



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα (MBA – TQM)

Διπλωματική Εργασία

«Στρατηγικές και πρακτικές στόχευσης (Targeting)  
των  
ελληνικών επιχειρήσεων»

*Εκπόνηση:*

Ειρήνη Κεφαλά

*Επιβλέπων Καθηγητής:*

Μάρκος Τσόγκας

Πειραιάς 2013

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Ολική Ποιότητα με τίτλο: «Στρατηγικές και πρακτικές στόχευσης (Targeting) των ελληνικών επιχειρήσεων» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας 

Όνοματεπώνυμο ΕΙΡΗΝΗ ΚΕΦΑΛΑ

Ημερομηνία 5-12-2013

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μάρκο Τσόγκα για την καθοδήγησή του, το αμείωτο ενδιαφέρον και τη συμπαράστασή του καθ' όλη τη διάρκεια διεκπεραίωσης της παρούσας διπλωματικής μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, οι οποίοι υπήρξαν πάντα ένα ανεκτίμητο στήριγμα για μένα και στους οποίους οφείλω όλη τη διαδρομή των σπουδών μου, μέχρι σήμερα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΣΥΝΟΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, θα εξετάσουμε τις στρατηγικές και πρακτικές στόχευσης των ελληνικών επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, θα εξετάσουμε, με ποιον τρόπο, δηλαδή, οι ελληνικές επιχειρήσεις δημιουργούν και στοχεύουν τμήματα της αγοράς για την τοποθέτηση των προϊόντων τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μία εισαγωγή για το θέμα που πρόκειται να ακολουθήσει, τονίζοντας τη σημασία του θέματος για τη σύγχρονη επιχείρηση που λειτουργεί και αναπτύσσεται σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται πιο συγκεκριμένα, οι θεωρητικές έννοιες που εξετάζονται στη μελέτη αυτή. Αρχικά, επεξηγείται η γενική έννοια του «Μάρκετινγκ» και ο ρόλος του μέσα στην επιχείρηση. Έπειτα, πιο συγκεκριμένα, αναλύεται η έννοια «Στρατηγική Μάρκετινγκ», καθώς και οι όροι «Τμηματοποίηση», «Στόχευση» και «Τοποθέτηση», που αφορούν άμεσα στη μελέτη αυτή.

Στο τρίτο κεφάλαιο, εξετάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη διπλωματική μελέτη, καθώς και το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο και η μέθοδος συλλογής των δεδομένων. Στο τέταρτο κεφάλαιο, ελέγχεται η ισχύς των υποθέσεων, μέσω ανάλυσης μίας μελέτης περίπτωσης. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται συμπεράσματα και προτάσεις για το μέλλον, που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης σε συνδυασμό με την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

# Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΕΣ.....	6
ΣΧΗΜΑΤΑ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	10
2.1 Το μάρκετινγκ στην επιχείρηση.....	10
2.2 Στρατηγική μάρκετινγκ.....	12
2.2.1 Τμηματοποίηση.....	15
2.2.1.1 Επίπεδα τμηματοποίησης της αγοράς.....	16
2.2.1.2 Διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς – Τι απαιτείται.....	18
2.2.1.3 Βάσεις τμηματοποίησης καταναλωτικών αγορών.....	19
2.2.1.4 Βάσεις τμηματοποίησης βιομηχανικών αγορών.....	25
2.2.1.5 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής τμηματοποίησης.....	27
2.2.1.6 Οφέλη τμηματοποίησης.....	28
2.2.2 Τοποθέτηση.....	30
2.2.2.1 Ανταγωνιστική στρατηγική τοποθέτησης.....	32
2.2.2.2 Η διαδικασία της στρατηγικής τοποθέτησης.....	33
2.2.2.3 Εναλλακτικές στρατηγικές τοποθέτησης.....	35
2.2.2.4 Διατήρηση μιας αμυντικής στρατηγικής τοποθέτησης.....	36
2.2.3 Στόχευση.....	38
2.2.3.1 Διαδικασία επιλογής τμήματος.....	38
2.2.3.2 Τρόποι και στρατηγικές στόχευσης.....	56
2.3 Υπόδειγμα στόχευσης ελληνικών επιχειρήσεων.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία.....	68
3.1 Ποιοτική Έρευνα.....	68
3.1.1 Πλεονεκτήματα της χρήσης ποιοτικής έρευνας.....	70
3.1.2 Μειονεκτήματα της χρήσης ποιοτικής έρευνας.....	71
3.1.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα στην ποιοτική έρευνα.....	71
3.2 Ημι – δομημένη συνέντευξη (In-depth Interview).....	72
3.2.1 Απαραίτητες δεξιότητες του ερευνητή.....	73
3.3 Μελέτη Περίπτωσης (Case Study).....	75
3.4 Ερωτηματολόγιο.....	76

3.5 Παρουσίαση δείγματος .....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση των δεδομένων και παρουσίαση αποτελεσμάτων .....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	92
5.1 Συμπεράσματα .....	92
5.1.1 Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης .....	92
5.1.2 Γενικά Συμπεράσματα .....	95
5.2 Περιορισμοί και προτάσεις για το μέλλον.....	96
5.2.1 Περιορισμοί.....	96
5.2.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	105

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 2-1: Σύστημα ACORN.....	20
Πίνακας 2-2: Βασικές Μεταβλητές Τμηματοποίησης Καταναλωτικών Αγορών .....	24
Πίνακας 2-3: Βασικές Μεταβλητές Τμηματοποίησης Βιομηχανικών Αγορών.....	26
Πίνακας 2-4: Βασικά Στοιχεία του Μείγματος Μάρκετινγκ.....	33
Πίνακας 2-5: Ιεράρχηση Κριτηρίων Αξιολόγησης Τμήματος.....	41
Πίνακας 2-6: Αξιολόγηση Παραγόντων για Κάθε Τμήμα Σύμφωνα με τους Όρους.....	46
Πίνακας 2-7: Πίνακας Αξιολόγησης Τμημάτων (π.χ.: εκσκαφών-Γερμανία).....	50
Πίνακας 2-8: Στρατηγική Στόχευσης - Συγκέντρωση σε ένα Τμήμα.....	55
Πίνακας 2-9: Στρατηγική Στόχευσης - Επιλεκτική Εξειδίκευση.....	56
Πίνακας 2-10: Στρατηγική Στόχευσης - Εξειδίκευση Προϊόντος.....	56
Πίνακας 2-11: Στρατηγική Στόχευσης - Εξειδίκευση Αγοράς.....	57
Πίνακας 2-12: Στρατηγική Στόχευσης - Πλήρης Κάλυψη Αγοράς.....	57
Πίνακας 4-1: Παράδειγμα Τμηματοποίησης Εταιρείας X (από τελευταία έρευνα).....	84

## ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 2-1: Η Διαδικασία STP.....	14
Σχήμα 2-2: Κριτήρια Ελκυστικότητας Τμήματος.....	38
Σχήμα 2-3: Γενικό Σχέδιο για Αξιολόγηση και Επιλογή Τμήματος.....	43
Σχήμα: 2-4: Μήτρα για την Επιλογή Τμημάτων.....	47
Σχήμα 2-5: Μήτρα Αξιολόγησης Τμήματος (Τμήματα 1,2,3,4).....	51
Σχήμα 2-6: Αξιολόγηση Τμημάτων-Στόχων.....	53
Σχήμα 2-7: Αξιολόγηση Τμημάτων-Στόχων για μια Υποθετική Εταιρεία.....	54
Σχήμα 2-8: Στρατηγικές Τμηματοποίησης – Στόχευσης.....	59
Σχήμα 2-9: Βασικός Σχεδιασμός για τη Δημιουργία Τμημάτων - Στόχων.....	61
Σχήμα 3-1: Διαφορές Ποιοτικής και Ποσοτικής Έρευνας.....	68
Σχήμα 4-1: Κατηγορίες Τμηματοποίησης Εταιρείας Χ.....	83
Σχήμα 4-2: Άποψη Καταναλωτών για Προϊόντα της Εταιρείας Χ.....	86
Σχήμα 4-3: Στρατηγική Στόχευσης Τμημάτων της Εταιρείας Χ.....	88



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή**

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται, στις μέρες μας, στην οικονομία, την κοινωνία, τη τεχνολογία και το περιβάλλον είναι πολύ σημαντικές και έχουν αντίκτυπο σε κάθε πεδίο της κοινωνικής ζωής. Οι επιχειρήσεις, συγκεκριμένα, έρχονται αντιμέτωπες με τις συνεχείς αλλαγές στον κλάδο τους και στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την εξάπλωση του Διαδικτύου, από τη μια πλευρά, παρουσιάζονται συνεχώς νέα προϊόντα, με αποτέλεσμα, ο ανταγωνισμός στις αγορές να είναι πολύ έντονος.

Πλέον, οι σύγχρονοι καταναλωτές, γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί, αναζητούν την ποιότητα στα προϊόντα, όπως αυτοί την αντιλαμβάνονται, καθώς και διάφορες υπηρεσίες που μπορούν να συνοδεύουν το προϊόν. Έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές προϊόντων και πολύ μεγαλύτερη πληροφόρηση στη διάθεσή τους, σε σχέση με το παρελθόν. Στόχος των σημερινών επιχειρήσεων είναι η κερδοφορία μέσω της διατήρησης των υπαρχόντων πελατών κατά κύριο λόγο, αλλά και της απόκτησης νέων, γι' αυτό και κινούνται σε αναζήτηση νέων πηγών αναζήτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα τις κάνει να κερδίσουν έδαφος στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Η «Στρατηγική Μάρκετινγκ» είναι η λέξη-κλειδί για τις επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Η εφαρμογή της «Στρατηγικής Μάρκετινγκ» και της «Στρατηγικής» γενικότερα, προϋποθέτει από τις επιχειρήσεις πειθαρχία και συστηματικές μεθόδους ανάλυσης και σχεδιασμού. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ αναλύουν το γενικότερο περιβάλλον των επιχειρήσεών τους, εντοπίζουν ευκαιρίες στην αγορά, αναπτύσσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αναπτύσσουν στρατηγικές και παρακολουθούν την εξέλιξη της εφαρμογής τους, μέσω συστηματικών διαδικασιών.

Οι έννοιες Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη στρατηγική μάρκετινγκ των επιχειρήσεων. Αποτυπώνοντας σε πράξη τις έννοιες αυτές, η σύγχρονη επιχείρηση, έχει τη δυνατότητα

καλύτερης κατανόησης των αναγκών των καταναλωτών, επιτρέποντας έτσι μεγαλύτερη ανταπόκριση της επιχείρησης από την άποψη της προσφοράς των προϊόντων της. Καθώς επίσης και στην ανάπτυξη προγραμμάτων και προϋπολογισμών έχοντας σαν βάση μια πιο σαφή κατανόηση των χαρακτηριστικών των καταναλωτών μέσω της διαχώρισής τους στα τμήματα της αγοράς.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της διαδικασίας της τμηματοποίησης της αγοράς, του χωρισμού δηλαδή των καταναλωτών σε τμήματα, οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν την καλύτερη κατανόηση του προφίλ των καταναλωτών τους, αλλά και των αναγκών τους. Έτσι, οι επιχειρήσεις, είναι σε θέση να γνωρίζουν ποια τμήματα ταιριάζουν με τη φιλοσοφία τους και ποια από αυτά θα μπορούσαν να γίνουν οι μελλοντικοί καταναλωτές των προϊόντων τους και πελάτες της εταιρείας. Έπειτα, μέσω της διαδικασίας της στόχευσης, οι επιχειρήσεις είναι πλέον σε θέση να γνωρίζουν ποια τμήματα είναι κατάλληλα για αυτές και μέσω της διαδικασίας αυτής, τα επιλέγουν για την τελική τοποθέτηση των προϊόντων τους.

Όλες οι παραπάνω έννοιες θα εξεταστούν αναλυτικά στα παρακάτω κεφάλαια της διπλωματικής εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1 Το μάρκετινγκ στην επιχείρηση

Κύριος στόχος κάθε επιχείρησης που υπάρχει στην αγορά είναι να γίνει επιτυχημένη στον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται. Η λειτουργία και οι αποφάσεις του μάρκετινγκ στη διάρκεια της ζωής μιας επιχείρησης, έχουν μεγάλη σημασία. Το μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι παρόν από το ξεκίνημα κίολας μιας επιχείρησης και να της προσφέρει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται, για την απορροφητικότητα και ελκυστικότητα της αγοράς στην οποία απευθύνει το προϊόν ή την υπηρεσία που επιθυμεί να δημιουργήσει και να προσφέρει, όπως και να αξιολογήσει τη συνολική αποδοτικότητά του σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. Επομένως, ο προσανατολισμός κάθε επιχείρησης προς το μάρκετινγκ απαιτεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων μάρκετινγκ και προϋποθέτει αλλαγές στην οργανωτική δομή και τα συστήματα μάρκετινγκ της επιχείρησης (Avlonitis & Gounaris, 1997).

Είναι γενικά αποδεκτό, σύμφωνα με την έννοια του μάρκετινγκ, ότι σε πολύ ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, οι εταιρείες που είναι πιθανόν να πετύχουν έναντι των ανταγωνιστών τους είναι εκείνες που λαμβάνουν υπόψη τους τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τα θέλω των πελατών τους και οργανώνονται με τέτοιο σκοπό ώστε να τους ικανοποιήσουν με ένα τρόπο καλύτερο από τους ανταγωνιστές τους που βρίσκονται στην αγορά τη δεδομένη στιγμή (Hooley et al., 1998). Το μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί ως το σύνολο των παρακάτω εννοιών ταυτόχρονα (Webster, 1997):

- *Οργανωσιακή κουλτούρα:* Η έννοια του μάρκετινγκ μπορεί να εκφραστεί ως ένα σύνολο αξιών και πεποιθήσεων με το οποίο οι επιχειρήσεις δεσμεύονται με το να εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών με σκοπό τη διαρκή κερδοφορία της επιχείρησης.
- *Στρατηγική:* Μια στρατηγική μάρκετινγκ είναι ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα της επιχείρησης που προσπαθεί αποτελεσματικά να ανταποκριθεί στις συνεχείς αλλαγές της αγοράς με τον καθορισμό

τμημάτων αγοράς και την κατάλληλη τοποθέτηση του προϊόντος στα επιλεγμένα τμήματα.

- *Τακτική*: Μια τακτική μάρκετινγκ είναι ένα βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα μάρκετινγκ και έχει να κάνει με καθημερινής φύσεως δραστηριότητες όπως τιμολόγηση, διανομή, προώθηση, προσωπική πώληση.

Με λίγα λόγια, το έργο του μάρκετινγκ μέσα σε μια επιχείρηση είναι να διευκολύνει τη διαδικασία ανταλλαγής και να ενισχύσει έτσι την ικανότητα του οργανισμού να κάνει αμοιβαίως ωφέλιμες ανταλλαγές με τους ενδιαφερόμενους πελάτες. Η διαχείριση του μάρκετινγκ επιδιώκει να προσελκύει και να διατηρεί τους πελάτες της επιχείρησης, ώστε να αποκτά τους πόρους για να αντεπεξέλθει στις προσδοκίες του κύκλου των ατόμων που αυτή επηρεάζει – οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι και η κοινωνία. Σύμφωνα με τον Kotler (2000), η διαχείριση του μάρκετινγκ περιλαμβάνει πέντε σημαντικές ενέργειες:

- *Αναγνώριση των αγορών-στόχων*. Η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει τους πελάτες με τους οποίους θέλει να κάνει ανταλλαγές. Οι εκλογή τους θα γίνει με βάση τον πλούτο τους και την ικανότητα του οργανισμού να τους εξυπηρετήσει.
- *Έρευνα μάρκετινγκ*. Η διοίκηση πρέπει να συγκεντρώσει πληροφορίες για τις τρέχουσες και τις πιθανές μελλοντικές ανάγκες των πελατών της επιλεγμένης αγοράς, πώς αγοράζουν και τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές.
- *Ανάπτυξη προϊόντος*. Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει προϊόντα τα οποία θα ανταποκρίνονται επαρκώς στις ανάγκες και τις επιθυμίες, ώστε να κάνουν τους πελάτες-στόχους να θέλουν να τα αγοράσουν.
- *Μείγμα μάρκετινγκ*. Η διοίκηση θα πρέπει έπειτα να καθορίσει την τιμή, την προώθηση και τη διανομή του προϊόντος. Αυτό το μείγμα μάρκετινγκ είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρει αξία στους πελάτες, να μεταδίδει την προσφορά και να το καθιστά προσιτό και βολικό ως προς τον καταναλωτή.
- *Έλεγχος*. Εφόσον η διοίκηση επιθυμεί να δημιουργήσει μια σχέση που διατηρεί τους πελάτες της σε βάθος χρόνου, πρέπει να αποκτήσει πληροφόρηση σχετικά με το αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος και να

τροποποιήσει το προϊόν και το μείγμα μάρκετινγκ, σύμφωνα με τις ανάγκες του συνεχώς μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Σε μια επιχείρηση καταρτίζονται, ετησίως, πολλά προγράμματα στρατηγικής μάρκετινγκ για τα προϊόντα της. Κάθε πρόγραμμα προσπαθεί να διατηρήσει μια στρατηγική μεταξύ των αντικειμενικών στόχων και των πόρων της επιχείρησης από τη μία και των ευκαιριών της αγοράς που υπόκεινται συνεχώς σε αλλαγές από την άλλη. Ο συνδυασμός αυτών των δύο προγραμμάτων έχει σαν αποτέλεσμα το γενικό πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί ευθύνη ολόκληρης της επιχείρησης (Schnaars, 1998).

## 2.2 Στρατηγική μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τον Kotler (2000), η στρατηγική είναι ένα σχέδιο παιχνιδιού που δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους της. Ο όρος «στρατηγική» αναφέρεται στην χρήση των πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση με σκοπό την αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει. Κάθε επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθεί, έχει σκοπό να προσελκύσει και να κερδίσει καταναλωτές, να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπέρ των άλλων επιχειρήσεων που βρίσκονται στον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται.

Η στρατηγική παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις, καθώς τις βοηθά να διατυπώσουν με σαφήνεια τις κατάλληλες πρακτικές και τη συμπεριφορά τους, ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης και η αποτελεσματικότητα των προσπαθειών τους (Day, 1992). Οι κυριότεροι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι: το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση, το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο απευθύνεται και δραστηριοποιείται, οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει και η αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης.

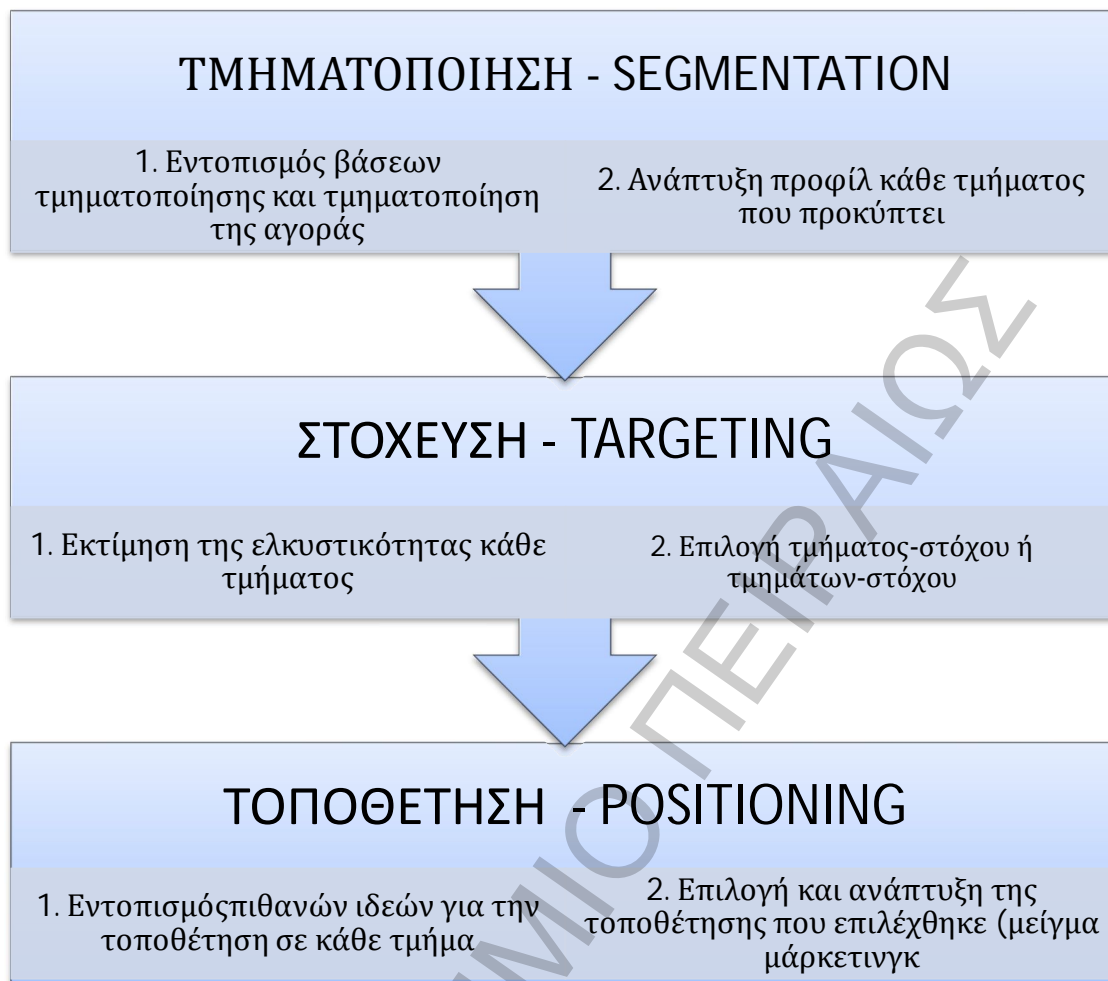
Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική μάρκετινγκ βοηθάει στο να προσδιοριστεί εάν μια εταιρεία μπορεί να ανταπεξέλθει και να επιβιώσει στον ισχυρό ανταγωνισμό της σημερινής αγοράς. Το πλεονέκτημα μάρκετινγκ είναι βασικό συστατικό όλων των επιχειρήσεων. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ευθύνη όλης της εταιρείας και δεν αφορά μόνο στο τμήμα μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια η στρατηγική μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζεται από την πλευρά όλης της επιχείρησης και όχι μόνο από την άποψη της εμπορίας και του μάρκετινγκ.

Επομένως, αν και η στρατηγική μάρκετινγκ κάθε επιχείρησης είναι μοναδική, εάν μια επιχείρηση ακολουθήσει σωστά μια κατάλληλη διαδικασία αποφάσεων και συνεργασιών, μπορεί να είναι σε θέση να επιλέξει αρκετά κερδοφόρες στρατηγικές και να ηγηθεί στον κλάδο στον οποίο ανήκει (Gravens, 1988). Από διάφορες έρευνες, που έχουν πραγματοποιηθεί, συμπεραίνεται ότι τα συστατικά μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι πρώτον να είναι "proactive" στην αναζήτηση ευκαιριών στην αγορά, δεύτερον να προβλέπεται η αποτελεσματική ανάλυση των προβλημάτων που προκύπτουν από την υλοποίησή της για να κερδίζει σε εμπειρία και γνώσεις και τρίτον να είναι μακροχρόνια, ώστε να προβλέπονται εναλλακτικές προοπτικές τοποθέτησης (Morgan & Hunt, 2002).

Τα παλαιότερα χρόνια, πολλές ήταν εκείνες οι επιχειρήσεις που μπορούσαν να παραμείνουν στην αγορά και να ευημερήσουν χωρίς να διαθέτουν κάποια ξεκάθαρη στρατηγική μάρκετινγκ. Στις μέρες μας όμως αυτό είναι δύσκολο και λίγες είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που μπορούν να επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον χωρίς να εφαρμόζουν μία καλοσχεδιασμένη στρατηγική. Στη σημερινή εποχή, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων έχει γίνει πολύ έντονος, αλλά και η συμπεριφορά και οι απαιτήσεις των καταναλωτών, όπως και οι εξελίξεις στο περιβάλλον, μεταβάλλονται με ταχείς ρυθμούς. Σε ένα τέτοιο ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, η έλλειψη στρατηγικής μάρκετινγκ οδηγεί τις επιχειρήσεις στη μη αξιοποίηση ευκαιριών ανάπτυξης και ευημερίας και σε αδυναμία αντιμετώπισης ή ακολούθησης των ταχέα εξελισσόμενων συνθηκών της αγοράς.

Η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς, στόχευσης των τμημάτων της και τοποθέτησης του προϊόντος, γνωστή και ως STP από την αγγλική ορολογία (Segmentation-Targeting-Positioning), αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα εφαρμογής της στρατηγικής και της ιδεολογίας του Μάρκετινγκ γενικότερα (Σιώμκος, 2004). Η στρατηγική τμηματοποίησης, στόχευσης και τοποθέτησης στηρίζεται στο ότι οι επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους πόρους και κατά συνέπεια, δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες των καταναλωτών με ένα περιορισμένο αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών (Σιώμκος, 2004).

Τα τρία βήματα της διαδικασίας STP εκτελούνται με τη σειρά. Διότι δεν μπορεί να γίνει η τοποθέτηση ενός προϊόντος εάν δεν έχει στοχευθεί πρώτα κάποιο τμήμα της αγοράς, το οποίο έχει επιλεγεί μετά από τη διαδικασία της ανάλυσης της τμηματοποίησης. Γενικότερα, στο πρώτο στάδιο (τμηματοποίηση), η επιχείρηση εντοπίζει τα κριτήρια τμηματοποίησης, χωρίζει με βάση αυτά σε τμήματα την αγορά και στη συνέχεια αναπτύσσει το προφίλ του κάθε τμήματος που προκύπτει από την ανάλυση. Έπειτα, αξιολογεί την ελκυστικότητα του κάθε τμήματος και επιλέγει ένα ή περισσότερα τμήματα στόχους (στόχευση). Τέλος προσδιορίζει τις πιθανές ενέργειες τοποθέτησης του προϊόντος για κάθε τμήμα που έχει στοχευθεί και αναπτύσσει σε αυτό την τοποθέτηση που έχει επιλεγεί. Όπως παρουσιάζεται και στο σχήμα που ακολουθεί:



Πηγή: Σιώμκος (2004)

**Σχήμα 2-1: Η Διαδικασία STP**

### 2.2.1 Τμηματοποίηση

Είναι αλήθεια ότι διαφορετικοί καταναλωτές έχουν και διαφορετικές προτιμήσεις και ενδιαφέροντα. Αυτό αποδεικνύεται εύκολα από τη πληθώρα των προϊόντων που μπορεί να βρει κάποιος στα καταστήματα, όπως για παράδειγμα σε ένα σουπερμάρκετ. Η πληθώρα αυτή είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών αγοραστικών πρακτικών των καταναλωτών αλλά και της διαφορετικής ωφέλειας που απολαμβάνουν καταναλώνοντας διαφορετικά προϊόντα. Είναι σχεδόν ακατόρθωτο να ικανοποιήσει η αγορά όλους τους καταναλωτές με ένα μόνο προϊόν ή υπηρεσία και δεν μπορούν πλέον οι ανάγκες



όλων των καταναλωτών να θεωρούνται ως μια προσέγγιση του μαζικού μάρκετινγκ (Dibb, 1998).

Επομένως, οι επιχειρήσεις θεώρησαν σημαντικό να απέχουν από το μαζικό μάρκετινγκ, δηλαδή μια στρατηγική μάρκετινγκ που αφορά στην κάλυψη ολόκληρης της αγοράς, αγνοώντας τις διαφορές ανάμεσα στα τμήματα της και να εστιάσουν περισσότερο σε μια στοχευόμενη στρατηγική μάρκετινγκ, όπου ο κάθε στόχος είναι μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών. Αυτός ο προσδιορισμός των ομάδων πελατών - στόχος είναι ο κατακερματισμός της αγοράς, όπου οι πελάτες συγκεντρώνονται σε ομάδες με παρόμοια αγοραστικά χαρακτηριστικά και απαιτήσεις από την αγορά (Dibb & Lyndon, 1991).

Η λογική της τμηματοποίησης της αγοράς έχει εδραιωθεί καλά στον επιχειρηματικό κόσμο. Στηρίζεται στην παραδοχή ότι οι καταναλωτές παρουσιάζουν ανομοιογένεια όσον αφορά στις προτιμήσεις τους σε προϊόντα και την αγοραστική τους συμπεριφορά. Αυτή η μεταβλητότητα αποδίδεται στις διαφορές που υπάρχουν στα προϊόντα αλλά και στις διαφορές στα χαρακτηριστικά των καταναλωτών. Γενικά, η τμηματοποίηση της αγοράς βοηθάει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν αυτήν την ανομοιογένεια, εξισορροπώντας την μεταβλητότητα των αναγκών των πελατών με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους (Dibb & Lyndon, 1991).

#### 2.2.1.1 Επίπεδα τμηματοποίησης της αγοράς

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί έχει τέσσερις μορφές. Μπορεί να γίνει δηλαδή σε επίπεδο τμημάτων (segments), σε επίπεδο φωλεών (niches), σε τοπικό και τέλος σε ατομικό επίπεδο (Kotler, 2000). Τα επίπεδα αυτά παρουσιάζονται παρακάτω.

Μάρκετινγκ τμήματος: Η έννοια του τμήματος της αγοράς αφορά σε μια μεγάλη ομάδα μέσα στην αγορά. Χρησιμοποιώντας το μάρκετινγκ τμήματος μία επιχείρηση, συμφωνεί ότι οι αγοραστές διαφέρουν ως προς την αγοραστική τους στάση και δύναμη ανάλογα με το εισόδημα τους, έχουν διαφορετικές επιθυμίες και αγοραστικές συνήθειες (Kotler, 2000). Οι καταναλωτές που

ανήκουν σε κάθε τμήμα θεωρούνται ότι είναι αρκετά όμοιοι ως προς τις επιθυμίες τους και τις ανάγκες τους, χωρίς αυτό να σημαίνει πως παρ' όλα αυτά έχουν κάποιες διακριτές διαφορές και δεν είναι πανομοιότυποι.

Μάρκετινγκ φωλέας: Η φωλέα αγοράς είναι μια πιο προσδιορισμένη ομάδα μέσα σε ένα τμήμα και αποτελείται από καταναλωτές που μπορεί να έχουν πιο εξειδικευμένες ανάγκες από το προϊόν συγκριτικά με τους άλλους καταναλωτές που βρίσκονται στο τμήμα. Σύμφωνα με τους Tenfik και Leeuw (1994), η φωλέα αποτελεί μία μικρή αγορά που δεν εξυπηρετείται από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η φωλεές δημιουργούνται με τη κατάτμηση ενός τμήματος σε υπό-τμήματα ή επισημαίνοντας μια ομάδα μέσα στο τμήμα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, η οποία χρειάζεται κάποιο αγαθό ή υπηρεσία με ιδιαίτερα πλεονεκτήματα.

Ένα παράδειγμα φωλέας είναι μια συγκεκριμένη ομάδα τουριστών, η οποία έχει ανάγκη κατά τη διάρκεια των διακοπών της να προσέξει ιδιαίτερα τη διατροφή της λόγω προβλημάτων υγείας, όπως υψηλή αρτηριακή πίεση, ζαχαρώδη διαβήτη κ.α. Τα επίπεδα φωλεών μπορούν να αναπτυχθούν, να ωφεληθούν και να εξυπηρετηθούν με επιτυχία από μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν αντιληφθεί τις ανάγκες της φωλεάς. Γι' αυτό το λόγο, οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για την καλύτερη εξυπηρέτηση. Τέλος και οι επιχειρηματίες, αποκτώντας μεγαλύτερη εμπειρία από τους πελάτες και με τη βελτίωση του μάρκετινγκ τους, επιτυγχάνουν καλύτερη απόδοση και ανάπτυξη της φωλεάς.

Τοπικό μάρκετινγκ: Το μάρκετινγκ σε επίπεδο τοπικών περιοχών μπορεί να παρέχει μια ισχυρή δύναμη στις επιχειρήσεις που το ακολουθούν, διότι αυτό το είδος μάρκετινγκ, είναι σχεδιασμένο και προσαρμοσμένο για συγκεκριμένη περιοχή - γειτονιά, με συνέπεια οι καταναλωτές να ανταποκρίνονται άμεσα (Kotler, 2000). Επομένως, πρέπει πρώτα να καθοριστούν τα όρια της τοπικής περιοχής. Πρόκειται δηλαδή για τοπική κοινότητα; Προάστιο, κράτος ή χώρα; Γνωρίζοντας η επιχείρηση όλα αυτά, μπορεί να βοηθηθεί στο να επιλέξει ποια θα είναι τα μέσα εκείνα (τοπικές εφημερίδες, τοπικό ραδιόφωνο) που πρέπει να

χρησιμοποιήσει για την προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε τοπικό επίπεδο.

Ατομικό μάρκετινγκ: Το ατομικό μάρκετινγκ ή τμήμα του ενός πελάτη ή μονοσήμαντο μάρκετινγκ αναφέρεται στο μεμονωμένο μάρκετινγκ (Kotler, 2000). Αυτή η τεχνική μάρκετινγκ, μας παραπέμπει σε μια εποχή όπου η απουσία της τεχνολογίας, άρα και έλλειψη μηχανημάτων, ανάγκαζε τους καταναλωτές να εξυπηρετούνται ο καθένας ξεχωριστά. Για παράδειγμα, για τη κατασκευή ρούχων χρησιμοποιούταν ο ράφτης, για την κατασκευή υποδημάτων ο υποδηματοποιός κ.λπ. Έτσι ο καθένας είχε μια εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις του. Η συγκεκριμένη τεχνική εμφανίζεται και σήμερα για διαφορετικούς λόγους και για να καλύψει ξεχωριστές ανάγκες. Η πρόοδος της τεχνολογίας μας βοηθάει στη γρήγορη, άμεση και ευκολότερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη (Kotler, 2000).

#### 2.2.1.2 Διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς – Τι απαιτείται

Τα τμήματα της αγοράς μπορούν να εντοπισθούν από τους υπεύθυνους κάθε επιχειρήσεις μέσω διάφορων μεταβλητών και μεθόδων. Υπάρχει όμως μία επίσημη διαδικασία για τον εντοπισμό των βασικότερων τμημάτων της αγοράς. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από επόμενα τρία κύρια στάδια (Kotler, 2000).

1. *Έρευνα*: Ο κάθε ερευνητής μάρκετινγκ ενημερώνεται για τα κίνητρα, τη στάση και τη συμπεριφορά των καταναλωτών, μέσα από συνεντεύξεις και συζητήσεις με τους καταναλωτές ή μέσω ερωτηματολογίων. Με βάση αυτή την διαδικασία είναι σε θέση να συλλέξει πολύτιμα στοιχεία, όπως για παράδειγμα τον τρόπο χρησιμοποίησης του προϊόντος.
2. *Ανάλυση*: Στη φάση αυτή ο ερευνητής προσπαθεί να αναλύσει τα στοιχεία που έχει συλλέξει από την έρευνα και μέσω της ανάλυσης αυτής να εντοπίσει τους παράγοντες που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ τους και να δημιουργήσει στη συνέχεια έναν αριθμό τμημάτων που διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους.

3. *Δημιουργία προφίλ*: Τέλος, η κάθε ομάδα καταναλωτών που χρησιμοποιείται χαρακτηρίζεται και από ένα προφίλ το οποίο δημιουργείται με βάση τα χαρακτηριστικά ή τη συμπεριφορά τους.

Γενικά , για να γίνει σωστά η τμηματοποίηση της αγοράς και για να είναι χρήσιμη ως προς τις επιχειρήσεις θα πρέπει οι καταναλωτές να διαφέρουν μεταξύ τους ως προς ένα σημαντικό βαθμό, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο για το καταμερισμό της αγοράς (Kotler, 2000). Όλοι οι καταναλωτές διαφέρουν μεταξύ τους, για να είναι η διαφορά τους σημαντική και χρήσιμη ως προς τη τμηματοποίηση της αγοράς θα πρέπει να αφορά σε διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς ή σε διαφορετικού συνδυασμούς του μείγματος μάρκετινγκ για την προσέλκυση των καταναλωτών (Hooley et al., 1998). Επίσης, για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς, πρέπει τα επιλεγμένα τμήματα να ξεχωρίζουν και να είναι απομονωμένα από την υπόλοιπη αγορά για να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις να τα στοχεύουν πιο αποτελεσματικά (Hooley et al., 1998).

#### 2.2.1.3 Βάσεις τμηματοποίησης καταναλωτικών αγορών

Για να γίνει η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών χρησιμοποιούνται δυο ομάδες μεταβλητών. Η πρώτη ομάδα έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών και αφορά κυρίως στα γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά τους χαρακτηριστικά. Η δεύτερη ομάδα αφορά στις αντιδράσεις και στη συμπεριφορά των καταναλωτών ως προς τα πλεονεκτήματα που ψάχνουν από την κατανάλωση συγκεκριμένων αγαθών, τις περιστάσεις κατά τις οποίες τα χρησιμοποιούν ή τις μάρκες που χρησιμοποιούν (Kotler, 2000). Σύμφωνα με τον Kotler (2000), στη πρώτη ομάδα έχουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

Γεωγραφική τμηματοποίηση: Σύμφωνα με τη γεωγραφική τμηματοποίηση, η αγορά τμηματοποιείται σε διαφορετικές γεωγραφικές μονάδες όπως είναι τα έθνη, οι περιφέρειες, οι πόλεις ή οι γειτονιές. Μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί σε ένα ή περισσότερα γεωγραφικά τμήματα, εστιάζοντας όμως στις διαφορές των εκάστοτε γεωγραφικών αναγκών και προτιμήσεων.

Δημογραφική τμηματοποίηση: Σύμφωνα με τη δημογραφική τμηματοποίηση, η αγορά τμηματοποιείται με βάση κάποιες δημογραφικές μεταβλητές όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η φυλή, η γενιά, η εθνικότητα, η θρησκεία, η επαγγελματική κατάσταση και το εισόδημα ή η κοινωνική τάξη. Οι δημογραφικές μεταβλητές θεωρούνται πλέον, από τις πιο αξιόπιστες βάσεις για την τμηματοποίηση των καταναλωτών, καθώς μετρώνται πιο εύκολα από άλλους τύπους μεταβλητών και επειδή οι προτιμήσεις των καταναλωτών συνδέονται πολύ συχνά με αυτές. Στη συνέχεια αναλύονται μερικές από τις πιο σημαντικές δημογραφικές μεταβλητές.

- *Εισόδημα*: Η τμηματοποίηση με βάση το εισόδημα χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό σε προϊόντα όπως είναι τα αυτοκίνητα, τα καλλυντικά και τα ενδύματα. Υπάρχουν όμως παραδείγματα που δείχνουν ότι δεν είναι μια τόσο αξιόπιστη μεταβλητή. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι, αυτό των οικονομικών αυτοκινήτων, διότι τα οικονομικά αυτοκίνητα δεν τα αγοράζουν απαραίτητα άτομα με πολύ χαμηλό εισόδημα, αλλά άτομα που δεν μπορεί να θεωρούν τον εαυτό τους φτωχό επειδή δεν θα μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στις άλλες ανάγκες τους σύμφωνα με τις φιλοδοξίες τους εάν αγόραζαν ένα ακριβό αυτοκίνητο (Kotler, 2000).
- *Γενιά*: Η τμηματοποίηση με βάση τη γενιά των καταναλωτών είναι ένας αρκετά δημοφιλής τρόπος τμηματοποίησης από τους ερευνητές μάρκετινγκ. Αυτό γιατί, κάθε γενιά επηρεάζεται από τα ερεθίσματα της εποχής στην οποία μεγαλώνει, όπως είναι για παράδειγμα η μουσική, η πολιτική κατάσταση εκείνης της εποχής και γενικότερα τα γεγονότα της εποχής.
- *Φύλο*: Η τμηματοποίηση κατά φύλο χρησιμοποιείται αρκετά τα τελευταία χρόνια, γιατί οι ανάγκες που έχουν τα δύο φύλα διαφέρουν σε αρκετά είδη προϊόντων, όπως είναι για παράδειγμα, τα καλλυντικά και τα είδη ένδυσης.

Το σύστημα ACORN (A Classification Of Residential Neighborhoods) χρησιμοποιείται, επίσης, ως ένα κριτήριο για τη δημογραφική τμηματοποίηση και στηρίζεται περισσότερο στην ιδέα της κοινωνικής κατηγοριοποίησης (Σιώμος, 2004). Το σύστημα αυτό αναλύει νοικοκυριά και όχι άτομα ξεχωριστά,

με βάση τον τύπο της γειτονιάς και της κατοικίας που διαμένουν σε έντεκα κύριες ομάδες, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί (Hooley et al., 1998).

Κύριες Ομάδες ACORN	Περιγραφή
A	Αγροτικές περιοχές
B	Σύγχρονες οικογενειακές κατοικίες, υψηλότερα εισοδήματα
C	Παλαιότερες και μέσου κύρους κατοικίες
D	Πολύ χαμηλής ποιότητας και παλαιές κατοικίες
E	Αστικές περιοχές
F	Πυκνοκατοικημένες περιοχές
G	Περιοχές χαμηλών εισοδημάτων με μετανάστες
H	Περιοχές με φοιτητές, περιοχές υψηλού κύρους που δεν κατοικούνται από οικογένειες
I	Παραδοσιακές περιοχές υψηλού κύρους μέσα στην πόλη
J	Περιοχές που κατοικούνται από ηλικιωμένους (θέρετρα συνταξιούχων)

Πηγή: Hooley et al. (1998)

### **Πίνακας 2-1: Σύστημα ACORN**

Ψυχογραφική τμηματοποίηση: Η ψυχογραφική τμηματοποίηση γίνεται στους καταναλωτές κυρίως με βάση τον τρόπο ζωής του ή και τα χαρακτηριστικά τους. Η τμηματοποίηση αυτή μας δείχνει πολλές φορές ότι καταναλωτές που μπορεί να παρουσιάζουν ίδια δημογραφικά προφίλ, να διαφέρουν αρκετά ως προς τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά τους (Kotler, 2000). Μια σημαντική ψυχογραφική μεταβλητές είναι ο τρόπος ζωής των καταναλωτών διότι επηρεάζει σημαντικά τα ενδιαφέροντά τους και κατ' επέκταση τις καταναλωτικές τους συνήθειες. Γι' αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να κατηγοριοποιούν τους καταναλωτές με βάση τον τρόπο ζωής τους.

Σύμφωνα με την δεύτερη ομάδα, την τμηματοποίηση δηλαδή με βάση τη συμπεριφορά των καταναλωτών, οι καταναλωτές χωρίζονται με βάση τη στάση που έχουν απέναντι από το προϊόν και την ανταπόκρισή τους προς κάποιο προϊόν (Kotler, 2000). Πολλοί είναι εκείνοι οι επιχειρηματίες που θεωρούν ότι οι μεταβλητές που έχουν να κάνουν με τη συμπεριφορά των καταναλωτών δημιουργούν τις καλύτερες βάσεις για τη δημιουργία τμημάτων της αγοράς. Οι μεταβλητές αυτές είναι:

Πλεονεκτήματα: Η τμηματοποίηση με βάση τα πλεονεκτήματα που αποζητούν οι καταναλωτές από ένα προϊόν, αποτελούν μια πολύ δυνατή βάση τμηματοποίησης της αγοράς. Τα οφέλη είναι το άθροισμα των πλεονεκτημάτων του προϊόντος ή ικανοποιήσεων που πληρούν τις ανάγκες ενός ατόμου (Haley, 1984). Ένα πλεονέκτημα αυτού του είδους τμηματοποίησης, είναι ότι τα τμήματα που δημιουργούνται με βάση τα οφέλη που απολαμβάνουν οι καταναλωτές στηρίζονται σε αιτιολογικούς παράγοντες παρά σε περιγραφικούς παράγοντες και αυτό δίνει μεγαλύτερη ευελιξία στον καταμερισμό της αγοράς (Haley, 1984).

Η τμηματοποίηση με βάση τα οφέλη χωρίζει μια ετερογενή αγορά σε ομοιογενή ομάδες με βάση τα πλεονεκτήματα ενός προϊόντος που θεωρούν οι καταναλωτές σημαντικά για αυτούς με την κατανάλωση αυτού του προϊόντος. Αυτή η διαδικασία τμηματοποίησης, παρέχει μια πιο άμεση μέτρηση των διαφορών των προτιμήσεων των καταναλωτών και αποτελεί μια πιο περισσότερο προσανατολισμένη δράση ανάλυσης στους υπεύθυνους των επιχειρήσεων (Shwu-Ing Wu, 2001). Για παράδειγμα, στην κατηγορία των ταξιδιών μπορούμε να ξεχωρίσουμε σημαντικά τμήματα καταναλωτών με βάση το όφελος που αποκομίζουν από ένα ταξίδι. Υπάρχουν καταναλωτές που έχουν κίνητρο να ταξιδέψουν για να βρεθούν κοντά σε αγαπημένα τους πρόσωπα, άλλοι που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και άλλοι για λόγους διασκέδασης.

Περιστάσεις: Ένας σημαντικός διαχωρισμός των καταναλωτών σε τμήματα είναι αυτός που αφορά στις περιστάσεις κατά τις οποίες οι καταναλωτές αγοράζουν ένα προϊόν, στις περιστάσεις κατά τις οποίες καταναλώνουν ένα

προϊόν ή τέλος στις περιστάσεις που δημιουργούν μια ανάγκη τους για να προβούν στην αγορά ενός προϊόντος (Kotler, 2000). Χρησιμοποιώντας ξανά το παράδειγμα των ταξιδιών, συμπεραίνουμε ότι τα αεροπορικά ταξίδια μπορεί να συνδέονται με διαφορετικές περιστάσεις κάθε φορά, όπως είναι τα ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους, οικογενειακούς λόγους ή τα ταξίδια διακοπών και αναψυχής. Έτσι, μια εταιρεία έχει τη δυνατότητα να ειδικευτεί στην προσφορά ταξιδιών σε πελάτες για έναν από τους παραπάνω λόγους.

Κοινωνική θέση χρήστη: Η τμηματοποίηση της αγοράς με βάση αυτή τη μέθοδο απευθύνεται στις ομάδες καταναλωτών που είναι, πρώην χρήστες, μη χρήστες, χρήστες πρώτης φοράς, πιθανοί χρήστες ή τέλος τακτικοί χρήστες. Κάθε μια από αυτές τις ομάδες χρειάζεται και μια διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις για να προσελκυθεί (Kotler, 2000). Το είδος της ομάδας των χρηστών, στο οποίο θα εστιάσει μια εταιρεία, εξαρτάται από την θέση της μέσα στην αγορά. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που κατέχει μεγάλο μερίδιο αγοράς μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται θα προσπαθήσει να εστιάσει νέους χρήστες, ενώ μια μικρότερη ανερχόμενη επιχείρηση θα προσπαθήσει να προσελκύσει χρήστες που ήδη υπάρχουν στον κλάδο και καταναλώνουν παρόμοια προϊόντα με απόσπαση τους από τον ηγέτη της αγοράς.

Ρυθμός χρησιμοποίησης: Η τμηματοποίηση τέτοιου είδους βασίζεται στο γεγονός ότι οι αγορές μπορούν να τμηματοποιηθούν σε ομάδες καταναλωτών ελαφριάς, μέτριας και έντονης χρήσης προϊόντος, ανάλογα με το ρυθμό που χρησιμοποιούν ένα προϊόν. Οι καταναλωτές που χαρακτηρίζονται από έντονη χρήση ενός προϊόντος, αποτελούν συνήθως ένα μικρό ποσοστό της αγοράς, αλλά ταυτόχρονα ένα μεγάλο ποσοστό της συνολικής κατανάλωσης του προϊόντος αυτού (Kotler, 2000). Επομένως, οι επιχειρήσεις στοχεύουν να προσελκύσουν έναν έντονο χρήστη παρά πολλούς ελαφρούς χρήστες.

Αφοσίωση: Σύμφωνα με αυτή τη μεταβλητή τμηματοποίησης, η αγορά τμηματοποιείται με βάση την αφοσίωση του καταναλωτή στη μάρκα του κάθε προϊόντος. Εάν, για παράδειγμα, υπάρχουν πέντε μάρκες ενός τύπου προϊόντος



(A, B, Γ, Δ και Ε), οι υποψήφιοι καταναλωτές χωρίζονται σε τέσσερις ομάδες (Kotler, 2000):

- *Πάρα πολύ αφοσιωμένοι:* Οι καταναλωτές που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, αγοράζουν πάντα μια συγκεκριμένη μάρκα, για παράδειγμα την μάρκα Α. Το αγοραστικό τους πρότυπο χαρακτηρίζεται από Α, Α, Α, Α.
- *Αφοσιωμένοι:* Οι καταναλωτές αυτής της κατηγορίας είναι αφοσιωμένοι σε δύο μάρκες που κατά τη γνώμη τους είναι παρόμοιες και ισοδύναμες, για παράδειγμα τις μάρκες Α και Β. το αγοραστικό τους πρότυπο χαρακτηρίζεται από Α, Α, Β, Α, Β.
- *Μεταβαλλόμενη αφοσίωση:* Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι καταναλωτές που στρέφονται από τη μία μάρκα στην άλλη. Για παράδειγμα έχοντας τις μάρκες Α και Β, το αγοραστικό πρότυπο των καταναλωτών αυτών παρουσιάζεται ως Α, Α, Β, Β, Β, δείχνοντας ότι εγκαταλείπουν τη μάρκα Α για να εστιάσουν στη μάρκα Β.
- *Άστατοι:* Στην κατηγορία αυτή, ανήκουν οι καταναλωτές που δεν δείχνουν αφοσίωση, είναι άστατοι στις καταναλωτικές τους συνήθειες και αγοράζουν σε περιόδους προσφορών ή αναζητούν την ποικιλία μέσα από τις αγορές τους. Έχοντας, για παράδειγμα, όλες τις μάρκες, το αγοραστικό τους πρότυπο παρουσιάζεται ως Α, Δ, Ε, Γ, Β.

Φάση ετοιμότητας του αγοραστή: Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στο ότι οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές φάσεις ετοιμότητας για να προβούν στην αγορά ενός αγαθού ή όχι. Υπάρχουν οι καταναλωτές που δεν γνωρίζουν καθόλου για την ύπαρξη ενός προϊόντος στην αγορά, εκείνοι που το γνωρίζουν καλά, εκείνοι που είναι απλώς ενημερωμένοι και άλλοι που ενδιαφέρονται να το αγοράσουν (Kotler, 2000). Οι διαφορές αυτές παίζουν σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό ενός προγράμματος μάρκετινγκ ανάλογα σε ποια ομάδα καταναλωτών απευθύνεται.

Στάση: Σύμφωνα με την κατηγορία αυτή, οι καταναλωτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε ομάδες στάσης απέναντι σε ένα προϊόν. Οι ομάδες αυτές είναι, οι αυτοί που αντιδρούν με ενθουσιασμό σε ένα προϊόν, αυτοί που

είναι απλά θετικοί, εκείνοι που είναι αδιάφοροι, οι αρνητικοί και τέλος οι εχθρικοί (Kotler, 2000).

Οι παραπάνω μεταβλητές, που χρησιμοποιούνται ως βάσεις για την τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών παρουσιάζονται συνολικά στον ακόλουθο πίνακα:

Γεωγραφικές	Δημογραφικές
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Περιοχή</li> <li>▪ Μέγεθος Περιφέρειας</li> <li>▪ Πόλη</li> <li>▪ Πυκνότητα Πληθυσμού</li> <li>▪ Κλίμα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ηλικία</li> <li>▪ Φύλο</li> <li>▪ Εισόδημα</li> <li>▪ Φυλή</li> <li>▪ Επάγγελμα</li> <li>▪ Θρησκεία</li> <li>▪ Κοινωνική τάξη</li> <li>▪ Γενιά</li> <li>▪ Μόρφωση</li> <li>▪ Θρησκεία</li> </ul>
Συμπεριφορικές	Ψυχογραφικές
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Οφέλη</li> <li>▪ Ρυθμός χρήσης προϊόντος</li> <li>▪ Στάση καταναλωτή απέναντι στο προϊόν</li> <li>▪ Βαθμός προσήλωσης στο προϊόν</li> <li>▪ Περιστάσεις χρήσης προϊόντος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Τρόπος ζωής</li> <li>▪ Προσωπικότητα</li> </ul>

Πηγή: Σιώμοκος (2004)

**Πίνακας 2-2: Βασικές Μεταβλητές Τμηματοποίησης Καταναλωτικών Αγορών**

#### 2.2.1.4 Βάσεις τμηματοποίησης βιομηχανικών αγορών

Οι βιομηχανικές αγορές μπορούν τμηματοποιηθούν με βάση τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται και στην τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών, όπως είναι τα γεωγραφικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, ο ρυθμός χρησιμοποίησης, και τα επιδιωκόμενα οφέλη (Kotler, 2000). Πέρα όμως από αυτές τις μεταβλητές μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλες εξίσου σημαντικές.

Οι βιομηχανίες χωρίζονται σε τμήματα από εταιρείες με διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικές αγοραστικές συνήθειες και προσεγγίσεις (market segments). Επίσης, οι εταιρείες έχουν διαφορετικές ανάγκες ανάλογα με το μέγεθός τους και με το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται. Υπάρχουν, όμως, πολλές βιομηχανικές εταιρείες που δεν κάνουν καλή διάκριση ανάμεσα στην βιομηχανία και στα τμήματα εταιρειών μέσα στη βιομηχανία (Hlavacek & Reddy, 2007). Για παράδειγμα, στην αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι λιανοπωλητές και τα νοσοκομεία αγοράζουν και χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές αλλά χρησιμοποιούν διαφορετικές εφαρμογές και στρατηγικές.

Σύμφωνα με τους Boonoma και Shapiro (1983) οι βασικότερες μεταβλητές τμηματοποίησης των βιομηχανικών αγορών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Δημογραφικές</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Κλάδος</i>: Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει σε ποιους κλάδους και βιομηχανίες πρέπει να στοχεύσει για να τις εξυπηρετήσει.</li> <li>- <i>Μέγεθος επιχείρησης</i>: Ποιο είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων που επιθυμεί να στοχεύσει;</li> <li>- <i>Τοποθεσία</i>: Σε ποιες γεωγραφικές επιθυμεί να εστιάσει και στοχεύσει;</li> </ul>
<b>Λειτουργικές Μεταβλητές</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Τεχνολογία</i>: Σε τι είδους τεχνολογίες από αυτές που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές επιθυμεί να εστιάσει την προσοχή της;</li> <li>- <i>Προφίλ χρηστών/Μη χρηστών</i>: Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει εάν θα στοχεύσει σε έντονους, μέτριους, ελαφρούς ή μη χρήστες.</li> <li>- <i>Δυνατότητες Καταναλωτών</i>: Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα εξυπηρετήσει καταναλωτές/πελάτες που χρειάζονται πολλές ή λίγες υπηρεσίες.</li> </ul>
<b>Διαδικασίες Αγοράς</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Οργάνωση αγοραστικής λειτουργίας των πελατών</i>: Η επιχείρηση θα εστιάσει σε εταιρείες που έχουν επικεντρωμένο ή αποκεντρωμένο σύστημα αγορών;</li> <li>- <i>Δομή ισχύος</i>: Η επιχείρηση θα εξυπηρετήσει εταιρείες που είναι στραμμένες στον κατασκευαστικό τομέα, χρηματοοικονομικό τομέα κ.λπ.;</li> <li>- <i>Φύση υπάρχουσών σχέσεων</i>: Η επιχείρηση θα στοχεύσει στις εταιρείες με τις οποίες έχει ισχυρούς δεσμούς ή θα επιδιώξει να εξυπηρετήσει και να</li> </ul>

- δημιουργήσει νέες σχέσεις με τις πλέον επιθυμητές εταιρείες;
- *Γενική πολιτική αγοράς*: Η επιχείρηση θα προτιμήσει εταιρείες που προτιμούν τη χρηματοδοτική μίσθωση, τις σφραγισμένες προσφορές κ.λπ.;
- *Κριτήρια αγοράς*: Η επιχείρηση θα στοχεύσει σε εταιρείες που επιδιώκουν την ποιότητα, την καλή εξυπηρέτηση ή την χαμηλή τιμή;

#### **Περιστασιακοί Παράγοντες**

- *Επείγουσα ανάγκη*: Η επιχείρηση θα αποφασίσει να στοχεύσει σε εταιρείες που επιθυμούν ξαφνική και γρήγορη παράδοση;
- *Ειδικές εφαρμογές*: Η επιχείρηση θα εστιάσει σε ορισμένες εφαρμογές του προϊόντος ή σε όλες;
- *Μέγεθος παραγγελίας*: Οι επιχείρηση θα εστιάσει σε μικρές ή μεγάλες παραγγελίες;

#### **Προσωπικά Χαρακτηριστικά**

- *Ομοιότητα αγοραστή-προμηθευτή*: Η επιχείρηση θα αποφασίσει να εξυπηρετήσει εταιρείες των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις ίδιες αξίες με το δικό της;
- *Στάση απέναντι στον κίνδυνο*: Η επιχείρηση θα αποφασίσει να εξυπηρετήσει πελάτες που αναλαμβάνουν κινδύνους και ρισκάρουν ή αυτούς που αποφεύγουν το ρίσκο;
- *Αφοσίωση*: η επιχείρηση θα στοχεύσει σε εταιρείες που δείχνουν υψηλή προσήλωση στους προμηθευτές τους;

Πηγή: Bonoma & Shapiro (1983)

#### **Πίνακας 2-3: Βασικές Μεταβλητές Τμηματοποίησης Βιομηχανικών Αγορών**

##### **2.2.1.5 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής τμηματοποίησης**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί τρόποι για να γίνει η τμηματοποίηση της αγοράς και κάθε φορά οι επιχειρήσεις στηρίζονται σε διαφορετικά κριτήρια, για να το επιτύχουν αυτό με τον καλύτερο τρόπο. Πολλές φορές, όμως, δεν στέφονται όλες οι τμηματοποιήσεις με επιτυχία. Γενικά, για να είναι χρήσιμα προς τις επιχειρήσεις, τα τμήματα της αγοράς πρέπει να ισχύουν τα ακόλουθα (Kotler, 2000·Barringer, 2009):

- Τα τμήματα της αγοράς, θα πρέπει να είναι μετρήσιμα, με την έννοια ότι το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά τους να μπορούν να μετρηθούν.

- Τα τμήματα της αγοράς, θα πρέπει να είναι μεγάλα σε μέγεθος και αποδοτικά, έτσι ώστε να αξίζει από τις επιχειρήσεις να εστιάσουν σε αυτά για να προσφέρουν τα προϊόντα τους και να έχουν κέρδος.
- Τα τμήματα θα πρέπει να προσβάσιμα, με σκοπό, μπορούν να προσεγγιστούν εύκολα από τις επιχειρήσεις, για να μπορέσουν έτσι να εξυπηρετηθούν από αυτές με τον καλύτερο τρόπο.
- Θα πρέπει να υπάρχει ομοιογένεια μεταξύ των αναγκών των καταναλωτών μέσα σε κάθε τμήμα που δημιουργείται.
- Θα πρέπει να υπάρχει ετερογένεια μεταξύ των αναγκών των καταναλωτών ανάμεσα στα τμήματα.
- Οι διαφορές μέσα σε κάθε τμήμα θα πρέπει να είναι σχετικά μικρές σε σύγκριση με τις διαφορές ανάμεσα στα τμήματα.
- Το κάθε τμήμα θα πρέπει να είναι διακριτό αρκετά, έτσι ώστε τα μέλη του να μπορούν εύκολα να εντοπισθούν.
- Τα τμήματα πρέπει να είναι διαφοροποιημένα και να ανταποκρίνονται διαφορετικά προς τα διαφορετικά συστατικά του κάθε τμήματος μάρκετινγκ.
- Να υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας αποτελεσματικών προγραμμάτων για την προσέλκυση και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών των τμημάτων.

#### 2.2.1.6 Οφέλη τμηματοποίησης

Σύμφωνα με τον Wind (1978), υποστηρικτή της τμηματοποίησης της αγοράς, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν την πρακτική μπορούν να έχουν πολλά οφέλη. Ένα από τα αποτελέσματα της τμηματοποίησης της αγοράς, μπορεί να είναι η καλύτερη κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών, επιτρέποντας έτσι μεγαλύτερη ανταπόκριση των επιχειρήσεων από την άποψη της προσφοράς προϊόντων (Dibb & Lyndon, 2001). Επίσης, η τμηματοποίηση της αγοράς, επιτρέπει στις επιχειρήσεις την καλύτερη κατανόηση των εκάστοτε τμημάτων που θέλει να στοχεύσει, καθώς και τη φύση του ανταγωνισμού που έχει να αντιμετωπίσει σε κάθε περίπτωση. Επιπλέον, η διαδικασία της

κατάτμησης της αγοράς μπορεί να προσθέσει σαφήνεια στη διαδικασία του σχεδιασμού μάρκετινγκ, τονίζοντας έτσι τις απαιτήσεις του προγράμματος μάρκετινγκ συγκεκριμένων ομάδων πελατών. (Dibb & Lyndon, 1991).

Με την τμηματοποίηση, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων είναι σε πιο πλεονεκτική θέση στο να εντοπίσουν και να συγκρίνουν ευκαιρίες στην αγορά και να δημιουργήσουν καλύτερες ρυθμίσεις μεταξύ των προϊόντων τους και των εκκλήσεων για πωλήσεις, από τη μεριά των καταναλωτών (Piercy & Morgan, 1993). Επίσης, μπορούν να αναπτύξουν προγράμματα και προϋπολογισμούς έχοντας σαν βάση μια πιο σαφή κατανόηση των χαρακτηριστικών απόκρισης των καταναλωτών στα τμήματα που επιθυμούν να εισέλθουν (Kotler, 2000).

Ένα ακόμη πλεονέκτημα της τμηματοποίησης της αγοράς, είναι ότι βοηθάει στο να εντοπισθούν τυχόν κενά στην αγορά (μη εξυπηρετούμενα ή υποεξυπηρετούμενα τμήματα), ενισχύοντας έτσι την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή επεκτάσεων των ήδη υπαρχόντων. Επίσης, η τμηματοποίηση της αγοράς, διευκολύνει τις επιχειρήσεις να ταιριάξουν ένα προϊόν ή υπηρεσία πιο αποτελεσματικά με τις ανάγκες των καταναλωτών, με αποτέλεσμα να μπορεί να δημιουργηθεί έτσι από αυτές μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην αγορά (Hooley et al., 1998).

Σύμφωνα με τον Doyle (1998), η τμηματοποίηση της αγοράς ενισχύει την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Επειδή οι καταναλωτές διαφέρουν ως προς την ευαισθησία τους στις τιμές των προϊόντων που υπάρχουν στην αγορά, με δεδομένη την τμηματοποίηση της αγοράς οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξάνουν τις μέσες τιμές των προϊόντων τους και κατ' επέκταση τα κέρδη τους. Τέλος, η τμηματοποίηση της αγοράς βοηθάει στην ενίσχυση των ευκαιριών για ανάπτυξη των επιχειρήσεων και διατήρηση των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προσφοράς κατάλληλων προϊόντων στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.

Με λίγα λόγια, η λογική της τμηματοποίησης της αγοράς δείχνει ότι ο σχεδιασμός των στρατηγικών μάρκετινγκ για τμήματα - στόχους, επιτρέπει μια πιο προσεκτική εναρμόνιση μεταξύ των αναγκών των πελατών και της προσφοράς από μέρος του οργανισμού, με αποτέλεσμα στην αύξηση της

ικανοποίησης των πελατών και στη δημιουργία μιας ισχυρότερης και πιο ανθεκτικά ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά (Piercy & Morgan, 1993).

### 2.2.2 Τοποθέτηση

Αν και η έννοια αυτή έρχεται τρίτη στη σειρά του στρατηγικού μάρκετινγκ (STP), αφού έχει προηγηθεί η στόχευση του επιθυμητού τμήματος ή των τμημάτων από την επιχείρηση, θα γίνει αναφορά σε αυτή, σε αυτό το σημείο για να επικεντρωθούμε στη στόχευση και στις στρατηγικές στοχεύσεις ως τελευταίο μέρος, που είναι και το ζητούμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Υπάρχει μία γενική συμφωνία, πως η έννοια της τοποθέτησης έχει γίνει ένα από τα βασικά συστατικά της σύγχρονου μάρκετινγκ (Kalafatis et al., 2000). Ως τοποθέτηση (Positioning), εννοούμε την διαδικασία σχεδιασμού της εικόνας μιας επιχείρησης και του προϊόντος που προσφέρει στο μυαλό των καταναλωτών, με σκοπό να αποκτήσει μιας ξεχωριστής θέσης αξίας σε σχέση με τον υπάρχον ανταγωνισμό (Kotler, 1997).

Ουσιαστικά, η τοποθέτηση από την πλευρά των επιχειρήσεων, έχει να κάνει με την κατανόηση του πως οι καταναλωτές συγκρίνουν τις εναλλακτικές προσφορές που υπάρχουν στην αγορά, με σκοπό να αναπτύξουν στρατηγικές για να τους δείξουν ότι η δική τους προσφορά διαφέρει σημαντικά από αυτές των υπαρχόντων και των δυνητικών ανταγωνιστών. Επομένως, η τοποθέτηση βοηθά τους καταναλωτές στο να βρίσκουν και να συγκρίνουν τις πραγματικές διαφορές ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα, για να μπορέσουν έτσι να επιλέξουν εκείνο το προϊόν που τους προσφέρει μεγαλύτερη αξία (Σιώμκος, 2004).

Η διαδικασία της τοποθέτησης ενός προϊόντος στην αγορά, συνεπάγεται την ανάπτυξη ενός συνόλου ελκυστικών ευκαιριών στους στόχους που έχει η επιχείρηση καθώς και στις στρατηγικές ανάπτυξης της. Ακολουθεί η ανάλυση των ανταγωνιστών που έχει σκοπό τον εντοπισμό των αδυναμιών του κάθε

ανταγωνιστή ξεχωριστά και την εκμετάλλευση των ικανοτήτων της επιχείρησης, με τρόπο τέτοιο που να προκύπτει η διαφοροποίηση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Επομένως, αναπτύσσεται μια κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική από την επιχείρηση.

Η απόφαση στο στάδιο της τοποθέτησης είναι συχνά η κρίσιμη στρατηγική απόφαση για μια εταιρεία, επειδή μπορεί να είναι κεντρικής σημασίας για την αντίληψη και την επιλογή των πελατών και τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, δεδομένου ότι όλα τα στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ μπορεί δυνητικά να επηρεάσουν τη θέση που προσπαθεί να εδραιώσει μια επιχείρηση στην αγορά, είναι συνήθως απαραίτητο να αναπτύσσεται μια στρατηγική τοποθέτησης με στόχο την ανάπτυξη του προγράμματος εμπορίας. Μια σαφής στρατηγική τοποθέτηση μπορεί να εξασφαλίσει ότι τα στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ είναι συνεπή και υποστηρικτικά (Aaker & Shansdy, 1982).

Σύμφωνα με τους Aaker και Shansdy (1982), έξι είναι τα στάδια κατά τη διαδικασία τοποθέτησης:

1. Αναγνώριση-εντοπισμός ανταγωνιστών.
2. Προσδιορισμός του πώς ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τους ανταγωνιστές.
3. Προσδιορισμός των θέσεων των ανταγωνιστών.
4. Ανάλυση καταναλωτών - πελατών.
5. Επιλογή θέσης του προϊόντος της επιχείρησης.
6. Παρακολούθηση (monitoring) της θέσης.

Τα δύο τελευταία στάδια αφορούν στη στρατηγική απόφαση της τοποθέτησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η τοποθέτηση προϋποθέτει τη δέσμευση της επιχείρησης στην έννοια της τμηματοποίησης της αγοράς και πιο συγκεκριμένα στην έννοια της στόχευσης μόνο ορισμένων τμημάτων της αγοράς που παρουσιάζουν κάποια ευκαιρία για την επιχείρηση, η οποία συνδέεται με την πιθανότητα εκμετάλλευσης κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης Aaker και Shansdy (1982).



### 2.2.2.1 Ανταγωνιστική στρατηγική τοποθέτησης

Η ανταγωνιστική στρατηγική τοποθέτηση, που είναι και ο σκοπός της τοποθέτησης από μόνη της, να γίνει ανταγωνιστική υπέρ των άλλων, ασχολείται με το πώς οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τις εναλλακτικές προσφορές που υπάρχουν στην αγορά, σε επίπεδο προϊόντων, υπηρεσιών και επωνυμιών (brands), συγκρίνοντας τα μεταξύ τους (Kotler, 1997). Η ανταγωνιστική τοποθέτηση μπορεί να θεωρηθεί ως το αποτέλεσμα των προσπαθειών των εταιρειών για τη δημιουργία αποτελεσματικής ανταγωνιστικής διαφοροποίησης των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Παρ' όλα αυτά, δεν δημιουργούν όλες οι ανταγωνιστικές διαφοροποιήσεις ανταγωνιστική τοποθέτηση. Οι προσπάθειες μιας επιχείρησης για τη δημιουργία διαφοροποίησης, έναντι των άλλων επιχειρήσεων πρέπει να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια (Kotler, 1997):

- *Σπουδαιότητα*: Η διαφοροποίηση θα πρέπει να δημιουργεί μιας υψηλής αξίας όφελος, ένα σημαντικό αριθμό πελατών.
- *Ξεχωριστή και Προαγοραστική*: Η οποιαδήποτε διαφορά δεν μπορεί να μιμηθεί ή να αποδώσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές.
- *Ανώτερη*: Η διαφορά που εξασφαλίζει μία επιχείρηση, θα πρέπει να παρέχει έναν ανώτερο τρόπο στους πελάτες για να την αποκτήσουν.
- *Μεταδοτική*: Η διαφορά θα πρέπει να είναι ικανή να μεταδοθεί σωστά στους πελάτες αλλά και να είναι πλήρως κατανοητή από αυτούς.
- *Προσιτή*: Οι στοχούμενοι πελάτες από την εταιρεία θα πρέπει να είναι σε θέση να πληρώσουν αυτή τη διαφορά που τους παρέχεται.
- *Κερδοφόρα*: Η διαφορά θα έχει μια επαρκή τιμή για να μπορέσει να φέρει κέρδη στην εταιρεία.

Τη σημαντικότητα μιας ξεκάθαρης και ισχυρής ανταγωνιστικής τοποθέτησης τονίζει ο Kotler (1997), επισημαίνοντας σημαντικά λάθη που μπορεί αν γίνουν από μια επιχείρηση κατά τη δημιουργία της στρατηγικής της τοποθέτησης. Αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:

- Υπό-Τοποθέτηση: όταν οι πελάτες έχουν μόνο ασαφή ιδέα για την επιχείρηση και το προϊόν που προσφέρει. Οι καταναλωτές αυτοί δεν αντιλαμβάνονται κάτι ιδιαίτερο από αυτά που προσφέρει εταιρεία.

- Υπέρ-Τοποθέτηση: όταν οι πελάτες έχουν πολύ μικρή κατανόηση για την εταιρεία, το προϊόν της και τη μάρκα του.
- Συγκεχυμένη Τοποθέτηση: όταν συχνές αλλαγές και αντιφατικά μηνύματα μπερδεύουν τους πελάτες για την τοποθέτηση της εταιρείας.
- Αμφίβολη Τοποθέτηση: όταν οι ισχυρισμοί μιας εταιρείας για την ίδια το προϊόν και τη μάρκα δεν είναι απλά αποδεκτοί, είτε είναι αληθινοί ή όχι.

#### 2.2.2.2 Η διαδικασία της στρατηγικής τοποθέτησης

Η διαδικασία τοποθέτησης ενός προϊόντος στο επιλεγμένο τμήμα από μια επιχείρηση αποτελείται από τα παρακάτω οχτώ βήματα (Walker et al, 1996):

1. Εντοπισμός ανταγωνιστικών προϊόντων και των σχετικών ενεργειών που το περιβάλλουν.
2. Εντοπισμός των καθοριστικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν το «χώρο», μέσα στον οποίο κινείται το προϊόν μαζί με άλλα προϊόντα.
3. Συλλογή πληροφοριών από δείγμα πελατών και δυνητικών πελατών σχετικά με τις αντιλήψεις τους για το κάθε προϊόν, σχετικά με τα καθοριστικά χαρακτηριστικά.
4. Ανάλυση της θέσης του κάθε προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή
5. Προσδιορισμός της τωρινής θέσης που κατέχει κάθε προϊόν μέσα στον προϊντικό χώρο.
6. Προσδιορισμός του καλύτερου και προτιμότερου συνδυασμού καθοριστικών χαρακτηριστικών για τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται.
7. Εξέταση του βαθμού στον οποίο ταιριάζουν οι προτιμήσεις των τμημάτων της αγοράς με την τωρινή θέση του προϊόντος.
8. Επιλογή στρατηγικής τοποθέτησης ή επανατοποθέτησης.

Όταν το σχέδιο τοποθέτησης έχει τελειώσει, αυτό μεταφράζεται σε δράση της επιχείρησης με τη κατασκευή του κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ. Το μείγμα μάρκετινγκ αναπτύχθηκε από μια ιδέα του εμπόρου που αναμειγνύει τα συστατικά του. Ο έμπορος/μάνατζερ σχεδιάζει διάφορα μέσα του ανταγωνισμού και τα συνδυάζει σε ένα «μείγμα μάρκετινγκ», έτσι ώστε η

συνάρτηση κέρδους της εταιρείας να είναι η βελτιστοποιημένη (Grönroos, 1994). Το μείγμα μάρκετινγκ διαμορφώνεται από τα διάσημα 4 Ps, πιο συγκεκριμένα: Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Προώθηση (Promotion), Διανομή (Place), με κάθε "P" να υπόσχεται μια σειρά από στοιχεία που όλα μαζί ορίζουν τη προσφορά της εταιρείας προς του στοχούμενο τμήμα. Το μείγμα μάρκετινγκ, που εισήχθη στην θεωρία του μάρκετινγκ το 1960 από τον E. Jerome McCarthy (Yudelso, 1999) πρέπει να προσαρμόζεται έτσι ώστε οι πελάτες-στόχοι να θεωρούν ότι τα προϊόντα που προσφέρει μια επιχείρηση είναι ανώτερα από αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, αντικατοπτρίζοντας έτσι την επιλογή της επιχείρησης για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, που αν συντονιστούν με σωστό τρόπο παρέχουν τα μέσα για την ενεργοποίηση του πλάνου τοποθέτησης της επιχείρησης.

Προϊόν (Product)	Τιμή (Price)	Προώθηση (Promotion)	Τοποθέτηση (Place)
Ποιότητα	Λίστα Τιμών	Διαφήμιση	Διανομές
Χαρακτηριστική	Εκπτώσεις	Προσωπική Πώληση	Διανοπωλητές
Όνομα	Επιχορηγήσεις	Προώθηση Πωλήσεων	Τοποθετήσεις
Συσκευασία	Πίστωση	Δημόσιες Σχέσεις	Απόθεμα
Υπηρεσίες	Ειδικά	Άμεσα e-mails	Μεταφορά
Εγγύηση			

**Πίνακας 2-4: Βασικά Στοιχεία του Μείγματος Μάρκετινγκ**

Για την ανάπτυξη μιας νικητήριας στρατηγικής τοποθέτησης μάρκετινγκ, από μία επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της, υπάρχει μια λίστα από έξι βασικές αρχές (Brooksbank, 1994). Η λίστα αυτή συνοψίζεται ως εξής:

- Είναι η στρατηγική τοποθέτηση βασισμένη σε μια πλήρη ανάλυση της ίδια της εταιρείας, των ανταγωνιστών αλλά και ολόκληρης της αγοράς;
- Έχει δημιουργηθεί με βάση τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα της επιχείρησης;
- Προσδιορίζει με ακρίβεια τους στοχούμενους πελάτες της επιχείρησης, με την έννοια της πλήρους κατανόησης των αναγκών τους;
- Προσδιορίζει με ακρίβεια τα ανταγωνιστικά τμήματα της αγοράς, αντανακλώντας έτσι την ανταγωνιστική τους στρατηγική;
- Προσδιορίζει με ακρίβεια ένα κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Είναι εφικτό, με την έννοια αν μπορεί να μεταφραστεί σε μείγμα μάρκετινγκ;

### 2.2.2.3 Εναλλακτικές στρατηγικές τοποθέτησης

Οι πιθανές στρατηγικές τοποθέτησης που θα αποφασίσει να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια εταιρεία είναι πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους. Οι συνηθέστερες στρατηγικές τοποθέτησης είναι οι εξής (Σιώμοκος, 2004):

- Τοποθέτηση βάσει της σχέσης τιμής-ποιότητας: Στην καταναλωτική αγορά υπάρχουν μάρκες που διαφέρουν από άλλες, διότι μπορεί να προσφέρουν περισσότερα σε ότι αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών, στα λειτουργικά χαρακτηριστικά της μάρκας και στα αποτελέσματα που απολαμβάνουν οι καταναλωτές από την χρήση τους. Επομένως, η υψηλή τιμή ενός προϊόντος σηματοδοτεί την αντίστοιχη υψηλή ποιότητα του προϊόντος για τον καταναλωτή.
- Τοποθέτηση σε σχέση με τη χρήση ή την εφαρμογή του προϊόντος: Η τοποθέτηση αυτή συνήθως χρησιμοποιείται με σκοπό τη διερεύνηση της αγοράς με την πρόταση νέων χρήσεων του προϊόντος. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η baking soda που εκτός των άλλων χρησιμοποιείται για να απορροφά τις οσμές ή σε οδοντόκρεμες για τη λεύκανση των δοντιών.
- Τοποθέτηση με βάση τη χρήση του προϊόντος: Η στρατηγική αυτή τοποθετεί το προϊόν συνδέοντας το με ένα χρήστη ή μια ομάδα χρηστών που το καταναλώνει. Για παράδειγμα, το σαμπουάν Johnson & Johnson

όταν ανατοποθετήθηκε στην αγορά ως ένα σαμπουάν όχι μόνο για μωρά, αλλά και για ενήλικες που λούζονται συχνά, αύξησε αρκετά το μερίδιο αγοράς του.

- Τοποθέτηση σε σχέση με προϊντική κατηγορία: Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το προϊόν μαργαρίνη που συχνά τοποθετείται σε σχέση με την κατηγορία του βουτύρου.
- Τοποθέτηση σε σχέση με τον ανταγωνιστή: Αρκετές φορές οι στρατηγικές τοποθέτησης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις αναφέρονται άμεσα ή έμμεσα στους ανταγωνιστές. Αυτό γίνεται στην περίπτωση που ένας ισχυρός ανταγωνιστής, πολλές φορές και ηγέτης του κλάδου παρέχει μια πολύ καλή εικόνα για έναν άλλον ανταγωνιστή (διεκδικητή της θέσης) να το εκμεταλλευτεί. Η εκμετάλλευση αυτή δίνει τη δυνατότητα στον διεκδικητή να προβάλλει μια νέα εικόνα η οποία αναφέρεται εμμέσως στον ηγέτη.
- Τοποθέτηση με βάση συγκεκριμένα προϊντικά χαρακτηριστικά: Η τοποθέτηση αυτή συνηθίζεται για βιομηχανικά προϊόντα.
- Τοποθέτηση με βάση τα οφέλη: Η τοποθέτηση αναφέρεται και εστιάζει στα οφέλη που απολαμβάνει ο καταναλωτής με τη χρήση του προϊόντος.
- Τοποθέτηση με τη χρήση μείγματος βάσεων: Με δεδομένη την ποικιλία των πιθανών βάσεων που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για την τοποθέτηση ενός προϊόντος, μπορεί να γίνει συνδυασμός βάσεων ή μείγμα για την τοποθέτηση του προϊόντος.

#### 2.2.2.4 Διατήρηση μιας αμυντικής στρατηγικής τοποθέτησης

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Πολλοί από αυτούς τους τρόπους είναι εύκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα η επιχείρηση να χάσει την κυριαρχία της στην αγορά. Όμως δεν είναι ακατόρθωτο μια επιχείρηση να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά ως ηγέτης και να δημιουργήσει μια αμυντική στάση ως προς τους ανταγωνιστές της.

Θεμελιώδης παράγοντας στην δημιουργία μιας ανώτερης και αμυντικής ταυτόχρονα στρατηγική τοποθέτησης στην αγορά, είναι η παροχή μοναδικών και πολύτιμων προϊόντων. Η μοναδικότητα αυτή μπορεί να πηγάζει από τη χρήση ανώτερων πρώτων υλών, τη χρήση κάποιας πρωτοπόρας τεχνολογίας που είναι άγνωστη στην ευρύτερη αγορά, είτε μέσω της διαφοροποίησης των υλικών και στοιχείων που περιβάλλουν το προϊόν (Hooley et al., 1998). Παρ' όλα αυτά, τέτοια προϊόντα δεν μένουν μοναδικά για πάντα. Αργά η γρήγορα θα μιμηθούν από άλλες εταιρείες, για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πρόθυμη για συνεχή καινοτομία και να αναζητά συνεχώς νέους τρόπους διαφοροποίησης.

Επίσης, για να κρατήσει μια εταιρεία τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μοναδικά και πολύτιμα έναντι αυτών των ανταγωνιστών της, απαιτείται συνεχής επαφή με τους πελάτες. Αυτό έχει ως σκοπό την πλήρη κατανόηση των πελατών, ποιοι είναι, ποιες είναι οι ανάγκες τους και πως η επιχείρηση θα τους προσεγγίσει. Όσο περισσότερο ενδιαφέρον εκφράζει η επιχείρηση για τα τμήματα που έχει στοχεύσει, τόσες περισσότερες είναι οι πιθανότητες να εξυπηρετήσει με καλύτερο τρόπο τα τμήματα αυτά (Hooley et al., 1998).

Επιπλέον, η δημιουργία στενότερων δεσμών με τους πελάτες μέσω της ενίσχυσης παροχής υπηρεσιών μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία μιας πιο αμυντικής και ανεκτικής θέσης απέναντι στον ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά. Τέλος, το όνομα και η φήμη της εταιρείας παίζουν σημαντικό ρόλο για την διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης της στην αγορά, με την προϋπόθεση ότι γίνεται καλή διαχείριση αυτών και ότι προστατεύονται με το σωστό τρόπο από τους ανταγωνιστές (Hooley et al., 1998).

Θα λέγαμε πως η φήμη των εταιρειών χρειάζεται χρόνια για να δημιουργηθεί και εδραιωθεί στην αγορά, αλλά μόλις μια νύχτα για να διαλυθεί από απροσεξίες σε θέματα που αφορούν στην ποιότητα, τον έλεγχο ή την ασφάλεια. Πλέον, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τις γρήγορες μεταβολές των αγορών και την παροδικότητα των προϊόντων, οι καταναλωτές ψάχνουν να βρουν ασφάλεια σε λιγότερο απτά στοιχεία όπως είναι η φήμη της μάρκας και το όνομα της εταιρείας. Δεν είναι λίγοι εκείνοι οι καταναλωτές που συνεχίζουν να

καταναλώνουν επί δεκαετίες διάφορα προϊόντα από την ίδια επιχείρηση, επειδή δεν αγοράζουν το προϊόν, αγοράζουν τον κατασκευαστή (Sorrell, 1989).

### 2.2.3 Στόχευση

Στο σημείο αυτό εστιάζουμε στο δεύτερο κατά σειρά στάδιο της στρατηγικής μάρκετινγκ (STP), αλλά και το πιο σημαντικό για την παρούσα διπλωματική, τη διαδικασία της στόχευσης.

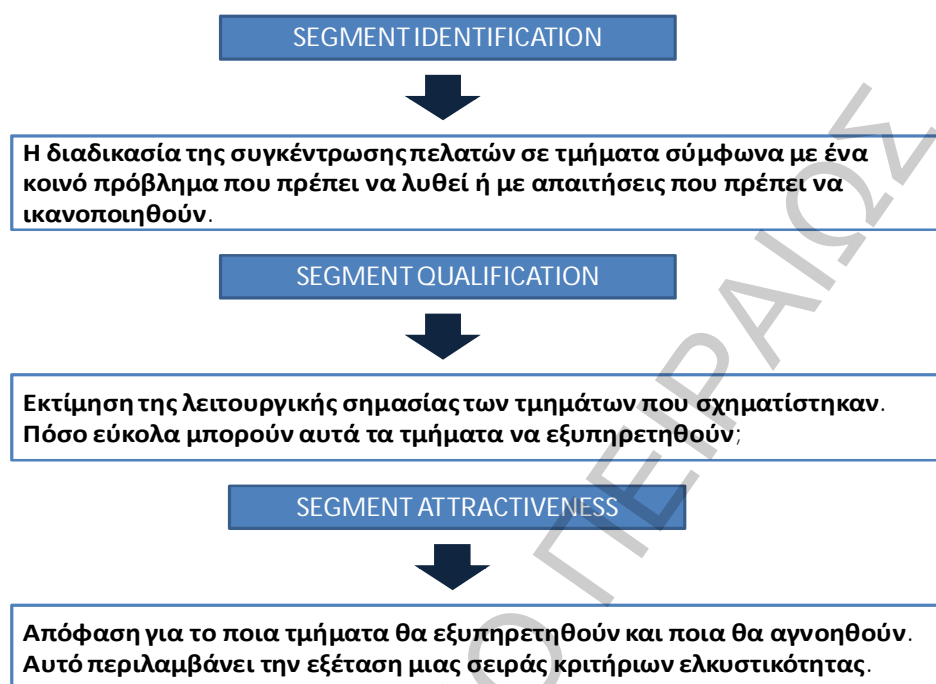
Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της τμηματοποίησης, η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει τα διάφορα τμήματα που έχει δημιουργήσει και να επιλέξει πόσα και ποια θα στοχεύσει, με ποια σειρά και με ποιους τρόπους, για να ασκήσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Κατά το στάδιο της στόχευσης, η επιχείρηση αναλύει τις ικανότητες και τις αδυναμίες της και προσπαθεί να εντοπίσει κενά και ευκαιρίες στα διάφορα τμήματα της αγοράς (Kotler, 2000).

Θεωρώντας το στάδιο της στόχευσης ως το στάδιο θεμελιώδους σημασίας για την διασφάλιση της πλέον κατάλληλης, άμεσης και μακροπρόθεσμης χρήσης των πόρων της επιχείρησης, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή και παραπονιούνται για την έλλειψη εργαλείων και μέσων για να τους βοηθήσουν να προβούν σε κατάλληλες και αποτελεσματικές αποφάσεις στρατηγικής στόχευσης τμημάτων της αγοράς.

#### 2.2.3.1 Διαδικασία επιλογής τμήματος

Αναγνωρίζοντας το πρόβλημα κατά το στάδιο της στόχευσης, οι Hlavacek και Reddy (2007) επικεντρώθηκαν σε αυτό αναπτύσσοντας ένα μοντέλο τριών σταδίων: της αναγνώρισης, της καταλληλότητας και της ελκυστικότητας των τμημάτων της αγοράς (Segment Identification, Segment Qualification, Segment Attractiveness). Υποστηρίζουν με αυτόν τον τρόπο ότι αφού έχει γίνει η τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τα κριτήρια της κάθε επιχείρησης και πριν παρθεί η τελική απόφαση στόχευσης τμημάτων, είναι απαραίτητο να εξεταστούν αν τα τμήματα αυτά πληρούν τις προϋποθέσεις καθώς και η

ελκυστικότητα του κάθε τμήματος ξεχωριστά. Το μοντέλο αυτό παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



Πηγή: Hlavacek & Reddy (2007)

### **Σχήμα 2-2: Κριτήρια Ελκυστικότητας Τμήματος**

Όσον αφορά στο πρώτο στάδιο του μοντέλου, την αναγνώριση και τη δημιουργία των τμημάτων έχει γίνει εκτενής αναφορά για την διαδικασία αυτή στο στάδιο της τμηματοποίησης. Το δεύτερο στάδιο που αφορά στην καταλληλότητα των τμημάτων έχει να κάνει με το να εξετάσει η επιχείρηση, αν τα τμήματα που δημιουργήθηκαν στο προηγούμενο στάδιο είναι λειτουργικά. Με την έννοια λειτουργικά, εννοούμε τα τμήματα εκείνα, που μπορούν να εξυπηρετηθούν και των οποίων η αντίδραση είναι παρόμοια στο ειδικό μείγμα μάρκετινγκ. Το στάδιο καταλληλότητας των τμημάτων περιλαμβάνει μια σειρά κριτηρίων που πρέπει να ικανοποιούνται. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

- Χαρακτηρίζεται το τμήμα-στόχος από την άποψη των αναγκών και των χαρακτηριστικών ενός μεμονωμένου χρήστη (εξυπηρέτηση μετά την πώληση, δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.λπ.);



- Έχει το τμήμα-στόχος χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να μετρηθούν (μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών, αριθμός πελατών τώρα και μελλοντικά, κ.λπ.);
- Είναι το επίπεδο και η φύση του ανταγωνισμού στο τμήμα αναγνωρίσιμα (ποιοι είναι οι ανταγωνιστές και ποιο είναι το επίπεδο απειλής τους);
- Μπορεί κάθε τμήμα-στόχος να εξυπηρετηθεί από ένα παρόμοιο κανάλι διανομής;
- Μπορεί ένα τμήμα-στόχος να στοχευθεί με ένα ξεχωριστό μείγμα προσωπικής πώλησης και διαφήμισης;

Το στάδιο της ελκυστικότητας εξετάζεται εκτενώς παρακάτω.

#### ***-- Ελκυστικότητα τμήματος/Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη***

Η εκτίμηση της ελκυστικότητας ενός τμήματος είναι μια σημαντική στρατηγική απόφαση για την επιχείρηση, η οποία πρέπει να γίνεται στο πλαίσιο των πόρων που διαθέτει, των περιβαλλοντικών συνθηκών και την ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Το στάδιο αυτό του παραπάνω μοντέλου είναι πολύ σημαντικό και καθοριστικό για την επιλογή των τμημάτων που θα αποφασίσει να εξυπηρετήσει μια επιχείρηση.

Στην βιβλιογραφία έχουν δοθεί μέχρι σήμερα σαφή και εκτενή κριτήρια που αφορούν στην επιλογή των τμημάτων της αγοράς. Αυτά τα κριτήρια ελκυστικότητας των τμημάτων συμπεριλαμβάνουν κρίσιμες έννοιες για την πρόοδο της επιχείρησης, όπως το επίπεδο των φραγμών εισόδου των επιχειρήσεων σε τμήματα και αγορές, την προστιθέμενη αξία που προσφέρει η επιλογή ενός τμήματος ή η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter 1980).

Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Doyle (1998), πέντε είναι τα κριτήρια επιλογής τμημάτων για στόχευση, που επηρεάζουν την ελκυστικότητα του κάθε τμήματος της αγοράς:

1. Μέγεθος τμήματος
2. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

3. Κερδοφορία του τμήματος
4. Ο υπάρχων και ο δυνητικός ανταγωνισμός του τμήματος
5. Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των στόχων της επιχείρησης από το τμήμα/τμήματα.

Ο Frank et al. (1972), δεν έκανε κάποια ξεκάθαρη διάκριση ανάμεσα στο στάδιο της αξιολόγησης και της επιλογής τμήματος της αγοράς, αλλά ειδικεύτηκε σε κριτήρια όπως είναι το μέγεθος του τμήματος, η σταθερότητα του τμήματος, το επίπεδο ανταγωνιστικότητας του τμήματος, όπως και αν ταιριάζει το κάθε τμήμα με την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι Sharigo και Bonoma (1984), πρότειναν ως κριτήρια εκλεξιμότητας τμήματος αγοράς την αναγνωσιμότητα και την προσβασιμότητα στους πωλητές και επισήμαναν ότι το κόστος και η κερδοφορία που σχετίζονται με το κάθε τμήμα στόχο πρέπει συνυπολογίζονται στη διαδικασία επιλογής των στόχων.

Επίσης, ο Sarabia (1996) στηρίχτηκε σε πιο εσωτερικές εκτιμήσεις σχετικά με τα κριτήρια επιλογής, όπως είναι η στάση της επιχείρησης απέναντι σε κάθε τμήμα που εξετάζει. Ενώ, οι Piercy και Morgan (1993) τόνισαν κυρίως την σημασία της οργανωτικής συμβατότητας κατά την επιλογή τμημάτων. Δεδομένου του εκ φύσεως ευρύ φάσματος κριτηρίων επιλογής τμήματος της αγοράς από μια επιχείρηση, δεν αποτελεί έκπληξη ότι υπάρχει σύγχυση για το πώς πρέπει να αξιολογείται η ελκυστικότητα κάθε τμήματος της αγοράς.

#### **-- Ιεράρχηση κριτηρίων αξιολόγησης**

Οι Gallagher και Morley (2002) έδωσαν έμφαση στην ιεράρχηση των κριτηρίων τα οποία λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις στο στάδιο της αξιολόγησης και επιλογής τμήματος ή τμημάτων της αγοράς. Η έρευνα αυτή πήρε μέρος στην Αυστραλία σε 124 επιχειρήσεις και είχε σκοπό οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων να ιεραρχήσουν 40 πιθανά κριτήρια επιλογής τμήματος αγοράς. Μερικά από τα κριτήρια φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	
1	Πιθανός όγκος πωλήσεων τμήματος
2	Κερδοφορία σχετιζόμενη με το τμήμα/τα
3	Μέγεθος τμήματος στην αγορά
4	Τρέχον και δυνητικό μερίδιο αγοράς
5	Ρυθμός ανάπτυξης τμήματος στην αγορά
6	Ισχύ της τρέχουσας επιχειρηματικής σχέσης
7	Εύκολη πρόσβαση μέσω κανάλια διανομών
8	Ικανότητα του οργανισμού να προσφέρει ένα διαφορετικό προϊόν
9	Το επίπεδο κινδύνου που εμπλέκεται
10	Ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει προστιθέμενη αξία στο τμήμα/τα
11	Η φήμη του οργανισμού στους πελάτες του τμήματος
12	Ταίριασμα του τμήματος με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού
13	Συμβατότητα με τα υπάρχοντα προγράμματα μάρκετινγκ
14	Συνολική ευκολία πρόσβασης σε πελάτες
15	Εικόνα των πελατών του τμήματος
16	Τεχνολογικοί παράγοντες που εμπλέκονται
17	Ανάγκες τμήματος για την διαφοροποίηση του προϊόντος
18	Τρέχον ή δυνητικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών
19	Πιθανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
20	Η αφοσίωση των πελατών του τμήματος
21	Απαιτήσεις για την ποιότητα υπηρεσιών του τμήματος
22	Βαθμός στον οποίο το τμήμα είναι σαφώς αναγνωρίσιμο
23	Ανταγωνιστική αντιπαλότητα στο τμήμα/τα
24	Σχετιζόμενες οργανωτικές δυνάμεις σε βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για την παράδοση του προϊόντος

Πηγή: Gallagher και Morley (2002)

**Πίνακας 2-5: Ιεράρχηση Κριτηρίων Αξιολόγησης Τμήματος**

Όπως φαίνεται, πιο ψηλά στην ιεραρχία παρουσιάστηκαν τα κριτήρια που αφορούν στο μέγεθος των κερδών που πιθανώς θα απολάβει η επιχείρηση στοχεύοντας σε ένα τμήμα ή τμήματα, και πιο συγκεκριμένα αυτά που αφορούν στο ύψος των πωλήσεων, στο μερίδιο της αγοράς αλλά και στο μέγεθος της αγορά που καλύπτει το συγκεκριμένο τμήμα/τμήματα. Επίσης, στην ίδια θέση

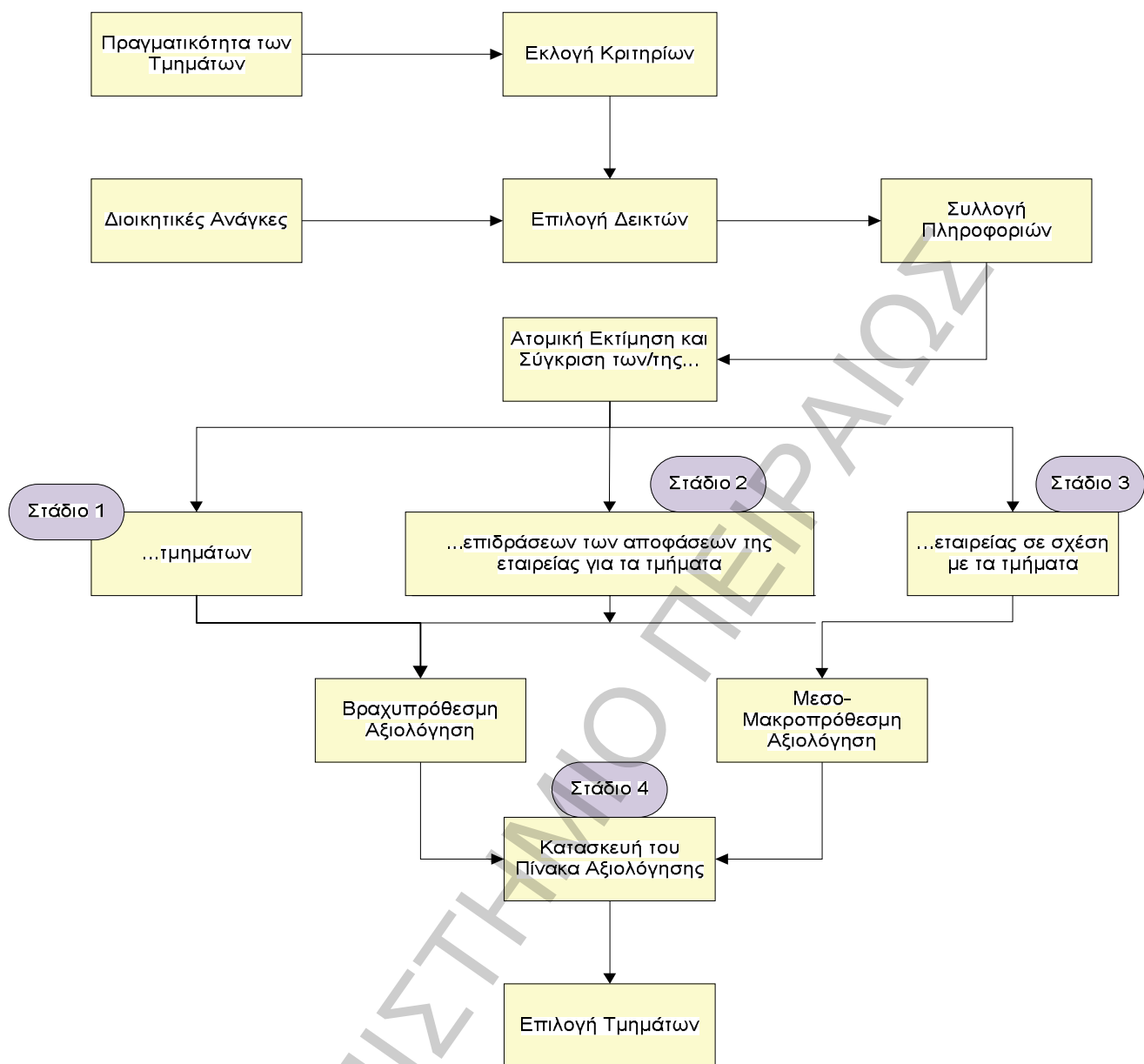
βρέθηκαν και κριτήρια που έχουν να κάνουν με παρόμοιες ανταγωνιστικές προσεγγίσεις. Τέτοιες είναι η ανταγωνιστική αντιπαλότητα που υπάρχει ανάμεσα στα τμήματα, η ικανότητα του οργανισμού να προσφέρει κάτι διαφορετικό σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις και η πιθανότητα να αποκτήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπέρ των άλλων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στο ίδιο τμήμα.

Πιο χαμηλά στην ιεραρχία, εντοπίζονται κριτήρια που σχετίζονται με πιο εσωτερικά ζητήματα όπως το να ταιριάζει η στρατηγική της επιχείρησης με το εκάστοτε τμήμα, αλλά και η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει προστιθέμενη αξία και οργανωτικές δυνάμεις σε βασικές της λειτουργίες. Τα κριτήρια λιγότερης σημασίας που παρουσιάστηκαν στην ιεράρχηση είναι εκείνα που έχουν να κάνουν με ένα ευρύ φάσμα τεχνικών και τακτικών ζητημάτων. Τέτοια κριτήρια μπορούν να θεωρηθούν η συμβατότητα με τα υφιστάμενα προγράμματα μάρκετινγκ, το επίπεδο κινδύνου που εμπλέκεται με την επιλογή τμήματος, η ευκολία επικοινωνίας της επιχείρησης μέσω της δύναμης των πωλήσεων και η σταθερότητα του τμήματος στο χρόνο.

#### **-- Μεθοδολογίες αξιολόγησης**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν κατά καιρούς διάφορες μεθόδους για την αξιολόγηση και την επιλογή των τμημάτων της αγοράς. Στην παρούσα διπλωματική, παρουσιάζονται τρεις από τις πιο επικρατέστερες.

1) Ο Sarabia (1996) προτείνει την παρακάτω μεθοδολογία για την διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής τμήματος ή τμημάτων της αγοράς.



Πηγή: Sarabia (1996)

**Σχήμα 2-3: Γενικό Σχέδιο για Αξιολόγηση και Επιλογή Τμήματος**

Σύμφωνα με τον Sarabia (1996), κατά κύριο λόγο, πριν την επιλογή, ο κάθε ερευνητής πρέπει να προβεί σε ανάλυση του κάθε τμήματος σε σχέση με τις διοικητικές και οργανωτικές δυσχέρειες που είναι πιθανό να αντιμετωπίσει. Στην παρακάτω ανάλυση, θεωρείται σημαντικό να προσδιοριστεί με σαφήνεια το είδος των πληροφοριών που είναι απαραίτητες όπως και το είδος των δεικτών που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν. Το λεπτομερές αυτό υπόδειγμα

συμπεριλαμβάνει διοικητικά και στρατηγικά κριτήρια καθώς και κριτήρια που περιγράφουν την κατάσταση κάθε τμήματος, ενώ διευκολύνει την εξαγωγή αποτελεσμάτων.

Τα στάδια της ανάλυσης αυτής είναι τέσσερα και παρουσιάζονται παρακάτω αναλυτικά (Sarabia, 1996):

- Στάδιο 1: Μελέτη τμημάτων.
- Στάδιο 2: Ανάλυση της επιχείρησης σε σχέση με τα τμήματα.
- Στάδιο 3: Ανάλυση των επιπτώσεων που έχουν οι αποφάσεις της επιχείρησης στα τμήματα.
- Στάδιο 4: Τελική αξιολόγηση και κατασκευή του πίνακα αξιολόγησης.

Στο Στάδιο 1 πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Πρόσβαση τμήματος για δεδομένη προσπάθεια που απαιτείται και μπορεί να καταβάλλει η επιχείρηση.
- Δυνατότητα πωλήσεων στο κάθε τμήμα.
- Βαθμός κινδύνου κάθε τμήματος σε σχέση με το περιβάλλον του.
- Σταθερότητα, κυρίως μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
- Βαθμός εσωτερικής ομοιογένειας.

Στο Στάδιο 2 δίνεται έμφαση κυρίως στα εξής:

- Ενδιαφέρον της εταιρείας για κάθε τμήμα. Στο σημείο αυτό μετριέται ο βαθμός της στρατηγικής σχετικότητας του τμήματος για την επιχείρηση.
- Βαθμός διατηρησιμότητας του τμήματος έναντι στον ανταγωνισμό
- Για ένα διατηρήσιμο (sustainable) τμήμα, οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά του τμήματος, κυρίως σε επίπεδο τιμής, καναλιών διανομής και στρατηγικής επικοινωνίας.

Στο Στάδιο 3, σκοπός είναι να βρεθεί πως οι καταναλωτές των τμημάτων αντιδρούν στις ενέργειες που κάνει η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα γίνεται προσπάθεια εμφάνισης των επιδράσεων που έχουν οι αποφάσεις της επιχείρησης με βάση τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των τμημάτων πάνω σε διάφορες μεταβλητές, όπως είναι η εικόνα της επιχείρησης, το κόστος

διανομής, η κερδοφορία ανά πελάτη κ.λπ. Επίσης, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει το βαθμό πραγματικής διαφοροποίησης των τμημάτων που προέρχεται που τις εμπορικές ενέργειες της επιχείρησης.

Στο Στάδιο 4 κατασκευάζεται ο παρακάτω πίνακας ο οποίος συνοψίζει και αξιολογεί τους παράγοντες για κάθε τμήμα. Το κάθε τμήμα της αγοράς αξιολογείται και βαθμολογείται ξεχωριστά. Στη διαδικασία αυτή δημιουργούνται δύο δείκτες: ο δείκτης  $I_s$ , που περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμες μεταβλητές και ο δείκτης  $I_m$ , που περιλαμβάνει μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες μεταβλητές. Οι δείκτες αυτοί ορίζονται ως εξής:

$$I_s = \sum_{i=1}^k P_i V_i$$

$$I_m = \sum_{h=1}^n P_h V_h$$

Όπου:  $0 \leq I_s, I_m \leq 100$ ,

$P_i$  και  $P_h$  είναι τα σχετικά βάρη (σε κλίμακα 0-1 και το άθροισμα τους είναι ίσον με 1).  $V_i$  και  $V_h$  είναι οι αξιολογήσεις (σε κλίμακα 0-100).

Μεταβλητής/Δείκτης	Σχετικό Βάρος	Αξιολόγηση Κλίμακα 0-100	Βαθμολογία
01 - Πρόσβαση με αποδεκτό κόστος	$P_{s01}$	$V_{s01}$	$P_{s01} V_{s01}$
02 - Δυνατότητα πωλήσεων	$P_{s02}$	$V_{s02}$	$P_{s02} V_{s02}$
03 - Κερδοφορία	$P_{s03}$	$V_{s03}$	$P_{s03} V_{s03}$
04 - Ευαισθησία κατάστασης περιβάλλοντος	.....	.....	.....
05 - Επίπεδο κινδύνου	.....	.....	.....
07 - Στρατηγική σχετικότητα	.....	.....	.....
08 - Επίπεδο ενδιαφέροντος	.....	.....	.....

09 - Αναγκαιότητα για δράση	.....	.....	.....
11 - Επίπεδο καταλληλότητας	$P_{s11}$	$V_{s11}$	$P_{s11} V_{s11}$
Αξιολόγηση γενικών μεταβλητών βραχυπρόθεσμα			$I_s$
02 - Δυνατότητα πωλήσεων	$P_{m02}$	$V_{m02}$	$P_{m02} V_{m02}$
03 - Κερδοφορία	$P_{m03}$	$V_{m03}$	$P_{m03} V_{m03}$
05 - Επίπεδο κινδύνου	$P_{m05}$	$V_{m05}$	$P_{m05} V_{m05}$
06 - Σταθερότητα	.....	.....	.....
07 - Στρατηγική σχετικότητα	.....	.....	.....
10 - Διατηρησιμότητα έναντι ανταγωνιστών	.....	.....	.....
11 - Επίπεδο καταλληλότητας	.....	.....	.....
12 - Βαθμός ικανοποιητικής μονιμότητας	.....	.....	.....
13 - Επίδραση και ένδειξη των μεταβλητών στα αποτελέσματα	.....	.....	.....
14 - Επίδραση και ένδειξη στις εμπορικές μεταβλητές	.....	.....	.....
15 - Τύπος διαφοροποιημένης απάντησης	$P_{m15}$	$V_{m15}$	$P_{m15} V_{m15}$
Αξιολόγηση γενικών μεταβλητών μέσο-μακροπρόθεσμα			$I_m$

Πηγή: Sarabia (1996)

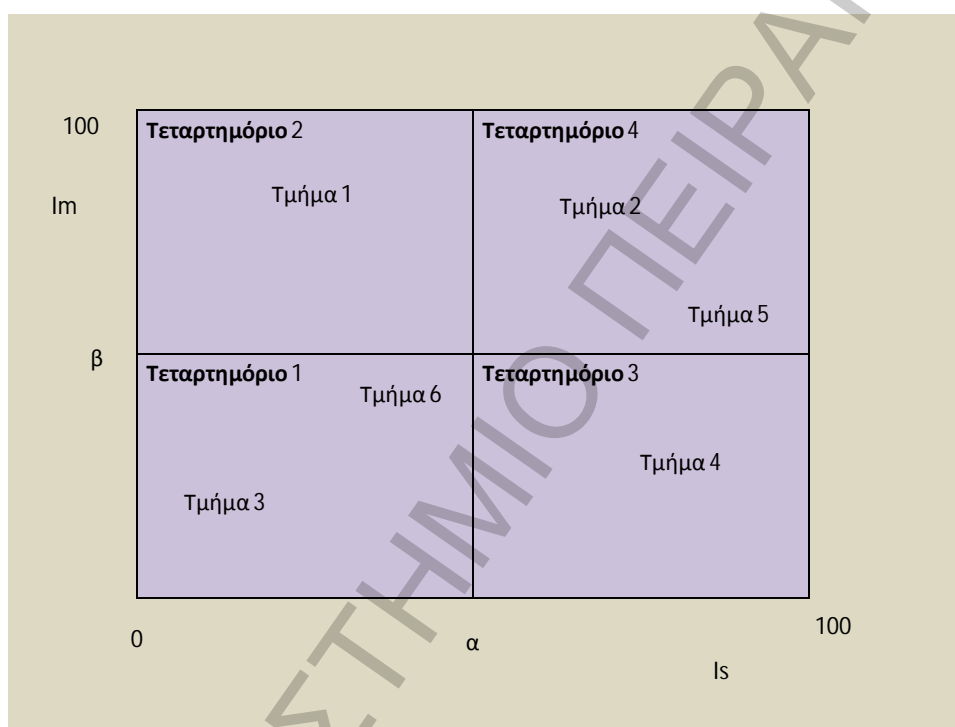
**Πίνακας 2-6: Αξιολόγηση Παραγόντων για Κάθε Τμήμα Σύμφωνα με τους Όρους**

Τα σχετικά βάρη που χρησιμοποιούνται αλλά και οι αξιολογήσεις των δεικτών είναι υποκειμενικά διότι επηρεάζονται από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης.

Αφού έχει προηγηθεί η παραπάνω διαδικασία και έχουν εκτιμηθεί οι δείκτες  $I_s$  και  $I_m$ , κατασκευάζεται ο παρακάτω πίνακας τελικής επιλογής τμήματος από



μα επιχείρηση (Sarabia, 1996). Ο συγκεκριμένος πίνακας παρέχει τη δυνατότητα της απλής παρουσίασης των ποσοτικών αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει. Στον οριζόντιο άξονα τοποθετείται ο δείκτης  $I_s$  και στον κάθετο ο δείκτης  $I_m$ . Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων θα πρέπει να θέσουν ένα ελάχιστο επίπεδο βαθμολογίας τόσο για τον βραχυπρόθεσμο όσο και για τον μέσο-μακροπρόθεσμο δείκτη.



Πηγή: Sarabia (1996)

**Σχήμα: 2-4: Μήτρα για την Επιλογή Τμημάτων**

Με τον τρόπο αυτό καταλήγουμε στα παρακάτω τεταρτημόρια (Sarabia, 1996):

- *Τεταρτημόριο 1<sup>ο</sup>*: Το τεταρτημόριο αυτό περιλαμβάνει τα τμήματα των οποίων η βαθμολογία όσον αφορά στις βραχυπρόθεσμες και μέσο-μακροπρόθεσμες περιόδους δεν είναι αρκετά καλή. Τέτοια τμήματα είναι για παράδειγμα τα τμήματα 3 και 6.
- *Τεταρτημόριο 2<sup>ο</sup>*: Στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα τμήματα που δεν παρουσιάζουν ικανοποιητική βαθμολογία για την βραχυπρόθεσμη

περίοδο αλλά έχουν ικανοποιητική βαθμολογία για την μέσο-μακροπρόθεσμη περίοδο. Τα τμήματα αυτά στοχεύουν στη διάνοιξη ευκαιριών για την εφαρμογή μελλοντικών στρατηγικών μάρκετινγκ. Στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα τμήματα αυτά μόνο στην περίπτωση που η μέσο-μακροπρόθεσμη επάρκειά τους γίνει βραχυπρόθεσμη.

- *Τεταρτημόριο 3<sup>ο</sup>* : Το τεταρτημόριο αυτό δείχνει την αντίθετη κατάσταση σε σχέση με το προηγούμενο τεταρτημόριο. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει σε ποια έκταση είναι καλό να επιτεθεί σε κάποιο τμήμα με αβέβαιο μέλλον
- *Τεταρτημόριο 4<sup>ο</sup>*: Στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα τμήματα που παρουσιάζουν ικανοποιητικές βαθμολογίες τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μέσο-μακροπρόθεσμα. Τα τμήματα αυτά αποτελούν τα τμήματα-στόχους της επιχείρησης.

2) Μια ακόμα μεθοδολογία, ανέπτυξε η Dibb (1995), που βοηθάει τις επιχειρήσεις κατά το στάδιο της αξιολόγησης των τμημάτων στη φάση της στόχευσης. Το εργαλείο αυτό ονομάζεται SEM (Segmentation Evaluation Matrix) και σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιλέξουν ανάμεσα σε διαφορετικές προσεγγίσεις τμηματοποίησης και να πάρουν τις σωστές αποφάσεις στόχευσης.

Το SEM αποτελείται από δύο διαστάσεις και έχει βασιστεί στα δύο τελευταία και κύρια στάδια (segment qualification, segment attractiveness) του μοντέλου των Hlavacek και Reddy που αναπτύχθηκε νωρίτερα. Το SEM παρ' όλα αυτά στηρίζεται στην ιεραρχία ανάμεσα των δύο αυτών εννοιών με την έννοια και τα δύο είναι ίσης σημασίας και ότι δεν υπάρχει κάποιος λόγος το ένα να θεωρείται σημαντικότερο από το άλλο κατά το στάδιο της αξιολόγησης των τμημάτων της αγοράς (Dibb, 1995).

Το SEM αποτελείται από τα παρακάτω πέντε βήματα (Dibb, 1995):

1. Αρχικά αποφασίζεται ποιοι παράγοντες θα συμπεριληφθούν κατά το στάδιο της εξέτασης της καταλληλότητας των τμημάτων. Στη συνέχεια

του βήματος αυτού γίνεται επιλογή των κριτηρίων για την εξέταση της ελκυστικότητας των τμημάτων.

2. Έπειτα, στο δεύτερο βήμα, αποφασίζεται η σχετική σημασία ανάμεσα των δύο (segment qualification, segment attractiveness). Ξεκινώντας από τα κριτήρια καταλληλότητας των τμημάτων προστίθεται ένα νούμερο αξιολόγησης στο κάθε ένα ξεχωριστά έτσι ώστε το άθροισμά τους να μας κάνει 100. Η ίδια διαδικασία επαναλαμβάνεται και στα κριτήρια ελκυστικότητας. Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε διαχειριστικές απόψεις και σε άλλες σημαντικές πηγές.
3. Στο τρίτο βήμα, ξεκινώντας από τα κριτήρια καταλληλότητας των τμημάτων, εκχωρείται ένας όρος βαθμολογίας (σκορ) για κάθε κριτήριο, το οποίο αντικατοπτρίζει το πόσο καλά ένα συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί σε σχέση με τις άλλες εναλλακτικές που βρίσκονται υπό εξέταση. Ένας τρόπος για την εκχώρηση των σκορ είναι: 0.0=χαμηλό, 0.5=μέτριο και 1.0=υψηλό επίπεδο. Συνήθως τα υψηλά σκορ σχετίζονται με εκείνα τα τμήματα στα οποία είναι εύκολο λειτουργικά να εισέλθουν. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται και για τα κριτήρια της ελκυστικότητας.
4. Στο τέταρτο βήμα, γίνεται πολλαπλασιασμός του όρου αξιολόγησης με το σκορ του κάθε κριτηρίου ξεχωριστά, για να προκύψει μια κατάταξη για κάθε κριτήριο. Το άθροισμα της κατάταξης των κριτηρίων καταλληλότητας και ελκυστικότητας πρέπει να υπολογιστεί στη συνέχεια για κάθε τμήμα.
5. Στο τελευταίο βήμα γίνεται εισαγωγή της κατάταξης του κάθε τμήματος στο σχήμα (μήτρα). Στο σημείο αυτό, γίνεται χρήση της διαχειριστικής κρίσης με σκοπό να καθοριστούν οι αξίες που θα βρίσκονται στον κάθετο και οριζόντιο άξονα του σχήματος. Αυτό συνεπάγεται την απόφαση για το τι αποτελεί χαμηλή ή υψηλή αξία για την κατάταξη της καταλληλότητας και της ελκυστικότητας τμήματος.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα κατασκευής SEM με ενδεικτικά νούμερα και στοιχεία για την καλύτερη κατανόησή του (Dibb, 1995).

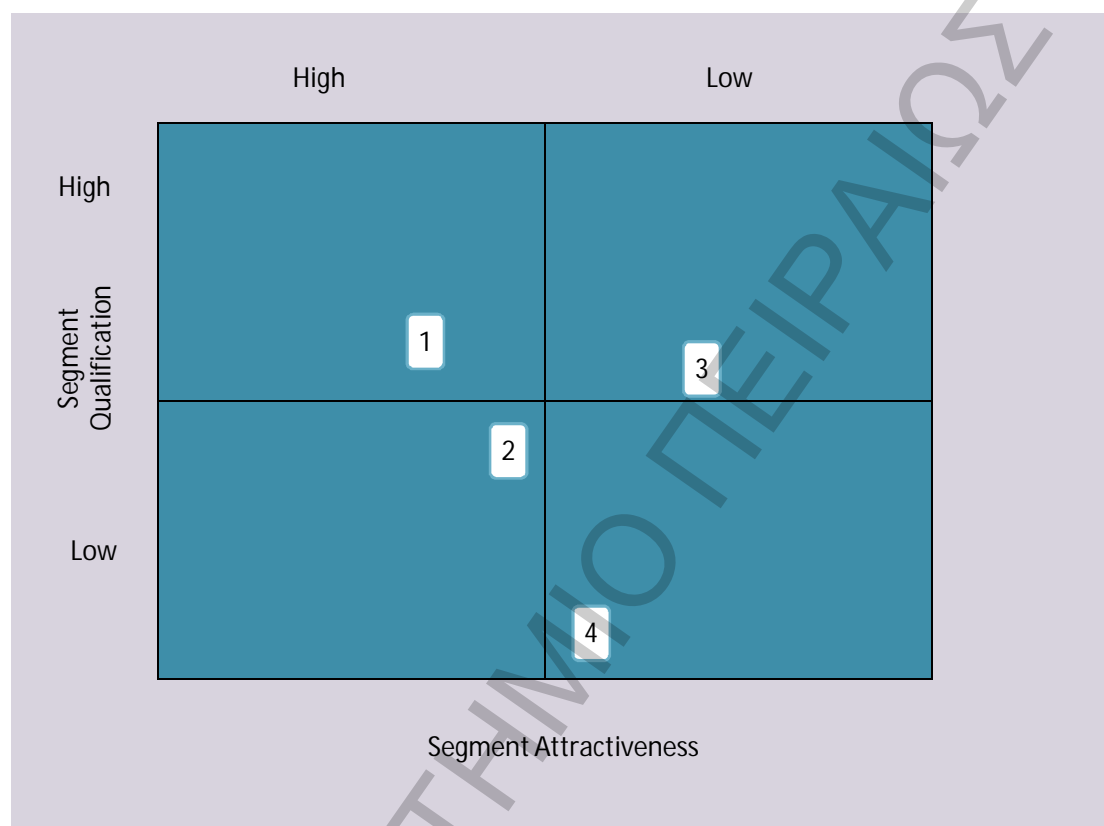
Έστω ότι εξετάζονται 1, 2, 3, 4...X τμήματα της αγοράς από μια επιχείρηση για να παρθεί η τελική απόφαση στόχευσης. Αφού πρώτα γίνει η ανάλυση και επεξεργασία των κριτηρίων καταλληλότητας και ελκυστικότητας των τμημάτων κατασκευάζεται το σχήμα (μήτρα) SEM. Στο σημείο αυτό, αναλύεται ενδεικτικά το τμήμα 1, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, με τον ίδιο τρόπο αναλύονται και τα υπόλοιπα τμήματα που βρίσκονται προς εξέταση.

SEM( Segment Evaluation Matrix)			
	Score	Weighting	Ranking
<b>Στοιχείο καταλληλότητας τμήματος</b>			
Κοινές ανάγκες και χαρακτηριστικά χρηστών	0.5	40	20
Μετρήσιμα χαρακτηριστικά	1.0	20	20
Αναγνωρίσιμος ανταγωνισμός	0.5	20	10
Κοινό κανάλι διανομής	1.0	10	10
Διακριτικό μείγμα επικοινωνίας	0.0	10	0
<b>Σύνολο (Τμήμα 1)</b>			60
<b>Στοιχείο ελκυστικότητας τμήματος</b>			
Δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς	1.0	30	30
Επίπεδο ανταγωνισμού	0.5	30	15
Εμπόδια εισόδου	0.5	20	10
Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	1.0	10	10
Οικονομικοί παράγοντες	0.5	10	5
<b>Σύνολο (Τμήμα 1)</b>			70

Πηγή: Dibb (2005)

*Πίνακας 2-7: Πίνακας Αξιολόγησης Τμημάτων (π.χ.: εκσκαφέων-Γερμανία)*

Αφού τελειώσει η ανάλυση των κριτηρίων καταλληλότητας και ελκυστικότητας για κάθε τμήμα (segment qualification, segment attractiveness), κατασκευάζεται το SEM όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Dibb, 1995).



Πηγή: Dibb (2005)

**Σχήμα 2-5: Μήτρα Αξιολόγησης Τμήματος (Τμήματα 1,2,3,4)**

Στο παράδειγμα, το τμήμα ένα τοποθετείται στο τεταρτημόριο υψηλής καταλληλότητας και υψηλής ελκυστικότητας. Αν και είναι πιθανώς ένα πολύ προσοδοφόρο τμήμα, η εταιρεία θα πρέπει να είναι προσεκτική όσον αφορά στα πιθανά υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικής δραστηριότητας και θα πρέπει να επενδύσει σωστά με κατάλληλα προγράμματα μάρκετινγκ. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία σε τέτοια τμήματα εξαρτάται από την έγκαιρη ανάπτυξη νέων προϊόντων και αναζητούν τρόπους να αναπτύξουν στρατηγική δραστηριότητα στον τομέα αυτό (Dibb, 1995).

Το τμήμα 2, φαίνεται αρκετά ελκυστικό αλλά δεν παρουσιάζεται κατάλληλο. Αυτό μπορεί να σημαίνει, για παράδειγμα, ότι δεν είναι εύκολο να εισέλθουν οι επιχειρήσεις σε αυτό το τμήμα και ότι υπάρχουν εμπόδια εισόδου (Dibb, 1995). Όσο πιο υψηλό είναι το κόστος εισόδου σε ένα τμήμα, σημαίνει ότι προσφέρονται μακροπρόθεσμες ευκαιρίες αξιοποίησης της πείρας της εταιρείας στο τμήμα αυτό. Εάν μια εταιρεία έχει δεσμευμένους πόρους σε ένα τέτοιου είδους τμήμα θα πρέπει να εμείνει σε αυτό.

Το τμήμα 3, παρουσιάζεται μη ελκυστικό παρ' όλα αυτά κατάλληλο προς στόχευση. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων μπορούν να παρακολουθούν την ελκυστικότητα του τμήματος τακτικά, σε περίπτωση που αλλάξει ως δεδομένο να μπορέσουν να εισέλθουν ή εξέλθουν εάν έχουν στοχεύσει ήδη το τμήμα και η κατάσταση πλέον δεν τους συμφέρει (Dibb, 1995). Το τελευταίο τμήμα παρουσιάζεται μη κατάλληλο και μη ελκυστικό, για αυτό το λόγο δεν πρέπει να γίνει καμία στόχευσης από την επιχείρηση.

Τα μεγαλύτερο πλεονέκτημα του SEM είναι πως υποχρεώνει τους οργανισμούς να εντοπίσουν πιθανές δυσκολίες εφαρμογής εκ των προτέρων. Επίσης, ενθαρρύνει μια γενική άποψη του χαρτοφυλακίου από τους οργανισμούς και αυτό τους δίνει την δυνατότητα να σκεφτούν το μέλλον και να αναπτύξουν στρατηγικές για κάθε τμήμα που επιθυμούν να στοχεύσουν (Dibb, 1995).

3) Ο Hooley et al. (1998) παρουσίασαν ένα προσαρμοσμένο μοντέλο για την αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς, που βοηθάει ακόμα μια επιχείρηση στο να αποφασίσει, εάν επιθυμεί να στοχεύσει παραπάνω από ένα τμήμα, με ποια σειρά θα ήταν προτιμότερο να στοχεύσει τα ελκυστικά αυτά τμήματα.

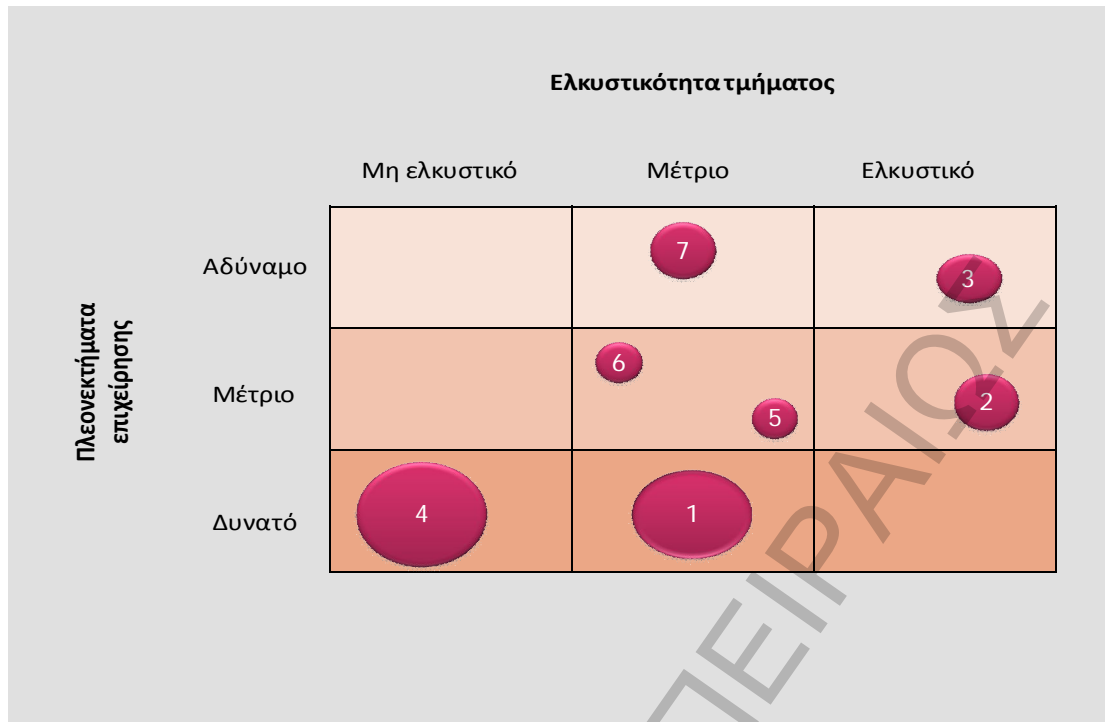
		Ελκυστικότητα τμήματος αγοράς		
		Μη ελκυστικό	Μέτριο	Ελκυστικό
Τρέχοντα και δυνητικά πλεονεκτήματα της εταιρείας για την εξυπηρέτηση του τμήματος	Αδύναμο	Ισχυρή Αποφυγή	Αποφυγή	Πιθανότητες
	Μέτριο	Αποφυγή	Πιθανότητες	Δεύτεροι στόχοι
	Δυνατό	Πιθανότητες	Δεύτεροι στόχοι	Πρώτοι στόχοι

Πηγή: Hooley et al. (1998)

### Σχήμα 2-6: Αξιολόγηση Τμημάτων - Στόχων

Αρχικά γίνεται ανάλυση των παραγόντων που σχετίζονται με τα τμήματα αλλά και την αγορά που εξετάζεται από μια επιχείρηση. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι: το μέγεθος του τμήματος, ο ρυθμός ανάπτυξης του, εμπόδια εισόδου στο τμήμα, απαιτούμενη τεχνολογία, απειλή από υποκατάστατα, σχετικό μερίδιο αγοράς, κ.ά. Έπειτα τους αποδίδεται μια στάθμιση (βαθμός) ανάλογα με το πόσο σημαντικοί είναι (Hooley et al., 1998). Η υποκειμενική επιλογή και στάθμιση των παραγόντων που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση, εξασφαλίζει ότι το μοντέλο είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της κάθε εταιρείας.

Αφού οι παράγοντες έχουν προσδιοριστεί και σταθμιστεί, κάθε πιθανό τμήμα της αγοράς αξιολογείται σε μια κλίμακα από το «άριστο = 5» στο «χειρίστο = 1», και υπολογίζεται ένα τελικό ποσό (σκορ) με βάση τις δύο διαστάσεις: ελκυστικότητα τμήματος αγοράς και τα τρέχοντα και δυνητικά πλεονεκτήματα της εταιρείας για την εξυπηρέτηση του τμήματος (Hooley et al., 1998). Στο σημείο αυτό, παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό παράδειγμα από μια υποθετική εταιρεία εξετάζοντας όλες τις εναλλακτικές περιπτώσεις.



Πηγή: Hooley et al. (1998)

**Σχήμα 2-7: Αξιολόγηση Τμημάτων - Στόχων για μια Υποθετική Εταιρεία**

Ιδανικά οι επιχειρήσεις επιθυμούν να στοχεύσουν τμήματα που βρίσκονται στο κάτω δεξιό μέρος του μοντέλου, αλλά τέτοιες ευκαιρίες σπάνια βρίσκονται στην αγορά. Τα αμέσως επόμενα ελκυστικά τμήματα για μια επιχείρηση είναι εκείνο, στο οποίο είναι ή μπορεί να γίνει αρκετά ισχυρή, αλλά το τμήμα αυτό παρουσιάζεται ως λιγότερο ελκυστικό (τμήμα 1 στο σχήμα) και εκείνο στο οποίο είναι περισσότερο ελκυστικό σε σχέση με το προηγούμενο αλλά η επιχείρηση δεν είναι τόσο ισχυρή στην αγορά (τμήμα 2) (Hooley et al., 1998).

Στα σημεία που η επιχείρηση παρουσιάζεται αδύναμη, θα πρέπει να αποφεύγει την στόχευση σε τμήματα που είναι μέτρια ή καθόλου ελκυστικά (τμήμα 7), ενώ σε πολύ ελκυστικά τμήματα θα μπορούσε να επενδύσει από μόνη της είτε μέσω μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς (Hooley et al., 1998). Ομοίως η στόχευση θα πρέπει να αποφεύγεται σε μη ελκυστικά τμήματα, εκτός εάν η επιχείρηση είναι αρκετά δυνατή στην αγορά, που αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια κερδοφόρα εκμετάλλευσή της (τμήμα 4). Τέλος, τμήματα που παρουσιάζουν μέτρια



ελκυστικότητα και η επιχείρηση έχει μέτρια δύναμη στην αγορά, πρέπει να στοχεύονται επιλεκτικά (Hooley et al., 1998).

### 2.2.3.2 Τρόποι και στρατηγικές στόχευσης

Σύμφωνα με Kotler (2000) μια επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει τα τμήματα της αγοράς με πέντε βασικούς τρόπους.

Συγκέντρωση σε ένα τμήμα: Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση στοχεύει σε ένα και μοναδικό τμήμα της αγοράς προσφέροντας ένα προϊόν. Μέσω της στόχευσης αυτής η επιχείρηση αποκτά άριστες γνώσεις για τις ανάγκες του τμήματος και έχει την δυνατότητα να καταλάβει μια σημαντική θέση στο τμήμα. Επίσης, η επιχείρηση παρουσιάζεται αρκετά προνομιούχα μέσα στο τμήμα γιατί εξειδικεύεται τόσο στην παραγωγή, όσο και στην διανομή και προώθηση του προϊόντος (Kotler, 2000). Ωστόσο, η περίπτωση αυτή στόχευσης εγκυμονεί κάποιους κινδύνους. Για παράδειγμα, εάν σταματήσουν οι καταναλωτές να αγοράζουν το συγκεκριμένο είδος προϊόντος που προσφέρει η επιχείρηση, τότε θα επέλθει σημαντική πτώση στα κέρδη της. Επίσης, δεν είναι λίγες οι φορές που κάποιος ανταγωνιστής μπορεί να εισέλθει στο τμήμα. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να στοχεύουν περισσότερα από ένα τμήματα. Στον πίνακα που ακολουθεί εάν Π είναι το προϊόν και Α η αγορά, έχουμε:

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

Πηγή: Kotler (2000)

**Πίνακας 2-8: Στρατηγική Στόχευσης - Συγκέντρωση σε ένα Τμήμα**

Επιλεκτική εξειδίκευση: Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση επιλέγει να στοχεύσει περισσότερα από ένα τμήματα, το καθένα από τα οποία είναι ελκυστικό προς την επιχείρηση με διαφορετικό τρόπο και ταιριάζει ως προς

τους πόρους, στόχους και στρατηγική της. Μεταξύ των τμημάτων μπορεί να υπάρχει ελάχιστη ή και καθόλου συνεργασία, αλλά το κάθε τμήμα υπόσχεται να είναι κερδοφόρο ως προς την επιχείρηση (Kotler, 2000). Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η επιχείρηση έχει το πλεονέκτημα ότι επιμερίζει τον κίνδυνο και ένα κάποιο από τα τμήματα πάψει να είναι κερδοφόρο ή μη ελκυστικό, η επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να κερδίζει χρήματα από τα άλλα τμήματα. Ομοίως, έχουμε:

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

Πηγή: Kotler (2000)

**Πίνακας 2-9: Στρατηγική Στόχευσης - Επιλεκτική Εξειδίκευση**

Εξειδίκευση προϊόντος: Στην περίπτωση αυτή, επιχείρηση εξειδικεύεται στην κατασκευή ενός συγκεκριμένου προϊόντος το οποίο προσφέρει σε πολλά τμήματα της αγοράς (Kotler, 2000). Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορεί να θεωρηθεί μια επιχείρηση που κατασκευάζει μόνο μικροσκόπια αλλά τα πωλεί σε πανεπιστημιακά, κρατικά και εμπορικά εργαστήρια. Ακολουθώντας αυτήν τη στρατηγική, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει καλή φήμη στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει κίνδυνος στην περίπτωση που το προϊόν αντικατασταθεί από άλλο καλύτερης τεχνολογίας. Ομοίως, έχουμε:

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

Πηγή: Kotler (2000)

**Πίνακας 2-10: Στρατηγική Στόχευσης - Εξειδίκευση Προϊόντος**

Εξειδίκευση αγοράς: Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση επικεντρώνει την προσοχή της στο να στοχεύσει μια ομάδα πελατών καλύπτοντας πολλές ανάγκες τους. Μέσω αυτής της στόχευσης, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αποκτήσει μια καλή φήμη διότι εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση αυτής της συγκεκριμένης ομάδας πελατών (Kotler, 2000). Ωστόσο, προβλήματα μπορεί να προκύψουν εάν διακοπεί με κάποιο οποιαδήποτε μορφή επιχορήγησης με την οποία χρηματοδοτεί τις αγορές της. Ομοίως, έχουμε:

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

Πηγή: Kotler (2000)

**Πίνακας 2-11: Στρατηγική Στόχευσης - Εξειδίκευση Αγοράς**

Πλήρης κάλυψη της αγοράς: Στην περίπτωση αυτή μια επιχείρηση στοχεύει σε όλα την αγορά με σκοπό να καλύψει όλες τις ομάδες των πελατών με όλα τα προϊόντα που πιθανώς τους είναι απαραίτητα (Kotler, 2000). Σε μια τέτοια είδους στόχευση είναι πιθανών μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις να μπορούν να ακολουθήσουν μια τέτοια στρατηγική, όπως για παράδειγμα η Coca Cola στην αγορά αναψυκτικών και η IBM στην αγορά Ηλεκτρονικών Υπολογιστών. Ομοίως, έχουμε:

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

Πηγή: Kotler (2000)

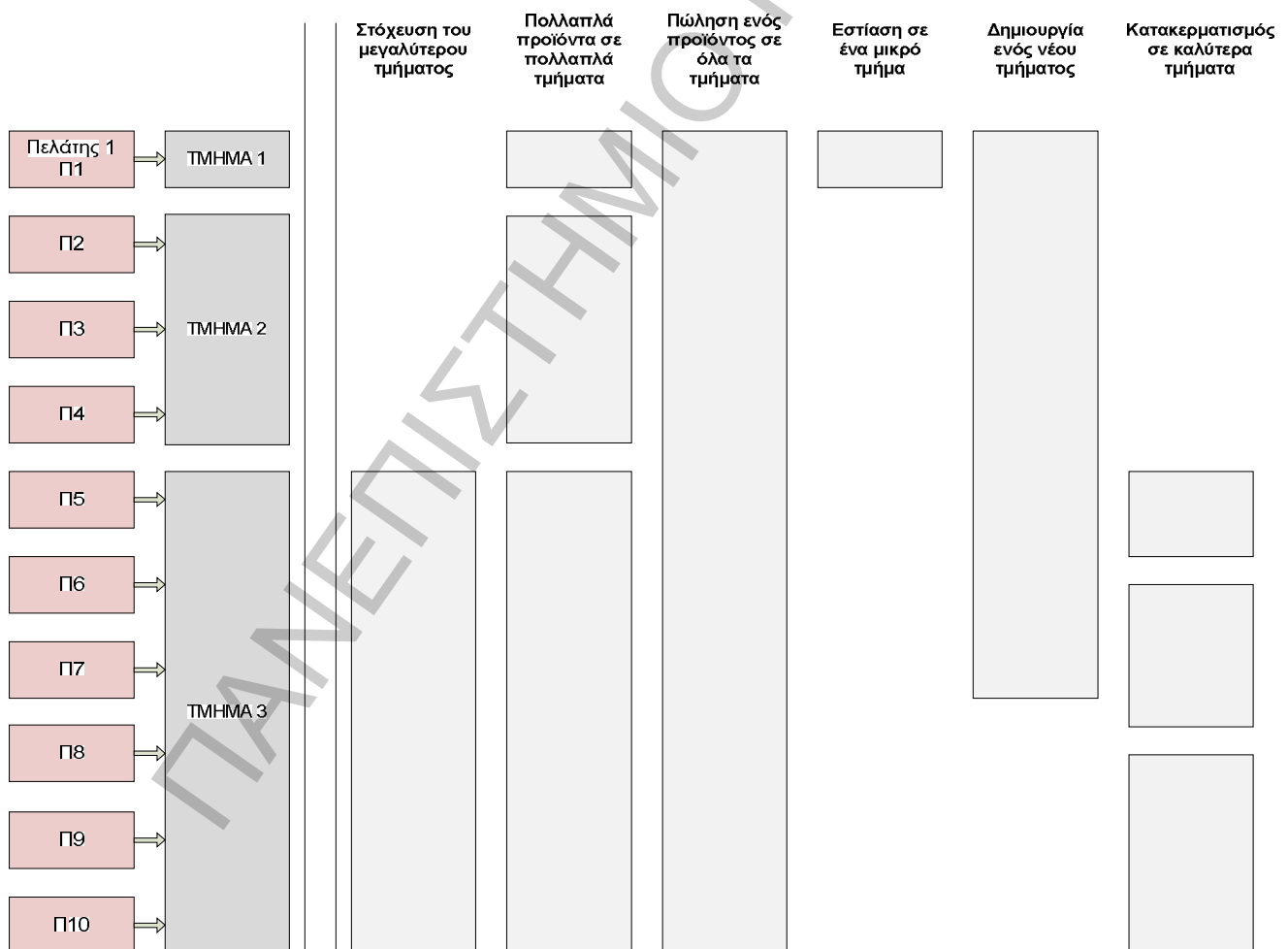
**Πίνακας 2-12: Στρατηγική Στόχευσης - Πλήρης Κάλυψη Αγοράς**

Η κάλυψη ολόκληρης της αγοράς μπορεί να γίνει κυρίως με δυο τρόπους: μέσω του διαφοροποιημένου και μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ.

- *Μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ:* Στο μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ η επιχείρηση προσπαθεί να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά χωρίς να υπολογίζει τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα τμήματα των καταναλωτών προσφέροντας ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η επιχείρηση στέκεται στις ανάγκες των καταναλωτών και δημιουργεί ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ το οποίο θα έχει απήχηση στους περισσότερους από τους καταναλωτές (Kotler, 2000). Με την έννοια αυτή το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ στηρίζεται στον μαζική προώθηση, όπως διανομή και διαφήμιση. Γενικότερα το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ περιορίζει ως ένα βαθμό τα έξοδα της επιχείρησης, διότι περιορίζει το κόστος της διαφήμισης και δεν υπάρχει αρκετή έρευνα για το πρόγραμμα μάρκετινγκ της. Ένα τέτοιο παράδειγμα, είναι η περίπτωση της Coca Cola, που προώθησε το αναψυκτικό σε ένα συγκεκριμένο μέγεθος με μία συγκεκριμένη γεύση που ταίριαζε σε όλους τους καταναλωτές.
- *Διαφοροποιημένο μάρκετινγκ:* Στο διαφοροποιημένο μάρκετινγκ η επιχείρηση εξυπηρετεί τα περισσότερα τμήματα της αγοράς και δημιουργώντας διαφορετικά προγράμματα μάρκετινγκ για κάθε τμήμα (Kotler, 2000). Το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ δημιουργεί συνήθως περισσότερες πωλήσεις συγκριτικά με το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, αλλά δημιουργεί κάποια παραπάνω έξοδα λειτουργίας για την επιχείρηση. Τέτοια, είναι τα έξοδα τροποποίησης ενός προϊόντος που αφορά σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και απαιτεί Έρευνα & Ανάπτυξη ή κάποιον διαφορετικό εξοπλισμό. Επίσης, τα έξοδα παραγωγής, διότι κοστίζει περισσότερο σε μια επιχείρηση να παράξει, για παράδειγμα, πέντε μονάδες από διαφορετικά προϊόντα, παρά να παράξει πέντε μονάδες από το ίδιο προϊόν. Άλλα έξοδα είναι τα έξοδα προώθησης και τα διαχειριστικά έξοδα της επιχείρησης, διότι πρέπει να δημιουργήσει διαφορετικά σχέδια μάρκετινγκ και να προσελκύσει με διαφορετικές μεθόδους προώθησης τα τμήματα της αγοράς (Kotler, 2000).

Από την πλευρά του, ο Schnaars (1998) επισημαίνει στρατηγικές μεθόδους με βάση τις οποίες μπορεί να γίνει η στόχευση της αγοράς από τις επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές μέθοδοι αυτοί, παρουσιάζονται παρακάτω καθώς και στο διάγραμμα που ακολουθεί:

1. Στόχευση του μεγαλύτερου τμήματος της αγοράς
2. Πώληση πολλαπλών προϊόντων σε πολλαπλά τμήματα
3. Πώληση ενός μοναδικού προϊόντος σε ολόκληρη την αγορά.
4. Εστίαση σε ένα μικρό τμήμα
5. Δημιουργία ενός νέου τμήματος στην αγορά
6. Κατακερματισμός των είδη τμημάτων και δημιουργία νέων υπο-τμημάτων.



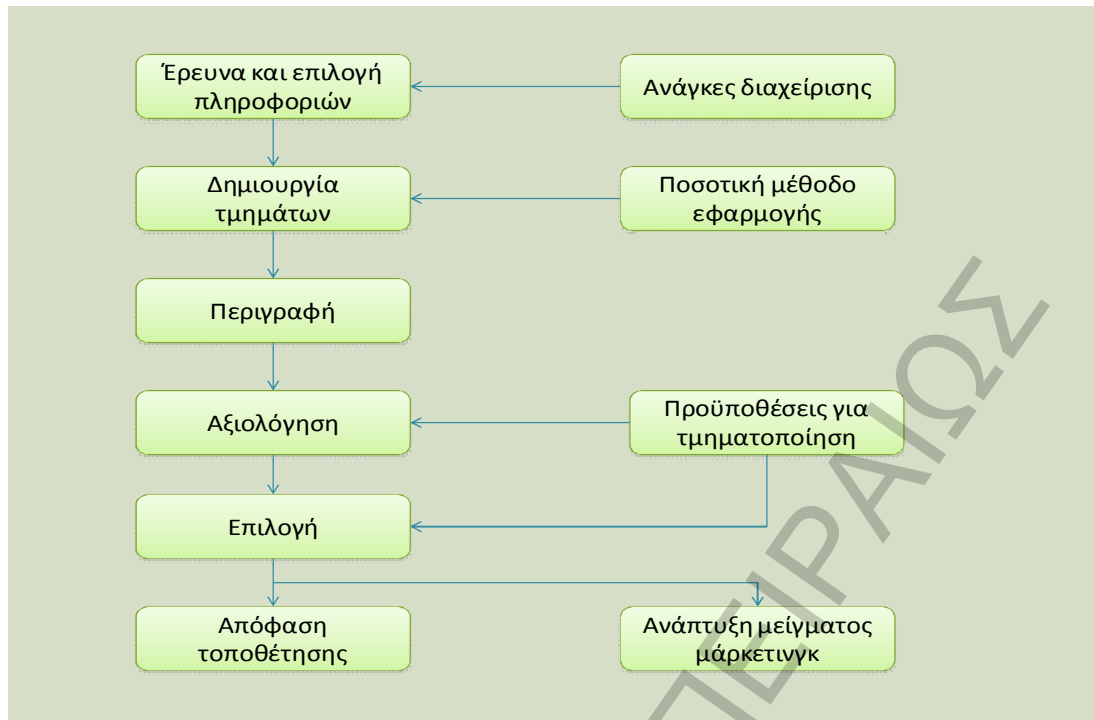
Πηγή: Schnaars (1998)

### *Σχήμα 2-8: Στρατηγικές Τμηματοποίησης - Στόχευσης*

Είναι φανερό, έως τώρα, ότι η στρατηγική τμηματοποίησης με την στρατηγική στόχευσης συνδέονται αρκετά. Ακόμη και σήμερα, δεν είναι λίγοι εκείνοι που θεωρούν ότι η αξιολόγηση και η τελική επιλογή τμήματος προς στόχευση είναι μέρος της διαδικασίας της τμηματοποίησης, ενώ άλλοι θεωρούν ότι ανήκουν στην διαδικασία στόχευσης. Παρ' όλα όσα έχουν αναφερθεί έως τώρα, υπάρχει ακόμα μια σύγχυση ανάμεσα σε αυτά που αναφέρονται στην βιβλιογραφία και σε αυτά που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στην πραγματικότητα.

Με μια ανασκόπηση της ακαδημαϊκής έρευνας, αποκαλύπτεται η ελάχιστη προσοχή στην αξιολόγηση και την επιλογή των τμημάτων που προορίζονται για στόχευση από μια επιχείρηση. Οι περισσότερες από τις μελέτες που έχουν γίνει μέχρι τώρα, απλώς αξιολογούν το δυναμικό των πωλήσεων, την ελκυστικότητα ή τη σταθερότητα του κάθε τομέα, χωρίς καμία αναφορά στις ανάγκες της διαχείρισης. Παρ' όλα αυτά όμως, ο κύριος σκοπός των ακαδημαϊκών προσπαθειών ήταν η δημιουργία, η εφαρμογή και ο έλεγχος των ποσοτικών μεθόδων που θα μπορούσε αξιολογήσει τις ομάδες αυτές (Wind, 1978). Η ανίχνευση και επιλογή των σωστών τμημάτων είναι τόσο μεγάλης σημασίας που πολύ συχνά θεωρείται και ως αυτοσκοπός του στρατηγικού μάρκετινγκ.

Αξίζει να σημειωθεί όμως, ότι στον επαγγελματικό κόσμο, η γενική τάση είναι να δίνεται μεγαλύτερη σημασία στην δημιουργία και την περιγραφή των τμημάτων παρά στη μελέτη της πιθανής εφαρμογής τους σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Όμως, η δημιουργία των τμημάτων της αγοράς είναι μόνο ένα κομμάτι του στρατηγικού μάρκετινγκ και οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων θα πρέπει να αξιολογούν και να επιλέγουν τμήματα με το σκοπό να σχεδιάζουν και να εγκαθιστούν διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ. Η διαδικασία αυτή, που έχει περιγραφεί μέχρι τώρα παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα (Sarabia, 1996).



Πηγή: Sarabia (1996)

**Σχήμα 2-9: Βασικός Σχεδιασμός για τη Δημιουργία Τμημάτων - Στόχων**

Γενικά, αν και έχουν γίνει πολλές μελέτες για την τμηματοποίηση της αγοράς, ό,τι έχει γραφθεί είναι αρκετά γενικό και δεν εστιάζεται η προσοχή των ερευνητών στο θέμα της αξιολόγησης και επιλογής ενός τμήματος. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο για την αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς και οι πιο συχνές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται βασίζονται στη θεωρία λήψης αποφάσεων. Είναι γεγονός ότι η διαδικασία αξιολόγησης και η επιλογής τμημάτων καθώς και η διαδικασία με την οποία γίνεται η στόχευση από μια επιχείρηση, των τμημάτων αυτών, δεν έχει μελετηθεί σε βάθος στην αρμόδια βιβλιογραφία. Η έλλειψη αυτή, μιας πλήρους και σαφής μεθοδολογίας που δεν υπάρχει σε κανέναν ακαδημαϊκό τομέα, είναι μια αντανάκλαση του τι γίνεται στον επαγγελματικό κόσμο.

## 2.3 Υπόδειγμα στόχευσης ελληνικών επιχειρήσεων

Η μέχρι τώρα ανάλυση της βιβλιογραφίας και των δεδομένων που παρουσιάστηκαν, έχει οδηγήσει σε αρκετά συμπεράσματα που είναι χρήσιμα για την διεξαγωγή της μελέτης έρευνας, που απαιτείται στην παρούσα διπλωματική εργασία. Στο σημείο αυτό, θα εστιάσουμε κυρίως σε θέματα που αφορούν στη διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς και στόχευσης των τμημάτων, που συνδέονται άμεσα με τη μελέτη έρευνας που θέλουμε να δημιουργήσουμε. Θα αναφερθούμε τόσο σε συμπεράσματα, όσο και σε ελλείψεις που εντοπίστηκαν στην μέχρι τώρα ανάλυση. Έτσι θα κατανοήσουμε περισσότερο τη διαδικασία μέχρι τη στόχευση των τμημάτων της αγοράς, αλλά και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία αυτή.

### ➤ Η επιχείρηση

Κατά κύριο λόγο, είναι σημαντική η διερεύνηση που έχει γίνει για τη στάση των επιχειρήσεων απέναντι στη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ και ειδικότερα απέναντι στις έννοιες Τμηματοποίηση-Στόχευση-Τοποθέτηση καθώς και τη διάδοσή τους σε ολόκληρη την επιχείρηση. Σύμφωνα με τη μέχρι τώρα ανάλυση καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα για τη σημασία του Μάρκετινγκ στην επιχείρηση.

- ✓ Το Μάρκετινγκ έχει μεγάλη σημασία για τη διάρκεια ζωής μίας επιχείρησης, καθώς επιδιώκει να προσελκύσει και να διατηρήσει τους καταναλωτές της.
- ✓ Μια επιχείρηση μέσω των κατάλληλων ενεργειών μπορεί να ακολουθήσει κερδοφόρες στρατηγικές και να ηγηθεί στον κλάδο της.
- ✓ Η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς, στόχευσης των τμημάτων της και τοποθέτησης του προϊόντος αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα εφαρμογής της στρατηγικής και της ιδεολογίας του Μάρκετινγκ

### ➤ Τμηματοποίηση



Σύμφωνα με τη προηγούμενη ανάλυση, καταλήγουμε στο ότι το στάδιο που προηγείται της στόχευσης, η τμηματοποίηση δηλαδή της αγοράς (market segmentation) είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στο σύγχρονο μάρκετινγκ. Όπως έχει προαναφερθεί, με τη διαδικασία αυτή μια επιχείρηση παίρνει μία μεγάλη ετερογενή αγορά και τη διαιρεί σε μικρότερα τμήματα (ή υποαγορές), που παρουσιάζουν πιο ομοιογενή χαρακτηριστικά όσον αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία. Με τη διαίρεση αυτή, η επιχείρηση βρίσκει πολλά τμήματα από τα οποία διαλέγει εκείνα που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές για την περίπτωση της, δηλαδή, τις λεγόμενες αγορές-στόχους όπου και συγκεντρώνει τις προσπάθειες και τους πόρους της στο μάρκετινγκ. Η εποχή που μπορούσε μια επιχείρηση να φτιάχνει ένα προϊόν που να είναι για όλους έχει περάσει ανεπιστρεπτί, όσες το επιχειρούν συνήθως αποτυγχάνουν.

Είναι σημαντικό να τονισθεί, ότι η σημασία της τμηματοποίησης είναι τεράστια για μια επιχείρηση, κυρίως γιατί της επιτρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειες και πόρους της εκεί όπου θα έχουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Κατά κάποιο τρόπο, δηλαδή, η τμηματοποίηση επιτρέπει στην επιχείρηση να εξειδικεύεται σε κάποιο τμήμα της αγοράς. Έτσι, η επιτυχημένη τμηματοποίηση έχει ευεργετική επίδραση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, από την παραγωγή στους ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους γιατί επιτρέπει τη συνεχή και στενή επαφή με τις αγορές και τους καταναλωτές, την ταχεία λήψη αποφάσεων και αντίδραση στις αλλαγές των αγορών. Επομένως συμβάλλει σε μία επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τη μέχρι τώρα βιβλιογραφική έρευνα που έχει γίνει στη διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς, καταλήγουμε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- ✓ Η αγορά είναι ακατόρθωτο να ικανοποιήσει όλους τους καταναλωτές με ένα μόνο προϊόν.
- ✓ Αυτό σημαίνει, ότι αν σε μία αγορά, μία επιχείρηση ανακαλύψει συγκεκριμένες ανάγκες και τις καλύψει με το κατάλληλο προϊόν, οι πιθανότητες επιτυχίας της είναι πολύ καλύτερες.

- ✓ Από τις τέσσερις μορφές της τμηματοποίησης αυτή που είναι ευρέως διαδεδομένη και έχει τα περισσότερα πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση είναι αυτή σε επίπεδο των τμημάτων της αγοράς.
- ✓ Για να έχει η τμηματοποίηση της αγοράς καλύτερα αποτελέσματα προαπαιτείται μια διαδικασία όπως έρευνα, ανάλυση δεδομένων κ.ά.
- ✓ Κατά κύριο λόγο, η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών γίνεται με βάση τα φυσικά χαρακτηριστικά (physical descriptors) ή με βάση τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς (behavioral descriptors) των καταναλωτών.

### ➤ Στόχευση

Σύμφωνα με τη μέχρι τώρα ανάλυση, καταλήγουμε στο ότι το στάδιο της στόχευσης (market targeting) είναι ένα εξίσου σημαντικό στάδιο του στοχευμένου μάρκετινγκ (target marketing). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, στο στάδιο της στόχευσης συμπεριλαμβάνεται η διαδικασία της αξιολόγησης των τμημάτων. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, με την έννοια αυτή εννοούμε ότι οι επιχειρήσεις αξιολογούν αρχικά την καταλληλότητα των τμημάτων, κατά πόσο είναι δηλαδή λειτουργικά και μπορούν να εξυπηρετηθούν από την επιχείρηση. Έπειτα οι επιχειρήσεις αξιολογούν την ελκυστικότητα των τμημάτων αυτών με διάφορα κριτήρια και τρόπους και επιλέγουν τα πιο ελκυστικά από αυτά.

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι, η εκτίμηση της ελκυστικότητας ενός τμήματος είναι μια σημαντική στρατηγική απόφαση για την κάθε επιχείρηση. Είναι η επιλογή εκείνων των τμημάτων, όπου η επιχείρηση μετέπειτα θα εναποθέσει όλους τους πόρους της με σκοπό το κέρδος, την εδραίωσή της στα εκάστοτε τμήματα και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μέχρι τώρα ανάλυση της βιβλιογραφίας, μας έχει δείξει ότι τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η αξιολόγηση της ελκυστικότητας των τμημάτων διαφέρουν μεταξύ τους και είναι στην ευχέρεια της κάθε επιχείρησης ποια από αυτά θα χρησιμοποιήσει. Τα κριτήρια μπορεί να αφορούν στο μέγεθος των κερδών της κάθε επιχείρησης, σε εσωτερικά ζητήματα της ή ακόμα και σε διάφορες ανταγωνιστικές προσεγγίσεις.

Όσον αφορά στους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να στοχεύσουν και η σειρά με την οποία γίνεται η στόχευση των τμημάτων που έχουν επιλεγεί δεν είναι ακόμη γνωστά. Οι μελέτες που έχουν γίνει μέχρι τώρα για τη διαδικασία της στόχευσης των τμημάτων που η επιχείρηση θεωρεί ελκυστικά, δεν αναφέρονται εκτενώς στη διαδικασία με την οποία γίνεται η στόχευση αυτή. Πιο συγκεκριμένα, δεν γίνεται αναφορά, στο αν η επιλογή όλων των τμημάτων γίνεται ταυτόχρονα ή όχι, εάν επιλέγονται κάποια τμήματα πρώτα από άλλα, και με ποια κριτήρια γίνεται η επιλογή αυτή. Τα κριτήρια αυτά, για παράδειγμα, μπορεί να αφορούν στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την στόχευση του ενός τμήματος μέχρι τη στόχευση του άλλου. Αυτό το κενό που παρουσιάζεται στην βιβλιογραφία θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε στην παρούσα διπλωματική μελέτη μέσω της μελέτης έρευνας που θα ακολουθήσει.

Για να φτάσουμε στο σημείο αυτό όμως είναι σημαντικό να συνοψίσουμε τα συμπεράσματα που αφορούν στην διαδικασία της στόχευσης των τμημάτων, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση μέχρι τώρα.

- ✓ Η όλη διαδικασία επιλογής τμημάτων – στόχων ποικίλει.
- ✓ Δεν υπάρχουν προκαθορισμένα κριτήρια για την εκτίμηση της ελκυστικότητας των τμημάτων.
- ✓ Η κάθε επιχείρηση εξετάζει την ελκυστικότητα ενός τμήματος στόχου με κριτήρια που μπορεί να θέτει η ίδια ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθεί.
- ✓ Δεν υπάρχει σαφής και προκαθορισμένη μέθοδος αξιολόγησης για την ελκυστικότητα των τμημάτων – στόχων.
- ✓ Είναι στην ευχέρεια της κάθε επιχείρησης αν θα ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης από αυτές που υπάρχουν στην βιβλιογραφία ή αν θα δημιουργήσει μια δική της.
- ✓ Οι στρατηγικές στόχευσης δεν είναι σαφείς και ποικίλουν.
- ✓ Δεν γίνεται αναφορά για το πώς οι επιχειρήσεις στοχεύουν τα επιλεγμένα τμήματα. Αν τα στοχεύουν όλα ταυτόχρονα ή αν στοχεύουν πρώτα ένα τμήμα και έπειτα τα υπόλοιπα και με ποια κριτήρια γίνεται αυτή η ενέργεια.

Όλα τα παραπάνω συμπεράσματα και κενά που παρουσιάστηκαν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας πρέπει να μελετηθούν σε πραγματική περίπτωση με σκοπό την καλύτερη κατανόηση τους. Είναι σημαντικό να εξετάσουμε αν η διαδικασία της τμηματοποίησης και της στόχευσης εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις όπως περιγράφεται στη μέχρι τώρα βιβλιογραφία ή αν οι επιχειρήσεις στην πραγματικότητα τμηματοποιούν και στοχεύουν τμήματα της αγοράς με διαφορετικό τρόπο. Επίσης, θα εξετάσουμε πως οι επιχειρήσεις ενεργούν στις περιπτώσεις εκείνες που παρουσιάζονται τα κενά στην βιβλιογραφία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας, αναφερθήκαμε εκτενέστατα στους όρους «Στρατηγική Μάρκετινγκ», «Τμηματοποίηση», «Στόχευση» και «Τοποθέτηση», καθώς επίσης σε παραδείγματα και διάφορες μεθοδολογίες που υπάρχουν στην βιβλιογραφία. Οδηγηθήκαμε στη διατύπωση κάποιων υποθέσεων, βασιζόμενοι στο υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο και στις ερευνητικές προσπάθειες που έχουν γίνει μέχρι στιγμής και ανακαλύψαμε κάποια κενά που δεν έχουν καλυφθεί πλήρως από προηγούμενους ερευνητές.

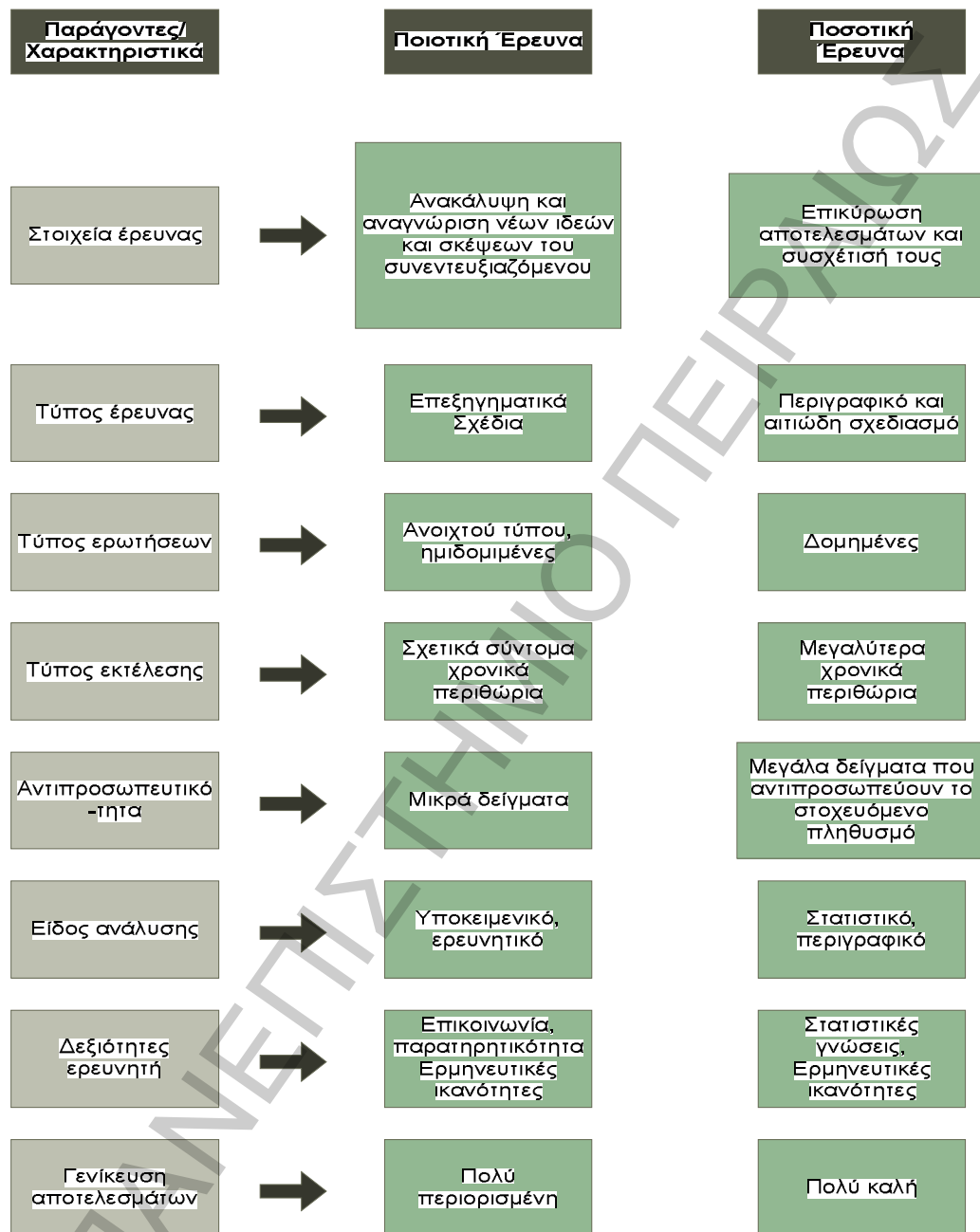
Στο παρόν κεφάλαιο, θα αναλύσουμε το κομμάτι της μεθοδολογίας της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα θα εστιάσουμε στο σχεδιασμό του ερευνητικού εργαλείου και της μεθόδου συλλογής των στοιχείων για τη συγκεκριμένη μελέτη. Στη παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιηθεί ποιοτική έρευνα ως μέθοδος συλλογής στοιχείων με τη μορφή Case Study, στη συνέχεια παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν στην ποιοτική έρευνα καθώς και το ερωτηματολόγιο – πλάνο συζήτησης της έρευνας αυτής.

### **3.1 Ποιοτική Έρευνα**

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποσοτικές αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996). Ο Ragin (1987) επισήμανε μία βασική διαφορά μεταξύ των δύο τύπων έρευνας, όταν ανέφερε ότι οι ποσοτικοί ερευνητές δουλεύουν με μικρό αριθμό μεταβλητών και χρησιμοποιούν πολλές περιπτώσεις, ενώ οι ποιοτικοί ερευνητές βασίζονται στη μελέτη μελετών περίπτωσης και πολλών μεταβλητών (Creswell, 1998).

Και οι δύο μέθοδοι δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει ένα ερευνητικό πεδίο και να επικεντρωθεί σε αυτό. Σύμφωνα με τους Dul και Hac

(2007) οι βασικότερες διαφορές των δύο μεθόδων έρευνας είναι οι παρακάτω, όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Πηγή: Dul & Hac (2007)

**Σχήμα 3-1: Διαφορές Ποιοτικής και Ποσοτικής Έρευνας**

Τα τελευταία χρόνια, μεγάλο μέρος του κόσμου του μάρκετινγκ έχει επιλέξει τη ποιοτική έρευνα και την έχει αναδείξει πλέον σε μία από τις πιο αξιόπιστες μορφές έρευνας (Dul & Hac, 2007). Η ποιοτική έρευνα εστιάζει στην συλλογή των στοιχείων που απαιτούνται από ένα σχετικά μικρό δείγμα, κυρίως μέσω της υποβολής ερωτήσεων ή της παρατήρησης της συμπεριφοράς του δείγματος πάνω στο εξεταζόμενο θέμα. Τα δεδομένα μπορούν να προέλθουν από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, συμμετοχικές παρατηρήσεις, αναλύσεις αρχείων ή περιπτωσιολογικές μελέτες. Ο ερευνητής είναι αυτός που διαρκώς διαμορφώνει τον τρόπο χρήσης αυτών των μεθόδων και η διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα εξαρτώνται από τη στάση που παίρνει και το πώς χειρίζεται την έρευνα. Έτσι υποστηρίζεται ότι ο ίδιος ο ερευνητής είναι το ερευνητικό εργαλείο.

### **3.1.1 Πλεονεκτήματα της χρήσης ποιοτικής έρευνας**

Σύμφωνα με τους Dul και Hac (2007), ένα πλεονέκτημα από τη χρήση της ποιοτικής έρευνας είναι η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους. Εφόσον η ποιοτική έρευνα στηρίζεται σε δείγμα μικρού μεγέθους, οι ερευνητές μπορούν να ολοκληρώσουν την έρευνα σε μικρότερο χρονικό διάστημα από ότι εάν χρησιμοποιούσαν ποσοτική έρευνα, αλλά και με μικρότερο κόστος. Επίσης, η χρήση ποιοτικής έρευνας χαρακτηρίζεται από λεπτομέρεια και βάθος, καθώς ο ερευνητής αποκτά σαφή αντίληψη και του δίνει τη δυνατότητα να διευκρινίσει τις απαντήσεις του συνεντευξιαζόμενου (Ιωσηφίδης, 2003).

Ένα ακόμη πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας είναι ότι ο πλούτος των στοιχείων που μπορεί ο ερευνητής να συλλέξει. Η ποιοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από μη δομημένες ερευνητικές μεθόδους που επιτρέπουν τη σε βάθος συλλογή δεδομένων που αφορούν στη στάση, τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις του συνεντευξιαζόμενου πάνω στο θέμα που εξετάζεται, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων, δίνοντας έτσι ακόμα πιο αξιόπιστα αποτελέσματα (Hair et al., 2002). Τέλος, η χρήση ποιοτικής έρευνας μπορεί να οδηγήσει στην εξέταση διαδικασιών, φαινομένων και συμπεριφορών που δεν είχαν προνοηθεί από πριν (Ιωσηφίδης, 2003).

### 3.1.2 Μειονεκτήματα της χρήσης ποιοτικής έρευνας

Παρόλο που η ποιοτική έρευνα είναι μία μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιείται εκτενέστατα, έχει κάποια βασικά μειονεκτήματα. Ένα από τα βασικότερα μειονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας είναι, ότι αφορά σε μικρά δείγματα και η δυνατότητα γενίκευσης και σύγκρισης των αποτελεσμάτων είναι σχεδόν αδύνατη (Ιωσηφίδης, 2003). Επομένως, εξαιτίας του μικρού μεγέθους του δείγματος που χρησιμοποιείται, οι κανόνες της στατιστικής δεν κάνουν επιτρεπτή τη χρήση των συμπερασμάτων που έχουν προκύψει σε μεγαλύτερου μεγέθους δείγματα (Hair et al., 2002).

Ένα ακόμα βασικό πλεονέκτημα είναι, ότι τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας εξαρτώνται από τις ικανότητες επικοινωνίας και τις προσωπικές αντιλήψεις του ερευνητή (Ιωσηφίδης, 2003). Μερικές φορές, οι ερευνητές δεν μπορούν να διακρίνουν μικρές, αλλά βασικές διαφορές, οι οποίες μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να αποτελούν σημαντικό στοιχείο μιας πετυχημένης έρευνας. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό, οι ερευνητές να είναι πολύ προσεκτικοί για να εντοπίζουν αυτές τις βασικές λεπτές διαφορές κατά τη διάρκεια της έρευνας, για να έχουν όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

### 3.1.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα στην ποιοτική έρευνα

Οι ποιοτικές έρευνες υπόκεινται σε αυστηρή κριτική όσον αφορά στην εγκυρότητα και αξιοπιστία τους. Οι ποιοτικές έρευνες έχουν κατηγορηθεί ότι χρησιμοποιούν απλές ερευνητικές διαδικασίες, ότι οι ερευνητές που τις διεξάγουν δεν μπορούν να επιβεβαιώσουν ότι αυτό που δηλώνουν είναι αληθινό ή όχι και ότι τα ευρήματα μπορούν να θεωρηθούν και ως απόκτημα φαντασίας (Denzin & Lincoln, 2000). Η φύση αυτής της κριτικής προέρχεται κυρίως από τη μεριά των ποσοτικών ερευνητών αλλά πλέον και από τον ίδιο το χώρο της ποιοτικής έρευνας.

Η αξιοπιστία σε μια ποιοτική έρευνα αναφέρεται στην ισχύ του μεθοδολογικού σχεδιασμού, στην ποιότητα των δεδομένων τα οποία συλλέχτηκαν κατά τη διάρκειά της και στο πώς αυτός ο σχεδιασμός και τα συγκεκριμένα δεδομένα



οδηγούν σε αληθινά και άξια εμπιστοσύνης ευρήματα, υπό την έννοια ότι αναπαριστούν την πραγματικότητα (Levin & O' Donnell, 1999). Η αύξηση της αξιοπιστίας στην ποιοτική έρευνα γίνεται μέσω της χρήσης τυποποιημένων ερευνητικών εργαλείων και μέσω της σωστής εκπαίδευσης των παρατηρητών – εργαλεία της έρευνας, που παρακολουθούν τα υπό εξέταση άτομα (Robson, 2007).

Η εγκυρότητα, από την άλλη, έχει να κάνει με το πόσο καλή είναι η εξαγωγή των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την έρευνα. Επίσης έχει σχέση και με το όργανο μέτρησης της θεωρίας που αναλύεται αρχικά. Το όργανο μέτρησης πρέπει να καλύπτει αποκλειστικά την θεωρητική έννοια για την οποία κατασκευάστηκε. (Κυριαζή, 2005). Σύμφωνα με τον Robson (2007), απειλή για την εγκυρότητα της έρευνας είναι δυνατόν να προκύψει μέσω της μη έγκυρης περιγραφής από μέρους του ερευνητή αυτών που παρατήρησε κατά τη διάρκεια της έρευνας .

### **3.2 Ημι – δομημένη συνέντευξη (In-depth Interview)**

Σύμφωνα με τον Mishler (1996), γενικά η συνέντευξη είναι μία από τις πιο διαδεδομένες ερευνητικές μεθόδους και αποτελεί βασικό εργαλείο της ποιοτικής έρευνας. Δίνει στον ερευνητή πολλές δυνατότητες διερεύνησης των θεμάτων που εξετάζει και μέσω αυτής μπορεί να εμβαθύνει και να φθάσει σε σημεία, τα οποία άλλα εργαλεία είναι δύσκολο να προσεγγίσουν. Η συνέντευξη αποτελεί εκείνο το εργαλείο, το οποίο επιτρέπει στον ερευνητή να διερευνήσει σκέψεις, αξίες, στάσεις, συναισθήματα, εμπειρίες και απόψεις των συμμετεχόντων ελεύθερα και σε βάθος (Wellington, 2000 · Αβραμίδης & Καλυβά, 2006). Η δεξιοτεχνία, η εμπειρία και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του ερευνητή παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για τη διεξαγωγή και τα αποτελέσματα της συνέντευξης.

Οι In-depth συνεντεύξεις είναι ένα είδος συνέντευξης που χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, αλλά παρουσιάζει περισσότερη ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και ως προς την προσθαφαίρεση

ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση (Ιωσηφίδης, 2003). Σύμφωνα με τον Smith (1990), η ημι-δομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται κυρίως για να αποκτήσει ο ερευνητής μία πιο λεπτομερή εικόνα για τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις απόψεις ενός ατόμου, όσον αφορά σε ένα θέμα, γιατί δίνει στον ερευνητή περισσότερη ευελιξία. Ο συνεντευξιαστής προσπαθεί να εμπλουτίσει τη συζήτηση, ενώ το διάγραμμα της ημι-δομημένης συνέντευξης θα πρέπει να καθοδηγεί και όχι να υπαγορεύει την πορεία της (Αβραμίδης & Καλυβά, 2006).

Οι In-depth συνεντεύξεις είναι, επίσης, γνωστές και ως «one-to-one» συνεντεύξεις. Τέτοιου είδους συνεντεύξεις αφορούν σε μια διαδικασία κατά την οποία ένας καλά εκπαιδευμένος συνεντευξιαστής θέτει στον συνεντευξιαζόμενο μια σειρά από ημιδομημένα, διερευνητικά ερωτήματα, βρισκόμενοι κατά κύριο λόγο πρόσωπο με πρόσωπο. Η συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο έχει σαν στόχο ο ερευνητής να κατανοήσει την προοπτική και στάση του ερωτώμενου για το προς διερεύνηση θέμα και να ακούσει τις εμπειρίες του μέσα από τα δικά του λόγια. Ανάλογα με το σκοπό της έρευνας γίνεται και η επιλογή του τόπου της διεξαγωγής της συνέντευξης. Συνήθως επιλέγεται το σπίτι ή το γραφείο του συνεντευξιαζόμενου (Hair et al., 2002). Σε γενικές γραμμές, η ημι-δομημένη συνέντευξη είναι ένα ευέλικτο και δυναμικό εργαλείο, το οποίο είναι μη κατευθυντικό, μη αυστηρά δομημένο και τυποποιημένο, με ερωτήσεις που επιδέχονται ανοιχτού τύπου απαντήσεις.

### **3.2.1 Απαραίτητες δεξιότητες του ερευνητή**

Ένα πρώτο στοιχείο είναι, ότι ερευνητής οφείλει να παρουσιάζεται όσο το δυνατόν περισσότερο επαγγελματίας γίνεται. Οφείλει να κατέχει βασικές γνώσεις προκειμένου να γνωρίζει τις ερωτήσεις στις οποίες θα προβεί, γιατί η διατύπωση των ερωτήσεων δεν αποτελεί εύκολη διαδικασία (Bell, 1997) και ο τρόπος που θα τεθούν κατέχει σημαίνοντα ρόλο στο αν και κατά πόσο θα επηρεαστεί το υποκείμενο. Οι ερωτήσεις, κατά κύριο λόγο, πρέπει να είναι σαφείς, δηλαδή να αποδεικνύουν ό, τι ακριβώς ψάχνουν.

Ένα από τα γνωρίσματα ενός ικανού συνεντευκτή είναι η δυνατότητα καλλιέργειας φιλικού κλίματος μεταξύ του ίδιου και του υποκειμένου. Το να είναι ο ερευνητής δεκτικός, ευχάριστος, ευαίσθητος, μόνο οφέλη μπορεί να αποδώσει στην έρευνα. Ο ερευνητής οφείλει πάντα να θυμάται πως οι περισσότερες ερωτήσεις προκύπτουν, καθώς ο ίδιος προσπαθεί να επικοινωνήσει και να αλληλεπιδράσει με το υποκείμενο (Silverman, 2000) και πως το γνωστικό αντικείμενο πάνω στο οποίο γίνονται οι ερωτήσεις είναι περισσότερο οικείο στον ίδιο κι όχι τόσο στο υποκείμενο.

Ο ερευνητής οφείλει να επιδείξει σημαντικές επικοινωνιακές δυνατότητες και ικανότητες, προκειμένου να πετύχει ουσιαστική (λεκτική και όχι μόνο) αλληλεπίδραση με τα υποκείμενα καθώς επίσης και πολύ καλή ικανότητα να ακούει το συνομιλητή του (Dul & Hac, 2007). Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι δυνατότητες αυτές του ερευνητή υποβάλλονται συνεχώς σε κρίση: πρέπει να καταφέρει να χρησιμοποιήσει τη συνέντευξη προς όφελος της έρευνας που διεξάγεται αλλά και προς όφελος των ερωτώμενων. Κάνοντας λόγο για όφελος των ερωτώμενων εννοείται το να κατορθώσει ο ερευνητής να απελευθερώσει τα βαθύτερα συναισθήματα σχετικά με το ζήτημα που αναλύεται.

Τέλος, μέσω της συνέντευξης ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να παρατηρήσει και τις εκφράσεις χειριών και προσώπου, τον τόνο της φωνής κ.ά., στοιχεία χρήσιμα για την αποφυγή επιφανειακών ερμηνειών. Τίποτα δεν θεωρείται δεδομένο. Όπως προαναφέρθηκε, χωρίς τις απαραίτητες επικοινωνιακές ικανότητες ο συνεντευξιαστής μπορεί οδηγήσει τη συζήτηση στο τέλος πριν καν ολοκληρωθεί και συλλεχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα (Hair et al., 2002). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ακριβείς και να ενσωματώνονται στην προηγούμενη απάντηση του συνομιλητή και ότι από ένα λάθος χειρισμό από μέρους του ερευνητή, η συνέντευξη μπορεί να οδηγήσει σε συλλογή δεδομένων «χαμηλής» ποιότητας.

### 3.3 Μελέτη Περίπτωσης (Case Study)

Η Μελέτη περίπτωσης είναι μία διεξοδική περιγραφή μιας περίπτωσης ή μιας μικρής ομάδας περιπτώσεων που επιλέγονται για έρευνα πάνω σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα στις πραγματικές του διαστάσεις και τα αποτελέσματα που αποκτώνται μέσα από αυτή τη διαδικασία αναλύονται με ποιοτικό τρόπο. Στη μελέτη περίπτωσης, ο ερευνητής επικεντρώνεται σε μία μόνο περίπτωση και προσπαθεί να την κατανοήσει και να την περιγράψει όσο το δυνατόν καλύτερα.

Σε αυτή την περίπτωση ο ερευνητής δεν ενδιαφέρεται και δε μπορεί να κάνει συγκρίσεις ούτε να βγάλει συμπεράσματα μελετώντας πολλαπλές περιπτώσεις. Αντίθετα το επίκεντρο βρίσκεται στην όσο το δυνατό λεπτομερέστερη περιγραφή και κατανόηση της μίας περίπτωσης. Η μέθοδος αυτή περικλείει αλλά και βασίζεται σε πολλές από τις υπόλοιπες μεθόδους, με την έννοια ότι κάποιος που θέλει να κάνει ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης μπορεί να χρησιμοποιήσει συνεντεύξεις και άλλα ποιοτικά εργαλεία.

Σύμφωνα με τον Creswell (1998), τα σημεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εφαρμογή μίας ποιοτικής μελέτης περίπτωσης είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Ο ερευνητής θα πρέπει να καθορίσει την περίπτωση που μελετά. Θα πρέπει να αποφασίσει, συγκεκριμένα, πιο σύστημα θα μελετήσει.
- ✓ Ο ερευνητής θα πρέπει να λάβει υπόψη του το αν θα μελετήσει μία μεμονωμένη περίπτωση ή πολλές περιπτώσεις. Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι η έρευνα περισσότερων του ενός τύπων μελέτης περίπτωσης αλλοιώνει ολόκληρη την ανάλυση. Όσο περισσότερους τύπους μελέτης περίπτωσης ερευνά ένα άτομο, τόσο μεγαλύτερη είναι η έλλειψη βάθους σε κάθε επί μέρους περίπτωση. Αυτό που μπορεί να ωθήσει τον ερευνητή να μελετήσει ένα μεγάλο αριθμό από περιπτώσεις είναι η ιδέα της δυνατότητας γενίκευσης.
- ✓ Η επιλογή της περίπτωσης προϋποθέτει ότι ο ερευνητής ακολουθεί ένα σκεπτικό για τη στρατηγική της δειγματοληψίας που θα ακολουθήσει, για την επιλογή της περίπτωσης και για τη συγκέντρωση πληροφορίας σχετικά με την περίπτωση.

- ✓ Η απόφαση για τα «όρια» της μελέτης περίπτωσης – τους περιορισμούς αναφορικά με το χρόνο, τα γεγονότα και τις διαδικασίες – μπορεί να είναι αμφισβητήσιμη. Μερικοί τύποι μελέτης περίπτωσης μπορεί να έχουν ξεκάθαρα σημεία αρχής και τέλους, όπου ο ερευνητής δεν θα χρειαστεί να δουλέψει μέσα στα όρια που έχει επινοήσει.

Υποστηρίζεται ότι οι μελέτες περίπτωσης έχουν μία έλλειψη ακρίβειας και είναι μία μέθοδος που παρουσιάζει αρκετές αδυναμίες. Υποστηρίζεται, επίσης, ότι οι μελέτες περίπτωσης υστερούν όσο αφορά στην αυστηρή τήρηση κανόνων, είναι επιρρεπείς στην προκατάληψη, υστερούν στην ικανότητα γενίκευσης, διαρκούν πολύ καιρό και καταλήγουν σε ογκώδη έγγραφα που η ανάγνωση τους είναι δύσκολη. Ωστόσο, ο σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης και η αυστηρή τήρηση των κανόνων είναι τα μέσα με τα οποία ο ερευνητής μπορεί να ξεπεράσει αυτού του είδους τα προβλήματα (Luck et al., 2006).

### 3.4 Ερωτηματολόγιο

Στην παρούσα διπλωματική μελέτη, η μέθοδος που ακολουθήσαμε όπως προαναφέρθηκε είναι η ποιοτική μέθοδος, με τη μορφή μίας μελέτης περίπτωσης, μέσω ημι-δομημένης συνέντευξης. Με τον τρόπο αυτό, προσπαθήσαμε να συλλέξουμε όλα τα απαραίτητα στοιχεία μέσω της μελέτης μιας συγκεκριμένης περίπτωσης. Οι ερωτήσεις στις οποίες βασιστήκαμε ήταν ημιδομημένες και με διερευνητικό χαρακτήρα, που μας επέτρεπαν να αναπτύξουμε συζήτηση με τον συνεντευξιζόμενο.

Για τη δημιουργία του ημιδομημένου ερωτηματολογίου στηριχτήκαμε στο υπόδειγμα στόχευσης των ελληνικών επιχειρήσεων που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις ταξινομημένες όπως φαίνεται παρακάτω:

#### 1) Χαρακτηριστικά επιχείρησης

Στο αρχικό κομμάτι της συζήτησης στόχος είναι να καταλάβουμε κάποια γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα, τι είδους προϊόντα παράγει, καθώς και τη στάση της επιχείρησης τόσο στην έννοια του μάρκετινγκ γενικά, όσο και στις πιο ειδικές έννοιες τμηματοποίηση και στόχευση. Οι ερωτήσεις που αφορούν σε αυτό το κομμάτι είναι οι εξής:

- Τι σημαίνει για εσάς και τι κάνει το μάρκετινγκ μέσα στην επιχείρηση;
- Έχετε αυτόνομο τμήμα Μάρκετινγκ;
- Πόσα περίπου στελέχη ασχολούνται συνολικά με το τμήμα Μάρκετινγκ;
- Τι είδους προϊόντα ή υπηρεσίες παρέχει η επιχείρηση;
- Ποιο θεωρείτε ότι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησας;

## 2) Τμηματοποίηση

Στο κομμάτι αυτό, σκοπός είναι να γίνει κατανοητό πως η επιχείρηση διενεργεί κατά τη διαδικασία της τμηματοποίησης. Εάν, για παράδειγμα, τμηματοποιεί την αγορά έχοντας πρώτα το προϊόν που θέλει να τοποθετήσει ή όχι. Ποια είναι τα κριτήρια που χρησιμοποιεί για την τμηματοποίηση της αγοράς κ.ά.. Οι ερωτήσεις που αφορούν σε αυτό το κομμάτι είναι οι εξής:

- Η αγορά στην οποία απευθύνεστε χωρίζεται σε τμήματα;
- Με ποιους τρόπους εντοπίζετε για τα βασικότερα τμήματα της αγοράς σας;
- Διαφέρουν οι καταναλωτές σας; / Θεωρείτε δηλαδή ότι στην αγορά σας υπάρχουν ομάδες καταναλωτών με κοινά χαρακτηριστικά οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους;
- Πόσο διαφέρουν οι καταναλωτές σας;
- Ως προς τι διαφέρουν;
- Είναι χρήσιμη για εσάς αυτή η διαφορά των καταναλωτών;
- Σε τι σας χρησιμεύει;

## 3) Στόχευση

Στο τελευταίο κομμάτι της μελέτης, στόχος είναι να κατανοήσουμε πως η επιχείρηση στοχεύει τελικά τα τμήματα της αγοράς. Πως, δηλαδή, επιλέγει εκείνα που θεωρεί πιο ελκυστικά προς αυτήν και τέλος με ποιο τρόπο τα στοχεύει. Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να προσπαθήσουμε να καλύψουμε μέσα από την μελέτη τα κενά που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία. Οι ερωτήσεις που αφορούν σε αυτό το κομμάτι είναι οι εξής:

- Πως θα χαρακτηρίζατε ένα τμήμα ότι είναι κατάλληλο προς στόχευση;
- Τι είναι για εσάς ελκυστικό; Πως θεωρείτε δηλαδή ένα τμήμα ότι είναι ελκυστικό;
- Όταν έχετε καταλήξει σε ποια τμήματα της αγοράς είναι ελκυστικά για εσάς πως διενεργείτε;
- Στοχεύετε σε όλα τα τμήματα που θεωρείτε ελκυστικά, εστιάζετε επιλεκτικά σε πιο λίγα τμήματα ή στοχεύετε μόνο σε ένα τμήμα;
- Από τα τμήματα που επιλέγετε, εισέρχεστε σε όλα ταυτόχρονα;
- Στοχεύετε πρώτα ένα τμήμα και μετά τα υπόλοιπα ξεχωριστά, το ένα μετά το άλλο ανά συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;
- Πως αποφασίζετε ποιο τμήμα θα στοχεύσετε πρώτα;
- Πως αποφασίζετε ποιο θα είναι το χρονικό διάστημα που περνάει για τη στόχευση των επόμενων τμημάτων;
- Υπάρχει περίπτωση να δημιουργήσετε και να στοχεύσετε ένα νέο τμήμα μέσα στην αγορά ή να στοχεύσετε κάποιο υποτμήμα ενός υπάρχοντος τμήματος;
- Στα τμήματα που επιλέγετε να στοχεύσετε προσφέρετε ένα μόνο προϊόν σε όλα τα τμήματα, διαφορετικά προϊόντα σε κάθε τμήμα ή πολλαπλά προϊόντα σε όλα τα τμήματα;
- Με ποια στοιχεία αξιολογείτε την επιτυχία μιας στόχευσης;
- Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα μέσω ενός προϊόντος της επιχείρησής σας, με κάποιο υποστηρικτικό υλικό των όσων ειπώθηκαν (π.χ.: στοιχεία έρευνας, διαφημίσεις κλπ);

### 3.5 Παρουσίαση δείγματος

Στην παρούσα διπλωματική μελέτη, έχοντας λάβει υπόψη τόσο τη θεωρία που αφορά στις στρατηγικές τμηματοποίησης και στόχευσης της αγοράς, όσο και τις βασικές αρχές της ποιοτικής έρευνας και της μελέτης περίπτωσης, δημιουργήσαμε το δείγμα το οποίο αφορά σε μια μόνο εταιρεία. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η εταιρεία (έστω ότι την ονομάζουμε Εταιρεία X) μέσω μιας σύντομης περιγραφής.

#### -- *Εταιρεία X*

Η Εταιρεία X είναι η μεγαλύτερη αμιγώς ελληνική εταιρεία στον κλάδο των αναψυκτικών και χυμών, ενώ κατέχει σταθερά την 3<sup>η</sup> θέση στην αγορά, μετά από τις δύο γνωστές πολυεθνικές εταιρείες, ενώ στην κατηγορία all favors έχει κατακτήσει τη δεύτερη θέση ανάμεσα στις πολυεθνικές. Η εταιρεία αυτή έχει διαδρομή εδώ και 63 χρόνια με βασικό χαρακτηριστικό της τον απόλυτο σεβασμό στον καταναλωτή. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής με αυστηρό και επιλεκτικό τρόπο των καλύτερων και ποιοτικότερων υλικών, με σκοπό να δημιουργούνται μοναδικές γεύσεις, προσαρμοσμένες στις ανάγκες της κάθε εποχής.

Η Εταιρεία X διαθέτει τρεις ιδιόκτητες υπερσύγχρονες μονάδες, που εκτείνονται σε συνολική έκταση 33.000 τμ, από τα οποία τα 7.800 τμ. είναι στεγασμένοι χώροι. Στη μια από αυτές τις μονάδες γίνεται η παραγωγή των προϊόντων της, στη δεύτερη βρίσκεται το κέντρο διανομής της και η τρίτη μονάδα αφορά στην καθετοποιημένη παραγωγή της συσκευασίας P.E.T. Επιπλέον τον Νοέμβριο του 2008 προστέθηκε, ένα νέο υπερσύγχρονο κέντρο logistics, με στόχο να καλύψει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες για μείωση του κόστους μεταφοράς, και του χρόνου παράδοσης των προϊόντων.

Ο όμιλος απασχολεί σήμερα 100 άμεσους και έμμεσους εργαζομένους. Το εργοστάσιο διαθέτει υπερσύγχρονα μηχανήματα και χρησιμοποιούν τις πλέον προηγμένες μεθόδους ποιοτικού ελέγχου, υγιεινής και σύγχρονης συσκευασίας. Η παραγωγή της Εταιρείας X είναι πιστοποιημένη με ISO 9001:2008 και ISO



22000:2005. Η ανάπτυξη του δικτύου της, υποστηρίζεται από 450 και πλέον αντιπροσώπους, παρέχοντας τους όλα τα βοηθητικά μέσα πώλησης, όπως ψυγεία, ράφια καθώς και πλήρες διαφημιστικό υλικό και οι οποίοι καλύπτουν γεωγραφικά το σύνολο της χώρας.

Η Εταιρεία X πραγματοποιεί εξαγωγές στο Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Γερμανία, Κύπρο, Ελβετία, Αυστραλία, Η.Π.Α., Καναδά, Παναμά και Κίνα. Επίσης, η εταιρεία έχει στραφεί στην αγορά των Αραβικών Εμιράτων, Ισραήλ και Ουκρανίας όπου η ζήτηση στα εισαγόμενα προϊόντα είναι μεγάλη. Τέλος, η Εταιρεία X αποδεικνύει έμπρακτα το ενδιαφέρον της για τα κοινωνικά, αθλητικά και πολιτιστικά δρώμενα της χώρας στηρίζοντας μέσω χορηγιών εκδηλώσεις και ενέργειες που σκοπό έχουν να προάγουν το αθλητικό πνεύμα αλλά και τον πολιτισμό γενικότερα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση των δεδομένων και παρουσίαση αποτελεσμάτων**

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται και αναλύονται όλα εκείνα τα στοιχεία που συλλέχτηκαν από τη διαδικασία της μελέτης περίπτωσης που έγινε στην Εταιρεία X. Τα στοιχεία αυτά, παρουσιάζονται εκτενώς παρακάτω και χωρίζονται σε τρεις ομάδες, όπως και στο υπόδειγμα που παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

### **Χαρακτηριστικά επιχείρησης**

Γνωρίζουμε ότι το μάρκετινγκ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για κάθε επιχείρηση και ότι οι αποφάσεις που παίρνονται σε θέματα μάρκετινγκ είναι σημαντικές για την πορεία της στην αγορά. Η Εταιρεία X, θεωρεί ότι η έννοια του μάρκετινγκ πρέπει να υπάρχει σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, από ένα εσωτερικό τμήμα (διαπραγματεύεται εσωτερικά θέματα), μέχρι ένα εξωτερικό τμήμα (διαπραγματεύεται εξωτερικά θέματα). Για παράδειγμα, υποστηρίζεται από την εταιρεία ότι το να μπορεί έστω και ένας εργαζόμενος να αγοράζει από έναν προμηθευτή και να διατηρεί καλές σχέσεις μαζί του, αποτελεί και αυτό ένα κομμάτι του μάρκετινγκ για την επιχείρηση.

Η Εταιρεία X θεωρεί ότι το μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση είναι κάτι σαν το οργανόγραμμα στη δομή της επιχείρησης. Με την έννοια ότι όσο σημαντικό είναι το οργανόγραμμα για μια επιχείρηση, άλλο τόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν οι έννοιες και τα στοιχεία του μάρκετινγκ σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Συμπεραίνοντας, για την Εταιρεία X, το μάρκετινγκ είναι μια φιλοσοφία που διέπει ολόκληρη την επιχείρηση από τα μικρά εσωτερικά τμήματα που απευθύνονται σε άλλα τμήματα της εταιρείας, μέχρι τα εξωτερικά τμήματα που απευθύνονται σε πελάτες ή εξωτερικούς συνεργάτες.

Η Εταιρεία X έχει αυτόνομο τμήμα μάρκετινγκ 2 ατόμων μέσα στην εταιρεία, αλλά συνεργάζεται με άλλες εταιρείες (outsourcing) για διάφορες διαδικασίες

επικοινωνίας των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, το περιβάλλον που λέγεται τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας συνεργάζεται με:

- Διαφημιστική εταιρεία
- Εταιρεία δημοσίων σχέσεων
- Εταιρεία που αγοράζει και διαχειρίζεται "media"
- Εταιρεία που αγοράζει και διαχειρίζεται "social media"
- Εταιρεία που κάνει "below" ενέργειες
- Εταιρεία που κάνει μάρκετινγκ σε συγκεκριμένα projects

Όσον αφορά στα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση, είναι μια μεγάλη γκάμα αναψυκτικών από 250 ml γυάλινη, 330 ml P.E.T., 500 ml P.E.T., 1500 ml P.E.T., σε γεύσεις Πορτοκαλάδα, Λεμονάδα, Βυσσινάδα, Mix (μείγμα τριών εσπεριδοειδών Πορτοκάλι – Λεμόνι – Μανταρίνι), Σόδα, Γκαζόζα Παραδοσιακή, Cola και Τονικ καλύπτοντας όλες τις ανάγκες της αγοράς. Η εταιρεία διαθέτει τρία εμπορικά σήματα.

Η Εταιρεία X, παραμένοντας πιστή στις αρχές της ποιότητας, της αγνότητας και της αξιοπιστίας που την διακρίνουν από το 1950, έχει διατηρήσει αναλλοίωτη την αυθεντική παραδοσιακή συνταγή, προσφέροντας γεύσεις ξεχωριστές, φυσικές και με έντονη την γεύση Ελλάδας. Με βασικό συστατικό το εξαιρετικής ποιότητας νερό, την προσθήκη φυσικών χυμών φρούτων και πρώτων υλών που έχουν επιλεγεί με αυστηρά κριτήρια και την ιδανική ισορροπία ανθρακικού, τα αναψυκτικά ξεχωρίζουν.

Επίσης, από το καλοκαίρι του 2008 εντάχθηκαν στην οικογένεια των προϊόντων, οι φυσικοί χυμοί. Κυκλοφορούν στην αγορά σε 4 γεύσεις: Πορτοκάλι, Ροδάκινο, Μήλο – Πορτοκάλι – Καρότο, χυμός πλούσιος σε βιταμίνες Β, C και E και το μοναδικό κοκτέιλ 9 φρούτων και 7 βιταμινών "extra – 9", και σε ξεχωριστές συσκευασίες του 1lt και των 250 ml.

Αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, η Εταιρεία X στηρίζεται κυρίως σε δύο δεδομένα. Το νούμερο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι το ίδιο το προϊόν που προσφέρει στην αγορά. Η

Εταιρεία X δεδομένου ότι βρίσκεται σε μια κατηγορία προϊόντος που έχει πάρα πολύ μεγάλους ανταγωνιστές (πολυεθνικές εταιρείες), θεωρεί ότι το νούμερο ένα όπλο της δεν μπορεί να είναι άλλο από το ίδιο το προϊόν που προσφέρει στους καταναλωτές της. Κατά δεύτερο λόγο, η Εταιρεία X θεωρεί επίσης σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της το μείγμα μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί. Υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση για να υπάρχει στη σημερινή αγορά, πρέπει να έχει σ'Ε κάθε ένα από τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ μια πολύ καλή παρουσία και αυτό κατά τη γνώμη τους, το έχουν καταφέρει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο.

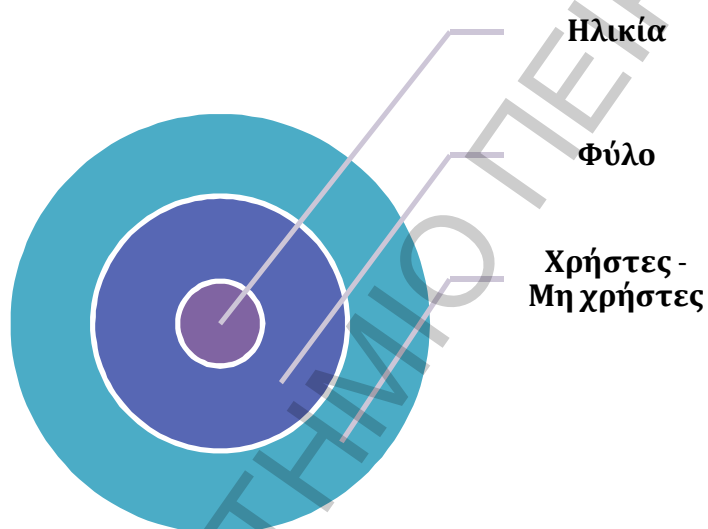
Σε γενικές γραμμές, τα προϊόντα που προσφέρει η Εταιρεία X κυμαίνονται σε μια ανταγωνιστική τιμή, σε σχέση με τα άλλα προϊόντα που υπάρχουν αγορά και απευθύνονται στον κλάδο των αναψυκτικών και χυμών. Η Εταιρεία X προσπαθεί συνεχώς και ψάχνει στοιχεία να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της μέσα στην αγορά. Το ζητούμενο είναι να βρεθούν τα προϊόντα που θα έχουν πλεονεκτήματα και καινοτομία μέσα τους αλλά παράλληλα να μπορούν να είναι αποδεκτά από την αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα διαφοροποίησης που ψάχνει η Εταιρεία X είναι αναψυκτικά χωρίς συντηρητικά.

### **Τμηματοποίηση**

Έχει γίνει πλέον κατανοητό από τη μέχρι τώρα ανάλυση, ότι η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες του μάρκετινγκ.

Η Εταιρεία X αναφέρει ότι όπως όλες οι εταιρείες αναψυκτικών παγκοσμίως έχουν δύο τμήματα κατανάλωσης, τη ζεστή και την κρύα αγορά. Η ζεστή είναι η αγορά που είναι «στο ράφι», πωλείται δηλαδή το προϊόν ζεστό. Από την άλλη, η κρύα αγορά είναι η σερβιριζόμενη αγορά (καφέ, εστιατόριο κλπ.), που είναι η επί τόπου κατανάλωση κατά κάποιο τρόπο. Αυτές είναι οι δύο μεγάλες τμηματοποιήσεις, από πλευράς κατανάλωσης των προϊόντων. Από πλευράς πελατών, η τμηματοποίηση γίνεται σε χονδρέμπορους, λιανέμπορους και σουπερμάρκετ που είναι μια ξεχωριστή κατηγορία.

Τώρα από πλευράς καταναλωτών, που είναι και το ζητούμενο της παρούσας μελέτης, η Εταιρεία X θεωρεί ότι οι καταναλωτές της διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους. Όταν βρίσκεται σε ερευνητικό στάδιο για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στη αγορά, διεξάγει ποιοτικές έρευνες για τον εντοπισμό των βασικότερων τμημάτων της αγοράς στην οποία απευθύνεται, μέσω μιας εταιρείας που συνεργάζεται. Η Εταιρεία X τμηματοποιεί την αγορά κατά κύριο λόγο με βάση την ηλικία των καταναλωτών. Άλλοι τρόποι τμηματοποίησης είναι με βάση το φύλο των καταναλωτών ή με τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά τους, αν είναι δηλαδή χρήστες ή μη χρήστες του προϊόντος.



Πηγή: Εταιρεία X (2013)

**Σχήμα 4-1: Κατηγορίες Τμηματοποίησης Εταιρείας X**

Από μία τελευταία έρευνα που πραγματοποίησε η Εταιρεία X σε ερευνητικό στάδιο, πριν την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, τμηματοποίησε την αγορά όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Ηλικία	Άντρες	Γυναίκες	Άντρες & Γυναίκες
18 - 24			X
25 - 34	X	X	X
35 - 44		X	X

Πηγή: Εταιρεία X (2013)

**Πίνακας 4-1: Παράδειγμα Τμηματοποίησης Εταιρείας X (από τελευταία έρευνα)**

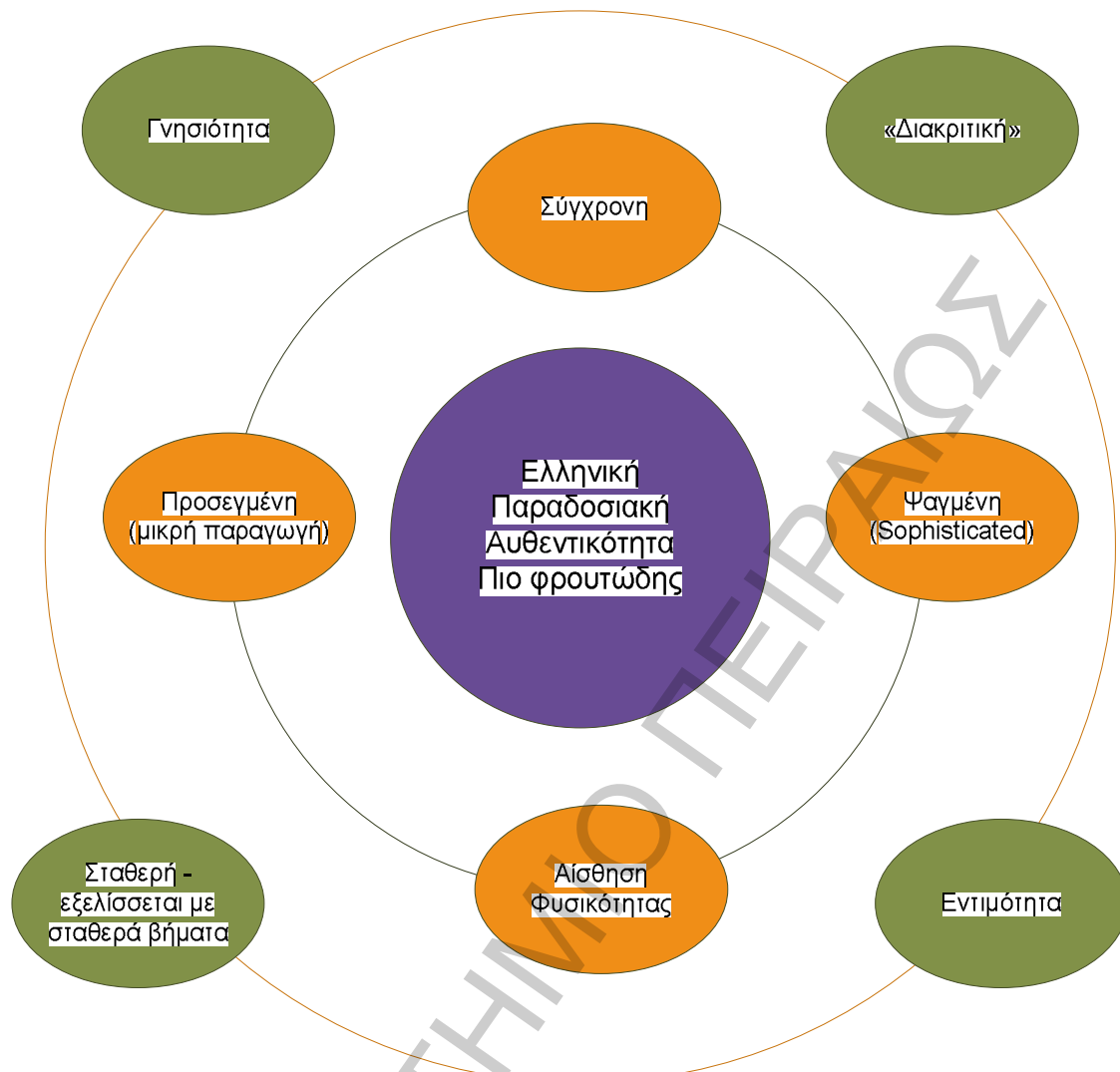
Από τον πίνακα φαίνεται, ότι ένα τμήμα αφορά στους νέους ηλικίας 18 – 24, άντρες και γυναίκες μαζί. Στο δεύτερο τμήμα ανήκουν άντρες μόνοι τους, γυναίκες μόνες τους και άντρες γυναίκες μαζί, όλοι ηλικίας 25 – 34 ετών. Τέλος στο τρίτο τμήμα, ανήκουν γυναίκες μόνες τους και άντρες γυναίκες μαζί, ηλικίας 35-44 ετών. Ανάλογα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η εταιρεία συγκεντρώνει τα τμήματα που παρουσιάστηκαν ελκυστικά και αποφασίζει πως θα εφαρμόσει τη στρατηγική της και θα στοχεύσει.

Η διαδικασία της τμηματοποίησης και η εστίαση στις διαφορές ανάμεσα στους καταναλωτές είναι αρκετά σημαντική για την εταιρεία. Μέσω της διαδικασίας αυτής, η Εταιρεία X επιτυγχάνει την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών της επιτρέποντας έτσι μεγαλύτερη ανταπόκριση της επιχείρησης από την άποψη της προσφοράς προϊόντων, με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων της. Επίσης, επιτυγχάνει την καλύτερη και πιο αποτελεσματική διαδικασία του σχεδιασμού μάρκετινγκ, τονίζοντας έτσι τις απαιτήσεις του προγράμματος μάρκετινγκ συγκεκριμένων ομάδων πελατών της. Τέλος, εντοπίζει τυχόν κενών στην αγορά (μη εξυπηρετούμενα ή υποεξυπηρετούμενα τμήματα), ενισχύοντας έτσι την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή επεκτάσεων των ήδη υπαρχόντων.

Στο σημείο αυτό να παρουσιάζεται μία ανάλυση από προηγούμενη έρευνα της Εταιρείας X, σχετικά με το πώς τη βλέπουν τη χαρακτηρίζουν οι καταναλωτές της:

- Η μάρκα της Εταιρείας X θεωρείται για τους καταναλωτές μια Ελληνική μάρκα, με γεύσεις που στηρίζονται στην Ελληνική παράδοση(σπιτικές), αυθεντικές και με αίσθηση περισσότερου φρούτου – πιο φυσική, πιο αγνή, πιο γνήσια γεύση και χαρακτήρα μάρκας.
- Θεωρείται μια μάρκα με καταγωγή από την Ελληνική επαρχία, περιορισμένης και γι' αυτό, προσεγμένης παραγωγής (υψηλής ποιότητας προϊόντα).
- Γίνεται αντιληπτή ως μία μάρκα που βασίστηκε πάνω σε γεύσεις παραδοσιακών αναψυκτικών και τις προσαρμοσε στις σημερινές ανάγκες και συνήθειες των καταναλωτών.

Επιλέγεται πρωτίστως από καταναλωτές ηλικίας 25- 45 ετών, που θεωρούν ότι η μαζικότητα άλλων μαρκών, όπως Fanta, δεν αναδεικνύει τον προσωπικό, ξεχωριστό τους χαρακτήρα. Η επιλογή της μάρκας της Εταιρείας X θεωρείται πιο Ψαγμένη (Sophisticated), Εκλεπτυσμένη επιλογή. Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Πηγή: Εταιρεία X (2013)

**Σχήμα 4-2: Άποψη Καταναλωτών για Προϊόντα της Εταιρείας X**

Κύριος λόγος επιλογής της μάρκας της Εταιρείας X είναι η Ελληνικότητα της, η αίσθηση Αυθεντικότητας και Ψαγμένης επιλογής (Sophisticated). Επίσης, ότι τα προϊόντα της βασίζονται σε παραδοσιακές γεύσεις προσαρμοσμένες στις σύγχρονες ανάγκες (περισσότερο φρούτο, πιο αγνές, πιο φυσικές γεύσεις). Η μάρκα της Εταιρείας X συνδέεται με την εντιμότητα.

Επιπλέον στοιχεία που συλλέχθηκαν από την έρευνα είναι ότι:

- Η μάρκα της εταιρείας X, έχει την αίσθηση της μάρκας που αφουγκράζεσαι τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών. Η σύγχρονη μάρκα δείχνει να εδραιώθηκε με την επικοινωνία και με τη χρήση του



μηνύματος επικοινωνίας (slogan) της εταιρείας – το συγκεκριμένο slogan και η επικοινωνία έτυχαν αυθόρμητης αναφοράς από τους καταναλωτές, κρίθηκαν θετικά και δείχνουν να έχουν αφήσει το αποτύπωμα σύγχρονης μάρκας στην εταιρεία.

- Το σχήμα των συσκευασιών της Εταιρείας X περνά στους καταναλωτές την αίσθηση παραδοσιακότητας, αυθεντικότητας και η εργονομία τους περνά την αίσθηση της προσαρμογής στις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών
- Οι συσκευασίες των αναψυκτικών της Εταιρείας X, ξεκάθαρα ξεχωρίζουν από ανταγωνιστικές συσκευασίες αναψυκτικών. Θεωρείται ότι έχουν το δικό τους χαρακτήρα.
- Οι καταναλωτές θεωρούν ότι οι συσκευασίες των αναψυκτικών της Εταιρείας X ταιριάζουν τόσο για κατανάλωση εκτός σπιτιού, όσο και εντός σπιτιού.

Μέχρι τώρα η μάρκα της Εταιρείας X δείχνει ότι έχει αρχίσει να δημιουργεί και να περιβάλλεται με στοιχεία «μύθου» - η μικρή Ελληνική εταιρεία της επαρχίας που, με επιτυχία βασίστηκε σε αυθεντικές, αγνές παραδοσιακές γεύσεις και τις προσαρμοσε στις σημερινές ανάγκες των καταναλωτών. Το διήγημα μιας μικρής Ελληνικής εταιρείας που, βασιζόμενη στην Ελληνική παράδοση, καταφέρνει να εδραιώσει τα προϊόντα της στην ελληνική αγορά. Η Εταιρεία X γοητεύει τους καταναλωτές ιδιαίτερα σήμερα, που η κοινωνικό-οικονομική κρίση έχει καταρρίψει πολλές από τους μύθους και τις αξίες των καταναλωτών.

### **Στόχευση**

Το τρίτο μέρος της συνέντευξης, αφορά στη στόχευση των τμημάτων από την Εταιρεία X και το τι αυτή θεωρεί ελκυστικό προς στόχευση και πως ενεργεί κατά το στάδιο αυτό.

Η Εταιρεία X, θεωρεί ελκυστικά, βεβαίως, ένα ή περισσότερα τμήματα όταν μπορεί να έχει πιθανή κερδοφορία από αυτά, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί πρωτεύοντα στόχο και να παίζει το πιο σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση. Η επιχείρηση θεωρεί πιο σημαντικό, τα προϊόντα που απευθύνει στην αγορά να

είναι πρώτα απ' όλα βιώσιμα και μετά κερδοφόρα. Η Εταιρεία X θεωρεί ελκυστικό ένα τμήμα, που οι καταναλωτές, οι οποίοι βρίσκονται σε αυτό, θα έχουν ανταπόκριση στο προϊόν, αυτοί δηλαδή που προτιμούν πολύ το προϊόν. Σε γενικές γραμμές η Εταιρεία X, προσπαθεί μέσω των προϊόντων της να καλύψει τις ανάγκες οποιαδήποτε τμήματος, με την έννοια ότι παίρνει ένα κομμάτι από την κατανάλωση του τμήματος αυτού. Επομένως, η Εταιρεία X υποστηρίζει ότι δεν δημιουργείται «κάτι» για να είναι κερδοφόρο αυτό κάθε αυτό.

Τα προϊόντα της Εταιρείας X δεν σχεδιάζονται για ένα τμήμα, απευθύνονται σε όλη την αγορά. Δηλαδή, κατά τη γνώμη τους, δεν μπορεί να υπάρχει ένα προϊόν τους στην αγορά (π.χ.: ένα αναψυκτικό) και να θεωρούν ότι οι καταναλωτές της ηλικίας 45 – 65 δεν θα μπορούν να το καταναλώσουν. Τα προϊόντα τους σχεδιάζονται για όλους. Επομένως, η Εταιρεία X στοχεύει όλη την αγορά και στοχεύει όλα τα τμήματά της ταυτόχρονα. Η στόχευση των τμημάτων γίνεται με πολλαπλά προϊόντα σε όλα τα τμήματα.



Πηγή: Εταιρεία X (2013)

**Σχήμα 4-3: Στρατηγική Στόχευσης Τμημάτων της Εταιρείας X**

Επίσης, η Εταιρεία X δεν επιδιώκει να δημιουργήσει και να στοχεύσει ένα νέο τμήμα μέσα στην αγορά ή να στοχεύσει κάποιο υποτμήμα ενός υπάρχοντος τμήματος.

Η Εταιρεία X θεωρεί πως η αξιολόγηση της επιτυχίας μιας στόχευσης είναι σχετική. Οι υπεύθυνοι της εταιρείας, θεωρούν ότι την αξιολόγηση την παίρνεις μέσα από την καλή πορεία της εταιρείας και όχι από «κάτι μετρήσιμο».

Μετρήσιμα στοιχεία παίρνουν μόνο από τις έρευνες αγοράς που γίνονται από τις εταιρείες ερευνών με τις οποίες συνεργάζονται. Οι έρευνες αυτές μετράνε την πορεία της εταιρείας, δείχνοντας στατιστικά στοιχεία για το αν «ανεβαίνουν» ή «κατεβαίνουν» στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Γενικότερα, στις πωλήσεις της, η Εταιρεία X δεν είναι σε θέση γνωρίζει πιο τμήμα καταναλώνει περισσότερο τα προϊόντα της. Για παράδειγμα, αν το τμήμα των καταναλωτών με ηλικία 18 – 24 καταναλώνει περισσότερο και αν το τμήμα των καταναλωτών με ηλικία 35 – 44 καταναλώνει λιγότερο, και αν ναι, θέτει μετέπειτα το ερώτημα αν είναι εφικτό να το εγκαταλείψει. Για το λόγο αυτό, η Εταιρεία X είναι ικανοποιημένη όταν βλέπει ότι έχει πωλήσεις σαν σύνολο (και όχι σε ποιο τμήμα έχει περισσότερες πωλήσεις από άλλα), όταν η μάρκα της είναι αναγνωρίσιμη και τα μερίδια αγοράς της αυξάνονται.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η Εταιρεία X, εφόσον στοχεύει όλη την αγορά, χρησιμοποιεί τη «δυνατότητα» των τμημάτων που έχει δημιουργήσει στην αγορά, κυρίως στην επικοινωνία του προϊόντων της, στο στάδιο, θα λέγαμε, δηλαδή, της τοποθέτησης τους στην αγορά. Η επικοινωνία αφορά σε όλες τις ηλικίες των καταναλωτών, εκτός από ειδικές περιπτώσεις καταναλωτών που δεν μπορούν, για παράδειγμα, να πιούν ζάχαρη – που με κάποια καινοτόμα προϊόντα, ευελπιστούν να καλύψουν τις ανάγκες και αυτών των καταναλωτών.

Στο στάδιο αυτό, της επικοινωνίας των προϊόντων, δημιουργείται ένα πρωτεύον και ένα δευτερεύον κοινό για την εταιρεία. Το πρωτεύον κοινό αναφέρεται στους καταναλωτές ηλικίας 18 – 25 ετών, ενώ το δευτερεύον στους καταναλωτές ηλικίας 25-45. Οι Εταιρεία X θεωρεί ότι οι «Heavy Users» του προϊόντος, αυτοί που καταναλώνουν πολύ το προϊόν είναι οι καταναλωτές ηλικίας 18 – 25 ετών.

Η Εταιρεία X προσπαθεί να επικοινωνήσει τα προϊόντα της στους μικρούς σε ηλικία καταναλωτές και πρωτεύον κοινό της, μέσω της τηλεόρασης, του Internet και των social media. Το δευτερεύον κοινό της, η εταιρεία προσπαθεί να το προσελκύσει με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις κοινωνικές ομάδες που υπάρχουν. Για παράδειγμα, αν μια ομάδα καταναλωτών προτιμάει το

θέατρο, τότε η εταιρεία προσπαθεί να επικοινωνήσει και να διαφημίσει τα προϊόντα της μέσω αυτού. Με ανάλογες ενέργειες, η Εταιρεία X προσπαθεί να προσελκύσει όλες τις ομάδες των καταναλωτών της, για να γίνει αναγνωρίσιμη και να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα στις πωλήσεις.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις**

### **5.1 Συμπεράσματα**

#### **5.1.1 Συμπεράσματα μελέτης περίπτωσης**

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας μελετήσαμε, τις στρατηγικές και πρακτικές στόχευσης των ελληνικών επιχειρήσεων, μέσω μίας μελέτης περίπτωσης σε μία ελληνική επιχείρηση. Τα ευρήματα της μελέτης είναι αρκετά σημαντικά και φωτίζουν την πραγματικότητα, ιδίως όσον αφορά στην εφαρμογή των στρατηγικών τμηματοποίησης και στόχευσης από τις επιχειρήσεις.

Μελετώντας τη βιβλιογραφία αλλά και τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης έχουμε κατανοήσει μέχρι τώρα ότι η λήψη μιας απόφασης τμηματοποίησης και ο καθορισμός στρατηγικής στόχευσης είναι καθοριστικής σημασίας για μία επιχείρηση, διότι αποτελεί πλέον έναν από τους καλύτερους τρόπους ανάπτυξης και εδραίωσής της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, της σύγχρονης εποχής.

Στην παρούσα μελέτη, εξετάσαμε το υπόδειγμα στόχευσης των ελληνικών επιχειρήσεων, το οποία χωρίζεται όπως είδαμε σε τρεις ενότητες. Έπειτα πραγματοποιήσαμε μια μελέτη περίπτωσης σε μια ελληνική εταιρεία. Στο σημείο αυτό θα αναλυθούν τα συμπεράσματα, στα οποία καταλήξαμε.

#### **Χαρακτηριστικά επιχείρησης**

Από τη μέχρι τώρα ανάλυση της βιβλιογραφίας καταλήξαμε ότι γενικά η έννοια του μάρκετινγκ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τη σύγχρονη επιχείρηση και ότι οι αποφάσεις που παίρνονται σε θέματα μάρκετινγκ είναι σημαντικές για την πορεία της στην ανταγωνιστική αγορά. Μέσω της μελέτης περίπτωσης, είδαμε

ότι η Εταιρεία X κατανοεί πλήρως την σημασία του μάρκετινγκ στην επιχείρηση και το θεωρεί τόσο βασικό όσο το οργανόγραμμα. Για το λόγο αυτό, η Εταιρεία X προσπαθεί να έχει στοιχειά μάρκετινγκ σε όλα τα τμήματα της, από τα εσωτερικά – μέσα στην επιχείρηση τμήματα – μέχρι τα εξωτερικά που συναναστρέφονται πελάτες.

Επίσης, η Εταιρεία X προσπαθεί για το καλύτερο σε ότι αφορά στο μάρκετινγκ – επικοινωνία των προϊόντων της, έτσι, εκτός από 2 μόνιμους υπαλλήλους μέσα στην εταιρεία, συνεργάζεται με πολλές εταιρείες (outsourcing) για την καλύτερη επικοινωνία των προϊόντων της στους καταναλωτές. Τέλος, όσον αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που όπως έχουμε αναφέρει, αποτελεί ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, η Εταιρεία X προσπαθεί, με τη σειρά της, να υπερτερήσει των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου, με τα προϊόντα της και την επικοινωνιακή στρατηγική, αλλά και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με διάφορους τρόπους, όπως μέσω καινοτόμων ενεργειών και προϊόντων.

### **Τμηματοποίηση**

Από τη μέχρι τώρα βιβλιογραφία, γνωρίζουμε ότι η τμηματοποίηση της αγοράς αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Βοηθάει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν την ανομοιογένεια των καταναλωτών, με σκοπό την επιλογή των κατάλληλων για αυτούς καταναλωτών και την καλύτερη ικανοποίησή τους.

Η Εταιρεία X ακολουθώντας τις ανάγκες της εποχής, τμηματοποιεί την αγορά στην οποία απευθύνεται. Σε ερευνητικό στάδιο, χρησιμοποιεί ποιοτικές έρευνες για τον εντοπισμό των κατάλληλων προς αυτήν τμημάτων της αγοράς. Από τις βάσεις τμηματοποίησης που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, η Εταιρεία X χρησιμοποιεί τη δημογραφική τμηματοποίηση, εξετάζοντας κυρίως τα ηλικιακά γκρουπ των καταναλωτών της, αλλά και το φύλο τους. Επίσης, είναι δυνατόν να χρησιμοποιήσει και τη συμπεριφορική τμηματοποίηση, χωρίζοντας τους καταναλωτές της σε χρήστες και μη – χρήστες.

Τέλος, η Εταιρεία X θεωρεί ότι αυτή η διαφορά των καταναλωτών της, της είναι πολύ χρήσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία της και επομένως «απολαμβάνει» τα οφέλη που της προσφέρει η τμηματοποίηση. Μέσω της τμηματοποίησης, δηλαδή, η Εταιρεία κατανοεί καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών της, με αποτέλεσμα να ανταποκρίνεται καλύτερα στην προσφορά των κατάλληλων προϊόντων για αυτούς και να αυξάνει έτσι τις πωλήσεις της. Επίσης, επιτυγχάνει την καλύτερη διαδικασία του σχεδιασμού μάρκετινγκ της και εντοπίζει τυχόν κενών στην αγορά, ενισχύοντας έτσι την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή επεκτάσεων των ήδη υπαρχόντων.

### **Στόχευση**

Το στάδιο της στόχευσης, έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα πως αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση, αφού αναλύει τις ικανότητες και αδυναμίες της και εντοπίζει μέσω της αξιολόγησης τα κατάλληλα τμήματα της αγοράς για να επεκτείνει τη δραστηριότητά της. Έχουμε αναφέρει, επίσης, ότι υπάρχουν στη βιβλιογραφία διάφορα κριτήρια για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας των τμημάτων της αγοράς, καθώς επίσης και διάφορες μεθοδολογίες αξιολόγησης και επιλογής τμημάτων.

Οι μεθοδολογίες αυτές, όπως είδαμε, περιλαμβάνουν αρκετά στάδια, από το στάδιο της αξιολόγησης των τμημάτων μέχρι την επιλογή των κατάλληλων για την επιχείρηση τμημάτων. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν μαθηματικά μοντέλα και συναρτήσεις καθώς και μήτρες ή πίνακες, που μπορεί να μην είναι τόσο εύκολο να εφαρμοστούν από μία εταιρεία. Η Εταιρεία X, δεν χρησιμοποιεί κανένα από αυτά τα εξειδικευμένα μοντέλα για την αξιολόγηση και επιλογή τμημάτων της αγοράς. Η Εταιρεία X θεωρεί ελκυστικό ένα τμήμα, όταν μπορεί να έχει πιθανή κερδοφορία από αυτό, πρώτα απ' όλα θεωρεί όμως πιο σημαντικό τα προϊόντα που απευθύνει στην αγορά να είναι βιώσιμα (οι καταναλωτές ανταποκρίνονται σε αυτά) και μετά κερδοφόρα.

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι η Εταιρεία X στοχεύει όλα τα τμήματα της αγοράς με πολλαπλά προϊόντα, μιλάμε δηλαδή για πλήρη κάλυψη της αγοράς. Αυτή η στρατηγική στόχευσης, είναι μία από τις πέντε στρατηγικές στόχευσης των

επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Kotler (2000), που έχουμε αναλύσει στο Κεφάλαιο 2. Υπενθυμίζουμε ότι στην περίπτωση αυτή μια επιχείρηση στοχεύει σε όλη την αγορά με σκοπό να καλύψει όλες τις ομάδες των πελατών με όλα τα προϊόντα που πιθανώς τους είναι απαραίτητα. Η κάλυψη ολόκληρης της αγοράς μπορεί να γίνει κυρίως με δυο τρόπους: μέσω του διαφοροποιημένου και μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ.

Η Εταιρεία X καλύπτει όλη την αγορά μέσω του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, εξυπηρετεί δηλαδή σχεδόν όλα τα τμήματα της αγοράς, δημιουργώντας διαφορετικά προγράμματα μάρκετινγκ για το καθένα. Η Εταιρεία X δημιουργεί διαφορετικά σχέδια μάρκετινγκ και προσπαθεί να προσελκύσει με διάφορες μεθόδους προώθησης τα τμήματα της αγοράς. Όπως είδαμε, αυτό το επιτυγχάνει μέσω της τηλεόρασης, του Internet και των social media για τους «Heavy Users» (18 – 25), ενώ προσελκύει το δευτερεύον κοινό (25-45) της μέσω της διαφήμισης του θέατρο ή μέσω άλλων παρόμοιων ενεργειών, ανάλογα με τις κοινωνικές ομάδες στις οποίες απευθύνεται.

Τέλος, στο ερώτημα που έχει τεθεί στην παρούσα μελέτη και το οποίο δεν αναφέρεται στη μέχρι τώρα βιβλιογραφία, δηλαδή τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να στοχεύσουν τα τμήματά τους και η σειρά με την οποία γίνεται η στόχευση αυτή, η Εταιρεία X επισημαίνει ότι στοχεύει τα τμήματα που επιλέγει ταυτόχρονα και με πολλαπλά προϊόντα σε κάθε τμήμα.

### **5.1.2 Γενικά Συμπεράσματα**

Στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, γενικά, η διαδικασία της τμηματοποίησης και στόχευσης ποικίλει και κάθε επιχείρηση προσαρμόζει τις διαδικασίες αυτές, ανάλογα με τα προϊόντα της, τον κλάδο στον οποίο απευθύνεται και τους καταναλωτές της. Οι επιχειρήσεις μπορεί να τμηματοποιούν την αγορά ανάλογα με τις βάσει τμηματοποίησης που υπάρχουν στην βιβλιογραφία, αλλά προσαρμόζουν τη διαδικασία αυτή ανάλογα με το προϊόν που θέλουν να εισάγουν στην αγορά κάθε φορά. Επίσης, μπορεί να



χρησιμοποιήσουν τα οφέλη της τμηματοποίησης, όπως στο παράδειγμα της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης, περισσότερο δηλαδή στην επικοινωνία των προϊόντων της εταιρείας, εξετάζοντας εξονυχιστικά τις διαφορές των καταναλωτών των τμημάτων, για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων τους.

Επίσης, δεν υπάρχουν προκαθορισμένα κριτήρια για την εκτίμηση της ελκυστικότητας των τμημάτων, έτσι η κάθε επιχείρηση εξετάζει την ελκυστικότητα ενός τμήματος στόχου με κριτήρια που μπορεί να θέτει η ίδια ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθεί. Επιπλέον, δεν υπάρχει σαφής και προκαθορισμένη μέθοδος αξιολόγησης για την ελκυστικότητα των τμημάτων – στόχων. Επομένως, είναι στην ευχέρεια της κάθε επιχείρησης αν θα ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης από αυτές που υπάρχουν στην βιβλιογραφία ή αν θα δημιουργήσει μια δική της, που να ταιριάζει στη φιλοσοφία της.

Τέλος, όσον αφορά στους τρόπους στόχευσης των επιλεγμένων τμημάτων από μια επιχείρηση μπορούμε να πούμε ότι δεν είναι προκαθορισμένοι και κάθε επιχείρηση πράττει ανάλογα με το προϊόν ή τα προϊόντα που θέλει να τοποθετήσει στα τμήματα αυτά. Για παράδειγμα, στη συγκεκριμένη περίπτωση, όπου η φύση των προϊόντων της επιχείρησης είναι τέτοια που αφορούν σχεδόν σε όλους τους καταναλωτές της αγοράς, η εταιρεία, δεν μπορεί παρά να στοχεύσει όλα τα τμήματα ταυτόχρονα και με πολλαπλά προϊόντα σε κάθε τμήμα.

## **5.2 Περιορισμοί και προτάσεις για το μέλλον**

### **5.2.1 Περιορισμοί**

Η παρούσα διπλωματική έρευνα δεν στερείται περιορισμών, παρά τις προσπάθειες που καταβλήθηκαν σχετικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, και συνεπώς θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή κυρίως στην γενίκευση των παραπάνω συμπερασμάτων.

Κατά κύριο λόγο, το μέγεθος του δείγματος δεν μας επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων και δεν θα πρέπει να τα αποδεχθούμε χωρίς επιφυλάξεις. Η άποψη αυτή στηρίζεται και στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα προκύπτουν από μία μόνο επιχείρηση. Επίσης, οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν αφορούν σε όλους τους κλάδους της αγοράς, επομένως αν τα συμπεράσματα που προέκυψαν αφορούσαν σε άλλο κλάδο, πιθανώς να είχαμε διαφορετικά αποτελέσματα. Η συλλογή των δεδομένων από ένα μόνο εργαλείο ποιοτικής έρευνας αποτελεί τροχοπέδη της παρούσας μελέτης και σε συνδυασμό με το πολύ περιορισμένο δείγμα της, περιορίζουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

Ένας ακόμη περιορισμός της συγκεκριμένης μελέτης σχετίζεται με πιθανά λάθη που είναι έμφυτα σε μια ποιοτική έρευνα μέσω συνέντευξης. Τέτοια λάθη μπορεί να είναι: ανικανότητα επικοινωνίας με τον συνομιλητή, ανικανότητα παρατήρηση εκφράσεων του συνομιλητή, περιορισμένος χρόνος επικοινωνίας κ.ά.. Παρ' όλα αυτά, έγιναν προσπάθειες σχεδιασμού της έρευνας με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιοριστούν οι δυσκολίες αυτές. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των προσωπικών συνεντεύξεων, τόσο πιο εφικτός είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας που ενέχεται στα αποτελέσματα της έρευνας.

### **5.2.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης, που αναλύθηκαν παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι συνιστούν κατευθυντήριες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Μία πρόταση, θα ήταν, αρχικά η επέκταση της έρευνας και σε άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο των αναψυκτικών, με την επιφύλαξη ότι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαφορές που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ τους σε επίπεδο μεγέθους και στρατηγικής. Επίσης, μια ακόμη πρόταση θα ήταν η επέκταση της έρευνας σε άλλους σε άλλους κλάδους επιχειρήσεων ή ακόμη και η επιλογή ενός μεγαλύτερου δείγματος επιχειρήσεων από διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας.

Τέλος, η συγκεκριμένη μελέτη θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και με ποσοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων, που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων τους δεν επηρεάζεται στον ίδιο βαθμό, όπως αυτών των ποιοτικών ερευνών. Γενικότερα, η επανάληψη της έρευνας θα ενίσχυε τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων αλλά και της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των υποθέσεων που παρατέθηκαν στην παρούσα διπλωματική μελέτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Εισαγωγή

Διεξάγεται η παρούσα μελέτη μέσω του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την εκτίμηση της διαδικασίας με την οποία οι ελληνικές επιχειρήσεις στοχεύουν τμήματα της αγοράς με σκοπό την τοποθέτηση των προϊόντων τους. Η μελέτη αυτή αφορά σε ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον εγχώριο ή/και σε διεθνή χώρο. Το πλάνο συζήτησης – ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, είναι ένας οδηγός συζήτησης που περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις πάνω στις οποίες βασίζεται η μελέτη περίπτωσης. Λόγω της φύσης της ποιοτικής έρευνας η συζήτηση προσαρμόζεται κάθε φορά στο συνεντευξιαζόμενο.

Ημερομηνία διεξαγωγής συνέντευξης...../...../.....

Στοιχεία εταιρείας:.....

Όνοματεπώνυμο συνεντευξιαζόμενου:.....

Θέση συνεντευξιαζόμενου στην εταιρεία:.....

Ηλικία:.....

## Χαρακτηριστικά επιχείρησης

Τι σημαίνει για εσάς και τι κάνει το μάρκετινγκ μέσα στην επιχείρησή σας;

.....  
.....  
.....  
Έχετε αυτόνομο τμήμα Μάρκετινγκ;

.....  
.....  
.....  
Πόσα περίπου στελέχη ασχολούνται συνολικά με το τμήμα Μάρκετινγκ;

.....  
.....  
.....  
Τι είδους προϊόντα ή υπηρεσίες παρέχει η επιχείρηση;

.....  
.....  
.....  
Ποιο θεωρείτε ότι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σας;

### **Τμηματοποίηση**

.....  
.....  
.....  
Η αγορά στην οποία απευθύνεστε χωρίζεται σε τμήματα;

.....  
.....  
.....  
Με ποιους τρόπους εντοπίζετε για τα βασικότερα τμήματα της αγοράς σας;  
(π.χ.: Συνεντεύξεις με καταναλωτές, Διεξαγωγή ερευνών, κ.ά.)

.....  
.....  
.....  
Διαφέρουν οι καταναλωτές σας; / Θεωρείτε δηλαδή ότι στην αγορά σας υπάρχουν ομάδες καταναλωτών με κοινά χαρακτηριστικά οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους;

.....  
.....  
.....  
Πόσο διαφέρουν οι καταναλωτές σας; (π.χ.: καθόλου, ελάχιστα, λίγο, πολύ, πάρα πολύ)

.....  
.....  
.....  
Ως προς τι διαφέρουν; (π.χ.: Ηλικία, Φύλο, Εισόδημα, Προσωπικότητα, Τρόπος ζωής, Ρυθμός χρήσης προϊόντος, κ.ά.)

.....  
.....  
.....  
Είναι χρήσιμη για εσάς αυτή η διαφορά των καταναλωτών;

.....  
.....  
.....  
Σε τι σας χρησιμεύει; (π.χ.: Ανακάλυψη ενός κενού στην αγορά με στόχο την προσέλκυσή του)

## Στόχευση

Πως θα χαρακτηρίζατε ένα τμήμα ότι είναι κατάλληλο προς στόχευση;

.....  
.....  
.....

Τι είναι για εσάς ελκυστικό; Πως θεωρείτε δηλαδή ένα τμήμα ότι είναι ελκυστικό;

.....  
.....  
.....

Όταν έχετε καταλήξει σε ποια τμήματα της αγοράς είναι ελκυστικά για εσάς πως διενεργείτε;

.....  
.....  
.....

Στοχεύετε σε όλα τα τμήματα που θεωρείτε ελκυστικά, εστιάζετε επιλεκτικά σε πιο λίγα τμήματα ή στοχεύετε μόνο σε ένα τμήμα;

.....  
.....  
.....

Από τα τμήματα που επιλέγετε, εισέρχεστε σε όλα ταυτόχρονα;

.....  
.....  
.....

Στοχεύετε πρώτα ένα τμήμα και μετά τα υπόλοιπα ξεχωριστά, το ένα μετά το άλλο ανά συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;

.....  
.....  
.....  
Πως αποφασίζετε ποιο τμήμα θα στοχεύσετε πρώτα;

.....  
.....  
.....  
Πως αποφασίζετε ποιο θα είναι το χρονικό διάστημα που περνάει για τη στόχευση των επόμενων τμημάτων;

.....  
.....  
.....  
Υπάρχει περίπτωση να δημιουργήσετε και να στοχεύσετε ένα νέο τμήμα μέσα στην αγορά ή να στοχεύσετε κάποιο υποτμήμα ενός υπάρχοντος τμήματος.

.....  
.....  
.....  
Στα τμήματα που επιλέγετε να στοχεύσετε προσφέρετε ένα μόνο προϊόν σε όλα τα τμήματα, διαφορετικά προϊόντα σε κάθε τμήμα ή πολλαπλά προϊόντα σε όλα τα τμήματα;

.....  
.....  
.....  
Με ποια στοιχεία αξιολογείτε την επιτυχία μιας στόχευσης;



Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα μέσω ενός προϊόντος της επιχείρησής σας, με κάποιο υποστηρικτικό υλικό των όσων ειπώθηκαν (π.χ.: στοιχεία έρευνας, διαφημίσεις κλπ);

.....

.....

.....

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Αβραμίδης, Η., Καλυβά, Ε. (2006), «Μέθοδοι Έρευνας στην Ειδική Αγωγή: Θεωρία και Εφαρμογές», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Ιωσιφίδης, Θ. (2003), «Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες», Εκδόσεις Κριτική.
- Κυριαζή ,Ν. (2005) «Η Κοινωνιολογική έρευνα κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών», Ελληνικά γράμματα, Αθήνα.
- Σιώμκος, Γ. (2004), « Στρατηγικό Μάρκετινγκ», 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης.

## **Αγγλική Βιβλιογραφία**

- Aaker, D.A., Shansby, J.G. (1982), "Positioning Your Product", Business Horizons". Approaches", London: Continuum.
- Avlonitis, G.J., Gounaris, S.P. (1997), "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies", Industrial Marketing Management, Vol. 26, pp. 385-402.
- Barringer, B.R. (2009), "Preparing Effective Business Plans: An Entrepreneurial Approach", Pearson Prentice Hall.
- Bell, J. (1997), «Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας», Αθήνα: Gutenberg. Ελληνική απόδοση: Ρήγα, Α. Β.
- Bonoma , T.V., Sharipo, B.P. (1984), "Segmenting the Industrial Market", Lexington Books.
- Brooksbank, R. (1994), "The Anatomy of Marketing Positioning Strategy", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 12, No.4, pp.10-14.

- Creswell, J.W. (1998), "Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions", London and Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Day, G. S. (1992), "Marketing contribution to the strategy dialogue", Journal of Academy of Marketing Science, Vol.20, pp. 323-29.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y. S. (2000), "Handbook of qualitative research", 2<sup>nd</sup> Edition, Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Dibb, S. (1995), "Developing a decision tool for identifying operational and attractive segments", Journal of Strategic Marketing, Vol. 3, pp. 189-203.
- Dibb, S. (1998), "Market segmentation: strategies for success", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 16, No.7, pp 394-406.
- Dibb, S., Lyndon, S. (1991), "Targeting, Segments and Positioning", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 19, No.3, pp. 4-10.
- Dibb, S., Lyndon, S. (2001), "Market Segmentation: Diagnosing and Treating the Barriers", Industrial Marketing Management, Vol. 30, pp. 609-625.
- Doyle, P. (1998), "Marketing Management and Strategy", 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice-Hall Europe.
- Dul, Z., Hak, T. ( 2007), "Case study methodology in business research".
- Frank, R., Massy, W., Wind, Y. (1972), "Market Segmentation", Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Gallaghan, B., Morley, C. (2002), "The Hierarchy of Target Market Selection Criteria", ANZMAC, Conference Proceedings.
- Gravens, D.W. (1988), "Gaining Strategic Marketing Advantage", Business Horizons.
- Grönroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", Management Decision, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.
- Hair J.F., Bush Jr.R.P., Ortinau, D. J. (2002), "Marketing Research Within a Changing Information Environment", McGraw – Hill Irwin, 2<sup>nd</sup> Edition.

- Haley, R.I. (1984), "Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool", *Journal of Marketing*, Vol. 32, pp. 30-35.
- Hlavacek, J.D., Reddy, Mohan. (2007), "Identifying and Qualifying Industrial Market Segments", *European Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 8-21.
- Hooley, G.J., Saunders, J.A., Piercy, N.F. (1998), "Marketing Strategy & Competitive Positioning", 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall Europe.
- Kalafatis, S.P., Tsogas, M.H., Blankson, C. (2000), "positioning strategies in business markets", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 6, pp. 416-437.
- Kotler, P. (2000), «Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», 9<sup>η</sup> Έκδοση, EMI Interbooks.
- Kotler, P.C. (1997), "Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control, 9<sup>th</sup> Edition, Hemel Hempstead: Prentice Hall International.
- Kvale, S. (1996), "Interviews, an introduction to qualitative research interviewing", Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Levin, J.R., O'Donnell, A.M. (1999), "What to do about educational research's  
Morgan, R. E., Strong, C. A. (1998), "Marketing orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11, pp. 1051-73.
- Luck L., Jackson D., Usher K. (2006), "Case study: a bridge across the Paradigms, *Nursing Inquiry* 13" The authors. Journal compilation, Blackwell Publishing Ltd, pp. 103–109.
- Mishler, E.G. (1996), «Συνέντευξη έρευνας», *Ελληνικά Γράμματα*, Αθήνα.
- Morgan, R.E., Hunt, S.D. (2002), "Determining marketing strategy: A cybernetic systems approach to scenario planning", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 4, pp. 450-478.
- Piercy, N., Morgan, N. (1994), "The Marketing Planning Process: Behavioural problems compared to analytical techniques in explaining marketing planning credibility", *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 167-178.

- Piercy, N.F., Morgan, N.A. (1993), "Strategic and operational market segmentation: a managerial analysis", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, pp. 123-140.
- Porter, M.E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press. Quantitative Strategies", Berkeley – Los Angeles – London: University of California Press.
- Ragin, C.C. (1987), "The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and
- Robson, C. (2007), «Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές», Gutenberg, Αθήνα.
- Sarabia, F.J. (1996), "Model of Market segment evaluation and selection", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, pp. 58-74.
- Schnaars, S.P. (1998), "Marketing Strategy", 2<sup>nd</sup> Edition, The Free Press.
- Shapiro, B.P, Bonoma, T.V. (1984), "How to segment industrial markets", *Harvard Business Review*, Vol. 62, pp. 104-110.
- Shwu-Ing Wu. (2001),"Benefit segmentation: an empirical study for on-line marketing", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 13, No. 4, pp. 3-18.
- Silverman, D. (2000), "Doing qualitative research, a practical handbook", London: SAGE publications.
- Smith, J.K. (1990), "The nature of social and educational inquiry: empiricism versus interpretation", Norwood, NJ: Ablex.
- Sorrell, J. (1989), "Power Tools", *Marketing*, Vol. 45.
- Tevfik, D., Leeuw, M. (1994), "Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 4, pp. 39-55.
- Walker, O.C.Jr., Boyd, H.W.Jr., Larreche, J.C. (1996), "Marketing Strategy", 2<sup>nd</sup> Edition, IRWIN.

Webster, F.E. (1997), "The Future role of Marketing in the organization", in D.R. Lehman and K.E. Jocz (eds.), Reflections on the Futures of Marketing, Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.

Wellington, J. (2000), "Educational Research: Contemporary Issues and Practical

Wind, Y. (1978), "Issues and advances in segmentation research", Journal of Marketing, Vol. 15, No. 3, pp. 317-337.

Yudelson, J. (1999), "Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century", Journal of Marketing Education, Vol. 21, No. 1, pp. 60-67.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ