

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ
ΡΕΘΥΜΝΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΟΥ ΚΟΙΝΟΥ



ΌΝΟΜΑ: ΚΕΡΕΝΤΖΗ ΜΑΡΙΑ ΔΛ12549

ΕΠΟΠΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ: ΓΑΒΡΙΛΑΚΗΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ

ΓΑΛΥΦΙΑΝΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2019

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ABSTRACT	5
ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	6
ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:.....	7
1.1. Ορισμός μικρομεσαίες επιχειρήσεις και βασικά χαρακτηριστικά	7
1.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων	8
1.3. Το πορτρέτο του μικρού επιχειρηματία της επιχείρησης.....	10
1.4. Χρησιμότητα μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά	11
1.5. Λόγοι επιτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	11
1.6. Λόγοι αποτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	12
1.7. Το μέλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	14
ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:.....	14
2.1. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας.....	14
2.2. Ανταγωνιστικότητα επιχείρησης	15
2.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	16
2.4. Μεθοδολογία ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	18
2.5. Εφαρμογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	19
ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:.....	20
3.1. Η καινοτομία και η ανταγωνιστικότητα	20
3.1.1. Ικανότητα καινοτομίας.....	20
3.2. Οι διαδικασίες για καινοτομία.....	21
3.3. Είδη καινοτομίας.....	21
3.3.1. ΡΙΖΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (RADICAL INNOVATION)	21
3.3.2. ΣΤΑΔΙΑΚΗ Η ΒΑΘΜΙΑΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (INCREMENTAL INNOVATION)	22
3.3.3. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	23
3.3.4. ΆΛΛΑ ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....	23
3.4. Πως μπορεί να παράξει μια επιχείρηση καινοτομίες	25
3.5. Παράγοντες καθορισμού ικανότητας καινοτομίας.....	26
3.5.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ:	26
3.5.2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ:	26
3.5.3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ:	27
3.5.4. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:.....	28
3.6. Εμπόδια ανάπτυξης καινοτομίας.....	29
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:.....	29
4.1. Διαφοροποίηση προϊόντος	29
4.2. Ονομασία και Επωνυμία.	30

4.2.1. Βασική αρχή για μια πετυχημένη επωνυμία	30
4.2.2. Διακριτή τοποθέτηση , διακριτή επωνυμία :	30
4.2.3. Τι πρέπει να προσέξει μία επιχείρηση στην τοποθέτηση και την εστίαση.	30
4.2.4. Επιλογή Εμπορικού Σήματος.....	32
4.2.5. Ποια η χρησιμότητα του brand name στις επιχειρήσεις;	32
4.2.6. Τα οφέλη ενός ισχυρού brand στην επιχείρηση:.....	32
4.2.7. Συμβουλές για την δημιουργία επωνυμίας:	33
4.3. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες και το διαδίκτυο.....	33
4.4. Προβολή και προώθηση, ο ρόλος και η διαδικασία επικοινωνίας	34
4.4.1. Προωθητικές ενέργειες με στόχο τον τελικό καταναλωτή	35
4.4.2. Ανοιχτές και κλειστές προωθητικές ενέργειες.....	35
4.4.3. Η παροχή των κινήτρων	35
4.4.4. Τα χαρακτηριστικά των πετυχημένων προωθητικών ενεργειών	36
4.4.5. Μορφές προωθητικών ενεργειών προς τους τελικούς καταναλωτές	36
4.5. Η διαφήμιση	37
4.5.1. Οι στόχοι και τα είδη διαφήμισης.....	37
4.5.2. Τα διαφημιστικά μέσα	38
4.5.3. Οι Περιορισμοί της Διαφήμισης από Επιχείρηση σε Επιχείρηση	39
4.5.4. Η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης.....	39
4.5.5. Η διαφήμιση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις:	39
ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:.....	40
5.1. Η έννοια της ποιότητας	40
5.2. Οι απαιτήσεις, η αθέατη πλευρά της ποιότητας	41
5.3. Αξιοπιστία προϊόντων	41
5.4. Σχεδιασμός της ποιότητας	41
5.5. Πιστοποίηση Ποιότητας και Οργανισμοί	42
5.5.1. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO).....	42
5.5.2. Η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC).....	42
5.5.3. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)	42
5.5.4. Six Sigma	43
5.5.4.1. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Quality Management).....	44
5.5.4.2. Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Quality Assurance)	44
5.5.4.3. Ο ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (Quality Control)	44
5.5.4.4. Η ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (Statistical Process Control, SPC)	44
5.5.4.5. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (Appraisal)	44
5.6. Μέθοδοι βελτίωσης της ποιότητας.....	44
5.7. Τα επώνυμα προϊόντα και η εγγύηση τους	46
ΈΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:.....	47
6.1. Στρατηγικός σκοπός επιχειρήσεων	47
6.2. Ο ρόλος του μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	47
6.3. Τα στάδια ανάπτυξης του μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	47

6.4.	Η χρησιμότητα του marketing plan.....	48
6.5.	Δημιουργία marketing plan.....	49
6.6.	Στρατηγικές ανταγωνισμού.....	50
6.6.1.	Η στρατηγική ηγεσία κόστους.....	50
6.6.2.	Η στρατηγική διαφοροποίησης.....	50
6.6.3.	Η στρατηγική εστίασης:	50
6.7.	Προϋποθέσεις για επιτυχημένη στρατηγική	51
6.8.	Γενικές επιχειρησιακές στρατηγικές	52
6.9.	Στρατηγικές Προϊόντος.....	52
6.10.	Στρατηγικές Τιμολόγησης.....	52
6.11.	Στρατηγικές υψηλής αξίας	52
6.12.	Στρατηγικές Διανομής	53
6.13.	Στρατηγικές Προβολής και Επικοινωνίας.....	53
6.14.	Στρατηγικές αύξησης της εξωστρέφειας.....	53
6.15.	Πλεονεκτήματα της στρατηγικής σκέψης	55
	ΈΒΔΟΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:	55
7.1.	Οι στόχοι της επιχείρησης.....	55
7.2.	Τα είδη των στόχων.....	56
7.2.1.	Οι στρατηγικοί στόχοι	56
7.2.2.	Χρηματοοικονομικοί στόχοι.....	56
7.2.3.	Μακροπρόθεσμοι στόχοι	56
7.2.4.	Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	57
	ΌΓΔΟΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:.....	57
8.1.	Ο καταναλωτής, οι ανάγκες και η συμπεριφορά του- Μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή.....	57
8.2.	Γνώση και κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή	59
8.3.	Εκπαίδευση του καταναλωτή.....	59
8.4.	Δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές	60
8.5.	Προβολή της προσωπικότητας και των αξιών του παραγωγού στην αγορά	60
8.6.	Εμπιστοσύνη καταναλωτή	60
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ :	61
	Η ΕΡΕΥΝΑ.....	61
	Μεθοδολογία:	61
	LIMITATIONS/ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	63
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	63
	Στοιχεία άντλησης από το Επιμελητήριο Ρεθύμνης:	63
	Ανάλυση απαντήσεων ερωτηματολογίου σε μορφή γραφημάτων και πινάκων:.....	63
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	95
	ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	98

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι η παρουσίαση της θέσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά, της χρησιμότητάς τους στην οικονομία και η ανάλυση των τρόπων και των μέσων με τα οποία δύνανται η υπό εξέταση επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας να γίνουν πιο επιτυχημένες και ανταγωνιστικές μέσα στην αγορά. Συγκεκριμένα, η πραγματοποιηθείσα πρωτογενή έρευνα της συγκεκριμένης εργασίας, σκοπό έχει να αναλύσει τις τακτικές που ακολουθούν τα τελευταία χρόνια οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον τουριστικό τομέα στον νομό Ρεθύμνης, προκειμένου να προσελκύσουν το αγοραστικό κοινό και να τοποθετηθούν καλύτερα στην αγορά. Περαιτέρω, στόχος της εργασίας είναι να εξακριβωθεί εάν στην αγορά χρησιμοποιούνται νέα μέσα και τεχνολογίες όπως το internet ή προτιμούνται τα παραδοσιακά μέσα του marketing για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στη πελατειακή τους βάση.

ABSTRACT

The aim of this study is to present the market position of small and medium-sized enterprises, their importance in the economy and to analyze the ways and methods, by which the corporates of this category can become more successful and competitive in the market. Particularly, the primary research of this study aims to present the tactics that have been pursued by SMEs in the tourism sector of Rethymnon in recent years, in order to attract the purchasing public and to ensure better position in their market environment. Further, objective of the study is also to be assessed if the examined target group of selected SMEs in the market prefers new technologies (internet, social media) or traditional marketing tools.

ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε 9 κεφάλαια. Μετά από την εισαγωγή το επόμενο κεφάλαιο αρχικά παρουσιάζει την έννοια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τον ορισμό, τα βασικά χαρακτηριστικά, την θέση και την χρησιμότητά της στην αγορά. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της ανταγωνιστικότητας, ποια είναι η μεθοδολογία ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πώς να το εφαρμόσουν επιτυχώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης ,παρουσιάζεται η έννοια της καινοτομίας και η σημαντικότητά της, τα είδη που υπάρχουν και με ποιο τρόπο οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν καινοτόμες όπως και ποια είναι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να ενεργήσουν προκειμένου να διαφοροποιηθούν στην αγορά, τι θα πρέπει να προσέξουν όσο αφορά την δημιουργία επωνυμίας, ποιες είναι οι προωθητικές ενέργειες που πρέπει να λαμβάνονται από την επιχείρηση με στόχο τον τελικό καταναλωτή και ποια είναι τα χαρακτηριστικά των πετυχημένων προωθητικών ενεργειών. Επίσης αναλύονται τα οι στόχοι και τα είδη της διαφήμισης και πως πρέπει να τα χειριστεί αυτή η κατηγορία επιχειρήσεων προς όφελος της.

Επίσης δημιουργήθηκε και ένα πέμπτο κεφάλαιο προκειμένου να αναλυθεί η έννοια της ποιότητας και η σημαντικότητα που έχει ως προς την αξιοπιστία που δημιουργείται όσο αφορά το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή και πώς να επωφεληθεί η επιχείρηση από αυτό και να βελτιώσει την ποιότητά της.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τις στρατηγικές που πρέπει να προβαίνουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δηλαδή σε ποια στάδια ανάπτυξης του μάρκετινγκ πρέπει να εστιάσουν και πώς να προβούν στην δημιουργία ενός marketing plan και να αναπτύξουν στρατηγικές ανταγωνισμού, επίσης αναφέρονται οι επιχειρησιακοί στόχοι που πρέπει να λαμβάνει υπόψη της μια επιχείρηση.

Ακόμα, αναπτύχθηκαν και δόθηκε έμφαση στην συμπεριφορά του σημερινού καταναλωτή και στις ανάγκες του προκειμένου να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα προσέλκυσης που θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις.

Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναπτύχθηκε μία έρευνα που αφορά την αγορά του νομού Ρεθύμνης όσο αφορά την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων, πιο συγκεκριμένα με τις προσπάθειες των τουριστικών καταστημάτων και ξενοδοχείων να προβάλλουν και να προωθήσουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους στο καταναλωτικό κοινό.

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

1.1. Ορισμός μικρομεσαίες επιχειρήσεις και βασικά χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τη σύσταση 2003/361 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Council) ημερομηνίας 06 Μαΐου άρθρο 1 και άρθρο 2 ορίζεται η επιχείρηση και η διάκριση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αντίστοιχα. Επιχείρηση θεωρείται κάθε οικονομική μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκούν βιοτεχνική ή άλλη δραστηριότητα, ατομικά ή οικογενειακά, ενώσεις προσώπων ή προσωπικές εταιρείες που ασκούν μια οικονομική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με το γενικό ορισμό του ΟΟΣΑ (2000), οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι μη θυγατρικές, ανεξάρτητες επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από έναν δεδομένο αριθμό εργαζομένων, όπου αυτό αλλάζει από χώρα σε χώρα. Στις περισσότερες περιπτώσεις το ανώτατο όριο είναι 250 εργαζόμενοι, το οποίο ισχύει και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η Μικρομεσαία Επιχείρηση περιλαμβάνει μια ομάδα επιχειρήσεων και συγκεκριμένα τα παρακάτω είδη:

- Τη Μεσαία Επιχείρηση.
- Τη Μικρή Επιχείρηση.
- Την Πολύ Μικρή Επιχείρηση.

Μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που έχουν λιγότερους από 50 εργαζόμενους, και πολύ μικρές αυτές που έχουν το πολύ 10 εργαζόμενους.

Εκτός από τον αριθμό των εργαζομένων, για να διευκρινιστεί το μέγεθος μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται και οικονομικοί δείκτες, όπως ο κύκλος εργασιών, τα μεγέθη του ισολογισμού κ.α. , καθώς και ορισμένα κριτήρια ποιοτικής φύσεως όπως η ανεξαρτησία της επιχείρησης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του κάθε είδους, σύμφωνα με τη Σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αναπτύσσονται στη συνέχεια.

Η Μεσαία Επιχείρηση χαρακτηρίζεται από:

1. Αριθμό εργαζόμενων μικρότερο των 250 ατόμων.
2. Κύκλο εργασιών μικρότερο ή ίσον με 50 εκατ. € ή συνολικό ισολογισμό μικρότερο ή ίσον με 43 εκατ. €.

Η Μικρή Επιχείρηση χαρακτηρίζεται από:

1. Αριθμό εργαζόμενων μικρότερο των 50 ατόμων.
2. Κύκλο εργασιών μικρότερο ή ίσον με 10 εκατ. € ή συνολικό ισολογισμό μικρότερο ή ίσον με 10 εκατ. €.

Η Πολύ Μικρή Επιχείρηση χαρακτηρίζεται από:

1. Αριθμό εργαζόμενων μικρότερο των 10 ατόμων.
2. Κύκλο εργασιών μικρότερο ή ίσον με 2 εκατ. € ή συνολικό ισολογισμό μικρότερο ή ίσον με 2 εκατ. €.

(Καμπουρίδης Γεώργιος «Η στρατηγική ποιότητας και η Ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση»)

Οι ποιοτικοί παράγοντες που χρησιμοποιούνται, δίνουν έμφαση στα στοιχεία που διακρίνουν τις μικρομεσαίες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Δύο από τα βασικά στοιχεία είναι οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ της επιχείρησης και του ιδιοκτήτη, καθώς και η ανεξάρτητη ιδιοκτησία (συνήθως από ένα άτομο, ή μία οικογένεια ή μία ομάδα ατόμων). Κάποια άλλα κριτήρια είναι ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις,

οι οποίες βασίζονται συνήθως σε προσωπικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όσο αφορά τα περιουσιακά στοιχεία δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός ανάμεσα σε επιχειρησιακή και προσωπική περιουσία, το προσωπικό μερίδιο που έχει ο επιχειρηματίας είναι πολύ υψηλότερο από το αντίστοιχο των μεγάλων επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό αυξάνει τους κινδύνους και τη δέσμευση που έχει ο επιχειρηματίας για την επίτευξη και επιτυχία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία στον τρόπο λειτουργίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Burns & Dewhurst 1996, Berry 1998, O' Regan et al. 1998):

- Προσωποκρατική διοίκηση με περιορισμένη μεταβίβαση εξουσιών και κύρια επιρροή από τον ιδιοκτήτη.
- Σοβαροί περιορισμοί όσο αφορά πόρους σε επίπεδο διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού, πολλές φορές έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού, και οικονομικών πόρων, δυσκολία εύρεσης επενδυτών και γενικά κεφαλαίων
- Δραστηριοποίηση σε περιορισμένες αγορές και αυτό σημαίνει και ικανοποίηση περιορισμένου αριθμού πελατών
- Επίπεδες και ευέλικτες δομές
- Υψηλές δυνατότητες καινοτομίας
- Ανεπίσημες δυναμικές στρατηγικές, σύμφωνα με την προσωπική ιδεολογική άποψη που διαθέτει ο ιδιοκτήτης

Η σύνταξη ενός ορισμού σύμφωνα με τα διάφορα ποσοτικά κριτήρια που υπάρχουν, σε εθνικό επίπεδο δημιουργεί το πλεονέκτημα πως διευκολύνει στην παροχή τεχνικής υποστήριξης και την ωφέλεια από τις πολιτικές πρωτοβουλίες. Ακόμα βοηθάει στον εντοπισμό των προβλημάτων και προοπτικών του τομέα. Όλες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ασχέτως τις διαφορές που αντιμετωπίζουν από χώρα σε χώρα, στο μέγεθός τους, όλες αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα και αυτός είναι και ένας λόγος που τις εντάσσει σε μία διακριτή ομάδα και είναι οι συγκριτικοί και ποιοτικοί παράγοντες που είναι κοινοί και έχουν παγκόσμια εφαρμογή.

Σύμφωνα με δημοσιεύσεις του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 100 άτομα αντιστοιχούν σε 99,8% από το σύνολο των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου το 60% του εργατικού δυναμικού. Ενώ οι επιχειρήσεις με 10 άτομα προσωπικό αποτελούν το 96,3% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Ο μεγαλύτερος κλάδος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι το εμπόριο και ειδικότερα το λιανικό εμπόριο, το πλήθος των πολύ μικρών επιχειρήσεων αντιστοιχεί σε ποσοστό 96% του συνόλου των εμπορικών επιχειρήσεων και στο 80% του συνόλου των απασχολούμενων στο εμπόριο.

1.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Αυτό που διακρίνει τις μικρομεσαίες από τις μεγάλες επιχειρήσεις καθορίζονται κυρίως από τα τυπικά χαρακτηριστικά τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά που παίζουν καθοριστικό ρόλο είναι η ιδιοκτησία, οι δομές και το μέγεθος, η στενή επαφή με τους πελάτες, τα οποία μπορούν να ασκήσουν θετική ή αρνητική επίδραση σε μία επιχείρηση (Recklies 2001 α)

Λόγω το μικρού μεγέθους τους, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να διευκολύνουν την ευελιξία τους και να συντομεύουν τον χρόνο αντίδρασής τους, έχουν απλές δομές και συστήματα κατά κύριο λόγο. Έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται πιο γρήγορα στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον λόγω του μεγέθους τους. Τα συστήματα αυτά που χρησιμοποιούν συχνά βασίζονται στις εμπειρίες και απόψεις που έχει ο ιδιοκτήτης και όχι σε αντικειμενικούς παράγοντες που συναντάμε στις μεγάλες. Έτσι, πολλές φορές

παραμένουν αμετάβλητα, ακόμα κι αν χρειάζεται να δημιουργηθούν άλλες δομές και συστήματα λόγω συνθηκών και αλλαγών στην αγορά.

Ωστόσο, το μικρό μέγεθος αυτών των επιχειρήσεων ευθύνεται για την ικανότητα τους να προσφέρουν προσαρμοσμένα και εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Όμως αυτό σημαίνει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα κόστους από την μαζική παραγωγή. Ακόμα, τα σταθερά κόστη επιβαρύνουν τη μικρομεσαία επιχείρηση πολύ περισσότερο σε σχέση με τις πολυεθνικές. Έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε κεφαλαιαγορές και η κύρια πηγή χρηματοδότησης τους είναι από τραπεζικά δάνεια και στα οικονομικά μέσα του ιδιοκτήτη. Επίσης, υπάρχει περιορισμός στο ανθρώπινο δυναμικό λόγω της έλλειψης οικονομικών πόρων για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού (Hauser, 2000).

Υπάρχουν τα θετικά στοιχεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων όπως είναι η καινοτομία και οι οικονομικές επιδόσεις, η δημιουργία θέσεων εργασίας και η ανταπόκριση στις ανάγκες, όμως πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχουν και συγκεκριμένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τα οποία προέρχονται κυρίως από την ίδια τους τη φύση ως μικρομεσαίες.

Σε μία εποχή με έντονο το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ κεφαλαίων έχει ως αποτέλεσμα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να είναι οι πρώτες που θα κινδυνέψουν από τις μεγάλες επιχειρήσεις για εξαγορές.

Ένα χαρακτηριστικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι πως έχουν περιορισμένους πόρους και ο συγκεκριμένος περιορισμός πολλές φορές αφορά τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης, είτε τη δυνατότητα έχουν αυτές προκειμένου να χρηματοδοτηθούν από τις τράπεζες. Αυτοί οι περιορισμοί δημιουργούν μεγάλες δυσκολίες στον ανταγωνισμό αυτού του είδους των επιχειρήσεων σε ίση βάση με τις παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν το πλεονέκτημα να δαπανήσουν μεγάλα ποσά για ανάπτυξη νέων προϊόντων, τεχνολογία και για έρευνα αγοράς.

Ακόμα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν έλλειψη από υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό (specialist expertise) όπου οφείλεται στους περιορισμένους χρηματικούς πόρους που διαθέτει η επιχείρηση ή στην ιδιοσυγκρασία του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, ο οποίος κατά πλειοψηφία η διοίκηση έχει κύρια επιρροή αποφάσεων από τον ιδιοκτήτη. Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων λειτουργούν τοπικά και έχουν περιορισμένες δυνατότητες αύξησης του μεγέθους τους, σε αντίθεση με τις μεγάλες οι οποίες έχουν πρόσβαση σε περισσότερες αγορές και βρίσκουν καινοτόμες ιδέες μέσω της επαφής τους σε ξένες αγορές (Κυριαζόπουλος Π., 2008).

Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να διακρίνουμε καλύτερα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων:

ΠΙΝΑΚΑΣ: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜ.ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ (RECKLIES 2001 B)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Εξάρτηση από μικρό αριθμό ατόμων, κύρια επιρροή από τον ιδιοκτήτη.	Μακροπρόθεσμη σκέψη και προοπτικές Σταθερότητα Απουσία πιέσεων για βραχυπρόθεσμη επιτυχία Υψηλός βαθμός ταύτισης με την επιχ/ση, σταθερή κουλτούρα Υψηλός βαθμός δέσμευσης	Στατική σκέψη, περιορισμένη στην εμπειρία και τις γνώσεις του ιδιοκτήτη Δυσκολίες προσαρμογής της επιχειρηματικής κουλτούρας σε νέες καταστάσεις και προκλήσεις Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ εταιρικών στόχων και προσωπικών στόχων του ιδιοκτήτη

Στενές σχέσεις με πελάτες και επιχειρηματικούς εταίρους	Σταθερή βάση για επέκταση επιχειρηματικής δραστηριότητας Δυνατότητα ανάπτυξης συνεργασιών για αμοιβαίο όφελος Ικανότητα και προθυμία για δημιουργία συνεργασιών	Κίνδυνος υπερβολικής έμφασης στην υπάρχουσα βάση επιχειρηματικής δραστηριότητας
Απλές δομές	Υψηλός βαθμός ευελιξίας και προσαρμοστικότητας Μικροί χρόνοι αντίδρασης Διαλειτουργική επικοινωνία και συνεργασία εντός της επιχείρησης Καινοτομία	Περιορισμένη δυνατότητα για περίπλοκο σχεδιασμό και υλοποίηση διεθνών δραστηριοτήτων Χαμηλός βαθμός προθυμίας για εισαγωγή πιο περίπλοκων μεθόδων
Μικρό μέγεθος	Βάση για εξειδίκευση ,για επιτυχία με στρατηγικές σε αγορές niche	Περιορισμένοι πόροι (ανθρώπινοι και οικονομικοί) Περιορισμένα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση επενδύσεων και αρχικών λειτουργικών ζημιών Οι δαπάνες για έρευνα και αγοράς και είσοδο στην αγορά καλύπτουν μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών δαπανών στις μικρομεσαίες επιχ/σεις σε σχέση με τις μεγάλες επιχ/σεις Περιορισμένος αριθμός προσωπικού για την ανάληψη πρόσθετων εργασιών Απουσία διεθνώς έμπειρων εργαζομένων Έλλειψη αξιοπιστίας στις παγκόσμιες αγορές Αδυναμία εκτέλεσης μεγάλων παραγγελιών

1.3. Το πορτρέτο του μικρού επιχειρηματία της επιχείρησης

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες βιωσιμότητας της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι ο επιχειρηματίας. Παρακάτω θα περιγραφτούν τα κύρια χαρακτηριστικά του και το πώς συνεργάζεται με τα στελέχη του. Κάποια από τα στοιχεία που μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τον επιχειρηματία είναι τα εξής (Κριεμάδης Θ,2011):

- Είναι υπεύθυνος για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση στην αγορά
- Όλες οι ενέργειες και οι αποφάσεις γίνονται από αυτόν
- Αναλαμβάνει το επιχειρηματικό ρίσκο και κίνδυνο
- Αναζητά ευκαιρίες αύξησης του κέρδους που παρουσιάζονται κατά καιρούς στην αγορά
- Αποφασίζει πώς θα μετατραπούν οι πρώτες ύλες σε προϊόντα
- Μπορεί να πραγματοποιήσει νέους συνδυασμούς και νέα προϊόντα στην παραγωγή

- Λαμβάνει μέτρα και αποφάσεις για την πιο σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης
- Δεν έχει μοναδικό κίνητρο το κέρδος αλλά επιθυμεί να δημιουργήσει και να διαχειριστεί μια επιχείρηση που να κερδίσει την μάχη με τον ανταγωνισμό.

Μικρός επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται το άτομο όπου αναλαμβάνει την ευθύνη της οργάνωσης, συμμετέχει ενεργά στη λειτουργία και αναλαμβάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο σε μία μικρομεσαία επιχείρηση. Είναι πιο προσεκτικός κατά την άσκηση της οργανωτικής του δραστηριότητας λόγω της ανάληψης του επιχειρηματικού κινδύνου και είναι περισσότερο δραστήριος στην συμμετοχή του στην οργάνωση και τη λειτουργία, έχει το αίσθημα της σιγουριάς και της αυτοπεποίθησης και μειώνεται η αίσθηση της ανασφάλειας που προκαλεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος (Griffin R, 2000).

Δεν θεωρείται πως συγκεντρώνει τα στοιχεία και πως παίζει το ρόλο του μικρού επιχειρηματία ο ιδιοκτήτης, ο οποίος έχει αναθέσει σε άλλα άτομα την οργάνωση και την διεξαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, παρ'όλο που ως ιδιοκτήτης έχει επιχειρηματικό κίνδυνο, ούτε manager ο οποίος είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και την λειτουργία ως μισθωτός και όχι ως ιδιοκτήτης. Η διαφορά του πορτρέτου του μικρού επιχειρηματία σε σύγκριση με εκείνου μιας μεγάλης επιχείρησης είναι πως εκείνος της μεγάλης αναλαμβάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο όμως δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί μόνος του στις απαιτήσεις της οργάνωσης και της παρακολούθησης της λειτουργίας της επιχείρησής του, λόγω του μεγάλου μεγέθους της, και για αυτό αναθέτει τα καθήκοντα αυτά σε επαγγελματίες μάνατζερ (Jan de Kok Lorraine M. Uhlane, 2001).

Μερικά από τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο μικρός επιχειρηματίας είναι η ισχυρή επιθυμία για γρήγορη οικονομική και κοινωνική άνοδο, ο δυναμισμός και η διάθεση για σκληρή εργασία.

1.4. Χρησιμότητα μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά

Μια οικονομία η οποία οδηγείται από την ζήτηση χρειάζεται τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις γιατί (Κυριαζόπουλος Π, 2008):

- Προσφέρουν στοιχεία τοπικού ελέγχου που ανταποκρίνονται στις τοπικές ανάγκες
- Βοηθούν στην διαφοροποίηση της οικονομικής βάσης μιας χώρας και δίνουν την δυνατότητα να ανταποκριθεί μια χώρα σε διάφορες συνθήκες της αγοράς
- Οι περιφερειακές οικονομίες στερούνται την ανεξαρτησία τους σε περίπτωση που υπάρχει υπερβολική εξάρτηση από τις μεγάλες επιχειρήσεις που στηρίζονται από διεθνείς χρηματοπιστωτικούς ομίλους.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην οικονομία αποτελούν έκφραση της πολιτικής ανταγωνισμού και βοηθάει στην μη ύπαρξη μονοπωλίου.
- Ενθαρρύνουν την δημιουργία και ύπαρξη νέων τεχνολογιών και απορροφούν τεχνολογικές καινοτομίες.
- Συνεισφέρουν στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χώρας
- Φροντίζουν για νέες αγορές και προσπαθούν να είναι καινοτόμες
- Αποτελούν οδό για την ατομική επιτυχία και ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος
- Δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας και συνεισφέρουν στην καταπολέμηση της ανεργίας σε ένα βαθμό

1.5. Λόγοι επιτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Η διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία μπορούμε να ισχυριστούμε πως βασίζεται κυρίως στην προετοιμασία και την ετοιμότητα (Κυριαζόπουλος Π, 2008).

Για μερικούς ιδιοκτήτες επιχειρήσεων η επιτυχία είναι η ικανότητα να συντηρούν ένα ανεξάρτητο τρόπο ζωής, για κάποιους άλλους είναι η κερδοφορία και η ανάπτυξη της επιχείρησης.

Έχει παρατηρηθεί πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ξεπερνούν κατά πολύ τις μεγάλες επιχειρήσεις στα κέρδη. Κατά μέσο όρο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξασφαλίζουν υψηλότερη απόδοση καθαρής θέσης από τις μεγάλες, και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός πως στις βιομηχανίες οι μικρομεσαίες μπορούν να ανταποκριθούν γρηγορότερα, πολλές φορές με χαμηλότερο κόστος και πιο αποτελεσματικά σε σύγκριση με τις μεγάλες στον αυξανόμενο ρυθμό αλλαγών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, στις διαδικασίες και στις αγορές που απευθύνονται. Οι μικρομεσαίες έχουν γίνει πιο ελκυστικές για αυτούς που αναζητούν επαγγελματική ανεξαρτησία. Οι καινοτόμες ιδέες είναι το όπλο τους. Διάφορες μελέτες παρουσιάζουν πως οι σημαντικότερες καινοτομίες προέρχονται από τις μικρομεσαίες με το ίδιο ποσοστό όσο από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Μάλιστα, πολλές από τις πιο σημαντικές καινοτομίες του προηγούμενου αιώνα όπως υπηρεσίες ταχυμεταφοράς, κλιματισμός κλπ, καλύφθηκαν από τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις. Τα οφέλη περιλαμβάνουν χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα προϊόντων. Τα κίνητρα για καινοτομία είναι σε μεγαλύτερο βαθμό γιατί οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν και να αντιληφτούν ολόκληρη βιομηχανία ενώ οι μεγάλες μένουν αδρανείς προκειμένου να προστατεύσουν την υπάρχουσα θέση τους. Είναι όμως μεγαλύτερα λόγω της προοπτικής μεγάλων ανταμοιβών και της δημιουργικής διάθεσης μικρομεσαίας επιχείρησης αλλά και της ανάγκης της να αναγνωριστεί από την αγορά ως επιτυχημένη.

Για την οικονομία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι απαραίτητες όχι μόνο για τις καινοτόμες ιδέες και εφευρέσεις τους, αλλά επειδή αυτές οι επιχειρήσεις απασχολούν ένα σημαντικό αριθμό ατόμων ενώ παράλληλα πωλούν περισσότερα προϊόντα και επαναπροωθούν προϊόντα που κατασκευάζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις. Μερικές από αυτές παρέχουν στις μεγάλες επιχειρήσεις πολλές από τις υπηρεσίες, τις προμήθειες και τις πρώτες ύλες που χρειάζονται. Ανάμεσα στα είδη προϊόντων που έχουν την δυνατότητα οι μικρομεσαίες να προσφέρουν πιο φθηνά είναι εκείνα με τα μικρότερα ποσοστά πωλήσεων, αυτά που απαιτούν προσωπική επαφή με τους πελάτες και εκείνα τα οποία πρέπει να έχουν τις συγκεκριμένες προδιαγραφές για την κάλυψη των αναγκών του κάθε πελάτη. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, και συνήθως θέσεις εργασίας δημιουργούν εκείνες που ξεκινούν μικρές, αλλά έχουν γρήγορη ανάπτυξη μέσω του μαρκετινγκ και της τεχνολογίας. Οι οικονομικές επιδόσεις, η καινοτομία, η δημιουργία νέων εργασιακών θέσεων και η κατανόηση και ανταπόκριση των αναγκών που υπάρχουν στην αγορά αποτελούν την θετική και φωτεινή πλευρά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

1.6. Λόγοι αποτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Στο κλείσιμο της μια επιχείρησης, επηρεάζει αρνητικά όλους τους ενδιαφερόμενους, όπως είναι οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι, οι χρηματοδότες, οι προμηθευτές, οι πελάτες, ο βασικός λόγος αποτυχίας είναι η εύκολη είσοδος τους στην αγορά. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που αποτυγχάνουν οι επιχειρήσεις. Σε επιχειρήσεις με μικρή διάρκεια ζωής, μικρότερη των τριών ετών, αναδεικνύονται ζητήματα όπως η ζήτηση, η χρηματοδότηση, η αρχική κεφαλαιοποίηση, ο επιχειρηματικός προγραμματισμός και το μάρκετινγκ. Πρέπει να εξεταστεί αν οι επιχειρήσεις αυτές διέθεταν τους απαραίτητους πόρους, την πείρα και ικανότητα, ανεξάρτητα από το εάν ήταν ισχυρή η αρχική επιχειρηματική ιδέα που υπήρχε. Η ίδρυση επιχείρησης πρέπει να βασίζεται σε υγιείς αρχές και όχι σε μια αντίδραση στην ανεργία γιατί αυτό σηματοδοτεί την αποτυχία τους. Συμπερασματικά, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, λόγω αποτυχίας είναι πως οι ιδιοκτήτες δεν διέθεταν ισχυρή επιχειρηματική ικανότητα για να πετύχουν αυτές οι επιχειρήσεις.

Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ή την αποτυχία των επιχειρήσεων είναι τα εξής:

- Ο ανταγωνισμός πόσο έντονος είναι στις συγκεκριμένες αγορές, αν υπάρχουν εισερχόμενες σε αυτόν τον κλάδο.
- Η τεχνολογία, αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί νέα μέσα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, πόσες επενδύσεις κεφαλαίου απαιτούνται για να συμβαδίσει μια επιχείρηση με τη νέα τεχνολογία, ποιες είναι οι απαιτήσεις σε δεξιότητες και γνώσεις τις οποίες θέτει η νέα τεχνολογία(Δερβιτισιώτης Ν.Κώστας,2007).
- Η διασπορά των αγορών, ποιες είναι οι συνέπειες της διασποράς ως προς το κόστος διανομής και την πρόσβαση σε διεσπαρμένους πελάτες σε σύγκριση με τους συγκεντρωμένους.
- Η πλεονάζουσα δυναμικότητα, αν η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης λειτουργεί με την απαιτούμενη δυναμικότητα.
- Αν οι αγορές είναι κορεσμένες, και ποια είδη δαπανών απαιτούνται για να αυξηθεί η γνώση για μία αγορά και για ένα δεδομένο προϊόν.
- Επίπεδα δεξιοτήτων, αν υπάρχει η σταθερή ανάγκη για αναβάθμιση των δεξιοτήτων λόγω της τεχνολογίας ή λόγω άλλων παραγόντων όπως οι προσδοκίες των πελατών.
- Οι παράγοντες ποιότητας, αν έχουν γίνει ποιοτικές μεταβολές λόγω κυβερνητικών ρυθμίσεων, αποφάσεων ή άλλων συνθηκών της αγοράς.

Πολλές φορές θεωρείτε πως ισχύουν τα εξής συμπεράσματα: όταν τα διάφορα εμπόδια στην είσοδο των επιχειρήσεων στην αγορά είναι χαμηλά, τότε το ποσοστό επιβίωσης είναι χαμηλό, ενώ όταν τα διάφορα εμπόδια είναι υψηλά οι πιθανότητες επιβίωσης είναι υψηλές. Οι παράγοντες οι οποίοι δημιουργούν συχνά πολλά εμπόδια στην είσοδο των επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Χαμηλή συνολική επένδυση
- Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό
- Ύπαρξη προστατευόμενων εξειδικευμένων τομέων
- Ταχεία κυκλοφορία του ενεργητικού
- Χαμηλή εισροή τεχνολογίας
- Όταν τα εμπόδια στην είσοδο είναι υψηλά, συνήθως εφαρμόζονται οι εξής παράγοντες:
- Υψηλή συνολική επένδυση
- Υψηλές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη
- Υψηλός λόγος κεφαλαίου προς εργασία
- Μη προσιτή τεχνολογία
- Πλεονάζουσα δυναμικότητα
- Βραδεία κυκλοφορία του ενεργητικού
- Εξειδικευμένες δεξιότητες
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Αγορές που υπόκεινται σε διάφορους ρυθμιστικούς περιορισμούς
- Εξαναγκασμένη έξοδος

Πρέπει να αναφερθεί πως διάφοροι οργανισμοί επαγγελματικής κατάρτισης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και διάφοροι παρόμοιοι φορείς που προσπαθώντας να ενθαρρύνουν τους επιχειρηματίες και να αντισταθμίσουν τα διάφορα προβλήματα, τους βοηθάνε να συντάσσουν επιχειρηματικά σχέδια που περιέχουν ανάλυση των συνθηκών της αγοράς. Αυτό συμβαίνει γιατί η κυβέρνηση δεν είναι σε θέση να βοηθήσει τις νέες επιχειρήσεις παρέχοντάς τους την απαιτούμενη κατάρτιση για το τι πρέπει να κάνουν στην περίπτωση που βρεθούν σε έναν τομέα της αγοράς όπου τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά.

1.7. Το μέλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο είναι πώς αυτού του είδους οι επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν αν ενισχυθούν οικονομικά σε εγχώριο αλλά και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο τον ακρογωνιαίο λίθο της εθνικής αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας. Η ενημέρωση και η βοήθεια που απαιτούνται θα πρέπει να ξεκινήσει από την κοινότητα με την στήριξη του προσωπικού αλλά και την ενημέρωση των επιχειρηματιών μέσα από διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. (www.hrima.gr/article.asp?view=35&ref=343)

Το πρόβλημα που υπάρχει σχετικά με την κρατική υποστήριξη όσο αφορά τις μικρές επιχειρήσεις θα μπορούσε να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες: σε περιεχόμενο, θεσμικές διευθετήσεις και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Πλέον, η υποδομή για τις επιχειρήσεις έχει διαμορφωθεί από ιδιωτικούς αλλά και δημόσιους φορείς, και η υποστήριξη παρέχεται από Συμβούλια Κατάρτισης Επιχειρήσεων τα τοπικά συμβούλια των επιχειρήσεων, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, εμπορικά επιμελητήρια, ιδιωτικά γραφεία, λογιστικά γραφεία, εταιρείες συμβούλων, πανεπιστήμια και ιδιωτικά εκπαιδευτήρια- κολέγια.

Η Γενική Συνέλευση Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας δίνει μεγάλη βαρύτητα στις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επισημαίνει πως παίζει ιδιαίτερη σημασία στην δημιουργία ενός σωστού περιβάλλοντος εργασίας για αυτές τις επιχειρήσεις. Σήμερα η ένωση αντιμετωπίζει ως πρόκληση την ενθάρρυνση της οικονομικής ανάπτυξης και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Η Επιτροπή επιχειρεί να εφαρμόσει ένα παγιωμένο θεωρητικό πλαίσιο και μια σειρά μέτρων που ήδη διαθέτει για την στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

2.1. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας

Η ανταγωνιστικότητα των εθνικών οικονομιών έχει καταστεί βασική φροντίδα για τις προηγμένες αλλά και για τις αναπτυσσόμενες χώρες σε μια όλο και πιο ανοιχτή και ολοκληρωμένη παγκόσμια οικονομία και έχει σημαντικό ρόλο για την μακροπρόθεσμη εξέλιξη του βιοτικού επιπέδου των πολιτών. Σε ένα οικονομικό περιβάλλον, που όλο εξελίσσεται και διεθνοποιείται, υπάρχει η ανάγκη για τόνωση της ανταγωνιστικότητας κάθε χώρας, η οποία αποτελεί μια διαρκή και σύνθετη διαδικασία, όπου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η ανταγωνιστικότητα προκύπτει από τις επιδόσεις της κάθε χώρας σε σύγκριση με άλλες τόσο σε μακροοικονομικό, όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001), Σε συνθήκες αγοράς όπου κυριαρχεί ο θεσμός της επιχείρησης, και ο ανταγωνισμός σημαίνει ότι δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις-ομάδες-άτομα διεκδικούν το ίδιο αποτέλεσμα (μεγιστοποίηση κέρδους, μερίδιο αγοράς, προτίμηση καταναλωτών κ.α.), σύμφωνα με αυτά ως ανταγωνιστικότητα ορίζεται η ικανότητα του καθενός να αποκτήσει αυτό που διεκδικεί. Εάν οι χώρες μπορέσουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, αμέσως θα βελτιωθεί και η ευημερία τους. Περιεκτικότερα, η ανταγωνιστικότητα περιέχει στοιχεία παραγωγικότητας, αποδοτικότητας (επίτευξη στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος), αποτελεσματικότητας (επιλογή των κατάλληλων στόχων) και κερδοφορίας. Αλλά δεν είναι ένας απλός στόχος. Είναι ένα αρκετά ισχυρό μέσο για αύξηση του βιοτικού επιπέδου και της κοινωνικής ευημερίας – ένα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη στόχων.

Όσο αυξάνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα σε διεθνές επίπεδο, η ανταγωνιστικότητα προσφέρει παγκοσμίως την αρχή για την αύξηση των εισοδημάτων κατά μη πληθωριστικό τρόπο. Επομένως, η μεγάλη πρόκληση στην οικονομική ανάπτυξη είναι η δημιουργία των συνθηκών για γρήγορη ανάπτυξη της παραγωγικότητας.

Στις σύγχρονες προσεγγίσεις υπάρχει η πεποίθηση ότι:

- Η ανταγωνιστικότητα είναι μια έννοια πολυδιάστατη και δυναμική, που αδυνατεί να ταυτιστεί με το απλό συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους, ούτε αναλύεται μόνο σε έναν, ή δύο, παράγοντες.
- Η ανταγωνιστικότητα είναι μια έννοια σχετική και συγκριτική, δηλαδή ορίζεται σε σχέση με τις επιδόσεις και τα χαρακτηριστικά των άλλων οικονομιών, που συμμετέχουν στο διεθνές σύστημα
- Η ανταγωνιστικότητα σχετίζεται με τις εμπορικές επιδόσεις της οικονομίας με ευρεία έννοια (διακίνηση αγαθών, υπηρεσιών, τεχνογνωσίας, κεφαλαίου ,κ.λπ.) αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε αυτές, αντιθέτως,
- Η ανταγωνιστικότητα ενσωματώνει συγκεκριμένες αξιολογικές στόχους και κρίσεις που αφορούν τη μακροχρόνια προοπτική του επιπέδου απασχόλησης, του βιοτικού επιπέδου, της κοινωνικής συνοχής και ποιότητας ζωής των
- κατοίκων της οικονομίας.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η ανταγωνιστικότητα σήμερα είναι:

- Μια βασική προϋπόθεση για επιβίωση, ανάπτυξη και ενίσχυση των επιχειρήσεων.
- Όσο αφορά τις επιχειρήσεις είναι κέρδος και επενδύσεις,
- Η διατήρηση και δυναμική της ανάπτυξης εξαρτάται από την ανταγωνιστικότητα.
- Όρος και προϋπόθεση για την αύξηση του παραγόμενου προϊόντος και την πιο σωστή κατανομή του.
- Πλούτος για την Οικονομία,
- Εισόδημα και εργασία για τους εργαζόμενους.

2.2. Ανταγωνιστικότητα επιχείρησης

Για την επιχείρηση η ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, έχοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων ,στον ίδιο κλάδο ή την αγορά. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για αγορές και πόρους (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και θα ήταν σχετικά εύκολο να εξεταστεί η ανταγωνιστική τους θέση μετρώντας είτε μερίδια αγορών (δείκτης επίδοσης) είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες, κ.λπ. (δείκτες εισροών). Μία επιχείρηση θεωρείται ανταγωνιστική αν έχει τη δυνατότητα να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες όσο τον δυνατόν ανώτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους σε σχέση με τους διάφορους ανταγωνιστές της και να διατηρήσει σε βάθος χρόνου το πλεονέκτημα αυτό. Η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης μεταφράζεται μακροπρόθεσμα σε υψηλή κερδοφορία και στη δυνατότητά της να απασχολεί και να ικανοποιεί οικονομικά τους εργαζομένους της και να παρέχει υψηλές αποδόσεις στους μετόχους και ιδιοκτήτες της. Δηλαδή για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση, θα πρέπει να προσφέρει στην αγορά την καλύτερη σχέση μεταξύ της τιμής που προσφέρει τα αγαθά ή (και) τις υπηρεσίες της, και της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρει από τους ανταγωνιστές της. Εκείνος που θα κρίνει ποια επιχείρηση προσφέρει την καλύτερη σχέση τιμής και απόδοση είναι ο καταναλωτής. Οι επιχειρήσεις για να κάνουν την επιχείρησή τους πιο ανταγωνιστική θα πρέπει να σκέφτονται σαν να ήταν καταναλωτές. Με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματά τους απέναντι στους ανταγωνιστές τους και φροντίζουν για την βελτίωση των πλεονεκτημάτων αυτών. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να μάθει ένας επιχειρηματίας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί κάποιος ανταγωνιστής του. Μερικοί από αυτούς είναι η μελέτη των

διαφόρων διαφημιστικών εντύπων, η έρευνα τιμών, η εξυπηρέτηση των πελατών και άλλα. Έτσι μπορεί να διαμορφώσει μια άποψη για τους ανταγωνιστές του και λάβει τις σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις. (<http://www.strategv-train.eu/index.php?id=40&L=4>)

Ο επιχειρηματίας πριν την έναρξη κάθε επιχειρηματικής απόφασης, θα πρέπει να γνωρίζει:

- Την άποψη των καταναλωτών όσο αφορά τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για το προϊόν το οποίο επιθυμεί να προσφέρει και ο ίδιος
- Την οικονομική ευχέρεια των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που υπάρχουν στο κλάδο στον οποίο ο επιχειρηματίας επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί
- Τη δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών από τους ανταγωνιστές
- Το μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών του

Γνωρίζοντας τα παραπάνω ένας επιχειρηματίας μπορεί να λάβει τις σωστές αποφάσεις ώστε να παραμένει ανταγωνιστικός αλλά και να κάνει καλύτερες προβλέψεις για τις κινήσεις των ανταγωνιστών του στο μέλλον και να είναι ήδη προετοιμασμένος και όσο το δυνατόν πιο ευέλικτος και γρήγορος για να είναι ανταγωνιστικός και μελλοντικά.

Ο επιχειρηματίας οφείλει να συλλέξει ένα σύνολο πληροφοριών για τον τρόπο δράσης και λειτουργίας των ανταγωνιστών του που αυτές αφορούν συνήθως:

- Τους ετήσιους προϋπολογισμούς των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα
- Πολιτικές πωλήσεων, κόστους, παραγωγής και κερδών των ανταγωνιστών
- Την εφαρμογή νέων καινοτομιών στον χώρο, από ποιούς ανταγωνιστές πραγματοποιούνται και τί επιπτώσεις θα έχουν αυτές στον συγκεκριμένο κλάδο.

Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια την επιχείρηση, όσο και από το ευρύτερο εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι σαφές πως και οι συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρίας αποτελούν σημαντικούς παράγοντες πάνω στους οποίους θα στηριχτούν καθοριστικές αποφάσεις της επιχείρησης σε ό, τι σχετίζεται με την εξέλιξη της, την στρατηγική που θα ακολουθήσει, την εξέλιξη της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών της δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τις σύγχρονες τεχνολογίες αλλά και των καινοτομιών. Η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης παρουσιάζεται κυρίως στις επιχειρηματικές διαδικασίες της και τη στρατηγική της, ενώ αν δεν είναι σε θέση να έχει επαρκή κέρδη, θα οδηγηθεί αυτομάτως εκτός αγοράς.

2.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας του «Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος»

Οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στην παγκόσμια αγορά επηρεάζουν και αλλάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής, την οποία ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις έως σήμερα (Λιούκας, 2006).

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα σε αυτό το κλίμα να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα πλεονέκτημά έναντι του ανταγωνισμού, το οποίο θα είναι ξεχωριστό από αυτό των ανταγωνιστών και θα είναι δύσκολο στην αντιγραφή ώστε να βρεθούν σε μια ηγετική θέση στην αγορά.

Ο Ansoff (1965 σελ. 110) όρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως την διαδικασία «απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης». Ο ίδιος συνεχίζει διατυπώνοντας το εξής «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιαίτερες

ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών, που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μία ισχυρή ανταγωνιστική θέση». Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς οι ανταγωνιστές αντιγράφουν σε σύντομο χρόνο νέο ή τεχνολογικά βελτιωμένο.

Σύμφωνα με τον Porter (1985) εντοπίζονται, δύο βάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση, η ικανότητα προσφοράς προϊόντος σε χαμηλό κόστος, δηλαδή το πλεονέκτημα κόστους και η ικανότητα διαφοροποίησης, δηλαδή το πλεονέκτημα διαφοροποίησης.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να βρεθεί σε τομείς όπου αυτή είναι ανώτερη από τις άλλες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται και έχει την ικανότητα να εκμεταλλεύεται αυτούς τους τομείς για την κερδοφορία της σε μακροπρόθεσμη βάση. Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της θα είναι αμφίβολη.

Η αναζήτηση της στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση και του αντίστοιχου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αυτή η στρατηγική θα αναδείξει, θα πρέπει να δώσει έμφαση και να περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες:

- Σχεδίαση, οι δυνατότητες που προσφέρονται για τη δημιουργία καινοτομικών προτάσεων που θα αποτελούν και λύση στο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση κάθε φορά. Συγκεκριμένα περιλαμβάνεται το αισθητικό μέρος του προϊόντος αλλά και τη λειτουργικότητα του.
- Ποιότητα, η οποία αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα. Η αξιοπιστία, που συνοδεύει την ποιότητα, είναι ένα πολύ σπουδαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και ακριβό ταυτόχρονα. Η ελληνική επιχείρηση θα πρέπει να έχει ως στόχο το πλεονέκτημα της ποιότητας και να φροντίσει να είναι ανταγωνιστικό σε τομείς που της επιτρέπουν να αναδείξει τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά της.
- Περιβάλλον, όπου είναι μία νέα διάσταση στην έννοια της παγκοσμιοποίησης και απασχολεί τελευταία τη διεθνή κοινότητα της επιχειρηματικότητας με σκοπό την ανάπτυξη και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Η συγκεκριμένη διάσταση πρέπει να λειτουργήσει ως ευκαιρία για την επιχείρηση, για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι ως περιορισμός κάτω από τον οποίο πρέπει να δράσει η επιχείρηση.

Όσο αφορά τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η κάθε επιχείρηση διαθέτει σε διαφορετικό βαθμό φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωτικούς πόρους. Αυτοί από μόνοι τους δεν είναι αρκετοί για να προσφέρουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να χωριστούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες, τις εξωτερικές και τις εσωτερικές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εξωτερικές πηγές μπορεί να δημιουργηθεί από τις αλλαγές στη ζήτηση του προϊόντος και τις προτιμήσεις που έχουν οι καταναλωτές, από πιθανά κενά που μπορεί να υπάρχουν στην αγορά, από αλλαγές στις τιμές των προϊόντων και από αλλαγές στην τεχνολογία παραγωγής. Σε αυτή την περίπτωση, υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις, οι οποίες αναγνωρίζουν πιο γρήγορα τις ευκαιρίες που εντοπίζονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον, τις αξιοποιούν και τις μετατρέπουν σε προσωπικές τους δυνάμεις και ανταποκρίνονται σε αυτές γρήγορα και με τρόπο που τις εκμεταλλεύονται με μια σχετική ευελιξία.

Αντίθετα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από εσωτερικές πηγές αφορά κυρίως τη δημιουργικότητα και τις καινοτόμες κινήσεις που μερικές εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν και να εισάγουν νέα προϊόντα, καθώς και να δημιουργούν νέες αγορές στόχους στις οποίες απευθύνονται. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διαφοροποίηση είναι ικανή να αλλάξει τον τρόπο στο οποίο κινείται η συνολική αγορά και να φθάσει σε τέτοιο επίπεδο ικανοτήτων που να μην μπορεί κανένας ανταγωνιστής να τη φτάσει. H

επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει τις συνθήκες που επικρατούν μέσα σε έναν κλάδο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθοδηγείται μόνο από τον ίδιο τον κλάδο και όχι τόσο από τις επιχειρήσεις.

Ορισμένοι παράγοντες διαμορφώνονται από τα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και την τεχνολογία παραγωγής και σύμφωνα με αυτά η βιομηχανία έχει την ικανότητα να διαγράψει διάφορες πορείες, άμεσα εξαρτώμενες από τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων συναρτήσει των στόχων που έχει η καθεμιά εξ αυτών (Porter, 1981). Σύμφωνα λοιπόν με τον Porter, η κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, προκειμένου να έχει την ικανότητα να αξιολογήσει την πορεία της και την κερδοφορία της και έπειτα θα είναι σε θέση να υιοθετήσει την κατάλληλη στρατηγική που θα την οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα σε όρους κερδοφορίας.

Επίσης, ο Porter αναγνωρίζει 2 πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Την ικανότητα του χαμηλού κόστους
- Την ικανότητα της διαφοροποίησης

Μέσω αυτών προκύπτουν 2 πλεονεκτήματα, το πλεονέκτημα του κόστους και το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης. Το πλεονέκτημα κόστους, το οποίο έχει την ικανότητα να κατατάξει σε ηγετική θέση μια επιχείρηση μπορεί να διαχωριστεί ως εξής:

- Αποτέλεσμα κλίμακας
- Αποτέλεσμα Εμπειρίας
- Έλεγχος Κόστους και
- Παραγωγικότητα

Για να επιβιώσουν στο δυναμικά εναλλασσόμενο περιβάλλον δραστηριοποίησης τους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτό και αναπτυσσόμενες είναι εκείνες που θα διατηρήσουν τη θέση τους αυτή μακροχρόνια, σε αντίθεση με όσες δεν ανταπεξέλθουν στην αλλαγή και θα αναγκαστούν να διακόψουν τη λειτουργία τους.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση μπορεί να προκύψει από τη διαφοροποίηση που θα γίνει στο Μάρκετινγκ του προϊόντος. Για παράδειγμα το προϊόν, μπορεί να υφίσταται υποστήριξη μετά την πώληση (follow up), να δημιουργείτε σε αυτό μια δυναμική λόγω του brand name της επιχείρησης που βρίσκεται πίσω από το προϊόν, να διαφέρει ως προς τη στρατηγική διανομής του κλπ.

2.4. Μεθοδολογία ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν οι αποδόσεις της ξεπερνούν το μέσο όρο του κλάδου δραστηριοποίησης της, αυτό συνήθως προέρχεται από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα είναι αρκετά δύσκολο να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί σε ένα επίπεδο ικανοποιητικό καθώς ο ανταγωνισμός όλο και αυξάνεται και υπάρχουν εκατοντάδες ομοειδή προϊόντα που προσφέρονται σε όλο και πιο χαμηλό κόστος, καθώς επίσης προστίθενται προϊόντα τα οποία αντικαθιστούν τα πρωτότυπα, και παραμένουν σε χαμηλό κόστος και παρόμοια ποιότητα με τα πρώτα. Επίσης, οι δυνατότητες διαφοροποίησης των παραγόμενων προϊόντων γίνονται όλο και πιο δύσκολες καθώς τα προϊόντα είναι πλέον εύκολα να αντιγραφτούν και είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί η μοναδικότητα, ενώ τέλος, η εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών μπορεί να αλλάξει τα δεδομένα έτσι όπως υπήρχαν και είχαν διαμορφωθεί μέσα σε ολόκληρους κλάδους.

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=40&L=4>

Για να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να γίνεται σωστή και έγκαιρη εκμετάλλευση των σπάνιων πόρων που μπορεί η επιχείρηση να έχει πρόσβαση, οι οποίοι δημιουργούν ένα τόσο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτρέπει την αύξηση και την αποδοτική του εκμετάλλευση, χωρίς ιδιαίτερα υψηλό πραγματικό κόστος.

Επίσης, οι επιχειρήσεις που έχουν ήδη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχουν δημιουργήσει μια φήμη και μια «καλή εικόνα» τους πελάτες, τους καταναλωτές, τους προμηθευτές, τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ακόμη και στους πιστωτές και τους χρηματοδότες τους.

Η κάθε επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα είναι βιώσιμο πρέπει πρώτα απ' όλα να γνωρίζει το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου σε αναλογία με την δικιά της εσωτερική δύναμη. Κάτι που είναι απαραίτητο πριν ξεκινήσει στην εκμετάλλευση των εσωτερικών της πόρων πρέπει να ελέγξει τις ευκαιρίες και τις απειλές που έχει να αντιμετωπίσει στον κλάδο δραστηριοποίησης της και αναλόγως να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα μέσα. Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να γνωρίζει τον ανταγωνισμό σε βάθος, αλλά και τις προσωπικές της δυνατότητες, δηλαδή σε ποιο επίπεδο βρίσκεται και που θέλει να φθάσει. Γνωρίζοντας αυτά θα είναι σε θέση να ξέρει τα μέσα και τους τρόπους που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει, προκειμένου να μπορέσει να φθάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα, προσφέροντας κάτι ξεχωριστό στους καταναλωτές της.

Οι βασικές δεξιότητες και οι ιδιαίτερες ικανότητες της επιχείρησης, προκύπτουν από τους πόρους και τις ειδικές δυνατότητες της επιχείρησης, διευκολύνουν την καινοτομία, την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοχή των πελατών, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για την επίτευξη χαμηλότερου κόστους ή για την διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. (<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=40&L=4>)

2.5. Εφαρμογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της δεν έχει μόνον ένα τομέα εφαρμογής του ή μόνο μία μορφή, και μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ταυτόχρονα πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που να είναι εφαρμόσιμα σε διάφορους τομείς.

Μπορεί η επιχείρηση να έχει δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της σύμφωνα με το Μερίδιο Αγοράς που διαθέτει. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς επωφελούνται από αυτό καθώς τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους είναι γνωστά και ευρέως αποδεκτά στην αγορά και αυτό φυσικά έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργεί πρόβλημα στους ανταγωνιστές τους. Ωστόσο, εάν ο κλάδος έχει σημαντικές δυνατότητες κέρδους, ακόμη και όταν το μερίδιο αγοράς είναι σημαντικό, οι νέες επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να εμφανιστούν με επακόλουθη μείωση του μεριδίου αγοράς. Επίσης, το ισχυρό εμπορικό σήμα (Brand Name) της επιχείρησης μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κερδοφορήσουν, επειδή τους επιτρέπει να διατηρούν υψηλότερες τιμές στην αγορά, οι οποίες είναι αποδεκτές από τους καταναλωτές. Έχει παρατηρηθεί πως ισχυρά εμπορικά σήματα έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Στην κατηγορία αυτή μπορούν να συμπεριληφθούν τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που ακολουθούν το εμπορικό σήμα και του προσφέρουν ακόμη μεγαλύτερη αξία. Επίσης, στην περίπτωση όπου η επιχείρηση έχει χαμηλού κόστους παραγωγή, μπορεί να θεωρηθεί πως διαθέτει ένα πλεονέκτημα γιατί μπορεί να ισχυροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της προσφέροντας αναγκαστικές τιμές στα προϊόντα της, κάτι το οποίο προσελκύει πολλούς πελάτες.

Τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να εφαρμοσθεί μέσω υψηλού κόστους αλλαγής, δηλαδή να αναγκάσει στους καταναλωτές της υψηλό κόστος στην αντικατάσταση των προϊόντων της από διάφορα άλλα υποκατάστατα.

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

3.1. Η καινοτομία και η ανταγωνιστικότητα

3.1.1. Ικανότητα καινοτομίας

Η ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού, οι συνεχείς οικονομικές αναταραχές, οι αλλαγές και η αβεβαιότητα που επικρατούν τα τελευταία χρόνια κατευθύνουν τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν την καινοτομία στην στρατηγική τους (Keskin, 2006). Η καινοτομία έχει πολλούς ρόλους. Αρχικά, ωθεί τις επιχειρήσεις σε εγχειρήματα αρκετά φιλόδοξα με μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Οι παλαιές δομές στο κλαδικό και βιομηχανικό τομέα ανανεώνονται και παρατηρείται μια ανάδυση νέων τομέων οικονομικής δραστηριότητας. Η βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξη και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η καινοτομία είναι βασικός παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας σχετίζεται με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην θέση υπεροχής που έχουν οι επιχειρήσεις συγκριτικά με τους ανταγωνιστές (Vuković et al., 2012). Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει, να σχεδιάζει και να πουλά καλύτερα προϊόντα από αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, η σύγκριση των προϊόντων αυτών μπορεί να γίνει από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η τιμή, η ποιότητα, η τεχνολογική εξέλιξη κ.α. Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκύπτει από το εσωτερικό τους (Vuković et al., 2012).

Κάποιες επιχειρήσεις είναι πιο καινοτόμες από άλλες. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί μπορεί να γίνει αντιληπτή ως η δυναμική της για καινοτόμα αποτελέσματα. Τότε αυτή εξαρτάται από τους πόρους και τις δυνατότητες που διαθέτει μια επιχείρηση εάν της επιτρέπουν να ανακαλύπτει και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζει κατά καιρούς ο κλάδος (Neely et al., 2001).

Εν συντομία, η καινοτομία είναι η ανανέωση και διεύρυνση νέων προϊόντων και υπηρεσιών ακόμα και σχετικών αγορών, επίσης έχει θετική επίδραση και ενισχύει στη καθιέρωση νέων μεθόδων παραγωγής, προμήθειας και διανομής. η εισαγωγή αλλαγών στη διοίκηση, στον οργανισμό και στις εργασιακές συνθήκες και τις ικανότητες των εργαζομένων (E.E., 1995).

Σύμφωνα με τους Adler και Shenbar (1990) η ικανότητα καινοτομίας ορίζεται ως η ικανότητα της επιχείρησης για ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών ώστε να ικανοποιούν οι ανάγκες τις αγοράς. Φυσικά απαιτείται η σωστή εφαρμογή και διαχείριση των τεχνολογιών στις διαδικασίες ώστε να παραχθούν αυτά τα προϊόντα, η ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων προϊόντων και διαδικασιών όπου να ικανοποιούνται οι μελλοντικές ανάγκες και η ικανότητα ανταπόκρισης σε τυχαίες τεχνολογικές δραστηριότητες και μη αναμενόμενες ευκαιρίες που δημιουργούνται από τους ανταγωνιστές.

Ωστόσο, η ικανότητα καινοτομίας μιας επιχείρησης δεν είναι μόνο η ικανότητα της να δημιουργεί νέα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και να γνωρίζει πώς να εισάγει στην αγορά με τον κατάλληλο τρόπο. Επίσης,

η ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης είναι και η ικανότητα της να διαχειρίζεται κατάλληλα τις γνώσεις και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιτυγχάνει την δημιουργία νέων γνώσεων με αποτέλεσμα να δημιουργείται η καινοτομία. Με αυτό τον τρόπο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που καινοτομούν μπορεί να προέρχεται από το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν με βάση της ποιότητα και την καινοτομία (Hakar και Ertórk, 2010).

Συμπερασματικά, μπορεί να οριστεί ικανότητα καινοτομίας η ικανότητα μίας επιχείρησης να κινητοποιεί τη γνώση και τους εργαζομένους και να τη συνδυάζει με σκοπό να παράγει νέα γνώση που έχει ως αποτέλεσμα την καινοτομία (Kogut και Zander, 1992). Αυτή η ικανότητα για την επιχείρηση είναι πολύ σημαντική για την εξασφάλιση της απόδοσης αλλά και την επιβίωση της, γιατί οι αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ρυθμό εισαγωγής νέων προϊόντων και μικρούς κύκλους ζωής προϊόντος (Tamer Cavusgil et al., 2003; Slater et al., 2014).

3.2. Οι διαδικασίες για καινοτομία

Οι διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση για να καινοτομήσει μπορούν να χωριστούν στις γνωστικές διαδικασίες, στις οργανωτικές διαδικασίες και στις οικονομικές διαδικασίες. Λέγοντας γνωστικές διαδικασίες, εννοούμε στο πώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν και διατηρούν την τεχνογνωσία, οργανωτικές διαδικασίες εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις καθώς και τον τρόπο που συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις και οικονομικές διαδικασίες εννοούμε το πώς οι επιχειρήσεις καθορίζουν τα εσωτερικά τους κίνητρα για να εξασφαλίσουν την καινοτομία και να πετύχουν τους τελικούς στόχους τους (Varis και Littunen, 2010).

Επίσης η καινοτομία βασίζεται στον συνδυασμό των δεξιοτήτων, των πόρων και των άλλων στοιχείων (ενσώματων και ασώματων). Πολλές φορές η καινοτομία εξαρτάται από τους καινοτόμους ανθρώπους της επιχείρησης, όπου διαθέτουν μεγαλύτερη δημιουργική ικανότητα και υψηλότερο βαθμό γνώσεων ή πείρας. Οι άνθρωποι με πολλές γνώσεις διαθέτουν μια ικανότητα να βάζουν μια απόσταση ανάμεσα στην πραγματικότητα και στο όραμα της επιχείρησης και μέσω των γνώσεων που διαθέτουν μπορούν να πραγματοποιούν το όραμα της επιχείρησης μέσω της καινοτομίας. Αντιθέτως, τα άτομα με λιγότερες δεξιότητες και εμπειρία στον κλάδο δεν βοηθούν στην δημιουργία καινοτομίας, με αποτέλεσμα να εξασθενεί η ατομική πρωτοβουλία και να δημιουργείται σύγχυση στο εσωτερικό της επιχείρησης (Garcia-Morales et al., 2007).

3.3. Είδη καινοτομίας

Η διαδικασία της καινοτομίας είναι σύνθετη και εξαρτάται και από παράγοντες που σχετίζονται με την ζήτηση, όπως είναι η γνώση των καναλιών διανομής όπως και η γνώση των επιθυμιών, προσδοκιών, αναγκών και προτιμήσεων που έχουν οι καταναλωτές, επίσης και από παράγοντες που σχετίζονται με την προσφορά, όπως τα αποτελέσματα της τεχνολογικής έρευνας (Mole & Worrall, 2001).

Η καινοτομία διακρίνεται από το βαθμό το εύρος και την ένταση που επιδρά στην αγορά και από το μέγεθος των αλλαγών αυτή που επιφέρει. Η καινοτομία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με της καινοτομικής διαδικασίας στις ακόλουθες κατηγορίες:

3.3.1. ΡΙΖΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (RADICAL INNOVATION)

Στη «ριζική» καινοτομία (Radical innovation) σύμφωνα με την οποία φαίνεται πως προκαλούνται μεγάλες διεθνείς αλλαγές. Είναι η καινοτομία που προκύπτει από δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης και

μπορεί να μεταβάλλει την υπάρχουσα δομή της αγοράς και να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για νέες αγορές. Επίσης θεωρείται και ως η αρχή των μεγάλων επενδύσεων. Υπερβαίνει τα τεχνικά όρια και επιδρά δραστικά στην αγορά, προκαλώντας σημαντική αναδόμηση της. Η καινοτομία είναι ριζική αν απαιτεί μαζικές αλλαγές στην επιχείρηση (Damanpour, 1991). Εάν η καινοτομία αφορά αυτού του είδους τις αλλαγές για την επιχείρηση και μόνο, υλοποιείται μια στρατηγική για την υιοθέτηση τεχνολογίας. Αν η καινοτομία είναι ριζική για το σύνολο των επιχειρήσεων του τομέα έχει ως αποτέλεσμα μια σημαντική ανακάλυψη από τις υφιστάμενες πρακτικές των επιχειρήσεων (Dewar & Dutton, 1986) που επηρεάζουν τη βιομηχανική ανταγωνιστική δομή και όλες τις αγορές που εξυπηρετούνται. Οι ριζικές καινοτομίες περιλαμβάνουν ανώτερης τάξης καινοτομίες οι οποίες χρησιμεύουν για την δημιουργία νέων βιομηχανιών, προϊόντων και αγορών (Herbig, 1994 και Meyer et al., 1990). Περιλαμβάνουν προόδους στην τεχνολογία τέτοιες ώστε οι παλιές τεχνολογίες να μην έχουν την δυνατότητα να είναι ανταγωνιστικές με καμία βελτίωση στο σχέδιο τους (Tushman & Anderson, 1986).

Ένα παράδειγμα ριζικής καινοτομίας είναι η εμφάνιση των προσωπικών υπολογιστών, που εκμεταλλεύθηκαν αποτελεσματικά νέες επιχειρήσεις όπως οι γνωστές εταιρίες Microsoft, Del, Apple κ.α., όμως μια μεγάλο μεγέθους εταιρία, η IBM θεώρησε πως δεν υπάρχει χώρος, παρά μόνο για λίγους μεγάλους σταθμούς εργασίας και για αυτό δεν υπήρξε μέλλον για τους υπολογιστές της. Με λίγα λόγια απέτυχε να εκμεταλλευθεί αποτελεσματικά την καινοτομία της γιατί αναφερόταν σε μια περιορισμένου μεγέθους αγορά, δεν επιδίωξε την διεύρυνση του προϊόντος της.

Δηλαδή αυτό που έκαναν οι επιχειρήσεις αυτές είναι πως καθώς επίτευξαν να κάνουν τις παλιές τεχνολογίες παρωχημένες οδηγούν ολόκληρες βιομηχανίες και αγορές στην μετατροπή ή στην εξαφάνιση. Είτε έχουν δημιουργηθεί ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωτερικά οι ριζικές καινοτομίες με την πάροδο του χρόνου μετατρέπουν τις τεχνολογικές διαδικασίες μιας επιχείρησης δημιουργώντας νέες αγορές και νέες εφαρμογές προϊόντων.

Οι μικροί επιχειρηματίες σε οικονομικό βαθμό αλλά και σε έτη εμπειρίας, με τις έξυπνες δράσεις τους, απέδειξαν πως το μέγεθος δεν προστατεύει την εταιρεία από τους κινδύνους των καινοτομιών που ανατρέπουν τους κανόνες, ούτε και αποτελεί οχυρό από επίθεση ριζοσπαστών ανταγωνιστών (Hamel, 2003).

Επίσης, η ριζική καινοτομία χαρακτηρίζει περισσότερο τις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις του κλάδου και λιγότερο εκείνες οι οποίες είναι εγκαθιδρυμένες που λειτουργούν στη βάση της σταδιακής (incremental) καινοτομίας (Cabai, 2003).

3.3.2. ΣΤΑΔΙΑΚΗ Η ΒΑΘΜΙΑΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (INCREMENTAL INNOVATION)

Η «σταδιακή» ή αλλιώς «βαθμιαία» καινοτομία (incremental innovation) επηρεάζει σε συνεχές βαθμό τις αλλαγές στις συνήθειες των καταναλωτών, στην τεχνολογία κ.λπ. Η καινοτομία να ομογενοποιηθούν ο προσωπικός υπολογιστής με το κινητό τηλέφωνο, αποτελεί ριζική καινοτομία, μπορεί να αναφερθεί ως παράδειγμα σταδιακής καινοτομίας, γιατί αυτή είναι μια σειρά από ποσοτικές αλλαγές (πολλές χρήσεις σε μία συσκευή χειρός), σε παραμέτρους γνωστές ενός προϊόντος ή καθώς γίνει εισαγωγή τεχνικών χαρακτηριστικών ενός ήδη χρησιμοποιημένου προϊόντος σε κάποιο άλλο (Saviotti et al., 1982).

Η σταδιακή καινοτομία σπανίως να επιφέρει στην επιχείρηση μεγάλο πλούτο και δεν φέρνει τις μεγάλες αλλαγές που θα την απεγκλωβίσουν από ένα ξεπερασμένο επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο το συντηρεί μέχρι στιγμής πολύ ικανοποιητικά (Hamel, 2003). Η σταδιακή καινοτομία είναι ένα μέσο συντήρησης της επιχείρησης χωρίς να της επιφέρει μεγάλο και ιδιαίτερο ρίσκο και αποφέρει άμεσα αποτελέσματα σε σχέση με τη ριζική καινοτομία της οποίας ο χρόνος της εμπορικής αξιοποίησης της, μπορεί να είναι χρονοβόρος και το κόστος μεγάλο. Καλό θα ήταν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν και τις δύο αυτές μορφές για να

εξαντλεί τα οφέλη όλων των καινοτομιών αλλά και για να βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση και εύρεση ιδεών και αναγνώριση των ευκαιριών της αγοράς.

Επίσης η καινοτομία διακρίνεται σε τεχνολογική και μη τεχνολογική. Στο εγχειρίδιο του Όσλο (Oslo Manual), γίνεται ο διαχωρισμός αυτός ανάμεσα στην «τεχνολογική καινοτομία» και τη «μη τεχνολογική καινοτομία».

3.3.3. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η «τεχνολογική καινοτομία» διακρίνεται σε:

Τεχνολογική καινοτομία προϊόντος, η οποία αναγράφεται είτε σε αγαθά είτε σε υπηρεσίες και ορίζεται ως η εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος που έχουν γίνει βελτιώσεις χαρακτηριστικών απόδοσης. Στην πράξη όμως είναι δύσκολος ο προσδιορισμός του καινοτόμου προϊόντος λόγω του ότι τις περισσότερες φορές, το προϊόν είναι σύνθετο, στην παραγωγή του αλλά και στα επιμέρους στοιχεία (ενδιάμεσα προϊόντα). Έτσι δημιουργείται η ανάγκη να ερευνηθεί η θέση που βρίσκεται η καινοτομία, δηλαδή να γίνει αναζήτηση για το που βρίσκεται, στη διαδικασία ή στα υλικά παραγωγής του, καθώς και εάν είναι ριζική ή σταδιακή και σε ποιο περιβάλλον αγοράς (Tether, 2003)

Αυτή η ανάγκη προσδιορισμού της θέσης της καινοτομίας, έχει ένα πρακτικό νόημα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να καταγράψουν τα δεδομένα που προσδιορίζουν το ακριβές στάδιο εισαγωγής μιας καινοτόμου ιδέας, ή ενός ενδιάμεσου προϊόντος που προσδίδει το χαρακτηριστικό του καινοτόμου στο τελικό προϊόν. Αυτό βέβαια συμβαίνει μόνο εάν η δαπάνη ή η αλλαγή που επιφέρουν είναι σημαντική για να αξίζει να καταγραφεί, λόγω του ότι αφορά το τελικό παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Τεχνολογική καινοτομία διαδικασίας, όπου ορίζεται ως η υλοποίηση ή και η υιοθέτηση νέων και βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής ή μπορεί να είναι ακόμα και παράδοσης των προϊόντων, που μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στους ανθρώπινους πόρους, στις μεθόδους εργασίας, στον εξοπλισμό ή κάποιος συνδυασμός από αυτά. Οι καινοτομίες και διαδικασίες προϊόντος είναι έννοιες αλληλένδετες μεταξύ τους. Ένα καινοτομικό προϊόν συνήθως δεν μπορεί να γίνει εμπορικά εκμεταλλεύσιμο χωρίς την καινοτόμα διαδικασία που θα το βοηθήσει να γίνει παραγωγικά αλλά και κοστολογικά εφικτό. Μια καινοτόμα διαδικασία, βοηθάει να ανανεωθεί ένα υφιστάμενο προϊόν, μεγαλώνοντας έτσι τον κύκλο ζωής του.

Μη τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασίας, όπου είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων ή διάφορων μεταβολών των μεθόδων, που αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, που έχουν ως στόχο τη βελτίωση της χρήσης των γνώσεων στις επιχειρήσεις, της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών ή της αποτελεσματικότητας των ρών εργασίας.

3.3.4. ΆΛΛΑ ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Επίσης άλλα είδη καινοτομίας είναι:

Καινοτομία διάχυσης ή προσαρμοστική καινοτομία (diffusion or adaptive innovation). Είναι η καινοτομία που βασίζεται στην βελτίωση περιορισμένων χαρακτηριστικών καθώς και της λειτουργικότητας μιας υπάρχουσας τεχνολογίας τα οποία είναι γνωστά και καθιερωμένα όπου αφορά και νέες αλλαγές σε μεμονωμένη επιχείρηση τις οποίες άλλες επιχειρήσεις τις έχουν ήδη υιοθετήσει (Laranja & Fontes, 1998, Neely & Hii, 1998).

Επαυξητική καινοτομία (incremental innovation). Αυτή η καινοτομία στοχεύει στην βελτίωση των χαρακτηριστικών και της λειτουργικότητας των ήδη υπαρχόντων προϊόντων καθιστώντας τα φθηνότερα, κατάλληλα για τον συγκεκριμένο σκοπό τους, πιο πρακτικά και δεν αυξάνουν απαραίτητα την υπάρχουσα γνώση των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν τρεις τύποι επαυξητικής καινοτομίας, η συνεχής, η τροποποιημένη και η καινοτομία στην διαδικασία. Συνεχής ορίζεται η καινοτομία που προκαλεί επαυξητικές αλλαγές στα προϊόντα. Η τροποποιημένη καινοτομία περιλαμβάνει ελαφρώς πιο ανατρεπτικές καινοτομίες όπως είναι η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας η οποία όμως εκτελεί τις ίδιες βασικές λειτουργίες με την παλιά. Η καινοτομία στην διαδικασία αποτελείται από βελτιώσεις στον τρόπο που το υπάρχον προϊόν παράγεται (Herbig, 1994). Η επαυξητική καινοτομία ορίζεται από το χαμηλό εύρος των επιπτώσεων που προκαλεί και περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

- Διαδικαστικές, η οποίες αφορούν καινοτομίες σε διαδικασίες και κανόνες στην διαχείριση, σε καινοτομίες διαδικασίας που αφορούν νέες μεθόδους παραγωγής, σε εκείνες όπου σχετίζονται με το προσωπικό και αφορούν καινοτομίες στην επιλογή και την κατάρτιση τους καθώς και στις διαρθρωτικές που αφορούν τροποποιήσεις στον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις.
- Τεχνική καινοτομία (technical innovation). Αφορούν την τεχνολογία και τις διεργασίες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων. Η καινοτομία απαιτεί μια διαδικασία συνεργασίας μεταξύ της εξέλιξης της τεχνολογίας και των πολιτισμικών προοπτικών. Η τεχνολογία έχει σημαντική επίδραση στην ικανότητα των επιχειρήσεων για καινοτομία και ταυτόχρονα θεωρείται ως μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και νέων καινοτομικών προϊόντων (Porter, 1990, Humphreys et al., 2005).
- Διαχειριστική καινοτομία (administrative innovation). Οι διαχειριστικές καινοτομίες διακρίνονται στην διαδικασία της σωστής διαχείρισης μιας επιχείρησης και επηρεάζει το κοινωνικό τους σύστημα όπως είναι οι κανόνες, οι ρόλοι, οι διαδικασίες και οι δομές που σχετίζονται με την επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης (Damanpour, 1991). Οι διαχειριστικές καινοτομίες για παράδειγμα παραπέμπουν στον οικονομικό τομέα, στην υιοθέτηση νέων ιδεών στον τομέα του μάρκετινγκ, στις διαδικασίες του μάνατζμεντ καθώς επίσης και στην δημιουργία ενός προγράμματος ανάπτυξης του προσωπικού ή αλλαγών στην διοικητική ομάδα. Δηλαδή οι διαχειριστικές καινοτομίες δεν παρέχουν ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, αλλά έμμεσα επηρεάζουν τις βασικές εργασιακές δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Μια άλλη διάκριση που μπορεί να γίνει στην καινοτομία είναι ανάλογα με τον τύπο των δραστηριοτήτων που επηρεάζει η καινοτομία. Έτσι υπάρχουν οι εξής κατηγοριοποιήσεις:

Καινοτομία προϊόντος (product innovation): αυτή η καινοτομία αφορά προϊόντα και υπηρεσίες όπου τα τεχνολογικά τους χαρακτηριστικά διαφέρουν αισθητά από τα ήδη υπάρχοντα και αυτό οφείλεται στην αλλαγή της τεχνολογίας ή ακόμα και στον συνδυασμό των υπάρχουσων τεχνολογιών για την δημιουργία νέων χρήσεων. Αυτό αποτελεί το τεχνολογικά νέο προϊόν (OECD, 2005). Ως παραδείγματα τεχνολογικά νέων προϊόντων θεωρούνται οι συσκευές i-rod και τα πρώτα κασετόφωνα τύπου walkman.

Υπάρχει και το τεχνολογικώς βελτιωμένο προϊόν το οποίο είναι προϊόν που έχει αναβαθμιστεί η αποδοτικότητά του. Τέτοιο παράδειγμα είναι η εισαγωγή του τύπου φρένων ABS.

Καινοτομία διαδικασίας (process innovation): αυτή η καινοτομία αφορά την υιοθέτηση νέων πιο εξελιγμένων και καλύτερων μεθόδων παραγωγής ή διανομής των προϊόντων που σκοπό έχουν την μείωση του κόστους και την βελτίωση της ποιότητας (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Παραδείγματα καινοτομίας διαδικασίας είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα νέα συστήματα και αυτοματισμοί στην γραμμή παραγωγής.

Οργανωτική καινοτομία (organizational innovation): αυτός ο όρος αναφέρεται στην δημιουργία ή την υιοθέτηση μιας νέας συμπεριφοράς ή ιδέας για την επιχείρηση (Damanpour, 1996). Η οργανωτική καινοτομία αναφέρεται κατά κύριο λόγο σε νέους τρόπους όπου η εργασία μπορεί να οργανωθεί και να υλοποιηθεί εντός μιας επιχείρησης για την προώθηση και την ενθάρρυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της. Περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις, και οι εργαζόμενοι

συγκεκριμένα, διαχειρίζονται τις διαδικασίες εργασίας σε τομείς όπως είναι οι επιδόσεις των εργαζομένων, οι πελατειακές σχέσεις, και η διατήρηση και διαχείριση της γνώσης. Τέτοιου είδους καινοτομίες για παράδειγμα είναι οι καινοτομίες που συναντάμε στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης που δημιουργούν προϋποθέσεις για ταχύτερη και οικονομικότερη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, οι καινοτομίες στη διαχείριση των αποθεμάτων της επιχείρησης με την υιοθέτηση νέων μοντέλων διαχείρισης ή με τη λειτουργία εξελιγμένων συστημάτων διαχείρισης αποθεμάτων, διαδικασίες που αφορούν συστήματα πληρωμών προμηθευτών ή και του προσωπικού της εταιρίας.

Καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation): αυτή η καινοτομία αφορά την εύρεση και εφαρμογή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που θα επηρεάζει το προϊόν, την αγορά, την προώθηση, την διανομή και την τιμολόγηση. Δημιουργεί νέους τρόπους για την διεξαγωγή έρευνας, περιλαμβανομένων και των πιο εξελιγμένων μεθόδων, για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της συμπεριφοράς των πελατών. Δημιουργεί νέα κανάλια διανομής και συναλλαγής που περιλαμβάνουν τη διευκόλυνση των αγοραστών να κάνουν παραγγελίες όπως για παράδειγμα είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο. Επιτρέπει τη χρήση δυναμικών μεθόδων τιμολόγησης.

3.4. Πως μπορεί να παράξει μια επιχείρηση καινοτομίες

Σχεδόν όλες οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή καινοτομιών στηρίζονται σε έξι βασικές λειτουργίες, οι οποίες όταν χρησιμοποιούνται πρέπει να υπάρχει επίγνωση πως δεν χρησιμοποιείται η λογική σκέψη. Αυτές οι λειτουργίες σύμφωνα με τον Kotler, μπορούν να εφαρμοστούν σε όλα τα επίπεδα του μάρκετινγκ, τόσο στο προϊόν και υπηρεσία όσο και στην αγορά αλλά και στα άλλα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ. Παρακάτω μπορούμε να μελετήσουμε μερικές τεχνικές παραγωγής καινοτομιών οι οποίες μπορεί αρχικά να ακούγονται αστείες αλλά ορισμένες από αυτές έχουν εφαρμοστεί από επιχειρήσεις στο εξωτερικό και παρατηρήθηκε πως είχαν επιτυχία στο αγοραστικό κοινό.

Πίνακας τεχνικών παραγωγής καινοτομιών

Τεχνικές παραγωγής καινοτομιών	Εφαρμογή τεχνικών		
	Προϊόν	Αγορά	Υπόλοιπο μείγματος μάρκετινγκ (τιμή, τόπος, προβολή)
Υποκατάσταση	Hot –dog με μπισκότο αντί για ψωμί	Να υπάρχουν ποπ-κορν στις ντίσκο, αντί στο σινεμά	Πληρωμή για πάντες με δόσεις
Αντιστροφή	Πίτσα που δεν παραδίδεται στο σπίτι	Να στέλνονται τριαντάφυλλα, όταν τα ζευγάρια τσακώνονται	Μαγαζιά με προϊόντα χωρίς τιμές
Συνδυασμός	Στυλό με ένδειξη για το επίπεδο του μελανιού	Σαμπάνιες για γονείς και παιδιά	Αγοράζουμε βενζίνη από περλίπτερα και πρατήρια βενζίνης μαζί
Υπερβολή	Μπουκάλια που περιέχουν 200 λίτρα νερό	Ένα μολύβι που δεν τελειώνει ποτέ	Ένας πίνακας ζωγραφικής, που ο πελάτης τον νοικιάζει
Εξάλειψη	Φορητός υπολογιστής χωρίς οθόνη	Ένα αυτοκίνητο που δεν μπορεί να τρέξει	Ρούχα χωρίς ετικέτα μάρκας
Επαναδιάταξη	Εμφάνιση ενός φίλμ, αφού έχουμε δει τις φωτογραφίες		Πληρώνουμε για τηλεφωνήματα πριν ακόμα γίνουν

(Προσαρμογή του συγγραφέα από το: Kotler, P. Και Trias de Bes, F. (2004). Εναλλακτικό Marketing, Γιούρδας.)

3.5. Παράγοντες καθορισμού ικανότητας καινοτομίας

3.5.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ:

Το οργανωσιακό κλίμα περιγράφεται ως οι κοινές αξίες και παραδοχές που καθοδηγούν την συμπεριφορά σε μια επιχείρηση. Σε προσωπικό και σε οργανωτικό επίπεδο, θεωρείται πως η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς έχει σημαντική επίδραση στην σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών τους. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης λαμβάνεται ως ένα σύνολο κανόνων και διαδικασιών που καθοδηγούν τα άτομα τα οποία απασχολεί με τον τρόπο τον οποίο θα πρέπει να πράξουν αλλά και ς σχετικά με το τι πρέπει να πράξουν σε διάφορες καταστάσεις.

Εάν οι εργαζόμενοι έχουν καλή διάθεση στο εργασιακό τους περιβάλλον τότε μπορεί να αναπτύξουν νέες ιδέες. Έτσι, όταν οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται και ταιριάζουν ιδεολογικά με την κουλτούρα της επιχείρησης, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν καινοτομίες. (Hakar και Ertórk, 2010, Leskonar- Spacapan και Bastic, 2007) .

Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να καινοτομήσει θα πρέπει να διαθέτει ένα οργανωσιακό κλίμα που να προσανατολίζεται στην καινοτομία, όπου αυτό δείχνει ότι το περιβάλλον εργασίας είναι δημιουργικό και λαμβάνει ρίσκα . Όταν η επιχείρηση διαχειρίζεται σωστά τις γνώσεις μπορεί να μην είναι σε θέση να ενισχύσει την καινοτομία της, εάν δεν διαθέτει ένα καινοτόμο οργανωσιακό κλίμα που θα έχει ως στόχο την ενσωμάτωση των γνώσεων των εργαζομένων στα προϊόντα (Chen et al., 2010).

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να σημειώνουν υψηλά ποσοστά καινοτομίας θα πρέπει να διαθέτουν την κατάλληλη δομή, να μην χρησιμοποιούν τα περίπλοκα συστήματα ελέγχου για να μειώνεται ο κίνδυνος της μη εφαρμογής της καινοτομίας (Adhocracy) (Menguc και Auh, 2010). Το οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης παρουσιάζει σημαντικές σχέσεις και με άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά εκτός του ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας καινοτομίας. Έχει σημαντική επίδραση στην αλληλεπίδραση των εργαζομένων της επιχείρησης (Slater et al., 2014).

Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν μια ικανότητα να απορροφούν την καινοτομία στην οργανωσιακή κουλτούρα και στις διαδικασίες management. Η κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στην δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσω των διαδικασιών της επιχείρησης. Εάν μια επιχείρηση επιθυμεί να διαφοροποιήσει τον προσανατολισμό της και τον τρόπο προσέγγισης που διαθέτει στην αγορά, ή ακόμη και μια καινοτομία, θα πρέπει να αλλάξει στοιχεία της οργανωσιακής της κουλτούρας (Dobni, 2008).

Συμπερασματικά : Η ικανότητα της καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση το κλίμα της επιχείρησης

3.5.2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ:

Στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, ένας καθοριστικός παράγοντας για την ικανότητα καινοτομίας είναι η γνώση και η εμπειρία που εισάγουν οι επιχειρηματίες και οι εργαζόμενοι (Romijn και Albaladejo, 2002). Η γνώση θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους πόρους σε μία επιχείρηση γιατί είναι μοναδική και αμίμητη. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ή να παράγουν γνώση γρήγορα και αποτελεσματικά είναι ικανές να καινοτομούν πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη επιτυχία (Tamer Cavusgil et al., 2003). Πολύ σημαντικό ρόλο όσο αφορά τον παράγοντα της γνώσης της επιχείρησης παίζει ο

διαμοιρασμός αυτής. Ο διαμοιρασμός γνώσης θεωρείται η κοινωνική αλληλεπίδραση που εμπεριέχει την ανταλλαγή γνώσης, εμπειριών και ικανοτήτων μεταξύ των εργαζομένων σε ολόκληρη την επιχείρηση (Delgado-Verde et al., 2011). Αυτή η διαδικασία γνώσης μπορεί να γίνει αντιληπτή ως η διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταλλάζουν απόψεις και σκέψεις και από κοινού δημιουργούν νέα γνώση. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορες επιρροές στις δραστηριότητες διαμοιρασμού γνώσης των εργαζομένων όπως είναι οι ατομικοί, οι οργανωσιακοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες, όμως ο διαμοιρασμός της γνώσης εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του ατόμου. Τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται με την εμπειρία, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ατόμων. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να μοιραστούν γνώση όταν πιστεύουν ότι αυτή η συμπεριφορά θα ωφελήσει τους συναδέλφους τους. Αν υπάρχει προσδοκία για ατομική ωφέλεια στους εργαζόμενους τότε μπορεί να τους ωθήσει να μοιράζονται τη γνώση με τους συναδέλφους τους (Lin, 2007). Η συλλογή γνώσης μπορεί να ωφελήσει τις καινοτόμες προσπάθειες μιας επιχείρησης. Η δημιουργία νέων ιδεών και η βελτίωση των προϊόντων μίας επιχείρησης λόγω της καλύτερης ικανότητας απορρόφησης, μπορεί να βελτιώσει την καινοτομικότητά της. Σε μία επιχείρηση είναι πιθανό να είναι δύσκολο από τους ανταγωνιστές της να τη μιμηθούν και για αυτό έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει υψηλά επίπεδα ικανότητας καινοτομίας (Lin, 2007). Οι γνώσεις μπορεί είναι είτε φανερές είτε κρυφές. Λέγοντας φανερές γνώσεις εννοούμε την επιστημονική ειδικευση που έχει ο εργαζόμενος και μπορεί να μεταφερθεί από επιχείρηση σε επιχείρηση ενώ κρυφές γνώσεις είναι εκείνες όπου αποκτώνται στο εσωτερικό της επιχείρησης και είναι δύσκολο να μεταφερθούν από μια επιχείρηση σε μια άλλη. Έτσι οι επιχειρήσεις που δημιουργούν και χρησιμοποιούν γνώσεις με αποτελεσματικό τρόπο μπορούν να καινοτομούν γρήγορα και με επιτυχία (Biloslavo, 2005). Επομένως, είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να μπορούν να δημιουργούν κρυφές γνώσεις για να μπορούν να καινοτομούν (Tamer et al., 2013).

Συμπερασματικά : Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη γνώση σε μία επιχείρηση

3.5.3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ:

Η οργανωσιακή μάθηση είναι συνδεδεμένη με την νέα γνώση, η οποία είναι καίριας σημασίας για την ικανότητα καινοτομίας μίας επιχείρησης αλλά και για την απόδοσή της. Μία επιχείρηση που εστιάζει στη μάθηση συνήθως διαθέτει και την πιο νέα τεχνολογία προκειμένου να βρίσκεται σε μεγαλύτερη ικανότητα καινοτομίας τόσο σε προϊόντα όσο και σε διαδικασίες (Calantone et al, 2002). Οι επιχειρήσεις που φροντίζουν οι εργαζόμενοί τους να είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου με υψηλή ειδικευση, και τους προσφέρουν συνεχιζόμενη μάθηση για την επαγγελματική τους κατάρτιση δυσκολεύουν τους ανταγωνιστές τους όσο αφορά την αντιγραφή και να οικειοποιηθούν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η προσέλκυση και η διατήρηση υψηλής ποιότητας τεχνικού και επιστημονικού προσωπικού θεωρείται μια σημαντική στρατηγική καινοτομίας, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας (Branzei και Vertinsky, 2006). Ο προσανατολισμός ενός οργανισμού στη μάθηση συμβαίνει για να βελτιώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Η μάθηση προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από την παρατήρηση του περιβάλλοντος. Ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων στη μάθηση μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα καινοτομίας τους με τρεις τρόπους:

Πρώτον, αυτές οι επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένες στην καινοτομία, να έχουν τεχνολογία αιχμής και να τη χρησιμοποιούν σε καινοτομίες. Είναι πιο πιθανό να έχουν ικανότητα να δημιουργήσουν και να προωθήσουν ένα επαναστατικό προϊόν.

Δεύτερον, οι επιχειρήσεις αυτές είναι πολύ δύσκολο να χάσουν ευκαιρίες που προέκυψαν από αναδυόμενες ανάγκες της αγοράς επειδή έχουν την ικανότητα και τη γνώση να κατανοήσουν και να προβλέψουν τις ανάγκες των καταναλωτών . Δηλαδή μία επιχείρηση πρέπει να εστιάζει στην πλήρη

κατανόηση των ορατών και μη αναγκών των καταναλωτών. Τα νέα προϊόντα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών ώστε να επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση του ρίσκου.

Τρίτον, μια επιχείρηση όταν είναι επικεντρωμένος στη μάθηση μπορεί να έχει μεγαλύτερη ικανότητα καινοτομίας από ότι οι ανταγωνιστές της. Ένα χαρακτηριστικό είναι ότι τέτοιου είδους επιχειρήσεις παρακολουθούν στενά τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους στην αγορά. Γνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και μαθαίνουν από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους (Calantone et al, 2002).

Όταν υπάρχει αυξημένος ανταγωνισμός και τεχνολογικές αλλαγές, η παραγωγή και η διάδοση καινοτομιών στηρίζονται περισσότερο στις νέες τεχνολογικές γνώσεις που παράγονται από τις εσωτερικές υπηρεσίες του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με εξωτερικές πηγές καινοτομίας (Yam et al, 2011). Βασικό στις καινοτομίες είναι η ικανότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται και να χρησιμοποιεί τις τεχνολογικές γνώσεις που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι διαχειριστές έχουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της επιχείρησης και η μάθηση πρέπει να συνδέεται με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Borch και Madsen, 2007). Πιο συγκεκριμένα, για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η οργανωσιακή μάθηση είναι μία διαδικασία που εμπεριέχει τη χρήση της υπάρχουσας γνώσης για να βελτιώσει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επιτρέπει αυξημένη ευελιξία και προσαρμοστικότητα (Keskin, 2006). Η οργανωσιακή μάθηση είναι ένας τρόπος συνεισφοράς στην επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά αποτελεί σημαντική βοήθεια στην εξέλιξη της (Garcva-Morales et al, 2007).

Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω: Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη μάθηση σε μία επιχείρηση.

3.5.4. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:

Οι επιχειρήσεις αποδέχονται την καινοτομία ως στρατηγική αναγκαιότητα και όχι ως στρατηγική επιλογή γιατί η καινοτομία είναι μία αναγκαιότητα για μακροπρόθεσμη επιτυχία, ανάπτυξη, απόδοση και επιβίωση. Για αυτό η καινοτομία θεωρείται η βάση για ανταγωνισμό σε πολλές αγορές (Akman και Yilmaz, 2008). Η σύνδεση ανάμεσα στην καινοτομία και την στρατηγική είναι σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας. Η στρατηγική είναι καθοριστική για την διάρθρωση των πόρων, των προϊόντων, των διαδικασιών και των συστημάτων προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να προσαρμόζεται σε διάφορα περιβάλλοντα. Απαιτούνται να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με το ποιες εργασίες θα επιτελούνται σε ποια αγορά. Μία επιτυχημένη καινοτομία χρειάζεται συγκεκριμένο στρατηγικό προσανατολισμό (Sarkees και Hulland, 2009). Χωρίς στρατηγική προσανατολισμένη στην καινοτομία δεν υπάρχει ικανότητα καινοτομίας και επιτυχία της καινοτομίας. Η στρατηγική προσανατολισμένη στην καινοτομία καθορίζει τον τρόπο και τον βαθμό στον οποίο μία επιχείρηση χρησιμοποιεί την καινοτομία για την υλοποίηση της στρατηγικής της και τη βελτίωση της απόδοσής της (Akman και Yilmaz, 2008).

Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες, την στρατηγική που εστιάζει στο ανθρώπινο κεφάλαιο, την στρατηγική που εστιάζει στην ανάπτυξη του προϊόντος, την στρατηγική που εστιάζει στην ανάπτυξη της αγοράς και την στρατηγική που εστιάζει στην ανάπτυξη των διαδικασιών (Branzei και Vertinsky, 2006).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου βοηθάει την επιχείρηση να αυξήσει την απόδοσή της. Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, είναι πιθανότερο να καινοτομήσουν.

Η στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος βοηθάει τις προσπάθειες μιας επιχείρησης να καινοτομήσει στον τεχνολογικό τομέα.

Οι στρατηγικές για ανάπτυξη της αγοράς αντανακλούν τις αγορές που εξυπηρετούνται από τις επιχειρήσεις και τον στόχο τους να βρουν νέους τρόπους διανομής του προϊόντος (Branzei και Vertinsky, 2006). Οι νεότερες επιχειρήσεις παρατηρείται να είναι πιο ικανές να επεκταθούν γεωγραφικά, συγκριτικά με τις παλαιότερες που αναπτύσσονται σε τοπικό επίπεδο.

Τέλος, η στρατηγική ανάπτυξης διαδικασιών είναι οι προσπάθειες της επιχείρησης να εντείνει την καινοτομία με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας καθώς και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών παραγωγής.

Όλες αυτές οι στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν με τον ίδιο τρόπο από όλες τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να καινοτομήσουν (Branzei και Vertinsky, 2006). Η σχετική βιβλιογραφία όσο αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δείχνει πως είναι περισσότερο διατεθειμένες να χρησιμοποιήσουν καινοτόμα προϊόντα για να αναπτύξουν μια ανταγωνιστική στρατηγική παρ' όλο που δεν διαθέτουν πολλές εναλλακτικές επιλογές για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό λόγω του μεγέθους τους, όπως το να διαφοροποιηθούν ή να επενδύσουν σε νέα έργα, είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν καινοτόμες μορφές τεχνολογίας που οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις δεν μπορούν

να προσφέρουν. Συχνά η καινοτομία και οι καινοτόμες μορφές τεχνολογίας είναι οι μόνο τρόποι να νικήσουν τον ανταγωνισμό (Salavou et al., 2004).

Συμπερασματικά : Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση.

3.6. Εμπόδια ανάπτυξης καινοτομίας

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να καινοτομήσουν είναι η αβεβαιότητα και η ανάληψη ρίσκου, γιατί δεν έχουν την δυνατότητα να γνωρίσουν από πριν το αποτέλεσμα ούτε γνωρίζουν ποια μέσα θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν ώστε να το επιτύχουν και δεν έχουν την ικανότητα να προβλέψουν την επιτυχία ή όχι του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Assink, 2006). Για αυτό και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μειονεκτούν γιατί σε αντίθεση με τις πολυεθνικές δεν έχουν τόσο την δυνατότητα του ρίσκου και της αβεβαιότητας γιατί μέσα στην αγορά όπου υπάρχει ανταγωνιστικότητα δεν ρισκάρει το μέλλον της να χάσει την εμπιστοσύνη του αγοραστικού κοινού που απευθύνεται. Προτιμάει να έχει την σιγουριά των λίγων πελατών παρά αυτό το ρίσκο.

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

4.1. Διαφοροποίηση προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στην διαφορετικότητα και στον αριθμό των προϊόντων τα οποία βρίσκονται και προωθούνται στην αγορά ή σε έναν κλάδο. Η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει από αυτές των ανταγωνιστών της, προσπαθώντας να κατανοήσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγοραστών και για αυτό φροντίζει να προσαρμόζει τα προϊόντα της ή ακόμη και να δημιουργήσει νέα προϊόντα για αυτό τον σκοπό. Ο σκοπός της διαφοροποίησης είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση των αγοραστών, οι οποίοι να έχουν μια ιδιαίτερη προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, δηλαδή να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση στα προϊόντα της, όπου αυτό επιτρέπει

στην επιχείρηση να αυξάνει τις τιμές ή να έχει υψηλότερες πωλήσεις. Η διαφοροποίηση έχει την ικανότητα να πάρει πολλές μορφές, όπως για παράδειγμα η αξιοπιστία, το κύρος, την ποιότητα, τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.λπ.

Όσο περισσότερα προϊόντα υπάρχουν στην αγορά τόσο πιο εύκολα ένα καινούργιο προϊόν θα γίνει αποδεκτό από τους καταναλωτές.

Κάποια εμπόδια που συναντά μια επιχείρηση, προκειμένου να διαφοροποιηθεί και να ξεχωρίσει από τις ανταγωνιστικές είναι πολλές φορές το κόστος της επένδυσης ή το κόστος λειτουργίας της επένδυσης που προβλέπεται, ακόμα και η αφοσίωση και εμπιστοσύνη που έχουν οι καταναλωτές και έχει δημιουργηθεί με τον καιρό σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν οι ανταγωνιστές του κλάδου, και με αυτό τον τρόπο οι πελάτες δεν είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέα (Παναγιώτης Λαμπρόπουλος, 2008).

4.2. Ονομασία και Επωνυμία.

4.2.1. Βασική αρχή για μια πετυχημένη επωνυμία

Όσο αφορά την διαφοροποίηση, το βασικότερο σε μια επιχείρηση είναι να προσελκύσει και να ξεχωρίσει από τις άλλες του κλάδου. Η επωνυμία είναι η πρώτη εντύπωση που δίνει μία επιχείρηση στους πιθανούς πελάτες. Οι πρώτες εντυπώσεις μετρώνε σημαντικά και επηρεάζουν την ιδέα που έχουν οι πιθανοί πελάτες για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κατανοήσει μια επιχείρηση είναι ότι το εμπορικό σήμα είναι αυτό που θα την κάνει να ξεχωρίσει.

4.2.2. Διακριτή τοποθέτηση, διακριτή επωνυμία :

Η βασική αρχή για επιτυχημένο μάρκετινγκ είναι «ξεχώρισε από τους υπόλοιπους». Μια συνηθισμένη επωνυμία (μια συνηθισμένη ονομασία) υπονοεί μία συνηθισμένη υπηρεσία. Αντίθετα μια ξεχωριστή ονομασία υπονοεί μια ξεχωριστή υπηρεσία, δηλαδή αυτό ακριβώς που στοχεύει μια επιχείρηση. Ο κόσμος είναι γεμάτος εταιρείες και επωνυμίες, στόχος μιας επιχείρησης είναι να δείξει ότι είναι διαφορετική και καλύτερη από τις άλλες και όχι το ίδιο με τις άλλες. Ο σκοπός της είναι να γίνει ξεχωριστή και να το δείξει.

4.2.3. Τι πρέπει να προσέξει μία επιχείρηση στην τοποθέτηση και την εστίαση.

Όταν έχουμε την κατάλληλη «τοποθέτηση» και την σωστή προβολή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, τότε θεωρείται πετυχημένο το μάρκετινγκ της εταιρείας.

Η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη τα εξής:

1. Να τοποθετηθεί σωστά στο μυαλό του πιθανού πελάτη
2. Αυτή η τοποθέτηση θα πρέπει να εκφράζεται με ένα απλό μήνυμα.
3. Η τοποθέτηση θα πρέπει να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία από αυτή των ανταγωνιστών.
4. Πρέπει να εστιάζει σε ένα σημείο και να αποφασίσει τι είδους υπηρεσίες ή προϊόντα προσφέρει.
5. Να επικεντρωθεί σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που μέσω αυτού θα υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Υπάρχει ένα μειονέκτημα όμως στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, σε περίπτωση που χρησιμοποιηθεί μια ξεκάθαρη στρατηγική «τοποθέτησης» δεν θα υπάρχει η ίδια πειστικότητα σε περίπτωση που θελήσει να διεκδικήσει και άλλες ιδιότητες για να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Υπάρχει όμως η εξής άποψη: Καθώς εστιάζεις σε ένα σημείο της αγοράς, θα σου παρουσιαστούν νέες ευκαιρίες.

“Προκειμένου να διευρύνεις την απήχησή σου, στένεψε την «τοποθέτησή» σου.”

Πρέπει η επιχείρηση να βρεί τα ειδικά προσόντα που διαθέτει και μπορεί να αναπτύξει και να προβάλλει. Οι υπηρεσίες διαθέτουν το πλεονέκτημα να «περιλαμβάνουν» ανθρώπους, και ποτέ δύο άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Συνεπώς, οι υπηρεσίες και τα προϊόντα διαφέρουν αρχικά ως προς τον τύπο και τις ανάγκες των ανθρώπων που αφορούν. Αυτός είναι και ο λόγος που οι πιθανοί πελάτες αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Κάθε προϊόν και υπηρεσία είναι διαφορετική. Κεντρικό σημείο στο μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι η αναγνώριση και η αξιοποίηση αυτών των διαφορών και η δημιουργία νέων. Επίσης μια επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της πως η τοποθέτησή της δεν εξαρτάται από την ίδια. Αυτό που μπορεί να κάνει είναι να εστιάσει στις προσπάθειες της στα μηνύματα και ερεθίσματα προκειμένου να επηρεάσει την τοποθέτηση που έχει ήδη στην αγορά. Αυτό που μπορεί να αξιοποιήσει προς όφελός της ή να προσπαθήσει να επηρεάσει τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις που έχουν δημιουργηθεί για εκείνη στην αγορά. Αυτοί οι οποίοι θα την τοποθετήσουν θετικά ή αρνητικά στην αγορά είναι οι πιθανοί πελάτες της, σύμφωνα με αυτά που γνωρίζουν για την επιχείρηση.

Η τοποθέτηση είναι διαφορετική έννοια από την δήλωση τοποθέτησης. Η τοποθέτηση είναι το πώς αντιλαμβάνονται οι πιθανοί πελάτες μια επιχείρηση, δηλαδή είναι η γνώμη τους και το τι πιστεύουν για σένα οι πελάτες και ποια είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά. Η δήλωση τοποθέτησης, αντιθέτως, εκφράζει πως η επιχείρηση θέλει να γίνει αντιληπτή στο κοινό, τι μήνυμα στοχεύει να εκπέμπει στους πελάτες, έτσι ώστε να επηρεάσει την εικόνα για το προϊόν ή την υπηρεσία της, δηλαδή τι θέλει να πιστεύει ο κόσμος για αυτήν.

Για την διαμόρφωση της δήλωσης τοποθέτησης πρέπει να έχει μια επιχείρηση υπόψη της τις εξής ερωτήσεις:

- Ποια είναι,
- Ποιος είναι ο κλάδος της,
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της,
- Τι είδους ανθρώπους εξυπηρετεί και ποιες είναι οι ειδικές ανάγκες τους,
- Τι είναι αυτό που την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της,
- Ποιο ιδιαίτερο όφελος έχει ένας πελάτης από τις υπηρεσίες της
- Πώς μετράει κανείς την αξία της καλής επωνυμίας, αν έχει καλή επωνυμία η επιχείρηση;

Για να ελέγξουμε εάν μια επιχείρηση έχει καλή επωνυμία θα πρέπει να γίνει το παρακάτω τεστ:

- Πόσο αξιόλογη πληροφόρηση εμπεριέχει;
- Η συγκεκριμένη επωνυμία είναι εύκολη για να την θυμάμαι;
- Η επωνυμία δίνει άμεσα το μήνυμα του προϊόντος ή της υπηρεσίας;
- Δημιουργεί σιγουριά και σταθερότητα αυτή η ονομασία;
- Τα χρώματα της επιχείρησης τι υποδηλώνουν;
- Τι πρέπει να πετύχει μια επιχείρηση για να γίνει γνωστή η επωνυμία της;

Εκτός από πόσο σημαντική μπορεί να είναι η επωνυμία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, η διαδικασία καταξίωσης είναι κάπως πολύπλοκη. Τα προϊόντα τα οποία θέλουν να κάνουν γνωστά οι παραγωγοί στην αγορά πρέπει να (Γρονίου,2011):

- Βοηθούν στην τοποθέτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών
- Να είναι ελκυστικά
- Να μπορούν να απομνημονευτούν εύκολα από το κοινό
- Να μπορούν να αντέξουν στον χρόνο

Τα στάδια δημιουργίας ενός επώνυμου προϊόντος είναι:

- Να αναπτυχθεί μια στρατηγική ονομασία
- Να γίνει ανάπτυξη της ονομασίας που ταιριάζει με τη στρατηγική
- Μια λίστα από τα ονόματα που συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη προτίμηση
- Η πλήρης νομική διερεύνηση

4.2.4. Επιλογή Εμπορικού Σήματος

Το εμπορικό σήμα είναι δυνατόν να είναι κάποια λέξη ή και λέξεις, γράμμα ή γράμματα, κάποιο σύμβολο κλπ. Εφόσον αναγνωριστεί κάποιο εμπορικό σήμα από τις αρμόδιες υπηρεσίες από το υπουργείο εμπορίου τότε κατοχυρώνεται και νομικά. Δεν είναι δυνατόν να έχουν όλα τα προϊόντα εμπορικό σήμα, παρ'όλα αυτά όμως έχουν χρησιμοποιηθεί ιδιαίτερα έξυπνοι τρόποι για να τεθεί εμπορικό σήμα σε μη συσκευασμένα προϊόντα. Όταν ένας κατασκευαστής δημιουργεί ένα εμπορικό σήμα, θα επιλέξει το σήμα εκείνο το οποίο θα συγκροτείται εύκολα και κατά προτίμηση εκείνο που θα κάνει αντιληπτή την χρήση και λειτουργία του προϊόντος και θα βοηθάει στην προώθησή και πώλησή του. Ο κατασκευαστής πρέπει να προσέξει από την στιγμή που επιλέγει το εμπορικό σήμα να διατηρηθεί η ποιότητα που αντιπροσωπεύει (Γρούιου,2011).

4.2.5. Ποια η χρησιμότητα του brand name στις επιχειρήσεις;

Οι εμπορικές επωνυμίες προσφέρουν νομική προστασία στα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος μέσω πνευματικών δικαιωμάτων. Πιο συγκεκριμένα, προστατεύεται το όνομα του brand μέσω καταχωρημένων εμπορικών σημάτων, οι παραγωγικές διαδικασίες μέσω πατέντων και η συσκευασία μέσω copyright.

Επίσης, για τους ικανοποιημένους πελάτες το brand είναι ταυτόσημο με την ποιότητα, κάτι που τους κάνει να αναγνωρίζουν και να ξαναγοράσουν το προϊόν κάτι ωφέλιμο για την επιχείρηση.

Επιγραμματικά, η επωνυμία ωφελεί μια επιχείρηση ως εξής (Keller,2003):

1. Νομική προστασία των μοναδικών χαρακτηριστικών της
2. Σύνδεση του προϊόντος με μοναδικές έννοιες στο μυαλό των καταναλωτών
3. Σημάδι υψηλής ποιότητας
4. Δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος
5. Πηγή εσόδων

4.2.6. Τα οφέλη ενός ισχυρού brand στην επιχείρηση:

Το brand θεωρείται από πολλούς ως το δεύτερο πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο που έχει μια επιχείρηση, μετά από τους πελάτες της. (Ambler, 2000; Doyle, 2001; Jones, 2005) Η αξία που προσφέρει ένα brand σε μια επιχείρηση αναγνωρίζεται από τα οφέλη της αγοράς τα οποία είναι αποτέλεσμα ενός ισχυρού brand.

Σύμφωνα με τους ερευνητές, τα πιθανά οφέλη ενός ισχυρού brand για μια επιχείρηση είναι τα εξής (Hoeffler and Keller, 2003) :

- Θα βελτιωθεί η αντίληψη που ήδη υπάρχει για την απόδοση του προϊόντος.
- Αύξηση αφοσίωσης πελατών.
- Μικρότερη επιρροή στην επιχείρηση από τις ενέργειες μάρκετινγκ του ανταγωνισμού.
- Μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

- Πιο ελαστικές αντιδράσεις πελατών σε μειώσεις τιμών και ανελαστική αντίδραση σε αυξήσεις τιμών.
- Μεγαλύτερη εμπορική ή ενδιάμεση συνεργασία και υποστήριξη.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας μάρκετινγκ.
- Πρόσθετες ευκαιρίες εξουσιοδότησης και επέκτασης του brand.

4.2.7. Συμβουλές για την δημιουργία επωνυμίας:

Ουσιαστικά, το brand προέρχεται από το ποια είναι η επιχείρησή σας και πως θέλετε οι πιθανοί πελάτες να την αντιλαμβάνονται. Το brand της επιχείρησής θα έχει παρουσία σε κάθε σημείο επαφής της με τους πελάτες σας όπως το προϊόν, την συσκευασία, και το προωθητικό υλικό, για τον λόγο αυτό θα πρέπει να οριστεί σωστά.

Ο ορισμός ενός brand αποτελεί μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία. Απαιτεί την γνώση για την αγορά στην οποία δραστηριοποιείστε, τον σκοπό της επιχείρησής σας, τα οφέλη που προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία σας στους πελάτες και ποιοί είναι οι πελάτες στους οποίους απευθύνεστε.

Για να την γνώση όλων των παραπάνω θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια έρευνα, ώστε η επιχείρηση να αντιληφθεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πιθανών πελατών της.

Η επιχείρηση δεν πρέπει να ξεχνά τα εξής:

- Να επικεντρωθεί στο μήνυμα που μεταφέρει το brand της: Το μήνυμα πρέπει να το ακολουθεί πιστά.
- Να είναι ειλικρινής απέναντι στους πελάτες της: Οι πελάτες δε θα συγχωρέσουν αν άλλα περιγράφονται και άλλα τους προσφέρει το brand.
- Να είναι συνεπής: Αν δεν υπάρχει συνέπεια με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα, οι πελάτες και η κερδοφορία θα την αγνοήσουν.
- Μην ξεχνάτε πως μια αγορά χωρίς brand, είναι σαν άνθρωπος δίχως όνομα!

- Τα αρχικά και τα αρκτικόλεξα δεν μένουν στην μνήμη των πελατών επίσης δεν μεταδίδουν και κάποιο μήνυμα. Πρέπει να δημιουργηθεί κάποιο όνομα και όχι αρχικά στην υπηρεσία που προσφέρεται. “Δώστε στην υπηρεσία ή το προϊόν που προσφέρεται όνομα, όχι απλώς αρχικά.”
- Οι αστείες επωνυμίες δεν είναι ωφέλιμες στην επιχείρηση για τον λόγο πως οι πιθανοί πελάτες δεν λαμβάνουν σοβαρά και δεν μπορούν εμπιστευτούν τις υπηρεσίες ή το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση.” Μην αστειεύεστε με την επωνυμία σας.”
- Οι επωνυμίες οι οποίες περιγράφουν την δραστηριότητα της επιχείρησής είναι αρκετά αόριστες και ξεχνιούνται, δίνουν την εντύπωση πως η επιχείρησή «είναι μία όπως η άλλες». “Οι αόριστες επωνυμίες παραπέμπουν σε αόριστες υπηρεσίες ή προϊόν .”

Συμπερασματικά: Το όραμα της μάρκας πρέπει να εμπνέει τους εργαζόμενους της, να είναι δημιουργικό, μοναδικό και έξυπνο. Το μοντέλο οράματος είναι ένα δομικό πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός οράματος μάρκας με μια οπτική γωνία που το διακρίνει από τους άλλους με διάφορους τρόπους.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεκινάνε προσπαθώντας να αξιοποιήσουν την τοποθέτηση που ήδη υπάρχει για αυτές στην αγορά, και όχι προσπαθώντας να τοποθετήσουν την υπηρεσία τους μέσα σε αυτή. Πρέπει να μεταδίδει κάποιο μήνυμα μέσα από την επωνυμία της. Επίσης πρέπει να χρησιμοποιεί χρώματα στην μάρκα της για την αποτελεσματικότερη αποστήθιση.

4.3. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες και το διαδίκτυο

Το διαδίκτυο δεν είναι απλώς μια νέα τεχνολογική καινοτομία, είναι ένας τύπος τεχνολογικής καινοτομίας που έχει εισχωρήσει τα τελευταία χρόνια στην καθημερινότητά μας. Πλέον έχει γίνει ένα μέρος της ζωής

μας, μας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες, εργαλεία και υπηρεσίες οπουδήποτε κι αν βρισκόμαστε. Είναι ένα μέσω επικοινωνίας σε παγκόσμιο επίπεδο το οποίο είναι γρήγορα και εύκολα προσβάσιμο σχεδόν σε όλους. Τα τελευταία χρόνια η χρήση του διαδικτύου σημειώνει ραγδαία αύξηση. Το διαδίκτυο ευνοεί μορφές οργάνωσης της εργασίας που παλαιότερα φαίνονταν αναποτελεσματικές. Ο μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης με το μεγάλο βαθμό πρωτοβουλίας, φαίνεται να ευνοούν ιδιαίτερα της μικρού μεγέθους επιχειρήσεις όπου διαθέτουν μια ευελιξία, επιχειρηματικές δραστηριότητες αλλά και ανεξάρτητους παραγωγούς, αυτοαπασχολούμενους.

Μέσω του διαδικτύου μια μικρή επιχείρηση έχει πολλά πλεονεκτήματα συγκριτικά με τις μεγάλες, οι οποίες αντιμετωπίζουν δυσκολίες για να προσαρμοστούν και να προχωρήσουν στις αλλαγές που είναι αναγκαίες για την αποτελεσματική αξιοποίηση του διαδικτύου λόγω της αλλαγής των μεθόδων παραγωγής και προτύπων έχουν για αυτού του είδους επιχειρήσεις μεγάλο κόστος, λόγω πως είναι υποχρεωμένα να διατηρεί μεγάλες πάγιες επενδύσεις, όπου η απόσβεση απαιτεί την εκμετάλλευσή τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επίσης, ο εντοπισμός και η εκμετάλλευσή νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων χρειάζεται ένα λιγότερο αυστηρό περιβάλλον, να μπορεί να υπάρχει πειραματισμός και πρωτοβουλία, δηλαδή μια μορφή ελευθερίας που στις μεγάλες επιχειρήσεις δεν συναντάται. Το διαδίκτυο είναι μια διάσταση υπαρκτή όπου δίνει δυνατότητες όσο αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ταυτόχρονα, για να εντοπιστεί κάποια νέα δραστηριότητα, στις μεγάλες επιχειρήσεις απαιτείται η σύνθεση της πληροφορίας και η συγκέντρωση της από τα διάφορα τμήματα και ομάδες όπου είναι διασκορπισμένη, αντίθετα οι μικρές επιχειρήσεις συγκεντρώνουν την πληροφορία από ένα άτομο και συνήθως από τον ίδιο τον επιχειρηματία.

(Μουρδουκούτα Π.,2001)

Υπάρχει μια σειρά από δυνατότητες επιχειρηματικής αξιοποίησης του διαδικτύου, ως μέσο ενημέρωσης των πελατών για τα προϊόντα ή της υπηρεσίες μιας επιχείρησης, μέσα από την δημιουργία μιας σελίδας (website). Ο βασικός στόχος αυτής της προσπάθειας είναι η εξασφάλιση της παρουσίας στο διαδίκτυο και η διευκόλυνση του πελάτη για επικοινωνία και κατανάλωση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.

4.4. Προβολή και προώθηση, ο ρόλος και η διαδικασία επικοινωνίας

Βασικός στόχος των ενεργειών προβολής και προώθησης είναι η γνωστοποίηση της ύπαρξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον καταναλωτή που τελικά ικανοποιεί τις επιθυμίες και ανάγκες του, δηλαδή στους καταναλωτές όπου απευθύνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, με τελικό σκοπό την αγορά τους. Οι ενέργειες που πρέπει να γίνονται από έναν επιχειρηματία για την προσέλκυση του αγοραστικού κοινού είναι τα εξής τρία στάδια, η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και η πώληση (Παναγιώτης Λαμπρόπουλος,2008). Αναλυτικότερα:

Η διαφήμιση, σε όλες τις μορφές και μεθόδους όπου συνεπάγεται, πληρωμένη ή όχι. Πρόκειται για μια μορφή προώθησης και παρουσίασης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αλλά πολλές φορές συμβαίνει και για την προβολή της ίδιας της επιχείρησης. Είναι πολλές φορές η πρώτη εντύπωση για τους πελάτες και αν η επιχείρηση φροντίσει αυτό το στάδιο να γίνει σωστά τότε μπορεί να επωφεληθεί με νέους πελάτες.

Οι δημόσιες σχέσεις, που είναι η διαδικασία όπου ο επιχειρηματίας διατηρεί και αναπτύσσει καλές σχέσεις με το περιβάλλον της επιχείρησης, φτιάχνοντας μια καλή εικόνα για αυτήν. Η στρατηγική των δημόσιων σχέσεων στοχεύει την διαμόρφωση ενός σωστού και πιο ευνοϊκού περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης.

Η πώληση, η οποία είναι μια διαδικασία προφορικής συζήτησης με τον πιθανό πελάτη ή κάποια ομάδα πελατών με τελικό στόχο την πώληση του προϊόντος από την μεριά της επιχείρησης. Η πώληση είναι μια πολύ βασική διαδικασία γιατί μέσω αυτής ο πελάτης μπορεί να ευχαριστηθεί και να μείνει ικανοποιημένος και να ξαναπροτιμήσει την συγκεκριμένη επιχείρηση.

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης βασίζονται στην επικοινωνία και στοχεύουν στην δημιουργία μιας συγκεκριμένης εικόνας για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες όπου προσφέρει στην πλευρά των πελατών της αλλά και των πιθανών πελατών της. Γενικά υπάρχει η αντίληψη κυρίως από μικρούς επιχειρηματίες πως τέτοιου είδους δαπάνες δεν αξίζουν και είναι πεταμένα λεφτά για μια επιχείρηση. Όμως η διαφήμιση και η προώθηση είναι η αρχή, για την σωστή ανάπτυξη της επιχείρησης.

4.4.1. Προωθητικές ενέργειες με στόχο τον τελικό καταναλωτή

Οι προωθητικές ενέργειες για την αύξηση των πωλήσεων στους καταναλωτές έχουν τους εξής στόχους:

- Την προσέλκυση νέου αγοραστικού κοινού για τα εμπορεύματα που διαθέτει η επιχείρηση
- Τη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών του καταστήματος και να μπορέσει να διατηρήσει το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση
- Να μπορεί να ωθήσει τους υπάρχοντες καταναλωτές να αγοράσουν ακόμα μεγαλύτερες ποσότητες εμπορευμάτων από την επιχείρηση
- Την ώθηση των καταναλωτών σε αγορά νέων εμπορευμάτων και υπηρεσιών
- Να ενισχύσει την εικόνα που διαθέτουν τα εμπορεύματα ή τα προϊόντα που προωθεί η επιχείρηση
- Να γίνεται προσπάθεια για εξουδετέρωση των προωθητικών ενεργειών του ανταγωνισμού.
- Οι παραπάνω στόχοι που αναπτύχθηκαν είναι κοινί στόχοι για όλων των ειδών τις επιχειρήσεις .
- Όμως, διαφέρει το εύρος των προωθητικών ενεργειών που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση καθώς υπάρχει μεγάλη απόκλιση στο κόστος των προωθητικών ενεργειών.

4.4.2. Ανοιχτές και κλειστές προωθητικές ενέργειες

Οι προωθητικές ενέργειες που απευθύνονται στους καταναλωτές διαχωρίζονται σε ανοιχτές και κλειστές.

Ανοιχτές είναι οι προωθητικές ενέργειες που απευθύνονται σ' όλους τους καταναλωτές ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Για παράδειγμα η πώληση ενός προϊόντος σε μειωμένη τιμή ή κάποια προσφορά περισσότερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος χωρίς όμως επιβάρυνση στη τιμή. Οι ανοιχτές προωθητικές ενέργειες έχουν μεγάλο κόστος για τον λόγο πως δημιουργούν μεγάλη συμμετοχή των καταναλωτών.

Κλειστές είναι οι προωθητικές ενέργειες που απευθύνονται στους αγοραστές ενός συγκεκριμένου προϊόντος και συνδυάζεται με μια προσφορά. Για παράδειγμα εάν αγοράσει ένα συγκεκριμένο εμπόρευμα θα πάρει, ένα δώρο. Το μειονέκτημα με τις κλειστές προωθητικές ενέργειες είναι πως συνήθως έχουν μικρή ανταπόκριση από τους καταναλωτές, καθώς εκείνοι δεν είναι πρόθυμοι να ανταποκριθούν σε αυτό που προσφέρει η επιχείρηση.

4.4.3. Η παροχή των κινήτρων

Τα κίνητρα των προωθητικών ενεργειών προσφέρονται στην αγορά και στους τελικούς καταναλωτές είτε άμεσα είτε με χρονική καθυστέρηση ή τυχαία.

Με την έννοια άμεση παροχή κινήτρου εννοούμε πως το κίνητρο δίνεται στον αγοραστή τη στιγμή που αγοράζει το προϊόν π.χ. αγορά εφημερίδας με δώρο μια ταινία σε dvd.

Όταν γίνεται παροχή κινήτρου με χρονική υστέρηση εννοούμε πως το κίνητρο δίνεται στους καταναλωτές όχι με την αγορά του προϊόντος αλλά με χρονική καθυστέρηση π.χ. με τη συγκέντρωση ενός αριθμού κουπονιών ο καταναλωτής επωφελείται από μια προσφορά.

Και τέλος με την τυχαία παροχή κινήτρου εννοούμε πως το κίνητρο δίνεται στον καταναλωτή σε μια τυχαία χρονική στιγμή π.χ. η ύπαρξη ενός δώρου σε μια τυχαία συσκευασία προσελκύει τον καταναλωτή να αγοράσει όσο το δυνατόν συχνότερα το συγκεκριμένο προϊόν.

4.4.4. Τα χαρακτηριστικά των πετυχημένων προωθητικών ενεργειών

Βασικά συστατικά στην επιτυχία και στην αποτελεσματικότητα των προωθητικών ενεργειών αποτελούν η πρωτοτυπία, ο βαθμός αποδοχής από τους καταναλωτές, οι διάφορες συνθήκες που επικρατούν τη δεδομένη στιγμή στην αγορά όπως και η χρονική περίοδος. Υπάρχουν, όμως κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου να είναι επιτυχημένες οι προωθητικές ενέργειες, όπου είναι:

1. Άμεσο όφελος: οι συγκεκριμένες προωθητικές ενέργειες που προσφέρουν άμεσα οφέλη στον αγοραστή θεωρούνται οι πιο επιτυχημένες και αυτό συμβαίνει λόγω της μεγάλης συμμετοχής των καταναλωτών.
2. Οικονομικό όφελος: οι προωθητικές ενέργειες, λόγω του οικονομικού οφέλους που απολαμβάνει ο καταναλωτής, είναι αποδοτικότερες από άλλου είδους παροχές όπως για παράδειγμα κουπόνια
3. Γόητρο: οι προωθητικές ενέργειες πρέπει να ενισχύουν το γόητρο του καταναλωτή, χωρίς να τον υποβιβάζουν για παράδειγμα η προσφορά ενός οργάνου μουσικής είναι προτιμότερη από την προσφορά κάποιου είδους ανάγκης με χαμηλό κόστος.
4. Ελάχιστη απασχόληση: το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αποτελεί συστατικό επιτυχίας, καθώς απαιτείται ελάχιστη ή καθόλου συμμετοχή από τους υπόλοιπους.
5. Σωστός χρονισμός: Η κατάλληλη χρονική στιγμή είναι ουσιώδης για την επιτυχία της προώθησης ενός προϊόντος. Για παράδειγμα η προώθηση των καλοκαιρινών ενδυμάτων, πρέπει να γίνεται στην αρχή της καλοκαιρινής περιόδου και όχι στο τέλος της.

4.4.5. Μορφές προωθητικών ενεργειών προς τους τελικούς καταναλωτές

Οι συχνότερες μορφές προωθητικών ενεργειών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις με σκοπό να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι ανάγκες τους είναι:

1. Μείωση τιμής
Η μείωση στη τιμή ενός προϊόντος με ειδική σήμανση, όπως ένα αυτοκόλλητο είναι εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο προσέλκυσης καταναλωτών π.χ. 50 ευρώ φθηνότερα.
2. Προσφορά περισσότερης ποσότητας
Στους καταναλωτές παρέχεται μεγαλύτερη ποσότητα ενός προϊόντος, συνήθως με ειδική σήμανση, π.χ. 25% περισσότερος καφές.
3. Παροχή δώρων
Στη συσκευασία του προϊόντος δίνεται κάποιο δώρο στους καταναλωτές, συνήθως τα δώρα αυτά έχουν εποχιακό χαρακτήρα και είναι παρεμφερή με το προϊόν της επιχείρησης.
4. Πακέτα προσφοράς πολλαπλής συσκευασίας
Σε αυτή τη περίπτωση προσφέρεται στον καταναλωτή ένα προϊόν σε πακέτο που περιλαμβάνει μια ή παραπάνω συσκευασία του ίδιου προϊόντος. Ακόμα, συνηθίζεται να παρέχεται μαζί με το προϊόν ένα πακέτο με άλλου είδους προϊόντα, όπως για παράδειγμα στα 3 πακέτα το 1 δώρο. Τέλος, τις περισσότερες φορές το ένα προϊόν είναι ιδιαίτερα δημοφιλές ενώ το άλλο όχι τόσο δημοφιλές στους καταναλωτές.
5. Εκπτωτικά κουπόνια

Πολλές φορές η επιχείρηση προσφέρει έκπτωτικά κουπόνια για την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος προκειμένου να προσελκύσει πελάτες για παράδειγμα, με το παρόν κουπόνι δίνεται έκπτωση 10 ευρώ σε μια σειρά προϊόντων. Οι τρόποι διανομής των κουπονιών γίνεται συνήθως με τους εξής τρόπους:

- Μέσω ειδικών προωθητηρίων εντός του καταστήματος
- Μέσω ταχυδρομείου
- Μέσω διαδικτύου
- Μέσω διανομής από ατόμων στον δρόμο, την λεγόμενη διανομή «πόρτα - πόρτα»
- Μέσω εφημερίδων ή περιοδικών

Η επιλογή του τρόπου διανομής των κουπονιών από τις επιχειρήσεις εξαρτάται από την οικονομική δυνατότητα των επιχειρήσεων.

6. Συλλογή κουπονιών

Αυτή η επιχειρηματική τακτική συνήθως επιλέγεται από μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ. Όπου ο καταναλωτής μέσα από την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων κερδίζει κουπόνια, έτσι όταν συγκεντρώσει ένα συγκεκριμένο αριθμό κουπονιών παίρνει κάποιο δώρο. Τα κουπόνια αυτά δίνονται συνήθως μέσω του έντυπου τύπου ή εντός των σούπερ-μάρκετ.

7. Παροχές

Οι παροχές αυτές έχουν το χαρακτήρα επιβράβευσης για τους πελάτες ενός καταστήματος οι οποίοι προτιμούν τακτικά ένα συγκεκριμένο κατάστημα για τις αγορές τους, συνήθως έχουν τη μορφή έκπτωσης ή κάποιου δώρου όπως ένα ταξίδι. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη προσφορά των παροχών είναι συνήθως μεγάλα καταστήματα λιανικής πώλησης, και μέσω αυτής της μεθόδου οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την προσέλκυση και ώθηση των πελατών τους σε επαναληπτικές αγορές από το ίδιο κατάστημα.

(Τζωρτζάκης Κ. - Τζωρτζάκη Α. , 1998)

4.5. Η διαφήμιση

Η διαφήμιση μπορεί να οριστεί ως μια τεχνική που επιδιώκει την προσέλκυση και την δημιουργία προσοχής και να κινήσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών για μια επιχείρηση, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει και χρησιμοποιεί για αυτό τον σκοπό διάφορα μέσα (ψυχολογικά) στο σύνολο των πιθανών καταναλωτών. Απευθύνεται στους καταναλωτές και επιδιώκει την πληροφόρηση εκείνων όπου ενδιαφέρονται για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση πριν προβούν στην αγορά, δηλαδή, ως αρχική έννοια η διαφήμιση είναι η μεταβίβαση πληροφοριών. (Παναγιώτης Λαμπρόπουλος, 2008)

4.5.1. Οι στόχοι και τα είδη διαφήμισης

Οι στόχοι της διαφήμισης επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, κάποιοι από τους οποίους είναι η στρατηγική της επιχείρησης, η τοποθέτηση της μάρκας στην αγορά, η αγορά στόχος (target group) κ.α. Ο κάθε διαφημιστικός στόχος απευθύνεται και αφορά ένα συγκεκριμένο επικοινωνιακό εγχείρημα και ένα συγκεκριμένο ποσοστό επιτυχίας που επιδιώκεται σε ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι διάφοροι διαφημιστικοί στόχοι μπορούν να ταξινομηθούν σε κάποιες κατηγορίες σύμφωνα με το εάν έχουν ενημερωτικό σκοπό (πληροφοριακή διαφήμιση), να έχουν μια πειθώ (διαφήμιση πειθούς), να υπενθυμίσουν ένα μήνυμα (υπομνηστική διαφήμιση) ή να ενισχύσουν (ενισχυτική διαφήμιση). Οι στόχοι της διαφήμισης θα πρέπει να να απορρέουν από μια λεπτομερείς ανάλυση της τρέχουσας στρατηγικής

marketing (για παράδειγμα αν η επιχείρηση είναι νέα σε έναν κλάδο, ο βαθμός αποδοχής της μάρκας ενός προϊόντος κ.α.)

Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι της διαφήμισης περιεκτικά είναι:

- Αναγνώριση μάρκας προϊόντος/υπηρεσίας (brand awareness).
- Γνώση μάρκας προϊόντος/υπηρεσίας (brand knowledge).
- Εικόνα μάρκας προϊόντος/υπηρεσίας (brand image).
- Πίστη στην μάρκα του προϊόντος (brand loyalty).
- Επέκταση της αγοράς σε καινούριους πελάτες.
- Ενημέρωση καταναλωτή για προϊόντικούς νεωτερισμούς και βελτιώσεις.
- Εκπαίδευση των καταναλωτών.
- Συντήρηση των πωλήσεων και υπόμνηση-υπενθύμιση μάρκας.
- Ηγετική θέση στην αγορά (market leader).
- Ικανοποίηση του δικτύου διανομής και ευκολότερη προώθηση των προϊόντων από τους πωλητές.

4.5.2. Τα διαφημιστικά μέσα

Η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιήσει αρκετά και διαφορετικά μέσα προκειμένου να επιτύχει τον σκοπό της, ανάλογα φυσικά με τους στόχους της, την αποτελεσματικότητα του μέσου που θα επιλέξει και τα χρήματα τα οποία είναι η επιχείρηση διατεθειμένη να διαθέσει για την συγκεκριμένη προωθητική ενέργεια.

Μερικά από τα μέσα είναι: το ιντερνετ (μέσω διαφημιστικών πινακίδων σε διάφορες άλλες σελίδες τα Banners, διαφημίσεις-κουμπιά τα λεγόμενα Button-ads κλπ), φυλλάδια, αφίσες, ταμπέλες, από εκδήλωση όπου έχει γίνει χορηγός η επιχείρηση (στην διαφήμιση της εκδήλωσης εμφανίζει τους χορηγούς), ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδα, περιοδικά, μεταφορικό μέσο είτε ιδιόκτητο είτε φορτηγό κ.α.

Ο ρόλος των διαφημιστικών μέσων λαμβάνει τις εξής εκφάνσεις:

- Την άμεση ενημέρωση των καταναλωτών και πιθανών πελατών
 - Πολλές φορές την ψυχαγωγία τους
 - Την δημιουργία τάσεων/ συνηθειών (Trends)
 - Προσέγγιση πολλαπλών κοινών στόχων, με διαφορετικές συνήθειες και διαφορετικό προφίλ κατανάλωσης μέσων
 - Παροχή κατάλληλου περιβάλλοντος επικοινωνίας διαφημιζόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (Ζώτος, 2000)
- Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση της χρήσης του διαδικτύου όσο αφορά την ενημέρωση, την ψυχαγωγία, αλλά και στις νέες τάσεις διαφήμισης. Το διαδίκτυο έχει αρχίσει να γίνεται το νέο μέσο επικοινωνίας και πληροφόρησης για το ευρύ κοινό. Το διαδίκτυο καθημερινά αποκτά περισσότερους χρήστες σε όλο τον κόσμο, για αυτό αποτελεί πεδίο εμπορικής εκμετάλλευσής για τις επιχειρήσεις ως μέσο διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων τους. Η ηλεκτρονική διαφήμιση είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα στο χώρο του διαδικτύου. Από τη στιγμή που μπήκε το διαδίκτυο στη ζωή του ανθρώπου οι διαφημίσεις πλέον είναι «ζωντανές» με περιεχόμενο πραγματικά χρήσιμο για το καταναλωτικό κοινό και αυτό οφείλεται στα εξής χαρακτηριστικά του:
- μαζικό μέσο με δυνατότητα προσωπικής/εξατομικευμένης σχέσης
 - δυνατότητα μετάδοσης πολλών πληροφοριών με τη χρήση του υπερκειμένου
 - χαμηλό κόστος μετάδοσης διαφημιστικού μηνύματος και αυξημένη αποτελεσματικότητα
 - ανάδραση και αλληλεπίδραση

4.5.3. Οι Περιορισμοί της Διαφήμισης από Επιχείρηση σε Επιχείρηση

Για να γίνει ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος επικοινωνιών, ο διευθυντής πωλήσεων της επιχείρησης αναμειγνύει όλα τα μέσα επικοινωνίας σε ένα πλήρες πρόγραμμα, χρησιμοποιώντας κάθε μέσο με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε το αποτέλεσμα της διαφήμισης να είναι πιο αποτελεσματικό. Η διαφήμιση της επιχείρησης προφανώς και έχει περιορισμούς. Δεν μπορεί να αντικαταστήσει την αποτελεσματική προσωπική πώληση, αντίθετα θα πρέπει να την συμπληρώνει, να την στηρίζει και να ολοκληρώνει αυτή την προσπάθεια. Με τον ίδιο τρόπο, η προσωπική πώληση της κάθε επιχείρησης είναι περιορισμένη από το κόστος της και δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται για να ενημερώνει ή να διαδίδει πληροφορίες ή εργασίες που μπορούν να γίνουν πολύ καλά με την διαφήμιση. Γενικά, η διαφήμιση από μόνη της δεν έχει την ικανότητα να δημιουργήσει προτίμηση για το προϊόν. Για κάτι τέτοιο απαιτείται επίδειξη, επεξήγηση, και λειτουργικό έλεγχο, η πείθω και η πραγματική αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορούν να εξασφαλιστούν μόνο με την προσωπική πώληση. Η διαφήμιση έχει έναν ρολό υποστήριξης στην δημιουργία πληροφόρησης, στην παροχή πληροφοριών και στην αποκάλυψη σημαντικών παραδειγμάτων για τους πωλητές. Αυτός είναι ο τρόπος που ο διευθυντής πωλήσεων οφείλει να τη χρησιμοποιήσει για να είναι αποτελεσματικός.

4.5.4. Η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης

Καθώς θεωρείται δύσκολο να εκτιμηθούν οι κοινωνικές επιδράσεις μιας διαφημιστικής καμπάνιας, θα γίνει μια προσπάθεια για να προσδιοριστούν τα επιμέρους διαφημιστικά μηνύματα.

Παρόλο που διεξάγονται διάφορες έρευνες αγοράς, στην πλειοψηφία τους είναι αφιερωμένες στην έρευνα πριν την πώληση. Οι έρευνες που γίνονται μετά την πώληση παρουσιάζουν ορισμένες μεθοδολογικές αδυναμίες ίσως γιατί πολλές από αυτές διεξάγονται μέσω συνεντεύξεων που γίνονται υπό τέτοιες συνθήκες που δεν εξασφαλίζουν την αξιοπιστία των απαντήσεων). Επίσης μια διαφήμιση επιτυγχάνει καθώς λαμβάνει υπόψη πως υπάρχει μια αύξηση των πωλήσεων ενός αγαθού μετά από μια αντίστοιχη αύξηση της προβολής του. Φυσικά αυτό δεν ισχύει πάντα και για όλες τις κατηγορίες των προϊόντων, λόγω ότι μερικά προϊόντα αγοράζονται σε μεγάλη ποσότητα ανεξάρτητα από τη προώθησή τους. Οι τεράστιες πωλήσεις ορισμένων μαζικών προϊόντων, όπως τα έτοιμα τρόφιμα, είναι δυνατόν να αποδοθούν τόσο στην επικράτηση των μονοπωλίων όσο και στη διαφήμιση.

4.5.5. Η διαφήμιση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις:

Υπάρχουν δύο είδη διαφήμισης στις επιχειρήσεις αυτές: η διαφήμιση προϊόντος και η διαφήμιση επιχείρησης. Σημαντικό ζήτημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί:

1. Το πόσο συχνά θα πρέπει να διαφημίσει
2. Τι θα πρέπει να διαφημίσει, τις υπηρεσίες που παρέχει ή τα προϊόντα της και ποια κατά προτίμηση προϊόντα έτσι ώστε να πετύχει η διαφήμιση, να διαφημίσει την ίδια την επιχείρηση ή μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει;
3. Που θα πρέπει να διαφημίσει
4. Ποιο μέσο θα πρέπει να χρησιμοποιήσει για να διαφημίσει, προκειμένου να πετύχει μεγαλύτερη και πιο αποτελεσματική προβολή αλλά και να θεωρηθεί από τους πελάτες πιο αξιόπιστη;

Οι σημαντικότεροι μέθοδοι για το προγραμματισμό αυτό μιας διαφημιστικής εκστρατείας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι:

- Προϋπολογισμός των διαφημιστικών δαπανών, γιατί για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πολλές φορές δύσκολο να πραγματοποιήσουν μεγάλα έξοδα σε σύγκριση με τις μεγάλες. Οπότε θα πρέπει να υπολογιστεί το κεφάλαιο που θα δαπανηθεί σε διαφήμιση και να ληφθούν υπόψη και τρόποι και μέσα πιο προσιτά για την επιχείρηση και την οικονομική της κατάσταση.
- Προετοιμασία του διαφημιστικού μηνύματος. Η επιχείρηση θα πρέπει να σκεφτεί και να αποφασίσει τι μήνυμα θέλει να περάσει στους πελάτες της και στους πιθανούς πελάτες προκειμένου να ετοιμάσει ένα διαφημιστικό μήνυμα που να την αντιπροσωπεύει και φυσικά να την κάνει πιο ελκυστική.
- Επιλογή των μέσων διαφήμισης. Θα πρέπει η επιχείρηση να ερευνήσει και να μάθει σε ποιο μέσο θα έχει μεγαλύτερη ανταποκρισιμότητα και θα γίνει πιο αξιόπιστη από τους πιθανούς πελάτες της. Πρέπει να ληφθεί υπόψη πως η κάθε επιχείρηση λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο προσέλκυσης πελατών και έχει διαφορετική επιρροή στο κοινό ανάλογα με το μέσο που θα διαλέξει να διαφοροποιηθεί και φυσικά το μήνυμα που θέλει να προβάλλει.

Φάσεις κατάστρωσης διαφημιστικού σχεδίου για μια επιχείρηση σύμφωνα με τα στάδια της επεξεργασίας της διαφημιστικής στρατηγικής στη σχετική βιβλιογραφία ακολουθούν κυρίως το μοντέλο ανάλυσης του Ph.Kotler και διακρίνονται ως εξής:

- Προσδιορισμός του κοινού- στόχος
- Καθορισμός των στόχων
- Σχεδιασμός του μηνύματος
- Επιλογή μέσου- τρόπου προώθησης του μηνύματος
- Προϋπολογισμός της διαφημιστικής δαπάνης
- Σχεδιασμός του μείγματος μέσων
- Μέτρηση αποτελεσμάτων
- Επίτευξη ολοκληρωμένης στρατηγικής επικοινωνίας (I.M.C)

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

5.1. Η έννοια της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας έχει μια άμεση σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση. Έτσι για να μιλάμε για ποιότητα πρέπει αρχικά να έχουμε πλήρως καθορίσει πιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση. Αρκετές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αποφεύγουν τον προσδιορισμό του προϊόντος τους στη συνολική του διάσταση.

Η έννοια των προϊόν συμπεριλαμβάνει κάθε φορά μια σειρά από χαρακτηριστικά, πολλές φορές διαφορετικό από αυτό που μπορεί ο πελάτης να αντιληφτεί τη στιγμή της αγοράς του. Για παράδειγμα εξετάζοντας δύο επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, που εκ πρώτης όψεως φαίνεται να παρέχουν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία. Αν όμως εστιάσουμε στις παροχές τους θα διαπιστώσουμε ότι μεταξύ τους υπάρχουν αρκετές διαφορές ως προς το προϊόν που προσφέρουν. Ίσως η μια από αυτές μετά την πώληση του προϊόντος παρέχει άμεσο service όταν παρουσιαστεί κάποια βλάβη, κάτι που η άλλη επιχείρηση να μην καλύπτει. Μιλώντας όμως για ποιότητα προϊόντος το πρώτο που πρέπει να εξετάσουμε είναι το συνολικό προϊόν που προσφέρεται στους πελάτες και ποια είναι τα χαρακτηριστικά του.

Έτσι ποιότητα είναι:

- Το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που άπτονται της ικανότητας τους να ικανοποιούν απαιτήσεις (ISO 8402:96).

- Το σύνολο των επιμέρους χαρακτηριστικών της προώθησης, του σχεδιασμού, της κατασκευής και υποστήριξης του προϊόντος και υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία θα ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πελατών κατά τη χρήση τους (Feigenbaum).
- Προϊόν και υπηρεσία κατάλληλα για τη χρήση που προορίζονται (Juran).
- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (Oakland).

Ο τελευταίος ορισμός του (John S. Oakland) θεωρείται αντικειμενικά περισσότερο κατανοητός από τους περισσότερους ανθρώπους. Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό αυτό μπορούμε να λέμε ότι παρέχουμε ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες από τη στιγμή που ικανοποιούμε τις απαιτήσεις των πελατών μας. Ποιες είναι όμως αυτές οι απαιτήσεις;

5.2. Οι απαιτήσεις, η αθέατη πλευρά της ποιότητας

Οι απαιτήσεις των πελατών διακρίνονται σε:

- Αυτές που δηλώνονται από τους πελάτες και σε
- Αυτές που συνήθως δεν αναφέρονται γιατί θεωρούνται δεδομένες.

5.3. Αξιοπιστία προϊόντων

Αξιοπιστία ενός προϊόντος ορίζεται η πιθανότητα να εκτελεί μία συγκεκριμένη λειτουργία σύμφωνα με κάποιες συνθήκες, χωρίς βλάβη για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. (AGREE ,1957). Εάν ένα προϊόν λειτουργούσε χωρίς να του εμφανιζόταν ποτέ κάποια βλάβη, η αξιοπιστία του θα ήταν 100%. Η αξιοπιστία συνδέεται άμεσα με τη ποιότητα των προϊόντων και πολλές φορές οι λέξεις «ποιότητα» και «αξιοπιστία» χρησιμοποιούνται σαν συνώνυμες. Η αξιοπιστία ενός προϊόντος μπορεί να συνδεθεί με παραμέτρους όπως ο Μέσος Χρόνος Μεταξύ Βλαβών του προϊόντος (MTBE).

5.4. Σχεδιασμός της ποιότητας

Η ποιότητα είναι κάτι που μια επιχείρηση πρέπει να σχεδιάσει και να διαχειριστεί με μεγάλη προσοχή. Η δραστηριότητα για τον καθορισμό των προϊόντων που θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. Να γίνει καθορισμός ποιοι είναι οι πελάτες , δηλαδή ποιοί αποδέχονται το προϊόν ή την υπηρεσία.
2. Να γίνει καθορισμός των απαιτήσεων των πελατών (δηλωμένων και προσδοκούμενων).
3. Να γίνει ανάπτυξη προϊόντων με χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών.
4. Να γίνει ανάπτυξη των απαιτούμενων μεθόδων, οι οποίες είναι σε θέση να παράγουν αυτά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
5. Και τέλος να γίνει η υλοποίηση των παραπάνω σχεδίων.

Σύμφωνα με τα βήματα αυτά θα πρέπει να επισημανθεί ότι η έννοια της ποιότητας μπορεί να διαφοροποιηθεί στο πέρασμα του χρόνου. Οι απαιτήσεις που έχει η αγορά μεταβάλλονται σχετικά με γρήγορους ρυθμούς. Για αυτό ο προσδιορισμός της έννοιας της ποιότητας προϊόντος σε κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να αποτελεί συνεχώς θέμα έρευνας και ανασκόπησης και φυσικά ο καλύτερος τρόπος για να προσεγγιστεί η ποιότητα είναι να δούμε το προϊόν που διαθέτουμε με τα μάτια των πελατών μας.

5.5. Πιστοποίηση Ποιότητας και Οργανισμοί

5.5.1. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης γνωστός και ως ISO (International Organization for Standardization) αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης και είναι μια διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που ιδρύθηκε στις 23 Φεβρουαρίου του 1947. Ο οργανισμός παράγει τα παγκόσμια βιομηχανικά και εμπορικά πρότυπα, τα πρότυπα ISO.

Επίσης συμμετέχουν στον ISO μεγάλες εταιρίες και τουλάχιστον ένα σωματείο προτυποποίησης από κάθε κράτος μέλος. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης συνεργάζεται στενά με την Διεθνή Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (International Electrotechnical Commission, IEC), η οποία είναι υπεύθυνη για την προτυποποίηση των ηλεκτρικών συσκευών.

Μία πολύ διαδεδομένη κατηγορία πρότυπων ποιότητας είναι το ISO 9000. Τα πρότυπα που θέτει το ISO 9000 σχετίζονται με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και είναι σχεδιασμένα να βοηθούν τους οργανισμούς να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και άλλων ενδιαφερομένων μερών.

Υπάρχει η δυνατότητα να ληφθούν ανεξάρτητες επιβεβαιώσεις ότι οι οργανισμοί πληρούν τις απαιτήσεις του ISO 9001 από άλλους τρίτους οργανισμούς πιστοποίησης. Περισσότερες από ένα εκατομμύριο παραγωγικές οργανώσεις παγκοσμίως έχουν πιστοποιηθεί ανεξάρτητα κάνοντας το ISO 9001 ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία διαχείρισης στον κόσμο σήμερα.

5.5.2. Η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC)

Η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC) είναι ένας μη κυβερνητικός και μη κερδοσκοπικός οργανισμός τυποποίησης που προετοιμάζει και δημοσιεύει Διεθνή Πρότυπα που αφορούν για όλες τις ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές τεχνολογίες. Αυτά τα πρότυπα της IEC καλύπτουν ένα σύνολο τεχνολογιών από την ηλεκτροπαραγωγή, τη μεταφορά και διανομή των οικιακών συσκευών και εξοπλισμού γραφείου, τις μπαταρίες, τις οπτικές ίνες, τη νανοτεχνολογία, την ηλιακή ενέργεια και τη θαλάσσια ενέργεια κλπ.

Ακόμα η IEC διαχειρίζεται τρία παγκόσμια συστήματα αξιολόγησης που αφορούν την συμμόρφωση του εξοπλισμού, των συστημάτων ή των εξαρτημάτων σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα που θέτει.

Το πεδίο της IEC συμπεριλαμβάνει όλες τις ηλεκτροτεχνολογίες, περιεχομένης της παραγωγής και διανομής ενέργειας, της ηλεκτρονικής, της μαγνητικής και της ηλεκτρομαγνητικής, της ηλεκτροακουστικής, των πολυμέσων και των τηλεπικοινωνιών, καθώς και τους κλάδους όπως είναι η ορολογία και τα σύμβολα, η ηλεκτρομαγνητική συμβατότητα, οι μετρήσεις και οι επιδόσεις, η αξιοπιστία, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη, η ασφάλεια και το περιβάλλον.

5.5.3. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Ανώνυμη Εταιρεία (ΕΛΟΤ Α.Ε.) είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου και ιδρύθηκε με το άρθρο 1 του Νόμου 372/1976, και λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρεία από το 1997. Ο ΕΛΟΤ χρηματοδοτείται από το κράτος, εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης και διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο. Σκοπός του οργανισμού είναι η προαγωγή και εφαρμογή της τυποποίησης και των δραστηριοτήτων που είναι συναφείς και απορρέουν από αυτή.

Ο ΕΛΟΤ δραστηριοποιείται στους τομείς:

Τυποποίηση: Η Τυποποίηση είναι η διαδικασία όπου μέσω εκείνης δημιουργούνται τα Πρότυπα.

Δημιουργούνται πρότυπα για δραστηριότητες, διεργασίες και προϊόντα. Τα προϊόντα μπορεί να είναι υλικά (π.χ. βιομηχανικά προϊόντα), άυλα (π.χ. υπηρεσίες, λογισμικό) ή ένας συνδυασμός αυτών.

Στην Ελλάδα, ο μοναδικός φορέας που είναι υπεύθυνος για την έγκριση, έκδοση και διάθεση των Ελληνικών Προτύπων είναι ο ΕΛΟΤ.

Πιστοποίηση: Ο οργανισμός αναπτύσσει και εφαρμόζει διάφορες διαδικασίες και συστήματα πιστοποίησης με σκοπό την απονομή σημάτων συμμόρφωσης και τη χορήγηση πιστοποιητικών συμμόρφωσης, τα οποία υποδηλώνουν τη συμμόρφωση προϊόντων, υπηρεσιών, διεργασιών, δραστηριοτήτων, οργανισμών, συστημάτων, προσώπων ή ακόμα και έναν συνδυασμό τους με τις απαιτήσεις τυποποιητικών εγγράφων.

Τα σήματα-πιστοποιητικά συμμόρφωσης, τα οποία χορηγούνται από τον ΕΛΟΤ με βάση τις απαιτήσεις Ελληνικών και Ευρωπαϊκών Προτύπων και άλλων τυποποιητικών εγγράφων που εκδίδονται από τους Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς (CEN/CENELEC/ETSI), ονομάζονται Ελληνικά Σήματα Συμμόρφωσης/Ελληνικά Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης και χορηγούνται αποκλειστικά από τον ΕΛΟΤ

Εργαστήρια Δοκιμών : Ο ΕΛΟΤ διαθέτει τα ακόλουθα εργαστήρια δοκιμών:

Το Εργαστήριο Χαμηλής Τάσης, στο οποίο ελέγχονται: οι ηλεκτρικές οικιακές συσκευές τα φωτιστικά το ηλεκτρολογικό υλικό

Το Εργαστήριο Ηλεκτρικών Καλωδίων, στο οποίο ελέγχονται: Τα ηλεκτρικά καλώδια χαμηλής τάσης έως 1000V

Το Εργαστήριο Παιδικών Παιχνιδιών, στο οποίο ελέγχονται: τα παιδικά παιχνίδια

Το Εργαστήριο Ελέγχου Πολυμερών και Ελαστικών, στο οποίο ελέγχονται: οι πλαστικοί σωλήνες και εξαρτήματα από PVC, PE, PEX, PP και PB τα προϊόντα πλαστικών και ελαστικών.

Πληροφόρηση-Εκπαίδευση: Ο ΕΛΟΤ διοργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια σύμφωνα με απαιτήσεις που καθορίζονται από επιχειρήσεις, φορείς, οργανισμούς κλπ. Η θεματολογία των σεμιναρίων αυτών σχετίζεται με την Τυποποίηση, την Πιστοποίηση, τις Δοκιμές, την Ποιότητα και συναφή με αυτές αντικείμενα και είναι ανοικτά προς το κοινό ή ενδοεπιχειρησιακά.

5.5.4. Six Sigma

Το Six Sigma είναι μια στρατηγική διαχείρισης των επιχειρήσεων που στις αρχές την χρησιμοποίησε και την ανέπτυξε η Motorola, ΗΠΑ το 1986. Πλέον χρησιμοποιείται ευρέως σε πολλούς τομείς της βιομηχανίας.

Το Six Sigma έχει ως σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα των αποτελεσμάτων της διαδικασίας με τον εντοπισμό και την καταπολέμηση των αιτίων των σφαλμάτων και την ελαχιστοποίηση της μη ομοιογένειας στην παραγωγή και τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Χρησιμοποιεί ένα σύνολο μεθόδων διαχείρισης ποιότητας, όπως των στατιστικών μεθόδων, και δημιουργεί μια ομάδα επιτροπή ατόμων μέσα στην οργάνωση οι οποίοι είναι ειδικοί ως προς αυτές τις μεθόδους. Τα έργα του Six Sigma που επιτυγχάνονται μέσα σε έναν οργανισμό ακολουθεί μια καθορισμένη σειρά από βήματα και έχει ποσοτικούς οικονομικούς στόχους (μείωση του κόστους ή αύξηση κερδών).

Ο όρος Six Sigma προέρχεται από ορολογία που σχετίζεται με την παρασκευή προϊόντων, συγκεκριμένα από όρους που συνδέονται με τη στατιστική μοντελοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών. Η αποτελεσματικότητα μίας παραγωγικής διαδικασίας μπορεί να περιγραφεί με μία ταξινόμηση «σίγμα» που υποδεικνύει την απόδοσή του, ή το ποσοστό των σωστών προϊόντων που κατασκευάζονται. Μια διαδικασία «έξι σίγμα» είναι εκείνη κατά την οποία ουσιαστικά το 100% των παραγόμενων προϊόντων αναμένεται να είναι στατιστικά απαλλαγμένο από ελαττώματα (3,4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο). Η Motorola έχει θέσει ως στόχο τα «έξι σίγμα» για όλες τις κατασκευαστικές της δραστηριότητες, και αυτός ο στόχος έγινε συνώνυμο για τις πρακτικές διαχείρισης και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την επίτευξή του.

Ο Subir Chowdhury στο βιβλίο του *The Power of Six Sigma* δίνει έμφαση στην δημιουργία νέων, πιο αποτελεσματικών τρόπων σχεδιασμού παραγωγής από τους υπάρχοντες και υποστηρίζει ότι ορθότερος

τρόπος είναι ο σχεδιασμός μιας παραγωγικής διαδικασίας από την αρχή σε αντίθεση με τη διόρθωση ή προσαρμογή προϋπαρχόντων διαδικασιών.

Ο Philip B. Crosby υποστήριξε ότι ένα λάθος που κάνουν πολλοί μάνατζερ είναι ότι συγχέουν τις λειτουργικές πτυχές που αφορούν στην ποιότητα και δίνει τους εξής ορισμούς για κάθε μια:

5.5.4.1. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Quality Management) είναι μια φιλοσοφία, μια συλλογή εννοιών που καθιερώνουν το στυλ της διαχείρισης και της πολιτικής ενός οργανισμού. Όταν η διοίκηση μιας επιχείρησης λειτουργεί αρμονικά με την έννοια της διαχείρισης της ποιότητας, τότε ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει χρήσιμα συστήματα. Για την εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας θα πρέπει να δημιουργηθεί σκοπίμως ένα περιβάλλον στο οποίο όλες οι συναλλαγές ολοκληρώνονται επιτυχώς κάθε φορά, και οι σχέσεις που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, με τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους πελάτες είναι υγιείς.

5.5.4.2. Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Quality Assurance) είναι η εργασιακή πειθαρχία, μια συλλογή διαδικασιών στην οποία καταγράφονται όλα τα καθήκοντα των εργαζομένων. Σκοπός της είναι η οργάνωση όλων των πληροφοριών που απαιτούνται για τη συγκρότηση της παραγωγικής διαδικασίας που πρόκειται να ακολουθήσει. Παραδείγματα αυτών των πληροφοριών είναι το ISO-9000, το MIL-Q-9858, τα κριτήρια Baldrige Award και το TQM. Υπάρχουν όμως και υπεύθυνοι που πιστεύουν ότι η δημιουργία ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας εξασφαλίζει και τη διαχείριση της ποιότητας. Με αυτή τη λογική θα ήταν σαν να λέγαμε ότι η κατοχή ενός διπλώματος οδήγησης συνεπάγεται έναν καλό οδηγό.

5.5.4.3. Ο ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (Quality Control) είναι μια επιστημονική διαδικασία μέτρησης, η συλλογή των στατιστικών στοιχείων που έχουν ως ικανότητα την αξιολόγηση για τη συμμόρφωση του έργου με δειγματοληψία κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Σκοπός αυτού είναι να επιτρέπει την συνεχής αξιολόγηση του έργου που βρίσκεται σε εξέλιξη, έτσι ώστε να μην προκύπτει ελαττωματική παραγωγή.

5.5.4.4. Η ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (Statistical Process Control, SPC) είναι μία διαδικασία μέτρησης με πραγματικούς όρους για την συγκέντρωση των αριθμητικών δεδομένων. Το κοντέρ σε ένα αυτοκίνητο είναι σαν ένα διάγραμμα SPC. Αν τοποθετούσαμε σε αυτό ελάχιστη και μέγιστη ταχύτητα, θα είχαμε ένα γράφημα πλήρες. Όταν είμαστε εκτός ορίων τότε έχουμε ελαττωματική παραγωγή. Η διοίκηση πρέπει να μάθει να αναγνωρίζει τα σήματα της Στατιστικής Επεξεργασίας Ελέγχου και να λαμβάνει προληπτικά μέτρα μετά από τα συμπεράσματά της.

5.5.4.5. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (Appraisal) αφορά στους ελέγχους, στη συλλογή παρατηρήσεων σχετικά με τη μέτρηση της πληρότητας. Κατά την παραγωγική διαδικασία η αξιολόγηση γίνεται αντιληπτή όταν βλέπουμε ανθρώπους να εξετάζουν τα προϊόντα. Στη διοίκηση η αξιολόγηση συμβαίνει συνεχώς, αλλά δεν μπορεί να παρατηρηθεί και για αυτό δεν μπορεί να επισημοποιηθεί όπως θα έπρεπε.

5.6. Μέθοδοι βελτίωσης της ποιότητας

Ο P. Crosby επινόησε ένα πρόγραμμα δεκατεσσάρων βημάτων που αφορούν σε μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας σε ένα παραγωγικό οργανισμό. Τα βήματα συνοπτικά είναι τα εξής:

Δέσμευση της διοίκησης (management commitment): Η ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης η οποία θα πρέπει να καθορίζει τη σχετική πολιτική.

Οργάνωση της Ομάδας Έργου Βελτίωσης της Ποιότητας (Quality Improvement Team, QIT): Η ομάδα περιλαμβάνει το Γενικό Διευθυντή και εκπροσώπους από κάθε τμήμα, η καθημερινή λειτουργία του προγράμματος επιβλέπεται από έναν ειδικό για την ποιότητα (quality manager).

Μέτρηση της ποιότητας (Quality Measures): Γίνεται η πραγματοποίηση κατάλληλων μετρήσεων σύμφωνα με το είδος της δραστηριότητας με σκοπό τον εντοπισμό των περιοχών που μπορούν να βελτιωθούν.

Κόστος Ποιότητας (Cost of Quality): Κόστος προσαρμογής: Το κόστος που καταβάλλεται για να επιτευχθούν οι στόχοι του προγράμματος (π.χ. κόστος για πρόληψη σφαλμάτων, κατάλληλου εξοπλισμού κλπ.)

Κόστος μη προσαρμογής: Το κόστος που προκύπτει από τα σφάλματα (π.χ. επιστροφές, αποζημιώσεις, δυσφήμιση της εταιρίας κλπ.)

Επίγνωση (Quality Awareness): Το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει τις διαδικασίες που το αφορούν και να έχει επίγνωση σχετικά με το σχετικό κόστος προσαρμογής και μη προσαρμογής.

Διορθωτικές Ενέργειες (Corrective Action): Αυτές παίρνονται ως συνέπεια των βημάτων 3 και 4 μετά από συσκέψεις που γίνονται ή σε ειδικές περιπτώσεις από ειδικές ομάδες (task groups).

Σχεδιασμός Μηδενικών Σφαλμάτων (Zero Defects Planning): Προσέγγιση της ιδανικής λειτουργίας με την καθιέρωση «ψευδοστόχων» μηδενικού σφάλματος.

Εκπαίδευση Υπευθύνων (Supervisor Training): Όλα τα στελέχη περνούν από μια εκπαίδευση (initial training) στις μεθόδους ποιότητας και συμμετέχουν σε επιστημονικές συναντήσεις (work shops) για να την πραγματοποίηση του τρόπου εφαρμογής του προγράμματος .

Μέρα Μηδενικών Σφαλμάτων (Zero Defects Day): Σχεδόν μετά από ένα χρόνο μετά την έναρξη του προγράμματος γίνεται απολογισμός, καθορίζονται οι επακόλουθες ενέργειες και προσεγγίζονται οι στόχοι μηδενικών σφαλμάτων.

Καθορισμός Στόχων (Goal Setting): Ορίζονται οι ατομικοί και ομαδικοί στόχοι των εμπλεκόμενων.

Διόρθωση Σφαλμάτων (Error Cause Removal): Διατυπώνονται εγγράφως οι αιτίες σφαλμάτων για τον προσδιορισμό των διορθωτικών ενεργειών.

Αναγνώριση (Recognition): Δίνεται χρηματική αμοιβή ή και δημόσια αναγνώριση σε εκείνους που κατάφεραν και επίτευξαν τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους ή όπου είχαν εξαιρετικές επιδόσεις.

Συμβούλιο Ποιότητας (Quality Council): Οι υπεύθυνοι σε θέματα ποιότητας και οι επικεφαλές των ομάδων ανταλλάσσουν γνώσεις και εμπειρίες και συζητούν τυχόν προβλήματα.

Ξανά από την αρχή (Do it Over Again): Επαναλαμβάνονται όλα τα παραπάνω βήματα συνήθως κάθε 18 μήνες μετά από την έναρξη του προγράμματος.

Επίσης σύμφωνα με τον Juran όπου έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα ως προς τη διαχείριση της ποιότητας, καθώς επίσης στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση διευθυντικών στελεχών.

Όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα για χρήση σε όρους σχεδιασμού, διαθεσιμότητας, συμμόρφωσης, ασφάλειας στο τομέα χρήσης του προϊόντος. Εστίασε στην διοίκηση από πάνω προς τα κάτω (top – down management) και σε τεχνικές μεθόδους με εστίαση στις μετρήσεις.

Δύο άλλοι ορισμοί που έδωσε για την ποιότητα είναι:

- Αυξημένος αριθμός χαρακτηριστικών που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.
- Λιγότερα ελαττώματα.

Για την επίτευξη της ποιότητας θα πρέπει αρχικά να καθοριστεί το όραμα, οι πολιτικές και οι στόχοι της επιχείρησης. Η μετατροπή των στόχων αυτών σε αποτελέσματα γίνεται μέσω τριών διαχειριστικών διαδικασιών που ονομάζεται Τριλογία του Juran (The Juran Trilogy) όπου είναι:

Σχεδιασμός Ποιότητας (Quality Planning): Είναι η δομημένη διαδικασία για το σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται σε νέους επαναστατικούς στόχους που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Τα βήματα του σχεδιασμού ποιότητας είναι τα εξής:

1. Καθιέρωση του σχεδίου

2. Προσδιορισμός των πελατών
3. Εύρεση και κατανόηση των αναγκών των πελατών
4. Ανάπτυξη του προϊόντος
5. Ανάπτυξη της διαδικασίας
6. Ανάπτυξη και εφαρμογή των ελέγχων

Έλεγχος ποιότητας (Quality Control): Είναι η καθολική διαχειριστική διαδικασία που αφορά τη διεξαγωγή ενεργειών προκειμένου να υπάρξει η σταθερότητα, στην πρόληψη δύσκολων αλλαγών και στη "διατήρηση του status quo". Ο έλεγχος ποιότητας μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί ως την διαδικασία για τη επίτευξη των καθορισμένων στόχων με την αξιολόγηση και σύγκριση των πραγματικών επιδόσεων και των επιδόσεων που είναι προγραμματισμένοι να συμβούν και την ανάληψη δράσης για τη διαφορά που προκύπτει. Τα βήματα για τον έλεγχο της ποιότητας είναι τα εξής:

1. Επιλογή του αντικειμένου προς έλεγχο
2. Καθιέρωση μέτρησης
3. Καθιέρωση των προτύπων απόδοσης
4. Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης
5. Σύγκριση με τα πρότυπα (αξιολόγηση της διαφοράς)
6. Λήψη μέτρων για τη διαφορά που προκύπτει

Βελτίωσης Ποιότητας (Quality Improvement): Είναι η διαδικασία όπου γίνεται δημιουργία καινούργιων επιπέδων επιδόσεων για να μειωθεί και εξαφανιστεί η σπατάλη και των ελαττωματικών προϊόντων ώστε να μειωθεί το κόστος που προκύπτει ως αποτέλεσμα της κακής ποιότητας. Η διαδικασία για τη βελτίωση της ποιότητας είναι η εξής:

Παροχή πόρων, εκπαίδευσης και κινήτρων στο προσωπικό έτσι ώστε να μπορεί να προκύψει:

- διάγνωση των αιτιών
- ενεργοποίηση διορθωτικών μέσων
- θέσπιση ελέγχου για τη διατήρηση των κερδών

5.7. Τα επώνυμα προϊόντα και η εγγύηση τους

Από την πλευρά των καταναλωτών, τα επώνυμα προϊόντα είναι μία εγγύηση. Τίποτα δεν μπορεί να αποζημιώσει έναν πελάτη για το χρόνο που σπατάλησε και την δυσχερή θέση που βρίσκεται από κάποιο πρόβλημα ή από την ανάγκη του για να διεκδικήσει το δίκιο του. Έτσι, τα επώνυμα προϊόντα υπερτερούν γιατί ισοδυναμούν σχεδόν με εγγύηση πώς καλύπτουν την αναμενόμενη ποιότητα που περιμένουν οι πελάτες και δεν θα τρέχουν να διεκδικήσουν το δίκιο τους. Οι υπηρεσίες οι οποίες έχουν τη μεγαλύτερη ζήτηση είναι αυτές που κρατούν τις υποσχέσεις τους. Η αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών αυξάνεται ή μειώνεται ανάλογα με την ακεραιότητα που διαθέτει η επιχείρηση. Μία κακή εμπειρία αρκεί για ώστε μία επιχείρηση να χάσει την εμπιστοσύνη των πελατών από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει. Έτσι, όταν υπάρξει κάποιος δυσαρεστημένος πελάτης, το αρνητικό μήνυμα για την επιχείρηση θα διαδοθεί από τον ένα στον άλλο.

Επίσης, μια επιχείρηση πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες της, αυτό που θα την βοηθήσουν για μακροχρόνια επιτυχία είναι η ακεραιότητα των ανθρώπων της.

ΈΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

6.1. Στρατηγικός σκοπός επιχειρήσεων

Λέγοντας *στρατηγικό σκοπό* εννοούμε την απόφαση που προσδιορίζει τη θέση του οργανισμού στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Κύριος σύνδεσμος με την στρατηγική των επιχειρήσεων είναι οι *ομάδες διακύβευσης συμφερόντων* (προσωπικό, μέτοχοι, κοινωνικές ομάδες). Οι επιδράσεις των ομάδων αυτών σε συνδυασμό με το περιεχόμενο του στρατηγικού σκοπού μιας επιχείρησης συνιστούν την *οργανωσιακή κουλτούρα* της. Η επίδραση της κουλτούρας είναι σημαντική για έναν οργανισμό, λόγω της σωστής διαχείρισής της επηρεάζεται και ο στρατηγικός σκοπός της. Όσο κι αν η διαδικασία είναι δύσκολη για την ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας έτσι και η αλλαγή της, είναι καθοριστική για κάθε επιχείρηση που προσπαθεί να προσαρμοστεί στα σύγχρονα δεδομένα της εποχής. Η ανάγκη για βιωσιμότητα είναι ο αρχικός στόχος κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Για να θεωρηθεί μια επιχείρηση βιώσιμη, πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξει μια ανταγωνιστική στρατηγική στην οποία υπάρχει μια μεθοδολογία διατήρησης του *ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που εφαρμόζονται όπως της τιμής των παραγόμενων προϊόντων, όπως η διατήρηση του πλεονεκτήματος, όπως της διαφοροποίησης σε επίπεδο αγοράς, με την εξασφάλιση μονοπωλιακής εκμετάλλευσης (εισαγωγής, επεξεργασίας, διάθεσης) συγκεκριμένων προϊόντων (*στρατηγικό κλείδωμα*).

6.2. Ο ρόλος του μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι γενικές αρχές του μάρκετινγκ είναι εφαρμόσιμες τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Όσο αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπάρχει ένας προβληματισμός πως τα τελευταία χρόνια οι τεχνικές του μάρκετινγκ που υιοθετούν η πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αφορά κυρίως το διαδικτυακό μάρκετινγκ και το ηλεκτρονικό εμπόριο (Siu and Kirby, 1998).

Παρόλα αυτά το ιδιαίτερο περιβάλλον και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν ως αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση του μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στις μεγάλες επιχειρήσεις, το λεγόμενο συμβατικό μάρκετινγκ. Αυτά τα χαρακτηριστικά αναφέρονται στην έλλειψη χρηματοδοτικών πόρων, στην ιδιαιτερότητα του τρόπου διοίκησης (management style) των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στην έλλειψη υψηλά εξειδικευμένων στελεχών του μάρκετινγκ και στην περιορισμένη επιρροή τους στην αγορά. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ένα συχνό φαινόμενο που παρατηρείται του ιδιοκτήτη, ο οποίος συνήθως δεν έχει καθόλου γνώση περί μάρκετινγκ ή η γνώση του χαρακτηρίζεται ως ανεπαρκής. Επιπλέον, η έλλειψη χρηματοδοτικών ικανοτήτων αναγκάζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλές φορές να μην εφαρμόζουν κάποια τεχνική του μάρκετινγκ ή να εφαρμόζουν αρκετά απλές τεχνικές. Έτσι το μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις βασίζεται κυρίως στην τύχη και έχει συνήθως μία άτυπη μορφή (Gilmore, et.al, 1985).

6.3. Τα στάδια ανάπτυξης του μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η μελέτη των τεχνικών του μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να αναλυθεί με βάση τον τρόπο μεγέθυνσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η σημαντικότητα του μάρκετινγκ αυξάνεται καθώς η μικρομεσαία επιχείρηση περνάει από τα τέσσερα διαδοχικά στάδια μεγέθυνσής της όπου είναι (Carson, 1985):

(α) Η αρχική δραστηριότητα του μάρκετινγκ: η ίδρυση μίας νέας μικρομεσαίας επιχείρησης έχει σαν αποτέλεσμα οι όποιες στρατηγικές και τεχνικές μάρκετινγκ εφαρμόζονται να είναι αυστηρά προσανατολισμένες στην παραγωγή, δηλαδή κυρίως στην ποιότητα του προϊόντος. Ως αποτέλεσμα ο τομέας των πωλήσεων θεωρείται δευτερευούσης σημασίας από τους ιδιοκτήτες αυτών των επιχειρήσεων. Επομένως, σε αυτό το αρχικό στάδιο ανάπτυξης πολλές φορές δεν εφαρμόζεται καμία τεχνική του μάρκετινγκ, ή αυτές που εφαρμόζονται θεωρούνται πρωτόγονες.

(β) Η ενστικτώδης αντίδραση των πωλήσεων: καθώς η μικρομεσαία επιχείρηση αρχίζει να μεγαθύνεται αποκτώντας περισσότερους πελάτες και διευρύνοντας τις πωλήσεις σε περισσότερες αγορές, δημιουργείται η ανάγκη να εφαρμοστούν κάποιες στρατηγικές του μάρκετινγκ όσο αφορά τις πωλήσεις. Αυτές συνήθως αφορούν πολιτικές προώθησης του προϊόντος μέσω της εκτύπωσης διαφημιστικών φυλλαδίων. Αυτό, όμως, που πρέπει να επισημανθεί είναι πως αυτή η προώθηση δεν πραγματοποιείται με οργανωμένο και βασισμένο τρόπο πάνω στο επιστημονικό μάρκετινγκ, αλλά κυρίως αποτελεί ενστικτώδη αντίδραση του ιδιοκτήτη της μικρομεσαίας επιχείρησης να προσελκύσει όλο και περισσότερους πελάτες.

(γ) Η προσέγγιση του μάρκετινγκ: καθώς η μικρομεσαία επιχείρηση περνάει από το τρίτο διαδοχικό στάδιο της ανάπτυξής της, οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζει μπορεί να αυξάνονται σε όρους ποιοτικούς, η ποιοτική διάσταση όμως αυτών παραμένει η ίδια. Ο ιδιοκτήτης, έχοντας ανεπαρκή γνώση του μάρκετινγκ, συνεχίζει μέσω επιπόλαιων και λάθος ενεργειών να εφαρμόζει πρωτόγονες τακτικές προώθησης του προϊόντος του, κυρίως μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων και μερικών τυποποιημένων προωθητικών επιστολών. Ως στόχος του είναι η προσέλκυση ενός ικανοποιητικού αριθμού πελατών για τα δικά του δεδομένα.

(δ) Η ενσωμάτωση του μάρκετινγκ: όσο η μικρομεσαία επιχείρηση περνάει στο τελευταίο στάδιο ανάπτυξής της (όπου μετά από αυτό παύει να χαρακτηρίζεται ως μικρομεσαία) το μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί αρχίζει να προσομοιάζει με αυτών που εφαρμόζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Αρχίζει δηλαδή να αποκτά όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός επαγγελματικού και επιστημονικού μάρκετινγκ. Ελάχιστες μικρομεσαίες επιχειρήσεις καταφέρνουν να φτάσουν στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο ανάπτυξής τους. Το αποτέλεσμα είναι να παραμένει ο γενικός κανόνας που θέλει το οποίο μάρκετινγκ εφαρμόζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να χαρακτηρίζεται ως «πρωτόγονο», σπασμωδικό, μη οργανωμένο στην απειρία του ιδιοκτήτη, σίγουρα μη επαγγελματικό και μη επιστημονικό.

6.4. Η χρησιμότητα του marketing plan

Το **Marketing Plan** είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία του Marketing. Είναι σημαντικό και απαραίτητο, ώστε μια επιχείρηση να λάβει υπόψιν της μια σειρά απαραίτητων παραμέτρων και να χαράξει μια σωστή στρατηγική προκειμένου να μειώσει το ρίσκο της δουλειάς της.

Η δυναμική και η πολυπλοκότητα των νέων επιχειρήσεων, η ανταγωνιστικότητα του κλάδου και η συνεχόμενη μείωση του ποσοστού κέρδους είναι μερικοί από τους λόγους όπου το πλάνο μάρκετινγκ γίνεται καθημερινά όλο και πιο αναγκαίο για τις επιχειρήσεις.

Μέσου του πλάνου επιτυγχάνεται η αποφυγή της οικονομικής χρεοκοπίας, δημιουργούνται κίνητρα και στόχοι καθώς και έχει επιρροή και στην καλύτερευση της εσωτερικής επικοινωνίας.

Με το πλάνο μάρκετινγκ μια επιχείρηση καταφέρνει να:

- Αξιολογήσει τις πραγματικές της δυνατότητες μέσα στο περιβάλλον της αγοράς
- Να αξιολογήσει τις δυνάμεις της και αδυναμίες της
- Να μπορέσει να κατανοήσει και να κατατάξει τις ομάδες κοινού στις οποίες έχει ως σκοπό να προσφέρει τις υπηρεσίες της.

- Να επιτύχει να έχει την κατάλληλη τοποθέτηση στην αγορά
- Να μπορέσει να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της και να βελτιώσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, ακόμα και να αναπτύξει νέες δραστηριότητες.
- Να προσδιορίζει και να μπορεί να αξιολογεί με ακρίβεια τη στρατηγική και τις τακτικές για την διαρκή ανάπτυξή της.
- Να δημιουργεί μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό.

Παρ' όλα τα παραπάνω οφέλη, πολλές εταιρείες και επιχειρήσεις δεν έχουν πλάνο μάρκετινγκ, γιατί ορισμένες από αυτές θεωρούν πως δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για σχεδιασμό πλάνου ή γιατί προτιμούν τους γρήγορους υπολογισμούς (Μπαζιώνης Α' Μέρος, 2010).

6.5. Δημιουργία marketing plan

Η κατασκευή ενός ολοκληρωμένου Marketing Plan αποτελείται από 5 στάδια, αναλυτικότερα:

1. Περιγραφή στρατηγικού πλαισίου αναφοράς

Πρέπει να συγκεντρώθει και να καταγράψει όλη την πληροφορία που θα απαντά στα εξής ερωτήματα: Ποιά είναι η επιχείρηση; Ποιά είναι η αποστολή, η φιλοσοφία και το όραμα της; Ποιά είναι τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα; Ποιό είναι το προϊόν ή η υπηρεσία για το οποίο γίνεται το Marketing Plan; Ποιοί είναι οι επιχειρηματικοί στόχοι για τη συγκεκριμένη γραμμή προϊόντος;

2. Περιγραφή παρούσας κατάστασης

Σε αυτό το στάδιο απαιτείται η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται. Το στάδιο αυτό παρέχει πλούσια πληροφορία, που θα βοηθήσει να γίνουν αντιληπτές τόσο οι δυνατότητες της επιχείρησης αλλά και το σύνολό της αγοράς.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να περιλαμβάνει την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει και τους τομείς δραστηριοποίησης της. Ακόμα, κάτι που είναι σημαντικό να καταγράφεται είναι η οικονομική κατάσταση της εταιρίας, ο τρόπος που είναι δομημένη μέσω οργανογράμματος, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και πωλήσεων της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια και οι παραγωγικές δυνατότητες της επιχείρησης.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ανάλυση του οικονομικού, πολιτιστικού, νομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος (ανάλυση PEST). Στο συγκεκριμένο στάδιο θα πρέπει να αναλυθούν οι τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των πελατών, των ανταγωνιστών και των ενδιαμέσων (ή δικτύων διανομής).

Για την ολοκλήρωση αυτής της φάσης είναι η εκτίμηση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών και η απεικόνιση αυτών μέσω της SWOT ανάλυσης.

3. Καθορισμός στόχων και στρατηγικών Marketing

Τα βασικά στοιχεία που πρέπει να καθορίσετε και συνθέτουν μια στρατηγική Marketing είναι τα εξής: Στόχοι Marketing: Οι στόχοι πρέπει να είναι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound).

Τμηματοποίηση: Να επιλεχτούν με προσοχή τα τμήματα πελατών στα οποία πρέπει να απευθυνθεί η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους SMART στόχους της.

Καθορισμός positioning: Πως η επιχείρηση θα ήθελε οι πελάτες της να διαφοροποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία της στο μυαλό τους; Πολύ σημαντικό είναι πως το positioning θα πρέπει να συνδέεται με ένα slogan το οποίο θα το υποστηρίξει!

Στρατηγική marketing Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει την στρατηγική που ταιριάζει καλύτερα με την εταιρική φιλοσοφία της, τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους και τους στόχους που έχουν τεθεί. π.χ. ηγεσία κόστους, διαφοροποίησης κ.α.

4. Πρόγραμμα δράσης

Θα πρέπει να γίνει ο καθορισμός των τεσσάρων P's (Product, Price, Place, Promotion). Επομένως, εδώ θα πρέπει να καταγράφει ακριβώς το ποιο είναι το προϊόν, σε ποιά τιμή θα διατεθεί στην αγορά, πώς θα διανεμηθεί στους πελάτες και με ποιές ενέργειες προώθησης θα το υποστηρίξει η επιχείρηση.

Όσο πιο αναλυτικό είναι αυτό το στάδιο, τόσο πιο αποτελεσματικό θα είναι και το Marketing Plan της επιχείρησης. Ασφαλώς, στον καθορισμό των τακτικών του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει πάντα να έχει ως πυξίδα η επιχείρηση τους στόχους που έχει θέσει!

Στο συγκεκριμένο στάδιο πρέπει να γίνεται και ο καθορισμός του προϋπολογισμού αλλά και το χρονοδιάγραμμα των ενεργειών της.

5. Υλοποίηση, παρακολούθηση και έλεγχος προγράμματος δράσης

6.6. Στρατηγικές ανταγωνισμού

Η στρατηγική είναι ο τρόπος που οι μικρομεσαία επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Η στρατηγική δηλαδή αποτελεί τη γενική πορεία που σύμφωνα με την οποία θα επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι το χρονικό διάστημα, τα μέσα και την κατανομή των πόρων που θα χρειαστούν προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι. Υπάρχουν στην βιβλιογραφία αρκετοί τύποι στρατηγικών, όμως έχουν αναλυθεί παρακάτω οι στρατηγικές του Porter (1980) όπου τις συμπεριέλαβε σε τρεις γενικούς τύπους όπου είναι πιο κατανοητά για την δημιουργία και ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης. Τα κριτήρια που χρησιμοποίησε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπου σύμφωνα με αυτό μία επιχείρηση έχει την δυνατότητα να ανταγωνίζεται και το εύρος της αγοράς. (Μπουράντας, 2002)

6.6.1. Η στρατηγική ηγεσία κόστους έχει την έννοια πως η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλη την έκταση της αγοράς, δηλαδή η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει το κόστος και τις τιμές των προϊόντων της σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της προκειμένου να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και με αυτό τον τρόπο να γίνει πιο ανταγωνιστική.

6.6.2. Η στρατηγική διαφοροποίησης έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε όλη την έκταση της αγοράς προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες με μεθόδους, γνωρίσματα και τεχνογνωσία τα οποία ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και με αυτό τον τρόπο είναι διατεθειμένος να δεχθεί υψηλότερες τιμές αφού λόγω διαφορετικότητας δεν συγκρίνει τις τιμές με αυτές των ανταγωνιστών. Δηλαδή η επιχείρηση επικεντρώνεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και στην καλλιέργειά τους σε θέματα ποιότητας, τεχνολογίας, εξυπηρέτησης, κλπ, προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της.

6.6.3. Η στρατηγική εστίασης: Με την στρατηγική εστίασης η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς προκειμένου να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (εστίαση με ηγεσία κόστους) είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (εστίαση με διαφοροποίηση).

Παρακάτω φαίνονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter:

	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ		
		ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΥΡΟΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
	ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

(Porter M., (1980) Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free press)

Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική της επιχείρησης εκφράζει ιδιαίτερα σημαντικές επιλογές που προσδιορίζουν σε μακροπρόθεσμο βαθμό την πορεία της, την κατανομή των πόρων της και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Για να γίνει πιο κατανοητό, η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να διακριθεί σε γενική στρατηγική ή στρατηγική ανάπτυξης και στρατηγική ανταγωνισμού (Μπουράντας, 2002).

Η γενική στρατηγική περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνει όλα τα βήματα και τις ενέργειες που χρειάζονται προκειμένου να συμβάλλουν στην υγιή ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η στρατηγική ανταγωνισμού περιλαμβάνει όλες τις κινήσεις που επιβάλλεται να πραγματοποιήσει η επιχείρηση για να παρουσιαστεί ανταγωνιστική σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Μπουράντας, 2002).

6.7. Προϋποθέσεις για επιτυχημένη στρατηγική

Τα δύο βασικότερα στοιχεία που θα πρέπει να ισχύουν για επιτυχημένη στρατηγική είναι η καλή κατάσταση και η καλή εκτέλεση. Ακόμα και η πιο έξυπνη στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν δεν υπάρχει καλή εκτέλεση, το ίδιο φυσικά ισχύει και στην περίπτωση που υπάρχει καλή εκτέλεση αλλά η στρατηγική είναι μέτρια καταστρωμένη, όσο καλά και αν εκτελεστεί μια τέτοια στρατηγική δε θα δημιουργήσει τα αναμενόμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Για να υπάρχει όμως διαρκής επιτυχία δεν αρκούν μόνο αυτές οι δύο προϋποθέσεις, η καλή κατάσταση και η καλή εκτέλεση επειδή πολλές φορές μπορεί να υπάρξουν απρόβλεπτες δυσμενείς εξελίξεις που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης η οποία έχει μια καλή στρατηγική και την εκτελεί υποδειγματικά. Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις λαμβάνουν μέρος οι μάντζερ της επιχείρησης οι οποίοι λαμβάνουν τα σωστά μέτρα και κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές προκειμένου να ξεπεράσει η επιχείρηση αυτές τις δυσκολίες, όμως θα πρέπει να υπάρχει και μια μέριμνα από την πλευρά τους ώστε η επιχείρηση να παρουσιάζεται ευέλικτη και δυνατή προκειμένου να επηρεάζεται όσο το δυνατό δυσκολότερα από τέτοιου είδους απρόβλεπτες εξελίξεις (Μπουράντας, 2002).

Σύμφωνα με το σύγχρονο Μάρκετινγκ, η επιχείρηση θα πρέπει να παράγει ό,τι προϊόν μπορεί να πουλήσει και όχι να προσπαθεί να πουλήσει ό,τι προϊόν παράγει. Δηλαδή θα πρέπει να βασίζεται τη διαμόρφωση των προϊόντων της, την τιμολόγησή τους, το δίκτυο διανομής τους και την επικοινωνιακή πολιτική σύμφωνα στις έρευνες αγοράς που είναι σχετικές με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

6.8. Γενικές επιχειρησιακές στρατηγικές

Κάθε επιχείρηση σε περίοδο κρίσης θα πρέπει να επανεξετάσει το παρελθόν της όσον αφορά το σκοπό και τους στόχους που είχε θέσει, το παρόν όσον αφορά τον πελάτη της (ποιος είναι, πού είναι, τι θεωρεί ως αξία, ποιες προτιμήσεις και ανάγκες του δεν ικανοποιούνται) και το μέλλον, όσο αφορά τις δραστηριότητες όπου θα ασχοληθεί η εταιρεία σε περίοδο κρίσης. Θα πρέπει λοιπόν να επανεξετασθούν οι περιπτώσεις:

- Της εγκατάλειψης επιχειρηματικών τομέων όπου η επιχείρηση είναι ανταγωνιστικά πιο αδύναμη και συγκέντρωση και εστίαση των πόρων όπου η επιχείρηση είναι ηγέτης ή έχει μεγαλύτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Της εκμετάλλευσης των ευκαιριών εξαγοράς των αδύναμων ανταγωνιστών, που εξωθεί τις οριακές επιχειρήσεις του κλάδου σε έξοδο από την αγορά.
- Της αναζήτησης νέων ευκαιριών στην αγορά. Η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι μια έννοια συνδεδεμένη με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και με τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η δημιουργικότητα είναι η συνθετική ικανότητα αναδιάρθρωσης των διαθέσιμων στοιχείων με τρόπο ώστε να δημιουργούνται νέες λογικές ενότητες πιο κατάλληλες για την αντιμετώπιση τυχών προβλημάτων. Η καινοτομία είναι η δυνατότητα αξιοποίησης μιας δημιουργικής αλλαγής ως ευκαιρίας. Επιχειρηματικότητα, τέλος, είναι ο εντοπισμός και η αξιοποίηση οικονομικών ευκαιριών για την ανάπτυξη, παραγωγή και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις κυρίως λόγω κρίσης θα πρέπει να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους δημιουργώντας καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες.

6.9. Στρατηγικές Προϊόντος

- Η κατάργηση υπαρχόντων αδύνατων προϊόντων και δέσμευση περισσότερων πόρων σε προϊόντα με μεγαλύτερη αποδοτικότητα.
- Επεκτάσεις γραμμών προϊόντων προς το κάτω τμήμα της αγοράς για τις οικονομικά ισχυρές επιχειρήσεις, ώστε να μην υπάρχει η δυνατότητα εισόδου μελλοντικών ανταγωνιστών.
- Η προσαρμογή της τοποθέτησης του προϊόντος στην αντίληψη και το μυαλό του καταναλωτή (positioning) στην περίοδο της λιτότητας.
- Τονισμός χαρακτηριστικών ασφάλειας στα στοιχεία του διευρυμένου προϊόντος.

6.10. Στρατηγικές Τιμολόγησης

Μέθοδοι τιμολόγησης με βάση το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως η μέθοδος προσαύξησης επί του κόστους (cost plus & mark plus), ο προσδιορισμός της τιμής σύμφωνα με την επιδιωκόμενη απόδοση της επένδυσης, με βάση το νεκρό σημείο, κλπ.

Μέθοδοι τιμολόγησης που στηρίζονται στις συνθήκες της αγοράς, οι μέθοδοι αυτοί στηρίζονται στην αντίληψη πως η ανώτερο όριο της τιμής ενός προϊόντος καθορίζεται από την ζήτηση και τον ανταγωνισμό, και το κατώτερο από το κόστος.

6.11. Στρατηγικές υψηλής αξίας

δηλαδή:

- Βελτίωση της ποιότητας (π.χ. στα χαρακτηριστικά της αντοχής, της ασφάλειας και της λειτουργικότητας) στην ίδια τιμή που οδηγεί σε αύξηση της αγοραστικής προσήλωσης με την προσθήκη αξίας.

- Μείωση της τιμής διατηρώντας την ίδια ποιότητα που σημαίνει χαμηλότερα ποσοστά κέρδους, αλλά δυνατότητα αύξησης του μεριδίου αγοράς. Αυτή είναι προτιμότερο να γίνεται με τη μορφή διάφορων εκπτώσεων, πιστωτικών διευκολύνσεων ή μέσω προγραμμάτων αφοσιωμένων πελατών και μεγαλύτερων εγγυήσεων, όχι όμως μέσω απευθείας μείωσης της τιμής.

6.12. Στρατηγικές Διανομής

Οι στρατηγικές διανομής διαχωρίζονται σε εντατική (μεγαλύτερη κάλυψη της αγοράς), επιλεκτική (επιλεκτικά σημεία πώλησης), αποκλειστική (περιορισμένος αριθμός σημείων πώλησης σε συγκεκριμένες περιοχές)

- Η μέθοδος διανομής να είναι άμεση (χωρίς τρίτους) ή έμμεση (μέσω αντιπροσώπων)
- Επανεξέταση δικτύων με μικρότερη αποτελεσματικότητα
- Χρησιμοποίηση εναλλακτικών δικτύων. (Peter and Donnelly,2006)

6.13. Στρατηγικές Προβολής και Επικοινωνίας

Σε περιόδους όπου οι ανταγωνιστές μειώνουν τις διαφημιστικές δαπάνες, οι επιχειρήσεις που θεωρούν τη διαφήμιση ως επένδυση αυξάνουν την διαφημιστική τους ενέργεια και φυσικά μεσοπρόθεσμα το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη τους αυξήθηκαν.

- Τα διαφημιστικά μέσα μεγαλύτερης ανάμειξης (π.χ. τύπος) σε περιόδους ύφεσης είναι πιο σημαντικά, γιατί δίνουν τη δυνατότητα της περισσότερο προσεκτικής πληροφόρησης και σύγκρισης.
- Είναι περισσότερο ελκυστικές οι διαφημίσεις που απευθύνονται στη λογική (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, χαρακτηριστικά ασφάλειας, διασφάλισης ποιότητας, διάρκειας και τιμή) και λιγότερο αυτές που χρησιμοποιούν μεθόδους με επίκληση στο συναίσθημα.
- Αύξηση της σημασίας των ενεργειών δημοσιότητας, λόγω πως οι δημοσιογραφικές πηγές θεωρούνται πιο έγκυρες σε σύγκριση με τις εμπορικές.
- Αύξηση της σημασίας των ενεργειών προώθησης των πωλήσεων που απευθύνονται απευθείας στο πορτοφόλι του καταναλωτή.
- Απασχόληση περισσότερων πωλητών υψηλών προδιαγραφών.
- Μεγαλύτερη εστίαση στο άμεσο Μάρκετινγκ.
- Το ποσοστό της διαφήμισης στα παραδοσιακά μέσα (κυρίως στην τηλεόραση) θα πρέπει να μειώνεται προς όφελος της προβολής μέσω διαδικτύου.
- Μείωση των χορηγιών σε αθλητικά γεγονότα και αύξηση της σημασίας των ενεργειών Μάρκετινγκ κοινωνικής και περιβαλλοντολογικής ευθύνης.
- Εστίαση σε προσπάθειες βελτίωσης της αξιοπιστίας.
- Διαβεβαιώσεις κατανόησης των αναγκών του πελάτη.

6.14. Στρατηγικές αύξησης της εξωστρέφειας

Οι επιχειρήσεις σε περίοδο οικονομικής κρίσης θα πρέπει να αυξήσουν την εξωστρέφειά τους, διευρύνοντας τους ορίζοντες τους σε δυνητικά πιο κερδοφόρες αγορές. Έτσι θα μπορέσουν:

- Να μπορέσουν να αναπτύσσονται και να επεκτείνουν τα όρια μιας μικρής ή κορεσμένης αγοράς
- Να διευρύνουν τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους

- Να μειώσουν τα κόστη τους λόγω οικονομιών κλίμακας
- Να μπορέσουν να βρουν διεξόδους στην πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα τους
- Να περιορίσουν τις διακυμάνσεις παραγωγής που οφείλονται στην εποχικότητα
- Να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες ιδέες για προϊόντα, για καινοτομίες παραγωγής και νέες τεχνολογίες
- Να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους μέσω του εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού τους εξοπλισμού και αλλαγής των οργανωτικών τους δομών και μεθόδων
- Να πετύχουν διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου (Κουτούπη, 1992)

Όμως, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών προϋποθέτει την αφιέρωση ανθρώπινων πόρων και υλικών στις διεθνείς δραστηριότητες και έρευνες αγοράς, προσαρμογή των στοιχείων του Μάρκετινγκ στις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς και να γίνει διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές (να γίνει ανάλυση των δυνατοτήτων διεθνούς δραστηριοποίησης της εταιρείας, να γίνει προσδιορισμός πιθανών αγορών – χωρών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν στόχους, ανάλυση των αγορών που έχουν επιλεχθεί σε βάθος, δημιουργία στρατηγικής διείσδυσης και σχέδιο Μάρκετινγκ για κάθε επιλεγείσα χώρα). Επειδή για κάθε επιχείρηση αποτελεί απειλή ή ευκαιρία ένας παράγοντας όπως είναι η οικονομική κρίση υπάρχουν καλά και κακά νέα που προβληματίζεται για την ακολουθητέα στρατηγική:

Κάτι θετικό για εκείνη είναι πως τον επόμενο χρόνο θα έχει σίγουρα λιγότερους ανταγωνιστές όμως με αυτή την λογική πιθανόν και η ίδια να μη βρίσκεται πια στην αγορά. Σε περιόδους κρίσης τα συνολικά ποσά που διατίθενται για τα έξοδα Μάρκετινγκ μειώνονται. Η μείωση των δαπανών Μάρκετινγκ σε περιόδους κρίσης μειώνει τις πιθανότητες για την επιχείρηση να επιβιώσει και να γίνει ανταγωνιστική.

Η διατήρησή τους στα ίδια επίπεδα ή η αύξηση των μεριδίων διαφημιστικής φωνής δεν σημαίνει απαραίτητα πως το κλείσιμο της επιχείρησης γίνεται ακριβότερο, αλλά αντίθετα πως έτσι αυξάνονται οι πιθανότητες κατάκτησης ηγετικών θέσεων στην αγορά.

Όμως για να συμβεί αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να δώσουν έμφαση:

- Στην αποτελεσματικότερη στόχευση τους στην αγορά ή τις αγορές
- Στη μείωση του κόστους τους με το άμεσο Μάρκετινγκ, τον περιορισμό της γκάμας των προϊόντων και να βελτιώσουν τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιούν
- Στις διαφημιστικές ενέργειες τους να φροντίσουν να εξοικονομούν πόρους, όπως το διαδικτυακό Μάρκετινγκ και οι ενέργειες δημοσιότητας
- Να φροντίσουν να προσφέρουν περισσότερες πληροφορίες στον πελάτη και να του προσφέρουν μείωση του κινδύνου
- Πρέπει να σταματήσουν να έχουν μία επιθετική στροφή Μάρκετινγκ της εξεύρεσης συνεχώς νέων πελατών, στο αμυντικό Μάρκετινγκ της προσπάθειας διατήρησης των υφισταμένων πελατών, μέσω της καλλιέργειας πελατοκεντρικής κουλτούρας σ' όλη την επιχείρηση
- Πρέπει να υιοθετήσουν την αντίληψη ότι τα έξοδα Μάρκετινγκ δεν είναι εφάπαξ δαπάνες, αλλά είναι επενδύσεις μακροχρόνιας απόδοσης Το δυναμικό και αποτελεσματικό Μάρκετινγκ επηρεάζει θετικά στη βραχυχρόνια αποδοτικότητα της επιχείρησης, αλλά επίσης δίνει και τη δυνατότητα για μακροχρόνια βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της μετά την κρίση. Σε τελευταία ανάλυση, επιβιώνουν αυτοί που μπορούν να προσαρμόζονται καλύτερα στις συνεχείς μετεξελίξεις του περιβάλλοντος (Μπουράντας, 2002).

6.15. Πλεονεκτήματα της στρατηγικής σκέψης

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν το πλεονέκτημα να σκέφτεται στρατηγικά και όχι χωρίς στόχο, πάντα θα πρέπει να ξέρει που πρέπει να σταματήσει και που πρέπει να φτάσει, να μην περιφέρεται άσκοπα ως επιχείρηση γιατί εάν δεν ξέρει που πρέπει να φτάσει αμφιταλλαντεύεται και δεν μπορεί έτσι να φτάσει πουθενά το μόνο που μπορεί να καταφέρει είναι να αποτύχει. Για αυτό η επιχείρηση καλό είναι να έχει στόχους και ένα σχέδιο καθώς έτσι όλη η επιχείρηση έχει ένα σκοπό και μια σαφή ιδέα του «ποιοί είμαστε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε».

Οι μάνατζερ οφείλουν να είναι πάντα έτοιμοι για αλλαγές, ευκαιρίες και προβλήματα που παρουσιάζονται, και να έχουν και κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους.

Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στην επιχείρηση δημιουργείται ένα κλίμα πρωτοβουλιών και δράσεων το οποίο οδηγεί μακροπρόθεσμα σε μεγάλα ανταγωνίστηκα πλεονεκτήματα (Μπουράντας, 2002).

ΈΒΔΟΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

7.1. Οι στόχοι της επιχείρησης

Ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης είναι μια πολύ απαραίτητη προϋπόθεση μιας επιτυχημένης στρατηγικής και μιας στοχευόμενης πορείας. Οι στόχοι είναι τα εργαλεία τα οποία βοηθούν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Σκοπός τους είναι να καθοδηγήσουν και να στρέψουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι πρέπει να γίνει και μέχρι πότε. (Παπαδάκης, 2009)

Οι στόχοι για την επιχείρηση αποτελούν ζήτημα ζωτικής σημασίας, καθώς αν η αποστολή της επιχείρησης δε μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δε δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη πραγματοποίησή τους, η αποστολή πρόκειται να χάσει το νόημά της και είναι σαν να μην υπήρξε ποτέ.

Τα βασικά στοιχεία των στόχων είναι τρία:

- Η απλή διατύπωση και σαφήνεια, δηλαδή ο στόχος κατά τον καθορισμό του να είναι απλά διατυπωμένος ώστε να αποφεύγονται παρατυπίες και παρερμηνεύσεις και τη διατύπωσή του πρέπει να είναι σαφής, χωρίς να υπάρχουν αδιευκρίνιστα σημεία.
- Συγκεκριμένα και μετρήσιμα μεγέθη, δηλαδή οι στόχοι θα πρέπει να στοχεύουν σε αριθμητικά ή ποσοτικά αποτελέσματα τα οποία έχουν προκαθοριστεί κατά τη διατύπωση του στόχου.
- Η χρονική προθεσμία για την επίτευξή τους, δηλαδή ακόμα και ο πιο μακροπρόθεσμος στόχος της επιχείρησης πρέπει να έχει κάποια χρονική διάρκεια για να έχει νόημα η επίτευξη των καθορισμένων αποτελεσμάτων. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι επιδιώξεις του τύπου «αύξηση των πωλήσεων», «μείωση του κόστους πωληθέντων», «μείωση των γενικών βιομηχανικών εξόδων», «βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων», από την στιγμή που δεν συνοδεύονται από συγκεκριμένα μετρήσιμα μεγέθη είναι απλές προτάσεις και δεν αποτελούν στόχους μιας επιχείρησης.

Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει με τον καιρό πως οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξή τους, έχουν καλύτερη απόδοση από εκείνες τις επιχειρήσεις που στηρίζονται και επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς. Στόχοι χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα την οποία οι μάνατζερ θεωρούν σημαντική για την επιχείρηση (Παπαδάκης, 2009).

7.2. Τα είδη των στόχων

Γενικά υπάρχουν δύο είδη στόχων, οι στρατηγικοί και οι χρηματοοικονομικοί, οι οποίοι ανάλογα με τη χρονική διάρκεια όπου χρειάζονται για την επίτευξή τους, χωρίζονται σε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους (Robbins, 2012).

7.2.1. Οι στρατηγικοί στόχοι

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι απαραίτητοι για την επιχείρηση καθώς το αντικείμενό τους έχει να κάνει με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης που έχει η επιχείρηση στην αγορά μακροπρόθεσμα.

Παραδείγματα στρατηγικών στόχων αποτελούν η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, το μερίδιο αγοράς, καλύτερη ποιότητα προϊόντων, μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων, καλύτερη θέση στην αγορά κ.λπ.

Ένα παράδειγμα στρατηγικού στόχου είναι εκείνο της εταιρείας Apple η οποία κατά την παρουσίαση του νέου iPhone στις αρχές του 2007 ήταν να έχει μερίδιο 1% της παγκόσμιας αγοράς μέχρι το τέλος του 2008 (Robbins, 2012).

7.2.2. Χρηματοοικονομικοί στόχοι

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι απαραίτητοι για μια επιχείρηση γιατί πολύ απλά η επιχείρηση χωρίς συγκεκριμένη οικονομική απόδοση δεν υφίσταται. Σε αυτή την περίπτωση παραδείγματα αποτελούν τα ποσοστά κέρδους, τα μετρητά, η τιμή της μετοχής κ.λπ.

Ένα παράδειγμα με χρηματοοικονομικό στόχο είναι της εταιρείας Procter & Gamble όπου είχε στόχο να έχει ποσοστό κέρδους από λειτουργίες τουλάχιστον 28% μέχρι το 2013. Τόσο οι στρατηγικοί όσο και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι αποτελούν βασικά υλικά για μια καλά δομημένη επιχείρηση. Πολλές φορές η οικονομική κατάσταση μιας προβληματικής επιχείρησης δημιουργεί την απαίτηση βραχυπρόθεσμα να υπάρξει έμφαση στην οικονομική της απόδοση σε αντίθεση με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της στην αγορά. Επίσης πολλές φορές οι μάνατζερ καθώς βρίσκονται κάτω από την πίεση των χρηματοοικονομικών αγορών μπορεί να δίνουν μεγάλη προσοχή στη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση, αν και η επιχείρηση μπορεί να έχει οικονομική ευρωστία, αγνοώντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της όπου αυτό αποτελεί τεράστιο λάθος. Μια επιχείρηση όπου θυσιάζει την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά, για τη βραχυπρόθεσμη οικονομική της απόδοση, διατρέχει μεγάλο κίνδυνο για το μέλλον στο ανταγωνιστικό κομμάτι, να γίνει ασθενής και ευάλωτη έναντι στους πιο ισχυρούς από εκείνη ανταγωνιστές. Αυτό ισχύει περισσότερο σε κλάδους με επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια και είναι πρόθυμες να κάνουν προσωρινά θυσίες όσον αφορά τα οικονομικά τους, ώστε να αποκτήσουν μελλοντικά πιο ισχυρές θέσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες στην αγορά. Για παράδειγμα σε αυτή την περίπτωση κατατάσσεται η στρατηγική η οποία ακολουθείται από πολλές ιαπωνικές και κινέζικες εταιρείες οι οποίες εισχωρούν σε διεθνείς αγορές με προϊόντα καλής ποιότητας τα οποία τα διαθέτουν σε χαμηλές τιμές με χαμηλό περιθώριο κέρδους, αποσκοπώντας μακροπρόθεσμα μεγάλα μερίδια στην αγορά και τελικά την ηγετική θέση (Robbins, 2012).

7.2.3. Μακροπρόθεσμοι στόχοι

Οι βασικοί σκοποί των μακροπρόθεσμων στόχων είναι δύο. Ο πρώτος βασικός σκοπός είναι η σημερινή προετοιμασία των επιχειρήσεων για την πορεία τους πέρα από τα επόμενα πέντε χρόνια περίπου. Ο δεύτερος και σημαντικότερος σκοπός τους είναι ότι υποχρεώνουν τους μάνατζερ να πάρουν τις αποφάσεις τους άμεσα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας, παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και

οφέλη. Έχει παρατηρηθεί ότι τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον της επιχείρησης (Robbins, 2012).

7.2.4. Βραχυπρόθεσμοι στόχοι

Σκοπός των βραχυπρόθεσμων στόχων είναι να υπάρχουν πιο άμεσα αποτελέσματα. Είναι στόχοι διαφορετικής φύσεως από τους μακροπρόθεσμους, γιατί αυτοί τονίζουν και εστιάζουν στην ταχύτητα με την οποία θέλουν οι μάνατζερ να προχωρήσει η επιχείρηση και το επίπεδο της απόδοσης το οποίο πρέπει να επιτύχει.

Μακροπρόθεσμοι στόχοι έχει παρατηρηθεί πως πολλές φορές συμπίπτουν με τους βραχυχρόνιους μιας επιχείρησης, λόγω της κατάλληλης απόδοσης. Η πλέον σημαντική περίπτωση διαφοράς των μακροχρόνιων από τους βραχυχρόνιους στόχους είναι όταν οι μάνατζερ προσπαθούν πετύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο, κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα (Robbins, 2012).

ΌΓΔΟΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

8.1. Ο καταναλωτής, οι ανάγκες και η συμπεριφορά του- Μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή

Συνήθως όταν αναφερόμαστε στον καταναλωτή, δημιουργείται η αίσθηση πως μιλάμε για κάποιο απρόσωπο τρίτο. Αυτό βεβαίως δικαιολογείται γιατί στις μέρες μας η παραγωγή έχει γίνει μαζική με αποτέλεσμα οι ποσότητες των προϊόντων που παράγονται να είναι τεράστιες. Έτσι, αυτό έχει ως αποτέλεσμα, από την στιγμή που δημιουργούνται προϊόντα ίδια το ένα με το άλλο, και ο καταναλωτής που θα τα καταναλώσει θα πρέπει να είναι ακριβώς ο ίδιος με τον άλλο. Αυτό είναι και το πρόβλημα, η μαζική παραγωγή δεν έχει την ικανότητα να καταλάβει και να αντιληφτεί τις ανάγκες και τον χαρακτήρα του καταναλωτή, να τον δει κατά πρόσωπο. Τον αντιμετωπίζει ως έναν αριθμό, κάποιον ξένο, που πρέπει να τον κατακτήσει και προσελκύσει με κάθε δυνατό μέσο. Όμως ο καταναλωτής είναι ένας άνθρωπος που έχει ανάγκες και επιθυμίες, είμαστε όλοι οι άνθρωποι, και όπως διαφορετικοί είμαστε όλοι μεταξύ μας έτσι διαφορετικές είναι και οι ανάγκες μας.

Ο καθένας προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καλύτερα, καταναλώνει προϊόντα και υπηρεσίες που σε ένα βαθμό, μεγαλύτερο ή μικρότερο, θεωρεί πως καλύπτει τις ανάγκες του. Αυτό είναι πολύ φυσιολογικό, λόγω πως η γνώση και προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του καταναλωτή, είναι κάτι που ξεφεύγει από τις δυνατότητες και την λογική των μεγάλων παραγωγών. Αντιθέτως όμως, η μαζική παραγωγή επιβάλλει την ομογενοποίηση του καταναλωτή. Φυσικά για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, σημαίνει πως πρέπει να κατανοηθούν οι ανάγκες μιας κατηγορίας ατόμων και να υπάρχει μια κύρια γνώση του κάθε καταναλωτή ξεχωριστά.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός απαιτεί από τον επιχειρηματία να έχει την ικανότητα να προβλέψει πως θα εξελιχθούν στο μέλλον τα γεγονότα, με υποθέσεις, και σε περίπτωση που είναι σωστές αυτές οι προβλέψεις τότε μεγαλώνουν οι πιθανότητες τα αποτελέσματα του σχεδίου του να είναι τα προσδοκώμενα, παρόλο που με τον χρόνο κάποιες αρχικές προβλέψεις ή υποθέσεις που είχαν γίνει θα αλλάζουν και το σχέδιο θα δέχεται αλλαγές σύμφωνα με τα νέα δεδομένα. Δηλαδή, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του σχεδιασμού είναι η καλή γνώση της αγοράς που δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας και φυσικά τα ισχυρά στοιχεία και οι δυνατότητές του. Το αποφασιστικό σημείο είναι η εύρεση του

συγκριτικού πλεονεκτήματος που κάνουν ξεχωριστό ένα προϊόν ή την υπηρεσία του και κατ'επέκταση ανταγωνιστικά ανάμεσα σε άλλα παρεμφερή ή και πανομοιότυπα που υπάρχουν στην αγορά. Μια αποτελεσματική στρατηγική του μάρκετινγκ η οποία αναγκάζει τους παραγωγούς να βρουν τις ανάγκες των καταναλωτών που μέχρι στιγμής δεν ικανοποιούνται. Έτσι σύμφωνα με αυτό θα παραχθούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες θα ικανοποιούν αποτελεσματικά αυτές τις ανάγκες. Επίσης το μέγεθος μιας επιχείρησης και η παραγωγική της ικανότητα της καθορίζουν σημαντικά το βαθμό επέκτασης στην αγορά, στην οποία ο παραγωγός θα μπορούσε να απευθυνθεί. Όσο πιο μικρή είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο περιορισμένη θα είναι και η αγορά η οποία θα απευθυνθεί. Αυτό δημιουργεί πολλές φορές το πρόβλημα πως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες των μικρών παραγωγών να μην έχουν την δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της περιορισμένης αγοράς όπου απευθύνονται, όμως να μπορούσαν να ικανοποιήσουν με επιτυχία τις απαιτήσεις και τις ανάγκες μιας άλλης αγοράς, που δυστυχώς δεν μπορούν να πλησιάσουν για πολλούς λόγους.

Οι ανάγκες:

Ο κάθε παραγωγός δεν παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες για τον εαυτό του, παρά μόνο για τους άλλους, και συνήθως για άγνωστους σε αυτόν. Για να έχουν κάποια ελπίδα λοιπόν αυτά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, θα πρέπει να είναι σε κάποιους χρήσιμα και να τα επιθυμούν και φυσικά να μπορούν οι καταναλωτές να πληρώσουν το αντάλλαγμα που ζητά ο παραγωγός μέσω τιμής πώλησης. Το προϊόν δεν αποκτά από μόνο του αξία, επειδή ο παραγωγός του όρισε το ισοδύναμό της, την τιμή πώλησης. Για να γίνει ένα προϊόν εμπόρευμα και να αποκτήσει αξία θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια αγοραπωλησία, δηλαδή το προϊόν να αγοραστεί από τον καταναλωτή. Συμπερασματικά, θα πρέπει η επιχείρηση να φροντίσει να πείσει το δυνητικό καταναλωτή ότι του είναι χρήσιμο και ικανοποιούνται οι ανάγκες του από αυτό και αυτός θα φροντίσει να προτιμάει το συγκεκριμένο προϊόν. Ο παραγωγός πρέπει να καταλάβει πώς ένας καταναλωτής αυτό που θέλει να αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία του, δεν σκέφτεται και συμπεριφέρεται διαφορετικά από τον ίδιο, συνεπώς πρέπει να αναρωτηθεί ο παραγωγός ο ίδιος ως καταναλωτής τι ακριβώς προσέχει, ποια είναι η δική του συμπεριφορά, γιατί αγοράζει το κάθε προϊόν και τι είναι αυτό που τον προσελκύει στα προϊόντα της αγοράς. Όμως στην πραγματικότητα υπάρχει και ένας άλλος παράγοντας ο οποίος αγοράζονται και καταναλώνονται κάποια προϊόντα ή υπηρεσίες, αυτό οφείλεται στο ότι ο καταναλωτής έχει διαγνώσει σε εκείνα τα στοιχεία που ικανοποιούν κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες και προσωπικά τους γούστα. Η διαδικασία της κατανάλωσης όσο αφορά την ποσότητα και την ποιότητα των αναγκών ενός ατόμου εξαρτώνται από δημογραφικά, μορφωτικά και οικονομικά χαρακτηριστικά του, όπως και από διάφορους κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την προσωπικότητά του. Όμως η δυνατότητα ικανοποίησής τους εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το εισόδημά του, και ως καταναλωτές επιλέγουμε και αποφασίζουμε σύμφωνα με αυτό το κριτήριο.

Για να κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των καταναλωτών και η συμπεριφορά τους, υπάρχουν διάφορες θεωρίες, όμως η πιο ευρέως παραδεκτή από αυτές είναι η θεωρία του Maslow όπου διαχώρισε και ταξινομήσε τις ανάγκες των ανθρώπων σε πέντε επίπεδα. Οι άνθρωποι δεν αναζητούν την ικανοποίηση κάποιων τους ανάγκης σε ένα επίπεδο προτού ικανοποιήσουν το προηγούμενο από αυτό επίπεδο. Στο τελευταίο μέρος της ιεραρχίας έχει τοποθετήσει τις βασικές ανάγκες, οι λεγόμενες «ανάγκες έλλειψης», των οποίων η ικανοποίηση τους αποτελεί την αρχική και βασική επιδίωξη του κάθε ατόμου και θεωρούνται η βασική προϋπόθεση για μια στοιχειώδη κοινωνική ζωή. Έπειτα βρίσκονται οι «ανάγκες ανάπτυξης», οι οποίες διαθέτουν τα χαρακτηριστικά για την εξέλιξη και δημιουργικότητα αλλά και στην ατομική τελείωση του ατόμου. Παρακάτω μπορούμε να διακρίνουμε τον πίνακα του Maslow:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης	Αξιοποίηση εσωτερικού δυναμισμού, αυτοανάπτυξη, δημιουργικότητα, αυτοέκφραση
Ανάγκες σεβασμού/ εκτίμησης	Αυτοσεβασμός, εκτίμηση και σεβασμός προς τους άλλους
ΑΝΑΓΚΕΣ ΈΛΛΕΙΨΗΣ	
Κοινωνικές ανάγκες	Φιλία, στοργή, αίσθημα του «ανήκειν» σε κοινωνικές ομάδες
Ανάγκες ασφάλειας	Προστασία από απειλή, κίνδυνο , στέρηση
Φυσιολογικές ανάγκες	Τροφή, νερό, ύπνος κ.τλ.

(Κάντας ,Α.(1997),Οργανωτική- βιομηχανική ψυχολογία, μέρος 1^ο, Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, Ελληνικά Γράμματα)

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, ο καθένας μας καταναλώνει προϊόντα όπου αρχικά του καλύπτουν την ικανοποίηση των βασικών αναγκών , ενώ μόλις αυτές του οι ανάγκες εξασφαλιστούν, προσπαθεί να καλύψει την ικανοποίηση των άλλων ανώτερων αναγκών, με την κατανάλωση αντίστοιχων προϊόντων ή υπηρεσιών. Μια παρατήρηση η οποία μπορεί να γίνει είναι πως η ένταση των αναγκών στα κατώτερα επίπεδα είναι μεγαλύτερη και μεγαλώνει όσο ανεβαίνουμε προς τα ανώτερα, όπου από αυτό καταλαβαίνουμε ότι και οι επιλογές του κάθε ατόμου όπου στηρίζονται στο σταθερό του εισόδημα , ακολουθούν την ίδια σειρά.

8.2. Γνώση και κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ σχέσεων στηρίζεται στη γνώση και στην κατανόηση των αναγκών του κάθε καταναλωτή ξεχωριστά. Οι μικρές επιχειρήσεις , προκειμένου να διασφαλίσουν τη συνεχή ύπαρξη τους στην αγορά, θα πρέπει να βρίσκονται σε θέση να είναι συνεχώς και με μακροπρόθεσμο χαρακτήρα χρήσιμες στους καταναλωτές που απευθύνονται. Αυτό θα πρέπει να αποδεικνύεται καθημερινά. Ο παραγωγός δεν θα πρέπει να ξεχνά πως και ο ίδιος είναι καταναλωτής, και για την γνώση και κατανόησή των αναγκών του καταναλωτή από τον μικρό παραγωγό, είναι η καταγραφή των δικών του προσωπικών αναγκών και επιθυμιών, ενώ προκειμένου να έχει πλήρη γνώση των αναγκών που ικανοποιεί, ο μικρός παραγωγός μπορεί να εστιάσει στην ικανοποίηση συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς .

8.3. Εκπαίδευση του καταναλωτή

Συνήθως οι καταναλωτές δεν βρίσκονται σε θέση να γνωρίζουν το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος που προσφέρει μια επιχείρηση , για αυτό οι παραγωγοί θα πρέπει να γνωστοποιήσουν στους καταναλωτές τους λόγους για τους οποίους τα προϊόντα τους είναι ξεχωριστά από αυτά των ανταγωνιστών αλλά και ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία τα κάνουν μοναδικά, ποια είναι η ιστορία και ίσως και ο πολιτισμός που μπορεί αυτά να κουβαλάνε και ποιος μπορεί να είναι ο καλύτερος τρόπος χρήσης και συντήρησής τους, δηλαδή ποια είναι η χρησιμότητα του προϊόντος τους ή της υπηρεσίας που προσφέρουν.

8.4. Δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές

Οι καταναλωτές επιλέγουν και αγοράζουν τα προϊόντα, από τα διάφορα πανομοιότυπα που υπάρχουν στην αγορά, τα οποία θεωρούν πως τα συγκεκριμένα ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες ή τις επιθυμίες τους και ενδεχομένως θεωρούν πως έχουν να τους προσφέρουν κάτι περισσότερο από ότι τα άλλα.

Τα προϊόντα των μικρών επιχειρήσεων έχουν τις πιθανότητες να πετύχουν στην αγορά, εφόσον έχουν να επιδείξουν πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή. Έτσι, ο παραγωγός θα πρέπει να αναδείξει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του δικού του προϊόντος έναντι των άλλων.

8.5. Προβολή της προσωπικότητας και των αξιών του παραγωγού στην αγορά

Για τους μικρούς επιχειρηματίες, η επιτυχία ή η αποτυχία είναι προσωπική επιβράβευση ή τιμωρία. Οι πελάτες ανταμείβουν ή απορρίπτουν τις ικανότητες ή και την προσωπικότητα του, και η διαφήμιση και προβολή που γίνεται έχουν ως στόχο αυτού του είδους τα χαρακτηριστικά να τονίσουν στους πελάτες. Δεν υπάρχει πιο απογοητευτική κατάσταση από εκείνη που βρίσκεται ένας υποψήφιος πελάτης μόλις αντιληφτεί ότι όλα αυτά που έχει δει και τον έχουν προσελκύσει από την διαφήμιση είναι τελικά ένα ωραίο περιτύλιγμα.

8.6. Εμπιστοσύνη καταναλωτή

Όταν ο καταναλωτής γνωρίζει προσωπικά τον παραγωγό, οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσά τους είτε εμπορικές είτε προσωπικές είναι δύσκολο να διακοπούν. Η εμπιστοσύνη είναι ένας πολύ βασικός παράγοντας, γιατί συμβάλλει στην επανάληψη της πώλησης, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι ή ικανοποίηση του καταναλωτή, τόσο μεγαλύτερη είναι και η πιθανότητα επανάληψης της αγοράς, ακόμα και εάν βρεθούν άλλα προϊόντα ίδιας κατηγορίας που να είναι πιο φτηνά. Επίσης κάτι που πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο είναι πως στην εξισορρόπηση των σχέσεων ανάμεσα σε παραγωγό και καταναλωτή είναι πως δεν πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη από τον παραγωγό η έκφραση «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» γιατί υπάρχουν φορές που ο καταναλωτής δεν είναι καλός και οι πωλήσεις και η συνεργασία μαζί τους δεν ενδέχεται να συνεχιστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ :

Η ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα ασχολείται με την μελέτη όσο αφορά την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων, πιο συγκεκριμένα με τις προσπάθειες των τουριστικών καταστημάτων και ξενοδοχείων να προβάλλουν και να προωθήσουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους στο καταναλωτικό κοινό.

Σκοπός της έρευνας είναι να παρουσιάσει τους τρόπους που επικρατούν και επιλέγουν οι επιχειρήσεις στην διαδικασία προώθησης των προϊόντων τους στην ελληνική αγορά και πιο συγκεκριμένα στο νομό Ρεθύμνης. Η έρευνα αυτή προσπαθεί μέσω της δειγματοληψίας να προσεγγίσει τις αντιλήψεις και τις συνήθειες που έχει η συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων και ότι αφορά τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα καταστήματα τα προωθητικά εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους. Δεν επιδιώκει να δώσει ακριβείς τιμές για το τι ισχύει στην αγορά.

Μεθοδολογία:

Για το ερευνητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας, πραγματοποιείται αναφορά στην ερευνητική μας προσέγγιση, παρουσιάζονται τα επιθυμητά ερευνητικά μας δεδομένα, η επιλεγμένη στρατηγική δειγματοληψίας καθώς και η στατιστική προσέγγιση για την παρουσίαση των ευρημάτων, βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας στη μεθοδολογία έρευνας (Rea and Parker, 2012; Saunders and Rojon, 2011; Saunders et al., 2009; Bryman, 2011, Kleinbaum et al. 2007; Gill and Johnson, 2010; Collis and Hussey, 2003; Bryman and Bell, 2001).

Για να πραγματοποιηθεί η παρακάτω μελέτη, χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή στοιχεία έρευνας, από το αρχείο του επιμελητηρίου Ρεθύμνης όπου αυτά τα στοιχεία βοήθησαν στο να αποφασιστεί η μέθοδος και ο κλάδος που αναλύει παρακάτω η παρούσα έρευνα.

Έτσι λοιπόν έγινε συγκέντρωση και καταγραφή ορισμένων στοιχείων και σύμφωνα με αυτά η ανάλυσή τους. Έπειτα αποφασίστηκε ως τρόπος συλλογής πρωτογενών στοιχείων - δεδομένων να γίνει χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο.

Όσο αφορά τον σχεδιασμό του δείγματος και τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων για την συγκέντρωση των στατιστικών στοιχείων εφαρμόστηκε δειγματοληπτική έρευνα, όπου έγινε απογραφή ορισμένων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός τμήματος του πληθυσμού με απλή τυχαία δειγματοληψία, και συγκεκριμένα επιλέχθηκε από όλο το σύνολο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον νομό Ρεθύμνης, να μελετηθούν εκείνες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού προκειμένου να προσδιοριστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι ιδιότητες του πληθυσμού, μελετώντας απογραφικά τα στοιχεία του δείγματος (Τσιώλης Γ, 2014).

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε, η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι μια διαδικασία η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα, και αποτελεί τη βάση για συνθετότερα δειγματοληπτικά σχήματα. Η μέθοδος αυτή δίνει την δυνατότητα σε όλα τα μέλη του στατιστικού πληθυσμού να έχουν την ίδια πιθανότητα να επιλεγούν, και σε περίπτωση επιλογής ενός σημείου στο δείγμα τότε δεν γίνεται να επιλεγεί το ίδιο ξανά (Ζαφειρόπουλος, 2012).

Ως μεθοδολογία της έρευνας ακολουθήθηκε η χρήση ερωτηματολογίου όπου μέσω των ερωτήσεων, οι ερωτώμενοι μπορούν ελεύθερα μεν αλλά στερεότυπα να δώσουν τις δικές τους απαντήσεις και να εκφράσουν τις απόψεις τους. Η σχεδίαση του ερωτηματολογίου συνίσταται σε δύο φάσεις, στον προσδιορισμό των πληροφοριών που προσπαθήθηκε να αποκομιστεί από την έρευνα και στην σωστή

σύνταξη του ερωτηματολογίου προκειμένου να απαντηθούν σωστά χωρίς την δημιουργία στερεότυπων, της αίσθησης δυσαρέσκειας και να μην βρεθεί σε δύσκολη θέση ο ερωτώμενος και φυσικά να υπάρχει σαφήνεια. Αρχικά έγινε η συσώρευση ερωτήσεων για την δημιουργία του ερωτηματολογίου.

Στην αρχή τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν με σκόπιμη δειγματοληψία εφόσον αρχικά συμπληρώθηκαν επιλεκτικά από γνωστούς όπου δραστηριοποιούνται σε σχετικό τομέα και ζητήθηκε η γνώμη τους για την αναφορά προβλήματος και κατανόησης του ερωτηματολογίου. Παρατηρήθηκαν λάθη και έγιναν επισημάνσεις για την σωστότερη διατύπωση των ερωτήσεων προκειμένου να είναι πιο κατανοητές και ευανάγνωστες.

Μόλις διορθώθηκαν και αντικαταστήθηκαν οι ερωτήσεις και το ερωτηματολόγιο πήρε την οριστική του μορφή ξαναζητήθηκε η γνώμη του κοινού και όταν έγιναν και οι τελευταίες αλλαγές μοιράστηκε στο κοινό. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε και απαντήθηκε από άτομα που είναι ιδιοκτήτες ή προϊστάμενοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων δραστηριοποιημένοι στον τομέα του τουρισμού.

Μερικά από τα ερωτήματα που γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν και προσεγγίζονται στην έρευνα είναι: Γιατί μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τις συγκεκριμένες μεθόδους προώθησης ενώ αποφεύγει να χρησιμοποιήσει άλλες; Ποιο από τα μέσα που υπάρχουν είναι σημαντικότερο για τη σύγχρονη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά; Για ποιόν λόγο προτιμούνται περισσότερο ορισμένα μέσα; Οι επιχειρηματίες τι είδους συμπεριφοράς και αντίληψης έχουν για το θέμα προώθησης και διαφήμισης της επιχείρησής;

Από τα ερωτήματα αντιλαμβανόμαστε πως οι ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν είναι τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές.

Όσο αφορά τους τύπους ερωτήσεων, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ διαφορετικών τύπων ερωτήσεων. Παρόλα αυτά, η επιλογή δεν είναι τυχαία. Κάθε τύπος ανταποκρίνεται σε ειδικές ανάγκες της έρευνας. Υπάρχουν δύο είδη ερωτήσεων: οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου και οι ερωτήσεις κλειστού τύπου. Πιο συγκεκριμένα, στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου ο ερωτώμενος μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς.

Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου υπάρχουν διάφορες κατηγορίες, όμως στην συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκαν να χρησιμοποιηθούν οι εξής κατηγορίες:

Διχοτομικές ερωτήσεις όπου αυτή η κατηγορία επιτρέπει στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο τη μία από τις δύο απαντήσεις που δίνονται. Αυτού του είδους οι ερωτήσεις είναι πολύ ξεκάθαρες και γι' αυτό ακριβώς η επεξεργασία είναι πολύ πιο εύκολη.

Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής όπου στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει περισσότερες από μία απαντήσεις (Τσιώλης, Γ, 2014).

Για τη συλλογή δεδομένων της έρευνας δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου και πιο συγκεκριμένα με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και διχοτομικές (απαντήσεις με ναι, όχι) το οποίο απευθύνθηκε σε τουριστικά καταστήματα και ξενοδοχεία του νομού Ρεθύμνης. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ορισμένα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και κάποια άλλα μέσω μηνύματος στο Facebook στην σελίδα των επιχειρήσεων όπου υπήρχε πιο άμεση και γρήγορη ανταπόκριση συγκριτικά με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, και σε επιχειρήσεις με τουριστικό και λίγο πιο εμπορικό χαρακτήρα μοιράστηκαν έντυπα ερωτηματολόγια με άμεση παράδοση και παραλαβή. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε είναι από 65 επιχειρήσεις, πιο συγκεκριμένα 42 ξενοδοχεία, 17 τουριστικά καταστήματα και 6 τουριστικές ταβέρνες και θεωρείται αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Ωστόσο είναι σαφές ότι έγινε προσπάθεια να είναι αμερόληπτο και έμπιστο.

Το ερωτηματολόγιο αρχικά περιλαμβάνει ερωτήσεις «φίλτρα» για να μπορέσουν να προσδιοριστούν τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης προκειμένου να γίνει αντιληπτό το μέγεθος της επιχείρησης, δηλαδή αν οι

επιχειρήσεις είναι μικρές, πολύ μικρές ή μεσαίες, με λίγα λόγια για να γίνει αντιληπτό εάν πληρεί κάθε επιχείρηση τις απαιτούμενες προϋποθέσεις και να γίνει διαχωρισμός τους ανά μέγεθος. Έπειτα αναπτύχθηκαν ερωτήσεις για τον τρόπο που οι επιχειρήσεις λαμβάνουν αποφάσεις και ποιο σκοπό έχουν με την διενέργεια αυτών των μέσων και τι μέσα χρησιμοποιούν για την προσέλευση του κοινού. Επίσης δίνεται έμφαση στην κατανόηση της λογικής των επιχειρηματιών για το πώς οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την έννοια της διαφήμισης και εάν θεωρούν πως αυτή ωφελεί την επιχείρησή τους.

LIMITATIONS/ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Όσο αφορά το κομμάτι του ερωτηματολογίου, σε μερικές ερωτήσεις που απαντήθηκαν υπήρχε η επιλογή περισσότερων από μία απαντήσεις, οι οποίες δημιούργησαν το πρόβλημα πως τα ποσοστά των απαντήσεων συνολικά εάν τα αθροίσουμε θα προκύψει αποτέλεσμα μικρότερο ή μπορεί ακόμα και μεγαλύτερο από 100% όπως θα έπρεπε κανονικά. Αυτό συμβαίνει γιατί το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι 65 επιχειρήσεις ενώ στις συγκεκριμένες ερωτήσεις οι απαντήσεις είναι περισσότερες από αυτό το νούμερο, άρα θα πρέπει να εξεταστεί σε μία άλλη έρευνα μελλοντικά, να φιλτραριστούν οι απαντήσεις και να επιλεχθούν οι πιο δημοφιλείς απαντήσεις αυτής της έρευνας, να ξανά ερωτηθούν οι επιχειρήσεις και να δίνεται η επιλογή μόνο ενός στοιχείου από τα παρακάτω.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στοιχεία άντλησης από το Επιμελητήριο Ρεθύμνης:

Σύμφωνα με τα μητρώα που διαθέτει το επιμελητήριο Ρεθύμνης, και με σχετική αίτηση που υποβλήθηκε για την χρήση των πληροφοριών αυτών για την παρούσα εργασία, ο αριθμός των ενεργών εγγεγραμμένων μελών ανά τμήμα έχει ως εξής:

Τμήμα	Αριθμός Επιχειρήσεων
Εμπορικό	1.652
Μεταποιητικό	1.154
Τουριστικό	1.031
Υπηρεσιών	2.555

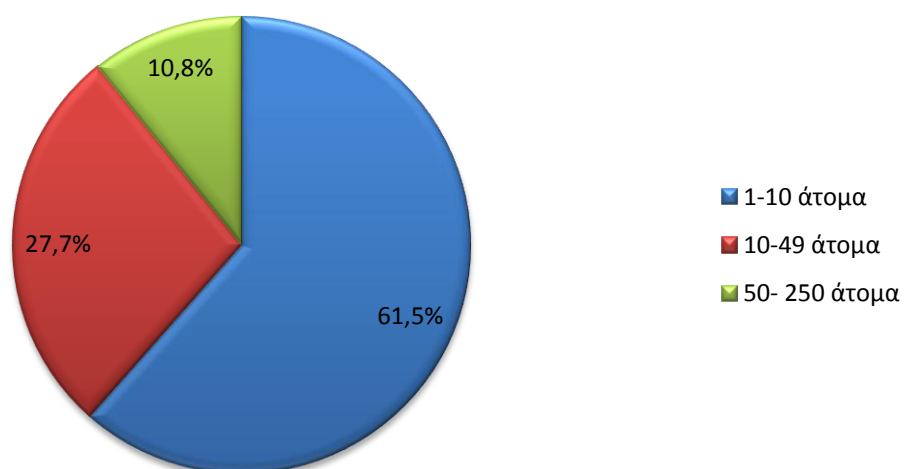
Από αυτά τα στοιχεία αποφασίστηκε να μελετηθεί το τουριστικό τμήμα λόγω του μικρού αριθμού επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον νομό.

Ανάλυση απαντήσεων ερωτηματολογίου σε μορφή γραφημάτων και πινάκων:

1. Πόσο προσωπικό διαθέτει η επιχείρησή σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-10 άτομα	40	61,5%	61,5%	61,5%
10-49 άτομα	18	27,7%	27,7%	89,2%
50- 250 άτομα	7	10,8%	10,8%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Πόσο προσωπικό διαθέτει η επιχείρησή

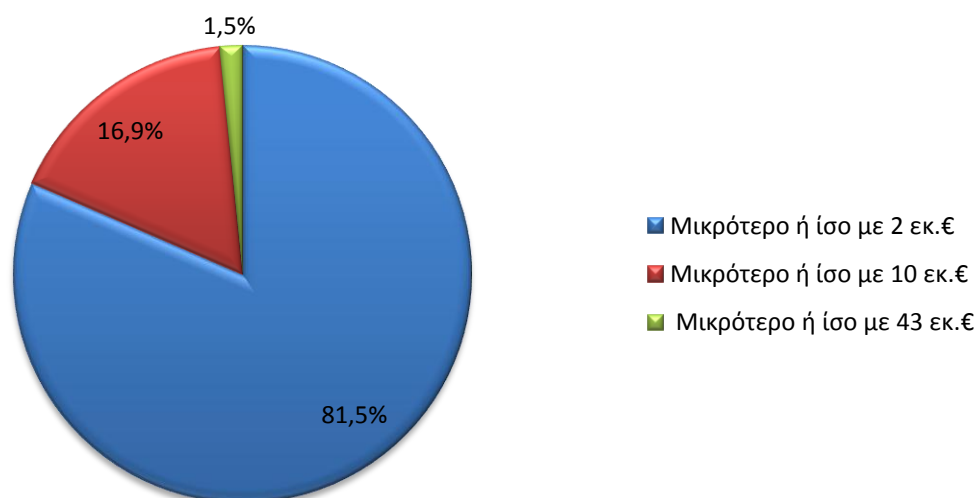


Σύμφωνα με την θεωρία, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις απασχολούν 1-10 άτομα, οι μικρομεσαίες 10-49 άτομα, και οι μεσαίες 50-250 άτομα. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον νομό Ρεθύμνης απασχολούν 1-10 άτομα που της καθιστά στην κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων.

2. Ετήσιος τζίρος:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μικρότερο ή ίσο με 2 εκ.€	53	81,5%	81,5%	81,5%
Μικρότερο ή ίσο με 10 εκ.€	11	16,9%	16,9%	98,4%
Μικρότερο ή ίσο με 43 εκ.€	1	1,5%	1,5%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Ετήσιος τζίρος:

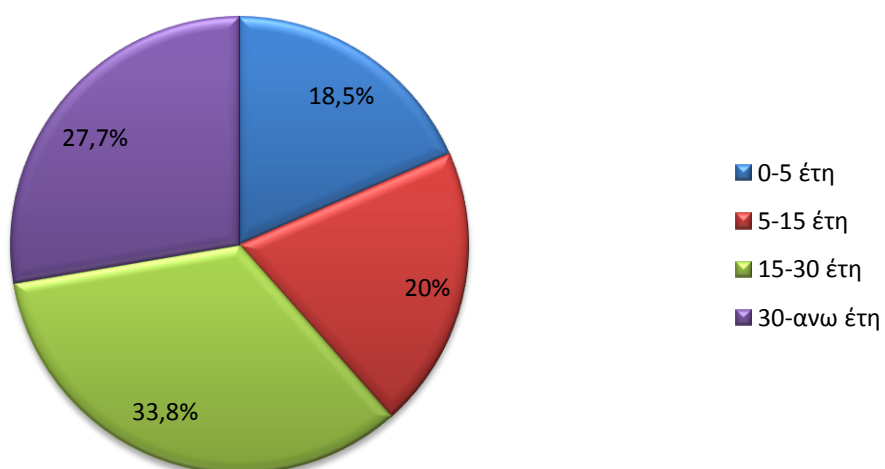


Εδώ παρατηρήθηκε πως πολλές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που είχαν απαντήσει πως απασχολούν 10-49 άτομα, απάντησαν πως έχουν ετήσιο τζίρο μικρότερο ή ίσο με 2 εκ €, δηλαδή μπορούμε να συμπεράνουμε πως ο τζίρος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει μειωθεί σε σημείο να είναι το ίδιο με τον ετήσιο τζίρο των πολύ μικρών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια.

3. Πόσα έτη λειτουργεί η επιχ/ση:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-5	12	18,5%	18,5%	18,5%
5-15	13	20%	20%	38,5%
15-30	22	33,8%	33,8%	72,3%
30-άνω	18	27,7%	27,7%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Πόσα έτη λειτουργεί η επιχ/ση:

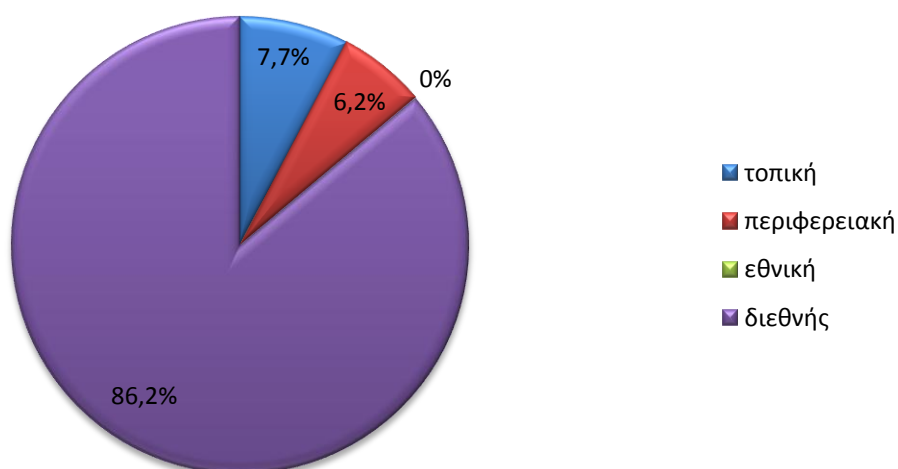


Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις στο νομό δραστηριοποιούνται πάνω από 15 έτη

4. Η μεγαλύτερη αγορά της επιχείρησης είναι:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
τοπική	5	7,7%	7,7%	7,7%
περιφερειακή	4	6,2%	6,2%	13,9%
εθνική	0	0%	0%	13,9%
διεθνής	56	86,2%	86,2%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Η μεγαλύτερη αγορά της επιχείρησης είναι:

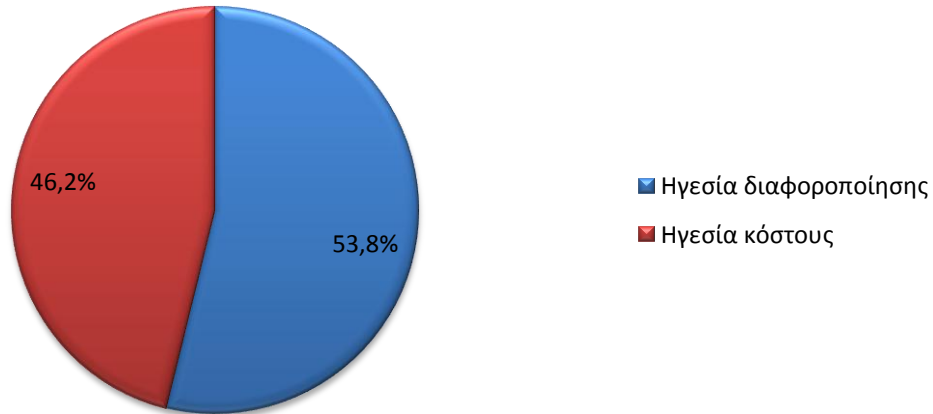


Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις του νομού όπως είναι φυσικό δραστηριοποιούνται κυρίως στην διεθνή αγορά, υπάρχουν όμως και ορισμένα καταλύματα και τουριστικά-εμπορικά μαγαζιά τα οποία κατά κύριο λόγο οι πελάτες που προσελκύουν είναι στην τοπική και περιφερειακή αγορά. Καμία επιχείρηση δεν δήλωσε πως δραστηριοποιείται στην εθνική αγορά.

5. Ποια στρατηγική ακολουθείται από την επιχείρηση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ηγεσία διαφοροποίησης	35	53,8%	53,8%	53,8%
Ηγεσία κόστους	30	46,2%	46,2%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Ποια στρατηγική ακολουθείται από την επιχείρηση

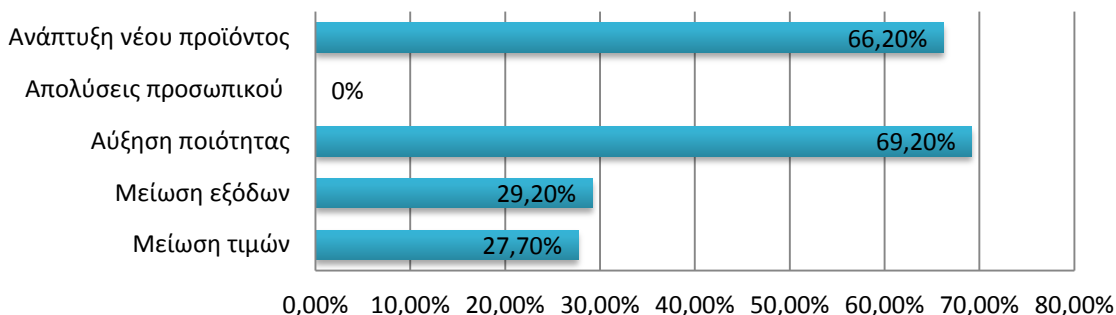


Λόγω ανταγωνισμού οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να μην μειώνουν τις τιμές αλλά να προσφέρουν στην αγορά κάτι το διαφορετικό, μια υπηρεσία την οποία ο ανταγωνιστής τους δεν διαθέτει, προτιμάται η διαφορετικότητα και όχι η αλλαγή και μείωση των τιμών, αλλά η τιμή να δικαιολογεί κάποια νέα παροχή, καλύτερη εξυπηρέτηση. Επίσης, παρατηρήθηκε πως περισσότερες επιχειρήσεις που σύμφωνα με τις προηγούμενες ερωτήσεις κατηγοριοποιούνται σε πολύ μικρές επιχειρήσεις, επέλεξαν ως στρατηγική την ηγεσία κόστους.

6. Σε ποιες ενέργειες πιστεύεται πως πρέπει να προβαίνουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να μειώσουν τα έξοδά τους;

	Frequency	Percent
Μείωση τιμών	18	27,7%
Μείωση εξόδων	19	29,2%
Αύξηση ποιότητας	45	69,2%
Απολύσεις προσωπικού	0	0%
Ανάπτυξη νέου προϊόντος	43	66,2%

Ποιές ενέργειες πιστεύεται πως πρέπει να προβαίνουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να μειώσουν τα έξοδά τους;

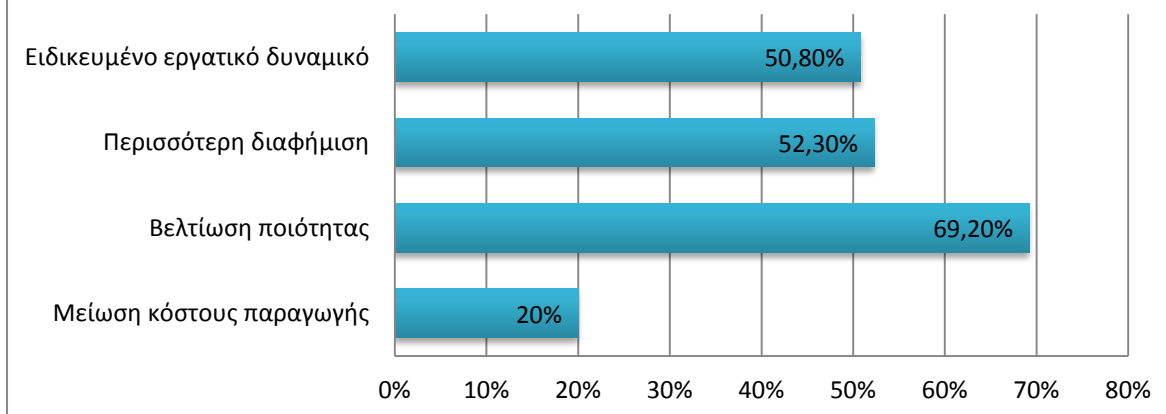


Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προσπαθούν να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες με την μέγιστη ποιότητα, αλλά και να αυξήσουν την ποιότητα που προσφέρουν στους ήδη υπάρχοντες καταναλωτές για να αυξηθεί η τιμή και τα έσοδα, όμως καμία από τις ερωτηθέντες επιχειρήσεις δεν δήλωσε πως θα έκανε απολύσεις στο προσωπικό της για να μειώσει τα έξοδά της.

7. Κατά την γνώμη σας, ποιο θα ήταν το σημαντικότερο στοιχείο που θα χρειαζόσασταν προκειμένου να γίνετε περισσότερο ανταγωνιστικοί;

	Frequency	Percent
Μείωση κόστους παραγωγής	13	20%
Βελτίωση ποιότητας	45	69,2%
Περισσότερη διαφήμιση	34	52,3%
Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό	33	50,8%

Κατά την γνώμη σας, ποιο θα ήταν το σημαντικότερο στοιχείο που θα χρειαζόσασταν προκειμένου να γίνετε περισσότερο ανταγωνιστικοί;



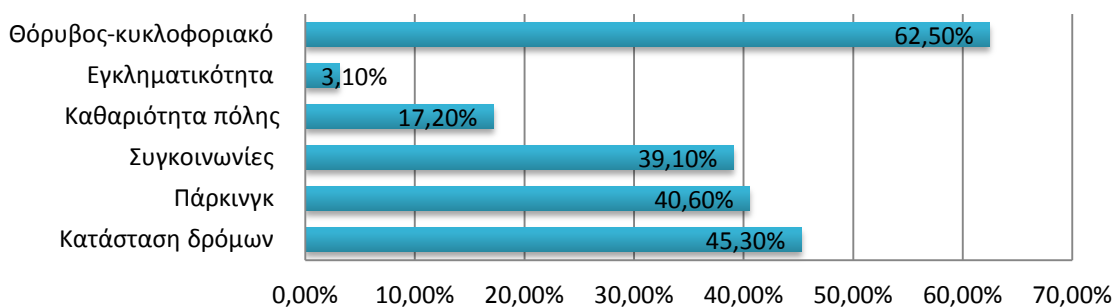
Οι περισσότερες επιχειρήσεις αυτού του κλάδου έχουν φροντίσει να έχουν όσο τον δυνατόν περισσότερο χαμηλό κόστος παραγωγής, και για αυτό προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα τους, αυτές οι δύο έννοιες είναι αντίθετες μεταξύ τους αλλά και ταυτόχρονα επηρεάζει η μία την άλλη, για να γίνουν ανταγωνιστικές οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν χαμηλό κόστος παραγωγής όμως αυτό δεν θα πρέπει να επηρεάζει την ποιότητα που προσφέρουν στον πελάτη, γιατί οι ανταγωνιστές θα προσφέρουν την ίδια υπηρεσία ή προϊόν σε καλύτερη τιμή, ή ακόμα χειρότερα καλύτερο προϊόν σε καλύτερη τιμή. Επίσης, το 52,3% των επιχειρήσεων δήλωσε πως για να γίνουν πιο ανταγωνιστικές θα χρειαζόντουσαν περισσότερη διαφήμιση και το 50,8% των επιχειρήσεων θεωρεί πως θα χρειαζόταν πιο ειδικευμένο εργατικό προσωπικό.

8. Ποιοι από τους παρακάτω εξωτερικούς παράγοντες θεωρείτε πως επηρεάζουν αρνητικά την επιχείρησή σας;

	Frequency	Percent
Κατάσταση δρόμων	29	45,3%
Πάρκινγκ	26	40,6%
Συγκοινωνίες	25	39,1%
Καθαριότητα πόλης	11	17,2%
Εγκληματικότητα	2	3,1%

Θόρυβος-κυκλοφοριακό	40	62,5%
----------------------	----	-------

Ποιοι από τους παρακάτω εξωτερικούς παράγοντες θεωρείτε πως επηρεάζουν αρνητικά την επιχείρησή σας;

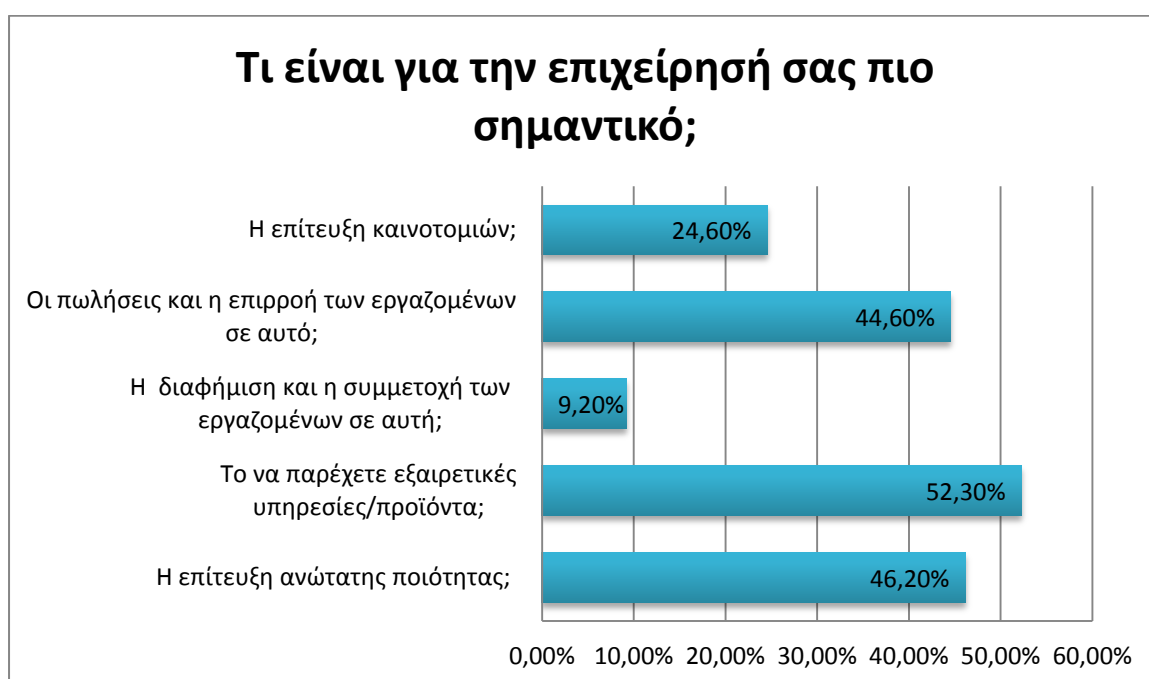


Μεγάλο πρόβλημα για κυρίως τα ξενοδοχεία της πόλης και των κεντρικών τουριστικών καταστημάτων είναι ο θόρυβος- κυκλοφοριακό, όπου και επέλεξαν το 62,5 % των ερωτηθέντων. Όσο αφορά την εγκληματικότητα μόνο 2 επιχειρήσεις που ασχολούνται με το τουριστικό εμπόριο θεώρησαν πως έχει αρνητική επίδραση στην επιχείρησή τους, και όσο αφορά την καθαριότητα πόλης το 17,2% των ερωτηθέντων το δήλωσαν , γενικά η πόλη του Ρεθύμνου δεν θεωρείτε «βρώμικη» πόλη και οι επιχειρήσεις δεν θεωρούν πως έχουν αρνητικό αντίκτυπο από αυτό. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με την περιοχή και το τι είδους παροχές προσφέρουν απάντησαν ότι πρέπει να βελτιωθούν οι δρόμοι , οι συγκοινωνίες και οι χώροι στάθμευσης, παρατηρήθηκε πως τα περισσότερα ξενοδοχεία στο κέντρο της πόλης δήλωσαν για χώρους στάθμευσης ενώ όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε παραθαλάσσιες μακρινές περιοχές του Ρεθύμνου θεωρούν πως πρέπει να αυξηθούν τα δρομολόγια των λεωφορείων και να βελτιωθούν οι δρόμοι.

9. Τι είναι για την επιχείρησή σας πιο σημαντικό;

	Frequency	Percent
Η επίτευξη ανώτατης ποιότητας;	30	46,2%
Το να παρέχετε εξαιρετικές υπηρεσίες/προϊόντα;	34	52,3%
Η διαφήμιση και η συμμετοχή των	6	9,2%

εργαζομένων σε αυτή;		
Οι πωλήσεις και η επιρροή των εργαζομένων σε αυτό;	29	44,6%
Η επίτευξη καινοτομιών;	16	24,6%



Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες/ προϊόντα και να αυξήσουν την ποιότητα που προσφέρουν, έπειτα οι εργαζόμενοι να έχουν σωστή συμπεριφορά και επιρροή στους πελάτες, να γίνεται επίτευξη καινοτομιών για να διατηρείτε η εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον των πελατών και στο τέλος κάτι που δεν θεωρούν πρωτεύον είναι η διαφήμιση και συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή.

10. Τι είδους πελάτες (κοινωνικοοικονομικής τάξης) προσελκύει η επιχείρηση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Με χαμηλό budget	7	10,9%	10,9%	10,9%
Μεσαίο budget	45	70,3%	70,3%	81,2%

Υψηλό budjet	12	18,8%	18,8%	100%
TOTAL	64	100%	100%	

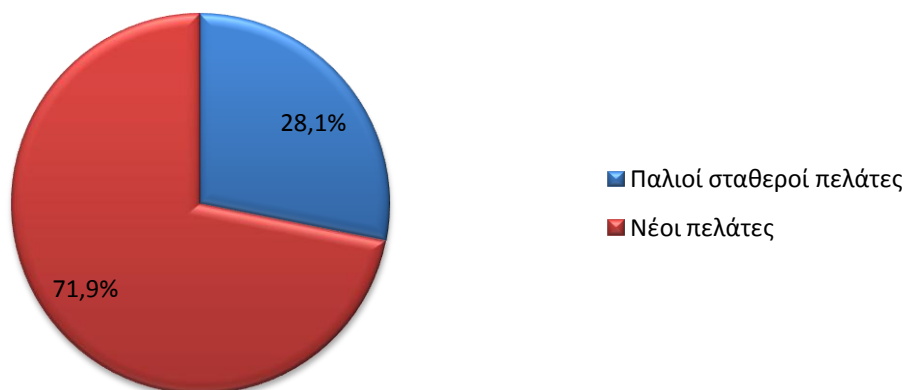


Η πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων προσελκύει πελάτες μεσαίας κοινωνικοοικονομικής τάξης, έπειτα με ποσοστό 18,8% πελάτες υψηλής τάξης και 10,9% πελάτες χαμηλής τάξης.

11. Η πλειοψηφία των πελατών που προσελκύει η επιχείρηση κάθε χρόνο είναι:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Παλιοί σταθεροί πελάτες	18	28,1%		
Νέοι πελάτες	46	71,9%		100
TOTAL	64	100	100	

Η πλειοψηφία των πελατών που προσελκύει η επιχείρηση κάθε χρόνο είναι:

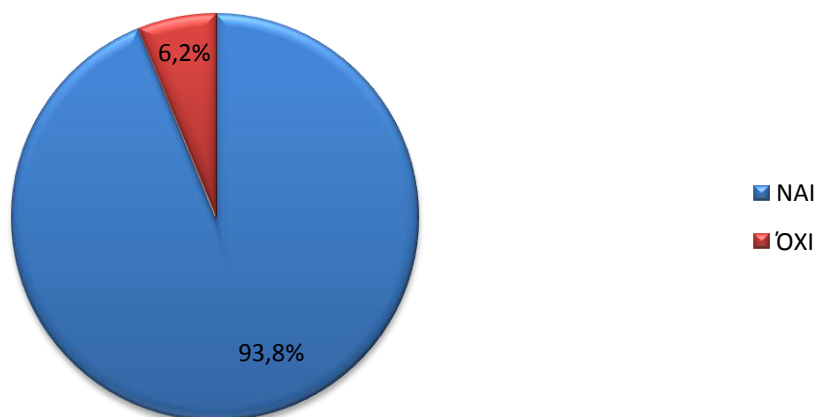


Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις και κυρίως τα ξενοδοχεία λόγω των πρακτορείων που συνεργάζονται με το εξωτερικό οι περισσότεροι πελάτες τους είναι νέοι αλλά υπάρχει και ένα ποσοστό 28,1% το οποίο η πλειοψηφία των πελατών τους είναι παλιοί σταθεροί πελάτες και είναι το κύριο τους εισόδημα.

12. Η λήψη των αποφάσεων επηρεάζονται από τις ανάγκες των πελατών;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	61	93,8%	93,8%	93,8%
ΟΧΙ	4	6,2%	6,2%	100
TOTAL	65	100	100	

Η λήψη των αποφάσεων επηρεάζονται από τις ανάγκες των πελατών;

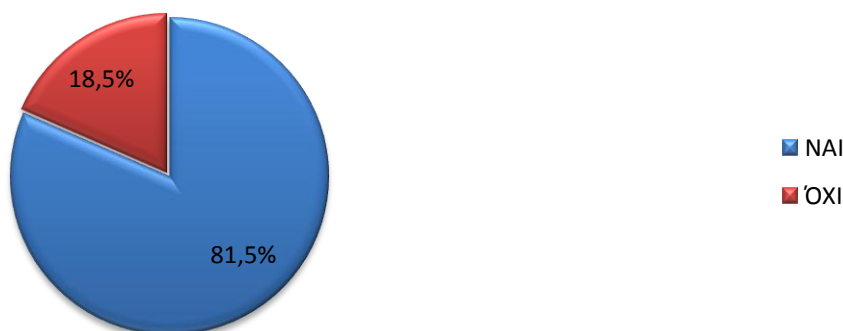


Οι περισσότερες επιχειρήσεις φροντίζουν να ενημερώνονται και να παίρνουν μέτρα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

13. Γίνεται έρευνα αγοράς στις προτιμήσεις των καταναλωτών πριν την προώθηση ενός νέου προϊόντος;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	53	81,5%	81,5%	81,5%
ΟΧΙ	12	18,5%	18,5%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Γίνεται έρευνα αγοράς στις προτιμήσεις των καταναλωτών πριν την προώθηση ενός νέου προϊόντος;

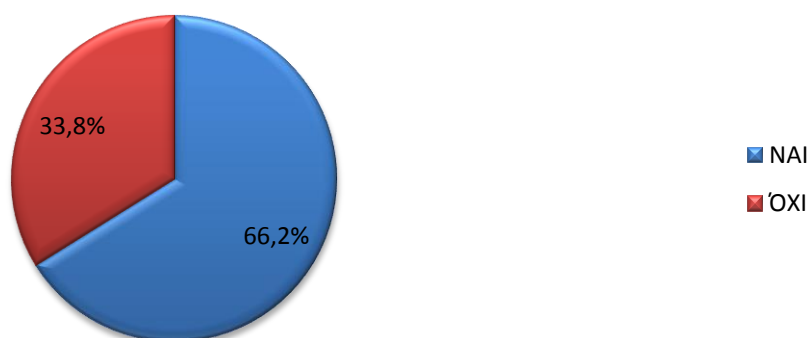


Οι περισσότερες επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν κάνουν έρευνα αγοράς ανά τακτικά χρονικά διαστήματα κατά την δημιουργία νέων προϊόντων /υπηρεσιών για να ελέγξουν την αποδοτικότητα και την απήχηση στο κοινό που απευθύνονται.

14. Προβήκατε σε μείωση τιμών ή σε άλλου είδους προσφορές προκειμένου να διατηρήσετε την πελατεία σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	43	66,2%	66,2%	66,2%
ΟΧΙ	22	33,8%	33,8%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Προβήκατε σε μείωση τιμών ή σε άλλου είδους προσφορές προκειμένου να διατηρήσετε την πελατεία σας;

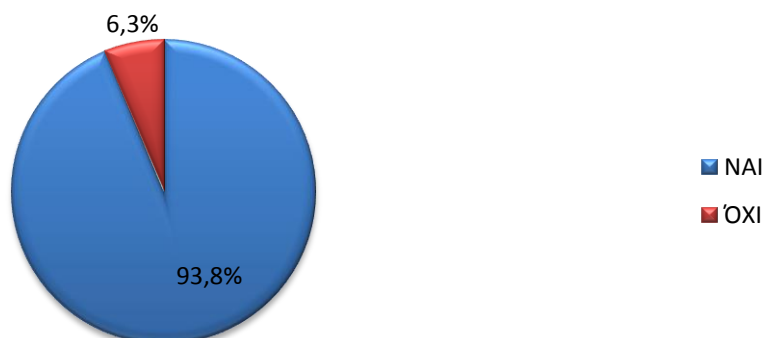


Σε περίοδο οικονομικής κρίσης και μετέπειτα καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στην αγορά και στις υποχρεώσεις τους, το 66,2% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έκανε μείωση στις τιμές ή κάποια προσφορά προκειμένου να μην χάσει την πελατεία της.

15. Έχει παρατηρηθεί πως κάθε χρόνο οι νέοι πελάτες της επιχείρησης ξαναεπιλέγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους παρέχονται;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	60	93,8%	93,8%	93,8%
ΟΧΙ	4	6,3%	6,3%	100%
TOTAL	64	100%	100%	

Έχει παρατηρηθεί πως κάθε χρόνο οι νέοι πελάτες της επιχείρησης ξαναεπιλέγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους παρέχονται;

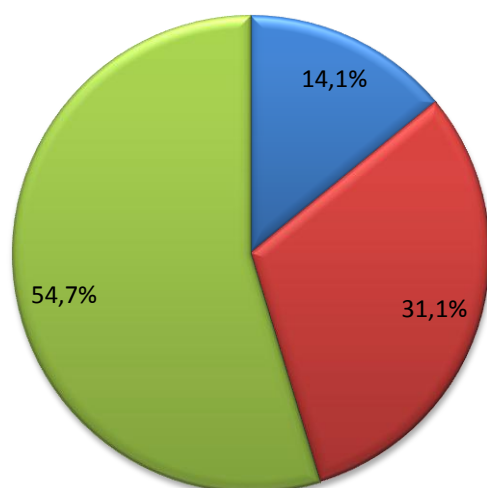


Το 93,8% των επιχειρήσεων δήλωσε πως οι πελάτες κάθε χρόνο οι πελάτες τους είναι ευχαριστημένοι και ξαναεπιλέγουν τα προϊόντα / υπηρεσίες που τους παρέχουν και την επόμενη σεζόν.

16. Αν απαντήσατε θετικά στην προηγούμενη ερώτηση ,γιατί συμβαίνει αυτό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εύκολη και γρήγορη προώθηση	9	14,1%	14,1%	14,1%
Εστιάζει περισσότερο στο προϊόν και την υπηρεσία που παρέχει	20	31,3%	31,3%	45,4%
Η επιχείρηση φροντίζει να εξυπηρετεί όσο τον δυνατόν καλύτερα και να μην αφήνει περιθώρια αναγκών για τους πελάτες της	35	54,7%	54,7%	100%
TOTAL	64	100%	100%	

**(Έχει παρατηρηθεί πως κάθε χρόνο οι νέοι πελάτες της επιχείρησης ξαναεπιλέγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους παρέχονται;)
Αν απαντήσατε θετικά σε αυτή την ερώτηση ,γιατί συμβαίνει αυτό;**

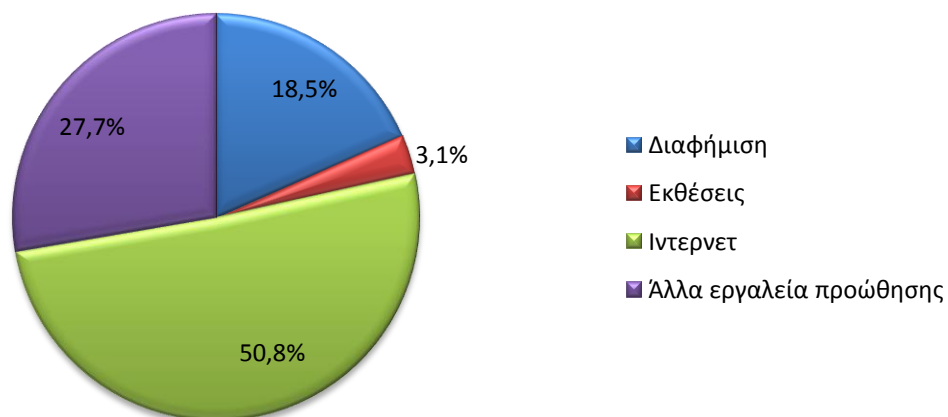


- Η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εύκολη και γρήγορη προώθηση
- Εστιάζει περισσότερο στο προϊόν και την υπηρεσία που παρέχει
- Η επιχείρηση φροντίζει να εξυπηρετεί όσο τον δυνατόν καλύτερα και να μην αφήνει περιθώρια αναγκών για τους πελάτες της

17. Ποιες μεθόδους προβολής χρησιμοποιείται; Ποια από αυτές θεωρείται πιο σημαντική;

	Frequency	Percent
Διαφήμιση	12	18,5%
Εκθέσεις	2	3,1%
Ιντερνετ	33	50,8%
Άλλα εργαλεία προώθησης	18	27,7%
TOTAL		

Ποιες μεθόδους προβολής χρησιμοποιείται; Ποια από αυτές θεωρείται πιο σημαντική;

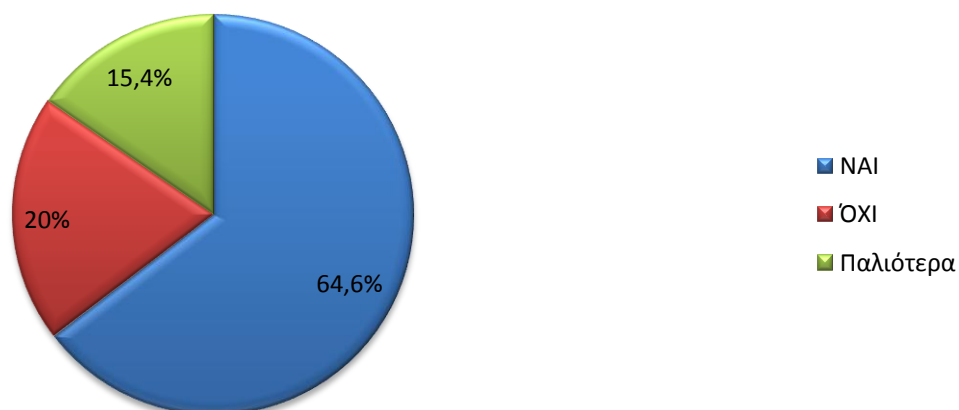


Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου επιλέγουν ως μέθοδο προβολής το ίντερνετ, έπειτα άλλα εργαλεία προώθησης, οι λίγο πιο μεγάλες στο είδος τους όσο αφορά στον τζίρο και στο προσωπικό που απασχολούν οι περισσότερες από αυτές επιλέγουν την διαφήμιση και το ίντερνετ και ελάχιστες, μόνο 2 επιχειρήσεις επέλεξαν της εκθέσεις.

18. Χρησιμοποιείτε τη διαφήμιση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	42	64,6%	64,6%	64,6%
ΟΧΙ	13	20%	20%	84,6%
Παλιότερα	10	15,4%	15,4%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Χρησιμοποιείτε τη διαφήμιση;

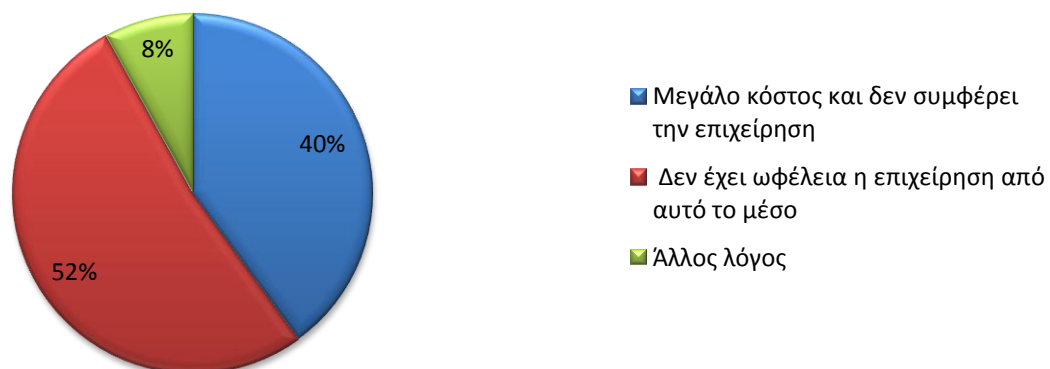


Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν χρησιμοποιούν την διαφήμιση, το 20% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν χρησιμοποιούν και το 15,4% δήλωσε πως χρησιμοποιούσαν παλιότερα αλλά τώρα δεν θεωρούν πως το χρειάζονται.

19. Αν όχι, γιατί;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μεγάλο κόστος και δεν συμφέρει την επιχείρηση	10	40%	40%	40%
Δεν έχει ωφέλεια η επιχείρηση από αυτό το μέσο	13	52%	52%	92%
Άλλος λόγος	2	8%	8%	100%
TOTAL	25	100%	100%	

Χρησιμοποιείτε τη διαφήμιση; Αν όχι, γιατί;

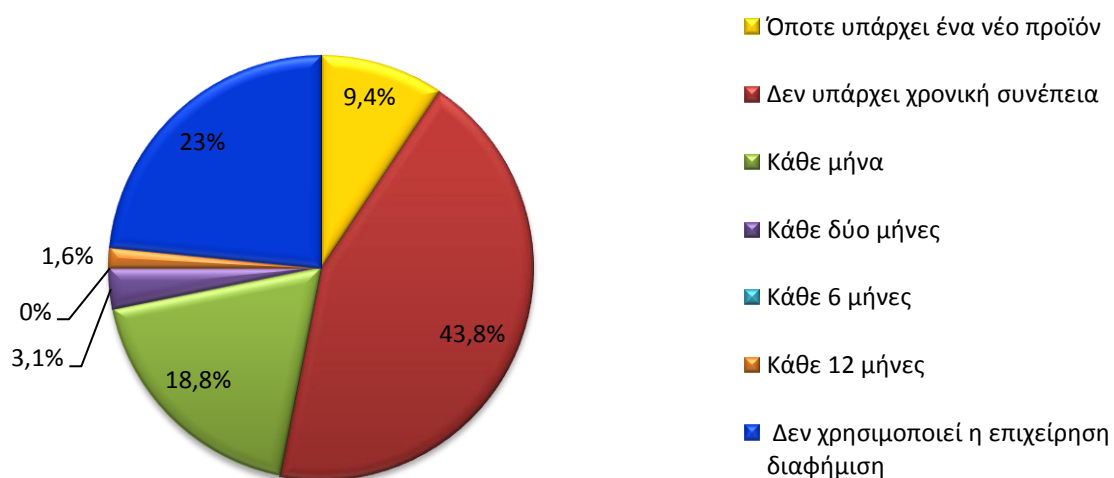


Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποφεύγουν να διαφημιστούν για τον λόγο πως οι διαφημίσεις έχουν μεγάλο κόστος και επιβαρύνει σημαντικά τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας χωρίς ιδιαίτερο αποτέλεσμα. Έτσι οι περισσότερες επιχειρήσεις δήλωσαν πως δεν έχει η επιχείρηση κάποια ωφέλεια από αυτό το μέσο και έπειτα πως έχει μεγάλο κόστος, επίσης δύο επιχειρήσεις οι οποίες το κύριο εισόδημά τους προέρχεται από παλιούς σταθερούς πελάτες, δήλωσαν πως η επιχείρησή επικοινωνεί με τους παλιούς της πελάτες και δεν το χρειάζεται άμεσα και πως διαφημίζεται άμα χρειαστεί για μικρό χρονικό διάστημα μέσω ίντερνετ.

20. Κάθε πότε κάνετε διαφήμιση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Όποτε υπάρχει ένα νέο προϊόν	6	9,4%	9,4%	9,4%
Δεν υπάρχει χρονική συνέπεια	28	43,8%	43,8%	53,2%
Κάθε μήνα	12	18,8%	18,8%	72%
Κάθε δύο μήνες	2	3,1%	3,1%	75,1%
Κάθε 6 μήνες	0	0%	0%	75,1%
Κάθε 12 μήνες	1	1,6%	1,6%	76,7%
Δεν χρησιμοποιεί η επιχείρηση διαφήμιση	15	23,4%	23,4%	100%
TOTAL	64	100%	100%	

Κάθε πότε κάνετε διαφήμιση;

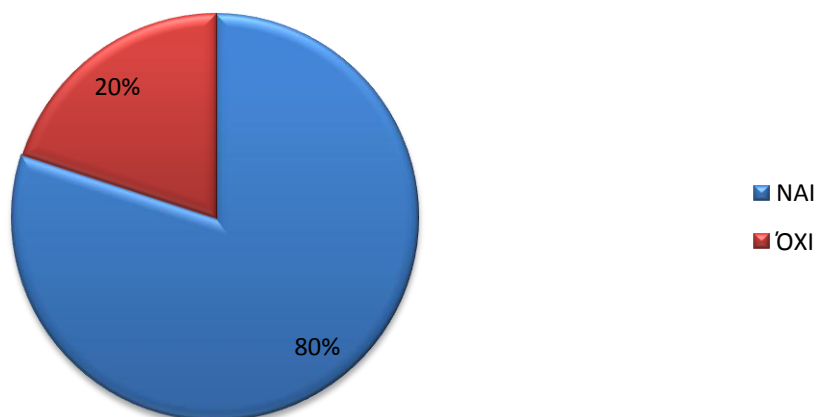


Εδώ παρατηρείτε πως μερικές επιχειρήσεις που αρχικά επέλεξαν πως δεν κάνουν διαφήμιση, σε αυτή την ερώτηση δήλωσαν πως κάνουν όποτε υπάρχει ένα νέο προϊόν, και πως δεν υπάρχει χρονική συνέπεια, κάνουν επιλεκτικά όποτε χρειάζεται και διαπιστώθηκε και παρατηρήθηκε πως από τις σελίδες κοινωνικής δικτύωσης, το facebook και instagram επιλέγουν να κάνουν χορηγούμενη διαφήμιση, η οποίες το κόστος είναι σχετικά ελάχιστο σε σχέση με την κανονική διαφήμιση. Αλλά λέγοντας διαφήμιση το μυαλό των επιχειρηματιών αρχικά λαμβάνουν την παραδοσιακή δαπανηρή διαδικασία που υπήρχε μέχρι στιγμής στην αγορά.

21. Ελέγχετε και ερευνάτε την συμβολή της κάθε μεθόδου στην αύξηση των πωλήσεών σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	52	80%	80%	80%
ΟΧΙ	13	20%	20%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Ελέγχετε και ερευνάτε την συμβολή της κάθε μεθόδου στην αύξηση των πωλήσεών σας;

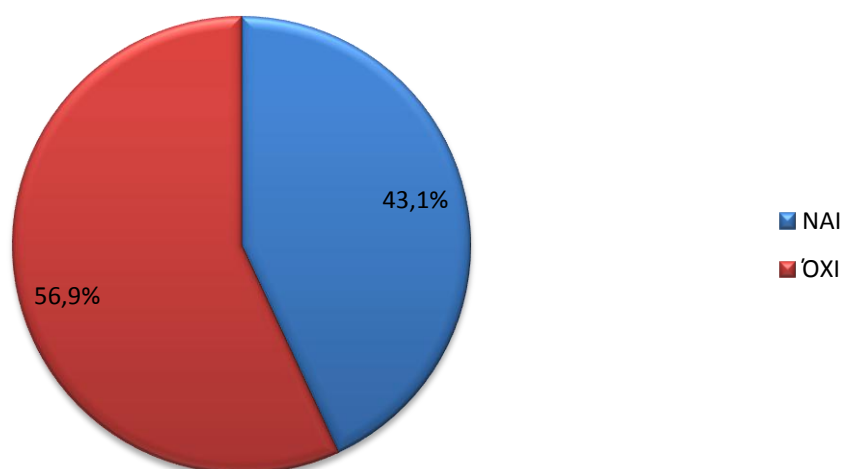


Οι περισσότερες επιχειρήσεις, το 80% των ερωτηθέντων, ελέγχουν και ερευνούν αν οι μέθοδοι που ακολουθούν είναι σωστές και δεν τους δημιουργούν στην μελλοντική τους πορεία πρόβλημα όσο αφορά τις πωλήσεις.

22. Έχετε οργανωμένο πρόγραμμα προβολής;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	28	43,1%	43,1%	43,1%
ΟΧΙ	37	56,9%	56,9%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Έχετε οργανωμένο πρόγραμμα προβολής;

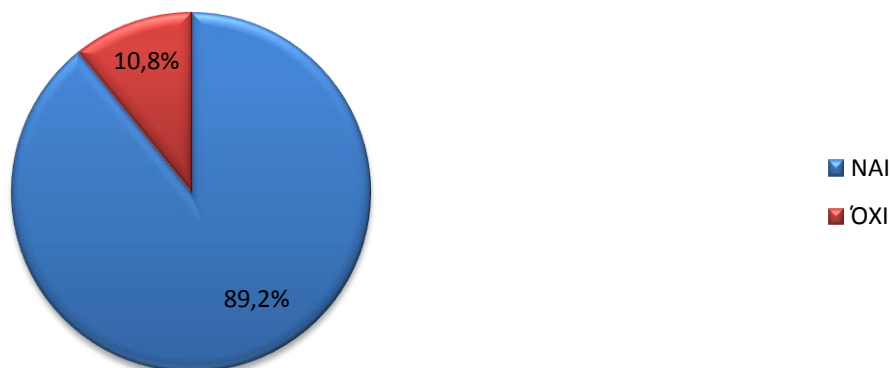


Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δήλωσε πως δεν έχει οργανωμένο πρόγραμμα προβολής, μέσα σε αυτές τις επιχειρήσεις βρίσκονται αυτές όπου δεν κάνουν διαφήμιση και εκείνες οι οποίες δεν έχουν σταθερή χρονική περίοδο διαφήμισης και κάνουν μόνο όταν χρειαστεί.

23. Χρησιμοποιείτε τα social media για την προώθηση των προϊόντων- υπηρεσιών σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	58	89,2%	89,2%	89,2%
ΌΧΙ	7	10,8%	10,8%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Χρησιμοποιείτε τα social media για την προώθηση των προϊόντων- υπηρεσιών σας;

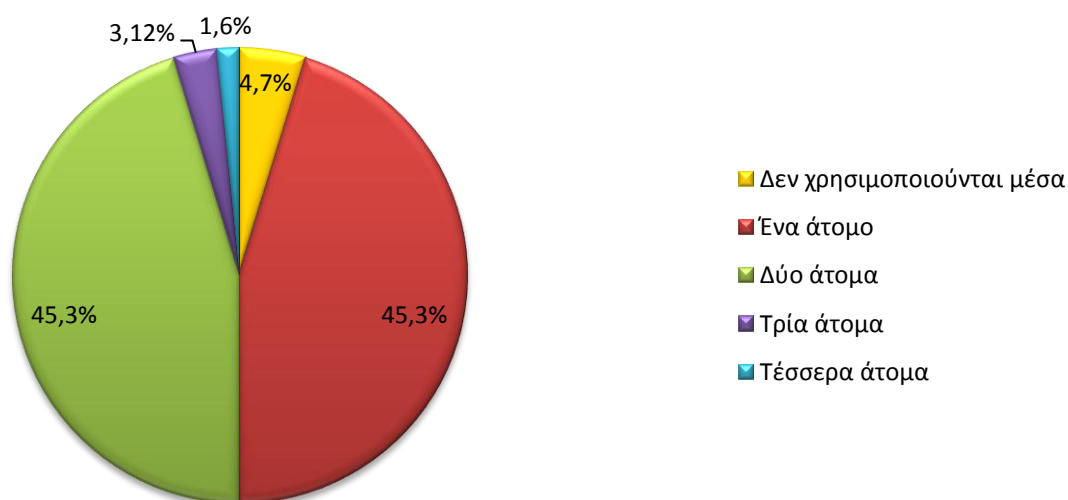


Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω σε άλλες ερωτήσεις, οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις επιλέγουν κυρίως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την προσέλκυση πελατών και την προώθηση της επιχείρησης.

24. Πόσοι άνθρωποι διαχειρίζονται την δραστηριότητά της επιχείρησής στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν χρησιμοποιούνται μέσα	3	4,7%	4,7%	4,7%
Ένα άτομο	29	45,3%	45,3%	50%
Δύο άτομα	29	45,3%	45,3%	95,3%
Άλλο (3 άτομα)	2	3,12%	3,12%	98,42%
Άλλο (4 άτομα)	1	1,6%	1,6%	100%
TOTAL	64	100%	100%	

Πόσοι άνθρωποι διαχειρίζονται την δραστηριότητα της επιχείρησής στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;



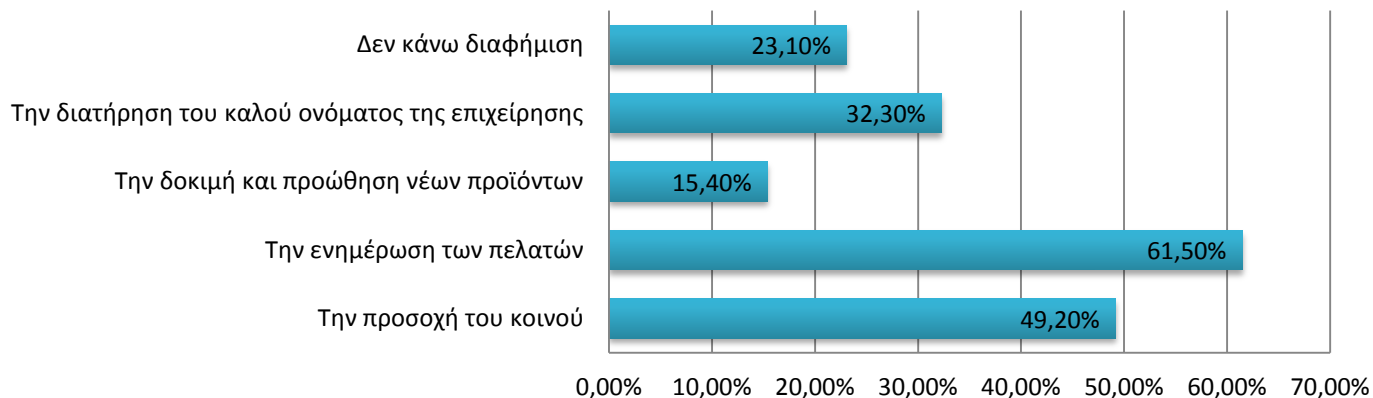
Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα με δύο άτομα για την επικοινωνία και προώθηση στο κοινό μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης παρατηρήθηκε πως τα πιο μεγάλα ξενοδοχεία δήλωσαν τα περισσότερα άτομα, όπου κάνουν και πιο οργανωμένες διαφημίσεις σε σχέση με τις λίγο πιο μικρές του κλάδου.

25. Οι διαφημίσεις επιδιώκουν:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Την προσοχή του κοινού	32	49,2%	49,2%	49,2%
Την ενημέρωση των πελατών	40	61,5%	61,5%	110,7%
Την δοκιμή και προώθηση νέων προϊόντων	10	15,4%	15,4%	126,1%
Την διατήρηση του καλού ονόματος της επιχείρησης	21	32,3%	32,3%	158,4%
Άλλο	0	0%	0%	158,4%

Δεν κάνω διαφήμιση	15	23,1%	23,1%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Οι διαφημίσεις επιδιώκουν:

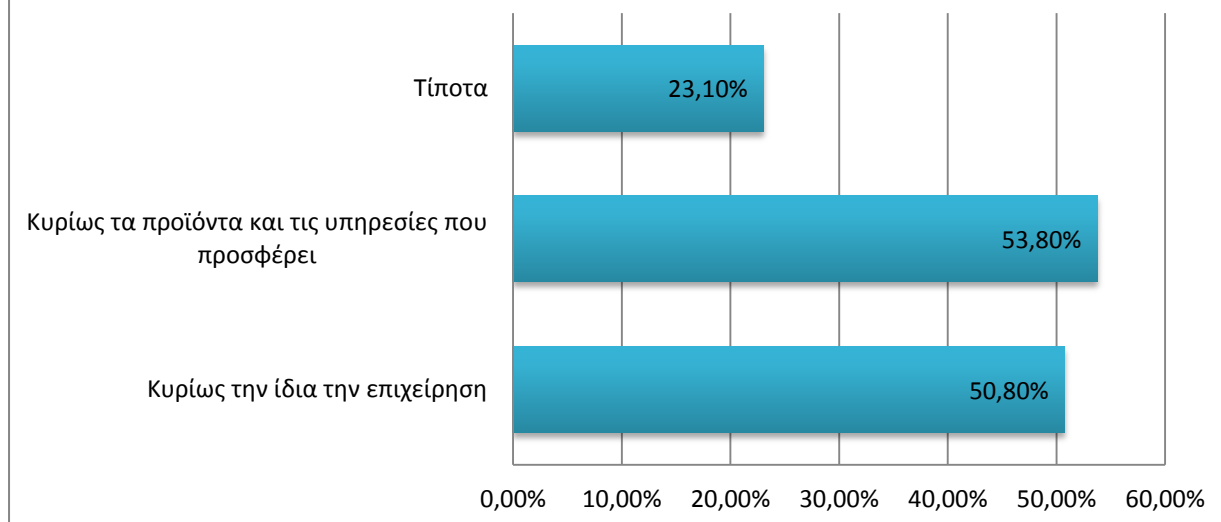


Κάνοντας διαφήμιση, οι επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο επιδιώκουν να ενημερώσουν τους σταθερούς πελάτες τους για τυχών αλλαγές και νέα προϊόντα/ υπηρεσίες που διαθέτουν κάθε χρόνο, και δεύτερον την προσοχή του κοινού και την προσέλκυση νέων πελατών. Υπάρχουν και επιχειρήσεις, το 32,3% των ερωτηθέντων, που δήλωσαν πως μέσω της διαφήμισης επιδιώκουν να μην αλλάξει η καλή φήμη που έχουν στην αγορά και στο καταναλωτικό κοινό, όπως επίσης και ένα ποσοστό 15,4% δήλωσε πως προσπαθούν να δοκιμάσουν μέσω των διαφημίσεων να προωθήσουν τα νέα προϊόντα τους. Τέλος, το 23,1% του δείγματος δήλωσε πως δεν χρησιμοποιεί την διαφήμιση, δηλαδή 15 επιχειρήσεις του δείγματος.

26. Συνήθως τι από τα παρακάτω διαφημίζεται;

	Frequency	Percent
Κυρίως την ίδια την επιχείρηση	33	50,8%
Κυρίως τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει	35	53,8%
Τίποτα	15	23,1%

Συνήθως τι από τα παρακάτω διαφημίζεται;

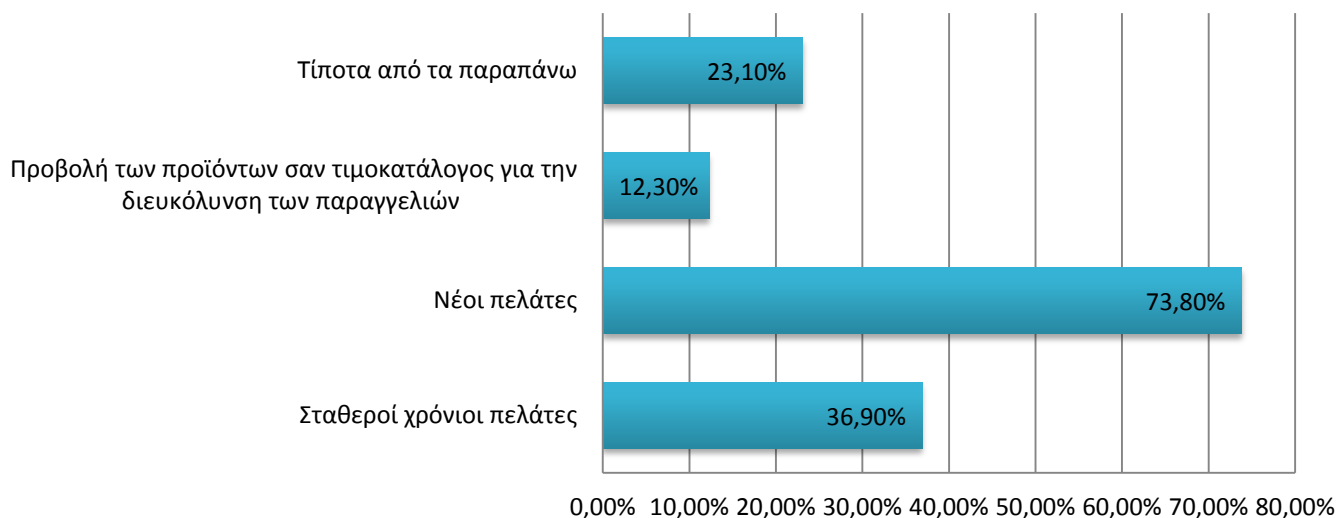


Οι περισσότεροι επέλεξαν πως διαφημίζουν και τις υπηρεσίες τους αλλά και την ίδια την επιχείρηση ταυτόχρονα.

27. Οι διαφημίσεις γίνονται κυρίως για να ενημερωθούν:

	Frequency	Percent
Σταθεροί χρόνιοι πελάτες	24	36,9%
Νέοι πελάτες	48	73,8%
Προβολή των προϊόντων σαν τιμοκατάλογος για την διευκόλυνση των παραγγελιών	8	12,3%
Άλλο	0	0%
Τίποτα από τα παραπάνω	15	23,1%

Οι διαφημίσεις γίνονται κυρίως για να ενημερωθούν

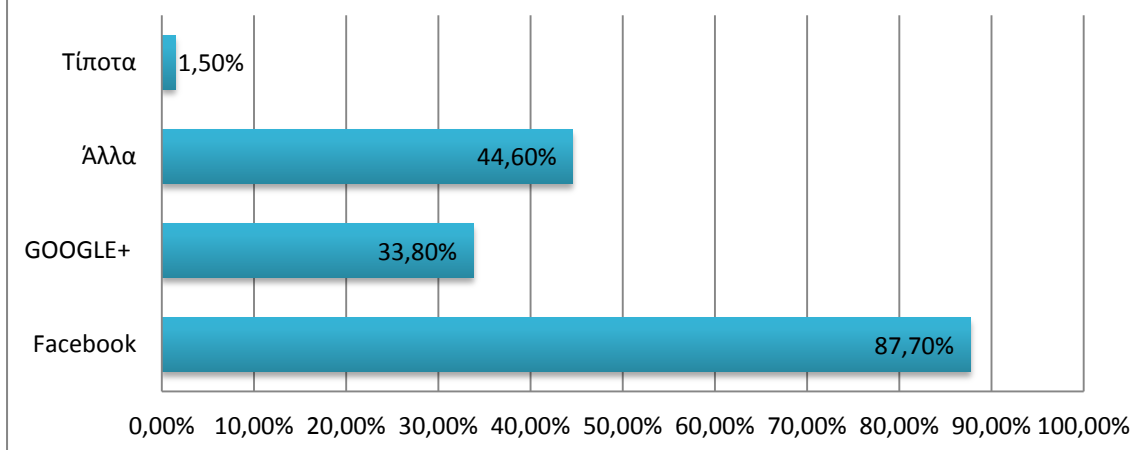


Οι διαφημίσεις γίνονται για να γίνουν γνωστές στο ευρύ κοινό και να προσελκύσουν νέους πελάτες κατά κύριο λόγο, αλλά και για να ενημερωθούν παλιοί πελάτες για τα νέα προϊόντα/ υπηρεσίες που παρέχουν οι επιχειρήσεις. Είναι μικρό το ποσοστό των επιχειρήσεων που δήλωσε πως χρησιμοποιεί τις διαφημίσεις ως τιμοκατάλογο για την διευκόλυνση των παραγγελιών, το οποίο απαντήθηκε κυρίως από επιχειρήσεις με τουριστικό αλλά και εμπορικό χαρακτήρα.

28. Ποια social media θεωρείτε ότι είναι περισσότερο ωφέλιμο για την προσέλκυση πελατών στην επιχείρησή σας;

	Frequency	Percent
Facebook	57	87,7%
GOOGLE+	22	33,8%
Άλλα	29	44,6%
Τίποτα	1	1,5%

Ποια social media θεωρείτε ότι είναι περισσότερο ωφέλιμο για την προσέλκυση πελατών στην επιχείρησή σας;

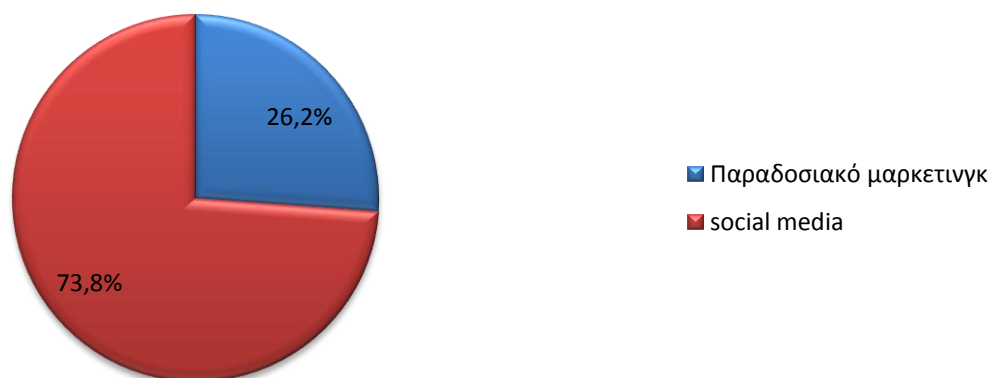


Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων δήλωσε πως προσελκύει περισσότερους πελάτες μέσω του facebook, έπειτα μέσω άλλων μέσων (επειδή μιλάμε για τουριστικές επιχειρήσεις και οι περισσότερες από αυτές είναι ξενοδοχεία, προσελκύουν περισσότερους πελάτες μέσω σελίδων για κρατήσεις όπως είναι το Booking, Tripadvisor κλπ). Έπειτα με ποσοστό 33,8% έχουν ανταπόκριση μέσω Google+ , και ένα μικρό ποσοστό, 1,5% όπου δεν χρησιμοποιεί κάποιο από τα παραπάνω μέσα.

29. Κατά την γνώμη σας οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στραφούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Παραδοσιακό μαρκετινγκ	17	26,2%	26,2%	26,2%
social media	48	73,8%	73,8%	100%
TOTAL	65	100%	100%	

Κατά την γνώμη σας οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στραφούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;



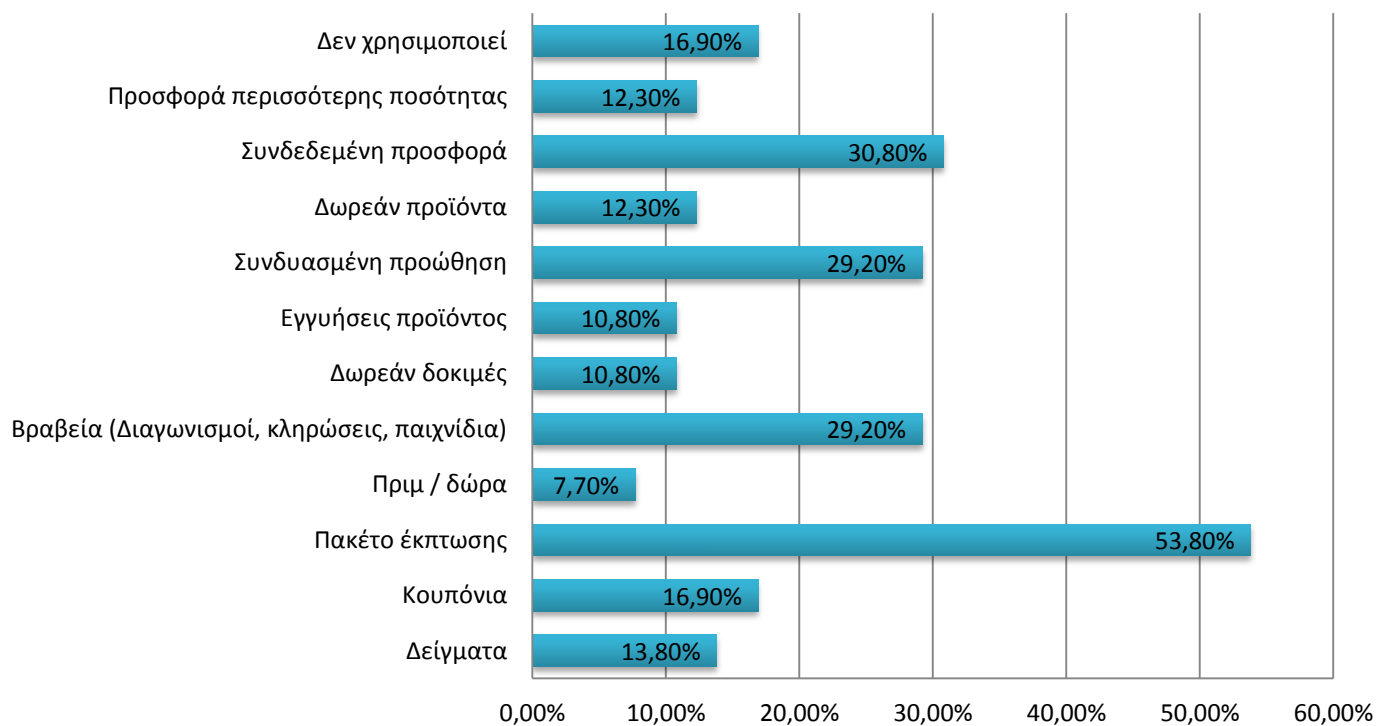
Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν πως έχουν ωφεληθεί και διευκολυνθεί από τα social media σε σχέση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, κατά την γνώμη τους όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στραφούν σε αυτό το μέσο κοινωνικής δικτύωσης.

30. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία προώθησης χρησιμοποιείται;

	Frequency	Percent
Δείγματα	9	13,8%
Κουπόνια	11	16,9%
Πακέτο έκπτωσης	35	53,8%
Πριμ / δώρα	5	7,7%
Βραβεία (Διαγωνισμοί, κληρώσεις, παιχνίδια)	19	29,2%
Δωρεάν δοκιμές	7	10,8%
Εγγυήσεις προϊόντος	7	10,8%
Συνδυασμένη προώθηση	19	29,2%
Δωρεάν προϊόντα	8	12,3%

Συνδεδεμένη προσφορά	20	30,8%
Προσφορά περισσότερης ποσότητας	8	12,3%
Δεν χρησιμοποιεί	11	16,9%

Ποια από τα παρακάτω εργαλεία προώθησης χρησιμοποιείται;

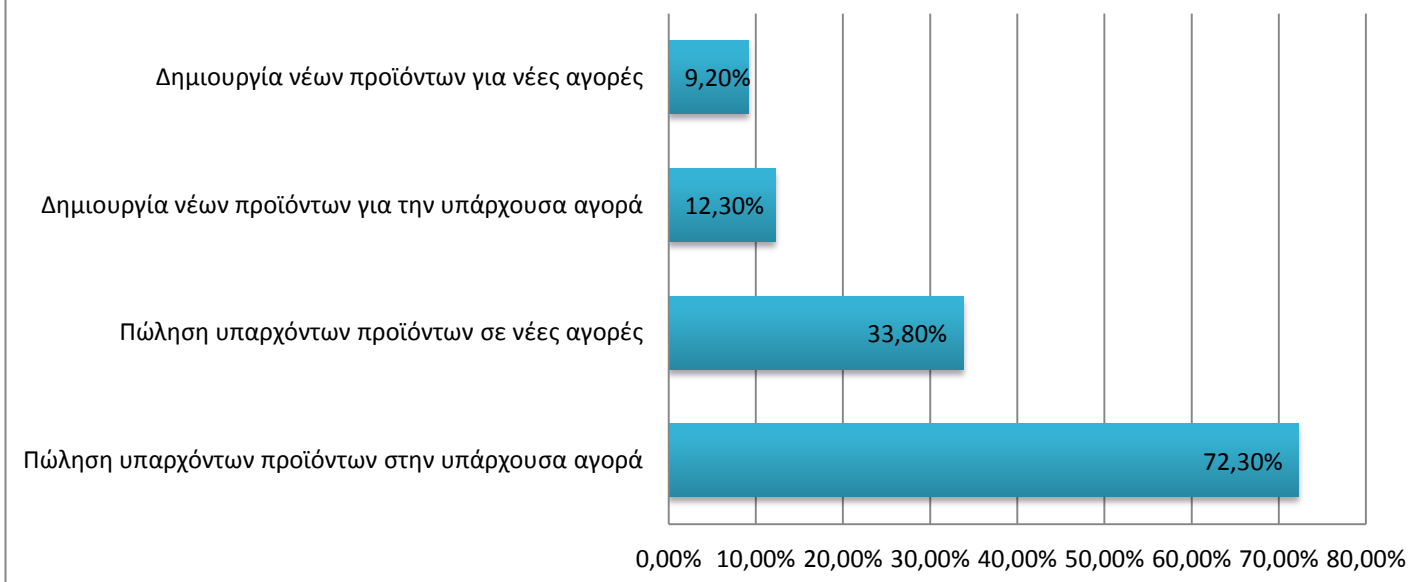


Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις επιλέγουν κυρίως να προσφέρουν στους πελάτες τους κάποια πακέτα έκπτωσης , έπειτα με ποσοστό 30,8% βρίσκονται οι συνδεδεμένες προσφορές. Κάτι αρκετά δημοφιλές τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η χρήση συνδυασμένης προώθησης και βραβεία από διάφορους διαγωνισμούς, κληρώσεις, παιχνίδια όπου βοηθάνε να γίνει και πιο γνωστή στο ευρύ κοινό η επιχείρηση. Τέτοιου είδους διαγωνισμούς και κληρώσεις παρατηρούμε σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το facebook και το instagram όπου συνήθως οι χρήστες και τα άτομα που παίρνουν μέρος στους διαγωνισμούς αυτούς θα πρέπει να κάνουν και κάποια βήματα που καθορίζονται από την επιχείρηση για να είναι έγκυρη η συμμετοχή τους, όπως να δημοσιεύσουν τον διαγωνισμό, να σχολιάσουν και να προσθέσουν μερικούς φίλους τους, να ακολουθήσουν την σελίδα κλπ, όπου με αυτόν τον τρόπο όποιο κι αν είναι το έπαθλο, είτε υλικό στην περίπτωση που έχει και εμπορικό χαρακτήρα η επιχείρηση, είτε υπηρεσιακό στην περίπτωση των ξενοδοχείων, η επιχείρηση επωφελείται γιατί κερδίζει έναν πιθανό μελλοντικό πελάτη όπου θα δοκιμάσει ένα από τα προϊόντα του και εάν μείνει ευχαριστημένος να το προτείνει και στους φίλους και γνωστούς του (word mouth marketing). Έπειτα σε μικρότερο βαθμό προτιμούνται άλλα μέσα όπως κουπόνια, δείγματα, προσφορές μεγαλύτερης ποσότητας, πρίμ/ δώρα, δωρεάν προϊόντα, δωρεάν δοκιμές και εγγυήσεις προϊόντων. Επίσης, ένα ποσοστό 16,9% δήλωσε πως δεν χρησιμοποιεί μέσα προώθησης .

31. Ποιοι στόχοι του marketing από τους παρακάτω έχει χρησιμοποιήσει η επιχ/ση;

	Frequency	Percent
Πώληση υπαρχόντων προϊόντων στην υπάρχουσα αγορά	47	72,3%
Πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές	22	33,8%
Δημιουργία νέων προϊόντων για την υπάρχουσα αγορά	8	12,3%
Δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές	6	9,2%

Ποιοι στόχοι του marketing από τους παρακάτω έχει χρησιμοποιήσει η επιχ/ση:



Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις δήλωσαν πως στόχος του marketing που έχουν χρησιμοποιήσει είναι η πώληση υπαρχόντων προϊόντων στην υπάρχουσα αγορά, υπάρχουν βέβαια και επιχειρήσεις που προσπαθούν να δραστηριοποιηθούν και σε νέες αγορές και διάλεξαν και την κατηγορία πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές, επίσης, μερικά ξενοδοχεία με μεγαλύτερο τζίρο και αριθμό εργαζομένων δήλωσαν πως στόχο marketing έχουν την δημιουργία νέων προϊόντων κυρίως για την υπάρχουσα αλλά και για νέες αγορές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ : ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ
ΡΕΘΥΜΝΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΟΥ ΚΟΙΝΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσο προσωπικό διαθέτει η επιχείρησή σας;
 1-10 άτομα 10-49 άτομα 50- 250 άτομα
2. Ετήσιος τζίρος:
 Μικρότερο ή ίσο με 2 εκ.€ Μικρότερο ή ίσο με 10 εκ.€ Μικρότερο ή ίσο με 43 εκ.€
3. Πόσα έτη λειτουργεί η επιχ/ση:
 0-5 5-15 15-30 30- ανω
4. Η μεγαλύτερη αγορά της επιχείρησης είναι:
 τοπική περιφερειακή εθνική διεθνής
5. Ποια στρατηγική ακολουθείται από την επιχείρηση;
 Ηγεσία διαφοροποίησης Ηγεσία κόστους
6. Σε ποιες ενέργειες πιστεύεται πως πρέπει να προβαίνουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να μειώσουν τα έξοδά τους;
 Μείωση τιμών Απολύσεις προσωπικού Ανάπτυξη νέου προϊόντος
 Μείωση εξόδων Αύξηση ποιότητας
7. Κατά την γνώμη σας, ποιο θα ήταν το σημαντικότερο στοιχείο που θα χρειαζόσασταν προκειμένου να γίνετε περισσότερο ανταγωνιστικοί; (Γίνεται επιλογή παραπάνω από μία)
 Μείωση κόστους παραγωγής Βελτίωση ποιότητας Περισσότερη διαφήμιση Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό
8. Ποιοι από τους παρακάτω εξωτερικούς παράγοντες θεωρείτε πως επηρεάζουν αρνητικά την επιχείρησή σας;
 Κατάσταση δρόμων Συγκοινωνίες Εγκληματικότητα
 Πάρκινγκ Καθαριότητα πόλης Θόρυβος-κυκλοφοριακό

9. Τι είναι για την επιχείρησή σας πιο σημαντικό;
- Η επίτευξη ανώτατης ποιότητας; Οι πωλήσεις και η επιρροή των εργαζομένων σε αυτό;
- Το να παρέχετε εξαιρετικές υπηρεσίες/προϊόντα; Η επίτευξη καινοτομιών;
- Η διαφήμιση και η συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή;
10. Τι είδους πελάτες (κοινωνικοοικονομικής τάξης) προσελκύει η επιχείρηση;
- Με χαμηλό budjet Μεσαίο budjet Υψηλό budjet
11. Η πλειοψηφία των πελατών που προσελκύει η επιχείρηση κάθε χρόνο είναι:
- Παλιοί σταθεροί πελάτες Νέοι πελάτες
12. Η λήψη των αποφάσεων επηρεάζονται από τις ανάγκες των πελατών; ΝΑΙ ΟΧΙ
13. Γίνεται έρευνα αγοράς στις προτιμήσεις των καταναλωτών πριν την προώθηση ενός νέου προϊόντος;
ΝΑΙ ΟΧΙ
14. Προβήκατε σε μείωση τιμών ή σε άλλου είδους προσφορές προκειμένου να διατηρήσετε την πελατεία σας;
ΝΑΙ ΟΧΙ
15. Έχει παρατηρηθεί πως κάθε χρόνο οι νέοι πελάτες της επιχείρησης ξαναεπιλέγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους παρέχονται ΝΑΙ ΟΧΙ
16. Αν απαντήσατε θετικά στην προηγούμενη ερώτηση ,γιατί συμβαίνει αυτό;
- Η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εύκολη και γρήγορη προώθηση
- Εστιάζει περισσότερο στο προϊόν και την υπηρεσία που παρέχει
- Η επιχείρηση φροντίζει να εξυπηρετεί όσο τον δυνατόν καλύτερα και να μην αφήνει περιθώρια αναγκών για τους πελάτες της
17. Ποιες μεθόδους προβολής χρησιμοποιείται; Ποια από αυτές θεωρείται πιο σημαντική;
- Διαφήμιση Ιντερνετ Άλλα εργαλεία προώθησης
- Εκθέσεις
18. Χρησιμοποιείτε τη διαφήμιση; ΝΑΙ ΟΧΙ Παλιότερα
19. Αν όχι, γιατί;
- Μεγάλο κόστος και δεν συμφέρει την επιχείρηση Άλλος λόγος:
- Δεν έχει ωφέλεια η επιχείρηση από αυτό το μέσο
20. Κάθε πότε κάνετε διαφήμιση;
- Όποτε υπάρχει ένα νέο προϊόν Δεν υπάρχει χρονική συνέπεια Κάθε μήνα Κάθε δύο μήνες

- Δεν χρησιμοποιεί η επιχείρηση
- διαφήμιση
- Κάθε 12 μήνες
- Κάθε 6 μήνες

21. Ελέγχετε και ερευνάτε την συμβολή της κάθε μεθόδου στην αύξηση των πωλήσεών σας; NAI OXI

22. Έχετε οργανωμένο πρόγραμμα προβολής; NAI OXI

23. Χρησιμοποιείτε τα social media για την προώθηση των προϊόντων- υπηρεσιών σας; NAI OXI

24. Πόσοι άνθρωποι διαχειρίζονται την δραστηριότητά της επιχείρησής στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

- Δεν χρησιμοποιούνται μέσα
- Δύο άτομα
- Ένα άτομο
- Άλλο

25. Οι διαφημίσεις επιδιώκουν:

- Την προσοχή του κοινού
- Την δοκιμή και προώθηση νέων προϊόντων
- Την διατήρηση του καλού ονόματος της επιχείρησης
- Δεν κάνω διαφήμιση
- Την ενημέρωση των πελατών
- Άλλο

26. Συνήθως τι από τα παρακάτω διαφημίζεται;

- Κυρίως την ίδια την επιχείρηση
- Κυρίως τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει
- Τίποτα

27. Οι διαφημίσεις γίνονται κυρίως για να ενημερωθούν:

- Σταθεροί χρόνιοι πελάτες
- Νέοι πελάτες
- Προβολή των προϊόντων σαν τιμοκατάλογος για την
- διευκόλυνση των παραγγελιών
- Άλλο
- Τίποτα από τα παραπάνω

28. Ποια social media θεωρείτε ότι είναι περισσότερο ωφέλιμα για την προσέλκυση πελατών στην επιχείρησή σας;

- Facebook
- GOOGLE+
- Άλλα
- Τίποτα

29. Κατά την γνώμη σας οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στραφούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

- Παραδοσιακό μαρκετινγκ
- social media

30. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία προώθησης χρησιμοποιείται;

- Δείγματα
- Κουπόνια
- Πακέτο έκπτωσης
- Πριμ / δώρα
- Βραβεία
- (Διαγωνισμοί,
- κληρώσεις, παιχνίδια)
- Δωρεάν δοκιμές
- Εγγυήσεις προϊόντος

- | | | | |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Συνδυασμένη
προώθηση | <input type="checkbox"/> Συνδεδεμένη
προσφορά | <input type="checkbox"/> Προσφορά
περισσότερης
ποσότητας | <input type="checkbox"/> Δεν χρησιμοποιεί |
| <input type="checkbox"/> Δωρεάν προϊόντα | | | |

31. Ποιοι στόχοι του marketing από τους παρακάτω έχει χρησιμοποιήσει η επιχ/ση:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Πώληση υπαρχόντων προϊόντων στην υπάρχουσα αγορά | <input type="checkbox"/> Δημιουργία νέων προϊόντων για την υπάρχουσα αγορά |
| <input type="checkbox"/> Πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές | <input type="checkbox"/> Δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές |

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ:

- Γρηγορούδης Β.- Σίσκος Γ. (2000) «Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη». Αθήνα.
- Δερβιτισιώτης Ν.Κώστας (2007) «Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων». Νομική Βιβλιοθήκη
- *Εξαδάκτυλος Ν. (1997) «Συμπεριφορά του καταναλωτή». Αθήνα. Έλλην. Β' έκδοση.*
- Ζωτός, Γ.(2000) «Διαφήμιση». Έκδοση University Studio Press
- Καμπουρίδης Γεώργιος (2001) «Η στρατηγική ποιότητας και η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση». εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
- Κάντας Α. (1997) «Οργανωτική- βιομηχανική ψυχολογία, Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία». Ελληνικά Γράμματα. μέρος 1^ο
- Κουτούπη Θ. (1992) «Πρακτικός οδηγός δημοσίων σχέσεων». Γαλαίος. 3^η έκδοση
- Κριεμάδης Θ.(2011) «Επιχειρηματικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών». Οικονομική βιβλιοθήκη
- Κυριαζόπουλος Π. (2008) Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σύγχρονη Εκδοτική
- Κυριαζόπουλος Π., Βρυζίδης Λ.(2008) «Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα». Σύγχρονη εκδοτική
- Λαμπρόπουλος Π. (1998) «Εγχειρίδιο επιχειρηματικότητας». εκδόσεις Προπομπός
- Λαμπρόπουλος Π. (2008) «Επιχειρηματικότητα, σχεδιασμός και ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην κοινωνία της πληροφορίας». Προπομπός
- Μουρδουκούτα Π. (2001) «Η επιχειρηματικότητα στη νέα οικονομία». εκδόσεις Σιδέρη
- Μπουραντάς, Δ.(2001) «Μάνατζμεντ». Αθήνα: Γ. Μπένου
- Ναλμπάντης Μιχαήλ Ε. (2013) «Brand η στρατηγική». Φερενίκη.
- ΟΟΣΑ (2007) «Επιστήμη, Τεχνολογία και Βιομηχανία : Προοπτικές του ΟΟΣΑ». Έκδοση 2006
- ΟΟΣΑ (2007) «Προοπτικές της Τεχνολογίας της Πληροφορίας». Έκδοση 2006
- Πανηγυράκης Γεώργιος Γ. (1996) «Στρατηγική Διοίκηση επώνυμου προϊόντος». Αθήνα. εκδόσεις Α. Σταμούλης. 1η Έκδοση
- Παντίδος Κων/νος (2007) « Σχέση μάρκας – καταναλωτή ξαναγράφοντας το μάρκετινγκ». Profit Level.
- Παπαδάκης Βασίλειος (2009) «Επίκαιρα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων».Εκδόσεις Μπένου
- Πραστάκος, Γ. (2006) «Διοικητική Επιστήμη. Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας». Αθήνα. Εκδόσεις Σταμούλης
- Τζωρτζάκης Κ. - Τζωρτζάκη Α. (1998) «Μάρκετινγκ Χονδρικού Λιανικού εμπορίου». Rosili.

- Τηλικίδου Ε. (2004) «Η έρευνα του μάρκετινγκ, θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές». Αθήνα. Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα
- Τομάρας Π. (2006) «Εισαγωγή στο μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς». Αθήνα. Εκδόσεις Πέτρος Τομάρας
- Τσακλαγκάνος Άγγελος (1994) «Στρατηγικός Σχεδιασμός Επιχειρήσεων». Εκδόσεις Κυριακίδη Αδελφοί ΑΕ
- Χάλκος, Γ. Ε. (2000) «Στατιστική: Θεωρία, εφαρμογές και χρήση στατιστικών προγραμμάτων σε Η/Υ». Αθήνα. Τυπωθήτω
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική.
- Χατζηκωνσταντίνου Γ.Θ. , Γωνιάδης Η.Ι. (2009) «Επιχειρηματικότητα και καινοτομία». εκδόσεις GUTENBERG

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ :

- Berry, M. (1998) "Strategic planning in small high tech companies". Long Range Planning. 31,3,1998. 455-66
- Bristow, G. (2005) "Everyone's a 'winner': problematising the discourse of regional competitiveness". Journal of Economic Geography. 5(3). 285-304.
- Bryman, A. (2001) *Social Research Methods* (1st Edition)Oxford: Oxford University Press
- Bryman, A. and Bell, E. (2003) *Business research methods*, Oxford: Oxford University Press.
- Burns, P. & Dewhurst, J. (1996) " Small business and entrepreneurship". 2nd ed. Macmillan Press. London
- Chang Moon, H., & Peery Jr, N. S. (1995) "Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business". Competitiveness Review: An International Business Journal. 5(1). 37-43.
- Charan Ramsey (2007) «Εκτέλεση – Η μεθοδική επίτευξη των στόχων». Εκδόσεις Σταμούλης
- Collis, J. and Hussey, R. (2003), *Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students* (2nd Edition), Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Damanpour F. and Evan W.M. (1984) "Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag". Administrative Science Quarterly. Vol. 29, No.3, pp. 392-409.
- Damanpour F. (1991) "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators". Academy of Management Journal. Vol. 34, No. 3, pp. 555 – 590.
- Damanpour F. (1996) "Organisational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models". Management Science. Vol. 42. No.5, pp.693-716.
- David Hunger, Thomas L. Wheelen (2004) «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μανατζμεντ». Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Depperu, D., & Cerrato, D. (2005) "Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures". Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore–Piacenza. 32.
- Dewar, R.D. and Dutton, J.E. (1986) "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis". Management Science. Vol. 32 No. 11, pp. 1422 -1433.
- Gill, J. and Johnson, P. (2010). *Research Methods for Managers* (4th Edition). London, Sage Publications Ltd.
- Gopalakrishnan S. and Damanpour F. (1997) "A review of innovation research in economics, sociology, and technology management". Omega. Vol. 25 No.1, pp.15-28.
- Harry Beckwith (2002) «Πως να πουλάτε υπηρεσίες». Εκδόσεις κριτική.
- Hauser, H.-E., (2000) "Facts and Figures 2000". IfM Institut fur Mittelstandsforschung Bonn SMEs in Germany
- Herbig P. A. (1994) "The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation". CT: Quorum Books. Westport.
- Humphreys P., McAdam R., Leckey J. (2005) "Longitudinal Evaluation of Innovation Implementation in SMEs' ". European Journal of Innovation Management. Vol. 8, No. 3, pp. 283-304.

- Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2011) «Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων». Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική
- Keller, K.L. (2008) *“Strategic brand management: Building, Measuring and Managing brand equity”*. Upper Saddle River, New Jersey: Person/ Prentice Hall.
- Kevin Lane Keller (2003) *“Building, Measuring and Managing Brand Equity”*. Pearson Education Inc.
- Kleinbaum, D.G., Kupper, L.L., Nizam, A., and Muller, K.E. (2007) *Applied regression analysis and multivariable methods*. (4th Edition) Australia, Belmont: Thomson Brooks / Cole.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992) “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”. *Organization science*. 3(3). 383-397.
- Kotler P. (2003) *“Marketing Management”*. Prentice Hall
- Kotler P. & Trias de Bes F. (2004) «Εναλλακτικό Marketing». Γιούρδας.
- Manufacturing Excellence in SMEs Conference Proceedings”. University of Sheffield. Sheffield. 225-33
- Meyer A. D., Brook G., Goes J. B. (1990) “Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change”. *Strategic Management Journal*. Vol.11, pp.93-110.
- Mole K. and Worrall L. (2001) “Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence from the West Midlands business survey”. *European Business Review*. Vol. 13 No.6, pp.353-364.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001) “A framework for analyzing Business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions”. *Integrated Manufacturing Systems*. 12(2). 114-124.
- O’Regan, N., Ghobadian, A. & Lium, J.(1998) “The need to rethink strategy in SMEs, Stimulating
- Peter J.P. and Donnelly L.H.(2006) “A preface to Marketing Management”. McGraw-Hill International Edition.
- Porter M. (1980) «Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors». New York: Free press
- Porter, M.E. (1998) *“Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”*. New York: The Free Press
- Porter M.E. (1990) *“The Competitive Advantage of Nations”*. Free Press. New York.
- Rea, L.M., and Parker, R. A. (2012). *Designing and conducting survey research: A comprehensive guide*. (3rd Edition), San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Recklies,D(a)(March 2001) “Small business-Size as a chance or handicap”.The Manager Org by RMP (Recklies Management Project)
- Recklies,D(b)(October 2001) “Impact of globalization on small and medium-sized enterprises (SMEs)”. The Manager Org by RMP(Recklies Management Project)
- Robbins Stephen (2012) «Διοίκηση Επιχειρήσεων». Εκδόσεις Κριτική
- Saunders, M. and Rojon, C. (2011). On the attributes of a critical literature review, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol.4 No.2, pp.156-162.
- Saunders, M. Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, (5th Edition) London: Financial Times Prentice Hall.
- Thompson, Victor A. (1965) "Bureaucracy and innovation." *Administrative science quarterly*.
- Tushman M and Anderson P. (1986) “Technological discontinuities and organizational environments”. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 31, No.3, pp.439-465.
- Vukovic, D., Jovanovic, A., & Dukic, M. (2012) “Defining competitiveness through the theories of new economic geography and regional economy”. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic. SASA*. 62(3). 49-64.

- Williamson, P. and M. Zeng (2009) “*Value-for-money strategies for Recessionary Times*”. Harvard Business Review.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:

- YUGOTO (2019) «5 VoIP Πλεονεκτήματα για μικρομεσαίες επιχειρήσεις». Διαθέσιμο στο: <http://www.epixeiro.gr/article/116540>
- Άγνωστος (2015) «Social media marketing: τι κάνω λάθος». Διαθέσιμο στο: <http://marketingang.blogspot.com/2015/05/social-media-marketing.html>
- www.iso.org
- www.elot.gr
- www.scienceline.gr

