



Τ.Ε.Ι ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ : ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*Εξέλιξη «Παραδοσιακή» έλης διαρκούς και σύγχρονης επιχείρησης από εθελούσιους για
επιχειρηματίες.*



ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Αποστολόπουλος Γεώργιος
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: 1) Κουρτέσης Παναγιώτης Α.Μ 5775
2) Παπαδοπούλου Σοφία Α.Μ 5640

ΑΘΗΝΑ 2002



ОБРАЗ

ЗІ ПРАВИЛНИМ ВИКОРИСТАННЯМ ЦЬОГО БІЛЕТУ НЕ МОЖЛИВО ВИКОРИСТАТИ ЦЬОЙ ПРАВИЛНО

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σελ.2 Κεφάλαιο I. Γενική Έννοια.
Βασικές Μορφές.
Ορισμός Στρατηγικής.

Σελ.3 Αναγκαιότητα Στρατηγικής

Σελ.4 Επιλογή και εφαρμογή της στρατηγικής

Σελ.5 Σχεδιασμός Στρατηγικής

Σελ.6 Σχεδιασμός Στρατηγικής και Προϋπολογισμού
Διάγραμμα 6.1

Σελ.7 Καθορισμός των Αντικειμενικών Στόχων

Σελ.8 Συνολικοί Στόχοι—

Σελ.9 Οι Στόχοι των τμημάτων Πωλήσεων

Σελ.10 Διάγραμμα 10.1

Σελ.11 Σχεδιασμός Στρατηγικής
Διανεμητές ή πωλητές της επιχείρησης

Σελ.12 Η Στρατηγική του καθορισμού του αριθμού των πωλητών
Οι δυνατότητες της επιχείρησης
Η μέθοδος του όγκου της εργασίας

Σελ.15 Στρατηγικές Πρόσληψης
Έμπειροι ή άπειροι πωλητές

Σελ.16 Η ποιότητα σε σχέση με την ποσότητα
Η αποχώρηση των πελατών

Σελ.17 Προϋπολογισμός των πωλήσεων
Δαπάνες προσωπικών πωλήσεων

Σελ.19 Πίνακας 19.1

Σελ.21 Πίνακας 21.1

Κατηγορίες Εξόδων

Σελ.22 Η Διαχείριση του προϋπολογισμού

Σελ.23 Στρατηγική ανταγωνισμού

Σελ.24 Εταιρική Στρατηγική
Στρατηγική Σταθερότητας

Σελ.25 Στρατηγική Ανάπτυξης
Στρατηγική Διάσωσης – Αναστροφής

Σελ.26 Στρατηγική Προσωπικών πωλήσεων σε σχέση με τη διαφήμιση
ΣΧΗΜΑ 26.Β

Σελ.27 Αμυντική Στρατηγική

Σελ.28 Στρατηγική Συμμαχία

Σελ.30 Συγχωνεύσεις

Σελ.32 Στρατηγικό Προφίλ

Σελ.34 Κεφάλαιο II. Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Σελ.35 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Σελ.37 Στρατηγική Εστίασης

Σελ.39 Ταυτόχρονος Συνδυασμός Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης

Σελ.40 Στρατηγική Επώνυμου Προϊόντος

Σελ.41 Το Προϊόν και η συνολική στρατηγική της επιχείρησης

Σελ.42 Κεφάλαιο III. Στρατηγική και Μάρκετινγκ

Σελ.43 Διάγραμμα 43.Α

Σελ.44 Διάγραμμα 44.Β

Σελ.47 Προγραμματισμός για το μέλλον

Σελ.48 Διάγραμμα 48.A

Σελ.50 Ρόλος και Στρατηγική

Σελ.52 Διάγραμμα 52.A

Σελ.53 Διάγραμμα 53.A

Σελ.55 Διάγραμμα 55.A

Σελ.58 Κεφάλαιο IV. Το μη διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ

Σελ.59 Το διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ

Σελ.60 Το συγκεντρωτικό Μάρκετινγκ

Σελ.63 Κεφάλαιο V. Αποτελέσματα στρατηγικής .

Ιδανική στρατηγική επιχείρησης

Σελ.64 Έλλειψη στρατηγικής

Επίτευξη περισσότερων βασικών στρατηγικών

Σελ.65 Στρατηγική Ελληνικών Επιχειρήσεων

Σελ 68. Συμπεράσματα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΕΝΑΣ ΒΑΣΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στρατηγική η οποία ακολουθεί είτε ένα άτομο , είτε μια ομάδα , είτε μια επιχείρηση για να επιτύχει το σκοπό της είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας γιατί μπορεί να καλύψει τυχόν αδυναμίες σε χρηματικούς πόρους , συντελεστές παραγωγής , πείρα , εμπειρία , δύναμη.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα μπορούμε να βρούμε στην ιστορία μας. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι η στρατηγική που ακολούθησαν ο Φίλιππος και ο υιός του, Αλέξανδρος στην μάχη της Χαιρώνειας. Παρόλο που οι αντίπαλοι τους, οι Αθηναίοι και οι Θηβαίοι , υπερτερούσαν στα δόρατα , στην κινητικότητα και στο ιππικό , η στρατηγική που ακολούθησε ο Φίλιππος και ο Αλέξανδρος τους χάρισε την νίκη. Η ανακάλυψη δηλαδή των αδυναμιών του αντιπάλου και η κάλυψη των δικών τους αδυναμιών καθώς και το στρατηγικό σχέδιο που εφάρμοσαν , τους έστειλε νικητές.

Επομένως η ανωτερότητα της στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει στη νίκη πάρα το γεγονός ότι αντικειμενικά μπορεί να υστερεί σε δυνάμεις. Άρα , όσο το δυνατόν καλύτερη στρατηγική ακολουθείται , τόσο μικρότερος είναι ο δρόμος προς την επιτυχία , τόσο γρηγορότερα γίνεται το όραμα πραγματικότητα , είτε πρόκειται για ένα στρατό , μια πολιτική αναμέτρηση , μια επιχείρηση ή οτιδήποτε άλλο.

Έτσι στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται οι διάφοροι ορισμοί που έχουν δοθεί για την στρατηγική , οι βασικές της μορφές , η στρατηγική κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης , η στρατηγική επώνυμου προϊόντος και τέλος τα αποτελέσματα της στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΟΡΙΣΜΟΣ , ΓΕΝΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ , ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

« Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγειν» που σημαίνει οδηγώ».

Για την στρατηγική έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί.

Ο Alfred Chandler ορίζει ως στρατηγική «τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης , την επιλογή τρόπων δράσης και την κατανομή των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι».

Κατά τον Henry Mintzberg η στρατηγική είναι αρκετά πολύπλοκη και έχει τα δικά της 5Ps που διευρύνουν τον ορισμό της . Έτσι για τον Mintzberg , η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως : σχέδιο (plan) , τέχνασμα (play) , υπόδειγμα (pattern) , τοποθέτηση (position) , προοπτική (perspective).

Η στρατηγική ως σχέδιο προετοιμάζεται συνειδητά και με προσοχή .

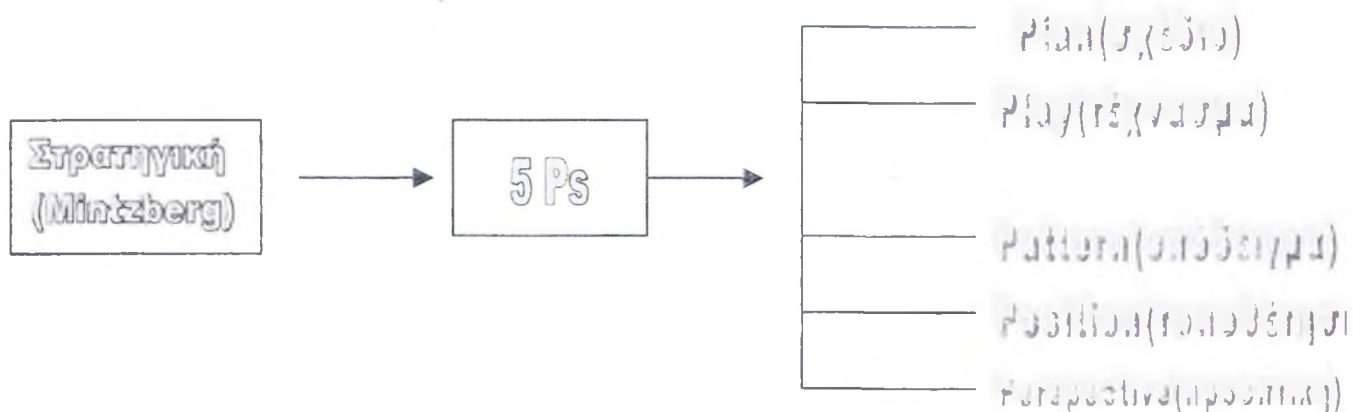
Καταρτίζεται με σκοπό την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων και αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και επηρεασμό τους προς επιθυμητή κατεύθυνση.

Η στρατηγική ως τέχνασμα έχει σκοπό τον σχεδιασμό ενεργειών έτσι ώστε να ξεπεράσει τον αντίπαλο. Πρόκειται πάλι για ένα σχέδιο αλλά πιο εξειδικευμένο και προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική ως υπόδειγμα δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Ακόμα η στρατηγική είναι μια τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της , εσωτερικό και εξωτερικό . Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε , εάν είναι δυνατό , να τον εντοπίσει.

Τέλος , η στρατηγική ως προοπτική είναι μια ιδέα , μια επινόηση , κάτι το απόλυτα άπιαστο , που ωστόσο επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχειρηματικής μονάδας και που έχει γίνει αποδεκτό από το σύνολο των μελών της.



ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση. Είναι η δύναμη αυτή που κατευθύνει και οδηγεί το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να φτάσει τον σκοπό της, το όραμα της. Εάν είναι σωστή τότε μπορεί να οδηγήσει ασφαλέστερα την επιχείρηση στον στόχο της και να διορθώσει λάθη σε ορισμένες κινήσεις.

Η στρατηγική εξασφαλίζει ομοιομορφία στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Όταν είναι ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους τότε όλοι κινούνται προς την επίτευξη των συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων και παίρνουν συνεπείς και όχι αντικρουόμενες αποφάσεις.

Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, καθένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Όμως σε μια επιχείρηση πρέπει να υπάρχει συλλογική δράση. Γι' αυτό και η στρατηγική είναι αναγκαία και λειτουργεί όπως το σενάριο ενός θεατρικού έργου, κατευθύνει και συντονίζει τις πράξεις, τις κινήσεις, τους ρόλους των ηθοποιών.

Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται, ξεχωρίζει και ορίζεται ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθεί. Αυτή βοηθάει τα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτή, να την κατανοήσουν. Είναι η στρατηγική που τοποθετεί την επιχείρηση μέσα στην αγορά και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Όταν τα άτομα μιας επιχείρησης συνεργάζονται για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό μειώνουν το άγχος και εξασφαλίζουν το συμπαγές του οργανισμού. Η ομάδα μειώνει την αβεβαιότητα και το απρόβλεπτο που νιώθει ένα άτομο όταν δουλεύει μόνο του, και αυξάνει την παραγωγικότητα.

Η επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει ένα βιώσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Αυτό προϋποθέτει πλήρη κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες, είναι δηλαδή αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι λόγοι που η στρατηγική καθίσταται αναγκαία είναι γιατί :

1. *Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.*
2. *Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.*
3. *Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.*
4. *Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.*
5. *Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.*
6. *Η στρατηγική προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους όπου τα πλεονεκτήματα που βασίζονται στην καινοτομία και στη διαφοροποίηση έχουν περιορισμένη διάρκεια (π.χ χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ένδυση κλπ.) το ζητούμενο δεν είναι να προσπαθήσει η επιχείρηση να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια αλλά να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Επομένως αυτό που απαιτείται είναι αφενός ευελιξία και αφ' ετέρου αδιάκοπη παρακολούθηση της αγοράς.

Η εφαρμογή της στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η ορθή και σωστά συντονισμένη λειτουργία των επιμέρους αυτών εργαλείων, είναι αυτή που σε τελική ανάλυση καθορίζει το αν μια σωστή στρατηγική θα πετύχει ή θα αποτύχει στην πράξη.

Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι μια διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και σε καμία περίπτωση σύντομη χρονικά. Απαιτεί έλεγχο και επίπονες διαδικασίες λήψης σημαντικών αποφάσεων σχεδόν καθημερινά. Γι' αυτό άλλωστε και μέσω της διαδικασίας αυτής είναι

δυνατόν να προκύψουν σημαντικότερες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης της εταιρείας , στη δομή και την κουλτούρα της , καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η εφαρμογή της στρατηγικής ουσιαστικά ασκείται από τα κατώτερα στελέχη με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μια επιχείρηση σχεδιάζει τις επιμέρους στρατηγικές της . Αρχικά η επιχείρηση χαράζει την εταιρική στρατηγική (corporate strategy). Η εταιρική στρατηγική δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου : σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει η επιχείρηση να αποκτήσει παρουσία , ποιοι κλάδοι δεν παρουσιάζουν πλέον ενδιαφέρον , και θα πρέπει να περιορίσει ή και να τερματίσει την παρουσίας της. Επίσης η εταιρική στρατηγική καθορίζει και τους τρόπους διεξόδου σε νέες δραστηριότητες. Δηλαδή , εάν η διεξόδου θα πραγματοποιηθεί μέσω εξαγορών , συγχωνεύσεων ή κάποιων άλλων τρόπων. Η εταιρική στρατηγική βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και παρέχει γενικές κατευθύνσεις , ώστε να μπορέσει αυτή να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της και να φέρει εις πέρας την αποστολή της.

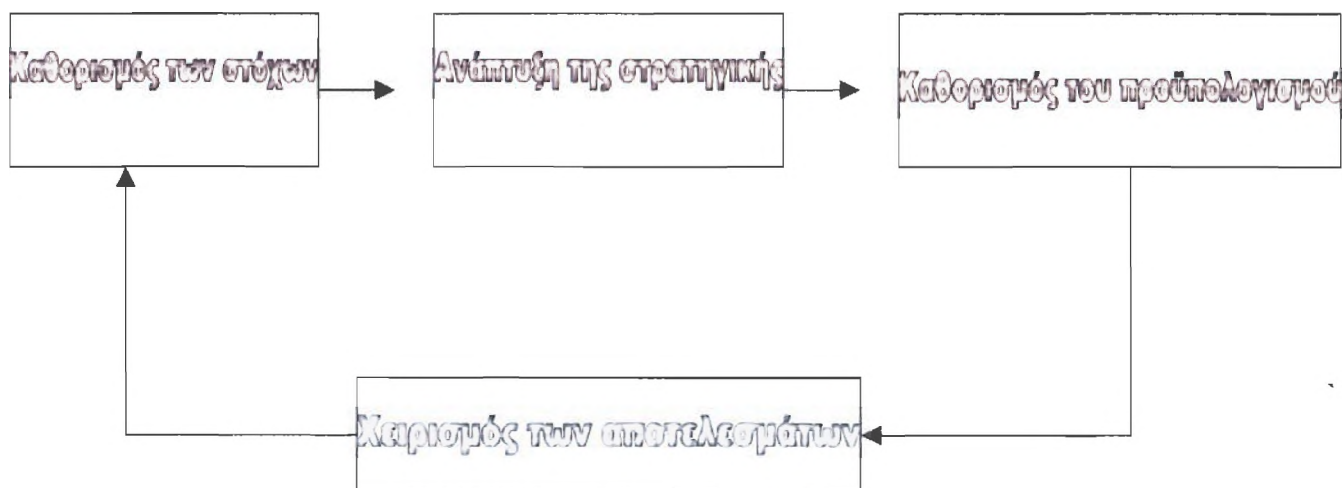
Πέρα όμως από την εταιρική στρατηγική υπάρχει και η ανταγωνιστική στρατηγική (competitive ή generic strategy). Αυτή μας περιγράφει το πώς η επιχείρηση θα προσπαθήσει να πετύχει πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά της. Σύμφωνα με τον Michael Porter , ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω χαμηλότερου κόστους , είτε μέσω διαφοροποίησης. Η επιχείρηση διαθέτει πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους , όταν σχεδιάζει παράγει ή διαθέτει ένα προϊόν αποδοτικότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επίσης επιτυγχάνει διαφοροποίηση , όταν μπορεί να προσφέρει μοναδικότητα ή ανώτερη ποιότητα ,όσον αφορά το ίδιο το προϊόν ή την εξυπηρέτηση των πελατών της.

Υπάρχει επίσης και η εστίαση (ή συνδυασμοί) , όπου η επιχείρηση δεν στοχεύει σε μαζική αγορά αλλά σε ορισμένα τμήματα της αγοράς στα οποία εφαρμόζει , είτε η ηγεσία κόστους , είτε διαφοροποίηση.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Η επιτυχία κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται από τον προσεκτικό σχεδιασμό που θα κάνει η διοίκηση. Το ίδιο, φυσικά, συμβαίνει και στις πωλήσεις. Έτσι οι διευθυντές πωλήσεων Παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή πορεία της επιχείρησης.

Σκοπός μας είναι να εξηγήσουμε πώς ο σχεδιασμός της στρατηγικής και του προϋπολογισμού χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν και να ελέγξουν τις λειτουργίες των πωλήσεων.



Διάγραμμα 6.1
Ο σχεδιασμός της στρατηγικής και ο προϋπολογισμός

Πρώτον, η επιχείρηση χρειάζεται ένα "πλέγμα" (set) από "αντικειμενικούς στόχους" (objectives), που θα της δείξει την κατεύθυνση και θα καθοδηγήσει την διοίκηση στο δρόμο της επιτυχίας. Οι στόχοι αυτοί διαφέρουν ανάλογα με την οικονομική κατάσταση, τις ανάγκες και τα αποτελέσματα που αναμένει κάθε επιχείρηση. Επίσης οδηγούν στο καθορισμό της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να τους πετύχει. Η Στρατηγική, όπως είναι γνωστό είναι, "ένα πλάνο δράσης που λει στον διευθυντή τι να κάνει και πώς να αντιδράσει στις

ενέργειες των ανταγωνιστών". Οι στρατηγικές των πωλήσεων, για παράδειγμα, αφορούν τυπικά διαρθρωτικούς (δομικούς) παράγοντες (structural factors) όπως το μέγεθος των εξόδων που απαιτούνται για τους πωλητές και την κατανομή τους σε περιοχές. Οι στρατηγικές αυτές, φυσικά θα πρέπει να "συγχρονίζονται" με την γενική στρατηγική marketing της επιχείρησης. Μετά το πλάνο της στρατηγικής, θα πρέπει να καθορίσουμε τον προϋπολογισμό της λειτουργίας (operating budget). Δηλαδή τον οικονομικό σχεδιασμό των δραστηριοτήτων των πωλήσεων. Αυτό, βοηθάει τον διευθυντή πωλήσεων να παρακολουθεί το τι κάνουν και πόσο καλά δουλεύουν οι πωλητές. Τα άμεσα αποτελέσματα θα πρέπει να συγκριθούν με τον αρχικό προϋπολογισμό και τους αντικειμενικούς στόχους και τα πλάνα στρατηγικής, ώστε αν χρειαστεί να επαναπροσαρμοστούν.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Ένας από τους κύριους στόχους του σχεδιασμού της στρατηγικής είναι να κάνει πιο αποδεκτές τις πηγές της επιχείρησης (company resources) και να αυξήσει τις αποδοτικές πωλήσεις. Ο σχεδιασμός των πωλήσεων (Sales Planning) αρχίζει από την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων και συνεχίζει στην αντιμετώπιση των μελλοντικών. Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας του σχεδιασμού της στρατηγικής είναι ο καθορισμός των στόχων για το τμήμα των πωλήσεων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να κάνουμε μια διάκριση μεταξύ των όρων "επιτεύξεις" (αποτελέσματα) "goals", και "αντικειμενικών στόχων" "Objectives".

"Οι επιτεύξεις αφορούν γενικότερα και συχνά περιγραφικά αντικείμενα (descriptive statements) σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ οι στόχοι αφορούν ποσοτικά αντικείμενα (benchmarks) σε κάποια μελλοντική χρονική περίοδο".

Με άλλα λόγια οι στόχοι αφορούν θέσεις στο άμεσο μέλλον (short-term statements), που η διοίκηση πιστεύει ότι μπορεί να φθάσει η επιχείρηση σε κάποια χρονική περίοδο στο μέλλον. Για παράδειγμα, ένας "στόχος" θα μπορούσε να είναι μια αύξηση των πωλήσεων κατά 5% μέχρι τέλος της επόμενης χρονιάς.

Σημειώστε ότι , σε τέτοιους "αντικειμενικούς στόχους" εμπλέκονται τρεις παράγοντες (dimensions):

1. Ένας παράγοντας-κλειδί για επίτευξη , ο οποίος μπορεί να είναι μερίδιο της αγοράς , ύψος πωλήσεων ή εξόδων.
2. Ένα επιθυμητό επίπεδο της μεταβλητής αυτής που μπορεί να μετρηθεί με ποσοτικούς όρους.
3. Ένα χρονοδιάγραμμα , για να παρακολουθούμε το επίπεδο της εξέλιξης.

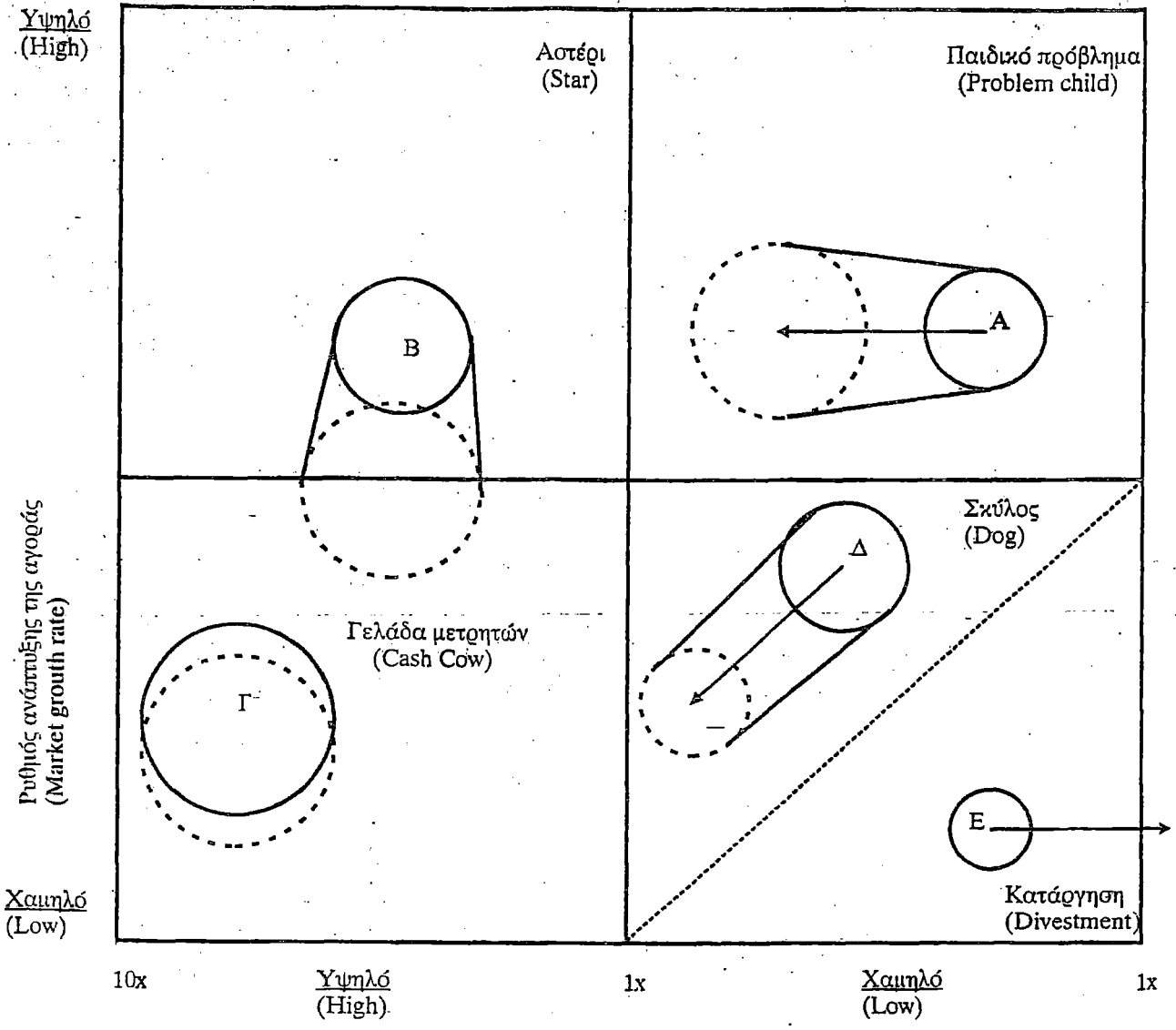
ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Οι στόχοι του τμήματος των πωλήσεων καθορίζονται από τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης. Η απόφαση για τον καθορισμό των στόχων ανήκει στον γενικό διευθυντή με τους διευθυντές των τμημάτων οι οποίοι θα καθορίσουν τους στόχους αφού λάβουν υπόψη τους τις ευκαιρίες της αγοράς (market opportunities) και τους πόρους της επιχείρησης (company resources). Μια τεχνική για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τους στόχους της επιχείρησης είναι το "Product Portfolio" (χαρτοφυλάκιο προϊόντος) της επιχείρησης. Η επιτυχία είναι να έχει ένα ισολογισμένο μείγμα προϊόντων (balanced mix of products), με το σκεπτικό πως τα "παλιά" προϊόντα (mature products) θα φέρουν "μετρητά" (cash), που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και να επεκταθεί το μερίδιο των προϊόντων σε αναπτυσσόμενες αγορές (growth markets).

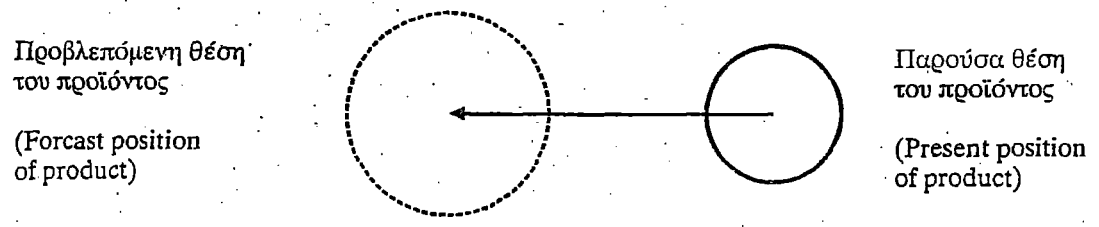
Η ανάλυση του portfolio στηρίζεται στην αναγνώριση ότι το μερίδιο της αγοράς (market share) και η ικανότητα κέρδος (profitability) έχουν πολύ στενή σχέση. Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι εταιρίες με μεγάλα μερίδια αγοράς συνήθως είναι πιο κερδοφόρες (profitable), από αυτές που κατέχουν μικρά μερίδια αγοράς.

Η γραφική παράσταση της έννοιας του "χαρτοφυλακίου-προϊόντος δίνεται στο επόμενο σχήμα

Το διάγραμμα είναι χωρισμένο σε τέσσερα τετράγωνα που ονομάζονται "παιδικό πρόβλημα" (problem child) , "Αστέρι" (star) , "Αγελάδα Μμετρητών" (Cash cow) και "Σκύλος" (Dog). Το πρώτο , το παιδικό πρόβλημα, Α, είναι τα προϊόντα που δείχνουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης (High growth rates) , αλλά κατέχουν σχετικά μερίδια αγοράς (small market shares). Όπως , για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν παρόμοιο με τα ανταγωνιστικά. Τα Αστέρια (stars), Β, είναι προϊόντα με υψηλή ανάπτυξη (High growth) ,σε μεγάλα μερίδια αγοράς (High-market-



Μερίδιο της αγοράς σε σχέση με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή
(Market share relative to the largest competitor)



Οι διάμετροι των κύκλων δείχνουν το μέγεθος των πωλήσεων

shares), τα οποία τείνουν να ωριμάσουν, για να γίνουν "Αγελάδες Μετρητών" (Cash Cows). Οι αγελάδες μετρητών, Γ, είναι προϊόντα με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης (Slow growth), σε μεγάλο μερίδιο αγοράς, από τα οποία μπορούμε να "αρμέξουμε" μετρητά για να βοηθήσουμε το "παιδικό πρόβλημα" και να εισάγουμε νέα προϊόντα στην αγορά. Τα σκυλιά (Dogs), Δ, είναι προϊόντα με χαμηλή ανάπτυξη (Low-growth) και μικρό μερίδιο αγοράς (Low-market-share), τα οποία θα πρέπει ή να τα βελτιώσουμε ή να τα καταργήσουμε. Ακόμη, χρειάζονται και λίγα "μετρητά" για R & D και για άλλες δραστηριότητες της προώθησης.

Η προσεκτική ανάλυση του "χαρτοφυλακίου προϊόντος" μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία "συλλογικών" στόχων. Με τα αστέρια, η επιτυχία είναι να προστατεύσουμε ή να επεκτείνουμε τις "θέσεις" μας στην αγορά. Τα προϊόντα αυτά δημιουργούν μικρή ρευστότητα. Επιπλέον, απαιτούν και πολλά χρήματα για βελτιώσεις του προϊόντος, καθώς μερικές φορές απαιτείται και μείωση τιμών.

Η επιτυχία με τις αγελάδες μετρητών αφορά την εξοικονόμηση "μετρητών" μειώνοντας τα έξοδα για το marketing. Η δημιουργία μεριδίου αγοράς είναι ίσως από τα πιο σημαντικά προβλήματα για το παιδικό πρόβλημα. Με τους Σκύλους, η επιτυχία αφορά την μείωση των εξόδων, ή την εξειδίκευση τους σ' ένα μόνο τμήμα της αγοράς ή την τελική του κατάργηση για να σταματήσουμε την ζημιά που προκαλεί στην εταιρία.

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Αφού καθοριστούν οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης, από τη διοίκηση, το επόμενο στάδιο είναι να τους μεταφέρει στο τμήμα πωλήσεων για την εξειδίκευσή τους. Έτσι, οι γενικοί στόχοι όπως είναι η αύξηση των πωλήσεων, των κερδών (profits), του μεριδίου της αγοράς (market share) και των μετρητών (Cash flow) πρέπει πλέον να εξειδικευτούν και να καθοριστούν από το τμήμα πωλήσεων και τους πωλητές. Για παράδειγμα το "παιδικό πρόβλημα", χρειάζεται ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αν θέλει να γίνει κερδοφόρο προϊόν.

Το επόμενο σχήμα δείχνει πως ο στόχος αυτός εξειδικεύεται από το τμήμα πωλήσεων και τους πωλητές.

Όπως βλέπουμε στο επόμενο σχήμα, η αύξηση του μεριδίου αγοράς "μεταφράστηκε" σε ειδικά guota πωλήσεων τα οποία οι πωλητές πρέπει

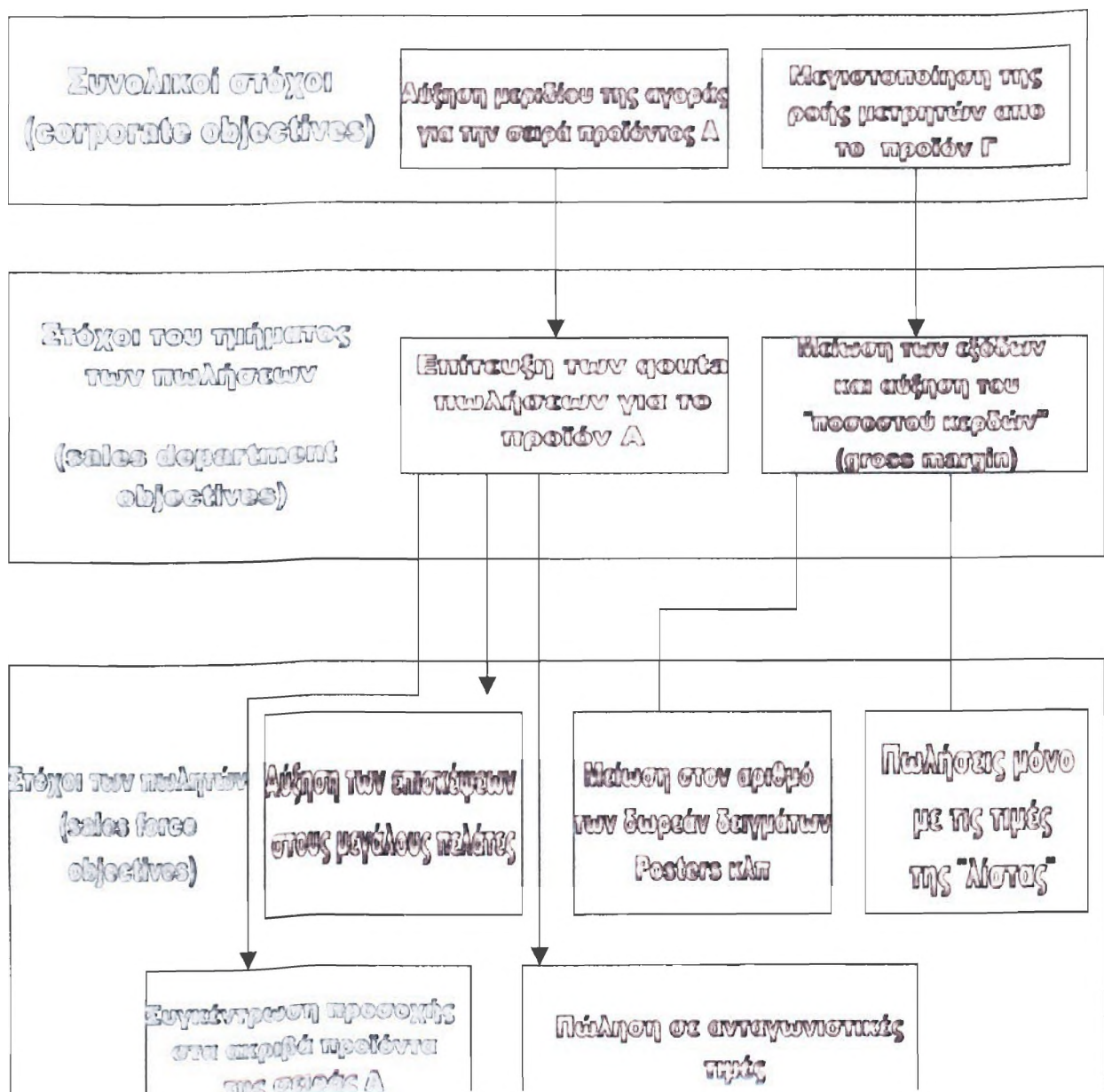
να πετύχουν με την "ώθηση" των ακριβών "κομματιών" της σειράς αυτής των προϊόντων, την αύξηση των επισκέψεων σε μεγάλους κυρίως πελάτες και πωλήσεις σε τιμές και "κάτω της λίστας".

Αν όμως, η επιχείρηση θέλει να μεγιστοποιήσει την ροή των μετρητών (cash flow), η "προσέγγιση" είναι τελείως διαφορετική. Στην περίπτωση αυτή, στόχοι του τμήματος πωλήσεων είναι η μείωση των εξόδων και η αύξηση του "ποσοστού κέρδους" (Gross Margin).

Οι στόχοι των πωλητών, εδώ, είναι να πουλάνε σε "τιμές λίστας" και να μειώσουν τον αριθμό των δωρεάν δειγμάτων, των προσφορών και των posters που δίνουν στους μεσάζοντες και λιανοπωλητές.

Αφού καθορίστηκαν οι στόχοι των πωλήσεων, τότε ο διευθυντής πωλήσεων είναι έτοιμος να σχεδιάσει το πλάνο της στρατηγικής που χρειάζεται για να πετύχει τους στόχους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.1



ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι, "στρατηγική" είναι το σχέδιο, που περιγράφει, πως μια επιχείρηση θα πρέπει να εργαστεί για να πετύχει τους στόχους της.

Οι διευθυντές χρειάζονται τις στρατηγικές, γιατί έτσι θα έχουν ένα πλάνο δράσης στη δουλειά τους. Οι στρατηγικές "λένε" στους διευθυντές πωλήσεων τι να κάνουν, και πώς να αντιδράσουν στις δραστηριότητες των ανταγωνιστών. Μερικές φορές, οι στρατηγικές "κτίζουν" μια ιδέα όπως π.χ η "ταχύτητα". Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει έμφαση στην ταχύτητα μεταφοράς των προϊόντων, ή στην δημιουργία νέων ανταγωνιστικών προϊόντων.

Οι στρατηγικές, λοιπόν, προβάλουν, ένα συνολικό πλάνο "επίθεσης". Όμως οι διευθυντές χρειάζονται, ακόμη, και ένα πλέγμα από τακτικές, που θα τους βοηθήσουν στην κατάστρωση των προγραμμάτων τους.

Τακτικές (tactics), είναι τα πιο καθορισμένα πλάνα για τον εντοπισμό και καθορισμό των οικονομικών πηγών και του προσωπικού.

Για παράδειγμα, έστω ότι μια επιχείρηση αναπτύσσει μια στρατηγική πωλήσεων για επέκταση του μεριδίου αγοράς, με την προσέλκυση νέων πελατών. Μια τακτική, που μπορεί να επηρεάσει αποτελεσματικά την κατάσταση αυτή, είναι να δημιουργήσουμε κάποια μορφή ανταγωνισμού μεταξύ των πωλητών, όπως π.χ με δημιουργία ειδικών bonus σε όποιον ξεπεράσει έναν ορισμένο αριθμό προσέλκυσης νέων πελατών. Οι τακτικές πωλήσεων, είναι φυσικά, δύσκολο να διδαχτούν στην τάξη. Μαθαίνονται μόνον από την εμπειρία στη δουλειά.

Ας δούμε, τώρα, στη συνέχεια τις διαφορετικές στρατηγικές των πωλήσεων που θα πρέπει να γνωρίζουν οι διευθυντές πωλήσεων.

Διανεμητές ή πωλητές της επιχείρησης

Η πρώτη στρατηγική απόφαση (Strategic decision) που θα πρέπει να πάρει ένας διευθυντής πωλήσεων ίσως είναι αν θα προσλάβει πωλητές ή να αναθέσει τις πωλήσεις των προϊόντων σε διανεμητές, δηλαδή σε μια εταιρεία ανεξάρτητη από την επιχείρηση η οποία θα αναλάβει να πουλάει τα προϊόντα για την επιχείρηση (π.χ στην Ελλάδα ΓΙΕΝΚΑ κλπ). Μερικές εταιρείες, αναθέτουν τις πωλήσεις των προϊόντων τους σε

“εταιρείες διανομών”. Και, αυτό γιατί μπορεί να είναι μικρές, ή γιατί ξοδεύουν ήδη πολλά για την προώθηση και την R&D και δεν έχουν πλέον “ρευστά” για να προσλάβουν πωλητές. Έτσι, αφού οι διανεμητές είναι ανεξάρτητοι και δουλεύουν με προμήθεια, οι εταιρείες αυτές πληρώνουν μόνον όταν γίνουν οι πωλήσεις, αποφεύγοντας έτσι τα σταθερά κόστη των ιδίων των πωλητών, της εκπαίδευσης και εποπτείας τους. Ακόμη, εκμεταλλεύεται, η επιχείρηση, την πείρα, τη γνώση και τις διασυνδέσεις που έχουν οι διανεμητές με το εμπόριο. Υπάρχει, επίσης, ένα έτοιμο δίκτυο διανομής που μπορεί να δουλέψει αμέσως.

Η χρησιμοποίηση, πάντως, ιδίων πωλητών από την επιχείρηση προσφέρει πολύ περισσότερα πλεονεκτήματα σε σχέση με τους “ανεξάρτητους”. Για παράδειγμα, η επιχείρηση έχει περισσότερο έλεγχο στις δραστηριότητες των πωλητών και εκτός των άλλων οι πωλητές της επιχείρησης συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους στα προϊόντα μόνον της επιχείρησης και όχι σε προϊόντα και άλλων επιχειρήσεων. Ακόμη, οι διανεμητές θα προσπαθήσουν να προωθήσουν τα προϊόντα εκείνης της επιχείρησης που θα προσφέρει μεγαλύτερη προμήθεια.

Η επιλογή θα πρέπει να γίνει αφού συγκρίνουμε τα κόστη και τα κέρδη. Πάντως, γενικά, οι μικρές και χωρίς πείρα επιχειρήσεις συνήθως προτιμούν τους διανεμητές μέχρι να αναπτυχθούν και να μάθουν την αγορά. Καθώς όμως η επιχείρηση μεγαλώνει και αυξάνει τις σειρές προϊόντων, τότε είναι ασφαλώς πιο οικονομικό να προσλάβει δικούς της πωλητές.

Η στρατηγική του καθορισμού του αριθμού των πωλητών

Αν η επιχείρηση αποφασίσει να προσλάβει δικούς της πωλητές, χρειάζεται μια στρατηγική για να καθορίσει τον κατάλληλο αριθμό των πωλητών. Για μια τέτοια απόφαση θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την μορφή και την έκταση της αγοράς, τους πελάτες και τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης.

Πάντως, μια προσέγγιση στον καθορισμό του απαραίτητου αριθμού των πωλητών μπορεί να γίνει με μια από τις παρακάτω διαφορετικές στρατηγικές που λαμβάνουν υπόψη τους τα κόστη και τον αριθμό των πελατών.

Α΄ ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

(The “What Can I Afford” method)

Ο αριθμός των πωλητών συνήθως είναι ένας συμβιβασμός του τι μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση, και πόσους ανθρώπους χρειάζεται για να καλύψει τους υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες.

Ένα παράδειγμα της μεθόδου αυτής είναι το εξής:

Έστω μια επιχείρηση με 200.000.000 Δρ. αναμενόμενες πωλήσεις και έχει υπολογίσει το 7% των συνολικών αυτών κερδών σαν κόστος των πωλήσεων. Ο αριθμός των πωλητών υπολογίζεται ως εξής:

Δρ. 200.000.000	Αναμενόμενες πωλήσεις
<u> X 0,07</u>	Ποσοστό για τα έξοδα πωλήσεων
Δρ. 14.000.000	Προϋπολογισμός πωλήσεων (Sales budget)
<u> X 0,80</u>	Ποσοστό για τους πωλητές (20% για εποπτεία)
Δρ. 11.200.000	Διαθέσιμα για πωλητές

<u>Διαθέσιμα χρήματα</u>	■	<u>11.200.000 Δρ</u>	■	5 Πωλητές
Μισθοί & έξοδα ανά	■	2.240.000 Δρ	■	
άτομο				

Από τα 14.000.000 Δρ. που αποτελούν τον αναμενόμενο προϋπολογισμό πωλήσεων, περίπου τα 11.200.000 Δρ. , είναι διαθέσιμα για τους πωλητές αφού αφαιρέσαμε τα έξοδα που απαιτούνται για την εποπτεία τους. (3.800.000 Δρ., δηλαδή για τον επόπτη Διευθυντή πωλήσεων , ετησίως). Αν κάθε πωλητής κοστίζει στην εταιρεία 2.240.000 Δρ., για μισθούς και έξοδα πωλήσεων, κατά μέσο όρο, τότε η επιχείρηση πρέπει να προσλάβει 5 πωλητές.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν λαμβάνεται υπόψη οι δυνατότητες της αγοράς (market potential) οι ανάγκες των πελατών (customer needs).

B. Η ΜΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (WORK LOAD METHOD)

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στις αποφάσεις που αφορούν την συχνότητα και διάρκεια των επισκέψεων, που χρειάζεται να γίνουν σε υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες. Ο υπολογισμός του-αριθμού των απαιτούμενων πωλητών, μπορεί να γίνει με τον εξής τύπο:

$$\text{Αριθμός των πελατών} = \frac{\left[\begin{array}{c} \text{Αριθμός} \\ \text{επαρχόντων} \\ \text{πελατών} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Αριθμός} \\ \text{πιθανών} \\ \text{πελατών} \end{array} \right] \times \begin{array}{c} \text{Ιδανική} \\ \text{συχνότητα} \\ \text{επισκέψεων} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{Διάρκεια της} \\ \text{επίσκεψης} \end{array}}{\text{Συνολικός χρόνος εργασίας του πωλητή}}$$

Για παράδειγμα, έστω ότι μια εταιρεία computer έχει ήδη 3.000 πελάτες και 2.250 πιθανούς πελάτες, τους οποίους πρέπει να επισκέπτονται οι πωλητές πέντε φορές το χρόνο και κάθε επίσκεψη διαρκεί δύο ώρες (συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου για τα ταξίδια). Ο συνολικός χρόνος εργασίας για κάθε πωλητή μέσα σε ένα χρόνο είναι 1.500 ώρες.

Ο αριθμός, λοιπόν, των πωλητών που χρειάζεται θα είναι :

$$\text{Αριθμός πωλητών} = \frac{(3.000 + 2.250) \times 5 \times 2}{1.500} = 35$$

Ο υπολογισμός αυτός έγινε με την προϋπόθεση ότι η συχνότητα και η διάρκεια των επισκέψεων είναι τα ίδια για όλους τους πελάτες, κάτι που στην πράξη δύσκολα συναντάμε. Συνήθως η συχνότητα και η διάρκεια διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος και του τύπο του πελάτη. Έτσι, μπορούμε να τροποποιήσουμε τον τύπο ανάλογα με την περίπτωση. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι η εταιρεία αυτή έχει ταξινομήσει τους πελάτες της ως εξής : 750 μεγάλοι πελάτες υπάρχοντες και πιθανοί που χρειάζονται 12 επισκέψεις τον χρόνο. 1.500 μεσαίου μεγέθους υπάρχοντες και πιθανοί πελάτες με 8 επισκέψεις και, τέλος, 3.000 μικρούς πελάτες που χρειάζονται 3 επισκέψεις τον χρόνο. Με αυτές τις προϋποθέσεις ο αριθμός των πελατών υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Αριθμός πελατών} = \frac{(750 \times 12) + (1500 \times 8) + (3000 \times 3) \times 2 \text{ (ώρες/επίσκεψη)}}{1500 \text{ (Συνολικές ώρες εργασίας των πωλητών)}} = 40$$

Μπορούν, ακόμη, να γίνουν και άλλες τροποποιήσεις ανάλογα με τις κατηγορίες πελατών, τη συχνότητα επισκέψεων και την διάρκεια των επισκέψεων.

Το μεγαλύτερο ίσως, μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η αδυναμία να μελετήσουμε τα κόστη και τα κέρδη που έχουν σχέση με τα διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών. Εφόσον ο αριθμός των ιδανικών επισκέψεων και του χρόνου επίσκεψης στηρίζονται στην κρίση-έστω και στην εμπειρία-η επιχείρηση δεν ξέρει, αν στη πραγματικότητα ο αριθμός αυτός των επισκέψεων μεγιστοποιεί τις πωλήσεις και τα κέρδη ή οδηγεί στην ελαχιστοποίησή τους. Μια εναλλακτική

προσέγγιση όμως είναι η προσεκτική μελέτη και παρακολούθηση των πωλήσεων και κερδών μέσα στο χρόνο, καθώς και περαιτέρω διαίρεση των περιοχών σε περισσότερες για την καλύτερη παρακολούθηση τους.

Στρατηγικές πρόσληψης

Υπάρχουν τρεις διαφορετικές στρατηγικές πρόσληψης που θα πρέπει να μελετήσουμε πριν προσλάβουμε τους πωλητές. Ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να αποφασίσει αν θα προσλάβει έμπειρους ή άπειρους πωλητές, πως θα αντισταθμίσει την ποιότητα τους σε σχέση με τον αριθμό των πωλητών και πως θα ελέγξει τις αποχωρήσεις των πωλητών.

A. ΕΜΠΕΙΡΟΙ Ή ΑΠΕΙΡΟΙ ΠΩΛΗΤΕΣ

Η απόφαση αυτή που πρέπει να πάρουν οι διευθυντές πωλήσεων, μοιάζει με αυτή που αντιμετωπίζουν οι βιομήχανοι το "φτιάξτο ή αγόρασε το" (make or buy). Και η μία και η άλλη απόφαση έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία θα πρέπει να σταθμίσουν οι διευθυντές σε σχέση με τα πλάνα και τις πηγές της επιχείρησης.

Μερικές επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν άπειρους ανθρώπους, γιατί απαιτούν χαμηλότερους μισθούς. Οι νέοι και χωρίς πείρα άνθρωποι εκπαιδεύονται πολύ πιο εύκολα και μαθαίνουν αμέσως τις απαιτήσεις, τις "ιδιορρυθμίες" και τις πολιτικές της επιχείρησης. Αντίθετα οι έμπειροι πωλητές συνήθως θα πρέπει να "αποπρογραμματιστούν" για να "αποβάλλουν" τις ακατάλληλες τεχνικές που έχουν μάθει πουλώντας άλλα προϊόντα ή σε άλλες επιχειρήσεις. Ακόμη, οι νέοι και χωρίς πείρα άνθρωποι έχουν ενθουσιασμό και φυσική αντοχή, στοιχεία απαραίτητα για επαναλαμβανόμενες επισκέψεις σε δύσκολους αγοραστές.

Από την άλλα όμως πλευρά, οι άπειροι πωλητές κοστίζουν πολύ για να εκπαιδευτούν. Έτσι η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει μεγάλα ποσά για εκπαιδευτικά προγράμματα, εκπαιδευτές και άλλες απαιτήσεις για εκπαίδευση. Ακόμη χρειάζεται αρκετός χρόνος (μήνες, ίσως και χρόνια) πριν οι άπειροι πωλητές αρχίσουν να δημιουργούν ικανές πωλήσεις.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις-κυρίως πολύπλοκων βιομηχανικών προϊόντων-δεν διαθέτουν τον χρόνο, το προσωπικό και τις πηγές που απαιτούνται για την εκπαίδευση των νέων ανθρώπων. Συνήθως προτιμούν έμπειρους πωλητές οι οποίοι αν και απαιτούν υψηλούς μισθούς μπορούν να αναλάβουν μια περιοχή και να αρχίσουν αμέσως αποδοτικές πωλήσεις γιατί ήδη έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες πωλήσεων και ακόμη, μας "προσφέρουν" τις γνώσεις τους πάνω στην αγορά, αλλά και στα προϊόντα που θα πουλήσουν. Όταν "αντιμετωπίζουμε" σύγχρονους

αγοραστές-κυρίως τεχνικών προϊόντων-η εμπειρία συχνά έχει μεγαλύτερη αξία από τον ενθουσιασμό.

B. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΣΟΤΗΤΑ

Οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να επιλέξουν από έναν "υψηλής ποιότητας" (high-quality) πωλητή, ή περισσότερους. Μερικοί διευθυντές και βιβλία προτείνουν να επιλέξουν τους άριστους από τους καλύτερους. Πράγματι, η επιλογή των "σωστών" ανθρώπων διευκολύνει την εκπαίδευση, επιστασία, τη δημιουργία κινήτρων και τον έλεγχο τους. Μια τέτοια επιλογή, ασφαλώς, κοστίζει σε χρόνο και χρήμα.

Οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην προσεκτική επιλογή, δαπανούν πολύ χρόνο και χρήμα για τους υποψηφίους, τη διαδικασία των αιτήσεων και βιογραφικών σημειωμάτων και τις προσωπικές συνεντεύξεις.

Σημασία για την επιχείρηση έχει, όχι απλά να επιλέξει τον "άριστο των αρίστων" αλλά αφού καταγράψει αναλυτικά τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της, να προσλάβει τον πιο κατάλληλο για την περίπτωση άνθρωπο. Θα πρέπει να μελετήσει και τα χαρακτηριστικά των πελατών της περιοχής για την οποία προσλαμβάνεται ο πωλητής.

Μερικές φορές η ταχύτητα πρόσληψης έχει ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση. Όταν μάλιστα η επιχείρηση πουλάει "απλά" προϊόντα και η δυνατότητα εκπαίδευσης είναι πολύ περιορισμένη, δεν σημαίνει την "καταστροφή" για την επιχείρηση η πρόσληψη ενός μέτριου πωλητή.

Όταν η πώληση των προϊόντων έχει άμεση σχέση με τον αριθμό των πωλητών που διαθέτει η επιχείρηση, τότε μπορεί η επιχείρηση να προσλάβει αμέσως πωλητές, να τους αναθέσει μια περιοχή "και να τους αφήσει να κολυμπήσουν". Η τακτική αυτή χρησιμοποιείται από εταιρίες ασφάλειας ζωής, οι οποίες προσλαμβάνουν πολλούς πωλητές με την ελπίδα ότι μερικοί απ' αυτούς θα μάθουν να πουλάνε αποτελεσματικά. Έτσι για μερικές επιχειρήσεις όπως η Avon, η Kirby Vacuum Cleaners και η Encyclopaedia Britannica, το πρόβλημα-κλειδί δεν είναι να επιλέξουν υποψηφίους, αλλά να προσλάβουν ένα σημαντικό αριθμό πωλητών για να καλύψουν τις "κενές" περιοχές πωλήσεων.

Γ. Η ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η αποχώρηση των πωλητών από την επιχείρηση είναι ένα ακόμη πρόβλημα για τον διευθυντή πωλήσεων.

“Ρυθμός αποχώρησης” (Turnover rate) είναι το ποσοστό που μας λει πόσοι πωλητές φεύγουν από την επιχείρηση μέσα σ’ ένα χρόνο.

Ο ρυθμός αποχώρησης υπολογίζεται , αν διαιρέσουμε τον αριθμό των πωλητών που φεύγουν μέσα σ’ ένα χρόνο με τον μέσο όρο των πωλητών. Έτσι αν η επιχείρηση έχει μια δύναμη από 50 πωλητές και φεύγουν οι 5 μέσα στον χρόνο τότε ο ρυθμός αποχώρησης είναι ο εξής:

$$\text{Ρυθμός Αποχώρησης} = \frac{\text{Πωλητές που έφυγαν στον χρόνο}}{\text{Σύνολο πωλητών}} = \frac{5}{50} = 10\%$$

Η προσπάθεια του διευθυντή πωλήσεων συγκεντρώνεται στην κατά το δυνατό μείωση του ποσοστού αποχώρησης. Το ποσοστό αυτό μπορεί πράγματι ν αμειωθεί με τον κατάλληλο ισοσκελισμό των περιοχών πώλησης και την αύξηση των αποδοχών των πωλητών. Η αύξηση μπορεί να περιλαμβάνει την αύξηση του “μισθού”, την μετατροπή του συστήματος “προμήθειας” σε “μισθό συν προμήθεια” ή την αύξηση του “ποσοστού”. Ένας άλλος τρόπος για τη μείωση του ρυθμού αποχώρησης είναι η βελτίωση της θέσης τους στην ιεραρχία της επιχείρησης. Μπορούμε ακόμη, να προσφέρουμε και μη – οικονομικά κίνητρα, όπως ταξίδια αναψυχής, βραβεία, προϊόντα της επιχείρησης κ.ά.

Πάντως, λόγω της φύσης του επαγγέλματος του πωλητή ένα ποσοστό 5-10% τον χρόνο είναι φυσιολογικό για μια επιχείρηση.

Προϋπολογισμός των πωλήσεων

Οι προϋπολογισμοί είναι ίσως το πιο “ζωτικό” στοιχείο στον οικονομικό σχεδιασμό των δραστηριοτήτων των διευθυντών πωλήσεων. Θα πρέπει να πετύχουν τους στόχους των πωλήσεων με τον οικονομικότερο τρόπο. Προϋπολογισμός των πωλήσεων είναι ο σχεδιασμός των εξόδων για ένα οικονομικό έτος. Φυσικά θα πρέπει να αναλύεται σε μηνιαία βάση και κατά αντικείμενο. Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές πωλήσεων κατά τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι η απόφαση για το πόσα θα δαπανηθούν στην προσωπική πώληση και πως θα καλυφθούν τα έξοδα αυτά από τις διάφορες δραστηριότητες πωλήσεων.

A. ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Στην πράξη οι προϋπολογισμοί των πωλήσεων, συνήθως, προετοιμάζονται αφού υπολογίσουμε τον προηγούμενο προϋπολογισμό, και τον προσαρμόσουμε στις σημερινές και μελλοντικές συνθήκες. Η προσέγγιση αυτή, όμως, δεν είναι γενικά

αποδεκτή γιατί δεν λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πελατών, τις πηγές της επιχείρησης και τον ανταγωνισμό. Είναι λάθος να χρησιμοποιούμε τον προηγούμενο προϋπολογισμό πωλήσεων.

Μια γνωστή και αποτελεσματική μέθοδος για τον καθορισμό του προϋπολογισμού είναι το "ποσοστό επί των πωλήσεων" (percentage of sales). Με την μέθοδο αυτή ο προϋπολογισμός των πωλήσεων στηρίζεται στο ποσοστό των εισπράξεων από τις πωλήσεις που θα υπολογίσει η διοίκηση. Το ποσοστό αυτό διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση και το είδος των προϊόντων που πουλάει. Για παράδειγμα, ο πίνακας προβάλλει τα κόστη πωλήσεων, ανά μέσο όρο, για 11 κατηγορίες βιομηχανιών.

Σύμφωνα με τον πίνακα , μια εταιρεία που πουλάει computers, δαπανά 5,1% επί των πωλήσεων για αποζημίωση των πωλητών και 1,9% για μετακινήσεις και διανομή. Αν προσθέσουμε ακόμη 1% για επιστάσια (Supervision), τα συνολικά έξοδα των πωλήσεων φθάνουν περίπου στο 8% επί των πωλήσεων.

Αν και τα ποσοστά αυτά διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση (ο πίνακας αναφέρεται σε μέσους όρους) η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη σαν οδηγός και μέτρο σύγκρισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 19,1
Έξοδα πωλήσεων σαν ποσοστά επί των πωλήσεων(1980)

Βιομηχανία	Πωλητές % (Sales Force)	Έξοδα των πωλητών για μετακίνηση και διανομή
ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ		
-Προϊόντα διαρκείας (Durable)	3,0	1,0
-Τρόφιμα (Food)	1,3	0,5
-Φάρμακα (Proprietary drugs)	3,4	1,0
-Προϊόντα οικιακής χρήσης	1,4	0,4
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ		
Υλικά οικοδομικών (Building materials)	1,2	0,4
Χημικά (Chemicals)	2,1	1,0
Computers	5,1	1,9
Σιδηρικά (Iron and Steel)	1,0	0,6
Τυπογραφία (Printing)	6,4	1,3
Εργαλεία (Tools)	2,7	1,2
Ηλεκτρονικά (Electronics)	2,4	0,6

Πηγή : "Executive Compensation Service", Sales Personnel report 1980-81.

Όμως και η μέθοδος αυτή δεν μπορεί να θεωρηθεί απόλυτα σωστή, αν την θεωρήσουμε σαν βάση για τον προϋπολογισμό. Αυτό γιατί συνήθως οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν και η επιχείρηση πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται. Θα λέγαμε ότι η μέθοδος αυτή είναι "στατική" ενώ η αγορά και η επιχείρηση είναι

“δυναμικές”. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που χάνει μερίδιο στην αγορά, ίσως να αποφασίσει ότι απαιτούνται περισσότερα κεφάλαια για να ενισχύσει τις προσωπικές πωλήσεις και να βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση.

Μερικές πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ των προσωπικών πωλήσεων (Sales Force) και του μεριδίου της αγοράς, μπορούμε να δούμε στον πίνακα που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό “Harvard Business Review” Vol,59 No1 (January-February 1981).

Ο πίνακας αυτός δείχνει ότι τα μερίδια της αγοράς (market shares) εξαρτώνται κατά μεγάλο βαθμό από τις προσωπικές πωλήσεις.

Όπως βλέπουμε από τον πίνακα 3.2 όταν αυξήθηκαν κατά 5% ή περισσότερο, οι δαπάνες για τις προσωπικές πωλήσεις στις βιομηχανίες καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων, τα μερίδια αγοράς αυξήθηκαν κατά 6.6% και 6.4% αντίστοιχα. Σε αντίστοιχη μείωση των δαπανών τα μερίδια αγοράς μειώθηκαν σε σημαντικό βαθμό. Από την μελέτη αυτή του H.B.R μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αλλαγές του μεριδίου της αγοράς έχουν μεγαλύτερη σχέση με τις αλλαγές του αριθμού των προσωπικών πωλήσεων, παρά με τις δαπάνες για διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων. Μια αύξηση δηλαδή του αριθμού των πωλητών, αυξάνει το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Όμως δεν μπορούμε να ξέρουμε που θα πρέπει να σταματήσει η αύξηση αυτή των πωλητών. Εφόσον ο αριθμός των πελατών σε μια περιοχή είναι περιορισμένος, η επέκταση της δύναμης των πωλητών θα οδηγήσει σε αλληλοκαλύψεις και μείωση της αποδοτικότητας των πωλητών. Θεωρητικά θα πρέπει να υπολογίσουμε τα οριακά κόστη (marginal costs) και οριακά έσοδα (marginal revenue), όμως στην πράξη είναι σχεδόν αδύνατο να υπολογίσουμε τα οριακά αυτά νούμερα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 21,2

Οι αλλαγές του μεριδίου της αγοράς και οι δαπάνες σε προσωπικές πωλήσεις, προώθηση πωλήσεων και διαφήμιση.

Αλλαγές των δαπανών και η προσαρμογή της ανάπτυξης της αγοράς	Το ποσοστό της αλλαγής του μεριδίου της	
	Καταναλωτικά Προϊόντα	Βιομηχανικά προϊόντα
Προσωπικές πωλήσεις		
Μείωση 5% ή περισσότερο	-3,0	-2,8
Αύξηση 5% ή περισσότερο	+6,6	+6,4
Προώθηση πωλήσεων		
Μείωση 5% ή περισσότερο	-0,2	+0,4
Αύξηση 5% ή περισσότερο	+3,7	+4,2
Διαφήμιση		
Μείωση 5% ή περισσότερο	-0,0	+0,8
Αύξηση 5% ή περισσότερο	+3,0	+3,2

B. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΞΟΔΩΝ

Οι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να προσδιορίσουν τα όρια για κάθε κατηγορία πωλήσεων σε κάθε περίοδο. Η επιτυχία είναι να διατηρηθούν τα έξοδα στα νούμερα που έχουν προϋπολογισθεί ή και κάτω από αυτά. Οι πιο κοινές κατηγορίες εξόδων πώλησης είναι οι εξής:

- Μισθοί πωλητών, προμήθειες και επιμίσθια (bonuses)
- Μετακίνηση, γεύματα, διαμονή.
- Δείγματα και άλλα βοηθήματα των πωλήσεων.
- Εκπαίδευση .
- Υπηρεσίες γραφείου και γραμματείας.

- Ενοίκια γραφείων και λοιπές διευκολύνσεις.

Το ύψος των διαφόρων αυτών κατηγοριών εξόδων διαφέρουν ανά κατηγορία προϊόντων και πελατών. Συνήθως οι διευθυντές τα υπολογίζουν με βάση τα έξοδα της προηγούμενης χρονιάς προσθέτοντας τον πληθωρισμό και τις διαφοροποιήσεις των προγραμμάτων και στόχων.

Οι μεγάλες διαφορές στις δαπάνες των πωλήσεων παρατηρούνται και στον πίνακα όπου υπάρχει μια διαφοροποίηση πολύ σημαντική. Από 1% επί των πωλήσεων στη βιομηχανία σιδήρου, στο 6.4% στο τυπογραφείο. Επίσης τα έξοδα μετακίνησης και διαμονής διαφέρουν κατά πολύ. Από 0.4% για προϊόντα οικιακής χρήσης, στο 1.9% στα computers. Συνολικά τα έξοδα μετακίνησης και διαμονής, κατά μέσο όρο, αποτελούν το 39% των εξόδων πωλήσεων για τα βιομηχανικά προϊόντα. Πάντως και το ποσοστό αυτό ποικίλει από μόνον το 19% στη βιομηχανία τυπογραφείων, σε 60% για τη βιομηχανία σιδήρου. Μερικές από τις διαφορές αυτές μπορούν να εξηγηθούν από τα διαφορετικά "πλάνα" αποζημίωσης που έχουν υιοθετήσει οι διάφορες επιχειρήσεις. Μερικές επιχειρήσεις για παράδειγμα χρησιμοποιούν μόνον "προμήθεια" επί των πωλήσεων και έτσι οι πωλητές πληρώνουν ορισμένα έξοδα ταξιδιού οι ίδιοι από το εισόδημα τους. Άλλες επιχειρήσεις πληρώνουν τους πωλητές μόνον με μισθό και τους πληρώνουν κάθε έξοδο ταξιδιού, σαν αναπόσπαστο μέρος της προσπάθειας των πωλήσεων.

Γ. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (BUDGET ADMINISTRATION)

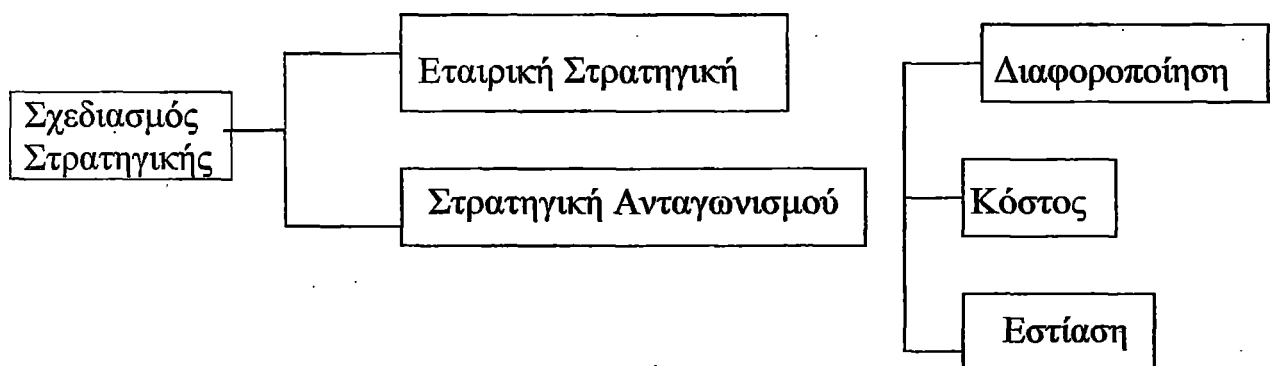
Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα του καθορισμού του προϋπολογισμού των πωλήσεων είναι ότι ωθούν (force) τους διευθυντές να σκεφθούν πως θα κατανεμηθούν τα κεφάλαια για τις δραστηριότητες των πωλήσεων. Αν δηλαδή θα πρέπει να αυξηθούν τα έξοδα για περισσότερη εκπαίδευση, ή για μεγαλύτερα bonuses κλπ. Βοηθούν έτσι τους διευθυντές πωλήσεων να σχεδιάσουν το καλύτερο δυνατό συνδυασμό των μεταβλητών των πωλήσεων κάτω από τον απόλυτο έλεγχο τους.

Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων των πωλήσεων. Αν για παράδειγμα οι στόχοι των πωλήσεων δεν επετεύχθησαν θα μπορέσει να ανακατανεμίσει τα ποσά όπου το θεωρεί απαραίτητο. Έτσι ίσως να πάρει κεφάλαια από τον προϋπολογισμό για εκπαίδευση και να τα μεταφέρει στον προϋπολογισμό για extra αμοιβές και επιμίσθια.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω πλεονεκτήματα μερικοί διευθυντές νομίζουν ότι ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού των πωλήσεων είναι "χάσιμο χρόνου". Οι προϋπολογισμοί απαιτούν χρόνο και χρήμα για να προετοιμαστούν καθώς και περιοδικό έλεγχο για να έχουν αξία στην επιχείρηση.

Άλλοι διευθυντές υποστηρίζουν ότι δεν είναι χρήσιμοι γιατί μερικές φορές υπάρχει η τάση στους διευθυντές να δαπανούν τα λεφτά που έμειναν στο τέλος της περιόδου και έτσι οι μελλοντικές χορηγήσεις δεν θα περικοπούν. Η περίπτωση αυτή μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα κυρίως σε κρατικές και μη –κερδοσκοπικές- επιχειρήσεις (non-for-profit organizations). Όμως στις επιχειρήσεις (business) ο προϋπολογισμός αυξάνει τα κέρδη τους και τα χρήματα που "περισσεύουν" μπορεί να πάνε για άλλες μορφές προώθησης ή και σε bonuses για τους πωλητές. Ακόμη μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για επί πλέον χορηγήσεις. Για παράδειγμα αν ένας διευθυντής χρειάζεται 100.000δρχ. για τηλεφωνικά έξοδα ίσως υποβάλει προϋπολογισμό για 150.000 Δρ. ελπίζοντας να "αποσπάσει" περισσότερα όπως π.χ. 120.000 Δρ. Όμως αυτοί οι "ελιγμοί" αφορούν μικρό χρονικό διάστημα. Έτσι οι διευθυντές που αποτυγχάνουν στο καθορισμό των προϋπολογισμών και αν μάλιστα αυτό επαναλαμβάνεται, θα βρεθούν πράγματι σε δύσκολη θέση.

Τα έξοδα πωλήσεων εκφράζονται σαν ποσοστό επί των πωλήσεων έτσι όσοι διευθυντές επιχειρούν να αυξήσουν τους προϋπολογισμούς χωρίς σωστή κρίση είναι πολύ δύσκολο να τους δικαιολογήσουν εφόσον το ποσοστό αυτό θα ξεπεράσει τον "γνωστό" μέσο όρο.



Στρατηγική ανταγωνισμού

Σε περιπτώσεις όπου η αναπτυξιακή πολιτική των επιχειρήσεων πρόκειται να διεκπεραιωθεί σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον με αγώνα για την κατάκτηση μεριδίων αγοράς ο Porter κάνει λόγο για Competitive Strategy, δηλαδή στρατηγική, κυρίως αντιμετώπισης ανταγωνισμού. Η στρατηγική που περιγράφει ο Porter είναι μονομερής διότι δεν θεωρεί τον ή τους αντιπάλους ή ανταγωνιστές σαν ενεργούς συμπαίκτες με εμπλοκές δράσεως-αντιδράσεως, εν τούτοις όμως επηρέασε – και συνεχίζει να επηρεάζει – σημαντικά τη σκέψη των ειδικών στο τομέα αυτό. Περίληπτικά οι στρατηγικές επιλογές του Porter μπορούν να

συνοψισθούν σαν προσπάθεια για ανάπτυξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων προς τις εξής κατευθύνσεις :

1. Διαφοροποίηση προϊόντων, δηλαδή, δημιουργία ισχυρών προτιμήσεων για την "μάρκα" και διαμόρφωση ευρείας ή στενής αγοράς όπου το προϊόν απολαμβάνει τα πρωτεία της μοναδικότητας π.χ η Mercedes – Benz για τα τεχνικά χαρακτηριστικά καθώς και την γραμμή των αυτοκινήτων της.
2. Ηγεσία κόστους, δηλαδή ικανότητα παραγωγής σε κόστους χαμηλότερο κάθε άλλου ανταγωνιστή και συνεπώς και με τιμή πωλήσεως ανάλογη.
3. Εκμετάλλευση εμποδίων εισόδου στην αγορά όπως φυσικά ή τεχνητά μονοπώλια, οργάνωση μονοπωλιακών δόμων, π.χ τραστ, καρτέλ, υψηλές απαιτήσεις σε δαπάνες επενδύσεως για πάγια κλπ.
4. Αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής με ίδρυση ευέλικτων ανεξαρτητοποιημένων "στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων" (SBU's), που λειτουργούν σαν αυτόνομα κέντρα αποτελέσματος.

Εταιρική στρατηγική

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει συγκεκριμένη εταιρική στρατηγική. Η εταιρική στρατηγική είναι η βάση για κάθε συντονισμένη προσπάθεια που στόχο έχει την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων. Αν θέλαμε να δώσουμε ένα σύντομο ορισμό της εταιρικής στρατηγικής θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτή είναι μια περιεκτική γενική προσέγγιση που καθοδηγεί τις βασικές κινήσεις μιας επιχείρησης.

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες εταιρικών στρατηγικών:

A: Στρατηγικές σταθερότητας (**stability strategies**)

B: Στρατηγικές ανάπτυξης (**growth strategies**)

Γ: Στρατηγικές διάσωσης / αναστροφής (**Turnaround strategies**).

Αναλυτικά :

A. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Στρατηγική σταθερότητας βασικά σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει.

Υπάρχουν βασικά τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

1. Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)
2. Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)
3. Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy)
4. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy)

B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να πετύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών.

Υπάρχουν επτά βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης :

1. Κάθετη ολοκλήρωση
2. Οριζόντια ολοκλήρωση
3. Διαφοροποίηση (συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη)
4. Κοινοπραξίες ή στρατηγικές συμμαχίες
5. Συγκέντρωση αγοράς
6. Ανάπτυξη αγοράς
7. Ανάπτυξη προϊόντων

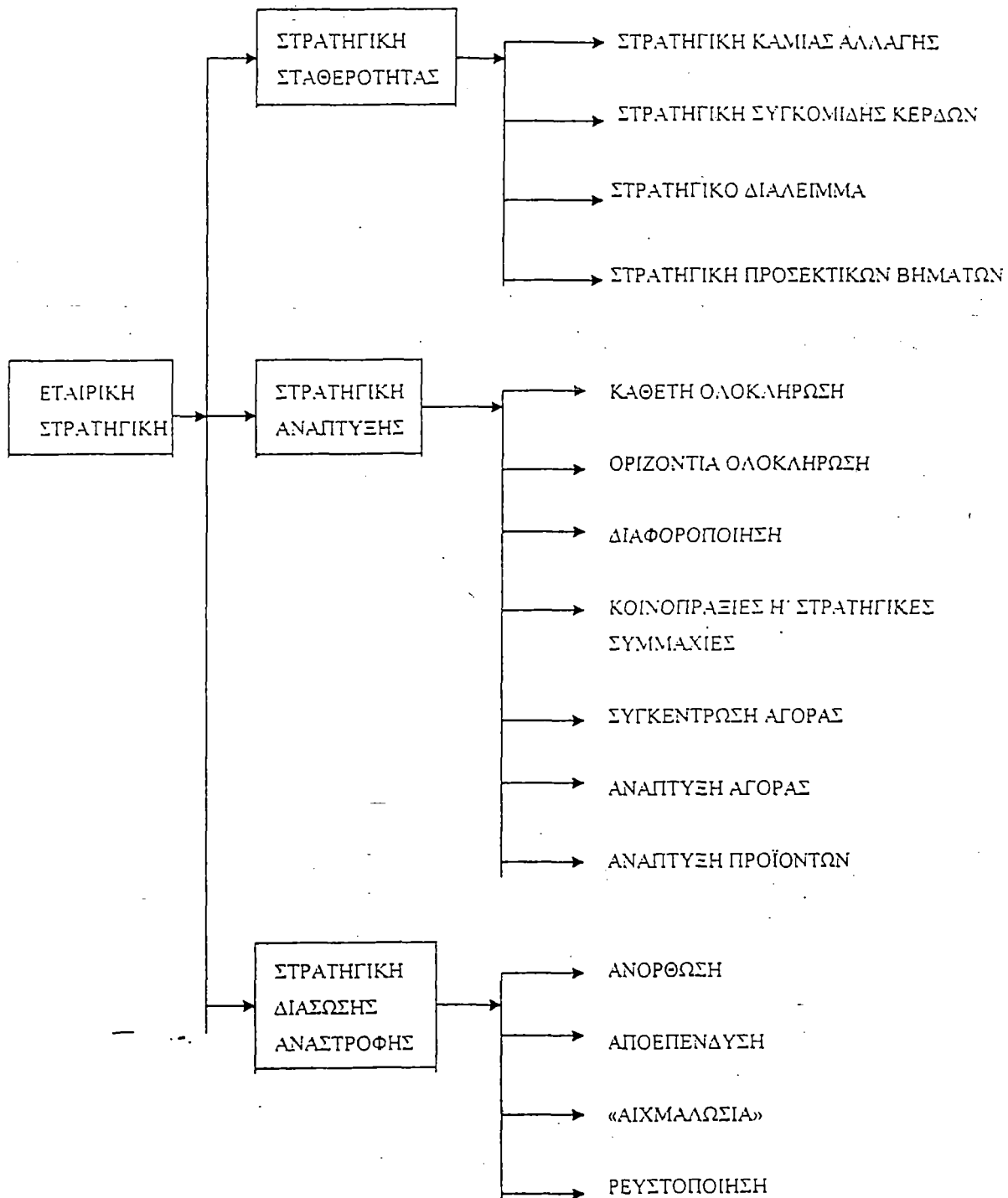
Γ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ-ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ

Μερικές φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές "διάσωσης", όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα.

Αναφέρουμε ότι οι βασικές στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής – εξυγίανσης, είναι οι εξής τέσσερις :

1. Ανόρθωση
2. Αποεπένδυση
3. "Αιχμαλωσία"
4. Ρευστοποίηση

Διαγραμματικά μπορούμε να δούμε την εταιρική στρατηγική, τις βασικές κατηγορίες της και τις υποκατηγορίες αυτών στο παρακάτω σχήμα :

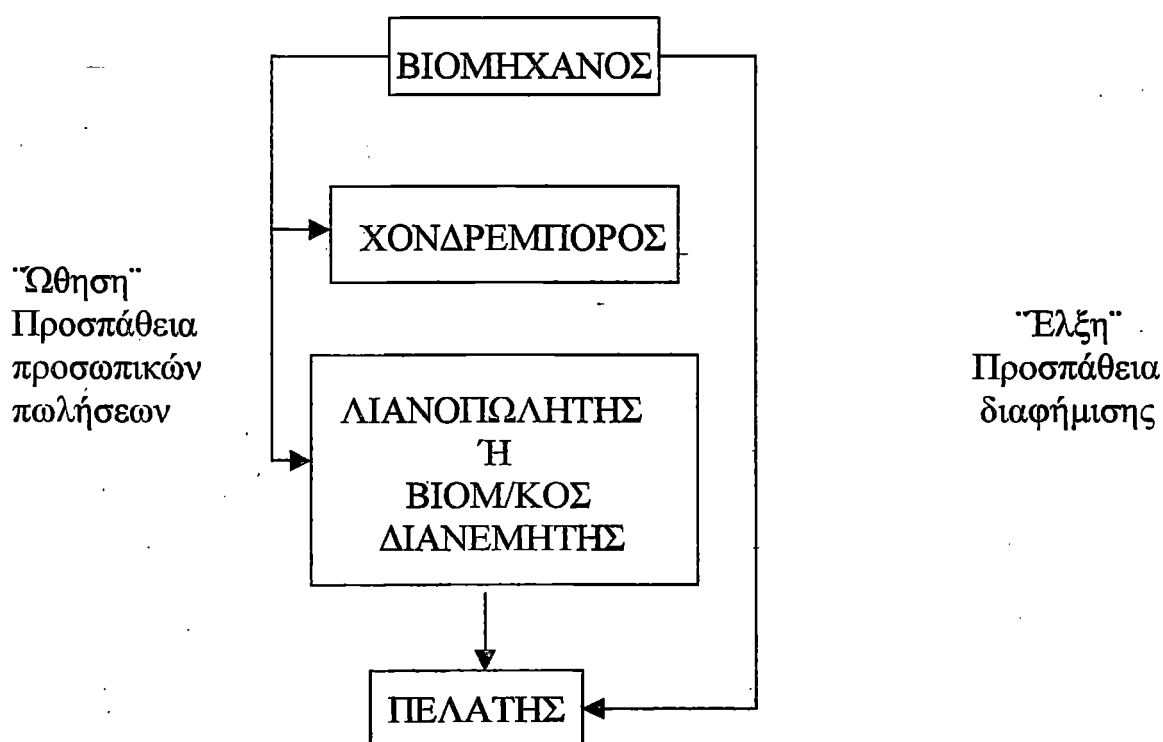


ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Μερικά προϊόντα όπως π.χ τα τρόφιμα, προωθούνται καλύτερα με τη διαφήμιση. Άλλα όμως, όπως π.χ ο βιομηχανικός εξοπλισμός, προωθούνται με τις προσωπικές πωλήσεις, άλλα όπως π.χ τα μηχανήματα κοπής του γκαζόν ίσως χρειάζονται εξίσου και τα δύο.

Σκεφθείτε αγορές που ήδη έχετε πραγματοποιήσει. Ίσως αγοράσετε κάποια προϊόντα γιατί τα είδατε ή τα ακούσατε σ' ένα διαφημιστικό μήνυμα ή γιατί εντυπωσιαστήκατε από μία προσφορά. Όταν επισκεφθήκατε τα καταστήματα και εξετάσατε το προϊόν ο πωλητής θα σας βοήθησε στην αγορά προβάλλοντας κάποιες πληροφορίες, ενισχύοντας την τελική απόφαση αγοράς. Έτσι ένα μείγμα διαφήμισης και προσωπικής πώλησης, κατά κύριο λόγο, ενήργησε στην αγορά του προϊόντος, ή της υπηρεσίας σε άλλες περιπτώσεις όπως π.χ σε μια τράπεζα. Πολλές φορές η διαφήμιση είναι πιο σημαντική στην-προ ή μετά τη διεξαγωγή της πώλησης, ενώ η προσωπική πώληση είναι το κλειδί κατά τη διεξαγωγή της πώλησης.

Υπάρχουν δύο κύριες στρατηγικές προώθησης. Η στρατηγική της **ώθησης** και η στρατηγική της **έλξης** (**Push and Pull strategies**), οι οποίες δείχνονται στο παρακάτω σχήμα. Η στρατηγική της ώθησης δίνει βαρύτητα στα μέλη των καναλιών διανομής (έμποροι-διανεμητές), για την υποστήριξη της προώθησης του προϊόντος. Με μια δυναμική προσπάθεια προσωπικής πώλησης τα μέλη των καναλιών διανομής ενθαρρύνονται να στοκάρουν τα προϊόντα και να τα προωθήσουν στους πελάτες τους.



ΣΧΗΜΑ 26.Β

Η στρατηγική της έλξης κατευθύνει την προσπάθεια προώθησης στον τελικό καταναλωτή. Το κτίσιμο της ζήτησης στους τελικούς καταναλωτές, ενθαρρύνει τα μέλη των καναλιών διανομής να προμηθευτούν το προϊόν. Αυτό ακριβώς οδηγεί την ώθηση και την έλξη στο ίδιο σημείο. Η στρατηγική δηλαδή της ώθησης απαιτεί συγχρόνως και εντατική διαφημιστική προσπάθεια. Η στρατηγική προώθησης που θα επιλεγεί από τον διευθυντή, καθορίζει την ανάλογη έμφαση που θα δοθεί στις προσωπικές πωλήσεις.

ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει την απειλή των ανταγωνιστικών στην αγορά που δραστηριοποιείται. Με άλλα λόγια αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να δεχτεί επίθεση από ανταγωνιστική επιχείρηση, που είτε είναι καινούργια στην αγορά, είτε ήδη δραστηριοποιείται σε αυτήν και επιθυμεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

Προκειμένου μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό αποτελεσματικά, έχει τη δυνατότητα να ασκήσει επιθετική πολιτική. Δηλαδή να πραγματοποιεί συνεχώς επενδύσεις με στόχο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ωστόσο παρόλη την ύπαρξη επιθετικής πολιτικής, προϋπόθεση για να λάβει χώρα η αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, είναι η υιοθέτηση μιας αμυντικής στρατηγικής.

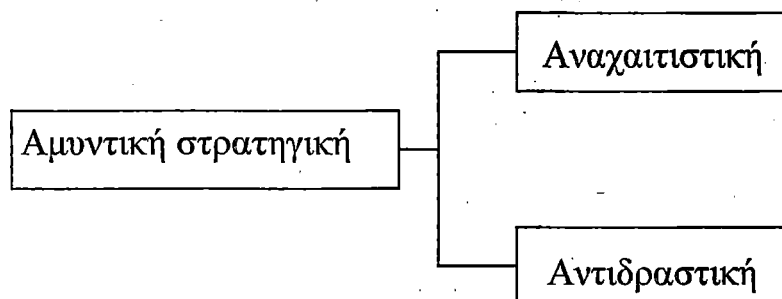
Αυτή έχει σαν στόχο να μειώσει την πιθανότητα πραγματοποίησης επίθεσης από ανταγωνιστή ή να μειώσει την ένταση της. Η χάραξη αμυντικής στρατηγικής απαιτεί σχεδόν πάντα επενδύσεις και η επιχείρηση ουσιαστικά μειώνει τα βραχυχρόνια κέρδη της, ώστε να εξασφαλίσει υψηλό επίπεδο κερδών μακροχρόνια.

Γενικά μπορεί να πει κανείς ότι προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση είναι ο αποτελεσματικός συνδυασμός επιθετικής και αμυντικής στρατηγικής.

Η αμυντική στρατηγική που έχει την δυνατότητα να ακολουθήσει μια επιχείρηση, μπορεί να διακριθεί σε δύο τύπους. Στην αναχαιτιστική και στην αντιδραστική.

Η αναχαιτιστική έχει ως στόχο να μειώσει την πιθανότητα εισόδου ανταγωνιστή στην αγορά. Η φιλοσοφία αυτής της στρατηγικής είναι ότι το κόστος της πρόληψης είναι μικρότερο από το κόστος της καταστολής.

Η αντιδραστική στρατηγική ακολουθείται αφού εισέλθει ανταγωνιστής στην αγορά. Έχει δηλαδή κατασταλτικό χαρακτήρα.



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Η στρατηγική συμμαχίας (strategic alliance) έχει γνωρίσει θεαματική ανάπτυξη διεθνώς την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς προτιμούν να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες.

Στην στρατηγική συμμαχία είναι μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή/και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της.

Μια στρατηγική συμμαχία είναι δυνατόν να αφορά:

- Ερευνητικά προγράμματα
- Προώθηση προϊόντων
- Δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων
- Υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών

Κατασκευή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων.

Τα βασικά κίνητρα δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών είναι:

- Επιμερισμός κινδύνου. Συχνά οι επιχειρήσεις προτιμούν να μην φέρουν μόνες τους τον κίνδυνο που συνεπάγεται για παράδειγμα, μια μεγάλη επένδυση σε μια νέα αγορά. Έτσι επιλέγουν την στρατηγική της συνεργασίας.
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Πολλοί κλάδοι έχουν υψηλά σταθερά κόστη και απαιτείται η ανάληψη μεγάλων επενδύσεων για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας (π.χ μικρότερο κόστος).
- Πρόσβαση σε συγκεκριμένο κομμάτι αγοράς. Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των καταναλωτών και της αγοράς σε αγορές που εισέρχονται για πρώτη φορά. Εύγλωττο παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας για πρόσβαση σε ξένη αγορά αποτελεί αυτή μεταξύ της Motorola και της Toshiba. Μέσα από αυτή τη συνεργασία, η Motorola κέρδισε την άδεια εισόδου στην Ιαπωνική αγορά, καθώς και την απόκτηση συγκεκριμένων συχνοτήτων εκπομπής των συστημάτων κινητών τηλεφώνων της.

- Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες και επιτεύγματα και νεωτεριστικές δραστηριότητες.
- Ύπαρξη χρηματοδοτικών περιορισμών.
- Ανάγκη για εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες.
- Αδυναμία εξαγοράς επιχείρησης λόγω κυρίως αντιμονοπωλιακών ρυθμίσεων, ή απροθυμίας των ιδιοκτητών να μεταβιβάσουν τις μετοχές.

Οι λόγοι για τους οποίους μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να διαλυθεί είναι οι ακόλουθοι:

1. Η συμμαχία δεν είναι επιτυχής, δηλαδή δεν εξελίχθηκε όπως επιθυμούσαν τα μέρη και έτσι δεν απετέλεσε το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε.
2. Ύπαρξη διαφορών μεταξύ των συμμάχων σε τομείς όπως το διοικητικό στυλ, η επιχειρησιακή κουλτούρα και η ασυμφωνία σε επιμέρους σκοπούς.
3. Ρήξη της συμφωνίας, όταν ανακύπτουν προβλήματα στη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας.
4. Η συμμαχία δεν εξυπηρετεί πλέον τους σκοπούς ενός από τους εταίρους.
5. Ο εταίρος αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας λόγω χρηματοοικονομικών δυσκολιών.
6. Η στρατηγική συμμαχία εξετέλεσε το σκοπό της.

Στρατηγικές συμμαχίες όσον αφορά στην Ελλάδα

Από την πληροφόρηση που έχουμε από σποραδικές ειδήσεις που δημοσιεύονται στον ημερήσιο και περιοδικό οικονομικό τύπο σχετικά με τις στρατηγικές συμμαχίες θα μπορούσαμε να πούμε ότι στην Ελλάδα οι στρατηγικές συμμαχίες δεν έχουν αναπτυχθεί στον αντίστοιχο βαθμό των άλλων ανεπτυγμένων χωρών.

Οι βασικοί λόγοι γι' αυτό είναι:

- Η οικογενειακή δομή και κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων
- Η έλλειψη πολλών αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό και φιλοδοξίες.
- Οι ιδιομορφίες κάποιων κλάδων όπου υπάρχουν είτε κρατικά μονοπώλια (π.χ ενέργεια, σταθερή τηλεφωνία), είτε ολιγοπώλια.
- Η μικρή σε μέγεθος εσωτερική αγορά καθώς και τα οικονομικά μεγέθη των περισσότερων κλάδων τα οποία δεν είναι επαρκή για να προσελκύσουν τις μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Θα μπορούσαμε όμως να πούμε ότι εμφανίζεται μια σχετικά δειλή τάση ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών, ιδιαίτερα από τις μεγαλύτερες και τις καλύτερα

οργανωμένες των ελληνικών επιχειρήσεων ή από τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι αποφασισμένες να υιοθετήσουν μια έντονα αναπτυξιακή στρατηγική.

Αυτές φαίνεται να βρίσκουν στη μέθοδο των στρατηγιών συμμαχιών μια καλή επιλογή για την υλοποίηση των σχεδίων τους.

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Ως συγχώνευση ορίζεται η πράξη με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάριση τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είχε προϋπάρχει, είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Το ανάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων που λύθηκαν και δίδεται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως στις επιχειρήσεις, που νομικά έπαψαν να υπάρχουν.

Οι λόγοι πραγματοποίησης στρατηγικής διαφοροποίησης μέσω συγχωνεύσεων είναι:

1. Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.
2. Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος.
3. Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων.
4. Αύξηση μεριδίου αγοράς.
5. Υπέρβαση εμποδίων εισόδου.
6. Αύξηση της δυναμικής στην αγορά.
7. Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων.
8. Αύξηση διαφοροποίησης.
9. Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού.
10. Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας επιχείρησης-αγοραστή.
11. Αύξηση κερδών ανά μετοχή.
12. Μείωση υπερβάλλουσας ρευστότητας επιχείρησης-αγοραστή.
13. Διοικητική αλαζονεία.

Οι λόγοι αποτυχίας στρατηγικής διαφοροποίησης μέσω συγχωνεύσεων είναι:

1. Ανεπαρκής αξιολόγηση απόδοσης επιχείρησης-στόχου.
2. Αδυναμία ομαλής ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων.
3. Ο ρόλος των στελεχών των δύο επιχειρήσεων κατά τη συγχώνευση.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης στρατηγικής ανάπτυξης μέσω συγχώνευσης.

Χαρακτηριστικά	Αποτελέσματα
Σωστή αξιολόγηση των επιχειρήσεων –στόχων	Επιλογή της επιχείρησης που πληρεί όλες τις προσπάθειες, σχετικά με τη απόδοση και τα οφέλη που θα αποφέρει
Εξαγορά επιχειρήσεων-στόχων που διαθέτουν στοιχεία συμπληρωματικά με αυτό της μητρικής επιχείρησης	Μεγάλη πιθανότητα ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεργιών
Συμβατότητα εταιρικής κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων	Καλύτερη συνεργασία, ευκολότερη διαδικασία ενοποίησης
Φιλική εξαγορά	Ευκολότερη και γρηγορότερη ενοποίηση των δύο επιχειρήσεων
Οικονομική άνεση ή δυνατότητα Ανάληψης χρέους εκ μέρους της μητρικής επιχείρησης	Ευκολότερη χρηματοδότηση της εξαγοράς και μικρότερο χρέος μετά
Εμπειρία στελεχών που θα ασχοληθούν με τη συγχώνευση	Ευελιξία κατά τις διαπραγματεύσεις και καλύτερη εκμετάλλευση ευκαιριών για βελτίωση της απόδοσης και των δύο επιχειρήσεων

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση είναι μια σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία της. Η στρατηγική είναι ο δρόμος που ακολουθεί μια επιχείρηση για να κάνει τους στόχους και τις επιδιώξεις της πραγματικότητα. Είναι αναγκαία και η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται και από το κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η εφαρμογή της γίνεται με διάφορα προγράμματα και διαδικασίες που απαιτούν χρόνο. Αρχικά σχεδιάζεται η εταιρική και έπειτα η ανταγωνιστική στρατηγική. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν την αμυντική στρατηγική με σκοπό να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Τα τελευταία χρόνια πολύ διαδεδομένες είναι και οι στρατηγικές συμμαχίες, κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες αλλά τελευταία εμφανίζεται μια τάση υιοθέτησης τους και από μεγάλες επιχειρήσεις της Ελλάδας.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Στρατηγική είναι το υπόδειγμα που αναδύεται από τις επιμέρους πράξεις και ενέργειες της επιχείρησης (αναδυόμενη στρατηγική). Η προσέγγιση αυτή εκπροσωπείται κυρίως από θεωρητικούς όπως ο Mintzberg οι οποίοι θεωρούν ότι στρατηγική δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια συνισταμένη μιας πορείας, η οποία διαμορφώνεται μέσα στο χρόνο, μια συνισταμένη επιμέρους ενεργειών, τακτικών και πράξεων που διαμορφώνουν με το πέρασμα του χρόνου μια πορεία, μια κατεύθυνση. Η κατεύθυνση αυτή αποτελεί τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Στην πράξη υπάρχει ένας συνδυασμός προσεγγίσεων. Η σχεδιαζόμενη στρατηγική συνήθως διαφέρει από την πραγματοποιηθείσα, διότι ένα μεγάλο μέρος των αποφάσεων που παίρνονται δεν υλοποιούνται, ενώ οι προθέσεις συχνά απέχουν από το εφικτό.

Η άλλη διαδικασία μαζί με το αναδυόμενο ή μη ελεγχόμενο από την επιχείρηση μέρος της, μπορεί να διαχειρισθεί από ικανούς ηγέτες που είναι γνώστες των διεργασιών που αναπτύσσονται.

Η αναγνώριση της αναδυόμενης προσέγγισης οδηγεί στην υιοθέτηση σταδιακών βημάτων και στην προώθηση επιμέρους αποφάσεων που υλοποιεί κατά κάποιο τρόπο και επαναδιαμορφώνει τη σχεδιαζόμενη στρατηγική. Διάγνωση της πραγματοποιηθείσας δημιουργεί ανάδραση για επανεξέταση της σχεδιαζόμενης και διαχείριση της αναδυόμενης στρατηγικής.

Το βασικό στη στρατηγική μιας επιχείρησης είναι να βρει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με το οποίο να γίνει γνωστή στην αγορά. Εφόσον βρει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναπτύσσει ένα στρατηγικό προφίλ που τη χαρακτηρίζει σε όλες τις δραστηριότητες της. Με τον όρο στρατηγικό προφίλ εννοούμε την τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά, την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και την εξεύρεση τρόπων για την υλοποίησή της.

Η ανάπτυξη του στρατηγικού προφίλ περιλαμβάνει:

Τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ορίζει τον εαυτό της και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της, στη συνέχεια θα πρέπει να αποφασίσει τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιήσει τη στρατηγική της.

Συνεπώς, το στρατηγικό προφίλ έχει τρεις διαστάσεις:

1. Ορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
Δηλαδή σε ποιες αγορές η επιχείρηση θα προσφέρει ποια προϊόντα.-
Επιχειρείται τμηματοποίηση της αγοράς. Η επιχείρηση ορίζει τους πελάτες στους οποίους θέλει να απευθύνει τα προϊόντα της. Κάθε επιλογή πελατών αντιστοιχίζεται με τον ανταγωνισμό που υπάρχει στο τμήμα αυτό της αγοράς και έτσι κάθε τμήμα αναζητά συγκεκριμένη στρατηγική αντιμετώπιση.
2. Επιλογή στρατηγικής με την οποία η επιχείρηση θα ανταγωνιστεί. Δεν μπορεί η στρατηγική να είναι παντού η ίδια, αλλά θα πρέπει να διέπει όλη την επιχειρηματική δραστηριότητα η ίδια κατεύθυνση, μια ενιαία στρατηγική. Μέσα σ' αυτήν υπάρχουν ειδικές στρατηγικές που απευθύνονται ή σε τμήματα της επιχείρησης ή σε επιμέρους δραστηριότητες για διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.
2. Υλοποίηση της στρατηγικής .
Περιλαμβάνει τρόπους με τους οποίους θα γίνει η στρατηγική πιο λειτουργική στην πράξη, θα κατανεμηθεί σε ειδικούς στόχους και λοιπές ενέργειες που πρέπει να γίνουν μέσω προγραμμάτων δράσης (πενταετής ετήσια). Επομένως η επιχείρηση για να υλοποιήσει την στρατηγική της θα πρέπει αν δημιουργήσει διάφορα συστήματα και να ακολουθήσει διαδικασίες ανάλογα με την πολιτική που εφαρμόζει για την πραγματοποίηση των στόχων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μια μεγάλης αγοράς-στόχου. Το πλεονέκτημα κόστους που έχει μια επιχείρηση θα συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης της, εφόσον δεν είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγικής ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται σε μια μεγάλη αγορά και επιδιώκει μεγάλου άγχους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθεια της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Ο τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική ηγεσία κόστους προσανατολίζει την επιχείρηση στο να πετύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο κόστος, δηλαδή να παράγει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες φθηνότερα. Η ηγεσία κόστους απαιτεί αυστηρότητα στις δαπάνες, περιορισμό στις σπατάλες. Έτσι και εδώ το στυλ της διοίκησης πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη βασική στρατηγική. Μ' αυτόν τον τρόπο η στρατηγική αποκτά λειτουργικότητα, δηλαδή συγκεκριμενοποιείται και αναλύεται σε στόχους για καθένα από τα τμήματα της επιχείρησης. "Η συγκεκριμένη στρατηγική θα πρέπει να γίνει γνωστή και εμφανής σε όλους τους πρωταγωνιστές της αλυσίδας αξίας, της διαδικασίας δηλαδή μετατροπής των εισροών σε εκροές μέσα στην επιχείρηση". Δεν αρκεί να γνωρίζει τη στρατηγική μιας επιχείρησης μόνο ο εσωτερικός μηχανισμός της οργάνωσης. Για να αναπτύξει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να διαθέτει την υποδομή και την τεχνογνωσία για να το διατηρήσει.

Ο ηγέτης κόστους δεν μπορεί να αγνοεί τη διαφοροποίηση. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της. Αν το προϊόν της επιχείρησης δεν γίνεται αποδεκτό από τους καταναλωτές ως ίσο με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να μειωθεί περαιτέρω η τιμή του, γεγονός που τελικά θα οδηγήσει στην εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος. "Η Texas Instruments, για παράδειγμα, κατείχε κοστολογικό πλεονέκτημα στον κλάδο της ωρολογοποιίας. Όμως δεν μπόρεσε να το διατηρήσει και αναπόφευκτα εξήλθε του κλάδου".

Πλεονέκτημα από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους.

- Μια επιχείρηση η οποία είναι ηγέτης κόστους, είναι σαφές ότι προστατεύεται από τους ανταγωνιστές της μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει.
- Ο ηγέτης κόστους μπορεί να αντισταθμίσει και να αντιμετωπίσει τη δύναμη των υποκατάστατων.
- Οι νέοι ανταγωνιστές δύσκολα μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν άμεσα τον ηγέτη κόστους.
- Οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν σχετικά μικρότερες πιέσεις από τους καταναλωτές για μείωση των τιμών των προϊόντων τους.

Από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους προκύπτουν οι εξής κίνδυνου :

- Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές είναι δυνατό να εκμηδενίσουν τα κοστολογικά πλεονεκτήματα του ηγέτη κόστους.
- Οι θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες κάποιων νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών στον κλάδο, ενδεχομένως να οδηγήσουν σε αμφισβήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης που μέχρι τώρα ήταν ηγέτης κόστους, κυρίως αν έχουν τις δυνατότητες να παράγουν χαμηλότερου κόστους προϊόντα, είτε μέσω επενδύσεων σε καλύτερη τεχνολογία, είτε μέσω της εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος του αργότερα εισερχομένου, όσον αφορά το χρόνο για απομίμηση.
- Αρκετές φορές ο αυστηρός προσανατολισμός προς το κόστος, οδηγεί την επιχείρηση σε ανικανότητα να παράγει τα κατάλληλα προϊόντα για την ικανοποίηση των καινούριων και των υπάρχοντων καταναλωτικών προτιμήσεων.
- Μια προσπάθεια για μείωση του κόστους από την επιχείρηση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα της μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή δημιουργώντας ένα χάσμα (gap) μεταξύ των προσδοκιών για το προϊόν και αυτού που τελικά παίρνουν.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η διαφοροποίηση είναι ο δεύτερος τύπος ανταγωνισμού πλεονεκτήματος που μπορεί να κατέχει μια επιχείρηση. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις συγχέουν την έννοια της ποιότητας με αυτήν της διαφοροποίησης. Αν η διαφοροποίηση ενσωματώνει την ποιότητα, εντούτοις είναι πολύ πιο πλατιά έννοια, αφού οι

στρατηγικές διαφοροποίησης ξεφεύγουν από την ποιότητα των φυσικών χαρακτηριστικών του προϊόντος και προσπαθούν να δημιουργήσουν αξία για τον πελάτη σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική αυτή, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς σαφώς η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους.

« Παρόλο που η τιμή των προϊόντων αυτών είναι σχετικά υψηλή, η αγορά στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη να πληρώσει αυτό το ποσό, γιατί τα θεωρεί διαφορετικά και τις περισσότερες φορές ως σύμβολο κύρους (status).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ρολόγια ROLEX, τα κοσμήματα TIFFANY, τα αυτοκίνητα BMW και MERCEDES.»

Μια επιχείρηση που πετυχαίνει την διαφοροποίηση θα έχει απόδοση υψηλότερη από τον μέσο όρο του κλάδου, αν η υψηλότερη τιμή που μπορεί να πουλήσει το προϊόν υπερβαίνει ακριβώς αυτό το κόστος της μοναδικότητας. Με άλλα λόγια η διαφοροποιημένη επιχείρηση πρέπει να έχει σαν στόχο την ισοτιμία του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, μειώνοντας εκείνα τα κόστη τα οποία δεν επηρεάζουν την διαφοροποίηση.

« Μια επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, προσφέροντας υψηλού επιπέδου, διαφοροποιημένα προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:

- α) προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα,
- β) ανώτερη καινοτομία,
- γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.»

Βασικά στοιχεία τα οποία περιέχει η διαφοροποίηση είναι:

- Επιδίωξη μοναδικότητας ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ο εντοπισμός των στοιχείων της μοναδικότητας της επιχείρησης, είναι το σημείο πάνω στο οποίο θα στηριχθεί όλη η στρατηγική της διαφοροποίησης.
- Προσδιορισμό του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης και σύγκριση με τον αρχικό προϋπολογισμό της επιχείρησης, για να βρεθούν τρόποι για την μείωση του, αν αυτό ξεπερνά τις προσδοκίες, « λαμβάνοντας υπόψη το κόστος του ανταγωνιστή και το γεγονός ότι η διαφοροποίηση δεν πρέπει να βλάψει τον τελικό καταναλωτή».

- Το κόστος είναι ίσως σημαντικό αλλά δεν είναι ο κύριος στρατηγικός στόχος
- Τρόπο διανομής των προϊόντων, εξυπηρέτηση, μάρκετινγκ, εικόνα προϊόντος, τεχνολογία κλπ.
- Τιμολόγηση, συνήθως πάνω από τους ανταγωνιστές, για να καλύπτει το κόστος διαφοροποίησης.

Κίνδυνοι, οι οποίοι μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης.

Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει την ανάληψη πολλών ρίσκων λόγω των υψηλών απαιτήσεων για έρευνα και μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα από την υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής έχουμε τους παρακάτω κινδύνους:

- Υπάρχει έντονη τάση μίμησης των ηγετών διαφοροποίησης, η οποία μειώνει σε σημαντικό βαθμό την διαφοροποίηση.
- Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς, αυξάνοντας έτσι τα κόστη ικανοποίησης και προσέγγισής τους.
- Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες του κόστους και αυτού που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης. Το γεγονός αυτό αποτελεί κίνδυνο για τους δεύτερους, καθώς οι αγοραστές αρκετά συχνά έχουν τη τάση να μη λαμβάνουν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, είτε αυτά αναφέρονται στις συνοδευτικές υπηρεσίες υπηρεσίες, είτε στην εικόνα του προϊόντος.
- Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί η τάση οι καταναλωτές να θεωρούν όλα τα προϊόντα ίδια, χωρίς στοιχεία διαφοροποίησης και επομένως να προσανατολίζονται προς τις χαμηλές τιμές ως μοναδικό μέσο διαφοροποίησης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει στοιχεία, είτε από την στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από την στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Άρα για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες δραστηριότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της. Για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης βασική προϋπόθεση αποτελεί, η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης. Δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία αυτής της στρατηγικής

είναι το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα.

Υπάρχουν δύο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης.

Η εστίαση με ηγεσία κόστους και η εστίαση με διαφοροποίησης .

Εστίαση με ηγεσία κόστους.

Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σ' αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος. « Εδώ μιλάμε κυρίως για εστίαση σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής».

Πέρα από την τμηματοποίηση με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονεκτήματα κόστους εστιαζόμενη σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Επίσης μια επιχείρηση που παράγει εξειδικευμένα προϊόντα, προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών, αποκτά κοστολογικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της που ασχολούνται με τη μαζική παραγωγή.

Συμπερασματικά η εστίαση κόστους προϋποθέτει είτε την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις της αγοράς, είτε στην ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός τμήματος.

Εστίαση με διαφοροποίηση

Η εστίαση με διαφοροποίηση βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίησή τους σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης.

« Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση μπορεί να στηρίζεται στην καλύτερη γνώση των ιδιαιτεροτήτων μιας γεωγραφικής περιοχής, που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή τους. Παράδειγμα κλάδου στον οποίο χρησιμοποιείται η στρατηγική εστίασης είναι ο κλάδος ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων για διάφορους οργανισμούς, όπως νοσοκομεία, πανεπιστήμια, τοπικές αρχές κλπ.»

Κίνδυνοι που προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης:

- Η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να γίνει αντικείμενο μίμησης, όσον αφορά τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος.

- Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη στρατηγική εστίασης, αναφέρονται σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς και αυτό τις οδηγεί ενδεχομένως σε αντιμετώπιση προβλημάτων, αν το τμήμα αυτό της αγοράς συμκρυνθεί λόγω μείωσης της ζήτησης.

ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι υποστηρικτές της σχολής του Porter υποστηρίζουν ότι αυτές οι στρατηγικές είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, γιατί από τη μια μεριά, η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος, ενώ από την άλλη, η διαφοροποίηση συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος. Επομένως μια επιχείρηση που υιοθετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης και προσπαθεί να μειώσει ταυτόχρονα το κόστος της, θα φτάσει κάποια στιγμή στο σημείο όπου μια επιπλέον μείωση του κόστους θα την οδηγήσει σε απώλεια ορισμένων πηγών διαφοροποίησης.

Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν είναι απόλυτο. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Τέτοια συστήματα είναι τα ακόλουθα:

- Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής που επιτρέπουν την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων με μικρό κόστος.
- Η χρησιμοποίηση συστημάτων άμεσου χρόνου, βοηθά στη μείωση του κόστους της επιχείρησης γιατί τα απαιτούμενα υλικά φθάνουν στην επιχείρηση από τους προμηθευτές την ώρα που τα χρειάζεται, μειώνοντας έτσι τα κόστη αποθήκευσης και μεταφοράς.
- Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μια άλλη πού δημοφιλής μέθοδος για την μείωση του κόστους μιας επιχείρησης.
- Η νέα αυτή μέθοδος προσπαθεί να ενοποιήσει όσο το δυνατό περισσότερες διαδικασίες σε μία.
- Η προτυποποίηση των μηχανικών μερών του τελικού προϊόντος. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται όταν το τελικό διαφοροποιημένο προϊόν προκύπτει από τη συναρμολόγηση ορισμένων βασικών εξαρτημάτων, που είναι λίγο ή πολύ κοινά και ορισμένων επιπλέον εξαρτημάτων που διαφέρουν σε κάθε γραμμή προϊόντος και αποτελούν την πηγή της διαφοροποίησης.
- Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με τη φιλοσοφία της, η επιδίωξη της ποιότητας δεν περιορίζεται στα στενά όρια του τελικού προϊόντος αλλά επεκτείνεται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και σε κάθε δραστηριότητα.

- Η εκμετάλλευση των διασυνδέσεων με τους προμηθευτές, τους διανομείς ή τους καταναλωτές.
- Ο περιορισμός της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων μέσα από την διάθεση «πακέτων προϊόντος»
- « Μια πρόσφατη περίπτωση υιοθέτησης των στρατηγικών ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι η δημιουργία του Kinerpolis, κάποιου αντίστοιχου έργου με το ελληνικό Village Center, στο Βέλγιο. Για μια μεγάλη περίοδο οι θεατρικές επιχειρήσεις στο Βέλγιο αντιμετώπιζαν κρίση επιβίωσης, παρόλη την κρίση του κλάδου αυτού, η συγκεκριμένη επιχείρηση η οποία δημιούργησε το Kinerpolis γύρω στο 1988, αποφάσισε τη δημιουργία ενός μεγάλου συγκροτήματος. Στόχος της επιχείρησης ήταν να βλέπει την επίσκεψη του στις εγκαταστάσεις αυτές, το κοινό ως έναν ευχάριστο περίπατο, μια μοναδική εμπειρία».

Το Kinerpolis είχε διαφοροποιηθεί σε μεγάλο βαθμό από τους μέσους βελγικούς κινηματογράφους, υπήρχαν μεγάλες αίθουσες με πολλές θέσεις, τα καθίσματα ήταν άνετα, οι οθόνες μεγάλες και το παρκάρισμα που ήταν ιδιαίτερα άνετο στους χώρους στάθμευσης ήταν και δωρεάν. Η διαφοροποίηση που πρόσφερε σε σχέση με τις άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στο ίδιο κόστος εισιτηρίου, προσέλυε μεγάλο βαθμό κοινού.

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον έχει πολλές φορές αποδείξει ότι δεν υπάρχει τίποτε πιο ασταθές από τους συσχετισμούς δυνάμεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Έτσι η επιχείρηση που πέτυχε ταυτόχρονα τη διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους δεν θα πρέπει να επαναπαύεται αλλά να επενδύει συνεχώς σε δραστηριότητες που ενισχύουν τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Μακροχρόνια, είναι σχεδόν σίγουρο ότι νέοι ανταγωνιστές ή οι υπάρχοντες στο χώρο, θα ανατρέψουν την κατάσταση αυτή είτε ακολουθώντας με συνέπεια μια ανταγωνιστική στρατηγική, είτε συνάπτοντας προνομιακές συμφωνίες με τους προμηθευτές, είτε τέλος, επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

« Το κάθε προϊόν είναι ένας μόνο από τους τροχούς του οχήματος της επιχείρησης. Μπορεί να είναι για το διοικητή του το κέντρο του κόσμου, η επιχείρηση όμως πρέπει να διοικήσει ένα όχημα με πολλούς τροχούς». Αυτό που οφείλει ο διοικητής προϊόντος να κατανοήσει, για να κάνει τη δουλειά του σωστά είναι ότι πρέπει να εναρμονίσει το προϊόν που διοικεί με την όλη στρατηγική της επιχείρησης.

ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ Η ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι διοικητές προϊόντος πρέπει όπως υποδηλώνει και ο τίτλος της θέσης τους να διοικούν ένα ορισμένο προϊόν. Δεν πρέπει όμως να κατηγορούνται ότι φορούν παρωπίδες και ότι δεν βλέπουν μακρύτερα από το προϊόν τους. Αλλά αυτή η συγκέντρωση εάν είναι ακραία μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ανάμεσα στο διοικητή και στην ίδια την επιχείρηση.

Αυτό το πρόβλημα γίνεται εντονότερο όταν ο διοικητής αλλάζει εταιρείες και αυτό γιατί όπως είναι γνωστό η κάθε επιχείρηση έχει συνήθως τη δική της κουλτούρα και τις δικές τις αξίες. Σε κάθε νέα επιχείρηση το στέλεχος έχει να αντιμετωπίσει και ένα τελείως διαφορετικό τρόπο σκέψης. Εάν δεν κατανοήσει τη διαφορά στη συνολική κουλτούρα στο νέο περιβάλλον, το στέλεχος μπορεί να κάνει προτάσεις που να είναι πολύ μακριά από την πορεία που η επιχείρηση επιζητεί για το προϊόν του ή ακόμη και από τους μακροπρόθεσμους σκοπούς της.

Όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαφοροποιήσουν της προσφορά τους σε ένα περιβάλλον, που γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό. Το σύνολο των προσπαθειών διαφοροποίησης παίρνει στην πράξη τη μορφή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής (competitive strategy) που έχει σαν τελικό στόχο την τελική διαφοροποίηση και διάκριση του προϊόντος της από τα άλλα προϊόντα μέσα στην αγορά. Ο άξονας της στρατηγικής αυτής προετοιμάζεται στην πράξη από το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης και έχει σαν κύριο στόχο την ανεύρεση και υπογράμμιση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που θα δώσει στο προϊόν το ζητούμενο πλεονέκτημα έναντι των άλλων. « Το μάρκετινγκ κατ' αυτόν τον τρόπο ταυτίζεται με την στρατηγική διαφοροποίησης που αποβλέπει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος διάθεσης για το προϊόν».

Η δυνατότητα και το μέγεθος της διαφοροποίησης ενός προϊόντος επηρεάζονται βασικά από δύο παράγοντες :

- Την προτεραιότητα εισόδου της επιχείρησης στην αγορά που την ενδιαφέρει. Ο βαθμός που μία επιχείρηση είναι ικανή να εκμεταλλευθεί ένα ορισμένο χρονικό πλεονέκτημα, δηλαδή να εισέλθει πρώτη σε μια αγορά κατέχει και ένα ισχυρό πλεονέκτημα σε βάρος των ανταγωνιστών που θα πραγματοποιήσουν με καθυστέρηση τη δική τους είσοδο είναι σημαντικός.
- Την δυνατότητα μακροχρόνιας διατήρησης της τοποθέτησης του προϊόντος. Όταν μια επιχείρηση πραγματοποιήσει την είσοδο της σε μια αγορά με ένα συγκεκριμένο προϊόν, ο ιδιοκτήτης του θα πρέπει να φροντίσει να εδραιώσει σε μακροχρόνια βάση το σχετικό έλεγχο στην αγορά έναντι των πιθανών ανταγωνιστών, οι οποίοι δεν θα αργήσουν να εισέλθουν.
- Η ανταγωνιστική διαφοροποίηση περιλαμβάνει την ανάπτυξη εμμέσων ανταγωνιστικών στρατηγικών που αποβλέπουν στη δημιουργία μιας πλεονεκτικής τοποθέτησης μάρκετινγκ, τη επωνυμία του προϊόντος της σε

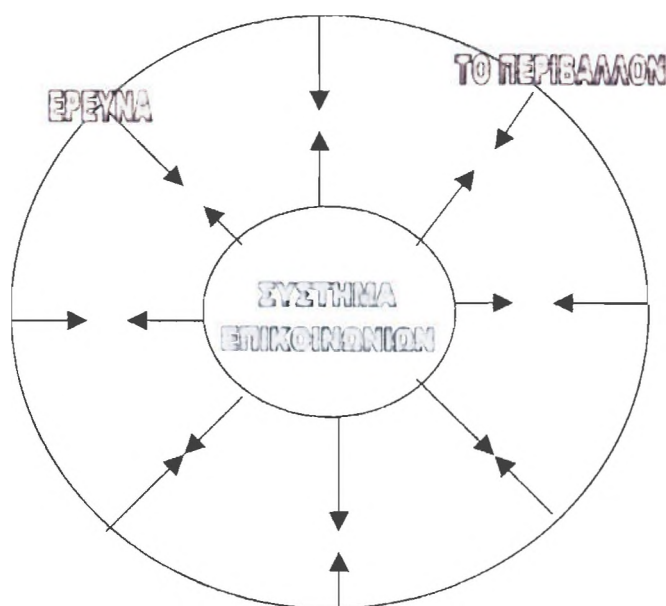
σχέση με τις τοποθετήσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων. Στην περίπτωση της στρατηγικής τοποθέτησης η επιχείρηση διαθέτει τρεις κύριες εναλλακτικές λύσεις, προσεγγίσεις, το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1. **Η επιχείρηση και το περιβάλλον της.** Η επιτυχημένη προσαρμογή μιας επιχειρήσεως πρέπει να μετριέται όχι με το μέγεθος μόνο των κερδών αλλά και με την μακροπρόθεσμη ευελιξία της. Μια εταιρεία είναι σαν ένας ζωντανός οργανισμός, υπάρχει μέσα στο χρόνο, υπάρχει και μέσα στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος σε μια χρονική στιγμή. Ένας οργανισμός για να επιζήσει πρέπει να είναι ικανός να προσαρμόζεται με μια διαδικασία μεταβολής δια της οποίας μεταβάλλει τον εαυτό του σε μορφή καλύτερα προσαρμοσμένη μέσα στο πλαίσιο ενός εξελισσόμενου περιβάλλοντος. Ο οργανισμός έχει καλύτερες πιθανότητες επιβιώσεως αν μπορεί να μεταβάλλει ή τουλάχιστον να τροποποιεί και το περιβάλλον του. Έτσι ο οργανισμός ή η επιχείρηση και το περιβάλλον μπορεί να λεχθεί ότι επηρεάζουν το ένα το άλλο.
2. **Η επιχείρηση.** Η επιχείρηση «αισθάνεται» το περιβάλλον της με διάφορους τρόπους :
 - A) με ροές πληροφοριών :
 - σε μορφή επιστολών
 - σε σχόλια του τύπου
 - με αντίδραση στη διαφήμιση ή
 - με δραστηριότητα του ανταγωνισμού
 - B) με ροές χρημάτων από
 - εισπράξεις για προϊόντα και υπηρεσίες
 - αυξανόμενες ή μειούμενες πωλήσεις ή
 - αντίδραση στις τιμές των μετοχών κλπ.
3. **Το περιβάλλον.** Παράλληλα το περιβάλλον, δηλαδή ο κόσμος μέσα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, αισθάνεται την επιχείρηση κατά διάφορους τρόπους:
 - A) από ροές πληροφοριών μέσω:
 - αγγελιών στο τύπο από την επιχείρηση
 - διαφημίσεων
 - άλλων δημοσιευμάτων ή
 - οικονομικών στοιχείων και αποτελεσμάτων χρήσεως

- Β) από απόκριση στην προβαλλόμενη εικόνα της επιχειρήσεως :
- με την αγορά των προϊόντων της και των υπηρεσιών της και
 - με την συμβολή στις τιμές των μετοχών της .

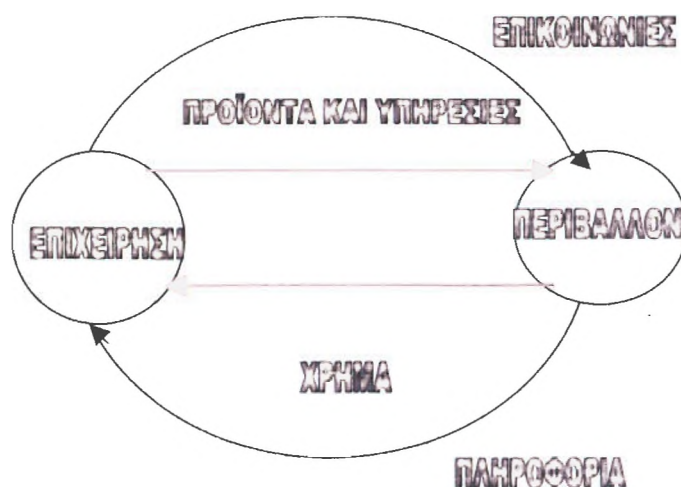


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 43.A . Η σχέση μεταξύ του συστήματος επικοινωνιών της επιχειρήσεως και του περιβάλλοντος.

4. Σχέση μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη. Σε μια πιο εξειδικευμένη βάση μπορούμε να προσδιορίσουμε συγκεκριμένες ροές μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη (πιθανού ή πραγματικού), όπως δείχνει το διάγραμμα 43.A

Είναι φανερό ότι μια επιχείρηση και οι πελάτες της μοιράζονται ένα περιβάλλον αλλά παράλληλα το μοιράζονται μαζί με χιλιάδες άλλους πελάτες και προμηθευτές, γνωστούς και άγνωστους. Λέγεται ότι « ένας νόμος, οπουδήποτε στο κόσμο, επηρεάζει την ελευθερία του ατόμου κατά ένα μικρό ποσοστό», έτσι οποιαδήποτε δραστηριότητα, είτε μιας εταιρείας είτε ενός πελάτη, μπορεί να επηρεάσει την μελλοντική επιτυχία άλλων εταιρειών.

Ο κατασκευαστής ψυγείων που δεν βλέπει καμία απειλή από τα μακροπρόθεσμα προγράμματα των γραφείων Τουρισμού, που



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 44.Β.Σχέσεις μεταξύ της επιχειρήσεως και του πελάτη.

Προσφέρει διακοπές στο εξωτερικό, δεν έχει αντιληφθεί την πραγματική φύση του ανταγωνισμού του. Άτομα με περιορισμένα μέσα θα πρέπει να αποφασίσουν : «Εφέτος, θα αγοράσουμε ένα καινούργιο ψυγείο ή θα πάμε διακοπές στο εξωτερικό?»

Το ίδιο συμβαίνει και με ένα βιομήχανο που δεν δίνει σημασία στην αυξανόμενη ανησυχία του κοινού για τα προβλήματα της μόλυνσεως του περιβάλλοντος : αγονεί δεν εκτιμά τις μακροπρόθεσμες προεκτάσεις αυτού του ίδιου του περιβάλλοντος του.

5.Η στρατηγική για ένα αβέβαιο μέλλον. Η εξέλιξη επιτρέπει ελαφρές τροποποιήσεις, ή προσαρμογές σ' ένα οργανισμό, έτσι και η ανάπτυξη μιας εταιρείας μπορεί να προκύψει από μικρές μεταβολές στην πολιτική της. Το εάν αυτές οι μεταβολές είναι περισσότερο τυχαίες ή συμπτωματικές ή δημιουργικές προσαρμογές της πολιτικής, είναι ένα θεμελιώδες ερώτημα που ξεπερνά την μακροπρόθεσμη στρατηγική του Μάρκετινγκ. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν υποστεί συμπτωματικές μεταβολές της τακτικής τους που τους έχει οδηγήσει σε επιτυχία, αλλά ο δρόμος είναι γεμάτος με καλές εμπνεύσεις που ήρθαν σε λάθος στιγμή ή που απέτυχαν να αναγνωρίσουν τις ευρύτερες επιπτώσεις στο περιβάλλον, είτε το φυσικό είτε το ψυχολογικό. Έτσι σε τελευταία ανάλυση η επιτυχία των υπερηχητικών μέσων μπορεί να μην κριθεί από την οικονομία, την ασφάλεια ή την ταχύτητα, αλλά από τα αισθήματα του κοινού, σχετικά με την μόλυνση της ατμόσφαιρας, τον θόρυβο ή την επίδραση τους στον ζωτικό χώρο. Εάν αυτά τα αισθήματα βασίζονται στην αλήθεια ή όχι, δεν φαίνεται να έχει πολύ σημασία.

Η ανάλυση σε βάθος της έρευνας των κινήτρων έχει παρουσιάσει πάμπολλες αποδείξεις σχετικά με τις αντιδράσεις των ατόμων σε διάφορες προτάσεις που είναι σπάνια λογικές. Πολύ πιο πιθανό η φύση των αντιδράσεων αυτών να είναι συγκινησιακή.

Το 1953 η Chrysler Corporation υπέθεσε ότι οι πελάτες της, σαν λογικά όντα, θα επηρεάζονταν στην επιλογή του αυτοκινήτου τους, από δυσκολίες στο παρκάρισμα, κατανάλωση καυσίμων και πολλές από τις πρακτικές πλευρές του σύγχρονου τρόπου ζωής. Ερμήνευσε αυτές τις υποθέσεις στο σχεδιασμό ενός νέου τύπου αυτοκινήτου που παρήγαγε ως λογική απάντηση σ' αυτά ακριβώς τα προβλήματα. Το αποτέλεσμα όμως ήταν η πτώση του μεριδίου της στην αμερικάνικη αγορά αυτοκινήτων από 26% το 1953, σε περίπου 13% το 1954. Το ίδιο έγινε και με την αποτυχημένη παρουσία του Edsel, του αυτοκινήτου της Ford, που επίσης κατασκευάστηκε με βάση την λογική και την έρευνα της αγοράς και που προσέκρουε πάνω στον παραλογισμό του αγοραστικού κοινού.

6. Η λήψη της απόφασης. Το στοιχείο αυτό βρίσκεται στην καρδιά του στρατηγικού προγραμματισμού. Επειδή όλες οι αποφάσεις του Management βασίζονται πάνω στις πληροφορίες, είναι φανερό ότι υπάρχει πρόβλημα σχετικά με την πρόβλεψη του μέλλοντος. Είναι δυνατόν να αμφισβητήσουμε, με βάση τις υπάρχουσες αποδείξεις, την έκταση στην οποία είναι δυνατόν να γίνει μακροπρόθεσμος προγραμματισμός σε ένα κόσμο όπου επικρατεί η αβεβαιότητα και το μόνο βέβαιο στοιχείο είναι μία συνεχής αταξία.

Η διοίκηση που αντιμετωπίζει τις ευθύνες της απέναντι τους μετόχους, στους υπαλλήλους και τους πελάτες, έχει πρόβλημα για να επιτύχει την ικανοποίηση και των τριών ομάδων. Ένα μεγάλο μέρος εφέτος μπορεί βέβαια να ικανοποιήσει τους μετόχους, αλλά αν ακολουθήσει διάλυση τον επόμενο χρόνο, η διοίκηση θα έχει αποτύχει και στις τρεις υπευθυνότητες. Έτσι η επιχείρηση αντιμετωπίζει αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις :

- A) να αριστοποιήσει την τρέχουσα δραστηριότητα της, ή
- B) να εξασφαλίσει ικανοποιητικές βάσεις για το μέλλον.

Η επιχείρηση μπορεί να πετύχει αυτές τις προϋποθέσεις, μόνο με τη διατήρηση της τρέχουσας παραγωγής, ενώ παράλληλα, πρέπει να εξερευνά για το μέλλον πιθανά προϊόντα και αγορές. Για να εξασφαλιστούν αυτά, η επιχείρηση πρέπει να δώσει αρκετή έμφαση στον προγραμματισμό για το μέλλον.

Αυτό μας ξαναφέρει στην άποψη της εξελίξεως αλλά σαν συνεχή διαδικασία λήψεως αποφάσεων που βασίζεται στην συστηματική εξέταση του ενεργητικού της εταιρείας, των δυνατοτήτων της, των μέσων που διαθέτει σε σχέση με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

7. Αβέβαιες συνθήκες. Ένας οικονομολόγος αναφέρθηκε επιγραμματικά στο πρόβλημα της προβλέψεως λέγοντας : « Η πρόβλεψη είναι πολύ δύσκολη, ιδιαίτερα όταν είναι για το μέλλον».

Χρειάζεται μια μέθοδος που να δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εξετάζει την κατάσταση της με κρίση και σύστημα δημιουργώντας τη βάση για σύγκριση με τις δυνατότητες των ανταγωνιστών και τις πιθανές μελλοντικές ανάγκες της αγοράς.

8. Η πρόοδος των έργων. Η λήψη της αποφάσεως σε μια τέτοια κατάσταση γίνεται περισσότερο πολύπλοκη με την πρόοδο των έργων που παρουσιάζονται για εξέταση, εκτίμηση και απόφαση. Πολλές φορές το Management αντιμετωπίζει την πιθανότητα της απορρίψεως μιας ιδέας πιστεύοντας ότι μπορεί να προκύψει κάτι καλύτερο. Αυτός ο τύπος της αποφάσεως φαίνεται ικανός για απλοποίηση των συνθηκών με την διαδικασία κατά την οποία είναι δυνατός ο περιορισμός των ερωτήσεων και εντόπιση του προβλήματος :

α) είναι καλό?- εάν «όχι» το απορρίπτουμε, εάν «ναι», περνάμε στην επόμενη φάση,

β) μπορούμε να το κατασκευάσουμε?- εάν «όχι» το απορρίπτουμε, εάν «ναι», προχωρούμε στην επόμενη φάση, κ.ο.κ.

Κάθε ερώτηση παίρνει μια από τις δύο απαντήσεις. Η πρώτη αυτόματα θα απορρίψει την πρόταση, η άλλη θα οδηγήσει στην επόμενη φάση, στην τοποθέτηση της επόμενης ερωτήσεως, μέχρις ότου εξαντληθούν όλες οι πιθανότητες. Αυτή η διαδικασία η οποία αποτελεί τη βάση της μεθόδου λήψεως αποφάσεως των ηλεκτρονικών εγκεφάλων, μπορεί φυσικά να επισπεύδει την όλη διαδικασία. Αλλά αν η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών από τη διοίκηση, επισπεύδει τον προσδιορισμό των αχρήστων ιδεών, το μόνο που μπορούμε να πετύχουμε είναι να απορρίψουμε ανόητες προτάσεις, ταχύτερα από πρώτα : «Ανόητη σκέψη μέσα – Ανόητη σκέψη έξω!». Όμως ο ηλεκτρονικός εγκέφαλος δεν μπορεί να βελτιώσει μια ανόητη πρόταση.

Ίσως η χειρότερη πλευρά του διωνύμου τρόπου της λήψεως της αποφάσεως είναι ότι δεν προσαρμόζεται. Ρωτά μια ερώτηση στην οποία δεν είναι δυνατόν να υπάρξουν παρά δύο απαντήσεις, ναι ή όχι. Απορρίπτει λοιπόν κάτι που δεν είναι εφαρμόσιμο εκείνη την στιγμή. Κάνοντας αυτό δεν σκέπτεται για μια κατάσταση η οποία μπορεί να υπάρξει σε δέκα ή σε δεκαπέντε χρόνια. Πράγμα που χρειάζεται στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, εάν θέλουμε μια στρατηγική που θα μας διατηρήσει σε λογική τροχιά αναπτύξεως, σε έναν αιώνα υψηλής τεχνολογίας.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

9.Συστηματική μελέτη. Εάν η έρευνα για την διαδικασία επιλογής, συγκεντρώνεται στο χώρο ή στα προϊόντα που η εταιρεία μπορεί να μελετήσει συστηματικά, τότε μπορεί να μειώσει το ποσοστό της απορρίψεως σ' ένα επίπεδο το οποίο να είναι αποδεκτό ή ελεγχόμενο. Αυτό με τη σειρά του όμως, μπορεί να οδηγήσει σε ελαττώματα, στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και να επιτρέψει να εισχωρήσει ο παράγοντας της απώλειας των ευκαιριών. Η εταιρεία πρέπει να ακολουθήσει μια πολιτική προγραμματισμένη σε σχέση με την κατάσταση του προϊόντος, που να βασίζεται σε λεπτομερειακή γνώση των παρακάτω στοιχείων:

A) αγορά: ποια είναι η αγορά μέσα στην οποία η επιχείρηση πιστεύει ότι λειτουργεί, ποιες είναι οι ευρύτερες επιπτώσεις στην αγορά και στον ανταγωνισμό, ποια είναι η αγορά προς την οποία πρέπει να σκοπεύει η εταιρεία, σε δέκα ή σε δεκαπέντε χρόνια?

B) δυνατότητα παραγωγής: ποια είναι τα προσόντα και οι ικανότητες του εργοστασίου, του εξοπλισμού και των στελεχών, ποιες είναι οι χρήσεις στις οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα κτίρια, τα γήπεδα και ο εξοπλισμός? και

Γ) η τάση των καταναλωτών ή αυτών που χρησιμοποιούν τα προϊόντα: τι χρειάζονται οι πελάτες, ή τι θα οδηγηθούν να ζητήσουν στο μέλλον, ποιες είναι οι οικονομικές, τεχνικές, εκπαιδευτικές και κοινωνικές μεταβολές που θα λάβουν χώρα, επηρεάζοντας τους πελάτες?

10.Ανάλυση των επενδυτικών κεφαλαίων. Στην μακροπρόθεσμη προβολή της επιχειρήσεως, η ανάλυση της επενδύσεως των κεφαλαίων αρχίζει με την αναγνώριση και την μέτρηση των προτάσεων για πάγια κεφάλαια και εξοπλισμό. Για την κάθε πρόταση, προβλέπονται έσοδα, δαπάνες και ταμειακές ροές στην διάρκεια της ζωής του προτεινόμενου έργου. Είναι απαραίτητο οι ροές αυτές να μετρώνται με βάση την οριακή ανάλυση, ώστε να γίνεται η σωστή σύγκριση με τις άλλες ροές, μέσα στην επιχείρηση. Πρέπει λοιπόν να μετρώνται μόνο οι πρόσθετες ροές, δηλαδή τα έσοδα και οι δαπάνες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της ζωής του έργου, πέραν των ήδη υφισταμένων. Εάν προκύψει ότι η ζωή του προτεινόμενου έργου ξεπερνάει τους ήδη υφιστάμενους προϋπολογισμούς, τότε η περίοδος του προϋπολογισμού επεκτείνεται για την κάλυψη της νέας επενδύσεως. Στην παραδοσιακή θεωρία της επενδύσεως κεφαλαίων, είναι απαραίτητο να προβλέπονται όλα τα έργα που μπορεί να υπάρξουν κατά την επόμενη χρήση-περίοδο προβλέψεων πριν ληφθεί μια απόφαση.

11. Η αξία του κάθε έργου. Αφού αριθμηθούν τα διάφορα έργα και υπολογισθούν οι ροές τους, υπολογίζεται η αξία του κάθε έργου, σε σχέση με τα

καθαρά έσοδα του για την εταιρεία και το ρίσκο με το οποίο συνδέεται αν στην παραδοσιακή θεωρία της επενδύσεως κεφαλαίων, το ρίσκο τείνει να υπολογίζεται με επιφανειακό τρόπο. Οι τρεις κοινές μέθοδοι για αυτή την εκτίμηση είναι:

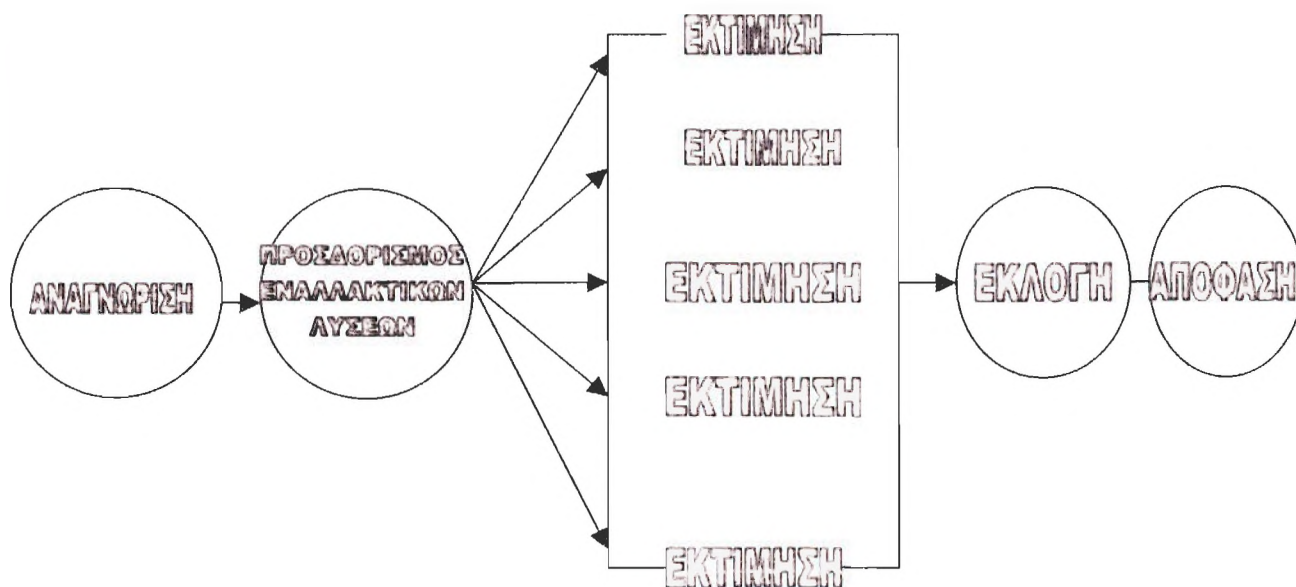
- α) καθαρή παρούσα αξία
- β) περίοδος εξοφλήσεως και
- γ) εσωτερική τιμή προεξοφλήσεως (**internal rate of discount**).

Αυτή η διαδικασία για απόφαση σχετικώς με κεφαλαιακό εξοπλισμό, φαίνεται ικανή να εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που αφορούν τις αγορές τις οποίες πρέπει να κατακτήσει η επιχείρηση ή τα προϊόντα τα οποία πρέπει να αναπτύξει. Η θεωρία της επενδύσεως κεφαλαίου έχει επεκταθεί σε όλα τα είδη των αποφάσεων των επιχειρησιακών επενδύσεων, αλλά η επένδυση σε προϊόντα-αγορές διαφέρει από επενδύσεις σε κεφαλαιακό εξοπλισμό, και είναι απαραίτητο να γίνονται προσαρμογές για μια πρακτική προσέγγιση στις στρατηγικές αποφάσεις.

Εξετάζουμε λοιπόν την θεωρία της επενδύσεως κεφαλαιακού εξοπλισμού σχετικά με θέματα εκτιμήσεως και επιλογής. Η αναγνώριση της ανάγκης της αποφάσεως και του προσδιορισμού εναλλακτικών λύσεων υποτίθεται ότι έχει γίνει πριν προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυση. Αυτό συμβαίνει σε πολλά πρότυπα της επιστήμης του Management.

12. Στρατηγική και λήψη αποφάσεως. Στη στρατηγική λήψεως αποφάσεως είναι δυνατόν να λεχθεί ότι διαδικασία ακολουθεί τέσσερα στάδια:

- α) αναγνώριση της ανάγκης για λήψη αποφάσεως
- β) προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων
- γ) εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων και
- δ) επιλογή των εναλλακτικών λύσεων για την απόφαση.



Η διαδικασία φαίνεται στο διάγραμμα 48.A

Εφ' όσον η θεωρία της επενδύσεως κεφαλαιακού εξοπλισμού αναφέρεται μόνο στα δύο τελευταία στάδια, την εκτίμηση και την επιλογή, είναι ανεπαρκής για το δικό μας σκοπό, δηλαδή τη λήψη αποφάσεως για την στρατηγική. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο στην στρατηγική της λήψεως της αποφάσεως, αφού οι τομείς της εκτιμήσεως έχουν εξακριβωθεί από άλλες διαδικασίες.

13.Σχεδιασμός του μέλλοντος. Η θεωρία της επενδύσεως του κεφαλαιακού εξοπλισμού, μολονότι είναι αποτελεσματική για αποφάσεις κεφαλαίου, δεν μπορεί να ισχύσει μακροπρόθεσμα: Η διαδικασία έρευνας για προϊόντα, απαιτεί να προχωρήσουμε πέρα από το «σήμερα» και σε μελλοντικούς χώρους, που δεν έχουν χαρτογραφηθεί ακόμη. Δυστυχώς, όλοι οι πίνακες και οι στατιστικές εκτελέσεως, δεν είναι παρά ένας οδηγός για τον άμεσο μέλλον. Δεν μπορούν να εμφανίσουν μεταβολές που μπορεί να προκύψουν από:

- A) τη δημόσια γνώμη
- B) τις καταναλωτικές τάσεις
- Γ) τις κυβερνητικές αποφάσεις
- Δ) τις οικονομικές επιδράσεις ή
- E) τις τεχνικές ανακαινίσεις.

Η ιδιαίτερα επιτυχημένη και επικερδής επιχείρηση μπορεί κάλλιστα να ενθαρρύνει την τεχνολογική πρόοδο που έχει σκοπό να αφαιρέσει το έδαφος κάτω από τα ίδια της τα πόδια. Περίπου όπως το φέρυ-μπόουτ μικρών αποστάσεων, που με την επιτυχία του υπογραμμίζει την ανάγκη μιας γέφυρας, που τελικά το υποκαθιστά και το τοποθετεί εκτός μάχης .

14.Η συνεχής διαδοχή των προϊόντων. Με την αυξανόμενη έμφαση στην οικονομική χρησιμοποίηση των υπαρχόντων μέσων και τον υψηλό βαθμό της τεχνολογικής μεταβολής, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις, όπως και οι επιχειρήσεις καταναλωτικών ειδών, σκέπτονται πάντοτε με πλαίσια τη συνεχή διαδοχή και αναθεώρηση των προϊόντων. Το ότι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερες δυσκολίες, φάνηκε από την ανάπτυξη εργοστασίων πολυαιθυλενίου, στην περίοδο που οι υπάρχοντες παραγωγοί, ζητούσαν από την κυβέρνηση να περιορίσει τις εισαγωγές σε μια προσπάθεια για μείωση της υπερπαραγωγής. Σε μια βιομηχανία, όπως αυτή των πετροχημικών, που η ανάπτυξη των προϊόντων και η κατασκευή εργοστασίων μπορεί να χρειασθεί πολλά χρόνια, η μακροπρόθεσμη τάση είναι ζωτικής σημασίας και πρέπει να προβλεφθεί από την αρχή.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι σημαντικό να προβλεφθεί μια μέθοδος με την οποία τα εργοστάσια της επιχειρήσεως, η εμπειρία της, και ο ανθρώπινος παράγοντας μπορούν να σχετισθούν με τις ανάγκες της αναπτυσσόμενης αγοράς, ή

να προσαρμοσθούν για να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ανάγκη είναι επίσης φανερή στην ανάπτυξη καταστημάτων λιανικής, όπου η τάση των καταναλωτικών αγοραστικών συνηθειών, για οικιακά ψυγεία, καταστήματα εκπτώσεων, αγορές εκτός κέντρου και πεζοδρόμους, έχουν σημαντική επίδραση στη λήψη της αποφάσεως τα τελευταία χρόνια. Μια τέτοια μέθοδος προσδιορισμού της στρατηγικής, πρέπει να επιτρέψει σε μια εταιρεία να κάνει τα παρακάτω :

- A) να προγραμματίζει την ανάπτυξη της επί συνεχούς βάσης
- B) να προσδιορίζει το μέλλον της συστηματικά
- Γ) να αναγνωρίζει το περιβάλλον της και να ερμηνεύει σωστά τις μεταβολές του
- Δ) να αναγνωρίζει τις ανάγκες της αγοράς και
- Ε) να είναι ικανή να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες μόλις εμφανίζονται.

ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

15. Προγραμματισμός με επίκεντρο το ρόλο. Για να έχει τη δυνατότητα μια εταιρεία, να προγραμματίζει με βάση το ρόλο που θέλει, πρέπει να γνωρίζει απόλυτα την αληθινή φύση της δραστηριότητάς της και να διακρίνει σε ποιο τομέα μπορεί να αριστοποιήσει το ρόλο της, με βάση την εμπειρία της και τα μέσα που διαθέτει.

Έχει επινοηθεί μια μέθοδος που επιτρέπει στην επιχείρηση να προγραμματίζει την ανάπτυξη της με βάση ένα συγκεκριμένο ρόλο. Ο προγραμματισμός αυτός, οπωσδήποτε πραγματοποιεί καλύτερη μακροπρόθεσμη στρατηγική από τον προγραμματισμό με βάση τους στόχους, γιατί προσφέρει την απαραίτητη ικανότητα σε μια εταιρεία, να αναπτύσσεται μέσα στο περιβάλλον της αγοράς της, και να προσαρμόζεται πλήρως στις μεταβολές της τεχνολογίας, στο περιβάλλον, και στο οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο.

Μια εταιρεία, πριν αποκτήσει τη δυνατότητα να προγραμματίσει τη στρατηγική της, πρέπει να έχει σαφή αντίληψη του ρόλου της και ακόμη πιο σημαντικό, της ταυτότητας της. Μόνον όταν έχουν προσδιορισθεί η ταυτότητα και ο ρόλος, μπορεί να αξιοποιηθούν οι στόχοι και ο προγραμματισμός βάσει των στόχων. Η εταιρική ταυτότητα που έχει προσδιορισθεί με αυτό τον τρόπο, πρέπει να είναι δυναμικής μορφής και ικανή να εξελιχθεί και να προσαρμοσθεί στις μεταβολές και απαιτήσεις της αγοράς. Πρέπει να αναγνωρισθεί ότι, εφ' όσον μια εταιρεία παραδέχεται την αξία της προσαρμογής, τότε πρέπει επίσης να προετοιμασθεί ώστε η ταυτότητα της να εξελίσσεται πάνω από τα χρονικά όρια, δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις για ένα συνεχή δυναμισμό.

16. Η εξέλιξη της εταιρικής ταυτότητας. Ο προσδιορισμός της εταιρικής ταυτότητας μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, η χρησιμοποίηση όμως των προτύπων προσφέρει μια θετική αντιμετώπιση που συνεπάγεται την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του Management μέσα σε μια επιχείρηση. Ένα τέτοιο πρότυπο εταιρικής ταυτότητας θα συσχετιζε την επιχείρηση με την αγορά της και θα αποκάλυπτε την πραγματική φύση των μέσων και των ικανοτήτων της εταιρείας. Θα επιβεβαιώσει επίσης και τη φύση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, και με αυτό τον τρόπο θα αποκαλύψει την ακριβή έκταση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Η φύση του προτύπου διαφέρει σε μεγάλο βαθμό, ανάλογα με το αντικείμενο της λειτουργίας της επιχειρήσεως, αλλά η ευκολία και βεβαιότητα της προσαρμογής του σε κάθε επιχείρηση μεμονωμένα το κάνουν ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο. Τα πρότυπα αναγκαστικά διαφέρουν ανάλογα στην επιχείρηση και μάλιστα, πιο συγκεκριμένα, ανάλογα με το αν η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στον τελικό καταναλωτή ή στον ενδιάμεσο βιομηχανικό πελάτη.

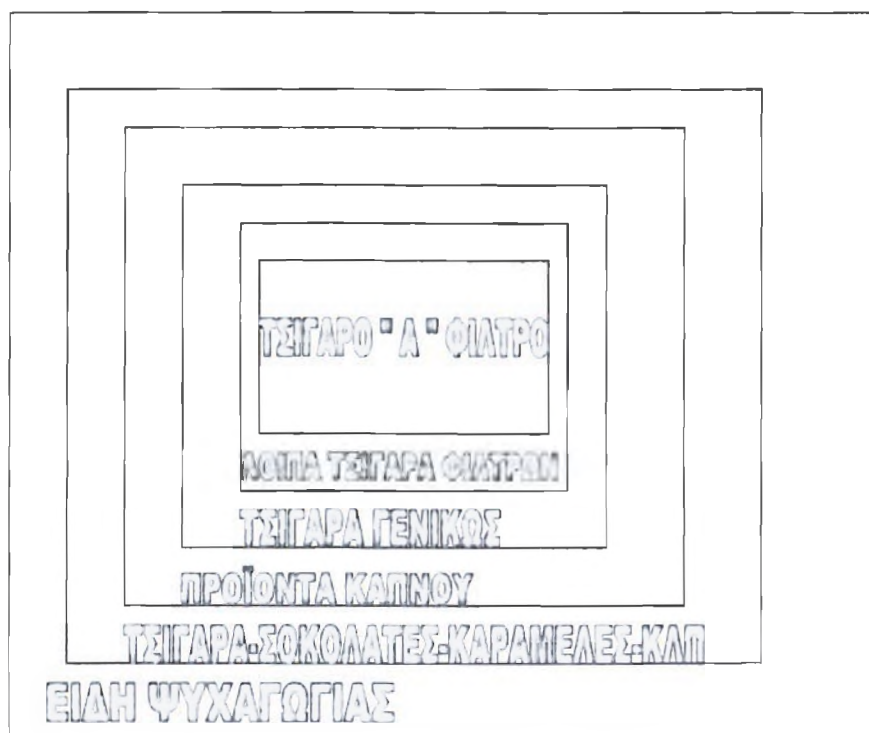
17. Επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών. Οι καταναλωτές έχουν περιορισμένα μέσα ως προς το χρήμα, το χρόνο, και τις ανάγκες. Σε μια οποιαδήποτε χρονική στιγμή, οι αποφάσεις τους για αγορά προϊόντα και υπηρεσιών, διαφοροποιούνται, ανάλογα στο βαθμό της ικανοποιήσεως που πιστεύουν ότι θα έχουν από την αγορά ορισμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, ένα άτομο που αγοράζει 100 τσιγάρα, είναι πιθανό να σταματήσει να αγοράζει, για ένα χρονικό διάστημα, και να ξοδεύει τα λεφτά του για ένα άλλο προϊόν που θα του δώσει μεγαλύτερη ικανοποίηση. Η αρχική όμως απόφαση να μην αγοράσει τσιγάρα μπορεί να έχει επηρεασθεί και από άλλους παράγοντες:

- α) έλλειψη χρημάτων
- β) προϊόντα για τα οποία έχει επείγουσα ανάγκη
- γ) δυσμενή σχόλια και εκθέσεις για τα βλαβερά αποτελέσματα του καπνίσματος, ή
- δ) ιδιαίτερα ελκυστικές διαφημίσεις για άλλα προϊόντα, κλπ.

Μια εταιρεία που παράγει τσιγάρα δεν βρίσκεται σε ανταγωνισμό μόνο με άλλους κατασκευαστές τσιγάρων, αλλά και με άλλα προϊόντα καπνού, άλλα τσιγάρα, πούρα, καπνό για πίπα που μπορεί να πεισθεί να αγοράζει ο καταναλωτής. Η φύση του ανταγωνισμού όμως, είναι συνεχώς διευρυνόμενη, όπως φαίνεται σχηματικά στο διάγραμμα 52.A.

Ο πειρασμός για αγορά καπνού, μπορεί να υποσκελιστεί από την διαφήμιση ή από την παρόρμηση για αγορά άλλων εμπορευμάτων όπως : γλυκά, παγωτά, τσίχλες, πατατάκια. Οι συνεντεύξεις σε βάθος, σχετικά με τα καταναλωτικά κίνητρα, έχουν

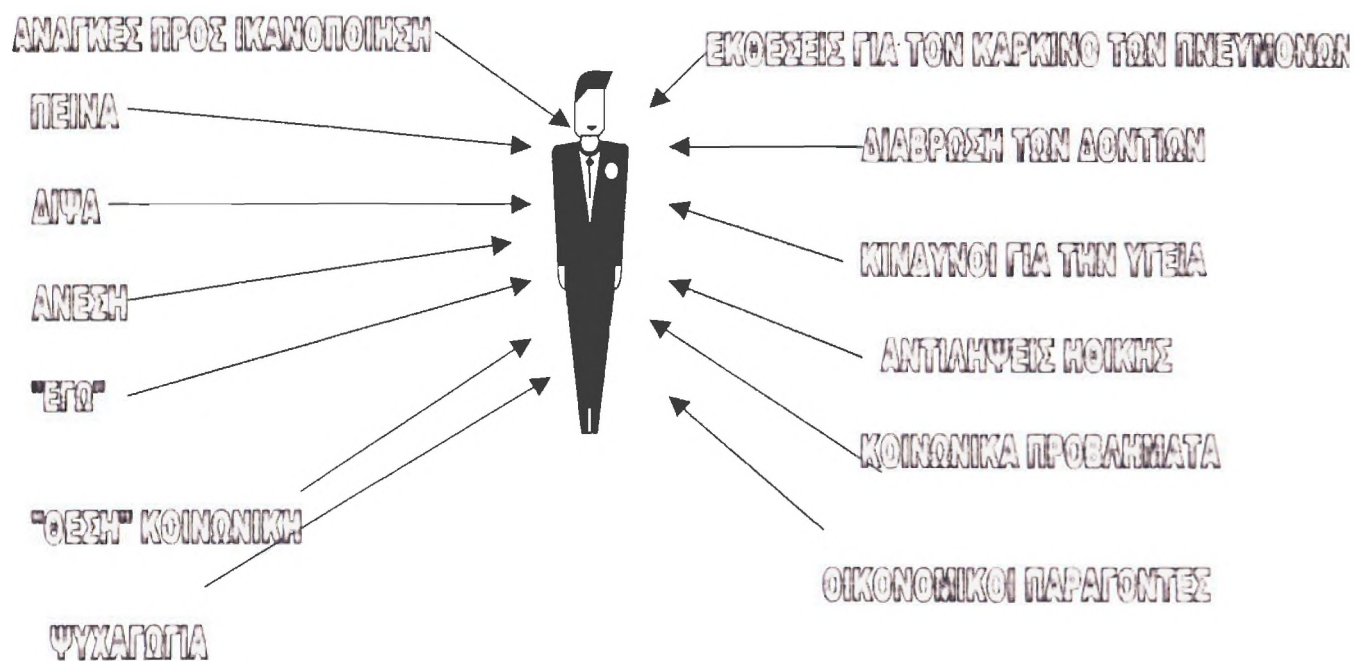
αποκαλύψει ότι τα τσιγάρα, τα γλυκά και ιδιαίτερα η τσίχλα, είναι όλα μια εξωτερίκευση εκφράσεως για την ικανοποίηση του στόματος. Ένα άτομο που αντιμετωπίζει το πρόβλημα να αγοράσει μια μάρκα τσιγάρα ή ένα κουτάκι τσίχλες, μετράει την οριακή ικανοποίηση με τρόπους που διαφέρουν από τη σχετική δαπάνη.



Διάγραμμα 52.Α. Πρότυπο καταναλωτικής αγοράς

18. Ευρύτερες σχέσεις με την αγορά. Η εταιρεία μας μπορεί κάλλιστα, με την εξέταση των τόπων όπου τα άτομα αγοράζουν τα τσιγάρα τους, να ανακαλύψει ότι είναι στενά συνδεδεμένα με τις υπηρεσίες παροχής αναψυχής. Οι άνθρωποι καπνίζουν, τρώνε πατατάκια ή μασάνε τσίχλες όταν πηγαίνουν να παίξουν κάποιο τυχερό παιχνίδι, όταν πηγαίνουν στον κινηματογράφο, όταν βλέπουν τηλεόραση ή τέλος όταν πηγαίνουν να δουν αγώνα ποδοσφαίρου. Αυτό πάλι με τη σειρά του είναι συνδεδεμένο με άλλες πλευρές της ζωής, όπως η αντίδραση του κοινού για τις ενδείξεις του καρκίνου των πνευμόνων, της φθοράς των δοντιών, των καυγάδων των γηπέδων και όλα τα εμφανή προβλήματα της κοινωνίας. Οι συγκρούσεις που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων επιδράσεων φαίνονται στο διάγραμμα ---.

ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΕΛΕΑΡ:

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ-
ΕΝΙΣΧΥΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

Διάγραμμα 53.Α. Επηρεασμοί στις αποφάσεις αγοράς του καταναλωτή

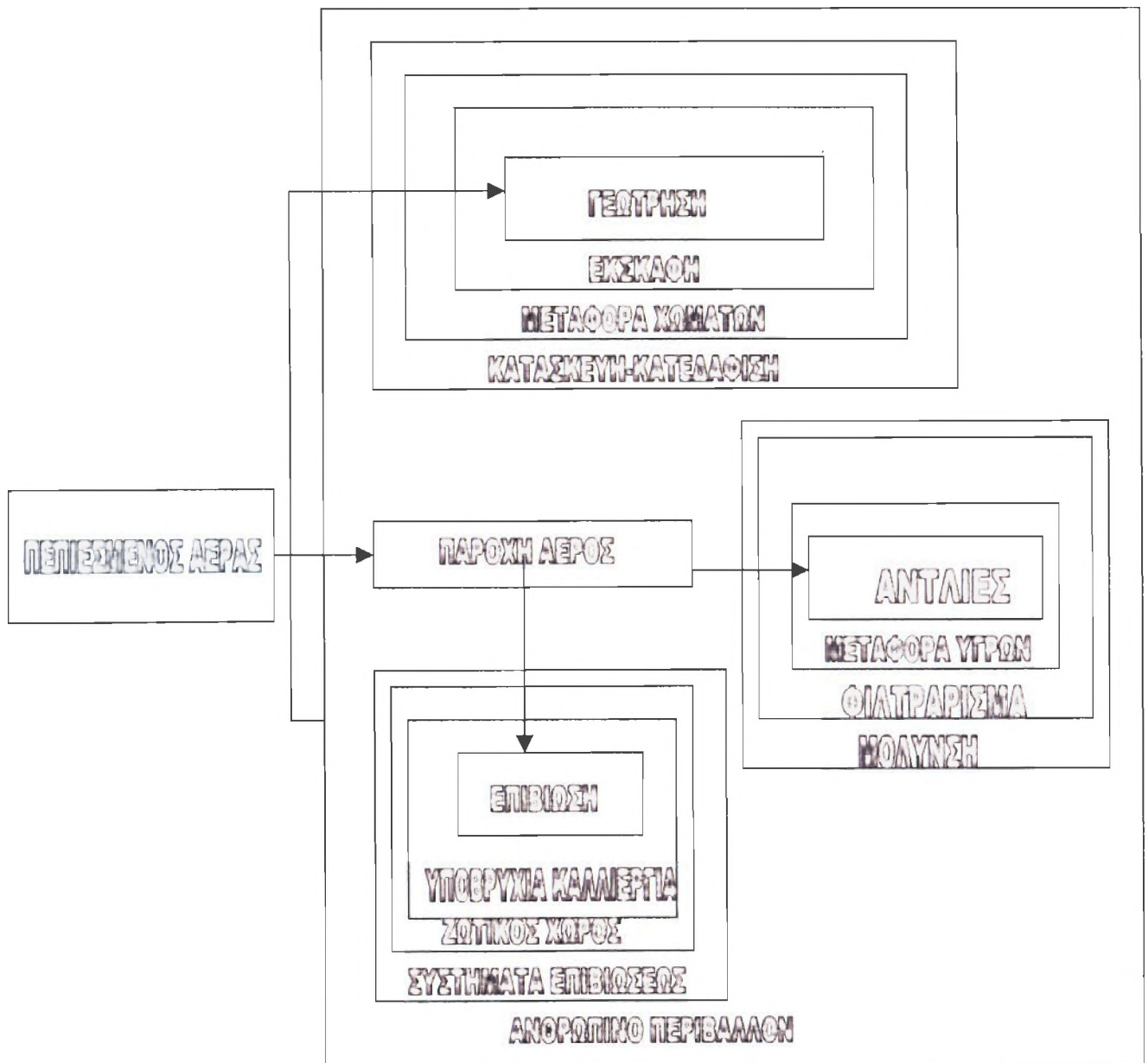
Όταν όμως μια εταιρεία έχει αναγνωρίσει ότι ο ρόλος της είναι να προσφέρει κάποια μορφή ικανοποίησης, που τα άτομα την αποκτούν με οποιοδήποτε τρόπο από το προϊόν, είναι τουλάχιστον σε θέση να παίξει τον πλήρη ρόλο της και να προσφέρει οποιαδήποτε προϊόντα προσαρμόζονται στις δυνατότητες της, στα μέσα που διαθέτει, και στην εμπειρία της στο Marketing. Η απόφαση της βιομηχανίας τσιγάρων «X» να μπει στον τομέα της πώλησεως συσκευασμένων τσιπς, είναι ένα παράδειγμα της πλήρους εκμεταλλεύσεως σχετικών ικανοτήτων.

19.Επιχειρήσεις των ενδιάμεσων βιομηχανικών πελατών. Όταν μια επιχείρηση που απευθύνεται σε ενδιάμεσους πελάτες, βλέπει τον ρόλο της, όπως τον βλέπει μια επιχείρηση που απευθύνεται σε καταναλωτές, είναι δύσκολο να συσχετίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με τον ίδιο τρόπο. Πέρα από την εξέταση των αγορών των προϊόντων της, η βιομηχανική επιχείρηση πρέπει να μελετήσει τις ιδιαίτερες ικανότητες, και τα μέσα που διαθέτει, σε συνάρτηση με την επένδυση σε

εξοπλισμό. Ο κατασκευαστής σκαφών αεροπλάνων, που αρχίζει να παράγει μηχανές αυτομάτου πωλήσεως, μπορεί βέβαια να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις του με μηχανολογική ακρίβεια. Αν όμως αυτό είναι αποδοτικό για ένα εργοστάσιο με ένα άνοιγμα χώρου ύψους πάνω από είκοσι μέτρα, αφήνει το ερώτημα αν θα είναι η χρησιμοποίηση αυτού του χώρου ιδεώδης για την συναρμολόγηση ενός μηχανήματος που το ύψος του δεν ξεπερνά τα δύο μέτρα. Ας σκεφθούμε απλώς και μόνο, το κόστος της θερμάνσεως του χώρου αυτού. Το ίδιο ισχύει και για ένα εργοστάσιο προϊόντων τσίγκου που επιδιώκει να μεταβάλλει τη δραστηριότητα του για να αντιμετωπίσει τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Προσανατολίζεται στην κατασκευή σημάτων τροχαίας και μεταλλικών στύλων, αφού μπορεί να χρησιμοποιεί τις δυνατότητες επεξεργασίας που είναι κατάλληλες για την κοπή, το ρολάρισμα ή τη διαμόρφωση του μετάλλου. Αλλά δεν έχει τις κατάλληλες γνώσεις του Marketing για να μπει σε μια περιορισμένη αγορά με μεγάλο βαθμό ανταγωνισμού και, έτσι ακολουθεί λανθασμένη τροχιά.

20. Η διερεύνηση του ρόλου της εταιρείας. Μια επιχείρηση που η δραστηριότητα της αναφέρεται στον πολύπλοκο τεχνικό τομέα της συμπίεσεως του αέρα, ψάχνει για διαφοροποίηση του προϊόντος της, βάσει μιας στρατηγικής για το μέλλον. Ερευνά ποια πεδία είναι κατάλληλα για τις δικές της ικανότητες πέραν από την κατασκευή εξοπλισμού συμπιεσμένου αέρα. Έτσι μπορεί να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι δεν είναι απαραίτητο να αναζητήσει καινούργια προϊόντα, γιατί δεν έχει ακόμη εκμεταλλευθεί πλήρως τις δυνατότητες της.

Το πρότυπο που εμφανίζεται στο διάγραμμα ---, έχει κατασκευασθεί για να εξετάσει την επιχείρηση και έχει φθάσει στο συμπέρασμα ότι οι ουσιαστικές της ικανότητες είναι για τον τομέα του συμπιεσμένου αέρα. Από αυτή την διατύπωση της ταυτότητας, είναι δυνατόν να εξετασθεί και ο κατάλληλος ρόλος για το μέλλον. Το πρότυπο εξετάζει τον ρόλο του εξοπλισμού του πεπιεσμένου αέρα, σε τρεις δυνατές κατευθύνσεις.



Διάγραμμα 55.Α. Η διευκρίνιση του ρόλου της επιχειρήσεως

21. Μελλοντικές εναλλακτικές αποφάσεις.

A) με την συνέχιση της τρέχουσας παραγωγής μπορεί να αριστοποιήσει τις υπάρχουσες ικανότητες στον τομέα της διατήσεως. Μπορεί όμως να κάνει και ευρύτερη αναγνώριση του περιβάλλοντος και να εντοπίσει ότι σ' αυτό το χώρο, το μέλλον της είναι συνδεδεμένο με άλλες δραστηριότητες. Η διατήρηση είναι συνδεδεμένη με τη γεώτρηση, και αυτή, με τη σειρά της, με τη μεταφορά χώματος και βράχων που συνδέεται πάλι με τις δραστηριότητες κατασκευών και κατεδαφίσεων. Επίσης και αυτό είναι σχετικό με τη δραστηριότητα των ανθρώπων για προσαρμογή σ' ένα ευρύτερο περιβάλλον, στην αναζήτηση νέου ορυκτού πλούτου, στην κατασκευή δρόμων, νέων πόλεων, ανάπτυξη περιοχών, λιμενικών έργων, κοκ.

B) ο δεύτερος χώρος εκμεταλλεύσεως οδηγεί στην προμήθεια αέρος, που χρησιμοποιείται αποκλειστικά, για την επιβίωση και μπορεί να προσαρμοστεί σε δραστηριότητες του μέλλοντος όπως η εκμετάλλευση του υποβρύχιου πλούτου. Μια πρόσφατη έρευνα στην Αγγλία, έδειξε ότι περίπου 16 μεγάλες επιχειρήσεις διερευνούν την μελλοντική αυτή προοπτική. Οι επιχειρήσεις αυτές περιλαμβάνουν βιομηχανίες κατασκευών τούβλων, μηχανολογικών προϊόντων, αεροσκαφών, χαλυβουργίας και γεωργικών εκμεταλλεύσεων. Η ύπαρξη χώρου είναι συνδεδεμένη με την υποβρύχια γεωργία, και τα δύο μαζί υπάγονται στο πλαίσιο του ευρύτερου ρόλου των συστημάτων για την επιβίωση. Εδώ αντιμετωπίζουμε βιομηχανίες που είναι ακόμη στα νηπιακά τους βήματα. Είναι όμως μέσα σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, και κάτι πιο σημαντικό, σε αυξανόμενους πληθυσμούς, και έτσι θα μεγαλώσουν σε κλίμακα. Και πάλι αναφερόμαστε στη δυναμική των πληθυσμών και του ανθρωπίνου περιβάλλοντος.

Γ) ο τρίτος χώρος μελέτης μια είναι ο πιο προσγειωμένος χώρος της καθημερινότητας και εξετάζει την άντληση υγρών. Μια επιχείρηση που έχει την ικανότητα να αντλεί αέρα, έχει και γνώσεις μεταφοράς υγρών. Έτσι, με την αυξανόμενη απειλή της μόλυνσεως και της ελλείψεως πηγών νερού, γίνεται επίτακτική η ανάγκη για το φιλτράρισμα κατά τη διακίνηση και φύλαξη του νερού, ίσως κατ' επανάληψη αλλά ακόμη και απεριόριστα. Μια εταιρεία που βλέπει το ρόλο της σαν κατασκευάστριας ή ακόμη πιο σημαντικό σαν τεχνολόγου, στη διακίνηση υγρών, είναι τοποθετημένη πολύ καλά για να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση όταν θα έχει ωριμάσει η ευκαιρία. Για άλλη μια φορά διαπιστώνουμε ότι βρισκόμαστε σ' ένα χώρο, που ο κοινός παρανομαστής είναι το ανθρώπινο περιβάλλον και η ανάπτυξη του πληθυσμού.

22. Η εκπλήρωση του ρόλου. Η εταιρεία μας λοιπόν αφού ερευνήσει τις διάφορες προοπτικές, από τις οποίες καμιά δεν είναι έξω από την τεχνολογική της εξειδίκευση, βρίσκει τον εαυτό της συνδεδεμένο με τρεις πλευρές του ανθρώπινου περιβάλλοντος. Θα επαγρυπνεί σχετικά με τις μεταβολές, τις κυβερνητικές ανακοινώσεις στην Αγγλία, την Ευρώπη ή και αλλού, τις προειδοποιητικές εκθέσεις, και πραγματικά, την οποιαδήποτε δημοσιευμένη ή αδημοσίευτη

πληροφορία που συνεπάγονται την ανάγκη για την ειδικότητα στην άντληση ή την φύλαξη αέρος ή υγρών.

Η επιχείρηση αφού έχει προσδιορίσει τη πραγματική της φύση και έχει αποδεχθεί το ρόλο της, μπορεί να πάρει ταχύτερες αποφάσεις, γιατί δεν φεύγει από το συγκεκριμένο χώρο της εμπειρίας, των ικανοτήτων και της επιδεξιότητας της.

23.Μακροπρόθεσμη στρατηγική. Μια εταιρεία που έχει προσδιορίσει το χαρακτήρα της και το ρόλο της είναι ικανή να παίρνει αποφάσεις με ελάχιστη απώλεια χρόνου. Έχει διαπιστωθεί ότι όταν διερωτάται ποιος είναι ο χώρος στον οποίο λειτουργεί, πρέπει να προχωρεί με προσοχή, μέχρις ότου κάνει μια πλήρη αυτοεξέταση.

Η μακροπρόθεσμη στρατηγική είναι ακόμη και με τις καλύτερες προϋποθέσεις, μια επικίνδυνη υπόθεση, αλλά τουλάχιστον η αβεβαιότητα μπορεί να περιορισθεί ή ακόμη και να ξεπερασθεί τελείως από μια επιχείρηση που έχει λάβει θέση και είναι έτοιμη να αποδεχθεί την οποιαδήποτε μεταβολή στην εξέλιξη εφ' όσον ταιριάζει γενικά στα μέσα που διαθέτει. Η στρατηγική της τότε πρέπει να ανταποκρίνεται στα παρακάτω:

- A) υπάρχει πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων;**
- B) λαβαίνει υπόψη της τις υπάρχουσες ικανότητες και την εμπειρία;**
- Γ) προβλέπεται δυνατότητα για συνεχή μελέτη της αγοράς;**
- Δ) απλουστεύει τις διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων;**
- Ε) προσφέρεται για εκμετάλλευση των ευκαιριών μέσα σε ένα προγραμματισμένο πλαίσιο;**

Μόνο αν η στρατηγική εκπληρώνει τις περισσότερες απ' αυτές τις προϋποθέσεις, μπορεί μια επιχείρηση να ελπίζει ότι θα διατηρήσει τα τρέχοντα κέρδη της και δεν θα εξαντλήσει την ενεργητικότητα της σε χίλιες δυο άκαρπες προσπάθειες προσανατολισμένες σε προϊόντα ή αγορές, και ότι δεν θα χάσει τις ευκαιρίες της για επιβίωση σε ένα πολύ αβέβαιο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV ΤΟ ΜΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟ MARKETING

« Η στρατηγική του μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ βασίζεται στην πρακτική εφαρμογή του μαζικού μάρκετινγκ (mass marketing) που με τη σειρά του συνίσταται στη μαζική χρησιμοποίηση της διαφήμισης (mass advertising) και την διαμονή του προϊόντος με τη χρησιμοποίηση όλων των δυνατών δικτύων διανομής». Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της παραπάνω στρατηγικής:

- Απλοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, αφού το σύνολο των παραγωγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης συγκεντρώνεται στην παραγωγή ενός βασικού προϊόντος με τις συνεπαγόμενες οικονομίες κλίμακας και δυνάμεων.
- Απλοποίηση των μεθόδων αγοράς πρώτων υλών
- Ελαχιστοποίηση του ανά μονάδα κόστους διανομής του προϊόντος (οικονομίες κλίμακας κατά την διανομή, διανομή που βασίζεται στη διάθεση μεγάλων ποσοτήτων ενός βασικού προϊόντος με τη χρήση μαζικών δικτύων)

Τα κυριότερα μειονεκτήματα:

- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των κοινών αναγκών όλων των καταναλωτών, που οδηγεί συχνά σε μία μέση ικανοποίηση
- Ταυτόχρονη παρουσία ανταγωνιστών που αποβλέπουν στην ικανοποίηση καθορισμένων τμημάτων της αγοράς
- Αδιαφορία στην ανταπόκριση μιας συγκεκριμένης ιδιαίτερης ζήτησης που απαιτεί συνήθως μια ατομικοποίηση των προϊόντων
- Ύπαρξη μεγάλου ανταγωνισμού για τον κύριο όγκο της αγοράς, μιας που αγνοεί την ικανοποίηση περιφερειακών, μικρότερων τμημάτων. « Αυτή ήταν η περίπτωση που η General Motors και η Ford, της αμερικάνικης αυτοκινητοβιομηχανίας, συγκέντρωναν την προσοχή τους στο τμήμα εκείνο των καταναλωτών που επιζητά μεγάλα σε μέγεθος και κυλινδρισμό αυτοκίνητα, αφήνοντας ελεύθερο το τμήμα της ζήτησης μικρών αυτοκινήτων στις Ιαπωνικές (Honda, Toyota, Nissan, Mazda) και Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (Fiat, Opel, Volkswagen, Citroen, Renault, Peugeot).
- Η εφαρμογή της ίδιας πολιτικής μάρκετινγκ σε όλες τις εθνικές αγορές, δεν βοηθά πάντοτε καθώς δεν λαμβάνει υπ' όψη τη διαφοροποίηση που κυριαρχεί στο σύστημα προτιμήσεων της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τα παραπάνω αρνητικά σημεία της πολιτικής της τυποποίησης μάρκετινγκ οδηγούν στην αποφυγή της πρακτικής αυτής, μια που όπως φαίνεται από την σύγχρονη πρακτική, η πολιτική της παραγωγής και διάθεσης, ενός μόνο, για παράδειγμα, μοντέλου αυτοκινήτου, όπως το κλασσικό για την εποχή του μαύρο Ford-T (πολιτική που έγινε γνωστή από τον Henry Ford) φαίνεται να έχει πια περάσει».

Ο μέσος καταναλωτής στον οποίο βασίζεται η στρατηγική αυτή, φαίνεται πως πια δεν υπάρχει, αφού έχει αντικατασταθεί από ένα νέο τύπο καταναλωτή που παρουσιάζει μια σημαντική διαφοροποίηση της ζήτησης του, όπως επιγραμματικά, έχει πει ο Seguela, « Το φαινόμενο της κατανάλωσης παρουσιάζεται με πολλά πρόσωπα, όταν ο καταναλωτής έχει ένα και μόνο ένα».

Συμπερασματικά, η στρατηγική του μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ βασίζεται στην αποδοτικότητα της επένδυσης σε σχέση με τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα, αφού στηρίζεται στην εφαρμογή μιας τυποποιημένης στρατηγικής μάρκετινγκ σε όλα τα τμήματα. Συνήθως οι οικονομίες που αναφέρθηκαν πραγματοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, στην έρευνα και στην ανάπτυξη, όπως επίσης στο σύνολο των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (διανομή, προώθηση, διάθεση προϊόντος). Τα μειονεκτήματα που συνεπάγεται όμως η στρατηγική αυτή, δεν επιτρέπουν πάντοτε στην επιχείρηση να εκμεταλλευθεί, αποτελεσματικά τα θετικά της στοιχεία.

ΤΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ εκφράζει μία άλλη φιλοσοφία σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση κατορθώνει να κυριαρχήσει σε ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς παράγοντας και διαθέτοντας διαφορετικά προϊόντα, με διαφορετικό όνομα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών διαφορετικών τμημάτων της αγοράς. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της διαφοροποιημένης στρατηγικής είναι:

- Αύξηση των πωλήσεων. Η πολιτική αυτή οδηγεί συνήθως σε μεγαλύτερες πωλήσεις, αφού αποβλέπει σε μια συστηματική εκμετάλλευση ενός ορισμένου αριθμού τμημάτων της αγοράς, γεγονός που προσφέρει μεγαλύτερες δυνατότητες στην επιχείρηση. Μια αύξηση της ποικιλίας των προσφερομένων προϊόντων στο ίδιο τμήμα, οδηγεί συνήθως σε μια αύξηση της πιθανής αγοράς, που με τη σειρά της οδηγεί σε μια ισχυρότερη ανταγωνιστική παρουσία. « Η Ελαις για παράδειγμα, εισήγαγε στην αγορά μαργαρίνης στη χώρα μας την επωνυμία Φλώρα, όταν ήδη βρισκόταν στον ίδιο χώρο η επωνυμία Νέο Βιτάμ της ίδιας επιχείρησης. Το σύνολο των πωλήσεων των δύο επωνυμιών, Νέο Βιτάμ και Φλώρα, οδήγησε σε μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, από αυτό των πωλήσεων του Βιτάμ». Η εφαρμογή του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ πρέπει να αποδίδει μια ιδιαίτερη προσοχή στο φαινόμενο του κανιβαλισμού των πωλήσεων, μεταξύ των προϊόντων της ίδιας επιχείρησης, στο ίδιο τμήμα αγοράς. Για την αποφυγή αυτού του φαινομένου ο διοικητής προϊόντος θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι η εισαγωγή μιας ακόμα διαφοροποίησης του βασικού προϊόντος στην αγορά, αποβλέπει στην πραγματοποίηση ενός συνολικά μεγαλύτερου κύκλου εργασιών και όχι μείωση του κύκλου εργασιών

μιας επωνυμίας από μια άλλη της ίδιας επιχείρησης, χωρίς να υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος, όπως αντικατάσταση του προϊόντος ή εξαγωγή.

- Δυνατότητα επιλογής. Η προσήλωση της επιχείρησης στην ενίσχυση της προτίμησης από τους καταναλωτές στα προϊόντα της, με μια πολιτική από διαφορετικές επωνυμίες αποβλέπει περισσότερο στη διάδοση μιας συγκεκριμένης εικόνας (image) παρά ενός ορισμένου προϊόντος.

Το κυριότερο μειονέκτημα της επιλογής της διαφοροποιημένης στρατηγικής είναι το γεγονός ότι συνεπάγεται, συνήθως, κόστη πού πιο μεγάλα από αυτά της μη διαφοροποιημένης στρατηγικής. Το κόστος της πολιτικής αυτής είναι μεγάλο εξαιτίας των παρακάτω παραγόντων:

- Το κόστος παραγωγής επιβαρύνεται με την παραγωγή διαφορετικών μοντέλων ίδιου βασικού προϊόντος
- Το κόστος διανομής ανά μονάδα προϊόντος είναι υψηλότερο
- Το συνολικό κόστος προώθησης επιβαρύνεται από την ανάγκη πραγματοποίησης διαφορετικών προγραμμάτων διαφημιστικής υποστήριξης, προσαρμοσμένα στην ιδιαιτερότητα των διαφορετικών τμημάτων, στα οποία απευθύνεται το κάθε ένα από τα προϊόντα της επιχείρησης.

Συνήθως το τελικό αποτέλεσμα της στρατηγικής της διαφοροποίησης είναι θετικό, αφού οδηγεί συχνά στην καλύτερη ικανοποίηση των καταναλωτών. «Επιπλέον συχνά, η στρατηγική αυτή επιβάλλεται αναγκαστικά στην επιχείρηση από τον ανταγωνισμό, αφού η αδυναμία πραγματοποίησης μιας διαφοροποιημένης προσφοράς, μπορεί να έχει δυσάρεστα αποτελέσματα». Η υπερβολική χρησιμοποίηση της διαφοροποίησης αναγκάζει την επιχείρηση είτε να αλλάξει την ίδια την τοποθέτηση της στην αγορά, είτε να εισάγει μία νέα επωνυμία. Παράδειγμα είναι η Johnson & Johnson που στην προσπάθεια της να βελτιώσει την θέση της στην αγορά πούδρας (ταλκ) και παιδικών σαμπουνών, απευθύνοντας ταυτόχρονα και στους ενήλικες, αποβλέποντας στην καθημερινή χρήση του προϊόντος.

ΤΟ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σύμφωνα με το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ, η επιχείρηση αποβλέπει στην ικανοποίηση ενός και μόνο υποτμήματος, ενός ορισμένου τμήματος της αγοράς. Η επιχείρηση με τον τρόπο αυτό, αποβλέπει στην απόκτηση ενός σημαντικού τμήματος μίας «μικρό-αγοράς» που δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη σε όγκο (πωλήσεις). Το σύνολο των προσπαθειών του διοικητή προϊόντος συγκεντρώνεται στην απόκτηση μιας ισχυρής θέσης στην αγορά αυτή. Σαν παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν:

- Η Sony : Επιχείρηση που παρέχει ηλεκτρονικές συσκευές υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας
- Η Fiat: Επιχείρηση που προσφέρει μικρά, κυρίως, αυτοκίνητα καλής κατασκευής και σχετικά χαμηλής τιμής
- Η Gerber : Επιχείρηση που παρέχει παιδικές τροφές ποιότητας

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι:

- Άριστη συνήθως γνώση του συστήματος επιθυμιών και αναγκών των καταναλωτών, αφού η συγκεντρωτική προσπάθεια στη συγκεκριμένη μικρό-αγορά, οδηγεί σε εξειδίκευση που αποτελεί εγγύηση για την προσφορά των σωστών προϊόντων από την επιχείρηση
- Μείωση του κόστους των διαφορετικών επιχειρησιακών λειτουργιών από την επιχειρούμενη εξειδίκευση, ιδιαίτερα σε ότι αφορά το κόστος παραγωγής, διανομής και προώθησης
- Πραγματοποίηση μιας ικανοποιητικής απόδοσης της επένδυσης που συνεπάγεται η στρατηγική αυτή, ειδικά όταν έχει γίνει μια σωστή επιλογή του τμήματος

Τα κυριότερα μειονεκτήματα είναι:

- Συγκέντρωση των προσπαθειών της επιχείρησης σε ένα μόνο τμήμα ενός μεγαλύτερου τμήματος μιας ορισμένης αγοράς, γεγονός που συνεπάγεται και έναν επιχειρησιακό κίνδυνο που είναι συνήθως, μεγαλύτερος από τον συνηθισμένο κίνδυνο που συνεπάγεται η αγορά αυτή
- Ταύτιση της τύχης της επιχείρησης με μία και μόνο μικρό-αγορά με την προϋπόθεση ότι θα συνεχιστεί η συγκεκριμένη ζήτηση. Η τελευταία υπόθεση οδηγεί σε δυο κύρια σενάρια:

A) Μείωση της ζήτησης της συγκεκριμένης αγοράς

Για παράδειγμα σε πολλές χώρες της Ε.Ε, τις τελευταίες δεκαετίες, παρατηρείται μια μείωση του πληθυσμού των παιδιών και των εφήβων, η μεταβολή αυτή συνεπάγεται μία αντίστοιχη αύξηση του τμήματος της αγοράς ατόμων της τρίτης ηλικίας. Το γεγονός αυτό δεν μπορεί να αγνοηθεί από τις κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου παιδικών τροφών (Nestle, Gerber), οι οποίες θα πρέπει να τα λάβουν υπ' όψη τους στη διαμόρφωση της στρατηγικής τους.

B) Αύξηση της διαφοροποίησης της προσφοράς

Η σταθεροποίηση ή η μείωση της ζήτησης οδηγεί συχνά σε μια μεγαλύτερη διαφοροποίηση της προσφοράς της επιχείρησης.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να πει κανείς ότι η στρατηγική του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ συνεπάγεται υψηλό επιχειρησιακό κίνδυνο, σε βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί εγκλωβισμένη στην ίδια την στρατηγική επιλογή της.

Για παράδειγμα η « Volkswagen δεν είχε τα ίδια αποτελέσματα που είχε με το κλασικό κατσαριδάκι όταν εισήγαγε το Passat στην αγορά των ΗΠΑ. Αντίθετα με την εισαγωγή του Golf και του Polo ξανακέρδισε την εμπιστοσύνη του αμερικάνικου κοινού, ενισχύοντας την εικόνα της σαν επιχείρηση που προσφέρει ένα ορισμένο πλεονέκτημα στην αγορά των αυτοκινήτων μικρού κυβισμού. Για να αποφύγουν τέτοιους κινδύνους οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν μια ταυτόχρονη παρουσία σε πολλά μικροτιμήματα της αγοράς, έτσι ώστε να αποφευχθεί, όπως λένε οι αγγλοσάξονες «το να βάζουν όλα τα αυγά στο ίδιο καλάθι».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V . ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΙΔΑΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ-ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Συνειδητά ή ασυνείδητα όλες οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια συγκεκριμένη στρατηγική για να πετύχουν τους στόχους τους.

Οι στόχοι μιας επιχείρησης χωρίζονται σε :

-Παραγωγικούς στόχους

Δηλαδή η επιχείρηση παίρνει αποφάσεις σχετικά με τη φύση των προϊόντων ή υπηρεσιών που πρέπει να παράγει, τις ανάγκες των πελατών που θέλει να ικανοποιήσει επιπλέον, σε ποιες αγορές θα διαθέσει το προϊόν της κλπ.

-Χρηματοοικονομικούς στόχους

Η επιχείρηση προσδιορίζει την επιδιωκόμενη εξέλιξη των πωλήσεων, των κερδών /ζημιών της αποδοτικότητας των κεφαλαίων, τις πηγές από τις οποίες θα χρηματοδοτηθεί.

-Κοινωνικό-οικολογικούς στόχους

Προσδιορίζονται οι υποχρεώσεις της επιχείρησης έναντι των εργαζομένων, κεφαλαιούχων, καταναλωτών, προμηθευτών, κοινωνικού συνόλου.

Έτσι ανάλογα τις προτεραιότητες που έχει και τους σκοπούς στους οποίους δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα, ακολουθεί την στρατηγική που νομίζει ότι θα την ωφελήσει και θα την βοηθήσει να επιτύχει τα παραπάνω.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να ασκείται από τον ίδιο τον επιχειρηματία, μπορεί όμως να ασκείται από ένα ολόκληρο τμήμα της επιχείρησης με εξειδικευμένο προσωπικό.

Η καλύτερη στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση μια επιχείρηση είναι να παρακολουθεί τις εξελίξεις του περιβάλλοντος και κυρίως αυτές που πρόκειται να την επηρεάσουν και ακόμα να προβλέπει μελλοντικές καταστάσεις ώστε να προλάβει πιθανές δυσάρεστες επιδράσεις που θα έχουν.

Επομένως δεν υπάρχει ιδανική στρατηγική για μια επιχείρηση. Η στρατηγική εξαρτάται τόσο από τη φύση της επιχείρησης αλλά και από τους στόχους του επιχειρηματία / διοίκησης. Έτσι συμβαίνει δύο επιχειρήσεις του ίδιου τύπου να ακολουθούν διαφορετική στρατηγική γιατί επιδιώκουν να πετύχουν είτε διαφορετικούς στόχους, είτε ίδιους αλλά με διαφορετική ένταση.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιχείρηση που δεν ακολουθεί μια συγκεκριμένη βασική στρατηγική ανταγωνισμού συνήθως αποτυγχάνει να επιτύχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και επομένως δεν έχει προοπτικές για υψηλή οικονομική απόδοση. Μόνο εάν η δομή της αγοράς είναι πολύ ευνοϊκή ή εάν και οι ανταγωνιστές της δεν κατέχουν επίσης ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορεί να επιβιώσει.

Η έλλειψη στρατηγικής ανταγωνισμού είναι συχνά το αποτέλεσμα της αδυναμίας της επιχείρησης να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνιστεί τις άλλες επιχειρήσεις. Προσπαθεί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με κάθε μέσο προς κάθε πλευρά, πλην όμως θα επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό οφείλετε στο ότι η επίτευξη διαφορετικών τύπων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί συνήθως ασυμβίβαστες δραστηριότητες. Εξάλλου, πολλές επιχειρήσεις με υψηλή οικονομική απόδοση στη συνέχεια κατέληξαν στο να μην έχουν βασική στρατηγική, ως αποτέλεσμα του συμβιβασμού τους για χάρη της ανάπτυξης ή του γοήτρου.

Ο πειρασμός για μια επιχείρηση να θολώσει μια βασική στρατηγική της και τελικά να χάσει το σχετικό πλεονέκτημα είναι ιδιαίτερα μεγάλος στην περίπτωση που έχει επιβληθεί σε ένα τμήμα της αγοράς με μια στρατηγική εστίασης με χαμηλότερο κόστος ή με διαφοροποίηση. Η στρατηγική αυτή σημαίνει εσκεμμένο περιορισμό του μεγέθους πωλήσεων. Η επιτυχία μπορεί να οδηγήσει όμως την επιχείρηση στο να ξεχάσει τους παράγοντες στους οποίους οφείλετε και να συμβιβάσει την συγκεκριμένη στρατηγική εστίασης της για χάρη της ανάπτυξης. Η θέση της επιχείρησης θα ήταν καλύτερη εάν, αντί να συμβιβάσει την βασική στρατηγική της, επετύγχανε να βρει νέες αγορές όπου θα μπορούσε να αναπτυχθεί χρησιμοποιώντας πάλι την ίδια στρατηγική της ή εκμεταλλευόμενη τις προσφερόμενες νέες συνθήκες.

ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Κάθε μία βασική στρατηγική συνιστά μια διαφορετική προσέγγιση στη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση συνδυάζει τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιδιώκει να επιτύχει με συγκεκριμένο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Συνήθως η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει μεταξύ των εναλλακτικών στρατηγικών, αλλιώς θα καταλήξει να μην έχει στρατηγική. Μερικές φορές η επιχείρηση μπορεί να ιδρύσει δύο ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες που η κάθε μία να έχει διαφορετική βασική στρατηγική.

Η επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης του προϊόντος αποτελούν επίσης στρατηγικές οι οποίες αποκλείονται αμοιβαίως, γιατί η διαφοροποίηση

συνεπάγεται συνήθως αυξημένο κόστος. Η επιδίωξη μοναδικότητας στο προϊόν, ώστε να μπορεί να καθοριστεί υψηλή τιμή, οδηγεί την επιχείρηση να έχει εν γνώσει της μεγαλύτερο κόστος. Αντίθετα η ηγεσία κόστους συνήθως απαιτεί την μείωση της διαφοροποίησης με την τυποποίηση του προϊόντος, ώστε να μειωθούν ορισμένες δαπάνες όπως π.χ για μάρκετινγκ, την παραγωγή κλπ.

Η μείωση του κόστους δεν επιτυγχάνεται πάντοτε με θυσία στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Πολλές επιχειρήσεις έχουν βρει τρόπους μείωσης του κόστους όχι μόνο χωρίς να ελαττώσουν το βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος αλλά αντίθετα βελτιώνοντας τον με την εφαρμογή τεχνικών οι οποίες είτε είναι περισσότερο οικονομικές και αποτελεσματικές ή βασίζονται σε διαφορετική τεχνολογία. Η μείωση όμως του κόστους δεν σημαίνει ταυτόχρονα και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην περίπτωση που και οι ανταγωνιστές επίσης επιδιώκουν την ηγεσία κόστους η επιχείρηση φθάνει τελικά στο σημείο όπου η περαιτέρω μείωση του κόστους απαιτεί μια θυσία στη διαφοροποίηση. Έτσι οι βασικές-στρατηγικές γίνονται ασυμβίβαστες και η σχετική επιλογή πρέπει να γίνει. Βέβαια να μια επιχείρηση κατορθώσει να επιτύχει ταυτόχρονα ηγεσία κόστους και μοναδικότητα στη διαφοροποίηση, τότε το όφελος θα είναι μεγάλο και θα ισούται τουλάχιστον με το άθροισμα του οφέλους που η κάθε μια στρατηγική παρέχει στην επιχείρηση.

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι στρατηγικές αυτές μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα είναι οι εξής :

- Οι ανταγωνιστές δεν έχουν βασική στρατηγική
- Το μερίδιο αγοράς επηρεάζει το κόστος
- Αξιοποίηση σημαντικών καινοτομιών

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η επιτυχία πολλών μεγάλων επιχειρήσεων, η επιβίωση τους, τα υψηλά τους κέρδη, η συνεχή αύξηση των πωλήσεων τους, η διαχρονικότητα τους, η εδραίωση του προϊόντος τους στην αγορά οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην στρατηγική τους.

Από την άλλη επιχειρήσεις που η στρατηγική ή η διοίκηση τους δεν είναι καλή ή ασκείται από άτομα που δεν είναι επαγγελματίες αντιμετωπίζει κίνδυνο επιβίωσης. Οι αδυναμίες που παρουσιάζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι:

- Η παρανόηση των ρόλων του μάνατζερ και του εκτελεστή έργου
- Η παρανόηση της έννοιας κέρδος
- Η έλλειψη σχεδιασμού-προγραμματισμού
- Η απασχόληση με αλλότρια

- Η απεμπόληση βασικών ευθυνών
- Η μη αξιοποίηση των ανθρώπων
- Η μη αναγνώριση των ατομικών επιδόσεων
- Η νοοτροπία «κάτω τάδε τα χέρια από τον τάδε»
- Η δημιουργία «αυλής» του μάνατζερ
- Το κακό μάνατζμεντ του χρόνου

Σύμφωνα με μια έρευνα του 1970, που όμως τα αποτελέσματα της ισχύουν και στις μέρες μας, όπως αποδεικνύουν νεότερες έρευνες.

Σύμφωνα με μελέτες της δεκαετίας του '80, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθυστερούν να προσαρμοστούν και χρησιμοποιούν μοντέρνες τεχνικές management. Η εξήγηση που δίνουν γι' αυτό το φαινόμενο είναι ότι οι άνθρωποι που διοικούν τις ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι επαγγελματίες Managers. Είναι συνήθως οι ιδιοκτήτες τους ή συγγενείς τους που όμως δεν έχουν εκπαίδευση πάνω σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων.

Και από μελέτες της δεκαετίας του '90 φαίνεται η ίδια κατάσταση. Ένα μικρό μέρος δυναμικών ηγετικών επιχειρήσεων ακολουθεί τα νέα δεδομένα της διεθνοποίησης. Οι κλασσικές ελληνικές επιχειρήσεις μειονεκτούν δραματικά έναντι των ευρωπαϊκών, αμερικανικών, ιαπωνικών σε όλους τους παράγοντες που αφορούν την ανταγωνιστικότητά τους. Συγκεκριμένα :

-από πλευρά στρατηγικής οι ελληνικές επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στην εσωτερική και αυτόνομη ανάπτυξη, υποτιμώντας τη σημασία της τεχνολογίας και τις αλλαγές που θα επιφέρει, και δεν προκρίνουν τις εξωτερικές συνεργασίες, απορρίπτοντας με έμφαση την ένταξη τους σε διεθνείς ομίλους.

-από πλευρά μέσων ανταγωνισμού, η έρευνα δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εξακολουθούν να είναι προσανατολισμένες στα κλασσικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (τιμή, ποιότητα, όνομα, εξυπηρέτηση) που όμως οι ξένοι ανταγωνιστές τα θεωρούν προϋπόθεση για να βρίσκεται κάποιος στην αγορά και όχι ως πλεονεκτήματα.

-από πλευρά συστημάτων οργάνωσης, φαίνεται ότι οι κλασσικές οικογενειακές και μεμονωμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν σε μικρότερο βαθμό τα νέα συστήματα, εργαλεία και τεχνικές διοίκησης.

-από πλευρά τρόπων διοίκησης υπάρχουν διαφορές μεταξύ των εγχώριων επιχειρήσεων. Οι επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων δεν προσφεύγουν συχνά στη χρήση εξωτερικών συμβουλών, αντίθετα με τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες προσαρμόστηκαν στην παγκοσμιοποίηση των αγορών ώστε να πετύχουν μεγαλύτερη ευελιξία και αποτελεσματικότητα.

Ο εκσυγχρονισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:

- με τη μεταφορά τμημάτων της παραγωγής τους στο εξωτερικό
- με τη δημιουργία ευέλικτων μορφών διοίκησης των επιμέρους τμημάτων της παραγωγής τους και
- τη συνεργασία με άλλες μικρότερες επιχειρήσεις σε μέγεθος μονάδες του εξωτερικού.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι, οποιαδήποτε στρατηγική επιλέξει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να επιβιώσει και να πετύχει του στόχους της, συνεπάγεται και διαφόρους κινδύνους. Όμως ο κίνδυνος για την επιχείρηση είναι μεγαλύτερος, και ίσως οδηγήσει και στην καταστροφή, αν η επιχείρηση δεν ακολουθήσει κάποια μορφή στρατηγικής.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία της. Είναι αυτή που θα κάνει τους στόχους και τις επιδιώξεις της πραγματικότητα, γι' αυτό ο καθορισμός στρατηγικής είναι αναγκαίος για κάθε επιχείρηση. Η επιλογή της στρατηγικής εξαρτάται και από τον κλάδο που βρίσκεται η επιχείρηση. Η εφαρμογή της γίνεται με διάφορα προγράμματα και μέσα από διάφορες διαδικασίες που απαιτούν χρόνο. Αρχικά σχεδιάζεται η εταιρική στρατηγική και έπειτα η ανταγωνιστική. Για αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού χρησιμοποιείται η αμυντική στρατηγική. Τα τελευταία χρόνια ακολουθείται και η στρατηγική συμμαχία, δηλαδή η συμφωνία συνεργασίας δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων.

Το βασικό στη στρατηγική μιας επιχείρησης είναι να βρει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το οποίο θα γίνει γνωστή στην αγορά. Με τον όρο στρατηγικό προφίλ εννοούμε με το οποίο θα γίνει γνωστή στην αγορά. Με τον όρο στρατηγικό προφίλ εννοούμε την τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά, τη επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και την εξεύρηση τρόπων για την υλοποίηση της. Το στρατηγικό προφίλ έχει τρεις διαστάσεις:

1. Ορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης
2. Επιλογή στρατηγικής με την οποία η επιχείρηση θα ανταγωνισθεί και
3. Υλοποίηση της στρατηγικής

Οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού για κάθε επιχείρηση είναι τρεις: στρατηγική κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης και στρατηγική εστίασης. Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η διαφοροποίηση είναι ο δεύτερος τύπος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να κατέχει μια επιχείρηση. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών μοναδικά. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει στοιχεία είτε από την στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από την στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Υπάρχουν δύο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: η εστίαση με ηγεσία κόστους και η εστίαση με διαφοροποίηση.

Υπάρχουν επιχειρήσεις που πέτυχαν ταυτόχρονα συνδυασμό ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης παρόλο το γεγονός της ύπαρξης ατόμων που υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές αυτές είναι αμοιβαία αποκλειόμενες.

Οι επιχειρήσεις που πέτυχαν τον ταυτόχρονο συνδυασμό των στρατηγικών αυτών, δεν θα πρέπει να αναπαύονται αλλά συνεχώς να επενδύουν σε νέες δραστηριότητες.

Όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσπαθούν να διαφοροποιήσουν την προσφορά τους σε ένα περιβάλλον, που γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό. Στην περίπτωση της στρατηγικής τοποθέτησης η επιχείρηση διαθέτει τρεις κύριες εναλλακτικές λύσεις, προσεγγίσεις: Το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ. Στην περίπτωση του μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, η επιχείρηση προτείνει ένα και μόνο προϊόν στο σύνολο της αγοράς που την ενδιαφέρει. Σύμφωνα με την στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, η επιχείρηση κατορθώνει να κυριαρχήσει σε ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς, παράγοντας διαφορετικά προϊόντα. Με το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ, η επιχείρηση αποβλέπει στην ικανοποίηση ενός και μόνο υποτιμήματος, ενός ορισμένου τμήματος της αγοράς.

Επομένως, καταλαβαίνουμε ότι η στρατηγική εξασφαλίζει στην επιχείρηση την επιβίωση, την διαχρονικότητα, τα κέρδη, την επιτυχία. Από όποιον και αν ασκείται-επιχειρηματία ή μέλη της διοίκησης, η στρατηγική είναι αυτή που βοηθά στην πραγματοποίηση των παραγωγικών, χρηματοοικονομικών και άλλων στόχων που έχει η επιχείρηση. Υπάρχουν και επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά αυτές έχουν λιγότερες πιθανότητες για υψηλά κέρδη. Ακόμα, ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν περισσότερα από ένα είδος στρατηγικής. Όλες οι στρατηγικές έχουν και ορισμένους κινδύνους, όμως αν η επιχείρηση δεν ακολουθήσει κάποια μορφή στρατηγικής θα έχει μεγαλύτερα και σημαντικότερα προβλήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης. « Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Διεθνής και ελληνική εμπειρία». Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1997.
2. Παντελής Γ. Πεχλιβανίδης. «Στρατηγικός Προγραμματισμός και στρατηγικό μάνατζμεντ των επιχειρήσεων», Αθήνα 1994.
3. Ιορδάνης Λαδόπουλος. «Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων II», Αθήνα 1998.
4. Σπύρος Λιούκας. «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», Αθήνα 1995.
5. Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης. « Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος», Τόμος Α. Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996.
6. Levitt T. "Marketing Success Through Differentiation Of Anything. Harvard Business Review. Jan-Feb 1989 p.p. 23-91
7. P. Aller . "Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων".
8. Νίκος Εξαδάκτυλος. « Η τεχνική των πωλήσεων».