονται και αυτού που είναι οικονομικά εφικτό. Ένα χρήσιμο βήμα είναι η σύσταση μιας επιτροπής εσωτερικών συστημάτων πληροφοριών, η οποία συζητάει με μια σειρά στελεχών του μάρκετινγκ –της παραγωγής, των πωλήσεων, κ.λπ.- για να μάθει ποιες πληροφορίες χρειάζονται. Η επιτροπή του συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ θα θέλει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στις έντονες επιθυμίες και στα παράπονα. Ταυτόχρονα, η επιτροπή δεν θα δώσει πολλή

προσοχή σε ορισμένα αιτήματα για πληροφόρηση. Οι μάνατζερς που έχουν μεγάλη όρεξη για πληροφόρηση, θα καταγράψουν πολλές ανάγκες, αδυνατώντας να κάνουν διάκριση ανάμεσα στο τι θα ήταν καλό να γνωρίζουν και στο τι πραγματικά πρέπει να γνωρίζουν. Κάποιοι άλλοι μάνατζερ θα ασχοληθούν σοβαρά με το ερωτηματολόγιο και θα παραλείψουν πολλά πράγματα που πρέπει να γνωρίζουν. Γι' αυτό το λόγο η επιτροπή σχεδιασμού πληροφοριών πρέπει να κάνει ένα ακόμα βήμα, να αποφασίσει δηλ, τι πρέπει να γνωρίζουν οι μάνατζερς για να μπορούν να παίρνουν υπεύθυνες αποφάσεις. Για παράδειγμα, τι πρέπει να γνωρίζουν οι υπεύθυνοι Προϊόντων για να προσδιορίσουν το μέγεθος του προϋπολογισμού των διαφημίσεων. Ας υποθέσουμε ότι πρέπει να γνωρίζουν το βαθμό κορεσμού της αγοράς, το ρυθμό της μείωσης των πωλήσεων όταν δεν γίνεται διαφήμιση και τους προϋπολογισμούς διαφημιστικών δαπανών των ανταγωνιστών. **Το σύστημα πληροφοριών πρέπει να σχεδιαστεί κατά τρόπο ώστε να παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία για τη λήψη των σημαντικών αποφάσεων που αφορούν το μάρκετινγκ.**

5.3. Σύστημα ανίχνευσης πληροφοριών μάρκετινγκ

Ενώ το σύστημα των εσωτερικών αρχείων παρέχει στους μάνατζερς στοιχεία για τα αποτελέσματα, το σύστημα ανίχνευσης πληροφοριών μάρκετινγκ παρέχει στους μάνατζερς στοιχεία για γεγονότα. **Το σύστημα ανίχνευσης πληροφοριών μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο διαδικασιών και πηγών που χρησιμοποιούν οι μάνατζερς για να εξασφαλίζουν την καθημερινή τους πληροφόρηση σχετικά με εξέχοντος ενδιαφέροντος εξελίξεις στο περιβάλλον μάρκετινγκ.** Οι μάνατζερς ανιχνεύουν το περιβάλλον με τέσσερις τρόπους:

- *Μη κατευθυνόμενη παρατήρηση:* Γενική έκθεση σε πληροφορίες, όπου ο μάνατζερ δεν έχει κάποιο συγκεκριμένο σκοπό στο μυαλό του.
- *Κατευθυνόμενη παρατήρηση:* Κατευθυνόμενη έκθεση, που δεν περιλαμβάνει ενεργό διερεύνηση, σε μια περισσότερο ή λιγότερο σαφώς καθορισμένη περιοχή ή είδος πληροφοριών.
- *Άτυπη διερεύνηση:* Μια σχετικά περιορισμένη και μη σχεδιασμένη προσπάθεια για την απόκτηση συγκεκριμένης πληροφορίας ή πληροφοριών για ένα ειδικό σκοπό.

- *Τυπική διερεύνηση:* Μια σκόπιμη προσπάθεια –συνήθως μετά από ένα προκαθορισμένο σχέδιο, διαδικασία ή μεθοδολογία- για την απόκτηση συγκεκριμένης πληροφορίας ή πληροφοριών που αφορούν ένα ειδικό θέμα.

Οι μάρκετινγκ μάνατζερς συλλέγουν και μόνοι τους πληροφορίες με την ανάγνωση βιβλίων, εφημερίδων και εμπορικών δημοσιευμάτων, συζητώντας με πελάτες, προμηθευτές, αντιπροσώπους και τρίτα πρόσωπα. Επίσης, συζητώντας με άλλους μάνατζερς και στελέχη της εταιρίας τους. Όμως το σύστημα αυτό είναι μάλλον πρόχειρο και είναι πιθανό κάποιες πολύτιμες πληροφορίες να χαθούν τι να φτάσουν πολύ αργά. Οι μάνατζερς μπορεί να πληροφορηθούν μια κίνηση των ανταγωνιστών, μια καινούρια ανάγκη των καταναλωτών ή ένα πρόβλημα με κάποιον ντήλερ πολύ αργά με αποτέλεσμα η ανταπόκρισή τους να μην είναι η καλύτερη.

Οι καλά διοικούμενες εταιρίες κάνουν κάποια επιπρόσθετα βήματα για να βελτιώσουν την ποιότητα και την ποσότητα των πληροφοριών μάρκετινγκ. **Πρώτον, εκπαιδεύουν και παρωθούν τη δύναμη των πωλήσεων να παρατηρεί και να αναφέρει τις νέες εξελίξεις.** Οι πωλητές είναι τα "μάτια και τα αυτιά" της εταιρίας. Είναι σε μοναδική θέση για να συγκεντρώνουν πληροφορίες που διαφεύγουν από τα άλλα μέσα. Η εταιρία πρέπει να πείσει τους πωλητές της ότι αυτοί είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες συγκέντρωσης πληροφοριών και πρέπει να δώσει έμφαση σ' αυτό δίνοντάς τους ειδικά κίνητρα. Οι πωλητές επίσης πρέπει να γνωρίζουν ποια είδη πληροφοριών να στέλνουν στους διάφορους μάνατζερς.

Δεύτερον, η εταιρία παρωθεί αντιπροσώπους, λιανοπωλητές και άλλους ενδιάμεσους φορείς να μεταδίδουν σημαντικές πληροφορίες. Παρακολουθείστε το εξής παράδειγμα: Η Parker Hannifin Corporation, μια σημαντική εταιρία κατασκευής προϊόντων υγρής ισχύος, έχει συμφωνήσει με κάθε αντιπρόσωπο να προωθεί στο τμήμα ερευνών μάρκετινγκ της Parker ένα αντίγραφο όλων των τιμολογίων που αφορούν πωλήσεις των προϊόντων της. Η Parker αναλύει αυτά τα τιμολόγια για να μάθει τα χαρακτηριστικά του τελικού χρήστη και να βοηθήσει τους αντιπροσώπους της να βελτιώσουν τα προγράμματα μάρκετινγκ. Μερικές εταιρίες αναθέτουν σε ειδικούς τη συγκέντρωση των πληροφοριών μάρκετινγκ. Στέλνουν για παράδειγμα "εικονικούς αγοραστές" για να παρακολουθούν τις παρουσιάσεις που κάνει το προσωπικό των λιανικών πωλήσεων. Πολλά μπορεί κανείς να μάθει για τους ανταγωνιστές αγοράζοντας τα προϊόντα τους, παρακολουθώντας εκθέσεις σε σπίτια και εκθεσιακούς χώρους, διαβάζοντας τις δημοσιευμένες αναφορές των ανταγωνιστών, παρακολουθώντας συσκέψεις μετόχων, συζητώντας με τους υπαλλήλους τους, με ντήλερ, αντιπροσώπους, προμηθευτές κτλ.

Τρίτον, η εταιρία αγοράζει πληροφορίες από εξωτερικούς προμηθευτές όπως η A.C.Nielsen Company. Αυτές οι εταιρίες ερευνών μπορούν να συλλέγουν, να αποθηκεύουν και να ταξινομούν στοιχεία με πολύ μικρότερο κόστος απ' ό,τι αν η εταιρία χρησιμοποιούσε υπαλλήλους της γι' αυτό το σκοπό.

Τέταρτον, μερικές εταιρίες έχουν δημιουργήσει ένα εσωτερικό κέντρο πληροφοριών μάρκετινγκ για να συγκεντρώνει και να κυκλοφορεί πληροφορίες μάρκετινγκ. Το προσωπικό ερευνά εξονυχιστικά σημαντικές εκδόσεις, αποσπάσματα από σχετικές ειδήσεις και διανέμει στους μάρκετινγκ μάνατζερς ένα ενημερωτικό φυλλάδιο. Το προσωπικό βοηθάει τους μάνατζερς στην αξιολόγηση νέων πληροφοριών. Οι υπηρεσίες αυτές βελτιώνουν σημαντικά την ποιότητα των πληροφοριών που βρίσκονται στη διάθεση των μάρκετινγκ μάνατζερς.

5.4. Σύστημα ερευνών μάρκετινγκ

Οι μάρκετινγκ μάνατζερς, εκτός απ' τις πληροφορίες που προέρχονται από εσωτερικές αναφορές και πληροφορίες μάρκετινγκ, συχνά χρειάζονται **μελέτες που ασχολούνται με ειδικά προβλήματα και ευκαιρίες**. Πιθανόν να χρειάζονται μια έρευνα αγοράς, ένα τεστ προτίμησης προϊόντος, μια πρόβλεψη πωλήσεων κατά περιοχή ή μια μελέτη αποτελεσματικότητας της διαφήμισης. Οι ίδιοι οι μάνατζερς συνήθως δεν διαθέτουν τη δεξιότητα ή το χρόνο για να βρουν αυτές τις πληροφορίες. Γι' αυτό πρέπει να αναθέσουν τη διεξαγωγή μιας επίσημης έρευνας μάρκετινγκ. Ορίζουμε την έρευνα μάρκετινγκ ως εξής:

Έρευνα μάρκετινγκ είναι ο συστηματικός σχεδιασμός, η συλλογή, η ανάλυση και η αναφορά στοιχείων και διαπιστώσεων που έχουν σχέση με μια συγκεκριμένη περίπτωση μάρκετινγκ που αντιμετωπίζει η εταιρία.

Σκοπός της έρευνας μάρκετινγκ είναι η καλύτερη κατανόηση ενός προβλήματος μάρκετινγκ. Η έρευνα μάρκετινγκ γίνεται κι από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως π.χ. ένα νοσοκομείο που ζητά να μάθει αν ο κόσμος που εξυπηρετεί είναι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες του.

Προμηθευτές έρευνας μάρκετινγκ

Μια εταιρία μπορεί να εξασφαλίσει έρευνα μάρκετινγκ με πολλούς τρόπους. Οι μικρές εταιρίες μπορούν να ζητήσουν από σπουδαστές ή καθηγητές ενός τοπικού εκπαιδευτικού ιδρύματος να σχεδιάσουν και να διεξάγουν μια έρευνα ή μπορούν να την αναθέσουν σε μια επιχείρηση που διεξάγει έρευνες μάρκετινγκ. Οι μεγάλες εταιρίες, στην ουσία πάνω απ' το 85% απ' αυτές, διαθέτουν δικό τους τμήμα ερευνών μάρκετινγκ⁴. Ένα τμήμα ερευνών μάρκετινγκ αποτελείται από μία μέχρι και πολλές δεκάδες ερευνητές. Ο μάνατζερ του τμήματος ερευνών μάρκετινγκ αναφέρεται στο Διευθυντή Μάρκετινγκ και ενεργεί σαν διευθυντής της μελέτης, διαχειριστής, σύμβουλος εταιρίας και συνήγορος.

Οι μεγάλες εταιρίες συνήθως διαθέτουν το 1-2% των πωλήσεων της εταιρίας στην έρευνα μάρκετινγκ. Περίπου το 50-80% αυτών των χρημάτων δαπανάται κατευθείαν απ' το τμήμα, ενώ τα υπόλοιπα δαπανώνται για την εξασφάλιση των υπηρεσιών κάποιων εταιριών ερευνών μάρκετινγκ. **Οι επιχειρήσεις που διεξάγουν έρευνες μάρκετινγκ χωρίζονται σε τρεις ομάδες:**

- **Εταιρίες διεξαγωγής κοινοπρακτικών μάρκετινγκ:** Οι επιχειρήσεις αυτές συγκεντρώνουν περιοδικά πληροφορίες σχετικά με τον καταναλωτή και το εμπόριο, τις οποίες και πωλούν στους πελάτες τους έναντι αμοιβής.
- **Εταιρίες ειδικών ερευνών μάρκετινγκ "στα μέτρα των πελατών":** Οι επιχειρήσεις αυτές αναλαμβάνουν έναντι αμοιβής να διεξάγουν ειδικές έρευνες. Συμμετέχουν στο σχεδιασμό της μελέτης και η αναφορά περιέρχεται στην κυριότητα του πελάτη.
- **Εταιρίες εξειδικευμένων ερευνητικών υπηρεσιών:** Οι εταιρίες αυτές προσφέρουν ειδικές υπηρεσίες σε άλλες που διεξάγουν έρευνες μάρκετινγκ και σε τμήματα ερευνών μάρκετινγκ διαφόρων εταιριών. Το καλύτερο παράδειγμα είναι η επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες διεξαγωγής συνεντεύξεων σε άλλες εταιρίες ερευνών.

Το πεδίο της έρευνας μάρκετινγκ

Οι εταιρίες ή τα τμήματα ερευνών μάρκετινγκ επεκτείνουν διαρκώς τις δραστηριότητες και τις τεχνικές τους. Αναφορικά με τις δραστηριότητές τους το Σχήμα 5-2 αναφέρει 33 δραστηριότητες έρευνες μάρκετινγκ. Οι πιο συνηθισμένες είναι ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών της αγοράς, η μέτρηση των δυνατοτήτων της

αγοράς, η ανάλυση του μεριδίου αγοράς, των πωλήσεων, οι μελέτες των επιχειρηματικών τάσεων, των ανταγωνιστικών προϊόντων, των προβλέψεων, καθώς και οι μελέτες δοκιμής των υπαρχόντων προϊόντων.

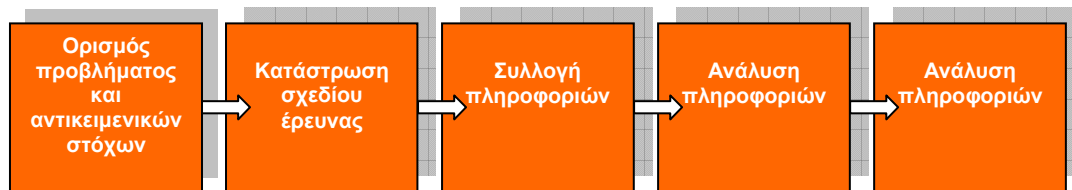
Όσον αφορά τις χρησιμοποιούμενες τεχνικές στις έρευνες μάρκετινγκ, αυτές είναι συνεχώς εξελισσόμενες. Αναφορικά μερικές από αυτές είναι τα ερωτηματολόγια, οι δειγματοληψίες, τα πάνελ καταναλωτών και συνεργατών, οι συνεντεύξεις κ.ά. Πολλές από αυτές εμφανίστηκαν νωρίς και εφαρμόστηκαν γρήγορα. Άλλες, όπως η έρευνα κινήτρων, αλλά και οι μαθηματικά πολύπλοκες αναλύσεις, εμφανίστηκαν διστακτικά, μετά από παρατεταμένες και έντονες συζητήσεις ανάμεσα σ' αυτούς που τις διεξήγαγαν σχετικά με την πρακτική τους χρησιμότητα. Αλλά παρ' όλα αυτά και αυτές εντάχτηκαν στο σώμα της μεθοδολογίας της έρευνας μάρκετινγκ.

ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
Διαφημιστική έρευνα	
A.	Έρευνα κινήτρων
B.	Έρευνα διαφημιστικών κειμένων
Γ.	Έρευνα διαφημιστικών μέσων
Δ.	Μελέτες αποδοτικότητας της διαφήμισης
E.	Μελέτες διαφημίσεων των ανταγωνιστών
Οικονομικές έρευνες και έρευνες για τη διοίκηση	
A.	Βραχυχρόνιες προβλέψεις (μέχρι ένα χρόνο)
B.	Μακροχρόνιες προβλέψεις (πάνω από ένα χρόνο)
Γ.	Μελέτες των επιχειρηματικών τάσεων
Δ.	Μελέτες τιμών
E.	Μελέτες για την εξέρευση του χώρου εγκατάστασης εργοστασίων και αποθηκών
ΣΤ.	Μελέτες εξαγορών
Z.	Μελέτες εξαγωγών και διεθνείς
H.	MIS (Σύστημα πληροφοριών μανάτζμεντ)
Θ.	Επιχειρησιακή έρευνα
I.	Μελέτες προσωπικού της εταιρίας
Έρευνα αστικής ευθύνης εταιρίας	
A.	Μελέτες σχετικά με "το δικαίωμα των καταναλωτών να γνωρίζουν"
B.	Μελέτες για τις οικολογικές επιπτώσεις
Γ.	Μελέτες για τους νομικούς περιορισμούς όσον αφορά τη διαφήμιση και την προώθηση.
Δ.	Μελέτες των κοινωνικών αξιών και των αντίστοιχων πολιτικών
Έρευνα προϊόντος	
A.	Αποδοχή και δυνατότητες νέου προϊόντος
B.	Μελέτες ανταγωνιστικού προϊόντος
Γ.	Δοκιμή των υπαρχόντων προϊόντων
Δ.	Έρευνα συσκευασίας: σχέδιο ή φυσικά χαρακτηριστικά
Έρευνα πωλήσεων και αγοράς	
A.	Μέτρηση των δυνατοτήτων της αγοράς
B.	Ανάλυση μεριδίου αγοράς
Γ.	Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών μιας αγοράς
Δ.	Ανάλυση πωλήσεων
E.	Καθορισμός των ποσοστών πωλήσεων ανά περιοχή
ΣΤ.	Μελέτες για το κανάλι διανομής
Z.	Δοκιμαστικές αγορές, έλεγχοι καταστημάτων
H.	Πάνελ καταναλωτών
Θ.	Μελέτες αντιστάθμισης πωλήσεων
I.	Μελέτες προώθησης των προμ, των κουπονιών, των δειγμάτων, κ.λπ.

Σχήμα 5-2: Δραστηριότητες ερευνών μάρκετινγκ

5.4.1. Η διαδικασία της έρευνας μάρκετινγκ

Η αποτελεσματική έρευνα μάρκετινγκ περιλαμβάνει πέντε στάδια: ορισμός του προβλήματος και των αντικειμενικών στόχων της έρευνας, κατάστρωση του σχεδίου της έρευνας, συλλογή των πληροφοριών, ανάλυση των πληροφοριών και παρουσίαση των συμπερασμάτων (βλέπε Σχήμα 5-3).



Σχήμα 5-3: Η διαδικασία της έρευνας μάρκετινγκ

Τα στάδια αυτά θα εξηγηθούν με την εξής περίπτωση:

Η American Airlines αναζητά συνεχώς καινούριους τρόπους εξυπηρέτησης των αναγκών των επιβατών. Το μάνατζμεντ θα ήθελε να προσφέρει μια νέα υπηρεσία που θα της έδινε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για το σκοπό αυτό, οι μάνατζερς κατέληξαν σε ένα πλήθος ιδεών σχετικά με την καλύτερη ποιότητα φαγητού, την αναψυχή κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, κτλ. Κάποιος πρότεινε να προσφέρεται στους επιβάτες δυνατότητα τηλεφωνικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της πτήσης. Ο μάρκετινγκ μάνατζερ που πρότεινε αυτή την ιδέα, επικοινωνήσε με μια μεγάλη εταιρία τηλεπικοινωνιών για να ρωτήσει το κόστος για την εξασφάλιση αυτής της υπηρεσίας στις πτήσεις αεροσκαφών B-747. Η εταιρία τηλεπικοινωνιών είπε ότι η ειδική συσκευή που χρειαζόταν θα κόστιζε περίπου χίλια δολάρια σε κάθε πτήση. Η αεροπορική εταιρία θα κάλυπτε τα έξοδά της αν χρέωνε με 25 δολάρια το τηλεφώνημα και με την προϋπόθεση ότι θα τηλεφωνούσαν τουλάχιστον σαράντα επιβάτες κατά τη διάρκεια της πτήσης. Στη συνέχεια, ο μάρκετινγκ μάνατζερ ζήτησε απ' τον μάνατζερ του τμήματος ερευνών μάρκετινγκ της εταιρίας να φροντίσει να μάθει πόσοι επιβάτες θα ανταποκρίνονταν στην καινούρια αυτή υπηρεσία. ◀

Ορισμός του προβλήματος και των αντικειμενικών στόχων

Το πρώτο στάδιο της έρευνας επιβάλλει, ο μάρκετινγκ μάνατζερ και ο ερευνητής μάρκετινγκ να ορίσουν προσεκτικά το πρόβλημα να συμφωνήσουν στους αντικειμενικούς στόχους της έρευνας.

Το μάνατζμεντ πρέπει να κινηθεί κάπου ανάμεσα απ' το να ορίσει πολύ πλατειά το πρόβλημα και πολύ στενά. Αν ο μάρκετινγκ μάνατζερ πει στον ερευνητή μάρκετινγκ, "Μάθε ό,τι μπορείς σχετικά με τις ανάγκες των επιβατών", ο μάνατζερ θα πάρει πάρα πολλές άχρηστες πληροφορίες και ενδεχομένως να μην πάρει τις πληροφορίες που χρειάζεται. Απ' την άλλη μεριά, αν ο μάρκετινγκ μάνατζερ πει, "Μάθε αν είναι πολλοί οι επιβάτες των πτήσεων B-747 από τις ανατολικές μέχρι τις δυτικές ακτές της χώρας που επιθυμούν να πληρώσουν 25 δολάρια για να κάνουν ένα τηλεφώνημα κατά τη διάρκεια της πτήσης, έτσι ώστε να καλύπτει η εταιρία τα έξοδά της προσφέροντας αυτή την υπηρεσία", το πρόβλημα έχει οριστεί πολύ στενά. Σε αυτό το σημείο ο ερευνητής μάρκετινγκ θα μπορούσε να πει: "Γιατί η American Airlines θα πρέπει να καλύψει τα έξοδά της επειδή προσφέρει αυτή την υπηρεσία; Γιατί πρέπει η τιμή του τηλεφωνήματος να οριστεί στα 25 δολάρια; Η καινούρια υπηρεσία μπορεί να ελκύσει αρκετούς καινούριους επιβάτες στην American Airlines, έτσι ώστε ακόμα κι όταν δεν γίνονται αρκετά τηλεφωνήματα, η American Airlines να μη χάνει χρήματα. Πολλοί επιβάτες μπορεί να ταξιδεύουν με την American Airlines μόνο και μόνο επειδή τους αρέσει να ξέρουν ότι υπάρχει πάνω στο αεροπλάνο τηλέφωνο ακόμα κι αν δεν πρόκειται να το χρησιμοποιήσουν".

Οι δυο μάνατζερς ασχολήθηκαν περισσότερο με το πρόβλημα και τότε προέκυψε κάποιο άλλο ζήτημα. Σε περίπτωση που η υπηρεσία αυτή είχε επιτυχία, πόσο σύντομα θα την αντέγραφαν οι άλλες αεροπορικές εταιρίες; Η ιστορία του ανταγωνισμού στο μάρκετινγκ των αεροπορικών εταιριών είναι πλούσια σε παραδείγματα νέων υπηρεσιών τις οποίες αντέγραψαν πολύ γρήγορα οι ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα καμία αεροπορική εταιρία να μην έχει κερδίσει κάποιο διαρκέστερο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Συνεπώς είναι σημαντικό να καθορίσουμε το τίμημα του να είμαστε πρώτοι και για πόσο θα διατηρηθεί η πρωτοπορία.

Ο μάρκετινγκ μάνατζερ και ο ερευνητής μάρκετινγκ συμφώνησαν να ορίσουν το πρόβλημα ως εξής: "Η δυνατότητα να μπορούν οι επιβάτες μας να τηλεφωνήσουν κατά τη διάρκεια της πτήσης θα δημιουργήσει αρκετή επιπλέον προτίμηση και κέρδος για την εταιρία, ώστε να δικαιολογεί το κόστος σε σύγκριση με άλλες πιθανές

επενδύσεις που θα μπορούσε η εταιρία να κάνει;" Στη συνέχεια συμφώνησαν πάνω στους συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους της έρευνας:

1. Ποίοι είναι οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι επιβάτες των αεροπορικών εταιριών θα ήθελαν να τηλεφωνούν κατά τη διάρκεια της πτήσης αντί μετά την προσγείωση;
2. Τι είδους επιβάτες θα προτιμούσαν πιθανότατα να τηλεφωνούν κατά τη διάρκεια της πτήσης;
3. Πόσοι επιβάτες σε μια πολύωρη πτήση με B-747 είναι πιθανό να τηλεφωνούν και με ποιο τρόπο ο αριθμός αυτός θα επηρεαστεί απ' την τιμή του τηλεφωνήματος; Ποια τιμή θα ήταν καλύτερα να καθιερώσουμε;
4. Πόσοι επιπλέον επιβάτες θα επιλέξουν την American Airlines επειδή παρέχει αυτή την υπηρεσία;
5. Πόσο θα ενισχύσει μακροχρόνια την εικόνα της American Airlines η επιπλέον αυτή υπηρεσία;
6. Ποια είναι η σχετική σπουδαιότητα των άλλων παραγόντων, όπως είναι η συχνότητα πτήσης, το φαγητό και ο χειρισμός των αποσκευών που επηρεάζει την επιλογή του αερομεταφορέα και πόσο σημαντική θα είναι η τηλεφωνική εξυπηρέτηση σε σχέση με αυτούς τους άλλους παράγοντες; ◀

Υπόψη ότι δεν είναι δυνατό να διευκρινισθούν τόσο καθαρά οι αντικειμενικοί στόχοι σε όλες τις έρευνες μάρκετινγκ. Τα είδη ερευνών μάρκετινγκ που μπορούν να ξεχωρίσουν είναι τρία. Κάποιες έρευνες είναι **διερευνητικές**, δηλ. για να συγκεντρώσουν προκαταρκτικά στοιχεία που να διαφωτίσουν την πραγματική φύση του προβλήματος και πιθανότατα να προτείνουν μερικές υποθέσεις ή καινούριες ιδέες. Κάποιες έρευνες είναι **περιγραφικές**, δηλαδή γίνονται για να περιγράψουν ορισμένα μεγέθη, όπως, για παράδειγμα, πόσα άτομα θα έκαναν ενδεχομένως ένα τηλεφώνημα κατά τη διάρκεια της πτήσης με κόστος 25 δολάρια. Κάποιες έρευνες είναι **αιτιολογικές**, δηλαδή έχουν σαν σκοπό να δοκιμάσουν μια σχέση αιτίου-αιτιατού, όπως, για παράδειγμα, ότι αν το τηλεφώνημα χρεωθεί 20 δολάρια αντί 25, ο αριθμός των τηλεφωνημάτων θα αυξηθεί τουλάχιστον κατά 20%.

Κατάστρωση του σχεδίου της έρευνας

Το δεύτερο στάδιο της έρευνας μάρκετινγκ απαιτεί την κατάστρωση του πιο αποτελεσματικού σχεδίου για τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών. Ο μάρκετινγκ μάνατζερ δεν μπορεί απλά να πει στον ερευνητή μάρκετινγκ, "Βρες μερικούς επιβάτες και ρώτησέ τους αν θα ήθελαν να κάνουν τηλεφωνήματα κατά τη διάρκεια της πτήσης". Το σχέδιο της έρευνας πρέπει να σχεδιαστεί με επαγγελματικό

τρόπο κι ο μάρκετινγκ μάνατζερ οφείλει να γνωρίζει πολλά για την έρευνα μάρκετινγκ ώστε να την αξιολογήσει και να ερμηνεύει τα ευρήματα. Επιπλέον, ο μάρκετινγκ μάνατζερ χρειάζεται μια εκτίμηση όσον αφορά το κόστος του σχεδίου της έρευνας πριν το εγκρίνει και το κόστος αυτό έχει να κάνει με το πώς θα γίνει η έρευνα.

Ο Πίνακας 5-1 δείχνει ότι η κατάστρωση ενός σχεδίου έρευνας απαιτεί αποφάσεις όσον αφορά τις πηγές άντλησης των στοιχείων, τις ερευνητικές μεθόδους, τα εργαλεία της έρευνας, το σχέδιο δειγματοληψίας και τις μεθόδους επαφής.

Πίνακας 5-1: Τα βήματα στην κατάστρωση της έρευνας μάρκετινγκ

Πηγές άντλησης στοιχείων	Μέθοδοι έρευνας	Εργαλεία έρευνας	Σχέδιο δειγματοληψίας	Μέθοδοι επαφής
-Πρωτογενή στοιχεία -Δευτερογενή στοιχεία	-Παρατήρηση -Ομάδες εστίασης -Δημοσκοπήση -Πείραμα	-Ερωτηματολόγιο -Μηχανικά όργανα	-Μονάδα δείγματος -Μέθοδος δείγματος -Διαδικασία δειγματοληψίας	-Τηλεφωνική -Μέσω ταχυδρομείου -Προσωπική -Διαδίκτυο -Κινητή Τηλεφωνία

Πηγές Άντλησης Στοιχείων

Το σχέδιο της έρευνας μπορεί να απαιτεί συλλογή δευτερογενών στοιχείων, πρωτογενών στοιχείων ή και τα δύο. Τα δευτερογενή στοιχεία αποτελούνται από πληροφορίες οι οποίες υπάρχουν ήδη κάπου και έχουν συλλέγει για κάποιο άλλο σκοπό. Οι ερευνητές αρχίζουν συνήθως την έρευνά τους εξετάζοντας δευτερογενή στοιχεία για να δουν αν το πρόβλημά τους μπορεί εν μέρει ή συνολικά να λυθεί χωρίς να συγκεντρώσουν πρωτογενή στοιχεία που κοστίζουν. Πηγές δευτερογενών στοιχείων μπορεί να είναι και οι εσωτερικές πηγές (λογαριασμοί ζημιών και κερδών της εταιρίας, αναφορές επαφών για πώληση, προηγούμενες έρευνες) και εξωτερικές πηγές (κυβερνητικά δημοσιεύματα, τράπεζες πληροφοριών συνδεδεμένες on-line, περιοδικά και βιβλία και εμπορικές υπηρεσίες).

Στην περίπτωση της American Airlines, οι ερευνητές θα βρουν πολλά δευτερογενή στοιχεία σχετικά με την αεροπορική αγορά. Τα δημοσιεύματα του Αμερικανικού Συμβουλίου Πολιτικής Αεροπορίας παρέχουν στοιχεία σχετικά με το μέγεθος, την ανάπτυξη και τα μερίδια αγοράς των διαφόρων αερομεταφορέων. Ο Αμερικανικός Σύνδεσμος Αερομεταφορέων διαθέτει πολλές μελέτες στη βιβλιοθήκη του που αφορούν τα χαρακτηριστικά, τις προτιμήσεις εταιριών και τη συμπεριφορά των επιβατών. Κατ' ανάλογο τρόπο, τα διάφορα ταξιδιωτικά γραφεία διαθέτουν στοιχεία τα

οποία θα μπορούσαν να ρίξουν φως στον τρόπο με τον οποίο οι επιβάτες εριλέγουν αερομεταφορέα. ◀

Τα δευτερογενή στοιχεία παρέχουν ένα σημείο εκκίνησης για έρευνα και προσφέρουν τα πλεονεκτήματα του χαμηλότερου κόστους και της άμεσης διαθεσιμότητας. Απ' την άλλη μεριά, τα στοιχεία που χρειάζεται ο ερευνητής πιθανόν να μην υπάρχουν ή τα υπάρχοντα στοιχεία να είναι παλιά, ανακριβή, ατελή ή αναξιόπιστα. Σε αυτή την περίπτωση θα χρειαστεί η συλλογή πρωτογενών στοιχείων με μεγαλύτερο κόστος και μεγαλύτερη καθυστέρηση, αλλά πιθανότατα θα είναι πιο σχετικά και ακριβή.

Τα πρωτογενή στοιχεία αποτελούνται από πρωτότυπες πληροφορίες που συλλέγονται για το δεδομένο ειδικό σκοπό. Οι περισσότερες έρευνες μάρκετινγκ απαιτούν συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Η κανονική διαδικασία είναι η λήψη προσωπικής συνέντευξης από μερικά άτομα και/ή από ομάδες για να πάρουμε μια αρχική γεύση του τι αισθάνεται ο κόσμος για τους αερομεταφορείς και κάποιες ειδικές υπηρεσίες και, επί τη βάση των ευρημάτων αυτών, να αναπτύξουμε μια πιο επίσημη και εκτενή σειρά συνεντεύξεων και να επιλέξουμε τα εργαλεία της έρευνας, να τα αξιολογήσουμε και να τα χρησιμοποιήσουμε στο χώρο αυτό.

Μέθοδοι Έρευνας

Πρωτογενή στοιχεία μπορούν να συλλεγούν με τέσσερις κυρίως τρόπους: παρατήρηση, ομάδες συζήτησης, έρευνες και πειράματα.

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ: Καινούρια στοιχεία μπορούν να συλλεγούν με παρατήρηση των σχετικών παραγόντων και των συνθηκών που ισχύουν. Οι ερευνητές της American Airlines μπορούν να κυκλοφορούν σε αεροδρόμια, γραφεία αεροπορικών εταιριών και ταξιδιωτικά γραφεία για να ακούνε τι συζητούν οι ταξιδιώτες για τους διάφορους αερομεταφορείς και με ποιο τρόπο οι πράκτορες χειρίζονται ο,τιδήποτε σχετικό με την πτήση. Οι ερευνητές μπορούν να ταξιδεύουν με αεροσκάφη της American Airlines και με αεροσκάφη ανταγωνιστικών εταιριών για να βλέπουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης κατά τη διάρκεια της πτήσης και για να ακούνε τις αντιδράσεις των επιβατών.

ΟΜΑΔΕΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ: Ομάδα εστίασης του ενδιαφέροντος είναι μια ομάδα που αποτελείται από 6-10 άτομα, τα οποία συγκεντρώνονται για μερικές ώρες σε ένα χώρο με ένα έμπειρο λήπτη συνεντεύξεων όπου θα συζητήσουν

για ένα ζήτημα, μια υπηρεσία, ένα οργανισμό ή κάποια άλλη οντότητα μάρκετινγκ. Ο λήπτης της συνέντευξης πρέπει να είναι αντικειμενικός, να γνωρίζει το αντικείμενο και τον κλάδο, να γνωρίζει τη δυναμική των ομάδων και τη συμπεριφορά του καταναλωτή γιατί διαφορετικά τα αποτελέσματα μπορεί να είναι παραπλανητικά. Οι συμμετέχοντες αμείβονται με ένα μικρό ποσό. Η έρευνα αυτής της μορφής αποτελεί ένα χρήσιμο διερευνητικό βήμα πριν απ' το σχεδιασμό μιας ευρείας κλίμακας έρευνας. Δίνει τη δυνατότητα να μάθουμε ορισμένα στοιχεία για τον τρόπο σκέψης, τη στάση και την ικανοποίηση του καταναλωτή, που βοηθούν στον προσδιορισμό των ζητημάτων που πρέπει να ερευνηθούν πιο επίσημα. Όμως, όσο χρήσιμες κι αν είναι, οι ερευνητές πρέπει να αποφεύγουν τη γενίκευση των συναισθημάτων των συμμετεχόντων στις ομάδες συζήτησης για το σύνολο της αγοράς, διότι το μέγεθος του δείγματος είναι πολύ μικρό και το δείγμα δεν έχει ληφθεί τυχαία.

Στο παράδειγμα της American Airlines, ο λήπτης συνεντεύξεων της ομάδας μπορεί να αρχίσει με μια γενική ερώτηση, όπως, "Ποιά είναι η γνώμη σας για τα αεροπορικά ταξίδια;" Στη συνέχεια οι ερωτήσεις στρέφονται προς τον τρόπο με τον οποίο βλέπει τις διάφορες αεροπορικές εταιρίες, τις διαφορετικές υπηρεσίες και τη δυνατότητα χρήσης τηλεφώνου κατά τη διάρκεια της πτήσης. Ο λήπτης των συνεντεύξεων ενθαρρύνει την ελεύθερη και αβίαστη συζήτηση, ελπίζοντας ότι η δυναμική της ομάδας θα αποκαλύψει τα βαθύτερα συναισθήματα και τις σκέψεις. Ταυτόχρονα, ο λήπτης των συνεντεύξεων "εστιάζει" τη συζήτηση προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Η συζήτηση καταγράφεται είτε με χειρόγραφες σημειώσεις είτε με κασέτα μαγνητοφώνου ή βιντεοκασέτα και στη συνέχεια μελετάται προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι απόψεις, η στάση και η συμπεριφορά του καταναλωτή.

Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΚΟΠΗΣΕΩΝ: Η τεχνική αυτή βρίσκεται κάπου ανάμεσα στην παρατηρησιακή έρευνα και την έρευνα μέσω ομάδων συζήτησης αφενός και την πειραματική έρευνα αφετέρου. **Γενικά, η παρατήρηση και οι ομάδες συζήτησης ταιριάζουν καλύτερα για προκαταρκτική έρευνα, οι δημοσκοπήσεις ταιριάζουν καλύτερα για περιγραφική έρευνα, ενώ οι πειραματικές έρευνες ταιριάζουν καλύτερα για την αιτιολογική έρευνα.** Οι εταιρίες διεξάγουν δημοσκοπήσεις για να ενημερωθούν για τις γνώσεις, τα πιστεύω, τις προτιμήσεις, την ικανοποίηση του κόσμου και για να μετρήσουν αυτά τα μεγέθη στον πληθυσμό. Έτσι οι ερευνητές της American Airlines μπορεί να θέλουν να ερευνήσουν πόσα άτομα γνωρίζουν την American Airlines, έχουν πετάξει με αυτή, αν την προτιμούν και ούτω καθεξής.

ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ: Η πιο έγκυρη από επιστημονική άποψη έρευνα είναι η πειραματική. Η πειραματική έρευνα απαιτεί τη συγκέντρωση ομάδων προσώπων,

την υποβολή τους σε διάφορες μορφές αντιμετώπισης, τον έλεγχο των εξωγενών μεταβλητών και τον έλεγχο του κατά πόσο οι παρατηρούμενες διαφορές στις αντιδράσεις είναι στατιστικά σημαντικές. Στο βαθμό που οι εξωγενείς παράγοντες εξαλειφθούν ή ελεγχθούν, οι παρατηρούμενες επιπτώσεις μπορούν να συσχετιστούν με τις διακυμάνσεις στα ερεθίσματα. Ο σκοπός της πειραματικής έρευνας είναι να διαπιστωθούν οι σχέσεις αιτίου-αιτιατού, με τη διαγραφή των άλλων εξηγήσεων που δίνονται για τα παρατηρηθέντα ευρήματα.

Για παράδειγμα, οι American Airlines θα μπορούσαν να προσφέρουν τηλεφωνική υπηρεσία εν πτήση στις τακτικές πτήσεις από τη Νέα Υόρκη στο Λος Άντζελες αντί του ποσού των 25 δολαρίων κατά τηλεφώνημα. Στην ίδια πτήση την επόμενη ημέρα η εταιρία ανακοινώνει ότι υπάρχει δυνατότητα τηλεφωνήματος εν πτήση αντί του ποσού των 15 δολαρίων. Σε περίπτωση που το αεροπλάνο μετέφερε τον ίδιο αριθμό και τύπο επιβατών σε κάθε πτήση και η ημέρα της εβδομάδας δεν παίζει ρόλο, τότε οποιαδήποτε σημαντική διαφορά στον αριθμό των τηλεφωνημάτων θα μπορούσε να συσχετιστεί με την τιμή του τηλεφωνήματος. Ο σχεδιασμός του πειράματος μπορεί να επεκταθεί περισσότερο με τη δοκιμή άλλων τιμών, επιβολή της ίδιας τιμής σε ένα αριθμό πτήσεων και με την ένταξη κι άλλων γραμμών στο πείραμα. Στο βαθμό που ο σχεδιασμός και η εκτέλεση του πειράματος αποκλείουν εναλλακτικές υποθέσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να εξηγήσουν κάποια αποτελέσματα, ο μάρκετινγκ της έρευνας και ο μάρκετινγκ μάνατζερ μπορούν να εμπιστευθούν τα συμπεράσματα. ◀

Εργαλεία Έρευνας

Οι ερευνητές μάρκετινγκ έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε δύο βασικά εργαλεία έρευνας για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων: το ερωτηματολόγιο και τα μηχανικά όργανα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ: Το ερωτηματολόγιο είναι το πιο σύνθητες όργανο συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Γενικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ένα σύνολο ερωτήσεων που τίθενται σε ερωτώμενους και χρειάζονται απαντήσεις. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει μεγάλη ευελιξία από την άποψη ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για να θέσει κανείς μια ερώτηση. Τα ερωτηματολόγια πρέπει να σχεδιάζονται, να ελέγχονται και να προσαρμόζονται προσεκτικά πριν μοιραστούν σε ευρεία κλίμακα.

Σε ένα προχειροφτιαγμένο ερωτηματολόγιο μπορεί κανείς να εντοπίσει πολλά σφάλματα. **Τα λάθη συνήθως προέρχονται από:**

- **Τις ίδιες τις ερωτήσεις:** Συχνά περιλαμβάνονται ερωτήσεις οι οποίες δεν μπορούν, δεν πρέπει ή δεν είναι ανάγκη να απαντηθούν, ενώ παράλληλα παραλείπονται ερωτήσεις που θα έπρεπε να απαντηθούν. Κάθε ερώτηση πρέπει να ελέγχεται για να κριθεί αν συνεισφέρει στους αντικειμενικούς στόχους της έρευνας. Οι ερωτήσεις που απλώς παρουσιάζουν ενδιαφέρον, πρέπει να απορρίπτονται γιατί επιμηκύνουν το χρόνο που απαιτείται, ενώ θέτουν σε δοκιμασία την υπομονή του ερωτώμενου.
- **Τη μορφή της ερώτησης:** Οι ερευνητές μάρκετινγκ χωρίζουν τις ερωτήσεις σε κλειστές και σε ανοιχτές. Οι κλειστές ερωτήσεις προκαθορίζουν όλες τις πιθανές απαντήσεις και οι ερωτώμενοι επιλέγουν ανάμεσα σε αυτές. Οι ανοιχτές ερωτήσεις επιτρέπουν στους ερωτώμενους να απαντήσουν όπως θέλουν. Γενικά, οι ανοιχτές ερωτήσεις συχνά αποκαλύπτουν περισσότερες πληροφορίες επειδή οι ερωτώμενοι δεν περιορίζονται στις απαντήσεις που δίνουν. Οι ανοιχτές ερωτήσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στο διερευνητικό στάδιο της έρευνας, όπου ο ερευνητής μάλλον αναζητάει μια "άκρη" για τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται οι άνθρωποι, παρά στη μέτρηση του αριθμού των ατόμων που σκέφτονται με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Οι κλειστές ερωτήσεις, απ' την άλλη μεριά, παρέχουν απαντήσεις που είναι ευκολότερο να ερμηνευθούν και να πινακοποιηθούν.
- **Τη διατύπωση των ερωτήσεων:** Ο ερευνητής πρέπει να χρησιμοποιεί απλή, άμεση και σωστή διατύπωση. Τα ερωτήματα πρέπει να προ-ελεγχθούν με ένα δείγμα ερωτώμενων, πριν να συμπεριληφθούν επίσημα στο ερωτηματολόγιο.
- **Τη σειρά των ερωτήσεων.** Η αρχική ερώτηση πρέπει, όποτε είναι δυνατόν, να δημιουργεί ενδιαφέρον. Οι δύσκολες ή οι προσωπικές ερωτήσεις πρέπει να τίθενται προς το τέλος της συνέντευξης, έτσι ώστε οι ερωτώμενοι να μην τηρήσουν αμυντική στάση. Οι ερωτήσεις πρέπει να τίθενται με μια λογική σειρά. Οι ερωτήσεις κατάταξης του ερωτώμενου σε κάποια κατηγορία πρέπει να τίθενται τελευταίες, επειδή είναι περισσότερο προσωπικές και λιγότερο ενδιαφέρουσες για τον ερωτώμενο.

ΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ: Τα μηχανικά όργανα χρησιμοποιούνται λιγότερο συχνά στην έρευνα μάρκετινγκ. Τα γαλβανόμετρα χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της δύναμης του ενδιαφέροντος ή των συναισθημάτων ενός ατόμου που διεγείρονται από την έκθεσή του σε ένα συγκεκριμένο διαφημιστικό μήνυμα ή εικόνα. Το γαλβανόμετρο καταγράφει το μικροσκοπικό βαθμό εφίδρωσης που συνοδεύει τη συναισθηματική

διέγερση. Το ταχυσκόπιο είναι μια συσκευή που δείχνει σε ένα άτομο μια διαφήμιση με διάρκεια προβολής που κυμαίνεται από λιγότερο από ένα εκατοστό του δευτερολέπτου μέχρι και αρκετά δευτερόλεπτα. Μετά από κάθε προβολή, ο ερωτώμενος περιγράφει ό,τι θυμάται. Οι προσοφθάλμιες κάμερες χρησιμοποιούνται για τη μελέτη των κινήσεων των ματιών των ερωτώμενων για να δουν σε ποια σημεία σταματούν πρώτα, πόσο χρόνο μένουν πάνω σε κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο και ούτω καθεξής. Το ωδιόμετρο είναι μια ηλεκτρονική συσκευή που προσαρμόζεται στην τηλεόραση που έχουν στο σπίτι τους οι ερωτώμενοι, για να καταγράφουν πότε η τηλεόραση είναι αναμμένη και ποιο κανάλι παρακολουθούν.

Σχέδιο Δειγματοληψίας

Ο ερευνητής μάρκετινγκ πρέπει να καταστρώσει ένα σχέδιο δειγματοληψίας, το οποίο προϋποθέτει τρεις αποφάσεις:

- **Δείγμα:** Δηλ. ποιοι θα περιληφθούν στην έρευνα. Η έρευνα μάρκετινγκ πρέπει να ορίσει τον πληθυσμό-στόχο, από τον οποίο θα ληφθεί το δείγμα. Το συγκεκριμένο δείγμα πρέπει να καθοριστεί γιατί δεν είναι πάντα φανερό. Στην έρευνα των American Airlines το δείγμα θα είναι οι ταξιδιώτες για επαγγελματικούς λόγους ή για τουρισμό ή και οι δυο; θα πρέπει να ληφθεί συνέντευξη κι απ' τους επιβάτες κάτω των 21 ετών; Θα πρέπει να ερωτηθούν ο σύζυγος και η σύζυγος;
- **Μέγεθος δείγματος:** Δηλ. πόσα άτομα πρέπει να περιληφθούν στο δείγμα. Τα μεγάλα δείγματα δίνουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από τα μικρά. Όμως, δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί σαν δείγμα ολόκληρος ο πληθυσμός-στόχος ή ακόμα κι ένα ουσιαστικό τμήμα του για να επιτευχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα. Δείγματα με μέγεθος μικρότερο απ' το 1% ενός πληθυσμού συχνά μπορούν να εξασφαλίσουν καλή αξιοπιστία, με δεδομένη μια αξιόπιστη διαδικασία δειγματοληψίας.
- **Διαδικασία δειγματοληψίας:** Δηλ. με ποιο τρόπο πρέπει να γίνεται η επιλογή των ερωτώμενων. Για να πάρουμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, πρέπει να ληφθεί ένα δείγμα του πληθυσμού με τη μέθοδο των πιθανοτήτων. Η δειγματοληψία με τη μέθοδο των πιθανοτήτων επιτρέπει τον υπολογισμό των ορίων εμπιστοσύνης για δειγματοληπτικό σφάλμα. Όταν το κόστος ή ο χρόνος που αφορούν τη δειγματοληψία με πιθανότητες είναι πολύ υψηλά, οι ερευνητές μάρκετινγκ θα πάρουν δείγματα που δεν βασίζονται σε πιθανότητες. Μερικοί

ερευνητές μάρκετινγκ πιστεύουν ότι τα δείγματα που δεν στηρίζονται σε πιθανότητες μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμα σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα κι αν το δειγματοληπτικό σφάλμα δεν μπορεί να μετρηθεί.

Μέθοδοι επαφής

Αφορά τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνεται η επαφή με τους ερωτώμενους. **Οι επιλογές είναι τρεις: με το ταχυδρομείο, με το τηλέφωνο ή με προσωπικές συνεντεύξεις.**

Το ερωτηματολόγιο που αποστέλλεται μέσω ταχυδρομείου είναι ο καλύτερος τρόπος να επικοινωνήσει κανείς με άτομα που δεν μπορεί να δει προσωπικά. Απ' την άλλη μεριά, τα ερωτηματολόγια αυτά προϋποθέτουν ερωτήσεις απλές και ξεκάθαρες, ενώ το ποσοστά ανταπόκρισης συνήθως είναι μικρό και/ή αργό. Η λήψη συνέντευξης απ' το τηλέφωνο είναι η καλύτερη μέθοδος για γρήγορη συλλογή πληροφοριών. Επίσης ο λήπτης της συνέντευξης είναι σε θέση να διευκρινίσει ερωτήσεις, σε περίπτωση που οι ερωτώμενοι δεν τις καταλαβαίνουν. Το ποσοστό ανταπόκρισης είναι κατά κανόνα υψηλότερο απ' αυτό των ερωτηματολογίων που αποστέλλονται μέσω ταχυδρομείου. Τα δύο κυριότερα μειονεκτήματα είναι ότι συνέντευξη μπορεί να ληφθεί μόνο από όσους διαθέτουν τηλέφωνο και ότι οι συνεντεύξεις πρέπει να είναι σύντομες και να μην θιγούν πολύ προσωπικά θέματα.

Η προσωπική συνέντευξη είναι η πιο ευέλικτη απ' τις τρεις μεθόδους. Ο λήπτης της συνέντευξης μπορεί να θέσει περισσότερες ερωτήσεις και να καταγράψει επιπρόσθετες παρατηρήσεις σχετικά με τον ερωτώμενο, όπως ποια είναι η γλώσσα του σώματός. Η προσωπική συνέντευξη είναι η πιο δαπανηρή μέθοδος και απαιτεί περισσότερο διοικητικό σχεδιασμό και επίβλεψη. Επίσης υπάρχει κίνδυνος σφάλματος ή παραποίησης για τα οποία ευθύνεται ο λήπτης της συνέντευξης.

Συλλογή των πληροφοριών

Η συλλογή των στοιχείων είναι μια φάση κατά κανόνα πολύ δαπανηρή και έχει περισσότερες πιθανότητες σφάλματος. Στην περίπτωση των δημοσκοπήσεων, ανακύπτουν αρκετά προβλήματα. Μερικοί ερωτώμενοι δεν θα βρίσκονται στο σπίτι τους και πρέπει να επιχειρηθεί ξανά μια επαφή μαζί τους ή να γίνει αντικατάστασή τους. Κάποιοι άλλοι δεν θα θελήσουν να συνεργαστούν. Και κάποιοι άλλοι θα

δώσουν εσφαλμένες ή ανειλικρινείς απαντήσεις. Τέλος, κατά καιρούς θα εμφανίζονται και κάποιοι λήπτες συνεντεύξεων που θα κάνουν σφάλματα ή δεν θα είναι ειλικρινείς.

Στην περίπτωση της πειραματικής έρευνας, οι ερευνητές πρέπει να ανησυχούν για το ταίριασμα των πειραματικών ομάδων και των ομάδων ελέγχου, χωρίς να επηρεάζουν τους συμμετέχοντες με την παρουσία τους, αντιμετωπίζοντας τους πάντες με τον ίδιο τρόπο και κάνοντας έλεγχο για ξένους παράγοντες.

Οι μέθοδοι συλλογής στοιχείων αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό γιατί επηρεάζονται από τις σύγχρονες τηλεπικοινωνίες και την πληροφορική. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και τα μηχανήματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας, προκαλούν μια ήρεμη επανάσταση στην έρευνα μάρκετινγκ.

Ανάλυση των πληροφοριών

Το επόμενο στάδιο στη διαδικασία της έρευνας μάρκετινγκ είναι να συγκεντρωθούν τα πιο αξιόλογα ευρήματα από τα στοιχεία. Ο ερευνητής πινακοποιεί τα στοιχεία και δημιουργεί μονόδρομες και αμφίδρομες κατανομές συχνότητας. Για τις κυριότερες μεταβλητές υπολογίζονται ο μέσος όρος καθώς και μέτρα διασποράς. Ο ερευνητής θα επιχειρήσει να εφαρμόσει μερικές απ' τις πιο τέλειες στατιστικές τεχνικές και μοντέλα αποφάσεων στο αναλυτικό σύστημα μάρκετινγκ, ελπίζοντας ότι θα ανακαλύψει επιπλέον ευρήματα.

Παρουσίαση των ευρημάτων

Ο ερευνητής δεν πρέπει να επιχειρήσει να εντυπωσιάσει το μάνατζμεντ με πολλά νούμερα και ηχηρές στατιστικές τεχνικές, γιατί θα απογοητεύσει. Ο ερευνητής πρέπει να παρουσιάσει σημαντικά ευρήματα που να έχουν σχέση με τις σημαντικότερες αποφάσεις μάρκετινγκ που πρέπει να πάρει το μάνατζμεντ. Η μελέτη είναι χρήσιμη όταν ελαττώνει την αβεβαιότητα του μάνατζμεντ όσον αφορά τη σωστή κίνηση που πρέπει να γίνει. Ας υποθέσουμε ότι τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας για την περίπτωση των American Airlines είναι τα εξής:

1. *Οι κυριότεροι λόγοι για τη χρησιμοποίηση τηλεφώνου κατά τη διάρκεια της πτήσης είναι: οι επείγουσες ανάγκες, οι επείγουσες επιχειρηματικές συμφωνίες, η ανάγκη για*

διευκρίνιση των ωρών πτήσης, και ούτω καθεξής. Σπάνια θα κάνει κάποιος τηλεφώνω κατά τη διάρκεια της πτήσης για να περάσει την ώρα του. Τα περισσότερα τηλεφωνήματα θα γίνουν από επιχειρηματίες που χρεώνουν το κόστος τους στο εξοδολογίο τους.

2. Περίπου πέντε στους διακόσιους επιβάτες θα κάνουν ένα τηλεφώνημα κατά τη διάρκεια της πτήσης που στοιχίζει 25 δολάρια και περίπου 12 επιβάτες όταν το τηλεφώνημα στοιχίζει 15 δολάρια. Συνεπώς αν χρεώνεται το τηλεφώνημα 15 δολάρια, θα προκύψουν περισσότερα έσοδα ($12 \times 15 = 180$ δολάρια) παρά αν κοστίζει 25 δολάρια ($5 \times 25 = 125$ δολάρια). Όμως και σ' αυτή την περίπτωση τα έσοδα είναι πολύ χαμηλότερα από τα έξοδα που είναι 1.000 δολάρια.
3. Η προώθηση της τηλεφωνικής υπηρεσίας εν πτήση θα φέρει στις American Airlines περίπου άλλους δυο επιβάτες σε κάθε πτήση. Τα καθαρά έσοδα απ' αυτούς τους δύο επιπλέον επιβάτες θα είναι 620 δολάρια περίπου, αλλά και πάλι δεν είναι αρκετά για να καλυφθούν τα έξοδα. ◀

Τα ευρήματα αυτά, φυσικά, μπορούν να ενέχουν δειγματοληπτικά σφάλμα και ενδεχομένως το μάνατζμεντ να θέλει να τα μελετήσει σε περισσότερο βάθος. Όμως, όπως δείχνουν τα πράγματα, η καθιέρωση και αυτής της νέας υπηρεσίας θα προσθέσει περισσότερο κόστος παρά θα αποφέρει μακροχρόνια έσοδα και γι' αυτό δεν πρέπει να ισχύσει επί του παρόντος. Έτσι, μια καλά μελετημένη έρευνα μάρκετινγκ έχει βοηθήσει τους μάνατζερς των American Airlines να πάρουν μια καλύτερη απόφαση παρά μια άλλη που θα είναι πρόχειρη.

5.4.2. Τα χαρακτηριστικά μιας καλής έρευνας μάρκετινγκ

Αφού εξετάσαμε τα βασικά στάδια της διαδικασίας της έρευνας μάρκετινγκ, μπορούμε να τονίσουμε πέντε χαρακτηριστικά της καλής έρευνας μάρκετινγκ:

- **Επιστημονική μέθοδος:** Η αποτελεσματική έρευνα μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τις αρχές της επιστημονικής μεθόδου: προσεκτική παρατήρηση, διατύπωση των υποθέσεων, πρόγνωση και έλεγχος.
- **Δημιουργικότητα της έρευνας:** Η έρευνα μάρκετινγκ ανακαλύπτει καινοτομικές μεθόδους επίλυσης ενός προβλήματος. Παράδειγμα:

Όταν εμφανίστηκε για πρώτη φορά ο στιγμιαίος καφές, οι νοικοκυρές παραπονέθηκαν ότι η γεύση του δεν ήταν σαν του πραγματικού καφέ. Όμως, σε δοκιμές που έγιναν με τα μάτια των συμμετεχόντων σ' αυτές δεμένα, πολλές απ' τις ίδιες αυτές νοικοκυρές δεν μπορούσαν να ξεχωρίσουν τον στιγμιαίο απ' τον κανονικό καφέ. Αυτό έδειξε ότι ένα

μεγάλο μέρος των αντιρρήσεών τους ήταν ψυχολογικό. Ο ερευνητής σκέφτηκε να σχεδιάσει δύο σχεδόν πανομοιότυπες λίστες αγορών, με τη μόνη διαφορά ότι στη μία λίστα αναφερόταν ο στιγμιαίος καφές και στην άλλη ο πραγματικός καφές. Η λίστα που περιείχε τον πραγματικό καφέ δόθηκε σε μια ομάδα νοικοκυρών, ενώ η λίστα με τον στιγμιαίο δόθηκε σε μια διαφορετική, αλλά συγκρίσιμη, ομάδα. Κι απ' τις δυο ομάδες ζητήθηκε να μαντέψουν τα κοινωνικά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά της γυναίκας της οποίας είδαν τη λίστα αγορών. Τα σχόλια έμοιαζαν πάρα πολύ μεταξύ τους, αλλά είχαν μια μόνο σημαντική διαφορά: ένα μεγαλύτερο ποσοστό απ' τις νοικοκυρές των οποίων η λίστα περιείχε στιγμιαίο καφέ περιέγραφαν το άτομο σαν "τεμπέλα, σπάταλη, γυναικούλα και ανίκανη να προγραμματίσει καλά το σπιτικό της". Προφανώς οι γυναίκες αυτές απέδιδαν στην υποθετική νοικοκυρά τις δικές τους ανησυχίες και τις αρνητικές εικόνες όσον αφορά τη χρήση του στιγμιαίου καφέ. Η εταιρία με τον στιγμιαίο καφέ ήξερε τώρα το είδος των αντιρρήσεων και ήταν σε θέση να σχεδιάσει μια καμπάνια για να αλλάξει την εικόνα της νοικοκυράς που σερβίρει στιγμιαίο καφέ. ◀

- **Πολλαπλές μέθοδοι:** Οι έμπειροι ερευνητές μάρκετινγκ δεν βασίζονται ιδιαίτερα σε καμία μέθοδο και προτιμούν να προσαρμόζουν τη μέθοδο στο πρόβλημα μάλλον, παρά το πρόβλημα στη μέθοδο. Επίσης αναγνωρίζουν την ανάγκη συλλογής πληροφοριών από πολλές πηγές για να έχουν μεγαλύτερη σιγουριά.
- **Η αξία και το κόστος των πληροφοριών:** Οι έμπειροι ερευνητές μάρκετινγκ ενδιαφέρονται και για τη μέτρηση της αξίας των πληροφοριών με γνώμονα το κόστος. Η αξία και το κόστος βοηθούν το τμήμα ερευνών μάρκετινγκ της εταιρίας να αποφασίσει ποιες έρευνες να διεξάγει, ποια σχέδια έρευνας να χρησιμοποιήσει και αν θα πρέπει να συγκεντρώσει περισσότερες πληροφορίες μετά την ανακοίνωση των αρχικών αποτελεσμάτων. Το κόστος της έρευνας είναι κατά κανόνα εύκολο να προσδιοριστεί, ενώ η αξία είναι πιο δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί. Η αξία εξαρτάται απ' την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των ευρημάτων της έρευνας και την προθυμία του μάνατζμεντ να αποδεχτεί και να ενεργήσει με βάση αυτά τα ευρήματα.

5.5. Σύστημα υποστήριξης αποφάσεων μάρκετινγκ

Όλο και περισσότεροι είναι οι οργανισμοί που έχουν δημιουργήσει μια τέταρτη υπηρεσία πληροφόρησης για να βοηθήσουν τους μάρκετινγκ μάνατζερς. Η υπηρεσία αυτή ονομάζεται σύστημα υποστήριξης αποφάσεων μάρκετινγκ και ορίζεται ως εξής:

Το σύστημα υποστήριξης αποφάσεων μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο στατιστικών εργαλείων και μοντέλων αποφάσεων που συνοδεύονται από το απαραίτητο λογισμικό και το hardware που αποσκοπεί να βοηθήσει τους μάνατζερς να αναλύουν στοιχεία και να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις μάρκετινγκ (βλέπε Σχήμα 5-4).



Σχήμα 5-4: Δομή συστήματος υποστήριξης αποφάσεων μάρκετινγκ

Λόγω της πολύπλοκης φύσης των σύγχρονων αγορών και των ενεργειών μάρκετινγκ, οι μάρκετινγκ μάνατζερς χρειάζονται μια βασική εξοικείωση με πολύ σύγχρονα εργαλεία για την ανάλυση των αγορών και για τη λήψη ενημερωμένων αποφάσεων. Επειδή οι μάνατζερς αυτοί θα λάβουν μελέτες από ερευνητές μάρκετινγκ και άλλα άτομα που έχουν χρησιμοποιήσει πολύ σύγχρονα εργαλεία, όπως ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, ανάλυση αριστοποίησης κ.ο.κ., θα χρειασθούν κατάλληλες γνώσεις για να μελετήσουν και να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα αυτά. Επιπλέον, καθώς πολλές εταιρίες προσθέτουν σταθμούς εργασίας ηλεκτρονικών υπολογιστών στο δίκτυο πληροφοριών τους, οι μάρκετινγκ μάνατζερς θα είναι σε θέση να κάνουν τη δική τους ανάλυση. Οι ίδιοι ή οι βοηθοί τους, μπορούν να πραγματοποιήσουν κριτικές αναλύσεις όποτε είναι απαραίτητο. Ο σταθμός εργασίας του Η/Υ θα είναι για τον μάρκετινγκ μάνατζερ ότι είναι για ένα πλοίο το ταμπλώ με τα όργανα. Θα είναι ένα σύστημα με το οποίο ο μάνατζερ θα "πιλοτάρει" την επιχείρηση προς τη σωστή κατεύθυνση.

Καθημερινά κυκλοφορούν όλο και περισσότερα προγράμματα λογισμικού που αποσκοπούν να βοηθήσουν τους μάρκετινγκ μάνατζερς στην ανάλυση, το σχεδιασμό και τον έλεγχο των λειτουργιών τους. Τα προγράμματα αυτά παρέχουν υποστήριξη για το σχεδιασμό των ερευνών μάρκετινγκ, για την τμηματοποίηση αγορών, τον καθορισμό τιμών και των διαφημιστικών κονδυλίων, την ανάλυση των μαζικών μέσων, το σχεδιασμό των ενεργειών της δύναμης των πωλήσεων και ούτω καθεξής. Κάποιο σύστημα λογισμικού, το Metaphor, υπόσχεται να βελτιώσει το μάνατζμεντ των εσωτερικών και των εξωτερικών βάσεων δεδομένων και να οδηγήσει σε γρηγορότερες και καλύτερες αποφάσεις από τους υπεύθυνους προϊόντων. Εμφανίζονται νέα προγράμματα λογισμικού τα οποία χρησιμοποιούν εξελιγμένα συστήματα και/ή τεχνητή νοημοσύνη. Κάποιο σύστημα βοηθάει τους διαφημιστές να επιλέγουν το καλύτερο διαφημιστικό θέμα για συχνά αγοραζόμενα και συσκευασμένα καταναλωτικά αγαθά. Κάποιο άλλο βοηθάει τους μάνατζερς να σχεδιάζουν πιο αποτελεσματικά την προώθηση των πωλήσεων.

Ενότητα 6 ►

Ανάλυση Μίκρο- και Μάκρο- Περιβάλλοντος

Το περιβάλλον μάρκετινγκ αποτελείται από τους "ανεξέλεγκτους" παράγοντες και τις δυνάμεις που επιδρούν στις αγορές της εταιρίας και στο μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα:

Το περιβάλλον μάρκετινγκ μιας εταιρίας αποτελείται από τους παράγοντες και τις δυνάμεις που επηρεάζουν την ικανότητα μιας εταιρίας να αναπτύξει και να διατηρήσει επιτυχείς συναλλαγές και σχέσεις με τους πελάτες-στόχους της.

Μπορούμε να κάνουμε διάκριση ανάμεσα στο μικρο-περιβάλλον και στο μακρο-περιβάλλον μιας εταιρίας. **Το μικρο-περιβάλλον αποτελείται από** τους παράγοντες που εμφανίζονται στο άμεσο περιβάλλον της εταιρίας και επηρεάζουν την ικανότητά της να εξυπηρετήσει τις αγορές της: **η εταιρία, οι προμηθευτές, οι ενδιάμεσοι φορείς της αγοράς, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και οι ομάδες κοινού.** **Το μακρο-περιβάλλον αποτελείται από** τις ευρύτερες κοινωνικές δυνάμεις που επηρεάζουν όλους τους παράγοντες που εμφανίζονται στο μικρο-περιβάλλον μιας εταιρίας: **δημογραφικές, οικονομικές, φυσικές, τεχνολογικές, πολιτικές και πολιτιστικές δυνάμεις.**

6.1. Παράγοντες στο μικρο-περιβάλλον μιας εταιρίας

Ο ρόλος των παραγόντων του μικρο-περιβάλλοντος θα εξεταστεί μέσα από την περίπτωση της εταιρίας Hershey Foods Corporation, μιας σημαντικής εταιρίας που παράγει σοκολατάκια και άλλα τρόφιμα.

Η εταιρία

Η εταιρία Hershey Foods πουλάει κάθε χρόνο προϊόντα σοκολάτας και ζαχαροπλαστικής αξίας τουλάχιστον 1,8 δις δολαρίων. Η γκάμα των προϊόντων της περιλαμβάνει τις σοκολάτες Hershey's Chocolate Bars, τα Hershey Kisses, τις καραμέλες Reese's και πολλά άλλα είδη. Το μάρκετινγκ της εταιρίας το έχει αναλάβει ένα μεγάλο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων που αποτελείται από υπεύθυνους προϊόντων, ερευνητές αγοράς, ειδικούς στη διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων, διευθυντές πωλήσεων και πωλητές κ.ο.κ.. Το τμήμα μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για την εκπόνηση σχεδίων μάρκετινγκ για όλα τα υπάρχοντα προϊόντα και μάρκες, καθώς και για τη δημιουργία νέων προϊόντων και μαρκών.

Κατά τη διαμόρφωση σχεδίων μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ μάνατζμεντ της Hershey παίρνει υπόψη του τις άλλες ομάδες μέσα στην εταιρία, όπως είναι το μάνατζμεντ (Διοίκηση), το τμήμα οικονομικών, το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα παραγωγής και το λογιστήριο. Όλες αυτές οι ομάδες αποτελούν το εσωτερικό μικρο-περιβάλλον της εταιρίας. Το ανώτατο μάνατζμεντ της Hershey καθορίζει την αποστολή της εταιρίας, τους αντικειμενικούς στόχους, τις ευρύτερες στρατηγικές και τις πολιτικές. Οι μάρκετινγκ μάνατζερς πρέπει να παίρνουν αποφάσεις μέσα στο πλαίσιο που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση. Επιπλέον, οι προτάσεις μάρκετινγκ που υποβάλλουν, πρέπει να τύχουν της έγκρισής της, πριν τεθούν σε εφαρμογή.

Το τμήμα των Οικονομικών ενδιαφέρεται για τη διαθεσιμότητα των κεφαλαίων για να εκτελέσει το σχέδιο μάρκετινγκ, την αποτελεσματική κατανομή των κεφαλαίων αυτών σε διάφορα προϊόντα, μάρκες και δραστηριότητες μάρκετινγκ, τα πιθανά ποσοστά απόδοσης που θα προκύψουν και το μέγεθος του κινδύνου που υπάρχει στις προβλέψεις πωλήσεων και στα σχέδια μάρκετινγκ. Το μάνατζμεντ του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης εστιάζει την προσοχή του στην έρευνα και στην ανάπτυξη επιτυχημένων νέων προϊόντων. Το τμήμα προμηθειών ενδιαφέρεται για την εξασφάλιση επαρκών ποσοτήτων πρώτων υλών (κακάο, ζάχαρη κ.ο.κ.) καθώς και για άλλα υλικά που απαιτούνται για τη λειτουργία της εταιρίας. Το τμήμα παραγωγής είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση επαρκούς παραγωγικής δυναμικότητας και προσωπικού για να επιτύχει τους στόχους της παραγωγής. Το τμήμα του λογιστηρίου είναι υπεύθυνο για τη μέτρηση των εσόδων και των εξόδων ώστε να είναι σε θέση να βοηθήσει το μάρκετινγκ να γνωρίζει πόσο καλά επιτυγχάνει τους στόχους που έχει βάλει και αφορούν τα κέρδη.

Όλα αυτά τα τμήματα έχουν κάποια επίδραση πάνω στα σχέδια και τις ενέργειες του τμήματος μάρκετινγκ. Οι διάφοροι υπεύθυνοι προϊόντων πρέπει να ενημερώσουν το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, το τμήμα παραγωγής και το τμήμα των Οικονομικών για τα σχέδιά τους πριν τα παρουσιάσουν στη Διοίκηση. Αν ο Διευθυντής παραγωγής δεν σκοπεύει να διαθέσει αρκετή παραγωγική δυναμικότητα ή αν ο Οικονομικός Διευθυντής δεν διαθέσει χρήματα, οι υπεύθυνοι προϊόντων θα πρέπει να αναθεωρήσουν τους στόχους που έχουν θέσει για τις πωλήσεις ή να αναφέρουν το ζήτημα στη Διοίκηση. Οι πολλές πιθανές διαμάχες ανάμεσα στο μάρκετινγκ και τις άλλες λειτουργίες, σημαίνουν ότι το μάρκετινγκ πρέπει να διαπραγματευθεί με τις ομάδες που βρίσκονται στο εσωτερικό της εταιρίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατάστρωσης και εφαρμογής των σχεδίων μάρκετινγκ.

Προμηθευτές

Οι προμηθευτές είναι επιχειρήσεις και άτομα που παρέχουν πόρους που τους χρειάζεται η εταιρία και οι ανταγωνιστές της για να παράγει αγαθά και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η Hershey πρέπει να εξασφαλίσει κακάο, ζάχαρη, σελοφάν, χαρτί και πολλά άλλα υλικά για να παράγει και να συσκευάσει τα προϊόντα της. Επιπλέον, πρέπει να εξασφαλίσει εργασία, μηχανήματα, καύσιμα, ηλεκτρική ενέργεια, Η/Υ και άλλους παραγωγικούς συντελεστές. Το τμήμα προμηθευτών της Hershey πρέπει να αποφασίσει ποιους πόρους να κατασκευάσει η ίδια η εταιρία και ποιους να αγοράσει από τρίτους. Για τις αποφάσεις αγορών τα στελέχη του τμήματος προμηθειών της Hershey πρέπει να καθορίσουν προδιαγραφές, να αναζητήσουν προμηθευτές, να τους αξιολογήσουν και να επιλέξουν εκείνους που προσφέρουν το καλύτερο μίγμα ποιότητας, αξιοπιστίας κατά την παράδοση, πίστωσης, εγγυήσεων και χαμηλού κόστους.

Οι εξελίξεις στο περιβάλλον των προμηθευτών μπορούν να έχουν σημαντική επίπτωση πάνω στις λειτουργίες μάρκετινγκ της εταιρίας. Οι μάρκετινγκ μάνατζερς πρέπει να παρακολουθούν τις τάσεις της τιμής για τις βασικές εισροές τους. Η αύξηση του κόστους της ζάχαρης ή του κακάο μπορεί να οδηγήσει τη Hershey να αυξήσει τις τιμές της ή να μειώσει το μέγεθος της σοκολάτας που παράγει, ενώ είναι ενδεχόμενο ότι κάποιο απ' αυτά τα δύο μέτρα μπορεί να επηρεάσει τις πωλήσεις της. Οι μάρκετινγκ μάνατζερς ενδιαφέρονται εξίσου και για τη διαθεσιμότητα των αναγκαίων υλικών. Η έλλειψη προμηθειών, οι εργατικές απεργίες καθώς και άλλα γεγονότα είναι δυνατόν να γίνουν εμπόδιο στην εκπλήρωση των υποσχέσεων όσον

αφορά την παράδοση των προϊόντων και να προκαλέσουν απώλεια πωλήσεων βραχυχρόνια και να βλάψουν την εμπιστοσύνη των πελατών μακροχρόνια. Πολλές εταιρίες προτιμούν να αγοράζουν από πολλούς προμηθευτές για να μην εξαρτώνται από ένα και μοναδικό προμηθευτή ο οποίος θα μπορούσε να αυξήσει τις τιμές ή να περιορίσει την προσφορά. Τα στελέχη του τμήματος προμηθειών της εταιρίας, προσπαθούν να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους βασικούς προμηθευτές. Σε περιόδους έλλειψης, τα στελέχη του τμήματος προμηθειών διαπιστώνουν ότι πρέπει να "πουλήσουν" την εταιρία τους σε προμηθευτές για να εξασφαλίσουν κατ' εξαίρεση διάφορες προμήθειες.

Τα τελευταία χρόνια ο σχεδιασμός των προμηθειών έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία και γίνεται πιο οργανωμένα. Στο βαθμό που οι εταιρίες μπορούν να μειώσουν το κόστος προμηθειών και/ή να αυξήσουν την ποιότητα του προϊόντος, μπορούν να εξασφαλίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μερικές εταιρίες προβαίνουν σε "ολοκλήρωση προς τα πίσω", έτσι ώστε να μπορούν να κατασκευάζουν και να ελέγχουν μερικές απ' τις βασικές τους προμήθειες. Άλλες εταιρίες ζητούν απ' τους προμηθευτές τους να έρθουν πιο κοντά στα εργοστάσιά τους και να εξασφαλίσουν έγκαιρη παραγωγή, δηλ. να παράγουν προϊόντα για άμεση διάθεση και όχι για να δημιουργούν αποθέματα. Σε αυτή την περίπτωση οι προμηθευτές πρέπει να παραδίδουν την απαιτούμενη ποιότητα και αυτό έχει οδηγήσει τις εταιρίες να συνεργάζονται πιο στενά με τους προμηθευτές τους πάνω σε προγράμματα διασφάλισης της ποιότητας που πραγματοποιούνται στις εγκαταστάσεις των προμηθευτών. Οι εταιρίες αναζητούν προμηθευτές που μπορούν να εμπιστευθούν για την ποιότητα, την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα.

Ενδιάμεσοι φορείς μάρκετινγκ

Οι ενδιάμεσοι φορείς μάρκετινγκ είναι επιχειρήσεις που βοηθούν την εταιρία να προωθήσει, να πουλήσει και να διανείμει τα προϊόντα της στους τελικούς αγοραστές. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι ενδιάμεσοι φορείς της αγοράς, οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής, τα γραφεία υπηρεσιών μάρκετινγκ και οι ενδιάμεσοι οικονομικοί φορείς:

ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ: Οι ενδιάμεσοι φορείς της αγοράς είναι επιχειρήσεις που βοηθούν την εταιρία να βρει πελάτες ή να κλείσει πωλήσεις με αυτούς. Αυτοί εμπίπτουν σε δυο κατηγορίες, στους αντιπροσώπους πωλήσεων και στους εμπορικούς αντιπροσώπους. Οι πρώτοι –όπως οι πράκτορες και οι

αντιπρόσωποι πωλήσεων- βρίσκουν πελάτες ή διαπραγματεύονται συμβόλαια, αλλά δεν παίρνουν κανένα εμπόρευμα στην κυριότητά τους. Η Hershey π.χ., μπορεί να αναθέσει σε πράκτορες να βρουν λιανοπωλητές σε διάφορες χώρες της Νότιας Αμερικής και να καταβάλει προμήθεια στους πράκτορες αυτούς ανάλογα με την επιτυχία τους. Οι πράκτορες δεν αγοράζουν το προϊόν. Η Hershey το αποστέλλει απευθείας στους λιανοπωλητές. Οι εμπορικοί αντιπρόσωποι -όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές και άλλοι μεταπράτες- αγοράζουν, παίρνουν την κυριότητα και μεταπωλούν το εμπόρευμα. Η βασικότερη μέθοδος διάθεσης του προϊόντος της για την Hershey είναι να πουλήσει το προϊόν στους χονδρέμπορους, στις μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ και στους ιδιοκτήτες μηχανημάτων αυτόματης πώλησης, οι οποίοι με τη σειρά τους μεταπωλούν το προϊόν στους καταναλωτές με κάποιο κέρδος.

Γιατί όμως η Hershey χρησιμοποιεί ενδιάμεσους φορείς της αγοράς; Η απάντηση είναι ότι οι ενδιάμεσοι φορείς της αγοράς είναι σε θέση να κάνουν πολλές ενέργειες μάρκετινγκ πιο αποτελεσματικά απ' ό,τι η Hershey. Σαν παραγωγός η Hershey ενδιαφέρεται κυρίως για την παραγωγή και τη διάθεση μεγάλων ποσοτήτων προϊόντος απ' το εργοστάσιό της. Ο πελάτης, απ' την άλλη μεριά, ενδιαφέρεται να βρει μια σοκολάτα σε κάποιο σημείο απ' όπου μπορεί να την προμηθευτεί εύκολα, σε μια χρονική στιγμή που τον διευκολύνει, μαζί με κάποια άλλα συναφή είδη που ενδιαφέρουν τον καταναλωτή και μέσω ενός μηχανισμού εύκολης καταβολής του αντίτιμου. Το χάσμα ανάμεσα στις μεγάλες ποσότητες προϊόντος που εξέρχονται του εργοστασίου της Hershey και στον τρόπο με τον οποίο προτιμάει ο καταναλωτής να αγοράσει το προϊόν πρέπει να γεφυρωθεί. Οι ενδιάμεσοι φορείς της αγοράς υπάρχουν για να βοηθούν να γεφυρώνονται αυτά τα χάσματα στην ποσότητα, το χώρο, το χρόνο, την ποικιλία και τη μεταβίβαση της κυριότητας, που θα παρατηρούνταν σε περίπτωση μη ύπαρξής τους.

Ειδικότερα, οι ενδιάμεσοι φορείς της αγοράς δημιουργούν **χρησιμότητα χώρου** με το να αποθεματοποιούν το προϊόν της Hershey εκεί που βρίσκονται οι πελάτες. Δημιουργούν **χρησιμότητα χρόνου**, με το να μένουν ανοιχτά πολλές ώρες, έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να ψωνίζουν όποτε τους βολεύει. Δημιουργούν **χρησιμότητα ποσότητας**, με το να παρέχεται η δυνατότητα αγοράς μιας μόνο σοκολάτας. Δημιουργούν **χρησιμότητα ποικιλίας** με το να συγκεντρώνουν σ' ένα σημείο άλλα προϊόντα τα οποία οι πελάτες ενδεχομένως θα ζητούσαν την ίδια στιγμή. Δημιουργούν **χρησιμότητα μεταβίβασης κυριότητας** με το να παραδίδουν τη σοκολάτα στον πελάτη με μια εύκολη διαδικασία συναλλαγής, δηλαδή, με την

καταβολή του αντίτιμου και χωρίς την υποχρέωση έκδοσης τιμολογίου. Η Hershey για να δημιουργήσει τις ίδιες χρησιμότητες, θα πρέπει να ιδρύσει, να χρηματοδοτεί και να λειτουργεί ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων σε κάθε περιοχή της χώρας και πάρα πολλά μηχανήματα αυτόματης πώλησης. Η Hershey, φυσικά, το θεωρεί πιο αποδοτικό να εργασθεί μέσω των καθιερωμένων καναλιών μάρκετινγκ.

Όμως η επιλογή και η συνεργασία με ενδιάμεσους φορείς της αγοράς δεν είναι καθόλου εύκολη δουλειά. Κάποια εποχή ο παραγωγός έπρεπε να έρθει σε επαφή και να πουλήσει σε πάρα πολλούς μικρούς και ανεξάρτητους ενδιάμεσους φορείς. Σήμερα έχει να κάνει με λιγότερους, αλλά μεγαλύτερους οργανισμούς ενδιάμεσων φορέων. Με τον καιρό όλο και μεγαλύτερο ποσοστό της διανομής τροφίμων πηγαίνει στα χέρια μεγάλων αλυσίδων επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου, μεγάλων χονδρεμπόρων και αλυσίδων με τη μέθοδο franchise. Σε μια ακραία περίπτωση, στην Ελβετία το 70% όλων των διανομών τροφίμων βρίσκεται στα χέρια δύο γιγαντιαίων ενδιάμεσων φορέων της αγοράς, του Migros και του Coop. Οι δυο αυτοί φορείς διαθέτουν μεγάλη δύναμη για να υποδείξουν όρους ή αλλιώς να αποκλείσουν τον παραγωγό από μερικές αγορές με μεγάλη ζήτηση. Ο παραγωγός πρέπει να εργασθεί σκληρά για να εξασφαλίσει και να διατηρήσει "μια θέση στο ράφι". Πρέπει να μάθει πώς να ασκεί μάνατζμεντ και να ικανοποιεί τα μέλη του καναλιού της διάθεσης γιατί διαφορετικά θα διαπιστώσει μείωση της υποστήριξης που του παρέχουν και ίσως και τον τελικό του αποκλεισμό.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ: Οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής βοηθούν τις εταιρίες στην αποθεματοποίηση και τη διακίνηση αγαθών από την αρχική τους περιοχή, στον προορισμό τους. Οι επιχειρήσεις αποθήκευσης αποθηκεύουν και προστατεύουν προϊόντα πριν τα μεταφέρουν στον επόμενο προορισμό τους. Κάθε εταιρία πρέπει να αποφασίσει πόσο χώρο αποθήκευσης να κατασκευάσει για τον εαυτό της και πόσο να νοικιάζει από επιχειρήσεις αποθήκευσης. Οι επιχειρήσεις μεταφοράς αποτελούνται από σιδηροδρομικές εταιρίες, εταιρίες που διαθέτουν νταλίκες, αεροσκάφη, πλοία και γενικά από εταιρίες μεταφοράς φορτίων, οι οποίες μεταφέρουν αγαθά από μία περιοχή σε μία άλλη. Κάθε εταιρία πρέπει να αποφασίσει ποιές είναι οι πιο αποδοτικές από άποψη κόστους μέθοδοι μεταφοράς, παίρνοντας υπόψη της το κόστος, την παράδοση, την ταχύτητα και την ασφάλεια.

ΓΡΑΦΕΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: Τα γραφεία υπηρεσιών μάρκετινγκ –εταιρίες ερευνών μάρκετινγκ, διαφημιστικά γραφεία, επιχειρήσεις μαζικών μέσων και επιχειρήσεις παροχής συμβουλών μάρκετινγκ- βοηθούν την εταιρία να κατευθύνει και να προωθήσει τα προϊόντα της προς τις σωστές αγορές. Η εταιρία καλείται να πάρει

μια απόφαση "παροχής ή αγοράς" όσον αφορά την κάθε μία απ' αυτές τις υπηρεσίες. Μερικές μεγάλες εταιρίες –όπως η Du Pont– διαθέτουν δικό τους διαφημιστικό γραφείο και τμήμα ερευνών μάρκετινγκ. Πάντως οι περισσότερες εταιρίες τις αναθέτουν σε τρίτους. Όταν μια εταιρία αποφασίσει να αγοράσει τις υπηρεσίες τρίτων, πρέπει να επιλέξει προσεκτικά σε ποιους θα αναθέσει τη δουλειά, αφού από το ένα διαφημιστικό στο άλλο παρατηρούνται διαφορές στη φαντασία, στην ποιότητα, στην εξυπηρέτηση και στις τιμές. Η εταιρία πρέπει να επιθεωρεί κατά περιόδους την απόδοσή τους και πρέπει να την απασχολεί η αντικατάσταση εκείνων των γραφείων τα οποία δεν αποδίδουν πλέον τα αναμενόμενα.

ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ: Στους ενδιάμεσους οικονομικούς φορείς συγκαταλέγονται οι, τράπεζες, τα πιστωτικά ιδρύματα, οι ασφαλιστικές εταιρίες και άλλες εταιρίες που βοηθούν τη χρηματοδότηση και/ή την ασφάλιση του κινδύνου που συνδέεται με την αγορά και την πώληση αγαθών. Οι περισσότερες εταιρίες και πελάτες εξαρτώνται από τους ενδιάμεσους οικονομικούς φορείς για τη χρηματοδότηση των συναλλαγών τους. Η απόδοση του τομέα του μάρκετινγκ της εταιρίας μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από την αύξηση του κόστους δανεισμού και/ή την περιορισμένη πίστωση. Κάθε φορά που η εταιρία χρειάζεται κεφάλαια, πρέπει να καταστρώσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο και να πείσει τους ενδιάμεσους οικονομικούς φορείς για την εγκυρότητά του. Γι' αυτούς τους λόγους, η εταιρία πρέπει να αναπτύξει ισχυρές σχέσεις με τρίτους ενδιάμεσους οικονομικούς φορείς.

Πελάτες

Η εταιρία συνεργάζεται με προμηθευτές και ενδιάμεσους φορείς της αγοράς για να είναι σε θέση να παρέχει τα απαραίτητα προϊόντα και τις υπηρεσίες στην αγορά-στόχο της. Η αγορά-στόχος της μπορεί να είναι ένα (ή περισσότερα) από τα παρακάτω πέντε είδη αγορών καταναλωτή:

- **Αγορές καταναλωτή:** Άτομα και νοικοκυριά που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική κατανάλωση.
- **Βιομηχανικές αγορές:** Οργανισμοί που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή άλλων προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος και/ή την επίτευξη άλλων αντικειμενικών στόχων.
- **Αγορές μεταπωλητών:** Οργανισμοί που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες προκειμένου να τα μεταπωλήσουν με κέρδος.

- **Αγορές κυβερνητικών και μη κερδοσκοπικών φορέων:** Κυβερνητικοί και μη κερδοσκοπικοί φορείς που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για να παράγουν δημόσιες υπηρεσίες ή να μεταβιβάσουν αυτά τα αγαθά και τις υπηρεσίες σε άλλους που τις χρειάζονται.
- **Διεθνείς αγορές:** Αγοραστές του εξωτερικού, ανάμεσα στους οποίους περιλαμβάνονται αλλοδαποί καταναλωτές, παραγωγοί, μεταπωλητές και κυβερνήσεις.

Η Hershey πουλάει προϊόντα σε όλες αυτές τις αγορές. Η κυριότερη αγορά γι' αυτήν είναι, η αγορά των μεταπωλητών, η οποία με τη σειρά της πουλάει προϊόντα της Hershey τους καταναλωτές. Μια άλλη σημαντική ομάδα είναι οι θεσμικοί πελάτες, δηλ. τα εργοστάσια, τα νοσοκομεία, τα σχολεία, οι κυβερνητικοί φορείς και άλλοι οργανισμοί που λειτουργούν κυκλίκιο για τους υπαλλήλους τους. Η Hershey πουλάει, επίσης, ένα σημαντικό όγκο από τα προϊόντα της σε αλλοδαπούς καταναλωτές, παραγωγούς, μεταπωλητές και κυβερνήσεις. Κάθε αγορά παρουσιάζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία απαιτούν προσεκτική μελέτη απ' τον πωλητή. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των καταναλωτικών αγορών και των επιχειρηματικών αγορών (παραγωγοί, μεταπωλητές, κυβερνητικοί και μη κερδοσκοπικοί φορείς) θα εξετασθούν στις επόμενες δυο Ενότητες.

Ανταγωνιστές

Μια εταιρία σπάνια είναι η μόνη που πουλάει τα προϊόντα της σε μια συγκεκριμένη αγορά πελατών. Η εταιρία έχει να ανταγωνιστεί ένα μεγάλο πλήθος ανταγωνιστών. Πρέπει να τους ανακαλύψει, να τους παρακολουθεί και να κάνει εκείνες τις έξυπνες ενέργειες που θα αποσπάσουν και θα διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών.

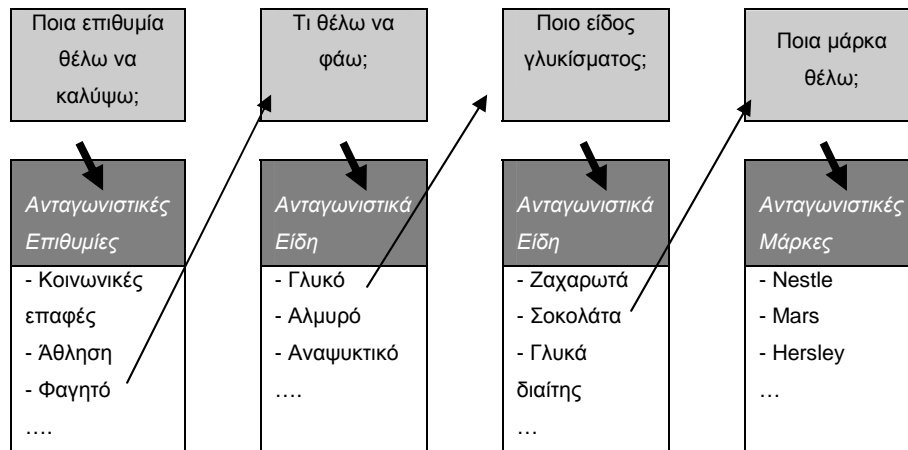
Το ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν αποτελείται μόνο από άλλες εταιρίες, αλλά και από περισσότερο βασικά πράγματα. Ο καλύτερος τρόπος για να συλλάβει μια εταιρία το πλήρες φάσμα του ανταγωνισμού της είναι να δει τα πράγματα από τη θέση ενός αγοραστή. Τι είναι αυτό που σκέφτεται ένας αγοραστής που τον κάνει τελικά να αγοράσει κάτι; Ας υποθέσουμε ότι κάποιο άτομο εργάζεται σκληρά και χρειάζεται λίγη ξεκούραση. "Τι θέλω να κάνω τώρα;" ρωτάει. Ανάμεσα στις πιθανότητες που έρχονται στο μυαλό του είναι η κοινωνική επαφή, η σωματική άσκηση και το φαγητό. (βλέπε Σχήμα 6-1) Αυτά τα τρία πράγματα θα τα ονομάσουμε ανταγωνιστικές επιθυμίες. Ας υποθέσουμε ότι η πιο άμεση ανάγκη του ατόμου αυτού είναι το φαγητό.

Τότε το παραπάνω ερώτημα γίνεται: "Τι θέλω να φάω;" Στο μυαλό του έρχονται διαφορετικά φαγητά, όπως τα τσιπς, τα γλυκά, τα κράκερ και τα φρούτα. Αυτά τα πράγματα μπορούν να ονομασθούν ανταγωνιστικά προϊόντα αφού αντιπροσωπεύουν διαφορετικούς βασικούς τρόπους ικανοποίησης της ίδιας ανάγκης. Σ' αυτό το σημείο, το άτομο αποφασίζει να φάει γλυκά και κάνει την εξής ερώτηση: "Τι είδους γλυκά θέλω;" Στο μυαλό του έρχονται διάφορα είδη γλυκών, όπως η σοκολάτα, η γλυκόριζα και τα ζαχαρωτά. Αυτά όλα αντιπροσωπεύουν ανταγωνιστικές μορφές προϊόντος, αφού όλα είναι διαφορετικές μορφές ικανοποίησης της επιθυμίας για ένα γλυκό. Τέλος, ο καταναλωτής αποφασίζει να πάρει μια σοκολάτα και τότε έχει να επιλέξει ανάμεσα στις ανταγωνιστικές μάρκες, όπως είναι η Hershey, η Nestle και η Mars.

Κατ' αυτό τον τρόπο κι οι μάρκετερς της Hershey μπορούν να ανακαλύψουν όλους τους ανταγωνιστές. Δυστυχώς, οι διευθυντές της εταιρίας έχουν μια τάση να εστιάζουν την προσοχή τους κυρίως στις ανταγωνιστικές μάρκες και στην προσπάθεια να δημιουργήσουν προτίμηση για τη μάρκα. Η Hershey θέλει να τη θεωρούν σαν την πρώτη εταιρία παραγωγής σοκολάτας και οι διευθυντές της αφιερώνουν το χρόνο τους στην προσπάθεια να καθιερώσουν το προϊόν τους σαν το πρώτο από άποψη ποιότητας και σαν συμφέρουσα αγορά από άποψη τιμής. Η Hershey βασίζεται κυρίως στην ποιότητα του προϊόντος, στη διαφήμιση, στην προώθηση πωλήσεων και στην προς κάθε κατεύθυνση διανομή με σκοπό να δημιουργήσει την προτίμηση για τη μάρκα. Η ανταγωνιστική της στάση απέναντι στη Nestle, τη Mars και πολλές άλλες μάρκες μπορεί να κυμαίνεται από μια ήπια τακτική που εφαρμόζεται τις περισσότερες φορές, μέχρι και τις περιστασιακές επιθέσεις στις θέσεις των ανταγωνιστών. Πιο συχνά, όμως, η εταιρία με την ηγετική θέση τηρεί αμυντική στάση απέναντι σε μικρότερες εταιρίες οι οποίες επιτίθενται δυναμικά εναντίον της.

Οι εταιρίες που παράγουν σοκολάτα είναι κοντόφθαλμες αν εστιάζουν την προσοχή τους μόνο πάνω στις ανταγωνιστικές μάρκες. Η πραγματική πρόκληση είναι να επεκτείνουν την αρχική αγορά τους, δηλαδή την αγορά των γλυκισμάτων, παρά να αγωνιστούν απλώς για ένα μεγαλύτερο μερίδιο σε μια αγορά με σταθερό μέγεθος. Οι εταιρίες που παράγουν γλυκίσματα πρέπει να ενδιαφερθούν και για τις μεγατάσεις που υπάρχουν στο περιβάλλον, όπως είναι η τάση απέναντι στη μικρότερη κατανάλωση γενικότερα και τη μικρότερη κατανάλωση γλυκισμάτων ειδικότερα ή ακόμα και στην αλλαγή προτίμησης με επιλογή των διαιτητικών γλυκισμάτων. Σε πάρα πολλούς κλάδους οι εταιρίες εστιάζουν την προσοχή τους στις ανταγωνιστικές

μάρκες και δεν εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες για να επεκτείνουν ολόκληρη την αγορά ή τουλάχιστον να εμποδίσουν τη διάβρωσή της.



Σχήμα 6-1: Είδη ανταγωνισμού

Ομάδες κοινού

Μια εταιρία, στην προσπάθειά της να ικανοποιήσει μια αγορά-στόχο δεν έχει να ανταγωνιστεί μόνο τους ανταγωνιστές της, αλλά πρέπει να λάβει υπόψη της κι ένα μεγάλο σύνολο ενδιαφερομένων ομάδων κοινού. Η ομάδα κοινού ορίζεται ως εξής:

Ομάδα κοινού είναι κάθε ομάδα η οποία έχει ένα πραγματικό ή πιθανό ενδιαφέρον ή επίπτωση στην ικανότητα μιας εταιρίας να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της στόχους.

Μια ομάδα κοινού μπορεί να διευκολύνει ή να δυσκολέψει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρία μπορεί να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους. Η σοφά σκεπτόμενη εταιρία κάνει σταθερά βήματα για να δημιουργήσει επιτυχείς σχέσεις με τις κυριότερες ομάδες κοινού. Οι περισσότερες εταιρίες διαθέτουν τμήμα **δημοσίων σχέσεων** για να σχεδιάζουν επικοινωνιακές σχέσεις με διάφορες ομάδες κοινού. Τα τμήματα αυτά παρακολουθούν τις κινήσεις των ομάδων κοινού του οργανισμού και διανέμουν πληροφορίες και μηνύματα για να αποκτήσουν φήμη. Όταν κυκλοφορήσουν αρνητικά σχόλια, τα τμήματα αυτά αναλαμβάνουν "πυροσβεστικό" ρόλο. Τα καλύτερα τμήματα αφιερώνουν χρόνο παρέχοντας συμβουλές στη Διοίκηση

για να υιοθετήσει θετικά προγράμματα και να καταργήσει αμφίβολης αξίας πρακτικές, έτσι ώστε να μην προκληθούν αρνητικά σχόλια.

Η εταιρία δεν πρέπει να αφήνει τις δημόσιες σχέσεις τελείως στα χέρια του τμήματος των δημοσίων σχέσεων. Όλοι οι υπάλληλοι ενός οργανισμού συμμετέχουν στις δημόσιες σχέσεις, απ' το Γενικό Διευθυντή με τον οποίο ασχολείται ο τύπος, μέχρι τον οικονομικό Διευθυντή που απευθύνεται στην οικονομική κοινότητα, μέχρι τους πωλητές που επισκέπτονται τους πελάτες και, τέλος, μέχρι τις τηλεφωνήτριες. Οι δημόσιες σχέσεις είναι μια ευρεία λειτουργία μάρκετινγκ παρά μια απλή λειτουργία επικοινωνίας. Η ομάδα κοινού είναι μια ομάδα απ' την οποία ο οργανισμός θέλει κάποια ανταπόκριση, όπως η φήμη, τα κολακευτικά λόγια ή οι δωρεές χρόνου ή χρήματος. Ο οργανισμός πρέπει να ρωτήσει τι είναι αυτό που ζητάει η ομάδα κοινού, για να δει αν μπορεί να το προσφέρει. Στη συνέχεια σχεδιάζει ένα πακέτο πλεονεκτημάτων το οποίο δημιουργεί τη φήμη. Κάθε εταιρία αντιμετωπίζει πολλές σημαντικές ομάδες κοινού:

- **Οικονομικές ομάδες κοινού:** Τα οικονομικά ιδρύματα -Τράπεζες, επενδυτικοί οίκοι, χρηματιστηριακές επιχειρήσεις, ασφαλιστικές εταιρίες- επηρεάζουν την ικανότητα της εταιρίας να εξασφαλίζει κεφάλαια.
- **Ομάδες κοινού μαζικών μέσων:** Οι εταιρίες πρέπει να καλλιεργούν καλές σχέσεις με τα μαζικά μέσα και ειδικότερα τις εφημερίδες, τα περιοδικά, και τους ραδιοτηλεοπτικούς σταθμούς. Π.χ. η Hershey επιδιώκει περισσότερη και καλύτερη κάλυψη από τα μαζικά μέσα ενημέρωσης με τη μορφή των ευνοϊκών ειδήσεων, δημοσιευμάτων και σχολίων.
- **Κυβερνητικές ομάδες κοινού:** Οι εταιρίες πρέπει να παίρνουν υπόψη τους τις κυβερνητικές εξελίξεις για την κατάστρωση των σχεδίων μάρκετινγκ. Οι μάρκετερς της Hershey πρέπει να συμβουλευτούν τους δικηγόρους της εταιρίας σχετικά με τα πιθανά ζητήματα της ασφάλειας του προϊόντος, της αλήθειας των διαφημιστικών μηνυμάτων κ.ο.κ. Η Hershey θα συμπαραταχθεί δίπλα σε άλλους παραγωγούς γλυκισμάτων για να αποτρέψει ενδεχόμενη νομοθετική ρύθμιση που θα έβλαπτε τα συμφέροντά τους.
- **Ομάδες δράσης πολιτών:** Την τακτική μάρκετινγκ μιας εταιρίας μπορεί να μην την εγκρίνουν κάποιοι οργανώσεις καταναλωτών, ομάδες προστασίας του περιβάλλοντος, μειονότητες και άλλες ομάδες. Για παράδειγμα, μερικές ομάδες προστασίας των συμφερόντων των καταναλωτών έχουν επιτεθεί εναντίον των γλυκισμάτων επειδή έχουν μικρή θρεπτική αξία, επειδή προκαλούν τερηδόνα,

επειδή περιέχουν πολλές θερμίδες κ.ο.κ. Η Hershey πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στο να τηρήσει τη σιωπή της ή να αντεπιτεθεί με θετικές δηλώσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα των γλυκισμάτων.

- **Γενική ομάδα κοινού:** Η εταιρία πρέπει να ενδιαφερθεί για τη στάση που τηρεί η γενική ομάδα κοινού απέναντι στα προϊόντα και τις πρακτικές της. Ενώ η γενική ομάδα κοινού δεν ενεργεί με ένα οργανωμένο τρόπο απέναντι στην εταιρία, η εικόνα της ομάδας κοινού επηρεάζει την προτίμηση των καταναλωτών. Η Hershey, για να δημιουργήσει μια ισχυρή εικόνα "εταιρικού πολίτη" θα επιτρέψει στα στελέχη της να συμμετάσχουν σε προσπάθειες συγκέντρωσης χρημάτων, θα κάνει σημαντικές φιλανθρωπικές δωρεές και θα καθιερώσει συστήματα αντιμετώπισης παραπόνων των καταναλωτών.

6.2. Παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον μιας εταιρίας

Η εταιρία, οι ανταγωνιστές, οι ενδιάμεσοι, οι πελάτες, και οι προμηθευτές λειτουργούν σε ένα μεγαλύτερο μακρο-περιβάλλον δυνάμεων και μεγατάσεων που διαμορφώνουν ευκαιρίες και απειλές. Συνοπτικά υπάρχουν έξι βασικές δυνάμεις, δημογραφικές, οικονομικές, φυσικές, τεχνολογικές, πολιτικές και πολιτιστικές.

Δημογραφικό περιβάλλον

Το πρώτο που ενδιαφέρει τους επιχειρηματίες είναι ο πληθυσμός, γιατί τις αγορές τις φτιάχνουν άνθρωποι. Οι επιχειρηματίες ενδιαφέρονται σοβαρά για το μέγεθος του παγκόσμιου/ εθνικού/ περιφερειακού πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή και πυκνότητα, τις τάσεις μετακίνησης, την κατανομή των ηλικιών, το ποσοστό μόρφωσης του πληθυσμού, κ.ά. Όλα αυτά έχουν σημαντικές επιδράσεις στον σχεδιασμό μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, η Johnson & Johnson αντέδρασε στην μείωση της γεννητικότητας καλοπιάνοντας του ενήλικες να βρεφική πούδρα, βρεφικό σαμπουάν και βρεφικό λάδι!

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον απαρτίζεται από παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη και της καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών. Η συνολική αγοραστική δύναμη εξαρτάται από το τρέχον εισόδημα και τις αλλαγές στο εισόδημα, το επίπεδο αποταμιεύσεων και των χρεών, τις πιστώσεις, κ.ά. Οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν τις μεγάλες τάσεις στο οικονομικό περιβάλλον και να αντιδρούν κατάλληλα. Για παράδειγμα, έλλειψη ρευστότητας στην αγορά, μπορεί να οδηγήσει μια εταιρία στο να δεκτή ως τρόπο πληρωμής των προϊόντων της την πιστωτική κάρτα.

Φυσικό περιβάλλον

Οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν τις απειλές και τις ευκαιρίες που συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον. Η έλλειψη πρώτων υλών (περιορισμένοι ανανεώσιμοι ή μη ανανεώσιμοι πόροι), το διαρκώς αυξημένο κόστος της ενέργειας, καθώς και τα αυξημένα επίπεδα ρύπανσης είναι μερικές απειλές από το φυσικό περιβάλλον.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Η πιο ισχυρή δύναμη που διαμορφώνει τη ζωή του ανθρώπου είναι η τεχνολογία. Οι επιχειρηματίες πρέπει να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες για καινοτομίες, τα κονδύλια στην Έρευνα & Ανάπτυξη που δαπανούνται σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, τα προγράμματα χρηματοδότησης καινοτομιών, το νομοθετικό πλαίσιο για την ανάπτυξη τεχνολογία, κ.ά.

Το πολιτικό περιβάλλον

Οι αποφάσεις μάρκετινγκ επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις εξελίξεις στο πολιτικό περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό αποτελείται από νόμους, κυβερνητικούς φορείς και ομάδες πίεσης που επηρεάζουν και περιορίζουν διάφορους εμπορικούς οργανισμούς. Φανταστείτε έναν επιχειρηματία που δεν γνωρίζει τους νόμους που ρυθμίζουν την λειτουργία της επιχείρησής του, τις αλλαγές στον τρόπο εφαρμογής

των νόμων από τους κυβερνητικούς φορείς, ή την ανάπτυξη ομάδων δημοσίου συμφέροντος όπως οι καταναλωτικές οργανώσεις.

Το πολιτιστικό περιβάλλον

Στο μάκρο-περιβάλλον οι παράγοντες του πολιτιστικού περιβάλλοντος είναι παρόμοιοι με αυτούς που εξετάσαμε στο μικρο-περιβάλλον. Η διαφορά είναι ότι στο μάκρο-περιβάλλον οι πολιτισμικοί παράγοντες εξετάζονται σε έναν μεγαλύτερο και γενικότερο βαθμό. Γενικά, το πολιτιστικό περιβάλλον δείχνει μακροχρόνιες τάσεις προς την επίτευξη αυτό-πραγμάτωσης, άμεσης ικανοποίησης και ένα πιο εγκόσμιο προσανατολισμό.

Ανάλυση Καταναλωτικών Αγορών

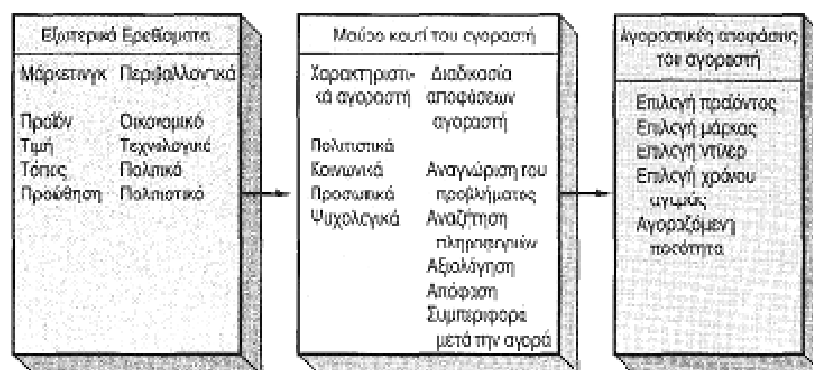
7.1. Εισαγωγή

Κατά την “Ανάλυση των ευκαιριών μάρκετινγκ”, που αποτελεί το πρώτο στάδιο στην διαδικασία του μάρκετινγκ μανάτζμεντ, είναι βασική υποχρέωση η κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς της αγοράς-στόχου. Την αγορά καταναλωτή την αποτελούν όλα τα άτομα και τα νοικοκυριά που αγοράζουν ή αποκτούν αγαθά και υπηρεσίες για προσωπική κατανάλωση. Οι καταναλωτές παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς την ηλικία, το εισόδημα, το μορφωτικό επίπεδο και τα γούστα. Έτσι, οι επιχειρηματίες είναι αναγκασμένοι να κάνουν να ανιχνεύουν αυτή τη διαφορετικότητα και να δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν ανάγκη διαφορετικές ομάδες καταναλωτών.

Το Σχήμα 7-1 παρουσιάζει ένα πολύ γενικό μοντέλο καταναλωτικής συμπεριφοράς, ένα μοντέλο ερεθίσματος-ανταπόκρισης. Το μοντέλο δείχνει τα ερεθίσματα του μάρκετινγκ και τα άλλου είδους ερεθίσματα που εισέρχονται στο "μαύρο κουτί" του αγοραστή και δημιουργούν τις ανταποκρίσεις των αγοραστών. Τα ερεθίσματα στην αριστερή πλευρά είναι δύο ειδών. Τα ερεθίσματα του μάρκετινγκ είναι το προϊόν, η τιμή, ο τόπος και η προώθηση. Τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα αποτελούνται από τις κυριότερες δυνάμεις και τα γεγονότα που παρατηρούνται στο μακρο-περιβάλλον του αγοραστή: οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και πολιτιστικές. Όλα αυτά τα ερεθίσματα διέρχονται από το μαύρο κουτί του αγοραστή και παράγουν τις αγοραστικές αποφάσεις του αγοραστή που φαίνονται στη δεξιά πλευρά: επιλογή προϊόντος, επιλογή μάρκας, επιλογή ντίλερ, επιλογή χρόνου αγοράς και αγοραζόμενη ποσότητα.

Η δουλειά του επιχειρηματία είναι να καταλάβει τι συμβαίνει μέσα στο μαύρο κουτί του αγοραστή ανάμεσα στα εξωτερικά ερεθίσματα και τις αγοραστικές αποφάσεις του. Πρέπει να απαντήσει σε δύο ερωτήματα: Πώς επηρεάζει το υπόβαθρο του

αγοραστή -πολιτιστικό, κοινωνικό, προσωπικό και ψυχολογικό- την αγοραστική συμπεριφορά του; Πώς ο αγοραστής κινείται μέσω μιας διαδικασίας απόφασης για να πάρει αγοραστικές αποφάσεις;



Σχήμα 7-1: Μοντέλο Αγοραστικής Συμπεριφοράς

7.2. Βασικοί παράγοντες καταναλωτικής συμπεριφοράς

Η εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά (πολιτιστικοί, κοινωνικοί, προσωπικοί και ψυχολογικοί), θα εξετασθούν μέσα από το παράδειγμα μιας υποθετικής καταναλώτριας:

Η Linda Brown είναι 35 ετών, παντρεμένη και εργάζεται ως υπεύθυνη μάρκας προϊόντος σε μια μεγάλη εταιρία. Η Linda πήρε το πτυχίο MBA μερικά χρόνια πριν διαδοθεί η χρήση των Η/Υ. Η Linda επιθυμεί να διευρύνει τις δυνατότητές της και να χρησιμοποιεί ένα Η/Υ στη δουλειά και στο σπίτι της. Σκέφτεται να αγοράσει ένα προσωπικό Η/Υ, αλλά δεν ξέρει αν θα πρέπει να επιλέξει IBM, Toshiba, Compaq ή κάποια άλλη μάρκα. ◀

7.2.1. Πολιτιστικοί παράγοντες

Οι πολιτιστικοί παράγοντες ασκούν την ευρύτερη και βαθύτερη επιρροή πάνω στη συμπεριφορά του καταναλωτή.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα είναι ο πιο βασικός καθοριστικός παράγοντας των επιθυμιών και της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι κάτι που στη μεγαλύτερή του έκταση μαθαίνεται. Καθώς ο άνθρωπος μεγαλώνει αποκτάει ένα σύνολο αξιών, αντιλήψεων, προτιμήσεων και συμπεριφοράς μέσα από μια διαδικασία κοινωνικοποίησής του που κατευθύνουν η οικογένεια και άλλοι βασικοί θεσμοί.

Το ενδιαφέρον της Linda για τους Η/Υ αντικατοπτρίζει την ανατροφή της μέσα σε μια τεχνολογικά προηγμένη κοινωνία. Η κατοχή Η/Υ προϋποθέτει ένα σύνολο γνώσεων και αξιών. Η Linda γνωρίζει τι είναι οι Η/Υ. Γνωρίζει ότι η κοινωνία εκτιμά την εμπειρία στους Η/Υ. Σε κάποια άλλη κουλτούρα, όπως είναι μια απομακρυσμένη φυλή στην κεντρική Αφρική, η κατοχή ενός Η/Υ δεν θα σήμαινε τίποτα. Απλώς θα ήταν ένα περίεργο μηχανήμα και δεν επρόκειτο να υπάρχουν αγοραστές. ◀

ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Κάθε κουλτούρα αποτελείται από μικρότερες υποκουλτούρες που παρέχουν πιο συγκεκριμένη ταυτότητα και κοινωνικότητα στα μέλη τους. Τέσσερα είναι τα είδη της υποκουλτούρας:

- Οι εθνικότητες, όπως η ιρλανδική, η πολωνική και η ιταλική
- Οι θρησκευτικές ομάδες, όπως, οι Ορθόδοξοι, Καθολικοί, οι Μουσουλμάνοι, κ.ά.
- Οι φυλετικές ομάδες όπως είναι οι μαύροι και οι ανατολίτες.
- Οι γεωγραφικές περιοχές, όπως είναι οι πολύ νότιες περιοχές, η Καλιφόρνια όπου υπάρχει ειδικός τρόπος ζωής.

Το ενδιαφέρον της Linda για διάφορα προϊόντα θα επηρεαστεί απ' την εθνικότητά της, το θρήσκευμά της, τη φυλή στην οποία ανήκει και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία ζει. Οι παράγοντες αυτοί θα επηρεάσουν τις προτιμήσεις της στο φαγητό, τις επιλογές της στα ρούχα, την αναψυχή της και τις επαγγελματικές της φιλοδοξίες. Τα χαρακτηριστικά των υποκουλτούρων της Linda Brown μπορεί να επηρεάσουν το ενδιαφέρον της για τον Η/Υ. Μπορεί να προέρχεται από μια υποκουλτούρα που δίνει μεγάλη βαρύτητα στη μόρφωση και αυτό δικαιολογεί το ενδιαφέρον της για τους Η/Υ. ◀

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΑΞΗ

Σχεδόν όλες οι ανθρώπινες κοινότητες δείχνουν κάποια συγκεκριμένη κοινωνική διαστρωμάτωση. **Οι κοινωνικές τάξεις είναι κάποιες σχετικά ομοιογενείς και διαρκείς υποδιαιρέσεις μέσα σε μια κοινωνία, οι οποίες είναι ιεραρχικά διατεταγμένες και των οποίων τα μέλη έχουν κοινές αξίες, ενδιαφέροντα και συμπεριφορά.** Οι κοινωνικές τάξεις έχουν πολλά χαρακτηριστικά. Πρώτον, τα άτομα που ανήκουν σε κάθε κοινωνική τάξη τείνουν να συμπεριφέρονται με πιο παρεμφερή τρόπο. Δεύτερον, ανάλογα με την κοινωνική τάξη στην οποία ανήκει κάθε άτομο, θεωρείται ότι κατέχει ανώτερη ή κατώτερη θέση. Τρίτον, η κοινωνική θέση στην οποία ανήκει ένα άτομο φαίνεται από ένα πλήθος μεταβλητών, όπως η απασχόληση, το εισόδημα, ο πλούτος, η μόρφωση και η κατεύθυνση των αξιών μάλλον παρά από μία μεμονωμένη μεταβλητή. Τέταρτον, τα άτομα μπορούν να μετακινηθούν απ' τη μια κοινωνική τάξη στην άλλη –είτε προς κάποια ανώτερη, είτε προς κάποια κατώτερη– στη διάρκεια της ζωής τους. Οι κοινωνικές τάξεις δείχνουν σαφείς προτιμήσεις προϊόντος και μάρκας σε τομείς όπως η ένδυση, η επίπλωση, η αναψυχή και τα αυτοκίνητα.

Η Linda προέρχεται από μια μεσαία κοινωνική τάξη. Η οικογένειά της δίνει μεγάλη βαρύτητα στη μόρφωση και την καλή επαγγελματική αποκατάσταση, όπως είναι η εξασφάλιση μιας θέσης σαν μάνατζερ, δικηγόρος ή γιατρός. Αυτό είχε σαν συνέπεια η Linda να έχει αποκτήσει καλές εκφραστικές και, μαθηματικές ικανότητες και δεν την φοβίζουν οι Η/Υ, όπως θα συνέβαινε με κάποιο άτομο με κατώτερη μόρφωση. ◀

7.2.2. Κοινωνικοί παράγοντες

ΟΜΑΔΕΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζεται από πολλές ομάδες. **Οι ομάδες αναφοράς ενός ατόμου απαρτίζονται από όλες τις ομάδες που έχουν μια άμεση (προσωπική) ή έμμεση επιρροή στη συμπεριφορά του ατόμου.** Οι ομάδες που έχουν άμεση επιρροή πάνω σ' ένα άτομο ονομάζονται ομάδες συμμετοχής. Αυτές είναι ομάδες στις οποίες το άτομο ανήκει, ασκεί και δέχεται επιδράσεις (η οικογένεια, οι φίλοι, οι γείτονες και οι συνάδελφοι στη δουλειά). Κάθε άτομο ανήκει, επίσης, σε δευτερεύουσες ομάδες, οι οποίες τείνουν να είναι πιο τυπικές και στις οποίες υπάρχει λιγότερο συνεχής επαφή (θρησκευτικές, επαγγελματικές ομάδες, εργατικά σωματεία, κτλ).

Οι άνθρωποι επηρεάζονται και από ομάδες στις οποίες δεν ανήκουν. Οι ομάδες στις οποίες ένα άτομο θα επιθυμούσε να ανήκει ονομάζονται ομάδες βλέψεων. Για παράδειγμα, ένας έφηβος μπορεί να ελπίζει ότι κάποια μέρα θα παίξει σε μια μεγάλη ποδοσφαιρική ομάδα. Η ομάδα απόρριψης είναι μια ομάδα της οποίας τις αξίες ή τη συμπεριφορά απορρίπτει κάποιο άτομο.

Οι επιχειρηματίες προσπαθούν να προσδιορίσουν τις ομάδες αναφοράς και να τις επηρεάσουν για τρεις τουλάχιστον λόγους. Οι ομάδες αναφοράς εκθέτουν ένα άτομο σε νέες μορφές συμπεριφοράς και τρόπου ζωής. Επηρεάζουν, επίσης, τη στάση και την αντίληψη που έχει για το άτομό του, γιατί επιθυμεί φυσιολογικά να "ενταχθεί" σ' αυτές. Ασκούν, επίσης, πιέσεις για συμβιβασμό οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις πραγματικές επιλογές του ατόμου όσον αφορά το προϊόν και τη μάρκα.

Το ενδιαφέρον της Linda για Η/Υ και η στάση της απέναντι στις διάφορες μάρκες θα επηρεασθούν σημαντικά από μερικές ομάδες στις οποίες συμμετέχει. Η στάση των συνεργατών της στη δουλειά και οι επιλογές μάρκας θα την επηρεάσουν. Όσο μεγαλύτερη συνοχή έχει η ομάδα, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η διαδικασία της επικοινωνίας. ◀



Παρατηρείται επίσης, ότι η επιρροή της ομάδας αναφοράς αλλάζει καθώς τα προϊόντα διανύουν τον κύκλο ζωής τους. Όταν ένα προϊόν εισάγεται για πρώτη φορά, η απόφαση για την αγορά επηρεάζεται σημαντικά από άλλους, αλλά η επιλεγείσα μάρκα επηρεάζεται λιγότερο από άλλους. Στη φάση της ανάπτυξης της αγοράς, η επιρροή της ομάδας είναι δυνατή και πάνω στην επιλογή προϊόντος και πάνω στην επιλογή μάρκας. Στη φάση της ωριμότητας του προϊόντος, εκείνη που επηρεάζεται σημαντικά από άλλους είναι η απόφαση επιλογής της μάρκας, αλλά όχι η απόφαση για το προϊόν. Στη φάση της κάμψης η επιρροή της ομάδας είναι μικρή και πάνω στην επιλογή του προϊόντος και πάνω στην επιλογή της μάρκας.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

Τα μέλη της οικογένειας αποτελούν τις πρωτεύουσες ομάδες αναφοράς με τη μεγαλύτερη δύναμη επιρροής κι οι οποίες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του αγοραστή. **Δυο είναι, οι οικογένειες που μπορούμε να διακρίνουμε στη ζωή ενός αγοραστή. Η οικογένεια προσανατολισμού αποτελείται απ' τους γονείς.** Απ' τους γονείς του παίρνει ο καθένας μας ένα προσανατολισμό προς τη θρησκεία, την

πολιτική και τα οικονομικά καθώς και μια αίσθηση προσωπικών φιλοδοξιών, αυτοσεβασμού κτλ.

Πιο άμεση επιρροή πάνω στην καθημερινή αγοραστική συμπεριφορά έχει η οικογένεια που δημιουργεί κάποιος, δηλαδή η σύζυγος και τα παιδιά τους. Η οικογένεια είναι ο πιο σημαντικός οργανισμός αγοραστών στην κοινωνία. Οι επιχειρηματίες ενδιαφέρονται για τους ρόλους και τη σχετική επιρροή του συζύγου, της συζύγου και των παιδιών πάνω στην αγορά μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών. Το κατά πόσο εμπλέκεται σ' αυτή τη διαδικασία ο σύζυγος ή η σύζυγος ποικίλλει σημαντικά από τη μία κατηγορία προϊόντος στην άλλη. Η σύζυγος κατά παράδοση έχει παίξει το ρόλο του κύριου αγοραστικού φορέα της οικογένειας και ειδικότερα για τα τρόφιμα, τις διάφορες μικρο-αγορές του νοικοκυριού και το ρουχισμό. Αυτό αλλάζει καθώς ο αριθμός των εργαζόμενων γυναικών αυξάνεται και ο σύζυγος ασχολείται όλο και περισσότερο με τα ψώνια του νοικοκυριού. Θα είναι σφάλμα, επομένως, των επιχειρηματιών που φτιάχνουν προϊόντα για οικιακή χρήση να νομίζουν ότι οι γυναίκες είναι οι βασικοί αγοραστές των προϊόντων τους.

ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ STATUS

Στη ζωή του κάθε άτομο συμμετέχει σε πολλές ομάδες: οικογένεια, λέσχες, οργανισμοί. Η θέση του ατόμου σε κάθε ομάδα μπορεί να οριστεί από άποψη ρόλου και status. Η Linda Brown όταν είναι με τους γονείς της παίζει το ρόλο της κόρης. Στην οικογένεια που δημιούργησε εκείνη, παίζει το ρόλο της συζύγου. Στην εταιρία που εργάζεται, παίζει το ρόλο της υπεύθυνης μάρκας προϊόντος. Η έννοια του ρόλου εμπρικλείει τις ενέργειες που καλείται ένα άτομο να κάνει σε σχέση με τα πρόσωπα που βρίσκονται γύρω του. Ο καθένας από τους ρόλους που παίζει η Linda θα επηρεάσει μέχρι ένα βαθμό την αγοραστική της συμπεριφορά. Κάθε ρόλος συνοδεύεται κι από κάποιο status που δείχνει την υπόληψη που του αποδίδει η κοινωνία. Ένας δικηγόρος του Ανωτάτου Δικαστηρίου έχει μεγαλύτερο status από έναν υπεύθυνο μάρκας προϊόντος, ενώ ο υπεύθυνος μάρκας προϊόντος έχει μεγαλύτερο status από ένα υπάλληλο γραφείου. Οι άνθρωποι επιλέγουν προϊόντα που δείχνουν τον ρόλο και το status τους στην κοινωνία. Έτσι οι πρόεδροι εταιριών οδηγούν Mercedes, ντύνονται με ρούχα που ράβουν επί παραγγελία κτλ. Οι επιχειρηματίες γνωρίζουν το σύμβολο status που συνοδεύει κάθε προϊόν και κάθε μάρκα. Ωστόσο, τα σύμβολα status ποικίλλουν από τη μία κοινωνική τάξη στην άλλη και απ' τη μία γεωγραφική περιοχή στην άλλη.

7.2.3. Προσωπικοί παράγοντες

ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΦΑΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΟΥ ΔΙΑΝΥΕΙ

Οι άνθρωποι αγοράζουν διαφορετικά αγαθά και υπηρεσίες στη διάρκεια της ζωής τους. Για παράδειγμα, τα πρώτα τους χρόνια τρώνε βρεφικές τροφές, κατά την ενηλικίωση και την ωριμότητα καταναλώνουν σχεδόν όλα τα είδη τροφών και ακολουθούν ειδική διατροφή σε μεγαλύτερη ηλικία. Αλλά και τα γούστα τους για τα ρούχα, τα έπιπλα και την αναψυχή σχετίζονται με την ηλικία.

Επίσης υπάρχουν και **ψυχολογικές τάσεις** του κύκλου ζωής. Οι ενήλικοι γνωρίζουν περάσματα ή μετασχηματισμούς καθώς περνούν τα χρόνια. Έτσι η Linda Brown μπορεί να μετακινηθεί από το ρόλο της ικανοποιημένης υπεύθυνη μάρκας προϊόντος και της συζύγου στο ρόλο ενός δυσαρεστημένου ατόμου που αναζητάει μια καινούρια καριέρα. Η αναζήτηση αυτή ενδέχεται να έχει ενισχύσει το ενδιαφέρον της για τους Η/Υ. Οι επιχειρηματίες πρέπει να δίνουν σημασία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της ζωής –διαζύγιο, χηρεία, καινούριος γάμος– και τις συνέπειές τους πάνω στην καταναλωτική συμπεριφορά.

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Οι καταναλωτικές συνήθειες ενός ατόμου επηρεάζονται, επίσης, κι απ' το επάγγελμά του. Ο εργάτης θα αγοράσει ρούχα και παπούτσια για τη δουλειά, σκευή μεταφοράς φαγητού κτλ. Ο πρόεδρος μιας εταιρίας θα αγοράσει ακριβά ρούχα, θα κάνει αεροπορικά ταξίδια, θα είναι μέλος σε διάφορες λέσχες και θα αγοράσει ένα μεγάλο ιστιοφόρο. Οι επιχειρηματίες προσπαθούν να εντοπίσουν τις εργασιακές ομάδες που εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μεγαλύτερο από ένα μέσο καταναλωτή. Έτσι οι εταιρίες που πουλάνε λογισμικό για Η/Υ θα κατασκευάσουν διαφορετικό λογισμικό για τους υπεύθυνους μάρκας προϊόντος, τους μηχανικούς, τους δικηγόρους και τους γιατρούς.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Το ποια προϊόντα επιλέγει κάποιος επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό απ' τα οικονομικά του δεδομένα. Τα οικονομικά δεδομένα ενός ατόμου είναι το προς διάθεση εισόδημα (το ύψος, η σταθερότητα και ο χρόνος που το έχει στη διάθεση του), οι αποταμιεύσεις

και τα διαθέσιμα (μεταξύ των οποίων είναι και το ποσοστό των ρευστών), η δανειοληπτική ικανότητα και η στάση απέναντι στην κατανάλωση σε σχέση με την αποταμίευση. Έτσι, η Linda Brown μπορεί να σκεφτεί να αγοράσει ένα προσωπικό Η/Υ αν διαθέτει αρκετό εισόδημα για να δαπανήσει, αποταμιεύσεις ή δανειοληπτική ικανότητα και αν προτιμάει την κατανάλωση από την αποταμίευση. Οι επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά με εισοδηματική ευαισθησία προσέχουν συνεχώς τις τάσεις στο προσωπικό εισόδημα, τις αποταμιεύσεις και τα επιτόκια. Σε περίπτωση που οι οικονομικοί δείκτες δείχνουν προς κάποια ύφεση, οι επιχειρηματίες μπορούν να κάνουν ενέργειες για να σχεδιάσουν απ' την αρχή, να μελετήσουν απ' την αρχή τη χωροθέτηση και τον καθορισμό της τιμής των προϊόντων τους ώστε να συνεχίσουν να ενδιαφέρουν τους πελάτες-στόχους.

ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ

Τα άτομα που προέρχονται απ' την ίδια υπο-κουλτούρα, κοινωνική τάξη και κάνουν το ίδιο επάγγελμα, ενδέχεται να έχουν ο καθένας διαφορετικό τρόπο ζωής. Η Linda Brown, για παράδειγμα, μπορεί να επιλέξει να είναι "αφοσιωμένη και να ανήκει κάπου", πράγμα που θα φανεί απ' το συντηρητικό της ντύσιμο, απ' το γεγονός ότι περνάει πολύ απ' το χρόνο της μαζί με την οικογένειά της και απ' το γεγονός ότι βοηθάει στην εκκλησία της περιοχής της. Ή μπορεί να επιλέξει να είναι "επιτυχημένο άτομο" με το να εργάζεται πολλές ώρες ασχολούμενη με σημαντικά προγράμματα και με το να μη βρίσκει χρόνο για ταξίδια και άθληση.

Ο τρόπος ζωής ενός ατόμου είναι οι συνήθειες που έχει κάποιος και οι οποίες εκφράζονται μέσα από τις ενέργειες, τα ενδιαφέροντα και τις απόψεις του. Ο τρόπος ζωής δείχνει τη γενική εικόνα του ατόμου σε σχέση με το περιβάλλον του. Ο τρόπος ζωής δείχνει κάτι περισσότερο από την κοινωνική ζωή ενός ατόμου αφενός, ή την προσωπικότητα αφετέρου. Αν γνωρίζουμε την κοινωνική τάξη κάποιου προσώπου, μπορούμε να συμπεράνουμε διάφορα πράγματα σχετικά με την πιθανή συμπεριφορά του, αλλά είναι πιθανό να μη μπορούμε να δούμε το πρόσωπο αυτό σαν άτομο. Αν γνωρίζουμε την προσωπικότητα κάποιου ατόμου, μπορούμε να συμπεράνουμε κάποια αντιπροσωπευτικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά, αλλά όχι πολλά πράγματα για τις πραγματικές του δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και τις απόψεις. Ο τρόπος ζωής επιχειρεί να δώσει το προφίλ με το οποίο εμφανίζεται και ενεργεί μέσα στον κόσμο.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΔΕΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΑΣ

Κάθε άτομο έχει μια ξεχωριστή προσωπικότητα η οποία επηρεάζει την αγοραστική του συμπεριφορά. **Με τον όρο προσωπικότητα εννοούμε τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ατόμου που το οδηγούν προς σχετικά λογικές και σταθερές αντιδράσεις προς το περιβάλλον του.** Η προσωπικότητα περιγράφεται συνήθως με τη βοήθεια τέτοιων τάσεων όπως είναι η αυτοπεποίθηση, η κυριαρχία, η αυτονομία, ο σεβασμός, η κοινωνικότητα, η τήρηση αμυντικής στάσης και η προσαρμοστικότητα. Η προσωπικότητα μπορεί να αποτελέσει μια χρήσιμη μεταβλητή για την ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή με την προϋπόθεση ότι τα είδη προσωπικότητας μπορούν να ταξινομηθούν και ότι υφίστανται ισχυροί συσχετισμοί ανάμεσα σε ορισμένα είδη προσωπικότητας και επιλογές προϊόντος ή μάρκας.

Πολλοί επιχειρηματίες χρησιμοποιούν μια έννοια σχετιζόμενη με την προσωπικότητα, δηλαδή την ιδέα για τον εαυτό του. Κάθε άνθρωπος έχει μια πολύπλοκη νοητική εικόνα για τον εαυτό του. Για παράδειγμα, η Linda Brown μπορεί να βλέπει τον εαυτό της σαν ένα πολύ επιτυχημένο άτομο που του αξίζει το καλύτερο. Απ' αυτήν την άποψη θα προτιμήσει ένα Η/Υ που παρουσιάζει τις ίδιες ιδιότητες. Αν ο Η/Υ της IBM προωθηθεί σαν ο Η/Υ για όσους ζητούν το καλύτερο, τότε η εικόνα της μάρκας αυτής θα ταιριάζει με την εικόνα που έχει η Linda για τον εαυτό της. Οι επιχειρηματίες πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν εικόνες μάρκας που να ταιριάζουν με την ιδέα που έχουν για τον εαυτό τους τα άτομα της αγοράς-στόχου. Όμως, η θεωρία δεν είναι τόσο απλή. Η πραγματική εικόνα τον εαυτού της Linda Brown (δηλαδή το πώς βλέπει εκείνη τον εαυτό της) διαφέρει απ' την ιδανική εικόνα τον εαυτού της (δηλαδή πώς θα ήθελε η ίδια να μπορεί να βλέπει τον εαυτό της) και από την εικόνα που νομίζει ότι της αποδίδουν οι άλλοι (δηλαδή πώς τη βλέπουν οι άλλοι). Ποια μορφή του εαυτού της θα προσπαθήσει η Linda να ικανοποιήσει με την επιλογή ενός Η/Υ;

7.2.4. Ψυχολογικοί παράγοντες

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Είδαμε ότι η Linda Brown ενδιαφέρθηκε να αγοράσει ένα Η/Υ. Γιατί; Τι ακριβώς της αρέσει; Ποιες ανάγκες προσπαθεί να ικανοποιήσει; Κάθε άτομο, σε μια δεδομένη στιγμή έχει πολλές ανάγκες. Μερικές ανάγκες είναι **βιογενείς** και προκύπτουν από

τις οργανικές μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται κάποια ένταση, όπως είναι η πείνα, η δίψα, η δυσφορία. Άλλες ανάγκες είναι **ψυχογενείς** και προκύπτουν από τις ψυχολογικές μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται η ένταση, όπως είναι η ανάγκη για αναγνώριση, υπόληψη ή αφοσίωση. Οι περισσότερες ψυχογενείς ανάγκες δεν είναι τόσο έντονες ώστε να παρωθήσουν το άτομο να προβεί αμέσως σε κάποια ενέργεια. Μια ανάγκη γίνεται παρακίνηση όταν διεγείρεται σε μια επαρκή ένταση. Παρακίνηση είναι μια ανάγκη τόσο πειστική που πιέζει το άτομο να ενεργήσει. Η ικανοποίηση της ανάγκης μειώνει την ένταση που αισθάνεται το άτομο.

Οι ψυχολόγοι έχουν διατυπώσει διάφορες θεωρίες για την ανθρώπινη παρακίνηση:

- **Η θεωρία της παρακίνησης τον Freud.** Ο Freud υποθέτει ότι οι πραγματικές ψυχολογικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του ατόμου είναι στην πλειοψηφία τους υποσυνείδητες. Ο Freud βλέπει το άτομο να καταπιέζει πολλές ορμές στη διαδικασία της ανάπτυξης και της αποδοχής κοινωνικών ρόλων. Οι ορμές αυτές δεν σταματούν ποτέ, ούτε ελέγχονται πλήρως. Εμφανίζονται στα όνειρα, στην παραδρομή της γλώσσας και στη νευρωτική συμπεριφορά.

Αν η Linda θέλει να αγοράσει ένα προσωπικό Η/Υ, μπορεί να περιγράψει την παρακίνησή της σαν επιθυμία της για κάποιο χόμπι ή διεύρυνση της καριέρας της. Σε περαιτέρω επίπεδο, μπορεί να αγοράσει ένα Η/Υ για να εντυπωσιάσει κάποιους άλλους. Σε ένα ακόμα βαθύτερο επίπεδο, μπορεί να αγοράσει τον Η/Υ επειδή αυτό τη βοηθάει να νιώσει ευφυής και φιλοσοφημένη. ◀

- **Η θεωρία της παρακίνησης τον Maslow.** Ο Maslow προσπάθησε να εξηγήσει γιατί οι άνθρωποι παρακινούνται από κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες σε κάποιες συγκεκριμένες χρονικές στιγμές. **Η απάντηση του είναι ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχημένες, από την πιο πειστική προς τη λιγότερο πειστική.** Κατά σειρά σπουδαιότητας, είναι οι βιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες υπόληψης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Κάθε άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτες τις πιο σημαντικές ανάγκες. Όταν κάποιο άτομο επιτυγχάνει να ικανοποιήσει μια σημαντική ανάγκη, η ανάγκη αυτή θα πάψει προσωρινά να αποτελεί κίνητρο και το άτομο θα επιχειρήσει να ικανοποιήσει την επόμενη πιο σημαντική ανάγκη. Για παράδειγμα, κάποιο άτομο που πεινάει πάρα πολύ (ανάγκη 1η) δεν θα ενδιαφερθεί για τις τελευταίες εξελίξεις στο χώρο της τέχνης (ανάγκη 5η), ούτε θα νοιαστεί πώς τον βλέπουν ή αν τον υπολήπτονται οι άλλοι (ανάγκη 3η και 4η), ούτε, επίσης, αν ο αέρας που αναπνέει είναι καθαρός (ανάγκη 2η).

Μπορούμε να υποθέσουμε ότι η Linda έχει ικανοποιήσει τις βιολογικές της ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια και τις κοινωνικές της ανάγκες. Δεν της κινούν το ενδιαφέρον της για τους Η/Υ. Το ενδιαφέρον της για τους Η/Υ μπορεί να προέρχεται από την έντονη ανάγκη για περισσότερη υπόληψη από τους άλλους ή από μια ανώτερη ανάγκη, την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Η Linda θέλει να υλοποιήσει τις δυνατότητές της σαν δημιουργικό άτομο με το να μάθει να λειτουργεί καλά τον Η/Υ της. ◀

- **Η θεωρία της παρακίνησης τον Herzberg.** Ο Herzberg ανέπτυξε την **θεωρία παρακίνησης "των δυο παραγόντων"**, η οποία κάνει διάκριση ανάμεσα στους παράγοντες που προκαλούν **δυσaréσκεια** και τους παράγοντες που **προκαλούν ικανοποίηση**. Για παράδειγμα, αν ο Η/Υ Apple δεν συνοδεύταν από μια εγγύηση, αυτό θα ήταν παράγοντας πρόκλησης δυσaréσκειας. Ωστόσο η ύπαρξη εγγύησης δεν θα παίξει ρόλο παράγοντα ικανοποίησης ή κινήτρου για την αγορά της Linda Brown, αφού δεν αποτελεί μια πηγή εσωτερικής ικανοποίησης απ' τον συγκεκριμένο Η/Υ. Τα τέλεια έγχρωμα γραφικά του Η/Υ Apple μπορεί να είναι παράγοντας ικανοποίησης και αύξησης της απόλαυσης που θα αποκομίσει η Linda απ' τον Η/Υ. Αυτή η θεωρία έχει δύο συνέπειες. Πρώτον, οι πωλητές πρέπει να κάνουν ό,τι καλύτερο να αποφύγουν τους παράγοντες που προκαλούν δυσaréσκεια, όπως είναι ένα ελλιπές εγχειρίδιο εκπαίδευσης ή ένα μη ικανοποιητικό σέρβις. Δεύτερον, ο κατασκευαστής πρέπει να εντοπίσει τους βασικότερους παράγοντες ικανοποίησης ή τους παρωθητές για την προμήθειά του στην αγορά των Η/Υ και να φροντίσει ώστε να τους προσφέρει. Αυτοί οι παράγοντες ικανοποίησης θα αποτελέσουν τη βασικότερη διαφορά όσον αφορά τη μάρκα Η/Υ που αγοράζει ο πελάτης.

ΑΝΤΙΛΗΨΗ

Ένα παρωθημένο άτομο είναι έτοιμο να ενεργήσει. Το πώς θα ενεργήσει επηρεάζεται απ' την αντίληψη που έχει για την κατάσταση. Δύο άτομα που βρίσκονται στην ίδια κατάσταση παρακίνησης και στις ίδιες αντικειμενικές συνθήκες μπορεί να ενεργήσουν διαφορετικά επειδή αντιλαμβάνονται την κατάσταση με διαφορετικό τρόπο. Η Linda Brown μπορεί να θεωρήσει κάποιον πωλητή Η/Υ που μιλάει γρήγορα, σαν αυθάδη και ανειλικρινή. Κάποιο άλλο άτομο μπορεί να θεωρήσει τον ίδιο πωλητή ευφυή και εξυπηρετικό.

Η αντίληψη ορίζεται σαν "η διαδικασία με την οποία ένα άτομο επιλέγει, οργανώνει και ερμηνεύει εισροές πληροφοριών με σκοπό να δημιουργήσει μια

λογική εικόνα για τον κόσμο". Ωστόσο, το κάθε άτομο παρακολουθεί, οργανώνει και ερμηνεύει αυτά τα στοιχεία που προέρχονται απ' τις αισθήσεις με το δικό του, ξεχωριστό τρόπο. **Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν διαφορετική αντίληψη για το ίδιο αντικείμενο λόγω τριών διαδικασιών αντίληψης:**

- **Επιλεκτική προσοχή:** Καθημερινά οι άνθρωποι εκτίθενται σε ένα τρομακτικό αριθμό ερεθισμάτων. Εξετάζοντας μόνο τα εμπορικά ερεθίσματα, το μέσο άτομο μπορεί να εκτεθεί καθημερινά σε τουλάχιστον χίλιες πεντακόσιες διαφημίσεις. Κάθε άτομο δεν μπορεί να παρακολουθήσει όλα αυτά τα ερεθίσματα. Τα περισσότερα ερεθίσματα θα περάσουν από κάποια επιλογή ("κοσκίνισμα"). Η πραγματική δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι πρέπει να εξηγήσουμε ποιά ερεθίσματα θα προσέξουν οι άνθρωποι. Γενικά:
 - **Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να προσέξουν τα ερεθίσματα που συνδέονται με κάποια τρέχουσα ανάγκη.** Η Linda θα παρατηρήσει περισσότερες διαφημίσεις για Η/Υ, επειδή έχει παρακινηθεί να αγοράσει ένα. Πιθανότατα να μην προσέξει διαφημίσεις για στερεοφωνικά συγκροτήματα.
 - **Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να προσέξουν ερεθίσματα που αναμένουν.** Η Linda είναι πιο πιθανό να προσέξει τους Η/Υ παρά τα ραδιόφωνα σε ένα κατάστημα πώλησης Η/Υ, επειδή δεν περίμενε να βρει ραδιόφωνα στο κατάστημα αυτό.
 - **Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να προσέξουν ερεθίσματα των οποίων οι αποκλίσεις είναι μεγάλες σε σχέση με το κανονικό μέγεθος των ερεθισμάτων.** Η Linda Brown είναι πιο πιθανό να προσέξει μια διαφήμιση που προσφέρει έκπτωση 100 δολαρίων απ' την τιμή του τιμοκαταλόγου, παρά μια διαφήμιση που προσφέρει έκπτωση της τάξης των 5 δολαρίων.

Επιλεκτική προσοχή σημαίνει ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να προσπαθήσουν πολύ να τραβήξουν την προσοχή του καταναλωτή. Τα μηνύματά τους δεν θα βρουν απήχηση στα περισσότερα άτομα που δεν βρίσκονται στην αγορά για το προϊόν. Ακόμα και τα άτομα που βρίσκονται στην αγορά μπορεί να μην προσέξουν κάποιο μήνυμα, εκτός κι αν ξεχωρίζει απ' τη θάλασσα των ερεθισμάτων που υπάρχουν τριγύρω. Οι διαφημίσεις που έχουν μεγαλύτερο μέγεθος ή χρησιμοποιούν τετραχρωμία ή είναι πρωτότυπες και δημιουργούν αντίθεση έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να προσεχθούν.

- **Επιλεκτική παραμόρφωση:** Ακόμα και τα ερεθίσματα τα οποία προσέχουν οι καταναλωτές δεν ακολουθούν κατ' ανάγκην την πορεία που έχει προβλεφθεί. **Η επιλεκτική παραμόρφωση περιγράφει την τάση των ανθρώπων να διαστρεβλώνουν πληροφορίες ώστε να έχουν κάποια προσωπική σημασία.** Έτσι η Linda Brown μπορεί να ακούσει τον πωλητή να αναφέρει κάποια καλά και κάποια άσχημα σημεία σχετικά με κάποιο υπολογιστή IBM. Αν η Linda έχει μια έντονη προδιαθεση προς την IBM, είναι πιθανό να υποτιμήσει τα αρνητικά σχόλια προκειμένου να δικαιολογήσει την αγορά ενός Η/Υ της IBM.
- **Επιλεκτική συγκράτηση:** Οι άνθρωποι ξεχνούν πολλά απ' αυτά που μαθαίνουν. Έχουν μια τάση να συγκρατούν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη στάση και το "πιστεύω" τους για ορισμένες εναλλακτικές λύσεις που έχουν επιλέξει. Η Linda, λόγω επιλεκτικής συγκράτησης, είναι πιθανό να θυμηθεί κάποια καλά λόγια που άκουσε για τον Η/Υ της IBM και να ξεχάσει κάποια καλά λόγια που άκουσε για Η/Υ άλλων εταιριών. Θυμάται τα καλά λόγια που αφορούν τον Η/Υ της IBM, γιατί τα "προβάρει" δηλ. τα φέρνει στο μυαλό της περισσότερο όταν σκέφτεται να επιλέξει κάποιον Η/Υ.

Αυτοί οι παράγοντες αντίληψης σημαίνουν ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να εργαστούν σκληρά για να "περάσουν" τα μηνύματά τους. Αυτό εξηγεί για ποιο λόγο οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν το θέατρο και την επανάληψη για να στείλουν μηνύματα στην αγορά τους.

ΜΑΘΗΣΗ

Οι άνθρωποι μαθαίνουν όταν ενεργούν. **Η μάθηση περιγράφει αλλαγές στη συμπεριφορά ενός ατόμου που προκύπτουν απ' την εμπειρία.** Το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς μαθαίνεται.

*Ας υποθέσουμε ότι η Linda αγοράζει ένα Η/Υ και ότι επιλέγει ένα IBM. Αν η εμπειρία της είναι θετική, η Linda θα συνεχίσει να χρησιμοποιεί τον Η/Υ. Η στάση της προς όλους τους Η/Υ θα ενισχυθεί. Μετά από καιρό η Linda μπορεί να θέλει να αγοράσει ένα μικρό φωτοαντιγραφικό μηχάνημα. Παρατηρεί πολλές μάρκες, ανάμεσα στις οποίες είναι κι η IBM. Επειδή γνωρίζει ότι η IBM κάνει καλούς Η/Υ, υποθέτει ότι η IBM κάνει και καλά φωτοαντιγραφικά μηχανήματα. Στην περίπτωση αυτή λέμε ότι η Linda **γενικεύει** την αντίδρασή της προς όμοια ερεθίσματα. Μια αντίστροφη τάση προς τη γενίκευση είναι η **διάκριση**. Όταν η Linda Brown κοιτάζει ένα φωτοαντιγραφικό μηχάνημα της Sharp, βλέπει ότι αυτό είναι πιο ελαφρύ και πιο μικρό απ' αυτό της IBM.*

Διάκριση σημαίνει ότι η Linda έχει μάθει να αναγνωρίζει διαφορές σε σύνολα ομοίων ερεθισμάτων και μπορεί να προσαρμόσει ανάλογα τις αντιδράσεις της. ◀

Η θεωρία της μάθησης διδάσκει τους επιχειρηματίες ότι μπορούν να δημιουργήσουν ζήτηση για ένα προϊόν. Για παράδειγμα, μια καινούρια εταιρία μπορεί να εισέλθει σε μια αγορά με το να απευθυνθεί στα ίδια κίνητρα που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές της επειδή οι αγοραστές είναι πιο πιθανό να μεταθέσουν την αφοσίωσή τους σε όμοιες μάρκες παρά σε ανόμοιες (γενίκευση). Ή η εταιρία μπορεί να σχεδιάσει τη μάρκα της έτσι ώστε να αγγίζει ένα διαφορετικό σύνολο κινήτρων και να προσφέρει ισχυρές υπαινικτικές παρωθήσεις για να πείσει για την μεταστροφή (διάκριση).

ΠΙΣΤΕΥΩ

Μέσω της δράσης και της μάθησης, οι άνθρωποι αποκτούν "πιστεύω" και στάση. Αυτά με τη σειρά τους επηρεάζουν την αγοραστική τους συμπεριφορά. Το "πιστεύω" είναι μια περιγραφική σκέψη που κάνει ένα άτομο για κάτι. Η Linda Brown μπορεί να πιστεύει ότι ένας προσωπικός Η/Υ της IBM έχει μεγαλύτερη μνήμη, αντέχει στη σκληρή δουλειά και κοστίζει 2.000 δολάρια. Τα "πιστεύω" αυτά μπορεί να βασίζονται, στη γνώση, στη γνώμη ή στην πίστη. Οι κατασκευαστές, φυσικά, ενδιαφέρονται πολύ για τα "πιστεύω" που έχουν οι άνθρωποι σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Τα "πιστεύω" αυτά δημιουργούν εικόνες προϊόντων και μάρκας και οι άνθρωποι ενεργούν πάνω σ' αυτές τις εικόνες. Αν κάποια απ' αυτά τα "πιστεύω" είναι λανθασμένα και εμποδίζουν την αγορά, ο κατασκευαστής θα θέλει να ξεκινήσει μια εκστρατεία για να διορθώσει αυτά τα "πιστεύω".

7.3. Η διαδικασία της αγοραστικής απόφασης

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προχωρήσουν και πέρα απ' τις διάφορες επιρροές πάνω στους αγοραστές και να κατανοήσουν με ποιο τρόπο οι καταναλωτές παίρνουν τις αγοραστικές τους αποφάσεις. Πρέπει να προσδιορίσουν ποίος παίρνει την απόφαση της αγοράς, το είδος της αγοραστικής απόφασης καθώς και τα βήματα της απόφασης αυτής.

7.3.1. Αγοραστικοί ρόλοι

Για πολλά προϊόντα είναι πολύ εύκολο να προσδιοριστεί ο αγοραστής. Κάτω από κανονικές συνθήκες, αυτοί που αγοράζουν καπνό πίπας είναι άνδρες, ενώ τα καλσόν τα διαλέγουν γυναίκες. Απ' την άλλη μεριά, άλλα προϊόντα απαιτούν την ύπαρξη μιας μονάδας λήψης αποφάσεων που αποτελείται από περισσότερα του ενός άτομα, π.χ. η επιλογή ενός οικογενειακού αυτοκινήτου. Η πρόταση για την αγορά ενός καινούριου αυτοκινήτου μπορεί να προέλθει από το μεγαλύτερο παιδί της οικογένειας. Κάποιος φίλος μπορεί να συμβουλευσει την οικογένεια για το είδος του αυτοκινήτου που θα αγοραστεί. Ο σύζυγος μπορεί να επιλέξει το μοντέλο. Η σύζυγος μπορεί να έχει κάποιες συγκεκριμένες προτιμήσεις σχετικά με την εμφάνιση του αυτοκινήτου. Ο σύζυγος ίσως πάρει την τελική απόφαση. Η σύζυγος ίσως καταλήξει να χρησιμοποιεί το αυτοκίνητο περισσότερο απ' ό,τι ο σύζυγος της. Συνεπώς μπορούν να διακριθούν πέντε ρόλοι, τους οποίους θα μπορούσαν να παίξουν οι άνθρωποι στη λήψη της απόφασης για αγορά:

- **Ο εισηγητής:** Το άτομο που προτείνει πρώτο την ιδέα της αγοράς του προϊόντος.
- **Ο επηρεάζων** την απόφαση: Το άτομο του οποίου οι απόψεις ή οι συμβουλές έχουν κάποια βαρύτητα κατά τη λήψη της τελικής απόφασης.
- **Ο λήπτης της απόφασης:** Το άτομο που αποφασίζει για κάθε λεπτομέρεια μιας απόφασης για αγορά.
- **Ο αγοραστής:** Το άτομο που πραγματοποιεί την αγορά.
- **Ο χρήστης:** Το άτομο που καταναλώνει ή χρησιμοποιεί το προϊόν.

Κάθε εταιρία πρέπει να αναγνωρίζει αυτούς τους ρόλους, επειδή έχουν συνέπειες για το σχεδιασμό του προϊόντος, τον καθορισμό των μηνυμάτων και την κατανομή του κονδυλίου της προώθησης. Αν ο σύζυγος αποφασίζει για το μοντέλο του αυτοκινήτου, τότε η αυτοκινητοβιομηχανία θα φροντίσει ώστε τα διαφημιστικά της μηνύματα να φτάσουν στους συζύγους. Η αυτοκινητοβιομηχανία θα μπορούσε να σχεδιάσει ορισμένα χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου έτσι ώστε να ικανοποιήσει τη σύζυγο. Η γνώση των βασικών παραγόντων και των ρόλων τους βοηθάει τον επιχειρηματία να προσαρμόσει ανάλογα το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

7.3.2. Τύποι αγοραστικής συμπεριφοράς

Οι αποφάσεις των καταναλωτών ποικίλλουν με τον τύπο της αγοραστικής απόφασης. Υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάμεσα στην αγορά μιας οδοντόκρεμας, μιας ρακέτας του τένις, ενός Η/Υ και ενός αυτοκινήτου. Ο Assael διέκρινε **τέσσερις τύπους αγοραστικής συμπεριφοράς** του καταναλωτή με βάση το βαθμό της ανάμιξης του αγοραστή και την έκταση των διαφορών ανάμεσα στις διάφορες μάρκες.

ΠΟΛΥΠΛΟΚΗ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ: Οι καταναλωτές παρουσιάζουν μια πολύπλοκη αγοραστική συμπεριφορά όταν εμπλέκονται σοβαρά σε μια αγορά και γνωρίζουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες μάρκες. Οι καταναλωτές εμπλέκονται σοβαρά σε μια αγορά όταν απαιτούνται πολλά χρήματα, όταν το αγοραζόμενο είδος δεν αγοράζεται συχνά, όταν η αγορά του εμπεριέχει κάποιο κίνδυνο και όταν αποκαλύπτει το χαρακτήρα του αγοραστή. Κατά κανόνα ο καταναλωτής δεν γνωρίζει πολλά για την κατηγορία του προϊόντος και πρέπει να μάθει πολλά. Για παράδειγμα, κάποιος που αγοράζει ένα προσωπικό υπολογιστή μπορεί να μη γνωρίζει καν ποιά χαρακτηριστικά να προσέξει. Ο αγοραστής αυτός θα περάσει μια διαδικασία μάθησης που χαρακτηρίζεται απ' τη δημιουργία αρχικά κάποιων "πιστεύω" σχετικά με το προϊόν, και μετά στη λήψη μιας ώριμης αγοραστικής επιλογής.

Ο επιχειρηματίας που κατασκευάζει ένα προϊόν που απαιτεί μεγάλη συμμετοχή του αγοραστή πρέπει να καταλάβει τη συμπεριφορά του αγοραστή όσον αφορά τη συλλογή πληροφοριών και την αξιολόγηση. Πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές που βοηθούν τον αγοραστή να μάθει τα χαρακτηριστικά της κατηγορίας του προϊόντος, τη σχετική τους σπουδαιότητα και το υψηλό κύρος της μάρκας της εταιρίας στα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά. Τέλος, πρέπει να διαφοροποιήσει τα χαρακτηριστικά της μάρκας, να χρησιμοποιήσει κυρίως έντυπα μέσα με πολλά επιχειρήματα για να περιγράψει τα πλεονεκτήματα της μάρκας και να παρωθήσει τους πωλητές των καταστημάτων και τους φίλους του αγοραστή να επηρεάσουν την τελική επιλογή μάρκας.

ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΟΥ ΕΛΑΤΤΩΝΕΙ ΤΗΝ ΑΜΦΙΒΟΛΙΑ: Μερικές φορές κάποιος καταναλωτής συμμετέχει σημαντικά σε μια αγορά, αλλά διαπιστώνει ελάχιστη διαφορά ανάμεσα στις μάρκες. Σ' αυτή την περίπτωση ο αγοραστής θα "γυρίσει τα καταστήματα" για να μάθει τι υπάρχει, αλλά θα αγοράσει αρκετά γρήγορα γιατί οι διαφορές της μίας μάρκας από την άλλη δεν είναι οφθαλμοφανείς. Ο

αγοραστής μπορεί αρχικά να ανταποκριθεί σε μια καλή τιμή ή στις ευκολίες πληρωμής. Για παράδειγμα, για να αγοραστεί ένα χαλί πρέπει να ληφθεί μια απόφαση που απαιτεί μεγάλη συμμετοχή, γιατί η αγορά αυτή κοστίζει πολλά και αποκαλύπτει τον χαρακτήρα του αγοραστή, άσχετα αν ο αγοραστής μπορεί να νομίζει ότι τα περισσότερα χαλιά με παρόμοιες τιμές είναι ίδια. Μετά την αγορά ο καταναλωτής μπορεί να διαπιστώσει κάποια αμφιβολία που ξεκινάει από το γεγονός ότι θα εντοπιστούν ορισμένα ανησυχητικά χαρακτηριστικά του χαλιού ή ότι θα ακουστούν κάποια λόγια για ορισμένα άλλα χαλιά. Ο καταναλωτής επαγρυπνεί για να ακούσει περισσότερες πληροφορίες που θα μπορούσαν να δικαιολογήσουν την απόφασή του, έτσι ώστε να ελαττωθεί η αμφιβολία. Στην προκειμένη περίπτωση το μάρκετινγκ πρέπει να έχει σαν στόχο του να προσφέρει "πιστεύω" και αξιολογήσεις που βοηθούν τον καταναλωτή να αισθάνεται σίγουρος για τη μάρκα που διάλεξε.

ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΗ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ: Πολλά προϊόντα αγοράζονται κάτω από συνθήκες μικρής συμμετοχής και έλλειψη σημαντικών διαφορών στη μάρκα (πχ. η αγορά αλατιού). Οι καταναλωτές έχουν μικρή συμμετοχή σ' αυτή την κατηγορία προϊόντος. Πηγαίνουν στο κατάστημα και αγοράζουν μια μάρκα. Αν κάθε φορά αγοράζουν την ίδια μάρκα, το κάνουν από συνήθεια και όχι από έντονη αφοσίωση στη μάρκα αυτή. Η συμπεριφορά του καταναλωτή σ' αυτές τις περιπτώσεις δεν ακολουθεί τη συνήθη σειρά "πιστεύω". Οι καταναλωτές δεν ψάχνουν να μάθουν πολλές πληροφορίες για τις μάρκες, δεν αξιολογούν τα χαρακτηριστικά τους και δεν παίρνουν μια απόφαση αγοράς που να στηρίζεται σε μια τεκμηριωμένη ανωτερότητα. Αντίθετα, είναι παθητικοί δέκτες πληροφοριών καθώς παρακολουθούν τηλεόραση ή βλέπουν τις διαφημίσεις στα διάφορα έντυπα.

Οι επιχειρήσεις προϊόντων με μικρή συμμετοχή και ελάχιστες διαφορές μάρκας, χρησιμοποιήσουν αποδοτικά την τιμή και την προώθηση πωλήσεων σαν κίνητρο για τη δοκιμή του προϊόντος, αφού οι αγοραστές δεν είναι αφοσιωμένοι στενά σε καμία μάρκα. Όταν διαφημίζεται ένα προϊόν με μικρή συμμετοχή, πρέπει να παρατηρούνται μερικά πράγματα. Η διαφήμιση πρέπει να τονίζει μερικά μόνο βασικά σημεία. Οι διάφορες εικόνες παίζουν σημαντικό ρόλο, επειδή μπορεί κανείς να τα θυμάται εύκολα και να τα συνδέει με τη μάρκα. Οι διαφημιστικές εκστρατείες πρέπει να περιλαμβάνουν πολλές επαναλήψεις μηνυμάτων μικρής διάρκειας. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν επίσης τη μετατροπή ενός προϊόντος που απαιτεί μικρή συμμετοχή σε ένα προϊόν που απαιτεί μεγάλη συμμετοχή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη σύνδεση του προϊόντος με κάποιο θέμα, όπως για παράδειγμα είναι η αποφυγή των σφραγισμάτων όταν κάποιος χρησιμοποιεί την οδοντόκρεμα Crest. Ή με τη

σύνδεση ενός προϊόντος με κάποιο προσωπικό μυστικό, όπως για παράδειγμα είναι η πρωινή διαφήμιση ενός καφέ που διώχνει τη νύστα. Ή με κάποιο σημαντικό χαρακτηριστικό του προϊόντος που μπορεί να προστεθεί σε ένα προϊόν που απαιτεί μικρή συμμετοχή, όπως, για παράδειγμα, είναι ο εμπλουτισμός ενός απλού ροφήματος με βιταμίνες.

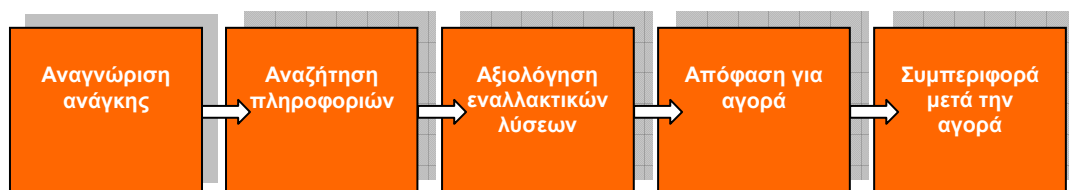
ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ: Μερικές αγορές χαρακτηρίζονται από μικρή συμμετοχή του καταναλωτή, αλλά σημαντικές διαφορές στη μάρκα. Στην προκειμένη περίπτωση παρατηρείται συχνά οι καταναλωτές να αλλάζουν μάρκα (πχ. αγορά μπισκότων). Ο καταναλωτής έχει μερικά "πιστεύω", επιλέγει μια μάρκα μπισκότων χωρίς πολύ αξιολόγηση και τα αξιολογεί καθώς τα καταναλώνει. Την επόμενη φορά όμως, ο καταναλωτής μπορεί να πάρει κάποια άλλη μάρκα επειδή βαρέθηκε τα προηγούμενα ή επειδή επιθυμεί μια διαφορετική γεύση. Η αλλαγή μάρκας συμβαίνει για χάρη της ποικιλίας μάλλον, παρά λόγω δυσαρέσκειας.

Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι διαφορετική για τη μάρκα-ηγέτη και για τις δευτερεύουσες μάρκες σ' αυτή την κατηγορία προϊόντος. Η μάρκα-ηγέτης θα επιχειρήσει να ενθαρρύνει την εκ συνηθείας αγοραστική συμπεριφορά, με το να κυριαρχήσει στο χώρο των ραφιών, αποφεύγοντας τις ελλείψεις και κάνοντας συχνές διαφημίσεις υπενθύμισης. Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να γίνουν ηγέτες στην αγορά θα ενθαρρύνουν την αναζήτηση της ποικιλίας προσφέροντας χαμηλότερες τιμές, ειδικές συμφωνίες, δωρεάν δείγματα, κουπόνια και διαφημίσεις που παρουσιάζουν λόγους για τους οποίους πρέπει κανείς να δοκιμάσει κάτι καινούριο.

7.3.3. Φάσεις στη διαδικασία λήψης αγοραστικής απόφασης

Το πιο σύνηθες μοντέλο αγοραστικής απόφασης περιέχει πέντε φάσεις: αναγνώριση του προβλήματος, αναζήτηση πληροφοριών, αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών, απόφαση για την αγορά και συμπεριφορά μετά την αγορά (Σχήμα 7-2). Ωστόσο το μοντέλο αυτό δεν ισχύει πολλές φορές στις αγορές που απαιτούν μικρή συμμετοχή. Οι καταναλωτές μπορούν να παρακάμψουν ή να αντιστρέψουν μερικές απ' αυτές τις φάσεις. Έτσι, μια γυναίκα που αγοράζει τη μάρκα οδοντόκρεμας που έχει, συνηθίσει, πηγαίνει απ' την ανάγκη για την οδοντόκρεμα απευθείας στην απόφαση για αγορά, παρακάμπτοντας τη φάση της αναζήτησης πληροφοριών και την αξιολόγηση. Για τη διερεύνηση των σταδίων του μοντέλου θα επανέλθουμε στην περίπτωση της Linda Brown και θα προσπαθήσουμε να καταλάβουμε με ποιό τρόπο

άρχισε να την ενδιαφέρει η αγορά ενός προσωπικού Η/Υ και τις φάσεις απ' τις οποίες πέρασε για να πάρει την τελική της απόφαση.



Σχήμα 7-2: Μοντέλο αγοραστικής διαδικασίας

Αναγνώριση της ανάγκης

Η διαδικασία της αγοράς αρχίζει όταν ο αγοραστής αναγνωρίζει κάποιο πρόβλημα ή ανάγκη. Όπως έχει ήδη περιγραφεί η ανάγκη μπορεί να δημιουργηθεί από εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα. Ο επιχειρηματίας πρέπει να προσδιορίσει τις συνθήκες που δημιουργούν μια συγκεκριμένη ανάγκη. Η Linda Brown θα μπορούσε να πει ότι "η εποχή της φούριας" στη δουλειά της είχε περάσει, ότι ένιωσε την ανάγκη να αποκτήσει ένα καινούριο χόμπι και ότι σκέφτηκε τη λύση του Η/Υ όταν είδε κάποιο συνάδελφό της που αγόρασε ένα. Με τη συγκέντρωση πληροφοριών από ένα πλήθος καταναλωτών, ο επιχειρηματίας μπορεί να προσδιορίσει τα πιο συχνά ερεθίσματα που κεντρίζουν κάποιο ενδιαφέρον σε μια κατηγορία προϊόντος.

Αναζήτηση πληροφοριών

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο επίπεδα αναζήτησης πληροφοριών. Η ηπιότερη μορφή έρευνας ονομάζεται αυξημένη προσοχή. Στο παράδειγμα η Linda γίνεται πιο δεκτική σε πληροφορίες γύρω από τους Η/Υ. Προσέχει τις διαφημίσεις που αφορούν Η/Υ, παρατηρεί και ακούει με ενδιαφέρον συζητήσεις με θέμα τους Η/Υ. Στη συνέχεια, η Linda μπορεί να αρχίσει την ενεργό αναζήτηση πληροφοριών με το να ψάχνει σχετικό υλικό για να διαβάσει, τηλεφωνεί σε φίλους και γενικά ασχολείται με άλλες μορφές έρευνας για να ενημερωθεί γύρω απ' τους Η/Υ.

Μεγάλο ενδιαφέρον για τον επιχειρηματία παρουσιάζουν οι βασικές πηγές πληροφόρησης στις οποίες θα στραφεί ο καταναλωτής καθώς και η σχετική επιρροή

που θα έχει η καθεμία πάνω στην απόφαση για την αγορά. Οι πηγές πληροφόρησης του καταναλωτή εντάσσονται σε τέσσερις ομάδες: τις προσωπικές πηγές (οικογένεια, φίλοι, κτλ.), τις εμπορικές πηγές (διαφήμιση, πωλητές, κτλ.), τις δημόσιες πηγές (μαζικά μέσα, οργανισμοί αξιολόγησης καταναλωτών, κτλ.) και τις εμπειρικές πηγές (ψηλάφηση, εξέταση, χρησιμοποίηση του προϊόντος, κτλ.). Μιλώντας γενικά, ο καταναλωτής λαμβάνει τη μεγαλύτερη έκθεση σε πληροφορίες που αφορούν κάποιο προϊόν από τις εμπορικές πηγές, δηλαδή από πηγές που ελέγχει ο επιχειρηματίας. Απ' την άλλη μεριά, οι πιο αποτελεσματικές πληροφορίες προέρχονται από προσωπικές πηγές. Κάθε πηγή πληροφόρησης κάνει και μια διαφορετική λειτουργία για να επηρεάσει την απόφαση για αγορά. Η εμπορική πληροφόρηση φυσιολογικά επιτελεί μια ενημερωτική λειτουργία, ενώ οι προσωπικές πηγές επιτελούν μια λειτουργία αναγνώρισης και/ή αξιολόγησης. Ο επιχειρηματίας πρέπει να τις προσδιορίσει και να αξιολογήσει την σχετική τους σημασία. Οι καταναλωτές πρέπει να ερωτηθούν από πού άκουσαν για πρώτη φορά τη μάρκα, ποιες πληροφορίες έμαθαν αργότερα και τη σχετική σπουδαιότητα των διαφορετικών πηγών πληροφόρησης. Οι απαντήσεις θα βοηθήσουν την εταιρία να προετοιμάσει αποτελεσματική διαφήμιση για την αγορά-στόχο.

Μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών, ο καταναλωτής μαθαίνει για τις ανταγωνιστικές μάρκες και τα χαρακτηριστικά τους. Από ένα γενικό σύνολο με μάρκες, η Linda Brown θα γνωρίσει μόνο ένα υποσύνολο απ' αυτές τις μάρκες, που ονομάζεται σύνολο γνωστών προϊόντων. Μερικές απ' τις μάρκες αυτές θα ικανοποιούν τα αρχικά αγοραστικά κριτήρια της Linda και αποτελούν το σύνολο των υπό συζήτηση προϊόντων. Καθώς η Linda συγκεντρώνει περισσότερες πληροφορίες, μόνο μερικές θα παραμείνουν ως ισχυρές επιλογές και αυτές αποτελούν το σύνολο απ' το οποίο θα γίνει η τελική επιλογή. Οι μάρκες που αποτελούν το σύνολο επιλογών μπορεί να είναι όλες αποδεκτές και η Linda διαμορφώνει την τελική της επιλογή απ' αυτό το σύνολο. Συνεπώς, η εταιρία πρέπει να καταστρώσει στρατηγικές για να βάλει το προϊόν της μέσα στο σύνολο των γνωστών προϊόντων, στο σύνολο των υπό συζήτηση προϊόντων και στο σύνολο απ' το οποίο θα γίνει η τελική επιλογή. Διαφορετικά θα χάσει την ευκαιρία να πουλήσει το προϊόν της στον πελάτη. Επιπλέον, η εταιρία πρέπει να εντοπίσει τις άλλες μάρκες που περιλαμβάνονται στο σύνολο απ' το οποίο θα γίνει η τελική επιλογή, έτσι ώστε να μπορεί να σχεδιάσει την ανταγωνιστική στρατηγική της.

Αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών

Υπάρχουν πολλές διαδικασίες αξιολόγησης μιας απόφασης. Τα περισσότερα απ' τα μοντέλα της διαδικασίας αξιολόγησης βλέπουν τον καταναλωτή να διαμορφώνει κρίσεις για προϊόντα στηριζόμενος κυρίως σε μια συνειδητή και λογική βάση. Ο καταναλωτής αναζητεί ορισμένα οφέλη από τη λύση που δίνει το προϊόν. Ο καταναλωτής βλέπει κάθε προϊόν σαν μια **δέσμη χαρακτηριστικών** που έχουν διάφορες δυνατότητες να προσφέρουν τα επιζητούμενα οφέλη και να ικανοποιήσουν την ανάγκη του.

Οι καταναλωτές διαφέρουν ως προς το ποιά χαρακτηριστικά θεωρούνται σχετικά ή πιο σημαντικά. Θα δώσουν μεγαλύτερη προσοχή σ' εκείνα που θα προσφέρουν τα επιδιωκόμενα οφέλη. Η αγορά για ένα προϊόν συχνά μπορεί να τμηματοποιηθεί σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που είναι πιο σημαντικά για διάφορες ομάδες καταναλωτών. Όμως, τα προεξέχοντα χαρακτηριστικά μπορεί να μην είναι και τα πιο σημαντικά. Μερικά μπορεί να είναι προεξέχοντα, επειδή ο καταναλωτής εκτέθηκε πρόσφατα σε μια διαφήμιση που τα ανέφερε και γι' αυτό τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν "πιο φρέσκα" στο μυαλό του. Επίσης, στα μη προεξέχοντα χαρακτηριστικά μπορεί να μην περιλαμβάνονται μερικά τα οποία ξέχασε ο καταναλωτής, αλλά των οποίων η σπουδαιότητα θα αναγνωρισθεί σε περίπτωση που αναφερθούν. Οι επιχειρηματίες πρέπει να ενδιαφέρονται πιο πολύ για τη σπουδαιότητα των χαρακτηριστικών, παρά για το αν είναι προεξέχοντα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μετρούν τους **συντελεστές σπουδαιότητας** τους οποίους οι καταναλωτές συνδέουν με τα διάφορα χαρακτηριστικά.

Ο καταναλωτής υποτίθεται ότι έχει κάποια **συνάρτηση χρησιμότητας** για κάθε χαρακτηριστικό. **Η συνάρτηση χρησιμότητας περιγράφει πως η ικανοποίηση του καταναλωτή από κάποιο προϊόν ποικίλλει ανάλογα με τα διάφορα επίπεδα κάθε χαρακτηριστικού.** Για παράδειγμα, η Linda Brown μπορεί να πιστεύει ότι η ικανοποίησή της από κάποιο Η/Υ θα αυξηθεί με τη χωρητικότητα μνήμης, την ικανότητα κατασκευής γραφικών και τη διαθεσιμότητα λογισμικού. Αντίθετα, πιστεύει ότι η ικανοποίηση θα μειωθεί σε περίπτωση που η τιμή αυξηθεί. Ο ιδανικός για τη Linda Η/Υ είναι εκείνος που συνδυάζει τα επίπεδα των χαρακτηριστικών στα οποία οι χρησιμότητες είναι οι υψηλότερες. Η προσδοκώμενη χρησιμότητα από πραγματικούς Η/Υ της αγοράς θα είναι μικρότερη από τη μέγιστη χρησιμότητα που θα προσφέρει ένας ιδανικός Η/Υ.

Ο καταναλωτής καταλήγει σε χαρακτηριστικά (κρίσεις, προτιμήσεις) με κατεύθυνση τις εναλλακτικές μάρκες μέσω κάποιας διαδικασίας αξιολόγησης. Οι καταναλωτές έχει διαπιστωθεί ότι εφαρμόζουν διαφορετικές μεθόδους αξιολόγησης για να κάνουν μια επιλογή ανάμεσα σε αντικείμενα που διαθέτουν πολλά χαρακτηριστικά.

Ας υποθέσουμε ότι η Linda Brown έχει σμικρύνει το σύνολο τελικής επιλογής σε τέσσερις μάρκες Η/Υ (Α, Β, Γ, Δ). Ας υποθέσουμε, επίσης, ότι ενδιαφέρεται για τέσσερα χαρακτηριστικά: χωρητικότητα μνήμης, δυνατότητα κατασκευής γραφικών, διαθεσιμότητα λογισμικού και τιμή. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα "πιστεύω" της για το ποία θέση κατέχει η κάθε μάρκα όσον αφορά τα τέσσερα χαρακτηριστικά. Η Linda έχει αξιολογήσει τη μάρκα Α ως εξής: με μέγιστη τιμή κλίμακας το 10, χωρητικότητα μνήμης 10, δυνατότητα κατασκευής γραφικών 8, διαθεσιμότητα λογισμικού 6 και τιμή 4 (κάπως ακριβή μάρκα). ◀

Η/Υ	Χωρητικότητα μνήμης	Κατασκευή γραφικών	Διαθεσιμότητα λογισμικού	Τιμή
A	10	8	6	4
B	8	9	8	3
Γ	6	8	10	5
Δ	4	3	7	8

Ο επιχειρηματίας θα ήθελε να είναι σε θέση να προβλέψει ποιον Η/Υ θα αγοράσει η Linda. Είναι σαφές ότι αν κάποιος Η/Υ υπερίσχυε έναντι των άλλων σε όλα τα κριτήρια, θα μπορούσαμε να προβλέψουμε ότι η Linda θα τον αγόραζε. Όμως το σύνολο της τελικής επιλογής που έχει διαμορφώσει η Linda αποτελείται από μάρκες που δεν έχουν την ίδια απήχηση πάνω της. Αν η Linda επιθυμεί την καλύτερη χωρητικότητα μνήμης, πρέπει να αγοράσει την Α μάρκα. Αν θέλει τη δυνατότητα κατασκευής των καλύτερων γραφικών, πρέπει να αγοράσει τη μάρκα Β. Αν θέλει την καλύτερη διαθεσιμότητα λογισμικού, πρέπει να επιλέξει τη μάρκα Γ, ενώ αν θέλει τον Η/Υ που κοστίζει τα λιγότερα χρήματα, πρέπει να αγοράσει τη μάρκα Δ. Μερικοί αγοραστές θα αγοράσουν με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό και μπορούμε εύκολα να προβλέψουμε την επιλογή τους.

Οι περισσότεροι αγοραστές θα εξετάσουν πολλά χαρακτηριστικά, αλλά θα χρησιμοποιήσουν σ' αυτά μεγαλύτερους συντελεστές βαρύτητας. Αν γνωρίζαμε τους συντελεστές σπουδαιότητας που χρησιμοποίησε η Linda στα τέσσερα χαρακτηριστικά, θα μπορούσαμε να προβλέψουμε με μεγαλύτερη αξιοπιστία την επιλογή της. Ας υποθέσουμε ότι η Linda προσέδωσε 40% της σπουδαιότητας στη χωρητικότητα της μνήμης, 30% στη δυνατότητα κατασκευής γραφικών, 20% στη διαθεσιμότητα λογισμικού και 10% στην τιμή του. Για να βρούμε την εκλαμβανόμενη

αξία για κάθε Η/Υ, οι συντελεστές στάθμισης πολλαπλασιάζονται με τα "πιστεύω" της για κάθε Η/Υ. Αυτό οδηγεί στις εξής εκλαμβανόμενες αξίες:

$$H/Y A = 0,4(10) + 0,3(8) + 0,2(6) + 0,1(4) = 8,0$$

$$H/Y B = 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(8) + 0,1(3) = 7,8$$

$$H/Y \Gamma = 0,4(6) + 0,3(8) + 0,2(10) + 0,1(5) = 7,3$$

$$H/Y \Delta = 0,4(4) + 0,3(3) + 0,2(7) + 0,1(8) = 4,7$$

Θα μπορούσαμε να προβλέψουμε ότι η Linda θα προτιμήσει τον Η/Υ Α.

Υποθέστε ότι οι περισσότεροι αγοραστές Η/Υ λένε ότι διαμορφώνουν τις προτιμήσεις τους χρησιμοποιώντας τη διαδικασία της προσδοκώμενης αξίας που περιγράψαμε πιο πάνω. Έχοντας αυτό υπόψη του ο κατασκευαστής Η/Υ μπορεί να κάνει μια σειρά από ενέργειες για να επηρεάσει τις αποφάσεις του αγοραστή. Ο επιχειρηματίας που κατασκευάζει τον Η/Υ Γ, για παράδειγμα, μπορεί να εφαρμόσει τις εξής στρατηγικές για να επηρεάσει άτομα όπως η Linda για να δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στη μάρκα Γ:

- **Να τροποποιήσει τον Η/Υ:** Ο επιχειρηματίας μπορεί να σχεδιάσει εκ νέου τη μάρκα Γ, έτσι ώστε να διαθέτει μεγαλύτερη μνήμη ή άλλα χαρακτηριστικά τα οποία επιθυμεί ο αγοραστής. Αυτό ονομάζεται **πραγματική αναχωροθέτηση**.
- **Να μεταβάλει τα "πιστεύω" σχετικά με τη μάρκα:** Ο επιχειρηματίας μπορεί να προσπαθήσει να αλλάξει τα "πιστεύω" των αγοραστών όσον αφορά το ποια θέση κατέχει η μάρκα του στα βασικά χαρακτηριστικά. Η απόπειρα αλλαγής των "πιστεύω" για μια μάρκα ονομάζεται **ψυχολογική αναχωροθέτηση**.
- **Να μεταβάλει τα "πιστεύω" σχετικά με τις μάρκες των ανταγωνιστών:** Αυτό θα είχε νόημα στις περιπτώσεις που οι αγοραστές πιστεύουν λανθασμένα ότι κάποια ανταγωνιστική μάρκα είναι καλύτερης ποιότητας απ' ό,τι πραγματικά είναι. Αυτό ονομάζεται **ανταγωνιστική αναχωροθέτηση** και συχνά επιτυγχάνεται με τη δημοσίευση μιας συγκριτικής διαφήμισης.
- **Να μεταβάλει τους συντελεστές στάθμισης:** Ο επιχειρηματίας προσπαθεί να πείσει τους αγοραστές να δώσουν μεγαλύτερη σημασία στα χαρακτηριστικά στα οποία διακρίνεται κάποια μάρκα.

Απόφαση για αγορά

Μετά τη φάση της αξιολόγησης, ο καταναλωτής διαμορφώνει πρόθεση για αγορά για να αγοράσει τη μάρκα που προτιμάει περισσότερο. Ωστόσο, δυο παράγοντες

μπορούν να μεσολαβήσουν ανάμεσα στην πρόθεση για αγορά και την απόφαση για αγορά:

- **Η στάση των άλλων.** Ας υποθέσουμε ότι ο σύζυγος της Linda Brown πιστεύει ακράδαντα ότι η Linda πρέπει να αγοράσει τον Η/Υ με τη χαμηλότερη τιμή (Δ). Αυτό έχει σαν συνέπεια να μειωθεί κάπως η πιθανότητα να αγοράσει η Linda τον υπολογιστή Α και ταυτόχρονα να αυξηθεί κάπως η πιθανότητα να αγοράσει τον υπολογιστή Δ. Φυσικά, ισχύει και το αντίστροφο.
- **Τους απρόβλεπτους παράγοντες:** Όταν ο καταναλωτής προτίθεται να ενεργήσει, οι απρόβλεπτοι παράγοντες μπορεί να εμφανιστούν και να αλλάξουν την πρόθεση για αγορά. Η Linda Brown π.χ. μπορεί να χάσει τη δουλειά της, μπορεί να προκύψει κάποια πιο επείγουσα αγορά, κάποιος φίλος μπορεί να πει ότι δεν είναι ικανοποιημένος από τη συγκεκριμένη μάρκα Η/Υ ή κάποιος πωλητής να την επηρεάσει αρνητικά.

Ένας καταναλωτής που αποφασίζει να υλοποιήσει μια πρόθεση για αγορά θα πάρει μέχρι και **πέντε υπο-αποφάσεις αγοράς**. Έτσι η Linda Brown θα πάρει μια **απόφαση για τη μάρκα** (μάρκα Α), **απόφαση για τον ντίλερ** (ντίλερ τάδε), **απόφαση για την ποσότητα** (ένα Η/Υ), **απόφαση για τη χρονική στιγμή** (Σαββατοκύριακο) και **απόφαση για τη μέθοδο πληρωμής** (πιστωτική κάρτα). Σημειώνεται ότι οι αγορές προϊόντων καθημερινής χρήσης (πχ. ζάχαρης) συνεπάγονται λιγότερες αποφάσεις και λιγότερη σκέψη από την πλευρά του αγοραστή.

Συμπεριφορά μετά την αγορά

Μετά την αγορά του προϊόντος, ο καταναλωτής θα δοκιμάσει κάποια ικανοποίηση ή κάποια δυσαρέσκεια. Ο καταναλωτής, επίσης, θα ασχοληθεί με κάποιες ενέργειες και χρήσεις του προϊόντος οι οποίες παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τον επιχειρηματία. Η δουλειά του επιχειρηματία δεν τελειώνει όταν αγοραστεί το προϊόν, αλλά συνεχίζει και στην μετά την αγορά περίοδο. Η ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια του καταναλωτή από το προϊόν θα επηρεάσει τη μετέπειτα συμπεριφορά του. Αν ο καταναλωτής μείνει ικανοποιημένος, τότε θα είναι πολύ πιο πιθανό να ξαναγοράσει το προϊόν. Ο πελάτης που έμεινε ικανοποιημένος θα τείνει να πει κάποια καλά λόγια σε τρίτους για τη μάρκα αυτή. Γι' αυτό κι οι επιχειρηματίες λένε ότι η καλύτερη διαφήμισή τους είναι οι πελάτες τους που έχουν μείνει ικανοποιημένοι.

Ο δυσαρεστημένος καταναλωτής αντιδρά με διαφορετικό τρόπο. Θα προσπαθήσει να ελαττώσει την δυσαρέσκειά του. Οι καταναλωτές που αισθάνονται την παραφωνία θα καταφύγουν σε μία ή δύο μεθόδους δράσης. Μπορεί να επιχειρήσουν να περιορίσουν την παραφωνία με το να εγκαταλείψουν ή να επιστρέψουν το προϊόν ή μπορεί να προσπαθήσουν να μειώσουν την παραφωνία με το να ζητήσουν πληροφορίες οι οποίες θα μπορούσαν να επιβεβαιώσουν τη μεγάλη αξία του (ή να αποφύγουν να μάθουν πληροφορίες οι οποίες θα μπορούσαν να επιβεβαιώσουν τη μικρή του αξία).

Οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν το πλήρες φάσμα των μεθόδων με τις οποίες οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν τη δυσαρέσκεια. Οι καταναλωτές μπορούν είτε να κάνουν κάποια ενέργεια ή να μην κάνουν τίποτα. Στην πρώτη περίπτωση μπορούν να κάνουν μια δημόσια ενέργεια ή μια ιδιωτική ενέργεια. Στις δημόσιες ενέργειες περιλαμβάνονται η διατύπωση παραπόνων στην εταιρία, η προσφυγή σ' ένα δικηγόρο ή η διαμαρτυρία προς κάποιους φορείς οι οποίοι ενδεχομένως θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον αγοραστή να ικανοποιηθεί, όπως είναι οι επιχειρηματικοί, οι ιδιωτικοί ή οι κυβερνητικοί φορείς.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε ενέργειες για να ελαχιστοποιήσουν την έκταση της δυσαρέσκειας του καταναλωτή μετά την αγορά. Οι εταιρίες Η/Υ μπορεί να στείλουν ένα γράμμα στους νέους κατόχους Η/Υ συγχάιροντάς τους που επέλεξαν ένα καλό Η/Υ. Μπορούν να δημοσιεύσουν διαφημίσεις που να δείχνουν ικανοποιημένους κατόχους της μάρκας τους. Μπορούν να κάνουν προτάσεις στον πελάτη για βελτιώσεις και να παρουσιάσουν μια λίστα με τις διευθύνσεις των διαθέσιμων μονάδων σέρβις, κτλ.

Τέλος, οι επιχειρηματίες πρέπει να παρακολουθούν με ποιο τρόπο οι αγοραστές χρησιμοποιούν το προϊόν και πως απαλλάσσονται απ' αυτό. Αν οι καταναλωτές βρουν μια νέα χρήση για το προϊόν, αυτό πρέπει να ενδιαφέρει τον επιχειρηματία, επειδή η χρήση αυτή μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο της διαφήμισης. Αν οι καταναλωτές αποθηκεύσουν το προϊόν σε κάποιο ντουλάπι, αυτό δείχνει ότι το προϊόν δεν είναι πολύ ικανοποιητικό και η διασπορά προφορικών ειδήσεων δεν θα είναι πολύ μεγάλη. Αν πουλήσουν το προϊόν, τότε θα συμπιεστούν οι πωλήσεις νέων προϊόντων. Αν πετάξουν το προϊόν στα σκουπίδια, ο επιχειρηματίας πρέπει να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο το πετούν, ειδικότερα αν το προϊόν μπορεί να βλάψει το περιβάλλον, όπως συμβαίνει με τα μπουκάλια των ποτών και τις βρεφικές πάνες μιας χρήσης.

Ενότητα 8 ►

Ανάλυση Επιχειρηματικών Αγορών

Η παρούσα ενότητα αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης γιατί εξετάζει και πάλι αγοραστικές συμπεριφορές. Αυτή τη φορά όμως εξετάζεται η αγοραστική συμπεριφορά των ίδιων των επιχειρήσεων κι όχι μεμονωμένων καταναλωτών. Ως γνωστόν και οι επιχειρήσεις, αλλά και άλλοι πολλοί οργανισμοί, αγοράζουν μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών, υπηρεσίες, αξεσουάρ, λειτουργικό εξοπλισμό, αναλώσιμα, κ.ά. Στην ενότητα αυτή θα εξετασθούν τρεις αγορές οργανισμών: οι βιομηχανικές αγορές, οι αγορές των μεταπωλητών και οι κρατικές αγορές. Συγκεκριμένα θα εξετασθούν πέντε ερωτήματα για κάθε αγορά: Ποιοι ανήκουν στην αγορά; Ποιές αγοραστικές αποφάσεις παίρνουν; Ποιοι συμμετέχουν στη διαδικασία των προμηθειών; Ποιες είναι οι κυριότερες επιρροές που ασκούνται πάνω στους αγοραστές; Πώς οι αγοραστές παίρνουν τις αγοραστικές αποφάσεις τους;

8.1. Η Βιομηχανική Αγορά

Ποιοι ανήκουν στη βιομηχανική αγορά;

Η **βιομηχανική αγορά**— που ονομάζεται και αγορά παραγωγού ή επιχειρησιακή αγορά— αποτελείται από όλα τα άτομα και τους οργανισμούς που αποκτούν αγαθά και υπηρεσίες που θα χρησιμοποιήσουν στην παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών που πωλούνται, νοικιάζονται ή παρέχονται σε άλλους. Οι κυριότεροι κλάδοι που αποτελούν τη βιομηχανική αγορά είναι η γεωργία, η αλιεία, τα ορυχεία, η μεταποίηση, οι κατασκευές, οι μεταφορές, οι επικοινωνίες, οι δημόσιοι οργανισμοί κοινής ωφελείας, οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρίες κ.ά.

Οι βιομηχανικές αγορές παρουσιάζουν πολλά χαρακτηριστικά που έρχονται σε έντονη αντίθεση με τις αγορές των καταναλωτών:

- **Λιγότεροι αγοραστές:** Ο μάρκετερ βιομηχανικών προϊόντων συνήθως ασχολείται με πολύ λιγότερους αγοραστές απ' ό,τι ο μάρκετερ καταναλωτικών προϊόντων. Η τύχη της Goodyear για παράδειγμα εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό απ' το αν θα πάρει μια παραγγελία από μία μεγάλη αυτοκινητοβιομηχανία. Όταν όμως η Goodyear πουλάει λάστιχα στους καταναλωτές, έχει να αντιμετωπίσει μια αγορά με εκατομμύρια ιδιοκτήτες αυτοκινήτων.
- **Μεγαλύτεροι αγοραστές:** Πολλές βιομηχανικές αγορές χαρακτηρίζονται από μια υψηλή αναλογία συγκέντρωσης αγοραστών στην οποία λίγοι αγοραστές κάνουν τις περισσότερες αγορές. Σε βιομηχανίες όπως των αυτοκινήτων, των τηλεφώνων, των τσιγάρων, των μηχανών αεροσκαφών και των οργανικών ινών, οι τέσσερις μεγαλύτεροι κατασκευαστές καλύπτουν πάνω από το 70% της συνολικής παραγωγής.
- **Στενότερες σχέσεις προμηθευτή-πελάτη:** Λόγω της μικρότερης καταναλωτικής βάσης και λόγω της σπουδαιότητας και της δύναμης που έχουν οι μεγαλύτεροι πελάτες σε σχέση με τους προμηθευτές, παρατηρούμε μια στενή σχέση ανάμεσα στους πελάτες και τους προμηθευτές στις βιομηχανικές αγορές. Οι προμηθευτές αναμένεται συχνά να κάνουν ειδικές προσφορές προς ορισμένους πελάτες. Οι πωλήσεις πηγαινούν σ' εκείνους τους προμηθευτές οι οποίοι συνεργάζονται με τον αγοραστή πάνω σε θέματα τεχνικών χαρακτηριστικών και όρων παράδοσης. Οι προμηθευτές αναμένεται να παρακολουθούν ειδικά σεμινάρια που διοργανώνει ο αγοραστής βιομηχανικών προϊόντων για να εξοικειωθεί με την ποιότητα του αγοραστή και τις προϋποθέσεις για την εξασφάλιση των προμηθειών. Τέλος, υπάρχουν και ιδιαίτερες σχέσεις αμοιβαιότητας, αφού οι βιομηχανικοί αγοραστές συχνά επιλέγουν προμηθευτές που κι αυτοί αγοράζουν κάποια προϊόντα απ' αυτούς. Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής χαρτιού ο οποίος αγοράζει χημικά από μια χημική εταιρία, που με τη σειρά της αγοράζει μια σημαντική ποσότητα απ' αυτό το χαρτί. Η αμοιβαιότητα θεωρείται παράνομη αν υπάρχει αναγκαστική χρήση πίεσης από τη μία απ' τις δυο πλευρές και οδηγεί σε μείωση του ανταγωνισμού.
- **Παραγωγή-ζήτηση:** Η ζήτηση για βιομηχανικά αγαθά προέρχεται τελικά από τη ζήτηση για καταναλωτικά αγαθά. Έτσι, τα δέρματα των ζώων αγοράζονται επειδή οι καταναλωτές αγοράζουν παπούτσια, τσάντες και άλλα δερμάτινα είδη. Αν η ζήτηση γι' αυτά τα καταναλωτικά αγαθά μειωθεί, το ίδιο θα συμβεί και στη ζήτηση για όλα τα βιομηχανικά αγαθά που συμμετέχουν στην παραγωγή τους. Γι' αυτό τον λόγο ο μάρκετερ βιομηχανικών προϊόντων πρέπει να παρακολουθεί στενά τις

αγοραστικές συνήθειες των τελικών καταναλωτών και των περιβαλλοντικών παραγόντων που τις επηρεάζουν.

- **Ανελαστική ζήτηση:** Η συνολική ζήτηση για πολλά βιομηχανικά αγαθά και υπηρεσίες δεν επηρεάζεται πολύ απ' τις μεταβολές των τιμών. Οι κατασκευαστές υποδημάτων δεν πρόκειται να αγοράσουν πολύ περισσότερα δέρματα αν μειωθεί η τιμή τους. Ούτε πρόκειται να αγοράσουν πολύ λιγότερα δέρματα αν η τιμή τους αυξηθεί, παρά μόνο αν μπορούν να βρουν ικανοποιητικά υποκατάστατα δέρματος. Βραχυχρόνια η ζήτηση είναι ιδιαίτερα ανελαστική, επειδή οι παραγωγοί δεν μπορούν να κάνουν γρήγορες αλλαγές στις μεθόδους παραγωγής τους. Η ζήτηση είναι ανελαστική και για τα βιομηχανικά αγαθά που αντιπροσωπεύουν ένα μικρό ποσοστό του συνολικού κόστους του προϊόντος. Για παράδειγμα, μια αύξηση της τιμής των μεταλλικών κρίκων απ' τους οποίους περνούν τα κορδόνια των παπουτσιών, δεν θα επηρεάσει σχεδόν καθόλου τη συνολική ζήτηση για τους μεταλλικούς αυτούς κρίκους.
- **Κυμαινόμενη ζήτηση:** Η ζήτηση βιομηχανικών αγαθών και υπηρεσιών τείνει να είναι πιο ρευστή από τη ζήτηση για καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές στην περίπτωση της ζήτησης για ένα καινούριο εργοστάσιο και μηχανολογικό εξοπλισμό. Μια δεδομένη ποσοστιαία αύξηση στη ζήτηση του καταναλωτή μπορεί να οδηγήσει σε μια πολύ μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση στη ζήτηση για εργοστάσιο και μηχανολογικό εξοπλισμό που είναι, απαραίτητα για να παραχθεί η επιπρόσθετη ποσότητα προϊόντος. Οι οικονομολόγοι όταν αναφέρονται σ' αυτό μιλούν για την αρχή της επιτάχυνσης. Μερικές φορές μια αύξηση της τάξης του 10% στην καταναλωτική ζήτηση μπορεί να προκαλέσει μια αύξηση μέχρι και 200% στη βιομηχανική ζήτηση στην επόμενη περίοδο. Και μια μείωση κατά 10% στην καταναλωτική ζήτηση μπορεί να προκαλέσει μια ολοσχερή κατάρρευση στη ζήτηση των επενδυτικών αγαθών. Αυτή η ρευστότητα των πωλήσεων έχει κάνει πολλούς επιχειρηματίες να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα και τις αγορές τους για να επιτύχουν πιο εξισορροπημένες πωλήσεις στη διάρκεια του επιχειρηματικού κύκλου.
- **Επαγγελματικές αγορές:** Τα βιομηχανικά αγαθά τα αγοράζουν οι επαγγελματικά εκπαιδευμένοι εκπρόσωποι αγορών, που σ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους προσπαθούν να μάθουν πώς να κάνουν καλύτερα τις αγορές. Η επαγγελματική τους προσέγγιση και η μεγαλύτερη ικανότητα για αξιολόγηση τεχνικών πληροφοριών οδηγεί σε πιο αποτελεσματικές από άποψη κόστους αγορές. Αυτό σημαίνει ότι οι βιομηχανικοί επιχειρηματίες πρέπει να δίνουν και να γνωρίζουν

καλά περισσότερα τεχνικά δεδομένα όχι μόνο σχετικά με το προϊόν τους, αλλά και με το προϊόν των ανταγωνιστών τους.

- **Πολλές αγοραστικές επιρροές:** Τις επιχειρηματικές αγοραστικές αποφάσεις τις επηρεάζουν κατά κανόνα περισσότερα άτομα απ' αυτούς που επηρεάζουν τις καταναλωτικές αγοραστικές αποφάσεις. Οι επιτροπές αγορών που τις αποτελούν τεχνικοί εμπειρογνώμονες καθώς και τα ανώτερα κλιμάκια μανάτζμεντ είναι σύνηθες φαινόμενο στην αγορά των βασικότερων αγαθών. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσλαμβάνουν καλά εκπαιδευμένους πωλητές και συχνά να χρησιμοποιούν ομάδες πωλήσεων για να αντιμετωπίζουν τους καλά εκπαιδευμένους αγοραστές. Παρ' όλο που η διαφήμιση, η προώθηση των πωλήσεων και η δημοσιότητα παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο βιομηχανικό προωθητικό μίγμα, η προσωπική πώληση παίζει το ρόλο του πιο βασικού εργαλείου πώλησης.
- **Απευθείας αγορές:** Οι βιομηχανικοί αγοραστές συχνά αγοράζουν απευθείας από τους παραγωγούς παρά μέσω των μεσολαβητών, και ειδικότερα εκείνα τα προϊόντα που είναι πολύπλοκα από τεχνική άποψη και/ή ακριβά.

Ποιες αγοραστικές αποφάσεις παίρνουν οι βιομηχανικοί αγοραστές;

Ο βιομηχανικός αγοραστής καλείται να πάρει πολλές αποφάσεις, το πλήθος των οποίων εξαρτάται απ' τον τύπο του αγοραστικού κλίματος. Οι ερευνητές μάρκετινγκ διακρίνουν **τρεις τύπους αγοραστικού κλίματος, τους οποίους ονομάζουν αγοραστικές κατηγορίες** και οι οποίοι είναι:

- **Αυτόματη επανάληψη της αγοράς:** Η αυτόματη επανάληψη της αγοράς περιγράφει μια κατάσταση αγοράς κατά την οποία το τμήμα προμηθειών κάνει παραγγελίες κατά τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. προμήθειες για το γραφείο, μεγάλες ποσότητες χημικών κ.λπ.). Ο αγοραστής επιλέγει προμηθευτές απ' τον "εγκεκριμένο κατάλογο" που έχει φτιάξει με βάση την εξυπηρέτηση που παρείχε στην εταιρία του ο καθένας. Οι συνεργαζόμενοι προμηθευτές καταβάλλουν προσπάθειες να διατηρήσουν σταθερή την ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης. Συχνά προτείνουν την καθιέρωση αυτόματων συστημάτων επανάληψης της παραγγελίας, έτσι ώστε ο υπεύθυνος αγορών να εξοικονομεί χρόνο. Οι μη συνεργαζόμενοι προμηθευτές επιχειρούν να προσφέρουν κάτι καινούριο ή να εκμεταλλευτούν τη δυσαρέσκεια έτσι ώστε ο βιομηχανικός

αγοραστής να εξετάσει το ενδεχόμενο να αγοράσει κάποια ποσότητα απ' αυτούς. Οι μη συνεργαζόμενοι προμηθευτές προσπαθούν να αποκτήσουν σχέσεις εξασφαλίζοντας μια μικρή παραγγελία και στη συνέχεια επιχειρούν λίγο-λίγο να αποσπούν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

- **Τροποποιημένη επανάληψη αγοράς:** Η τροποποιημένη επανάληψη αγοράς περιγράφει μια κατάσταση στην οποία ο αγοραστής θέλει να τροποποιήσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την τιμή, τους όρους παράδοσης ή κάποιους άλλους όρους. Στην τροποποιημένη επανάληψη συνήθως εμπλέκονται περισσότερα άτομα απ' αυτούς που παίρνουν μέρος στην απόφαση και απ' την πλευρά του αγοραστή και απ' την πλευρά του πωλητή. Οι συνεργαζόμενοι προμηθευτές αρχίζουν να ανησυχούν και προσπαθούν να κάνουν ό,τι μπορούν για να προστατέψουν τη συνεργασία τους. Οι μη συνεργαζόμενοι προμηθευτές θεωρούν ότι τους δίνεται μια ευκαιρία για να προτείνουν μια καλύτερη προσφορά και να εξασφαλίσουν κάποια παραγγελία.
- **Νέα αγορά:** Με τον όρο νέα αγορά εννοείται η περίπτωση κατά την οποία κάποιος αγοραστής προμηθεύεται κάποιο προϊόν ή υπηρεσία για πρώτη φορά (π.χ. κατασκευή κτιρίου γραφείων ειδικών προδιαγραφών, νέο οπλικό σύστημα). Όσο μεγαλύτερο το κόστος και/ή ο κίνδυνος, τόσο μεγαλύτερο το πλήθος των συμμετεχόντων στην απόφαση και όσο μεγαλύτερη η αναζήτηση πληροφοριών, τόσο μεγαλύτερο το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η απόφαση. Ο επιχειρηματίας προσπαθεί να προσεγγίσει όσο το δυνατόν πιο πολλές βασικές επιρροές αγορών και να παράσχει χρήσιμες πληροφορίες και βοήθεια. Λόγω της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει την περίπτωση μιας νέας αγοράς, πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν ένα ειδικό επιτελείο πωλητών που ονομάζεται επιτελείο πωλητών ειδικής αποστολής και το οποίο αποτελείται απ' τους καλύτερους πωλητές της.

Ο αγοραστής παίρνει τις λιγότερες αποφάσεις στην περίπτωση της αυτόματης επανάληψης της αγοράς και τις περισσότερες στην περίπτωση της νέας αγοράς. Στην περίπτωση της νέας αγοράς ο αγοραστής πρέπει να αποφασίσει ποια θα είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα όρια των τιμών, οι όροι και οι χρόνοι παράδοσης, οι όροι του σέρβις, οι όροι πληρωμής, οι παραγγελλόμενες ποσότητες, οι αποδεκτοί προμηθευτές και ποιος θα είναι ο προμηθευτής που θα επιλέξει. Κάθε απόφαση δέχεται τις επιρροές των διαφόρων ατόμων που συμμετέχουν στη λήψη της, ενώ η παραγγελία εξαρτάται από τις αποφάσεις.



ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Πολλοί αγοραστές προτιμούν να αγοράζουν μια συνολική λύση στο πρόβλημά τους και να μην παίρνουν πολλές ξεχωριστές αποφάσεις. Αυτό ονομάζεται αγορά συστήματος. Με τον καιρό οι πωλητές διαπιστώνουν ότι οι αγοραστές προτιμούν αυτή τη μέθοδο αγοράς και έχουν υιοθετήσει τη μέθοδο της πώλησης συστημάτων σαν ένα εργαλείο μάρκετινγκ. Η πώληση συστημάτων μπορεί να πάρει διαφορετικές μορφές. Ο προμηθευτής μπορεί να πουλάει ένα σύνολο αλληλένδετων προϊόντων. Έτσι κάποιος που προμηθεύει κόλλα, δεν πουλάει μόνο κόλλα, αλλά και μηχανισμό εφαρμογής και στεγνωτικά. Ο προμηθευτής μπορεί να πουλήσει ένα σύστημα παραγωγής, ελέγχου αποθεμάτων, διανομής και άλλων υπηρεσιών για να ικανοποιήσει την ανάγκη του αγοραστή για μια ομαλή λειτουργία. Μια παραλλαγή αυτής της μεθόδου είναι η ανάθεση της παρακολούθησης συστημάτων κατά την οποία ένας και μοναδικός προμηθευτής προσφέρει στον αγοραστή το πλήρες πακέτο συντήρησης, επιδιόρθωσης και λειτουργίας. Ο πελάτης ωφελείται απ' το μειωμένο κόστος, αφού τα αποθέματα τα διαχειρίζεται ο πωλητής. Εξοικονόμηση, επίσης, προκύπτει κι απ' το λιγότερο χρόνο που αφιερώνεται στην επιλογή προμηθευτή και απ' την προστασία των τιμών που οφείλεται στην ύπαρξη συμβολαίου ανάθεσης. Ο πωλητής ωφελείται απ' το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας, λόγω σταθερής ζήτησης και περιορισμού των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Ποιοι συμμετέχουν στην διαδικασία των βιομηχανικών αγορών;

Όπως προαναφέρθηκε, στις βιομηχανικές αγορές προϊόντων και υπηρεσιών υπάρχουν πολλοί συμμετέχοντες στην διαδικασία απόφασης των αγορών. Κάποιοι ερευνητές του marketing ονομάζουν το τμήμα λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού αγορών, **κέντρο αγορών**, το οποίο ορίζεται ως "όλα τα άτομα και τις ομάδες που συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων για αγορά, που έχουν μερικούς κοινούς στόχους και αντιμετωπίζουν τους ίδιους κινδύνους που ανακύπτουν απ' τις αποφάσεις". Συνήθως, το κέντρο αγορών περιλαμβάνει όλα τα μέλη του οργανισμού που παίζουν ένα απ' τους παρακάτω έξι ρόλους στη διαδικασία της λήψης απόφασης για αγορά:

- **Χρήστες:** Χρήστες είναι εκείνοι που χρησιμοποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία. Σε πολλές περιπτώσεις, οι χρήστες κάνουν την πρόταση για την αγορά και βοηθούν στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος.

- **Επηρεάζοντες:** Επηρεάζοντες είναι τα άτομα που επηρεάζουν την απόφαση για αγορά. Συχνά βοηθούν στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και παρέχουν πληροφορίες για την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων.
- **Αποφασίζοντες:** Αποφασίζοντες είναι τα άτομα που αποφασίζουν για τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί το προϊόν και/ή για τους προμηθευτές.
- **Εγκρίνοντες:** Εγκρίνοντες είναι τα άτομα που εγκρίνουν τις προτεινόμενες ενέργειες των αποφασιζόντων ή των αγοραστών.
- **Αγοραστές:** Αγοραστές είναι τα άτομα που έχουν την επίσημη αρμοδιότητα της επιλογής του προμηθευτή και του καθορισμού των όρων της αγοράς. Οι αγοραστές μπορεί να βοηθήσουν στη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος, αλλά το βασικότερο ρόλο τους τον παίζουν στην επιλογή προμηθευτών και στις διαπραγματεύσεις. Σε περιπτώσεις πολύ πιο πολύπλοκων αγορών, οι αγοραστές μπορεί να συμπεριλάβουν στις διαπραγματεύσεις τους και ανώτερα στελέχη.
- **“Άνθρωποι της πόλης”:** Είναι τα άτομα που έχουν τη δύναμη να εμποδίσουν πωλητές ή πληροφορίες να φτάσουν στα μέλη του κέντρου αγορών. Για παράδειγμα, οι υπεύθυνοι προμηθειών, οι υπάλληλοι της ρεσεψιόν και οι τηλεφωνητές μπορούν να εμποδίσουν τους πωλητές να επικοινωνήσουν με τους χρήστες ή τους αποφασίζοντες.

Μέσα σε κάθε οργανισμό, το κέντρο αγορών ποικίλλει ως προς τον αριθμό και το είδος των συμμετεχόντων για διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων. Περισσότεροι συμμετέχοντες στις αποφάσεις θα χρειασθούν για την αγορά ενός Η/Υ, παρά για την αγορά συνδετήρων. Ο επιχειρηματίας πρέπει να βρει: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι συμμετέχοντες στις αποφάσεις; Ποιες αποφάσεις επηρεάζουν; Σε ποιο βαθμό μπορούν να επηρεάσουν; Ποια κριτήρια αξιολόγησης χρησιμοποιεί ο κάθε συμμετέχων στις αποφάσεις; Σκεφτείτε το εξής παράδειγμα:

Η εταιρία American Hospital Supply Corporation πουλάει χειρουργικές ποδιές μιας χρήσης σε νοσοκομεία. Προσπαθεί να προσδιορίσει το προσωπικό του νοσοκομείου που παίρνει μέρος στη λήψη της απόφασης για αγορά. Οι συμμετέχοντες στη λήψη της απόφασης αποδεικνύεται τελικά ότι είναι ο υποδιευθυντής του τμήματος προμηθειών, ο υπεύθυνος του χειρουργείου και οι χειρουργοί. Καθένας απ' αυτούς παίζει ένα διαφορετικό ρόλο. Ο υποδιευθυντής του τμήματος αγορών ερευνάει αν το νοσοκομείο πρέπει να αγοράσει χειρουργικές ποδιές μιας χρήσης ή πολλαπλών χρήσεων. Αν η έρευνα δείξει ότι προτιμώνται οι ποδιές μιας χρήσης, τότε ο υπεύθυνος του χειρουργείου συγκρίνει τα προϊόντα και τις τιμές των διαφόρων

ανταγωνιστών και κάνει μια επιλογή. Παίρνει υπόψη του την απορροφητικότητα των ποδιών, την αντισηπτικότητα τους, το σχέδιο και το κόστος και συνήθως αγοράζει τη μάρκα που πληροί τα λειτουργικά χαρακτηριστικά με το χαμηλότερο κόστος. Τέλος, οι χειρουργοί επηρεάζουν την απόφαση εκ των υστέρων, εκφράζοντας την ικανοποίησή τους από κάποια συγκεκριμένη μάρκα. ◀

Όταν κάποιο κέντρο αγορών περιλαμβάνει πολλούς συμμετέχοντες, ο προμηθευτής δεν θα έχει το χρόνο ή τα μέσα να τους πλησιάσει όλους. Οι μικρότεροι προμηθευτές επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην προσέγγιση των ατόμων με τη μεγαλύτερη επιρροή. Οι μεγαλύτεροι προμηθευτές επιδιώκουν πολυεπίπεδη και σε βάθος πώληση για να προσεγγίσουν όσο το δυνατόν περισσότερους συμμετέχοντες στην αγορά. Οι πωλητές τους "ζουν" κυριολεκτικά με τους μεγάλους πελάτες.

Οι επιχειρήσεις πρέπει κατά περιοδικά διαστήματα να αναθεωρούν τις υποθέσεις τους σχετικά με τους ρόλους και την επιρροή των διαφόρων συμμετεχόντων στις αποφάσεις. Για παράδειγμα, επί σειρά ετών η στρατηγική που ακολουθούσε η Kodak για να πουλάει το φιλμ των ακτινογραφιών σε νοσοκομεία ήταν να πουλάει μέσω των τεχνικών των εργαστηρίων. Η εταιρία δεν παρατήρησε ότι η απόφαση γινόταν όλο και πιο συχνά από επαγγελματίες διευθυντές. Μόλις οι πωλήσεις της παρουσίασαν κάμψη, η Kodak κατάλαβε τελικά την αλλαγή που είχε σημειωθεί στις μεθόδους αγοράς και αναθεώρησε εσπευσμένα τη στρατηγική προσδιορισμού της αγοράς-στόχου.

Ποιες είναι οι κυριότερες επιρροές πάνω στους βιομηχανικούς αγοραστές:

Οι βιομηχανικοί αγοραστές κατά τη λήψη των αποφάσεων δέχονται πολλές επιρροές. Μερικοί επιχειρηματίες υποθέτουν ότι οι πιο σημαντικές επιρροές είναι οικονομικής φύσεως. Πιστεύουν ότι οι αγοραστές ευνοούν τον προμηθευτή, ο οποίος προσφέρει τη χαμηλότερη τιμή ή το καλύτερο προϊόν ή την καλύτερη υπηρεσία. Η άποψη αυτή δείχνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρώνουν την προσοχή τους στην προσφορά ισχυρών οικονομικών πλεονεκτημάτων στους αγοραστές.

Άλλες επιχειρήσεις βλέπουν τους αγοραστές να ανταποκρίνονται σε προσωπικούς παράγοντες όπως είναι η εύνοια, η προσοχή ή η αποφυγή κινδύνου. Οι βιομηχανικοί αγοραστές ανταποκρίνονται και προς οικονομικούς και προς προσωπικούς παράγοντες. Όπου υπάρχει ουσιαστική ομοιότητα στις προσφορές των προμηθευτών, δηλ. οι ανάγκες για προμήθειες μπορούν να ικανοποιηθούν από

πολλούς προμηθευτές, οι βιομηχανικοί αγοραστές θα δώσουν βαρύτητα στην προσωπική αντιμετώπιση που έχουν.

Οι διαφορές επιρροές που ασκούνται στους βιομηχανικούς αγοραστές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις ομάδες:

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ: Οι αγοραστές επηρεάζονται σημαντικά από πολλούς παράγοντες στο υπάρχον και το αναμενόμενο οικονομικό περιβάλλον, όπως είναι το ύψος της πρωτογενούς ζήτησης, η οικονομική προοπτική και το κόστος του χρήματος. Σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, οι βιομηχανικοί αγοραστές μειώνουν τις επενδύσεις τους σε εγκαταστάσεις, μηχανολογικό εξοπλισμό και αποθέματα. Οι επιχειρήσεις ελάχιστα μπορούν να κάνουν για να τονώσουν τη συνολική ζήτηση μέσα σ' αυτό το περιβάλλον, απλώς μπορούν να αγωνιστούν σκληρά για να αυξήσουν ή να διατηρήσουν το μερίδιο της ζήτησής τους.

Οι βιομηχανικοί αγοραστές επηρεάζονται επίσης απ' τις τεχνολογικές, τις πολιτικές και τις ανταγωνιστικές εξελίξεις στο περιβάλλον. Ο επιχειρηματίας πρέπει να παρακολουθεί όλες αυτές τις περιβαλλοντικές δυνάμεις, να αποφασίζει με ποιο τρόπο θα επηρεάσουν τους αγοραστές και να προσπαθεί να μετατρέψει τα προβλήματα σε ευκαιρίες.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ: Κάθε οργανισμός αγορών έχει συγκεκριμένους στόχους, πολιτικές, διαδικασίες, οργανωτικές δομές και συστήματα. Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο πολύ εξοικειωμένος με αυτά. Οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν τις εξής οργανωτικές τάσεις που υφίστανται στο χώρο των προμηθειών:

- **Αναβάθμιση των τμήματος προμηθειών:** Τα τμήματα προμηθειών παλαιότερα καταλαμβάνουν χαμηλή θέση στην ιεραρχία του μάνατζμεντ, παρά το γεγονός ότι συχνά επηρεάζουν τις μισές τουλάχιστον κατηγορίες δαπανών μιας εταιρίας. Σήμερα, τα τμήματα αυτά έχουν μετατραπεί από παλαιών αρχών τμήματα αγορών που έδιναν έμφαση στις αγορές με το χαμηλότερο κόστος σε τμήματα προμηθειών που έχουν ως αποστολή την εξεύρεση της καλύτερης αξίας από λιγότερους και καλύτερους προμηθευτές. Μερικές πολυεθνικές τα έχουν αναδείξει σε στρατηγικά σημεία που έχουν ευθύνη να εξασφαλίζουν διάφορες ύλες από όλες τις χώρες του κόσμου και να συνεργάζονται με στρατηγικούς συνεργάτες. Στην εταιρία Caterpillar, για παράδειγμα, οι λειτουργίες όπως η προμήθεια διαφόρων υλικών, ο έλεγχος των αποθεμάτων, ο προγραμματισμός της

παραγωγής και η διακίνηση έχουν συγκεντρωθεί στο τμήμα αυτό. Πολλές εταιρίες αναζητούν ταλαντούχα άτομα, προσλαμβάνουν κατόχους πτυχίου M.B.A. και προσφέρουν υψηλές αμοιβές.

- **Κεντριοποιημένες προμήθειες:** Στις εταιρίες που διαθέτουν πολλά τμήματα, ο μεγαλύτερος όγκος των προμηθειών γίνεται από χωριστά τμήματα λόγω των διαφορετικών αναγκών του καθενός. Πρόσφατα κάποιες εταιρίες έχουν αρχίσει να κεντριοποιούν μερικές απ' τις προμήθειές τους. Η διοίκηση βλέπει ποια υλικά έχουν αγοράσει πολλά απ' τα τμήματα και εξετάζει το ενδεχόμενο να τα αγοράσει μαζικά, πράγμα που δίνει στην εταιρία μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Τα μεμονωμένα τμήματα μπορούν να αγοράσουν από κάποια άλλη πηγή σε περίπτωση που βρουν πιο συμφέροντες όρους, αλλά κατά κανόνα οι ομαδικές αγορές εξοικονομούν σημαντικά χρηματικά ποσά για την εταιρία.
- **Μακροχρόνιες συμφωνίες:** Οι βιομηχανικοί αγοραστές όλο και πιο συχνά επιδιώκουν ή αποδέχονται μακροχρόνιες συμφωνίες με αξιόπιστους προμηθευτές. Για παράδειγμα, η General Motors θέλει να κάνει τις αγορές της από λιγότερους προμηθευτές, που επιθυμούν να εγκατασταθούν κοντά στα εργοστάσιά της και να κατασκευάζουν υψηλής ποιότητας εξαρτήματα. Αυτή η μακροχρόνια συμφωνία προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως τη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικών παραγγελιών-ανταλλαγών. Ο πελάτης με ελάχιστο κόστος μπορεί να στείλει τις παραγγελίες του μέσω δικτύου ή Διαδικτύου στον προμηθευτή!
- **Αξιολόγηση της απόδοσης του τμήματος προμηθειών:** Καθημερινά όλο και πιο πολλές εταιρίες καθιερώνουν συστήματα παροχής κινήτρων για να ανταμείβουν τους μάνατζερ προμηθειών για την καλή τους απόδοση, με περίπου τον ίδιο τρόπο με τον οποίο το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων παίρνει bonus για την καλή απόδοσή του στις αγορές. Τα συστήματα αυτά θα κάνουν τους μάνατζερ προμηθειών να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στους προμηθευτές.

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ: Το κέντρο αγορών συνήθως περιλαμβάνει πολλούς συμμετέχοντες με διαφορετικά ενδιαφέροντα, εξουσία και πειστικότητα. Ο επιχειρηματίας είναι μάλλον απίθανο να ξέρει τίνος είδους δυναμική ομάδα θα πάρει μέρος κατά τη διαδικασία λήψης της απόφασης για αγορά, παρ' όλο που θα του είναι χρήσιμη κάθε μορφής πληροφορία που θα ανακαλύψει σχετικά με τις προσωπικότητες και τους διαπροσωπικούς παράγοντες.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ: Κάθε άτομο που συμμετέχει στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης έχει προσωπικά κίνητρα, αντιλήψεις και προτιμήσεις. Αυτές επηρεάζονται από την ηλικία του συμμετέχοντος, το εισόδημα, τη μόρφωση, την επαγγελματική κατάρτιση, την προσωπικότητα και τη στάση του απέναντι στον κίνδυνο. Κάθε αγοραστής έχει το δικό του τρόπο αγοράς. Υπάρχουν αυτοί που προτιμούν την απλότητα, εκείνοι που μπορούν να αποφασίσουν μόνοι στηριζόμενοι στις δικές τους γνώσεις, αυτοί που ζητούν το καλύτερο και εκείνοι που θέλουν τα πάντα έτοιμα.

Με ποιο τρόπο παίρνουν οι βιομηχανικοί αγοραστές τις αποφάσεις για αγορά;

Οι βιομηχανικοί αγοραστές δεν αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες για προσωπική κατανάλωση ή χρησιμότητα. Αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για να κερδίσουν χρήματα ή να μειώσουν το λειτουργικό κόστος ή για να ικανοποιήσουν μια κοινωνική ή νομική υποχρέωση. Μια εταιρία χάλυβα θα προσθέσει στις εγκαταστάσεις της άλλη μία υψικάμινο αν διακρίνει κάποια ευκαιρία να κερδίσει περισσότερα χρήματα. Η εταιρία θα μηχανογραφήσει το λογιστικό της σύστημα για να περιορίσει το κόστος λειτουργίας της. Θα προσθέσει και μηχανήματα για τον έλεγχο της ρύπανσης για να ικανοποιήσει τις νομικές απαιτήσεις. Για να αγοράσει τα απαραίτητα προϊόντα οι βιομηχανικοί αγοραστές ακολουθούν μια διαδικασία αγορών ή προμηθειών. Γενικά, έχουν προσδιοριστεί οκτώ φάσεις στη διαδικασία των βιομηχανικών αγορών και τις έχουν ονομάσει **φάσεις αγορών**. Οι φάσεις αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 8-1. Και οι οκτώ φάσεις εφαρμόζονται σε μια κατάσταση νέας αγοράς, ενώ μερικές απ' αυτές εφαρμόζονται στους δυο άλλους τύπους αγοραστικής κατάστασης. Πιο συγκεκριμένα οι οκτώ φάσεις αγορών σε μια νέα αγορά είναι:

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ: Η αγοραστική διαδικασία αρχίζει όταν κάποιος από την εταιρία αναγνωρίζει κάποιο πρόβλημα ή μια ανάγκη που μπορεί να ικανοποιηθεί με την προμήθεια ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η αναγνώριση του προβλήματος μπορεί να συμβεί σαν αποτέλεσμα εσωτερικών ή εξωτερικών ερεθισμάτων. Εσωτερικά, συνηθισμένα γεγονότα που οδηγούν στην αναγνώριση ενός προβλήματος είναι η απόφαση για την κατασκευή ενός καινούριου προϊόντος που χρειάζεται καινούρια μηχανήματα και υλικά για την παραγωγή του, οι βλάβες των μηχανημάτων που χρειάζονται αντικατάσταση ή καινούρια εξαρτήματα, η μη ικανοποίηση από αγορασθέντα υλικά και η αναζήτηση άλλου προμηθευτή, κ.ά. Εξωτερικά, ο αγοραστής μπορεί να αποκτήσει μερικές καινούριες ιδέες σε κάποια

εμπορική έκθεση ή να δει κάποια διαφήμιση ή να δεχτεί κάποιο τηλεφώνημα από ένα πωλητή ο οποίος προσφέρει ένα καλύτερο προϊόν ή μια χαμηλότερη τιμή. Οι επιχειρήσεις, συνεπώς, μπορούν να δώσουν το ερέθισμα για την αναγνώριση ενός προβλήματος με τη διαφήμιση, τηλεφωνώντας σε υποψήφιους κ.ο.κ.

Πίνακας 8-1: Φάσεις αγοραστικής αποφάσεις στις κυριότερες κατηγορίες αγορών

ΦΑΣΕΙΣ ΑΓΟΡΩΝ	Νέα αγορά	Τροποποιημένη ανανέωση	Αυτόματη ανανέωση
Αναγνώριση προβλήματος	Ναι	Ίσως	Όχι
Γενική περιγραφή της ανάγκης	Ναι	Ίσως	Όχι
Χαρακτηριστικά προϊόντος	Ναι	Ναι	Ναι
Έρευνα για προμηθευτές	Ναι	Ίσως	Όχι
Εξασφάλιση προτάσεων	Ναι	Ίσως	Όχι
Επιλογή προμηθευτή	Ναι	Ίσως	Όχι
Προσδιορισμός διαδικασίας παραγγελιών	Ναι	Ίσως	Όχι
Αξιολόγηση απόδοσης	Ναι	Ναι	Ναι

ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ: Ο αγοραστής, αφού αναγνωρίσει την ανάγκη, προσπαθεί να καθορίσει τα γενικά χαρακτηριστικά και την ποσότητα του απαιτούμενου προϊόντος. Για τα προϊόντα με δεδομένα τα χαρακτηριστικά, το πρόβλημα δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολο. Για τα πολύπλοκα προϊόντα, ο αγοραστής θα συνεργαστεί με άλλους –μηχανικούς, χρήστες και ούτω καθεξής- για να προσδιορίσει τα γενικά χαρακτηριστικά. Τα άτομα αυτά θα επιθυμούν να ιεραρχήσουν τη σημασία της αξιοπιστίας, την αντοχή, την τιμή και άλλα χαρακτηριστικά που επιθυμούν να διαθέτει το προϊόν. Ο επιχειρηματίας-προμηθευτής μπορεί σ' αυτή τη φάση να παράσχει βοήθεια στον αγοραστή. Συχνά ο αγοραστής δεν γνωρίζει τα πλεονεκτήματα που έχουν τα διάφορα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Ένας ενημερωμένος επιχειρηματίας μπορεί να βοηθήσει τους αγοραστές να προσδιορίσουν τις ανάγκες των εταιριών τους.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ: Στη συνέχεια καθορίζονται τα ακριβή τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Μια ομάδα μηχανικών αναλαμβάνει την ανάλυση της αξίας του προϊόντος. **Η ανάλυση της αξίας του προϊόντος είναι μια μέθοδος με την οποία επιδιώκεται η μείωση του κόστους και κατά την οποία τα εξαρτήματα εξετάζονται προσεκτικά για να αποφασιστεί αν μπορούν να ξανασχεδιαστούν ή να καθιερωθούν σαν πρότυπο ή να κατασκευαστούν με φτηνότερες μεθόδους παραγωγής.** Η ομάδα των μηχανικών θα εξετάσει τα ακριβά

εξαρτήματα ενός δεδομένου προϊόντος (συνήθως το 20% των εξαρτημάτων καλύπτουν το 80% του κόστους). Η ομάδα θα αποφασίσει ποια θα είναι τα άριστα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι αυστηρά καθορισμένες προδιαγραφές θα δώσουν την ευκαιρία στον αγοραστή να μη δεχθεί το προϊόν που δεν ικανοποιεί τα πρότυπα για τα οποία προορίζεται.

Αλλά και οι προμηθευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ανάλυση αξίας του προϊόντος σαν εργαλείο που θα τους βοηθήσει να πάρουν τη σωστή θέση και να κερδίσουν κάποιον πελάτη. Με την έγκαιρη συμμετοχή του και επηρεάζοντας τα χαρακτηριστικά που καθορίζει ο αγοραστής, ο προμηθευτής έχει μια καλή ευκαιρία να προκριθεί στη φάση της επιλογής του προμηθευτή.

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ: Ο αγοραστής τώρα προσπαθεί να εντοπίσει τους πιο κατάλληλους προμηθευτές. Μπορεί να εξετάσει τους εμπορικούς καταλόγους, να κάνει μια έρευνα μέσω Η/Υ ή να τηλεφωνήσει σε άλλες εταιρίες για να του προτείνουν κάποιους, να αναζητήσει διαφημίσεις προμηθευτών, κτλ.. Οι προμηθευτές που δεν διαθέτουν το παραγωγικό δυναμικό ή δεν έχουν καλή φήμη θα αποκλεισθούν. Εκείνους που θα αξιολογήσει ο αγοραστής θα τους επισκεφθεί για να εξετάσει τις εγκαταστάσεις τους και να γνωρίσει τους υπαλλήλους τους. Ο αγοραστής, τέλος, θα καταρτίσει μια τελική λίστα επιλογών με τα ονόματα των αξιόλογων προμηθευτών.

Όσο πιο μεγάλη είναι η απειρία στις αγορές και όσο πιο πολύπλοκο και ακριβό είναι το προϊόν, τόσο περισσότερος ο χρόνος που θα δαπανήσουν οι αγοραστές για την έρευνα και την αξιολόγηση των προμηθευτών. Είναι καθήκον του κάθε προμηθευτή να εγγραφεί στους κυριότερους καταλόγους προμηθευτών, να καταστρώσει ένα ισχυρό πρόγραμμα διαφήμισης και προώθησης, να αποκτήσει καλή φήμη στην αγορά και να εντοπίσει αγοραστές που αναζητούν καινούριους προμηθευτές.

ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ: Τώρα ο αγοραστής θα καλέσει τους αξιολογηθέντες προμηθευτές να υποβάλουν προτάσεις. Μερικοί προμηθευτές θα στείλουν απλώς ένα κατάλογο ή κάποιο αντιπρόσωπο πωλήσεων. Όταν το προϊόν είναι πολύπλοκο ή ακριβό, ο αγοραστής θα ζητήσει μια γραπτή πρόταση από κάθε πιθανό αγοραστή. Ο αγοραστής θα αποκλείσει μερικούς και θα καλέσει τους υπόλοιπους προμηθευτές για να κάνουν επίσημη παρουσίαση. Συνεπώς οι επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων πρέπει να είναι έμπειρες στην έρευνα, στη σύνταξη και στην παρουσίαση προτάσεων. Οι προτάσεις τους πρέπει να είναι έγγραφα μάρκετινγκ και όχι απλώς τεχνικά έγγραφα. Οι προφορικές τους παρουσιάσεις πρέπει να εμπνέουν

εμπιστοσύνη. Πρέπει να δείχνουν τις δυνατότητες και τους πόρους της εταιρίας τους, έτσι ώστε να ξεχωρίζουν απ' τους ανταγωνιστές.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ: Σ' αυτή τη φάση τα μέλη του κέντρου αγορών θα μελετήσουν τις προτάσεις και θα κινηθούν προς την επιλογή προμηθευτή. Θα πραγματοποιήσουν μια ανάλυση προμηθευτή για να επιλέξουν προμηθευτή (έξ). Θα λάβουν υπόψη τους όχι μόνο τις τεχνικές δυνατότητες των προμηθευτών, αλλά και τη δυνατότητά τους για έγκαιρη παράδοση, για την παροχή του απαραίτητου σέρβις, την ποιότητα, την τιμή, την παρελθούσα απόδοση, την φήμη του προμηθευτή, κ.ά.

Στο στάδιο αυτό, το κέντρο αγορών προσπαθεί να διαπραγματευτεί με τους υποψήφιους προμηθευτές για καλύτερες τιμές και όρους πριν την τελική επιλογή. Ο επιχειρηματίας-προμηθευτής μπορεί να «αντικρούσει» το αίτημα για χαμηλότερη τιμή με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, μπορεί να αναφέρει την αξία των υπηρεσιών που συνοδεύουν το προϊόν του στον αγοραστή ή να αποδείξει ότι το κόστος του κύκλου ζωής του προϊόντος του είναι χαμηλότερο από τα προϊόντα των ανταγωνιστών, ακόμα κι αν η αρχική τιμή είναι μεγαλύτερη.

Τα κέντρα αγορών θα πρέπει επίσης να αποφασίσουν πόσους προμηθευτές θα χρησιμοποιήσουν. Πολλοί αγοραστές προτιμούν πολλούς προμηθευτές, ώστε να μην είναι τελείως εξαρτημένοι από ένα προμηθευτή σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά, αλλά και για να είναι σε θέση να συγκρίνουν τις τιμές και την απόδοση των διαφόρων προμηθευτών. Ο αγοραστής συνήθως θα κάνει το μεγαλύτερο ποσοστό των παραγγελιών του σε ένα προμηθευτή και το υπόλοιπο στους άλλους. Για παράδειγμα, ένας αγοραστής που χρησιμοποιεί τρεις προμηθευτές μπορεί να αγοράσει το 60% της απαιτούμενης ποσότητας από τον πρωτεύοντα προμηθευτή του και το 30% και το 10% αντίστοιχα από δύο άλλους προμηθευτές. Ο πρωτεύων προμηθευτής θα καταβάλει προσπάθειες να προστατεύσει την πρώτη θέση που κατέχει, ενώ οι δευτερεύοντες προμηθευτές θα προσπαθήσουν να επεκτείνουν το μερίδιό τους. Στο μεταξύ, οι εκτός λίστας προμηθευτές θα επιδιώξουν να εισέλθουν στη λίστα των προμηθευτών με το να κάνουν μια προσφορά σε πολύ χαμηλή τιμή και στη συνέχεια θα εργαστούν σκληρά για να αυξήσουν το μερίδιό τους στις αγορές του πελάτη.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ: Τώρα ο αγοραστής τοποθετεί την τελική παραγγελία στον επιλεγέντα ή τους επιλεγμένους προμηθευτές, αναφέρει τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, την απαραίτητη ποσότητα, τον αναμενόμενο χρόνο παράδοσης, την πολιτική επιστροφών, τις εγγυήσεις κ.ο.κ. Τον

τελευταίο καιρό, οι αγοραστές κατευθύνονται όλο και περισσότερο προς τις **σφαιρικές συμφωνίες** παρά προς τις περιοδικές παραγγελίες. Η σύνταξη μιας νέας παραγγελίας κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη για εξασφάλιση αποθεμάτων όχι μόνο είναι δαπανηρή, αλλά και ο αγοραστής δεν θέλει να συντάσσει λιγότερες και μεγαλύτερες παραγγελίες, γιατί αυτό σημαίνει ότι θα υπάρχουν μεγαλύτερα αποθέματα. Μια σφαιρική συμφωνία καθιερώνει μια μακροχρόνια σχέση όπου ο προμηθευτής υπόσχεται να επαναπρομηθεύσει στον αγοραστή ό,τι χρειάζεται με τους συμφωνημένους όρους όσον αφορά την τιμή για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επειδή τα αποθέματα τα διατηρεί ο προμηθευτής, γι' αυτό και στην περίπτωση αυτή μιλάμε για **σχέδιο αγοράς χωρίς αποθέματα**. Ο Η/Υ του αγοραστή στέλνει αυτόματα μια παραγγελία στον προμηθευτή, όταν κριθεί ότι υπάρχει ανάγκη για κάποιο απόθεμα. Η σφαιρική συμφωνία οδηγεί όλο και πιο πολύ σε αγορές από μία πηγή προμήθειας καθώς και σε παραγγελία περισσότερων προϊόντων απ' αυτή τη μοναδική πηγή. Αυτό "δένει" τον προμηθευτή περισσότερο με τον αγοραστή και κάνει πιο δύσκολη την προσπάθεια των εκτός λίστας προμηθευτών να μπουν στη λίστα των προμηθευτών, παρά μόνο σε περίπτωση που ο αγοραστής δυσαρεστηθεί από τις τιμές, την ποιότητα ή το σέρβις του τακτικού προμηθευτή.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ: Σε αυτή τη φάση, ο αγοραστής επιθεωρεί την απόδοση του συγκεκριμένου προμηθευτή(ών). Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι τρεις: **Ο αγοραστής μπορεί να έρθει σ' επαφή με τους τελικούς χρήστες και να ζητήσει τις αξιολογήσεις τους. Ή ο αγοραστής μπορεί να "βαθμολογήσει" τον προμηθευτή με βάση πολλά κριτήρια χρησιμοποιώντας μια μέθοδο με συντελεστές στάθμισης. Ο αγοραστής, επίσης, μπορεί να αθροίσει το κόστος της κακής απόδοσης και να πάρει το προσαρμοσμένο κόστος της αγοράς στο οποίο περιλαμβάνεται και η τιμή.** Η επιθεώρηση της απόδοσης μπορεί να κάνει τον αγοραστή να συνεχίσει τη συνεργασία, να την τροποποιήσει ή να σταματήσει τη συνεργασία με τον προμηθευτή. Ο προμηθευτής πρέπει να παρακολουθεί τις ίδιες μεταβλητές που χρησιμοποιούν οι αγοραστές και οι τελικοί χρήστες.

8.2. Η αγορά των μεταπωλητών

Ποιοι ανήκουν στη αγορά των μεταπωλητών;

Η αγορά των μεταπωλητών απαρτίζεται από όλα τα άτομα και τους οργανισμούς που αγοράζουν αγαθά με σκοπό να τα μεταπωλήσουν ή να τα ενοικιάσουν σε άλλους αποκομίζοντας κάποιο κέρδος. Οι μεταπωλητές διαχειρίζονται μεγάλη ποικιλία προϊόντων και συγκεκριμένα τα πάντα εκτός από αυτά που οι παραγωγοί μπορούν να πωλήσουν απ' ευθείας στους πελάτες τους. Από αυτή την άποψη τα περισσότερα προϊόντα πωλούνται μέσω των μεταπωλητών. Για το λόγο αυτό οι παραγωγοί-προμηθευτές πρέπει να βοηθούν τους μεταπωλητές να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες τους.

Ποιες αποφάσεις παίρνουν οι μεταπωλητές;

Οι μεταπωλητές πρέπει να πάρουν τις εξής αποφάσεις σχετικά με τις αγορές: Ποια ποικιλία να επιλέξω; Από ποιους προμηθευτές να κάνω τις αγορές μου; και Ποιες τιμές και όρους να διαπραγματευθώ; Η απόφαση για την ποικιλία είναι βασική και καθορίζει τη θέση του μεταπωλητή μέσα στην αγορά. Οι χονδροπωλητές και οι λιανοπωλητές μπορούν να επιλέξουν μία απ' τις εξής **τέσσερις στρατηγικές όσον αφορά την ποικιλία**:

- **Αποκλειστική ποικιλία:** Όταν διαθέτουν τη γκάμα των προϊόντων ενός μόνον κατασκευαστή (πχ. ένας λιανοπωλητής που πουλάει τηλεοράσεις μπορεί να διαθέτει μόνο Thomson)
- **Ποικιλία βάθους:** Όταν διαθέτουν μια οικογένεια προϊόντων σε βάθος που τα προμηθεύονται από πολλούς παραγωγούς (π.χ. μάρκες τηλεοράσεων).
- **Ευρεία ποικιλία:** Όταν διαθέτουν πολλές γκάμες προϊόντων που εντάσσονται μέσα στα φυσιολογικά πλαίσια των επιχειρήσεων μεταπώλησης (πχ. ο λιανέμπορος πουλά τηλεοράσεις, βίντεο, βιντεοκάμερες και στερεοφωνικά συγκροτήματα).
- **Μικτή ποικιλία:** Όταν διαθέτουν πολλές γκάμες προϊόντων που δεν σχετίζονται μεταξύ τους (πχ. ο λιανέμπορος πουλά όλα τα παραπάνω είδη και επιπλέον ηλεκτρικές κουζίνες και ψυγεία).

Οι μεταπωλητές έχουν να αντιμετωπίσουν τρία είδη αγοραστικής κατάστασης:

- **Κατάσταση νέου προϊόντος:** Περιγράφει την κατάσταση κατά την οποία προσφέρεται στο μεταπωλητή κάποιο νέο προϊόν. Ο μεταπωλητής θα δώσει μια θετική ή αρνητική απάντηση ανάλογα με το πόσο επικερδές φαίνεται να είναι το προϊόν αυτό. Η κατάσταση αυτή διαφέρει απ' την κατάσταση νέας αγοράς που αντιμετωπίζουν οι παραγωγοί, οι οποίοι θέλουν σίγουρα να αγοράσουν το απαιτούμενο προϊόν από κάποιον.
- **Κατάσταση καλύτερου προμηθευτή:** Περιγράφει την κατάσταση όπου ο μεταπωλητής χρειάζεται κάποιο προϊόν και πρέπει να αποφασίσει ποιος είναι ο καλύτερος προμηθευτής. Αυτό συμβαίνει όταν ο μεταπωλητής δεν έχει τον απαραίτητο χώρο για να διαθέτει όλες τις μάρκες που υπάρχουν ή όταν ο μεταπωλητής ψάχνει να βρει κάποιον για να παράγει μια ειδική ιδιωτική μάρκα (πχ. προϊόντα SPAR).
- **Κατάσταση καλύτερων όρων:** Προκύπτει όταν ο μεταπωλητής θέλει να εξασφαλίσει καλύτερους όρους απ' τους σημερινούς προμηθευτές του. Οι μεταπωλητές πιέζουν τους προμηθευτές τους για να τύχουν προνομιακής μεταχείρισης, όπως είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι πιο πολλές ευκολίες πληρωμής και η παροχή εκπτώσεων όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.

Ποιοι παίρνουν μέρος στην αγοραστική διαδικασία των μεταπωλητών;

Στις μικρές "οικογενειακές" εταιρίες, ο ιδιοκτήτης συνήθως αναλαμβάνει την επιλογή και την αγορά των εμπορευμάτων. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, η αγορά είναι μια εξειδικευμένη λειτουργία και μια δουλειά που απαιτεί πλήρη απασχόληση. Με άλλη μέθοδο κάνουν τις αγορές τους τα πολυκαταστήματα, με άλλη τα σούπερ-μάρκετ, με άλλη οι χονδρέμποροι των ποτών, κτλ.

Ας πάρουμε την περίπτωση των σούπερ-μάρκετ. Στη γενική διεύθυνση μιας αλυσίδας σούπερ-μάρκετ, οι ειδικοί αγοραστές (οι οποίοι μερικές φορές ονομάζονται μάνατζερς προμηθειών) είναι υπεύθυνοι για την επιλογή των ποικιλιών από μάρκες και την παρακολούθηση των παρουσιάσεων των καινούργιων προϊόντων από τους διάφορους πωλητές. Σε μερικές αλυσίδες, οι αγοραστές αυτοί έχουν τη δυνατότητα να εγκρίνουν ή να απορρίπτουν τα καινούρια προϊόντα. Σε κάποιες άλλες αλυσίδες, τα καθήκοντά τους περιορίζονται στον έλεγχο των προϊόντων που "μπορούν να εγκριθούν ή να απορριφθούν με μια ματιά". Επίσης είναι αρμόδιοι για να παρουσιάσουν άλλα είδη στην επιτροπή προμηθειών της αλυσίδας για έγκριση.

Ποιες είναι οι σημαντικότερες επιρροές που ασκούνται στους μεταπωλητές όταν αυτοί αγοράζουν;

Οι μεταπωλητές επηρεάζονται απ' τους ίδιους παράγοντες –περιβαλλοντικούς, οργανωτικούς, διαπροσωπικούς και προσωπικούς- που παρουσιάσαμε στην παράγραφο των βιομηχανικών αγορών. Ο πωλητής πρέπει να λάβει υπόψη του αυτές τις επιρροές και να καταστρώσει στρατηγικές που βοηθούν τους μεταπωλητές να βελτιώσουν τις πωλήσεις τους ή να μειώσουν το κόστος τους.

Με ποιο τρόπο παίρνουν οι μεταπωλητές τις αγοραστικές αποφάσεις τους;

Για τα καινούρια προϊόντα, οι μεταπωλητές χρησιμοποιούν την ίδια αγοραστική διαδικασία που περιγράψαμε για τον βιομηχανικό αγοραστή. Για τα καθιερωμένα προϊόντα, οι μεταπωλητές απλώς επαναλαμβάνουν παραγγελίες αγαθών όταν το απόθεμά τους αρχίζει να μειώνεται. Οι παραγγελίες γίνονται στους ίδιους προμηθευτές με την προϋπόθεση ότι οι όροι, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους είναι ικανοποιητικά. Οι μεταπωλητές θα επιχειρήσουν να επαναδιαπραγματευτούν τις τιμές αν τα περιθώρια του κέρδους τους μειώνονται εξαιτίας του αυξανόμενου λειτουργικού κόστους. Σε πολλές λιανικές πωλήσεις το περιθώριο κέρδους είναι τόσο χαμηλό (για παράδειγμα, 1 έως 2% των πωλήσεων στα σούπερ-μάρκετ) που μια ξαφνική πτώση των πωλήσεων ή μια αύξηση του λειτουργικού κόστους θα οδηγήσει τα κέρδη στην "επικίνδυνη ζώνη".

Με την πάροδο του χρόνου οι μεταπωλητές βελτιώνουν τις αγοραστικές τους ικανότητες. Μαθαίνουν καλά τις αρχές της πρόβλεψης της ζήτησης, της επιλογής των εμπορευμάτων, του ελέγχου των αποθεμάτων, της κατανομής του χώρου και της προβολής. Χρησιμοποιούν Η/Υ για να παρακολουθούν τα αποθέματα, να υπολογίζουν τις ποσότητες των οικονομικών παραγγελιών, να συντάσσουν παραγγελίες και να εμφανίζουν σε αναφορές τα χρήματα που δαπανήθηκαν για τους προμηθευτές και τα προϊόντα. Μαθαίνουν να μετρούν την άμεση αποδοτικότητα του προϊόντος. Συνεπώς οι προμηθευτές έχουν να αντιμετωπίσουν όλο και πιο ενημερωμένους αγοραστές και αυτό εξηγεί ένα μέρος της μετακίνησης δύναμης απ' τους κατασκευαστές στους μεταπωλητές. Οι προμηθευτές πρέπει να καταλαβαίνουν τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των μεταπωλητών και να ετοιμάζουν ανταγωνιστικά

ελκυστικές προσφορές που βοηθούν τους μεταπωλητές να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες τους.

8.3. Η κυβερνητική αγορά

Ποιοι ανήκουν στη κυβερνητική αγορά;

Η κυβερνητική αγορά αποτελείται από κυβερνητικούς φορείς που αγοράζουν ή νοικιάζουν αγαθά για την υλοποίηση των κυριότερων λειτουργιών της κυβέρνησης. Κυβερνητικοί φορείς είναι αυτοί της κεντρικής διοίκησης (υπουργεία), της τοπικής αυτοδιοίκησης, δημόσιοι οργανισμοί κοινής ωφέλειας, ινστιτούτα, κτλ.

Ποιες αγοραστικές αποφάσεις παίρνουν οι κυβερνητικοί αγοραστές;

Οι κυβερνητικές αγορές βασίζονται στην απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία οι ψηφοφόροι και οι εκπρόσωποί τους θεωρούν ως απαραίτητα για να υλοποιήσουν τους δημόσιους στόχους τους. Οι κυβερνητικοί φορείς αγοράζουν μια εκπληκτική γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών. Αγοράζουν βομβαρδιστικά αεροσκάφη, γλυπτά, πίνακες για σχολεία, καλλυντικά, έπιπλα, ρουχισμό, μηχανήματα επεξεργασίας υλικών, πυροσβεστικές αντλίες, οχήματα και καύσιμα, κ.ά. η κυβερνητική αγορά αντιπροσωπεύει μια τεράστια αγορά για κάθε παραγωγό ή μεταπωλητή.

Κάθε προϊόν που αγοράζει η κυβέρνηση, απαιτεί περαιτέρω αποφάσεις σχετικά με την ποσότητα που πρέπει να αγοραστεί, πού να αγοραστεί, πόσο να πληρωθεί και ποιες υπηρεσίες να απαιτηθούν. Οι αποφάσεις αυτές παίρνονται με βάση την προσπάθεια ελαχιστοποίησης της επιβάρυνσης τον φορολογούμενου. Συνήθως, οι κυβερνητικοί αγοραστές θα ευνοήσουν τους προσφέροντες τη χαμηλότερη τιμή με την οποία μπορούν να εξασφαλισθούν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Ποιοι συμμετέχουν στην κυβερνητική αγοραστική διαδικασία;

Κυβερνητικοί οργανισμοί αγορών/προμηθειών υπάρχουν σε εθνικό επίπεδο, αλλά και επίπεδο αυτοδιοίκησης. Το εθνικό επίπεδο είναι το μεγαλύτερο και οι αποφάσεις μπορεί να λαμβάνονται σε διάφορα επίπεδα ιεραρχίας (πχ. υπουργεία, διοικήσεις υπηρεσιών, ασφαλιστικών ταμείων, διάφορες επιτροπές, κτλ.

Ο προμηθευτής μπορεί να "βάλει στο στόχαστρό του" οποιαδήποτε απ' αυτές τις κυβερνητικές υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες διαφέρουν ως προς τις απαιτήσεις που αφορούν την ποιότητα καθώς και τις αγοραστικές διαδικασίες. Μερικές υπηρεσίες αγοράζουν τυποποιημένα προϊόντα, ενώ κάποιες άλλες αγοράζουν κυρίως προϊόντα που έχουν παραχθεί σύμφωνα με κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές. Ο προμηθευτής πρέπει να βάλει στο στόχαστρό του τις υπηρεσίες εκείνες που ταιριάζουν τα πλεονεκτήματα του προμηθευτή και τους στόχους.

Ποιές είναι οι επιρροές που ασκούνται στους κυβερνητικούς αγοραστές;

Οι κυβερνητικοί αγοραστές επηρεάζονται από περιβαλλοντικούς, οργανωτικούς, διαπροσωπικούς και προσωπικούς παράγοντες. Κάτι μοναδικό που παρατηρείται στις κυβερνητικές αγορές είναι το γεγονός ότι παρακολουθούνται στενά απ' τις εξωτερικές ομάδες κοινού. Επειδή οι αποφάσεις για διενέργεια δαπανών υπόκεινται σε δημόσιο έλεγχο, οι κυβερνητικοί οργανισμοί εμπλέκονται σε σημαντικές γραφειοκρατικές διατυπώσεις. Χρειάζεται να συμπληρωθούν και να υπογραφούν πολύπλοκα έντυπα πριν εγκριθούν οι διάφορες αγορές. Η έκταση των γραφειοκρατικών διατυπώσεων είναι μεγάλη και οι επιχειρηματίες πρέπει να βρουν τρόπους να τις περιορίσουν.

Τα μη οικονομικά κριτήρια παίζουν όλο και μεγαλύτερο ρόλο στις κυβερνητικές αγορές. Οι κυβερνητικοί αγοραστές καλούνται να προτιμήσουν τις επιχειρήσεις και τις περιοχές που αντιμετωπίζουν προβλήματα, τις μικρές επιχειρήσεις, καθώς και τις επιχειρήσεις που αποφεύγουν τις διακρίσεις όσον αφορά τη φυλή, το φύλο και την ηλικία. Οι προμηθευτές πρέπει να έχουν υπόψη τους αυτούς τους παράγοντες όταν αποφασίζουν αν θα επιδιώξουν να συνεργαστούν με την κυβέρνηση.

Με ποιο τρόπο παίρνουν οι κυβερνητικοί αγοραστές τις αγοραστικές αποφάσεις;

Οι μέθοδοι αγορών που ακολουθεί η κυβέρνηση είναι πολύπλοκες και προκαλούν απογοήτευση στους προμηθευτές. Οι προμηθευτές παραπονούνται για τις υπερβολικές γραφειοκρατικές διατυπώσεις, τους άσκοπους κανονισμούς, την έμφαση που δίνεται στις χαμηλές τιμές, στις καθυστερήσεις για τη λήψη αποφάσεων,

στις συχνές μετακινήσεις των στελεχών του τμήματος προμηθειών και τις πολλές αλλαγές πολιτικής.

Οι αγοραστικές διαδικασίες της κυβέρνησης είναι δυο ειδών: η **ανοιχτή προσφορά και η διαπραγματευόμενη συμφωνία**. Στην περίπτωση της αγοράς με ανοιχτή προσφορά, το γραφείο κυβερνητικών προμηθειών καλεί τους αξιόλογους προμηθευτές να υποβάλουν προσφορές για κάποια προσεχτικά περιγραφόμενα είδη, συνάπτοντας συνήθως συμφωνία με τον προμηθευτή που προσφέρει τη χαμηλότερη τιμή. Στις αγορές κατόπιν διαπραγματεύσεων, ο κυβερνητικός φορέας συνεργάζεται με μία ή περισσότερες εταιρίες και διαπραγματεύεται απευθείας μια συμφωνία που καλύπτει την παραγγελία και τους όρους. Αυτό το είδος αγοράς ισχύει στις πολύπλοκες παραγγελίες, συχνά εμπλέκοντας σημαντικές δαπάνες Έρευνας & Ανάπτυξης, κινδύνους και/ή σε περιπτώσεις όπου υπάρχει ελάχιστος ανταγωνισμός. Οι συμφωνίες μπορεί να πάρουν πολλές μορφές όπως είναι η τιμολόγηση πλέον του κόστους, η σταθερή τιμή και η σταθερή τιμή και κίνητρα (ο προμηθευτής κερδίζει περισσότερα αν μειωθεί το κόστος). Η απόδοση της συμφωνίας υπόκειται σε εξέταση, έλεγχο και επαναδιαπραγμάτευση, σε περίπτωση που τα κέρδη του προμηθευτή φαίνονται υπερβολικά.

Οι κυβερνητικές συμφωνίες που επιτυγχάνονται από μεγάλες εταιρίες δημιουργούν σημαντικές ευκαιρίες για υπο-αναθέσεις σε μικρότερες εταιρίες. Συνεπώς η κυβερνητική αγοραστική δραστηριότητα δημιουργεί παράγωγη ζήτηση στην αγορά του παραγωγού. Ωστόσο οι εταιρίες που αναλαμβάνουν την προμήθεια με τη μέθοδο της υπεργολαβίας πρέπει να επιθυμούν την καθιέρωση τίτλων απόδοσης με την εταιρία που τους ανάθεσε την προμήθεια και κατ' αυτό τον τρόπο αναλαμβάνουν ένα μέρος του κινδύνου.

Μερικές εταιρίες που πωλούν προϊόντα στην κυβέρνηση δεν έχουν δείξει –για ένα πλήθος λόγων– δείγματα προσανατολισμού προς το μάρκετινγκ. Οι συνολικές κυβερνητικές δαπάνες καθορίζονται από εκλεγμένους επιτελείς μάλλον, παρά από την προσπάθεια μάρκετινγκ που θα αποσκοπεί στην ανάπτυξη της αγοράς αυτής. Οι πολιτικές προμηθειών της κυβέρνησης έχουν δώσει έμφαση στην τιμή, αναγκάζοντας τους προμηθευτές να καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες για τη μείωση του κόστους.

Ενότητα 9 ►

Ανάλυση Ανταγωνισμού

Το να καταλάβει κανείς τους πελάτες του δεν είναι αρκετό. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό μάρκετινγκ, μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει και τους ανταγωνιστές της. Πρέπει να συγκρίνει συνεχώς τη προσφορά της και τις παραμέτρους μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί με εκείνες των ανταγωνιστών της. Κατά τον τρόπο αυτό μια εταιρία μπορεί να εντοπίσει τους τομείς στους οποίους έχει συγκριτικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα, να θέσει σε εφαρμογή τακτικές επίθεσης εναντίον των ανταγωνιστών ή ακόμα να προετοιμάσει την άμυνά της για να αποκρούσει τις επιθέσεις τους. Στην Ενότητα αυτή εξετάζουμε πως μια εταιρία απαντά στα εξής: Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της, ποιες στρατηγικές ακολουθούν, ποιοι είναι οι αντικειμενικοί τους στόχοι, που υπερτερούν, ποιες είναι οι αδυναμίες τους και με ποιο τρόπο αντιδρούν.

9.1. Εντοπισμός ανταγωνιστών

Φαίνεται εύκολο μια εταιρία να εντοπίσει τους ανταγωνιστές της. Η Coca-Cola γνωρίζει ότι η Pepsi είναι ο κυριότερος ανταγωνιστής της. Όμως το φάσμα των πραγματικών και πιθανών ανταγωνιστών μιας εταιρίας είναι πολύ ευρύτερο. Μερικοί αφανείς ανταγωνιστές μπορούν να κάνουν μεγάλη ζημιά στην εταιρία. Οι εταιρίες πρέπει να αποφύγουν τη «μυωπία του ανταγωνισμού». **Με βάση την έννοια της υποκατάστασης προϊόντος, διακρίνονται τέσσερα επίπεδα ανταγωνιστών:**

- Μια εταιρία μπορεί να δει τους ανταγωνιστές της σαν εταιρίες που προσφέρουν **ένα όμοιο προϊόν και υπηρεσίες στους ίδιους πελάτες και τις ίδιες τιμές.** Έτσι, η Ford μπορεί να δει ως κυριότερους ανταγωνιστές την TOYOTA και τη Renault, αλλά όχι τη Mercedes και τη Yugo!

- Μια εταιρία μπορεί να δει τους ανταγωνιστές της ευρύτερα σαν τις εταιρίες που προσφέρουν **το ίδιο προϊόν ή κατηγορία προϊόντων**. Εδώ, η Ford βλέπει ως ανταγωνιστές όλες τις αυτοκινητοβιομηχανίες.
- Μια εταιρία μπορεί να δει τους ανταγωνιστές της ακόμα πιο ευρύτερα σαν τις εταιρίες που προσφέρουν όλες **την ίδια υπηρεσία**. Στην περίπτωση της Ford, η εταιρία θα ανταγωνίζεται όλους τους κατασκευαστές μοτοποδηλάτων, ποδηλάτων, κτλ.
- Μια εταιρία μπορεί να δει τους ανταγωνιστές της ακόμα πιο ευρύτερα σαν τις εταιρίες που ανταγωνίζονται **όλες για να αποσπάσουν χρήματα από τον καταναλωτή**. Η Ford θα μπορούσε να δει τον εαυτό της με εταιρίες που πωλούν κατοικίες, διακοπές, κτλ.

Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να εντοπίσουμε τους ανταγωνιστές από τη σκοπιά του κλάδου κι από τη σκοπιά της αγοράς.

Ανταγωνισμός από την πλευρά του κλάδου

Ως **κλάδος** ορίζεται μια ομάδα επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν κάποιο **προϊόν ή κατηγορία προϊόντων**, τα οποία είναι στενά υποκατάστατα (δηλ. αύξηση τιμής στο ένα προϊόν προκαλεί αύξηση της ζήτησης στο άλλο). Έτσι, έχουμε τον κλάδο των αυτοκινήτων, των πετρελαιοειδών, των φαρμάκων, κτλ. Η προσφορά και η ζήτηση επηρεάζουν τη δομή ενός κλάδου. Η δομή του κλάδου, στη συνέχεια, επηρεάζει τη συμπεριφορά τον κλάδου σε τομείς όπως η ανάπτυξη προϊόντος, η τιμολόγηση και η διαφημιστική στρατηγική. Η συμπεριφορά του κλάδου, στη συνέχεια, διαμορφώνει την απόδοση του κλάδου, όπως για παράδειγμα είναι η αποτελεσματικότητα του κλάδου, η ανάπτυξη και η απασχόληση. Εδώ, εστιάζουμε την προσοχή μας στους κύριους παράγοντες που καθορίζουν τη δομή ενός κλάδου:

ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ: Η περιγραφή ενός κλάδου αρχίζει απ' τον προσδιορισμό του αριθμού των πωλητών και απ' το αν το προϊόν είναι ομοειδές ή διαφέρει σημαντικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πάρα πολύ σημαντικά και διαμορφώνουν πέντε πολύ γνωστά είδη δομής του κλάδου

	<i>Ένας πωλητής</i>	<i>Λίγοι πωλητές</i>	<i>Πολλοί πωλητές</i>
<i>Μη διαφοροποιημένο προϊόν</i>	<i>Αμιγές μονοπώλιο</i>	<i>Αμιγές ολιγοπώλιο</i>	<i>Αμιγής ανταγωνισμός</i>
<i>Διαφοροποιημένο προϊόν</i>		<i>Διαφοροποιημένο ολιγοπώλιο</i>	<i>Μονοπωλιακός ανταγωνισμός</i>

Η ανταγωνιστική δομή ενός κλάδου μπορεί να αλλάξει με το χρόνο. Για παράδειγμα η Sony εφεύρε το Walkman, στην αρχή είχε μονοπώλιο, αλλά λίγο αργότερα μπήκαν στην αγορά και πολλές άλλες εταιρίες, οι οποίες πρόσφεραν παραλλαγές του ίδιου προϊόντος, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια δομή μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Μόλις η αύξηση της ζήτησης παρουσιάσει κάποια κάμψη, συμβαίνει κάποια αναταραχή, και η δομή του κλάδου μπορεί να αλλάξει και να γίνει διαφοροποιημένο ολιγοπώλιο. Τελικά τα προϊόντα μπορεί κανείς να θεωρήσει ότι έχουν πάρα πολλές ομοιότητες και ότι η τιμή είναι το μόνο χαρακτηριστικό που ενδιαφέρει τον αγοραστή. Σ' αυτή την περίπτωση ο κλάδος είναι πλέον ένα αμιγές ολιγοπώλιο.

ΕΙΣΟΔΟΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ: Στην ιδανική περίπτωση οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ελεύθερες να εισέρχονται σε κλάδους που παρουσιάζουν ελκυστικά κέρδη. Η είσοδός τους θα επιφέρει αύξηση της προσφοράς και τελικά θα μειώσει τα κέρδη σε ένα φυσιολογικό ποσοστό απόδοσης. Η ευκολία με την οποία γίνεται η είσοδος, εμποδίζει τις επιχειρήσεις που βρίσκονται ήδη μέσα στον κλάδο, να αποσπούν μακροχρόνια υπερβολικά κέρδη. Ωστόσο οι κλάδοι διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους όσον αφορά την ευκολία με την οποία εισέρχονται σ' αυτούς οι νέες επιχειρήσεις. Είναι εύκολο να ανοίξει κάποιος ένα εστιατόριο, αλλά δύσκολο να μπει στον κλάδο της κατασκευής αυτοκινήτων. Ανάμεσα στα βασικότερα εμπόδια της εισόδου περιλαμβάνονται το μεγάλο ύψος κεφαλαίου, οι οικονομίες κλίμακας, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και οι προϋποθέσεις λήψης κάποιας άδειας, πρώτων υλών ή αντιπροσώπων, η φήμη και ούτω καθεξής. Μερικά εμπόδια υπάρχουν εκ φύσεως σε ορισμένους κλάδους, ενώ κάποια άλλα δημιουργούνται είτε από μεμονωμένες, είτε από συνδυασμένες ενέργειες των επιχειρήσεων που βρίσκονται ήδη μέσα στον κλάδο. Ακόμα κι όταν μια επιχείρηση εισέλθει σ' ένα κλάδο, μπορεί να αντιμετωπίσει εμπόδια κινητικότητας, όταν επιχειρήσει να εισέλθει σε πιο ελκυστικά τμήματα της αγοράς.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ ΚΑΙ ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗΣ: Στην ιδανική περίπτωση, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ελεύθερες να εγκαταλείψουν τον κλάδο στον οποίο βρίσκονται και στον οποίο τα κέρδη δεν είναι ελκυστικά. Συχνά όμως οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν κάποια εμπόδια. Ανάμεσα στα εμπόδια της εξόδου από ένα κλάδο

είναι: η νομική ή η ηθική υποχρέωση απέναντι στους πελάτες, τους πιστωτές και τους υπαλλήλους τους, οι κυβερνητικές απαγορεύσεις, η χαμηλή υπολειματική αξία των παγίων που οφείλεται στην υπερ-εξειδίκευση ή στην οικονομική απαξίωση, η έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών, η υψηλή κάθετη ολοκλήρωση, τα συναισθηματικά εμπόδια και ούτω καθεξής. Πολλές επιχειρήσεις παραμένουν σ' ένα κλάδο εφόσον καλύπτουν τα μεταβλητά τους έξοδα και ορισμένα ή όλα τα σταθερά τους έξοδα. Ωστόσο η παρουσία τους στον κλάδο μειώνει τα κέρδη για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Οι εταιρίες που επιθυμούν να παραμείνουν στον κλάδο πρέπει να μειώσουν τα εμπόδια εξόδου για τους άλλες. Μπορούν να προσφερθούν να αγοράσουν υλικά κεφάλαια των ανταγωνιστών τους, να ικανοποιήσουν υποχρεώσεις απέναντι σε πελάτες και ούτω καθεξής. Ακόμα κι όταν μερικές επιχειρήσεις δεν αποχωρήσουν απ' τον κλάδο, οι άλλες επιχειρήσεις μπορεί να πεισθούν να περιορίσουν το μέγεθός τους. Και σ' αυτή την περίπτωση, υπάρχουν εμπόδια συρρίκνωσης τα οποία μερικές πιο τολμηρές επιχειρήσεις μπορεί να επιδιώξουν να αφαιρέσουν.

ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ: Κάθε κλάδος θα έχει ένα συγκεκριμένο μίγμα κόστους το οποίο θα κατευθύνει στο μεγαλύτερο ποσοστό τη στρατηγική του συμπεριφορά. Για παράδειγμα, η κατασκευή χάλυβα προϋποθέτει υψηλό κόστος κατασκευής και πρώτων υλών, ενώ η κατασκευή παιδικών παιχνιδιών προϋποθέτει υψηλό κόστος διανομής και μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις θα δώσουν περισσότερη προσοχή στα υψηλότερα έξοδά τους και θα επινοήσουν κάποια στρατηγική με σκοπό να τα μειώσουν. Συνεπώς η εταιρία που έχει το πιο σύγχρονο εργοστάσιο θα έχει ένα μεγάλο πλεονέκτημα έναντι άλλων χαλυβουργικών εταιριών.

ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ: Σε μερικούς κλάδους, οι εταιρίες κρίνουν ότι τις συμφέρει να ολοκληρωθούν προς τα πίσω και/ή προς τα μπρος. Ένα καλό παράδειγμα είναι ο κλάδος των πετρελαίων όπου οι μεγαλύτεροι παραγωγοί πετρελαίου διεξάγουν έρευνες για την ανεύρεση κοιτασμάτων, κάνουν γεωτρήσεις, αναλαμβάνουν τη διύλιση και κατασκευάζουν χημικά προϊόντα στα πλαίσια της λειτουργίας τους. Η κάθετη ολοκλήρωση συχνά συνεπάγεται λιγότερα έξοδα και ακόμα μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στον κύκλο της προστιθέμενης αξίας. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης λειτουργούν μειονεκτικά.

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΜΒΕΛΕΙΑ: Μερικοί κλάδοι έχουν άκρως τοπικό χαρακτήρα (όπως είναι ο κλάδος της φροντίδας και της περιποίησης του γκαζόν), ενώ κάποιοι άλλοι είναι κλάδοι παγκόσμιας εμβέλειας (όπως είναι ο κλάδος των πετρελαίων, των μηχανών αεροσκαφών, των φωτογραφικών μηχανών). Οι εταιρίες που ανήκουν σε κλάδους με παγκόσμια εμβέλεια πρέπει να ανταγωνιστούν σε παγκόσμια βάση, αν

θέλουν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και να είναι ενημερωμένες για τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας.

Η έννοια του ανταγωνισμού από τη σκοπιά της αγοράς

Αντί να εξετάσουμε τις εταιρίες που κατασκευάζουν το ίδιο προϊόν, μπορούμε να εξετάσουμε τις εταιρίες που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη του πελάτη ή εξυπηρετούν την ίδια ομάδα πελατών. Μια εταιρία που κατασκευάζει γραφομηχανές, είναι φυσικό να θεωρεί ανταγωνιστές της τις άλλες εταιρίες που κατασκευάζουν γραφομηχανές. Όμως απ' τη σκοπιά της ανάγκης του πελάτη, αυτό που ζητάει πραγματικά ο πελάτης είναι "η ικανότητα γραφής". Αυτή η ανάγκη μπορεί να ικανοποιηθεί με μολύβια, πέννες, Η/Υ κ.ο.κ. Κατά κανόνα, η έννοια του ανταγωνισμού απ' τη σκοπιά της αγοράς ανοίγει τα μάτια της εταιρίας προς ένα ευρύτερο σύνολο πραγματικών και πιθανών ανταγωνιστών και δίνει το ερέθισμα για περισσότερο μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό της αγοράς.

Το κλειδί για τον εντοπισμό των ανταγωνιστών είναι να συνδέσουμε την ανάλυση του κλάδου και της αγοράς μέσω της χαρτογράφησης του πεδίου μάχης προϊόντος/αγοράς. Στο Σχήμα 9-1 παρουσιάζεται το πεδίο μάχης προϊόντος/αγοράς στην αγορά οδοντόκρεμας σύμφωνα με τα είδη προϊόντος και τις ηλικιακές ομάδες των πελατών. Βλέπουμε ότι η P&G και η Colgate-Palmolive καταλαμβάνουν εννέα τμήματα, η Lever Brothers τρία, η Beecham δύο και η Topol δύο. Αν η Topol ήθελε να εισέλθει σε άλλα τμήματα, θα έπρεπε να εκτιμούσε το μέγεθος της αγοράς κάθε τμήματος, το μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών σε κάθε τμήμα, τις δυνατότητες, τους στόχους, τις στρατηγικές των ανταγωνιστών καθώς και τα εμπόδια της εισόδου σε κάθε τμήμα.

Τμηματοποίηση προϊόντος	Οδοντόκρεμα σκέτη	Colgate-Palmolive Procter & Gamble	Colgate-Palmolive Procter & Gamble	Colgate-Palmolive Procter & Gamble
	Οδοντόκρεμα με φλουοραίντ	Colgate-Palmolive Procter & Gamble	Colgate-Palmolive Procter & Gamble	Colgate-Palmolive Procter & Gamble
	Τζέλ	Colgate-Palmolive Procter & Gamble Lever Bros.	Colgate-Palmolive Procter & Gamble Lever Bros.	Colgate-Palmolive Procter & Gamble Lever Bros.
	Με ρίγες	Beecham	Beecham	
	Οδοντόκρεμα για καπνιστές		Topol	Topol
		Παιδιά/έφηβοι	Ηλικία 19-35	Ηλικία 36+
		Τμηματοποίηση Πελατών		

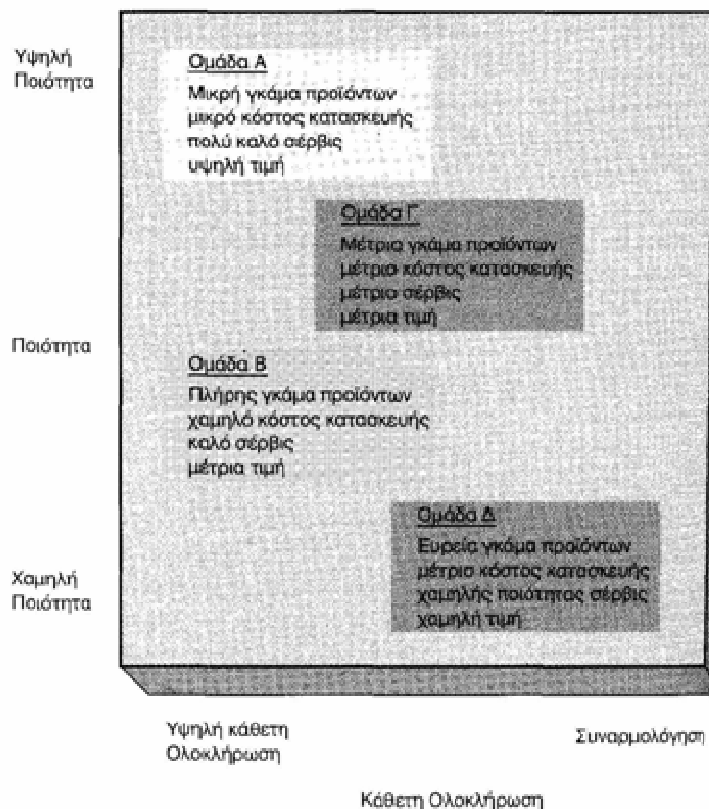
Σχήμα 9-1: Πεδίο μάχης προϊόντος / αγοράς για την οδοντόκρεμα

9.2. Προσδιορισμός στρατηγικής των ανταγωνιστών

Οι πιο στενοί ανταγωνιστές μιας εταιρίας είναι εκείνοι που επιδιώκουν την είσοδό τους στις ίδιες αγορές-στόχους με την ίδια στρατηγική. Η **στρατηγική ομάδα είναι μια ομάδα από επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια στρατηγική σε μια δεδομένη αγορά**. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό, ας υποθέσουμε ότι κάποια εταιρία επιθυμεί να εισέλθει στον ευρύτερο κλάδο των οικιακών συσκευών. Ας υποθέσουμε, επίσης, ότι οι δύο σημαντικές στρατηγικές διαστάσεις του κλάδου αυτού είναι η εικόνα ποιότητας και η κάθετη ολοκλήρωση. Ο κλάδος φτιάχνει το σχεδιάγραμμα που φαίνεται στο Σχήμα 9-2 και ανακαλύπτει ότι υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές ομάδες. Η στρατηγική ομάδα Α αποτελείται από ένα ανταγωνιστή (Maytag). Η στρατηγική ομάδα Β αποτελείται από τρεις σημαντικούς ανταγωνιστές (General Electric, Whirlpool και Sears). Η στρατηγική ομάδα Γ αποτελείται από τέσσερις ανταγωνιστές και η στρατηγική ομάδα Δ αποτελείται από δύο ανταγωνιστές.

Αυτός ο διαχωρισμός σε τέσσερις ομάδες δίνει μερικές σημαντικές πληροφορίες. Πρώτον, το ύψος των εμποδίων εισόδου είναι διαφορετικό για κάθε στρατηγική ομάδα. Μια καινούρια εταιρία θα διαπιστώσει ότι είναι ευκολότερη η είσοδος της στην ομάδα Δ, γιατί χρειάζεται ελάχιστη επένδυση σε κάθετη ολοκλήρωση και σε εξαρτήματα ποιότητας και φήμη. Αντίθετα, η εταιρία θα διαπιστώσει ότι είναι δυσκολότερο να εισέλθει στην ομάδα Α ή στην ομάδα Β. Δεύτερον, αν η εταιρία

εισέλθει επιτυχώς σε μια απ' τις ομάδες αυτές, τα μέλη αυτής της ομάδας γίνονται οι κύριοι ανταγωνιστές της. Συνεπώς, αν η εταιρία εισέλθει στην ομάδα Β, θα χρειαστεί να διαθέτει ισχύ απέναντι στην General Electric, τη Whirlpool και τη Sears. Αν θέλει να ελπίζει ότι θα επιτύχει, πρέπει να εισέλθει έχοντας κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Σχήμα 9-2: Στρατηγικές ομάδες με βάση την ολοκλήρωση και την ποιότητα

Παρ' όλο που ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος μέσα σε μια στρατηγική ομάδα, υπάρχει, επίσης, ανταγωνισμός ανάμεσα και στις ομάδες. Πρώτον, μερικές στρατηγικές ομάδες μπορεί να απευθύνονται προς αλληλοκαλυπτόμενες ομάδες πελατών. Για παράδειγμα, οι μεγάλοι κατασκευαστές οικιακών συσκευών με διαφορετικές στρατηγικές μπορεί να επιδιώξουν να αποκτήσουν πελάτες ανάμεσα στους κατασκευαστές διαμερισμάτων. Δεύτερον, οι πελάτες μπορεί να μη διαπιστώνουν μεγάλη διαφορά απ' τη μια προσφορά στην άλλη. Τρίτον, κάθε ομάδα θα ήταν δυνατό να θέλει να επεκτείνει το πεδίο του τμήματος της αγοράς, ειδικότερα

αν οι εταιρίες έχουν σχεδόν ίδιο μέγεθος και δύναμη και ταυτόχρονα τα εμπόδια κινητικότητας άμεσα στις ομάδες είναι χαμηλά.

9.3. Προσδιορισμός των στόχων των ανταγωνιστών

Αφού προσδιορίσαμε τους βασικούς ανταγωνιστές και τις στρατηγικές τους, πρέπει να θέσουμε τα εξής ερωτήματα: Τι ζητάει κάθε ανταγωνιστής μέσα στην αγορά; Τι είναι αυτό που κατευθύνει τη συμπεριφορά του κάθε ανταγωνιστή; Μια χρήσιμη αρχική υπόθεση είναι ότι οι ανταγωνιστές προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Ακόμα και σ' αυτή την περίπτωση, οι εταιρίες διαφέρουν ως προς τη βαρύτητα που δίνουν στα βραχυχρόνια σε σχέση με τα μακροχρόνια κέρδη.

Μια εναλλακτική υπόθεση είναι ότι κάθε ανταγωνιστής διαθέτει ένα μίγμα στόχων με διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας. Θα θέλαμε να γνωρίζουμε τους σχετικούς συντελεστές βαρύτητας τους οποίους καθορίζει ένας ανταγωνιστής για την τρέχουσα αποδοτικότητα, την ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς, την ταμιακή ροή, την τεχνολογική ηγεσία, την ηγεσία στο σέρβις κ.ο.κ. Με το να γνωρίζουμε το σταθμισμένο μίγμα στόχων ενός ανταγωνιστή, έχουμε τη δυνατότητα να γνωρίζουμε αν ο ανταγωνιστής είναι ικανοποιημένος με τα τρέχοντα οικονομικά του αποτελέσματα, πώς θα αντιδρούσε σε διαφορετικά είδη επίθεσης εκ μέρους των ανταγωνιστών κ.ο.κ. Για παράδειγμα, ένας ανταγωνιστής που επιδιώκει να γίνει ηγέτης στο χαμηλό κόστος, θα αντιδράσει πιο έντονα προς μια τομή στην παραγωγική διαδικασία που έγινε από πλευράς κάποιου ανταγωνιστή, παρά προς μια αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης του ίδιου του ανταγωνιστή.

9.4. Αξιολόγηση δυνατών σημείων / αδυναμιών των ανταγωνιστών

Μπορούν οι διάφοροι ανταγωνιστές να εφαρμόσουν τις στρατηγικές τους και να επιτύχουν τους στόχους τους; Αυτό εξαρτάται απ' τους πόρους και την ικανότητα του κάθε ανταγωνιστή. Η εταιρία πρέπει να προσδιορίσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του κάθε ανταγωνιστή. Σαν πρώτο βήμα, μια εταιρία πρέπει να συγκεντρώσει πρόσφατα στοιχεία-κλειδιά που αφορούν τον ανταγωνιστή και ειδικότερα, στοιχεία για τις πωλήσεις, το μερίδιο της αγοράς, τα περιθώρια κέρδους,

την απόδοση της επένδυσης, τη ροή τον χρήματος, τις νέες επενδύσεις και τη χρησιμοποίηση της δυναμικότητας της επιχείρησής του. Μερικές πληροφορίες συγκεντρώνονται δύσκολα. Για παράδειγμα, οι εταιρίες των βιομηχανικών αγαθών δυσκολεύονται να εκτιμήσουν το μερίδιο αγοράς του κάθε ανταγωνιστή, γιατί δεν υπάρχουν οργανωμένες υπηρεσίες στοιχείων στη διάθεση των εταιριών που παράγουν συσκευασμένα καταναλωτικά αγαθά (όπως η Nielsen). Παρ' όλα αυτά, κάθε πληροφορία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν μια καλύτερη εκτίμηση για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του κάθε ανταγωνιστή.

Συνήθως οι εταιρίες πληροφορούνται τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών τους μέσα από δευτερογενή στοιχεία, προσωπικές εμπειρίες και από όσα ακούγονται. Μπορούν να αυξήσουν τις πληροφορίες τους με το να διεξάγουν μια πρωτογενή έρευνα μάρκετινγκ με πελάτες, προμηθευτές και αντιπροσώπους. Στο Σχήμα 9-3 αναφέρονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις ερωτήσεις που έκανε μια εταιρία σε πελάτες με σκοπό να αξιολογήσει τους ανταγωνιστές Α, Β και Γ, όσον αφορά πέντε χαρακτηριστικά. Οι διαπιστώσεις της έρευνας που συνοψίζονται στο Σχήμα 9-3 πρέπει να αναλυθούν περισσότερο. Πρώτον, οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της εταιρίας πρέπει να συμπεριληφθούν στην αξιολόγηση. Το μάνατζμεντ κάποιας εταιρίας εξεπλήγη όταν έμαθε ότι οι πελάτες την κατέτασσαν τελευταία στα περισσότερα χαρακτηριστικά. Δεύτερον, οι αξιολογήσεις που εμφανίζονται στον Σχήμα πρέπει να δείχνουν περισσότερες λεπτομέρειες. Προφανώς, δεν ήταν όλοι οι πελάτες που πίστευαν ότι τα προϊόντα του ανταγωνιστή Β δεν ήταν καλής ποιότητας. Αυτή ήταν μια μέση αντίληψη. Πίσω απ' αυτή μπορεί να βρισκόταν η διαπίστωση ότι το 20% είχαν πει ότι ήταν υπέροχα, το 40% ότι ήταν καλά, το 30% ότι ήταν μέτρια και το 10% ότι ήταν κακής ποιότητας. Τρίτον, οι πελάτες θα πρέπει να αξιολογούν και άλλες μεταβλητές, όπως είναι η τιμή, η ποιότητα του μάνατζμεντ και η δυνατότητα κατασκευής.

Υπάρχουν άλλες τρεις μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν κι αυτές υπόψη:

- **Μερίδιο της αγοράς:** Ένα μέτρο του μεριδίου των πωλήσεων το οποίο έχει ο ανταγωνιστής απ' τη σχετική αγορά.
- **Μερίδιο της μνήμης:** Ένα μέτρο του ποσοστού των πελατών που ανέφεραν το όνομα του ανταγωνιστή όταν ρωτήθηκαν "Το όνομα ποιας εταιρίας απ' τον κλάδο αυτό σας έρχεται πρώτο στο μυαλό;"
- **Μερίδιο της καρδιάς:** Ένα ποσοστό των πελατών που κατονόμασαν τον ανταγωνιστή καθώς απάντησαν στην ερώτηση: "Από ποια εταιρία θα προτιμούσατε να αγοράσετε το προϊόν ;"

	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΕΛΑΤΗ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
A	E	E	P	P	G
B	G	G	E	G	E
Γ	F	P	G	F	F

Σημείωση: E = άριστη, G = καλή, F = μέτρια, P = κακή

Σχήμα 9-3: Αξιολόγηση ανταγωνιστών με βάση ορισμένα παράγοντες

Ανάμεσα στα τρία αυτά μέτρα υπάρχει μια ενδιαφέρουσα σχέση. Γενικά, οι εταιρίες οι οποίες επεκτείνουν σταθερά μέσα στο χρόνο το μερίδιο της μνήμης και το μερίδιο της καρδιάς, είναι αναπόφευκτο ότι θα αυξήσουν και το μερίδιο της αγοράς και την αποδοτικότητά τους. Επομένως εκείνο που είναι σημαντικό δεν είναι αν η εταιρία τα πήγε καλά ή όχι κάποια δεδομένη χρονιά, αλλά αν η εταιρία αποκτά σταθερά μεγαλύτερη ενημερότητα πελάτη και προτίμηση πελάτη με την πάροδο των ετών.

Ανάμεσα στα άλλα μέτρα που αφορούν τους ανταγωνιστές της και τα οποία πρέπει μια εταιρία να αναζητήσει είναι και οι οικονομικές δυνατότητες και αδυναμίες τους. Η οικονομική κατάσταση ενός ανταγωνιστή αποκαλύπτεται με την εξέταση βασικών δεικτών, όπως ο **δείκτης ρευστότητας** (δείχνει αν ο ανταγωνιστής μπορεί εύκολα να ανταποκριθεί στις οικονομικές του υποχρεώσεις όταν πρέπει), ο **δείκτης δανειακής επιβάρυνσης** (δείχνει αν ο ανταγωνιστής είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις μακροχρόνιες υποχρεώσεις του απέναντι στους δανειστές του), ο δείκτης αποδοτικότητας (δείχνει αν ο ανταγωνιστής αποκομίζει ένα λογικό ποσό κερδών), ο δείκτης απόδοσης μετοχών (δείχνει αν η κεφαλαιαγορά είχε μεγάλη ή μικρή εμπιστοσύνη στον ανταγωνιστή), κ.ά.

Τέλος, προσπαθώντας να βρούμε τις αδυναμίες των ανταγωνιστών, πρέπει να εντοπίσουμε κάθε λογής υποθέσεις που κάνουν σχετικά με την επιχείρησή τους και την αγορά κι οι οποίες πλέον δεν ισχύουν. Μερικές εταιρίες πιστεύουν ότι παράγουν το καλύτερο προϊόν του κλάδου όσον αφορά την ποιότητα, όταν αυτό δεν ισχύει πλέον. Πολλές εταιρίες πέφτουν θύματα της συμβατικής σοφίας του τύπου "Οι πελάτες προτιμούν τις εταιρίες που παρέχουν πλήρη γκάμα προϊόντων" ή "Η δύναμη των πωλήσεων είναι το μοναδικό σημαντικό εργαλείο μάρκετινγκ" ή "Οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο την εξυπηρέτηση παρά την τιμή". Αν γνωρίζουμε ότι κάποιος ανταγωνιστής ενεργεί με βάση μια λανθασμένη υπόθεση-κλειδί, μπορούμε να την εκμεταλλευτούμε.

9.5. Εκτίμηση του τρόπου αντίδρασης των ανταγωνιστών

Πως αντιδρά ο ανταγωνιστής απέναντι σε κινήσεις της εταιρίας όπως είναι η μείωση της τιμής, μια αύξηση της προώθησης ή η εισαγωγή ενός καινούριου προϊόντος. Χρειάζεται κανείς να καταλάβει καλά τον τρόπο σκέψης ενός συγκεκριμένου ανταγωνιστή για να ελπίζει ότι θα μπορέσει να προβλέψει με ποιο τρόπο ο ανταγωνιστής μπορεί να ενεργήσει ή να αναλάβει προληπτική δράση. Παρατίθενται μερικοί συνηθισμένοι τρόποι αντίδρασης των ανταγωνιστών:

- **Ο αδρανής ανταγωνιστής:** Μερικοί ανταγωνιστές δεν αντιδρούν γρήγορα ή δυναμικά προς μια συγκεκριμένη κίνηση κάποιου ανταγωνιστή. Ίσως νομίζουν ότι οι πελάτες τους είναι πιστοί, μπορεί να "αρμέγουν" απλά την επιχείρησή τους ή να εντοπίζουν αργά την πρωτοβουλία ή μπορεί να μη διαθέτουν κεφάλαια για να αντιδράσουν. Η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να εκτιμήσει τους λόγους για τους οποίους αδρανεύει ο ανταγωνιστής.
- **Ο επιλεκτικός ανταγωνιστής:** Κάποιος ανταγωνιστής μπορεί να αντιδρά μόνο απέναντι σε ορισμένων ειδών επιθέσεις. Μπορεί να αντιδρά στις μειώσεις τιμών για να δείξει ότι είναι ασήμαντες. Μπορεί όμως να μην αντιδράσει σε τυχόν αύξηση των διαφημιστικών δαπανών, επειδή πιστεύει ότι είναι λιγότερο επικίνδυνες. Όταν μια εταιρία γνωρίζει σε ποιές περιπτώσεις αντιδρά κάποιος ανταγωνιστής, ξέρει περίπου ποιά στρατηγική επίθεσης είναι η πιο εφικτή.
- **Ο ανταγωνιστής-Κέρβερος:** Η εταιρία αυτή αντιδρά άμεσα και δυναμικά σε οποιαδήποτε "προσβολή" δέχεται. Έτσι, η Procter & Gamble δεν θα αφήσει ένα καινούριο απορρυπαντικό να μπει εύκολα στην αγορά. Ο ανταγωνιστής-Κέρβερος δείχνει ότι είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να μην κάνει κάποια επίθεση, γιατί ο αμυνόμενος σκοπεύει να πολεμήσει μέχρι τέλους σε περίπτωση που δεχθεί επίθεση. Πάντως είναι καλύτερα να επιτίθεται σε ένα πρόβατο παρά σ' έναν Κέρβερο.
- **Ο στοχαστικός ανταγωνιστής:** Μερικοί ανταγωνιστές δεν δείχνουν ένα προβλέψιμο τρόπο αντίδρασης. Ένας τέτοιος ανταγωνιστής μπορεί να αντεκδικηθεί, μπορεί όμως και να μην το κάνει και γι' αυτό δεν υπάρχει τρόπος να προβλέψουμε τι θα γίνει με βάση τα οικονομικά του, την ιστορία του ή ο,τιδήποτε άλλο τον αφορά.

9.6. Σχεδιασμός συστήματος συλλογής πληροφοριών για τους ανταγωνιστές

Έχουμε περιγράψει τα βασικά είδη πληροφοριών που πρέπει να γνωρίζουν για τους ανταγωνιστές οι λήπτες αποφάσεων μιας εταιρίας. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να συλλέγονται, να ερμηνεύονται, να διαδίδονται και να χρησιμοποιούνται. Ενώ το κόστος –σε χρήμα και χρόνο– της συγκέντρωσης πληροφοριών για τους ανταγωνιστές είναι υψηλό, το κόστος της μη συγκέντρωσής τους είναι ακόμα υψηλότερο. Πάντως η εταιρία πρέπει να σχεδιάζει το σύστημα συλλογής πληροφοριών με ένα αποτελεσματικό από άποψη κόστους τρόπο. Υπάρχουν τέσσερα βασικά βήματα:

1. **Εγκατάσταση του συστήματος:** Το πρώτο βήμα απαιτεί τον προσδιορισμό των ζωτικής σημασίας πληροφοριών σχετικά με τους ανταγωνιστές, τον προσδιορισμό των καλύτερων πηγών αυτών των πληροφοριών και τον ορισμό κάποιου ατόμου σαν υπεύθυνου για το μάνατζμεντ του συστήματος και των υπηρεσιών του.
2. **Συλλογή των στοιχείων:** Σ' αυτή τη φάση γίνεται η συγκέντρωση των στοιχείων σε συνεχή βάση απ' τις διάφορες πηγές (δύναμη των πωλήσεων, διάφορα κανάλια, προμηθευτές, εταιρίες έρευνας της αγοράς, εμπορικά σωματεία) και από τα δημοσιευμένα στοιχεία (κυβερνητικά δημοσιεύματα, ομιλίες, άρθρα).
3. **Αξιολόγηση και ανάλυση:** Σ' αυτή τη φάση τα στοιχεία ελέγχονται για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά τους, ερμηνεύονται και οργανώνονται μ' ένα κατάλληλο τρόπο.
4. **Διασπορά και ανταπόκριση:** Σ' αυτή τη φάση οι πληροφορίες-κλειδιά αποστέλλονται στους αρμόδιους λήπτες των αποφάσεων και δίνονται απαντήσεις σε τυχόν ερωτήσεις των μάνατζερς που αφορούν τους ανταγωνιστές.

Με το σύστημα αυτό οι μάνατζερς των εταιριών παίρνουν έγκαιρα πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές μέσω τηλεφώνου, ενημερωτικών δελτίων, φυλλαδίων και εκθέσεων. Οι μάνατζερς, επίσης, μπορούν να επικοινωνήσουν και με το αρμόδιο τμήμα όποτε χρειαστούν κάποια επεξήγηση για μια ξαφνική κίνηση ενός ανταγωνιστή ή όταν πρέπει να γνωρίζουν τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα ή με ποιο τρόπο θα αντιδράσει κάποιος ανταγωνιστής σε μια σχεδιαζόμενη κίνηση της εταιρίας. Στις

μικρότερες εταιρίες που δεν έχουν την οικονομική άνεση να δημιουργήσουν ένα οργανωμένο τμήμα πληροφοριών σχετικά με τους ανταγωνιστές, θα ήταν χρήσιμο να αναθέσουν σε ορισμένα στελέχη την παρακολούθηση συγκεκριμένων ανταγωνιστών.

9.7. Επιλογή ανταγωνιστών για επίθεση ή αποφυγή

Αν οι πληροφορίες που υπάρχουν για τους ανταγωνιστές είναι καλές, είναι πιο εύκολο για τους μάνατζερς μιας εταιρίας να διαμορφώσουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν απέναντι στους ανταγωνιστές της, αφού θα γνωρίζουν καλύτερα με ποιόν έχουν να ανταγωνιστούν στην αγορά. Ο μάνατζερ πρέπει να αποφασίσει ποιους ανταγωνιστές θα ανταγωνιστεί πιο σκληρά. Η επιλογή αυτή του μάνατζερ υποβοηθείται με την πραγματοποίηση μιας ανάλυσης της αξίας του πελάτη, η οποία θα αποκαλύψει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της εταιρίας σε σχέση με τους διάφορους ανταγωνιστές. Η εταιρία μπορεί να εστιάσει την επίθεσή της σε μία ή περισσότερες κατηγορίες ανταγωνιστών όπως περιγράφονται παρακάτω:

ΙΣΧΥΡΟΙ/ ΑΝΙΣΧΥΡΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ: Οι περισσότερες εταιρίες στρέφουν τα πυρά τους προς τους ανίσχυρους ανταγωνιστές τους. Αυτό απαιτεί λιγότερους πόρους και χρόνο ανά μονάδα μεριδίου που κερδίζεται. Από τη διαδικασία αυτή, όμως, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει λίγα πράγματα για τη βελτίωση των ικανοτήτων της. Η επιχείρηση οφείλει, επίσης, να ανταγωνιστεί και με ισχυρούς ανταγωνιστές, διότι με το να τους ανταγωνιστεί, θα χρειαστεί να συνεχίσει την προσπάθειά της για να είναι πάντα ενημερωμένη για οτιδήποτε σύγχρονο και καινούριο. Εκτός αυτού αδυναμίες έχουν και οι ισχυροί ανταγωνιστές και η επιχείρηση μπορεί να αποδείξει ότι είναι ένας αξιόλογος ανταγωνιστής.

ΑΜΕΣΟΙ ΜΑΚΡΥΝΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ: Οι περισσότερες εταιρίες ανταγωνίζονται ανταγωνιστές που έχουν πάρα πολλές ομοιότητες μαζί τους. Έτσι η Chevrolet ανταγωνίζεται τη Ford και όχι τη Jaguar. Ταυτόχρονα όμως, η εταιρία πρέπει να αποφύγει την "καταστροφή" ενός στενού ανταγωνιστή της. Για παράδειγμα, όταν μια εταιρία επιτεθεί δυναμικά εναντίον των άλλων στενών ανταγωνιστών της, μπορεί να τους στρέψει να ξεπουλήσουν την επιχείρησή τους σε κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση. Αυτή η μεγαλύτερη επιχείρηση θα είναι στο μέλλον πολύ μεγαλύτερος ανταγωνιστής.

"ΚΑΛΟΙ" ΚΑΙ "ΚΑΚΟΙ" ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ: Ο Porter υποστηρίζει ότι σε κάθε κλάδο υπάρχουν καλοί και κακοί ανταγωνιστές. Η εταιρία θα έκανε καλά να επιτίθεται εναντίον των κακών και να υποστήριζε τους καλούς ανταγωνιστές. Οι καλοί ανταγωνιστές έχουν κάποια χαρακτηριστικά: κινούνται σύμφωνα με τους κανόνες που ισχύουν στον κλάδο, κάνουν ρεαλιστικές υποθέσεις για τις δυνατότητες ανάπτυξης του κλάδου, φροντίζουν οι τιμές που καθορίζουν για τα προϊόντα τους να είναι σε λογική σχέση με το κόστος, υποστηρίζουν κάθε υγιή κλάδο, περιορίζονται σε ένα ποσοστό ή τμήμα του κλάδου, παρωθούν άλλους να μειώσουν το κόστος τους ή να βελτιώσουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος τους και αποδέχονται το γενικό ύψος του μεριδίου και των κερδών τους. Οι κακοί ανταγωνιστές παραβιάζουν τους κανόνες: προσπαθούν να αγοράσουν μερίδιο παρά να το κερδίσουν, αναλαμβάνουν μεγάλους κινδύνους, επενδύουν σε υπερβολική δυναμικότητα και γενικά αναστατώνουν την ισορροπία του κλάδου.

Πίσω απ' αυτό βρίσκεται ένα σημαντικότερο θέμα: **η εταιρία χρειάζεται πραγματικά και ωφελείται απ' τους ανταγωνιστές.** Η ύπαρξη ανταγωνιστών της δίνει πολλά στρατηγικά πλεονεκτήματα: (1) Μειώνουν τον κίνδυνο αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, (2) αυξάνουν τη συνολική ζήτηση, (3) οδηγούν προς περισσότερη διαφοροποίηση, (4) παρέχουν μια ομπρέλα κόστους για τους λιγότερο αποτελεσματικούς παραγωγούς, (5) μοιράζονται το κόστος της ανάπτυξης της αγοράς και νομιμοποιούν μια καινούρια τεχνολογία, (6) βελτιώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στα εργατικά συνδικάτα ή τους νομοθέτες και (7) μπορεί να εξυπηρετούν λιγότερο ελκυστικά τμήματα.

9.8. Προσανατολισμός προς τον πελάτη και τον ανταγωνιστή

Μια εταιρία με επίκεντρο τους ανταγωνιστές της είναι εκείνη της οποίας οι κινήσεις υπαγορεύονται βασικά από τις ενέργειες και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην κινείται προς μια προκαθορισμένη κατεύθυνση για την επίτευξη ενός στόχου. Δεν γνωρίζει πού θα την οδηγήσει η πορεία αυτή που ακολουθεί, αφού τόσα πολλά εξαρτώνται απ' το τί αποφασίζουν να κάνουν οι ανταγωνιστές της.

Αντίθετα, μια εταιρία με επίκεντρο τον πελάτη εστάζει την προσοχή της περισσότερο προς τις εξελίξεις του πελάτη όταν διαμορφώνει τις στρατηγικές της. Είναι σαφές ότι η εταιρία που είναι προσανατολισμένη προς τους πελάτες

βρίσκεται σε καλύτερη θέση για να εντοπίσει νέες ευκαιρίες και να χαράξει μια στρατηγική που μακροχρόνια έχει νόημα.

Στη πράξη, οι σημερινές εταιρίες πρέπει να παρακολουθούν και τους πελάτες και τους ανταγωνιστές. Στο Σχήμα 9-4 φαίνεται ότι οι εταιρίες με την πάροδο των ετών κινούνται μέσα σε τέσσερις προσανατολισμούς. Μια εταιρία είναι προσανατολισμένη και προς τους πελάτες και προς τους ανταγωνιστές είναι μια εταιρία προσανατολισμένη στην αγορά.

		Με επίκεντρο τους ανταγωνιστές	
		Όχι	Ναι
Με επίκεντρο τους πελάτες	Όχι	<i>Προσανατολισμός προς το προϊόν</i>	<i>Προσανατολισμός προς τον ανταγωνιστή</i>
	Ναι	<i>Προσανατολισμός προς τον πελάτη</i>	<i>Προσανατολισμός προς την αγορά</i>

Σχήμα 9-4: Προσανατολισμός ως προς...

Ενότητα 10 ►

Τμηματοποίηση, Στόχευση & Χωροθέτηση

Η καρδιά του σύγχρονου στρατηγικού μάρκετινγκ κινείται προς τρεις άξονες: Τμηματοποίηση, Στόχευση και Χωροθέτηση. Το πρώτο, **η τμηματοποίηση της αγοράς, είναι η πράξη της διαίρεσης μιας αγοράς σε συγκεκριμένες ομάδες αγοραστών** οι οποίοι πιθανόν να θέλουν ξεχωριστά προϊόντα και/ ή μίγματα μάρκετινγκ. Η εταιρία προσδιορίζει διαφορετικές μεθόδους τμηματοποίησης της αγοράς και δημιουργεί προφίλ για τα τμήματα της αγοράς που προκύπτουν. **Η στόχευση της αγοράς (ή αλλιώς η επιλογή αγοράς στόχου)** είναι η πράξη εκπόνησης μέτρων ελκυστικότητας του τμήματος και της επιλογής ενός ή περισσότερων τμημάτων αγοράς όπου θα δραστηριοποιηθεί. Τέλος, **η χωροθέτηση του προϊόντος (ή διαφοροποίηση), είναι η πράξη επιδίωξης χώρου στην αγορά μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και η προσφορά της σε κάθε αγορά-στόχο.**

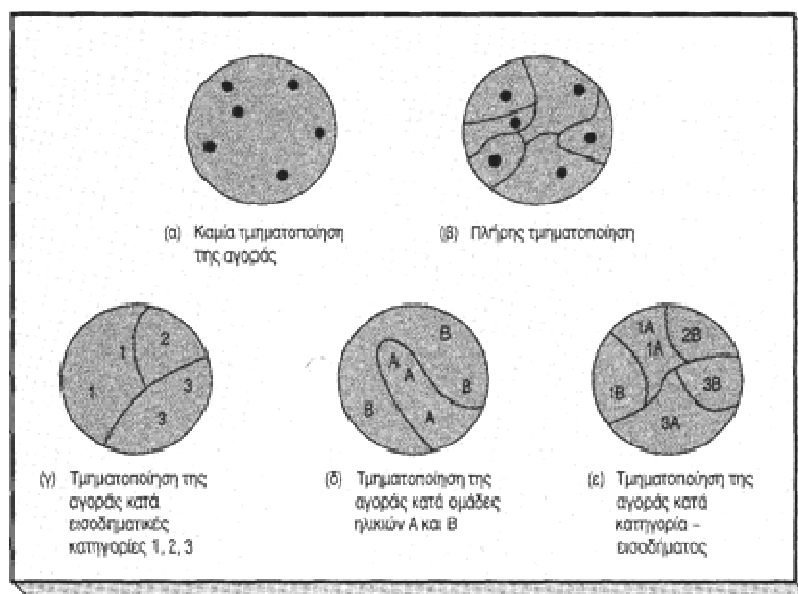
10.1. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι αγορές αποτελούνται από αγοραστές και οι αγοραστές διαφέρουν από μια ή περισσότερες απόψεις. Μπορεί να διαφέρουν ως προς τις επιθυμίες, την αγοραστική δύναμη, τη γεωγραφική θέση, την αγοραστική στάση και τις αγοραστικές μεθόδους. Οποιαδήποτε απ' τις μεταβλητές αυτές μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση μιας αγοράς.

10.1.1. Η γενική προσέγγιση τμηματοποίησης μιας αγοράς

Το Σχήμα 10-1 (α) δείχνει μια αγορά με έξι αγοραστές. Κάθε αγοραστής αποτελεί πιθανότητα μια ξεχωριστή αγορά λόγω των μοναδικών αναγκών και επιθυμιών. Ένας

προμηθευτής μπορεί να σχεδιάσει ένα ξεχωριστό προϊόν και/ή πρόγραμμα μάρκετινγκ για κάθε αγοραστή. Αυτός ο έσχατος βαθμός τμηματοποίησης της αγοράς, που ονομάζεται μάρκετινγκ συγκεκριμένων προδιαγραφών, απεικονίζεται στο Σχήμα 10-1 (β). Επειδή η τακτική αυτή θα κόστιζε στον οργανισμό πάρα πολλά χρήματα για να επιτυγχάνεται κάθε φορά η προσαρμογή της προσπάθειας, ο προμηθευτής εντοπίζει κατηγορίες αγοραστών που διαφέρουν ως προς τις ευρύτερες προδιαγραφές του προϊόντος και/ή την ανταπόκριση μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, ο προμηθευτής μπορεί να ανακαλύψει ότι οι εισοδηματικές ομάδες διαφέρουν ως προς τις επιθυμίες. Στο Σχήμα 10-1 (γ), ένας αριθμός (1, 2 ή 3) χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της εισοδηματικής τάξης κάθε αγοραστή. Γύρω απ' τους αγοραστές που ανήκουν στην ίδια εισοδηματική τάξη σύρονται γραμμές. Η τμηματοποίηση με γνώμονα το εισόδημα οδηγεί στη δημιουργία τριών τμημάτων.



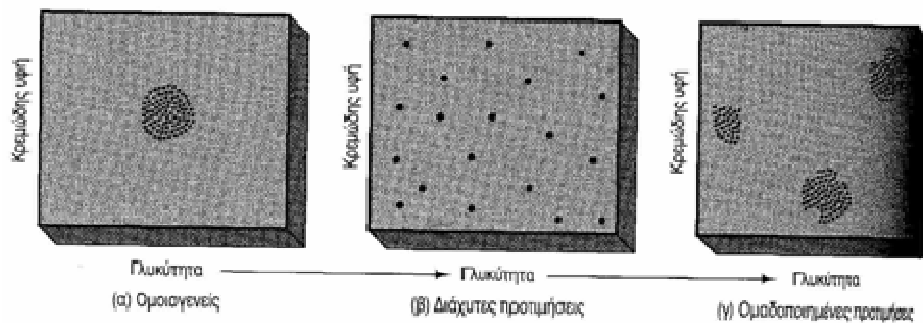
Σχήμα 10-1: Τμηματοποίηση με χαρακτηριστικά αγοραστών

Απ' την άλλη μεριά, ο προμηθευτής μπορεί να ανακαλύψει έντονες διαφορές ανάμεσα στους νέους και τους ηλικιωμένους αγοραστές. Στο Σχήμα 10-1 (δ), ένα γράμμα (Α ή Β) χρησιμοποιείται σαν ένδειξη της ηλικίας κάθε αγοραστή. Η τμηματοποίηση με γνώμονα την ηλικιακή τάξη οδηγεί στη δημιουργία δύο τμημάτων, το καθένα εκ των οποίων περιλαμβάνει τρεις αγοραστές. Τέλος, όταν και το εισόδημα και η ηλικία επηρεάζουν τη συμπεριφορά του αγοραστή, η αγορά μπορεί να διαιρεθεί σε πέντε τμήματα (Σχήμα 10-1(ε)).

10.1.2. Τρόποι τμηματοποίησης της αγοράς

Στο προηγούμενο παράδειγμα, η αγορά τμηματοποιήθηκε με γνώμονα το εισόδημα και την ηλικία, με αποτέλεσμα να ληφθούν διαφορετικά δημογραφικά τμήματα. Ας υποθέσουμε όμως ότι οι αγοραστές ερωτώνται πόσο πολύ επιθυμούν δύο ιδιότητες του προϊόντος (πχ. τη γλυκύτητα και την κρεμώδη υφή στην περίπτωση που το προϊόν είναι ένα παγωτό). Το αποτέλεσμα είναι ο προσδιορισμός των διαφορετικών τμημάτων προτίμησης στην αγορά. Οι τρόποι που προκύπτουν είναι τρεις:

- **Ομοιογενείς προτιμήσεις:** Το Σχήμα 10-2(α) δείχνει μια αγορά όπου όλοι οι καταναλωτές έχουν περίπου τις ίδιες προτιμήσεις. Η αγορά δεν δείχνει φυσικά τμήματα, τουλάχιστον όσον αφορά τις δύο αυτές ιδιότητες.
- **Διάχυτες προτιμήσεις:** Στο άλλο άκρο τώρα, οι προτιμήσεις των καταναλωτών μπορεί να είναι διάσπαρτες στο χώρο (Σχήμα 10-2 (β)), πράγμα που δείχνει ότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαφέρουν πάρα πολύ. Αν κάποια μάρκα εισέλθει στην αγορά, είναι πιθανό να τοποθετηθεί στο κέντρο για να προσελκύσει το ενδιαφέρον του περισσότερου κόσμου. Με το να τοποθετηθεί μια μάρκα στο κέντρο, ελαχιστοποιεί το άθροισμα της συνολικής δυσαρέσκειας. Ένας καινούριος ανταγωνιστής μπορεί να τοποθετηθεί δίπλα στην πρώτη μάρκα και να αγωνιστεί για να εξασφαλίσει ένα μερίδιο αγοράς. Ή ο ανταγωνιστής μπορεί να τοποθετηθεί σε κάποια γωνία για να κερδίσει σε μια ομάδα πελατών, η οποία δεν ήταν ικανοποιημένη απ' τη μάρκα που βρισκόταν στο κέντρο. Σε περίπτωση που υπάρχουν πολλές μάρκες στην αγορά, είναι πιθανόν να τοποθετηθούν σε όλη την έκταση και να δείχνουν πραγματικές διαφορές που να ταιριάζουν με τις διαφορές στην προτίμηση των καταναλωτών.
- **Ομαδοποιημένες προτιμήσεις:** Η αγορά πιθανόν να αποκαλύψει διακεκριμένες ομαδοποιήσεις προτίμησης, που ονομάζονται φυσικά τμήματα αγοράς [Σχήμα 10-3 (γ)]. Η πρώτη επιχείρηση σ' αυτή την αγορά έχει τρεις επιλογές. Μπορεί να τοποθετηθεί στο κέντρο ελπίζοντας ότι θα προσελκύει όλες τις ομάδες (μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ). Μπορεί να τοποθετηθεί στο μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς (συγκεντρωμένο μάρκετινγκ). Μπορεί να δημιουργήσει πολλές μάρκες, η καθεμία εκ των οποίων να είναι τοποθετημένη σε κάποιο ξεχωριστό τμήμα (διαφοροποιημένο μάρκετινγκ). Είναι φανερό ότι αν η πρώτη επιχείρηση δημιουργήσει μία μόνο μάρκα, οι ανταγωνιστές θα εισέλθουν και θα εισαγάγουν μάρκες στα άλλα τμήματα.



Σχήμα 10-2: Τμηματοποίηση με ιδιότητες προϊόντος

10.1.3. Διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς

Υπάρχει κάποια επίσημη διαδικασία για τον εντοπισμό των βασικότερων τμημάτων μιας αγοράς; Η απάντηση είναι καταφατική, ενώ ταυτόχρονα πολλές εταιρίες ερευνών διεξάγουν τακτικά επίσημες μελέτες τμηματοποίησης στις οποίες τα βασικότερα τμήματα της αγοράς αποκαλύπτονται με συστηματικό τρόπο. Η διαδικασία αποτελείται από τρία βήματα:

1. **Το βήμα της έρευνας:** Ο ερευνητής παίρνει άτυπες συνεντεύξεις και ασχολείται με ομάδες καταναλωτών για να ενημερωθεί για τα κίνητρα, τη στάση και τη συμπεριφορά τους. Με βάση αυτές τις πληροφορίες ο ερευνητής καταστρώνει ένα επίσημο ερωτηματολόγιο, το οποίο διανέμεται σ' ένα μεγαλύτερο δείγμα καταναλωτών με απώτερο στόχο τη συλλογή περισσότερων πληροφοριών. Το δείγμα πρέπει να είναι μεγάλο προκειμένου να συλλεγούν αρκετά στοιχεία για την επακριβή κατασκευή του προφίλ κάθε τμήματος.
2. **Το βήμα της ανάλυσης:** Ο ερευνητής εφαρμόζει στα στοιχεία την ανάλυση παραγόντων για να αφαιρέσει τις μεταβλητές που εμφανίζουν υψηλή συσχέτιση. Στη συνέχεια ο ερευνητής εφαρμόζει την ανάλυση ομαδοποίησης για να δημιουργήσει ένα συγκεκριμένο αριθμό τμημάτων που διαφέρουν πάρα πολύ. Κάθε ομαδοποίηση είναι εσωτερικά ομοιογενής και εξωτερικά πολύ διαφορετική από κάθε άλλη ομαδοποίηση.
3. **Το βήμα της δημιουργίας του προφίλ:** Κάθε ομαδοποίηση μετατρέπεται τώρα σε προφίλ με βάση τις στάσεις, τη συμπεριφορά, τα δημογραφικά στοιχεία, τα ψυχογραφικά στοιχεία και τις συνήθειες κατανάλωσης μαζικών μέσων ενημέρωσης που τη χαρακτηρίζουν.

Αυτή η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς πρέπει να επανεφαρμόζεται κατά διαστήματα, επειδή τα τμήματα αγοράς αλλάζουν. Οι εταιρίες που ανήκουν σ' ένα κλάδο λειτουργούν πάντα πάνω σε μια υποτιθέμενη τμηματοποίηση.

10.1.4. Βάσεις για την τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών

Εδώ θέλουμε να δούμε τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως για την τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών. **Οι μεταβλητές κατατάσσονται σε δύο ευρείες κατηγορίες. Σε αυτές που βασίζονται στα χαρακτηριστικά των καταναλωτών.** Συνήθως χρησιμοποιούν γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά. **Η δεύτερη κατηγορία περιέχει τις μεταβλητές που εξετάζουν τις αντιδράσεις των καταναλωτών απέναντι στο συγκεκριμένο προϊόν,** όπως είναι τα επιζητούμενα πλεονεκτήματα, οι χρήσεις για τις οποίες προορίζονται, η μάρκα και η εμπιστοσύνη. Παρακάτω εξετάζονται οι πιο βασικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην τμηματοποίηση της αγοράς:

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ: Η γεωγραφική τμηματοποίηση απαιτεί διαίρεση της αγοράς σε διαφορετικές γεωγραφικές μονάδες όπως είναι τα έθνη, οι περιφέρειες, οι επαρχίες, οι πόλεις ή οι γειτονίες. Η εταιρία μπορεί να αποφασίσει να λειτουργήσει σε μία ή περισσότερες γεωγραφικές περιοχές ή να λειτουργήσει σε όλες, αλλά να δίνει προσοχή στις τοπικές διαφορές των γεωγραφικών αναγκών και προτιμήσεων.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ: Η δημογραφική τμηματοποίηση συνίσταται στη διαίρεση της αγοράς σε ομάδες με βάση δημογραφικές μεταβλητές όπως είναι **η ηλικία, το φύλο, το μέγεθος της οικογένειας, ο κύκλος οικογενειακής ζωής, το εισόδημα, το επάγγελμα, η εκπαίδευση, το θρήσκευμα, η φυλή και η εθνικότητα.** Οι δημογραφικές μεταβλητές είναι οι πιο δημοφιλείς βάσεις για τη διάκριση των ομάδων των πελατών. Ένας λόγος είναι ότι οι επιθυμίες του καταναλωτή, οι προτιμήσεις και οι ρυθμοί χρησιμοποίησης συχνά συνδέονται στενά με δημογραφικές μεταβλητές. Ένας άλλος είναι ότι οι δημογραφικές μετρώνται πιο εύκολα απ' τους περισσότερους άλλους τύπους μεταβλητών. Ακόμα κι όταν η αγορά-στόχος περιγράφεται με μη δημογραφικά δεδομένα (ας πούμε, με ένα τύπο προσωπικότητας), η σύνδεση προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι απαραίτητη προκειμένου να γνωρίζουμε το μέγεθος της αγοράς-στόχου και τον τρόπο αποτελεσματικής προσέγγισής της.

ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ: Στην ψυχογραφική τμηματοποίηση οι αγοραστές διαιρούνται σε διαφορετικές ομάδες με βάση **την κοινωνική τάξη, τον τρόπο ζωής και/ή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας** (βλ. Ενότητα 7). Άτομα που ανήκουν στην ίδια δημογραφική ομάδα, μπορεί να παρουσιάζουν πολύ διαφορετικά ψυχογραφικά προφίλ.

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ: Στην περίπτωση της τμηματοποίησης με βάση τη συμπεριφορά, οι αγοραστές διαιρούνται σε ομάδες με βάση: τις γνώσεις τους, τα χαρακτηριστικά τους, τη χρήση ή την ανταπόκριση προς ένα προϊόν. Συγκεκριμένα, γίνεται τμηματοποίηση με βάση:

Περιστάσεις: Ο διαχωρισμός των αγοραστών μπορεί να γίνει σύμφωνα με τις περιστάσεις κατά τις οποίες δημιουργείται μια ανάγκη, αγοράζουν ένα προϊόν ή χρησιμοποιούν ένα προϊόν. Για παράδειγμα, το αεροπορικό ταξίδι πραγματοποιείται σε περιστάσεις που δημιουργούνται λόγω δουλειάς, διακοπών ή οικογενειακών λόγων. Μια αεροπορική εταιρία μπορεί να εξειδικευθεί στην εξυπηρέτηση ατόμων που έχουν ανάγκη να ταξιδεύσουν για έναν απ' τους παραπάνω λόγους. Άλλες περιστάσεις είναι οι στιγμές ορόσημα στη ζωή ενός ατόμου, όπως ο γάμος.

Πλεονεκτήματα/ Ωφελήματα: Μια ισχυρή μορφή τμηματοποίησης είναι η ταξινόμηση των αγοραστών σύμφωνα με τα διαφορετικά ωφελήματα/πλεονεκτήματα που αναζητούν απ' το προϊόν. Μια μελέτη εφάρμοσε τμηματοποίηση με βάση τα πλεονεκτήματα στην αγορά των ρολογιών. Διαπίστωσε ότι κατά προσέγγιση το 23% των αγοραστών αγόραζε ρολόι με κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή, το 46% με κριτήριο την αντοχή και την εν γένει ποιότητά του σαν προϊόν και το 31% αγόραζε ρολόι επειδή το θεωρούσε σύμβολο κάποιας σημαντικής περίπτωσης. Μια άλλη έρευνα έκανε τμηματοποίηση στην αγορά της οδοντόκρεμας. Αποκάλυψε τέσσερα τμήματα με βάση τα πλεονεκτήματα: αυτό που οι αγοραστές ενδιαφέρονταν για την οικονομία, αυτό που οι αγοραστές ενδιαφέρονταν για την προστασία, αυτό που είχε σχέση με την καλαισθησία και αυτό που είχε σχέση με την καλή γεύση.

Θέση χρήστη: Πολλές αγορές μπορούν να τμηματοποιηθούν σε μη χρήστες, πρώην χρήστες, πιθανούς χρήστες, χρήστες για πρώτη φορά και τακτικούς χρήστες ενός προϊόντος. Οι εταιρίες που έχουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς ενδιαφέρονται ειδικότερα για την μετατροπή των πιθανών χρηστών σε πραγματικούς χρήστες, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις θα επιχειρήσουν να προσελκύσουν χρήστες ανταγωνιστικών μαρκών προς τη δική τους μάρκα.

Ρυθμός χρησιμοποίησης: Οι αγορές μπορούν να τμηματοποιηθούν σε ομάδες ελαφριάς, μέτριας και έντονης χρήσης προϊόντος (τμηματοποίηση ως προς τον όγκο). Τα άτομα που κάνουν έντονη χρήση συνήθως αποτελούν ένα μικρό ποσοστό της αγοράς, αλλά καλύπτουν ένα μεγάλο ποσοστό της συνολικής κατανάλωσης. Παίρνοντας σαν παράδειγμα τη μπίρα, αν το 68% των ατόμων δεν πίνει μπίρα, το 32% που πίνει μπίρα μπορεί να διαιρεθεί σε δύο ομάδες. Στη πρώτη, το 16% του 32% είναι μικροί χρήστες και καλύπτουν μόλις το 12% της συνολικής κατανάλωσης μπίρας. Το άλλο 16% του 32% είναι άτομα που κάνουν μεγάλη χρήση, η οποία καλύπτει το 88% της συνολικής κατανάλωσης!

Αφοσίωση: Μια αγορά μπορεί να τμηματοποιηθεί από άποψη αφοσίωσης του καταναλωτή. Ας υποθέσουμε ότι υπάρχουν πέντε μάρκες: Α, Β, Γ, Δ και Ε. Οι αγοραστές μπορούν να διαιρεθούν σε τέσσερις ομάδες σύμφωνα με την αφοσίωση που επιδεικνύουν:

- Πάρα πολύ αφοσιωμένοι: Οι καταναλωτές που αγοράζουν πάντα την ίδια μάρκα. Έτσι, ένα αγοραστικό πρότυπο του τύπου Α, Α, Α, Α, Α, Α μπορεί να αντιπροσωπεύει έναν καταναλωτή που είναι αφοσιωμένος μόνο στη μάρκα Α.
- Αφοσιωμένοι. Οι καταναλωτές που είναι αφοσιωμένοι σε δύο ή τρεις μάρκες. Το αγοραστικό πρότυπο Α, Α, Β, Β, Α, Β, αντιπροσωπεύει ένα καταναλωτή που είναι αφοσιωμένος και στη μάρκα Α και στη μάρκα Β.
- Μεταβαλλόμενης αφοσίωσης: Οι καταναλωτές που στρέφονται απ' τη μία μάρκα στην άλλη. Το πρότυπο αγορών Α, Α, Α, Β, Β, Β, πιθανόν να αντιπροσωπεύει ένα καταναλωτή που εγκαταλείπει τη μάρκα Α για να αφοσιωθεί στη μάρκα Β.
- Άστατοι. Οι καταναλωτές που δεν δείχνουν καμία αφοσίωση προς καμία μάρκα. Το πρότυπο αγορών Α, Γ, Ε, Β, Δ, Β, δείχνει έναν άστατο καταναλωτή, ο οποίος είτε αναζητά ειδικές προσφορές, είτε έχει τάση ποικιλίας.

Φάση ετοιμότητας του αγοραστή: Ανα πάσα στιγμή οι άνθρωποι βρίσκονται σε διαφορετικές φάσεις ετοιμότητας για να αγοράσουν κάποιο προϊόν. Μερικοί είναι ενήμεροι. Κάποιοι άλλοι είναι πληροφορημένοι. Ορισμένοι ενδιαφέρονται, κάποιοι επιθυμούν πολύ να αγοράσουν και κάποιοι άλλοι προτίθενται να αγοράσουν. Οι σχετικοί αριθμοί είναι αυτοί στους οποίους οφείλεται η μεγάλη διαφορά κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος μάρκετινγκ.

Στάση: Τα άτομα που υπάρχουν σε κάποια αγορά μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με το βαθμό του ενθουσιασμού που τους διακατέχει για το προϊόν. Πέντε είναι οι κατηγορίες στάσης που μπορεί κανείς να διακρίνει: ο ενθουσιώδης, ο θετικός,

ο αδιάφορος, ο αρνητικός και ο εχθρικός. Σε μια πολιτική εκστρατεία τα άτομα που επισκέπτονται το ένα σπίτι μετά το άλλο χρησιμοποιούν τη στάση του ψηφοφόρου για να προσδιορίσουν πόσο χρόνο να αφιερώσουν στο συγκεκριμένο ψηφοφόρο. Συνήθως εν αφιερώνουν καθόλου χρόνο για να αλλάξουν τη στάση των αρνητικά διακείμενων ψηφοφόρων και εκείνων που τηρούν εχθρική στάση.

10.1.5. Οι βάσεις για την τμηματοποίηση των βιομηχανικών αγορών

Οι βιομηχανικές αγορές μπορούν να τμηματοποιηθούν με τη χρησιμοποίηση πολλών μεταβλητών απ' αυτές που χρησιμοποιήθηκαν στην τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών. Τέτοιες μεταβλητές είναι η γεωγραφία, τα επιδιωκόμενα ωφέλη/ πλεονεκτήματα και ο ρυθμός χρησιμοποίησης. Όμως υπάρχουν και κάποιες άλλες μεταβλητές, όπως η οργάνωση της λειτουργίας των προμηθευτών, η δομή του κλάδου, τα μεγέθη των παραγγελιών, κ.ά. Μέσα στα πλαίσια ενός επιλεγέντος κλάδου-στόχου, μια εταιρία μπορεί να προχωρήσει, για παράδειγμα, σε περαιτέρω τμηματοποίηση κατά μέγεθος πελάτη. Κατά κανόνα, οι εταιρίες βιομηχανικών προϊόντων δεν εστιάζουν την προσοχή τους σε μια μεταβλητή τμηματοποίησης μόνο, αλλά εφαρμόζουν τμηματοποίηση με βάση πολλά χαρακτηριστικά.

10.1.6. Προσδιορισμός του προφίλ των τμημάτων αγοράς

Για κάθε τμήμα αγοράς που ενδιαφέρει την εταιρία, πρέπει να επιδιωχθεί ο προσδιορισμός του προφίλ του όσο το δυνατόν λεπτομερέστερα. Δεν αρκεί απλώς να εξετάσουμε, για παράδειγμα, τους πελάτες που επιδεικνύουν ευαισθησία ως προς την τιμή σε σχέση με τους πελάτες που επιδεικνύουν ευαισθησία ως προς την ποιότητα. Χρειαζόμαστε κάποια επιπλέον στοιχεία περιγραφής του τμήματος, όπως είναι τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά όσον αφορά τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις στάσεις και τη συμπεριφορά. Σαν παράδειγμα στο Σχήμα 10-3 φαίνεται μια μελέτη τμηματοποίησης κατά πλεονεκτήματα που έκανε με βάση άτομα που πίνουν καφέ.

Είναι σαφές ότι ο επιχειρηματίας ελπίζει να ανακαλύψει διαφορετικά προφίλ για τα τμήματα. Στην καλύτερη περίπτωση, τα τμήματα θα διαφέρουν ως προς τα ψυχογραφικά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά καθώς και στα χαρακτηριστικά όσον αφορά τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Συνεπώς, τα αποτελέσματα θα

αποτελούν μια ένδειξη του γεγονότος ότι μια μάρκα καφέ χωρίς καφεΐνη πρέπει να προωθηθεί περισσότερο προς τα ηλικιωμένα άτομα, τους τελούντες εν χηρεία κ.λπ.

ΟΝΟΜΑΣΙΑ	ΤΜΗΜΑ		
	ΧΩΡΙΣ ΚΑΦΕΪΝΗ	ΚΑΝΟΝΙΚΟΣ	ΦΙΛΤΡΟΥ
Μέγεθος	35%	33%	32%
Επιθυμητά πλεονεκτήματα που το κάνουν να διαφέρει	Χωρίς καφεΐνη Δεν προκαλεί νευρικότητα Φτιάχνεται γρήγορα Δεν ζεπνώνει Σημειωμένη μορφή	Κανονικός Ξυπνάει Βολική συσκευασία Πολύ γνωστή μάρκα Φτιάχνεται εύκολα	Δεν φτιάχνεται γρήγορα Δεν διαθέτει βολική συσκευασία Δεν κηιάγεται εύκολα Ειδικός εξοπλισμός Δεν είναι σε σημειωμένη μορφή
Συχνότητα χρήσης	Χρήστες που κάνουν μικρή κατανάλωση	Χρήστες που κάνουν μέτρια κατανάλωση	Χρήστες που κάνουν μεγάλη κατανάλωση
Χρησιμοποιούμενος τύπος	Σιγριατός	Και τα δύο	Φίλτρον
Χρησιμοποιούμενη μάρκα	San'ka Brim Taster's Choice Nescafe High Point	Maxwell House Folger's	Hills Bros. Όλοι οι άλλοι
Δημογραφικά χαρακτηριστικά	Μεγάλης ηλικίας Τελούντες εν χηρεία Με χαμηλό εισόδημα Περισσότερες μειονότητες	Μέσης ηλικίας Διαζευγμένοι Μέσο εισόδημα Περισσότερες μειονότητες	Νεότεροι Παντρεμένοι Υψηλό εισόδημα Λιγότερες μειονότητες

Σχήμα 10-3: Τμηματοποίηση με ιδιότητες προϊόντος

10.1.7. Προϋποθέσεις για αποτελεσματική τμηματοποίηση

Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι τμηματοποίησης μιας αγοράς, όλες οι τμηματοποιήσεις δεν είναι αποτελεσματικές. Για παράδειγμα, αυτοί που αγοράζουν επιτραπέζιο αλάτι μπορούν να χωριστούν σ' αυτούς που έχουν μαύρα και σ' αυτούς που έχουν ξανθά μαλλιά. Το χρώμα των μαλλιών, όμως, δεν παίζει ρόλο στην αγορά αλατιού. Για να είναι όσο το δυνατόν πιο χρήσιμα, τα τμήματα της αγοράς πρέπει να διαθέτουν τέσσερα χαρακτηριστικά:

- **Μετρησιμότητα:** Ο βαθμός στον οποίο το μέγεθος και η αγοραστική δύναμη των τμημάτων μπορεί να μετρηθεί. Ορισμένες μεταβλητές τμηματοποίησης είναι δύσκολο να μετρηθούν, όπως για παράδειγμα είναι το μέγεθος του τμήματος των εφήβων καπνιστών, οι οποίοι καπνίζουν κυρίως από αντίδραση προς τους γονείς τους.

- **Ουσιαστικότητα:** Ο βαθμός στον οποίο τα τμήματα είναι μεγάλα και/ή αρκετά αποδοτικά. Κάθε τμήμα πρέπει να είναι η μεγαλύτερη δυνατή ομοειδής ομάδα που να αξίζει να επιδιωχθεί η κατάκτησή της με ένα ειδικά διαμορφωμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Δεν συμφέρει, για παράδειγμα, ένα κατασκευαστή αυτοκινήτων να φτιάξει αυτοκίνητα για αγοραστές που το ύψος τους δεν υπερβαίνει τα 120 εκατοστά.
- **Προσβασιμότητα:** Ο βαθμός στον οποίο μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική πρόσβαση και εξυπηρέτηση των τμημάτων. Ας υποθέσουμε ότι μια εταιρία που κατασκευάζει αρώματα διαπιστώνει ότι αυτοί που χρησιμοποιούν μεγάλες ποσότητες της μάρκας της είναι οι ανύπαντρες γυναίκες που αργούν τα βράδια να γυρίσουν στο σπίτι τους και συχνάζουν σε μπαρ. Στα άτομα που ανήκουν σ' αυτή την ομάδα θα είναι δύσκολο η εταιρία να έχει πρόσβαση, αν δεν κατοικούν σε ορισμένη περιοχή, αν δεν ψωνίζουν από συγκεκριμένα καταστήματα κι αν δεν εκτίθενται σε ορισμένα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- **Δυνατότητα επενέργειας:** Ο βαθμός στον οποίο τα αποτελεσματικά προγράμματα μπορούν να διαμορφωθούν προκειμένου να προσελκύσουν και να εξυπηρετήσουν τα τμήματα. Μια μικρή αεροπορική εταιρία, για παράδειγμα, προσδιόρισε επτά τμήματα αγοράς, αλλά το προσωπικό της ήταν πολύ λίγο για να μπορεί να καταστρώσει ξεχωριστά προγράμματα μάρκετινγκ για κάθε τμήμα.

10.2. Στόχευση αγοράς

Η επιχείρηση τώρα πρέπει να αξιολογήσει τα διάφορα τμήματα και να αποφασίσει πόσα και ποια τμήματα να εξυπηρετήσει. Τώρα θα ασχοληθούμε με τα εργαλεία με τα οποία γίνεται η αξιολόγηση κι η επιλογή τμημάτων.

10.2.1. Αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς

Για να αξιολογήσει μια επιχείρηση τα διάφορα τμήματα αγοράς πρέπει να κοιτάξει τρεις παράγοντες: **το μέγεθος και την ανάπτυξη του τμήματος, τη δομική ελκυστικότητα του τμήματος καθώς και τους στόχους και τους πόρους της.**

ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: Το πρώτο ερώτημα το οποίο πρέπει μια εταιρία να κάνει είναι αν κάποιο πιθανό τμήμα έχει τα σωστά χαρακτηριστικά όσον

αφορά το μέγεθος και την ανάπτυξη. Το "σωστό μέγεθος" είναι κάτι το σχετικό. Οι μεγάλες εταιρίες προτιμούν τμήματα με μεγάλο όγκο πωλήσεων και συχνά παραβλέπουν ή αποφεύγουν τα μικρά τμήματα. Οι μικρές εταιρίες, με τη σειρά τους, αποφεύγουν τα μεγάλα τμήματα γιατί απαιτούνται πάρα πολλοί πόροι. Η ανάπτυξη τμήματος είναι συνήθως ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό, δεδομένου ότι κατά κανόνα οι εταιρίες θέλουν αύξουσες πωλήσεις και κέρδη. Ταυτόχρονα οι ανταγωνιστές εισέρχονται γρήγορα στα αναπτυσσόμενα τμήματα και περιορίζουν την αποδοτικότητά τους.

ΔΟΜΙΚΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ: Ένα τμήμα μπορεί να έχει το επιθυμητό μέγεθος και την επιθυμητή ανάπτυξη, αλλά παρ' όλα αυτά να μην είναι ελκυστικό από την άποψη της αποδοτικότητας. Ο Porter έχει εντοπίσει πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την εγγενή μακροχρόνια ελκυστικότητα μιας αγοράς στο σύνολο της ή οποιουδήποτε τμήματός της (μοντέλο των πέντε δυνάμεων ή πέντε απειλών):

1. **Απειλή έντονου ανταγωνισμού ανάμεσα σε τμήματα:** Ένα τμήμα θεωρείται μη ελκυστικό αν περιέχει ήδη πολλούς ισχυρούς ή επιθετικούς ανταγωνιστές. Η κατάσταση είναι ακόμα πιο δύσκολη αν το τμήμα βρίσκεται σε στασιμότητα ή σε ύφεση, αν οι προσθήκες δυναμικότητας γίνονται σε μεγάλες δόσεις, αν τα σταθερά έξοδα είναι υψηλά, αν τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά ή αν οι ανταγωνιστές έχουν πολλές πιθανότητες να παραμείνουν στο τμήμα.
2. **Απειλή νέας εισόδου:** Ένα τμήμα θεωρείται μη ελκυστικό αν είναι πιθανό να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές οι οποίοι θα φέρουν νέα δυναμικότητα, ουσιαστικούς πόρους και ένα κίνητρο για ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς. Το ερώτημα συνοψίζεται στο κατά πόσο είναι εύκολη η είσοδος νέων επιχειρήσεων. Θα δυσκολευτούν σε περίπτωση που υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου μαζί με σημαντικά αντίποινα απ' τις επιχειρήσεις που βρίσκονται ήδη στο τμήμα. Όσο χαμηλότερα είναι τα εμπόδια για την είσοδο ή μικρότερη η επιθυμία για αντίποινα, τόσο λιγότερο ελκυστικό είναι το τμήμα. Η ελκυστικότητα του τμήματος ποικίλλει ανάλογα με το ύψος των εμποδίων εισόδου και εξόδου. Το πιο ελκυστικό τμήμα από την άποψη των κερδών του κλάδου είναι εκείνο στο οποίο τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και τα εμπόδια εξόδου χαμηλά. Ελάχιστες νέες επιχειρήσεις μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο, ενώ οι επιχειρήσεις που έχουν κακή απόδοση μπορούν να αποχωρήσουν εύκολα. Όταν και τα εμπόδια εισόδου και τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, οι δυνατότητες κέρδους είναι υψηλές, αλλά συνήθως

συνοδεύονται από περισσότερο κίνδυνο, επειδή οι επιχειρήσεις που έχουν κακή απόδοση παραμένουν στο τμήμα και αγωνίζονται. Όταν τα εμπόδια εισόδου και εξόδου είναι χαμηλά, οι επιχειρήσεις εισέρχονται εύκολα και αποχωρούν εύκολα απ' τον κλάδο, ενώ οι αποδόσεις είναι σταθερές και χαμηλές. Η χειρότερη περίπτωση είναι όταν τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά και τα εμπόδια εξόδου υψηλά. Σ' αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις εισέρχονται όταν το κλίμα είναι καλό, αλλά τους είναι δύσκολο να εγκαταλείψουν το τμήμα όταν το κλίμα είναι κακό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη χρόνια υπερ-δυναμικότητα και συμπιεσμένα κέρδη για όλους.

3. **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων:** Ένα τμήμα θεωρείται μη ελκυστικό αν υπάρχουν πραγματικά ή πιθανά υποκατάστατα για το προϊόν. Τα υποκατάστατα θέτουν κάποιο όριο στις πιθανές τιμές και τα κέρδη τα οποία μπορούν να σημειωθούν σ' ένα τμήμα.
4. **Απειλή αύξησης της διαπραγματευτικής ισχύος των αγοραστών:** Ένα τμήμα θεωρείται μη ελκυστικό αν οι αγοραστές διαθέτουν μια ισχυρή ή αύξουσα διαπραγματευτική δύναμη. Οι αγοραστές θα επιχειρήσουν να πιέσουν τις τιμές προς τα κάτω, θα απαιτήσουν περισσότερη ποιότητα ή εξυπηρέτηση και θα φέρουν τον ένα ανταγωνιστή αντιμέτωπο με τον άλλο κι όλα αυτά θα γίνουν σε βάρος της αποδοτικότητας του προμηθευτή/ πωλητή.
5. **Απειλή αύξησης της διαπραγματευτικής ισχύος των προμηθευτών:** Ένα τμήμα θεωρείται μη ελκυστικό αν οι προμηθευτές της εταιρίας –προμηθευτές πρώτων υλών και μηχανημάτων, οργανισμοί κοινής ωφέλειας, Τράπεζες, εργατικά συνδικάτα και λοιπά– είναι σε θέση να αυξήσουν τις τιμές, να χειροτερεύσουν την ποιότητα ή να μειώσουν την ποσότητα των παραγγελλόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η καλύτερη άμυνα είναι η δημιουργία καλών σχέσεων με τους προμηθευτές και η εξασφάλιση πολλών πηγών προμήθειας πόρων.

ΣΤΟΧΟΙ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ: Ακόμα κι όταν ένα τμήμα έχει θετικό μέγεθος και ανάπτυξη και από δομική άποψη είναι ελκυστικό, η εταιρία πρέπει να λάβει υπόψη τους στόχους και τους πόρους της σε σχέση με αυτό το τμήμα. Μερικά ελκυστικά τμήματα μπορούν να απορριφθούν επειδή δεν ταιριάζουν με τους μακροχρόνιους στόχους της εταιρίας ή η εταιρία δεν έχει πόρους και ικανότητες να επιβιώσει σε αυτά.

10.2.2. Επιλογή των τμημάτων αγοράς

Σαν αποτέλεσμα της αξιολόγησης διαφορετικών τμημάτων, η εταιρία ελπίζει να βρει ένα ή περισσότερα τμήματα αγοράς στα οποία αξίζει να εισέλθει. Η εταιρία πρέπει να αποφασίσει ποια και πόσα τμήματα να εξυπηρετήσει. Αυτό είναι το πρόβλημα της επιλογής της αγοράς-στόχου. Η εταιρία μπορεί να μελετήσει πέντε μοντέλα επιλογής αγοράς-στόχου, τα οποία φαίνονται στο Σχήμα 10-4.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΕ ΕΝΑ ΤΜΗΜΑ: Στην απλούστερη περίπτωση, η εταιρία επιλέγει ένα και μοναδικό τμήμα. Η εταιρία μπορεί να ταιριάζει εκ του φυσικού της προς τις βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας σ' αυτό το τμήμα. Μπορεί να διαθέτει πολύ περιορισμένα κεφάλαια και να λειτουργεί μόνο σ' ένα τμήμα. Μπορεί στο τμήμα αυτό να μην υπάρχει άλλος ανταγωνιστής. Μπορεί να είναι ένα τμήμα το οποίο να αποτελεί βασικό εφαλτήριο για περαιτέρω επέκταση του τμήματος.

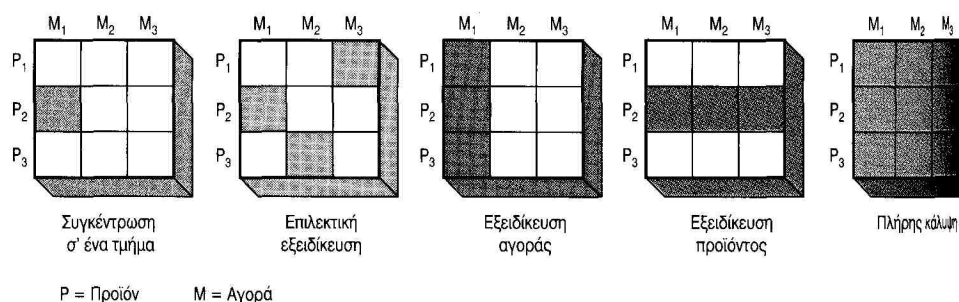
Με την επιλογή ενός τμήματος η εταιρία επιλέγει το δρόμο του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ. Τα παραδείγματα συγκεντρωμένου μάρκετινγκ που μπορεί να αναφέρει κανείς είναι πολλά. Μέσω του συγκεντρωμένου μάρκετινγκ, η επιχείρηση επιτυγχάνει μια ισχυρή θέση αγοράς στο τμήμα χάρη στην καλύτερη γνώση των αναγκών του τμήματος και το ειδικό κύρος που προσδίδει. Ταυτόχρονα όμως, το συγκεντρωμένο μάρκετινγκ εγκυμονεί μεγαλύτερους απ' τους συνήθεις κινδύνους. Το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς μπορεί να αποδειχθεί αποτυχία.

ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση επιλέγει ένα πλήθος τμημάτων, το καθένα απ' τα οποία είναι αντικειμενικά ελκυστικό και ταιριάζει προς τους στόχους και τους πόρους της επιχείρησης. Ανάμεσα στα τμήματα μπορεί να υπάρχει ελάχιστη ή και καθόλου συνεργασία, αλλά κάθε τμήμα υπόσχεται να αποφέρει κέρδη. Η στρατηγική αυτή της πολυ-τμηματικής κάλυψης πλεονεκτεί έναντι της μονο-τμηματικής κάλυψης όσον αφορά τη διαφοροποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Ακόμα κι όταν κάποιο τμήμα πάψει να είναι ελκυστικό, η επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να κερδίζει χρήματα σε άλλα τμήματα.

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση επικεντρώνει την προσοχή της στην κατασκευή ενός συγκεκριμένου προϊόντος το οποίο πωλεί σε πολλά τμήματα. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε μια εταιρία που κατασκευάζει μικροσκόπια, η οποία πωλεί το προϊόν της στα πανεπιστημιακά εργαστήρια, στα κρατικά εργαστήρια και στα εμπορικά εργαστήρια. Μέσω αυτής της

στρατηγικής, η επιχείρηση αποκτά καλή φήμη στο συγκεκριμένο αυτό τομέα προϊόντος. Ο κίνδυνος της έλλειψης κίνησης μπορεί να υπάρξει σε περίπτωση που το προϊόν –στην προκειμένη περίπτωση τα μικροσκόπια- αντικαθίσταται από μια εντελώς νέα τεχνολογία με την οποία μεγεθύνονται τα μικρά αντικείμενα.

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση επικεντρώνει την προσοχή της στην εξυπηρέτηση πολλών αναγκών της συγκεκριμένης ομάδας πελατών. Σαν παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μια επιχείρηση η οποία κατασκευάζει μια σειρά προϊόντων για πανεπιστημιακά εργαστήρια. Η επιχείρηση αποκτά σημαντική φήμη λόγω του ότι εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση αυτής της ομάδας πελατών και αναδεικνύεται σε πηγή προμήθειας για όλα τα νέα προϊόντα που μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή η ομάδα πελατών. Ο κίνδυνος της έλλειψης κίνησης μπορεί να υπάρξει αν σ' αυτή την ομάδα πελατών –στην προκειμένη περίπτωση τα πανεπιστημιακά εργαστήρια- διακοπεί η χορήγηση πιστώσεων με αποτέλεσμα να μειώσουν τις αγορές τους απ' αυτή την επιχείρηση.



Σχήμα 10-4: Πέντε μοντέλα επιλογής αγοράς στόχου

ΠΛΗΡΗΣ ΚΑΛΥΨΗ ΑΓΟΡΑΣ: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να εξυπηρετήσει όλες τις ομάδες πελατών με όλα τα προϊόντα που ενδεχομένως θα χρειάζονταν. Μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να αναλάβουν μια στρατηγική πλήρους κάλυψης της αγοράς. Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να καλύψουν μια ολόκληρη αγορά από δύο απόψεις: μέσω του μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ ή μέσω του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ:

► **Μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ:** Η επιχείρηση μπορεί να αγνοήσει τις διαφορές των τμημάτων αγοράς και να επιδιώξει την εξυπηρέτηση ολόκληρης της αγοράς με μία μόνο αγοραία προσφορά. Εστιάζει την προσοχή της σε ό,τι είναι κοινό σε όλες τις ανάγκες των αγοραστών, παρά σε ό,τι είναι διαφορετικό. Σχεδιάζει ένα προϊόν και ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ το οποίο θα έχει απήχηση στους περισσότερους αγοραστές. Βασίζεται στη μαζική διανομή και τη μαζική διαφήμιση. Αποσκοπεί να βοηθήσει το προϊόν να μείνει στο μυαλό του κόσμου με μια ανώτερη εικόνα. Ένα παράδειγμα μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ είναι το μάρκετινγκ που χρησιμοποίησε αρχικά η Coca-Cola Company με το ένα αναψυκτικό, που διετίθετο σε ένα μπουκάλι συγκεκριμένου μεγέθους και είχε μια και μοναδική γεύση που ταίριαζε σε όλους τους καταναλωτές. Το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ υποστηρίζεται από το ότι η μικρή γκάμα προϊόντων συνεπάγεται χαμηλό κόστος παραγωγής, αποθεματοποίησης και μεταφοράς. Η έλλειψη έρευνας και σχεδιασμού μάρκετινγκ ανά τμήμα αγοράς μειώνει το κόστος της έρευνας μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ προϊόντος. Ενδεχομένως η εταιρία να μπορεί να μετατρέψει τα χαμηλά της έξοδα σε χαμηλές τιμές για να κερδίσει το τμήμα της αγοράς που έχει ευαισθησία στις τιμές.

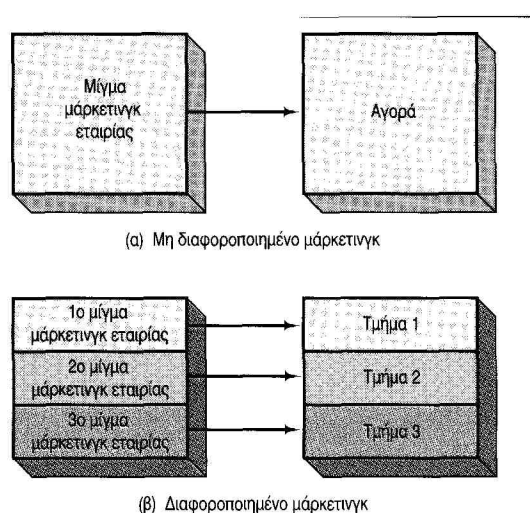
Παρ' όλα αυτά, η επιχείρηση που εφαρμόζει μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ κατά κανόνα κάνει μια προσφορά που στοχεύει στα μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Όταν αυτό το κάνουν πολλές επιχειρήσεις, το αποτέλεσμα που θα προκύψει θα είναι έντονος ανταγωνισμός για τα μεγαλύτερα τμήματα και υπο-ικανοποίηση για τα μικρότερα.

► **Διαφοροποιημένο μάρκετινγκ:** Στην προκειμένη περίπτωση η επιχείρηση λειτουργεί στα περισσότερα τμήματα της αγοράς, αλλά σχεδιάζει διαφορετικά προγράμματα για κάθε τμήμα. Το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ κατά κανόνα δημιουργεί περισσότερες συνολικές πωλήσεις απ' ό,τι το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ. Ωστόσο, το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ αυξάνει και τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης. Τα ακόλουθα έξοδα είναι πιθανόν να είναι υψηλότερα: Έξοδα τροποποίησης προϊόντος, Έξοδα παραγωγής, διαχειριστικά έξοδα, έξοδα αποθήκευσης και φυσικά έξοδα προώθησης.

Επειδή το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ οδηγεί αφενός σε υψηλότερες πωλήσεις και αφετέρου σε υψηλότερα έξοδα, τίποτα δεν μπορεί να λεχθεί προκαταβολικά σχετικά με την αποδοτικότητα αυτής της στρατηγικής. Μερικές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι έχουν υπερ-τμηματοποιήσει την αγορά τους και προσφέρουν πάρα πολλές μάρκες. Θα επιθυμούσαν να ασκούν μάρκετινγκ σε λιγότερες μάρκες, η καθεμία απ' τις

οποίες να απευθύνεται προς μια ευρύτερη ομάδα πελατών. Η μέθοδος αυτή ονομάζεται **αντι-τμηματοποίηση** ή διεύρυνση της βάσης. Επιδιώκει μεγαλύτερο όγκο για κάθε μάρκα. Η εταιρία Johnson & Johnson, για παράδειγμα, διεύρυνε την αγορά-στόχο της για το βρεφικό της σαμπουάν, με σκοπό να συμπεριλάβει σ' αυτή και ενήλικους. Και η Beecham κυκλοφόρησε την οδοντόκρεμα Aquafresh με σκοπό να προσελκύσει τρία τμήματα οφέλους: (1) εκείνους που επιθυμούν δροσερή αναπνοή, (2) εκείνους που θέλουν πιο λευκά δόντια και (3) εκείνους που θέλουν να αποφύγουν τα σφραγίσματα.

Στο Σχήμα 10-5 συνοψίζονται οι διαφορές ανάμεσα στο μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ και το επικεντρωμένο μάρκετινγκ.



Σχήμα 10-5: Διαφοροποιημένο και μη διαφοροποιημένο marketing

10.3. Στρατηγικές διαφοροποίησης (Χωροθέτηση μάρκετινγκ)

Ας υποθέσουμε ότι μια εταιρία έχει επιλέξει την αγορά-στόχο της. Αν είναι η μόνη εταιρία σε αυτήν την αγορά-στόχο, μπορεί να επιβάλλει μια τιμή που θα της αποδίδει ένα λογικό κέρδος. Αν δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εισόδου, ανταγωνιστές θα εισέλθουν στην αγορά και θα προκαλέσουν πτώση της τιμής. Σε περίπτωση που τα προϊόντα δεν είναι διαφοροποιημένα, οι περισσότεροι αγοραστές θα επιλέξουν το προϊόν με τη χαμηλότερη τιμή. Η μόνη εναλλακτική λύση για την πρώτη εταιρία είναι

να διαφοροποιήσει αποτελεσματικά την προσφορά της, ώστε να μπορεί να επιβάλλει υψηλότερη τιμή. Η διαφοροποίηση δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία να εξασφαλίσει υψηλότερη τιμή με βάση την επιπλέον αξία την οποία αντιλαμβάνονται οι πελάτες.

10.3.1. Η έννοια της προσφερόμενης αξίας

Οι ορθολογικοί αγοραστές αγοράζουν από την επιχείρηση που προσφέρει την υψηλότερη προστιθέμενη αξία. **Προσφερόμενη αξία είναι η διαφορά ανάμεσα στη συνολική αξία του πελάτη και τη συνολική τιμή του πελάτη.** Ας δούμε ένα παράδειγμα: Ο υπεύθυνος αγορών μιας μεγάλης κατασκευαστικής εταιρίας θέλει να αγοράσει έναν ελκυστήρα. Δυο μεγάλοι ανταγωνιστές, η Caterpillar και η Komatsu κάνουν τις προσφορές τους. Ο υπεύθυνος αγορών αξιολογεί τις προσφορές και ορίζει υψηλότερη αξία στον ελκυστήρα της Caterpillar. Αποδίδει επίσης υψηλότερη αξία στην εξυπηρέτηση, στο προσωπικό και στην εικόνα της Caterpillar. Με άλλα λόγια, κρίνει ότι η Caterpillar προσφέρει περισσότερη συνολική αξία για τον πελάτη.

Ο υπεύθυνος αγορών επίσης εξετάζει τη συνολική τιμή για τον πελάτη της συναλλαγής με κάθε προμηθευτή. Η συνολική τιμή δεν περιορίζεται μόνο στην χρηματική τιμή. Σ' αυτήν εμπεριέχεται το αναμενόμενο κόστος χρόνου, ενέργειας και το ψυχικό κόστος. Τώρα ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να σκεφτεί αν η συνολική αξία τιμής της Caterpillar είναι πολύ υψηλή σε σχέση με τη συνολική αξία πελάτη της Caterpillar. Αν είναι πράγματι έτσι ο υπεύθυνος μπορεί να αγοράσει τον ελκυστήρα της Komatsu.

Με βάση την έννοια της προσφερόμενης αξίας, πως θα μπορούσε η Caterpillar να βελτιώσει την προσφορά της; Με τρεις τρόπους. Πρώτον, μπορεί να διογκώσει τη συνολική αξία πελάτη με το να βελτιώσει τα πλεονεκτήματα του προϊόντος, των υπηρεσιών, του προσωπικού και της εικόνας της. Δεύτερον, να ελαττώσει τους μη χρηματικούς παράγοντες κόστους. Τρίτον, να μειώσει τη χρηματική τιμή του προϊόντος της.

Έστω ότι η Caterpillar πραγματοποιεί μια εκτίμηση της αξίας του πελάτη και συμπεραίνει ότι η προσφορά της στο μυαλό του πελάτη αξίζει 20.000 δολάρια. Επίσης ας υποθεθεί ότι το κόστος κατασκευής του ελκυστήρα είναι 14.000 δολάρια. Αυτό σημαίνει ότι η προσφορά της Caterpillar πιθανόν να δημιουργήσει μια συνολική προστιθέμενη αξία ύψους 6.000 δολαρίων (20.000-14.000). Η Caterpillar πρέπει να επιβάλλει μια τιμή ανάμεσα στα 14.000 και στα 20.000 δολάρια. Η τιμή που θα

επιβάλλει θα καθορίσει την συνολική προστιθέμενη αξία. Για παράδειγμα, αν η Caterpillar καθορίσει σαν τιμή τα 16.000 δολάρια, προσφέρει 4.000 δολάρια συνολικής προστιθέμενης αξίας στον πελάτη και κρατάει 2.000 δολάρια για τον εαυτό της. Φυσικά, όσο χαμηλότερη είναι η τιμή που επιβάλλει η Caterpillar, τόσο μεγαλύτερη είναι η προσφερόμενη αξία και συνεπώς τόσο μεγαλύτερο το κίνητρο έχει ο πελάτης για την αγορά. Η προσφερόμενη αξία πρέπει να θεωρηθεί σαν «κέρδος» που πηγαίνει στον πελάτη. Η προσφερόμενη αξία μπορεί να μετρηθεί είτε σαν διαφορά, στο παράδειγμά μας $20.000 - 16.000 = 4.000$ δολάρια, είτε σαν λόγος $20.000 / 16.000 = 1,25$. Ο λόγος αυτός ονομάζεται λόγος αξίας/ τιμής.

Η θεωρία της προσφερόμενης αξίας προϋποθέτει ορθολογικούς αγοραστές και δεν ισχύει σε κάθε περίπτωση (πχ. όταν ενδιαφέρει μόνο η τιμή).

10.3.2. Εργαλεία για ανταγωνιστική διαφοροποίηση

Με ποιους τρόπους μπορεί μια εταιρία να διαφοροποιήσει την προσφορά της απ' αυτήν των ανταγωνιστών της; Όπως προαναφέρθηκε η προσφορά μιας εταιρίας μπορεί να διαφοροποιηθεί ως προς το προϊόν, τις υπηρεσίες, το προσωπικό ή την εταιρική εικόνα.

Διαφοροποίηση προϊόντος

Προϊόντα όπως τα κοτόπουλα, οι ασπιρίνες, κι ο χάλυβας διαφοροποιούνται σε μικρότερο βαθμό απ' ότι άλλα προϊόντα όπως τα αυτοκίνητα και τα έπιπλα. Γενικά όμως, όλα τα προϊόντα διαφοροποιούνται! Η διαφοροποίηση των προϊόντων μπορεί να γίνει με βάση:

- **Τα χαρακτηριστικά:** Τα χαρακτηριστικά είναι γνωρίσματα που ενισχύουν τη βασική λειτουργία του προϊόντος. Τα περισσότερα προϊόντα μπορούν να προσφερθούν με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Το σημείο εκκίνησης είναι μια απλή ή «γυμνή» παραλλαγή του προϊόντος. Η εταιρία μπορεί να προσθέσει πολλά επιπλέον χαρακτηριστικά. Έτσι, μια κατασκευάζει αυτοκίνητα μπορεί να προσφέρει επιπλέον χαρακτηριστικά (υδραυλικό τιμόνι, θερμαινόμενα παράθυρα, κτλ). Η εταιρία πρέπει να αποφασίσει ποια χαρακτηριστικά να παρέχει πάντα και ποια προαιρετικά. Φυσικά από μια λίστα με χαρακτηριστικά που μπορεί να

προσφέρει, **μια εταιρία πρέπει να επιλέξει εκείνα τα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν πολύ στην αξία για τον πελάτη, που έχουν ένα λογικό κόστος για την εταιρία και είναι το δυνατό μη αντιγράψιμο από τους ανταγωνιστές.**

- **Την απόδοση:** Η απόδοση αναφέρεται στα επίπεδα στα οποία λειτουργούν πρωτεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι ένα Toyota αποδίδει καλύτερα από ένα Fiat στην επιτάχυνση για παράδειγμα. Τα περισσότερα προϊόντα έχουν συνήθως τέσσερα επίπεδα απόδοσης: το χαμηλό, το μέσο, το υψηλό και το ανώτερο. Όμως πολύ υψηλή απόδοση σημαίνει αυτόματα και υψηλή αποδοτικότητα; Όχι. Συνήθως υψηλή απόδοση, δηλ. υψηλή ποιότητα, δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να καθιερώσουν υψηλότερη τιμή και να ωφεληθούν περισσότερο. Όμως υπάρχουν και περιπτώσεις όπου προϊόντα με υψηλή ποιότητα δεν παρουσιάζουν υψηλές αποδόσεις. Τέτοιες περιπτώσεις είναι περιπτώσεις προϊόντων που θεωρούνται από τους καταναλωτές ότι “παραείναι καλά”, που σημαίνει ότι δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τη διαφορά στην τιμή λόγω ποιότητας και θα προτιμήσουν ένα χειρότερο αλλά φθηνότερο προϊόν.
- **Τη συμμόρφωση:** Η συμμόρφωση είναι ο βαθμός στον οποίο το σχέδιο και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος πλησιάζουν το πρότυπο στόχο. Για παράδειγμα, αν μια Porsche σχεδιάζεται για να επιταχύνει σε ταχύτητα 60 μιλίων στα 10 δευτερόλεπτα και κάθε Porsche που βγαίνει από τη γραμμή παραγωγής έχει αυτό το χαρακτηριστικό, τότε λέμε ότι έχει υψηλή συμμόρφωση.
- **Την ανθεκτικότητα:** Η ανθεκτικότητα είναι ένα μέτρο της προσδοκώμενης διάρκειας ζωής του προϊόντος. Για παράδειγμα, η Volvo διαφημίζει ότι έχει την υψηλότερη μέση ζωή από όλες τις άλλες μάρκες αυτοκινήτων και αυτό δικαιολογεί την υψηλότερη τιμή της.
- **Την αξιοπιστία:** Η αξιοπιστία είναι η πιθανότητα να μην παρουσιάσει προβλήματα στη λειτουργία του μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι αγοραστές πληρώνουν υψηλότερη τιμή για προϊόντα αξιόπιστα, αφού έτσι αποφεύγουν τα κόστη βλαβών και επισκευών.
- **Την επισκευασιμότητα:** Δηλ. το μέτρο ευκολίας με το οποίο επισκευάζεται μια βλάβη στο προϊόν. Ιδανική επισκευασιμότητα θα υπήρχε αν οι χρήστες μπορούσαν να επισκευάσουν το προϊόν μόνοι τους με ελάχιστο ή καθόλου κόστος ή χωρίς να δαπανήσουν χρόνο.
- **Το στυλ:** Το στυλ περιγράφει πόσο όμορφο φαίνεται το προϊόν και πόσο καλό το βρίσκει ο αγοραστής. Το στυλ έχει το πλεονέκτημα να κάνει ένα προϊόν να

ξεχωρίζει και να μην μπορεί να αντιγραφεί εύκολα. Βέβαια, ένα επιβλητικό στυλ δεν εγγυάται απαραίτητα υψηλή απόδοση.

Διαφοροποίηση υπηρεσιών

Όταν το προϊόν δεν μπορεί εύκολα να διαφοροποιηθεί, το κλειδί της επιτυχίας έναντι των ανταγωνιστών συχνά βρίσκεται στην αύξηση των υπηρεσιών και την βελτίωση της ποιότητάς τους. Βασικές μεταβλητές υπηρεσιών είναι:

- **Η παράδοση:** Η παράδοση αναφέρεται στο πόσο καλά παραδίδεται το προϊόν ή η υπηρεσία στον πελάτη. Η ταχύτητα, η ακρίβεια και το ενδιαφέρον με το οποίο περιβάλλεται η διαδικασία παράδοσης συνήθως πληρώνεται παραπάνω από τον πελάτη.
- **Η εγκατάσταση:** Αναφέρεται στην εργασία που πρέπει να γίνει για να μπορεί ένα προϊόν να λειτουργήσει στην προβλεπόμενη θέση του. Για μερικά προϊόντα, και κυρίως τα βιομηχανικά προϊόντα όπως μηχανήματα επεξεργασίας, οι πελάτες αναμένουν καλή εγκατάσταση από τον προμηθευτή.
- **Η εκπαίδευση του πελάτη και συμβουλευτικές υπηρεσίες:** Αναφέρονται στη διαδικασία εκπαίδευσης και βοήθειας των πελατών για την χρησιμοποίηση του προϊόντος αμέσως μετά την αγορά ή κατά τη διάρκεια χρήσης του προϊόντος. Τέτοιες υπηρεσίες συναντάμε σε πολλά βιομηχανικά προϊόντα αλλά και σε καταναλωτικά, όπως οι Η/Υ και γενικά τα προϊόντα νέας τεχνολογίας.
- **Η επισκευή (service):** Αναφέρεται στην ποιότητα των υπηρεσιών επισκευής που είναι διαθέσιμες στους αγοραστές του προϊόντος της εταιρίας. Όσο μεγαλύτερη αυτή η ποιότητα, τόσο μεγαλύτερη μπορεί να είναι η αξία του προϊόντος.

Διαφοροποίηση προσωπικού

Οι εταιρίες μπορούν να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την πρόσληψη και την εκπαίδευση καλύτερων στελεχών απ' ότι οι ανταγωνιστές τους. Γενικά, ένα «άριστο» προσωπικό που ενισχύει την καλή εικόνα της εταιρίας πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά όπως: γνώση, ευγένεια, προθυμία, εχεμύθεια, αξιοπιστία και φυσικά χαρίσματα επικοινωνίας.

Διαφοροποίηση εικόνας

Ακόμα κι όταν τα ανταγωνιστικά προϊόντα και οι συναφείς υπηρεσίες φαίνονται ίδιες στους αγοραστές, οι αγοραστές μπορεί να αντιληφθούν κάποια διαφορά στην εικόνα της εταιρίας. Μέσω της εικόνας επιδιώκεται να μεταφερθεί ένα μοναδικό, ξεχωριστό και συχνά συναισθηματικό μήνυμα που καθιερώνει το κυριότερο προσόν και τη θέση του προϊόντος ή της εταιρίας. Τα κυριότερα μέσα με τα οποία γίνεται μετάδοση της εταιρικής εικόνας είναι:

- **Σύμβολα:** Μια ισχυρή εικόνα αποτελείται από ένα ή περισσότερα σύμβολα που δίνουν το έναυσμα για την αναγνώριση της εταιρίας ή της μάρκας (πχ. το μήλο για την Apple ή το κόκκινο χρώμα που έχει επιλέξει η Vodafone).
- **Έντυπα και οπτικο-ακουστικά μέσα:** Τα σύμβολα πρέπει να μετατραπούν σε διαφημίσεις που να μεταφέρουν την προσωπικότητα της εταιρίας και να καθιερώνουν κάποια ιστορία, μια διάθεση, μια απόδοση, κάτι ξεχωριστό.
- **Ατμόσφαιρα:** Ο φυσικός χώρος στον οποίο η επιχείρηση παράγει ή παραδίδει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της γίνεται ακόμα μια πηγή δημιουργίας ισχυρής εικόνας. Σκεφτείτε πόσο διαφορετικά στο στυλ και το ύφος είναι τα καταστήματα των διάφορων Τραπεζών!
- **Εκδηλώσεις:** Μια εταιρία μπορεί να δημιουργήσει μια εικόνα μέσα απ' το είδος των εκδηλώσεων που χρηματοδοτεί. Η Perrier, πχ., έγινε γνωστή χρηματοδοτώντας την κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων.

10.3.2. Κατάστρωση μιας στρατηγικής χωροθέτησης

Με βάση τα παραπάνω:

Διαφοροποίηση είναι η πράξη σχεδιασμού ενός συνόλου λογικών διαφορών που αποσκοπεί στο να ξεχωρίσει η προσφορά της εταιρίας απ' τις προσφορές των ανταγωνιστών, ή με άλλο τρόπο

Χωροθέτηση είναι η πράξη σχεδιασμού της προσφορά της εταιρίας έτσι ώστε να καταλάβει έναν ξεχωριστό κι αξιόλογο χώρο στο μυαλό των ανταγωνιστών.

Το ερώτημα είναι ποιες (ή ποια) διαφορές πρέπει να προωθηθούν. Σ' αυτό το ερώτημα η απάντηση είναι ότι πρέπει να προωθηθούν οι διαφορές που έχουν αξία για τον πελάτη (την αγορά-στόχο). Συγκεκριμένα, οι διαφορές πρέπει να είναι:

- **Σημαντικές:** Να προσδίδει ένα πολύτιμο πλεονέκτημα σε επαρκή αριθμό αγοραστών.
- **Ξεχωριστές:** Να μην παρέχεται από άλλους ή να παρέχεται με πιο ξεχωριστό τρόπο.
- **Ευδιάκριτες:** Να φαίνεται και να διακρίνεται από τους αγοραστές.
- **Δύσκολο να αντιγραφούν:** Οι ανταγωνιστές να μην μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν.
- **Οικονομικά εφικτές:** Να μπορεί να πληρώσει τη διαφορά που του προσφέρεται.
- **Αποδοτικές:** Να είναι επικερδείς για την εταιρία.

Τέλος, μετά από την επιλογή των διαφορών που θα προωθήσει, η εταιρία πρέπει να τις κάνει γνωστές στην αγορά-στόχο με αποτελεσματικό τρόπο. Για παράδειγμα, αν επιλεγεί η «καλύτερη ποιότητα» ως στρατηγική χωροθέτησης, η διαφορά αυτή μπορεί να γνωστοποιηθεί με μια υψηλή τιμή στα μάτια του καταναλωτή ή με μια υψηλής ποιότητας συσκευασία.

Ανάπτυξη και Κύκλος Ζωής Προϊόντος

11.1. Ανάπτυξη νέου προϊόντος

Από τη στιγμή που μια εταιρία έχει τμηματοποιήσει προσεκτικά την αγορά, έχει επιλέξει τις ομάδες πελατών-στόχων και έχει αποφασίσει την επιθυμητή χωροθέτηση στην αγορά, είναι έτοιμη να δημιουργήσει και να λανσάρει κατάλληλα και, απ' ό,τι μπορεί κανείς να ελπίζει, επιτυχημένα προϊόντα. Η ομάδα που ασχολείται με το μάρκετινγκ μάνατζμεντ παίζει ένα ρόλο-κλειδί σ' αυτή τη διαδικασία. Κάθε εταιρία πρέπει να ασχολείται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων κι αν δεν το κάνει για κάποιον άλλο λόγο, πρέπει να το κάνει γιατί ορισμένα απ' τα προϊόντα που διαθέτει σήμερα θα εισέλθουν στη φάση της παρακμής. Πρέπει να βρεθούν προϊόντα και δραστηριότητες που θα αντικαταστήσουν τα παλιά προκειμένου να διατηρηθούν στα ίδια επίπεδα ή να αυξηθούν οι πωλήσεις της εταιρίας. Εκτός αυτού, οι πελάτες θέλουν νέα προϊόντα και οι ανταγωνιστές θα κάνουν ό,τι μπορούν για να τους τα προσφέρουν.

Τι εννοούμε όμως όταν λέμε νέα προϊόντα; Στον όρο "νέα προϊόντα" θα περιλάβουμε πρωτότυπα προϊόντα, βελτιωμένα προϊόντα, τροποποιημένα προϊόντα και νέες μάρκες που η επιχείρηση δημιουργεί μέσω προσπαθειών που καταβάλλει στον χώρο της Έρευνας & Ανάπτυξης.

Ποιες είναι όμως οι βασικές προκλήσεις του μάρκετινγκ κατά τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων; Στη διαδικασία αυτή υπάρχουν **8 φάσεις: γέννηση της ιδέας, διαλογή, ανάπτυξη και δοκιμή του προϊόντος, στρατηγική μάρκετινγκ, επιχειρηματική ανάλυση, ανάπτυξη προϊόντος, δοκιμή στην αγορά και λανσάρισμα στην αγορά.**

11.1.1. Γέννηση της ιδέας

Η διαδικασία της δημιουργίας νέων προϊόντων αρχίζει με την αναζήτηση ιδεών. Η αναζήτηση αυτή δεν πρέπει να είναι περιστασιακή. Το τοπ μάνατζμεντ πρέπει να ορίσει τα προϊόντα και τις αγορές στις οποίες θέλει να δώσει έμφαση. Πρέπει να δηλώσει τους στόχους των νέων προϊόντων, είτε είναι μεγάλη εισροή ρευστού, κυρίαρχο μερίδιο αγοράς ή κάποιος άλλος στόχος. Πρέπει να δηλώσει πόση προσπάθεια πρέπει να αφιερωθεί για τη δημιουργία πρωτότυπων προϊόντων, τροποποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και αντιγραφή των προϊόντων των ανταγωνιστών.

Οι ιδέες για νέα προϊόντα μπορούν να προέλθουν από πολλές πηγές: απ' τους πελάτες, τους επιστήμονες, τους ανταγωνιστές, τους εργαζόμενους, τα δίκτυα διανομής και το τοπ μάνατζμεντ. Ενώ οι ιδέες μπορούν να προέλθουν από πολλές πηγές, η πιθανότητα να τύχουν της ανάλογης προσοχής συχνά εξαρτάται από κάποιο πρόσωπο μέσα στον οργανισμό που αναλαμβάνει ρόλο πρωταγωνιστή προϊόντος. Αν δεν υπάρξει κάποιος που να υποστηρίξει σοβαρά την ιδέα για ένα νέο προϊόν, είναι μάλλον απίθανο ότι θα ληφθεί σοβαρά υπόψη.

Τεχνικές γέννησης ιδεών

Οι πραγματικά καλές ιδέες προέρχονται από έμπνευση, φαντασία και τεχνικές. Μια σειρά από τεχνικές "δημιουργικότητας" μπορούν να βοηθήσουν άτομα και ομάδες να γεννήσουν καλύτερες ιδέες.

► **ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ:** Η τεχνική αυτή προϋποθέτει καταγραφή των βασικών χαρακτηριστικών ενός υπάρχοντος προϊόντος και στη συνέχεια τροποποίηση του κάθε χαρακτηριστικού στα πλαίσια της αναζήτησης ενός βελτιωμένου προϊόντος. Ας πάρουμε για παράδειγμα ένα κατσαβίδι. Τα χαρακτηριστικά του είναι: έχει ένα στρογγυλό ατσάλινο στέλεχος, ξύλινη λαβή, δουλεύεται με το χέρι και στρίβοντάς το δημιουργείται ροπή στρέψεως. Τώρα μια ομάδα σκέφτεται τρόπους για να βελτιωθεί η απόδοση ή το ενδιαφέρον γι' αυτό το προϊόν. Το στρογγυλό στέλεχος μπορεί να πάρει εξαγωνικό σχήμα, έτσι ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί πάνω του ένα κλειδί και να του δώσει μεγαλύτερη ροπή στρέψεως. Ή η χειροκίνητη λειτουργία μπορεί να αντικατασταθεί από ηλεκτρική, κτλ.

► **ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ:** Εδώ αναφέρονται πολλά αντικείμενα και κάθε πρόγραμμα εξετάζεται σε σχέση με καθένα απ' αυτά τα αντικείμενα. Πρόσφατα μια εταιρία που κατασκευάζει είδη εξοπλισμού γραφείου σκεφτείτε να σχεδιάσει ένα

καινούριο γραφείο για ανώτερα στελέχη. Καταγράφηκαν πολλά αντικείμενα: ένα γραφείο, μια τηλεόραση, ένα ρολόι, ένας Η/Υ, ένα φωτοαντιγραφικό μηχάνημα, μια βιβλιοθήκη και ούτω καθεξής. Το αποτέλεσμα ήταν ένα γραφείο με πλήρη ηλεκτρονικό εξοπλισμό και με μια κονσόλα που έμοιαζε με το πιλοτήριο αεροπλάνου.

► **ΜΟΡΦΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ:** Μορφολογία σημαίνει δομή και αυτή η μέθοδος προϋποθέτει τον εντοπισμό των δομικών διαστάσεων ενός προβλήματος και εξέταση των σχέσεων που υφίστανται ανάμεσά τους. Ας υποθέσουμε ότι το πρόβλημα είναι "να μεταφερθεί κάτι από ένα μέρος σε κάποιο άλλο με ένα όχημα". Τα σημαντικά στοιχεία είναι ο τύπος του οχήματος (αμαξίδιο, πολυθρόνα, τραινάκι κ.λ.π.), το μέσο στο οποίο λειτουργεί το όχημα (αέρας, νερό, λάδι, σκληρή επιφάνεια, ροδάκια, ράγες) και η πηγή ενέργειας (πετρελισμένος αέρας, μηχανή εσωτερικής καύσης, ηλεκτροκινητήρας, ατμός, μαγνητικά πεδία, κινητά καλώδια, κυλιόμενος). Στη συνέχεια αφήνεται η φαντασία να κάνει όποιους συνδυασμούς θέλει. Η ελπίδα είναι να βρεθούν νέοι συνδυασμοί.

► **ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ/ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ:** Οι πιο πάνω τεχνικές ανάπτυξης δεν απαιτούν συμμετοχή του καταναλωτή στη δημιουργία ιδεών. Ο εντοπισμός της ανάγκης/ προβλήματος, απ' την άλλη πλευρά, ξεκινάει με τον καταναλωτή. Στην προκειμένη περίπτωση ζητείται απ' τους καταναλωτές να πουν τις ανάγκες, τα προβλήματα και τις ιδέες. Για παράδειγμα, μπορεί να ζητηθεί η γνώμη τους για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όταν χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή κατηγορία προϊόντος.

Οι πιο πάνω τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν και αντίστροφα. Οι καταναλωτές παίρνουν μια λίστα με προβλήματα και δίπλα σε κάθε πρόβλημα σημειώνουν ποια προϊόντα τους έρχονται στο μυαλό τα οποία έχουν αυτό το πρόβλημα. Έτσι το πρόβλημα "Η συσκευασία του _____ δεν ταιριάζει καλά πάνω στο ράφι" μπορεί να οδηγήσει τους καταναλωτές να αναφέρουν τροφές για σκύλους και ξηρά δημητριακά για πρόγευμα. Κάποιος επιχειρηματίας που φτιάχνει τρόφιμα μπορεί να σκεφτεί να εισέλθει σ' αυτές τις αγορές με μια συσκευασία μικρότερου μεγέθους.

Ο Hippel υποστηρίζει ότι ΡΙ παραγωγοί βιομηχανικών προϊόντων μπορούν να εντοπίσουν τις ιδέες για νέα προϊόντα συνεργαζόμενοι με τους κατ' εξοχήν χρήστες παρά με τους μέσους χρήστες της κατηγορίας του προϊόντος. Οι κατ' εξοχήν χρήστες είναι άτομα και εταιρίες που έχουν πιο προηγμένες ανάγκες και τις αντιμετωπίζουν αρκετά χρόνια πριν από την πλειοψηφία των άλλων χρηστών. Έτσι, η εταιρία Allen-Bradley Company, που κατασκευάζει προγραμματιζόμενους διακόπτες και είναι

πρώτη στο είδος της, παίρνει πρωτοποριακές ιδέες με το να ερευνάει τις ανάγκες των πιο "εξελιγμένων" πελατών της.

► **ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ:** Η δημιουργικότητα μιας ομάδας μπορεί να ερεθιστεί με την τεχνική αυτή που την ανέπτυξε ο Osborn. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται όταν μια εταιρία χρειάζεται να γεννήσει πολλές ιδέες που έχουν σχέση με μια ανάγκη ή κάποιο αντικείμενο. Μια συνηθισμένη ομάδα αποτελείται από 6-10 άτομα. Δεν συμφέρει να συμμετέχουν σ' αυτή την ομάδα πάρα πολλοί ειδικοί, γιατί έχουν την τάση να κοιτάζουν ένα πρόβλημα με αυστηρό τρόπο. Το πρόβλημα πρέπει, να είναι συγκεκριμένο. Οι συνεδρίες, που είναι προτιμότερο να γίνονται το πρωί, πρέπει να διαρκούν περίπου μία ώρα. Ο πρόεδρος αρχίζει λέγοντας "Θέλουμε όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες και όσο πιο παράξενες, τόσο το καλύτερο και πάνω απ' όλα, όχι αξιολογήσεις και σχόλια". Οι ιδέες αρχίζουν να ρέουν, η μία να δίνει το έναυσμα για μία άλλη, και μέσα σε μία ώρα τουλάχιστον εκατό ή περισσότερες ιδέες μπορεί να καταγραφούν σε κάποιο κασετόφωνο. Για να είναι όσο το δυνατόν πιο αποδοτική η συνεδρία, πρέπει: να μην γίνονται επικρίσεις, να υπάρχει απόλυτη ελευθερία σκέψης, να υπάρχουν πολλές ιδέες, και να γίνεται συνδυασμός και βελτίωση ιδεών:

11.1.2. Διαλογή ιδεών

Σκοπός της γέννησης των ιδεών είναι να δημιουργηθεί ένας μεγάλος αριθμός ιδεών. Οι επόμενες φάσεις έχουν σαν στόχο τους να περιορίσουν τον αριθμό των ιδεών ώστε να μείνουν όσες είναι ελκυστικές και εφαρμόσιμες. Η πρώτη φάση του "κοσκινίσματος" ιδεών είναι η διαλογή. Κατά τη διαλογή των ιδεών η εταιρία πρέπει να αποφύγει δύο ειδών σφάλματα. Το σφάλμα απόρριψης γίνεται όταν η εταιρία απορρίπτει μια κατά τα άλλα καλή ιδέα. Αν μια εταιρία κάνει πολλά σφάλματα απόρριψης, τα πρότυπα με βάση τα οποία λειτουργεί είναι πάρα πολύ συντηρητικά. Το σφάλμα αποδοχής γίνεται όταν η εταιρία επιτρέπει σε μια κακή ιδέα να προχωρήσει, να αναπτυχθεί και να φτάσει στην αγορά.

Οι νέες ιδέες μελετώνται από μια επιτροπή νέων προϊόντων. Η έγγραφη παρουσίαση των ιδεών περιγράφει την ιδέα για το προϊόν, την αγορά-στόχο και τον ανταγωνισμό και κάνει μια πρόχειρη εκτίμηση του μεγέθους της αγοράς, της τιμής του προϊόντος, της χρονικής στιγμής και του κόστους ανάπτυξης, του κόστους κατασκευής και του ποσοστού απόδοσης. Στη συνέχεια η εκτελεστική επιτροπή μελετάει κάθε ιδέα για νέο προϊόν με βάση κάποια κριτήρια. Συνήθως, η επιτροπή ασχολείται με θέματα

όπως: Το προϊόν είναι πραγματικά χρήσιμο για τους καταναλωτές και την κοινωνία; Η απόδοσή του ως προς το κόστος είναι καλύτερη απ' αυτή των ανταγωνιστικών προϊόντων; Μπορεί να διαφημιστεί και να διανεμηθεί εύκολα; κτλ. Ιδέες που δεν ικανοποιούν μια ή περισσότερες απ' αυτές τις ερωτήσεις απορρίπτονται.

Οι ιδέες που επιβιώνουν μπορούν να βαθμολογηθούν με τη μέθοδο του σταθμικού δείκτη. Κάθε παράγοντας βαθμολογείται και πολλαπλασιάζεται με το βάρος (συντελεστή βαρύτητας) που έχει ορισθεί γι αυτό. Για παράδειγμα το μανάτζμεντ πιστεύει ότι η ικανότητα στο μάρκετινγκ θα είναι πολύ σημαντική (συντελεστής 0,20), ενώ η ικανότητα στις αγορές και τις προμήθειες θα είναι μικρότερης σημασίας (0,05). Το άθροισμα όλων των παραγόντων δίνει την τελική βαθμολογία για κάθε ιδέα. Οι ιδέες με την μεγαλύτερη βαθμολογία προωθούνται περαιτέρω.

11.1.3. Ανάπτυξη και δοκιμή ιδέας προϊόντος

Οι ελκυστικές ιδέες πρέπει να τελειοποιηθούν και να συγκεκριμενοποιηθούν σε ιδέες προϊόντων που να μπορούν να ελεγχθούν. Ιδέα προϊόντος είναι ένα πιθανό προϊόν το οποίο θα μπορούσε η εταιρία να προσφέρει στην αγορά. Μια μεγάλη εταιρία, πχ., επεξεργασίας τροφίμων συλλαμβάνει την ιδέα να παράγει μια σκόνη η οποία όταν προστεθεί στο γάλα να βελτιώνεται η γεύση και η θρεπτική του αξία. Αυτή είναι μια ιδέα προϊόντος. Οι καταναλωτές όμως δεν αγοράζουν ιδέες προϊόντων, αλλά concepts προϊόντων. Και κάθε ιδέα προϊόντος μπορεί να μετατραπεί σε πολλά concepts προϊόντος: Ένα στιγμιαίο πρωινό ρόφημα για τους ενήλικους που θέλουν ένα γρήγορο θρεπτικά πρωινό (Ιδέα 1), Ένα γευστικό ρόφημα για παιδιά για πρωινό κολατσιό (Ιδέα 2), Ένα θρεπτικό ρόφημα για ενήλικους για να το πίνουν αργά το βράδυ πριν κοιμηθούν (Ιδέα 3).

Αυτές είναι κατηγορίες ιδεών. Δηλαδή εντάσσουν την ιδέα σε μια κατηγορία. Ένα στιγμιαίο πρωινό ρόφημα μπορεί να ανταγωνιστεί το μπέικον με αυγά, τα δημητριακά, τον καφέ με βουτήματα και τις άλλες εναλλακτικές μορφές προγευμάτων. Ένα γευστικό ρόφημα μπορεί να ανταγωνιστεί τα αναψυκτικά, τους φρουτοχυμούς και τα άλλα γευστικά ποτά που σβήνουν τη δίψα. Εκείνο που ορίζει τον ανταγωνισμό του προϊόντος είναι η κατηγορία concept και όχι η ιδέα προϊόντος.

Ας υποθέσουμε ότι το concept του στιγμιαίου πρωινού ροφήματος φαίνεται καλύτερο. Η επόμενη δουλειά που πρέπει να γίνει είναι η δοκιμή της ιδέας του προϊόντος, δηλ. ο έλεγχος της ιδέας σε μια κατάλληλη ομάδα καταναλωτών.

Συγκεκριμένα, ζητάτε από τους καταναλωτές να απαντήσουν σχετικά με τα πιθανά πλεονεκτήματα/ μειονεκτήματα του πιθανού προϊόντος, την πιθανότητα να το καταναλώσουν, κτλ.

11.1.4. Κατάστρωση στρατηγικής μάρκετινγκ

Για το νέο προϊόν καταστρώνεται ένα σχέδιο μάρκετινγκ. Το σχέδιο αυτό αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο περιγράφει την αγορά-στόχο, τους στόχους για πωλήσεις και τα πιθανά κέρδη. Το δεύτερο μέρος περιγράφει το μίγμα μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί (τιμή, διανομή, κτλ.). Τέλος, το τρίτο μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ για το νέο προϊόν περιλαμβάνει τους μακροχρόνιους στόχους και τη διαχρονική στρατηγική μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί.

11.1.5. Επιχειρηματική ανάλυση

Η ιδέα του προϊόντος και με βάση τη στρατηγική μάρκετινγκ αξιολογείται τώρα με βάση την ελκυστικότητά της. Το μάνατζμεντ προετοιμάζει τις προβλέψεις για τις πωλήσεις, το κόστος και τα κέρδη για να κρίνει αν ικανοποιούν τους στόχους της εταιρίας. Αν τους ικανοποιούν, η ιδέα προχωρά στην επόμενη φάση.

11.1.6. Ανάπτυξη προϊόντος

Εδώ, αναλαμβάνει δράση το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το οποίο με βάση τις προδιαγραφές που του δόθηκαν κατασκευάζει το προϊόν. Αν κάτι δεν γίνει σύμφωνα με τις προδιαγραφές ή υπερβαίνει το προβλεπόμενο κόστος του προϊόντος, η διαδικασία ανάπτυξης της ιδέας σταματά σε αυτή τη φάση ή αναπροσαρμόζεται.

11.1.7. Δοκιμή στην αγορά

Στη φάση αυτή το προϊόν είναι έτοιμο ως φυσική οντότητα και γίνεται προσπάθεια να δοκιμαστεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος μάρκετινγκ, το δυναμισμό της αγοράς του και άλλα θέματα. Η έκταση της δοκιμής στην αγορά επηρεάζεται απ' το

κόστος της επένδυσης και τον κίνδυνο αφενός, και την πίεση χρόνου και το κόστος της έρευνας απ' την άλλη. Τα προϊόντα που συνδυάζουν μεγάλη επένδυση/κίνδυνο αξίζει να δοκιμάζονται στην αγορά ώστε να μη γίνει κάποιο λάθος. Το κόστος της δοκιμής στην αγορά θα είναι ένα ασήμαντο ποσοστό του συνολικού κόστους της επένδυσης/προγράμματος. Όμως, η έκταση της δοκιμής στην αγορά ενδέχεται να μειωθεί σημαντικά αν η εταιρία δέχεται σημαντικές χρονικές πιέσεις επειδή είναι έναρξη εποχής ή επειδή οι ανταγωνιστές πρόκειται να λανσάρουν τα προϊόντα τους. Η εταιρία μπορεί να προτιμάει τον κίνδυνο να αποτύχει κάποιο προϊόν απ' τον κίνδυνο να χάσει τη διανομή ή τη διείσδυση στην αγορά στην περίπτωση ενός ιδιαίτερα επιτυχημένου προϊόντος. Το κόστος της δοκιμής στην αγορά θα επηρεάσει, επίσης, την έκταση και το είδος της δοκιμής.

Οι βασικότερες μέθοδοι δοκιμής καταναλωτικών αγαθών στην αγορά, απ' τη λιγότερο προς την περισσότερο δαπανηρή, είναι:

► **ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΚΥΜΑΝΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ:** Στην έρευνα αυτή στους καταναλωτές οι οποίοι αρχικά δοκιμάζουν το προϊόν χωρίς καμία επιβάρυνση τους προσφέρεται το προϊόν ή ένα προϊόν κάποιου ανταγωνιστή σε ελαφρώς μικρότερες τιμές. Ενδέχεται να τους προσφερθεί το προϊόν από τρεις μέχρι και πέντε φορές (κύμανση των πωλήσεων), ενώ η εταιρία παρατηρεί πόσοι πελάτες επέλεξαν πάλι το προϊόν της και το βαθμό της ικανοποίησής τους. Η έρευνα της κύμανσης των πωλήσεων δίνει στην εταιρία τη δυνατότητα να εκτιμήσει το ρυθμό της επανάληψης της αγοράς κάτω από συνθήκες όπου οι καταναλωτές δαπάνησαν τα χρήματά τους και διάλεξαν ανάμεσα σε ανταγωνιστικές μάρκες. Η εταιρία μπορεί, επίσης, να μετρήσει την επίπτωση των εναλλακτικών διαφημιστικών ιδεών στη δημιουργία επαναλαμβανόμενων αγορών. Απ' την άλλη μεριά, η έρευνα της κύμανσης των πωλήσεων δεν δείχνει το ρυθμό των δοκιμών που θα επιτυγχάνονταν με διαφορετικά κίνητρα προώθησης των πωλήσεων, αφού οι καταναλωτές που θα δοκιμάσουν το προϊόν έχουν προ-επιλεγεί.

► **Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ:** Η τεχνική αυτή (η οποία ονομάζεται και εργαστηριακή δοκιμαστική αγορά, εργαστήριο αγορών ή επισπευσμένο τεστ μάρκετινγκ) απαιτεί την εξεύρεση 30-40 αγοραστών (σε κάποιο εμπορικό κέντρο ή κάπου αλλού) και την πρόσκλησή τους για να δουν μερικά σύντομα διαφημιστικά μηνύματα στην τηλεόραση. Τα διαφημιστικά μηνύματα αφορούν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και εκτός από μερικά πολύ γνωστά είναι και κάποια καινούρια. Κάποιο διαφημιστικό μήνυμα διαφημίζει το νέο προϊόν, αλλά δεν ξεχωρίζει ειδικά για να προσεχθεί. Οι καταναλωτές παίρνουν ένα μικρό χρηματικό

ποσό και προσκαλούνται σε κάποιο κατάστημα απ' το οποίο μπορούν να αγοράσουν όποια προϊόντα θέλουν ή να κρατήσουν τα χρήματα. Η εταιρία παρατηρεί πόσο καταναλωτές αγοράζουν το νέο προϊόν και τις ανταγωνιστικές μάρκες. Αυτό είναι ένα μέτρο της σχετικής αποτελεσματικότητας του διαφημιστικού μηνύματος σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά διαφημιστικά μηνύματα. Στη συνέχεια οι καταναλωτές συγκεντρώνονται και τους ζητούν να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους αγόρασαν ή δεν αγόρασαν προϊόντα. Μετά από μερικές εβδομάδες, τους κάνουν απ' το τηλέφωνο ερωτήσεις για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τη χρήση, την ικανοποίηση και την πρόθεσή τους να ξαναγοράσουν και τους δίνεται η ευκαιρία να ξαναγοράσουν όποια προϊόντα επιθυμούν.

Η μέθοδος αυτή έχει πολλά πλεονεκτήματα, ανάμεσα στα οποία είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του διαφημιστικού μηνύματος και των ποσοστών δοκιμής (και των ποσοστών επανάληψης των αγορών, αν επεκταθεί), τα γρήγορα αποτελέσματα και η ανταγωνιστική ασφάλεια.

► **ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗ ΔΟΚΙΜΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:** Πολλές εταιρίες που διεξάγουν έρευνες βρίσκουν ένα αριθμό καταστημάτων που συμφωνούν να εκθέσουν στα ράφια τους έναντι αμοιβής ορισμένα νέα προϊόντα. Η εταιρία με το νέο προϊόν καθορίζει τον αριθμό των καταστημάτων και των γεωγραφικών θέσεων που επιθυμεί. Η εταιρία ερευνών παραδίδει το προϊόν στα καταστήματα που μετέχουν σ' αυτό το πείραμα και ελέγχει τη θέση που θα του δώσουν στο ράφι, τον αριθμό των βιτρινών, των χώρων και των μονάδων προώθησης καθώς και της τιμολόγησης σύμφωνα με κάποια σχέδια. Τα αποτελέσματα των πωλήσεων μπορεί κανείς να τα παρακολουθήσει απ' την κίνηση των ραφιών και απ' τα σημειωματάρια των καταναλωτών. Η εταιρία μπορεί, επίσης, να δοκιμάσει μικρής κλίμακας διαφήμιση σε τοπικές εφημερίδες όσο διαρκεί η δοκιμή.

Η ελεγχόμενη δοκιμή (η οποία λέγεται και δοκιμή σε μίνι αγορά) δίνει στην εταιρία τη δυνατότητα να ελέγξει την επίπτωση των εντός του καταστήματος παραγόντων και της περιορισμένης διαφήμισης πάνω στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή, χωρίς την άμεση συμμετοχή των καταναλωτών. Στη συνέχεια ένα δείγμα απ' τους καταναλωτές καλείται να απαντήσει σε διάφορες ερωτήσεις που έχουν σαν σκοπό τη συγκέντρωση των εντυπώσεών τους για το προϊόν. Η εταιρία δεν χρειάζεται να χρησιμοποιήσει τη δική της δύναμη πωλήσεων, να πληρώσει εμπόρους ή να "αγοράσει" διανομή. Απ' την άλλη μεριά, η ελεγχόμενη δοκιμή μάρκετινγκ δεν κάνει την εταιρία να προσπαθήσει να πείσει τους εμπόρους να βάλουν στα ράφια τους το νέο προϊόν και εκθέτει το προϊόν και στους ανταγωνιστές.

► **ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ:** Οι δοκιμαστικές αγορές είναι η έσχατη μέθοδος για να ελέγξει μια εταιρία κάποιο νέο καταναλωτικό προϊόν μέσα σ' ένα περιβάλλον που μοιάζει με εκείνο το οποίο θα υπάρχει σε μια πλήρη εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Η εταιρία συνήθως συνεργάζεται με κάποια ιδιωτική επιχείρηση ερευνών για να εντοπίσει μερικές αντιπροσωπευτικές πόλεις για δοκιμή, στις οποίες η δύναμη των πωλήσεων θα επιχειρήσει να πείσει τους εμπόρους να δεχτούν το προϊόν και να του δώσουν μια καλή θέση στο ράφι. Η εταιρία θα ξεκινήσει σ' αυτές τις αγορές μια πλήρη διαφημιστική και προωθητική εκστρατεία όμοια με εκείνη που θα χρησιμοποιούσε στο εθνικό μάρκετινγκ. Είναι μια ευκαιρία για να γίνει μια τελική πρόβα του συνολικού σχεδίου. Το δοκιμαστικό μάρκετινγκ μπορεί να κοστίσει στην εταιρία πολλές εκατοντάδες χιλιάδες δολάρια, ανάλογα με τον αριθμό των πόλεων στις οποίες θα γίνουν οι δοκιμές, τη διάρκεια του τεστ και το πλήθος των στοιχείων που θέλει η εταιρία να συγκεντρώσει. Το δοκιμαστικό έχει τα εξής πλεονεκτήματα: (1) κάνει πιο αξιόπιστες προβλέψεις για τις μελλοντικές πωλήσεις, (2) κάνει έλεγχο διαφόρων εναλλακτικών σχεδίων μάρκετινγκ που μπορούν να δοκιμαστούν σε διαφορετικές περιοχές.

11.1.8. Εισαγωγή στην αγορά

Όταν το νέο προϊόν περάσει επιτυχημένα την δοκιμή στην αγορά, επιλέγεται ο κατάλληλος χρόνος, ο κατάλληλος τόπος (γεωγραφική περιοχή) και η κατάλληλη στρατηγική για την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

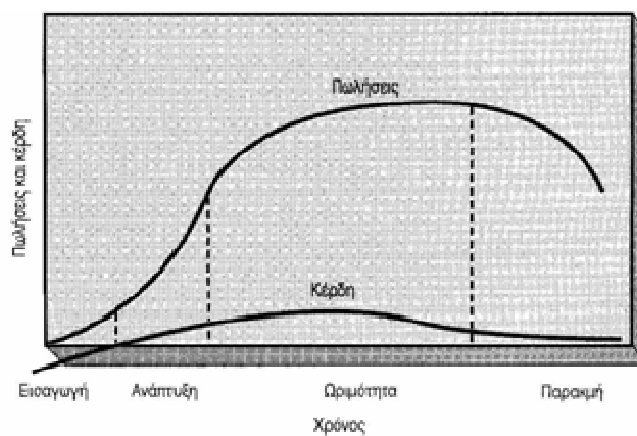
11.2. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος

Τώρα μπορούμε να εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στον κύκλο ζωής προϊόντος. Ο κύκλος ζωής προϊόντος απεικονίζει συγκεκριμένες φάσεις στην ιστορία των πωλήσεων του προϊόντος. Σε κάθε μια απ' τις φάσεις αυτές αντιστοιχούν συγκεκριμένες ευκαιρίες και προβλήματα όσον αφορά τη στρατηγική μάρκετινγκ και τις δυνατότητες κέρδους.

Οι περισσότερες συζητήσεις περί κύκλου ζωής Προϊόντος (ΚΖΠ) απεικονίζουν τις πωλήσεις των παρελθόντων ετών ενός συνήθους προϊόντος με τη μορφή μιας καμπύλης σχήματος S (βλέπε Σχήμα 11-1). Η καμπύλη αυτή συνήθως χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις που είναι γνωστές ως εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα και παρακμή.

- **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 απ' την αγορά και ουσιαστικής βελτίωσης των κερδών.
- **Ωριμότητα:** Μια περίοδος επιβράδυνσης της ανάπτυξης των πωλήσεων λόγω του ότι το προϊόν έχει επιτύχει την αποδοχή απ' τους περισσότερους πιθανούς αγοραστές. Τα κέρδη σταθεροποιούνται ή παρουσιάζουν κάμψη λόγω των αυξημένων δαπανών μάρκετινγκ που αποσκοπούν στην υπεράσπιση του προϊόντος έναντι των ανταγωνιστικών.
- **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 σημείο τελειώνει κάθε φάση. Συνήθως οι φάσεις χαρακτηρίζονται εκεί που ο ρυθμός αύξησης ή μείωσης των πωλήσεων παρουσιάζει έξαρση.



Σχήμα 11-1: Ο κύκλος ζωής προϊόντος

Η λογική πίσω από τον ΚΖΠ

Για τα νέα προϊόντα έχει παρατηρηθεί ότι περνούν απ' τις εξής πέντε φάσεις:

- **Επίγνωση:** Ο καταναλωτής γίνεται γνώστης της ύπαρξης της καινοτομίας, αλλά δεν διαθέτει πληροφορίες γι' αυτή.

- Ενδιαφέρον: Ο καταναλωτής δέχεται το ερέθισμα για να αναζητήσει πληροφορίες σχετικά με την καινοτομία.
- Αξιολόγηση: Ο καταναλωτής μελετάει αν θα πρέπει να δοκιμάσει την καινοτομία.
- Δοκιμή: Ο καταναλωτής δοκιμάζει την καινοτομία για να βελτιώσει την εκτίμηση της αξίας της.
- Υιοθέτηση: Ο καταναλωτής αποφασίζει να προβεί σε πλήρη και τακτική χρήση της καινοτομίας.

Έτσι, όταν εισάγεται στην αγορά ένα νέο προϊόν, η εταιρία πρέπει να διεγείρει την επίγνωση, το ενδιαφέρον, τη δοκιμή και, την αγορά. Αυτό απαιτεί κάποιο χρόνο και στην εισαγωγική φάση μόνο μερικά άτομα ("καινοτόμοι") θα το αγοράσουν. Αν το προϊόν είναι ικανοποιητικό, θα προσελκύσει μεγαλύτερο πλήθος αγοραστών ("άτομα που υιοθετούν νωρίς ενός νέο προϊόν"). Η είσοδος ανταγωνιστών στην αγορά επισπεύδει τη διαδικασία υιοθέτησης μέσω αύξησης της επίγνωσης της αγοράς και μέσω πτώσης των τιμών. Καθώς το προϊόν νομιμοποιείται, στην αγορά έρχονται περισσότεροι αγοραστές ("πρώιμη πλειοψηφία"). Τελικά, ο ρυθμός ανάπτυξης μειώνεται καθώς ο αριθμός των πιθανών νέων αγοραστών πλησιάζει το μηδέν. Οι πωλήσεις σταθεροποιούνται στο ύψος των αγορών που γίνονται για αντικατάσταση. Τελικά οι πωλήσεις παρουσιάζουν κάμψη καθώς εμφανίζονται κατηγορίες νέου προϊόντος, τύποι και μάρκες και αποσπούν το ενδιαφέρον του αγοραστή απ' το υπάρχον προϊόν. Έτσι ο κύκλος ζωής προϊόντος εξηγείται από φυσιολογικές εξελίξεις στη διάχυση και την υιοθέτηση νέων προϊόντων.

11.2.1. Η φάση της εισαγωγής

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. Πολύ γνωστά προϊόντα όπως ο στιγμιαίος καφές, ο κατεψυγμένος χυμός πορτοκαλιού και οι κρέμες σε σκόνη για καφέ χρειάστηκαν πολλά χρόνια πριν εισέλθουν στη φάση της γρήγορης ανάπτυξης. Στα επεξεργασμένα τρόφιμα για παράδειγμα, εντοπίζονται πολλές αιτίες για την αργή τους ανάπτυξη: καθυστερήσεις στην επέκταση της παραγωγικής δυναμικότητας, τεχνικά προβλήματα, καθυστερήσεις στην εξασφάλιση επαρκούς δικτύου διανομών λιανικής πώλησης και απροθυμία των πελατών να

αλλάξουν καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς. Στην περίπτωση των ακριβών νέων προϊόντων, η ανάπτυξη των πωλήσεων καθυστερεί από επιπρόσθετους παράγοντες και ιδιαίτερα απ' το μικρό αριθμό αγοραστών που έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν το νέο προϊόν.

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 και τα "αποθέματα στο δίκτυο". **Οι δαπάνες προώθησης βρίσκονται στην υψηλότερη αναλογία προς τις πωλήσεις** "λόγω της ανάγκης για μια υψηλού επιπέδου προωθητική προσπάθεια προκειμένου (1) να ενημερώσει τους πιθανούς καταναλωτές του νέου και άγνωστου προϊόντος, (2) να παρακινήσει τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν και (3) να εξασφαλίσει διανομή σε καταστήματα λιανικής πώλησης.

Υπάρχουν μερικοί μόνο ανταγωνιστές που παράγουν βασικές εκδοχές του προϊόντος, αφού η αγορά δεν είναι έτοιμη να τελειοποιήσει το προϊόν. Οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσπάθεια των πωλήσεων τους στους αγοραστές εκείνους που είναι πιο έτοιμοι να αγοράσουν και οι οποίοι συνήθως ανήκουν στις ομάδες με υψηλότερο εισόδημα. **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 και (3) χρειάζονται υψηλά περιθώρια κέρδους για να υποστηρίξουν τις υψηλές δαπάνες προώθησης, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη ανάπτυξης.

Στρατηγικές μάρκετινγκ στη φάση της εισαγωγής

Για το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος το μάρκετινγκ μάνατζμεντ μπορεί να καθορίσει υψηλή ή χαμηλή τιμή για κάθε μεταβλητή μάρκετινγκ, όπως είναι η τιμή, η προώθηση, η διανομή και η ποιότητα προϊόντος. Αν λάβει υπόψη του μόνο την τιμή και την προώθηση, το μάνατζμεντ μπορεί να ακολουθήσει μια απ' τις τέσσερις στρατηγικές που φαίνονται στο Σχήμα 11-2.

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 ακόμα και όταν πωλείται σε μια υψηλή

τιμή. Η έντονη προώθηση έχει σκοπό να επιταχύνει το ρυθμό διείσδυσης στην αγορά. Η στρατηγική αυτή έχει νόημα κάτω απ' τις εξής υποθέσεις: (1) ένα μεγάλο τμήμα της πιθανής αγοράς δεν γνωρίζει το προϊόν, (2) εκείνοι που γνώρισαν 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.

		Προώθηση	
		Υψηλή	Χαμηλή
Τιμή	Υψηλή	Στρατηγική γρήγορης είσπραξης κερδών	Στρατηγική αργής είσπραξης κερδών
	Χαμηλή	Στρατηγική γρήγορης διείσδυσης	Στρατηγική αργής διείσδυσης

Σχήμα 11-2: Προσανατολισμός ως προς...

Η στρατηγική αργής λήψης κερδών συνίσταται στο λανσάρισμα του νέου προϊόντος σε υψηλή τιμή και με μια μικρή προσπάθεια προώθησης. Η υψηλή τιμή βοηθάει την είσπραξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μικτού κατά μονάδα κέρδους και η χαμηλή προώθηση στη διατήρηση των δαπανών μάρκετινγκ 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.

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 αγοράς. 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 εταιρίας μειώνονται με την κλίμακα της παραγωγής και τη συσσώρευση παραγωγικής πείρας.

Η στρατηγική αργής διείσδυσης συνίσταται στο λανσάρισμα του νέου προϊόντος σε χαμηλή τιμή και με λίγη προώθηση. Η χαμηλή τιμή θα ενθαρρύνει τη γρήγορη

αποδοχή του προϊόντος, ενώ η εταιρία κρατάει τις δαπάνες προώθησης σε χαμηλά επίπεδα για να εξασφαλίσει περισσότερα καθαρά κέρδη. Η εταιρία πιστεύει, ότι η αγορά 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.

Μια εταιρία, και ειδικότερα η πρωτοεισελθούσα στην αγορά, δεν πρέπει να επιλέγει αυθαίρετα μία απ' αυτές της στρατηγικές εισαγωγής. Αντίθετα, η στρατηγική πρέπει να αποτελεί το πρώτο βήμα ενός μεγάλου σχεδίου μάρκετινγκ κύκλου ζωής. Αν η πρωτοεισελθούσα εταιρία επιλέγει τη στρατηγική εισαγωγής που θα κάνει "πάταγο", θα θυσιάσει μακροχρόνια έσοδα για χάρη του προϊόντος. Κοιτάζοντας μπροστά η πρωτοεισελθούσα εταιρία γνωρίζει ότι οι ανταγωνιστές θα εισέλθουν τελικά στην αγορά και θα προκαλέσουν την πτώση των τιμών και τη μείωση του μεριδίου αγοράς.

11.2.2. Η φάση της ανάπτυξης

Η φάση της ανάπτυξης χαρακτηρίζεται από γρήγορη αύξηση των πωλήσεων. Το νέο προϊόν αρέσει σε αυτούς που το υιοθετούν πρώιμα, και η πλειοψηφία των καταναλωτών αρχίζει να το αγοράζει. Νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά επειδή τους προσέλκυσαν οι ευκαιρίες για μια μεγάλης κλίμακας παραγωγή και κέρδη. Εισάγουν νέα χαρακτηριστικά προϊόντος και αυτή η κίνηση επεκτείνει ακόμα περισσότερο την αγορά. Ο αυξημένος αριθμός ανταγωνιστών οδηγεί σε μια 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 εταιρίες διατηρούν τις δαπάνες προώθησης στα ίδια ή σε ελαφρώς αυξημένα επίπεδα για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να συνεχίσουν να εκπαιδεύουν την αγορά. 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 και αυτό οφείλεται στην επίπτωση της "καμπύλης εμπειρίας".

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.

Στρατηγικές μάρκετινγκ στη φάση της ανάπτυξης

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 στυλ.*
- *Η επιχείρηση προσθέτει νέα μοντέλα και παραπλήσια προϊόντα.*
- *Εισέρχεται σε νέα τμήματα αγοράς.*
- *Εισέρχεται σε νέα κανάλια διανομής*
- *Μεταθέτει 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 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.

11.2.3. Η φάση της ωριμότητας

Σε κάποιο σημείο ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων ενός προϊόντος θα επιβραδυνθεί και το προϊόν θα εισέλθει σε μια φάση σχετικής ωριμότητας. Συνήθως

αυτή η φάση διαρκεί περισσότερο απ' τις προηγούμενες και θέτει σημαντικές προκλήσεις στο μάρκετινγκ μανάτζμεντ. Τα περισσότερα προϊόντα βρίσκονται στη φάση της ωριμότητας τον κύκλο ζωής τους και συνεπώς το μάρκετινγκ μανάτζμεντ ασχολείται στο μεγαλύτερο ποσοστό με το ώριμο προϊόν.

Η φάση της ωριμότητας μπορεί να διαιρεθεί σε τρία 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 απ' 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 (niche markets, δηλ. εξειδικευμένα κομμάτια της αγοράς ή τμήματος της αγοράς). 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 & Ανάπτυξη με σκοπό να επιφέρουν βελτιώσεις στο προϊόν και να δημιουργήσουν παραπλήσια προϊόντα. Κάνουν συμφωνίες για να παράγουν ιδιωτικές μάρκες. Αυτές οι ενέργειες περιορίζουν κάπως τη φθορά των κερδών. Αρχίζει μια περίοδος αναταραχής και οι πιο ανίσχυροι ανταγωνιστές αποσύρονται. Τελικά στην αγορά παραμένουν οι καλά εδραιωμένοι ανταγωνιστές των οποίων η βασική επιδίωξη είναι να εξασφαλίσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

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 σέρβις και άλλα παρόμοια χαρακτηριστικά. Γύρω απ' 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 μια ώριμη αγορά είναι αν θα πρέπει να αγωνιστεί για να γίνει μια απ' τις "τρεις-τέσσερις 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.

Στρατηγικές μάρκετινγκ στη φάση της ωριμότητας

Στη φάση της ωριμότητας μερικές εταιρίες 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 Ιάπωνες απέδειξαν ότι πολλοί κλάδοι που πολύς κόσμος τους θεωρούσε ώριμους των αυτοκινήτων, των μοτοσικλετών, των τηλεοράσεων, των ρολογιών, των φωτογραφικών μηχανών- αποδείχτηκε ότι δεν ήταν. Αυτό οι Ιάπωνες το πέτυχαν βρίσκοντας τρόπους για να προσφέρουν νέες αξίες στους πελάτες. Μάρκες που όδευαν ολοταχώς προς τον αφανισμό, όπως η Jelly-O, η Ovaltine και η Arm & Hammer που παρήγαγε σόδα αρτοποιίας, πέτυχαν πολλές φορές μια μεγάλη αναβίωση των πωλήσεών τους με το να βάλουν τη φαντασία τους να δουλέψει στο χώρο του μάρκετινγκ. Οι μάρκετινγκ μάνατζερς δεν πρέπει να παραβλέπουν ή να υπερασπίζονται με παθητικό τρόπο τα γηράσκοντα προϊόντα τους. **Η καλύτερη άμυνα είναι μια καλή επίθεση.** Οι επιχειρηματίες πρέπει να σκέφτονται συστηματικά στρατηγικές για την αγορά και το προϊόν καθώς και τροποποίηση του μίγματος μάρκετινγκ.

► **ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ:** Η εταιρία μπορεί να επιδιώξει να επεκτείνει την αγορά για τη μάρκα της επενεργώντας στους δύο παράγοντες που συνιστούν τον όγκο των πωλήσεων: **τον αριθμό των χρηστών και το ρυθμό χρήσης ανά χρήστη.** Η εταιρία μπορεί να προσπαθήσει να επεκτείνει τον αριθμό των χρηστών της μάρκας με τρεις τρόπους:

- Να μεταπείσει τους μη χρήστες: Η εταιρία μπορεί να επιχειρήσει να προσελκύσει στο προϊόν μη χρήστες. Για παράδειγμα, το κλειδί για την

ανάπτυξη των αεροπορικών μεταφορών είναι η διαρκής αναζήτηση για νέους χρήστες στους οποίους οι αερομεταφορείς μπορούν να επιδείξουν τα πλεονεκτήματα της χρήσης των αεροπορικών μεταφορών έναντι των επίγειων μεταφορών.

- Να εισέλθει σε νέα τμήματα αγοράς: Η εταιρία μπορεί να προσπαθήσει να εισέλθει σε νέα τμήματα αγοράς –γεωγραφικά, δημογραφικά κ.ο.κ- που χρησιμοποιούν το προϊόν, αλλά όχι τη μάρκα. Για παράδειγμα, η Johnson & Johnson προώθησε με επιτυχία το παιδικό της σαμπουάν προς τους ενήλικους χρήστες.
- Να κερδίσει τους πελάτες των ανταγωνιστών: Η εταιρία μπορεί να προσελκύσει τους πελάτες των ανταγωνιστών για να δοκιμάσουν τη να υιοθετήσουν τη μάρκα. Για παράδειγμα, η Pepsi-Cola συνέχεια καλοπιάνει τους χρήστες της Coca-Cola για να στραφούν προς την Pepsi-Cola, βομβαρδίζοντάς τους με διάφορες προκλήσεις.

Ο όγκος των πωλήσεων μπορεί να αυξηθεί και με το να κάνει τους σημερινούς χρήστες να αυξήσουν την χρήση της μάρκας. Παραθέτω τρεις στρατηγικές:

- Πιο συχνή χρήση: Η εταιρία μπορεί να προσπαθήσει να κάνει τους πελάτες να χρησιμοποιηθούν το προϊόν πιο συχνά. Για παράδειγμα, οι επιχειρηματίες που πωλούν χυμό πορτοκαλιού προσπαθούν να πείσουν τον κόσμο να πίνει χυμό πορτοκαλιού και άλλες φορές εκτός απ' την ώρα που παίρνουν το πρόγευμά τους.
- Περισσότερη χρήση ανά περίπτωση: Η εταιρία μπορεί να προσπαθήσει να κινήσει το ενδιαφέρον σε χρήστες για να χρησιμοποιούν το προϊόν της πιο πολύ σε κάθε περίπτωση. Έτσι, μια εταιρία που κατασκευάζει σαμπουάν μπορεί να πει στους καταναλωτές ότι τα δύο χέρια λουσίματος είναι πιο αποτελεσματικά απ' το ένα.
- Νέες και πιο πολύπλευρες χρήσεις: Η εταιρία μπορεί να προσπαθήσει να ανακαλύψει νέες χρήσεις του προϊόντος και να πείσει τον κόσμο να χρησιμοποιήσει το προϊόν για περισσότερες χρήσεις. Οι εταιρίες τροφίμων, για παράδειγμα, αναφέρουν διάφορες συνταγές πάνω στη συσκευασία για να διευρύνουν την επίγνωση των καταναλωτών όσον αφορά τις χρήσεις του προϊόντος.

► **ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ:** Οι μάνατζερς, 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, της ταχύτητας και της γεύσης του. Ο κατασκευαστής συχνά μπορεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές του λανσάροντας το "νέο και βελτιωμένο" εργαλείο για μηχανήματα, το αυτοκίνητο, την τηλεόραση ή το απορρυπαντικό. Οι κατασκευαστές ειδών παντοπωλείου το ονομάζουν αυτό λανσάρισμα του "πρόσθετου" και προωθούν ένα νέο βελτιωτικό ή διαφημίζουν κάτι ως "πιο ισχυρό", "πιο μεγάλο" ή "καλύτερο". Η στρατηγική αυτή είναι αποτελεσματική στο βαθμό που η ποιότητα είναι βελτιωμένη, οι αγοραστές αποδέχονται τους ισχυρισμούς περί βελτιωμένης ποιότητας και ένας επαρκής αριθμός αγοραστών επιθυμεί υψηλότερη ποιότητα.

Μια στρατηγική βελτίωσης χαρακτηριστικών στοχεύει στην προσθήκη νέων χαρακτηριστικών (π.χ. μέγεθος, βάρος, υλικά, βελτιωτικά, αξεσουάρ) τα οποία επεκτείνουν την ευελιξία του προϊόντος, την ασφάλεια ή την ευκολία που παρέχει. Για παράδειγμα, η λειτουργία των χλωκοπτικών μηχανημάτων με ηλεκτρισμό αύξησε την ταχύτητα και την ευκολία κοπής της χλόης. Οι κατασκευαστές χλωκοπτικών μηχανημάτων ασχολήθηκαν στη συνέχεια με τη βελτίωση του σχεδίου και της ασφάλειας. Μερικοί κατασκευαστές έχουν προσθέσει χαρακτηριστικά μετατροπής έτσι ώστε ένα χλωκοπτικό μηχάνημα να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την απομάκρυνση του χιονιού.

Μια στρατηγική βελτίωσης κάποιου χαρακτηριστικού έχει πολλά πλεονεκτήματα. Τα νέα χαρακτηριστικά δημιουργούν την εικόνα μιας προοδευτικής εταιρίας και μιας εταιρίας 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 και στους αντιπροσώπους. Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι αυτές τις βελτιώσεις χαρακτηριστικών μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Εκτός αν υπάρχει κάποιο μόνιμο όφελος απ' το να είναι κανείς πρώτος, η βελτίωση χαρακτηριστικών μπορεί να μην συμφέρει.

Μια στρατηγική βελτίωσης του στυλ αποσκοπεί στην αύξηση της αισθητικής έλξης του προϊόντος. Η περιοδική εισαγωγή των νέων μοντέλων αυτοκινήτων οδηγεί σε

ανταγωνισμό ως προς το στυλ περισσότερο παρά ως προς την ποιότητα ή τα χαρακτηριστικά. Στην περίπτωση των συσκευασμένων τροφίμων και των προϊόντων νοικοκυριού, οι εταιρίες εισάγουν την παραλλαγή ως προς το χρώμα και την υφή και συχνά αναμορφώνουν το στυλ της συσκευασίας, αντιμετωπίζοντας το σαν προέκταση του προϊόντος. Το πλεονέκτημα μιας στρατηγικής όσον αφορά το στυλ, είναι ότι μπορεί να δώσει μια μοναδική ταυτότητα στην αγορά και να εξασφαλίσει ένα πιστό κοινό. Όμως ο ανταγωνισμός ως προς το στυλ παρουσιάζει μερικά προβλήματα. Πρώτον, είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς αν θα αρέσει στον κόσμο –και ποιόν κόσμο— το νέο στυλ. Δεύτερον, μια αλλαγή στυλ συνήθως απαιτεί διακοπή της παραγωγής του παλιού στυλ και η εταιρία διακινδυνεύει να χάσει μερικούς πελάτες οι οποίοι προτιμούσαν το παλιό στυλ.

► **ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:** Οι μάνατζερς προϊόντων μπορεί να επιχειρήσουν ακόμα να ενισχύσουν τις πωλήσεις τροποποιώντας ένα ή περισσότερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Όταν προσπαθούν να ενισχύσουν τις πωλήσεις ενός ώριμου προϊόντος πρέπει να θέσουν τις εξής ερωτήσεις σχετικά με τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ που δεν αφορούν το προϊόν:

- **Τιμές:** Μια μείωση της τιμής θα προσελκύσει νέα άτομα που θα θέλουν να δοκιμάσουν και να χρησιμοποιήσουν το προϊόν; Αν ναι, μήπως πρέπει η τιμή του καταλόγου να μειωθεί ή μήπως η μείωση της τιμής πρέπει να γίνει μέσω ειδικών εκπτώσεων με βάση τον όγκο των πωλήσεων ή την ταχύτητα πώλησης του προϊόντος, μέσω μη χρέωσης των μεταφορικών ή με ευκολότερους όρους πίστωσης; Ή θα ήταν καλύτερα να αυξηθεί η τιμή για να φανεί ότι η ποιότητα του προϊόντος είναι καλύτερη;
- **Διανομή:** Μπορεί η εταιρία να εξασφαλίσει περισσότερη υποστήριξη για το προϊόν της και περισσότερους χώρους προβολής στα συνεργαζόμενα καταστήματα; Μπορεί να διεισδύσει σε περισσότερα καταστήματα; Μπορεί η εταιρία να εισάγει το προϊόν της σε μερικούς νέους τύπους καναλιών διανομής;
- **Διαφήμιση:** Πρέπει να αυξηθούν οι διαφημιστικές δαπάνες; Μήπως πρέπει να αλλάξει το διαφημιστικό μήνυμα ή το κείμενο; Μήπως πρέπει να αλλάξει το μίγμα των μαζικών διαφημιστικών μέσων; Μήπως πρέπει να αλλάξουν η χρονοκατανομή, η συχνότητα, οι εγγυήσεις, τα δώρα και οι διαγωνισμοί;

- **Προώθηση των πωλήσεων:** Πρέπει η εταιρία να κλιμακώσει την προώθηση των πωλήσεων μέσω εμπορικών συμφωνιών, εκπτώσεων, μειώσεων τιμών, εγγυήσεων, δώρων και διαγωνισμών;
- **Προσωπική πώληση:** Πρέπει να αυξηθεί ο αριθμός ή η ποιότητα των πωλητών; Μήπως πρέπει να αλλάξει η βάση εξειδίκευσης της δύναμης των πωλήσεων; Μήπως πρέπει, να επανεξεταστούν OL περιοχές πώλησης; Μήπως πρέπει να αναθεωρηθούν τα κίνητρα της δύναμης των πωλήσεων; Μπορεί να βελτιωθεί το πρόγραμμα επισκέψεων;
- **Υπηρεσίες:** Μπορεί η εταιρία να επιταχύνει την παράδοση; Μπορεί να παρέχει περισσότερη τεχνική βοήθεια στους πελάτες; Μπορεί να δώσει περισσότερες πιστώσεις;

Οι επιχειρηματίες συχνά προβληματίζονται όσον αφορά το ποια εργαλεία είναι πιο αποτελεσματικά στη φάση της ωριμότητας. Για παράδειγμα, η εταιρία θα κερδίσει περισσότερα αν αυξήσει τη διαφήμισή της ή αν αυξήσει το κονδύλι της προώθησης των πωλήσεων; Μερικοί υποστηρίζουν ότι η προώθηση των πωλήσεων έχει μεγαλύτερη επίπτωση σ' αυτή τη φάση επειδή οι πελάτες έχουν εξασφαλίσει μια ισορροπία στις αγοραστικές τους συνήθειες και προτιμήσεις και η ψυχολογική πειθώ (διαφήμιση) δεν είναι τόσο αποτελεσματική όσο η οικονομική πειθώ (συμφωνίες προώθησης των πωλήσεων). Στην πραγματικότητα, πολλές εταιρίες συσκευασμένων καταναλωτικών αγαθών δαπανούν περισσότερα απ' το 60% του συνολικού προϋπολογισμού προώθησης που διαθέτουν σε προώθηση των πωλήσεων για να υποστηρίξουν ώριμα προϊόντα. Όμως κάποιοι άλλοι επιχειρηματίες λένε ότι στις μάρκες πρέπει να ασκείται μάνατζμεντ σαν να πρόκειται για κεφαλαιουχικά αγαθά και να υποστηρίζονται με διαφήμιση. Οι διαφημιστικές δαπάνες πρέπει να θεωρούνται ως επενδύσεις, όχι ως τρέχουσες δαπάνες. Οι μάνατζερς προϊόντων, ωστόσο, χρησιμοποιήσουν την προώθηση των πωλήσεων επειδή τα αποτελέσματά της είναι πιο γρήγορα και πιο ορατά για τους ανωτέρους τους, αλλά η υπερβολική προώθηση των πωλήσεων στην πραγματικότητα βλάπτει την μακροχρόνια απόδοση της μάρκας σε κέρδη.

Ένα βασικό πρόβλημα που ανακύπτει κατά την τροποποίηση του μίγματος μάρκετινγκ είναι ότι τις αλλαγές μπορούν να τις μιμηθούν πολύ εύκολα οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τις μειώσεις τιμών και τις επιπρόσθετες υπηρεσίες. Μπορεί η επιχείρηση να μην κερδίσει όσα περίμενε και όλες οι επιχειρήσεις μπορεί

να γνωρίσουν συρρίκνωση των κερδών τους καθώς κλιμακώνουν τις μεταξύ τους επιθέσεις μάρκετινγκ.

11.2.4. Η φάση της παρακμής

Οι πωλήσεις των περισσότερων τύπων και μαρκών προϊόντος κάποια στιγμή παρουσιάζουν μείωση. Η μείωση των πωλήσεων μπορεί να είναι αργή, όπως στην περίπτωση του κουάκερ, ή γρήγορη, όπως στην περίπτωση του αυτοκινήτου Edsel. 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 απ' 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 εταιρίες δεν έχουν αναπτύξει μια καλά μελετημένη πολιτική για την αντιμετώπιση των γηρασκόντων προϊόντων. Το συναίσθημα παίζει κάποιο ρόλο. Αλλά και η λογική παίζει κάποιο ρόλο. Το μάνατζμεντ πιστεύει οι πωλήσεις του προϊόντος θα βελτιωθούν όταν βελτιωθεί και η οικονομία ή όταν αναθεωρηθεί η στρατηγική μάρκετινγκ ή όταν βελτιωθεί το προϊόν. Ή το ασθενές προϊόν μπορεί να διατηρηθεί λόγω της υποθετικής συνεισφοράς στις πωλήσεις των προϊόντων της εταιρίας. Ή τα έσοδά του μπορεί να καλύψουν τα ταμιακά έξοδα και η εταιρία 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 καλυπτόμενων πάγιων εξόδων και των κερδών. Η χρηματοοικονομική λογιστική δεν μπορεί να ενσωματώσει επαρκώς όλα τα αφανή έξοδα: Το ασθενές προϊόν μπορεί να καταναλώσει ένα δυσανάλογο ποσοστό απ' το χρόνο του μάνατζμεντ. 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. Απαιτεί διαφήμιση και προσοχή απ' τη

δύναμη των πωλήσεων, που θα μπορούσε να αφιερωθεί στο να γίνουν τα "υγιή" προυδντα ακόμα πιο αποδοτικά. Η έλλειψη προσαρμογής μπορεί να προκαλέσει αμφιβολίες στους καταναλωτές και να αμαυρώσει, κάπως την εικόνα της εταιρίας. Το μεγαλύτερο κόστος θα μπορούσε κάλλιστα να προκύψει στο μέλλον. Η μη εξάλειψη των ασθενών προϊόντων καθυστερεί την τολμηρή έρευνα για τον εντοπισμό προϊόντων που θα τα αντικαταστήσουν. Τα ασθενή προϊόντα δημιουργούν ένα μονόπλευρο μίγμα μάρκετινγκ, με περισσότερα προϊόντα "που εξασφάλιζαν το ψωμί της εταιρίας στο παρελθόν" και λιγότερα απ' αυτά "που θα εξασφαλίσουν το ψωμί της εταιρίας στο μέλλον". Περιορίζουν την τρέχουσα αποδοτικότητα και εξασθενούν το εφελτήριο της εταιρίας προς το μέλλον.

Στρατηγικές μάρκετινγκ κατά τη φάση της παρακμής

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

► **ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΣΘΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ:** Η πρώτη δουλειά είναι να καθιερωθεί ένα σύστημα με το οποίο να εντοπίζονται τα ασθενή προϊόντα. Η εταιρία διορίζει μια επιτροπή αναθεώρησης προϊόντων στην οποία εκπροσωπούνται το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, το τμήμα μάρκετινγκ, 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 αναλύονται από ένα πρόγραμμα Η/Υ το οποίο εντοπίζει τα "ύποπτα" προϊόντα. Στα κριτήρια περιλαμβάνονται ο αριθμός των ετών που παρουσιάζεται κάμψη των πωλήσεων, οι τάσεις του μεριδίου αγοράς, τα μικτά περιθώρια κέρδους και η απόδοση των επενδύσεων. Οι μάνατζερς που είναι υπεύθυνοι για τα "ύποπτα" προϊόντα συμπληρώνουν έντυπα βαθμολόγησης που δείχνουν πού νομίζουν ότι πρέπει να στραφούν οι πωλήσεις και τα κέρδη, με ή χωρίς αλλαγή στη στρατηγική μάρκετινγκ. Η επιτροπή αναθεώρησης των προϊόντων εξετάζει αυτές τις πληροφορίες και κάνει κάποιες προτάσεις για κάθε "ύποπτο" προϊόν του τύπου, "ας το αφήσουμε", "να τροποποιήσουμε τη στρατηγική μάρκετινγκ που το αφορά" ή "να το καταργήσουμε".

► **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:** Μερικές επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τις αγορές που παρουσιάζουν κάμψη, νωρίτερα από κάποιες άλλες. Πολλά εξαρτώνται απ' 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 γνωρίσουν αύξηση πωλήσεων και κερδών. Για παράδειγμα, η Procter & Gamble παρέμεινε στον κλάδο των υγρών σαπουνιών που παρουσίαζε κάμψη και κατάφερε να βελτιώσει τα κέρδη της καθώς οι άλλες επιχειρήσεις αποχώρησαν.

Σε μια μελέτη που αφορούσε τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρία σε ένα κλάδο που παρουσιάζει κάμψη, διακρίθηκαν ότι υπάρχουν πέντε στρατηγικές:

- **Αύξηση** των επενδύσεων της εταιρίας (για να υπερισχύσει έναντι των άλλων ή να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση).
- **Διατήρηση** του ύψους των επενδύσεων της επιχείρησης μέχρι να διαλυθούν οι αβεβαιότητες όσον αφορά τον κλάδο.
- **Επιλεκτική** μείωση του ύψους των επενδύσεων, εγκαταλείποντας τις μη επικερδείς ομάδες καταναλωτών και ταυτόχρονα ενισχύοντας τις επενδύσεις της επιχείρησης στις επικερδείς ειδικές αγορές.
- **Άρμεγμα** της επένδυσης της επιχείρησης προκειμένου να εισπραχθούν γρήγορα μετρητά χρήματα.
- **Αποεπένδυση** της επιχείρησης με τοποθέτηση των ενεργητικών της στοιχείων σε όσο το δυνατόν πιο συμφέρουσες τοποθετήσεις.

Η κατάλληλη στρατηγική για τη φάση παρακμής εξαρτάται απ' τη σχετική ελκυστικότητα του κλάδου και τη σχετική ανταγωνιστική ισχύ της εταιρίας σ' αυτό τον κλάδο. Για παράδειγμα, μια εταιρία που βρίσκεται σε ένα ελκυστικό κλάδο, αλλά διαθέτει ανταγωνιστική ισχύ πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο της επιλεκτικής συρρίκνωσης. Ωστόσο, αν η εταιρία βρίσκεται σε ένα ελκυστικό κλάδο και διαθέτει ανταγωνιστική ισχύ, πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να ενισχύσει την επένδυσή της. Η Procter & Gamble σε αρκετές περιπτώσεις έχει πάρει απογοητευτικές μάρκες που βρίσκονταν σε ισχυρές αγορές και τις επανατοποθέτησε. Οι εκπρόσωποι της Procter & Gamble υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει κύκλος ζωής προϊόντος και

φέρνουν σαν παράδειγμα μάρκες όπως η Ivory, η Camay και πολλές άλλες μάρκες που συνεχίζουν να ζουν και να βασιλεύουν.

Αν η εταιρία επέλεγε ανάμεσα στο "άρμεγμα" και στην από επένδυση, οι στρατηγικές της θα ήταν πολύ διαφορετικές. Η πρώτη επιλογή 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 & Ανάπτυξη και για επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και κτιριακές εγκαταστάσεις. Η εταιρία μπορεί, επίσης, να μειώσει την ποιότητα του προϊόντος, το μέγεθος της δύναμης πωλήσεων, τις οριακές υπηρεσίες και τις διαφημιστικές δαπάνες. Θα μπορούσε να προσπαθήσει να περικόψει τα έξοδα αυτά χωρίς να δείξει στους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τους εργαζόμενους ότι αποσύρεται σταδιακά απ' την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Αν οι πελάτες το γνώριζαν, θα στρέφονταν προς τους άλλους προμηθευτές. Αν οι ανταγωνιστές το γνώριζαν, θα το έλεγαν στους πελάτες. Αν οι εργαζόμενοι το ήξεραν, θα έψαχναν να βρουν δουλειά αλλού. Έτσι, το "άρμεγμα" είναι μια ηθικά αμφιλεγόμενη στρατηγική και δύσκολο να τεθεί σε εφαρμογή. Όμως πολλά ώριμα προϊόντα εγγυώνται αυτή τη στρατηγική, που μπορεί να αυξήσει σημαντικά τις εισροές ρευστών διαθεσίμων της εταιρίας, με την προϋπόθεση ότι δεν θα καταρρεύσουν οι πωλήσεις.

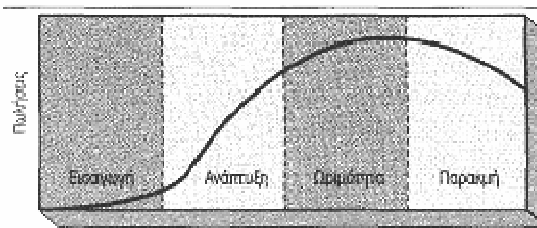
Η στρατηγική αυτή τελικά απαξιώνει μια δουλειά. Απ' την άλλη μεριά αν η εταιρία έχει αποφασίσει να πουλήσει ένα κλάδο, θα έψαχνε πριν απ' όλα να βρει κάποιον αγοραστή. Θα είχε προσπαθήσει να αυξήσει την ελκυστικότητά του και όχι να τη χειροτερεύσει. Συνεπώς η εταιρία πρέπει να σκεφτεί προσεκτικά αν θέλει να "αρμέξει" ή να πουλήσει την εξασθενούσα επιχειρησιακή δραστηριότητα.

► Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΓΗΣΗΣ: Όταν μια εταιρία αποφασίζει να καταργήσει κάποιο προϊόν, πρέπει να πάρει και άλλες αποφάσεις. Αν το προϊόν διαθέτει ισχυρή διανομή και κάποια φήμη, η εταιρία μπορεί πιθανότατα να το πουλήσει σε μια μικρότερη επιχείρηση. Αν η εταιρία δεν μπορεί να βρει αγοραστή, πρέπει να αποφασίσει αν θα καταργήσει τη μάρκα αργά ή γρήγορα. Πρέπει, επίσης, να αποφασίσει πόσο απόθεμα εξαρτημάτων και ποιο σέρβις θα διατηρήσει για να εξυπηρετεί τους παλιούς της πελάτες.

11.2.5. Περίληψη του κύκλου ζωής προϊόντος

Το Σχήμα 13-3 συνοψίζει τα χαρακτηριστικά, τους στόχους μάρκετινγκ και τις στρατηγικές μάρκετινγκ των τεσσάρων φάσεων του κύκλου ζωής προϊόντος. Η ιδέα του κύκλου ζωής προϊόντος χρησιμοποιείται από μάρκετινγκ μάνατζερς για την ερμηνεία της δυναμικής του προϊόντος και της αγοράς. Σαν εργαλείο σχεδιασμού, η ιδέα του κύκλου ζωής προϊόντος χαρακτηρίζει τις βασικές προκλήσεις μάρκετινγκ σε κάθε φάση και δίνει βασικές εναλλακτικές στρατηγικές μάρκετινγκ. Σαν εργαλείο ελέγχου, η λανσαρισμένη ιδέα κύκλου ζωής προϊόντος επιτρέπει στην εταιρία να μετρήσει την απόδοση του προϊόντος σε σχέση με όμοια προϊόντα που έχουν λανσαριστεί στο παρελθόν. Σαν εργαλείο πρόγνωσης, η ιδέα του κύκλου ζωής προϊόντος είναι λιγότερο χρήσιμη επειδή η κίνηση των πωλήσεων στο παρελθόν παρουσιάζει ποικιλία, ενώ οι φάσεις έχουν διαφορετική διάρκεια.

Η θεωρία του κύκλου ζωής προϊόντος έχει δεχτεί κάποιες επικρίσεις. Ισχυρίζονται κάποιοι ότι η μορφή των κύκλων ζωής προϊόντος ποικίλλει σημαντικά ως προς το σχήμα και τη διάρκεια. Οι κύκλοι ζωής προϊόντος δεν διαθέτουν αυτό που έχουν οι ζώντες οργανισμοί, δηλ. μια σταθερή σειρά φάσεων και ένα σταθερό μήκος κάθε φάσης. Οι επικριτές ισχυρίζονται ότι οι επιχειρηματίες σπάνια μπορούν να πουν σε ποια φάση βρίσκεται το προϊόν τους.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

	Μικρές πωλήσεις	Πωλήσεις γρήγορα αυξανόμενες	Μέγιστες πωλήσεις	Πτωτικές πωλήσεις
Κόστος	Υψηλό κόστος ανά πελάτη	Μέσο κόστος ανά πελάτη	Χαμηλό κόστος ανά πελάτη	Χαμηλό κόστος ανά πελάτη
Κέρδη	Αρνητικά	Αύξηση κερδών	υψηλά κέρδη	Μείωση κερδών
Πελάτες	Καταστάσι	Υποβελών νωρίς το προϊόν	Μέση πληθυσμιακή	Υποβελών αργά το προϊόν
Ανταγωνιστές	Ελάχιστοι	Αύξηση αριθμού	Σταθερός αριθμός που παίζουν και μενώνεται	Μειούμενος αριθμός

ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Αποκλειστική επικέντρωση προϊόντος και δοκιμή	Μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς	Μεγιστοποίηση κερδών με ταυτόχρονη υπερπροσφορά του μεριδίου αγοράς	Μείωση δαπανών και "δύμεγμα" της μάρκας
---	-----------------------------------	---	---

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Προϊόν	Προσφορά ενός βασικού προϊόντος	Προσφορά πρόσθετων χαρακτηριστικών και εγγυήσεων	Διαφοροποίηση μάρκας και μοντέλων	Εξάλειψη αδυνατιών χαρακτηριστικών του προϊόντων
Τιμή	Πόνο από το κόστος	Τιμή για να εισέλθει στην αγορά	Τιμή χαμηλότερη ή στα επίπεδα του ανταγωνισμού	Μείωση τιμής
Διανομή	Δημιουργία επιλεκτικής διανομής	Δημιουργία εντατικής διανομής	Δημιουργία πιο εντατικής διανομής	Επιλεκτική κατάργηση μη κερδοφόρων καταστημάτων
Διαφήμιση	Δημιουργία επικοινωνίας προϊόντος απευθείας στους καταναλωτές που υποβελών νωρίς το προϊόν	Δημιουργία επικοινωνίας προϊόντος και ενδιαφέροντος για τη μαρκά αγορά	Επισημάνση της διαφορίας της μάρκας και των πλεονεκτημάτων	Μείωση σε όφους απαραίτητα για τη διατήρηση των αφοσιωμένων πελατών
Προώθηση	Χρησιμοποίηση εντατικής προώθησης πωλήσεων για να προκληθεί δοκιμή	Μείωση για να εκμεταλλευθεί την υψηλή όλητηση των καταναλωτών	Αύξηση για να ενθαρρυνθεί η αγορά από άλλη μάρκα	Μείωση στο ελάχιστο όφους

Σχήμα 11-3: Περίληψη κύκλου ζωής

Ενότητα 12 ►

Οργάνωση, Υλοποίηση & Έλεγχος

Μάρκετινγκ

Το σύγχρονο τμήμα μάρκετινγκ εξελίχθηκε περνώντας μέσα από πολλές φάσεις. Ξεκίνησε ως τμήμα πωλήσεων και αργότερα ανέλαβε επικουρικές λειτουργίες, όπως η διαφήμιση και η έρευνα μάρκετινγκ. Καθώς αποκτούσαν όλο και μεγαλύτερη σπουδαιότητα οι επικουρικές λειτουργίες, πολλές εταιρίες δημιούργησαν ένα ξεχωριστό τμήμα μάρκετινγκ για να τις αναλάβει. Σε γενικές γραμμές η συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη του μάρκετινγκ και των πωλήσεων ήταν καλή. Τελικά, τα δύο τμήματα συγχωνεύθηκαν σε ένα σύγχρονο τμήμα μάρκετινγκ με επικεφαλής ένα διευθυντή μάρκετινγκ και πωλήσεων. Ωστόσο ένα σύγχρονο τμήμα μάρκετινγκ δεν δημιουργεί αυτόματα μια σύγχρονη εταιρία μάρκετινγκ, παρά μόνο όταν όλα τα άλλα τμήματα και οι εργαζόμενοι αποδεχθούν και εφαρμόσουν στην πράξη ένα προσανατολισμό προς τον πελάτη.

Τα σύγχρονα τμήματα μάρκετινγκ οργανώνονται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Η λειτουργική οργάνωση μάρκετινγκ είναι αυτή στην οποία οι λειτουργίες μάρκετινγκ έχουν σαν επικεφαλής ξεχωριστούς μάνατζερς που αναφέρονται στο διευθυντή μάρκετινγκ. Η οργάνωση μάντζμεντ προϊόντων είναι αυτή στην οποία ανατίθενται προϊόντα σε μάνατζερς προϊόντων, οι οποίοι συνεργάζονται με ειδικούς στις λειτουργίες για να καταρτίσουν και να εφαρμόσουν τα σχέδιά τους. Η οργάνωση μάντζμεντ αγοράς είναι αυτή στην οποία οι κυριότερες αγορές ανατίθενται στους μάνατζερς αγοράς, οι οποίοι συνεργάζονται με ειδικούς στη λειτουργία για να καταρτίσουν και να εφαρμόσουν τα σχέδιά τους. Μερικές μεγάλες εταιρίες χρησιμοποιούν μια συνδυασμένη οργάνωση μάντζμεντ προϊόντος και αγοράς που ονομάζεται οργάνωση μήτρας. Τέλος, οι εταιρίες που διαθέτουν πολλούς τομείς πρέπει να αποφασίσουν αν θα δημιουργήσουν ένα εταιρικό τμήμα μάρκετινγκ καθώς και τμήματα μάρκετινγκ των τομέων.

Το μάρκετινγκ πρέπει να συνεργάζεται αρμονικά με τα άλλα τμήματα της εταιρίας. Κατά την επιδίωξη των συμφερόντων των πελατών, το μάρκετινγκ συχνά έρχεται σε σύγκρουση με το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, σχεδιασμού, προμηθειών, παραγωγής, τις αποθήκες, το τμήμα οικονομικών, το λογιστήριο, το τμήμα πιστώσεων και άλλες λειτουργίες. Οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να περιορισθούν όταν ο πρόεδρος της εταιρίας δίνει στην εταιρία προσανατολισμό προς τον πελάτη και όταν ο διευθυντής μάρκετινγκ μαθαίνει πώς να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα άλλα στελέχη. Η απόκτηση ενός σύγχρονου προσανατολισμού μάρκετινγκ απαιτεί την υποστήριξη του προέδρου, μια ειδική ομάδα μάρκετινγκ, βοήθεια από εξωτερικές πηγές συμβουλών μάρκετινγκ, ύπαρξη ενός εταιρικού τμήματος μάρκετινγκ, εκπαιδευτικά σεμινάρια μάρκετινγκ που διεξάγονται μέσα στην εταιρία, πρόσληψη ταλαντούχων στελεχών μάρκετινγκ καθώς και ένα σύστημα σχεδιασμού μάρκετινγκ με προσανατολισμό προς την αγορά.

Οι υπεύθυνοι για τη λειτουργία μάρκετινγκ πρέπει να καταστρώσουν αποτελεσματικές στρατηγικές και να τις υλοποιήσουν επιτυχώς. Η υλοποίηση μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της μετατροπής σχεδίων σε αναθέσεις έργων που περιγράφουν ποιος κάνει τι, πότε και πώς. Η αποτελεσματική υλοποίηση απαιτεί ικανότητες στην κατανομή, την παρακολούθηση, την οργάνωση και την αλληλεπίδραση στο επίπεδο των λειτουργιών, των προγραμμάτων και των πολιτικών μάρκετινγκ.

Ο **έλεγχος μάρκετινγκ** είναι το φυσικό επακόλουθο του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της εφαρμογής του μάρκετινγκ. Οι εταιρίες πρέπει να διεξάγουν τεσσάρων ειδών έλεγχο μάρκετινγκ.

Ο **έλεγχος του ετήσιου σχεδίου** συνίσταται στην παρακολούθηση της τρέχουσας προσπάθειας μάρκετινγκ και των αποτελεσμάτων και αποσκοπεί στο να διαβεβαιώσει την εταιρία ότι θα επιτύχει τους στόχους κερδών και ετήσιων πωλήσεων. Τα κύρια εργαλεία είναι η ανάλυση πωλήσεων, η ανάλυση του μεριδίου αγοράς, η ανάλυση του λόγου των δαπανών μάρκετινγκ προς τις πωλήσεις, η οικονομική ανάλυση και η παρακολούθηση της στάσης των πελατών. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί μειωμένη απόδοση, η εταιρία μπορεί να εφαρμόσει πολλά διορθωτικά μέτρα, ανάμεσα στα οποία είναι η μείωση της παραγωγής, η αλλαγή τιμών, η αύξηση της πίεσης της δύναμης πωλήσεων και η περικοπή των παροχών.

Ο **έλεγχος της αποδοτικότητας** απαιτεί καθορισμό της πραγματικής αποδοτικότητας των προϊόντων της επιχείρησης, των περιφερειών, των τμημάτων αγοράς και των

καναλιών εμπορίας. Η ανάλυση αποδοτικότητας του μάρκετινγκ αποκαλύπτει τις ασθενέστερες λειτουργίες, άσχετα αν δεν δείχνει αν οι ασθενέστεροι κλάδοι πρέπει να υποστηριχθούν ή να εξαιρεθούν.

Ο έλεγχος αποτελεσματικότητας είναι η λειτουργία της αύξησης της αποτελεσματικότητας δραστηριοτήτων μάρκετινγκ όπως η προσωπική πώληση, η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων και η διανομή. Οι μάνατζερς πρέπει να παρακολουθούν τους δείκτες-κλειδιά οι οποίοι δείχνουν πόσο αποτελεσματικά εκτελούνται αυτές οι λειτουργίες.

Ο στρατηγικός έλεγχος είναι η λειτουργία με την οποία παρέχεται σε μια εταιρία η διαβεβαίωση ότι οι στόχοι μάρκετινγκ, οι στρατηγικές και τα συστήματα είναι άριστα προσαρμοσμένα στο παρόν και το προβλεπόμενο περιβάλλον μάρκετινγκ. Ένα εργαλείο, το οποίο είναι γνωστό σαν όργανο βαθμολόγησης της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ, φτιάχνει το προφίλ μιας εταιρίας ή της συνολικής αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ ενός τομέα δραστηριότητας από την άποψη της φιλοσοφίας του πελάτη, της οργάνωσης μάρκετινγκ, των πληροφοριών μάρκετινγκ, του στρατηγικού σχεδιασμού και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Ένα άλλο εργαλείο, το οποίο είναι γνωστό σαν επιθεώρηση μάρκετινγκ, είναι μια ευρεία, συστηματική, ανεξάρτητη και περιοδική εξέταση του περιβάλλοντος μάρκετινγκ του οργανισμού, των στόχων, των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της επιθεώρησης μάρκετινγκ είναι να εντοπίσει τις προβληματικές περιοχές μάρκετινγκ και να προτείνει ένα βραχυπρόθεσμο και ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο διορθωτικής δράσης για τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας του οργανισμού στο μάρκετινγκ.

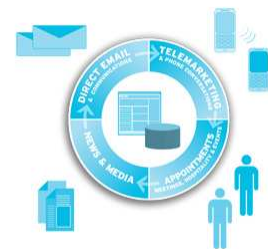
Με τον καιρό όλο και περισσότερες είναι οι εταιρίες που δημιουργούν θέσεις ελεγκτών μάρκετινγκ οι οποίοι παρακολουθούν τις δαπάνες μάρκετινγκ και διεξάγουν βελτιωμένες οικονομικές αναλύσεις για την επίπτωση που έχουν αυτές οι δαπάνες.

Ενότητα 13 ►

Άμεσο Μάρκετινγκ

13.1. Η έννοια του άμεσου μάρκετινγκ

Άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing) είναι η χρήση καναλιών άμεσης επικοινωνίας με τους καταναλωτές για την προσέγγιση τους και την παράδοση αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες χωρίς τη χρήση μεσαζόντων μάρκετινγκ.



Στα κανάλια αυτά περιλαμβάνονται η άμεση ταχυδρομική διαφήμιση, οι κατάλογοι, το τηλεμάρκετινγκ, η τηλεόραση αμφίδρομης επικοινωνίας, τα περίπτερα, οι τοποθεσίες στο Διαδίκτυο, και τα κινητά τηλέφωνα.

Εκείνοι που ασχολούνται με το άμεσο μάρκετινγκ επιζητούν μια μετρήσιμη ανταπόκριση, που συνήθως είναι μια παραγγελία του πελάτη. Αυτό μερικές φορές ονομάζεται μάρκετινγκ άμεση παραγγελίας (direct – order marketing). Σήμερα πολλά στελέχη του άμεσου μάρκετινγκ το χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν μια μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη. Στέλνουν ευχετήριες κάρτες, πληροφοριακό υλικό, ή μικρά δώρα σε ορισμένους πελάτες. Οι αεροπορικές εταιρίες, τα ξενοδοχεία, και άλλες επιχειρήσεις δημιουργούν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες τους με προγράμματα συχνότητας χρήσης και συμμετοχής σε λέσχες.

Το άμεσο μάρκετινγκ είναι ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς εξυπηρέτησης των πελατών. Όλο και περισσότερα στελέχη μάρκετινγκ επιχειρήσεων στρέφονται στην ταχυδρομική επικοινωνία και στο τηλεμάρκετινγκ, λόγω του υψηλού και αυξανόμενου κόστους προσέγγισης των επιχειρηματικών αγορών μέσω των πωλητών. Συνολικά οι πωλήσεις με το άμεσο μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν το 9% σχεδόν της οικονομίας των ΗΠΑ.

Εκτός από την προσπάθεια τους να αυξήσουν την παραγωγικότητα των πωλητών οι εταιρίες επιδιώκουν την υποκατάσταση τους με μονάδες πωλήσεων μέσω του ταχυδρομείου και του τηλεφώνου για να μειώσουμε τις δαπάνες πωλήσεων πρώτης γραμμής. Οι πωλήσεις μέσω των παραδοσιακών καναλιών άμεσου μάρκετινγκ (κατάλογοι, ταχυδρομικό υλικό, και τηλεμάρκετινγκ) αυξάνονται με γρήγορο ρυθμό. Ενώ οι λιανικές πωλήσεις στις ΗΠΑ αυξάνονται με ρυθμό 3% το χρόνο, οι πωλήσεις μέσω καταλόγων και ταχυδρομείου αυξάνονται με περίπου διπλάσιο ρυθμό. Οι άμεσες πωλήσεις περιλαμβάνουν τις πωλήσεις στην καταναλωτική αγορά (53%), στις επιχειρήσεις (27%), και τη συγκέντρωση χρημάτων από φιλανθρωπικούς οργανισμούς (20%). Το 2000, οι συνολικές δαπάνες στα μέσα για το άμεσο μάρκετινγκ (συμπεριλαμβανομένων των επιστολών, των τηλεφωνικών επαφών, των εκπομπών διαφημιστικών μηνυμάτων, του Διαδικτύου, των εφημερίδων, των περιοδικών κ.λπ.) εκτιμήθηκε στα 263,3δισ δολάρια.

13.2. Τα πλεονεκτήματα του άμεσου μάρκετινγκ

Η ασυνήθιστη ανάπτυξη του άμεσου μάρκετινγκ οφείλεται σε πολλούς παράγοντες. Η απομαζικοποίηση της αγοράς οδήγησε στη δημιουργία ενός ακόμα μεγαλύτερου αριθμού κογχών αγοράς. Το υψηλότερο κόστος οδήγησης, η κυκλοφοριακή συμφόρηση, τα προβλήματα της στάθμευσης, η έλλειψη χρόνου, η ελλιπής βοήθεια στα καταστήματα λιανικών πωλήσεων, και οι ουρές στα ταμεία είναι όλοι παράγοντες που ενθαρρύνουν τις αγορές από το σπίτι. Οι καταναλωτές εκτιμούν την ύπαρξη των αριθμών τηλεφώνου χωρίς χρέωση των επιχειρήσεων άμεσου μάρκετινγκ που είναι διαθέσιμοι επί 24 ώρες την ημέρα και επί 7 μέρες την εβδομάδα, καθώς και την αφοσίωση των ανθρώπων του άμεσου μάρκετινγκ στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Η ανάπτυξη της δυνατότητας παραδόσεων την επόμενη μέρα με τους ταχυμεταφορείς, όπως η FedEx, η Airborne και η UPS, έκανε την παραγγελία γρήγορη και εύκολη. Επιπλέον, πολλές αλυσίδες καταστημάτων κατέργησαν τα ειδικά προϊόντα με τη μικρή κίνηση, δημιουργώντας έτσι μια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ να τα προωθούν εκείνες προς τους ενδιαφερόμενους αγοραστές. Η ανάπτυξη του διαδικτύου, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, των κινητών τηλεφώνων, και των φαξ απλούστευσε πολύ την επιλογή προϊόντων και την παραγγελία.

Το άμεσο μάρκετινγκ ωφελεί τους πελάτες με πολλούς τρόπους οι αγορές από το σπίτι προσφέρουν διασκέδαση, ευκολία, και απαλλαγή από ενοχλήσεις. Εξοικονομούν χρόνο και παρουσιάζουν στους καταναλωτές μια μεγάλη ποικιλία εμπορευμάτων. Οι καταναλωτές μπορούν να κάνουν συγκρίσεις ξεφυλλίζοντας τους καταλόγους από το ταχυδρομείο και εξετάζοντας τις υπηρεσίες αγορών από το διαδίκτυο. Μπορούν επίσης να παραγγείλουν προϊόντα για τους ίδιους ή για άλλους. Αλλά οι πελάτες στις επιχειρήσεις ωφελούνται μαθαίνοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που υπάρχουν χωρίς να δεσμεύουν χρόνο για συναντήσεις με πωλητές.

Το άμεσο μάρκετινγκ ωφελεί ακόμα και τους πωλητές. Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ μπορούν να αγοράσουν έναν κατάλογο με ταχυδρομικές διευθύνσεις και τα ονόματα οποιασδήποτε σχεδόν πελατείας: τους αριστερόχειρες, τους υπέρβαρους, τους εκατομμυριούχους. Μπορούν να προσαρμόζουν και να εξατομικεύουν τα μηνύματα τους. Τα στελέχη του άμεσου μάρκετινγκ μπορούν να δημιουργήσουν μια συνεχή σχέση με κάθε πελάτη. Οι γονείς ενός νεογέννητου μωρού θα παίρνουν κατά διάστημα καταλόγους που θα περιγράφουν καινούρια ρούχα, παιχνίδια, και άλλα αγαθά καθώς θα μεγαλώνει το παιδί τους.

Το άμεσο μάρκετινγκ μπορεί να προγραμματιστεί χρονικά έτσι ώστε να προσεγγίζει τους υποψήφιους πελάτες στην κατάλληλη στιγμή, ενώ το υλικό του άμεσου μάρκετινγκ έχει υψηλότερη αναγνωσιμότητα επειδή στέλνεται σε υποψήφιους που ενδιαφέρονται περισσότερο. Τα άμεσο μάρκετινγκ επιτρέπει τη δοκιμή των εναλλακτικών μέσων και μηνυμάτων κατά την αναζήτηση της πιο αποτελεσματικής ως προς το κόστος προσέγγισης. Επίσης το άμεσο μάρκετινγκ κάνει την προσφορά και τη στρατηγική της επιχείρησης λιγότερο ορατή στους ανταγωνιστές της. Τέλος, οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ μπορούν να μετρήσουν την ανταπόκριση στις καμπάνιες τους για να αποφασίσουν ποια ήταν η πιο κερδοφόρα.

13.3. Κανάλια άμεσου μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιήσουν αρκετά διαφορετικά κανάλια για να προσεγγίσουν τους επιμέρους υποψήφιους και ενεργούς πελάτες: την ταχυδρόμηση επιστολών, το μάρκετινγκ μέσω καταλόγων, το τηλεμάρκετινγκ, την τηλεόραση και άλλα μέσα άμεσης ανταπόκρισης, το μάρκετινγκ περιπτέρου, και το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ.

13.1.1. Ταχυδρομική διαφήμιση

Το μάρκετινγκ με ταχυδρομική ενημέρωση περιλαμβάνει αποστολή μιας προσφοράς, μιας ανακοίνωσης, μιας υπενθύμισης, η άλλου υλικού σε ένα πρόσωπο. Χρησιμοποιώντας εξαιρετικά επιλεγμένους, ταχυδρομικούς καταλόγους, οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ στέλνουν εκατομμύρια ταχυδρομικά αντικείμενα κάθε χρόνο – επιστολές, φυλλάδια, και άλλους «φτερωτούς πωλητές». Μερικές επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ ταχυδρομούν κασέτες εικόνας και ήχου CD, και δισκέτες υπολογιστή σε υποψήφιους και σε ενεργούς πελάτες.

Η ταχυδρόμηση επιστολών είναι ένα δημοφιλές μέσο επειδή επιτρέπει την επιλογή της αγοράς στόχου, μπορεί να παίρνει προσωπικό χαρακτήρα, έχει ευελιξία, και επιτρέπει τον έλεγχο και τη μέτρηση της ανταπόκρισης. Αν και το κόστος ανά χίλια άτομα που προσεγγίζονται είναι υψηλότερο από εκείνο της χρήσης των μαζικών μέσων, τα άτομα αυτά είναι πολύ καλύτεροι υποψήφιοι. Το ταχυδρομικό υλικό μπορεί να έχει ως βάση του το χαρτί και παραδίδεται μέσω των κρατικών ταχυδρομείων ή άλλων ιδιωτικών ταχυδρομικών εταιριών όπως η FedE, η DHL, και η Airborne Express. Εναλλακτικά, οι μάρκετερ μπορεί να χρησιμοποιούν το φαξ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ή το φωνητικό ταχυδρομείο ως μέσα άμεσης πώλησης.

Το μάρκετινγκ με διανομή ταχυδρομικού υλικού πέρασε από ορισμένα στάδια:

- ▶ **Καταιγισμός μηνυμάτων.** Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ συγκεντρώνουν ή αγοράζουν όσα περισσότερα ονόματα μπορούν και στέλνουν μαζικές ενημερωτικές επιστολές. Συνήθως το ποσοστό ανταπόκρισης είναι πολύ χαμηλό.
- ▶ **Μάρκετινγκ με τη βοήθεια βάσεων δεδομένων.** Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ διερευνούν τη βάση δεδομένων για να εντοπίσουν τους υποψήφιους πελάτες περισσότερο για κάποια προσφορά.
- ▶ **Αλληλεπιδραστικό μάρκετινγκ.** Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ δηλώνουν τον αριθμό τηλεφώνου τους και τη διεύθυνση τους στο Διαδίκτυο και προσφέρονται να μοιράσουν κουπόνια από τη δεύτερη. Οι παραλήπτες μπορούν να επικοινωνήσουν με την επιχείρηση και να πάρουν πληροφορίες. Η εταιρία χρησιμοποιεί την αλληλεπίδραση (αμφίδρομη επικοινωνία) ως ευκαιρία για να αυξήσει τις πωλήσεις, να κάνει σταυροειδείς πωλήσεις, και να βαθύνει τις σχέσεις.

- ▶ **Εξατομικευμένο μάρκετινγκ σε πραγματικό χρόνο.** Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ γνωρίζουν αρκετά για κάθε πελάτη, ώστε να μπορούν να δίνουν προσωπική χροιά στην προσφορά και το μήνυμά τους.
- ▶ **Εφ' όρου ζωής μάρκετινγκ αξίας.** Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ καταστρώνουν ένα σχέδιο εφ' όρου ζωής μάρκετινγκ για κάθε αξιόλογο πελάτη, με βάση τη γνώση για τα γεγονότα και τις μεταβολές στη ζωή του.



Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ L.L Bean

Μια εταιρία που είναι αναγνωρισμένη εδώ και πολύ καιρό για την ισχυρή και φιλική εστίασή της στους πελάτες είναι η L.L Bean από το Μέιν των ΗΠΑ, η οποία πουλάει ρούχα ανεπίσημα και για το ύπαιθρο καθώς και σχετικό εξοπλισμό με ταχυδρομικές παραγγελίες, με καταλόγους στο Διαδίκτυο, από καταστήματα, και από πρατήρια εργοστασίων. Για να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των πελατών της, η εταιρία προσφέρει κατά 100% εγγύηση σε όλες τις αγορές. Ο ιδρυτής της L.L Bean έχει τοποθετήσει μια ανακοίνωση στον τοίχο του καταστήματος του στο Freeport το 1916, η οποία δήλωνε «Δε θεωρώ ότι μια πώληση είναι τελειωμένη μέχρι τα είδη να έχουν φθαρεί και ο πελάτης να συνεχίζει να είναι ικανοποιημένος». Ο Bean επέστρεψε μια φορά τα χρήματα για ένα ζευγάρι παπουτσιών που είχε πουλήσει προ δύο ετών, επειδή ο πελάτης είπε ότι δεν του πάλιωσαν τόσο καλά όσο περίμενε.

Για την ετοιμασία μιας αποτελεσματικής καμπάνιας με ταχυδρομικό υλικό, οι μάρκετερ πρέπει να πάρουν αποφάσεις για τους στόχους τους, τις αγορές που στοχεύουν, τους υποψήφιους πελάτες, τα στοιχεία της προσφοράς, τα μέσα δοκιμής της καμπάνιας, και τα μέτρα επιτυχίας της.

ΣΤΟΧΟΙ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ έχουν στόχο να πάρουν μια παραγγελία από τους υποψήφιους πελάτες. Η επιτυχία μιας καμπάνιας κρίνεται από το βαθμό ανταπόκρισης. Ένας βαθμός ανταπόκρισης με παραγγελία της τάξης του 2% θεωρείται γενικά καλός, αν και το ποσοστό αυτό ποικίλλει ανάλογα με την κατηγορία του προϊόντος και την τιμή. Η ταχυδρόμηση επιστολών μπορεί να πετύχει και άλλους επικοινωνιακούς στόχους, όπως η δημιουργία αρχικών σημείων επαφής με υποψήφιους αγοραστές, την ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες, την ενημέρωση και την εκπαίδευση των πελατών, την υπόμνηση των προσφορών στους πελάτες, και την ενίσχυση των πρόσφατων αγοραστικών αποφάσεων των πελατών.

ΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ. Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ πρέπει να αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων πελατών και εκείνων

που είναι πιο ικανοί, πρόθυμοι, και έτοιμοι να αγοράσουν. Οι περισσότερες επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ εφαρμόζουν τον τύπο R-F-M (από τα αρχικά των Recency, Frequency, Monetary amount – πρόσφατο, συχνότητα, χρηματικό ποσό αντίστοιχα) για να βαθμολογήσουν και να επιλέξουν πελάτες. Για κάθε προτεινόμενη προσφορά, η εταιρεία διαλέγει τους πελάτες ανάλογα με το πόσος χρόνος πέρασε από την τελευταία αγορά τους, πόσες φορές αγόρασαν, και πόσα χρήματα ξόδεψαν από τότε που έγιναν πελάτες. Υποθέστε ότι η εταιρία προσφέρει ένα δερμάτινο μπουφάν. Την προσφορά αυτή θα μπορούσε να την κάνει στους πελάτες που αγόρασαν για τελευταία φορά πριν από 30 ως 60 ημέρες, που κάνουν από 3 μέχρι 6 αγορές το χρόνο, και που ξόδεψαν τουλάχιστον 100 δολάρια από τότε που έγιναν πελάτες. Υπολογίζονται οι βαθμοί για διάφορα επίπεδα R-F-M, και βαθμολογείται κάθε πελάτης. Όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία, τόσο πιο ελκυστικός είναι ο πελάτης. Η επιστολή ταχυδρομείται μόνο στους πιο ελκυστικούς πελάτες.

Οι υποψήφιοι πελάτες μπορούν να εντοπίσουν και με βάση μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο το εισόδημα, η εκπαίδευση και οι προηγούμενες αγορές με ταχυδρομικές παραγγελίες. Οι περιστάσεις αποτελούν ένα καλό αρχικό σημείο για την τμηματοποίηση. Οι νέοι γονείς θα αναζητούν στην αγορά ρούχα και παιχνίδια για μικρά παιδιά οι πρωτοετείς φοιτητές θα θέλουν να αγοράσουν υπολογιστές και μικρές τηλεοράσεις. Οι νιόπαντροι θα αναζητούν κατοικία, έπιπλα, συσκευές και τραπεζικά δάνεια. Μια άλλη χρήσιμη μεταβλητή τμηματοποίησης είναι ο τρόπος ζωής των καταναλωτών ή οι ομάδες «πάθους» όπως οι φανατικοί λάτρεις των υπολογιστών, του μαγειρέματος, και της υπαίθριας ζωής.

Για τις αγορές βιομηχανικών προϊόντων η εταιρία Dun & Bradstreet λειτουργεί μια υπηρεσία πληροφόρησης που παρέχει πλήθος χρήσιμων στοιχείων. Στο άμεσο μάρκετινγκ μεταξύ επιχειρήσεων, ο υποψήφιος πελάτης συνήθως δεν είναι ένα άτομο, αλλά μια ομάδα ανθρώπων ή μια επιτροπή που περιλαμβάνει τόσο εκείνους που αποφασίζουν όσο και άλλους που επηρεάζουν την απόφαση.

Μόλις οριστεί η αγορά στόχος, η επιχείρηση άμεσου μάρκετινγκ πρέπει να εξασφαλίσει συγκεκριμένα ονόματα. Οι καλύτεροι υποψήφιοι πελάτες της εταιρείας είναι εκείνοι που αγοράζουν τα προϊόντα της στο παρελθόν. Επιπλέον ονόματα μπορούν να συγκεντρωθούν με τη διαφήμιση κάποιας δωρεάν προσφοράς. Η επιχείρηση άμεσου μάρκετινγκ μπορεί επίσης να αγοράσει καταλόγους με ονόματα από πρακτορεία καταλόγων, αλλά πολλές φορές αυτοί οι κατάλογοι συχνά παρουσιάζουν προβλήματα, όπως επαναλήψεις ονομάτων, ατελή στοιχεία, και διευθύνσεις που δεν ισχύουν. Καλύτεροι κατάλογοι είναι εκείνοι που περιλαμβάνουν

δημογραφικές και ψυχογραφικές πληροφορίες. Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ αγοράζουν συνήθως και δοκιμάζουν ένα δείγμα πριν αγοράσουν περισσότερα ονόματα από τον ίδιο κατάλογο.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ. Η στρατηγική της προσφοράς αποτελείται από πέντε ουσιαστικά σημεία: το προϊόν, την προσφορά, το μέσο, τη μέθοδο διανομής, και τη δημιουργική στρατηγική. Ευτυχώς όλα αυτά τα συστατικά μπορούν να δοκιμαστούν. Εκτός από αυτά τα συστατικά, η επιχείρηση εμπορίας με ταχυδρομούμενες επιστολές πρέπει να πάρει αποφάσεις για πέντε συστατικά της ίδιας της ταχυδρόμησης: τον εξωτερικό φάκελο, την επιστολή πώλησης, το φυλλάδιο, το έντυπο της απάντησης, και το φάκελο της απάντησης. Μερικές διαπιστώσεις:

1. Ο εξωτερικός φάκελος θα είναι πιο αποτελεσματικός αν περιέχει μια εικόνα, κατά προτίμηση έγχρωμη, ή έναν ελκυστικό λόγο για να ανοίξει ο παραλήπτης το φάκελο, όπως η ανακοίνωση ενός διαγωνισμού, ενός δώρου, ή ενός οφέλους. Οι φάκελοι είναι πιο αποτελεσματικοί όταν περιέχουν ένα έγχρωμο αναμνηστικό γραμματόσημο, όταν η διεύθυνση είναι γραμμένη χειρόγραφα, και όταν ο φάκελος διαφέρει σε μέγεθος ή σχήμα από τους συνηθισμένους.
2. Η επιστολή πωλήσεων θα πρέπει να χρησιμοποιεί μια προσωπική προσφώνηση και να αρχίζει με την επικεφαλίδα γραμμένη με έντονα γράμματα. Η επιστολή πρέπει να είναι γραμμένη σε χαρτί καλής ποιότητας και να είναι σύντομη. Μια επιστολή γραμμένη σε υπολογιστή έχει συνήθως καλύτερη εμφάνιση από μια έντυπη, ενώ η ύπαρξη ενός ουσιαστικού υστερόγραφου αυξάνει το ποσοστό ανταπόκρισης, όπως και η υπογραφή κάποιου με σημαντικό τίτλο.
3. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ένα έγχρωμο φυλλάδιο που θα συνοδεύει την επιστολή θα αυξήσει το ποσοστό ανταπόκρισης περισσότερο από όσο θα αυξήσει το κόστος της.
4. Οι επιχειρήσεις που ταχυδρομούν επιστολές θα πρέπει να αναφέρουν και ένα αριθμό τηλεφώνου για κλήση χωρίς χρέωση και να παραπέμπουν τον παραλήπτη στην τοποθεσία τους στο Διαδίκτυο, στην οποία αυτός θα μπορεί να τυπώσει κουπόνια.

5. Το ποσοστό ανταπόκρισης θα αυξηθεί θεαματικά αν σταλεί και ένας απαντητικός φάκελος με προπληρωμένο το ταχυδρομικό τέλος.

Μετά την ταχυδρόμηση των επιστολών πρέπει να ακολουθεί ένα ηλεκτρονικό μήνυμα, το οποίο είναι πιο φτηνό και ενοχλεί λιγότερο από ένα τηλεφώνημα του τηλεμάρκετινγκ.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΟΚΙΜΗΣ. Ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα του άμεσου μάρκετινγκ είναι η δυνατότητα δοκιμής, σε συνθήκες πραγματικής αγοράς, των διαφόρων στοιχείων μιας στρατηγικής προσφορών όπως τα προϊόντα, τα χαρακτηριστικά τους, το θέμα του κειμένου, το ταχυδρομούμενο αντικείμενο, το φάκελο, τις τιμές, ή τους ταχυδρομικούς καταλόγους.

Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ πρέπει να θυμούνται ότι οι βαθμοί ανταπόκρισης είναι συνήθως μικρότεροι σημασίας από τη μακροχρόνια επίδραση μια εκστρατείας. Υποθέστε μόνο ότι το 2% των αποδεκτών που παίρνουν μια επιστολή που διαφημίζει βαλίτσες Samsonite κάνουν παραγγελία. Ένα πολύ μεγαλύτερο ποσοστό ενημερώθηκε για το προϊόν (οι ενημερωτικές επιστολές έχουν μεγάλη αναγνωσιμότητα) και κάποιο ποσοστό μπορεί να έχει διαμορφώσει την πρόθεση να αγοράσει αργότερα (μέσο ταχυδρομείου ή σε κάποιο κατάστημα λιανικής). Επιπλέον, μερικοί από τους παραλήπτες μπορεί να μιλήσουν σε άλλους για τις βαλίτσες Samsonite με αφορμή την επιστολή που έλαβαν. Για να αποκτήσουν μια πιο σφαιρική εκτίμηση του αποτελέσματος της προώθησης, μερικές εταιρίες μετρούν την επίδραση του άμεσου μάρκετινγκ στην επίγνωση, στην πρόθεση για αγορά, και στη διάδοση από στόμα σε στόμα.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑΣ: ΕΦ' ΟΡΟΥ ΖΩΗΣ ΑΞΙΑ.

Συνυπολογίζοντας τα διάφορα κόστη της σχεδιαζόμενης εκστρατείας, η επιχείρησης άμεσου μάρκετινγκ μπορεί να υπολογίσει από πριν το απαιτούμενο ποσοστό ανταπόκρισης για να φτάσει στο νεκρό σημείο. Στον υπολογισμό αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και να αφαιρεθούν η αξία των επιστρεφόμενων εμπορευμάτων και οι επισφαλείς απαιτήσεις. Οι επιστροφές εμπορευμάτων μπορούν να σκοτώσουν μια κατά τα άλλα αποτελεσματική καμπάνια. Η επιχείρηση άμεσου μάρκετινγκ πρέπει να αναλύσει τα κυριότερα αίτια για τις επιστροφές εμπορευμάτων (καθυστερημένη

αποστολή, ελαττωματικά προϊόντα, ζημιές κατά τη μεταφορά, τα προϊόντα δεν ήταν όπως εκείνα που διαφημιζόνταν, λανθασμένη εκτέλεση παραγγελίας).

Με προσεκτική ανάλυση των προηγούμενων εκστρατειών οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ μπορούν να βελτιώσουν συνεχώς το νεκρό σημείο, μπορεί και πάλι να είναι επικερδής μακροπρόθεσμα αν συνυπολογιστεί η εφ' όρου ζωής αξία του πελάτη. Η τελική αξία ενός πελάτη δεν αποκαλύπτεται με την αγορά του μετά από μια συγκεκριμένη επιστολή. Αντίθετα, είναι το προσδοκώμενο κέρδος από όλες τις μελλοντικές αγορές του αφού αφαιρεθεί το κόστος προσέλκυσης και διατήρησης του. Για ένα μέσο πελάτη, μπορούμε να υπολογίσουμε τη μέση μακροβιότητα του, τη μέση ετήσια δαπάνη του, και το μέσο μικτό περιθώριο κέρδους, από τα οποία αφαιρείται το μέσο κόστος προσέλκυσης και διατήρησης του πελάτη (αφού ληφθεί και το κόστος ευκαιρίας του χρήματος).

13.1.2. Μάρκετινγκ μέσω καταλόγου

Στην περίπτωση του μάρκετινγκ μέσω καταλόγου, οι εταιρίες μπορεί να στέλνουν καταλόγους με όλα τα προϊόντα τους, καταλόγους με ειδικά προϊόντα, και καταλόγους με βιομηχανικά προϊόντα, συνήθως σε έντυπη μορφή, αλλά μερικές φορές και σε CD, βιντεοκασέτα ή μέσω δικτύου. Η JCPenney και η Spiegel στέλνουν γενικούς καταλόγους εμπορευμάτων. Η Victoria's Secret και η Saks Fifth Avenue στέλνει καταλόγους με ειδικά ρούχα στην ανώτερη μεσαία τάξη της αγοράς. Με τους καταλόγους της, η Avon πουλάει καλλυντικά, η W.R Grace πουλάει τυριά, και η IKEA έπιπλα. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι ο συνδυασμός καταλόγων και τοποθεσιών του Ιστού μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος πώλησης. Χιλιάδες μικρές επιχειρήσεις εκδίδουν καταλόγους ειδικών προϊόντων. Μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η Grainger, η Merck, και άλλες στέλνουν καταλόγους σε υποψήφιους βιομηχανικούς αγοραστές και πελάτες.



Οι επιχειρήσεις που πουλάνε μέσω καταλόγου αποτελούν ένα τεράστιο κλάδο- το 71% περίπου των αμερικανών κάνουν αγορές μέσω καταλόγους από το σπίτι χρησιμοποιώντας το τηλέφωνο, το ταχυδρομείο, και το διαδίκτυο. Το 2002 δαπάνησαν κατά μέσο 149 δολάρια ανά παραγγελία μέσω καταλόγου. Η επιτυχία μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται με καταλόγους εξαρτάται από τη δυνατότητα

της να διαχειρίζεται προσεκτικά τους καταλόγους των πελατών της ώστε να μην υπάρχουν πολλές διπλές εγγραφές ή επισφαλείς απαιτήσεις από τον προσεκτικό έλεγχο των αποθεμάτων της, από την προσφορά ποιοτικών εμπορευμάτων ώστε οι επιστροφές να είναι ελάχιστες, και από την προβολή μιας ξεχωριστής εικόνας. Μερικές εταιρίες κάνουν τους καταλόγους τους να ξεχωρίζουν με την προσθήκη κειμένου ή πληροφοριών, με την αποστολή δειγμάτων υλικών, με τη λειτουργία μιας ειδικής γραμμής επικοινωνίας για την απάντηση σε ερωτήματα, με την αποστολή δώρων στους καλύτερους πελάτες τους, και με τη χορηγία ενός ποσοστού των κερδών τους σε αγαθοεργούς σκοπούς.

Παγκόσμιοι καταναλωτές στην Ασία και στην Ευρώπη παρασύρονται επίσης στη δίνη καταλόγων. Στη δεκαετία του 1990 μερικές Αμερικάνικες εταιρίες όπως η L.L.Bean, η Eddie, και η Patagonia, άρχισαν να δραστηριοποιούνται στην Ιαπωνία- και μάλιστα με μεγάλη επιτυχία. Μέσα σε μερικά μόλις χρόνια, οι ξένοι κατάλογοι- κυρίως από τις Ηνωμένες Πολιτείες και μερικοί από την Ευρώπη- κατέκτησαν το 5% των 20 δις δολάρια της Ιαπωνικής αγοράς από καταλόγους με ταχυδρομικές παραγγελίες. Το 90% των διεθνών πωλήσεων της L.L.Bean προέρχονται από την Ιαπωνία. Οι εταιρίες καταναλωτικών προϊόντων με καταλόγους, όπως η Tiffany& η Patagonia, η Eddie Bayer εισέρχονται επίσης και στις αγορές της Ευρώπης.

Σε αυτές της αγορές διεισδύουν και οι εταιρείες βιομηχανικών προϊόντων. Οι πωλήσεις σε άλλες (κυρίως Ευρωπαϊκές) αγορές αύξησαν τα κέρδη της Viking Office Products με είδη γραφείου και της Black Box Corporation που πουλάει υπολογιστές και εξοπλισμό δικτύων μέσω καταλόγων. Η Viking σημείωσε επιτυχία στην Ευρώπη επειδή, σε αντίθεση με τις Ηνωμένες Πολιτείες, η Ευρώπη έχει λιγότερα υπερκαταστήματα και αποδέχεται εύκολα τις ταχυδρομικές παραγγελίες. Η Black Box οφείλει ένα μεγάλο μέρος της διεθνούς ανάπτυξης της στις πολιτικές εξυπηρέτησης των πελατών, που όμοιες τους δεν υπάρχουν στην Ευρώπη. Προβάλλοντας ολόκληρους τους καταλόγους τους στο Διαδίκτυο, οι αντίστοιχες εταιρίες έχουν καλύτερη πρόσβαση στους καταναλωτές σε ολόκληρο τον κόσμο σε σχέση με κάθε άλλη εποχή και πετυχαίνουν σημαντική μείωση στο κόστος εκτύπωσης και ταχυδρόμησης με αυτόν τον τρόπο.

13.1.3. Τηλεμάρκετινγκ

Το τηλεμάρκετινγκ περιλαμβάνει τη χρήση του τηλεφώνου και των κέντρων τηλεφωνικής εξυπηρέτησης για την προσέλκυση πελατών, για την πώλησης σε υπάρχοντες πελάτες, και για την παροχή υπηρεσιών λήψης παραγγελιών και απάντησης σε ερωτήματα. Το τηλεμάρκετινγκ βοηθάει τις εταιρίες να αυξήσουν τα έσοδα τους, να μειώσουν το κόστος πωλήσεων τους, και να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης για το εισερχόμενο τηλεμάρκετινγκ (τηλεφωνήματα από τους πελάτες) και για το εξερχόμενο τηλεμάρκετινγκ (τηλεφωνήματα προς υποψήφιους και υπάρχοντες πελάτες). Στην πραγματικότητα οι εταιρίες διεξάγουν τέσσερα είδη τηλεμάρκετινγκ:

- ▶ **Πωλήσεις απ το τηλέφωνο.** Λήψη παραγγελιών από καταλόγους ή διαφημίσεις και πραγματοποίηση εξερχόμενων κλήσεων. Μπορούν επίσης να κάμουν σταυροειδείς πωλήσεις μα άλλα προϊόντα της εταιρείας, να αναβαθμίζουν τις παραγγελίες, να εισάγουν νέα προϊόντα, να ανοίγουν νέους λογαριασμούς πελατών, και να επανενεργοποιούν προηγούμενους λογαριασμούς.
- ▶ **Τηλεκάλυψη.** Τηλεφωνική επικοινωνία με πελάτες με σκοπό τη διατήρηση και την ανάπτυξη των σχέσεων με τους κυριότερους από αυτούς και τη μεγαλύτερη προσοχή σε λογαριασμούς πελατών που είχαν παραμεληθεί.
- ▶ **Τηλεφωνική αναζήτηση πελατών.** Εξασφάλιση και αξιολόγηση νέων σημείων επαφής με σκοπό στο κλείσιμο της πώλησης από κάποιο άλλο κανάλι πωλήσεων.
- ▶ **Εξυπηρέτηση πελατών και τεχνική υποστήριξη.** Απάντηση σε ερωτήματα εξυπηρέτησης και τεχνικής φύσης.

Αν και το τηλεμάρκετινγκ έγινε ένα σπουδαίο εργαλείο του μάρκετινγκ, η ενοχλητική μερικές φορές φύση του οδήγησε την Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου των ΗΠΑ να θεσπίσει τον Οκτώβριο 2003 τον κατάλογο απαγόρευσης κλήσεων, μέσω του οποίου οι καταναλωτές μπορούν να δηλώνουν αν δεν θέλουν οι τηλεμάρκετερ να τους καλούν στο σπίτι. Από την οδηγία αυτή εξαιρούνται μόνον οι πολιτικές οργανώσεις, οι φιλανθρωπικοί οργανισμοί, οι τηλεφωνικές επιθεωρητές, και οι εταιρίες που ήδη έχουν σχέσεις με τους πελάτες.

Το τηλεμάρκετινγκ χρησιμοποιείται όλο και πιο πολύ στις επιχειρήσεις, αλλά και σε καταναλωτές. Η Raleigh Bicycles χρησιμοποιεί τηλεμάρκετινγκ για να μειώσει την προσωπική πώληση που απαιτείται για τις επαφές με τους αντιπροσώπους της. Τον πρώτο χρόνο τα μεταφορικά έξοδα των πωλητών της μειώθηκαν κατά 50% ενώ μόνο σε ένα τρίμηνο οι πωλήσεις της αυξήθηκαν κατά 34%. Το τηλεμάρκετινγκ, καθώς βελτιώνεται με τη χρήση των βιντεοφώνων, θα αντικαθιστά όλο και πιο πολύ, αλλά δε θα καταργήσει ποτέ, τις πιο ακριβές προσωπικές επαφές των πωλητών. Ένας όλο και μεγαλύτερος αριθμός πωλητών έχουν πετύχει σημαντικότερες πωλήσεις χωρίς ποτέ να συναντήσουν από κοντά τον πελάτη. Το αποτελεσματικό μάρκετινγκ εξαρτάται από την επιλογή των κατάλληλων προσώπων, τη σωστή εκπαίδευση τους, και από την παροχή κινητήρων για καλές επιδόσεις.

13.1.4. Διαδικτυακό μάρκετινγκ²

Το 1988, ο Warren McFarland, πρόεδρος του Πανεπιστημίου Harvard Business School των ΗΠΑ είχε δηλώσει ότι «σε πέντε περίπου χρόνια από σήμερα θα υπάρχουν δύο είδη οργανισμών: αυτοί οι οποίοι χρησιμοποιούν τη νέα τεχνολογία των υπολογιστών σαν εργαλείο του μάρκετινγκ και αυτοί που είναι αντιμέτωποι με την χρεοκοπία».



Σήμερα η νέα τεχνολογία πληροφορικής και υπολογιστών δημιουργεί εντελώς νέα δεδομένα που μεταφράζονται ως νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές και νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Τα παραδείγματα είναι πολλά: ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), παγκόσμιες βάσεις δεδομένων, ηλεκτρονικές αγορές (e-marketplaces), ηλεκτρονικές συναλλαγές (e-transactions) κλπ. Το θεαματικό στην όλη υπόθεση είναι ότι η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών και κυρίως το διαδίκτυο δεν απέδωσαν αποκλειστικά στο τμήμα της προβολής (promotion), αλλά σε ολόκληρο το μίγμα μάρκετινγκ, μεταλλάσσοντας έτσι ριζικά την παραδοσιακή αντίληψη περί φυσικής παραγωγής, διανομής, προώθησης, εξυπηρέτησης του πελάτη κλπ.

² Το περιεχόμενο της παραγράφου είναι από το άρθρο «Η Επίδραση της Νέας Τεχνολογίας στο Marketing και η εποχή του E-marketing» που είναι διαθέσιμο στην διεύθυνση: www.scienceline.gr

Για παράδειγμα, κατά την παραδοσιακή αντίληψη η επιχείρηση-παραγωγός αναλαμβάνει την φυσική παραγωγή ενός προϊόντος/ υπηρεσίας, και αναλαμβάνει μέσω συγκεκριμένων διαύλων την διανομή του σε έναν υποψήφιο αριθμό πελατών. Στην απλούστερη μορφή αυτού του συστήματος μάρκετινγκ ο πελάτης εισέρχεται στο κατάστημα όπου βρίσκονται τα προϊόντα, διαλέγει αυτά που θέλει και τα τοποθετεί σε ένα καλάθι και εν συνεχεία πληρώνει στο ταμείο (με μετρητά ως υποθέσουμε) και εξέρχεται από το κατάστημα. Επίσης ο παραγωγός φροντίζει ώστε με κάποιο τρόπο να κάνει γνωστό το προϊόν/υπηρεσία του στο κοινό (π.χ. τοποθετεί διαφημιστικά μηνύματα) ενώ παράλληλα φροντίζει να τιμολογεί το προϊόν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά έτσι ώστε να μεγιστοποιεί τα κέρδη του δεδομένων των δυνάμεων του ανταγωνισμού.

Στη νέα εποχή του e-marketing οι διαδικασίες αυτές έχουν αλλάξει ριζικά ως προς την μορφή αλλά όχι ως προς τον σκοπό τους. Μέσω του διαδικτύου ο καταναλωτής μπορεί να επισκεφτεί ένα ηλεκτρονικό πλέον κατάστημα, να δει τα χαρακτηριστικά και τις λεπτομέρειες όλων των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσφέρει, να δει πόσο κοστίζουν και να τα συγκρίνει μεταξύ τους στη βάση διαφόρων κριτηρίων, να επιλέξει αυτά που θέλει και να τα τοποθετήσει στο εικονικό καλάθι του, να πληρώσει μέσω της πιστωτικής του κάρτας με ασφάλεια και να έχει και υποστήριξη μέσω e-mail παραδείγματος χάριν. Επίσης η προβολή γίνεται πλέον με μια πληθώρα εργαλείων όπως π.χ. banners σε ιστοσελίδες, blogspots, direct e-mail κλπ.

Μεταξύ των **πλεονεκτημάτων του e-marketing** συγκαταλέγονται σε γενικές γραμμές τα εξής:

- ▶ Οι πρακτικές του e-marketing προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με τις παραδοσιακές
- ▶ Προσφέρουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας (π.χ. μειωμένο κόστος συναλλαγών κλπ.)
- ▶ Απαιτούν συγκριτικά ελάχιστη δαπάνη σε πάγια στοιχεία σε σχέση με την παραδοσιμη μέθοδο διανομής
- ▶ Επιτρέπουν την εξυπηρέτηση μιας τεράστιας πελατειακής βάσης 24 ώρες το 24ωρο σε αντίθεση με την μέθοδο φυσικής διανομής που έχει τόσο αριθμητικούς όσο και χρονικούς περιορισμούς (π.χ. ωράριο καταστημάτων μόνο)

- ▶ Επιτρέπουν την άριστη διαχείριση των αποθεμάτων μέσω του συστήματος just-in-time (αυτό συνεπάγεται μείωση του κόστους αποθεμάτων)
- ▶ Επιτρέπουν την μαζική προσέγγιση υφισταμένων και δυνητικών πελατών άμεσα και με ελάχιστο κόστος με τη βοήθεια κατάλληλων βάσεων δεδομένων και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Παρόλα αυτά υπάρχουν και αρκετά μειονεκτήματα/ περιορισμοί σχετικά με τις μεθόδους του e-marketing τα οποία θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Αυτά είναι τα εξής:

- ▶ Η διείσδυση του διαδικτύου σε πολλές περιοχές του πλανήτη είναι ακόμα σχετικά μικρή
- ▶ Δεν είναι όλοι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και υπολογιστών ούτε στον ίδιο βαθμό (υπηρεσίες όπως το e-shop, e-payment κλπ. απαιτούν κάποιο ελάχιστο επίπεδο τεχνογνωσίας)
- ▶ Η νομοθεσία που σχετίζεται με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές δεν είναι ακόμα ολοκληρωμένη και συμπαγής ενώ προβλήματα δημιουργούνται και από την νομοθετική δικαιοδοσία για επίλυση τυχόν διαφορών που σχετίζονται με το ηλεκτρονικό εμπόριο
- ▶ Η ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών δεν είναι πάντα δεδομένη και συχνά μπορεί να λειτουργεί αποθαρρυντικά για δυνητικούς καταναλωτές μέσω του διαδικτύου
- ▶ Η άδεια διαχείρισης των προσωπικών δεδομένων των πελατών είναι ένα ακόμα μείζον θέμα με σοβαρές νομοθετικές προεκτάσεις. Ακόμα και σήμερα οι νομοθεσίες πολλών κρατών στον τομέα αυτό υστερούν σημαντικά.

Δεδομένων των παραπάνω προβλέπεται ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα συνεχίσουν να επενδύουν με αυξανόμενο ρυθμό στα επόμενα χρόνια στις νέες τεχνολογίες και πρακτικές του e-marketing με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας τους, την διείσδυση σε νέες αγορές και την ανάπτυξη της κερδοφορίας τους. Μια τέτοιου είδους επένδυση προϋποθέτει αφενός την ολοένα και υψηλότερη ανάμιξη του κοινού με τις τεχνολογίες αυτές και αφετέρου την προσέλκυση από πλευράς οργανισμών των κατάλληλων υποψηφίων που θα διαθέτουν τόσο ειδική κατάρτιση όσον αφορά τον τομέα τους όσο και γνώση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και υπολογιστών σε ένα αρκετά προχωρημένο επίπεδο.

13.1.5. Άλλα μέσα του μάρκετινγκ άμεσης ανταπόκρισης

Οι επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ χρησιμοποιούν όλα τα βασικά μέσα για να κάνουν προσφορές στους πιθανούς αγοραστές. Οι εφημερίδες και τα περιοδικά δημοσιεύουν μεγάλο αριθμό έντυπων διαφημίσεων που προσφέρουν βιβλία, είδη ρουχισμού, οικιακές συσκευές, διακοπές, και άλλα αγαθά και υπηρεσίες που οι άνθρωποι μπορούν να παραγγείλουν καλώντας έναν αριθμό τηλεφώνου χωρίς χρέωση. Οι ραδιοφωνικές διαφημίσεις κάνουν προσφορές έναν αριθμό τηλεφώνου χωρίς χρέωση. Οι ραδιοφωνικές διαφημίσεις κάνουν προσφορές στους ακροατές επί 24 ώρες την ημέρα.

ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ. Η τηλεόραση χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις άμεσου μάρκετινγκ με διάφορους τρόπους.

- ▶ **Διαφήμιση άμεσης ανταπόκρισης.** Μερικές εταιρείες ετοιμάζουν εμπορικές τηλεοπτικές εκπομπές διάρκειας 30-60 λεπτών, στις οποίες γίνεται προσπάθεια συνδυασμού της πώλησης με εκπαιδευτικές πληροφορίες και ψυχαγωγία. Οι εμπορικές τηλεοπτικές εκπομπές μπορούν να θεωρηθούν ως κάτι ανάμεσα σε ένα τηλεφώνημα για πώληση και σε μια τηλεοπτική διαφήμιση και η παραγωγή τους κοστίζει από 250.000 ως 500.000\$ περίπου. Μερικοί παρουσιαστές απέκτησαν φήμη μεταξύ των τηλεθεατών που βλέπουν τηλεόραση αργά τη νύχτα. Ολοένα περισσότερες εταιρίες που πουλάνε προϊόντα περίπλοκα, τεχνολογικά προηγμένα, ή που απλώς χρειάζονται αρκετές επεξηγήσεις προς τις εμπορικές τηλεοπτικές εκπομπές ακόμη και η δικτυακή τοποθεσία αναζήτησης εργασίας. Προβάλλουν το ιστορικό και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος σε εκατομμύρια αγοραστές, ενώ το κόστος ανά επαφή ή το κόστος ανά παραγγελία είναι το ίδιο ή μικρότερο από το αντίστοιχο των έντυπων διαφημίσεων ή της ταχυδρόμησης επιστολών.
- ▶ **Κανάλια αγορών από το σπίτι.** Μερικά τηλεοπτικά κανάλια ασχολούνται αποκλειστικά με την πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Το Home Shopping Network (HSN), το οποίο εκπέμπει 24 ώρες την ημέρα, προσφέρει συμφέρουσες τιμές για προϊόντα όπως ρούχα, κοσμήματα, φωτιστικά, συλλεκτικές κούκλες, και ηλεκτρικά εργαλεία. Οι τηλεθεατές τηλεφωνούν τις παραγγελίες τους σε έναν αριθμό χωρίς χρέωση και η παράδοση μέσα σε 48 ώρες. Εκατομμύρια ενήλικες παρακολουθούν τις εκπομπές αυτού του είδους, ενώ οι μισοί σχεδόν από αυτούς αγοράζουν εμπορεύματα.

- ▶ **Εικονοκείμενο (Videotext) και τηλεόραση αμφίδρομης επικοινωνίας.**
Στην προκειμένη περίπτωση, η συσκευή τηλεόρασης του καταναλωτή είναι συνδεδεμένη με τον κατάλογο ενός προμηθευτή μέσω καλωδίου ή με τηλεφωνικές γραμμές. Οι καταναλωτές μπορούν να δίνουν παραγγελίες με τη βοήθεια ενός ειδικού πληκτρολογίου που είναι συνδεδεμένο με το σύστημα. Αυτόν τον καιρό, γίνονται πολλές έρευνες για το συνδυασμό της τηλεόρασης, του τηλεφώνου, και του υπολογιστή σε μια τηλεόραση αμφίδρομης επικοινωνίας.



και τέλος ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΕΡΙΠΤΕΡΟΥ

Το περίπτερο ή κιόσκι είναι ένα μικρό κτίριο ή μια κατασκευή που μπορεί να στεγάσει μια πωλήσεων ή παροχή πληροφοριών. Ο όρος "περίπτερο" φέρνει στο νου χώρους που διαθέτουν εφημερίδες και αναψυκτικά ή καροτσάκια που πουλάνε ρολόγια, φτηνά κοσμήματα, και άλλα μικροαντικείμενα. Τέτοια καροτσάκια υπάρχουν σε σταθμούς λεωφορείων και σιδηροδρομικούς σταθμούς, καθώς και σε διαδρόμους εμπορικών κέντρων. Ο ίδιο όρος χρησιμοποιείται επίσης και για μηχανήματα πώλησης που είναι συνδεδεμένα με υπολογιστές και για «μηχανήματα από τα οποία οι πελάτες δίνουν παραγγελίες», που βρίσκονται σε καταστήματα αεροδρόμια, και σε άλλους χώρους. Όλα αυτά είναι εργαλεία άμεσων πωλήσεων. Μερικοί μάρκετερ προσαρμόζουν τη λειτουργία αυτοεξυπηρέτησης των περιπτέρων στη δική τους επιχειρηματική δραστηριότητα. Η Continental Airlines διαπίστωσε ότι το 66% των επιβατών της στις ΗΠΑ κάνουν έλεγχο των εισιτηρίων τους σε κιόσκια με μέσο χρόνο ελέγχου μόνον 66 δευτερολέπτων με αποσκευές και 30 δευτερολέπτων χωρίς αποσκευές. Η McDonald's βρήκε ότι οι πελάτες που χρησιμοποιούσαν κιόσκια για τις παραγγελίες τους ξόδευαν 30% περισσότερο ανά παραγγελία.

Αντί επιλόγου

Για το marketing

-Marketing είναι τα πάντα. Και τα πάντα θέλουν φαντασία!

-«Marketing is not the art of finding clever ways to dispose of what you make. It is the art of creating genuine customer value.» - Φίλιπ Κότλερ

Για εσάς:

-«Ο θάνατος δεν είναι τίποτα. Όμως το να ζεις νικημένος και άδοξα, σημαίνει να πεθαίνεις κάθε μέρα.» – Ναπολέον Βοναπάρτης

-«Αυτός που ελέγχει το παρελθόν, ελέγχει το μέλλον. Αυτός που ελέγχει το παρόν, ελέγχει και το παρελθόν.» –Τζωρτζ Όργουελ

-«Θεέ μου δώσε μου τη ΓΑΛΗΝΗ να δέχομαι τα πράγματα που ΔΕΝ μπορώ ν' αλλάξω...τη ΔΥΝΑΜΗ να αλλάξω τα πράγματα που μπορώ... και τη ΣΟΦΙΑ ώστε να ΞΕΡΩ τη διαφορά.» - Προσευχή των Ανώνυμων Αλκοολικών