

# **«ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»**

**ΙΩANNA KOKKIA**

**14/12/2005**

Πτυχιακή Εργασία μέρος των απαιτήσεων του  
τμήματος Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή έχει σαν στόχο να δώσει στον αναγνώστη τις πληροφορίες που χρειάζεται για να κατανοήσει τους όρους και τις σύγχρονες αντιλήψεις για την συστηματική προσέγγιση του Μάρκετινγκ .

Η κατάστρωση των στρατηγικών Μάρκετινγκ είναι μία δυναμική διαδικασία που αποτελείται , από κάποια βασικά πρότυπα στρατηγικής. Οι ειδικοί που έχουν ως αντικείμενο τους , να υλοποιήσουν τα στρατηγικά σχέδια θα πρέπει να καταφέρουν να τα εφαρμόσουν στο σύγχρονο Μάρκετινγκ, που απευθύνεται σε μια υπαρκτή κοινωνική ανάγκη.

Για τη σωστή κατάστρωση των στρατηγικών οι ειδικοί θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπ' όψιν τους, κάποιους παράγοντες όπως τους καταναλωτές , την αγορά , το μίγμα και το σημαντικότερο την ανταγωνιστικότητα που στις μέρες μας είναι πολύ αυξημένη και ίσως το μεγαλύτερο πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

|                                                  |   |
|--------------------------------------------------|---|
| 1.1 Η ΝΕΑ ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....              | 6 |
| 1.2 Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ..... | 7 |
| 1.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....               | 8 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ**

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 2.1 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....                 | 10 |
| 2.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ..... | 11 |
| 2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ..... | 12 |
| 2.4 ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....           | 12 |
| 2.5 ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ.....           | 14 |
| 2.6 ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....             | 14 |
| 2.7 Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΟΥ ANSOFF.....                 | 15 |
| 2.8 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER.....         | 15 |
| 2.9 ΟΙ ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....        | 18 |
| 2.10 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....               | 19 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΓΚΕΚΤΙΜΕΝΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....             | 20 |
| 3.2 Η ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΑΛΛΑΓΗ.....                 | 21 |
| 3.3 ΤΡΟΠΟΙ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ..... | 23 |
| 3.4 ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.....                   | 27 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΣΤΟΧΟΙ..... | 29 |
| 4.2 Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ .....      | 31 |
| 4.3 Η ΑΓΟΡΑ .....            | 33 |
| 4.4 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....      | 35 |
| 4.5 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....   | 36 |
| 4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....          | 40 |

## ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Όλες οι προτάσεις οι οποίες παρουσιάζονται σ' αυτό το κείμενο και οι οποίες ανήκουν σε άλλους αναγνωρίζονται από τα εισαγωγικά και υπάρχει η σαφής δήλωση του συγγραφέα. Τα υπόλοιπα γραφόμενα είναι επινόηση του γράφοντος ο οποίος φέρει και την καθολική ευθύνη γι' αυτό το κείμενο και δηλώνω υπεύθυνα ό,τι δεν υπάρχει λογοκλοπή γι' αυτό το κείμενο.

Ονοματεπώνυμο .....

Υπογραφή .....

Ημερομηνία.....

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

**1.1**

Το Μάρκετινγκ “ δεσπόζει “ στις μέρες μας. Καθοριστικό ρόλο στο γεγονός αυτό παίζει η εμφάνιση της έννοιας της αγοράς : η νέα άποψη και το νέο περιεχόμενο της αγοράς στις μέρες μας απαιτούν νέο προσδιορισμό του μάρκετινγκ.

Οι επιστήμονες του σύγχρονου Μάνατζμεντ διέκριναν σαφώς το νέο κλάδο - το μάρκετινγκ όπου θεμελιώθηκε και αναπτύχθηκε, ιδιαίτερα στο δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα μια καινούργια επιστημονική σφαίρα με άμεση και διαρκή σχέση με την πραγματική οικονομική ( και όχι μόνο ) ζωή.

Σήμερα η πρόκληση είναι προφανώς πολύπλευρη : Το μάρκετινγκ να καλύψει την ανάγκη της αγοράς που παγκοσμιοποιείται και ταυτόχρονα διαφοροποιείται.

Εδώ απαιτείται συστηματική διεπιστημονική προσέγγιση όλων των θεμάτων που συγκροτούν την επιστήμη. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι πλατιές εφαρμογές της πληροφορικής. Επίσης η ενεργειακή επανάσταση και η έκρηξη των τεχνολογικών και εμπορικών εφαρμογών στις διεθνείς αγορές.

Ακόμα, οι μεγάλες κοινωνικοπολιτικές μεταβολές στον πλανήτη μας οι οποίες διευρύνουν την έννοια και το χώρο της παγκόσμιας αγοράς.

Είναι απαραίτητη μια τέτοια οπτική για το σύγχρονο μάρκετινγκ, ώστε από τη μια να ξεφύγουμε από την στενή άποψη του μάρκετινγκ ως τεχνικής πωλήσεων, και από την άλλη για να δούμε τη σύγχρονη διάσταση του κεντρικού προσώπου της επιστήμης: του καταναλωτή. Επομένως όταν ο “καταναλωτής”, η “ αγορά”, η “ πληροφορία” αποκτούν ένα καινούργιο περιεχόμενο ως έννοιες δεν μπορεί και η μέθοδος, το πεδίο και η άποψη του επιστημονικού μάρκετινγκ να υστερεί σε ευρύτητα.

## 1.2.

Η παραδοσιακή άποψη της διοικητικής επιστήμης για το περιεχόμενο του μάρκετινγκ, η οποία ταυτίζεται με τη διαφήμιση και τις πωλήσεις έχει πλέον ξεπεραστεί.

Έχει εδραιωθεί η συστηματική προσέγγιση των διαδικασιών μάρκετινγκ που ξεφεύγει από τη στενή αρίθμηση τεχνικών πώλησης και διαφήμισης : “Η πώληση εστιάζεται στις ανάγκες του πωλητή, ενώ το μάρκετινγκ στις ανάγκες του αγοραστή. Η πώληση, ασχολείται με την ανάγκη του πωλητή να μετατρέψει το προϊόν σε χρήμα, ενώ το μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή”.( Κ Τζωρτζιάκης-Α.Τζωρτζάκη,Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ) Ομαδοποιώντας τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου μάρκετινγκ πρέπει να τονίσουμε :

- Μάρκετινγκ είναι μία φιλοσοφία που βλέπει η εταιρία μέσα από τα μάτια του πελάτη προσπαθώντας να εξασφαλίσει κερδοφορία με το να του προσδίδει καινούργιες αξίες.
- Μάρκετινγκ είναι μια λειτουργία που συντονίζει την παραπάνω προσέγγιση, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών με το να τους παρέχει τα σωστά προϊόντα στο σωστό χρόνο, τόπο και τιμή.
- Μάρκετινγκ είναι μία σειρά από τεχνικές που κάνουν αυτή τη λειτουργία εφικτή και περιλαμβάνουν όλες τις πτυχές του μάρκετινγκ ( από έρευνα αγοράς μέχρι τιμολόγηση και τηλε-πώληση ) (Rod Davey-Athony Jacks, Μάρκετινγκ πώς να γίνετε οι κορυφαίοι )

Η παραπάνω σφαιρική άποψη του μάρκετινγκ αποτυπώνεται με σαφήνεια στον ορισμό : Μάρκετινγκ είναι το μέρος εκείνο του μάνατζμεντ που σκοπό έχει να αναγνωρίσει να προβλέψει, και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση. ( Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ ).

Η συζήτηση δεν είναι φιλολογικού χαρακτήρα γιατί μ’αυτόν ή τον άλλο ορισμό προσανατολίζεται η πρακτική του μάρκετινγκ λιγότερο ή περισσότερο ορθά. Είναι προφανής η μετατόπιση του κέντρου βάρους προς τον καταναλωτή και τις ανάγκες ο Peter Drucker το διατυπώνει: “Μάρκετινγκ σημαίνει να βλέπεις την επιχείρηση με τα

μάτια του πελάτη “ ( Rod Davey – Antony Jacks, Μάρκετινγκ πώς να γίνετε οι κορυφαίοι)

Δηλαδή, όπως αναλύει ο Philip Kotler : Μάρκετινγκ είναι εκείνη η λειτουργία της επιχείρησης που εντοπίζει ανάγκες και επιθυμίες, καθορίζει και μετρά το μέγεθος τους, προσδιορίζει τις αγορές τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει με καλύτερο τρόπο, και αποφασίζει πια είναι τα καλύτερα προϊόντα και οι κατάλληλες υπηρεσίες γι'αυτές τις αγορές . Δηλαδή είναι η απάντηση της επιχείρησης στις επιθυμίες και ανάγκες της κοινωνίας. ( Rod Davey – Antony Jacks, Μάρκετινγκ πώς θα γίνετε οι κορυφαίοι ) .

### 1.3.

Η προσήλωση στον πελάτη / αγοραστή / καταναλωτή είναι η παράμετρος που προσδίδει στο μάρκετινγκ δυναμισμό, ρεαλισμό και σύγχρονο περιεχόμενο.

Δυναμισμό , γιατί δεν αποτελεί ξεκομμένο αντικείμενο, μια αυθαιρεσία , μια περιττή και ακριβή ενασχόληση, αλλά μια ώριμη και διαρκή απάντηση στα θέλω του καταναλωτή.

Ρεαλισμό, γιατί ελαχιστοποιεί την πιθανότητα μίας αποτυχημένης πώλησης ή ενός αποτυχημένου προϊόντος.

Σύγχρονο περιεχόμενο , γιατί παρακολουθεί την μεταβαλλόμενη έννοια του σύγχρονου πελάτη προϊόντων και υπηρεσιών, προσεγγίζει την αγορά διαρκώς και αναγκάζει την επιχείρηση σε εκσυγχρονισμό.

Ο πελάτης λοιπόν είναι το πρωταρχικό. Επόμενο κρίσιμο στοιχείο είναι η συνεχής διαδικασία του μάρκετινγκ . Δεν μπορεί να είναι αγγαρεία, να ξεχαστεί, να αφηθεί στον ανταγωνιστή. Δηλαδή ο πελάτης υπάρχει πάντα και απ' όλους τους συντελεστές της επιχείρησης, στο επίκεντρο. Μάρκετινγκ επιπλέον, σημαίνει συντονισμός και αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων. Εδώ υπογραμμίζεται ο ενοποιητικός ρόλος του μάρκετινγκ για το σύνολο των επιχειρηματικών λειτουργιών και των διοικητικών καθηκόντων.

Τέλος, το μάρκετινγκ είναι τέχνη και επιστήμη, στοιχείο που πρέπει να διακρίνει κάθε απόπειρα κατάστρωσης οποιασδήποτε στρατηγικής μάρκετινγκ. Δηλαδή μιλάμε για μια δημιουργική ενασχόληση των διάφορων λειτουργιών.

Δεν ψάχνουμε την «ιδέα» που θα κλονίσει το τοπίο της αγοράς και αναλωνόμαστε σε αυτήν, ούτε φυσικά επαναλαμβάνουμε χωρίς φλόγα και έμπνευση τετριμμένες διαδικασίες. Η ανάληψη κίνδυνου είναι μονόδρομος, γιατί συμβαδίζει με το δυναμικό χαρακτήρα του αντικειμένου : τον σύγχρονο καταναλωτή.

Από τα παραπάνω προκύπτει η φιλοσοφία του συστηματικού μάρκετινγκ που συλλαμβάνει τα μηνύματα της εποχής και προσανατολίζεται στην σύγχρονη αντίληψη των πόρων και της κατανάλωσης. Το ποιοτικό προϊόν, το υγιές προϊόν, η υψηλή προστιθέμενη αξία , η οικολογική διάσταση, η κοινωνική αντίληψη της υγείας και της αρρώστιας, η δημογραφική οπτική, αποτελούν πλευρές του μάρκετινγκ στις μέρες μας.

Έτσι υλοποιείται και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ο προσανατολισμός στο συστηματικό μάρκετινγκ

## 2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

#### 2.1

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός δεν μπορεί να παραμένει σε γενικό – φιλοσοφικό επίπεδο όταν αναφέρεται στην πολιτική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει ή να περιγράψει απλώς το πλαίσιο ενεργειών που πρόκειται να υλοποιήσει ή να καλύψει.

Οι άνθρωποι της επιχείρησης δεν είναι οι φιλόσοφοι και οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ ( ή δεν πρέπει να είναι μόνο αυτό ): απαιτείται η διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ και η εφαρμογή ενός σχεδίου , δεσμευτικό και συγκεκριμένο σε όλες τις παραμέτρους τους.

Το στρατηγικό σχέδιο (Strategic plan ) περικλείει τη σειρά όλων των χρονικών στιγμών εκτέλεσης της στρατηγικής του μάρκετινγκ.

Συγκεκριμένα :

- Το είδος του μίγματος του μάρκετινγκ που θα προσφερθεί στην αγορά, ποια θα είναι αυτή η αγορά και ποιο το χρονικό διάστημα ικανοποίησης της .
- Τι πόροι θα αποσπαστούν – επενδυθούν από την εταιρεία για το σκοπό και με ποιο ρυθμό ροής ;
- Τι αποτελέσματα αναμένονται σε μετρήσιμους στόχους για πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, κέρδη και αλλά.
- Τι μέτρα έλεγχου θα έχει στη διάθεση της η επιχείρηση για την διόρθωση του στρατηγικού σχεδίου και την προσαρμογή των αποκλίσεων.

( Κ.Τζωρτζάκης- Α. Τζωρτζάκη, Μάρκετινγκ-μάνατζμεντ Η ελληνική προσέγγιση )

Προφανώς, ο σχεδιασμός της στρατηγικής δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως χάσιμο χρόνου, ούτε ως σπάταλη πόρων όπως διατείνεται το “εμπειρικό” μάρκετινγκ.

Η στρατηγική, ένας γενικός σχεδιασμός για το τι πρόκειται να γίνει είναι αναγκαίος για την επιβίωση του επιχειρηματικού σχεδίου, κυρίως σε συνθήκες μεταβαλλόμενων συνθηκών.

## 2.2

Η στρατηγική σκέψη απαιτεί την πλήρη ανάλυση σε σχέση με τον κλάδο, τους ανταγωνιστές και το περιβάλλον βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Η στρατηγική είναι εξ ορισμού το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της .

Η στρατηγική είναι μια δυναμική διαδικασία . Τα στελέχη της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να επανεξετάζουν διαρκώς την εφαρμοζόμενη στρατηγική για να είναι σίγουρη ότι αντικατοπτρίζει τις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Εξ'άλλου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης βασίζεται κατά κύριο λόγο στην αναζήτηση μια δυναμικής στρατηγικής που συνεχώς εξελίσσεται και δεν μπορεί να αντιγράψει εύκολα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις .

## 2.3

Πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση βασικών μορφών και προτύπων στρατηγικής μπορούμε να τονίσουμε τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού και επανασχεδιασμού. Κατ' αρχάς το σχέδιο στρατηγικής πρέπει να υπάκουει στην ανάγκη της επιχείρησης και ακολούθως , να είναι εφαρμόσιμο. Για να τονίσουμε την σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού αρκεί να αναφέρουμε ότι το ίδιο το σχέδιο καμία φορά είναι λιγότερο σημαντικό από τον σχεδιασμό.

Κάποιες φορές το επιχειρηματικό - στρατηγικό σχέδιο αναφέρεται μόνο στον προϋπολογισμό. Λάθος : γιατί το σωστό σχέδιο απαιτείται να επικεντρώνεται στους κυριότερους τομείς της επιχείρησης. Βεβαίως , επιτυχία μπορεί να υπάρξει και χωρίς την ύπαρξη σχεδίου, όμως οι περισσότερες επιτυχημένες εταιρίες έχουν κάποιο σχέδιο και αφιερώνουν κόπο και μέσα για την υλοποίησή τους.

Όπως αναφέρουν δυο γκουρού του σύγχρονου μανάτζμεντ οι Rod Davey και Antony Jacks: οι επιτυχημένοι προτιμούν βέβαια όταν αναφέρονται στα κατορθώματά τους να μιλούν σαν να πρόκειται για μια εμπνευσμένη απόφαση της στιγμής που αντανάκλα την έμφυτη ικανότητα τους να πιάνουν το σφυγμό της αγοράς, παρά να παραδεχθούν την σκληρή δουλειά που έχει γίνει πριν καταλήξουν στη σωστή απόφαση. Η αλήθεια,

πάντως , βρίσκεται κάπου στη μέση . Ο προγραμματισμός είναι σημαντικός, αλλά οι αποφάσεις και οι εμπνεύσεις παίζουν κρίσιμο ρόλο στην εξέλιξη των πραγμάτων. ( Rod Davey – Jacks Anthony, πώς να γίνετε οι κορυφαίοι )

#### 2.4.

Με βάση τη λογική που αναπτύχθηκε προηγουμένως, θα αναπτύξουμε στη συνέχεια ορισμένα βασικά πρότυπα στρατηγικής.

Το πρώτο σχέδιο στρατηγικής που υπάκουει στις ανάγκες μιας σύγχρονης ανταγωνιστικής επιχείρησης είναι το μοντέλο Peters: Η στρατηγική στη περίπτωση αυτή αποτελεί κομμάτι του ίδιου του οργανισμού, δηλαδή θα πρέπει να είναι συνυφασμένη με την υπαρκτή δομή του οργανισμού.

Στο κλασσικό του έργο In Search of Excellence (Αναζητώντας την υπεροχή) ο Peters αναπτύσσει την άποψη ότι η στρατηγική προκύπτει από την ανάλυση της δομής και της οργανωτικής κατάστασης της ίδιας της επιχείρησης.

Έτσι καθώς αποτυπώνουμε την οργανωτική κατάσταση της επιχείρησης ( και ευρύτερα κάθε οργανισμού) διαπιστώνουμε ταυτόχρονα τι είναι αυτό που πρέπει να αλλάξει και σε ποια κατεύθυνση, δηλαδή ο Peters εισάγει την έννοια του ριζικού επανασχεδιασμού ( reengineering).

Τα στοιχεία στα οποία καλείτε να απαντήσει ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι τα ακόλουθα:

- δομή
- συστήματα
- δεξιότητες
- στυλ-ύφος
- προσωπικό
- τελικοί στόχοι – κοινές αξίες
- στρατηγική ( Silbiger Steven, MBA 10 ημερών )

Όλα τα παραπάνω συσχετίζονται και αλληλοσυνδέονται και έχουν μεταξύ τους οργανικούς δεσμούς αλληλεξάρτησης . Το δεύτερο χαρακτηριστικό της προσέγγισης Peters είναι ότι δεν υπάρχει σημείο εκκίνησης ή υπονοούμενη ιεραρχία. Δηλαδή, όλοι οι παράμετροι που αναφέρθηκαν, συγκροτούν ένα ολοκληρωμένο τρόπο προσέγγισης του οργανισμού και των αναγκών του. Είναι προφανές ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση προσφέρεται κυρίως για την ανάλυση πολύπλοκων καταστάσεων κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς.

Το πρότυπο Peters αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για να ορίσουμε και να αντιμετωπίσουμε πολύπλοκα προβλήματα συγκροτώντας επιτυχώς τις σκέψεις μας . Ας αναπτύξουμε κάπως τα επιμέρους στοιχεία ( 7 S ) του πρότυπου στρατηγικής Peters:

1. Η δομή της επιχείρησης επηρεάζει το σύνολο του στρατηγικού σχεδιασμού. Αν η επιχείρηση επιλέξει την προσέγγιση του πελάτη, τότε επιλέγεται και αντίστοιχα η πελατειακή δομή της ίδιας της επιχείρησης. Άλλοτε επιλέγεται η δομή βάσει λειτουργίας κτλ.
2. Η στρατηγική είναι οι δράσεις που σχεδιάζονται ως αντίδραση ή ως πρόληψη των αλλαγών του περιβάλλοντος.
3. Το ύφος (στυλ) είναι βασικά η κουλτούρα προώθησης και συμπεριφοράς της επιχείρησης μέσω των συντελεστών της και του προσωπικού της .
4. Το προσωπικό είναι όλα τα συστήματα και οι ιεραρχίες ανθρώπινου δυναμικού, που αποβλέπουν στην παρακίνηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης .
5. Οι δεξιότητες, τα ταλέντα και οι ικανότητες που κατέχει το προσωπικό ως βάση αξιοποίησης από την επιχείρηση .
6. Τα συστήματα είναι όλες οι διαδικασίες που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες
7. Οι τελικοί στόχοι και οι κοινές αξίες αποτελούν σύμφωνα με το πρότυπο Peters την πεμπτουσία της οργάνωσης . Είναι η ανώτερη κατευθυντήρια γραμμή ( οι αξίες και οι φιλοδοξίες ) γύρω από τις οποίες φτιάχνεται μια επιχείρηση όταν και οι επτά παράγοντες της στρατηγικής είναι επαρκώς συντονισμένοι. Τότε η επιχείρηση αποκτά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα : μια ολοκληρωμένη σύλληψη στρατηγικού σχεδιασμού.

## 2.5

Στο ερώτημα: «Σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρηση» ; μας δίνουν την απάντηση , οι παράμετροι της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας , της καθετοποίησης και της ενοποίησης . (Silbiger Steven ,MBA 10 ημερών)

Δηλαδή σύμφωνα με το σχετικό πρότυπο στρατηγικού σχεδιασμού, απαντάται καταρχήν : η μορφή και το ύφος της προστιθέμενης αξίας που φέρνει κάθε στάδιο παραγωγής της επιχείρησης ή ακόμα και την ίδια την επιχείρηση στον κρίκο παραγωγής του προϊόντος. Ακολουθώντας οι υπεύθυνοι αναλαμβάνουν την διάθεση του προϊόντος στις αγορές. Όταν η επιχείρηση με τις δραστηριότητες της έρχεται κοντύτερα στον τελικό καταναλωτή , τότε θα πούμε ότι προβαίνει σε καθετοποίηση **επόμενων φάσεων**.

Ενώ, όταν μια επιχείρηση με τις δραστηριότητες της έρχεται κοντύτερα στην πρώτη ύλη τότε θα πούμε ότι προβαίνει σε καθετοποίηση **προηγούμενων φάσεων**.

Σχετικά με την παραπάνω στρατηγική επιλογή υπάρχει επιπλέον και η εξέταση των οικονομικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης κάθετα και οριζόντια. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε όλα τα στάδια της παραγωγής του προϊόντος λέγονται καθετοποιημένες. Ενώ, εκείνες που εξειδικεύονται συμπληρώνοντας την παραγωγή του προϊόντος λέγονται οριζόντιας ενοποίησης. Η εφαρμογή μιας στρατηγικής καθετοποίησης και ενοποίησης έχει προφανή πλεονεκτήματα όπως εξασφαλισμένες εισροές και μείωση κόστους, αλλά και υψηλό ρίσκο σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά με το σχετικό κλάδο ειδίκευσης.

## 2.6

Μια προσεκτική ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικές απαντήσεις σε τρία διαφορετικά επίπεδα:

- 1) Ποίες δραστηριότητες προσθέτουν αξία στο προϊόν ;
- 2) Πως αντιμετωπίζουμε τον ανταγωνισμό ;
- 3) Σε ποιόν τομέα θα δραστηριοποιηθούμε ;

Η πρώτη απάντηση αναφέρεται στη στρατηγική λειτουργία της επιχείρησης ( δηλαδή οι επιλογές τεχνολογίας και προμηθευτών )

Η δεύτερη απάντηση αναφέρεται στη στρατηγική εταιρίας, δηλαδή ποία προϊόντα και με τη διαφήμιση θα διοχετευτούν στην αγορά.

Η τρίτη απάντηση αναφέρεται στην επιχειρηματική στρατηγική . Εδώ έχει σημασία η συνολική ενεργοποίηση σε κάποιον κλάδο ή η επιλογή μεταπήδησης και σε παρεμφερείς δραστηριότητες.

## 2.7

Ο πίνακας του Ansoff είναι μια άλλη μέθοδος στρατηγικής που προσανατολίζεται κυρίως ως προς την ανάλυση των δυνατοτήτων επέκτασης, ανάλογα με τις δυνατότητες της επιχείρησης .

Ο πίνακας παρουσιάζει τις εξής στρατηγικές επεκτάσεις :

A) Η στρατηγική της διείσδυσης, δηλαδή η αναβάθμιση του υπάρχοντος προϊόντος στην υπάρχουσα αγορά.

B) Στρατηγική επέκτασης, δηλαδή προώθηση του υπάρχοντος προϊόντος σε νέα αγορά.

Γ) Συναφής διαφοροποίηση, δηλαδή δημιουργία και προώθηση νέου προϊόντος στην υπάρχουσα αγορά.

Δ) Μη συναφής διαφοροποίηση, δηλαδή δημιουργία και προώθηση νέου προϊόντος σε νέα αγορά. (Silbiger Steven, MBA 10 ημερών )

Δηλαδή , η στρατηγική επέκτασης που επιλέγεται δίνει έμφαση είτε στην διεύρυνση της αγοράς , είτε στην διεύρυνση του προϊόντος , είτε σε ποικίλους συνδυασμούς , που αποδεικνύονται αποδοτικότεροι για την σημερινή κατάσταση της επιχείρησης και τους ανάλογους στόχους στρατηγικής που έχει θέσει προς το παρόν.

## 2.8

Οι πέντε δυνάμεις του Porter αποτελούν μια προσπάθεια προσέγγισης των προβλημάτων επιβίωσης της επιχείρησης μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που αυτή αντιμετωπίζει. Οι δυνάμεις που προσδιορίζουν τη δομή του κλάδου, έχουν σαν αποτέλεσμα να εντοπίζουν την ένταση και την διαβάθμιση του ανταγωνισμού.

Με την ανάλυση του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον Porter , διαγράφεται η προοπτική κερδοφορίας της επιχείρησης ή σημειώνονται οι άμεσες απειλές του περιβάλλοντος.

Οι πέντε δυνάμεις που ορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter, είναι :

- 1) Οι απειλές από υποκατάστατα προϊόντα
- 2) Οι κίνδυνοι από νέους ανταγωνιστές
- 3) Η δύναμη διαπραγμάτευσης που διαθέτουν οι προμηθευτές
- 4) Η δύναμη διαπραγμάτευσης που διαθέτουν οι πελάτες
- 5) Ο ανταγωνισμός των ήδη υπαρχόντων ανταγωνιστών. ( Silbiger Steven , MBA 10 ημερών )

Αναλύοντας το καθένα από τα παραπάνω ερωτήματα η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τηρεί κάποιες από τις πέντε δυνάμεις του Porter, έτσι ώστε η επιλογή στρατηγικής και ο ανάλογος σχεδιασμός να έχει θετικά αποτελέσματα γι' αυτή .

Συγκεκριμένα :

A) Ο κλάδος που δραστηριοποιείται τώρα η επιχείρηση παρουσιάζει αυξημένο η μειωμένο ενδιαφέρον ;

B) Υπάρχει δυνατότητα αντιγραφής συγκεκριμένης στρατηγικής, π.χ. η στρατηγική της προστιθέμενης αξίας που αναπτύχθηκε παραπάνω ;

Γ) Υπάρχει πιθανότητα να κερδίσω ένα πόλεμο τιμών με δική μου πρωτοβουλία ;

Δ) Ποια περιθώρια κέρδους αναδύονται από την απόφαση μου να δραστηριοποιηθώ στον κλάδο ;

E) Ποια περιθώρια κέρδους υπάρχουν από την επένδυση σε κάποιον άλλον κλάδο ;

Είναι προφανές, ότι η στρατηγική Porter μπορεί να εφαρμοστεί και στην σημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης ( δεν αφορά μόνο την πιθανότητα επέκτασης ) .

Ο Porter διατύπωσε ακολούθως τις βασικές μορφές στρατηγικής ( δηλαδή στρατηγικές που εφαρμόζονται με επιτυχία και επάρκεια σε όλους τους κλάδους ).

Αυτές είναι :

- 1) Ο παραγωγός ελάχιστου κόστους
- 2) Η διαφοροποίηση του προϊόντος
- 3) Η εστίαση στο προϊόν ή την αγορά

Η πιο απλή επιλογή στρατηγικής είναι η επιλογή του παραγωγού ελάχιστου κόστους. Είναι η πιο προσοδοφόρα επιλογή για την άνοδο της ανταγωνιστικότητας. Έτσι η επιχείρηση μειώνοντας το κόστος επιβάλλει ή προωθεί χαμηλότερη τιμή πώλησης στην αγορά. Κατά δεύτερο λόγο, επενδύει με μεγαλύτερη άνεση στη νέα τεχνολογία, ή στην έρευνα και ανάπτυξη.

Φυσικά μπορεί να ενσωματώσει στη στρατηγική του ελάχιστου κόστους μεγαλύτερη διαφήμιση και εντονότερο μάρκετινγκ.

Στην περίπτωση παραγωγού ελάχιστου κόστους η επιχείρηση προβαίνει στην αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας : Δηλαδή την εκμετάλλευση εμπειριών και τεχνικών έτσι ώστε καθώς αυξάνεται η παραγωγή να μειώνεται το μέσο κόστος / ανά μονάδα παραγωγής . Αυτό μπορεί να συμβεί εφόσον οι επιχειρήσεις ωφελούνται από την εκμάθηση της παραγωγικής διαδικασίας . Τα πιθανά οφέλη αυτής της εκμάθησης προέρχονται από τις εξής πηγές :

- Εκμάθηση μέσω της επανάληψης και της ανόδου της παραγωγικότητας από το εργατικό δυναμικό.
- Βελτίωση μεθόδου, δηλαδή οικονομικότεροι τρόποι για την ίδια εργασία.
- Ανασχεδιασμός του προϊόντος, μειώνοντας το κόστος των υλών και της εργασίας.
- Τυποποίηση προϊόντος : μείωση των διαφοροποιήσεων στα συστατικά του προϊόντος.
- Οικονομίες κλίμακος : Το να προσθέτουμε παραγωγικό δυναμικό στο ήδη υπάρχον έχει μικρότερη δαπάνη από την αρχική επένδυση.
- Υποκατάσταση, με καταλληλότερα και φθηνότερα υλικά.

Η εκμάθηση είναι μια έννοια που μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να φτάσει σε υψηλά επίπεδα την παραγωγική της ικανότητα . Έτσι προκύπτει η σχετική καμπύλη εκμάθησης , που αποτυπώνει την πορεία του κόστους , ανάλογα με την μεταβολή της παραγωγής . Η αξιοποίηση της «εκμάθησης» μπορεί να γίνει με επιθετικές στρατηγικές μάρκετινγκ της μορφής «ντάμπινγκ» ( dumping ) , δηλαδή την πώληση προϊόντος κάτω του μέσου κόστους , με σκοπό την γρήγορη απόκτηση

μεριδίου στην αγορά . Στην περίπτωση αυτή τα οφέλη που θα προκύψουν για την επιχείρηση έρχονται μακροχρόνια ενώ ταυτόχρονα αποθαρρύνονται οι μελλοντικοί

επενδυτές του κλάδου. Η καμπύλη εκμάθησης, βεβαίως δεν ενδείκνυται σε προϊόντα που ανανεώνονται συνεχώς, με την έννοια ότι μεταβαίνουμε σε «νέα» καμπύλη (αναζήτηση καινούργιων οικονομιών κλίμακας) μικρότερης ωφέλειας για την επιχείρηση .

Στην στρατηγική διαφοροποίησης , έχει σημασία ο καταναλωτής να αντιλαμβάνεται το προσφερόμενο προϊόν ως κάτι ξεχωριστό. Ενδεχομένως στην εμφάνιση, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση, μεγάλο ρόλο παίζει στην περίπτωση αυτή η διαφημιστική προβολή του προϊόντος.

Τέλος η στρατηγική της εστίασης αναφέρεται στην επιδίωξη της επιχείρησης για ένα τμήμα της αγοράς ή για ένα συγκεκριμένο προϊόν . Η άριστη γνώση του προϊόντος ή συγκεκριμένων πελατών σε γεωγραφική βάση , δίνει την δυνατότητα προώθησης και επιτυχίας , σε διαφορετική βάση από τους ανταγωνιστές της .

## 2.9

Στη διαδικασία κατάστρωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης ο ρόλος της αποκάλυψης των προθέσεων των ανταγωνιστών είναι σημαντικός. Η αποκάλυψη των προθέσεων (signaling) δηλώνει την πρόθεση ή τους στόχους της επιχείρησης προς τους άμεσους ανταγωνιστές της .Αποτέλεσμα μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η διευθέτηση αγορών μεταξύ επιχειρήσεων και η αποφυγή επώδυνων συγκρούσεων για όλους όσους συμμετέχουν στον συγκεκριμένο ανταγωνισμό.

Πιθανοί τρόποι αποκάλυψης προθέσεων είναι οι εξής :

- Η τιμολόγηση, είτε ως πρόνοια είτε ως αντίδραση .
- Η ανακοίνωση των μελλοντικών σχεδίων ως μέσο πίεσης προς τους ανταγωνιστές
- Η προβολή δηλώσεων ή συζητήσεων που αποκαλύπτουν τις προθέσεις μιας επιχείρησης για το μελλοντικό της προγραμματισμό.
- Η αντεπίθεση προς τον άμεσο ανταγωνιστή όταν διαπιστωθεί η σύγκρουση σε έναν προνομιακό για την επιχείρηση τομέα

- Η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων μιας προσπάθειας ώστε να γίνουν γνωστοί οι νέοι όροι του ανταγωνισμού στους διεκδικητές της αγοράς
- Η νομική προσφυγή όταν θίγονται νόμιμα δικαιώματα και αποκτά προτεραιότητα η επίθεση με ένδικα μέσα στον ανταγωνιστή.( Silbiger Steven MBA 10 ημερών )

## 2.10

Η αναζήτηση κατάλληλης στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασίας για την επιχείρηση , όπως αναπτύχθηκε ως άνω . Η επιλογή στρατηγικής ιδιαίτερα στις σύγχρονες συνθήκες συνδυάζεται με την κατάλληλη επιλογή χαρτοφυλακίου, δηλαδή το σύνολο αγαθών και επιχειρήσεων που είναι σε θέση να αναλάβει η εταιρία με μια κοινή επιχειρηματική προσπάθεια έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει τα οφέλη της . Η επιλογή αυτή πρέπει να λαμβάνει υπ'όψην τις προκλήσεις και τις απειλές της αγοράς, ώστε με τον κατάλληλο συνδυασμό να κρατά το σύνολο των δραστηριοτήτων της σε υψηλό επίπεδο κερδοφορίας. Έτσι τόσο η διαφοροποίηση , όσο και ο συνδυασμός υπακούουν σε ένα κοινό στρατηγικό σχεδιασμό.

Στρατηγικές επιλογής χαρτοφυλακίου έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια από μεγάλες χρηματιστηριακές εταιρείες όπως:

- 1) Η κατηγοριοποίηση ανάλογα με τα μερίδια και τους ρυθμούς μεγέθυνσης της αγοράς. Δηλαδή , όταν μια εταιρεία επιτύχει υψηλή απόδοση σε κάποιο τομέα τότε μπορεί να χρηματοδοτήσει και άλλες δραστηριότητες παρεμφερείς ή όχι, αξιοποιώντας το κοινό μάρκετινγκ ή τις ήδη επιτεύχθηκες οικονομίες κλίμακος .
- 2) Η αξιολόγηση και επιλογή του χαρτοφυλακίου με κριτήριο την ελκυστικότητα του κλάδου και την αντίστοιχη δυναμική της επιχείρησης .
- 3) Η επιλογή στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας ώστε να ομαδοποιηθούν οι δραστηριότητες μιας εταιρικής προσπάθειας με κριτήρια την ωριμότητα του κλάδου και την ανταγωνιστική θέση της εταιρίας .
- 4) Τέλος, η βάση δεδομένων των επιπτώσεων των στρατηγικών αγοράς επί της κερδοφορίας . Κριτήριο στην επιλογή αυτή είναι το μερίδιο αγοράς. ( Silbiger Steven, MBA 10 ημερών )

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### **Η ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

#### **3.1**

Ανεξάρτητα από την επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ, την οποία θα επιλέξει η επιχείρηση ή ο οργανισμός που μας ενδιαφέρει, ο προσανατολισμός της διοίκησης πρέπει να είναι σταθερός ως προς την επιλογή και την υλοποίηση της συγκεκριμένης αλλαγής. Πολλές φορές, ο στρατηγικός σχεδιασμός παραμένει στο επίπεδο συζητήσεων και αναζητήσεων ανάμεσα στα υψηλά κλιμάκια των διευθυντικών στελεχών, ή εάν θεωρήσουμε ότι αποφασιστεί ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ αυτό προσκρούει στις δυνάμεις αδράνειας και την έλλειψη αυτοπεποίθησης για την υπεροχή του.

Έτσι η κατάστροψη στρατηγικής μάρκετινγκ αποβαίνει :

- Δαπανηρή χωρίς το αντίστοιχο αποτέλεσμα, έστω και έμμεσα και μακροχρόνια.
- Ενοχλητική γιατί διαταράσσει ένα συγκεκριμένο κλίμα σχέσεων και συνύπαρξης των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης.

Έχει ιδιαίτερη σημασία να γίνει κατανοητό από τη διοίκηση ότι ο σχεδιασμός είναι μια συνεχή διαδικασία αλλαγών με, προοπτικές, διάθεση επιλογών και επιβολής των απαραίτητων αλλαγών του στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ, για την αντιμετώπιση των εμποδίων στην κυοφορούμενη αλλαγή.

Η αλλαγή, ως πρόβλημα και ως πρόκληση έχει μελετηθεί και αναλυθεί επαρκώς σε διαφορετικά είδη οργανισμών. Παρόλα αυτά απουσιάζει η γενική θεωρία της αλλαγής η οποία συνδέει το πρόβλημα της αλλαγής και της αναγκαιότητας της. Όσον αφορά τη διαδικασία αλλαγής σε κάποιο κοινωνικό οργανισμό όπως η επιχείρηση, πρέπει κανείς να λάβει υπ'οψιν τα παρακάτω στοιχεία :

1. Ποια είναι η πλήρη οργανωτική εικόνα, δηλαδή να αναλυθεί από τη διοίκηση ποια τμήματα και με ποιες διαδικασίες εισέρχονται στην επιλεγμένη στρατηγική μάρκετινγκ.
2. Ποια είναι τα συγκεκριμένα μέτρα που έχουν αποφασιστεί για την εξοικείωση με την στρατηγική που έχει επιλεγεί π.χ. αλλαγές στους ηγέτες των αλλαγών, αλλαγές στην πολιτική της επιχείρησης, αλλαγές στις μεθόδους αξιολόγησης του προγράμματος μάρκετινγκ.
3. Ποια είναι η σχετική εμπειρία η οποία έχει αποκτηθεί από τους φορείς της αλλαγής στην επιχείρηση, είτε μέσα από την μελέτη πραγματικών περιπτώσεων είτε στην πράξη διευθύνοντας τμήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ η οποία έχει επιλέγει. (Davey Rod-Jacks Anthony, πώς να γίνετε οι κορυφαίοι)

### 3.2

Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι μας ενδιαφέρει πρωτίστως η προγραμματισμένη αλλαγή και όχι αυτή η οποία προκύπτει εκ των πραγμάτων, ως αντίδραση σε ήδη διαμορφωμένες συνθήκες. Στην περίπτωση της προγραμματισμένης αλλαγής το σημαντικότερο είναι η συνειδητή αξιοποίηση της γνώσης (οργανισμός που μαθαίνει). Η γνώση δηλαδή αποτελεί το εργαλείο για την μετατροπή των καθιερωμένων σχεδίων και κανόνων πρακτικής και λειτουργίας ώστε να προσαρμοστούν στην επιλεγμένη στρατηγική μάρκετινγκ.

Πάντα όταν γίνεται μια προσπάθεια να εισαχθεί ένα καινούργιο στρατηγικό σχέδιο υπάρχουν τα στεγανά, οι αντιστάσεις, οι αρνήσεις και τέλος οι επιφυλάξεις, οι οποίες μπορούν να υπερνικηθούν με την γνωστική και εκπαιδευτική διαδικασία, για την σωστή αλλαγή της στρατηγικής του μάρκετινγκ.

Δηλαδή, σταδιακά το πρόβλημα μετατοπίζεται στο παράγοντα άνθρωπο και αυτό έχει ως αποτέλεσμα, (άγχος, απειλή κατά του στάτους κβο της υπηρεσίας, διαμόρφωση καινούριων διαπροσωπικών σχέσεων κλπ). Έτσι δημιουργείται ένας προσανατολισμός επιτυχίας ξεκινώντας από την οργανωτική αλλαγή προς το νέο σχέδιο – προς την ανάγκη εκπαίδευσης προς το νέο σχέδιο - προς την αντιμετώπιση συμπεριφορών προς το νέο

σχέδιο. Το μάρκετινγκ και η ανώτερη διοίκηση δεν μπορούν να αδιαφορήσουν , αν θέλουν να εξασφαλίσουν προϋποθέσεις επιτυχίας στην επιλεγμένη στρατηγική .

Οι Chin και Benne διατύπωσαν τρεις γενικές στρατηγικές για την υλοποίηση της αλλαγής σε κάποιον οργανισμό.( Κ. Τζωρτζάκης- Α.Τζωρζακη, Μάρκετινγκ- Μάνατζμεντ )

**A) Οι εμπειρικές- ορθολογιστικές στρατηγικές :**

Επειδή οι άνθρωποι σκέφτονται λογικά , θα ακολουθήσουν το συμφέρον τους , μόλις αυτό αποκαλυφθεί. Προτείνεται λοιπόν κάτι που θα επιφέρει όφελος σε όλα τα συνεργαζόμενα μέρη και με τις αντίστοιχες δεσμεύσεις και αμοιβές .

**B) Οι κανονιστικές- μετεκπαιδευτικές στρατηγικές :**

Επειδή οι άνθρωποι υπακούουν σε συγκεκριμένα κοινωνικά και πολιτιστικά πρότυπα, σε συγκεκριμένα συστήματα αξιών αντιμετωπίζουν την αλλαγή μέσα από το ιδιαίτερο κανονιστικό πρίσμα τους. Προτείνεται λοιπόν μια αλλαγή που να πείθει για την αλλαγή του νέου πρότυπου ζωής .

**Γ) Οι στρατηγικές εφαρμογής της ισχύος :**

Επειδή οι άνθρωποι συμμορφώνονται σε επιρροές ισχύος κυρίως, επιλέγεται η εφαρμογή της αλλαγής μέσα από τη συμμόρφωση με μεγαλύτερη ισχύ (π.χ εξουσία).

Το ποια στρατηγική αλλαγής θα επιλεγεί προφανώς, εξαρτάται από τον παράγοντα που θα την αναλάβει αλλά και το περιβάλλον στο οποίο θα πραγματοποιηθεί. Υπάρχουν όμως μερικά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής των αλλαγών τα οποία θα πρέπει να συνυπολογιστούν στην κατάστροψη της στρατηγικής μάρκετινγκ:

- 1) Μια ιδιαίτερα προσεκτική εκτίμηση των αναγκών .
- 2) Οι αλλαγές πρέπει να είναι συναφείς προς την ιστορία της επιχείρησης (αλληλουχία).
- 3) Οι αλλαγές να λαμβάνουν υπ'οψην το περιβάλλον εκδήλωσης.
- 4) Οι αλλαγές να είναι ουσιαστικές, δηλαδή να επενεργούν τόσο στην οργανωτική δομή όσο και στην καθημερινή συμπεριφορά των ατόμων.
- 5) Στην διαδικασία των αλλαγών τα μέσα που χρησιμοποιούνται να είναι οικεία και προσιτά .

- 6) Οι αλλαγές να είναι εφικτές (οικονομικά και πολιτικά)
- 7) Οι αλλαγές να προσανατολίζονται στη λύση των προβλημάτων που έχουν ήδη εντοπιστεί (να είναι άμεσες και πρακτικές). ( Ζαλβάνος Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά )

### 3.3

Οι τρόποι της αλλαγής υλοποιούν την επιλεγμένη στρατηγική του μάρκετινγκ κατά την καλύτερη για την επιχείρηση διαδρομή προς το τελικό αποτέλεσμα .

Ο Levitt προσδιορίζει τέσσερις τρόπους προσεγγίσεις της αλλαγής, αφού αυτή αποφασιστεί και προωθηθεί:

#### **A) Αλλαγή στη δομή του οργανισμού:**

Νέες κατευθυντήριες γραμμές, νέες διαδικασίες, νέα πολιτική από τη διεύθυνση π.χ καινούργιο οργανόγραμμα, άλλη σύνταξη του προϋπολογισμού, άλλοι κανόνες και κανονισμοί για το προσωπικό σε θέματα διοίκησης.

#### **B) Αλλαγή στην τεχνολογία :**

Μεταβολές στη ροή εργασίας με καινούργια χωρομετρικά σχεδιαγράμματα, καινούργια πρότυπα προϊόντος, νέα μέθοδος εργασίας .

#### **Γ) Αλλαγή στο έργο ή τα καθήκοντα :**

Νέα κίνητρα για τον εργαζόμενο, καινούργια σχέδια εργασίας στις υποδιευθύνσεις και τα τμήματα.

#### **Δ) Αλλαγή στον ανθρώπινο παράγοντα :**

Εκπαιδευτικά προγράμματα, καινούργια διαδικασία επιλογής, άλλες τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης .( Ζαλβάνος Μύρων , οργανωτική συμπεριφορά )

Κάθε αλλαγή σε έναν τρόπο προσέγγισης επηρεάζει ουσιαστικά και τους άλλους .

Κάθε προγραμματισμένη αλλαγή περιλαμβάνει έναν φορέα αλλαγής ( change agent ) σύμφωνα με τον Bennis, δηλαδή κάποιον που προσπαθεί (αναλαμβάνει να υλοποιήσει ) ώστε τα μέλη της επιχείρησης να ακολουθήσουν το νέο σχεδιασμό.

Σύμφωνα με τον Bennis πέρα από την προγραμματισμένη αλλαγή –και σε συνδυασμό μ'αυτή – υπάρχουν και άλλοι συγκεκριμένοι τρόποι προσέγγισης της κατά την στρατηγική υλοποίηση του μάρκετινγκ :

**1) Δογματική αλλαγή :**

Κοινή και προκαθορισμένη διατύπωση σκοπών κάτω από μονομερή ισχύ.

**2) Καταναγκαστική αλλαγή:**

Μονομερής διατύπωση των σκοπών κάτω από μονομερή ισχύ.(πλύση εγκεφάλου)

**3) Τεχνοκρατική αλλαγή :**

Μονομερής διατύπωση των σκοπών με μοιρασμένη ισχύ. Κάποιος καθορίζει το σκοπό και κάποιος συμβάλλει χωρίς αμφιβολία για την άξια του σκοπού.

**4) Αλληλεπιδραστική αλλαγή:**

Μοιρασμένη ισχύς χωρίς να γίνεται σκόπιμη επιδίωξη των στόχων

**5) Κοινωνικοποιητική αλλαγή :**

Μονομερής ισχύς, αλλά η εφαρμογή των σκοπών πραγματοποιείται με συνεργασία .

**6) Συναγωνιστική αλλαγή :**

Μονομερής ισχύς χωρίς όμως προδιαγεγραμμένους σκοπούς.

**7) Φυσική αλλαγή :**

Μοιρασμένη ισχύς χωρίς προκαθορισμένη διατύπωση σκοπών .

Η τυπολογία που αναφέρθηκε κάνει ένα βήμα πιο μπροστά από την εξέταση των τεσσάρων μεταβλητών (έργο, άτομο, τεχνολογία, δομή) . Θεωρεί ότι η αλλαγή εισάγεται με ποικίλους καταμερισμούς ισχύος .

Ο Greiner από την πλευρά του, ορίζει τους εξής τύπους αλλαγής που μπορούν να εφαρμοστούν σε κάποιον οργανισμό .

**Μονομερής ισχύς**

Σ'αυτή τη μορφή μονομερούς αλλαγής , η συνεισφορά του υφισταμένου είναι μικρή ή μηδαμινή. Ο ανώτερος, βασιζόμενος, στην ισχύ και την εξουσία που του παρέχει η θέση του, εισηγείται μονόπλευρα την αλλαγή. Η μονομερής ισχύς μπορεί να ασκηθεί με τρεις ξεχωριστές μορφές.

α. **Με διάταγμα ( By decree )** : Πρόκειται για μια “μονής κατεύθυνσης” αναγγελία, που γίνεται από τον ανώτερο ο οποίος καθορίζει την αλλαγή που πρόκειται να συμβεί και αυτό που αναμένεται από τους υφισταμένους.

β. **Με αντικατάσταση ( By replacement )**: Άτομα σε μια ή σε περισσότερες θέσεις αντικαθίστανται από άλλα άτομα, επειδή ο ανώτερος υποθέτει ότι η αλλαγή αυτή στα πρόσωπα θα έχει σα συνέπεια τη βελτίωση της απόδοσης.

Προσωπικού

γ. **Με δομική τροποποίηση ( By structure )** : Αντί διατάγματος ή αντικατάστασης προσωπικού οι μάνατζερ μεταβάλλουν τη μορφή των σχέσεων ανάμεσα στους υφισταμένους που εργάζονται σε μια θέση, με το σκεπτικό ότι η μεταβολή στις σχέσεις θα έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων.

### **Καταμερισμένη ισχύς**

Ο προϊστάμενος δείχνει εμπιστοσύνη στον υφιστάμενο και στην συμβολή του κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων και την υλοποίηση της στρατηγικής. Αυτή η θεωρία στην πράξη εφαρμόζεται με δύο διαφορετικούς τρόπους.

α. **Ομαδική απόφαση ( Group Decision )** : Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής μιας μέσα από πολλές εναλλακτικές λύσεις, που έχουν σαφώς προσδιοριστεί εκ των προτέρων από ανώτερους. Η ομάδα επιλέγει αυτή που πιστεύει ότι είναι η καλύτερη εναλλακτική λύση. Η άποψη αυτή δεν προϋποθέτει ούτε προσδιορισμό ούτε λύση του προβλήματος, αλλά τονίζει τη σπουδαιότητα της συμφωνίας της ομάδας.

β. **Ομαδική λύση προβλήματος ( Group problem solving )** : Η ομάδα λύνει προβλήματα μετά από συζητήσεις. Αυτή η μορφή θα μπορούσε να αποτελέσει έναν τύπο «προγραμματισμένης αλλαγής».

### **Εξουσιοδοτημένη ισχύς ( Delegated power ) :**

Ο υφιστάμενος συμμετέχει ενεργά στο πρόγραμμα αλλαγής από την αρχή μέχρι την υλοποίηση και τον έλεγχο του. Η ισχύς αυτή μπορεί να ασκηθεί με δύο μορφές.

α. **Η ομάδα που συζητά την περίπτωση ( The sensitivity training group )** : Ο ανώτερος και οι υφιστάμενοι συναντιούνται για να συζητήσουν ανοιχτά την περίπτωση,

για την οποία γίνεται λόγος. Όλοι μαζί μελετούν, αναλύουν και εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις.

**β. Η ομάδα που ασκείται στην ευαισθησία ( The sensitivity training group ) :**

Οι συζητήσεις που γίνονται σε μικρές ομάδες βοηθούν τα άτομα να αποκτήσουν μεγαλύτερη ευαισθησία στις διαδικασίες που αποτελούν τη βάση της ατομικής και της ομαδικής συμπεριφοράς. Θεωρείται ως δεδομένο ότι αλλαγές στις διαπροσωπικές σχέσεις έχουν σαν επακόλουθο αλλαγές σε πρότυπα δουλειάς και σε εργασιακές σχέσεις. ( Ζαλβάνος Μύρων , οργανωτική συμπεριφορά )

Ολοκληρώνουμε την παρουσίαση των τρόπων προσέγγισης της αλλαγής με τους Katz και Kahn οι οποίοι από την πλευρά τους απαρίθμησαν επτά τρόπους για την αντιμετώπιση των αλλαγών , κατά την αλλαγή στρατηγικού πρότυπου :

- 1) Μέσα από την πληροφόρηση
- 2) Μέσα από την ατομική καθοδήγηση
- 3) Μέσα από την επίδραση μιας ομοειδούς ομάδας
- 4) Μέσα από την άσκηση στην ευαισθησία
- 5) Μέσα από την θεραπευτική αγωγή της ομάδας
- 6) Μέσα από την ανατροφοδότηση (αυτοέλεγχος)
- 7) Μέσα από την συστηματική αλλαγή. ( Ζαλβάνος Μύρων , οργανωτική συμπεριφορά)

Συμπεραίνοντας, ανεξάρτητα από τον τρόπο και τον τύπο αλλαγής που επιλέγουμε για την υιοθέτηση ενός νέου στρατηγικού σχεδιασμού, είναι φανερό ότι, προέχει η προσέγγιση στον τρόπο αλλαγής σύμφωνα με το κριτήριο της αποτελεσματικότητας .

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα όταν η επιδιωκόμενη αλλαγή αντιμετωπιστεί από τα θιγόμενα μέρη ως :

- 1) Περισσότερο πλεονεκτική για όλους τους ενδιαφερόμενους απ' ότι εκείνο που εφαρμόζεται μέχρι στιγμής .
- 2) Λιγότερη περίπλοκη και πολυσύνθετη.
- 3) Περισσότερο εναρμονισμένη με το σύστημα αξιών των ενδιαφερόμενων
- 4) Κατάλληλη για δοκιμή και εξέταση .

5) Ικανότερη να μας δώσει συγκεκριμένα, παρατηρήσιμα και συγκρίσιμα αποτελέσματα .

Ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ πρέπει οπωσδήποτε να συμπεριλάβει τα παραπάνω κριτήρια στη διατύπωση μιας αλλαγής στρατηγικής.

### 3.4

Η εξέταση, με όρους επιτυχίας, ενός προγράμματος αλλαγής στη στρατηγική μάρκετινγκ, προϋποθέτει την μελέτη της αντίστασης προς την επιδιωκόμενη αλλαγή .

Οι λόγοι για τους οποίους, το δυναμικό μιας επιχείρησης, τα άτομα, μπορεί να αντιστέκονται κατ' αρχήν στην αλλαγή είναι :

- A) Ο φόβος, από την εισαγωγή μιας νέας διαδικασίας και τις πιθανές συνέπειες της
- B) Η απώλεια έλεγχου από τη δημιουργία νέας πληροφορίας η οποία πιθανόν να αγνοείται.
- Γ) Η αβεβαιότητα, η οποία αντιμετωπίζεται με έγκυρη πληροφόρηση .
- Δ) Η επιπλέον εργασία από την εισαγωγή ενός νέου προτύπου που απαιτεί άλλες δεξιότητες.
- Ε) Η απειλή του εγωισμού από την αμφισβήτηση της συγκεκριμένης ισορροπίας ισχύος στην επιχείρηση.

Υπάρχουν λοιπόν συγκεκριμένες αντιστάσεις οι οποίες πρέπει να υπερνικηθούν.

Αντιστάσεις που οφείλονται στην προσωπικότητα του ατόμου, όπως αυτό ονομάζεται Homeostasis, δηλαδή η αυτορυθμιστική κατάσταση που διαδέχεται την προσπάθεια και βαραίνει τις αλλαγές, τη δύναμη της συνήθειας , την παγιωμένη

επιλογή προτύπου (τα πρωτεία ) τη συγκράτηση, την εξάρτηση από άλλα πρότυπα την ανασφάλεια και την παλινδρόμηση στα παγιωμένα πρότυπα .

Επίσης αντιστάσεις που οφείλονται στις αλλαγές του κοινωνικού συστήματος όπως :

Η διαμόρφωση της συμπεριφοράς με βάση κάποια κοινωνικά πρότυπα, ή το σπουδαιότερο, η απειλή εναντίον ιδιαίτερων συμφερόντων (οικονομικών, γοήτρου κλπ).

Τα παραπάνω στοιχεία –διαπιστώσεις αναφέρονται ενδεικτικά για να περιγράψουν προβλήματα συμπεριφοράς κατά την άσκηση της διοίκησης σ'έναν οργανισμό ( και

ιδιαίτερα σε μια επιχείρηση ) όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν το νέο. Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής μάρκετινγκ δεν μπορεί παρά να μην λαμβάνει υπ όψιν της τις παραμέτρους του προσωπικού, τι ακριβώς επιδιώκει και με ποιους ανθρώπους θα το κάνει .

Η μελέτη του κλίματος αλλαγής , η διαχείριση της αλλαγής, η αντιμετώπιση των αρνήσεων και των αποκλίσεως, είναι όρος για την επιτυχή εφαρμογή οποιουδήποτε προγράμματος στρατηγικής μάρκετινγκ. Η διαχείριση της συμπεριφοράς όλων των συνεργατών για την επίτευξη και την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι η αναγκαία προσαρμογή του μάνατζμεντ πριν την υλοποίηση οποιουδήποτε προγράμματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### **ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

#### **4.1**

Η στρατηγική μάρκετινγκ η οποία θα επιλεγεί από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ακολουθεί ή εξειδικεύει τον καθορισμό των στόχων του γενικού μάρκετινγκ. Αφού η επιχείρηση γνωστοποιήσει προς τα που θέλει να κατευθυνθεί , αφού δηλαδή καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους της στην αγορά, ακολουθεί η κατάστρωση των στρατηγικών ( και των τακτικών ) για το πως θα φτάσει η επιχείρηση στους στόχους της .

Η επιτυχία μιας επιλεγμένης στρατηγικής καθορίζεται με τη σειρά της από την ρεαλιστικότητα της, δηλαδή από το γεγονός κατά πόσο μπορεί να υλοποιηθεί.

Περιγράφονται τρεις προϋποθέσεις- όροι, ώστε να είναι ρεαλιστική μια επιλεγμένη στρατηγική:

1. Να ασκείται και να υλοποιείται η στρατηγική σε συνθήκες συντονισμού μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Η στρατηγική πρέπει να είναι με άλλα λόγια γενικά αποδεκτή, και όλοι να την υλοποιούν σε συνθήκες ομοφωνίας .
2. Τα μέσα τα οποία διατίθενται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι συγκεκριμένα και ο καταμερισμός τους ξεκάθαρος. Δηλαδή τα υλικά μέσα – υποδομές, το χρηματικό κεφαλαίο, ο χρόνος και οι άνθρωποι που ασχολούνται με το πρόγραμμα να είναι σαφείς και καθορισμένοι.
3. Η στρατηγική και το πρόγραμμα το οποίο την υλοποιεί να είναι σαφή σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ ταυτόχρονα να ακουμπάνε στην πραγματικότητα της αγοράς, δηλαδή στο τι συμβαίνει από την πλευρά των ανταγωνιστών. Η στρατηγική της επιχείρησης εξαρτάται από τη στρατηγική των ανταγωνιστών της .

Ο Μ.Porter διακρίνει τρεις γενικούς τύπους στρατηγικής για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

**A) Στρατηγική μείωση του κόστους και των τιμών.** Η συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ δίνει βάρος στη δραστική μείωση του κόστους παραγωγής ώστε να υπάρξει ανταγωνιστική ( μειωμένη ) τιμή του προϊόντος και των συνοδευτικών υπηρεσιών του στην αγορά που έχει επιλεγεί ως στόχος από την επιχείρηση .

**B) Στρατηγική της διαφοροποίησης.** Η στρατηγική διαφοροποίησης επιμένει στην πρόσφορα διαφορετικού ή διαφορετικών προϊόντων , ώστε και σε υψηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Ο στόχος της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η δημιουργία πρόσθετης αξίας για το προϊόν στα μάτια του καταναλωτή ώστε να εστιάζονται σ' αυτήν περισσότερο από την τιμή του.

**Γ) Στρατηγική της εστίασης.** Η επιλογή αυτή συνδυάζει τις δυο προηγούμενες, επικεντρώνεται όμως σ' ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς, σε μια αγορά στόχο , προσπαθώντας να καλύψει ένα πραγματικό κενό, αντί να απευθυνθεί γενικά στην αγορά. ( Κ.Τζωρτζάκης- Α.Τζωρτζάκη , Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ )

Ανεξάρτητα από την επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, η πλήρη ανάπτυξη της θα ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- Συγκροτημένη παρουσίαση των στόχων του μάρκετινγκ και της δέσμευσης πάνω σ' αυτούς.
- Επιλογή της αγοράς – στόχου.
- Η διαμόρφωση των εναλλακτικών στρατηγικών.
- Η ανάπτυξη της γενικής στρατηγικής του μάρκετινγκ.
- Η εξειδίκευση της γενικής στρατηγικής για τα επιμέρους στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ.

Οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ, ανεξάρτητα από επιμέρους αποκλίσεις στην ανάπτυξη των διαφόρων στρατηγικών συμπίπτουν στα γενικά χαρακτηριστικά μιας κατάστρωσης στρατηγικής. Πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση του καταναλωτικού κοινού το οποίο ενδιαφέρει την επιχείρηση, την ανάλυση της αγοράς – στόχου για το συγκεκριμένο προϊόν , την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος , την επιλογή

του συγκεκριμένου μίγματος μάρκετινγκ και φυσικά την οικονομική αξιολόγηση και την επανεξέταση του προγράμματος το οποίο έχει επιλεγεί.

## 4.2

### Ο καταναλωτής

Η στρατηγική μάρκετινγκ η οποία θα επιλέγει πρέπει να ξεκινά από τον παράγοντα καταναλωτή .Αυτό αποτελεί πλέον μια ταυτολογία η οποία απορρέει τον ίδιο τον ορισμό του μάρκετινγκ, αλλά στην πράξη η τεχνοκρατική – εγχειριδιακή αντιμετώπιση των ζητημάτων μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση μπορεί να το αγνοεί , να το παραβλέπει ή να το υποβαθμίζει.

Η ανάλυση του καταναλωτή αποβλέπει στο να εντοπιστούν τμήματα πληθυσμού τα οποία έχουν ίδιες ή παρόμοιες ανάγκες ώστε να επικεντρωθούν οι ενέργειες μάρκετινγκ προς την σωστή κατεύθυνση τους .

Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης αποτελεί όρο για την οικοδόμηση μιας στρατηγικής, αλλιώς αυτή αποτελεί σε μεγάλο βαθμό υποκειμενική κατασκευή .

Κάποια ερωτήματα στην κατεύθυνση αυτή είναι ιδιαιτέρως κρίσιμα :

- Ποιες συγκεκριμένες ανάγκες προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε ;
- Ποιος είναι αυτός που αγοράζει και ποιος είναι αυτός που τελικά χρησιμοποιεί το προϊόν ;
- Ποια διαδικασία ακολουθείται για την αγορά του προϊόντος μας ;
- Ποια φόρτιση ενδεχομένως δημιουργείται στον καταναλωτή από την αγορά του προϊόντος μας ;
- Ποιες είναι οι δυνατές μορφές κατάτμησης της αγοράς στην οποία απευθυνόμαστε ;

### 1.

Οι διάφορες θεωρίες της ψυχολογικής μελέτης των καταναλωτών επικεντρώνονται στις ανάγκες , τα κίνητρα και τις διαθέσεις οι οποίες συγκροτούν το ψυχολογικό υπόβαθρο της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Ο κύριος στόχος όμως δεν παύει να είναι η αξιολόγηση των αναγκών τις οποίες προτίθεται να ικανοποιήσει η επιχείρηση με το

προϊόν της . Η σύγχρονη θεωρία του μάρκετινγκ μετατοπίζει το πρόβλημα από το προϊόν αυτό καθαυτό στην άξια χρήσης του, δηλαδή στο σύνολο των υπηρεσιών οι οποίες το συνοδεύουν και το κάνουν διακριτό στα μάτια του καταναλωτή.

2.

Ο χρηστής του προϊόντος δεν είναι πάντα ο αγοραστής του. Η στρατηγική του μάρκετινγκ δεν μπορεί να μην λάβει υπ όψιν της ότι κάποιος συνήθως διαμεσολαβεί για την αγορά του προϊόντος. Είναι αυτός ο οποίος συνήθως αποφασίζει για κάποιον τελικό χρήστη και μάλιστα μπορεί να είναι αυτός που πληρώνει την αγορά του προϊόντος ( π.χ η παιδική αγορά )

3.

Η διαδικασία της αγοράς περιλαμβάνει όλα τα πιθανά βήματα που θα πραγματοποιήσει ο υποψήφιος αγοραστής. Άλλοι χρησιμοποιούν τον όρο διαδικασία υιοθέτησης ή διαδικασία επίλυσης προβλημάτων

Επίσης συναντάται και ως διαδικασία μάθησης ή ως : προσοχή – ενδιαφέρον- επιθυμία - πράξη ( από τα αρχικά AIDA ). Συνοπτικά η διαδικασία της αγοράς περιλαμβάνει τις εξής παραμέτρους – βήματα :

Αντίληψη του προβλήματος – ανάγκη, ερευνά για τις σχετικές πληροφορίες , αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, αξιολόγηση της αγοράς. Εδώ πρέπει να τονίσουμε τη σημασία της καθ'αυτού αγοραπωλησίας, η οποία πρέπει να υποστηρίζεται συνολικά από το μάρκετινγκ με διαδικασίες και μέσα όπως η διαφήμιση, καταρτισμένος πωλητής, οι εγγυήσεις και το έντυπο υλικό. Έτσι μειώνεται ο κίνδυνος επιλογής και η αβεβαιότητα ( ρίσκο ) του πελάτη για την συγκεκριμένη επιλογή .

4.

Η έννοια «φόρτιση» υποδηλώνει το βαθμό συμμετοχής του αγοραστή στην αγοραπωλησία ανάλογα με τη διαβάθμιση του ρίσκου ( κίνδυνου ) . Οι υψηλές τιμές ορισμένων προϊόντων , η υψηλή αναγκαιότητα του και η ανάγκη για υψηλή ανταμοιβή από ορισμένα προϊόντα είναι αποφάσεις «φορτισμένες» – υψηλής συμμετοχής . Στα προϊόντα χαμηλής συμμετοχής η απόφαση είναι ευκολότερη –αποφορτισμένη. Ένα προϊόν μετατρέπεται ευκολότερα σε προϊόν υψηλής φόρτισης όταν : συνδέεται με κάποιο θέμα υψηλού ενδιαφέροντος, συνδέεται με διαφήμιση που προκαλεί το

ενδιαφέρον ( σοκ ) , παρουσιάζεται με αλλαγμένη τη σειρά των πλεονεκτημάτων του, και με καινούργια χαρακτηριστικά..

5.

Η κατάτμηση της αγοράς σκοπεύει στον εντοπισμό τμημάτων πληθυσμού που θέλουν να εξυπηρετηθούν, και που απευθύνεται επιτυχώς το μάρκετινγκ της επιχείρησης για την ανάπτυξη του προγράμματος .

Στην κατάτμηση της αγοράς λαμβάνονται υπ'όψη γεωγραφικοί , δημογραφικοί και ψυχολογικοί παράγοντες. Στοιχεία που επιπλέον μετρούν για την κατάστρωση της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι επίσης οι ηλικίες, το φύλο, το εισόδημα , η οικογενειακή κατάσταση το επίπεδο απασχόλησης , η μόρφωση και τα πολιτισμικά στοιχεία . Επίσης σε άλλες περιπτώσεις ο τρόπος ζωής , η προσωπικότητα , το καταναλωτικό πρότυπο και ο λόγος της αγοραπωλησίας .

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση πιθανών τμημάτων της αγοράς είναι : η δυνατότητα μέτρησης του μεγέθους του συγκεκριμένου τμήματος , στο οποίο θέλουμε να απευθυνθούμε, η δυνατότητα πρόσβασης , το μέγεθος της αγοράς ώστε να αξίζει η αντιμετώπιση του , οι προοπτικές της κερδοφορίας, η ενασχόληση των ανταγωνιστικών με το συγκεκριμένο τμήμα, η δυνατότητα αποτελεσματικής αντιμετώπισης των απαιτήσεων της συγκεκριμένης αγοράς και η δυνατότητα αποκλειστικής αξιοποίησης του.

#### 4.3

##### Η αγορά

Η αγορά αποτελεί το πλαίσιο στο οποίο κινείται η επιχείρηση και η στρατηγική μάρκετινγκ αποβλέπει στην αξιοποίηση την ευκαιριών της, ενώ μια λεπτομερειακή εξέταση της προσδιορίζει το τμήμα το οποίο αξίζει να επιλεγεί ως αντικείμενο του μάρκετινγκ.

Ενδιαφέρει πρωτίστως το μέγεθος και το περιεχόμενο της σχετικής αγοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Επίσης το σημείο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται το προϊόν και ο ανταγωνισμός .

1. Η σχετική αγορά δεν περιλαμβάνει το σύνολο των πωλήσεων στο σχετικό προϊόν το οποίο διαθέτει η επιχείρηση . Ανάλογα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος η σχετική αγορά περιορίζεται , πολλές φορές δραστικά , έτσι ώστε το ερώτημα αν αξίζει η ενασχόληση μαζί του και ο μονομερής προσανατολισμός να αποκτούν για το μάρκετινγκ καταστατικό χαρακτήρα.

2. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος (PLC ) είναι έννοια πολύ σημαντική για το μάρκετινγκ γιατί μια στρατηγική πρέπει να γνωρίζει το μέγεθος διασποράς του προϊόντος στον πληθυσμό. Ο κύκλος ζωής περιλαμβάνει τέσσερα ( κατ ' άλλους πέντε ) κύρια τμήματα φάσεις :

- Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά με υψηλότερο κόστος , πρώιμους πελάτες και υψηλή παρουσίαση.
- Ανάπτυξη του προϊόντος με μείωση κόστους και αύξηση κερδών τα οποία προκαλούν έντονο ανταγωνισμό
- Ωρίμανση του προϊόντος με έκρηξη πωλήσεων και έκρηξη ανταγωνισμού σημάτων και τιμών.
- Πτώση - κορεσμός του προϊόντος με μείωση κερδών και μείωση τιμών
- Παρακμή του προϊόντος με μείωση πωλήσεων και πιθανή αντικατάσταση του προϊόντος από άλλο. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική χαρτοφυλακίου δηλαδή την προώθηση αρκετών προϊόντων με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά ώστε να καλύπτουν όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής. ( Silbiger Steven , MBA 10 ημερών )

3.

Οι κύριοι παράγοντες ανταγωνισμού είναι :

Η ποιότητα , η τιμή, η διαφήμιση, η ερευνά, και ανάπτυξη και η εξυπηρέτηση.

#### 4.4

##### Ο ανταγωνισμός

Η ανάλυση των καταναλωτών και των αγορών οδηγεί στην μελέτη νέων μορφών ανταγωνισμού. Η μελέτη του μάρκετινγκ προκείμενου να διαμορφώσει μια αποτελεσματική στρατηγική προσανατολίζεται στην ανάλυση του ανταγωνισμού με αντικειμενικότητα και αμεροληψία.

Η ανάλυση SWOT η οποία παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφαλαίο δίνει μια πρώτη δυνατότητα συνεκτίμησης των παραγόντων λειτουργίας της επιχείρησης του συγκεκριμένου ανταγωνισμού. Εξ' αλλού όλες οι στρατηγικές χαρτοφυλακίου συνθέτουν ένα πλαίσιο ερωτημάτων στο οποίο κάθε στρατηγική μάρκετινγκ οφείλει να τοποθετηθεί.

Τέτοια θέματα προς διερεύνηση είναι :

- Η ανταπόκριση της επιχείρησης σε κάποιες απαιτήσεις, δηλαδή τι κάνει καλά ώστε να καθιερωθεί . Η διανομή, η εισαγωγή νέων προϊόντων ή ενδεχομένως η διαφήμιση είναι το δυνατό της χαρτί ;
- Ποια είναι η παρουσία και η ταυτότητα της επιχείρησης στην αγορά ; Δηλαδή το σχετικό μερίδιο αγοράς που κατέχει ,η φήμη και η σφραγίδα της στον κλάδο, τα χρηματοοικονομικά της δεδομένα.
- Ποιοι είναι οι πόροι της σε σχέση με αυτούς των ανταγωνιστών δηλαδή τα μέσα σε ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, δίκτυο πωλητών, εμπορικές διασυνδέσεις όταν κρίνουμε τα δεδομένα του μάρκετινγκ χρησιμοποιούμε την έννοια του μεριδίου αγοράς. Η απόδοση του μεριδίου αγοράς σ' έναν ανταγωνισμό συσχετίζετε με τα πιθανά εμπόδια εισόδου στον ανταγωνισμό.

( Κ.Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη : Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ)

## 4.5

### Το μίγμα μάρκετινγκ

Μετά την προηγηθείσα ανάλυση σε καταναλωτές, αγορές και μορφές ανταγωνισμού, η στρατηγική μάρκετινγκ περνά στη φάση του προγράμματος δράσης. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως μίγμα μάρκετινγκ ( 4 Ps ) από τις λέξεις Product Place Promotion και Price , δηλαδή το προϊόν, η διάθεση, η προώθηση και η τιμολόγηση του.

Αναφέρονται ως ‘‘μίγμα ‘‘ γιατί η οποιαδήποτε απόφαση στρατηγικής σε κάποια από τις προαναφερόμενες παραμέτρους οδηγεί αλυσιδωτά σε επιδράσεις και στις άλλες με συνέπεια να υπάρχει ο κίνδυνος ασυμμετριών και κακής εικόνας του προϊόντος . Οι αποφάσεις σχετικά με κάποια από τις μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ πρέπει να θεωρούνται «σύστημα» και να λαμβάνονται με ιδιαίτερη προσοχή ως τμήματα της συνολικής εικόνας. Ποιες μπορεί να είναι αυτές οι αποφάσεις ;

#### 4.5.α

Για το προϊόν :

Το κύριο είναι να συνδέσουμε ( ή κάποιες στιγμές να αποσυνδέσουμε επιτυχώς ) το νέο προϊόν με την σειρά των ήδη διατεθειμένων στην αγορά. Εδώ χρησιμοποιείται η φιλοσοφία του κύκλου ζωής και του χαρτοφυλακίου προϊόντων .

Σε στρατηγικές διαφοροποίησης προέχει η υπογράμμιση της διαφοροποίησης.

Διαφοροποίηση είναι ο οποιοσδήποτε τρόπος που χρησιμοποιείται από τον παραγωγό για να διακρίνει το προϊόν του. Είναι ο σχεδιασμός ενός συνόλου λογικών διαφόρων που αποσκοπεί να ξεχωρίσει η συνολική πρόσφορα της επιχείρησης από την συνολική προσφορά των ανταγωνιστών της .

Η διαφοροποίηση αφορά το προϊόν , αλλά και τις συνοδευτικές υπηρεσίες, το προσωπικό και την εταιρική εικόνα, δηλαδή τη συνολική πρόσφορα της επιχείρησης.

Στοιχεία διαφοροποίησης είναι :

- **Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος**, δηλαδή βασικά γνωρίσματα που ενισχύουν τη συγκεκριμένη λειτουργία του π.χ. τα αξεσουάρ του αυτοκινήτου
- **Η απόδοση**: το επίπεδο στο οποίο λειτουργεί το σύνολο των πρωτευόντων στοιχείων π.χ. Οι επιδόσεις του αυτοκινήτου
- **Η συμμόρφωση**: ο βαθμός και το επίπεδο στα οποία το τελικό προϊόν υπάκουει προς τις προδιαγραφές. Π.χ η επίδοση του κάθε μεμονωμένου αυτοκινήτου σχετικά με την αρχική προδιαγραφή του.
- **Η ανθεκτικότητα**: το μέτρο της προσδοκώμενης διάρκειας του προϊόντος.
- **Η αξιοπιστία** : η πιθανότητα ένα προϊόν να μην παρουσιάσει προβλήματα στη λειτουργία για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- **Η επισκευασιμότητα** : η ευκολία επισκευής μιας βλάβης ή μιας δυσλειτουργίας
- **Το στυλ**: ο βαθμός ομορφιάς σύμφωνα με τα κριτήρια του αγοραστή
- **Η αξιοποίηση** και η επένδυση στο σχέδιο ( τον σχεδιασμό )

Στοιχεία διαφοροποίησης μπορεί επίσης να είναι κάποιες παράμετροι της εικόνας του προϊόντος όπως:

- Η αναβάθμιση των υπηρεσιών του συμπληρωματικά, δηλαδή η παράδοση του, η εγκατάσταση του, η επιμόρφωση του πελάτη, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι επισκευές και η αντικατάσταση
- Η αναβάθμιση του προσωπικού με επιμόρφωση, Ευγένια , εχεμύθεια, αξιοπιστία, προθυμία και επικοινωνιακή δεινότητα
- Η διαφοροποίηση της εικόνας με ισχυρότερα σύμβολα, με επικοινωνιακή «καταιγίδα» , με διαμόρφωση αντίστοιχης ατμόσφαιρας , με σειρά εκδηλώσεων

#### 4.5β

Για τη στρατηγική διανομή:

- Ποια πρέπει να είναι η διανομή η οποία υλοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο το μίγμα μάρκετινγκ; Υπάρχει η αποκλειστική διανομή μέσω ενός σημείου σε κάθε αγορά, η επιλεκτική από λίγα σημεία σε μια αγορά και η μαζική ή εντατική.

Είναι σαφές ότι ο τρόπος πώλησης επιδρά στην εικόνα για το προϊόν.

- Ποια πρέπει να είναι η επιλογή του κατάλληλου δικτύου διανομής;

Αυτή η απόφαση επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την αναγκαιότητα του έλεγχου και φυσικά την επιθυμητή κατάσταση ωφελειών / κερδών για την επιχείρηση.

#### 4.5.γ

Για τη στρατηγική προώθησης:

Η προώθηση πρέπει να λάβει υπόψη της την ανάλυση του κύκλου ζωής του προϊόντος και την ανάλυση του καταναλωτή η οποία προηγήθηκε καθώς η επιτυχημένη προώθηση προϋποθέτει τον καθορισμό της επιθυμητής συμπεριφοράς από την πλευρά του καταναλωτή. Η συνεπής στρατηγική προώθησης περιλαμβάνει την ενημέρωση για το προϊόν με το κατάλληλο μήνυμα, την έντονη παρουσίαση του σε σχέση με συγκεκριμένη ανάγκη την οποία καλείται να ικανοποιήσει, την παρακίνηση του καταναλωτή σε δράση-συμμετοχή – αγορά, σαφή κίνητρα για τον αγοραστή και χαρακτηριστικά οφέλη για το μόνιμο καταναλωτή. Τέλος, η ενίσχυση της εικόνας, με εξειδικευμένους συμπληρωματικούς τρόπους προώθησης.

Οι στρατηγικές που αναφέρονται μπορεί να αποκλίνουν προς την πλευρά του προϊόντος ή την πλευρά του καταναλωτή. Δηλαδή, να αποτελούν βήμα προσέλκυσης του καταναλωτή ή βήμα προβολής του προϊόντος, συχνά δε συνδυάζονται. Οι γενικές δραστηριότητες προώθησης είναι η διαφήμιση οι προσωπικές πωλήσεις και η προώθηση των πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις και η συναφής δημοσιότητα, η απ' ευθείας πώληση στον καταναλωτή.

#### 4.5.δ

##### Η Τιμολόγηση

Η διαμόρφωση της τιμής εμπίπτει στα διακριτικά χαρακτηριστικά της συνολικής προσφοράς της επιχείρησης. Η επιλογή – επιβολή τιμών και η διαχείριση της τιμολόγησης σε επικοινωνιακό επίπεδο προσδίδουν ανταγωνιστικότητα στο προϊόν (ή αφαιρούν). Έχουν διατυπωθεί και ταξινομηθεί αρκετές μέθοδοι τρόποι καθορισμού των τιμών. Οι στρατηγικές τιμολόγησης του προϊόντος μπορεί να λαμβάνουν υπόψην του κύκλου ζωής του προϊόντος (π.χ. υψηλή τιμή για την εισαγωγή, μείωση σταδιακά της τιμής). Μπορεί όμως να εκκινούν αντίθετα (π.χ. χαμηλή τιμή για την εισαγωγή στον κύκλο ζωής με στόχο τη μαζική ζήτηση). Η επιλογή κατάλληλης τιμολόγησης εμπίπτει στο μίγμα μάρκετινγκ που προωθείται από την επιχείρηση.

Επίσης σε πολλές περιπτώσεις χαρτοφυλακίου προϊόντων υιοθετείται η τιμολόγηση με βάση τη σειρά των προϊόντων, δηλαδή συναρτάται η τιμή από τη συνολική γκάμα προϊόντων που προσφέρονται και την συνολική απόδοση της επένδυσης.

Οι τρόποι καθορισμού τιμολόγησης, ανεξάρτητα από την στρατηγική που έχει υιοθετηθεί είναι γενικά οι εξής:

- Προσαύξηση κόστους : το συνολικό κόστος πώλησης συν ένα προαποφασισμένο περιθώριο κέρδους.
- Άξια που αποδίδει ο πελάτης : συνήθως υπερβολικές τιμές οι οποίες ανταποκρίνονται στην ανάγκη του πελάτη.
- Μέγιστο περιθώριο κέρδους : ώστε να χρηματοδοτηθεί η παραπέρα ερευνά και η προσπάθεια προώθησης.
- Διείσδυση: στόχος η απόκτηση μεριδίου της αγοράς και μείωση του κόστους μέσω των αυξημένων πωλήσεων.
- Σχέση τιμής και ποιότητας, συνήθως για προϊόντα υψηλής ποιότητας.
- Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού : η μείωση της τιμής κυρίως σε προϊόντα που δεν έχει σημασία η επωνυμία.
- Κέρδος με κριτήριο το μέγεθος της αγοράς : ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

- Τιμή με κριτήριο την ελαστικότητα ζήτησης : οι καταναλωτές αναλύονται σε ελαστική / ανελαστικής ζήτησης για το αγαθό και επιλέγεται η αντίστοιχη στρατηγική τιμολόγησης.

#### 4.6.

Η ολόκληρη της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι το αποτέλεσμα των συνδυασμών όλων των μεταβλητών που αναφέρθηκαν. Ακολουθεί η οικονομική αξιολόγηση του προγράμματος μάρκετινγκ και η πιθανή τροποποίηση ή αλλαγή του ( έλεγχος ). Η κατάστρωση μιας ολοκληρωμένης και συνεκτικής στρατηγικής μάρκετινγκ περιλαμβάνει οπωσδήποτε μια σειρά από καθορισμένες ενέργειες και δράσεις. Εν πολλοίς αυτά έχουν τύχει επιστημονικής επεξεργασίας και τεκμηρίωσης από τους θεωρητικούς του μάρκετινγκ και του μανάτζμεντ. Άλλες πλευρές αποτελούν αντικείμενο ζωντανού διάλογου στην εξελισσόμενη επιστήμη. Το επίκεντρο είναι ο καταναλωτής και η σύγχρονη διάσταση του όρου.

Πέρα όμως από τις παγιωμένες αντιλήψεις για την στρατηγική του μάρκετινγκ προβάλλει το ζήτημα επεξεργασίας μιας νέας αντίληψης που να λαμβάνει υπ'οψιν της τη νέα εποχή παγκοσμιοποιημένης κατανάλωσης και του αντιστοίχου υποκείμενου της-του καταναλωτή.

Σε κάθε περίπτωση η κατάστρωση μιας στρατηγικής μάρκετινγκ δεν μπορεί παρά να υπακούει σε κριτήρια επιστημονικά και να εκπονείται από το αντίστοιχο προσωπικό.

Αυτό αφορά το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου και όχι μόνο, αν θεωρήσουμε το «κοινό» καταναλωτή κάθε αγαθού- δημόσιου και μη- τότε η αναγκαιότητα στρατηγικών μάρκετινγκ απευθύνεται σε μια υπαρκτή κοινωνική ανάγκη.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

1. STEVEN SILBIGER, «MBA 10 ΗΜΕΡΩΝ»ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΚΡΙΤΙΚΗ», ΕΚΔΟΣΗ 1999
2. JEFFREY J. FOX «ΓΙΝΕ ΒΡΟΧΟΠΟΙΟΣ» ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΚΡΙΤΙΚΗ», ΕΚΔΟΣΗ 2002
3. ROD DAVEY –ANTHONY JACKS « ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΩΣ ΝΑ ΓΙΝΕΤΕ ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ» ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΚΡΙΤΙΚΗ», ΕΚΔΟΣΗ 2002
4. Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ « ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ» ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΣΜΥΡΝΙΩΤΑΚΗΣ» , ΕΚΔΟΣΗ 1988
5. Κ. ΤΖΩΡΤΑΚΗΣ – Α. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ « ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ» ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ROSILI» ΕΚΔΟΣΗ 1996
6. ΜΥΡΩΝ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ «ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ» ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΕΛΛΗΝ» ΕΚΔΟΣΗ 1999
7. ΣΙΩΜΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Ι. «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ» ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΣΤΑΜΟΥΛΗ» ΕΚΔΟΣΗ 1999

