

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ"

MANAGEMENT ΜΙΚΡΩΝ & ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Michael Murphy



PITMAN
PUBLISHING

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	9
Εισαγωγή	11
Ευχαριστίες	25
Δομή του βιβλίου	26
Οδηγός για τη μελέτη του βιβλίου	27
Αντιστοιχία με προγράμματα σπουδών	28
Οδηγός στις περιπτώσιολογικές μελέτες και τα εξεταζόμενα θέματα	29
Πίνακας των θεμάτων που εξετάζει κάθε κεφάλαιο	30

ΜΕΡΟΣ 1: ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1 Η φύση του μανάτζμεντ μικρών επιχειρήσεων 33

Εισαγωγή · Οι μικρές επιχειρήσεις στην οικονομία του Ηνωμένου Βασιλείου · Σε τι χρειάζονται οι μικρές επιχειρήσεις; · Σημεία αναφοράς στο μανάτζμεντ μικρών επιχειρήσεων · Εκκίνηση επιχειρήσεων · Ποσοστά θνησιμότητας · Απασχόληση · Εξαγωγές · Παράγοντες επιτυχίας · Τεχνολογία · Διευθυντικές δεξιότητες · Η ισορροπία μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων · Κρατική στήριξη · Ιδιοκτησία · Στάδια ανάπτυξης · Η αποτυχία των μικρών επιχειρήσεων · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

2 Η εκκίνηση μικρών επιχειρήσεων 65

Εισαγωγή · Τα έξι στάδια της εκκίνησης · Περιπτώσιολογικές μελέτες στην εκκίνηση επιχειρήσεων · Η συνταγή της επιτυχίας · Η μάχη με τους μεγάλους · Κρυστάλλινες φιλοδοξίες · Η αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας · Μετρώντας τα νερά · Μια μικρή εφεύρεση με μεγάλο μέλλον · Συμπέρασμα: επιχειρηματικό πνεύμα και δόμηση επιχειρήσεων · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

ΜΕΡΟΣ 2: Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3 Οι μικρές επιχειρήσεις και οι τράπεζες 93

Εισαγωγή · Από την πλευρά των τραπεζών · Επιχειρηματικά σχέδια · Η κατάσταση των τραπεζών σχετικά με τις μικρές επιχειρήσεις · Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου · Ζητήματα που πρέπει να προσε-

χτούν · Η αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου · CAMPARI και PARSR · Η άποψη της τράπεζας απέναντι στο αίτημα αύξησης ενός δανείου · Σημάδια κινδύνου · Η άποψη των τραπεζών για την αποτυχία των επιχειρήσεων · Παρακολούθηση της πορείας των μικρών επιχειρήσεων · Η μικρή επιχείρηση πρέπει να μάθει τον κανόνα "MONE" · MONE: Τα 21 ερωτήματα · Η αξιολόγηση των επιχειρηματικών σχεδίων από την οπτική γωνία της τράπεζας · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

4 Το επιχειρηματικό σχέδιο του Ντέιβιντ Πέρρυμαν 121

Εισαγωγή · Περιπτώσιολογική μελέτη · Επιχειρηματικό σχέδιο · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

5 Ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου του Ντέιβιντ Πέρρυμαν 131

Εισαγωγή · Γενική επισκόπηση · Εφαρμογή του CAMPARI · Συμπέρασμα · Θα δάνειζε μια τράπεζα στον Ντέιβιντ Πέρρυμαν; · Άσκηση επιχειρηματικού σχεδίου · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

6 J & D (Newcastle): Επιχειρηματικό σχέδιο 143

Εισαγωγή · Εισαγωγική περίληψη · Στόχοι της επιχείρησης · Στοιχεία για την επιχείρηση · Προϊόντα · Αγορά και ανταγωνισμός · Μάρκετινγκ · Χρηματοοικονομικές πληροφορίες · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

7 J & D (Newcastle): Ανάλυση επιχειρηματικού σχεδίου 163

Γενική επισκόπηση · Ζητήματα ερμηνείας: το πρόβλημα της διμερούς θεώρησης · Εφαρμογή του CAMPARI · Συμπέρασμα · Θα δάνειζε μια τράπεζα στην J & D (Newcastle); · Άσκηση επιχειρηματικού σχεδίου · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

ΜΕΡΟΣ 3: ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

8 Το μάρκετινγκ και η μικρή επιχείρηση 177

Εισαγωγή · Πωλήσεις και μάρκετινγκ · Μικρές επιχειρήσεις προσανατολισμένες στο μάρκετινγκ · Συμβουλές μάρκετινγκ για τις μικρές επιχειρήσεις · Τιμή και μίγμα μάρκετινγκ · Κύκλος ζωής του προϊόντος · Έρευνα αγοράς · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας · Ερευνητική άσκηση

**9 Διερεύνηση της επιβίωσης μιας μικρής επιχείρησης
(Jenny Gee News): Η προσέγγιση του σπουδαστή
στην περιπτωσιολογική μελέτη 205**

Εισαγωγή · Εργασία για τους σπουδαστές · Απάντηση ενός σπουδαστή · Μεθο-
δολογία · Ερωτηματολόγιο πρωτογενούς έρευνας · Δευτερογενής έρευνα · Θε-
ωρία του μάρκετινγκ · Έρευνα μάρκετινγκ · Επιχειρηματικές στρατηγικές · Δι-
δάγματα από τα μεγάλα καταστήματα · Ερευνητικά θέματα και ανάλυση · Συ-
μπέρασμα · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

ΜΕΡΟΣ 4: ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10 Οι μικρές επιχειρήσεις και η έννοια του εστιασμένου εργοστασίου 239

Εισαγωγή · Η σημασία της συνεργίας · Η έννοια του εστιασμένου εργοστασίου
· Ζητήματα στρατηγικής · Οφέλη από την έννοια της εστίασης · Κεντρικά ζητή-
ματα · Οι τέσσερις διαστάσεις της ανάπτυξης μιας επιχείρησης · Η ανάπτυξη ως
εχθρός της εστίασης · Συγκρούσεις μέσα στα παραγωγικά συστήματα · Σημεία
προς συζήτηση · Κατάστρωση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής: ορισμένες
σκέψεις · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

**11 Η έννοια του εστιασμένου εργοστασίου:
περιπτωσιολογική μελέτη 255**

Εισαγωγή · Carpentry and Joinery (Nottingham) Ltd · Ερωτήσεις για την αυτο-
αξιολόγησή σας

12 Χρήση της έννοιας του εστιασμένου εργοστασίου 271

Εισαγωγή · Ζητήματα ερμηνείας και δημόσιος τομέας · Προβλήματα ανάλυσης
· Επιλογή των κεντρικών ζητημάτων · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

13 Η έρευνα και η έννοια του εστιασμένου εργοστασίου 289

Ορισμένες παρατηρήσεις · Σκέψεις για το σχεδιασμό ενός ερευνητικού πλαισί-
ου · Άσκηση: Αξιολόγηση μιας μικρής επιχείρησης · Ορισμένες γενικές παρα-
τηρήσεις για τη μεθοδολογία · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

**14 Μελέτη του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης:
η Jackson & Kinross Ltd. 301**

Εισαγωγή · Εκκίνηση · Ανάπτυξη · Εξαγορά και εκκαθάριση · Αναγέννηση · Το
εστιασμένο εργοστάσιο · Εδραίωση της εστίασης · Μελλοντική στρατηγική ·
Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας

15 Μια περίπτωση για συμβούλους επιχειρήσεων: School Clothing Supplies (SCS)	339
Εισαγωγή · Η έννοια της εστίασης ως εκπαιδευτικό υπόδειγμα · Ανταγωνιστικότητα και η έννοια της εστίασης · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας	
16 Οι μικροί οργανισμοί του δημόσιου τομέα και η έννοια της εστίασης	349
Εισαγωγή · Περιβάλλον και εστίαση · Αποστολή και εστίαση · Ενδιαφερόμενα μέρη και εστίαση · Ο δημόσιος τομέας ως αναδυόμενη επιχείρηση · Εξέταση των οργανωτικών διεργασιών · Επιδράσεις του περιβάλλοντος στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα · Ο οργανισμός ως πελάτης · Πόροι και εστίαση · Ζητήματα χρηματοδότησης · Η εστίαση ως μεταφερτή έννοια · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας	
17 Το σχολείο ως μικρή επιχείρηση: μια περιπτωσιολογική μελέτη	363
Εισαγωγή · Το Δημοτικό Σχολείο Ράιντινγκς · Διεργασίες μάνατζμεντ · Οι επιπτώσεις των υποχρεωτικών μειοδοτικών διαγωνισμών · Το σχολείο ως επιχειρηματικός οργανισμός · Ζητήματα της μελέτης · Ερωτήσεις για την αυτο-αξιολόγησή σας · Άσκηση	
Προτεινόμενη βιβλιογραφία	387
Ευρετήριο	388

Το μάρκετινγκ και η μικρή επιχείρηση

ΣΤΟΧΟΙ

Το ζητούμενο είναι, αφού διαβάσετε το κεφάλαιο αυτό:

- 1 να μπορείτε να διακρίνετε τη σχέση μεταξύ του μάρκετινγκ και της επιτυχίας των μικρών επιχειρήσεων·
- 2 να θεωρείτε το μάρκετινγκ ως θεμελιώδες για όλες τις δραστηριότητες των μικρών επιχειρήσεων·
- 3 να μπορείτε να διακρίνετε τη σχέση μεταξύ του μάρκετινγκ και των κριτηρίων προσέλκυσης πελατών·
- 4 να μπορείτε να εκτιμήσετε τη σημασία του μίγματος μάρκετινγκ και άλλων σχετικών εννοιών.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με ένα διαδεδομένο ορισμό, το μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών με επικερδή τρόπο. Ο ορισμός αυτός με τον καιρό έχει γίνει αντικείμενο εκτεταμένης προβληματικής σχετικά με το πώς ακριβώς να προσδιοριστούν αυτές οι ανάγκες και επιθυμίες και, στη συνέχεια, πώς να ικανοποιηθούν από τη στιγμή που έχουν προσδιοριστεί. Ως αποτέλεσμα έχει συσσωρευτεί τεράστιος όγκος βιβλιογραφίας και όχι μικρός αριθμός επαϊόντων που προσφέρουν συμβουλές. Το μάρκετινγκ έχει αντιμετωπιστεί, κατά περίπτωση, ως διάφορα πράγματα ταυτόχρονα: επιχειρηματική λειτουργία, διαδικασία που τροφοδοτεί όλες τις άλλες λειτουργίες, υποσύνολο των πωλήσεων, συνώνυμο της διαφήμισης, δραστηριότητα προώθησης των πωλήσεων, κλπ. Παραδοσιακά, οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων παραμένουν μακριά από τα οφέλη του και του δίνουν μικρότερη σημασία από πολλές άλλες λειτουργίες όπως η λογιστική, η παραγωγή, ακόμη και οι πωλήσεις. Ωστόσο, η ταπεινή θέση που δίνεται στο μάρκετινγκ έχει αρχίσει να αλλάζει. Τα προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης επιχειρηματικού πνεύματος, καθώς και η τρέχουσα ροπή προς την ανταγωνιστικότητα, έχουν δώσει υψηλή προτεραιότητα στην αναβάθμιση της σημασίας που δίνουν στο μάρκετινγκ οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων και, αυτή τη στιγμή, το μάρκετινγκ αρχίζει να

παίρνει τη θέση που του αξίζει δίπλα στις άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες, ως καθοριστική συνιστώσα της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας. Η απροθυμία των ιδιοκτητών μικρών επιχειρήσεων να προσεγγίσουν το μάρκετινγκ με το δέοντα σεβασμό οφείλεται συνήθως σε λόγους όπως οι εξής:

- Το μάρκετινγκ έχει μακροπρόθεσμη συμβολή στην επιχείρηση ενώ οι ιδιοκτήτες συνήθως έχουν βραχυπρόθεσμη οπτική.
- Το μάρκετινγκ φαινομενικά δεν έχει άμεση, ποσοτικοποιήσιμη επίδραση στην επιχείρηση, ενώ οι ιδιοκτήτες θεωρούνται πραγματιστές, προσανατολισμένοι στις πωλήσεις και στο χειροπιαστό εισόδημα.
- Το μάρκετινγκ πρέπει να υπερνικήσει μια παράδοση (ριζωμένη σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις) προσανατολισμού στα προϊόντα και τις πωλήσεις.
- Το μάρκετινγκ συγκρούεται με τη συντηρητική επιχειρηματική κουλτούρα των μικρών επιχειρήσεων η οποία ορισμένες φορές οδηγεί σε υποτυπώδη οργανωτική διάρθρωση ή λειτουργική διαφοροποίηση, επειδή ο ιδιοκτήτης δε θέλει να εκχωρήσει αρμοδιότητες ή δεν εμπιστεύεται τους άλλους.
- Το μάρκετινγκ έχει αντίπαλο την έλλειψη επίγνωσης και θεωρητικής συγκρότησης των ιδιοκτητών-διευθυντών, και ιδίως εκείνων που επιμένουν ότι στην ουσία το μάρκετινγκ αναφέρεται αποκλειστικά σε προσωπικά δίκτυα και σχέσεις και επιδέχεται μόνο διαισθητική διαχείριση (αν και, αναμφίβολα, οι άνθρωποι αυτοί δε θα επέλεγαν να εκφραστούν ακριβώς με αυτά τα λόγια).
- Το μάρκετινγκ είναι δαπανηρή λειτουργία και οι καλοί υπάλληλοι μάρκετινγκ είναι δυσεύρετοι και ζητούν υψηλότερες αποδοχές από όσο αξίζουν.
- Η διαφήμιση και οι πωλήσεις αποφέρουν μεγαλύτερο ρυθμό επιστροφής επενδύσεων απ' ό,τι η σφαιρικότερη δραστηριότητα που είναι γνωστή ως μάρκετινγκ.

Πρόκειται για λίγους μόνον από τους πολλούς λόγους για τους οποίους οι ιδιοκτήτες μένουν απαθείς στα θέληγτρα του μάρκετινγκ.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η πραγματοποίηση της αλλαγής προσανατολισμού, από τις πωλήσεις στο μάρκετινγκ, δεν είναι μικρό εγχείρημα. Για να επιτευχθεί η μετάβαση, το μάρκετινγκ πρέπει να θεωρηθεί ως εφαρμόσιμος, οδηγούμενος από τα αποτελέσματα προσανατολισμός. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή τμημάτων της αγοράς, με κριτήριο τη δυνατότητα κερδοφορίας, τα οποία είναι

συμβατά με τις υπάρχουσες δυνατότητες της επιχείρησης και, με τον τρόπο αυτόν, να επιδειχθούν οι επιπτώσεις του ως προς το πραγματικό κέρδος. Ο πίνακας που ακολουθεί συνοψίζει τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ και του προσανατολισμού στις πωλήσεις.

Πίνακας 8.1 Προσανατολισμός στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις

<i>Προσανατολισμός στις πωλήσεις</i>	<i>Προσανατολισμός στο μάρκετινγκ</i>
Βραχυπρόθεσμες πωλήσεις και κέρδος	Σημαντική η ικανοποίηση του πελάτη
Σημαντικότερες οι πωλήσεις	Ευέλικτοι προϋπολογισμοί
Τιμολόγηση με βάση το κόστος	Τιμολόγηση με βάση την αγορά
Τυποποιημένες συναλλαγές	Ειδικοί όροι και εκπτώσεις
Μακροί χρόνοι προπαρασκευής	Εξατομικευμένες παραγγελίες
Τυποποιημένες παραγγελίες	

Το μάρκετινγκ καθοδηγείται από τις πληροφορίες και βασίζεται στην εμπειριστατωμένη έρευνα αγοράς. Η συγκέντρωση αξιόπιστων και έγκυρων δεδομένων δεν είναι εύκολη και ενδέχεται να αποδειχθεί δαπανηρή βραχυπρόθεσμα, αλλά τα δεδομένα αυτά είναι αναγκαία αν μια επιχείρηση θέλει να είναι βέβαιη ότι κατευθύνει τις προσπάθειές της στους πελάτες της. Επομένως, κατά τη μετάβαση από τον προσανατολισμό στις πωλήσεις πρέπει να ληφθεί υπόψη η ανάγκη συνεχούς έρευνας αγοράς και καλύτερης ροής πληροφοριών. Για την επιτυχή ενσωμάτωση αυτών των δραστηριοτήτων, θα απαιτηθούν νέες θέσεις ή, στην περίπτωση των σκληρά δοκιμαζόμενων μικρών επιχειρήσεων, υπάρχουν προσωπικό θα πρέπει να αναλάβει νέους ρόλους. Για παράδειγμα, το προσωπικό των πωλήσεων μπορεί να είναι από τους πρώτους που θα αναλάβουν νέα καθήκοντα. Αν όμως δεν κατανοηθεί από όλους τους εργαζόμενους η φιλοσοφία του μάρκετινγκ, τα νέα καθήκοντα ενδέχεται να θεωρηθούν αντιπαραγωγικά και περιττά.

Για λόγους οικονομίας της ανάλυσής μας, η αλλαγή από τις πωλήσεις στο μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί ότι στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες της επιχειρηματικής σκέψης:

- μακροπρόθεσμη στρατηγική
- ολοκλήρωση όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών
- νέες επιχειρηματικές λειτουργίες

Μακροπρόθεσμη στρατηγική

Η μικρή επιχείρηση πρέπει να εκπονήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο όπου θα συμπεριλάβει σαφείς, ποσοτικοποιήσιμους στόχους — προκειμένου να σκεφθεί μακροπρόθεσμα για το μέλλον της. Οι στόχοι πρέπει να στηρίζονται στις βέλτιστες διαθέσιμες πληροφορίες της αγοράς, και η επιχείρηση πρέπει σε όλη την έκταση του σχεδιασμού να επιδειξεί σαφή κατανόηση των ικανοτήτων της και των κριτηρίων προσέλκυσης πελατών. Για να εδραιωθεί αυτός ο νέος προσανατολισμός προς τη μακροπρόθεσμη σκέψη, ο ιδιοκτήτης πρέπει να προσπαθήσει να γνωστοποιήσει τα οφέλη που απορρέουν σε όλους τους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης.

Ολοκλήρωση όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών

Η ικανοποίηση των πελατών πρέπει να γίνει κοινός στόχος όλων των τμημάτων (ή λειτουργικών μονάδων) της επιχείρησης, τα οποία πρέπει να οργανωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να απαιτεί αναθεώρηση της διάρθρωσης της επιχείρησης σε μια προσπάθεια άρσης των εμποδίων που προκύπτουν στη συνεργασία και την επικέντρωση στον πελάτη. Ίσως είναι σκόπιμο να εξεταστεί η ιδέα διευθετήσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης· έτσι θα είναι ευκολότερο να γίνει αποδεκτή η ιδέα ότι όλοι οι επιμέρους τομείς της επιχείρησης πρέπει να κρίνονται με βάση τη συνεισφορά τους στο σύνολο. Με αυτόν το χειρισμό της διάρθρωσης, θα είναι ευκολότερη η επίτευξη συμπράξεων (βλ. Κεφάλαιο 10).

Το σκεπτικό για την ολοκλήρωση των λειτουργιών είναι η επίτευξη αποτελεσματικότερης επικέντρωσης στις ανάγκες του πελάτη και η άρση των τυχόν σχετικών εμποδίων. Όταν το προσωπικό δεν περιορίζεται στην εκτέλεση ενός καθήκοντος, είναι πιθανότερο να αποκτήσει πείρα και κατανόηση ποικιλίας λειτουργικών τομέων. Το πρόβλημα είναι πώς να διαρθρωθεί η εργασία ώστε να διαφυλαχθούν οι αυθεντικές περιοχές εμπειρογνωμοσύνης. Ορισμένοι τομείς μιας επιχείρησης ενδέχεται να απαιτούν υψηλά επίπεδα ειδικών γνώσεων και ίσως χρειάζεται να "προστατευθούν" από μια υπερβολικά γενικευτική παρέμβαση· πράγματι, ένας από τους κινδύνους των λεγόμενων δομών μήτρας και της διαλειτουργικής εργασίας είναι η τάση παραγωγής στελεχών με γενικές μόνο γνώσεις, εις βάρος των ειδικών. Ωστόσο, πολλές μικρές επιχειρήσεις απορρίπτουν τις ευκαιρίες μάρκετινγκ που τους προσφέρουν οι νέες δομές όχι επειδή απορρίπτουν συνειδητά τη λογική βάση των δομών αυτών αλλά επειδή παραμένουν πεισματικά προσκολλημένες σε παραδοσιακές μορφές ελέγχου. Οι νέες δομές αμφισβητούν την παλαιά κουλτούρα, και η κουλτούρα εξουσίας και οι

επίπεδες ιεραρχίες που συναντώνται σε πολλές μικρές επιχειρήσεις συνεχίζουν να αντιστέκονται στον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ.

Νέες λειτουργίες

Το μάρκετινγκ κάνει αναγκαία την υιοθέτηση νέων μεθόδων και λειτουργιών. Η ανάγκη συνεχούς έρευνας αγοράς για την παραγωγή πληροφοριών θα απαιτήσει νέους ρόλους και εργασίες. Για να μπορούν να ληφθούν αποφάσεις με βάση έγκυρες πληροφορίες, το προσωπικό που συμμετέχει στην παροχή και την επεξεργασία των πληροφοριών αυτών πρέπει να είναι καταρτισμένο στις εργασίες αυτές. Μπορεί να απαιτηθεί επένδυση για την κατάρτιση ή για νέες θέσεις, και ο ιδιοκτήτης της μικρής επιχείρησης πρέπει να προγραμματίσει και να προβλέψει τις σχετικές δαπάνες.

Ο βαθμός δυσκολίας του εγχειρήματος αναπροσανατολισμού μιας μικρής επιχείρησης, από την παραγωγή και τις πωλήσεις προς το μάρκετινγκ, δεν είναι ευκαταφρόνητος. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα προβλήματα επιδεινώνονται λόγω θεμελιακών διαφορών στον τρόπο σκέψης μεταξύ στελεχών προσανατολισμένων στις πωλήσεις και άλλων στραμμένων στο μάρκετινγκ· αυτές συνήθως εκδηλώνονται στη στάση που ακολουθεί ο καθένας απέναντι στις νέες δομές και λειτουργίες.

ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στο σημείο αυτό, ποικίλα ερωτήματα μπορεί να έχουν δημιουργηθεί στον αναγνώστη. Για παράδειγμα, τι είναι αυτό που χαρακτηρίζει μια προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ επιχείρηση; Σε τι διακρίνεται αυτή η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της; Ο προσανατολισμός της στο μάρκετινγκ εκδηλώνεται άραγε με χειροπιαστούς τρόπους, ώστε ο παρατηρητής να μπορεί να δει ή να μετρήσει τη δέσμευσή της στο μάρκετινγκ; Τα ερωτήματα αυτά ενδιαφέρουν επίσης συμβούλους και επιμορφωτές επιχειρήσεων, οι οποίοι θα ήθελαν να είναι σε θέση να μετρήσουν τις επιπτώσεις που είχε σε μια επιχείρηση ο αναπροσανατολισμός της προς το μάρκετινγκ. Αλλά και οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί που δανειοδοτούν επιχειρήσεις ενδέχεται να αναζητούν απτές αποδείξεις της δέσμευσης μιας επιχείρησης στο μάρκετινγκ, ιδίως αν στο επιχειρηματικό σχέδιό της το θέμα του μάρκετινγκ προβάλλεται ιδιαίτερα. Άλλοι ενδέχεται απλώς να θέλουν να πληροφορηθούν την καλύτερη πρακτική ή να διδαχθούν από την πρακτική των ανταγωνιστών.

Πίνακας 8.2 Η τυπολογία μικρών επιχειρήσεων προσανατολισμένων αντίστοιχα στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις

Χαρακτηριστικό	Προσανατολισμός στην αγορά	Προσανατολισμός στις πωλήσεις
Αναγωνιστές	Μελετά τους ανταγωνιστές και παίρνει ιδέες για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών. Χρησιμοποιεί πληροφορίες για τους ανταγωνιστές για να διακρίνει ή να επιβεβαιώσει τις τάσεις της αγοράς.	Αγνοεί τις ευκαιρίες πληροφόρησης που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Υποδέχεται την αποτυχία ανταγωνιστών με θριαμβολογίες αντί να αντλεί διδάγματα.
Πελάτες	Επιζητεί απαιτητικούς και οξυδερκείς πελάτες. Χρησιμοποιεί παραγωγικά τις απόψεις τους. Τα προβλήματα με τους πελάτες αντιμετωπίζονται ως ζήτημα μεταξύ εταίρων.	Αποφεύγει τους απαιτητικούς πελάτες· τους θεωρεί ενόχληση. Επιζητεί μελίχιους και εύπιστους πελάτες. Τα προβλήματα με τους πελάτες αξιολογούνται βάσει των συμβατικών υποχρεώσεων.
Έρευνα	Διεξάγει έρευνα, επιλέγει τις βασικές πληροφορίες. Η λήψη αποφάσεων καθοδηγείται από τις πληροφορίες και εστιάζεται στον πελάτη.	Πληροφόρηση που βασίζεται στη διαφήμιση και τις προσφορές. Δίνεται μεγαλύτερη αξία στην ανάπτυξη προϊόντων και τις τεχνικές πληροφορίες παρά στις πληροφορίες για τους πελάτες.
Προμηθευτές/ Διανομείς	Δημιουργεί εταιρικές σχέσεις.	Διαχειρίζεται συμβάσεις.
Στελέχη	Προσανατολισμός στο μάρκετινγκ. Τα στελέχη ταξιδεύουν πολύ για να διατηρούν επαφές με τους πελάτες. Μένουν στη διάθεση των πελατών.	Έμφαση στις πωλήσεις και σύνδεση μεταξύ πωλήσεων και παραγωγής. Η επαφή των στελεχών με τους πελάτες διαμεσολαβείται από τις πωλήσεις.
Ποιότητα	Συστήματα ποιότητας ενσωματωμένα στη δομή και την κουλτούρα. Επιδίωξη της ανώτερης δυνατής ποιότητας.	Χαμηλό κόστος, μινιμαλιστική νοοτροπία.
Εκπαίδευση	Προθυμία επένδυσης στην ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Υψηλή δέσμευση. Παραγωγή ιδεών μέσα στην επιχείρηση.	Εκπαίδευση βασισμένη σε τεχνικές και λειτουργικές γνώσεις. Χαμηλή δέσμευση. Προσπάθεια προσέλκυσης έτοιμων στελεχών από αλλού αντί για επένδυση στην ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.
Δομή και κουλτούρα	Περισσότερη χρήση των πολυλειτουργικών δομών. Μεγαλύτερη εφαρμογή δομών μήτρας. Ισχυρή ταυτότητα της επιχείρησης.	Λειτουργικές, ιεραρχικές δομές, ισχυρές διαχωριστικές γραμμές μεταξύ λειτουργιών.

Ένας τρόπος για να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα είναι να εξεταστούν εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν φήμη προσανατολισμού στην αγορά. Ορισμένα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αυτών συνδέονται με την προθυμία τους να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα των πελατών σαν να ήταν δικά τους. Οι επιχειρήσεις αυτές επιδιώκουν ενεργητικά να αποκτούν απαιτητικούς, οξυδερκείς πελάτες και τους αντιμετωπίζουν ως κέντρισμα για περισσότερη καινοτομία, χρησιμοποιώντας τους ως μηχανισμό που τις βοηθάει να αναβαθμίσουν το προσωπικό τους. Οι απαιτητικοί πελάτες πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πηγή πολύτιμων πληροφοριών για το προϊόν ή τις υπηρεσίες. Η θετική ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών απαιτεί πρόθυμο προσωπικό με ζήλο. Η συστηματοποίηση της αντίδρασης του προσωπικού θα έχει επίπτωση στη δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης και θα εδραιώσει τη συνολική δέσμευσή της προς τους πελάτες. Οι απαιτητικοί πελάτες είναι επίσης πολύτιμοι για τη μικρή επιχείρηση, και μπορεί να έχουν εξίσου ευεργετική επίδραση στο προσωπικό και τα προϊόντα της. Ο απαιτητικός πελάτης, εξ ορισμού, θα αγοράσει μόνον εκείνα τα εμπορεύματα που κρίνει ότι είναι υψηλής ποιότητας και προσφέρονται σε συμφέρουσα τιμή. Πελάτες του είδους αυτού μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός ελέγχου των εμπορευμάτων κακής ποιότητας και των μη ικανοποιητικών υπηρεσιών. Όταν όμως μια μικρή επιχείρηση έχει την τύχη να αποκτήσει τέτοιους πελάτες, πρέπει να μάθει να ακούει τη γνώμη τους. Πρέπει να αναζητεί ενεργητικά πελάτες οι οποίοι θα απαιτούν προϊόντα που να ικανοποιούν τις υψηλότερες απαιτήσεις. Με την έννοια αυτή, η επιχείρηση χρησιμοποιεί μια πτυχή του εξωτερικού περιβάλλοντός της (τους πελάτες της) ως παράγοντα που την πιέζει προκειμένου να αναβαθμιστεί. Από την άποψη αυτή, ένα προσανατολισμένο στο μάρκετινγκ στέλεχος (ή ο ιδιοκτήτης) θα χρησιμοποιήσει το εξωτερικό περιβάλλον ως μοχλό για την αναβάθμιση του προσωπικού. Η ικανότητα ανταπόκρισης στους οξυδερκείς και απαιτητικούς πελάτες πρέπει να επισημοποιηθεί και να εκδηλώνεται στη διάρθρωση και στην κουλτούρα της επιχείρησης. Με τον καιρό, οι επιχειρήσεις που φιλοδοξούν να γίνουν "εστιασμένα εργοστάσια" (δείτε το Κεφάλαιο 10) θα φροντίσουν ώστε η ανταπόκριση προς τους πελάτες να γίνει "συνήθεια" του προσωπικού και θα εξαρτώνται λιγότερο από την τυποποίηση της διαδικασίας, όπως ταιριάζει στον χαρακτήρα και στο μέγεθός τους.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιδείξουν την προσήλωσή τους στο μάρκετινγκ συνήθως προσπαθούν να προβάλουν προς τα έξω μια ισχυρή ταυτότητα της επιχείρησης και να προωθήσουν στο εσωτερικό τους μια ισχυρή κουλτούρα της επιχείρησης που βοηθάει στο "δέσιμο" των υπαλλήλων. Στοιχεία όπως οι άγραφοι κώδικες ενδυμασίας, οι φόρμες εργασίας με τα χρώματα της επιχείρησης, τα λογότυπα, τα επιστολόχαρτα, η επίπλωση των γραφείων, χρησιμο-

ποιούνται για την προβολή της ενότητας της επιχείρησης και της εικόνας της επιτυχίας.

Προκειμένου το μάρκετινγκ να πάψει να θεωρείται μια ξεχωριστή επιχειρηματική λειτουργία ανεξάρτητη από τις άλλες, απαραίτητη είναι η θεώρηση της επιχείρησης ως ενός ολοκληρωμένου συνόλου, όπου κάθε στοιχείο βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με τα άλλα. Η αλληλεξάρτηση αυτή εκδηλώνεται στη στενή σχέση σύμπραξης με τους προμηθευτές και τους διανομείς, σχέση η οποία μπορεί να περιλαμβάνει μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, αποσπάσεις προσωπικού, επενδυτική βοήθεια, και συμβουλές. Η συνεργασία με τους διανομείς είναι ιδιαίτερα σημαντική, προκειμένου οι πελάτες να διατηρούνται ενήμεροι για τις παραδόσεις και τις ενδεχόμενες καθυστερήσεις.

Η ποιότητα και η δέσμευση των στελεχών της μικρής επιχείρησης είναι καθοριστικό συστατικό στοιχείο του επιτυχημένου μάρκετινγκ. Για να διατηρηθεί ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ, οι διευθυντές πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο επισκέψεων σε σημαντικούς πελάτες σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα συχνά ταξίδια για διατήρηση επαφών πρέπει να θεωρούνται χαρακτηριστικό του ρόλου ενός διευθυντή. Τα στελέχη αυτά, σκέπτονται πρώτα την ανάπτυξη αγορών και την ικανοποίηση της ζήτησης της αγοράς και μετά την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Πράγματι, όλα τα στελέχη, ανεξάρτητα από τη θέση τους, πρέπει να θεωρούν το μάρκετινγκ κάτι θεμελιώδες. Ύψιστη προτεραιότητα πρέπει να δοθεί στην ποιότητα, στην φροντίδα για τους πελάτες, και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Οι πληροφορίες για τους πελάτες πρέπει να συλλέγονται με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, και να χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων — δεν έχει νόημα να συγκεντρώνονται πληροφορίες αν δε χρησιμοποιούνται. Τα δεδομένα πρέπει να κατατάσσονται αξιολογικά ώστε να μπορούν να χρησιμεύσουν πραγματικά. Τέλος, πρέπει να γίνει επένδυση στην εκπαίδευση, ώστε όλα τα στελέχη της επιχείρησης να αποκτήσουν πείρα στο μάρκετινγκ.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της προσανατολισμένης στο μάρκετινγκ μικρής επιχείρησης είναι η στάση της προς τους ανταγωνιστές της. Τα στελέχη του μάρκετινγκ πρέπει να αντιμετωπίζουν τους ανταγωνιστές ως αντικείμενα μελέτης, και να διδάσκονται από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους. Ο προσανατολισμένος στο μάρκετινγκ διευθυντής θα χρησιμοποιήσει τους ανταγωνιστές ως κέντρισμα για να αναβαθμίσει την επιχείρησή του και ως μέτρο για την αξιολόγηση των θετικών και αρνητικών της. Οι τελειοποιήσεις του προϊόντος ενός ανταγωνιστή και η στρατηγική τιμών και κόστους που αυτός ακολουθεί πρέπει να θεωρούνται μαθήματα — άλλο ένα παράδειγμα αξιοποίησης του περιβάλλοντος για καινοτομία και αναβάθμιση.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο μελετητής των μικρών επιχειρήσεων είναι σημαντικό να προβληματιστεί σχετικά με την υλοποίηση των ιδεών μάρκετινγκ και για το πώς να μετατρέψει τη θεωρία σε πράξη. Φυσικά, δεν υπάρχει εύκολη λύση στο πρόβλημα της υλοποίησης. Οι σύντομες συμβουλές που ακολουθούν είναι ένα αμάλγαμα που προέρχεται από πρακτικούς οδηγούς, ορισμένοι από τους οποίους παρατίθενται στη βιβλιογραφία στο τέλος του βιβλίου. Κάθε συμβουλή πρέπει να αξιολογηθεί με βάση τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης: προϊόν, τομέας δραστηριότητας, μέγεθος της αγοράς, γεωγραφική επικράτεια πωλήσεων, ηλικία και ωριμότητα, κλπ. Γενικά, η πρώτη ομάδα συστάσεων απευθύνεται σε νέες επιχειρήσεις που μόλις ξεκινούν, ενώ οι τελευταίες συστάσεις είναι καταλληλότερες για ώριμες επιχειρήσεις.

Συστάσεις μάρκετινγκ

- Όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις πρέπει να έχουν στο κέντρο τους τον πελάτη.
- Επιτυχημένο μάρκετινγκ σημαίνει να συνδεθεί το μίγμα μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση, εξυπηρέτηση) με τον πελάτη.
- Αρχίστε τις δραστηριότητές σας κοντά στην έδρα σας, ώστε να βρίσκεστε όσο πιο κοντά γίνεται στους πελάτες.
- Να θυμάστε ότι ο πελάτης αγοράζει ένα προϊόν με κριτήριο μάλλον το όφελος και όχι τις ιδιότητες του προϊόντος. Επομένως, να τονίζετε το όφελος που θα έχει ο πελάτης, και όχι τις ιδιότητες του προϊόντος.
- Η καλύτερη πολιτική για να ξεκινήσετε είναι: απευθείας στο χρήστη.
- Τον πρώτο καιρό, φροντίστε η επιχείρηση να μη γίνει υπερβολικά επιλεκτική και να μην αποκλείει πελάτες: προχωρήστε σε εντατική και όσο το δυνατόν ευρύτερη διανομή των προϊόντων.
- Δώστε έμφαση στα Ιδιαίτερα Επιχειρήματα Πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας.
- Στην αρχή, η προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών πρέπει να επικεντρωθεί κοντά στην έδρα της επιχείρησης και να δοθεί μεγάλη προσοχή στην απόκριση των πελατών.
- Η απευθείας ταχυδρομική διαφήμιση είναι ισχυρό μέσο πρόσβασης στους πελάτες, αλλά τα αποτελέσματά της χρειάζονται προσεκτική παρακολούθηση.

- Να χρησιμοποιείτε σαφή και απλά έντυπα πωλήσεων και τιμοκαταλόγους.
- Τα προϊόντα "αναγκών" χρειάζονται διαφορετική προώθηση από τα προϊόντα "επιθυμιών". Αποφασίστε σαφώς σε ποια κατηγορία εντάσσεται το προϊόν σας.
- Τα δελτία τύπου είναι πολύτιμα εργαλεία διαφήμισης και πρέπει να εκδίδονται σε τακτική βάση. Πρέπει να περιέχουν κάθε αξιοσημείωτο στοιχείο για την επιχείρηση.
- Ο καθένας στην επιχείρηση πρέπει να συμμετέχει στο μάρκετινγκ.
- Μη διαχέετε προσπάθειες και πόρους: επικεντρώστε τις προσπάθειές σας σε αγορές-στόχους.
- Όταν κάνετε περικοπές τιμών με σκοπό την προώθηση προϊόντων, να είστε σαφείς ως προς τους στόχους. Η περικοπή της τιμής απλώς περικόπτει το κέρδος.
- Να θυμάστε ότι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζετε τα παράπονα των πελατών μπορεί να μετατρέψει σε πιστό πελάτη ένα δυσαρεστημένο. Να μεταχειρίζεστε τα παράπονα ως πολύτιμες πηγές πληροφοριών.

Πρόκειται για λίγες μόνον από τις πολλές συμβουλές σε σχέση με το μάρκετινγκ. Ας στραφούμε τώρα σε συστάσεις σχετικά με τις πωλήσεις, που μπορεί να φανούν χρήσιμες σε ιδιοκτήτες ή μελετητές των μικρών επιχειρήσεων.

Συστάσεις για τις πωλήσεις

- Επεξεργαστείτε μια διαρθρωμένη παρουσίαση των προϊόντων που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε κάνει πωλήσεις για λογαριασμό της επιχείρησης.
- Χρειάζεται στενή παρακολούθηση των πωλητών.
- Είναι θετικό να παρέχετε θαυμάσια εξυπηρέτηση στους πελάτες, αλλά μην αφήσετε την απλήρωτη εξυπηρέτηση πριν από την πώληση να γίνει δυσβάστακτο βάρος.
- Όταν κάνετε επιχειρηματικές προσφορές, προσπαθήστε να τις διατυπώνετε, όσο γίνεται, με τη μορφή εντύπου πώλησης. Να τις συνοδεύετε με ιδέες και προτάσεις.
- Πριν παρουσιάσετε ένα προϊόν στον πελάτη, εξασκηθείτε στη χρήση του και το χειρισμό του.

- Κάθε πτυχή του προγράμματος πωλήσεων και μάρκετινγκ πρέπει να εστιάζεται στο στόχο της προσέλευσης παραγγελιών.
- Εστιάζετε τη διαφήμιση στις περιοχές που μπορεί να εξυπηρετηθούν επαρκώς από την ομάδα των πωλητών σας. Να είστε ρεαλιστές.
- Καταρτίζετε προβλέψεις πωλήσεων και καθορίζετε ένα επίπεδο μη εκπλήρωσης κάτω από το οποίο απαιτείται διορθωτική δράση.

Οι συστάσεις αυτές, όπως και οι σχετικές με το μάρκετινγκ, αποτελούν μέρος μόνον ενός ευρύτατου αντικειμένου· πρόκειται για πρακτικές συμβουλές για τις μικρές επιχειρήσεις που αποτελούν απόσταγμα των αρχών του μάρκετινγκ. Υπάρχουν πολλές παρόμοιες αρχές που πρέπει να ακολουθούν οι ιδιοκτήτες, έχοντας κατά νου ότι η στέρεα γνώση των βασικών εννοιών βοηθάει την εφαρμογή τους στην πράξη. Δυστυχώς, η εκτενής ανάλυση όλων των βασικών αρχών του μάρκετινγκ ξεφεύγει από τα όρια αυτού του κεφαλαίου. Ωστόσο, σκόπιμο είναι να αναλυθούν οι αρχές εκείνες που ενδιαφέρουν περισσότερο τις μικρές επιχειρήσεις. Επομένως, πριν προσεγγίσουμε το ερώτημα του πώς οι μικρές επιχειρήσεις αντεπεξέρχονται στις ανάγκες μάρκετινγκ, σκόπιμο είναι να αποκτήσουμε ικανές γνώσεις τουλάχιστον για τις εξής τρεις αρχές:

- Μίγμα μάρκετινγκ
- Κύκλος ζωής προϊόντος
- Έρευνα αγοράς

Μίγμα μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ απαρτίζεται από τέσσερις μεταβλητές:

- Προϊόν
- Τόπος
- Προώθηση
- Τιμή

Επειδή και οι τέσσερις λέξεις αρχίζουν στα αγγλικά από P (Product, Place, Promotion, Price), είναι επίσης γνωστό ως "τα τέσσερα P" (the 4 Ps).

Ο κατάλληλος συνδυασμός αυτών των τεσσάρων μεταβλητών βοηθάει στον επηρεασμό της ζήτησης. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις είναι ότι, ορισμένες φορές, δεν αισθάνονται ικανές να ελέγξουν επαρκώς την κάθε μία από τις τέσσερις μεταβλητές ώστε να επηρεάσουν τη ζήτηση όσο

θα ήθελαν. Πριν όμως αναφερθούμε στο ζήτημα αυτό, χρήσιμο είναι να εξετάσουμε το κάθε στοιχείο του μίγματος.

Προϊόν

Στο θεμελιώδες έργο του *Αρχές του μάρκετινγκ*, ο Φίλιπ Κότλερ ορίζει ως προϊόν:

κάθε τι που μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για προσοχή, απόκτηση, χρήση, ή κατανάλωση και που μπορεί να ικανοποιεί μια ανάγκη ή μια επιθυμία. Περιλαμβάνει υλικά αντικείμενα, υπηρεσίες, πρόσωπα, τόπους, οργανισμούς, και ιδέες.

Σημαντική πτυχή του ορισμού αυτού είναι η *ευρύτητά* του: περιλαμβάνει υπηρεσίες, ιδέες, τουριστικά ταξίδια, και χειροπιαστά αντικείμενα. Σύμφωνα με μια εναλλακτική προσέγγιση, στην ουσία όλα τα προϊόντα ανάγονται, σε τελική ανάλυση, σε υπηρεσίες, και ακόμη και τα υλικά αντικείμενα δεν αγοράζονται παρά για τη χρήση τους ή τις επιπτώσεις τους. Προσεγγίζοντας πραγματιστικά το θέμα, η μικρή επιχείρηση λίγο έχει να ωφεληθεί αν εμπλακεί σε θεωρητικές συζητήσεις για τις διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών. Το σημαντικό για τους ιδιοκτήτες είναι να μην έχουν πάντοτε κατά νου τον *ευρύ* χαρακτήρα του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) που προσφέρεται προς πώληση. Ο αντίκτυπος που έχει κάθε προϊόν πάνω στον αγοραστή του ξεπερνάει κατά πολύ τα προφανή χαρακτηριστικά του. Σε όλες τις αγορές των πελατών υπάρχει μια ψυχολογική διάσταση: το τι πιστεύει ο πελάτης για ένα προϊόν (ή μια υπηρεσία) επηρεάζεται από πολύ περισσότερα από το ίδιο το προϊόν. Αυτοί οι παράγοντες επιρροής πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη μικρή επιχείρηση και, στο μέτρο του δυνατού, να ελεγχθούν. Φυσικά, το ίδιο το προϊόν είναι σχεδιασμένο ώστε να επηρεάσει τον αγοραστή, αλλά τα πλαίσια μέσα στα οποία παρουσιάζεται μπορεί επίσης να αποδειχθεί ίσης σημασίας. Επομένως, το προϊόν στο μίγμα μάρκετινγκ πρέπει να θεωρείται έννοια πολύπλευρη. Ένας τρόπος για να εκφραστεί αυτή η θεώρηση του προϊόντος είναι να νοηθεί το προϊόν ως *απαρτιζόμενο από χαρακτηριστικά και οφέλη*, το καθένα από τα οποία πρέπει να τονιστεί στη διαδικασία επιδίωξης μιας πώλησης. Ο ιδιοκτήτης-διευθυντής πρέπει να προσπαθήσει να έλθει στη θέση του αγοραστή και να κάνει στον εαυτό του δύο κατηγορίες ερωτήσεων σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη:

Χαρακτηριστικά

- Ποια χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι ιδιαίτερα;
- Τι κάνει ελκυστικά αυτά τα χαρακτηριστικά;

- Γιατί τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ανώτερα από εκείνα των προϊόντων τού ανταγωνισμού;
- Τα χαρακτηριστικά αυτά αξίζουν πράγματι την τιμή τους;

Οφέλη

- Ποια οφέλη αποκομίζει ο αγοραστής του προϊόντος;
- Πώς μπορούν να παρουσιαστούν τα οφέλη έτσι ώστε να αντισταθμίζουν τις τυχόν αδυναμίες των χαρακτηριστικών του προϊόντος;
- Ποιο είναι το ισχυρότερο: χαρακτηριστικά ή οφέλη; Ποιο από τα δύο πρέπει να τονιστεί στην προσπάθεια επίτευξης πωλήσεων;
- Τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη είναι συμπληρωματικά ή μήπως τα οφέλη συγκαλύπτονται (ή επισκιάζονται) από τα χαρακτηριστικά;
- Τα οφέλη από το προϊόν ικανοποιούν ανάγκες ή επιθυμίες;
- Τα οφέλη είναι τόσο ελκυστικά ώστε να δικαιολογούν το τυχόν σχετικό κόστος;

Ο κατάλληλος συνδυασμός των χαρακτηριστικών και των οφελών δίνει στο προϊόν το λεγόμενο ιδιαίτερο επιχειρήμα πώλησής του — ΙΕΠ (unique selling proposition — USP). Οι διευθυντές μικρών επιχειρήσεων πρέπει να μελετήσουν προσεκτικά πώς να δημιουργήσουν και πώς να εμφανίσουν το ιδιαίτερο επιχειρήμα πώλησης του προϊόντος τους. Αν το προϊόν τους θεωρηθεί μοναδικό από κάποια άποψη, αυτό θα ενισχύσει την αφοσίωση των πελατών. Για τη μικρή επιχείρηση, η αφοσίωση των πελατών δεν πρέπει να θεωρείται απλώς "φήμη και υπόληψη" (με τη λογιστική έννοια) αλλά και διασφάλιση, δεδομένου ότι το κόστος της αντικατάστασης και εύρεσης νέων πελατών μπορεί να αποδειχθεί απαγορευτικό.

Τόπος

Η μεταβλητή "τόπος" στο μίγμα μάρκετινγκ αναφέρεται στους τόπους εκείνους μέσω των οποίων διατίθεται το προϊόν στους καταναλωτές. Γενικά, "τόπος" θεωρείται εκεί όπου λαμβάνει χώρα η τελική ανταλλαγή μεταξύ πωλητή και πελάτη. Το ποιός είναι ο καλύτερος τόπος ποικίλλει ανάλογα με το προϊόν. Πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για τους διαύλους διανομής και για το κατά πόσον αυτοί ενισχύουν ή όχι την εικόνα του προϊόντος: αν επιλεγεί λανθασμένος δίαυλος διανομής, ενδέχεται να πληγεί, για παράδειγμα, η αντίληψη για την ποιότητα του προϊόντος. Από την άποψη του πελάτη, τα προϊόντα πρέπει να

βρίσκονται την κατάλληλη στιγμή στον κατάλληλο τόπο. Αν επιλέξει λάθος κανάλια διανομής ή αν επιμείνει μόνο σε εκείνα που χρησιμοποιεί παραδοσιακά, η μικρή επιχείρηση μπορεί να στερηθεί νέες ευκαιρίες αγορών.

Προώθηση

Η προώθηση ασχολείται με τη μετάδοση μηνυμάτων πωλήσεων σε υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες. Βοηθάει στη διαφοροποίηση ενός προϊόντος από τα άλλα, ενημερώνοντας τους πελάτες για τις διαφορές στα χαρακτηριστικά και τα οφέλη του. Η προώθηση επιχειρεί να ενισχύσει την εικόνα του προϊόντος και της επιχείρησης και να βοηθήσει τους πελάτες να κάνουν επιλογές ενημερωμένοι, προσφέροντας (ευνοϊκές) πληροφορίες για το προϊόν. Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων γίνεται η προώθηση περιλαμβάνουν τους εξής:

- Απευθείας πωλήσεις πρόσωπο με πρόσωπο
- Τηλεφωνικές πωλήσεις
- Ταχυδρομικές πωλήσεις
- Εκθέσεις
- Επιδείξεις

Η μικρή επιχείρηση πρέπει να μελετήσει προσεκτικά τις διαφημιστικές δαπάνες της αν θέλει να προχωρήσει από την άμεση προώθηση στην έμμεση παρουσίαση. Οι επιλογές που έχει στη διάθεσή της περιλαμβάνουν:

- Τηλεόραση
- Κινηματογράφο
- Ραδιόφωνο
- Εφημερίδες
- Περιοδικά
- Ειδικά έντυπα
- Αφίσες
- Φυλλάδια
- Αγγελίες
- Δώρα
- Χορηγίες

Τα μέσα ενημέρωσης της πρώτης στήλης παρουσιάζονται σε φθίνουσα σειρά κόστους· επομένως, μια μικρή επιχείρηση είναι πιθανό να αναγκαστεί να περιοριστεί στα χαμηλότερα τμήματα του καταλόγου, αν και όχι αποκλειστικά. Μια φθηνή μέθοδος για τους μανάτζερ είναι να χρησιμοποιούν τα δελτία τύπου για να αυξήσουν την προβολή της επιχείρησής τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν να διανείμουν αξιοσημείωτες πληροφορίες: νέα συμβόλαια, ενδιαφέρουσες επενδύσεις σε παραγωγικές μονάδες ή εξοπλισμό, προγράμματα επέκτασης,

βραβεία στο προσωπικό, κλπ. Ο τοπικός και ο ειδικός επαγγελματικός τύπος ενδέχεται να δημοσιεύσουν τις ειδήσεις αυτές χωρίς αμοιβή, και έτσι να "επικυρώσουν", θα λέγαμε, το μήνυμα της επιχείρησης δίνοντάς του "εκδοτική συναίνεση". Μια εναλλακτική φθηνή μέθοδος προώθησης είναι η γραφή άρθρων για περιοδικά, οι δημόσιες ομιλίες, η συμμετοχή σε συνέδρια, και η οργάνωση σεμιναρίων, μέθοδοι οι οποίες βοηθούν τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν αξιοπιστία και υπόληψη.

Τιμή

Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να εννοούν την τιμολόγηση ως μέθοδο με την οποία καθορίζονται οι τιμές συναρτήσει του κόστους, των στόχων κερδοφορίας, του ανταγωνισμού και της φαινόμενης αξίας του προϊόντος. Οι τρεις μέθοδοι τιμολόγησης που αφορούν περισσότερο τις μικρές επιχειρήσεις είναι:

- Βάσει του κόστους
- Βάσει της αγοράς
- Βάσει του ανταγωνισμού

Η συνήθης παραδοχή, ότι η τιμή είναι απλώς αυτό που η αγορά θα δεχθεί, αφήνει αναπάντητα τόσα ερωτήματα που δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αποκλειστικό μέτρο για τον καθορισμό του επιπέδου τιμών. Επιπλέον, δε φαίνεται να λαμβάνει υπόψη της το ρόλο της τιμής ως στοιχείου του μίγματος του μάρκετινγκ, στο οποίο κάθε στοιχείο επηρεάζει σημαντικά τα άλλα τρία. Και, έτσι ή αλλιώς, η αγορά δεν είναι μια πάγια οντότητα — επηρεάζεται διαρκώς από την προώθηση, τα κανάλια διανομής, και τη φαινόμενη αξία του προϊόντος. Με τις συνθήκες αυτές, είναι αναγκαίο να καθοριστούν στρατηγικές τιμολόγησης που να συνεισφέρουν στο μίγμα μάρκετινγκ και να αυξάνουν τη ζήτηση του προϊόντος. Πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό ότι οι αντιλήψεις περί αξίας δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από το μίγμα μάρκετινγκ αλλά και από δυνάμεις του περιβάλλοντος, πολλές από τις οποίες ξεφεύγουν από τον έλεγχο των επιμέρους παραγωγών.

Τιμολόγηση βάσει φαινόμενης αξίας

Η έρευνα αγοράς πρέπει να επιστρατευθεί και να καθορίσει την αξία που δίνουν οι πελάτες στο προϊόν, προκειμένου να υποστηριχθεί η τιμολόγηση βάσει της φαινόμενης αξίας. Πρέπει να βρεθεί το λεπτό σημείο ισορροπίας μεταξύ δύο

Το *Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων* και η μελέτη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αποτελούν σημαντικό τμήμα της ύλης των περιοσόδτερων πανεπιστημιακών κύκλων στις σπουδές επιχειρήσεων. Αποτελούν επίσης θέμα αυξανόμενης σημασίας για τους παράγοντες χάραξης της κυβερνητικής πολιτικής, τους επιμορφωτές και συμβούλους επιχειρήσεων, και για όλους όσους ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση στο μάνατζμεντ.

Το *Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων* ακολουθεί μια ανστηρή επιστημονική προσέγγιση, εξηγώντας σαφώς τις πλέον πρόσφατες θεωρητικές απόψεις για το θέμα. Τα χαρακτηριστικά που θα κάνουν το βιβλίο ιδιαίτερα χρήσιμο για φοιτητές αλλά και ιδιοκτήτες-διευθυντές μικρών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν:

- ◆ Πρόσφατες περιπτωσιολογικές μελέτες που προσφέρουν παραδείγματα εφαρμογής της θεωρίας
- ◆ Οδηγός για τη μελέτη του βιβλίου, με μνεία των καταλληλότερων τμημάτων για διάφορα προγράμματα σπουδών ή εφαρμογές
- ◆ Συνεχής αυτο-αξιολόγηση του αναγνώστη για την εμπεδωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων
- ◆ Προσέγγιση στηριγμένη στις περιπτωσιολογικές μελέτες και τη στρατηγική, με εστίαση στις πληροφορίες και τις γνώσεις
- ◆ Αναγνώριση των ομοιοτήτων μεταξύ του ιδιωτικού τομέα και των μικρών "επιχειρήσεων" του δημόσιου τομέα

Το *Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων* είναι το πρώτο βιβλίο του είδους του. Χάρη στο συνδυασμό του ακαδημαϊκού υποβάθρου και της έμφασης στην επιχειρηματική πρακτική, είναι ιδεώδες για:

- ◆ Σπουδαστές του μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- ◆ Επιμορφωτές και συμβούλους μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- ◆ Ιδιοκτήτες-διευθυντές και στελέχη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- ◆ Διευθυντές και προσωπικό μικρών οργανισμών του δημόσιου τομέα

Ο **Michael Murphy** είναι επίκουρος καθηγητής Στρατηγικής Επιχειρήσεων στο Nottingham Business School του Nottingham Trent University. Έχει εκτεταμένη πείρα στο μάνατζμεντ και την οργανωτική ανάπτυξη τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ.5237635

Επισκεφθείτε μας στο Internet
<http://www.klidarithmos.gr>

ISBN 960-209-369-2



9 789602 093696