

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΜΕ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τίτλος εργασίας:

**«Το σύγχρονο μάρκετινγκ στις ελληνικές επιχειρήσεις και ο
ρόλος του στη μέτρηση της αποδοτικότητάς του»**

Title:

**“The modern marketing in Greek business and its role in the
measurement of efficiency”**

ΠΑΠΠΑΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

PAPPAS ALEXANDROS

ΚΟΥΡΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

KOYRIS CHRISTOS

Επιβλέπων Καθηγητής: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ

Supervisor: GEORGIOS IGOUMENAKIS

ΠΥΡΓΟΣ 2015

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ABSTRACT	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	6
1.1. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	6
1.2.ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	7
1.3.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	8
1.4.ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	10
1.5.ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	11
1.6.ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο - ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΠΛΑΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	20
2.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΠΛΑΝ.....	20
2.2. ΟΦΕΛΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	22
2.3. ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	23
2.4. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	25
2.5. ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	26
2.6. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο - ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	38
3.1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	38
3.2.ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	39
3.3.ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	42
3.4.ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	43
3.5.ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο - Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	47
4.1.Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΟΝ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ	47
4.2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	49
4.3.ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ.....	51
4.4.ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	52
4.5.ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ...	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο - ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING -ERP)	57

5.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΤΟΧΟΣ ΕΝΟΣ ERP	57
5.1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΥΝ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP	59
5.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP ΚΑΙ INTERNET.....	60
5.3. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	64
6.1. ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	64
6.2. Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	65
6.3. ΛΟΓΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	66
6.4. ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	68
6.4.1. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	68
6.4.2. Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	69
6.4.3. ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, BALANCED SCORECARD (BSC)	70
6.4.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT, TQM).....	72
6.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ	74
6.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΤΗΣ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	76
7.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	76
7.2. Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ	77
7.3. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	77
7.3.1. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	78
7.3.2. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΓΡΑΦΗ.....	78
7.4. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	80
7.5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ, ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	83
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	108
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	114

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός στην παρούσα πτυχιακή εργασία είναι η μελέτη του σύγχρονου μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις και ο ρόλος του στη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους. Ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να γνωρίζει και να κατανοεί τον πελάτη τόσο καλά, ώστε το προϊόν ή υπηρεσία να τον ικανοποιεί και να πουλά από μόνο του/μόνη της. Το μόνο που χρειάζεται είναι να σχεδιάσει και να παρουσιάσει το προϊόν ή την υπηρεσία στην ολοκληρωμένη του/της μορφή.

Το πρώτο μας κεφάλαιο αφορά μια εισαγωγή στο μάρκετινγκ. Πιο αναλυτικά, μιλάμε για τη φιλοσοφία του, τις λειτουργίες του, τον καθορισμό των στόχων μάρκετινγκ και την τμηματοποίηση της αγοράς. Παρουσιάζουμε επίσης το σχέδιο μάρκετινγκ καθώς και το μείγμα μάρκετινγκ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφερόμαστε πιο συγκεκριμένα στο marketing plan των επιχειρήσεων, και πώς αυτό βοήθα στην επιτυχία τους. Υπογραμμίζουμε τα οφέλη του, παρουσιάζουμε τις δεξιότητες που απαιτούνται για την υλοποίησή του, αλλά και για τα στάδια κατάρτισής του.

Στο τρίτο κεφάλαιο έγινε λόγος για το εσωτερικό μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση. Αναφερθήκαμε στον σκοπό του, στους τύπους που παρουσιάζει, στη δομή του αλλά και στους λόγους που το καθιστούν απαραίτητο σε μια επιχείρηση.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά τον ανταγωνισμό στο χώρο των επιχειρήσεων. Προβάλαμε τους παράγοντες που τον επηρεάζουν, την πολιτική που τον διακρίνει, καθώς και για τη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύουμε το Σύστημα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP), παρουσιάζοντας τις βασικές του λειτουργίες, αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του στις επιχειρήσεις.

Το έκτο κεφάλαιο αφορά στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ. Μιλήσαμε για τους τρόπους μέτρησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης, για τους λόγους μέτρησής της, καθώς και για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης και την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου για τη βελτίωσή της.

Το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο, αφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα, στα αποτελέσματα που προέκυψαν, καθώς και στα συμπεράσματα που μπορέσαμε και βγάλαμε μέσα από αυτά.

ABSTRACT

The aim in this thesis is the study of modern marketing in business and its role in the measurement of their profitability. The goal of marketing is to know and understand the customer well, so as the product or the service will sell it its own. All we need is to design and present the product or service to complete its form.

Our first chapter covers an introduction to the marketing. Specifically, we talked about its philosophy, its functions, about the setting of marketing targets and market segmentation. Also we presented the marketing plan and the marketing mix.

In the second chapter we referred specifically to the marketing plan in the business, and how it helps them successfully. We highlight its benefits, we present the skills that required for its implementation, but also for the training stages.

In the third chapter we discussed about internal marketing in a business. We referred to its purpose, in its formulas that has presented, and about its structure and the reasons that make it necessary in a business.

The fourth chapter deals with the competition in business. We presented the factors affecting it, the policy that distinguishes it, and the bargaining power of suppliers and buyers.

In the fifth chapter we analyze the Enterprise Resource Planning (ERP), presenting the basic functions, but also the advantages and disadvantages in business.

The sixth chapter concerns the profitability of the business through marketing strategy. We talked about the measures of performance in a business, for purposes of measurement and for evaluating the performance of an enterprise and the development of the strategic plan to improve it.

The seventh and final chapter concerns the methodology we used in the survey, the results that came out from our research, and the conclusions that we got through them.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η επιχειρηματική φιλοσοφία που έχει κατευθύνει τη δράση των επιχειρήσεων τα τελευταία 30 χρόνια βασίζεται στην λεγόμενη αρχή του μάρκετινγκ (marketing concept), μια φιλοσοφία που θέτει ως βασική αποστολή μιας επιχείρησης την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Σύμφωνα με την αρχή αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει κάποια ανάγκη ή επιθυμία στην αγορά και επιδιώκει να την ικανοποιήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της. Η αρχή του μάρκετινγκ προϋποθέτει σταθερό προσανατολισμό προς την αγορά, συντονισμό προσπαθειών, τον πελάτη στην κορυφή των προτεραιοτήτων και, φυσικά, κερδοφορία (<http://www.bluewavemag.com/blueart012.htm>, 1999, Το μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση: μια σύντομη ανασκόπηση).

Μία επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί έχοντας ως σημείο εκκίνησης αλλά και ως τελικό στόχο κάθε δραστηριότητάς της τον πελάτη (αγοραστή/ τελικό καταναλωτή). Όταν μία επιχείρηση λειτουργεί με τον τρόπο αυτό λέμε ότι έχει υιοθετήσει τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Η φιλοσοφία αυτή:

- Στηρίζεται στον έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον καταναλωτή. Λειτουργεί δηλαδή με βάση τον καταναλωτή.
- Αναγνωρίζει ότι ο καταναλωτής είναι αυτός που γνωρίζει πώς θα ικανοποιήσει καλύτερα τις δικές του ανάγκες. Η επιχείρηση δηλαδή προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες των καταναλωτών άλλα και να μάθει πως οι ίδιοι οι καταναλωτές θεωρούν ότι μπορούν να τις ικανοποιήσουν.
- Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή αντιστοίχιση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων. Τα προϊόντα της επιχείρησης σχεδιάζονται ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες (Sandhusen, 2003: 35-36).

1.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι λειτουργίες του μάρκετινγκ είναι καθολικές, με την έννοια ότι πρέπει να εκτελεστούν σε όλα τα συστήματα μάρκετινγκ. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- Η λειτουργία της αγοράς, που σημαίνει τη διαδικασία της εκτίμησης των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Η λειτουργία της πώλησης, που σημαίνει την προώθηση ενός προϊόντος. Περιλαμβάνει την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση και άλλες μεθόδους μαζικών πωλήσεων. Είναι η περισσότερο γνωστή λειτουργία και πολλοί άνθρωποι νομίζουν ότι είναι η μόνη λειτουργία του μάρκετινγκ.

Οι δύο παραπάνω λειτουργίες περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες εκείνες που απαιτούνται για τη μεταβίβαση της κυριότητας των προϊόντων.

- Η λειτουργία της μεταφοράς, που σημαίνει τη μετακίνηση των αγαθών από τη μια περιοχή στην άλλη.
- Η λειτουργία της αποθήκευσης, που σημαίνει την ύπαρξη και διατήρηση των αγαθών για την αντιμετώπιση της ζήτησης στον επιθυμητό χρόνο.

Η τυποποίηση και διαβάθμιση, που περιλαμβάνει την ταξινόμηση των προϊόντων ανάλογα με το μέγεθος και την ποιότητα. Η τυποποίηση διευκολύνει την αγορά και την πώληση, γιατί αποφεύγεται έτσι η καθυστέρηση για εξέταση και δειγματοληψία (http://marketing--research.blogspot.gr/2007/11/blog-post_8149.html, 2007, Λειτουργίες Μάρκετινγκ).

- Η χρηματοδότηση, που παρέχει τα αναγκαία κεφάλαια, τις απαραίτητες πιστώσεις για την παραγωγή, μεταφορά, αποθήκευση, προώθηση, πώληση και αγορά των προϊόντων.
- Η ανάληψη κινδύνου, που περιλαμβάνει την αβεβαιότητα που συνδέεται με τη διαδικασία του μάρκετινγκ. Καμιά επιχείρηση δεν είναι βέβαιη ότι οι πελάτες θα θέλουν να αγοράσουν τα προϊόντα της. Τα προϊόντα μπορεί επίσης να καταστραφούν, να κλαπούν ή και να μη χρειάζονται πια (οικονομική απαξίωση).
- Συσκευασία, που περιλαμβάνει την τοποθέτηση των προϊόντων σε ειδικό συσκευαστικό υλικό για να τα κάνει πιο ελκυστικά στον αγοραστή και να τα προστατέψει από διάφορους φυσικούς κινδύνους.

- Η λειτουργία της πληροφόρησης της αγοράς, που περιλαμβάνει τη συλλογή, ανάλυση και διανομή πληροφοριών απαραίτητων για τον προγραμματισμό, εκτέλεση και έλεγχο των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ (Sandhusen, 2003: 29-30).

1.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

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

Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και συγκεκριμένα η εκτίμηση των υπαρχουσών και μελλοντικών συνθηκών της αγοράς, οδηγεί στον καθορισμό στόχων του μάρκετινγκ. Μεταξύ των πλέον συνηθισμένων και χρήσιμων στόχων είναι αυτοί που αναφέρονται στον όγκο των πωλήσεων, το μερίδιο της αγοράς, στο περιθώριο κέρδους, στην απόδοση κεφαλαίων και στο κόστος παραγωγής εκφρασμένο σαν ποσοστό των πωλήσεων (Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008: 33).

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

A) Αποδοχή (Acceptability). Ο στόχος θα πρέπει να είναι ευρέως αποδεκτός από τους υπεύθυνους για την επίτευξή τους και, κατά συνέπεια, πρέπει να αντανακλά σε ικανοποιητικό βαθμό τις αξίες και τις προτεραιότητές τους. Διαφορετικά η σύγκρουση του στόχου μ' αυτές θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποθάρρυνση των υπευθύνων.

B) Ευκαμψία (Flexibility). Ο στόχος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, ώστε να είναι δυνατό να μετατρέπεται ανάλογα με κάποιες προβλεπόμενες ή μη εξελίξεις ή μεταβολές στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης.

Γ) Παρότρυνση (Motivation). Ο στόχος θα πρέπει να μεταδίδει στους υπευθύνους για την υλοποίησή του, την έντονη επιθυμία για την επίτευξή του. Η επίτευξή του, δηλαδή, θα πρέπει να παρέχει κάποια κίνητρα σ' αυτούς, ηθικά ή υλικά, τα οποία να υπονοούνται μέσα στον στόχο. Συνεπώς, ο στόχος δεν πρέπει να είναι ούτε πολύ εύκολα επιτεύξιμος, αλλά ούτε και ακατόρθωτος. Στην πρώτη περίπτωση θα δημιουργούσε αδιαφορία, ενώ στη δεύτερη απογοήτευση.

Δ) Συνοχή (Consistency). Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν εσωτερική συνοχή και μεταξύ τους, αλλά και με την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Έτσι, η επίτευξη καθ' ενός απ' αυτούς θα πρέπει να συνεπάγεται επίτευξη μέρους της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης.

Ε) Ευληπτότητα (Understandability). Η διατύπωση του στόχου είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς θα πρέπει να είναι πλήρως και εύκολα κατανοητός από εκείνους που θα τον υλοποιήσουν. Έτσι, το ύφος και η γλώσσα έκφρασής του, θα πρέπει να είναι ανάλογης απλότητας και ευκρίνειας.

Στ) Εφικτότητα (Achievability). Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξή τους στα πλαίσια των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Γενικά, οι στόχοι θα πρέπει να προκύπτουν από μια διεξοδική διερεύνηση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και όχι από αβάσιμες επιθυμίες της ανωτάτης διοίκησης (Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008: 33).

1.4. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Είναι αδύνατο ένα προϊόν να ικανοποιήσει όλους τους καταναλωτές. Αυτό συμβαίνει γιατί:

- Όλοι οι καταναλωτές δεν είναι ίδιοι.
- Οι ανάγκες των καταναλωτών διαφέρουν.
- Οι αντιλήψεις των καταναλωτών για τα προϊόντα διαφέρουν.
- Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι των καταναλωτών διαφέρουν.

Οι παραπάνω παράγοντες καθιστούν αναγκαία την τμηματοποίηση της αγοράς. Η τμηματοποίηση της αγοράς αφορά τη διαδικασία ομαδοποίησης των καταναλωτών, από μία μεγάλη και ετερογενή αγορά, σε μικρότερα και περισσότερο ομοιογενή τμήματα και την αναγνώριση τέτοιων τμημάτων, με παρόμοιες ανάγκες και χαρακτηριστικά, ως αγορών-στόχων.

Η τμηματοποίηση της αγοράς επιτρέπει την καλύτερη ανάλυση των καταναλωτών. Η επιχείρηση έχοντας να προσεγγίσει ένα ομοιογενές τμήμα καταναλωτών μπορεί να εμβαθύνει στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών τους. Ταυτόχρονα, μπορεί να αναλύσει καλύτερα τους ανταγωνιστές της και να απαντά στις ενέργειες τους πιο αποτελεσματικά. Επίσης, το να στοχεύει μία επιχείρηση στο σύνολο της αγοράς είναι μη ρεαλιστικό και από πλευράς οικονομικών πόρων. Η στόχευση των ενεργειών μίας επιχείρησης σε κάποια τμήματα της αγοράς μειώνει τα κόστη προώθησης και διανομής. Τέλος, με την τμηματοποίηση μία επιχείρηση μπορεί να αναπτύσσει διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς και έτσι να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών. Επίσης μπορεί να είναι πιο ευκίνητη στις αλλαγές που συντελούνται σε κάθε ανεξάρτητο τμήμα και έτσι να είναι περισσότερο αποτελεσματική και να μεγιστοποιεί τα κέρδη της (Κοκκινάκη, Φ. 2008: 17).

Η τμηματοποίηση αποτελείται από τα εξής στάδια: (1) επιλογή των μεταβλητών τμηματοποίησης, δηλαδή των κριτηρίων εκείνων με βάση τα οποία θα γίνει η τμηματοποίηση των καταναλωτών (γεωγραφικές, κοινωνικο-οικονομικές, δημογραφικές, ψυχογραφικές μεταβλητές, μεταβλητές σχετικές με τις συνήθειες των καταναλωτών, σχετικές με την διαφορετική αγοραστική περίσταση κτλ.). (2)

ανάλυση του προφίλ των τμημάτων που προέρχονται από την χρήση της επιλεγμένης ή των επιλεγμένων μεταβλητών, και (3) αξιολόγηση των τμημάτων που έχουν προκύψει. Τα στάδια που ακολουθούν την τμηματοποίηση είναι: η διαδικασία της επιλογής των αγορών-στόχων, η επιλογή των στρατηγικών που θα χρησιμοποιηθούν για να προσεγγισθούν οι αγορές- στόχοι και η κατάλληλη τοποθέτηση του προϊόντος (κατανόηση των αντιλήψεων των καταναλωτών, σχεδιασμός σχετικού μείγματος μάρκετινγκ κτλ.).

1.5. ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μία επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να συντάξει ένα σχέδιο μάρκετινγκ είτε για εσωτερική χρήση είτε για εξωτερική. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να συντάξει ένα σχέδιο μάρκετινγκ όταν ξεκινάει την δράση της σε μία αγορά, όταν δηλαδή εισάγει ένα νέο προϊόν. Επίσης, μπορεί να συντάσσει ένα σχέδιο μάρκετινγκ κάθε συγκεκριμένη χρονική περίοδο (π.χ. κάθε χρόνο) ώστε να προγραμματίζει τις ενέργειες μάρκετινγκ για το διάστημα αυτό και να ελέγχει την πορεία της. Ένα σχέδιο μάρκετινγκ μπορεί να συνταχθεί και για εξωτερική χρήση, όταν απευθύνεται σε κάποιο άτομο ή οργανισμό εκτός της επιχείρησης, συνήθως για την προσέλκυση πόρων, π.χ. δάνεια, χρηματοδοτήσεις κτλ. Το σχέδιο μάρκετινγκ ακολουθεί μια σχετικά συγκεκριμένη δομή, αν και μπορεί να υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις (Κοκκινάκη, Φ. 2008: 19-20).

Η βασική δομή ενός σχεδίου μάρκετινγκ είναι η ακόλουθη:

1. Βασική περίληψη για τον διευθυντή είτε της ίδιας της επιχείρησης είτε του εξωτερικού οργανισμού
2. Ανάλυση παρούσας κατάσταση
 2. 1 Ανάλυση πωλήσεων
 2. 2 Ανάλυση βιομηχανίας/ ελαστικότητας του κλάδου
 2. 3 Ανάλυση ανταγωνιστών
 2. 4 Ανάλυση πελατών
 2. 5 Ανάλυση πόρων

3. Υποθέσεις σχεδιασμού (τι υποθέσεις έχουν γίνει κατά την κατάρτιση του συγκεκριμένου σχεδίου)
4. Προβλήματα και ευκαιρίες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ή επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση
5. Στόχοι Μάρκετινγκ
6. Στρατηγικές Μάρκετινγκ
7. Προγράμματα Μάρκετινγκ/ Εφαρμογή στρατηγικής Μάρκετινγκ (πώς ακριβώς θα εφαρμοστεί η στρατηγική μάρκετινγκ, συγκεκριμένα προγράμματα)
8. Οικονομικά έγγραφα (π.χ. προϋπολογισμός, χρηματοοικονομικές αναλύσεις)
9. Μέθοδοι παρακολούθησης και έλεγχου (τρόποι αξιολόγησης της πορείας των προγραμμάτων μάρκετινγκ)
10. Σχέδια έκτατης ανάγκης και εναλλακτικές στρατηγικές
11. Παραρτήματα- Βιβλίο γεγονότων και στοιχείων (fact book) (Κοκκινάκη, Φ. 2008: 19-20).

1.6. ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο των αποφάσεων και της λειτουργίας του marketing εκφράζεται με τον όρο "μείγμα marketing" (marketing mix). Είναι δηλαδή ένα σύστημα στενά συνδεδεμένων μεταβλητών, που σχεδιάστηκαν, για να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών - πελατών και τους στόχους της επιχείρησης.

Οι μεταβλητές αυτές είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα "4P's", δηλαδή το προϊόν (product), η τιμή (price), η διανομή ή διακίνηση (place) και η προώθηση (promotion), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μείγματα.

Ø Το προϊόν

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου δε την ικανοποίηση των διάφορων αναγκών των καταναλωτών, (φυσικών προσώπων, επιχειρήσεων κ.λπ.). Ως προϊόν ή υπηρεσία, αναφέρεται όχι μόνο το φυσικό προϊόν, αλλά και οι σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος (brand name), η συσκευασία κ.λπ. Προϊόν ή υπηρεσία, επομένως, είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με στόχο να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών (Μπουράντας, Α., 1999: 64-70).

Κάθε προϊόν συνδέεται στενά με τα άλλα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ. Αυτό συμβαίνει, διότι και τα 4-P συμβάλλουν στη διαμόρφωση της «εικόνας του προϊόντος» και κατ' επέκταση της «εικόνας της επιχείρησης». Έτσι, οι αποφάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέονται άμεσα με τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την πολιτική προώθησης του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να κυκλοφορήσει στην αγορά δεν αρκεί μόνο να είναι καλής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να συνδέεται από μια ανταγωνιστική τιμή, ένα κατάλληλο δίκτυο διανομής που να διασφαλίζει την έγκαιρη και σε επαρκείς ποσότητες μεταφορά και αποθήκευση στα σημεία πώλησης, καθώς και από μια αποτελεσματική πολιτική προώθησης που θα το καταστήσει γνωστό στους καταναλωτές. Τα προϊόντα, όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί, έχουν ζωή που χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια εξέλιξης. Τα κύρια στάδια εξέλιξης κάθε

προϊόντος είναι: η είσοδος του προϊόντος στην αγορά, η ανάπτυξή του, η ωριμότητα και ο κορεσμός, και η παρακμή που οδηγεί ενδεχομένως στο «θάνατο» και στην απαξίωσή του.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι το προϊόν αφορά τον προσδιορισμό, την επιλογή και την ανάπτυξη του προϊόντος, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Τα κύρια στοιχεία που διαμορφώνουν την πολιτική προϊόντος είναι:

- Τεχνικά χαρακτηριστικά/ Προδιαγραφές
- Ποιότητα
- Σχέδιο/ μεγέθη/ χρώμα
- Εμπορικό σήμα - Μάρκα
- Χρηστικότητα
- Συσκευασία
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- Εγγύηση
- Πολιτική επιστροφών

Ø Η τιμή

Τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Απεικονίζει το «πόσο» ή «με τι» ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας. Αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για τον καταναλωτή σε σχέση με τα άλλα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν και τον βοηθά να αποφασίσει κατάλληλα, ώστε τα χρήματα που θα διαθέσει για μια αγορά να του παρέχουν και την αντίστοιχη ικανοποίηση.

Η τιμή επηρεάζει την «εικόνα του προϊόντος» και, επομένως, οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά τόσο με τους αντίστοιχους στόχους των άλλων 3-p του μείγματος μάρκετινγκ όσο και με αυτούς των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης (Μπουράντας, Α., 1999: 64-70).

Γενικότερα, θα λέγαμε ότι η τιμή αφορά τον καθορισμό των τιμών και της τιμολογιακής πολιτικής, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες του καταναλωτή, τον ανταγωνισμό και το κόστος παραγωγής. Τα κύρια στοιχεία που περιλαμβάνονται στην πολιτική τιμών είναι:

- Τιμή τιμοκαταλόγου
- Εκπτώσεις
- Προμήθειες
- Όροι πληρωμής/τρόποι

Ø Τα δίκτυα (κανάλια) διανομής

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να φτάνουν στους καταναλωτές, όταν τα χρειάζονται στις επιθυμητές ποσότητες και με την ανάλογη ποιότητα. Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. τη βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή. Τα δίκτυα διανομής (κανάλια), δηλαδή οι δρόμοι που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες για να φτάσουν στα σημεία πώλησης, αναφέρονται στα άτομα και στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διαδικασίες διακίνησης των προϊόντων, δηλαδή στη μεταφορά, στην αποθήκευση κ.λπ.

Συνοψίζοντας και εδώ θα λέγαμε ότι τα δίκτυα διανομής αφορούν την επιλογή ενός καναλιού διανομής και των μεθόδων διανομής ώστε να εξασφαλιστεί η ύπαρξη των προϊόντων όταν και όπου ζητούνται, ώστε ο αγοραστής να τα αποκτήσει όσο το δυνατόν ευκολότερα (Μπουράντας, Α., 1999: 64-70).

Τα κύρια σημεία που διαμορφώνουν την πολιτική διανομής είναι:

- Κανάλια διανομής
- Μέθοδοι διανομής
- Γεωγραφική Κάλυψη
- Σημεία πώλησης
- Μεταφορά
- Αποθήκευση
- Αποθέματα

Ø Η προώθηση

Η προώθηση είναι, σύμφωνα με αρκετές εκτιμήσεις, η πιο δυναμική μεταβολή του μάρκετινγκ, γιατί φέρει σε επαφή πωλητές και αγοραστές. Η αποτελεσματική προώθηση στοχεύει:

- Στην πληροφόρηση των καταναλωτών, σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που διατίθεται
- Στην προσπάθεια να πειστούν οι καταναλωτές ότι αυτό το προϊόν ή αυτή η υπηρεσία είναι η καλύτερη εναλλακτική επιλογή για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τα μηνύματα επομένως που «εκπέμπονται» με την ιδιότυπη αυτή μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στους πωλητές και τους αγοραστές, επηρεάζουν τη στάση και διαμορφώνουν ευνοϊκή καταναλωτική συμπεριφορά για το προϊόν ή την υπηρεσία. Υπάρχει στενή σχέση της προώθησης με τις άλλες τρεις μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ, δηλαδή το προϊόν, την τιμή και τη διανομή.

Η προώθηση, για να ανταποκριθεί στους στόχους της, χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία που αποτελούν το «μείγμα προώθησης». Αυτά είναι η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις, η προώθηση πωλήσεων, (οι εκθέσεις, τα δείγματα, οι εκπτώσεις, οι προσφορές), η δημοσιότητα, οι δημόσιες σχέσεις.

Η εφαρμογή της πολιτικής προώθησης δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρήσεις που έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Αντίστοιχη πολιτική αναπτύσσεται και από άλλους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα, με στόχο την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων ατόμων σε θέματα κοινωνικά, οικονομικά κ.ά. το κράτος αντίστοιχα μπορεί να εφαρμόσει αντίστοιχη πολιτική προώθησης και προβολής θεμάτων που αναφέρονται σε θέματα εθνικά, πολιτιστικά, πολιτιστικά, παιδείας κ.λπ.

Με δυο λόγια λοιπόν η προώθηση αφορά την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικής προώθησης και περιλαμβάνει το σύνολο των επικοινωνιακών καναλιών και εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία με το δυνητικό αγοραστή (να προκαλεί το ενδιαφέρον και την επιθυμία του σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αγοράς και κατανάλωσης ενός προϊόντος). Τα κανάλια επικοινωνίας είναι:

- Διαφήμιση (π.χ. τηλεόραση, ραδιόφωνο, τύπος, υπαίθρια διαφήμιση/outdoor)

- Δημοσιότητα και Δημόσιες σχέσεις (δελτία τύπου, ομιλίες, χορηγίες, δωρεές, προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, lobbying κ.ά.)
- Προώθηση πωλήσεων (κουπόνια, εκπτώσεις, δείγματα, επιδείξεις, προωθητικό υλικό, εκθέσεις, διαγωνισμοί, κ.α.)
- Προσωπική πώληση
- Άμεσο και αλληλεπιδραστικό μάρκετινγκ (άμεση επικοινωνία με τον καταναλωτή π.χ. μέσω direct mail, τηλεμάρκετινγκ, τηλεόρασης αμφίδρομης επικοινωνίας, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διαδικτύου, κινητού τηλεφώνου) (Μπουράντας, Α., 1999: 64-70).



Στις υπηρεσίες, το μείγμα του Μάρκετινγκ περιλαμβάνει τρία επιπρόσθετα στοιχεία (+3Ps) που αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στοιχεία αυτά είναι οι άνθρωποι

(people), οι διαδικασίες (process) και το περιβάλλον της επιχείρησης (physical evidence).

Ø Άνθρωποι

Οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ, και είναι αναπόσπαστο εργαλείο για τις υπηρεσίες. Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει μια τράπεζα, μια αεροπορική εταιρεία ή ένα εμπορικό κατάστημα συνδέεται στενά με την εξυπηρέτηση που προσφέρει ο υπάλληλος, ο πωλητής ή ο καταστηματούχος ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο της επιχείρησης που έρχεται σε έμμεση ή άμεση επαφή με τους πελάτες. Κύρια στοιχεία για την πολιτική ανθρώπινου δυναμικού είναι: (<http://elearning.promotion3e.de/gr/lore-of-sale/marketing/marketing-mix-of-services.html>, 2011, Μίγμα Μάρκετινγκ)

- Εκπαίδευση
- Προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού
- Κίνητρα - Πριμοδότηση
- Εταιρική κουλτούρα

Ø Διαδικασίες

Η φύση των διαφόρων διαδικασιών, ο βαθμός πολυπλοκότητάς τους και ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους αποτελούν επίσης σημαντικά στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ και σχετίζονται με την ποιότητας εξυπηρέτηση του πελάτη. Π.χ., η μεταφορά χρηματικών ποσών από ένα τραπεζικό λογαριασμό σε κάποιον άλλο μπορεί να γίνει με επίσκεψη στο τραπεζικό κατάστημα κατά τις εργάσιμες ώρες ή μέσω ATM, τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού υπολογιστή από το γραφείο ή το σπίτι του πελάτη χωρίς αυτός να είναι υποχρεωμένος να επισκεφθεί την τράπεζα.

Ø Περιβάλλον επιχείρησης

Αφορά τα στοιχεία εκείνα που επηρεάζουν την εικόνα της επιχείρησης (πραγματική ή ψυχολογική επίδραση) και σχετίζονται με τις υποδομές, το περιβάλλον και τις δράσεις της. Κάποια στοιχεία που σχετίζονται με το περιβάλλον της επιχείρησης είναι:

- Τοποθεσία εγκαταστάσεων
- Κτήριο (ποιότητα κατασκευής, εξωτερικός και εσωτερικός διάκοσμος)
- Εξοπλισμός γραφείου και τεχνολογικός εξοπλισμός
- Λειτουργικότητα, ασφάλεια και υγιεινή των χώρων
- Σήμανση (εγκαταστάσεων, οχημάτων, στολές προσωπικού)
- Έντυπα π.χ. αποδείξεις πώλησης
- Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών (<http://elearning.promotion3e.de/gr/lore-of-sale/marketing/marketing-mix-of-services.html>, 2011, Μίγμα Μάρκετινγκ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - ΤΟ MARKETING PLAN ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ MARKETING PLAN

Η εφαρμογή του μάρκετινγκ είναι άρρητα συνδεδεμένη με την έννοια του σχεδιασμού ή προγραμματισμού μάρκετινγκ (marketing planning). Σύμφωνα με τον McDonald ο σχεδιασμός/προγραμματισμός μάρκετινγκ ορίζεται ως: «ο συστηματικός τρόπος αναγνώρισης επιμέρους εναλλακτικών, επιλογής ορισμένων από αυτές, χρονοπρογραμματισμού και κοστολόγησής τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Αυτή η διαδικασία αναφέρεται στην προγραμματισμένη χρήση των πόρων μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ. Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ είναι απλά μια λογική σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των στόχων μάρκετινγκ και στη διαμόρφωση πλάνων για την επίτευξή τους».

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ αναγνωρίζεται ως μια συστηματική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση των ευκαιριών και των πόρων της επιχείρησης, τον καθορισμό στόχων μάρκετινγκ και την ανάπτυξη ενός πλάνου εφαρμογής και ελέγχου επιμέρους τακτικών μάρκετινγκ.

Ο συστηματικός προγραμματισμός μάρκετινγκ συνοδεύεται από μια σειρά πλεονεκτημάτων τα οποία συνδέονται με την αποτελεσματική χρήση των επιχειρησιακών πόρων και οδηγούν σε μεγιστοποίηση των εσόδων της επιχείρησης. Στη λογική αυτή έχει υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις που προγραμματίζουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ με συστηματικό τρόπο:

- Ικανοποιούν τα «καλύτερα» και περισσότερο υποσχόμενα τμήματα της αγοράς
- Πρωταγωνιστούν στις εξελίξεις στην αγορά και είναι έτοιμες να προσαρμοστούν ανάλογα
- Εξασφαλίζουν και χρησιμοποιούν τους επιχειρησιακούς πόρους με τον καλύτερο τρόπο,
- Ελαχιστοποιούν τις απειλές που μπορεί να δεχτούν
- Αναγνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους έγκαιρα

- Εμφανίζουν καλύτερη επικοινωνία και πιο συντονισμένες ενέργειες μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών
- Ελαχιστοποιούν τις μη-ορθολογικές αντιδράσεις σε αναπάντεχα γεγονότα (π.χ. ξαφνικές ενέργειες ανταγωνιστών)
- Μεγιστοποιούν τα έσοδά τους
- Κυριαρχούν έναντι των ανταγωνιστών

Η σημαντικότητα του προγραμματισμού μάρκετινγκ οδηγεί στην αναγκαιότητα κατάρτισης από τις επιχειρήσεις Προγραμμάτων Μάρκετινγκ (Marketing Plans), που δεν είναι τίποτα άλλο από το γραπτό κείμενο ή τον οδηγό εφαρμογής και ελέγχου των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, οι οποίες συνδέονται με την ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης (Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2010: 32-33).

2.2. ΟΦΕΛΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η κατάρτιση ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ αποτελεί σημαντική διοικητική δραστηριότητα με πολλά πλεονεκτήματα. Ειδικότερα, ένα Πρόγραμμα Μάρκετινγκ που έχει καταρτιστεί κατά τρόπο συστηματικό και σωστό έχει τα ακόλουθα οφέλη για την επιχείρηση:

- Λειτουργεί ως χάρτης (road map) που καθοδηγεί την επιχείρηση προς τη σωστή κατεύθυνση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.
- Υποβοηθά τον διοικητικό έλεγχο και την υλοποίηση της στρατηγικής της.
- Ενημερώνει τα στελέχη που συμμετέχουν για πρώτη φορά στην υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ για τον ρόλο τους και τον τρόπο επίτευξης των στόχων του προγράμματος.
- Υποβοηθά στην εξεύρεση πόρων για την υλοποίησή του.
- Διεγείρει τη διοικητική σκέψη και την καλύτερη χρήση των περιορισμένων επιχειρησιακών πόρων
- Βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης και την κατανομή υπευθυνοτήτων, ενεργειών και επιχειρησιακού χρόνου.
- Επιτρέπει στα στελέχη να αποκαλύψουν και να διαχειριστούν εγκαίρως προβλήματα, ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές που δεν καταρτίζουν πρόγραμμα μάρκετινγκ, αφού μέσα από τη διαδικασία κατάρτισης του προγράμματος μελετά την αγορά και τους ανταγωνιστές και είναι καλύτερα να τους αντιμετωπίσει (Νικολής, Δ., 1995: 14).

2.3. ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο τρόπος σύνταξης και παρουσίασης του Προγράμματος Μάρκετινγκ αποτελεί το σημαντικότερο ίσως παράγοντα επιτυχίας (ή αποτυχίας) του γιατί από αυτόν εξαρτάται τόσο η απόδοση ή η απόρριψη των προτεινόμενων ενεργειών μάρκετινγκ από τη διοίκηση της επιχείρησης, όσο και η κατανόηση του περιεχομένου του προγράμματος από τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης που θα κληθούν να συμμετάσχουν στην υλοποίησή του. Κατά συνέπεια, η σύνταξη και η παρουσίαση του Προγράμματος Μάρκετινγκ πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή.

Η δομή ενός αποτελεσματικού Προγράμματος Μάρκετινγκ περιλαμβάνει: α) Περίληψη (executive summary) και Εισαγωγή β) Κυρίως Μέρος και, τυχόν, γ) Παραρτήματα.

Η παρουσία του Προγράμματος Μάρκετινγκ αρχίζει με την περίληψη (Executive summary) και την Εισαγωγή. Η περίληψη έχει ως σκοπό να παραθέσει με συνοπτικό τρόπο τα βασικά σημεία του Προγράμματος Μάρκετινγκ, και συγκεκριμένα, τα προϊόντα που περιλαμβάνει, τις αγορές στις οποίες αναφέρεται, στους στόχους και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν. Από την άλλη μεριά, σκοπός της Εισαγωγής είναι να προετοιμάσει τον αναγνώστη για τη μελέτη του κυρίως Προγράμματος Μάρκετινγκ. Η Εισαγωγή θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα: (Κυριαζόπουλος, Π., 2001: 403-4)

- Να είναι σύντομη, περιεκτική και απόλυτα κατανοητή.
- Να επικεντρώνει την προσοχή του αναγνώστη στον πραγματικό σκοπό του Προγράμματος Μάρκετινγκ.
- Να έχει το ίδιο στυλ με το κείμενο που ακολουθεί.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι μια επιτυχημένη Εισαγωγή καταλαμβάνει περίπου δύο-τρεις σελίδες και αναφέρει:

§ *Το επιχειρησιακό επίπεδο στο οποίο αναφέρεται το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ*

Στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου τα προϊόντα είναι πολλά, γίνονται ξεχωριστά Προγράμματα Μάρκετινγκ για κάθε προϊόν. Έτσι είναι χρήσιμο αυτός που αρχίζει να διαβάζει το πρόγραμμα, να γνωρίζει αν αφορά συγκεκριμένο προϊόν (υφιστάμενο ή νέο), γραμμή προϊόντος ή το σύνολο της επιχείρησης.

§ *Την περίοδο που καλύπτει το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ*

Συνήθως το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ καλύπτει το ημερολογιακό έτος, αλλά σε ειδικές περιπτώσεις (π.χ. λανσάρισμα νέου προϊόντος) μπορεί να καλύπτει μικρότερη ή μεγαλύτερη περίοδο.

§ Τα τμήματα ή τα στελέχη που δεσμεύονται για την εκτέλεση του Προγράμματος Μάρκετινγκ, ανεξάρτητα από τον τρόπο που τελικά πραγματοποιείται τυπικά η δέσμευση.

Στο Κυρίως Μέρος του Προγράμματος Μάρκετινγκ γίνεται παρουσίαση όλων των σχετικών στοιχείων που αφορούν στόχους, στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ.

Το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με την παράθεση σε Παράρτημα αναλυτικών πληροφοριών (π.χ. αποτελέσματα ερευνών αγοράς).

2.4. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ένα στέλεχος μάρκετινγκ, προκειμένου να καταρτίσει και να υλοποιήσει ένα Πρόγραμμα Μάρκετινγκ, θα πρέπει να διαθέτει τις ακόλουθες δεξιότητες:

§ Κρίση

Πρέπει να διαθέτει κρίση για να μπορεί να αξιολογεί τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του και να παίρνει τις σωστές αποφάσεις για τη διαμόρφωση του προγράμματος δράσης.

§ Διαίσθηση

Πρέπει να διαθέτει διαίσθηση ώστε να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και τα προβλήματα που είναι κρυμμένα στο περιβάλλον.

§ Δημιουργική Σκέψη

Πρέπει να διαθέτει δημιουργική σκέψη για να είναι σε θέση να διαμορφώνει νέες στρατηγικές ανάπτυξης αλλά και άμυνας για τα προϊόντα της επιχείρησης.

§ Ικανότητα Καλής Επικοινωνίας

Η σωστή και αποτελεσματική υλοποίηση ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ προϋποθέτει συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Για να εξασφαλιστεί όμως αυτή η συνεργασία απαιτείται καλή πληροφόρηση που εξασφαλίζεται μόνο όταν το στέλεχος μάρκετινγκ που έχει αναλάβει την εκπόνηση του Προγράμματος Μάρκετινγκ διαθέτει την ικανότητα να επικοινωνεί με όλα τα τμήματα/λειτουργίες της επιχείρησης (Longenecker, Moore, Petty, 2005: 142).

§ Πειθώ

Πέρα όμως από την καλή επικοινωνία, απαιτείται και πειθώ. Τα στελέχη του μάρκετινγκ συνήθως δεν έχουν ιεραρχική εξουσία πάνω στα στελέχη των άλλων τμημάτων που εμπλέκονται στην υλοποίηση του προγράμματος (π.χ. στελέχη παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, πωλήσεων, κ.λπ.) Κατά συνέπεια, το μόνο όπλο που έχουν στη διάθεσή τους για να εξασφαλίσουν την πρόθυμη συνεργασία των άλλων στελεχών είναι η πειθώ.

2.5. ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στάδιο 1: Ανάλυση Περιβάλλοντος

Κάθε εταιρία λειτουργεί μέσα και επηρεάζεται από ένα ευρύτερο περιβάλλον, που περιλαμβάνει ανθρώπους, άλλες εταιρίες, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες και νομικούς περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα, το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει τις διαφόρων ειδών αγορές /καταναλωτικά κοινά, τους προμηθευτές, τα κυβερνητικά και νομικά σώματα, τις τεχνολογικές και οικονομικές συνθήκες, τα εργατικά σωματεία και τους ανταγωνιστές.

Το περιβάλλον αυτό επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας με τρεις διαφορετικούς τρόπους.

- Πρώτον, το περιβάλλον επηρεάζει την εταιρία μέσω των απαιτήσεων που έχει από αυτήν. Για παράδειγμα, οι απαιτήσεις και οι προτιμήσεις των καταναλωτών παίζουν σημαντικότατο ρόλο για τον καθορισμό της ποσότητας, της τιμής και της ποιότητας των αγαθών – των προϊόντων και /ή των υπηρεσιών – που προσφέρει η εταιρία.
- Δεύτερον, το περιβάλλον επηρεάζει την εταιρία μέσω των περιορισμών που της θέτει. Αυτοί οι περιορισμοί προκύπτουν από έλλειψη κεφαλαίου, ανεπαρκή τεχνολογικό εξοπλισμό, νομικές απαγορεύσεις της κυβέρνησης, δικαστικές αποφάσεις ή από συλλογικές συμφωνίες που συνάπτονται στους κύκλους της αγοράς (Longenecker, Moore, Petty, 2005: 145-150).
- Τρίτον, το περιβάλλον επηρεάζει την εταιρία μέσω των ευκαιριών που της παρέχει, όπως για παράδειγμα, με την απελευθέρωση της αγοράς, το ελεύθερο εμπόριο ή με τη δημιουργία νέων αγορών εξαιτίας της ανακάλυψης νέων τεχνολογικών καινοτομιών.

Στάδιο 2: Αξιολόγηση Προϊοντικού Χαρτοφυλακίου

Αναμφισβήτητα, η αξιολόγηση των υπαρχόντων προϊόντων ης επιχείρησης αποτελεί μια από τις κυριότερες δραστηριότητες των υπευθύνων μάρκετινγκ ώστε να επιτυγχάνεται κατανομή των πόρων (χρηματοοικονομικών, παραγωγικών, μάρκετινγκ, κ.λπ.) στα επιμέρους προϊόντα που απαρτίζουν το προϊοντικό της χαρτοφυλάκιο που να οδηγεί σε μεγιστοποίηση των μελλοντικών αποδόσεων της επιχείρησης σε ένα δεδομένο, βέβαιο, επίπεδο ρίσκο. Με αυτή την έννοια, η αξιολόγηση των υπαρχόντων προϊόντων μιας επιχείρησης αποτελεί δραστηριότητα ζωτικής σημασίας, καθώς προσφέρει κρίσιμη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα και την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την υποστήριξη (σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό), την τροποποίηση και την κατάργηση υπαρχόντων προϊόντων.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι/προσεγγίσεις αξιολόγησης του προϊοντικού χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης, όπως η προσέγγιση της πολυδιαστασιακής αξιολόγησης, της εξαγωγής «δείκτη» αξιολόγησης και της κατηγοριοποίησης/μητρών προϊοντικού χαρτοφυλακίου (Longenecker, Moore, Petty, 2005: 145-150).

Από τις πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις αξιολόγησης των υπαρχόντων προϊόντων μιας επιχείρησης είναι εκείνες οι οποίες βασίζονται σε μια ταυτόχρονη εξέταση και αξιολόγηση των υπαρχόντων προϊόντων που απαρτίζουν το προϊοντικό χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη μητρών προϊοντικού χαρτοφυλακίου.

Η πρωτοποριακή θεωρία χαρτοφυλακίου (portfolio theory) του Markowitz στον χώρο της χρηματοδοτικής διοίκησης αποτέλεσε τη βάση ανάπτυξης των μοντέλων/μητρών του προϊοντικού χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ο Markowitz ορίζει το «χαρτοφυλάκιο» ως τον συνδυασμό επενδύσεων (π.χ. ομόλογα, μετοχές, μετρητά, κ.λπ.) με διαφορετικά επίπεδα απόδοσης και ρίσκου. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ορθολογικοί επενδυτές επιλέγουν «αποδοτικά» χαρτοφυλάκια (efficient portfolios), δηλαδή χαρτοφυλάκια που μεγιστοποιούν την αναμενόμενη απόδοση για ένα συγκεκριμένο επίπεδο ρίσκου ή ελαχιστοποιούν το ρίσκο για ένα συγκεκριμένο επίπεδο αναμενόμενης απόδοσης.

Όμως, τα κριτήρια της απόδοσης και του ρίσκου που χρησιμοποιούνται στη χρηματοδοτική διοίκηση δεν αρκούν για τον υπεύθυνο του μάρκετινγκ που χρειάζεται κριτήρια τα οποία θα μπορούν να αντανakλούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Έτσι από το τέλος της δεκαετίας του 1960 αρχίζουν να εμφανίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία μοντέλα αξιολόγησης χαρτοφυλακίου προϊόντων με διαφορετικά κριτήρια κατηγοριοποίησης και αξιολόγησης των προϊόντων/αγορών της επιχείρησης.

Δύο από τα πλέον γνωστά μοντέλα αξιολόγησης του προϊόντικού χαρτοφυλακίου είναι: α) το μοντέλο ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς και β) το μοντέλο ελκυστικότητας αγοράς-ανταγωνιστικής θέσης.\

Στάδιο 3: Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών Ευκαιριών – Απειλών (S.W.O.T.)

Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί χρήσιμο εργαλείο, το οποίο μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αξιολογήσει τη σημαντικότητα διαφόρων πληροφοριών που συλλέγονται μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Longenecker, Moore, Petty, 2005: 145-150).

Βάσει των πληροφοριών που έχουν αποτυπωθεί στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορούν πλέον να προσδιοριστούν οι δυνατότητες και αδύνατα σημεία (Strengths & Weaknesses) της επιχείρησης, ενώ από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι ευκαιρίες και απειλές (Opportunities & Threats) του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η ανάλυση S.W.O.T. θα πρέπει:

- Να επικεντρώνεται σε κάθε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το μέλλον της επιχείρησης.
- Να αποτελεί μια σύνοψη της διαγνωστικής ανάλυσης/μελέτης μάρκετινγκ.
- Να είναι σύντομη, ενδιαφέρουσα και συγκροτημένη.
- Να επικεντρώνεται μόνο στους βασικούς παράγοντες.
- Να αναφέρει δυνάμεις και αδυναμίες που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, και σχετίζονται με την ύπαρξη/απόκτηση ή μη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Να αναφέρει ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές νωρίτερα από τους ανταγωνιστές και να κάνει την κατάλληλη προετοιμασία για την αντιμετώπισή τους.
- Ο αναγνώστης να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τη θέση και τις προοπτικές της επιχείρησης στην αγορά σε τέτοιο βαθμό που να μπορεί να θέσει τους στόχους μάρκετινγκ.
- Να αναζητά για κάθε πληροφορία που αναφέρει τις επιπτώσεις της για την επιχείρηση.
- Να μην ομαδοποιεί σε βαθμό που να μην μπορούν να είναι πρακτικά αξιοποιήσιμες.

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι, από τη μια πλευρά να μπορεί να εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία της και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, και από την άλλη πλευρά να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιδράσεις των αδύνατων σημείων της αι των απειλών που δέχεται από το περιβάλλον (Longenecker, Moore, Petty, 2005: 145-150).

Στάδιο 4: Επιλογή Αγορών – Στόχων

Ανεξάρτητα αν το πρόγραμμα μάρκετινγκ αφορά ένα νέο ή υφιστάμενο προϊόν, στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει αναφορά στη διαφοροποίηση και στην τοποθέτηση στο μυαλό του καταναλωτή. Παρακάτω παρουσιάζονται οι αναλύσεις που συνδέονται με το συγκεκριμένο στάδιο (Jobber, D., Lancaster, G., 2005:62-67).

1. Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές Προϊόντων – Αγορών

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ανάπτυξη και εδραίωσή της στην αγορά. Ο ρόλος του μάρκετινγκ για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι καταλυτικός, καθώς έχει την κύρια ευθύνη για την επιλογή των προϊόντων και αγορών στις οποίες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, προκειμένου να δημιουργήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διακριθεί στην αγορά. Επομένως, πριν ξεκινήσει η διαδικασία τμηματοποίησης – αξιολόγησης-επιλογής αγορών, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει σαφώς προκαθορίσει την ευρύτερη στρατηγική ανάπτυξης της σε όρους προϊόντων και αγορών.

2. Τμηματοποίηση αγοράς

Όλες σχεδόν οι αγορές είναι ετερογενείς, αποτελούνται δηλαδή από πελάτες/καταναλωτές/χρήστες οι οποίοι έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Για παράδειγμα, στην «αγορά αυτοκινήτου», υπάρχουν συγκεκριμένες προτιμήσεις για διαφορετικούς τύπους αυτοκινήτων. Μερικοί επιθυμούν και έχουν την οικονομική δυνατότητα να αποκτήσουν ένα ακριβό μοντέλο που θα τους προσδίδει κύρος. Άλλοι ψάχνουν για ένα διαθέσιμο σπορ αυτοκίνητο που θα βελτιώνει την εικόνα τους. Άλλοι πάλι ενδιαφέρονται κυρίως για ένα μέσο μεταφοράς το οποίο είναι αξιόπιστο, αλλά και οικονομικό.

Για τον λόγο αυτό, μέσα στη γενικότερη αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας υπάρχουν συνήθως ευδιάκριτες υποομάδες ιδιωτών/επιχειρήσεων, οι οποίες είναι γνωστές ως τμήματα της αγοράς (market segments). Οι καταναλωτές (ή πελάτες) σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς έχουν παρόμοιες ή ομοιογενείς ανάγκες και επιθυμίες, ενώ μεταξύ διαφορετικών τμημάτων υπάρχει μεγάλη ανομοιογένεια σε ό,τι αφορά τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

3. Διαφοροποίηση και τοποθέτηση προϊόντος στην αγορά (positioning)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από άκρως ανταγωνιστικές συνθήκες οι οποίες επιβάλλουν μια συνεχή προσπάθεια διαφοροποίησης των προϊόντων τους προκειμένου να αποκτήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Jobber, D., Lancaster, G., 2005:62-67).

Υπάρχουν διάφορες μεταβλητές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό. Αυτές αναλύονται σε πέντε επιμέρους διαστάσεις: διαφοροποίηση προϊόντος, υπηρεσίας, προσωπικού, καναλιού, εικόνας.

Αφού επιλεγούν οι αγορές-στόχοι και προσδιοριστούν οι μεταβλητές διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, το επόμενο βήμα είναι να επικοινωνηθούν στην αγορά-στόχο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος (ή επιχείρησης). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της Τοποθέτησης (Positioning), η οποία υποδεικνύει στην αγορά την αξία του προϊόντος και επιτρέπει στην αγορά-στόχο να αξιολογήσει αυτό που προσφέρεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Στάδιο 5: Στόχοι Μάρκετινγκ

Πέρα από τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους οι οποίοι τίθενται σε εταιρικό επίπεδο (corporate level) και πηγάζουν από την αποστολή της επιχείρησης, υπάρχουν και μια σειρά λειτουργικών στόχων οι οποίοι τίθενται σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας (functional level). Οι στόχοι αυτοί αποτελούν ουσιαστικά τη μετάφραση των εταιρικών στόχων σε στόχους για κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης. Μεταξύ των διαφόρων στόχων σε λειτουργικό επίπεδο συμπεριλαμβάνονται και οι στόχοι μάρκετινγκ της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τις αγορές, τα προϊόντα και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και επομένως, αποτελούν το μέσο μέτρησης της απόδοσης της λειτουργίας του μάρκετινγκ για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι στόχοι μάρκετινγκ μπορεί να είναι εκφρασμένοι ποιοτικά (π.χ. αύξηση μεριδίου αγοράς) ή/και ποσοτικά (αύξηση μεριδίου αγοράς κατά 5%). Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι στόχοι μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθοι: Αύξηση πωλήσεων, αύξηση μεριδίου αγοράς, διατήρηση (ή αύξηση) πιστότητας πελατών. Διατήρηση (ή αύξηση) ικανοποίησης πελατών.

Η ποσοτική έκφραση των στόχων μάρκετινγκ αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, η οποία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά, ο βαθμός πιστότητας των πελατών, το ύψος των πόρων μάρκετινγκ, οι ικανότητες μάρκετινγκ της επιχείρησης, κ.λπ. παρά τη δυσκολία της, η ποσοτικοποίηση των στόχων μάρκετινγκ κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να μπορεί να αξιολογήσει η επιχείρηση με ακρίβεια τον βαθμό στον οποίο οι στόχοι αυτοί έχουν επιτευχθεί ή όχι (Longenecker, Moore, Petty, 2005: 145-150).

Οι παραπάνω γενικοί στόχοι μάρκετινγκ αναλύονται σε στόχους κάθε επιμέρους στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ της επιχείρησης ως ακολούθως:

- Στόχοι προϊόντος (π.χ. ανάπτυξη και εισαγωγή νέων προϊόντων)
- Στόχοι τιμολόγησης (π.χ. επιλογή πιο ανταγωνιστικών τιμών)
- Στόχοι διανομής (π.χ. αύξηση αριθμού σημείων πελατών)
- Στόχοι προβολής (π.χ. αύξηση αναγνωρισιμότητας μάρκας).

Στάδιο 6: Στρατηγική Μάρκετινγκ

Αφού έχουν καθοριστεί σαφώς οι στόχοι μάρκετινγκ, θα πρέπει να αποφασιστεί η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί. Με άλλα λόγια, στο σημείο αυτό θα πρέπει να αποφασιστεί ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ που τέθηκαν.

Μια στρατηγική μάρκετινγκ συνδυάζει ανάπτυξη προϊόντων, προώθηση, διανομή, τιμολόγηση, σχέση με τη διοίκηση και άλλα στοιχεία, όπως εξακρίβωση των καθορισμένων στόχων μάρκετινγκ και πώς αυτοί μπορούν να επιτευχθούν ιδανικά εντός ενός καθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Η στρατηγική μάρκετινγκ προσδιορίζει την επιλογή των αντικειμενικών στόχων και την κατανομή των πόρων. Είναι αποτελεσματικότερο όταν αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό της γενικής σταθερής στρατηγικής, καθορίζοντας πώς ο οργανισμός θα προσελκύσει επιτυχημένα πελάτες, πιθανούς αγοραστές και ανταγωνιστές στο χώρο της αγοράς. Δεδομένου ότι ο πελάτης αποτελεί την εισοδηματική πηγή της εταιρείας, η στρατηγική μάρκετινγκ είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις πωλήσεις. Ένα βασικό συστατικό της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι να κρατάς σε επικοινωνία το μάρκετινγκ με τη κυρίαρχη αποστολή της εταιρείας που έχει διακηρυχθεί (Jobber, D., Lancaster, G., 2005:62-67).

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ ίσως διαφέρουν εξαρτώμενες από μία μοναδική κατάσταση της επιχειρηματικής οντότητας. Ωστόσο, υπάρχει ένας αριθμός από βήματα που ταξινομεί μερικές γενικής χρήσης κατηγορίες. Μια συνοπτική περιγραφή από τα πιο κοινά πλάνα ταξινόμησης παρουσιάζονται παρακάτω:

· Οι κατηγορίες που βασίζονται στην επικράτηση της αγοράς. Σ' αυτό το πλάνο, οι εταιρείες είναι θεματικά βασισμένες στα μερίδια που κατέχουν στην αγορά ή στην επικράτηση της βιομηχανίας. Τυπικά υπάρχουν τέσσερις τύποι στρατηγικών που επικρατούν στην αγορά:

- Διευθυντής
- Προκαλών
- Ακόλουθος
- Αυτός που παίρνει θέση

· Οι γενικές στρατηγικές του Porter. Στρατηγική στις διαστάσεις του στρατηγικού σκοπού και της στρατηγικής ισχύς. Ο στρατηγικός σκοπός αναφέρεται

στη διείσδυση της αγοράς, ενώ η στρατηγική ισχύς στο παρατεταμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Το γενικό πλαίσιο στρατηγικής (Porter 1984), περιλαμβάνει 2 εναλλακτικές με 2 εναλλακτικούς σκοπούς. Αυτές είναι διακρίσεις και χαμηλού κόστους σχέσης το καθένα με μια διάσταση από πλήρη ή περιορισμένη εστίαση:

• Διάσταση προϊόντος (πλήρη εστίαση)

• Κόστος ηγεσίας (πλήρη εστίαση)

• Μέρισμα αγοράς (περιορισμένη εστίαση)

• Καινοτομία στρατηγικών. Αυτό συμφωνεί με την αποτίμηση της εταιρείας από την αξιοποίηση του νέου προϊόντος και τη καινοτομία επιχειρησιακών προτύπων. Ρωτάει εάν η εταιρία βρίσκεται στη κορυφή κόψη της τεχνολογίας και της επιχειρησιακής καινοτομίας. Υπάρχουν 3 τύποι:

• Πρωτοπόροι

• Κλειστοί ακόλουθοι

• Πρώην ακόλουθοι

• Ανάπτυξη στρατηγικών. Σ' αυτό το πλάνο ρωτάμε την ερώτηση: "Πόσο θα μπορούσε η εταιρεία να αναπτυχθεί;". Υπάρχει ένας αριθμός από διαφορετικές κατευθύνσεις απαντώντας αυτή την ερώτηση, αλλά οι πιο συνηθισμένες δίνονται σε 4 απαντήσεις:

• Οριζόντια ολοκλήρωση

• Κάθετη ολοκλήρωση

• Διαφοροποίηση

• Όξυνση

• Σύγκρουση στρατηγικών μάρκετινγκ. Αυτό το πλάνο απεικονίζει συγκρούσεις ανάμεσα στις στρατηγικές μάρκετινγκ και τις στρατιωτικές στρατηγικές.

Στάδιο 7: Σχέδιο Δράσης (Action Plan)

Το σχέδιο δράσης αποτελείται από τις επιμέρους πολιτικές (πλάνα) μάρκετινγκ για καθένα από τα συστατικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή).

Το πλάνο προϊόντος ξεκινάει με την αναφορά στους προϊόντικούς στόχους της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιων στόχων μπορεί να είναι: ανάπτυξη νέου προϊόντος, βελτίωση συσκευασίας υφιστάμενου προϊόντος, επέκταση γραμμής προϊόντος, ανάπτυξη νέων χρήσεων για ένα υφιστάμενο προϊόν. Επιπλέον, το συγκεκριμένο πλάνο περιλαμβάνει τις αποφάσεις που αφορούν: το υλικό/φυσικό προϊόν και το άυλο/διευρυμένο προϊόν.

Οι αποφάσεις που αφορούν το υλικό/φυσικό προϊόν αναφέρονται λειτουργικά χαρακτηριστικά, στο στυλ και στην ποιότητα, ενώ αυτές που αναφέρονται στο άυλο/διευρυμένο προϊόν αφορούν τη συσκευασία, την επωνυμία και τις συνοδευτικές προϊόντικές υπηρεσίες (Jobber, D., Lancaster, G., 2005:62-67).

Το πλάνο τιμολόγησης περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχεδιάζονται για την τιμολόγηση ενός ή περισσότερων προϊόντων της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός της πολιτικής τιμολόγησης ενός προϊόντος εξαρτάται από σειρά παραγόντων που αφορούν τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Το πλάνο διανομής περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχεδιάζονται για τη διανομή ενός ή περισσότερων προϊόντων της επιχείρησης και αφορούν: τα δίκτυα διανομής και τη φυσική διανομή.

Το πλάνο πωλήσεων περιλαμβάνει τις ενέργειες που αφορούν την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων συνολικά ή για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Στο πλαίσιο του σχεδιασμού της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για τα υπόλοιπα: στόχοι πωλήσεων, σχεδιασμός περιοχών πώλησης, μέγεθος δύναμης πωλητών, οργάνωση δύναμης πωλητών, άντληση και επιλογή νέων πωλητών, κ.λπ.

Το πλάνο προβολής ή επικοινωνίας συνοψίζει την πολιτική/επικοινωνίας που προγραμματίζει να υλοποιήσει η επιχείρηση κατά την περίοδο εκμετάλλευσης του προγράμματος μάρκετινγκ. Το πλάνο προβολής/επικοινωνίας περιλαμβάνει τα

ακόλουθα έξι συστατικά μέρη: στόχοι προβολής, προϋπολογισμός προβολής, ενημερωτικό σημείωμα (brief), εργαλεία προβολής, μηνύματα, στόχοι και προγραμματισμός μέσων (media planning).

Στάδιο 8: Παρακολούθηση και Έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ

Τέλος, η διαδικασία κατάστρωσης και εφαρμογής του Προγράμματος Μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με τη διενέργεια του σταδίου 8, το οποίο αφορά στην υλοποίηση και παρακολούθηση του προγράμματος, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ελέγχει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και να επεμβαίνει έγκαιρα όταν παρεκκλίνουν από τους στόχους ή εξωγενείς παράγοντες που απαιτούν την αναθεώρησή τους.

Η διοικητική ομάδα μάρκετινγκ θα πρέπει, πέρα από τις εμπειρικές τακτικές μάρκετινγκ, να καταρτίσει τον προϋπολογισμό και α σχεδιάσει το πρόγραμμα εκτάκτου ανάγκης (contingency plan). Ειδικότερα, πρέπει να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός των δεδομένων που αφορούν το προϊόν, τη γραμμή προϊόντων ή το σύνολο των προϊόντων της επιχείρησης που καλύπτει το σχετικό Πρόγραμμα Μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τον Jaworski οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν έναν ισορροπημένο συνδυασμό τυπικών (formal) και άτυπων (informal) ελέγχων μάρκετινγκ. Ο τυπικός έλεγχος αφορά γραπτούς κανόνες/μηχανισμούς οι οποίοι ενεργοποιούνται από τη διοίκηση προκειμένου να επηρεάσουν την πιθανότητα το προσωπικό μάρκετινγκ να συμπεριφερθεί/δραστηριοποιηθεί κατά τρόπο που να υποστηρίζει τους στόχους μάρκετινγκ. Αντίθετα, ο άτυπος έλεγχος μάρκετινγκ αναφέρεται σε άγραφους κανόνες/μηχανισμούς οι οποίοι ενεργοποιούνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους σε μια προσπάθεια αυτοελέγχου (self-control) των δραστηριοτήτων τους (Jobber, D., Lancaster, G., 2005:62-67).

2.6. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στόχος της κάθε επιχείρησης είναι το συνεχές και αυξανόμενο κέρδος. Για να επιτευχθεί αυτό απαραίτητη προϋπόθεση είναι να διαφημίσει σωστά και οικονομικά το προϊόν έτσι ώστε να έρθει σε επαφή με όσο το δυνατόν περισσότερους υποψήφιους πελάτες.

Σκοπός της διαφήμισης είναι να διατηρήσει, να προσελκύσει και να αυξήσει την **πελατεία μιας επιχείρησης**, γιατί έτσι θα αυξήσει τα έσοδα των επενδυμένων κεφαλαίων της. Για να θεωρηθεί μια διαφήμιση επιτυχημένη θα πρέπει:

§ Να ικανοποιεί μία συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών.

§ Να επιτύχει την αύξηση των πωλήσεων του εκάστοτε προϊόντος.

§ Να υπάρχουν ικανοποιητικές τιμές και κατάλληλα δίκτυα διανομής που θα πρέπει να συνοδεύουν το προϊόν ή την υπηρεσία.

§ Να διαφημίσει απευθείας τη μάρκα του προϊόντος της, αφού η διαφήμιση έχει καλύτερα αποτελέσματα αν υπάρχει πρωταρχική ζήτηση για το διαφημιζόμενο είδος προϊόντος.

§ Η μάρκα του προϊόντος της επιχείρησης να έχει σημαντικές διαφορές από τα ανταγωνιστικά προϊόντα ούτως ώστε να τονίζεται η διαφορετικότητα και η μοναδικότητά του από τα υπόλοιπα.

§ Να τονίζει ορισμένα κρυμμένα πλεονεκτήματα που ενδεχομένως να έχει ένα προϊόν και δεν γίνεται αντιληπτό με την πρώτη ματιά.

§ Να χρησιμοποιήσει ισχυρά συναισθηματικά αγοραστικά κίνητρα στα διαφημιστικά μηνύματα που θα προβάλει έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική.

§ Να έχει μεγάλη και ευρεία κλίμακα αλλά με βασική προϋπόθεση την ύπαρξη επαρκών και υψηλών κεφαλαίων. Βέβαια για να θεωρηθεί μια διαφήμιση επιτυχημένη και αποτελεσματική θα πρέπει να υπάρχει ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω.

Η ελληνική διαφημιστική αγορά είναι μια απαιτητική και ανταγωνιστική αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται από χαμηλό δείκτη συγκέντρωσης. Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού αυτού οι διαφημιστικές επιχειρήσεις εστιάζουν στην παροχή ενός ευρύτερου φάσματος υπηρεσιών συμβουλευτικού και στρατηγικού χαρακτήρα. Δημιουργείται αναπόφευκτα η ανάγκη για προτάσεις ολοκληρωμένης επικοινωνίας.

Πολλές διαφημιστικές εταιρείες θέλοντας να διατηρήσουν και να προσελκύσουν νέους πελάτες επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε χώρους «above» και «below the line» ή συνεργάζονται με συγγενείς εταιρείες, ώστε να έχουν τον απόλυτο έλεγχο του αποτελέσματος για τον εκάστοτε πελάτη. Αξιόλογη παρουσία στην αγορά της διαφήμισης έχει πλέον και το διαδίκτυο, μέσο το οποίο, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, διεισδύει συνεχώς στην εγχώρια αγορά της διαφήμισης και παρουσιάζει ιδιαίτερα δυναμικούς ρυθμούς ανάπτυξης διεθνώς.

Απειλή για τον κλάδο των διαφημιστικών εταιρειών αποτελεί η υπάρχουσα οικονομική συγκυρία. Σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης οι διαφημιζόμενοι μειώνουν τον προϋπολογισμό που απευθύνεται στη διαφήμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Υπό το πρίσμα αυτό ένα μέρος των επιχειρήσεων είτε αναβάλλει είτε περικόπτει διαφημιστικές καμπάνιες ή ακόμη στρέφεται σε οικονομικότερες λύσεις, όπως είναι η προβολή μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων ή και η αναπαραγωγή των ήδη υπάρχοντων διαφημιστικών προϊόντων. (http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=4108)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ αναπτύσσεται στη διεθνή βιβλιογραφία από τη δεκαετία του 1980. Οι προσεγγίσεις ποικίλουν καθώς συνδέεται είτε με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management), είτε με το μάρκετινγκ υπηρεσιών (Services Marketing), είτε με τη στρατηγική διοίκηση (Strategic Management). Η αφετηρία μπορεί να αναζητηθεί στην διερεύνηση των όρων εξασφάλισης της ποιότητας επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και προϊόντων. Σύμφωνα με τον Ballantyne (2000), το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική διαδικασία ώστε να μπορέσει η διοίκηση να διαχειριστεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων και εκείνοι να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πελάτες, δημιουργώντας πληθώρα ικανοποιημένων κι ευχαριστημένων πελατών (Αναγνώστου, Η., <http://www.businesslife.gr/articles/marketing/esoteriko-marketingk.html#.VNHSFOG4DLU>, Εσωτερικό Μάρκετινγκ).

Ο σκοπός είναι η επιτυχημένη παρακίνηση των εργαζομένων για να διαμορφωθεί κατάλληλα η στάση και η συμπεριφορά τους προς την αντίληψη ότι ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Βασίζεται στην παραδοχή ότι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας το οποίο ικανοποιεί τους εργαζομένους συμβάλλει στην ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πελατών-χρηστών των υπηρεσιών.

Διαφέρει από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθώς ενώ έχει κοινούς στόχους και εργαλεία, διαφέρει στον εξωστρεφή προσανατολισμό του και στην εμπλοκή των μελών του οργανισμού στη διαμόρφωση του περιεχομένου του.

Ο Gronroos (1985) επισημαίνει ότι εφαρμόζοντας τις λειτουργίες του εσωτερικού μάρκετινγκ, το προσωπικό της επιχείρησης είναι υποκινημένο, συνειδητοποιημένο και προσανατολισμένο στον πελάτη. Οι Rafiq και Ahmed (2000), αναλύουν την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ ως μία «σχεδιασμένη προσπάθεια που χρησιμοποιεί προσέγγιση τύπου μάρκετινγκ για να ξεπεραστεί η οργανωσιακή αδράνεια στην αλλαγή και για να εναρμονίσει, κινητοποιήσει και συντονίσει τους εργαζομένους στις διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης στην κατεύθυνση αποτελεσματικής υλοποίησης των στρατηγικών της εταιρίας και των τμημάτων ώστε

να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών μέσω μιας διαδικασίας ανάπτυξης κινητοποιημένων και προσανατολισμένων στους πελάτες υπαλλήλων».

Θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού που συμβάλει στην ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων γεγονός που αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση των πελατών.

Πρόκειται λοιπόν για ένα μηχανισμό μάθησης – αντίστοιχης σημασίας με το ρόλο του μάρκετινγκ ως μηχανισμού μάθησης για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης – ο οποίος βασίζεται σε οργανωσιακές ικανότητες, όπως, η ενδυνάμωση λειτουργιών και κουλτούρας που ευνοεί τη χρήση εργαλείων εσωτερικού μάρκετινγκ, ανάπτυξη των αντίστοιχων πόρων (προσωπικού, διαδικασιών κοκ.) και η ικανότητα συντονισμού των λειτουργιών του οργανισμού με έμφαση στη λειτουργία της επικοινωνίας (Αναγνώστου, Η., <http://www.businesslife.gr/articles/marketing/esoteriko-marketingk.html#.VNHsFOG4DLU>, Εσωτερικό Μάρκετινγκ).

3.2. ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ δεν είναι κάτι που εφαρμόζεται από ολόκληρη την επιχείρηση προς όλους τους εργαζόμενους. Το εσωτερικό μάρκετινγκ, συνήθως, εφαρμόζεται από τμήματα, ομάδες ή λειτουργίες της επιχείρησης. Παρομοίως, ο στόχος των προσπαθειών του **Internal Marketing** δεν είναι συνήθως η πλειοψηφία των εργαζομένων, αλλά ένα τμήμα, μία ομάδα ή μία λειτουργία στα οποία επικεντρώνονται όλες οι προσπάθειες. Στον πίνακα που ακολουθεί (Πιν. 1) εμφανίζονται οι τύποι του εσωτερικού μάρκετινγκ. Ο ένας άξονας αφορά στον εσωτερικό marketer (ποιος το εφαρμόζει) και ο άλλος αφορά στον εσωτερικό πελάτη (σε ποιον εφαρμόζεται). Με βάση αυτούς τους δυο άξονες δημιουργούνται τέσσερις τύποι εσωτερικού μάρκετινγκ, τους οποίους για λόγους ευκολίας ονομάζουμε τύπο I, τύπο II, τύπο III και τύπο IV (Αθανασούλης, Χ., 1997: 147-152).

<p>Ποιος εφαρμόζει το IM; ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (Ε)</p>	<p><u>Τύπος II IM</u></p> <p>Η επιχείρηση είναι ο marketer και το τμήμα είναι ο πελάτης.</p> <p>$E \leftrightarrow T$</p> <p>Πρόθεση: αυτό το τμήμα θα υιοθετήσει μία συμπεριφορά, η οποία θα υποστηρίξει/βελτιώσει τις επιχειρησιακές αδυναμίες.</p> <p>Γυναίκες εργαζόμενοι με μικρά παιδιά μπορεί να αποτελέσουν στόχο για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, μία μεγάλη ασφαλιστική εταιρία προσέφερε φροντίδα σε ηλικιωμένους, συγγενείς των εργαζομένων (Αθανασούλης, Χ., 1997: 147-152).</p>	<p><u>Τύπος IV IM</u></p> <p>Η επιχείρηση είναι ο marketer και η επιχείρηση ο πελάτης.</p> <p>$E \leftrightarrow E$</p> <p>Η φιλοσοφία στο μάρκετινγκ είναι ότι απαιτείται το IM για την επιτυχία του εξωτερικού μάρκετινγκ.</p> <p>Το IM είναι η καλύτερη μέθοδος για να δημιουργήσουμε ένα προσανατολισμό στις υπηρεσίες ως μία επιχειρησιακή αναγκαιότητα.</p> <p>Το IM χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη και διατήρηση μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στις υπηρεσίες, για την εισαγωγή νέων προϊόντων και νέες δραστηριότητες στο μάρκετινγκ.</p> <p>Η προσοχή του IM πρέπει να είναι πώς θα αποκτήσει και θα διατηρήσει εργαζόμενους προσανατολισμένους στους πελάτες.</p> <p>Τα εργαλεία του εξωτερικού μάρκετινγκ, όπως έρευνα αγοράς, τμηματοποίηση, στόχευση, τα 4P's είναι επίσης σχετικά και με τον εσωτερικό πελάτη της εταιρίας, τον εργαζόμενο.</p>
---------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ΤΜΗΜΑ (T)	<u>Τύπος I IM</u>	<u>Τύπος III IM</u>
	<p>Το τμήμα είναι ο marketer και το τμήμα είναι ο πελάτης.</p> <p>$T \leftrightarrow T$</p> <p>Το πως η ανάπτυξη ενός προγράμματος IM έδωσε σε ένα τμήμα MIS τη δυνατότητα να επικεντρώσει τις προσπάθειές του σε ένα τμήμα πωλήσεων σε μία μεγάλη επιχείρηση παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Αθανασούλης, X., 1997: 147-152).</p>	<p>Το τμήμα είναι ο marketer και η επιχείρηση ο πελάτης</p> <p>$T \leftrightarrow E$</p> <p>Τυπικά εφαρμόζεται από το προσωπικό διαφόρων λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση, όπως HR και MIS.</p> <p>Είναι το καλύτερο μάρκετινγκ των υπηρεσιών που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας από το MIS προς την υπόλοιπη επιχείρηση.</p> <p>Το HR έχει ήδη υιοθετήσει πολλά από τα εργαλεία του Μάρκετινγκ για τη βελτίωση των σχέσεων με την υπόλοιπη επιχείρηση.</p>

3.3. ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ ουσιαστικά αφορά στην χρήση και εφαρμογή των εργαλείων του Μάρκετινγκ στην εσωτερική αγορά της επιχείρησης, δηλαδή στους εργαζόμενους. Ωστόσο κάνοντας κανείς μία ανασκόπηση στην διεθνή βιβλιογραφία θα παρατηρήσει ότι υπάρχει μία σύγχυση ως προς την έννοια, το σκοπό και τη φύση του εσωτερικού μάρκετινγκ. Προκειμένου, λοιπόν, να κατανοήσουμε τη δομή του θα πρέπει να αναφερθούμε στις δύο συμπληρωματικές κυρίαρχες περιοχές του εσωτερικού μάρκετινγκ. Η πρώτη αφορά περισσότερο στις διαδικασίες στα πλαίσια του μάρκετινγκ υπηρεσιών και η δεύτερη στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η πρώτη περιοχή τοποθετείται στη βάση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και επικεντρώνει την προσοχή στις διαδικασίες στα πλαίσια των υπηρεσιών. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση στην εσωτερική αγορά όλοι οι εργαζόμενοι και όλα τα τμήματα αντιμετωπίζονται παράλληλα σαν εσωτερικοί πελάτες και προμηθευτές μέσα στην εταιρία. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι η ποιότητα είναι αποτέλεσμα και προϋπόθεση μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης για κάθε μέρος, και σχετίζεται άμεσα με το στοιχείο των διαδικασιών του Μίγματος Μάρκετινγκ στα πλαίσια των υπηρεσιών, την αλυσίδα κερδοφορίας των υπηρεσιών και το blueprint. Η βασική υπόσχεση της προσέγγισης αυτής είναι ότι βελτιώνοντας την ποιότητα των συναλλαγών στις υπηρεσίες με τον εσωτερικό πελάτη, οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ποιότητα των συναλλαγών και με τον εξωτερικό πελάτη. Προκειμένου να διαφοροποιήσουμε την προσέγγιση αυτή του εσωτερικού μάρκετινγκ από τις άλλες, χρησιμοποιούμε τον τίτλο «Internal Customer Orientation» (Πρωτοπαπαδάκης, Ι., 2013: 196-200).

Η δεύτερη περιοχή τοποθετείται στη βάση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και έχει να κάνει με τους ανθρώπους, ως στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών, με τις εσωτερικές σχέσεις και τα όρια που αναγνωρίζονται στο τρίγωνο του μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι η επιτυχία του εξωτερικού μάρκετινγκ σχετίζεται άμεσα με τη δημιουργία ικανοποιημένων και υποκινημένων εργαζομένων από την επιχείρηση και ότι η επίτευξη αυτού είναι ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ. Η έμφαση εδώ δίνεται στη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζόμενων και στο πως μπορεί αυτή η σχέση να βοηθήσει τη σχέση μεταξύ εργαζόμενων και πελατών. Προκειμένου να

διαφοροποιήσουμε την προσέγγιση αυτή από την πρώτη, θα της δώσουμε τον τίτλο «Internal Market Orientation».

3.4. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στο σημείο αυτό χρήσιμο είναι να εντοπίσουμε και να κατανοήσουμε πως το εσωτερικό μάρκετινγκ εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται μέσα στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα, με την ανάλυση του κόστους συναλλαγής θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε κάτω από ποιες προϋποθέσεις μπορεί το εσωτερικό μάρκετινγκ να εφαρμοστεί μέσα στην επιχείρηση και ποιοι είναι οι περιορισμοί για αυτή την εφαρμογή. Το εσωτερικό μάρκετινγκ, επίσης, προσφέρει μια διαφορετική προοπτική για τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων καθώς η υιοθέτηση τεχνικών και εργαλείων του μάρκετινγκ από το συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να βοηθήσει στον προσανατολισμό του ιδίου προς τους στόχους της επιχείρησης αλλά και στην ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων του. Τέλος, το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης της αλλαγής για κάθε επιχείρηση που θελήσει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει μια καινούρια στρατηγική.

1. Εφαρμογή του Εσωτερικού Μάρκετινγκ με βάση την ανάλυση του κόστους συναλλαγής(transaction cost analysis)

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών έχει διατυπώσει δυσπιστία αναφορικά με την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Αρκετοί υποστηρίζουν ότι εάν η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στους εργαζόμενους και τις ανάγκες τους δεν είναι αναγκαία η εφαρμογή του. Είναι όμως πάντα απαραίτητο η επιχείρηση να συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους ως πελάτες; Αν η απάντηση είναι ναι, τότε τίθεται θέμα Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε όλους τους οργανισμούς, αν όχι, και αυτό εξαρτάται από τη φύση του οργανισμού, ούτε το μάρκετινγκ, ούτε η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να δώσει απάντηση αναφορικά με την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Απαιτείται περαιτέρω μελέτη. Για αυτό και στο σημείο αυτό, προκειμένου να εξετάσουμε την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση του κόστους συναλλαγής (Πρωτοπαπαδάκης, Ι., 2013: 196-200).

2. Το εσωτερικό μάρκετινγκ: μία νέα προοπτική για τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων

Το εσωτερικό μάρκετινγκ σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες μέσα σε μία επιχείρηση, αλλά ακόμη περισσότερο με τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων. Στη συγκεκριμένη ενότητα θα αναλύσουμε το μάρκετινγκ μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας στο εσωτερικό της επιχείρησης, στα πλαίσια της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Στόχος είναι να δείξουμε πως μπορεί η ιδέα- φιλοσοφία και οι μέθοδοι του εσωτερικού μάρκετινγκ, που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη μάρκετινγκ, να χρησιμοποιηθούν ως βάση για μία νέα προοπτική για τη ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει για έναν προσανατολισμό στην επίτευξη στρατηγικών οργανωσιακών στόχων και σκοπών (Πρωτοπαπαδάκης, Ι., 2013: 196-200).

3. Το εσωτερικό μάρκετινγκ: Το άλλο μισό του προγράμματος μάρκετινγκ

Στις περισσότερες περιπτώσεις η ανάλυση της αγοράς και η ανάπτυξη στρατηγικών είναι κατάλληλα για τη διείσδυση στην αγορά, ωστόσο από μόνα τους δεν είναι αρκετά, προκειμένου να υλοποιήσουμε με επιτυχία τις στρατηγικές. Ο λόγος είναι ότι παράλληλα με τα παραδοσιακά προγράμματα μάρκετινγκ που στοχεύουν στην εξωτερική αγορά είναι απαραίτητο η ίδια διαδικασία να πραγματοποιηθεί και στην εσωτερική αγορά μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε να επιτευχθεί η οργανωσιακή αλλαγή που χρειάζεται για να υλοποιηθούν τα προγράμματα αυτά. Σε πολλές επιχειρήσεις γίνεται η υπόθεση από τα στελέχη ότι τα προγράμματα μάρκετινγκ και οι στρατηγικές θα πωληθούν από μόνα τους σε αυτούς, η υποστήριξη των οποίων είναι απαραίτητη.

3.5. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Η προσδοκώμενη εξυπηρέτηση-αντίληψη της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη. Στο κομμάτι αυτό εμφανίζονται τα εξής προβλήματα:

- Ανεπαρκής έρευνα αγοράς.
- Έλλειψη της διάχυσης των πληροφοριών αναφορικά με τις προσδοκίες του πελάτη στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- Έντονες απόψεις και στερεότυπα της ανώτατης διοίκησης.
- Συλλογή όλων των επίσημων και ανεπίσημων πληροφοριών αναφορικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της.
- Προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς.
- Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing) (Καζάζης, Ν., 2006: 695-6).

2. Μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές, δηλαδή:

- Έλλειψη προσανατολισμού στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Δυσκολία της επιχείρησης στη σχέση της με το προσωπικό επαφής.

Τρόπος αντιμετώπισης αυτών:

- Η απόκτηση από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της επιχείρησης ενός γνήσιου προσανατολισμού προς την ποιότητα και να πιστέψουν στην αναγκαιότητα προσαρμογής των προτύπων λειτουργίας της επιχείρησης στις προσδοκίες του πελάτη.
- Σημαντικός ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (Δημιουργία και επανεξέταση ενός συστήματος καθορισμού στόχων, μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων, επιβράβευσης και τιμωρίας τους).

3. Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα της επιχείρησης, δηλαδή:

- Αδυναμία των εργαζομένων με ρόλο επαφής να ανταπεξέλθουν στις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Αδυναμία της επιχείρησης να συγχρονίσει την εκδήλωση της ζήτησης με την ικανότητα να προσφέρει υπηρεσίες.

Τρόπος αντιμετώπισης αυτών:

- Έλεγχος των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών στους πελάτες της.
- Κατανόηση της σημασίας των εσωτερικών πελατών (τόσο για το προσωπικό επαφής όσο και για το προσωπικό υποστήριξης).
- Εκπαίδευση των εργαζομένων για να είναι καλοί εργαζόμενοι.

4. Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης, όπως:

-Η ένταση του ανταγωνισμού οδηγεί συχνά τις επιχείρησης στην υπόσχεση πραγμάτων που δεν μπορούν να προσφέρουν.

Διαφημιστικά μηνύματα που εστιάζονται περισσότερο στο δημιουργικό του μηνύματος και όχι στο περιεχόμενο της υπόσχεσης.

Τρόπος αντιμετώπισης αυτών:

-Συνεργασία του τμήματος μάρκετινγκ και των λειτουργιών εξυπηρέτησης, ώστε οι διαδικασίες μέσα από τις οποίες παρέχει η επιχείρηση τις υπηρεσίες της να αντανακλά τις υποσχέσεις της προς τους πελάτες της.

-Προσεκτικός σχεδιασμός της επικοινωνιακής προσπάθειας

-Ενημέρωση και εκπαίδευση των πελατών για τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών (Καζάζης, Ν., 2006: 695-6).

5. Η συνολική εικόνα, η οποία αφορά

-Διάψευση των προσδοκιών του πελάτη.

-Άλλα προσδοκούν οι πελάτες και άλλα αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η Επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΟΝ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ

Ανταγωνισμός είναι ο αγώνας μεταξύ περισσοτέρων για την επικράτηση ή για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Στα οικονομικά ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων είναι ο αγώνας μεταξύ τους για την επικράτηση στην αγορά και την αύξηση του μεριδίου αγοράς του καθενός. Η Πολιτική του Ανταγωνισμού ορίζει τους στόχους, που επιδιώκονται μέσω του ανταγωνισμού.

Ο ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να κερδίσουν περισσότερους πελάτες από τους ανταγωνιστές τους προκειμένου να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να επιτύχουν μεγαλύτερο κέρδος. Για να προσελκύσουν τους πελάτες αναγκάζονται να αυξήσουν την παραγωγή τους, να μειώσουν τις τιμές και να βελτιώσουν τα προϊόντα τους. Αποτέλεσμα είναι η ευημερία του καταναλωτή (consumer welfare), ο οποίος αντίστοιχα ωφελείται αφού πληρώνει λιγότερο για τα ίδια προϊόντα, έχει περισσότερες επιλογές και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του με νέα προϊόντα. Έτσι ο ανταγωνισμός ρίχνει τις τιμές, αυξάνει την ποιότητα και ευνοεί την καινοτομία. Βασικός όρος στη μικροοικονομία είναι η *αποτελεσματικότητα (efficiency)*. Η αποτελεσματικότητα αυξάνεται, όταν με το ίδιο κόστος παράγονται περισσότερα αγαθά ή αντίστοιχα για τα ίδια αγαθά απαιτείται λιγότερο κόστος. Η αποτελεσματικότητα διακρίνεται στα οικονομικά του ανταγωνισμού σε τρία είδη: (Λιαργκόβας, Γ., Κορρές, Γ., 2009: 84-5)

- τη *διανεμητική αποτελεσματικότητα (allocative efficiency)*: τα αγαθά κατανέμονται εκεί που ο καταναλωτής τα έχει περισσότερη ανάγκη
- την *παραγωγική αποτελεσματικότητα (productive efficiency)*: οι πρώτες ύλες βρίσκονται στον παραγωγό που τις αξιοποιεί καλύτερα
- τη *δυναμική αποτελεσματικότητα (dynamic efficiency)*: η καινοτομία επιτυγχάνεται με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Ο έντονος ανταγωνισμός είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς διαρθρωτικών παραγόντων που αλληλεπιδρούν. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν:

- Πολλές ή εξίσου εξοπλισμένες επιχειρήσεις: η πίεση του ανταγωνισμού αυξάνεται αυτόματα με υψηλή συγκέντρωση των ανταγωνιστών. Οι συνθήκες της αγοράς είναι συχνά ασταθείς εάν οι επιχειρήσεις είναι παρόμοιου μεγέθους και εξοπλισμένες με παρόμοιους πόρους. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι μικρές αλλαγές (π.χ. στις τιμές), μπορούν να έχουν αισθητό αντίκτυπο σε όλους τους ανταγωνιστές.
- Αργή ανάπτυξη τομέα: Σε περιπτώσεις με αργή (ή ανύπαρκτη) εξέλιξη, ξεκινά αμείλικτος ανταγωνισμός, μία μάχη για αγορές – κλειδιά.
- Έλλειψη διαφοροποίησης ή χαμηλού κόστους αλλαγής για τους πελάτες: Αν είναι δύσκολο για τους πελάτες να γίνεται διάκριση μεταξύ προϊόντων, τότε ο ανταγωνισμός θα πραγματοποιηθεί περισσότερο μέσω της διαφήμισης παρά σε μια μοναδική πρόταση πώλησης. Με χαμηλό κόστος αλλαγής οι πελάτες είναι πιο πιθανό να στραφούν σε προϊόντα άλλων ανταγωνιστών.
- Το υψηλό κόστος αποθήκευσης, ή τα εξαιρετικά ευπαθή προϊόντα αναγκάζουν τον παραγωγό να πωλήσει τα εμπορεύματα όσο το δυνατόν συντομότερα.
- Τα στρατηγικά ρίσκα είναι υψηλά όταν μια επιχείρηση έχει χάσει τη θέση της στην αγορά ή έχει τη δυνατότητα για μεγάλα κέρδη, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό.
- Τα υψηλά εμπόδια εξόδου τοποθετούν στην εγκατάλειψη ενός προϊόντος υψηλό κόστος. Η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί.
- Η διαφορές των ανταγωνιστών σε θέματα εταιρικής κουλτούρας, ιστορίας, φιλοσοφίας μπορούν να καταστήσουν ασταθή έναν κλάδο.
- Industry Shakeout. Μια αναπτυσσόμενη αγορά και οι δυνατότητες για μεγάλα κέρδη προκαλεί τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν και αναγκάζει τις υφιστάμενες επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγή (<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=283&L=4>, 2009, Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων).

4.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Κύρια Ιδέα

Η ουσία της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι να δημιουργήσει και να κερδίσει αξία. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν σκόπιμα μια επιχειρηματική στρατηγική που σκοπό έχει να μεγιστοποιήσει τις δραστηριότητες δημιουργίας αξίας.

Ενισχυτικές Ιδέες

Κατά μήκος του κάθετου άξονα, η επιχείρηση αγοράζει πόρους από τους προμηθευτές της και πουλά προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της. Κατά μήκος αυτού του άξονα, τα χρήματα ρέουν από τον πελάτη προς την επιχείρηση και από εκεί προς τους προμηθευτές της επιχείρησης. Κατά μήκος του οριζόντιου άξονα, υπάρχουν άλλες επιχειρήσεις από τις οποίες οι πελάτες μπορούν να κάνουν αγορές και οι προμηθευτές να κάνουν συναλλαγές. Οι υποκαταστάτες είναι οι άμεσοι ανταγωνιστές οι οποίοι προσφέρουν ένα ισοδύναμο προϊόν που διαφέρει μόνο ως προς το εμπορικό σήμα του (Η Coca Cola και η Pepsi Cola από την προοπτική του πελάτη είναι υποκαταστάτες). Οι συμπληρωματικοί είναι επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα τα οποία επηρεάζουν τις πωλήσεις της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις hardware και software (λογισμικού) είναι συμπληρωματικές μεταξύ τους (Czepiel, A., Σιώμκος, Γ., 2007: 260-2).

Όταν η επιχείρηση software παρουσιάσει μια νέα έκδοση λογισμικού πακέτου, η επιχείρηση hardware πουλά μεγαλύτερο αριθμό πιο προηγμένων υπολογιστών. Το Δίκτυο Αξίας επιτρέπει να εξετάζονται όλες οι αλληλεπιδράσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής που μπορεί να εμφανισθούν. Επιτρέπει επίσης στον επιχειρηματικό διευθυντή στρατηγικής σκέψης να προσδιορίσει όλα τα στοιχεία του παιχνιδιού της επιχείρησης, τα οποία είναι:

1. *Οι παίκτες* -συγκεκριμένα, *οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι υποκαταστάτες και οι συμπληρωματικοί*. Καθώς κανένας από τους παίκτες αυτούς δεν είναι σταθερός, μερικές φορές η καλύτερη στρατηγική περιλαμβάνει την αλλαγή όσων παίζουν στο παιχνίδι για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

2. *Οι προστιθέμενες αξίες* -δηλαδή, τι φέρνει κάθε παίκτης στο παιχνίδι. Κατά διαστήματα, η καλύτερη στρατηγική είναι να αναζητάτε τρόπους για να αυξήσετε την

προστιθέμενη αξία της επιχείρησής σας ή για να μειώσετε τις προστιθέμενες αξίες των άλλων παικτών.

3. *Κανόνες*, οι οποίοι παρέχουν τη δομή ενός παιχνιδιού. Στο πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον, δεν υπάρχει ένα ορισμένο σύνολο κανόνων που να ισχύουν για όλες τις καταστάσεις. Οι κανόνες αναπτύσσονται από τον νόμο, τις επιχειρηματικές συνήθειες, τις πρακτικές εκτιμήσεις ή συμβατικές ρυθμίσεις. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν μια στρατηγική που θα αναθεωρεί το πλαίσιο των κανόνων προς όφελος της.

4. *Τακτική* – οι στρατηγικές κινήσεις που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να επηρεάσουν τις δραστηριότητες προσθήκης αξίας της επιχείρησής τους ή των υποκατάστατων ή συμπληρωματικών επιχειρήσεων.

5. *Πεδίο* – τα όρια του παιχνιδιού. Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει αξία επεκτείνοντας το πεδίο μέσα στο οποίο λειτουργεί και συνεπώς αλλάζοντας τη γενική αξία του δικτύου αξιών.

Οι επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές αναπτύσσονται με την αξιολόγηση καθενός από αυτά τα πέντε στοιχεία, και κατόπιν αλλάζοντας ένα ή περισσότερα ώστε να αυξηθεί ο πλούτος που δημιουργεί τη δυναμικότητα μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιτυχημένη επιχειρηματική στρατηγική διαμορφώνει σχεδόν ενεργά το παιχνίδι μέσα στο οποίο είναι η επιχείρησή σας και δεν παίζει μόνο το παιχνίδι μέσα στο οποίο βρίσκεται.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν παραδοσιακά τις συναλλαγές σαν ένα μηδενικό παιχνίδι – πρέπει να υπάρχει ένας νικητής και ένας ηττημένος. Ωστόσο μια πιο ρεαλιστική επιχειρηματική προσέγγιση είναι η μορφή των αμφοτέρων νικητών (win-win) στις επιχειρηματικές συναλλαγές. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση και οι δύο επιχειρήσεις συνεργάζονται προκειμένου να εκμεταλλευθούν μια προηγούμενα αναξιοποίητη ευκαιρία.

Οι επιχειρήσεις με στρατηγική σκέψη θα δουν τις επιχειρηματικές λειτουργίες τους από τη σκοπιά των αμοτέρων νικητών (win-win), καθώς και από την πλευρά νικητής-χαμένος. Με εστίαση σε αυτές τις δύο επιλογές, το παιχνίδι των επιχειρήσεων μπορεί να αποφύγει το χειρότερο και για τους δύο σενάριο των αμοτέρων ηττημένων (Ρούντη, E., 2005, <http://www.e->

boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096, Στρατηγική Σκέψη - Ο Ανταγωνισμός στις Επιχειρήσεις).

4.3. ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

Οι τέσσερις κανόνες της στρατηγικής σκέψης παρέχουν ένα συστηματικό και αποδοτικό στρατηγικό πλαίσιο γύρω από το οποίο μπορούν να ληφθούν αποδοτικές επιχειρηματικές αποφάσεις.

- Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να περιμένουν με ενδιαφέρον το πού μπορούν να οδηγήσουν οι πρόωρες αποφάσεις και χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να αιτιολογήσουν και να καθορίσουν την καλύτερη παρούσα επιλογή τους.
- Κυρίαρχη στρατηγική είναι αυτή που υπερτερεί από όλες τις άλλες στρατηγικές ανεξάρτητα από τις αποφάσεις οποιουδήποτε ανταγωνιστή. Εάν ο επιχειρηματίας διαθέτει μια κυρίαρχη στρατηγική, πρέπει να τη χρησιμοποιήσει.
- Μια υπό κυριαρχία στρατηγική είναι αυτή που είναι γενικά χειρότερη για την πλευρά που την εξασκεί σε σχέση με άλλες στρατηγικές. Όλες οι υπό κυριαρχία στρατηγικές πρέπει διαδοχικά να αποκλείονται μέχρι να βρεθεί μια μοναδική λύση ή μέχρι το παιχνίδι να απλοποιηθεί και να γίνει πιο εύχρηστο.
- Μόλις εφαρμοστούν όλες οι κυρίαρχες στρατηγικές και αποκλειστούν όλες οι υπό κυριαρχία στρατηγικές, τότε το παιχνίδι πρέπει να σταθεροποιηθεί σε μια ισορροπία - ένα ζευγάρι στρατηγικών, στο οποίο η δράση του κάθε παίκτη είναι η καλύτερη απάντηση στις ενέργειες αντίδρασης (Ρούντι, Ε., 2005, <http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096>, Στρατηγική σκέψη - Ο Ανταγωνισμός στις Επιχειρήσεις).

4.4. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όταν επικρατούν συνθήκες ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις βρίσκονται συνεχώς υπό την πίεση να προσφέρουν τα καλύτερα δυνατά προϊόντα στην καλύτερη δυνατή τιμή, διότι, διαφορετικά, οι καταναλωτές θα αγοράσουν τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων. Σε μια ελεύθερη αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να δρουν ανταγωνιστικά γιατί αυτό είναι προς όφελος των καταναλωτών.

Ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν να περιορίσουν τον ανταγωνισμό. Για να διατηρηθεί η εύρυθμη λειτουργία των αγορών, πρέπει οι αρχές, μεταξύ των οποίων και η Επιτροπή, να προλαμβάνουν ή να διορθώνουν συμπεριφορές που υπονομεύουν τον ανταγωνισμό. Η Επιτροπή παρακολουθεί:

- Τις συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων με σκοπό τον περιορισμό του ανταγωνισμού—καρτέλ ή άλλες αθέμιτες ρυθμίσεις με τις οποίες οι εταιρείες συμφωνούν να μην ανταγωνίζονται η μία την άλλη ώστε να επιβάλουν τους δικούς τους κανόνες στην αγορά.
- Την κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης – όταν μια επιχείρηση με μεγάλο μερίδιο στην αγορά επιχειρεί να εκτοπίσει τους ανταγωνιστές της.
- Τις συγχωνεύσεις και άλλες επίσημες συμφωνίες με τις οποίες οι επιχειρήσεις ενώνουν τις δυνάμεις τους προσωρινά ή μόνιμα (οι συγχωνεύσεις είναι νόμιμες υπό τον όρο ότι αποσκοπούν στην επέκταση της αγοράς και παρέχουν οφέλη στους καταναλωτές).
- Τις προσπάθειες για άνοιγμα αγορών στον ανταγωνισμό (απελευθέρωση) – σε τομείς όπως οι μεταφορές, η ενέργεια, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες και οι τηλεπικοινωνίες. Πολλοί από τους τομείς αυτούς ελέγχονταν από κρατικά μονοπώλια και πρέπει να διασφαλίζεται ότι η διαδικασία απελευθέρωσης δεν παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτά τα παλαιά μονοπώλια.
- Τη χρηματοδοτική στήριξη (κρατική ενίσχυση) επιχειρήσεων από τις κυβερνήσεις των χωρών της ΕΕ (η ενίσχυση αυτή επιτρέπεται υπό τον όρο ότι δεν στρεβλώνει τον θεμιτό και αποτελεσματικό ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στις χώρες της ΕΕ ή δεν ζημιώνει την οικονομία (http://ec.europa.eu/competition/consumers/what_el.html, 2012, Πολιτική Ανταγωνισμού).

- Τη συνεργασία με τις εθνικές αρχές ανταγωνισμού των χωρών της ΕΕ (οι οποίες είναι επίσης αρμόδιες για την επιβολή του δικαίου της ΕΕ περί ανταγωνισμού), ώστε να διασφαλιστεί η ενιαία εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού σε όλη την ΕΕ.

4.5. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Ο Porter ήταν από τους πρώτους που χρησιμοποίησε όρους της αγοράς για να περιγράψει την “επιχειρησιακή στρατηγική” (corporate strategy) αντί για δυσνόητα θεωρητικά / οικονομικο-μαθηματικά μοντέλα. Η έρευνά του σχετικά με τις δυνάμεις που καθορίζουν τη σχετική ελκυστικότητα / κερδοφορία μιας βιομηχανίας (industry) είχε ως αποτέλεσμα να προκύψει το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων. Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι: (Πολλάλης, Γ., Γιαννακόπουλος, Δ., 2007: 53)

1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)
 2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)
 3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)
 4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)
 5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)
- Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter (ή Πέντε Δυνάμεις ή Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού) δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία. Λογικά προκύπτει πως όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η x βιομηχανία και το αντίστροφο (Rizos, S., 2010, <http://www.sakisrizos.gr/2010/12/porter-five-forces-model/> Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού).

1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι η κυριότερη Δύναμη. Καθημερινώς οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν, π.χ., τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του brand, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.

Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Λογικά

συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η x βιομηχανία και το αντίστροφο.

Για παράδειγμα, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (η μειώνεται απότομα). Όταν η “πίτα” δηλαδή είναι πάνω-κάτω σταθερή τότε είναι επόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται καθώς κι όταν οι ανταγωνιστές αποκτούν παρόμοιο «εκτόπισμα» και δυνατότητες.
- Το προϊόν είναι “commodity” (δηλαδή τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα μεταξύ τους) ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα (differentiated).
- Το «κόστος αλλαγής» (switching cost) για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά «εμπόδια εξόδου» (exit barriers) (Rizos, S., 2010, <http://www.sakisrizos.gr/2010/12/porter-five-forces-model/> Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού).

2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών

Είναι λογικό πως όταν τα “εμπόδια εισόδου” (entry barriers) σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή.

Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι:

- Η ύπαρξη «οικονομίων κλίμακας». Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν «πλεονέκτημα κόστους» (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο) ή διαφορετικά να έχουν «μειονέκτημα κόστους» (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.
- Το brand loyalty. Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να «κλέψουν» πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο.
- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής.

3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

Όλες οι επιχειρήσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά (Πολλάλης, Γ., Γιαννακόπουλος, Δ., 2007: 54).

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα στάνταρντ.
- Υπάρχει χαμηλό «κόστος αλλαγής» για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος (Rizos, S., 2010, <http://www.sakisrizos.gr/2010/12/porter-five-forces-model/> Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού).

4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει -συνολικά ή εν μέρει- την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

- Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό «κόστος αλλαγής» προμηθευτών.
- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές.

- Κάποιοι προμηθευτές απειλούν ότι θα προβούν σε “forward integration”.

5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ στρέφουν επίσης την τάδε επιχείρηση εναντίον της δείνα με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχει χαμηλό «κόστος αλλαγής» σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Η ζήτηση είναι χαμηλή η μειούμενη.
- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.
- Κάποιοι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε “backward integration” (Rizos, S., 2010, <http://www.sakisrizos.gr/2010/12/porter-five-forces-model/> Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING -ERP)

5.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΤΟΧΟΣ ΕΝΟΣ ERP

Τα ERP είναι ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα τα οποία διαχειρίζονται και συντονίζουν όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση καθώς και τους κάθε φύσεως πόρους (οικονομικούς, ανθρώπινους κλπ) που απαιτούνται για τη διεκπεραίωσή τους. Το ERP, από τα αρχικά των λέξεων **Enterprise Resource Planning**, είναι ένα σύστημα λογισμικού που χρησιμεύει ως σπονδυλική στήλη για ολόκληρη την επιχείρηση. Σκοπός ενός τέτοιου λογισμικού είναι η συγκέντρωση όλων των δεδομένων και διαδικασιών της κάθε εταιρίας σε ένα ενιαίο σύστημα πληροφορικής.

Το ERP ενσωματώνει τις βασικές επιχειρηματικές και διοικητικές διαδικασίες για να παρέχει μια υψηλού επιπέδου άποψη για το τι γίνεται στην επιχείρηση. Παρακολουθεί τα οικονομικά της επιχείρησης, στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και πληροφορίες για την παραγωγή (όπως πότε ένα προϊόν πρέπει να φύγει από τις αποθήκες και να πάει στα καταστήματα). Το ERP μπορεί να χαρακτηριστεί λοιπόν, χωρίς υπερβολή, ως ένα από τα βασικότερα συστατικά υποδομής μιας επιχείρησης. Αναδεικνύεται τόσο απαραίτητο όσο και το ανθρώπινο δυναμικό, τα γραφεία, οι αποθήκες, τα φορτηγά και τα προϊόντα.

Στόχος ενός συστήματος ERP είναι η «ολοκλήρωση» των επιμέρους διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση η οποία αποτελεί και τη λέξη-κλειδί, αφού η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δημιουργεί καλύτερες δομές στην επιχείρηση, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά.

Στόχος του ERP δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα στην επιχείρηση, όπως λ.χ. του λογιστηρίου, της παραγωγής, των πωλήσεων κλπ., αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, στις οποίες διαδικασίες εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς, έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της (core businesses).

Από τη στιγμή που τα δεδομένα εισαχθούν σε κάποια μονάδα (module) του ERP, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του ERP τα χρειαστεί. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μία λογική ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

Οι βασικοί λόγοι για την εγκατάσταση ενός ERP είναι δύο:

A. Η επίλυση υπαρχόντων προβλημάτων και

B. Η προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών στην επιχείρηση.

Πριν την εγκατάσταση του ERP, ένας μεγάλος αριθμός προσωπικού-συμπεριλαμβανομένων και μεσαίων στελεχών-αφιερώνει χρόνο για τη συλλογή στοιχείων και τη σύνταξη διαφόρων καταστάσεων και reports. Με την εγκατάσταση του ERP, η πληροφορία είναι διαθέσιμη προς όλους και μάλιστα άμεσα. Συνεπώς, ένας αριθμός εργασιών ρουτίνας θα πάψει να υφίσταται. Όμως, η ευκολία με την οποία είναι πλέον διαθέσιμη η πληροφορία επιτρέπει στα στελέχη να κάνουν πιο ουσιώδεις αναλύσεις, με βάση τα στοιχεία που παρέχονται από το ERP, με αποτέλεσμα τα στελέχη που πριν δούλευαν για να δημιουργήσουν την πληροφορία, τώρα να μπορούν να δουλεύουν με την πληροφορία.

Τα συστήματα ERP, αυτοματοποιούν διαδικασίες που παλαιότερα εκτελούνταν με "παραδοσιακές" μεθόδους. Με το e-Business, έχουμε την επιχείρηση να συναλλάσσεται με τους συνεργάτες της με ηλεκτρονικές μεθόδους. Συνεπώς, η εγκατάσταση ενός ERP διευκολύνει τη μετάβαση μιας επιχείρησης στο e-Business. Οι περισσότερες εταιρίες που κατασκευάζουν ERP συστήματα διαθέτουν έτοιμα υποσυστήματα λογισμικού για ηλεκτρονικές συναλλαγές, τα οποία προσαρμόζονται στο βασικό ERP σύστημα.

Επίσης, τα συστήματα ERP έχουν συνήθως ανοικτή αρχιτεκτονική που επιτρέπει τη διασύνδεση του ERP με το λογισμικό e-Business που εγκαθιστά η εταιρία. Εάν μέσα στα σχέδια της επιχείρησης είναι και η είσοδος στο e-Business, τότε πρέπει να εξεταστεί και η συγκεκριμένη πτυχή στην επιλογή του συστήματος ERP.

Το ERP λειτουργεί σε τρία βασικά επίπεδα. Από πάνω προς τα κάτω αυτά είναι:

- **Σχεδιασμός (Planning):** Περιλαμβάνει το σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας,

το σχεδιασμό παραγωγής καθώς και άλλες διαδικασίες σχεδιασμού, όπως προϋπολογισμούς, πωλήσεις κ.λπ.

• **Εκτέλεση (Execution):** Περιλαμβάνει στοιχεία όπως τα συστήματα παραγωγής, τη διαχείριση των Logistics (αποθήκες, παραγγελίες και μεταφορές) καθώς και άλλες διαδικασίες όπως προμήθειες, συντήρηση, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων κ.λπ.

• **Ανάλυση (Analysis):** Περιλαμβάνει την κοστολόγηση (προϊόντος, παραγωγής κ.λπ.), τα χρηματοοικονομικά, καθώς και άλλες διαδικασίες, όπως προϋπολογισμούς και

ανάλυση

πωλήσεων

(<http://www.kepa.gov.cy/diktiouthite/Portal/PortalDocuments.aspx?DocumentId=54ef2218-41c6-44bf-9e03-90a659178ddb>, 2012, Συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning-ERP)).

5.1.1. Βασικές περιοχές λειτουργικότητας που καλύπτουν τα συστήματα ERP

Τα συστήματα ERP αυτοματοποιούν τις παρακάτω βασικές περιοχές λειτουργικότητας μιας επιχείρησης:

- Λογιστική και Οικονομική διαχείριση (Accounting and Finance)
- Διαχείριση Παραγωγής (Production Management)
- Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management)
- Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing and Sales) (Monk, E., Bret & Wagner, 2006: 2).

5.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ERP ΚΑΙ INTERNET

Η αστραπιαία ανάπτυξη του διαδικτύου από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και μετά, υπήρξε μια πρόκληση για τους σχεδιαστές των συστημάτων ERP. Μέχρι τότε το σύστημα ERP επέτρεπε στους χρήστες την πρόσβαση στο λογισμικό και τα δεδομένα της επιχείρησης μέσω εσωτερικών συνδέσμων. Τώρα, οι χρήστες μπορούν να συνδεθούν απευθείας μέσω του διαδικτύου. Η πρόσβαση αυτή μέσω ίντερνετ επιφέρει περισσότερη ευκαμψία, λόγω του ότι απαιτούνται μόνο ένας υπολογιστής με σύνδεση στο διαδίκτυο και ένας αναγνώστης ιστοσελίδων (web browser). Το πλεονέκτημα αυτό, οδήγησε τις κατασκευάστριες εταιρείες των συστημάτων ERP να αναθεωρήσουν τον τρόπο εισαγωγής και χρήσης του λογισμικού και να ενσωματώσουν τελικά, λογισμικό βασισμένο στη χρήση του διαδικτύου.

Η εξωτερική πρόσβαση είναι απαραίτητη για την επιτυχία των διαδικτυακών επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως είναι για παράδειγμα το electronic commerce ή αλλιώς e-commerce . το ίντερνετ αποτελεί πλέον ένα σημαντικό μέσο για την πώληση αγαθών και παροχή υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις θα έχουν μια συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη να δέχονται παραγγελίες μέσω ίντερνετ. Οι επιχειρήσεις επιδίδουν ιδιαίτερη προσοχή στις ιστοσελίδες τους, ξοδεύοντας μεγάλα ποσά αλλά και χρόνο. Κεντρικά σημεία πώλησης στο διαδίκτυο, προωθούν τις συναλλαγές προϊόντων των επιχειρήσεων. Κάποιοι ειδικοί θεωρούν ότι το e-commerce θα οδηγήσει στην απαρχαίωση των συστημάτων ERP. Αντιθέτως όμως, τα συστήματα αυτά όχι μόνο δεν τείνουν να ξεπεραστούν αλλά θεωρούνται απαραίτητα ώστε η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του ηλεκτρονικού εμπορίου (Δουκίδης, Γ., κ.ά.: 58).

5.3. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ERP ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το ERP αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τις μικρές επιχειρήσεις δεδομένης της μεγάλης προοπτικής που δημιουργείται μέσω του Internet. Την τάση αυτή ενισχύει ακόμα περισσότερο το γεγονός ότι πολλές από τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων έχουν μηχανογραφηθεί από τους αντίστοιχους δημόσιους φορείς, λ.χ. πληρωμή ΦΠΑ, ΑΠΔ κ.λπ.

Μία επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα μηχανογράφησης που καλύπτει όλες τις διαδικασίες και συναλλαγές της, ένα ERP δηλαδή στα μέτρα της. Άλλωστε, όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται διαχείριση παγίων, αξιογράφων, μισθοδοσία, παρακολούθηση στοιχείων προσωπικού -βιογραφικά, ιδιαίτερες ικανότητες, άδειες, προϋπηρεσία κλπ.- και, κυρίως, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, στατιστική πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική τους πορεία, ώστε αυτή να απεικονίζεται με σαφήνεια σε σχέση με προηγούμενες περιόδους.

Σήμερα ο "μικρός" επιχειρηματίας δε σκέφτεται καν να αποκτήσει ένα ERP σύστημα. Βασικός λόγος είναι κυρίως το μεγάλο κόστος που απαιτείται, τόσο για την αγορά του ERP όσο και για τις διαδικασίες εγκατάστασης και παραμετροποίησής του. Επίσης, οι "μικροί" επιχειρηματίες "φοβούνται" τα κρυφά κόστη που έπονται της αγοράς του ERP. Ένας επιπλέον λόγος είναι η εντύπωση που έχει δημιουργηθεί ότι τα ERP συστήματα τα χρειάζονται μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη και η πρόοδος των μικρών επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από την ταχύτητα και την ολοκληρωμένη διεκπεραίωση τόσο των υπηρεσιών προς τους πελάτες όσο και των υποχρεώσεών τους προς προμηθευτές και τρίτους φορείς.

Οι σύγχρονοι μικροί επιχειρηματίες δεν γνωρίζουν την ύπαρξη «φτηνών», αλλά πολύ αποτελεσματικών λύσεων για την ενσωμάτωση ενός συστήματος ERP στην επιχείρησή τους. Η σύγχρονη τεχνολογία έχει δημιουργήσει ένα λογισμικό ανοικτού κώδικα, το οποίο μπορούν να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις με πολύ χαμηλό κόστος και το οποίο μπορεί να καλύψει τις ανάγκες τους.

Το πληροφοριακό σύστημα ERP διαθέτει μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής:

- Διαθέτει ευελιξία προσαρμογής με προ-παραμετροποιημένα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας.
- Προσφέρει ευελιξία αναζήτησης της πληροφορίας από οποιαδήποτε οθόνη και για οποιαδήποτε οντότητα.
- Διαθέτει απόλυτη παραμετρικότητα.
- Μεταφορά Δεδομένων (Migration)
- Εκπαίδευση
- Στοχευμένη Διοίκηση Έργου
- Προσφέρει δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Παρέχει δυνατότητα άντλησης συγκεντρωτικών και αναλυτικών στοιχείων σε όλα τα επίπεδα, με γραμμογραφήσεις που επιθυμεί ο χρήστης.
- Χαρακτηρίζεται από αξεπέραστη σταθερότητα και αξιοπιστία.
- Συνδέεται με τα «έξυπνα» IP τηλεφωνικά κέντρα.
- Υποστηρίζεται από το μεγαλύτερο πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών.

Αντιθέτως, τα μειονεκτήματα που συγκεντρώνει είναι τα ακόλουθα:

- Η προσαρμογή είναι προβληματική
- Ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών για να χωρέσει το ERP σύστημα μπορεί να κάνει ζημιά στην ανταγωνιστικότητα ή/και εκτροπή της εστίασης από άλλες κρίσιμες δραστηριότητες.
- Το ERP μπορεί να κοστίσει περισσότερο από ότι ολοκληρωμένες ή / και λιγότερο ολοκληρωμένες λύσεις
- Υψηλή εναλλαγή κόστους αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη του πωλητή έναντι αυτών της υποστήριξης
- Υπερνίκηση αντοχής στην ανταλλαγή ευαίσθητων πληροφοριών μεταξύ τμημάτων μπορεί να αποσπάσει την προσοχή της διαχείρισης

- Ενσωμάτωση των πραγματικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων μπορούν να δημιουργήσουν περιττές εξαρτήσεις
- Εκτεταμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης λαμβάνουν πόρους από τις καθημερινές λειτουργίες
- Λόγω της αρχιτεκτονικής του ERP (OLTP, On-Line Transaction Processing) δεν είναι τα ERP συστήματα κατάλληλα για τον προγραμματισμό της παραγωγής και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

6.1. ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς οι συνεχείς οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο και οι πραγματοποιούμενες αλλαγές στην επιχείρηση, έχουν επηρεάσει δραστικά τον τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και χάραξης της στρατηγικής των σύγχρονων επιχειρήσεων. Το ζητούμενο για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εντέλει η αποδοτικότητα.

Επίσης, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μικρύνει ενώ παράλληλα η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν αν επιμηκύνουν τη φάση ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να μπαίνουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής.

Μέσα σε αυτό το ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον η διαχείριση των δεδομένων και πληροφοριών από την πλευρά των επιχειρήσεων θεωρούνται κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξή τους. Οι επιχειρήσεις αναπροσαρμόζουν την στρατηγική και τη δομή τους, ενώ παράλληλα επενδύουν σε τεχνολογίες αιχμής, που θα τις βοηθήσουν να μετουσιώσουν τις ανάγκες και επιθυμίες σε προσφερόμενη αξία, που με τη σειρά της θα αποδώσει πλούτο σε αυτές.

Δεδομένων των παραπάνω προκλήσεων, καθίσταται σαφές ότι τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επίδοσης αδυνατούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και ως απάντηση σε αυτά προτείνεται στις επιχειρήσεις:

1. Η οριοθέτηση ενός οράματος που θα επιμερισθεί σε σαφές στρατηγικούς στόχους.
2. Η δρομολόγηση μιας σειράς ενεργειών από τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Ένα σύστημα παρακολούθησης της επίδοσης σχετικά με αυτούς τους στόχους, που θα επιτρέψει την επίτευξη των σκοπών.

6.2. Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στον τομέα του μάρκετινγκ, η μέτρηση της επίδοσης δεν είχε εξελιχθεί πολύ. Στην πραγματικότητα είχε μπει στο στόχαστρο της κριτικής, λόγω του βραχυχρόνιου προσανατολισμού της μικρής δυνατότητας για διαγνώσεις, της έλλειψης ομοφωνίας σε σχέση με τα αποτελέσματα των μετρήσεων και της επακόλουθης δυσκολίας για την πραγματοποίηση συγκρίσεων (Ambler and Kokkinaki, 1997: 665).

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, οι πελάτες θεωρούνταν ως περιουσιακό στοιχείο ή τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Αυτή η πελατοκεντρική άποψη αντικατοπτρίζεται στα σχέδια και στις μετρήσεις που οδηγούν στη διαχείριση του μάρκετινγκ και έτσι αναγεννήθηκε η θεωρία της μέτρησης. Επιπλέον, αναδείχθηκε η σχέση μεταξύ των μη-οικονομικών δεικτών, όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η εμπιστοσύνη των πελατών, η μάρκα του προϊόντος, οι εργαζόμενοι και η αποδοτικότητα. Στη πάροδο των ετών αυτό το είδος μετρήσεως άρχισαν να έχουν μεγάλη ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τους Ambler, Kokkinaki και Puntoni (2002) η εξέλιξη της μέτρησης λειτουργίας μάρκετινγκ φαίνεται να ακολουθεί τα εξής:

- Μικρή ευαισθητοποίηση στο ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο όσον αφορά την αναγκαιότητα της χρήσης μετρήσεων στο μάρκετινγκ.
- Συστήματα μετρήσεων που βασίζονται αποκλειστικά στις οικονομικές μετρήσεις.
- Ευρύ όραμα της μέτρησης των επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένων των μη οικονομικών δεικτών.
- Αναζητώντας λογική/ές για τη μείωση του αριθμού των δεικτών μετρήσεων σε περίπου 25 ή λιγότερο (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2002:402).

Παρά τις ακαδημαϊκές παρατηρήσεις ότι οι μη οικονομικοί δείκτες πρέπει να καθοδηγήσουν τη μέτρηση επιδόσεων, επαγγελματίες εξακολουθούν να χρησιμοποιούν κυρίως τις κλασικές. Μπορούμε να βρούμε την εξήγηση για αυτή τη συμπεριφορά στο γεγονός ότι αυτοί οι δείκτες είναι πολύ πιο εύκολο να μετρηθούν. Επιπλέον, οι συμβατικές μέθοδοι έχουν το πλεονέκτημα ότι είναι κατάλληλοι για την αξιολόγηση επενδύσεων. Σημαντικό μειονέκτημά τους στην αξιολόγηση είναι ότι επικεντρώνονται στην εκτίμηση των ταμειακών ροών και λογιστικών κριτηρίων (Kim, Suh & Hwang, 2003: 5-6).

6.3. ΛΟΓΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εκτός από την ποσοτικοποίηση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας, υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί λόγοι για τους οποίους πρέπει μια επιχείρηση να μετράει της αποδοτικότητά της, όπως:

- Ο έλεγχος και καθορισμός της θέσης της επιχείρησης. Με τη μέτρηση της αποδοτικότητας μπορούμε να γνωρίζουμε σε ποια θέση βρισκόμαστε καθώς επίσης και σε ποια θέση βρίσκονται οι άλλες επιχειρήσεις στο χώρο (Benchmarking) (Sweeney, M.T., 1994: 5).
- Η επικοινωνία της θέσης της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση έχει εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι ενδιαφέρονται για την απόδοσή της. Η λίστα αυτή των παραγόντων μπορεί να περιλαμβάνει μετόχους, πελάτες, προμηθευτές, κυβερνητικούς οργανισμούς, κ.ά.
- Η επιβεβαίωση προτεραιοτήτων. Με τη χρησιμοποίηση πληροφοριών απόδοσης, μια επιχείρηση δεν καταφέρνει μόνο να δείξει τη θέση της στο χώρο, αλλά επιπλέον μπορεί να αντιληφθεί και το πόσο απέχει από τους στόχους της.
- Το κίνητρο προόδου. Ίσως ένα από τα μεγαλύτερα μυστικά για τις επιχειρήσεις που μετράνε σωστά και αποτελεσματικά την αποδοτικότητά τους.
- Ο σχεδιασμός, έλεγχος και συντονισμός δραστηριοτήτων. Η συστηματική μέτρηση της αποδοτικότητας διευκολύνει το σχεδιασμό, τον έλεγχο και συντονισμό δραστηριοτήτων ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης. Πολλές από τις δραστηριότητες που καθορίζουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης απαιτούν την εμπλοκή και συνεισφορά περισσότερων του ενός τμήματος (De Toni, A., Tonchia, S., 2001:47).
- Η ενίσχυση της προληπτικής διαχείρισης και του σχεδιασμού. Ένα σύστημα μέτρησης αποδοτικότητας ενισχύει την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων διαδικασιών διευκολύνοντας έτσι αποφάσεις που οδηγούν στην προληπτική αντιμετώπιση των προβλημάτων (Bitichi, U.S., 1994: 16-17).

Είναι επίσης σημαντικό, μια επιχείρηση η οποία επιδιώκει τη μέτρηση αποδοτικότητας, να έχει ξεκάθαρη στρατηγική. Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι το σημείο μηδέν πάνω στο οποίο βασίζονται οποιεσδήποτε μετρήσεις σε σχέση με το

τι θα μετρηθεί, το πώς και το τι συμπεράσματα θα προκύψουν μέσα από αυτή. Μια επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική κινήσεων και αποφάσεων και στη συνέχεια μετράει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ενεργειών της, προκειμένου να διαπιστώσει σε ποια σημεία παρατηρούνται ελλείψεις, για τις οποίες θα λάβει περαιτέρω αποφάσεις, προκειμένου να καλυφθούν.

6.4. ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

6.4.1. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο πιο διαδεδομένος τρόπος για να μετρήσουμε την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης είναι μέσα από τα αποτελέσματα των λογιστικών της καταστάσεων, όπως ο ισολογισμός, τα αποτελέσματα χρήσεως, το ισοζύγιο και γενικότερα μέσα από τη λογιστική εικόνα που παρουσιάζει. Σκοπός μιας επιχείρησης είναι να είναι κερδοφόρα, γιατί έτσι μπορεί να ικανοποιεί καλύτερα τους πελάτες της, αλλά και τους εργαζομένους της. Αλλά η κερδοφορία που παρουσιάζει ένα λογιστικό έντυπο μπορεί ορισμένες φορές να αποβεί παραπλανητική και να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα και αποφάσεις. Μέχρι τώρα η εικόνα μιας επιχείρησης βασίζεται κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος στη λογιστική της απεικόνιση. Μέσα από αυτή μπορούν να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την εικόνα που παρουσιάζει η επιχείρηση κατά τη στιγμή, την οποία συντάχθηκαν τα συγκεκριμένα έντυπα, και έτσι να συγκρίνει την επίδοσή της σε σχέση με προηγούμενες χρονιές. Παρόλη την εξέλιξη στην ανάπτυξη νέων συστημάτων μέτρησης αποδοτικότητας, οι περισσότερες επιχειρήσεις καταγράφουν ακόμα την απόδοσή τους μέσα από λογιστικούς αριθμοδείκτες (Tangen, S., 2004).

Υπάρχουν αρκετά προβλήματα που συνδέονται με τη χρήση παραδοσιακών τόπων μέτρησης της αποδοτικότητας (Crawford, K., Cox, J., 1991). Αυτά είναι:

1. Οι παραδοσιακοί αριθμοδείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας βασίζονται σε ένα ξεπερασμένο υπόδειγμα. Οι ρίζες τους βρίσκονται κυρίως σε παραδοσιακούς τρόπους παραγωγής με αποτέλεσμα να παραμελείται ο τομέας των υπηρεσιών, ο οποίος υπολογίζεται ότι περιλαμβάνει το 75% μιας οικονομίας και συνεχώς αυξάνεται έναντι της βιομηχανικής παραγωγής.
2. Οι παραδοσιακοί αριθμοδείκτες είναι περισσότερο «εσωστρεφείς». Εστιάζονται κυρίως στο εσωτερικό μέρος της επιχείρησης. Πολλοί λίγοι αριθμοδείκτες δίνουν πληροφορίες σχετικά με την αγορά και τους ανταγωνιστές.
3. Οι μετρήσεις είναι ιστορικές. Το κύριο μέρος της μέτρησης αποδοτικότητας είναι οι περασμένες οικονομικές αποδόσεις. Οι λογιστικοί αριθμοδείκτες δείχνουν πόσο καλά η διοίκηση έχει αξιοποιήσει το κεφάλαιο της επιχείρησης στο παρελθόν,

ενώ αποτυγχάνουν στο να αξιολογήσουν την παρούσα και τη μελλοντική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

4. Ο παραδοσιακός τρόπος μέτρησης της αποδοτικότητας ενισχύει τη «λάθος συμπεριφορά» σε μια επιχείρηση. Το γνωμικό ότι «οτιδήποτε μετριέται μπορεί να πραγματοποιηθεί» είναι ενδεικτικό της επιρροής που έχει ένα σύστημα αποδοτικότητας στη συμπεριφορά μιας επιχείρησης. Εάν η αποδοτικότητα εκτιμάται με παραδοσιακούς τρόπους χρησιμοποιώντας εσωστρεφείς και οικονομικά επικεντρωμένους αριθμοδείκτες απόδοσης, τότε είναι πολύ πιθανό η συμπεριφορά, η οποία ενισχύεται από το σύστημα μέτρησης απόδοσης, να είναι λανθασμένη.
5. Οι αριθμοδείκτες είναι «περιληπτικοί» από τη φύση τους. Οι λογιστικοί αριθμοδείκτες δείχνουν την απόδοση του παρελθόντος και μπορούν επίσης να απεικονίσουν τη σημερινή προστιθέμενη αξία, χωρίς όμως να αποκαλύπτουν την αιτία αυτής της προστιθέμενης αξίας. Με άλλα λόγια, είναι πολύ δύσκολο για κάποιον να πάρει αποφάσεις με βάση ένα τέτοιο σύστημα απόδοσης, όταν δεν μπορεί να συνδέσει τις ενέργειες με τα αποτελέσματα. Ακόμα και αν το αποτέλεσμα είναι το τέλει επιθυμητό, ή απλά ικανοποιητικό, ή κακό, οι αποφάσεις, οι οποίες θα παρθούν για τη βελτίωσή του δε θα βοηθηθούν από το σύστημα απόδοσης.

6.4.2. Η τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Benchmarking είναι η συγκριτική αξιολόγηση των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής, και των προϊόντων ενός οργανισμού σε σχέση με τους καλύτερους Ευρωπαϊκούς οργανισμούς στο αντίστοιχο πεδίο.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τη βοήθεια επιλεγμένων δεικτών και αξιολογεί τις επιδόσεις στους τομείς:

1. των χρηματο-οικονομικών
2. της διοίκησης και διαχείρισης πόρων και προσωπικού
3. της στρατηγικής
4. της έρευνας και ανάπτυξης
5. της τεχνολογίας παραγωγής
6. των προϊόντων και του μάρκετινγκ

7. της ποιότητας και ικανοποίησης των πελατών
8. της αποθήκης
9. της αλυσίδας των προμηθειών

Αποτελέσματα του Benchmarking είναι αφενός η κατανόηση των αδυναμιών κάθε επιχείρησης / οργανισμού και αφετέρου η ακριβής-ποσοτική επισήμανση των ορίων βελτίωσής της. Το Benchmarking προετοιμάζει επίσης το δρόμο για να εφαρμοσθούν άλλες μέθοδοι ανάπτυξης της καινοτομίας, όπως δημιουργικότητα, τεχνολογικές κλινικές, ανασχεδιασμός διαδικασιών παραγωγής (BPR), διαχείριση αλυσίδων παραγωγής, ηλεκτρονικό εμπόριο, κ.α.

Η συνολική διαδικασία περιλαμβάνει 5 βήματα:

1. Καταγραφή δεδομένων από την επιχείρηση / οργανισμό.
2. Εισαγωγή των δεδομένων στη βάση των καλύτερων πρακτικών από αντίστοιχους Ευρωπαϊκούς φορείς και παραγωγή των διαγραμμάτων αξιολόγησης.
3. Συγγραφή της έκθεσης αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα και διαγράμματα της βάσης των δεδομένων.
4. Συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την επιχείρηση / οργανισμό και με εμπειρογνώμονες για την διερεύνηση νέων λύσεων.
5. Προτάσεις για βελτίωση και εφαρμογή μεθόδων καινοτομίας (<http://www.e-benchmarking.org/el/benchmarking.html>, 2004, Η τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης).

6.4.3. Εξισορροπημένη αξιολόγηση, Balanced Scorecard (BSC)

Πρόκειται για την πλέον διαδεδομένη μέθοδο διαχείρισης της επιχειρησιακής απόδοσης και ανάπτυξης συστήματος μέτρησης αυτής. Με την χρήση του Balanced ScoreCard αξιολογείται και μετράται κατά πόσο οι καθημερινές και λειτουργικές δραστηριότητες είναι σύμφωνες και ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Σήμερα τα οικονομικά αποτελέσματα από μόνα τους δεν μπορούν να απεικονίσουν την πραγματική κατάσταση μιας επιχείρησης. Ο προληπτικός προσανατολισμός της διοίκησης των επιχειρήσεων απαιτεί δείκτες που να εντοπίζουν τα προβλήματα πριν από την εμφάνισή τους. Σήμερα η ποιότητα, η ταχύτητα

παράδοσης των προϊόντων, η ακρίβεια παράδοσης, η ευελιξία, η καινοτομικότητα, κλπ είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι κατάλληλοι δείκτες θα πρέπει να μετρούν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης σε τέτοιους παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται με την ίδια βαρύτητα με τους αντίστοιχους οικονομικούς. Η σύγχρονη πολυπλοκότητα απαιτεί την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων και των αντίστοιχων δεικτών.

Για την εκτίμηση των μεταβολών απόδοσης στους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας (ΚΠΕ) μιας επιχείρησης σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή απαιτείται ένα Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης με σκοπό τον σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση των επιδόσεων στους παράγοντες αυτούς. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αναπτύξει τέτοια συστήματα έχουν επιδόσεις σε οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες που ξεπερνούν το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Σημαντικές βελτιώσεις απόδοσης σε σχέση με το παρελθόν σημείωσαν επιχειρήσεις μετά την ανάπτυξη και εφαρμογή τέτοιων συστημάτων.

Η μεθοδολογία του Balanced ScoreCard προτείνει τις εξής κατηγορίες παραγόντων:

1. Οικονομικούς
2. Ικανοποίησης πελατών
3. Εσωτερικών Διαδικασιών
4. Καινοτομίας και Μάθησης

Η μέθοδος αναγνωρίζει ότι οι οικονομικές επιδόσεις είναι απλά το αποτέλεσμα των επιδόσεων στους υπόλοιπους τρεις παράγοντες. Η διαδικασία ανάπτυξης του Balanced ScoreCard ξεκινά από τους στρατηγικούς και μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού και γίνεται σταδιακή διασύνδεση αυτών στους τέσσερις παράγοντες της μεθόδου. Η διασύνδεση αυτή γίνεται με την βοήθεια ενός ιεραρχικού διαγράμματος στρατηγικής και καταλήγει σε ένα πλήρες σύστημα δεικτών και στόχων. Τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής του Balanced ScoreCard είναι:

1. Αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης δεικτών και στόχων
2. Ανάλυση της Στρατηγικής
3. Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών

4. Ανάπτυξη διαγράμματος στρατηγικής
5. Καθορισμός δεικτών απόδοσης
6. Ανάπτυξη σχεδίου δράσης και ενεργειών
7. Αυτοματοποίηση της συλλογής των στοιχείων
8. Διασύνδεση δεικτών
9. Μέτρηση, αξιολόγηση και βελτίωση

Τα κυριότερα οφέλη από την εφαρμογή είναι:

1. Η ευθυγράμμιση των προτεραιοτήτων του οργανισμού
2. Η βελτίωση της επικοινωνίας σχετικά με την απόδοση του οργανισμού
3. Η διασύνδεση της στρατηγικής με τις λειτουργικές δραστηριότητες
4. Η συστηματικοποίηση της παρακολούθησης της απόδοσης του οργανισμού μέσω διασυνδεδεμένων δεικτών και στόχων
5. Η βελτίωση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των μετρήσεων και αναφορών (reports) που εκδίδονται (<http://www.advent.com.gr/balancedscorecard.html>, 2010, Balanced ScoreCard).

6.4.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες: (συμπεριλαμβανομένου πάντα της επικοινωνίας και της κουλτούρας):

1. ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας

2. τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας
3. ομαδική εργασία και άτομα

Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας είναι το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας. Στο πρώτο στάδιο των προσπαθειών των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control), για να μετρήσουν, εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών. Ο ποιοτικός έλεγχος συνδέθηκε, ειδικότερα, με την ανάπτυξη του Αμερικανικού συστήματος Βιομηχανικής ανάπτυξης μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου.

Το επόμενο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η Διασφάλιση της Ποιότητας. Δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO) ειδικές σειρές προτύπων.

Το τελευταίο στάδιο είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η οποία είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας (http://el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση_Ολικής_Ποιότητας, 2014, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).

6.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ

Η αξιολόγηση απόδοσης μιας επιχείρησης προσφέρει ένα ευέλικτο πλαίσιο μέσα στο οποίο αναλύεται η οικονομική απόδοση της εταιρίας αλλά και η λειτουργική αποτελεσματικότητα κάθε τμήματος ή διαδικασίας, με χρήση των κατάλληλων δεικτών.

Απαιτεί τη συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης με τις ανταγωνιστικές της (benchmarking). Είναι το πρώτο βήμα σε κάθε καλά σχεδιασμένο έργο αναδιοργάνωσης και αποτελεί εγγύηση για να βρεθούν οι κατάλληλες λύσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή της επιδιωκόμενης αλλαγής. Στα πλαίσια αυτής της αξιολόγησης, προσδιορίζονται οι κύριοι παράγοντες για τη βελτίωση της απόδοσης (CFS = critical factors for success) και αναλύονται οι στρατηγικές εκείνες που αν εφαρμοστούν θα μπορέσουν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων βελτίωσης της απόδοσης που τίθενται.

Οι οργανωμένες εταιρίες συμβούλων έχουν να επιδείξουν σημαντικές επιτυχίες στην υλοποίηση προτάσεων που προσφέρουν αξία στην επιχείρηση, μέσω της μείωσης κόστους και αύξησης των εσόδων και της επικέρδειας. Δουλεύουν σε πλήρη συνεργασία με τη διοίκηση της εταιρίας, ώστε να προσδιορίσουν τη στρατηγική ανάπτυξη της εταιρίας που θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της.

Σχεδόν όλα τα επιτυχημένα σχέδια αλλαγής που καταγράφονται έχουν γίνει και εφαρμοστεί με τη βοήθεια συμβούλων. Αν το απαιτούν οι περιστάσεις, διαφορετικές εταιρίες συμβούλων συνεργάζονται μεταξύ τους ή με ομάδες που έχουν την πολύ ειδική εμπειρία που πιθανόν να είναι αναγκαία για να καλυφθούν οι ανάγκες ενός πελάτη.

Σε κάθε περίπτωση οι ομάδες που δημιουργούνται

- Έχουν εμπειρία στην ανάλυση στρατηγικής.
- Αντιλαμβάνονται σε βάθος τις ανάγκες της επιχείρησης, όταν αυτή δραστηριοποιείται σε εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Έχουν να επιδείξουν σημαντικές επιτυχίες και εξαιρετικά αποτελέσματα σε παρόμοια έργα που έχουν αναλάβει.

6.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΤΗΣ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης μιας αποτελεσματικής ομάδας στελεχών που διοικούν μια επιχείρηση (management team) είναι εξαιρετικής σημασίας για κάθε οργανισμό. Παρατηρείται όμως το φαινόμενο, ακόμη και εξαιρετικοί επαγγελματίες, όταν εργάζονται χωρίς στόχους και πλάνο, να μην μπορούν να αποδώσουν σύμφωνα με τις δυνατότητές τους και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης. Η ανάγκη της ύπαρξης συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου, συχνών οικονομικών ελέγχων, ακριβούς ετοιμασίας του προϋπολογισμού και σύγκρισής του με τις πραγματικές δαπάνες και τα έσοδα είναι προφανής.

Συχνά επίσης οι τράπεζες ή άλλοι οργανισμοί ζητούν πληροφορίες για συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης, που πρέπει να διαθέτει κάθε επιχείρηση. Αρκετές εταιρίες συμβούλων έχουν αναπτύξει μια μεθοδολογία η οποία αξιολογεί την εφαρμογή των αρχών και κανόνων της χρηστής διοίκησης, μέσω σχετικών ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Ο σκοπός σε αυτή την περίπτωση είναι να εντοπισθούν πραγματικά παραδείγματα των δυνατών και αδύνατων σημείων στο τρόπο διοίκησης της εταιρίας, αλλά και να προταθούν μέτρα βελτίωσης των αδύνατων σημείων, ώστε να επιτευχθούν ευκολότερα οι στόχοι της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικός σκοπός μέσα από τη μελέτη που θα ακολουθήσει είναι η διερεύνηση των απόψεων, των ιδεών αλλά και της κατάστασης που κυριαρχεί τα τελευταία χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων σχετικά με το σύγχρονο μάρκετινγκ και τον ρόλο του στη μέτρηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων στη χώρα μας.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

1. Η καταγραφή της υπάρχουσας άποψης για το ρόλο του μάρκετινγκ.
2. Η καταγραφή της άποψης για την πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων.
3. Η τρόποι ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.
4. Η έρευνα για τους τρόπους αξιολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων.
5. Η παρουσίαση των απόψεων σε ό,τι αφορά τη διαφήμιση και τους τρόπους προβολής μιας επιχείρησης.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην ερευνητική διαδικασία, κατέχει σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της εκάστοτε έρευνας. Μέσω των μεθόδων που θα ακολουθηθούν θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα πάνω στο θέμα που μας απασχόλησε.

7.2. Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης θεωρούνται όσες περιγράφουν ένα γεγονός ή είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας χωρίς όμως να αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας ή αξιολόγησης. Πρόκειται δηλαδή για πρωτότυπο υλικό που δεν έχει υποστεί ερμηνεία, σύνοψη ή αξιολόγηση από έτερο άτομο/ομάδα.

Οι τρόποι διεξαγωγής τα συγκεκριμένης έρευνας είναι οι ακόλουθοι:

1. Χρήση ερωτηματολογίου
2. Συνεντεύξεις σε βάθος
3. Με τη μέθοδο της παρατήρησης
4. Με πειραματισμό

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης προκύπτουν ως το αποτέλεσμα της επεξεργασίας των πρωτογενών πηγών πληροφόρησης. Οι δευτερογενείς πηγές ουσιαστικά παρέχουν πληροφορίες για πρωτογενείς πηγές ή για πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν τροποποιηθεί, επιλεγεί ή έχουν αποκτήσει νέα διάταξη, με στόχο να εξυπηρετήσουν νέο κοινό ή διαφορετικό σκοπό.

Παραδείγματα πηγών που μπορεί να είναι χρήσιμα στα πλαίσια δευτερογενούς έρευνας αποτελούν, τα στατιστικά στοιχεία που συλλέγονται από τις κρατικές υπηρεσίες, προηγούμενες, πρόσφατες έρευνες που έχουν διεξαχθεί για το ίδιο θέμα, στοιχεία που συλλέγονται από τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού π.χ. τμήμα πωλήσεων, λογιστήριο κ.λπ. (Μεθοδολογικές Έρευνες, 2007, <http://www.slideshare.net/dourvas/project-10107509>).

7.3. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα βάσει υποθέσεων εργασίας, ακολούθως δε επιλέγεται η μέθοδος πραγματοποίησής της και σχεδιάζεται η βήμα προς βήμα υλοποίησή της. Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων.

7.3.1. Κατάρτιση Ερωτηματολογίων

Στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιείται ευρύτατα η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, στα οποία αποτυπώνεται το περιεχόμενο των προσωπικών συνεντεύξεων που λαμβάνονται επί τούτου.

Η συνέντευξη είναι η τεχνική που έχει σκοπό να οργανώσει μία σχέση προφορικής επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο πρόσωπα, το συνεντευκτή και τον ερωτώμενο, έτσι ώστε να επιτρέψει στον πρώτο τη συλλογή ορισμένων πληροφοριών απ' τον δεύτερο πάνω σ' ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.

Η έρευνα που γίνεται με τη μέθοδο αυτή πρέπει να έχει προετοιμαστεί με κάθε λεπτομέρεια, μια και ο συνεντευκτής οφείλει στο ελάχιστο χρονικό διάστημα, να αποκτήσει πολυάριθμες και τις πιο σημαντικές πληροφορίες.

Αυτή η προετοιμασία οδηγεί στην κατάστρωση ερωτηματολογίου από τον ερευνητή, ο οποίος αναλαμβάνει:

α) Να μετατρέψει τους σκοπούς που επιδιώκει η έρευνα σε επί μέρους ερωτήσεις.

β) Να προσαρμόσει το ερωτηματολόγιο στα πρόσωπα με τα οποία θα γίνει η συνέντευξη.

γ) Να ενημερώσει τους συνεντευκτές γι' αυτά έτσι ώστε να μπορέσουν να εκθέσουν με σαφήνεια τις ερωτήσεις στα πρόσωπα που θα υποβληθούν στη συνέντευξη και να προδιαθέσει το ερωτώμενο πρόσωπο να μεταδώσει αυθόρμητα τις πληροφορίες που περιμένουν από αυτό (Ποσοτικές έρευνες, (n.d.), <http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm>).

7.3.2. Δειγματοληψία και απογραφή

Ο βασικότερος παράγοντας που μας κάνει να επιλέγουμε την δειγματοληψία αντί της απογραφής, είναι οπωσδήποτε η αδυναμία να πραγματοποιηθεί απογραφή είτε για λόγους αντικειμενικούς είτε για λόγους οικονομίας, μια και το κόστος μιας έρευνας είναι συνήθως ανάλογο του αριθμού των στοιχείων που εξετάζονται. Τα κύρια πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας έναντι της απογραφής είναι:

α) Ταχύτητα. Η απογραφή ενός πολύ μεγάλου πληθυσμού απαιτεί πολύ χρόνο. Αν κάποια στοιχεία επείγει να γίνουν γνωστά, η δειγματοληπτική μέθοδος αποτελεί την μόνη λύση.

β) Ευρύτερο πεδίο έρευνας: Ακριβώς επειδή απευθύνεται σε λιγότερα άτομα, υπάρχει η δυνατότητα να συγκεντρωθούν πληροφορίες για πολύ περισσότερα χαρακτηριστικά του ερωτώμενου πληθυσμού.

γ) Ακρίβεια: Όσο κι' αν φαίνεται περίεργο είναι δυνατό με μια δειγματοληπτική έρευνα να έχουμε πιο ακριβή αποτελέσματα. Πράγματι η περιορισμένη έκταση της επιτρέπει να χρησιμοποιηθεί ειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που θα μειώσει τα σφάλματα παρατήρησης.

Για να πετύχει μια δειγματοληπτική έρευνα πρέπει ο πληθυσμός όχι μόνο να είναι σαφώς ορισμένος αλλά και αρκετά ομοιογενής. Αν η τιμή του χαρακτηριστικού που μετράμε παίρνει πολύ μικρές και πολύ μεγάλες τιμές, θα πρέπει οι ακραίες περιπτώσεις ν' απομονωθούν και να μελετηθούν χωριστά γιατί αλλιώς τα συμπεράσματα μας θα είναι εντελώς λανθασμένα.

Τέλος, αν δε δοθεί προσοχή στα σφάλματα παρατήρησης, όσο σωστά κι' αν έχει επιλεγεί το δείγμα, η προσπάθεια θα πάει χαμένη. Αποδεικνύεται πως τα λάθη παρατήρησης επηρεάζουν πολύ περισσότερο μια δειγματοληψία παρά μια απογραφή και μάλιστα τόσο περισσότερο όσο μικρότερο είναι το δείγμα.

7.4. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μέσω της ποιοτικής έρευνας συλλέγονται δεδομένα τα οποία περιγράφουν προβλήματα κι έννοιες από τη ζωή των ατόμων. Τα δεδομένα μπορούν να προέλθουν από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, συμμετοχικές παρατηρήσεις, ιστορίες, αλληλεπιδράσεις, περιπτωσιολογικές μελέτες, προσωπικές εμπειρίες, ιστορίες ζωής, αναλύσεις αρχείων, οπτικό υλικό κι ενδοσκοπήσεις.

Η ποιοτική έρευνα έχει δύο βασικά μοναδικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος που μελετά. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση και όχι ως απλό δέκτη αυτής. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μετατρέπει και ερμηνεύει, μέσω της ανάλυσης, σε πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται επαναλαμβανόμενα στην πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, γίνονται γνώση. (Ποιοτική έρευνα, 2012. Πανεπιστήμιο, http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el)

Η συλλογή δεδομένων χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους είναι μια πολύπλευρη διαδικασία με τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά: (α) ο σκοπός είναι μια όσο το δυνατόν πλουσιότερη περιγραφή του πραγματικού πλαισίου της έρευνας, (β) δεν είναι εκ των προτέρων καθορισμένο επακριβώς το τι δεδομένα θα συλλεχθούν, (γ) χρησιμοποιούνται πολλαπλές μέθοδοι συλλογής δεδομένων, (δ) τα δεδομένα δεν είναι αντικειμενικά.

Είναι φανερό η διαφορά με τις ποσοτικές μεθόδους έρευνας όπου θεωρητικά αν διαφορετικοί ερευνητές μελετήσουν το ίδιο φαινόμενο χρησιμοποιώντας την ίδια μέθοδο και διαδικασία θα πρέπει να καταλήξουν στα ίδια συμπεράσματα.

7.5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ, ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΙ Η ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη του σύγχρονου μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις, και οι τρόποι με τους οποίους αξιολογούνται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους, μέσα σε ένα χώρο έντονου ανταγωνισμού.

Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η μέθοδος της δειγματοληψίας μέσω ερωτηματολογίων με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Η έρευνά μας αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο των είκοσι ερωτήσεων (20), που απαντήθηκε συνολικά από είκοσι (20) επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν στον χώρο των ξενοδοχειακών και τουριστικών επιχειρήσεων, σε χώρους εστίασης και ένδυσης. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν και απαντήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο αρχικός αριθμός των ερωτηματολογίων έφτανε τα τριάντα (30) αλλά μόνο τα είκοσι (20) από αυτά ήταν ολοκληρωμένα και μπόρεσαν να συμπεριληφθούν στην έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δομήθηκε με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε οι πληροφορίες που θα συλλεγούν μέσω αυτού να είναι στατιστικά και ηλεκτρονικά επεξεργάσιμες και να οδηγούν σε ουσιαστικά αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι σύντομο καθώς μεγάλα ερωτηματολόγια αποθαρρύνουν τόσο τους ερευνητές όσο και τους ερωτώμενους. Τα μεγάλα μεγέθους ερωτηματολόγια αυξάνουν το κόστος της έρευνας ενώ λόγω των αρνήσεων συμπλήρωσης τους, μειώνουν και την ποιότητά της. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι εύκολο στην απάντηση και τα διάφορα ερωτήματα να έχουν μια λογική ακολουθία έτσι ώστε η συμπλήρωσή του να εξελίσσεται ομαλά (Ζαΐρης Ε.Π., 2005:27).

Βέβαια η μέθοδος αυτή έχει και αρκετά μειονεκτήματα που οφείλονται τόσο στη φύση όσο και στην εφαρμογή της. Συγκεκριμένα, τα υποκείμενα λόγω του περιορισμού που δέχονται από τη πλευρά του ερευνητή, δε δίνουν πάντα ακριβείς απαντήσεις και δεν απαντούν αυθόρμητα. Επίσης στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τα υποκείμενα, μέχρι την επιστροφή τους υπάρχει κίνδυνος να σημειωθεί μεγάλη απώλεια ερωτηματολογίων.

Όμως, παρόλα τα μειονεκτήματα που έχει η μέθοδος αυτή, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα, γιατί τη θεωρήσαμε για το θέμα μας ως την πιο ενδεικνυόμενη και την πιο αποτελεσματική, δεδομένου ότι επιδιώκαμε να

συλλέξουμε πληροφορίες καθώς και ότι το γραπτό ερωτηματολόγιο απαντιέται εύκολα-δεδομένου ότι το δείγμα αποτελείτο από ελληνικές επιχειρήσεις.

Στην πλειονότητά τους οι ερωτήσεις ήταν κλειστές. Οι ερωτηθέντες έπρεπε να επιλέξουν μία από τις απαντήσεις που τους δίνονταν στην εκάστοτε ερώτηση. Για λόγους ευκολίας αλλά και εξαγωγή ασφαλέστερων αποτελεσμάτων, τους ζητήθηκε σε ορισμένες απαντήσεις να βαθμολογήσουν τις ενδεικτικές απαντήσεις που τους δίνονταν. Πιο συγκεκριμένα, στις ερωτήσεις 2, 8 - 11, 13, 14, 16-20 έπρεπε να βαθμολογήσουν με **15** όταν **συμφωνούσαν πολύ**, με **10** όταν **συμφωνούσαν λίγο**, με **5** όταν **δεν συμφωνούσαν καθόλου**. Με αυτόν τον τρόπο αθροίσαμε όλες τις απαντήσεις σε κάθε ερώτηση ξεχωριστά και βγάλαμε το άθροισμα και το συνολικό ποσοστό, αποτυπώνοντάς το με διαγράμματα και πίτες. Στις υπόλοιπες απλά τους ζητήθηκε να επιλέξουν μία από τις δοθέντες απαντήσεις.

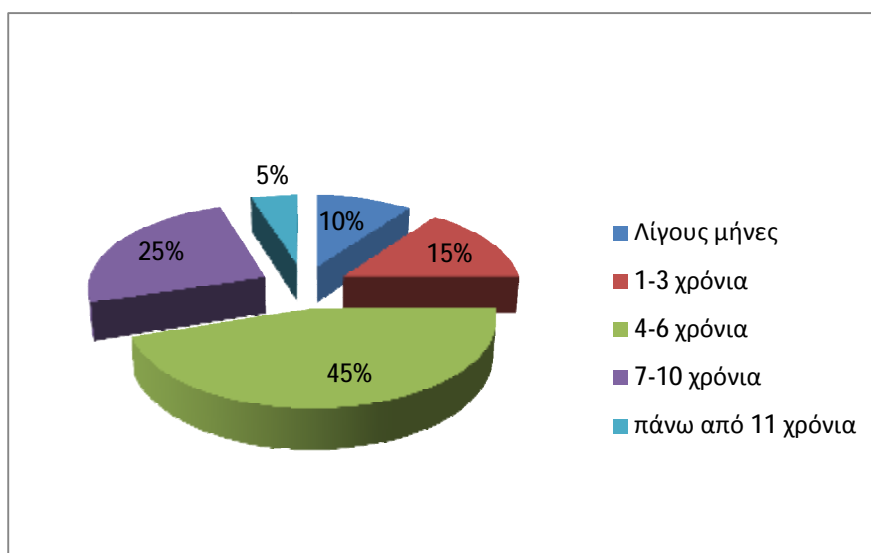
Οι κλειστές ερωτήσεις προτιμήθηκαν κατά τη σύνταξη του τελικού ερωτηματολογίου, επειδή είναι πιο εύκολο να απαντηθούν από άποψη ταχύτητας, γεγονός που εξασφαλίζει περισσότερες απαντήσεις σε δεδομένο χρόνο. Παράλληλα γίνεται πιο εύκολα η στατιστική επεξεργασία. Επίσης ο ερευνητής εστιάζει την προσοχή του σε αυτό που θέλει να μάθει.

Η επεξεργασία διήρκεσε τρεις περίπου μήνες με την παρακάτω διαδικασία. Αρχικά τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν και αριθμήθηκαν και το πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση των δεδομένων, ήταν το Excel Windows.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας?

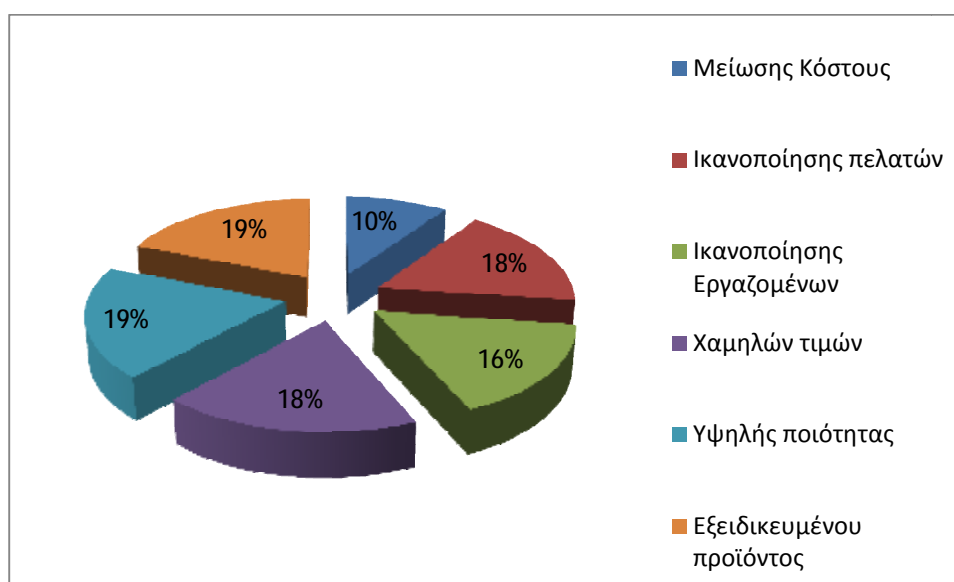
		Ποσοστό
Λίγους μήνες	2	10%
1-3 χρόνια	3	15%
4-6 χρόνια	9	45%
7-10 χρόνια	5	25%
Πάνω από 11 χρόνια	1	5%



Είκοσι ήταν οι επιχειρήσεις που μας απάντησαν στο ερωτηματολόγιό μας σχετικά με το σύγχρονο μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις και τον ρόλο του στη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους. Η πλειοψηφία αυτών λειτουργεί εδώ και 4 με 6 χρόνια (45%), το 25% από 7 μέχρι 10 χρόνια, το 15% από 1 έως 3 έτη, το 10% εδώ και λίγους μήνες και το 5% πάνω από 11 χρόνια.

2. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:

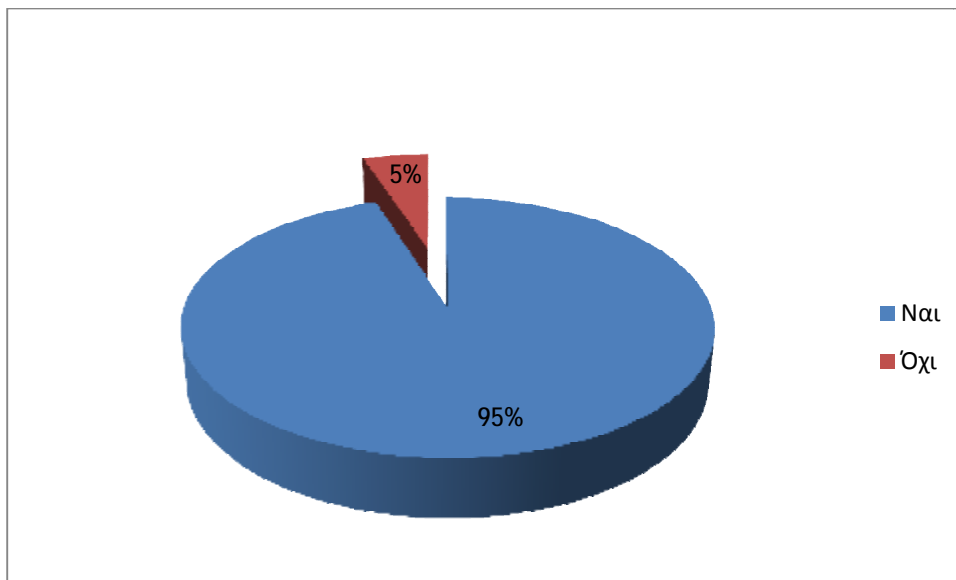
		Ποσοστό
Μείωσης Κόστους	120	10%
Ικανοποίησης Πελατών	220	18%
Ικανοποίησης Εργαζομένων	200	16%
Χαμηλών Τιμών	230	18%
Υψηλής Ποιότητας	240	19%
Εξειδικευμένου Προϊόντος	235	19%



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων μας απάντησε ότι εφαρμόζει στρατηγική υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών (19%) και εξειδικευμένου προϊόντος (19%). Ακολουθεί η ικανοποίηση πελατών (18%), οι χαμηλές τιμές (18%), η ικανοποίηση εργαζομένων (16%) και λιγότερο, η μείωση κόστους (10%).

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Marketing?

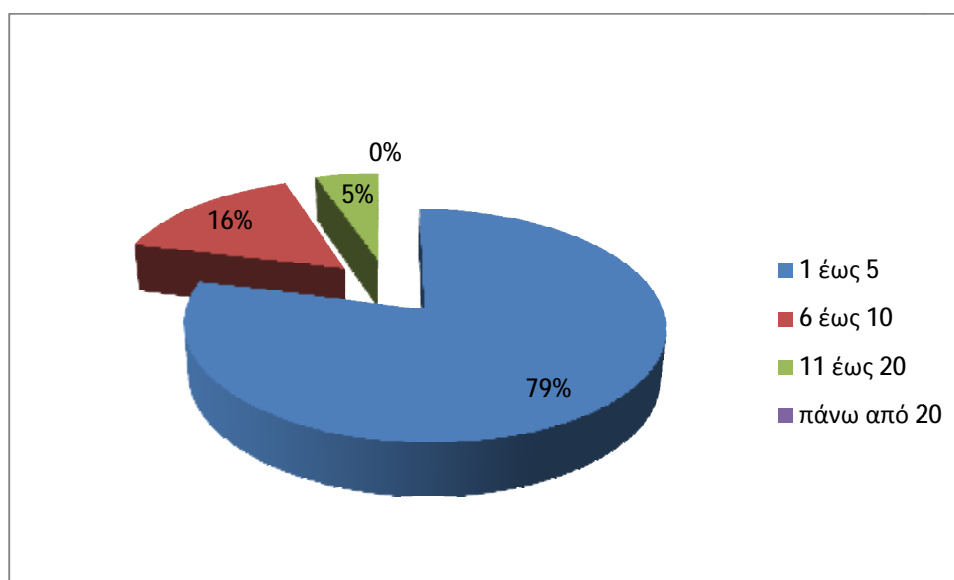
		Ποσοστό
Ναι	19	95%
Όχι	1	5%



Το 95% των επιχειρήσεων που ρωτήσαμε μας απάντησε ότι διαθέτει διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Marketing. Μόνο το 5% μας απάντησε αρνητικά.

4. Πόσοι Εργαζόμενοι απασχολούνται στο Τμήμα/Διεύθυνση Marketing της επιχείρησής σας? (Όσοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση 3)

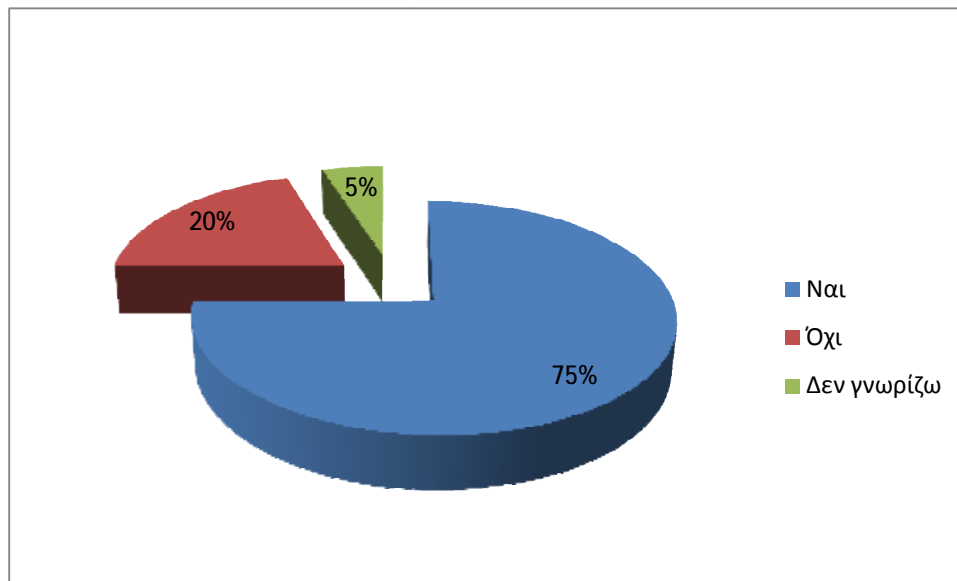
		Ποσοστό
1-5	15	79%
6-10	3	16%
11-20	1	5%
Πάνω από 20	0	0%



Η πλειοψηφία όσων επιχειρήσεων διαθέτει τμήμα μάρκετινγκ, απασχολεί περίπου 1 έως 5 άτομα (79%). Ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά όσες διαθέτουν από 6 μέχρι 10 άτομα (16%), 11 έως 20 (5%) και καμία επιχείρηση δεν απάντησε ότι απασχολεί πάνω από 20 άτομα (0%).

5. Η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το Προσωπικό της σε θέματα Marketing?

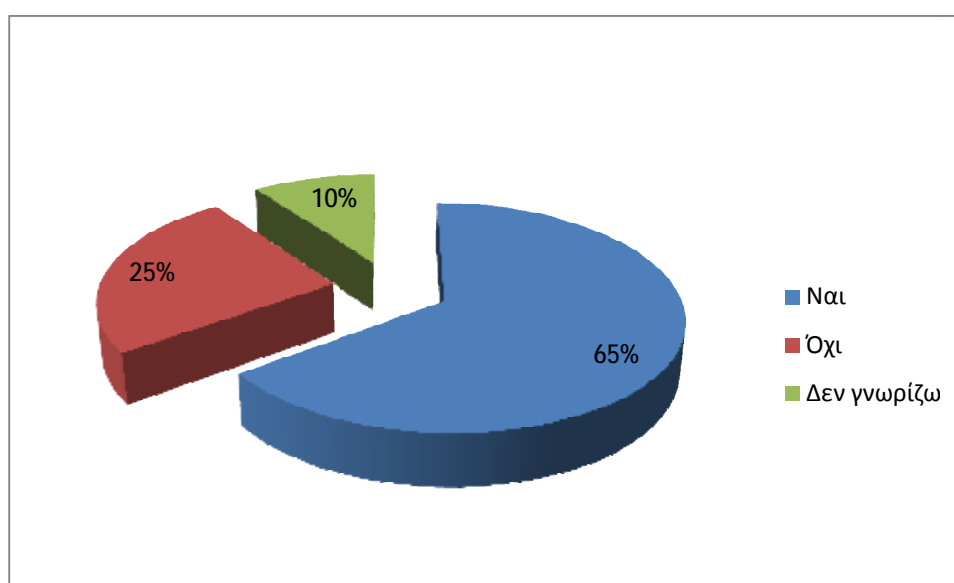
		Ποσοστό
Ναι	15	75%
Όχι	4	20%
Δεν γνωρίζω	1	5%



Μεγάλο είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που εκπαιδεύει το προσωπικό του σε θέματα marketing. Πιο συγκεκριμένα, το 75% μας απάντησε θετικά, το 20% αρνητικά και το 5% μας απάντησε ότι δεν γνωρίζει.

6. Πραγματοποιούνται Έρευνες Αγοράς από το Τμήμα/Διεύθυνση Marketing της επιχείρησής σας?

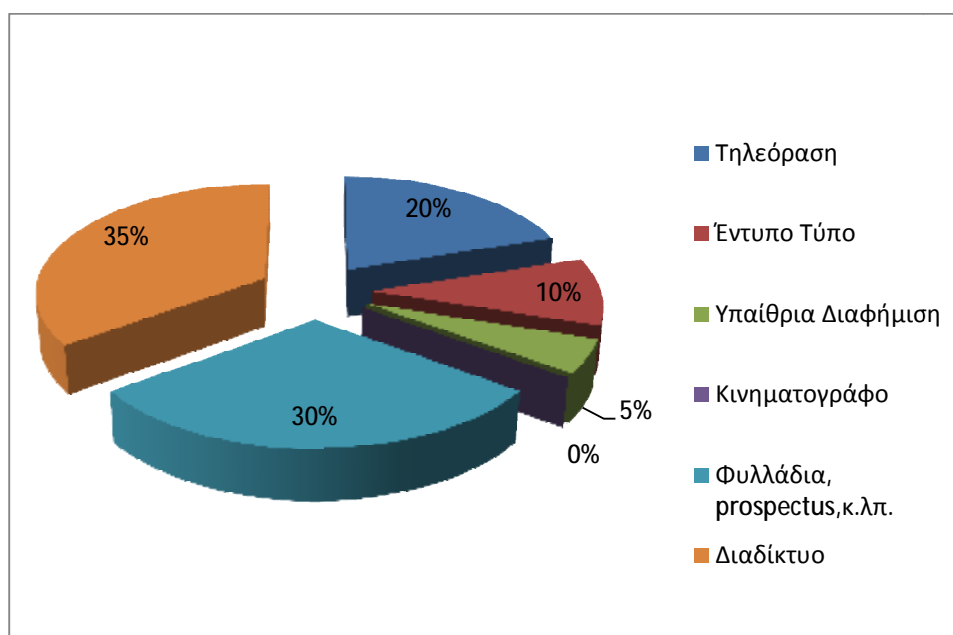
		Ποσοστό
Ναι	13	65%
Όχι	5	25%
Δεν γνωρίζω	2	10%



Το 65% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων μας απάντησε ότι πραγματοποιεί έρευνες αγοράς από το τμήμα μάρκετινγκ. Το 25% μας απάντησε αρνητικά και το 10% ότι δεν γνωρίζει.

7. Κατά την προηγούμενη οικονομική περίοδο, σε ποιο από τα παρακάτω μέσα η επιχείρησή σας προτίμησε να δαπανήσει μέρος των εσόδων της για διαφημιστικές ενέργειες?

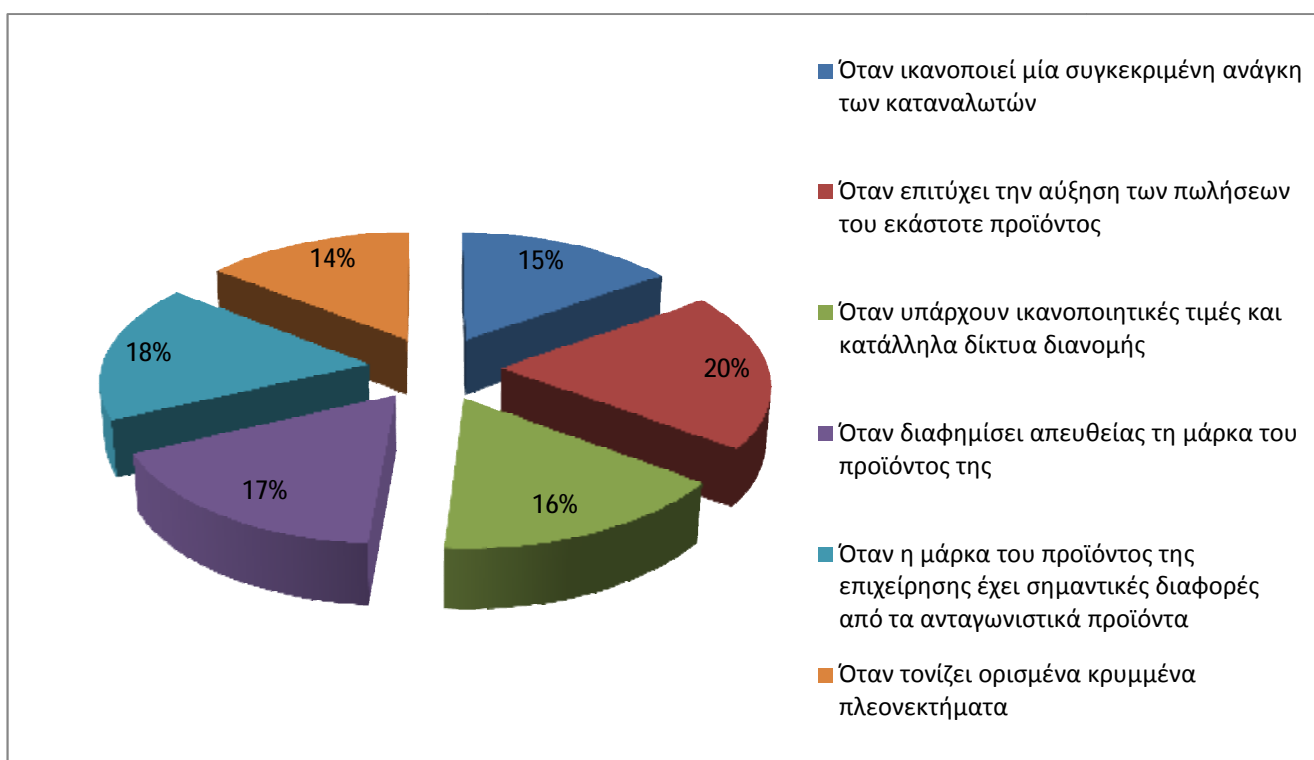
		Ποσοστό
Στην Τηλεόραση	4	20%
Στον Έντυπο Τύπο (περιοδικά, εφημερίδες, κτλ)	2	10%
Στην Υπαίθρια Διαφήμιση (Outdoors)	1	5%
Στον Κινηματογράφο	0	0%
Σε Φυλλάδια, Prospectus, κτλ	6	30%
Στο Διαδίκτυο (internet)	7	35%



Οι ελληνικές επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν το παρών ερωτηματολόγιο μας απάντησαν ότι προτίμησαν να διαφημίσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους κυρίως στο διαδίκτυο (35%) και με φυλλάδια και prospectus (30%). Το 20% μας απάντησε ότι προτίμησε την τηλεόραση, το 10% τον έντυπο τύπο, το 5% την υπαίθρια διαφήμιση και κανείς δεν απάντησε τον κινηματογράφο (0%).

8. Πότε κατά τη γνώμη σας μπορεί να θεωρηθεί μια διαφήμιση επιτυχημένη?

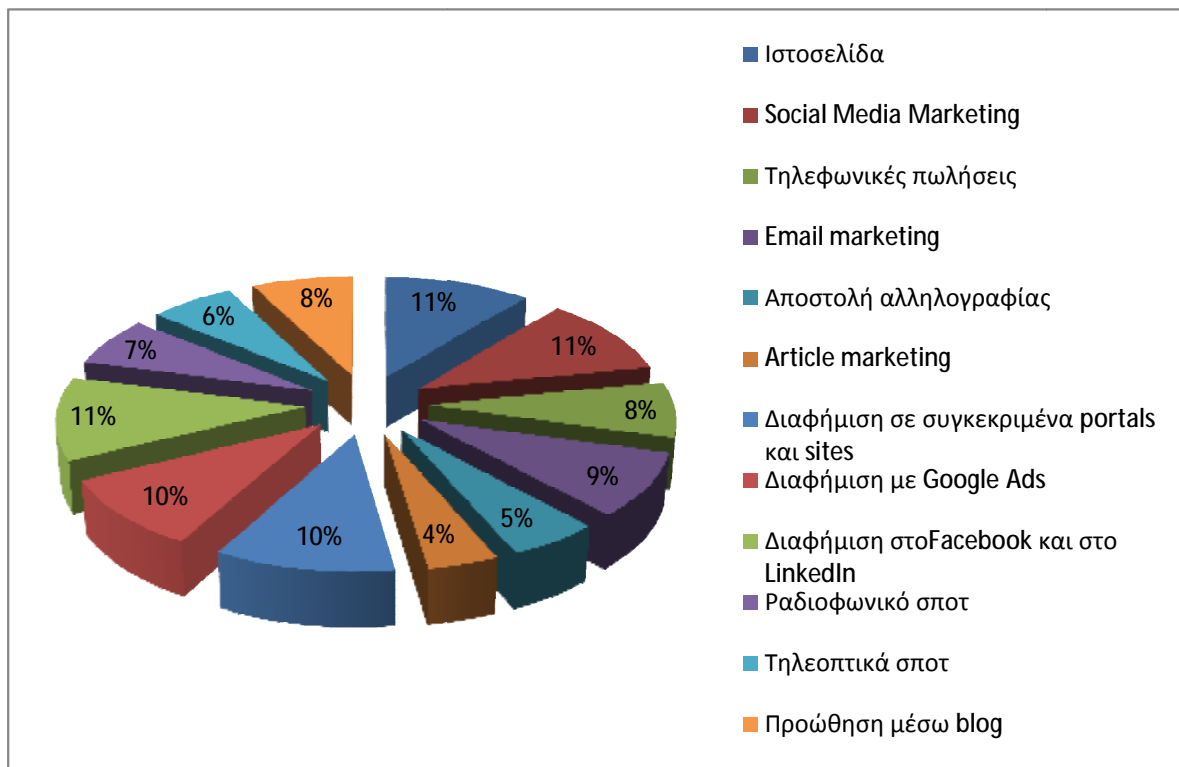
		Ποσοστό
Όταν ικανοποιεί μία συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών	190	15%
Όταν επιτύχει την αύξηση των πωλήσεων του εκάστοτε προϊόντος	250	20%
Όταν υπάρχουν ικανοποιητικές τιμές και κατάλληλα δίκτυα διανομής που θα πρέπει να συνοδεύουν το προϊόν ή την υπηρεσία.	200	16%
Όταν διαφημίσει απευθείας τη μάρκα του προϊόντος της, αφού η διαφήμιση έχει καλύτερα αποτελέσματα αν υπάρχει πρωταρχική ζήτηση για το διαφημιζόμενο είδος προϊόντος.	210	17%
Όταν η μάρκα του προϊόντος της επιχείρησης έχει σημαντικές διαφορές από τα ανταγωνιστικά προϊόντα ούτως ώστε να τονίζεται η διαφορετικότητα και η μοναδικότητά του από τα υπόλοιπα	220	18%
Όταν τονίζει ορισμένα κρυμμένα πλεονεκτήματα που ενδεχομένως να έχει ένα προϊόν και δεν γίνεται αντιληπτό με την πρώτη ματιά.	180	14%



Μια διαφήμιση θεωρείται επιτυχημένη, πάντα σύμφωνα με τις επιχειρήσεις, όταν επιτυγχάνει την αύξηση των πωλήσεων του εκάστοτε προϊόντος (20%) και όταν η μάρκα του προϊόντος της επιχείρησης έχει σημαντικές διαφορές από τα ανταγωνιστικά προϊόντα (18%). Έπονται οι διαφημίσεις οι οποίες διαφημίζουν απευθείας τη μάρκα του προϊόντος της (17%), όταν υπάρχουν ικανοποιητικές τιμές και κατάλληλα δίκτυα διανομής (16%), όταν ικανοποιούν μια συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών (15%) και τέλος, όταν τονίζει ορισμένα κρυμμένα πλεονεκτήματα.

9. Ποια τακτική μάρκετινγκ εφαρμόζεται περισσότερο από την επιχείρησή σας?

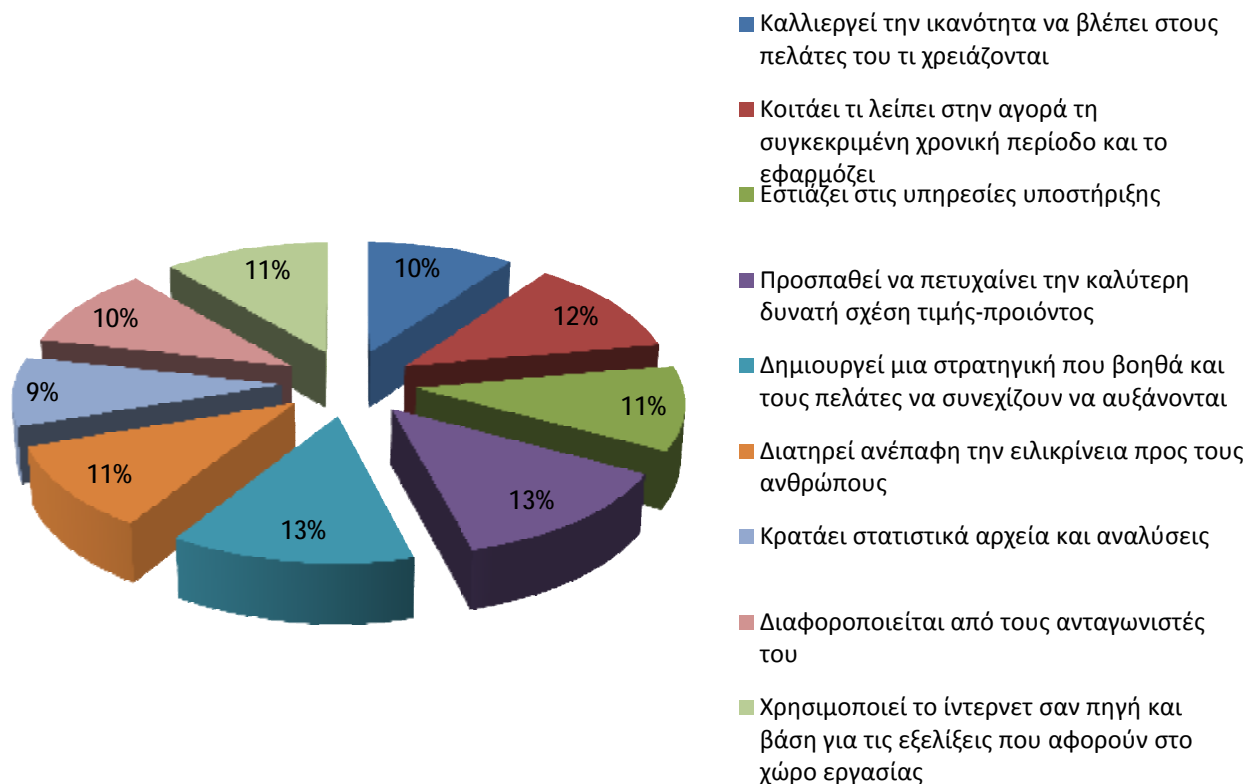
		Ποσοστό
Ιστοσελίδα	290	11%
Social Media Marketing	285	11%
Τηλεφωνικές πωλήσεις σε υφισταμένους και νέους πελάτες	200	8%
Email marketing	230	9%
Αποστολή αλληλογραφίας σε στοχευμένο κοινό	140	5%
Article marketing	110	4%
Διαφήμιση σε συγκεκριμένα portals και sites	275	10%
Διαφήμιση με Google Ads	255	10%
Διαφήμιση στο Facebook και στο LinkedIn	300	11%
Ραδιοφωνικό σποτ	180	7%
Τηλεοπτικά σποτ	170	6%
Άλλο....(Προώθηση μέσω blog)	200	8%



Η τακτική μάρκετινγκ που προτιμάται να χρησιμοποιείται περισσότερο από τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι οι ιστοσελίδες (11%), το social media marketing (11%), η διαφήμιση στο facebook και στο LinkedIn (11%), σε συγκεκριμένα Portals και sites (10%) και η διαφήμιση με Google Ads (10%). Έπονται το email marketing (9%), οι τηλεφωνικές πωλήσεις (8%), η προώθηση μέσω blog (8%), τα ραδιοφωνικά σποτ (7%), τα τηλεοπτικά σποτ (6%), η αποστολή αλληλογραφίας (5%) και το article marketing (4%).

10. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο επιτυχημένος μάρκετερ?

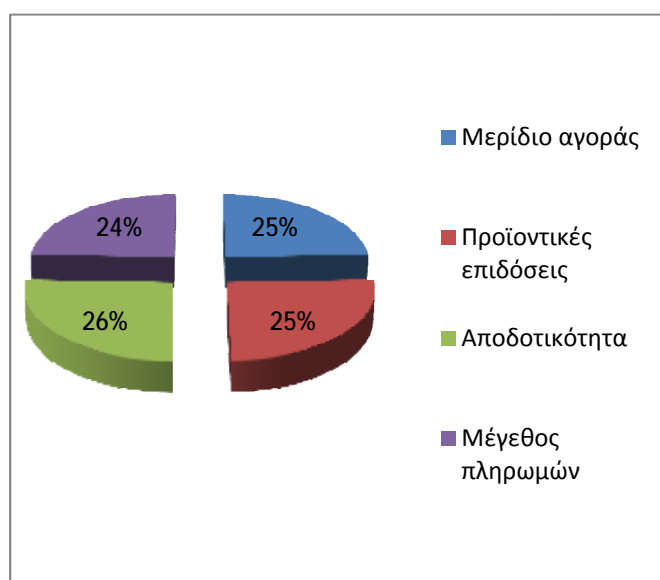
		Ποσοστό
Καλλιεργεί την ικανότητα να βλέπει στους πελάτες του τι χρειάζονται	225	10%
Κοιτάει τι λείπει στην αγορά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και το εφαρμόζει	270	12%
Εστιάζει στις υπηρεσίες υποστήριξης που παρέχονται μετά την πώληση και όχι μόνο σε όσες διαδικασίες υπάρχουν πριν από αυτή	240	11%
Προσπαθεί να πετυχαίνει την καλύτερη δυνατή σχέση τιμής-προϊόντος των προϊόντων ή των υπηρεσιών	290	13%
Δημιουργεί μια στρατηγική που βοηθά και τους πελάτες να συνεχίζουν να αυξάνονται	295	13%
Διατηρεί ανέπαφη την ειλικρίνεια προς τους ανθρώπους	240	11%
Κρατάει στατιστικά αρχεία και αναλύσεις	195	9%
Διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του	230	10%
Χρησιμοποιεί το ίντερνετ σαν πηγή και βάση για τις εξελίξεις που αφορούν στο χώρο εργασίας	250	11%



Ο επιτυχημένος μάρκετερ είναι αυτός που προσπαθεί να πετυχαίνει την καλύτερη δυνατή σχέση τιμής-προϊόντος των προϊόντων ή των υπηρεσιών (13%) και που δημιουργεί μια στρατηγική που βοηθά και τους πελάτες να συνεχίζουν να αυξάνονται (13%). Είναι επίσης αυτός που κοιτάει τι λείπει στην αγορά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και το εφαρμόζει (12%), που χρησιμοποιεί το ίντερνετ σαν πηγή και βάση για τις εξελίξεις που αφορούν στο χώρο εργασίας (11%), που εστιάζει στις υπηρεσίες υποστήριξης που παρέχονται μετά την πώληση και όχι μόνο σε όσες διαδικασίες υπάρχουν πριν από αυτή (11%). Ακόμα, επιτυχημένος μάρκετερ θεωρείται αυτός που διατηρεί ανέπαφη την ειλικρίνεια προς τους ανθρώπους (11%), που διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του (10%) και που κρατάει στατιστικά αρχεία και αναλύσεις (9%).

11. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που εξετάζετε στους ανταγωνιστές σας?

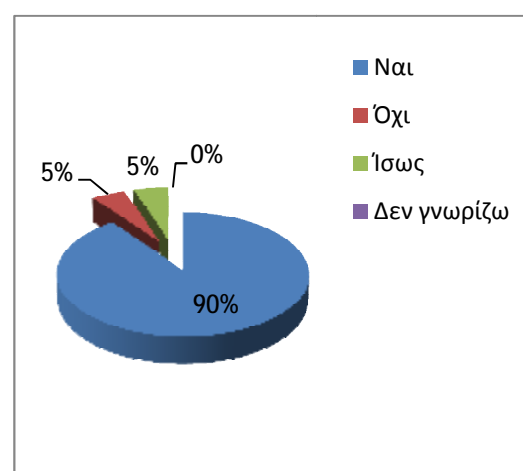
		Ποσοστό
Μερίδιο αγοράς	270	25%
Προϊοντικές επιδόσεις	280	25%
Αποδοτικότητα, οικονομικές επιδόσεις (πόσο καλά πήγαν σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια)	285	26%
Μέγεθος πωλήσεων - Η ανάλυση των οικονομικών τους στοιχείων δείχνει την αντοχή τους και την παραμονή τους στην αγορά	270	24%



Τα χαρακτηριστικά που εξετάζει πρωτίστως μια επιχείρηση στους ανταγωνιστές της είναι η αποδοτικότητα, οι οικονομικές δηλαδή επιδόσεις σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια (26%). Ακολουθεί το μερίδιο αγοράς (25%), οι προϊοντικές αποδόσεις (25%) και το μέγεθος πληρωμών (24%).

12. Πληροφορείστε για τους ανταγωνιστές σας με στόχο την εκμετάλλευση των αδυναμιών τους? Αν ναι, από ποιες πηγές?

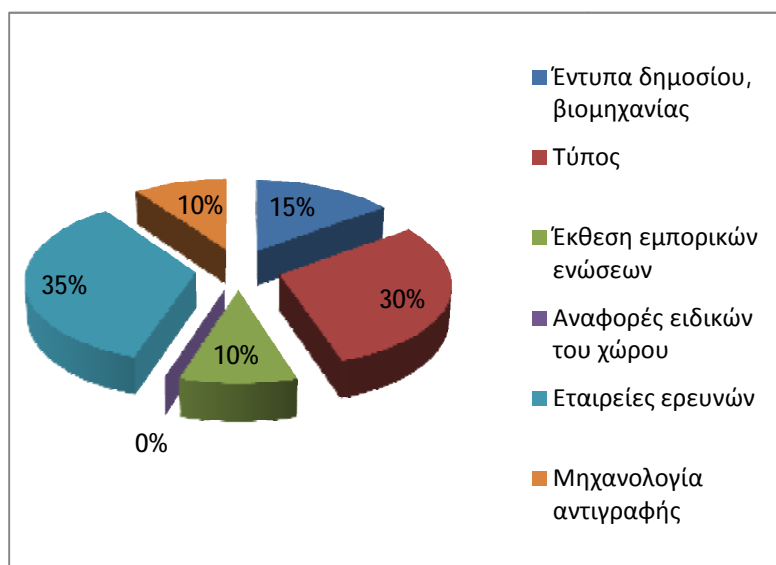
		Ποσοστό
Ναι	18	90%
Όχι	1	5%
Ίσως	1	5%
Δεν γνωρίζω	0	0%



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (90%) μας απάντησε ότι πληροφορείται για τους ανταγωνιστές τους με στόχο την εκμετάλλευση των αδυναμιών τους. Αρνητικά απάντησε μόνο το 5%, καθώς και ίσως (5%).

		Ποσοστό
Έντυπα δημοσίου, βιομηχανίας	3	15%
Τύπος	6	30%
Έκθεση εμπορικών ενώσεων	2	10%
Αναφορές ειδικών του χώρου	0	0%
Εταιρείες ερευνών	7	35%
Μηχανολογία αντιγραφής (αποσυναρμολόγηση και εξέταση του προϊόντος για να αντληθούν πληροφορίες)	2	10%

Οι πηγές από τις οποίες ενημερώνονται για τους ανταγωνιστές τους είναι οι εταιρείες ερευνών (35%) και ο τύπος (30%). Ακολουθούν τα έντυπα δημοσίου (15%), οι εκθέσεις εμπορικών ενώσεων (10%) και η μηχανολογία αντιγραφής (10%). Κανείς δεν απάντησε τις αναφορές ειδικών του χώρου (0%).



13. Τι πιστεύετε ότι εξασφαλίζει ένα marketing plan σε μια επιχείρηση?

Οι επιχειρήσεις:

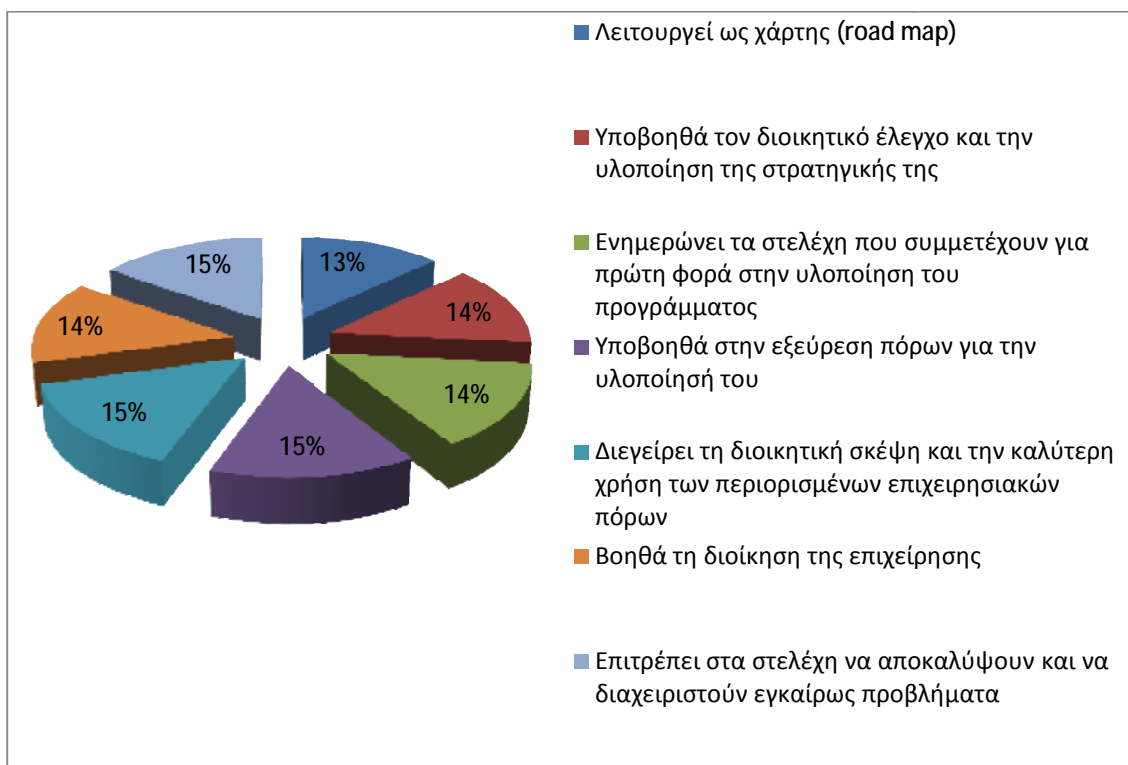
		Ποσοστό
Ικανοποιούν τα «καλύτερα» και περισσότερο υποσχόμενα τμήματα της αγοράς	210	10%
Πρωταγωνιστούν στις εξελίξεις στην αγορά	130	6%
Εξασφαλίζουν και χρησιμοποιούν τους επιχειρησιακούς πόρους με τον καλύτερο τρόπο	250	12%
Ελαχιστοποιούν τις απειλές που μπορεί να δεχτούν	280	13%
Αναγνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους έγκαιρα	275	13%
Εμφανίζουν καλύτερη επικοινωνία και πιο συντονισμένες ενέργειες μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών	255	12%
Ελαχιστοποιούν τις μη-ορθολογικές αντιδράσεις σε αναπάντεχα γεγονότα (π.χ. ξαφνικές ενέργειες ανταγωνιστών)	195	9%
Μεγιστοποιούν τα έσοδά τους	280	13%
Κυριαρχούν έναντι των ανταγωνιστών	245	12%



Ένα marketing plan εξασφαλίζει σε μια επιχείρηση ελαχιστοποίηση των απειλών που μπορεί να δεχτεί (13%), αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της έγκαιρα (13%), καθώς και μεγιστοποίηση των εσόδων της (13%). Σημαντικό επίσης, φαίνεται να είναι το marketing plan αφού η επιχείρηση εμφανίζει καλύτερη επικοινωνία και πιο συντονισμένες ενέργειες μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών (12%), κυριαρχεί έναντι των ανταγωνιστών (12%), ικανοποιεί τα «καλύτερα» και περισσότερο υποσχόμενα τμήματα της αγοράς (10%), ελαχιστοποιεί τις μη-ορθολογικές αντιδράσεις σε αναπάντεχα γεγονότα (9%) και πρωταγωνιστεί στις εξελίξεις στην αγορά (6%).

14. Ποια οφέλη εκτιμάτε ότι προσφέρει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση?

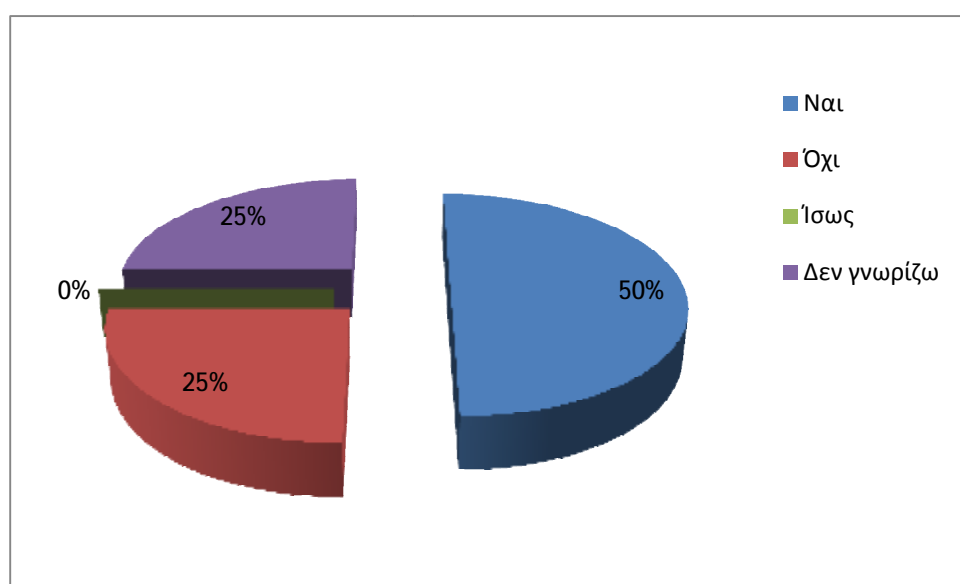
		Ποσοστό
Λειτουργεί ως χάρτης (road map) που καθοδηγεί την επιχείρηση προς τη σωστή κατεύθυνση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της	230	13%
Υποβοηθά τον διοικητικό έλεγχο και την υλοποίηση της στρατηγικής της	240	14%
Ενημερώνει τα στελέχη που συμμετέχουν για πρώτη φορά στην υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ για τον ρόλο τους και τον τρόπο επίτευξης των στόχων του προγράμματος	255	14%
Υποβοηθά στην εξεύρεση πόρων για την υλοποίησή του	260	15%
Διεγείρει τη διοικητική σκέψη και την καλύτερη χρήση των περιορισμένων επιχειρησιακών πόρων	265	15%
Βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης και την κατανομή υπευθυνοτήτων, ενεργειών και επιχειρησιακού χρόνου	250	14%
Επιτρέπει στα στελέχη να αποκαλύψουν και να διαχειριστούν εγκαίρως προβλήματα, ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος	270	15%



Ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, σύμφωνα με τις επιχειρήσεις που ρωτήσαμε, επιτρέπει στα στελέχη να αποκαλύψουν και να διαχειριστούν εγκαίρως προβλήματα (15%), διεγείρει τη διοικητική σκέψη και την καλύτερη χρήση των περιορισμένων επιχειρησιακών πόρων (15%), και υποβοηθά στην εξεύρεση πόρων για την υλοποίησή του (15%). Επίσης, σημαντικό φαίνεται να είναι καθώς υποβοηθά τον διοικητικό έλεγχο και την υλοποίηση της στρατηγικής της (14%) και ενημερώνει τα στελέχη που συμμετέχουν για πρώτη φορά στην υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ για τον ρόλο τους και τον τρόπο επίτευξης των στόχων του προγράμματος (14%). Ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι απαραίτητο αφού βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης και την κατανομή υπευθυνοτήτων, ενεργειών και επιχειρησιακού χρόνου (13%) και λειτουργεί ως χάρτης (road map) που καθοδηγεί την επιχείρηση προς τη σωστή κατεύθυνση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της (13%).

15. Χρησιμοποιεί η εταιρεία σας το σύστημα Σύστημα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning -ERP)?

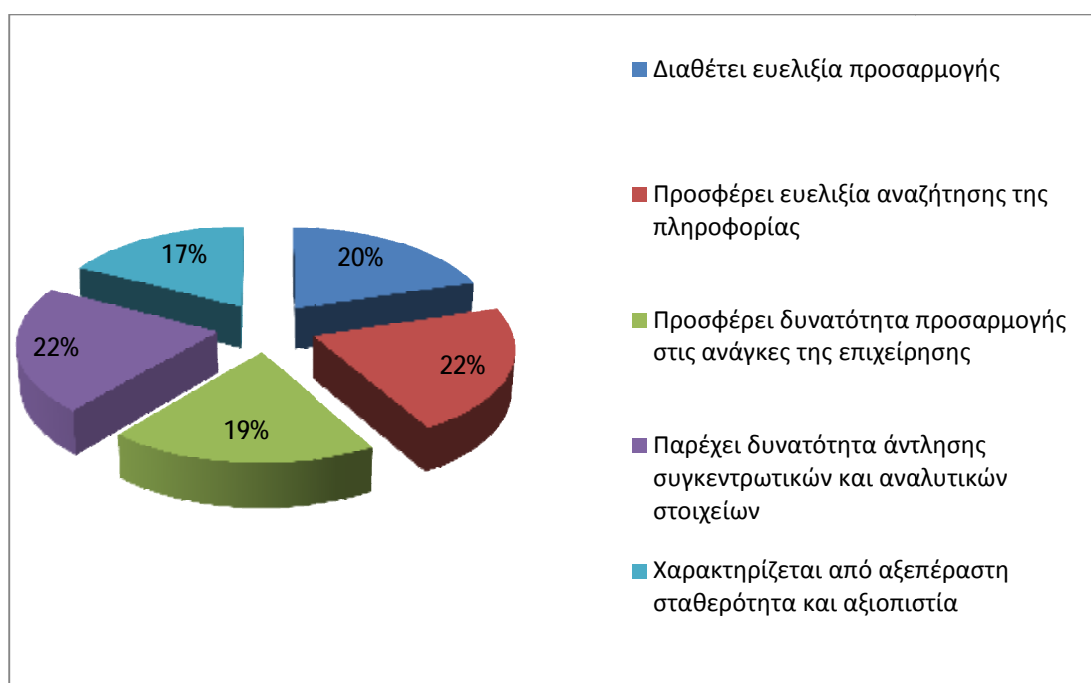
		Ποσοστό
Ναι	10	50%
Όχι	5	25%
Ίσως	0	0%
Δεν γνωρίζω	5	25%



Η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων (50%) χρησιμοποιεί το σύστημα Σύστημα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP). Το 25% μας απάντησε αρνητικά και το άλλο 25% ότι δεν γνωρίζει.

16. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα πληροφοριακό σύστημα ERP? (Όσοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση 14)

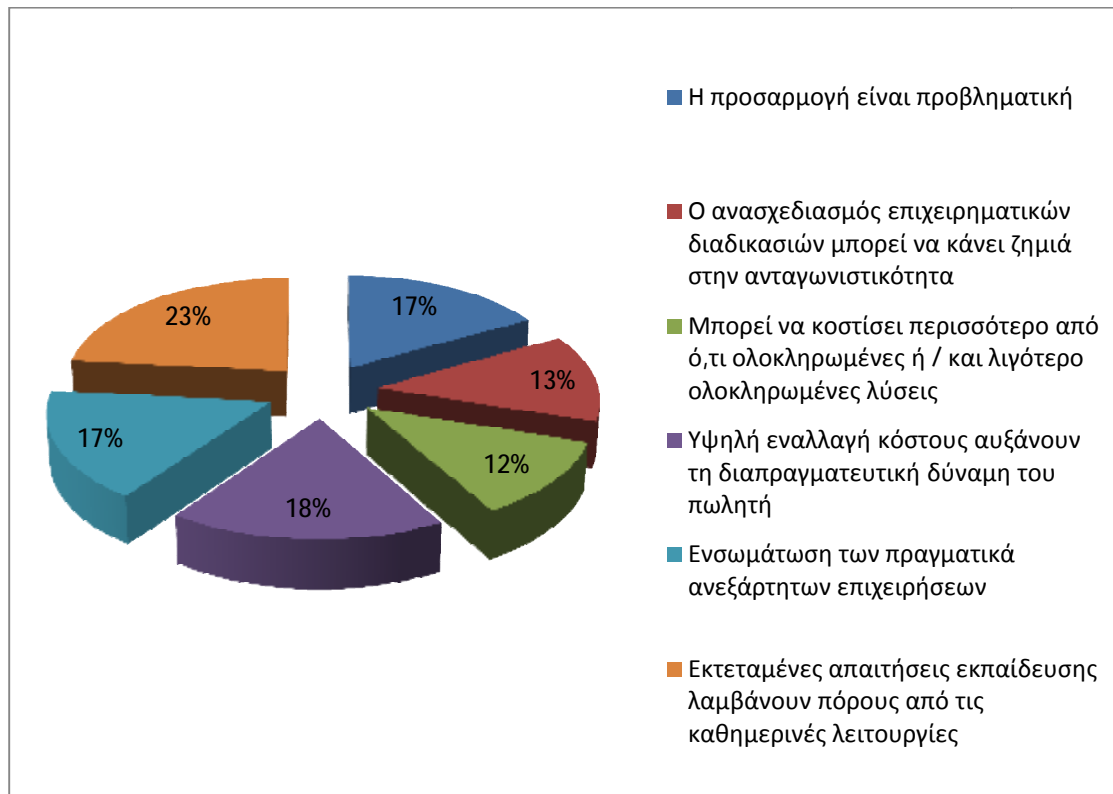
		Ποσοστό
Διαθέτει ευελιξία προσαρμογής με προ-παραμετροποιημένα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας	140	20%
Προσφέρει ευελιξία αναζήτησης της πληροφορίας από οποιαδήποτε οθόνη και για οποιαδήποτε οντότητα	150	22%
Προσφέρει δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της επιχείρησης	135	19%
Παρέχει δυνατότητα άντλησης συγκεντρωτικών και αναλυτικών στοιχείων σε όλα τα επίπεδα, με γραμμογραφήσεις που επιθυμεί ο χρήστης	150	22%
Χαρακτηρίζεται από αξεπέραστη σταθερότητα και αξιοπιστία	120	17%



Τα πλεονεκτήματα ενός πληροφοριακού συστήματος ERP είναι κυρίως ότι προσφέρει ευελιξία αναζήτησης της πληροφορίας από οποιαδήποτε οθόνη και για οποιαδήποτε οντότητα (22%) και το ότι παρέχει δυνατότητα άντλησης συγκεντρωτικών και αναλυτικών στοιχείων σε όλα τα επίπεδα, με γραμμογραφήσεις που επιθυμεί ο χρήστης (22%). Έπεται το ότι διαθέτει ευελιξία προσαρμογής με προ-παραμετροποιημένα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας (20%), προσφέρει δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της επιχείρησης (19%) και χαρακτηρίζεται από αξεπέραστη σταθερότητα και αξιοπιστία (17%).

17. Ποια μειονεκτήματα θεωρείτε ότι μπορεί να έχει ένα πληροφοριακό σύστημα ERP? (Όσοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση 14)

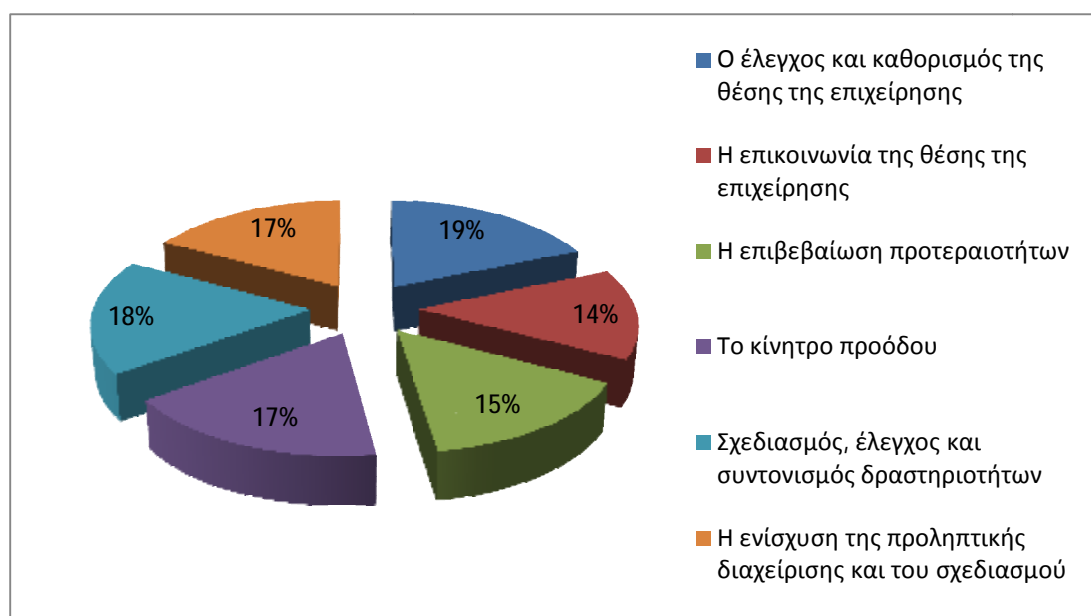
		Ποσοστό
Η προσαρμογή είναι προβληματική	100	17%
Ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών για να χωρέσει το ERP σύστημα μπορεί να κάνει ζημιά στην ανταγωνιστικότητα ή/και εκτροπή της εστίασης από άλλες κρίσιμες δραστηριότητες.	80	13%
Το ERP μπορεί να κοστίσει περισσότερο από ότι ολοκληρωμένες ή / και λιγότερο ολοκληρωμένες λύσεις	70	12%
Υψηλή εναλλαγή κόστους αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη του πωλητή έναντι αυτών της υποστήριξης	110	18%
Ενσωμάτωση των πραγματικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων μπορούν να δημιουργήσουν περιττές εξαρτήσεις	100	17%
Εκτεταμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης λαμβάνουν πόρους από τις καθημερινές λειτουργίες	140	23%



Τα βασικά μειονεκτήματα ενός πληροφοριακού συστήματος ERP είναι οι εκτεταμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης που λαμβάνουν πόρους από τις καθημερινές λειτουργίες (23%) και η υψηλή εναλλαγή κόστους που αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη του πωλητή έναντι αυτών της υποστήριξης (18%). Σημαντική είναι και η προβληματική προσαρμογή (17%), καθώς και η ενσωμάτωση των πραγματικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων που μπορούν να δημιουργήσουν περιττές εξαρτήσεις (17%). Πολύ σημαντικό μειονέκτημα είναι και ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών, που για να χωρέσει το ERP σύστημα μπορεί να κάνει ζημιά στην ανταγωνιστικότητα ή/και εκτροπή της εστίασης από άλλες κρίσιμες δραστηριότητες (13%) αλλά και το ότι μπορεί να κοστίσει περισσότερο από ότι ολοκληρωμένες ή / και λιγότερο ολοκληρωμένες λύσεις (12%).

18. Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους πρέπει μια επιχείρηση να μετράει της αποδοτικότητά της?

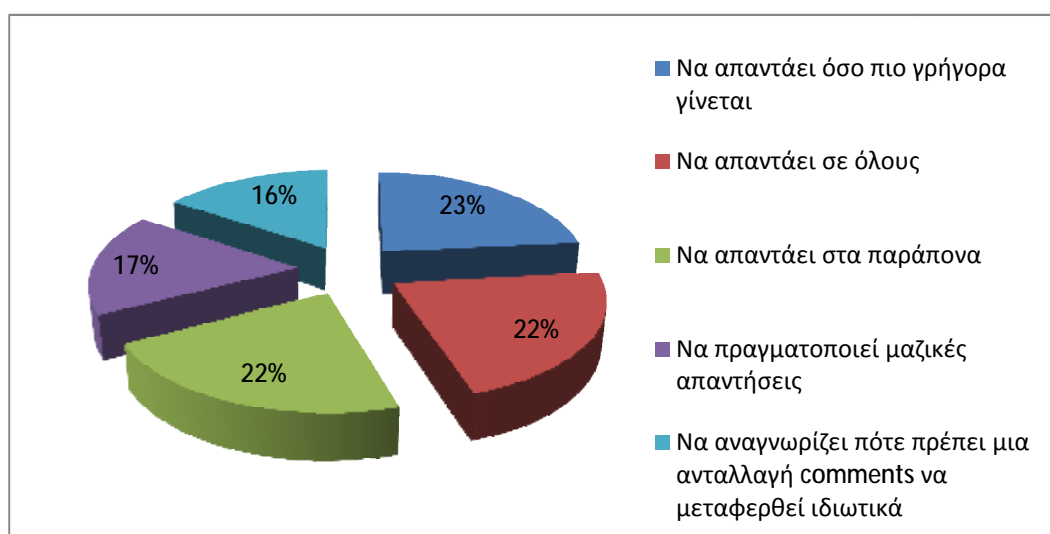
		Ποσοστό
Ο έλεγχος και καθορισμός της θέσης της επιχείρησης	300	19%
Η επικοινωνία της θέσης της επιχείρησης	230	14%
Η επιβεβαίωση προτεραιοτήτων	240	15%
Το κίνητρο προόδου	280	17%
Σχεδιασμός, έλεγχος και συντονισμός δραστηριοτήτων	290	18%
Η ενίσχυση της προληπτικής διαχείρισης και του σχεδιασμού	275	17%



Μια επιχείρηση πρέπει να μετράει την αποδοτικότητά της κυρίως για τον έλεγχο και τον καθορισμό της θέσης της επιχείρησης (19%) αλλά και για τον σχεδιασμό, έλεγχο και συντονισμό των δραστηριοτήτων της (18%). Σημαντική είναι επίσης, για την ενίσχυση της προληπτικής διαχείρισης και του σχεδιασμού (17%), για το κίνητρο προόδου (17%), για την επιβεβαίωση των προτεραιοτήτων (15%) αλλά και για την επικοινωνία της θέσης της επιχείρησης (14%).

19. Πώς κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να γίνεται η διαχείριση των σχολίων στα social media από τις επιχειρήσεις? Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει:

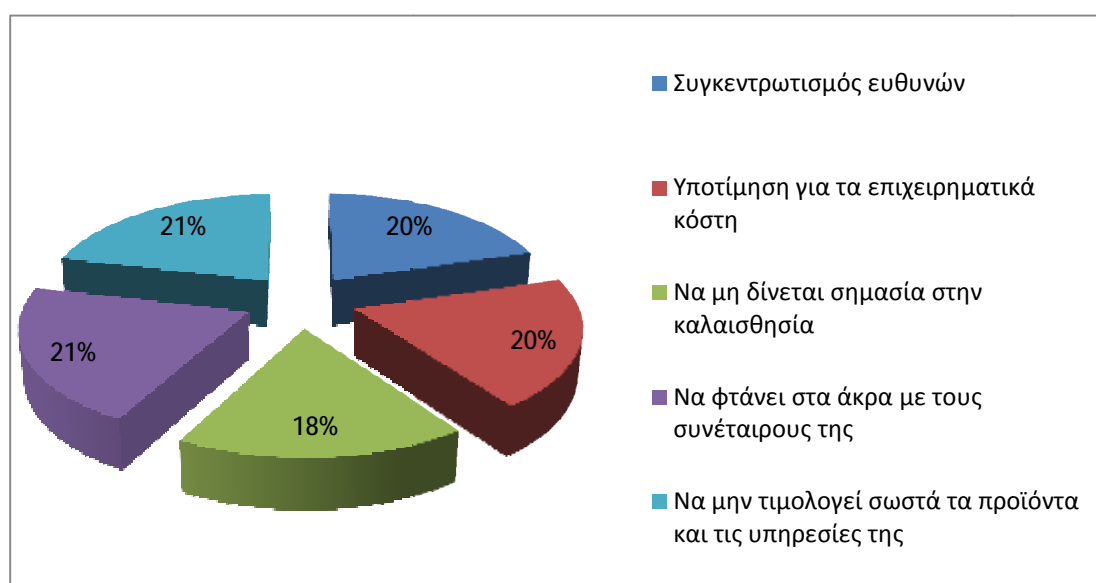
		Ποσοστό
Να απαντάει όσο πιο γρήγορα γίνεται	300	23%
Να απαντάει σε όλους, είτε γράψουν κάτι θετικό/αρνητικό/αδιάφορο	280	22%
Να απαντάει στα παράπονα	285	22%
Να πραγματοποιεί μαζικές απαντήσεις / μεμονωμένες απαντήσεις. Πολλές φορές τα posts που κάνουν οι πελάτες σας και ρωτάνε κάτι, απαιτούν απάντηση κατ' ιδίαν.	220	17%
Να αναγνωρίζει πότε πρέπει μια ανταλλαγή comments να μεταφερθεί κάπου ιδιωτικά	200	16%



Οι επιχειρήσεις, για να έχουν μια σωστή και ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ, στη διαχείριση των σχολίων στα social media θα πρέπει να απαντάνε όσο πιο γρήγορα γίνεται (23%), να απαντάνε σε όλους (22%), ακόμα και στα παράπονα (22%). Θα πρέπει επίσης να πραγματοποιούν μαζικές απαντήσεις (17%) και να αναγνωρίζουν πότε πρέπει μια ανταλλαγή comments να μεταφερθεί κάπου ιδιωτικά (16%).

20. Ποιο από τα παρακάτω θεωρείται το σημαντικότερο λάθος που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση?

		Ποσοστό
Συγκεντρωτισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων σε ένα άτομο	270	20%
Υποτίμηση για τα επιχειρηματικά κόστη	265	20%
Να μη δίνεται σημασία στην καλαισθησία	240	18%
Να φτάνει στα άκρα με τους συνέταιρους της	280	21%
Να μην τιμολογεί σωστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της	285	21%



Τα σημαντικότερα λάθη που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση είναι να φτάνει στα άκρα με τους συνεταίρους της (21%) και να μην τιμολογεί σωστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της (21%). Πολύ σημαντικό είναι επίσης η συγκέντρωση ευθυνών και αρμοδιοτήτων σε ένα άτομο (20%), η υποτίμηση για τα επιχειρηματικά κόστη (20%), καθώς και το να μη δίνει σημασία στην καλαισθησία (18%).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός στην παρούσα εργασία ήταν η μελέτη του σύγχρονου μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις και ο ρόλος του στη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους. Το μάρκετινγκ αποτελεί για μία επένδυση, η οποία μπορεί να σώσει την επιχείρηση και μάλιστα με πολύ χαμηλό κόστος. Ο επιχειρηματίας, θα πρέπει να χτίσει την κατάλληλη στρατηγική προκειμένου να βελτιώσετε την επιχείρησή του και να προσελκύσει νέους πελάτες. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να μεριμνήσει για τα παρακάτω:

- 1. Την εικόνα της εταιρείας:** Το “χτίσιμο” της εικόνας ή αλλιώς της εταιρικής ταυτότητας είναι το πρώτο βήμα για εύκολη και άμεση αναγνώριση της επιχείρησης.
- 2. Target group... ή αλλιώς η ομάδα-στόχος:** Ανεξάρτητα το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης, πρέπει να γνωρίζει το κοινό στο οποίο απευθύνεται προκειμένου να ακολουθήσει και την κατάλληλη στρατηγική χωρίς περιττά έξοδα.
- 3. Budgeting... τι μέσα να χρησιμοποιήσει:** Μετά την ολοκλήρωση της ταυτότητας και τον καθορισμό του κοινού, επόμενος στόχος είναι η απόκτηση αναγνωρισιμότητας. Google adwords, online marketing, social media ads, διαφήμιση στην τοπική εφημερίδα, events, κ.λπ.
- 4. Custom design vs. templates:** Η διαφορά στο κόστος είναι εμφανής, το ίδιο όμως ισχύει και στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα που έχει η επιχείρηση στον ψηφιακό κόσμο.
- 5. “Καθένας στο είδος του”:** Πολλοί ιδιοκτήτες επιχείρησης θεωρούν ότι μπορούν να αναλάβουν τα πάντα μόνοι τους, ανεξάρτητα την εμπειρία και τις γνώσεις τους. αλλά για μια σωστή λειτουργία, απαιτείται η βοήθεια ενός ειδικού για τη βελτίωση και προώθηση της επιχείρησης.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας εταιρίας αποτελεί ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο ή όραμα τόσο για τις διοικητικές λειτουργίες της εταιρίας όσο και για τους επιχειρηματικούς της στόχους. Τα στοιχεία της στρατηγικής αποτελούν τους οδηγούς, βάση των οποίων δρα η εταιρία σε όλες τις περιοχές λειτουργίας της: στο βιομηχανικό σχεδιασμό, στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στη διαχείριση κεφαλαίων, κλπ. Με πιο απλά λόγια, τα στοιχεία της στρατηγικής προκύπτουν άμεσα από το όραμα της εταιρίας για το μακροπρόθεσμο μέλλον της, ενώ οι επιχειρηματικοί στόχοι

αντιστοιχούν στις συγκεκριμένες κινήσεις που κάνει η εταιρία προκειμένου να πραγματοποιήσει τα στοιχεία της στρατηγικής της.

Στο νέο αυτό, παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιχείρηση για να επιβιώσει είναι αναγκασμένη να προσαρμόσει το δικό της εσωτερικό περιβάλλον στις εξελίξεις. Υιοθετώντας την τεχνολογική εξέλιξη σε όλες τις λειτουργίες τη δύναται να εφαρμόσει βέλτιστες πρακτικές ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι μικρός και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός άγριος, αναγκάζει τους παγκόσμιους οργανισμούς να αναπτύξουν επαρκής πολιτικές, τακτικές και πληροφοριακά συστήματα ώστε να διαχειριστούν τον μεγάλο όγκο των επιχειρησιακών τους δεδομένων και να τον μετατρέψουν σε πολύτιμο παράγοντα στον στίβο μάχης τους. Ένας από τους κυριότερους τρόπους υλοποίησης μιας τέτοιας απόφασης είναι η υιοθέτηση ενός συστήματος ERP.

Το ERP επιτρέπει την ολοκληρωμένη διαχείριση όλων των δεδομένων και διαδικασιών μιας επιχείρησης το οποίο είναι ένα ενιαίο και ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας. Τα ERP αγγίζουν όλες τις πτυχές μιας επιχείρησης, όπως τα χρηματοοικονομικά, την εφοδιαστική αλυσίδα, τις πελατειακές σχέσεις, το ανθρώπινο κεφάλαιο, την επιχειρηματική απόδοση. Η ανάγκη εγκατάστασης και χρήσης ενός ERP συστήματος από τις επιχειρήσεις είναι αδιαμφισβήτητη, ειδικά στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας και της ταχύτητας.

Στη σημερινή εποχή η μηχανογράφηση όλων των μεγάλων εταιριών βασίζεται στη χρήση ενός τέτοιου συστήματος, και όλες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αργά ή γρήγορα κινούνται προς την κατεύθυνση της εγκατάστασης του. Η καταλληλότερη στιγμή για να επενδύσει μια επιχείρηση στο πληροφοριακό της σύστημα είναι σήμερα, διότι με την επένδυση αυτή θέτει τις βάσεις για την μελλοντική της εξέλιξη. Η αξιολόγηση προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρετε αποτελεί έναν από τους πιο άμεσους τρόπους για να μάθει η επιχείρηση τι πιστεύουν οι πελάτες για αυτά. Οι πελάτες μπορούν να δώσουν μοναδικές πληροφορίες σχετικά με τι τους αρέσει, τι όχι και τι θα ήθελαν επιπλέον. Αυτή η γνώση μπορεί έπειτα να αποτελέσει σημαντικό τμήμα των επιλογών που θα κάνει η επιχείρηση για την ανάπτυξη προϊόντων και το σχεδιασμό μακροπρόθεσμης στρατηγικής.

Παρακάτω παρουσιάζουμε τα συμπεράσματα που καταφέραμε και συλλέξαμε από τις απαντήσεις που μας δόθηκαν μέσα από τα ερωτηματολόγια. Οι σημερινές ελληνικές επιχειρήσεις λοιπόν:

- Εφαρμόζουν στρατηγική υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και εξειδικευμένου προϊόντος.
- Διαθέτουν διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Marketing.
- Απασχολούν περίπου 1 έως 5 άτομα στο Τμήμα Μάρκετινγκ.
- Εκπαιδεύουν το προσωπικό τους σε θέματα marketing.
- Πραγματοποιούν έρευνες αγοράς από το τμήμα μάρκετινγκ.
- Προτίμησαν να διαφημίσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους κυρίως στο διαδίκτυο και με φυλλάδια και prospectus.
- Θεωρούν μια διαφήμιση επιτυχημένη, όταν επιτυγχάνει την αύξηση των πωλήσεων του εκάστοτε προϊόντος και όταν η μάρκα του προϊόντος της επιχείρησης έχει σημαντικές διαφορές από τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Προτιμούν να χρησιμοποιούν τι; Ιστοσελίδες, το social media marketing και τη διαφήμιση στο facebook και στο LinkedIn ως τακτική μάρκετινγκ.
- Θεωρούν επιτυχημένο μάρκετερ αυτόν που προσπαθεί να πετυχαίνει την καλύτερη δυνατή σχέση τιμής-προϊόντος των προϊόντων ή των υπηρεσιών και που δημιουργεί μια στρατηγική που βοηθά και τους πελάτες να συνεχίζουν να αυξάνονται.
- Εξετάζουν την αποδοτικότητα, τις οικονομικές δηλαδή επιδόσεις των ανταγωνιστών τους, σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια.
- Πληροφορούνται για τους ανταγωνιστές τους με στόχο την εκμετάλλευση των αδυναμιών τους.
- Ενημερώνονται για τους ανταγωνιστές τους μέσα από τις εταιρείες ερευνών και τον τύπος.
- Χρησιμοποιούν το marketing plan επειδή τους εξασφαλίζει εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των απειλών που μπορεί να δεχτούν, αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών τους έγκαιρα, καθώς και μεγιστοποίηση των εσόδων τους.

- Θεωρούν ότι ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, επιτρέπει στα στελέχη να αποκαλύψουν και να διαχειριστούν εγκαίρως προβλήματα, διεγείρει τη διοικητική σκέψη και την καλύτερη χρήση των περιορισμένων επιχειρησιακών πόρων και υποβοηθά στην εξεύρεση πόρων για την υλοποίησή του.
- Χρησιμοποιούν αρκετά το σύστημα Σύστημα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP).
- Εκτιμούν ότι τα πλεονεκτήματα ενός πληροφοριακού συστήματος ERP είναι κυρίως ότι προσφέρει ευελιξία αναζήτησης της πληροφορίας από οποιαδήποτε οθόνη και για οποιαδήποτε οντότητα και το ότι παρέχει δυνατότητα άντλησης συγκεντρωτικών και αναλυτικών στοιχείων σε όλα τα επίπεδα, με γραμμογραφήσεις που επιθυμεί ο χρήστης.
- Θεωρούν ότι τα βασικά μειονεκτήματα ενός πληροφοριακού συστήματος ERP είναι οι εκτεταμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης που λαμβάνουν πόρους από τις καθημερινές λειτουργίες και η υψηλή εναλλαγή κόστους που αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη του πωλητή έναντι αυτών της υποστήριξης.
- Μετράνε την αποδοτικότητά τους κυρίως για τον έλεγχο και τον καθορισμό της θέσης της επιχείρησης αλλά και για τον σχεδιασμό, έλεγχο και συντονισμό των δραστηριοτήτων της .
- Για να έχουν μια σωστή και ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ, στη διαχείριση των σχολίων στα social media θα πρέπει να απαντάνε όσο πιο γρήγορα γίνεται , να απαντάνε σε όλους , ακόμα και στα παράπονα.
- Τέλος, πιστεύουν ότι τα σημαντικότερα λάθη που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση είναι να φτάνει στα άκρα με τους συνεταίρους της και να μην τιμολογεί σωστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το marketing σήμερα χρειάζεται αρκετές γνώσεις και χρόνο σχεδιασμού για να είναι αποτελεσματικό και όταν το budget είναι περιορισμένο, πράγμα που ισχύει για τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, μπορεί να δυσκολεύει έναν επιχειρηματία. Υπάρχουν, ωστόσο, μερικές πρακτικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους για να εξασφαλίσει ότι το, έστω και περιορισμένο, διαφημιστικό budget της θα έχει από αποτέλεσμα:

1) Καθορισμός προϋπολογισμού: Το Excel -ή οποιοδήποτε άλλο πρόγραμμα αυτής της κατηγορίας -είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τη δημιουργία ενός προϋπολογισμού και την οριοθέτηση συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων.

2) Ανάκτηση πληροφοριών: Πρέπει να φροντίσει να έχει feedback από κάθε ενέργεια που κάνει στο πλαίσιο του marketing. Οι σύγχρονες διαδικτυακές υπηρεσίες (Facebook ads, Google AdWords) προσφέρουν πολλές δυνατότητες ως μέρος της λειτουργικότητάς τους.

3) Μέτρηση αποτελεσμάτων: Δεν πρέπει να αφήνει αναξιοποίητες τις πληροφορίες. Πρέπει να εισάγει τα στοιχεία που συγκεντρώνει στο “πρώτο” αρχείο και να προσπαθήσει να δώσει σε αυτά, μορφή μετρήσιμων μεγεθών, όπως: Αριθμό ανθρώπων που ανταποκρίθηκαν στις ενέργειες, πωλήσεις που προέκυψαν από αυτές και άλλα σχετικά μεγέθη.

4) Αξιολόγηση: Πρέπει να συγκρίνει πλέον τα μετρήσιμα μεγέθη με τους αρχικούς της στόχους, καθώς και τα ποσά που έχετε επενδύσει. Με τη μορφή γραφημάτων μπορεί να διαπιστωθεί πολύ εύκολα ποιες τακτικές πλεονεκτούν και ποιες υστερούν.

5) Επανακαθορισμός καμπάνιας: Μια εκστρατεία marketing δεν είναι κάτι το στατικό. Έχει δυναμική μορφή και πρέπει αφού αξιολογείται να επανακαθορίζεται. Αν διαπιστωθεί ότι μια τακτική δεν είναι αποδοτική, πρέπει να σταματήσει η επιχείρηση να την χρησιμοποιεί ή να μειώσει το ποσό που επενδύει σε αυτήν. Το αντίθετο φυσικά θα πρέπει να πράξει όταν δει ότι μια μέθοδος μπορεί να προσελκύει υποψήφιους πελάτες.

Σημαντικό είναι επίσης ότι κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της, να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων της και κατά συνέπεια να επιτύχει άμεσα οικονομικά οφέλη με μείωση κόστους μακροπρόθεσμα και αύξηση ωφελειών από τις επενδύσεις των κεφαλαίων της θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο της επένδυσης σε χρήση εξοπλισμού και υπηρεσιών ασύρματης πρόσβασης 3ης γενιάς.

- Η χρήση κινητών τηλεφώνων ή υπολογιστών με ενσωματωμένες κάρτες PCMCIA θα δίνουν δυνατότητα ασύρματης πρόσβασης στο Internet, intranet ή extranet μιας επιχείρησης και έτσι θα προάγει τους επιχειρηματικούς στόχους σε όλο το φάσμα των λειτουργιών (Operations) και θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ευελιξία της.
- Αν μια επιχείρηση υλοποιήσει λύσεις ERP, CRM, SFA τότε αυτές σε συνδυασμό με τις δυνατότητες της ασύρματης πρόσβασης οπουδήποτε (εκτός γραφείου) γίνονται πραγματικά πολύ ισχυρές.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού και γενικότερα η σωστή αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί το σημαντικότερο ίσως συντελεστή επιτυχίας της εισαγωγής των νέων τεχνολογιών σε μια επιχείρηση.
- Κρίσιμος παράγοντας της επιτυχίας του όλου εγχειρήματος αποτελεί ο βαθμός προσαρμογής των χρηστών στις νέες τεχνολογίες και η ικανότητα αντιμετώπισης των αλλαγών και των επιπτώσεων που θα έχει η εφαρμογή στην εσωτερική λειτουργία και στις εσωτερικές σχέσεις της επιχείρησης.
- Η καταγραφή των αναγκών και των διαδρομών των εργαζομένων είναι σημαντικές για να διαπιστωθεί ποιος πραγματικά χρειάζεται και θα επωφεληθεί από την ασύρματη πρόσβαση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλης, Χ., 1997, *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Τόμος Α', Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 147-152
- Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π., 2010, *Marketing Plans: Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά Πρόγραμμα Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 32-33
- Czerpiel, A., Σιώκος, Γ., 2007, *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 260-2,
- Δουκίδης, Γ., Δράκος, Θεμιστοκλέους, Μ., Παπαζαφειροπούλου, Ν., 1998, *Ηλεκτρονικό Εμπόριο*, σελ. 58
- Ζαΐρης, Ε.Π., 2005, *Στατιστική Μεθοδολογία*, Αθήνα: Κριτική ΑΕ, σελ. 27
- Jobber, D., Lancaster, G., 2005, *Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος, σελ. 62-67
- Καζάζης, Ν., 2006, *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*, 2^η Έκδοση, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 695-696
- Κοκκινάκη, Φ. (2008), *Πρόγραμμα γυναικείας επιχειρηματικότητας – Εισαγωγικές έννοιες Μάρκετινγκ*, Γ.Ε.Ν.Ε.Σ.Ι.Σ. – Ο.Π.Α, σελ. 17,19-20
- Κυριαζόπουλος, Π., 2001, *Εφαρμοσμένο Marketing*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 403-4
- Λιαργκόβας, Γ., Κορρές, Γ., 2009, *Οικονομική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 84-85

- Longenecker, Moore, Petty, 2005, *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Γ. Παρίκος, σελ. 142, 145-150
- Μπουράντας, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., 1999, *Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, σελ. 64-70
- Νικολής, Δ., 1995, *Marketing Plan*, Εκδόσεις Νικολής Ηρ. Δημήτριος, σελ. 14
- Πολλάλης, Γ., Γιαννακόπουλος, Δ., 2007, *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν*, Αθήνα: Σταμούλης, 53-54
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι., 2013, *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Εφαρμογή στον Τουρισμό*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 196-200
- Sandhusen, R., 2003, *Το Μάρκετινγκ στην παγκόσμια αγορά και στο Internet*, Αθήνα: Κλειδάριθμος, σελ. 35-36, 29-30
- Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008, *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 33

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ambler, T., Kokkinaki, F., 1997, *Measures of marketing success*, Journal of Marketing Management, pp. 665
- Ambler, T., Kokkinaki, F., and Puntoni, S., 2002, *Assessing market performance: the current state of metrics*, Centre for Marketing Working Paper, pp. 402
- Bitichi, U.S., 1994, *Measuring your way to profit*, Management Decision, Vol. 32 No.6, pp. 16-17
- De Toni, A. & Tonchia, S., 2001, *Performance Measurement systems: Models, characteristics and measures*, International journal of Operations & Production Management, Vol. 21 ½, pp. 47

- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H., 2003, *A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard*, Journal of Interactive Marketing, pp. 5-6
- Sweeny, T.M., 1994, *Benchmarking for Strategic Manufacturing Management*, International Journal of Operations & Production Management, Vol.14, No. 9, pp. 5

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

<http://www.bluewavemag.com/blueart012.htm>, 1999, Το μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση: μια σύντομη ανασκόπηση

http://marketing--research.blogspot.gr/2007/11/blog-post_8149.html, 2007, Λειτουργίες Μάρκετινγκ

<http://elearning.promotion3e.de/gr/lore-of-sale/marketing/marketing-mix-of-services.html>, 2011, Μίγμα Μάρκετινγκ

http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=4108

Αναγνώστου, Η., <http://www.businesslife.gr/articles/marketing/esoteriko-marketingk.html#.VNHsFOG4DLU>, Εσωτερικό Μάρκετινγκ

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=283&L=4>, 2009, Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

<http://www.kepa.gov.cy/diktiouthite/Portal/PortalDocuments.aspx?DocumentId=54ef2218-41c6-44bf-9e03-90a659178ddb>, 2012, Συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning-ERP)

Rizos, S., 2010, <http://www.sakisrizos.gr/2010/12/porter-five-forces-model/> Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού

Ρούντη, Ε., 2005, <http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9096>, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ - Ο Ανταγωνισμός στις Επιχειρήσεις

http://ec.europa.eu/competition/consumers/what_el.html, 2012, Πολιτική Ανταγωνισμού

<http://www.e-benchmarking.org/el/benchmarking.html>, 2004, Η τεχνική της Συγκριτικής Αξιολόγησης

<http://www.advent.com.gr/balancedscorecard.html>, 2010, Balanced ScoreCard

http://el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση_Ολικής_Ποιότητας, 2014, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Μεθοδολογικές Έρευνες, 2007, <http://www.slideshare.net/dourvas/project-10107509>

Ποσοτικές έρευνες, (n.d.), <http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.html>

Ποιοτική έρευνα, 2012. Πανεπιστήμιο, http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας?

Λίγους μήνες		
1-3 χρόνια		
4-6 χρόνια		
7-10 χρόνια		
Πάνω από 11 χρόνια		

2. Η επιχείρησή σας εφαρμόζει Στρατηγική:

Μείωσης Κόστους		
Ικανοποίησης Πελατών		
Ικανοποίησης Εργαζομένων		
Χαμηλών Τιμών		
Υψηλής Ποιότητας		
Εξειδικευμένου Προϊόντος		

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας διακριτό Τμήμα/Διεύθυνση Marketing;

Ναι		
Όχι		

4. Πόσοι Εργαζόμενοι απασχολούνται στο Τμήμα/Διεύθυνση Marketing της επιχείρησής σας; (Όσοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση 3)

1-5		
6-10		
11-20		
Πάνω από 20		

5. Η επιχείρησή σας εκπαιδεύει το Προσωπικό της σε θέματα Marketing;

Ναι		
Όχι		
Δεν γνωρίζω		

6. Πραγματοποιούνται Έρευνες Αγοράς από το Τμήμα/Διεύθυνση Marketing της επιχείρησής σας;

Ναι		
Όχι		
Δεν γνωρίζω		

7. Κατά την προηγούμενη οικονομική περίοδο, σε ποιο από τα παρακάτω μέσα η επιχείρησή σας προτίμησε να δαπανήσει μέρος των εσόδων της για διαφημιστικές ενέργειες;

Στην Τηλεόραση		
Στον Έντυπο Τύπο (περιοδικά, εφημερίδες, κτλ)		
Στην Υπαίθρια Διαφήμιση (Outdoors)		
Στον Κινηματογράφο		
Σε Φυλλάδια, Prospectus, κτλ		
Στο Διαδίκτυο (internet)		

8. Πότε κατά τη γνώμη σας μπορεί να θεωρηθεί μια διαφήμιση επιτυχημένη ?

Όταν ικανοποιεί μία συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών		
Όταν επιτύχει την αύξηση των πωλήσεων του εκάστοτε προϊόντος		
Όταν υπάρχουν ικανοποιητικές τιμές και κατάλληλα δίκτυα διανομής που θα πρέπει να συνοδεύουν το προϊόν ή την υπηρεσία.		
Όταν διαφημίσει απευθείας τη μάρκα του προϊόντος της, αφού η διαφήμιση έχει καλύτερα αποτελέσματα αν υπάρχει πρωταρχική ζήτηση για το διαφημιζόμενο είδος προϊόντος.		
Όταν η μάρκα του προϊόντος της επιχείρησης έχει σημαντικές διαφορές από τα ανταγωνιστικά προϊόντα ούτως ώστε να τονίζεται η διαφορετικότητα και η μοναδικότητά του από τα υπόλοιπα		
Όταν τονίζει ορισμένα κρυμμένα πλεονεκτήματα που ενδεχομένως να έχει ένα προϊόν και δεν γίνεται αντιληπτό με την πρώτη ματιά.		
Όταν χρησιμοποιήσει ισχυρά συναισθηματικά αγοραστικά κίνητρα στα διαφημιστικά μηνύματα που θα προβάλει έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική		

9. Ποια τακτική μάρκετινγκ εφαρμόζεται περισσότερο από την επιχείρησή σας?

Ιστοσελίδα		
Social Media Marketing		
Τηλεφωνικές πωλήσεις σε υφισταμένους και νέους πελάτες		
Email marketing		
Αποστολή αλληλογραφίας σε στοχευμένο κοινό		
Article marketing		
Διαφήμιση σε συγκεκριμένα portals και sites		
Διαφήμιση με Google Ads		
Διαφήμιση στοFacebook και στο LinkedIn		
Ραδιοφωνικό σποτ		
Τηλεοπτικά σποτ		
Άλλο....(Προώθηση μέσω blog)		

10. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο επιτυχημένος μάρκετερ?

Καλλιεργεί την ικανότητα να βλέπει στους πελάτες του τι χρειάζονται		
Κοιτάει τι λείπει στην αγορά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και το εφαρμόζει		
Εστιάζει στις υπηρεσίες υποστήριξης που παρέχονται μετά την πώληση και όχι μόνο σε όσες διαδικασίες υπάρχουν πριν από αυτή.		
Προσπαθεί να πετυχαίνει την καλύτερη δυνατή σχέση τιμής-προϊόντος των προϊόντων ή των υπηρεσιών.		
Δημιουργεί μια στρατηγική που βοηθά και τους πελάτες να συνεχίζουν να αυξάνονται.		
Διατηρεί ανέπαφη την ειλικρίνεια προς τους ανθρώπους		
Κρατάει στατιστικά αρχεία και αναλύσεις		
Διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του		
Χρησιμοποιεί το ίντερνετ σαν πηγή και βάση για τις εξελίξεις που αφορούν στο χώρο εργασίας		

11. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που εξετάζετε στους ανταγωνιστές σας?

Μερίδιο αγοράς		
Προϊοντικές επιδόσεις		
Αποδοτικότητα, οικονομικές επιδόσεις (πόσο καλά πήγαν σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια)		
Μέγεθος πωλήσεων - Η ανάλυση των οικονομικών τους στοιχείων δείχνει την αντοχή τους και την παραμονή τους στην αγορά		

12. Πληροφορείστε για τους ανταγωνιστές σας με στόχο την εκμετάλλευση των αδυναμιών τους ? Αν ναι, από ποιες πηγές?

Ναι		
Όχι		
Ίσως		
Δεν γνωρίζω		

Έντυπα δημοσίου, βιομηχανίας		
Τύπος		
Έκθεση εμπορικών ενώσεων		
Αναφορές ειδικών του χώρου		
Εταιρείες ερευνών		
Μηχανολογία αντιγραφής (αποσυναρμολόγηση και εξέταση του προϊόντος για να αντληθούν πληροφορίες)		

13. Τι πιστεύετε ότι εξασφαλίζει ένα marketing plan σε μια επιχείρηση? Οι επιχειρήσεις:

Ικανοποιούν τα «καλύτερα» και περισσότερο υποσχόμενα τμήματα της αγοράς		
Πρωταγωνιστούν στις εξελίξεις στην αγορά		
Εξασφαλίζουν και χρησιμοποιούν τους επιχειρησιακούς πόρους με τον καλύτερο τρόπο		
Ελαχιστοποιούν τις απειλές που μπορεί να δεχτούν		
Αναγνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους έγκαιρα		
Εμφανίζουν καλύτερη επικοινωνία και πιο συντονισμένες ενέργειες μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών		
Ελαχιστοποιούν τις μη-ορθολογικές αντιδράσεις σε αναπάντεχα γεγονότα (π.χ. ξαφνικές ενέργειες ανταγωνιστών)		
Μεγιστοποιούν τα έσοδά τους		
Κυριαρχούν έναντι των ανταγωνιστών		

14. Ποια οφέλη εκτιμάτε ότι προσφέρει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση?

Λειτουργεί ως χάρτης (road map) που καθοδηγεί την επιχείρηση προς τη σωστή κατεύθυνση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της		
Υποβοηθά τον διοικητικό έλεγχο και την υλοποίηση της στρατηγικής της		
Ενημερώνει τα στελέχη που συμμετέχουν για πρώτη φορά στην υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ για τον ρόλο τους και τον τρόπο επίτευξης των στόχων του προγράμματος		
Υποβοηθά στην εξεύρεση πόρων για την υλοποίησή του		
Διεγείρει τη διοικητική σκέψη και την καλύτερη χρήση των περιορισμένων επιχειρησιακών πόρων		
Βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης και την κατανομή υπευθυνοτήτων, ενεργειών και επιχειρησιακού χρόνου		
Επιτρέπει στα στελέχη να αποκαλύψουν και να διαχειριστούν εγκαίρως προβλήματα, ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος		

15. Χρησιμοποιεί η εταιρεία σας το σύστημα Σύστημα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning -ERP)?

Ναι		
Όχι		
Ίσως		
Δεν γνωρίζω		

16. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα πληροφοριακό σύστημα ERP ? (Όσοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση 14)

Διαθέτει ευελιξία προσαρμογής με προ-παραμετροποιημένα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας		
Προσφέρει ευελιξία αναζήτησης της πληροφορίας από οποιαδήποτε οθόνη και για οποιαδήποτε οντότητα		
Προσφέρει δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της επιχείρησης		
Παρέχει δυνατότητα άντλησης συγκεντρωτικών και αναλυτικών στοιχείων σε όλα τα επίπεδα, με γραμμογραφήσεις που επιθυμεί ο χρήστης		
Χαρακτηρίζεται από αξεπέραστη σταθερότητα και αξιοπιστία		

17. Ποια μειονεκτήματα θεωρείτε ότι μπορεί να έχει ένα πληροφοριακό σύστημα ERP ? (Όσοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση 14)

Η προσαρμογή είναι προβληματική		
Ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών για να χωρέσει το ERP σύστημα μπορεί να κάνει ζημιά στην ανταγωνιστικότητα ή/και εκτροπή της εστίασης από άλλες κρίσιμες δραστηριότητες.		
Το ERP μπορεί να κοστίσει περισσότερο από ότι ολοκληρωμένες ή / και λιγότερο ολοκληρωμένες λύσεις		
Υψηλή εναλλαγή κόστους αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη του πωλητή έναντι αυτών της υποστήριξης		
Ενσωμάτωση των πραγματικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων μπορούν να δημιουργήσουν περιττές εξαρτήσεις		
Εκτεταμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης λαμβάνουν πόρους από τις καθημερινές λειτουργίες		

18. Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους πρέπει μια επιχείρηση να μετράει της αποδοτικότητά της?

Ο έλεγχος και καθορισμός της θέσης της επιχείρησης		
Η επικοινωνία της θέσης της επιχείρησης		
Η επιβεβαίωση προτεραιοτήτων		
Το κίνητρο προόδου		
Σχεδιασμός, έλεγχος και συντονισμός δραστηριοτήτων		
Η ενίσχυση της προληπτικής διαχείρισης και του σχεδιασμού		

19. Πώς κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να γίνεται η διαχείριση των σχολίων στα social media από τις επιχειρήσεις? Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει:

Να απαντάει όσο πιο γρήγορα γίνεται		
Να απαντάει σε όλους, είτε γράψουν κάτι θετικό/αρνητικό/αδιάφορο		
Να απαντάει στα παράπονα		
Να πραγματοποιεί μαζικές απαντήσεις / μεμονωμένες απαντήσεις. Πολλές φορές τα posts που κάνουν οι πελάτες σας και ρωτάνε κάτι, απαιτούν απάντηση κατ' ιδίαν.		
Να αναγνωρίζει πότε πρέπει μια ανταλλαγή comments να μεταφερθεί κάπου ιδιωτικά		

20. Ποιο από τα παρακάτω θεωρείται το σημαντικότερο λάθος που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση?

Συγκεντρωτισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων σε ένα άτομο		
Υποτίμηση για τα επιχειρηματικά κόστη		
Να μη δίνεται σημασία στην καλαισθησία		
Να φτάνει στα άκρα με τους συνέταιρους της		
Να μην τιμολογεί σωστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της		