



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος στη Γαλακτοβιομηχανία

ΜΠΙΚΟΣ ΧΡ. ΙΩΑΝΝΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
Κεφάλαιο 1 ^ο : Μάρκετινγκ και στρατηγική ανάπτυξης	
1.1. Η έννοια του Μάρκετινγκ	6
1.2. Μίγμα Μάρκετινγκ	8
1.3. Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανάπτυξης – Στρατηγικό Μάρκετινγκ	12
1.4. Τμηματοποίηση Αγοράς	15
Κεφάλαιο 2 ^ο : Επιχειρηματικό Περιβάλλον και Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος	
2.1. Επιχειρηματικό Περιβάλλον	20
2.2. Η έννοια του Προϊόντος	23
2.3. Στρατηγικές ανάπτυξης αγορών/προϊόντων	25
2.4. Διοίκηση Έργου (Project Management)	32
Κεφάλαιο 3 ^ο : Διοίκηση Έργου και Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος	
3.1. Ανάπτυξη Έργου - Προϊόντος	39
3.2. Περιορισμοί στην Ανάπτυξη Έργου - Προϊόντος	41
3.3. Εξασφάλιση Ποιότητας του Προϊόντος	43
Κεφάλαιο 4 ^ο : Ανάπτυξη Προϊόντος στη Γαλακτοβιομηχανία	
4.1. Γαλακτοβιομηχανία, κλάδος και προϊόντα	47
4.2. Μελέτη Περίπτωσης Εταιρεία Φάρμα Κουκάκη	49
4.2.1. Δομή Εταιρείας Φάρμα Κουκάκη	50
4.2.2. Παραγωγικοί Συντελεστές Εταιρείας Φάρμα Κουκάκη	50
4.2.3. Στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων Εταιρείας Φάρμα Κουκάκη	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το διεθνοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεταβολές και ως εκ τούτου στόχος της επιχείρησης είναι να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται άμεσα στις αλλαγές και τις προκλήσεις. Στην κατεύθυνση αυτήν, πρωταρχικός είναι ο ρόλος της επιστήμης του μάρκετινγκ, που με τα κατάλληλα εργαλεία, παρακολουθεί τις μεταβολές στο περιβάλλον της και αναπτύσσει το στρατηγικό της σχεδιασμό με κύριο σκοπό την ανάπτυξη των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Η τεχνολογική ανάπτυξη σε συνδυασμό με το άκρως ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, προέταξαν τις προωθητικές πολιτικές του μίγματος μάρκετινγκ ως απαραίτητες για τη διαφοροποίηση των προϊόντων και την επιβίωση στο πλαίσιο ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πεδίου

Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο του ετήσιου σχεδίου μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Στην κατεύθυνση αυτήν, ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ στηρίζεται στη διεξοδική ανάλυση πολλών σχετικών παραγόντων όπως μεταξύ άλλων στην ανάλυση του περιβάλλοντος, στην ανάλυση των ανταγωνιστών και στην ανάλυση πόρων και ικανοτήτων. Υπό αυτήν την έννοια, το στρατηγικό μάρκετινγκ είναι εξωτερικά προσανατολισμένο, εστιάζεται στην αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ασχολείται με το μέλλον και τη λήψη αποφάσεων για την κατανομή πόρων, ενώ παράλληλα αποτελεί μια ολοκληρωμένη και συνθετική διαδικασία με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης για κάθε επιχείρηση και ως εκ τούτου πρωταρχικός στόχος της διοίκησης είναι η έρευνα των καταναλωτικών αναγκών, των τάσεων της αγοράς και των καταναλωτικών επιθυμιών με σκοπό της ανάπτυξη νέων προϊόντων που δύναται να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπό αυτήν την έννοια, η γαλακτοβιομηχανία δύναται να εκμεταλλευτεί τις αναδυόμενες αγορές και την αυξημένη ζήτησης εξαγωγής γιαουρτιού, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα γιαουρτιού με ποικίλες γεύσεις.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως προϊόν ορίζεται οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Τα προϊόντα που διατίθενται στην αγορά είναι υλικά αγαθά, υπηρεσίες, τόποι και ιδέες. Στο πλαίσιο αυτό, ο νέος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων δε βρίσκεται ανάμεσα σε αυτό που οι εταιρίες παράγουν στα εργοστάσιά τους, αλλά ανάμεσα σε αυτό που προσθέτουν στις εκροές των εργοστασίων τους υπό τη μορφή συσκευασίας, υπηρεσιών, διαφήμισης, συμβουλών προς πελάτες, χρηματοδότηση, όρους παράδοσης, αποθήκευση καθώς και άλλα χαρακτηριστικά που έχουν ιδιαίτερη αξία για τους καταναλωτές.

Τα προϊόντα που αγοράζουν οι καταναλωτές για την ικανοποίηση των προσωπικών και οικονομικών αναγκών ονομάζονται καταναλωτικά προϊόντα, ενώ τα προϊόντα που τα αγοράζουν με σκοπό την μεταπώληση ονομάζονται βιομηχανικά προϊόντα. Επισημαίνεται πως η βασική ταξινόμηση των καταναλωτικών προϊόντων γίνεται σε προϊόντα επιλογής, σε προϊόντα ευκολίας, σε ειδικά προϊόντα καθώς και σε αδιάφορα προϊόντα.

Ως προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων, απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη πηγών έμπνευσης για τη δημιουργία νέων προϊόντων. Ουσιαστικά, κύριος παράγοντας για τη δημιουργία νέων προϊόντων είναι οι επιθυμίες των καταναλωτών που διαφοροποιούνται διαχρονικά. Η διαφοροποίηση των επιθυμιών που έχουν οι καταναλωτές – καταναλωτικές ανάγκες – δημιουργεί πιέσεις στην επιχείρηση με σκοπό να προσαρμοστεί άμεσα στις καταναλωτικές απαιτήσεις. Υπό αυτήν την έννοια, οι ανάγκες των καταναλωτών πιέζουν τους οργανισμούς για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Υπό αυτήν την έννοια, πηγές έμπνευσης για τη δημιουργία νέων προϊόντων είναι:

- Οι καταναλωτές καθώς εκφράζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Ουσιαστικά, η συγκέντρωση των ιδεών επιτυγχάνεται μέσα από εστιασμένες έρευνες ώστε να αναλυθούν οι επικρατούσες καταναλωτικές τάσεις στην αγορά

- Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, διότι οι εργαζόμενοι δύναται να προτείνουν και να εφεύρουν νέες ιδέες για καινοτόμα προϊόντα, μέσα από τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Είναι σαφές πως τέτοιες ιδέες ανταμείβονται μέσα από τη θεσμοθετημένη επιχειρηματική κουλτούρα που διέπει έναν οργανισμό.
- Οι ανταγωνιστές, καθώς πιέζουν έναν οργανισμό να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό και να βελτιώσει τα προϊόντα του ή και να εφεύρει νέα με σκοπό τη διεκδίκηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πωλητές διότι πρόκειται για άτομα που έρχονται απευθείας σε επαφή με τους καταναλωτές και ως εκ τούτου γνωρίζουν άμεσα τόσο τις ανάγκες όσο και τα παράπονα των καταναλωτών για τα διαθέσιμα προϊόντα.

Πρέπει να τονισθεί με ιδιαίτερη έμφαση πως η πλειοψηφία των νέων προϊόντων που εισέρχονται στην αγορά, αποτελούν βελτιώσεις των ήδη υπάρχοντων προϊόντων γεγονός που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις στρέφονται κυρίως στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης ήδη υπάρχοντων προϊόντων, που έχουν φήμη και ως εκ τούτου επιλέγονται από το καταναλωτικό κοινό. Σε κάθε περίπτωση, η επιτυχία εισαγωγής νέων προϊόντων συνδέεται με τους κάτωθι παράγοντες:

- Αποτελεσματική οργάνωση: Απαιτείται ξεκάθαρος ορισμός του πεδίου αναπτυξιακής στρατηγικής του οργανισμού καθώς επίσης και καθορισμός των διαθέσιμων κεφαλαίων που διατίθενται για την κατασκευή του νέου προϊόντος. Στην κατεύθυνση αυτήν απαιτείται σαφής οργανωτική δομή, καινοτόμα επιχειρησιακή κουλτούρα καθώς και διαδικασίες ανατροφοδότησης με σκοπό την επίτευξη αποτελεσματικής οργάνωσης.
- Μεθοδικότητα της διαδικασίας: Πρόκειται για καθοριστικής σημασίας παράγοντα που περιλαμβάνει τα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων. Συγκεκριμένα, απαιτείται αναγνώριση των αναγκών της αγοράς, ανάπτυξη και αναγνώριση τεχνολογικών ικανοτήτων της εταιρείας, ανάπτυξη εναλλακτικών ιδεών παραγωγής του νέου προϊόντος καθώς επίσης και διαδικασίες εκτίμησης του κόστους και χρόνου παραγωγής του προϊόντος.

Κεφάλαιο 1^ο: Μάρκετινγκ και στρατηγική ανάπτυξης

1.1. Η έννοια του Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ αποτελεί ένα πολύπλευρο εργαλείο, οι αρμοδιότητες του οποίου αποκλίνουν από τα όρια της απλής διανομής αγαθών και υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις στους τελικούς καταναλωτές. Συνεπώς, η τιμολογιακή πολιτική μιας επιχείρησης, η ποιότητα του προϊόντος, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα σε συνδυασμό με τη φήμη και την εικόνα μιας εταιρίας, αντικατοπτρίζονται πλήρως στη διαφήμιση, η οποία αποτελεί μιας βασική πηγή εξωστρέφειας της εταιρίας, καθώς είναι κύρια υπεύθυνη για την πορεία του προϊόντος και για την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας. Το βρετανικό Ινστιτούτο του Μάρκετινγκ (Chartered Institute of Marketing) ορίζει το μάρκετινγκ ως εξής: « η διεργασία της διοίκησης που είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με τρόπο κερδοφόρο».

Ακόμη, στους κύριους εννοιολογικούς ορισμούς της επιστήμης του μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Μάλλιαρη (2012) συγκαταλέγονται οι κάτωθι:

- «Μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι, ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε υπάρχοντες και σε δυνητικούς πελάτες»
- «Μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη και η οικονομική διανομή αγαθών και υπηρεσιών σε επιλεγμένα τμήματα καταναλωτών»
- «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία μέσα σε μια κοινωνία με την οποία προβλέπεται ή επεκτείνεται η διάρθρωση της ζήτησης για οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες και ακολούθως ικανοποιείται με τη σύλληψη, προβολή, συναλλαγή και φυσική διανομή αυτών των αγαθών και υπηρεσιών»
- «Μάρκετινγκ αποτελεί η εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή ή χρήστη»
- «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και

υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών».

Ουσιαστικά, μεταξύ των άλλων, στου κυριότερους στόχους του μάρκετινγκ συγκαταλέγονται οι κάτωθι (Jefkins, 1997):

- Τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά. Αποτελεί έναν από τους κυριότερους στόχους του μάρκετινγκ καθώς είναι πλήρως εναρμονισμένος με τον πρωταρχικό στόχο μιας οικονομικής μονάδας που είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της μέσω της αύξησης της παραγωγής και διάθεσης προϊόντων / υπηρεσιών. Σε αυτή την κατεύθυνση η επιχείρηση επιθυμεί να ταυτίσει ένα προϊόν με ένα τμήμα της αγοράς και ως εκ τούτου στρέφει τις προωθητικές ενέργειες σε αυτό το τμήμα. Μεθόδους τέτοιων ενεργειών αποτελούν, μεταξύ των άλλων, οι ανάληψη χορηγιών σε εκδηλώσεις που λαμβάνουν μέρος συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών που αποτελούν και ομάδα – στόχο της επιχείρησης.
- Υποστήριξη στους λιανοπωλητές, παρέχοντας τους προϊόντα για επιδείξεις και παρεμφερείς προωθητικές ενέργειες.
- Καθιέρωση μιας αλλαγής στην πολιτική μάρκετινγκ. Ο συγκεκριμένος στόχος αφορά την περίπτωση που μια εταιρία έχει καθιερωθεί στο χώρο παρέχοντας συγκεκριμένο προϊόν – υπηρεσία και αποφασίζει τη μεταβολή του ή την δημιουργία και ενός ακόμη προϊόντος που αποσκοπεί σε άλλο κοινό. Στην ανωτέρω περίπτωση, το μάρκετινγκ οφείλει να προσαρμοστεί άμεσα στις νέες ανάγκες, γεγονός όμως που καθιστά ιδιαίτερος δύσκολο για την επιχείρηση την απαίτηση, ακόμη και με αλλαγή της πολιτικής μάρκετινγκ, να μεταβάλλει τις καταναλωτικές προτιμήσεις καθιστώντας το προϊόν άμεσα οικείο στους εν δυνάμει καταναλωτές. Σε αυτή την κατεύθυνση η ανάληψη χορηγιών και η στρατηγικές διαφημίσεις που αποσκοπούν στην προσέλκυση καταναλωτών από συγκεκριμένη ομάδα – στόχο, αποτελούν θετικό βήμα για την μεταβολή των καταναλωτικών προτιμήσεων και προώθηση του νέου προϊόντος – υπηρεσίας.

- Παρουσίαση νέου προϊόντος. Η απόφαση για δημόσια δοκιμή ενός προϊόντος σε συνδυασμό με την ανάληψη μιας χορηγίας, αποτελούν αποδοτικό μέσο για την προώθηση νέων αγαθών / υπηρεσιών.

1.2. Μίγμα Μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελεί το σύνολο των εργαλείων του μάρκετινγκ που η εταιρεία χρησιμοποιεί στην προώθηση των στόχων της στις αγορές – στόχους. Το μίγμα προώθησης αποτελείται από τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, την προσωπική πώληση και τις δημόσιες σχέσεις. Ουσιαστικά, το μίγμα προώθησης αποτελεί μια συνταγή μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αποτελεσματική προώθηση. Σε κάθε περίπτωση, η προώθηση αποσκοπεί να οδηγήσει το μήνυμα στον εν δυνάμει καταναλωτή (μιας υπηρεσίας, ενός προϊόντος) με τρόπο αποτελεσματικό, ενώ η επιλογή της βέλτιστης μεθόδου θα εξαρτηθεί από το μήνυμα, τον παραλήπτη και από το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το μείγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα κάτωθι (Kotler, 2000):

- Μίγμα προϊόντος: αφορά τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως εύρος – βάθος – ύψος ποικιλίας, ποσότητες σε κάθε είδος, συσκευασία, μάρκα, ετικέτα, εγγύηση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.α..
- Μίγμα Διανομής: αφορά τους διαύλους διανομής, δηλαδή τους θεσμούς που θα χρησιμοποιηθούν, τους τύπους και τις ποσότητές τους, τη γεωγραφική κάλυψη, την κατανομή των λειτουργιών του μάρκετινγκ κατά θεσμό, τη φυσική διανομή καθώς και το επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας.
- Μίγμα Προβολής: αφορά τη διαφήμιση, τα μηνύματα, τα μέσα και την προσωπική πώληση. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην επιλογή, την αμοιβή, την προώθηση πωλήσεων, τη συμμετοχή σε εκθέσεις, διαγωνισμούς, τη δημοσιότητα καθώς και την πολιτική δημοσίων σχέσεων.

- Μίγμα τιμολόγησης: αφορά το ύψος, τη διαφοροποίηση, τις εκπτώσεις καθώς και τους όρους πληρωμής.

Στο πλαίσιο αυτό, όσων αφορά τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων και τη δημοσιότητα, πρέπει να τονισθεί πως αυτά επιτυγχάνονται μέσω αξιοποίησης διαύλων επικοινωνίας, για να έρθουν σε επαφή με τους αγοραστές ή τους καταναλωτές (Ζώτος, 2008). Ουσιαστικά, η διαδικασία αυτή συμβάλει στον επηρεασμό της κοινής γνώμης και στην προσέλκυση καταναλωτών. Σύμφωνα με τους Samu, Krishan και Smith (1999) « Η διαφήμιση και η προώθηση των πωλήσεων αποτελούν μορφές επικοινωνίας του μάρκετινγκ και χρησιμοποιούνται παράλληλα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που αναφέρονται στο προϊόν».

Σε κάθε περίπτωση γίνεται σαφές πως το άριστο μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει (Kotler, 2000):

- Το κατάλληλο προϊόν, δηλαδή αυτό που με τα χαρακτηριστικά του ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες μιας συγκεκριμένης αγοράς στόχου.
- Την κατάλληλη διανομή, δηλαδή αυτή που μεταφέροντας το προϊόν το προσφέρει σε τέτοια απόσταση από την αγορά – στόχο που να δέχεται αυτή να υποστεί τον κόπο και το κόστος της μετακίνησης προκειμένου να αγοράσει το προϊόν. Κατάλληλη είναι επίσης η διανομή που ενισχύει την εικόνα του προϊόντος που προγραμματίζει ο παραγωγός για την αγορά στόχο.
- Την κατάλληλη προβολή, δηλαδή αυτή που εξασφαλίζει την πετυχημένη επικοινωνία με την αγορά – στόχο, ενισχύοντας παράλληλα την εικόνα του προϊόντος που προγραμματίζει ο παραγωγός από την αγορά – στόχο.
- Την κατάλληλη τιμή, δηλαδή την τιμή που δέχεται να πληρώσει η αγορά – στόχος, διότι η ωφέλεια που προσδοκά να αποκομίσει από το προϊόν συγκρίνεται ευνοϊκά με το κόστος αγοράς του. Κατάλληλη είναι επίσης η τιμή που ενισχύει την εικόνα του προϊόντος που προγραμματίζει ο παραγωγός για την αγορά – στόχο.

Ουσιαστικά, το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα σχεδιαστεί για να επιτύχει έναν ή και περισσότερους από αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς, με την επιλογή ορισμένων

στρατηγικών. Η σύγχρονη εποχή, σε συνδυασμό με τις καινοτόμες εξελίξεις, τις νέες απαιτήσεις και τη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνουν τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, απαιτεί σωστή χρήση των εργαλείων του μάρκετινγκ. Πρέπει να τονισθεί με ιδιαίτερη έμφαση πως, για τις ανάγκες μιας οικονομικής μονάδας, η διαφήμιση ενέχει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση ενός μηνύματος, ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας καθώς προσπαθεί να επιτύχει την αποτελεσματικότητα με συγκεκριμένα εργαλεία και πολιτικές. Ουσιαστικά, η διαφήμιση είναι πληρωμένη επικοινωνία (Φρίγκας, 2010) παρά το ότι υπάρχουν εξαιρέσεις, όπως η περίπτωση των κοινωνικών διαφημίσεων, όπου η παραγωγή ο διαφημιστικός χώρος και χρόνος προσφέρονται δωρεάν. Στις σημερινές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, το «προωθητικό» μίγμα ενέχει πρωταρχική σπουδαιότητα στη διαφοροποίηση του προϊόντος και στη διαμόρφωση ταυτότητας και «εικόνας» για το προϊόν / υπηρεσία και την επιχείρηση, αλλά και στη δημιουργία προϋποθέσεων πειθούς για τον καταναλωτή. Το «προωθητικό μίγμα» αποτελεί για τη λειτουργία του μάρκετινγκ ένα αποτελεσματικό εργαλείο που βοηθά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Οι κάτωθι δραστηριότητες αποτελούν το περιεχόμενό του (Blythe, 2008):

- **ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ:** Ορίζεται ως κάθε απρόσωπη μορφή παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών με πληρωμή από αναγνωρισμένο εγγυητή ή ανάδοχο (Αμερικανική Εταιρία Μάρκετινγκ, 1948) στα μέσα μαζικής επικοινωνίας.
- **ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ:** απευθύνεται τόσο στους καταναλωτές, όσο και στους ενδιάμεσους (χονδρέμπορους, εισαγωγείς, αντιπροσώπους και λιανοπωλητές). Οι ενέργειες που σκοπεύουν στον καταναλωτή αναφέρονται σε κίνητρα ορισμένης χρονικής διάρκειας, επαναλαμβανόμενα, που αποσκοπούν στην άμεση αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- **ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ:** επιτυγχάνεται μέσω της προφορικής παρουσίασης των πλεονεκτημάτων ενός προϊόντος και με τη συζήτηση με τον δυνητικό καταναλωτή αποσκοπεί στην πραγματοποίηση της πώλησης. Αν και είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, συγκριτικά με τη διαφήμιση, είναι σε θέση με την

προσωπική και εξατομικευμένη επικοινωνία, να παρέχεται περισσότερη σε βάθος πληροφόρηση.

- **ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ:** αποσκοπεί στην ενεργοποίηση της ζήτησης, παρέχοντας και προωθώντας σημαντικές οικονομικές ειδήσεις και πληροφορίες για ένα προϊόν στα μέσα μαζικής επικοινωνίας.
- **ΕΚΘΕΣΕΙΣ:** αναφέρονται στον τόπο συνάντησης σημαντικού αριθμού ενδιαφερομένων πλευρών, με συγκεκριμένο χώρο και βραχύ χρονικό διάστημα.
- **ΧΟΡΗΓΙΑ:** αναφέρεται στην ανάληψη – από μεριά μιας επιχείρησης – μέρος ή όλης της χρηματοδότησης μιας διοργάνωσης εκδηλώσεων, που εμπίπτουν σε ένα ευρύ κοινωνικό φάσμα, το οποίο εξυπηρετεί φυσικά τον στόχο προσέλκυσης από τη μεριά της επιχείρησης.
- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΧΥΣΗ:** αποτελεί την διάδοση ενός διαφημιστικού μηνύματος από στόμα σε στόμα και βασίζεται σε διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων.

1.3. Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανάπτυξης – Στρατηγικό Μάρκετινγκ

Η ιδεολογία του μάρκετινγκ ουσιαστικά είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που εκφράζεται ως το κλειδί στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και είναι η δημιουργία και διατήρηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, μέσα από την προσφορά όσο το δυνατόν υψηλότερης αξίας προς αυτούς, λαμβάνοντας παράλληλα μακροχρόνια κοινωνική ευημερία (Σιώμοκος, 2003). Στην κατεύθυνση αυτήν, το μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται από:

- Προσανατολισμό στην Αγορά (Market Orientation): Βάσει της οποίας οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοούν τις ανάγκες και επιθυμίες των

καταναλωτών και να εστιάζουν τις προσπάθειες τους στην προσφορά της καλύτερης δυνατής αξίας στους καταναλωτικούς στόχους.

- Προσανατολισμός στο Ανταγωνιστή (Competitor Orientation): Βάσει του οποίου οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν τη δημιουργία και διατήρηση πλεονεκτημάτων μέσω της διανομής αξίας στους καταναλωτές με πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο από ό, τι οι ανταγωνιστές τους.
- Εξωτερικός Προσανατολισμός (External Orientation): Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέγουν τις στρατηγικές εκείνες που ταιριάζουν τις εσωτερικές τους ικανότητες με τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (δημογραφικό, οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, νομικό)
- Κοινωνικός Προσανατολισμός (Societal Concept): Βάσει του οποίου οι υπεύθυνοι εφαρμογής του μάρκετινγκ θα πρέπει να ενεργούν με τρόπους συμβατούς με τους στόχους της κοινωνίας με σκοπό να διατηρούν μια λογικής χρήσης πόρων και να προστατεύουν τις δυνατότητες του οικοσυστήματος.

Σε κάθε περίπτωση, κύριος – στρατηγικός στόχος του μάρκετινγκ είναι να προσθέτει αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προωθεί. Υπό αυτήν την έννοια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δύναται να προκύψει από οποιαδήποτε λειτουργία ή δραστηριότητά της. Ως εκ τούτου, τα περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκύπτουν σύμφωνα με τον Σιώμκο (2003) από:

- Καινοτομία και ποιότητα προϊόντων
- Τεχνολογία
- Σύστημα Διανομής ή πωλήσεων
- Βαθμός ελέγχου των πρώτων υλών
- Γνώση της συγκεκριμένης αγοράς
- Προσφερόμενες υπηρεσίες στους πελάτες ή/ και τους λιανέμπορους

Στο πλαίσιο αυτό, γίνεται σαφές πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να βρεθεί για την επιχείρηση σε περισσότερους από έναν τομείς, ενώ επισημαίνεται πως ο εντοπισμός ενός πλεονεκτήματος σε έναν τομέα δεν απαγορεύει και την επιτυχημένη δραστηριότητα της επιχείρησης σε άλλους τομείς. Στην κατεύθυνση αυτήν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί κλειδί για την εφαρμογή επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ. Μάλιστα οι προαπαιτούμενοι παράγοντες για τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο τρόπος ανταγωνισμού (στρατηγική τοποθέτησης, στρατηγική προϊόντος, στρατηγική διανομής, παραγωγής κ.α.), η βάση του ανταγωνισμού (περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες της επιχείρησης), η επιλογή του κατάλληλου συνδυασμού προϊόντος – αγοράς ή το που ανταγωνίζεται η επιχείρηση και η επιλογή των ανταγωνιστικών στόχων (Kotler, 2000).

Ουσιαστικά, η έννοια του όρου στρατηγική αποδίδεται ως η επιστήμη ή η τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης. Η έννοια λοιπόν της λέξης στρατηγική υποδηλώνει ένα σχέδιο δράσης που προκειμένου να εκτελεστεί και να υλοποιηθεί απαιτείται μια σειρά από συγκεκριμένες δράσεις ή και τακτικών σχετικών μεταξύ τους. Στο πλαίσιο αυτό, τακτική είναι μια συγκεκριμένη κίνηση, η οποία διευκολύνει την υλοποίηση του στόχου. Επομένως, η στρατηγική διοίκηση ξεκινά από τον ορισμό της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης. Εν συνεχεία πραγματοποιούνται δύο ειδών αναλύσεις, ανάλυση του εξωτερικού και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Μετά την ολοκλήρωση των αναλύσεων αναπτύσσονται επιχειρησιακές στρατηγικές και προγράμματα υλοποίησής τους. Σημειώνεται πως η ανάπτυξη στόχων και στρατηγικών γίνονται στα κάτωθι επίπεδα: (Σιώμκος, 2003)

- Επιχειρησιακό επίπεδο κατά το οποίο η έμφαση δίνεται στην κατανομή των πόρων της επιχείρησης στα λειτουργικά της τμήματα. Μάλιστα, προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτό, το Επιχειρησιακό Στρατηγικό Σχέδιο έχει ως σκοπό να ορίσει τον επιχειρησιακό σκοπό, να αξιολογήσει τα σχέδια των Τμημάτων, να καθορίσει την κατανομή των πόρων, να καθορίσει τις εξαγορές και την αφαίρεση των επιχειρησιακών μονάδων.

- Επίπεδο Τμήματος ή στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας τα οποία ορίζονται με βάση τις αγορές των καταναλωτών που εξυπηρετούν. Η έμφαση στο συγκεκριμένο στάδιο δίνεται στην κατανομή των πόρων σε όλο το εύρος των ευκαιριών που προκύπτουν από συνδυασμούς προϊόντων – αγορών ενδιαφέροντος για την επιχείρηση.
- Επίπεδο μονάδας προϊόντος – αγοράς, όπου η έμφαση κυρίως δίνεται στην ανάπτυξη στρατηγικής για συγκεκριμένα προϊόντα ή σειρές προϊόντων.

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να τονισθεί με ιδιαίτερη έμφαση πως ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τη συστηματική διαδικασία που περιλαμβάνει την αξιολόγηση της φύσης της επιχείρησης, του ορισμού των βασικών μακροχρόνιων στόχων της, του εντοπισμού των ποσοτικοποιημένων στόχων, την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών για την πραγματοποίηση των στόχων και την κατανομή των πόρων προκρινόμενου να εφαρμοστούν αυτές οι στρατηγικές. Μάλιστα, η ουσία του στρατηγικού σχεδιασμού βρίσκεται στη θεώρηση των σημερινών εναλλακτικών στρατηγικών αποφάσεων με βάση τα πιθανά τους αποτελέσματα διαχρονικά. Ως εκ τούτου, προαπαιτούμενο για τον στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί η ανάλυση των πιθανών απειλών αλλά και των διαθέσιμων ευκαιριών που έχει η επιχείρηση.

Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκινάει από την απάντηση τριών στοιχειωδών ερωτημάτων και συγκεκριμένα δίνει απαντήσεις στα εξής (Kotler, 2000):

- Που βρισκόμαστε σήμερα;
- Που θέλουμε να πάμε;
- Πως θα πάμε εκεί;

Όσον αφορά το Μάρκετινγκ, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα καθώς επισπεύδει τη θεώρηση των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης και συγχρόνων επιβάλλει μια περισσότερο μακροπρόθεσμη άποψη στα διευθυντικά στελέχη. Στο πλαίσιο αυτό, προσεγγίζει υποχρεωτικά τη στρατηγική

απόφαση για την κατανομή των πόρων της επιχείρησης και γενικά προσφέρει μεθόδους που βοηθούν τη στρατηγική ανάλυση και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ουσιαστικά, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια και τις ακόλουθες αποφάσεις ή/και διαδικασίες (Blythe, 2008):

- Εξέταση της σημερινής αλλά και της αναμενόμενης κατάστασης των συνδυασμών προϊόντων – αγορών
- Συνεκτίμηση των στόχων και των περιορισμών της επιχείρησης
- Καθορισμός συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων Μάρκετινγκ
- Ανάπτυξη στρατηγικών και προετοιμασία προγραμμάτων Μάρκετινγκ
- Επανεξέταση προγραμμάτων και στόχων
- Απάντηση στο εάν οι στόχοι είναι πραγματοποιήσιμοι
- Ανάπτυξη σχεδίου με στάδια ελέγχου της προόδου εφαρμογής των προγραμμάτων
- Αντιπαραβολή πόρων με περιορισμούς της επιχείρησης – κρίση για την εφικτότητα των στόχων
- Υποβολή σχεδίου μάρκετινγκ για έγκριση από ανώτερα διοικητικά στελέχη
- Έγκριση σχεδίου ή απόρριψή του
- Εφαρμογή – εκτέλεση σχεδίου

1.4. Τμηματοποίηση Αγοράς

Αγορά σημαίνει ένα συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία προωθώντας τα προϊόντα – υπηρεσίες της. Σε κάθε περίπτωση η αγορά δεν είναι ομοιογενείς και ως εκ τούτου απαρτίζεται από διάφορα τμήματα, η ανάλυση των οποίων προσδίδει τις ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση ώστε να εδραιωθεί στην αγορά (Τζωρτζάκης, 1988). Συνεπώς, η αναγνώριση του κοινού στόχου εκ των πραγμάτων συνεπάγεται την απομόνωση ενός τμήματος, στο οποίο η εταιρεία θα επιλέξει να κάνει την προσφορά της. Στην κατεύθυνση αυτήν, μέσω μιας διαδικασίας τμηματοποίησης επιχειρείται ο εντοπισμός της αγοράς – στόχου που εξ' ορισμού είναι υποσύνολο της συνολικής αγοράς.

Ουσιαστικά, η τμηματοποίηση αποτελεί το πρώτο βήμα διά του οποίου η επιχείρηση καθορίζει την στρατηγική της στο Μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, τα στάδια που ακολουθούνται δίνονται παρακάτω: (Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010):

- Η τμηματοποίηση, που επιτρέπει την περιγραφή διαφόρων ομάδων καταναλωτών, δηλαδή των τμημάτων της αγοράς
- Η στόχευση της αγοράς που αποτελεί ουσιαστικά μια αξιολόγηση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος και η κατάλληλη επιλογή ενός ή περισσότερων από αυτά
- Τέλος, η τοποθέτηση και ο καθορισμός μιας επιθυμητής εικόνας στο μυαλό των πελατών, ώστε η αξία που λαμβάνουν οι καταναλωτές να είναι ανώτερη από αυτήν που παρέχουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Για την ορθολογική απόφαση τμηματοποίησης πρέπει αδιαμφισβήτητα να πληρούνται ορισμένα κριτήρια που πρέπει να είναι (Σιώμκος, 2003):

- Ικανοποιητικού μεγέθους
- Αναγνωρίσιμα
- Προσιτά με τις λοιπές ενέργειες του Μάρκετινγκ
- Σταθερά κατά στον χρονικό ορίζοντα του σχεδίου μάρκετινγκ
- Να αντιδρούν διαφορετικά το ένα από τα υπόλοιπα στο ίδιο μίγμα μάρκετινγκ

Υπό την έννοια αυτήν και με βάση τα παραπάνω κριτήρια, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει ορισμένες στρατηγικές για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Συγκεκριμένα, οι στρατηγικές που δύναται να ακολουθήσει είναι (Kotler, 2000):

- Μη διαφοροποιήσιμη στρατηγική: Πρόκειται για τη στρατηγική κατά την οποία αναπτύσσεται ένα μίγμα μάρκετινγκ για όλη την αγορά, ασχέτως από τα τμήματα που υπάρχουν σε αυτήν. Πρόκειται για διαδικασία που ακολουθείται κυρίως από επιχειρήσεις που δεν έχουν πολλούς χρηματοδοτικούς πόρους για την ανάπτυξη ξεχωριστών μιγμάτων μάρκετινγκ ή από επιχειρήσεις που εισάγουν ένα εντελώς νέο προϊόν για το οποίο δεν έχουν την απαιτούμενη πληροφόρηση για την εμπειρία από το παρελθόν. Η συγκεκριμένη στρατηγική

εφαρμόζεται όταν όλοι οι υποψήφιοι αγοραστές έχουν ίδια χαρακτηριστικά διαθέσιμων χρημάτων, εξουσίας, επιθυμιών και αντίδρασης, όταν το προϊόν είναι καινούριο και δεν έχει ανταγωνιστές και όταν υπάρχουν αρκετοί πόροι για να γίνει μαζική παραγωγή και να αναληφθούν πρωτοβουλίες μάρκετινγκ ώστε να εξυπηρετηθεί το σύνολο των καταναλωτών (Sandhusen, 2010)

- Συγκεντρωμένη στρατηγική: Πρόκειται για μια στρατηγική που δύναται να επικεντρώνεται είτε στο προϊόν, είτε στην αγορά. Μάλιστα, η επιχείρηση στοχεύει μόνο σε ένα από αυτά, εκτελώντας συγκεκριμένη πολιτική με ένα μίγμα μάρκετινγκ. Μπορεί να μην πρόκειται για δαπανηρή στρατηγική, ωστόσο ενέχει σημαντικό κίνδυνο σε περίπτωση αποτυχίας καθώς το τμήμα της αγοράς καθορίζει την τελική πορεία του προϊόντος (Σιώμοκος, 2003). Η συγκεκριμένη στρατηγική αποκαλείται και στοχευμένο ή εστιασμένο μάρκετινγκ και βρίσκει απήχηση κυρίως σε επιχειρήσεις που παράγουν εξειδικευμένα αγαθά και υπηρεσίες και δεν έχουν τους απαραίτητους πόρους για να ακολουθήσουν στρατηγικές διαφοροποίησης.
- Διαφοροποιημένη στρατηγική: Στη συγκεκριμένη στρατηγική επιλέγονται περισσότερα από ένα τμήματα της αγοράς για καθένα από τα οποία αναπτύσσεται ένα ξεχωριστό μίγμα του Μάρκετινγκ. Είναι σαφές πως κύριο μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι οι μεγάλες δαπάνες που χρειάζονται για την ανάπτυξη των στρατηγικών, ενώ στα κύρια οφέλη συγκαταλέγεται η ανάπτυξη ποικιλιών. Εντούτοις, πρέπει να τονισθεί με ιδιαίτερη έμφαση πως η συγκεκριμένη στρατηγική δύναται να αυξήσει το κόστος όταν οι προσπάθειες παραγωγής δεν μπορούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη μαζικής παραγωγής.
- Στρατηγική Niche: Πρόκειται για στρατηγική που αναπτύσσεται με ένα μόνο μίγμα μάρκετινγκ και απευθύνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Συνεπώς, αφορά λίγους καταναλωτές αλλά σημαντικά υψηλή κερδοφορία.

Σε κάθε περίπτωση, η τμηματοποίηση πρακτικά μπορεί να επιτευχθεί με διάφορα κριτήρια καθώς οι αγορές μπορούν να διαιρεθούν σε μικρότερες αγορές – στόχους βάσει γεωγραφικών, δημογραφικών, ψυχογραφικών και συμπεριφορικών κριτηρίων

(Sandhusen, 2010). Συγκεκριμένα, τα γεωγραφικά κριτήρια εστιάζουν στη θέση των υποψηφίων αγορών – στόχων.

Δηλαδή, πρέπει να αποφασιστεί σε ποιες περιοχές θα γίνουν οι διάφορες ενέργειες μάρκετινγκ, ανάλογα με το μέγεθος αλλά και το κόστος που απαιτεί η κάθε στρατηγική. Τα δημογραφικά κριτήρια μετρούν τους μέσους στα χαρακτηριστικά των πληθυσμών και εντοπίζουν τις ιδιότητες του μέσου καταναλωτή, επενδύοντας σε αυτόν (Blythe, 2008).

Σύμφωνα με τα ψυχογραφικά κριτήρια, υπάρχει άμεση επιρροή στην καταναλωτική συμπεριφορά από μεταβολές των «καταστάσεων πνεύματος». Υπό αυτήν την έννοια, η κοινωνική τάξη, η προσωπικότητα, οι αξίες και ο τρόπος ζωής ενέχουν πρωτεύοντα ρόλο για τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση μάρκετινγκ θα επιλέξει να τοποθετηθεί σε μια αγορά. Τέλος, τα κριτήρια συμπεριφοράς ορίζουν τις ομάδες – στόχο με βάση τον τρόπο που συμπεριφέρονται ως καταναλωτές, δηλαδή με βάση το ποια οφέλη περιμένουν ή με βάση τον τρόπο που αντλούν χρησιμότητα από την κατανάλωση ενός προϊόντος / μιας υπηρεσίας (Kotler, 2000).

Πάντως, οι σύγχρονες εξελίξεις στον χώρο των τεχνολογιών σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του διαδικτύου και τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιτάσσουν την ανάπτυξη του Διαδικτυακού μάρκετινγκ. Υπό την έννοια αυτήν η ανάλυση των πελατών και η τμηματοποίηση της αγοράς δύναται να επιτευχθεί μέσω του διαδικτύου και των διαφόρων εργαλείων που έχουν ευρεθεί για μια άμεση και φθηνή εκτέλεση της διαδικασίας τμηματοποίησης. (Βλαχοπούλου, 1999). Άλλωστε, είναι σαφές πως στην εποχή της πληροφορίας είναι εύκολο για μια επιχείρηση να απευθυνθεί άμεσα και χωρίς ιδιαίτερο κόστος στον καταναλωτή – στόχο, μέσω διαδικτύου (Blythe, 2008).

Σε κάθε περίπτωση είναι σαφές πως η τμηματοποίηση της αγοράς αποτελεί τόσο μια στρατηγική επιλογή, όσο και μια δυναμική διαδικασία που η επιχείρηση πρέπει να εκτελεί, με μακροπρόθεσμο όμως και σαφή προσανατολισμό, ώστε να μην τίθενται σε κίνδυνο οι στόχοι και η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Κεφάλαιο 2^ο: Επιχειρηματικό Περιβάλλον και Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος

2.1. Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Οι αλλαγές που συντελούνται και οι τάσεις που διαμορφώνονται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελούν τις πιο σημαντικές ευκαιρίες του Μάρκετινγκ και απειλές τις οποίες οι επιχείρηση αντιμετωπίζει. Συνεπώς, οι δυνάμεις και οι παράγοντες του περιβάλλοντος επηρεάζουν την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού (Σιώμκος, 2003).

Στο πλαίσιο αυτό, είναι καθοριστικής σημασίας η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος με στόχο να εντοπίζονται οι τάσεις, οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης. Μάλιστα, όλοι οι προηγούμενοι παράγοντες επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς επίσης και τις επιλογές αυτής.

Σε κάθε περίπτωση, επισημαίνεται ότι η παρακολούθηση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης της επιτρέπει να βελτιώνει την ικανότητα που διαθέτει για την αντιμετώπιση των συχνών και δραστικών αλλαγών του περιβάλλοντος μέσω των κάτωθι τρόπων (Σιώμκος, 2003):

- Βοηθά την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις πρώιμες ευκαιρίες και να μην τις χάσει προς όφελος των ανταγωνιστών της
- Προσφέρει ένα πρώιμο σήμα για επικείμενα προβλήματα, τα οποία μπορεί να απενεργοποιηθούν, αν αναγνωρισθούν αρκετά νωρίς
- Ευαισθητοποιεί την επιχείρηση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της
- Προσφέρει μια βάση αντικειμενικής ποιοτικής πληροφόρησης σχετικά με το περιβάλλον, την οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν την ευθύνη ανάπτυξης στρατηγικών
- Προσφέρει σε αυτούς πνευματική εγρήγορση στη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- Βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης στο κοινό της, δείχνοντας σε αυτό ότι είναι ευαίσθητη στο περιβάλλον και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του

- Αποτελεί ένα μέσον συνεχιζόμενης και ευρείας εκπαίδευσης των στελεχών της επιχείρησης, ιδιαίτερα αυτών που αναπτύσσουν τη στρατηγική της
- Σε κάθε περίπτωση, η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης επιβάλλει την ανάλυση διαφόρων διαστάσεων, όπως οι κάτωθι (Aeker, 2001):

Τεχνολογία:

- Σε ποιο βαθμό οι υπάρχουσες τεχνολογίες ωριμάζουν;
- Ποιες τεχνολογικές πρόοδοι ή τάσεις επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη βιομηχανία;

Κυβέρνηση / Νόμοι:

- Ποιες αλλαγές της σχετικής νομοθεσίας είναι πιθανές και ποια θα είναι η επίδρασή τους;
- Τι είδους κίνητρα αναπτύσσονται που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική;
- Ποια είναι η πολιτική επικινδυνότητα λειτουργίας της επιχείρησης κάτω από κυβερνητική δικαιοδοσία;

Οικονομικά:

- Ποιες είναι οι οικονομικές προοπτικές και οι προβλέψεις για τον πληθωρισμό σε χώρες όπου λειτουργεί η εταιρεία;
- Πως θα επηρεάσουν αυτές τη στρατηγική;

Κουλτούρα/ Πολιτισμός:

- Ποιες είναι οι τωρινές αναδυόμενες τάσεις στον τρόπο ζωής, τη μόδα και άλλους συντελεστές της κουλτούρας; Γιατί; Ποιες είναι οι επιπτώσεις τους;

Δημογραφικά:

- Ποιες δημογραφικές τάσεις θα επηρεάσουν το μέγεθος της αγοράς στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση;
- Ποιες δημογραφικές τάσεις αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες ή απειλές;

Γενικές ερωτήσεις εξωτερικής ανάλυσης:

- Ποιες είναι οι σημαντικές τάσεις και σημαντικά μελλοντικά γεγονότα;
- Ποιες ευκαιρίες και απειλές εφαρμόζονται;
- Ποιες είναι οι βασικές στρατηγικές ερωτήσεις – περιοχές αβεβαιότητας σχετικά με τάσεις ή γεγονότα που έχουν τη δυνατότητα

να επηρεάσουν τη στρατηγική; Αξιολογήστε αυτές τις στρατηγικές ερωτήσεις ανάλογα με τις επιπτώσεις τους;

Σενάρια:

- Ποια σενάρια αξίζουν να αποτελέσουν τη βάση μιας ανάλυσης σεναρίων;

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος ενέχει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για την οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά, το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, διακρίνεται σε μακρο-περιβάλλον ή διαφορετικά γενικευμένο περιβάλλον και σε μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μέσω της αξιολόγησης, ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται η διαπίστωση των σημαντικών τάσεων που υπάρχουν της αγοράς αλλά και η εύρεση ευκαιριών και απειλών, ώστε η διοίκηση να επιτύχει της πρωταρχικούς της σκοπούς που εστιάζονται κυρίως στη μεγιστοποίηση της αξίας της (Blythe, 2008).

Ουσιαστικά, το εξωτερικό περιβάλλον συμβάλει στην αναζήτηση των παραμέτρων που τείνουν να επιδράσουν στην πορεία της επιχείρησης (Θερίου, Ν., 2005). Τέτοιες παράμετροι δύνανται να είναι το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικο-πολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον και πιο άμεσα οι κυβερνήσεις, οι ομάδες ενδιαφέροντος, οι πελάτες, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές κ.α..

Από την άλλη πλευρά, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποσκοπεί στη μελέτη των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2006). Ουσιαστικά, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εμπεριέχει όλα εκείνα τα δεδομένα που πηγάζουν από το εσωτερικό της επιχείρησης και τη διαφοροποιούν από της ανταγωνιστές της διότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενέχει σημαντική θέση στη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών μιας οικονομικής μονάδας. Ως εκ τούτου, η

δομή, η κουλτούρα και οι πόροι μιας επιχείρησης ενέχουν στρατηγικό ρόλο στη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος (Blythe, 2008).

Η ανάλυση SWOT υποδηλώνει την ανάγκη ότι μια καλή στρατηγική σημαίνει διασφάλιση καλού «ταιριάσματος» μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης που αντιμετωπίζει μια εταιρεία (δηλαδή ευκαιρίες και απειλές) και των εσωτερικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών (δηλαδή δυνάμεις και αδυναμίες). Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση SWOT αποτελεί μια σχετικά απλή και πολύ διαδεδομένη χρήση της μεθόδου που παραθέτει τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον.

Ένα βασικό πλεονέκτημα της ανάλυσης Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών είναι ότι από τις καταστάσεις που προκύπτουν απορρέουν περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες στρατηγικές επιλογές για την επιχείρηση. Ουσιαστικά, στην ανάλυση SWOT γίνεται συσχέτιση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές, οι οποίες προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Εν συνεχεία καταγράφεται η προσπάθεια από την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις (πλεονεκτήματά) της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και τέλος να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων εκτάκτων αναγκών. Γενικά, η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνον εάν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα (Kotler, 2000).

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης πολλές φορές στηρίζεται στην απλότητά της. Δηλαδή η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες. Αρκούν οι ουσιώδεις γνώσεις της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός. Η ανάλυση SWOT επίσης επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση – ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών.

2.2. Η έννοια του Προϊόντος

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες συμβάλουν δραστικά στον καθορισμό τόσο των δυνάμεων του ανταγωνισμού, όσο και στην επίδραση μέσω των πελατών προκαλώντας πρωταρχικά επίδραση στη δόμηση της εταιρείας και στο προωθητικό μίγμα μάρκετινγκ που ακολουθεί. Τα προϊόντα από την έμπνευση, την υλοποίηση μέχρι και την ανάπτυξη διαπερνούν στάδια στα οποία οι επιπτώσεις του μίγματος μάρκετινγκ συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωσή τους. Η θεωρητική επισκόπηση της ανάπτυξης αγορών/ προϊόντων προϋποθέτει την κατ' αρχήν ανάπτυξη εννοιών που σχετίζονται με το μίγμα μάρκετινγκ (Kotler, 2000).

Το προϊόν μπορεί να ορισθεί ως οτιδήποτε προσφέρεται για να προσεχθεί, να αποκτηθεί, να χρησιμοποιηθεί, ή να καταναλωθεί και το οποίο είναι σε θέση να ικανοποιήσει ανάγκες (Barron's, 2010). Είναι γεγονός πως η περιγραφείσα ικανοποίηση δύναται να προσφερθεί τόσο από την κατανάλωση ενός απτού υλικού προϊόντος, όσο και από μια υπηρεσία, μια ιδέα που έχει παραχθεί, ακόμη και από ένα πολιτικό σλόγκαν. Δηλαδή, η ικανοποίηση προέρχεται από ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, από χειροπιαστά αγαθά μέχρι και από άυλα αγαθά που προσφέρουν ψυχική ικανοποίηση (στο ενδιάμεσο του φάσματος αγαθών υπηρεσιών υπάρχουν συνδυασμοί αγαθών υπηρεσιών).

Για τους υπευθύνους του μάρκετινγκ το προϊόν αποτελεί ένα καλάθι πλεονεκτημάτων και είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των φυσικών του χαρακτηριστικών. Υπό αυτήν την έννοια, περιλαμβάνει επιπρόσθετα στοιχεία, όπως μεταξύ άλλων η εικόνα μάρκας, η συσκευασία, η παράδοση και διανομή κ.α..(Blythe, 2008)

Ουσιαστικά, στο ανώτερο επίπεδο βρίσκεται το πραγματικό προϊόν το οποίο περιλαμβάνει τα εσωτερικά χαρακτηριστικά που διαθέτει, όπως την ποιότητα, το χρώμα, το μέγεθος, τη γεύση, τη συσκευασία, τη μάρκα, την αποτελεσματικότητα που απορρέει από τη χρήση κ.α.. Ακολούθως, ένα επίπεδο πιο κάτω βρίσκεται το επαυξημένο προϊόν, το οποίο πέραν των ανωτέρω, περιλαμβάνει επιπρόσθετες υπηρεσίες εξυπηρέτησης. Υπό αυτήν την έννοια, οι καταναλωτές θεωρούν το επαυξημένο προϊόν ως μέρος του συνολικού προϊόντος. Στην βαθμίδα, ένα επίπεδο κατώτερα βρίσκεται το βασικό προϊόν που οριοθετείται από τη δυνατότητα του να

φέρει πλεονεκτήματα στον καταναλωτή από τη χρήση του και να επιλύσει με αυτόν τον τρόπο κάποια προβλήματα (Kotler, 2000).

Ο διαχωρισμός των προϊόντων σε καταναλωτικά και βιομηχανικά συντελεί στην στρατηγική ανάπτυξη των αγορών και προϊόντων. Υπό αυτήν την έννοια, στις καταναλωτικές αγορές, όσον αφορά τα καταναλωτικά προϊόντα, ο ορισμός των προϊόντων εξαρτάται από τη διάρκεια ζωής τους και από την συμπεριφορά των καταναλωτών απέναντι σε αυτά. Παρακάτω παρατίθενται οι δύο προαναφερθείσες παραμέτρους (Blythe, 2008):

- Διάρκεια ζωής: Τα αγαθά που καταναλώνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα ονομάζονται μη διαρκή αγαθά ενώ τα αγαθά που μπορούν να καταναλωθούν ξανά και ξανά για πολλές χρήσεις καλούνται διαρκή αγαθά.
- Αγοραστική συμπεριφορά καταναλωτών: η μελέτη της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών εξετάζει το πόσο εύκολα οι καταναλωτές προβαίνουν στην αγορά ενός προϊόντος. Ως εκ τούτου, τα αγαθά ευκολίας αγοράζονται συχνότερα και χωρίς περιορισμούς ή ιδιαίτερη προσπάθεια. Ακόμη, τα αγαθά επιλογής επιλέγονται βάσει συγκρίσεων τιμής, ποιότητας και χαρακτηριστικών για την απόκτηση των οποίων οι καταναλωτές απαιτείται να καταβάλουν κάποια ειδική προσπάθεια.

Από την άλλη μεριά, μια άλλη κατηγορία είναι τα βιομηχανικά προϊόντα που αποτελούν απαραίτητο υλικό για την παραγωγική διαδικασία και ταξινομούνται βάσει της χρήσης τους σε αυτήν. Πρέπει να τονισθεί πως υπάρχει σχέση μεταξύ καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων διότι η ζήτηση για τα βιομηχανικά προκύπτει κατά κανόνα από τη ζήτηση για καταναλωτικά προϊόντα (Blythe, 2008).

2.3. Στρατηγικές ανάπτυξης αγορών/προϊόντων

Η ανάπτυξη των αγορών/προϊόντων προϋποθέτει την αρχική ταξινόμηση τους σε κατάλληλες ομάδες μέσω της διαδικασίας της τμηματοποίησης. Ως εκ τούτου, η τμηματοποίηση με βάση τις χρήσεις, τα χαρακτηριστικά και την αγοραστική συμπεριφορά δύναται να επιτελέσει καθοριστικό ρόλο για την κατάλληλη εφαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ. Υπό αυτήν την έννοια η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να προκύψει από τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών που μετέχουν σε αυτήν.

Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση οι μάρκετες που εφαρμόζουν το μάρκετινγκ πρέπει να γνωρίζουν πως το ίδιο προϊόν ή η ίδια υπηρεσία δύναται να εκληφθεί διαφορετικά από διαφορετικές ομάδες καταναλωτών(Kotler, 2000).

Επόμενο βήμα για την ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης αποτελεί ο καθορισμός και η ένταξη του προϊόντος στον κατάλληλο κύκλο ζωής. Ο κύκλος ζωής αποτελείται από τη φάση της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της παρακμής, με κάθε φάση να παρουσιάζει απειλές και ευκαιρίες που οι μάρκετες πρέπει να αντιμετωπίζουν με κατάλληλους χειρισμούς ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρείας. Το παραπάνω κάνει αντιληπτό πως τα προϊόντα μόλις υπεισέρχονται στη διαδικασία του ανταγωνισμού με ομοειδή προϊόντα άλλων εταιρειών, ξεκινούν ταυτόχρονα την πορεία σε έναν προβλέψιμο κύκλο ζωής που επαναλαμβάνεται (Blythe, 2008).

Στην ουσία ο κύκλος ξεκινά με τη φάση της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά. Από την άποψη των στόχων του μάρκετινγκ, η εισαγωγή αφορά την προσέλκυση καινοτόμων και ηγετών γνώμης σε ένα νέο προϊόν, οι πωλήσεις έχουν αυξητική τάση, ο ανταγωνισμός θεωρείται ανύπαρκτος ή σχετικά μικρός, τα κέρδη του κλάδου είναι αρνητικά και τα περιθώρια κέρδους είναι μικρά. Ακόμη, στη φάση αυτή οι πελάτες είναι καινοτόμοι, η τιμολόγηση γίνεται ανάλογα με το προϊόν και η προώθηση ενέχει θέση ενημερωτικού χαρακτήρα αποσκοπώντας στο να κάνει το προϊόν γνωστό στο καταναλωτικό κοινό. Υπό αυτήν την έννοια η αρχική αγορά δεν είναι αρκετά μεγάλη για να δημιουργήσει τον όγκο πωλήσεων και τις οικονομίες κλίμακας που χρειάζονται για την κερδοφορία της επιχείρησης. Επίσης, το κόστος παραγωγής κατά μονάδα είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο κόστος στις επόμενες φάσεις ανάπτυξης του προϊόντος (Kotler, 2000).

Στην φάση της ανάπτυξης, επιχειρείται η επέκταση της διανομής και της σειράς προϊόντων. Ουσιαστικά, το παραπάνω αποτελεί τον κύριο στόχο της επιχείρησης κατά τη φάση αυτή, διότι παρατηρείται αύξηση της ζήτησης για το προϊόν της εταιρείας. Οι πωλήσεις σε αυτή την φάση είναι αυξανόμενες και ο ανταγωνισμός έχει παρουσία. Τα κέρδη του κλάδου χαρακτηρίζονται από αυξητική τάση, με σχετικά μεγάλα περιθώρια κέρδους και η προώθηση ενέχει θέση πειστικού χαρακτήρα(Kotler, 2000) .

Από την άλλη μεριά, η αντίστροφη μέτρησης ξεκινά στη φάση της ωριμότητας που χαρακτηρίζεται αρχικά από έναν βαθμό στασιμότητας στην πορεία του προϊόντος και έντονο ανταγωνισμό. Στη φάση αυτή, το τμήμα μάρκετινγκ στοχεύει ευθέως στη διατήρηση του διαφορικού πλεονεκτήματος, των κερδών που σχετίζονται με την ύπαρξη αυτού του πλεονεκτήματος όπως και την διατήρηση των πωλήσεων σε τιμές σταθερές. Ακόμη, ο ανταγωνισμός είναι πολύς και τόσο τα κέρδη, όσο και τα περιθώρια κέρδους είναι μειούμενα. Η τιμολόγηση, στην περίπτωση αυτή, γίνεται σε πλήρη σειρά τιμών, ενώ η προώθηση είναι ανταγωνιστική.

Τέλος, όσον αφορά το στάδιο της παρακμής παρατηρείται ότι οι πελάτες είναι λιγότεροι και ότι στην αγορά υπάρχουν προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά. Το μάρκετινγκ έχει τις εξής επιλογές για την επίλυση των προβλημάτων, πρώτον τη μείωση των παραγόμενων προϊόντων που διατίθενται στην αγορά και ως εκ τούτου των πωλήσεων, δεύτερον να επενδύσουν στην αναζωογόνηση του προϊόντος προσθέτοντας αξία είτε μέσω νέας συσκευασίας, είτε μέσω κάποιων αναγκαίων αλλαγών και τέλος δύναται να επιλέξουν τον τερματισμό της παραγωγής και προώθησης του προϊόντος διότι πλέον οι πωλήσεις του κλάδου είναι μειούμενες, οι πελάτες είναι αργοπορημένοι, ο αριθμός των καταστημάτων διάθεσης μειώνεται και η ύπαρξη του προϊόντος σε αυτή τη μορφή, χωρίς παρεμβάσεις, τείνει να ολοκληρωθεί.

Για την οριοθέτηση της ανάπτυξης νέων προϊόντων, κρίνεται σκόπιμο να καταστεί σαφές πως για την επιστήμη του μάρκετινγκ, νέο προϊόν αποτελεί οτιδήποτε καινούριο που περιλαμβάνει μεγάλη ή μικρή εφεύρεση ή καινοτομία ή κάποια τροποποίηση ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος / υπηρεσίας. Ως εκ τούτου, για την ανάπτυξη νέων προϊόντων απαιτούνται τα κάτωθι βήματα(Kotler, 2000) :

- Οργάνωση με υπεύθυνο μάρκας, στο στάδιο αυτό ένας μάνατζερ αναλαμβάνει την ευθύνη ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, στο πλαίσιο αυτό καθορίζει τους στόχους, ορίζει την αγορά-στόχο, καταθέτει στρατηγικές για το μίγμα προώθησης για το συγκεκριμένο προϊόν ή μια σειρά προϊόντων.
- Στελέχωση επιτροπής νέων προϊόντων, πρόκειται για επιτροπή που απαρτίζεται από ανώτερα στελέχη της εταιρείας. Η επιτροπή με συνεχείς συσκέψεις και ελέγχους αξιολογεί τη διαδικασία ανάπτυξης, προτείνει λύσεις,

δίνει κατευθύνσεις, ανατροφοδοτεί με πληροφορίες, εισηγείται διορθωτικές κινήσεις στην συνέχεια τα άτομα που τη στελεχώνουν συνεχίζουν να ασχολούνται με τα κανονικά τους καθήκοντα.

- Δημιουργία ομάδων δράσης, απαρτίζονται από μανάτζερ που προέρχονται από διαφορετικούς τομείς και έχουν ως κύριο στόχο τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των νέων προϊόντων, ανεξάρτητα από άλλους τομείς.
- Στελέχωση τμήματος νέων προϊόντων, το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται από ειδικά στελέχη σε όλους τους απαραίτητους τομείς (χρηματοδότηση, έρευνα-ανάπτυξη, παραγωγή, μάρκετινγκ κ.λπ.) και είναι υπεύθυνοι από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι το στάδιο της εμπορικής εκμετάλλευσης των νέων προϊόντων.

Ουσιαστικά, για την ανάπτυξη νέων προϊόντων προϋποτίθεται η εκτέλεση των κάτωθι λειτουργιών(Kotler, 2000) :

- Σύλληψη, γέννηση ιδεών: στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται τόσο οι πηγές νέων ιδεών, όσο και οι μέθοδοι δημιουργίας τους. Στις πηγές ιδεών συγκαταλέγονται οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πράκτορες, τα ανώτερα στελέχη, οι εσωτερικές πληροφορίες. Η δημιουργία ιδεών περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό των γενικών ιδεών σε ιδέες για προϊόντα.
- Έλεγχος των ιδεών: Στο στάδιο αυτό περιορίζεται ο αριθμός των ιδεών και μένουν μόνο οι ιδέες που αξίζουν την περαιτέρω ανάλυση – μελέτη. Σε κάθε περίπτωση στο στάδιο αυτό πρέπει με ιδιαίτερη προσοχή να επιλεγούν οι κατάλληλες ιδέες ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος περί «λαθεμένης απόρριψης».
- Ανάπτυξης πρότασης προϊόντος και δοκιμή: Στο στάδιο αυτό αναλύονται εκτενώς οι ιδέες ανάπτυξης νέων προϊόντων με τρόπο που ερευνάται η σημασία για τους υποψηφίους καταναλωτές. Ουσιαστικά, αναπτύσσεται η αρχική ιδέα σε εναλλακτικές προτάσεις προϊόντος και γίνεται αξιολόγηση της κάθε πρότασης.

- **Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ:** Στο στάδιο αυτό καταρτίζεται ένα σχέδιο μάρκετινγκ για το πώς θα αξιοποιηθεί το προϊόν εμπορικά, για την κατάρτιση του πλάνου μάρκετινγκ αναλύεται η αγορά, το ανταγωνιστικό περιβάλλον με αναλύσεις ποικίλου τύπου. Ακόμη, επιχειρείται η κατάρτιση στρατηγικής μίγματος μάρκετινγκ ώστε να υποστηριχτεί η παρουσίαση του προϊόντος και μάλιστα σε πολλές των περιπτώσεων καταρτίζονται και μακροπρόθεσμες στρατηγικές μίγματος μάρκετινγκ επιχειρώντας να προβλεφθούν οι πωλήσεις και η κερδοφορία της επιχείρησης. Στην κατεύθυνση αυτή, γίνονται προϋπολογισμοί και χρονοδιαγράμματα για τον έλεγχο των στρατηγικών ανάπτυξης.
- **Επιχειρηματική ανάλυση:** Περιλαμβάνει την οικονομική ανάλυση των προηγούμενων σημείων ανάπτυξης ενός προϊόντος. Ουσιαστικά, στο στάδιο αυτό απαντώνται ερωτήματα για την επένδυση που πρέπει να γίνει, το ύψος της αλλά και προβλέψεις για τις μελλοντικές πωλήσεις και τα κέρδη. Στη φάση αυτή, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να απαντήσουν στο αν η προσδοκώμενη απόδοση δύναται να είναι αρκετή για να δικαιολογήσει το ύψος των επενδυθέντων κεφαλαίων ή αν υπάρχουν άλλες εναλλακτικές αποδοτικότερες επενδύσεις μέσω ανάπτυξης άλλων προϊόντων – αγορών.
- **Ανάπτυξη προϊόντος :** Πλέον η διοίκηση βρίσκεται στο τελικό στάδιο για την ανάπτυξης προϊόντος, αρκεί να επισημανθεί πως στα προγενέστερα βήματα το προϊόν ουσιαστικά υπέστη μια σειρά αλλαγών, ώστε να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες συνθήκες, στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της εταιρείας. Συνεπώς, αναπτύσσεται το προϊόν που θα διαθέτει όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.
- **Δοκιμαστικό μάρκετινγκ:** Κατόπιν της προηγηθείσας ανάλυσης η εταιρεία προχωρά στην εφαρμογή των ανωτέρω σε συνθήκες πραγματικού περιβάλλοντος. Π.χ. επιχειρεί την προώθηση του προϊόντος σε δύο πόλεις δοκιμαστικά ώστε να μετρηθεί η απήχηση του προϊόντος και του μίγματος μάρκετινγκ. Πολλές φορές αυτή η φάση παραλείπεται ώστε να μην υπάρξει κρούσμα αντιγραφής από ανταγωνιστές. Μπορεί όμως να γίνει κάποια

συμμετοχή με ευρείες ομάδες συζήτησης με τους καταναλωτές ώστε να διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες και να διορθωθούν άμεσα, μέσα από μυστικές συζητήσεις που όμως χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα και αξιοπιστία.

- Διάθεση στην αγορά : Αφορά το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος και μάλιστα αποτελεί την πλέον δαπανηρή διαδικασία για την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι απαιτούνται ιδιαίτερα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση τόσο της παραγωγικής διαδικασίας, όσο και της πολιτικής μάρκετινγκ που πρέπει να εφαρμοστεί για την τελική ανάπτυξη του προϊόντος.

Ως εκ τούτου, αποσκοπώντας στην ορθολογική διαχείριση των επενδυθέντων κεφαλαίων και στην εύρεση τόσο της ποσότητας παραγωγής, όσο και του κεφαλαίου που θα χρησιμοποιηθεί για προωθητικές ενέργειες, απαιτείται πρωταρχικά η εύρεση συγκεκριμένων πολιτικών και συγκεκριμένα η απάντηση στα κάτωθι (Kotler, 2000):

- ❖ Που θα παρουσιαστεί το προϊόν; (η απόφαση λαμβάνεται κατόπιν διερεύνησης απειλών και ευκαιριών)
- ❖ Σε ποια αγορά – στόχο απευθύνεται; (απαιτεί κατανόηση φύσης, αναγκών των αγορών-στόχων)
- ❖ Πότε θα γίνει η παρουσίαση του προϊόντος; (τη στιγμή που οι ανάγκες της αγοράς-στόχου θα είναι μεγαλύτερες)
- ❖ Πως θα παρουσιαστεί το τελικό προϊόν; (Αποφασίζεται με βάση τα οικονομικά δεδομένα για το μίγμα μάρκετινγκ και στις απαιτήσεις κατανομής της χρηματοδότησης στα τέσσερα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ)

Σε κάθε περίπτωση, η δημιουργία νέου προϊόντος αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει τα κάτωθι συστατικά στοιχεία (Blythe, 2008):

- Προγραμματισμός νέου προϊόντος: Η επιχείρηση εξετάζει το σημερινό χαρτοφυλάκιο της, τις ευκαιρίες και τις απειλές και αποφασίζει το είδος του νέου προϊόντος που θα ταίριαζε καλύτερα με τη μελλοντική στρατηγική της
- Γέννηση της ιδέας: Εκφράζονται συγκεκριμένες ιδέες για το προϊόν, πιθανότατα μέσα από ομαδική παραγωγή ιδεών της ομάδας έργου

- Έλεγχος και αξιολόγηση: Γίνεται έλεγχος των ιδεών για την εφαρμοσιμότητα και δυνατότητα εισαγωγής τους στην αγορά.
- Τεχνική ανάπτυξη: Ερευνώνται οι τεχνικές πτυχές του προϊόντος και αναπτύσσεται ένα υπόδειγμα
- Αξιολόγηση από την αγορά: Διεξάγεται επίσημη έρευνα αγοράς για να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα του προϊόντος στην αγορά
- Εισαγωγή στην αγορά: Δεδομένου ότι η έρευνα αγοράς για το προϊόν είναι θετική, η επιχείρηση αρχίζει την παραγωγή του

Με τον όρο καινοτομία νοείται η διαδικασία εκείνη όπου ενεργοποιείται στην πράξη μια εφεύρεση. Η εφεύρεση αποτελεί μια πρακτική εξεύρεσης νέων τρόπων και τεχνικών, με χαμηλότερο κόστος και πιο αποτελεσματικές, με σκοπό το κέρδος. Επισημαίνεται με ιδιαίτερη έμφαση ο ρόλος της καινοτομίας στην κατασκευή και ανάπτυξη νέων προϊόντων, μέσω των κάτωθι κατηγοριών καινοτομικής στρατηγικής (Blythe, 2008):

- Επιθετική: Σχετίζεται με την υπηρηφάνεια που νιώθει μία επιχείρηση να κατέχει τα πρωτεία
- Αμυντική: Παραγωγή παρόμοιων προϊόντων, που είναι αντίγραφα προϊόντων άλλων εταιρειών, αλλά ελαφρώς καλύτερα
- Στηριζόμενη σε πρωτοβουλίες: Η πιστή αντιγραφή προϊόντων άλλων εταιρειών
- Εξαρτώμενη: Το ρυθμό ανάπτυξης τον υπαγορεύουν οι μεγαλύτερες εταιρείες, πιθανότητα πελάτες ή προμηθευτές
- Παραδοσιακή: Στην ουσία δεν πρόκειται για καινοτομική στρατηγική καθώς η επιχείρηση απλώς αναβιώνει παλιά σχέδια
- Καιροσκοπική: Πώληση και εμπορία διαφόρων εφευρέσεων

Πάντως, τα νέα προϊόντα δεν τα υιοθετούν απευθείας οι καταναλωτές καθώς μερικοί καταναλωτές αγοράζουν νέα προϊόντα μόλις κυκλοφορήσουν στην αγορά, ενώ άλλοι καταναλωτές περιμένουν λίγο καιρό μέχρι να μην διακινδυνεύσουν τα χρήματά τους με την αγορά ενός προϊόντος πριν «ελεγχθεί» από τις δυνάμεις της αγοράς.

2.4. Διοίκηση Έργου (Project Management)

Έργο (project) είναι ένα σύνολο αλληλένδετων ενεργειών ή δραστηριοτήτων, οι οποίες εκτελούνται με συγκεκριμένη σειρά και αποβλέπουν ουσιαστικά στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε έργο εκτελείται με συγκεκριμένα μέσα και έχει συγκεκριμένα όρια προϋπολογισμού αλλά και χρόνου υλοποίησης. Επισημαίνεται πως τα έργα αποτελούν συλλογική προσπάθεια και εκτελούνται από πρόσωπα διαφόρων ειδικοτήτων με κατάλληλη εμπειρία και επαγγελματική κατάταξη, βάσει των οποίων κατατάσσονται σε ομάδες.

Πάντως, τα έργα έχουν ως σκοπό τη βελτίωση μιας υπάρχουσας κατάστασης ή η δημιουργία μιας νέας κατάστασης στην οποία μετέχουν διάφορες κοινωνικές ομάδες που σχετίζονται με διαφορετικό τρόπο με το σχεδιαζόμενο έργο. Μάλιστα, το project management αποτελεί την «εφαρμογή της γνώσης, των ικανοτήτων, των εργαλείων και των τεχνικών μέσα στις δραστηριότητες του έργου με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου». Υπό άλλη έννοια το Project Management αποτελεί την εφαρμογή των γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνικών ώστε οι δραστηριότητες του έργου να κατευθύνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων στο έργο.

Επισημαίνεται με ιδιαίτερη έμφαση ότι η υλοποίηση ενός έργου προϋποθέτει την εκμετάλλευση και τον συντονισμό των διαθέσιμων πόρων. Ουσιαστικά, οι πόροι που εμπλέκονται στη διαδικασία εκπόνησης του έργου είναι οι ανθρώπινοι πόροι, ο εξοπλισμός (ήτοι οι μηχανές και τα εργαλεία) καθώς επίσης και οι αναλώσιμοι πόροι (δηλαδή αυτά τα οποία καταναλώνονται με σκοπό την εκτέλεση του έργου όπως μεταξύ άλλων είναι οι πρώτες ύλες κ.α.). Το έργο απαιτεί σωστό σχεδιασμό, έλεγχο αλλά και διαδικασίες διαχείρισης προσωπικού, δηλαδή την εκτέλεση απαραίτητων λειτουργιών για την ορθή παραγωγή του μοναδικού προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτό ο σωστός συντονισμός των πόρων αποτελεί προϋπόθεση και ως εκ τούτου η δημιουργία

και η ανάλυση του προϋπολογισμού αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για την εκτέλεση και διοίκηση των έργων.

Σε κάθε περίπτωση, η διοίκηση έργου πρέπει να οργανώνει και να ελέγχει το κόστος, του διαθέσιμους πόρους καθώς και τους χρονικούς περιορισμούς. Ως προς του παραγωγικούς συντελεστές σημειώνεται ότι τα μηχανήματα τεχνικών έργων περιλαμβάνουν επιμέρους δαπάνες, όπως (α) απόσβεση κεφαλαίου αγοράς, (β) καύσιμα και λιπαντικά (για οχήματα), (γ) συντήρηση και επισκευές και (δ) λειτουργική φθορά, (ε) αμοιβές χειριστών . Άλλωστε, είναι σαφές πως η συντήρηση και η διατήρηση του μηχανικού εξοπλισμού σε καλή κατάσταση αυξάνει την αποδοτικότητά του και μειώνει τις καθυστερήσεις χρόνου κατά την εκτέλεση τεχνικών έργων.

Τέλος, επισημαίνεται ότι κατά τη διαδικασία Διοίκησης Έργων έχουν αναπτυχθεί διάφορα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία παρέχουν εργαλεία και τεχνικές με σκοπό να συλλέξουν, να ενοποιήσουν και να διανέμουν τα αποτελέσματα των διεργασιών της Διοίκησης Έργων. Ουσιαστικά, τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης των έργων, δηλαδή από την έναρξη ως και την περάτωσή του. Πάντως, απαραίτητο στοιχείο για την εκτέλεση ενός έργου αποτελεί η γνώση διοίκησης, η γνώση και η ύπαρξη ικανοτήτων για τη δημιουργία και ανάπτυξη προϊόντων, η ύπαρξη συστημάτων επίβλεψης και ελέγχου, η δημιουργία συναντήσεων για την ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης καθώς και η ύπαρξη οργανωμένων διαδικασιών υλοποίησης. Μάλιστα, στις διαδικασίες ελέγχου του έργου ενυπάρχουν τα συστήματα ελέγχου αλλαγών, η διαχείριση των συνθετικών τμημάτων, η μέτρηση της απόδοσης, η διαδικασία επιπρόσθετου σχεδιασμού που σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των απαραίτητων πληροφοριακών συστημάτων αποτελούν προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εκτέλεση ενός έργου.

Η διοίκηση έργου προϋποθέτει την κατανόηση βασικών παραμέτρων που σχετίζονται με την ανάπτυξη και εκτέλεση έργων. Στο πλαίσιο αυτό, τα έργα έχουν δύο κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Πρώτον, κάθε έργο έχει αρχή και τέλος υπό αυτήν την έννοια η ημερομηνία έναρξης μπορεί να είναι συγκεκριμένη αλλά το τέλος του έργου πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι συμφωνημένο από όλους όσους εμπλέκονται στη διαδικασία εκτέλεσης του έργου. Δεύτερον, κάθε έργο παράγει ένα μοναδικό προϊόν

και υπό αυτήν την έννοια γίνεται σαφές ότι ως αποτέλεσμα μπορεί να είναι οτιδήποτε άυλο ή υλικό αλλά σε κάθε περίπτωση πρέπει να υπάρξει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Ως εκ τούτου το έργο αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία επιτυγχάνεται ο στόχος δημιουργίας ενός μοναδικού προϊόντος ή μιας μοναδικής υπηρεσίας (Pmbok, 1996). Επισημαίνεται ακόμη, ότι το έργο αποτελεί κάτι προσωρινό καθώς έχει συγκεκριμένη ημερομηνία περάτωσης, ενώ το γεγονός ότι παράγει κάτι μοναδικό υποδηλώνει ότι παράγει προϊόντα τα οποία διαφέρουν από προηγούμενα δημιουργήματα.

Πάντως, η εργασία που παράγεται από κάποιον οικονομικό οργανισμό αποτελεί ένα αποτέλεσμα λειτουργιών και έργων. Ουσιαστικά, έργο είναι μια συγκεκριμένη προσπάθεια που έχει ως κύριο σκοπό τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή μιας μοναδικής υπηρεσίας. Η λειτουργία είναι μια προσπάθεια που χαρακτηρίζεται από χρονική συνέχεια και από την ύπαρξη μιας επαναλαμβανόμενης διαδικασίας. Ακόμη, έργο είναι μια διαδικασία υλοποίησης που στοχεύει στη δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Μάλιστα, το κάθε έργο παράγει το δικό του αυτόνομο προϊόν που έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα.

Σε κάθε περίπτωση, επισημαίνεται με ιδιαίτερη έμφαση πως τα έργα εκτελούνται και υλοποιούνται βάσει ορισμένων περιορισμών. Τέτοιου περιορισμοί είναι οι περιορισμοί χρόνου, οι περιορισμοί χρήματος και οι περιορισμοί πρώτων υλών. Στο πλαίσιο αυτό, στόχος της διοίκησης έργου είναι να βελτιστοποιεί τους απαιτούμενους παράγοντες που υπεισέρχονται στη διαδικασία υλοποίησης του έργου. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Turner (1993), το έργο είναι ένα εγχείρημα για το οποίο οι ανθρώπινοι πόροι και οι οικονομικοί πόροι οργανώνονται με σκοπό να υλοποιήσουν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο (προϊόν) με συγκεκριμένες προδιαγραφές και το οποίο θα ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένους περιορισμούς (κόστους, χρόνου κ.α.).

Ουσιαστικά, στη διαδικασία εκτέλεσης ενός έργου εμπλέκονται διάφορα μέρη όπως είναι: ο κύριος του έργου που δηλαδή ο συγκεκριμένος οργανισμός για τον οποίον εκτελείται το έργο και ο οποίος θέτει ουσιαστικά τους όρους πραγματοποίησής του, ο οργανισμός υλοποίησης ή φορέας υλοποίησης του έργου που ουσιαστικά αποτελεί τον φορέα που αναλαμβάνει να υλοποιήσει το έργο και στον οποίο ανήκουν οι ανάδοχοι του έργου, η αναθέτουσα αρχή που ουσιαστικά υπάρχει στην περίπτωση

εκτέλεσης δημοσίων έργων, οι χρηματοδότες του έργου που ουσιαστικά πληρώνουν την εκτέλεση του έργου και τις δαπάνες που αυτό συνεπάγεται και οι ωφελούμενοι ή χρήστες του έργου που ουσιαστικά αποτελούν τους αποδέκτες του έργου που θα το χρησιμοποιήσουν ή θα το εκμεταλλευτούν.

Παρακάτω παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός έργου (Kotler, 2000):

- Αποτελεί μια διαδικασία που υλοποιείται από επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες οι οποίες δύναται να οριοθετούνται από τον κύκλο ζωής του έργου
- Έχει προκαθορισμένο και αιτιολογημένο σκοπό
- Η υλοποίησή του προϋποθέτει σχεδιασμό με σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος
- Οι φάσεις υλοποίησής του και οι ομάδες που το συναποτελούν αλληλοεξαρτώνται
- Έχει ως αποτέλεσμα ένα μοναδικό προϊόν
- Η υλοποίηση του έργου προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ομάδα
- Το έργο έχει συγκεκριμένη ημερομηνία έναρξης και συγκεκριμένη ημερομηνία λήξης
- Η εκπόνηση του έργου υπόκειται σε συγκεκριμένους περιορισμούς
- Καλείται να αντιμετωπίσει την ύπαρξη συγκεκριμένων πόρων τους οποίους και πρέπει να συντονίσει κατάλληλα
- Το έργο έχει τρεις κύριους στόχους την απόδοση που αποτελεί τις προδιαγραφές που πρέπει να πληροί, τον χρόνο στον οποίον πρέπει να υλοποιηθεί και το κόστος το οποίο αποτελεί περιορισμό τον οποίον δεν πρέπει να υπερβαίνει.
- Το έργο αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία

Όπως γίνεται αντιληπτό, η διαδικασία διοίκησης έργου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως: ο οικονομικός παράγοντας που ουσιαστικά αποτελεί τον προσδιορισμό των συνολικών δαπανών που επισύρει η υλοποίηση του έργου αλλά και το ποιος / οι είναι οι χρηματοδότες του έργου, ο χρονικός παράγοντας που αποτελεί τη χρονική διάρκεια του έργου κατά την οποία πρέπει να εκτελεστεί το έργο (σημειώνεται πως ο χρόνος εξαρτάται τόσο από το κόστος όσο και από την ποιότητα συναποτελώντας τρεις παραμέτρους με διαφορετικά χαρακτηριστικά και αντίθετες επιπτώσεις), ο παράγοντας της ποιότητας που θέτει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν το έργο, ο εργασιακός παράγοντας ο οποίος ουσιαστικά αποτελεί έναν κύριο παραγωγικό συντελεστή στη διαδικασία εκτέλεσης του έργου, ο κοινωνικός παράγοντας που διαμορφώνεται βάσει των ιδιαίτερων περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών αλλά και των κοινωνικών αντιλήψεων καθώς επίσης και ο θεσμικός παράγοντας που αποτελεί την προϋπόθεση συμμόρφωσης με τις νομικές και θεσμικές επιταγές που θέτει ένα κράτος για την ανάπτυξη προτύπων υλοποίησης και εκτέλεσης ενός έργου(Kotler, 2000).

Στην κατεύθυνση αυτήν επισημαίνεται ότι τα βασικά χαρακτηριστικά με τα οποία κρίνεται ένα έργο ως προς την αποτελεσματικότητά του είναι ο χρόνος (το αν τηρήθηκαν οι χρονικές δεσμεύσεις), το κόστος (η τήρηση του προϋπολογισμού του έργου), η ποιότητα (η τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών του έργου) που ουσιαστικά αποτελούν ένα τρίγωνο μέτρησης της αποτελεσματικότητας του έργου.

Η διοίκηση ενός έργου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των απαιτήσεων, τον καθορισμό σαφών και επιτεύξιμων στόχων, την εξισορρόπηση των ανταγωνιστικών αιτημάτων για ποιότητα, φυσικό αντικείμενο, χρόνο και κόστος καθώς επίσης και την προσαρμογή των προδιαγραφών, σχεδίων και προσεγγίσεων στις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των διαφόρων συμμετεχόντων.

Ο κύκλος ζωής ενός έργου είναι ιδιαιτέρως απλώς καθώς αποτελείται από την έναρξη κατά την οποία γίνονται οι απαραίτητες πρώτες επαφές με τον πελάτη και τους συνεργάτες, καταγράφονται οι απαιτήσεις του έργου καθώς επίσης συντάσσονται οι οικονομικές προσφορές με τελική πράξη την αποδοχή ή την απόρριψη των προσφορών.

Το δεύτερο στάδιο, ουσιαστικά αποτελεί το κυρίως στάδιο για την εκτέλεση του έργου και περιλαμβάνει τις κάτωθι αρμοδιότητες(Kotler, 2000) :

- Προγραμματισμό, κατά τον οποίο γίνεται η ανάλυση των απαιτήσεων και γίνεται ο απαραίτητος προγραμματισμός για τα υλικά που θα χρειαστούν αλλά και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου βάσει των διαθέσιμων πόρων αλλά και του χρονοδιαγράμματος που έχει τεθεί. Ουσιαστικά, ο προγραμματισμός καταγράφει τη διαδικασία υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί ενώ επιπροσθέτων δίνει τις βασικές οδηγίες με σκοπό την άρτια υλοποίησή του. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι στόχοι, οι απαιτούμενες ανθρωποώρες, το χρονοδιάγραμμα, οι πόροι καθώς και οι δαπάνες που απαιτούνται για την εκτέλεσή του. Υπό αυτήν την έννοια προσδιορίζονται οι πόροι, σχεδιάζεται το αρχικό πρόγραμμα, ανατίθενται και επιμερίζονται οι ευθύνες, δημιουργείται το σχέδιο επικοινωνίας, αναπτύσσεται ο μηχανισμός διαχείρισης κρίσεων και δημιουργείται το πρόγραμμα των εργασιών.
- Έλεγχος, κατά τον οποίον γίνεται η παρακολούθηση του έργου με σκοπό την εκτέλεση των διαδικασιών τόσο εντός των χρονικών περιθωρίων όσο και εντός των προϋπολογισθέντων δαπανών. Στην κατεύθυνση αυτήν, οι υπεύθυνοι του έργου ουσιαστικά εξασφαλίζουν ότι οι στόχοι του προγράμματος μπορούν να επιτευχθούν. Μάλιστα, στο συγκεκριμένο στάδιο απαραίτητες είναι οι ενέργειες σύγκρισης των αποτελεσμάτων του προγράμματος με τις αρχικές εκτιμήσεις, η δημιουργία έκθεσης προόδου έργου, η ανάπτυξη προγραμμάτων εργασιών προγράμματος ανάλογα με την πιθανότητα σχεδιασμού αλλαγών καθώς επίσης και η εφαρμογή ελεγκτικών διαδικασιών με σκοπό να εντοπιστούν τομείς που πρέπει να επανασχεδιαστούν και ως εκ τούτου να δοθεί η ανατροφοδότηση τη διαδικασία εκτέλεσης του έργου. Δηλαδή, γίνονται ενέργειες μέτρησης προόδου, η επικοινωνία που είναι απαραίτητη για το συντονισμό των συμμετεχόντων καθώς επίσης και οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

- Εκτέλεση, όπου γίνεται η υλοποίηση του έργου με δεδομένα τα προηγούμενα στάδια. Στο πλαίσιο αυτό επισημαίνεται ότι η εκτέλεση και ως εκ τούτου η υλοποίηση του έργου προϋποθέτει τον προσδιορισμό των απαραίτητων κριτηρίων που ουσιαστικά καθορίζουν την περάτωση του έργου.
- Κλείσιμο έργου κατά το οποίο γίνεται ο τελικός έλεγχος του έργου με σκοπό να δοθεί βεβαίωση ότι το έργο έχει υλοποιηθεί σωστά και βάσει πάντοτε με τις αρχικές προδιαγραφές.

Κεφάλαιο 3^ο: Διοίκηση Έργου και Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος

3.1. Ανάπτυξη Έργου - Προϊόντος

Στο περιβάλλον διαχείρισης έργου συγκαταλέγονται εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τα υπό εκτέλεση έργα, όπως για παράδειγμα (Burke, 2002):

- Ομάδες συμμετεχόντων
- Απαιτήσεις πελατών / χορηγών
- Οργανωτική δομή της εταιρίας
- Απαιτήσεις της αγοράς
- Ανταγωνιστές
- Νέες τεχνολογίες
- Νόμους και κανονισμούς
- Οικονομικό κύκλο

Για τα περισσότερα έργα ο κύκλος ζωής αποτελείται από τις κάτωθι τέσσερις φάσεις (Burke, 2002):

- Φάση αρχικής σύλληψης και εκκίνησης: Αρχικά διαπιστώνεται κάποια ανάγκη ή ευκαιρία είτε για προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, είτε για κατασκευή νέων εγκαταστάσεων. Στη συγκεκριμένη φάση μελετάται η σκοπιμότητα του έργου και εφόσον γίνει αποδεκτή, το έργο προχωρά στην επόμενη φάση.
- Φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης: Πρόκειται για τη δεύτερη φάση κατά την οποία τα αποτελέσματα της μελέτης σκοπιμότητας χρησιμοποιούνται ως οδηγός για το σχεδιασμό του προϊόντος και την ανάπτυξη λεπτομερών προγραμμάτων και σχεδίων με βάση τα οποία θα κατασκευαστεί το προϊόν ή θα υλοποιηθεί γενικά το έργο
- Φάση υλοποίησης ή κατασκευής: Στη συγκεκριμένη φάση το έργο υλοποιείται με βάση το βασικό πλάνο που είχε αναπτυχθεί στην προηγούμενη φάση
- Θέση σε λειτουργία και παράδοση: Στην τελευταία φάση γίνεται επιβεβαίωση ότι το έργο έχει υλοποιηθεί βάσει σχεδίου και ως εκ τούτου το έργο θεωρείται περατωμένο

Η μελέτη σκοπιμότητας αποτελεί τη διαδικασία κατά την οποία οριστικοποιούνται οι απαιτήσεις, οι περιορισμοί και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η κεντρική διοίκηση επιλέγει το διευθυντή έργου ή τον αρχηγό της ομάδας που θα εκπονήσει τη μελέτη σκοπιμότητας. Εν συνεχεία, ακολουθεί η διαδικασία του προγραμματισμού της μελέτης σκοπιμότητας και έπεται η εξέταση των προοπτικών των συμμετόχων. Ως συμμετοχοί μπορούν να θεωρηθούν τα κάτωθι άτομα:

- Εμπνευστής του έργου
- Κύριος του έργου
- Χρηματοδότης
- Ο προωθών το έργο
- Χρήστες
- Πελάτες
- Ομάδα έργου
- Ανώτερα διευθυντικά στελέχη
- Λειτουργικοί διευθυντές
- Προϊστάμενος
- Συνάδελφοι
- Εργολήπτες
- Προμηθευτές και πωλητές
- Υποστηρικτές
- Νομικοί Περιορισμοί

Σε κάθε περίπτωση, κάθε νέο έργο γίνεται για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος που μπορεί να βρίσκεται εντός ή εκτός εταιρείας. Αντικειμενικοί στόχοι έργων μπορούν να είναι οι κάτωθι (Burke, 2002):

- Να σχεδιαστεί ένα νέο προϊόν που θα είναι σε θέση να εκτελεί κάποια συγκεκριμένη λειτουργία με προκαθορισμένο ρυθμό
- Το προϊόν θα πρέπει να είναι σε καλή θέση να λειτουργεί σε συγκεκριμένο περιβάλλον
- Το προϊόν θα πρέπει να έχει συγκεκριμένη διάρκεια ζωής
- Ο προϋπολογισμός του έργου δεν πρέπει να ξεπερνά ένα συγκεκριμένο ποσό
- Το έργο θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές και πρότυπα
- Το προϊόν θα πρέπει να πληροί συγκεκριμένες απαιτήσεις αξιοπιστίας.
- Το προϊόν θα πρέπει να έχει καλή απόδοση σε σχέση με την κατανάλωση ενέργειας
- Το προϊόν θα πρέπει να πληροί τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας
- Για την κατασκευή του προϊόντος θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί προκαθορισμένη εντόπια αξία

- Το προϊόν θα πρέπει να έχει προδιαγραφές που να επηρεάζουν τη μελλοντική του επέκταση
- Το τελικό προϊόν θα πρέπει να μπορεί να προωθηθεί στην αγορά και να είναι κερδοφόρο

3.2. Περιορισμοί στην Ανάπτυξη Έργου - Προϊόντος

Οι περιορισμοί στους οποίους υπόκεινται το έργο είναι είτε εσωτερικοί είτε εξωτερικοί. Συγκεκριμένα, οι κατηγορίες στις οποίες εντάσσονται οι περιορισμοί είναι: (α) περιορισμοί εσωτερικοί προς το έργο, (β) περιορισμοί εσωτερικοί ως προς την εταιρία, (γ) εξωτερικοί περιορισμοί. Παρακάτω δίνονται παραδείγματα που αναλύουν τις παραπάνω κατηγορίες περιορισμών.

A. Περιορισμοί ως προς το έργο: Πρόκειται για περιορισμούς που σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο των εργασιών του έργου και μπορούν να προσδιοριστούν με βάση τις ερωτήσεις:

- Μπορεί το προϊόν να κατασκευαστεί;
- Διαθέτει η εταιρεία την απαραίτητη τεχνολογία;
- Πρέπει το έργο να ξεκινήσει τώρα ή απαιτείται νέα τεχνολογία;
- Υπάρχουν ειδικές σχεδιαστικές απαιτήσεις;
- Απαιτείται εξειδικευμένος εξοπλισμός;
- Μπορεί το έργο να ολοκληρωθεί μέσα στο πλαίσιο του προϋπολογισμού;
- Μπορεί η εταιρεία να ικανοποιήσει τις απαιτούμενες προδιαγραφές;

B. Εσωτερικοί Περιορισμοί που τίθενται από την εταιρεία: Πρόκειται για περιορισμούς που μπορεί να θέσει η ίδια η εταιρεία για την εκτέλεση του έργου. Στην κατεύθυνση αυτήν η συνολική στρατηγική της εταιρείας δύναται να επηρεάσει την εξέλιξη του έργου:

- Οικονομικοί στόχοι: Η επιλογή του έργου έγινε βάσει στοιχείων της μελέτης σκοπιμότητας. Ως εκ τούτου η εταιρεία απαιτεί συνήθως θετική χρηματοροή του έργου, η πρόοδος του έργου να μπορεί να επιταχυνθεί με βάση τις απαιτήσεις του ετήσιου προϋπολογισμού της εταιρείας, η τιμή της μετοχής της εταιρείας να μπορεί να επηρεάζει τη δυνατότητα δανειοδότησης του έργου.
- Μάρκετινγκ: Η εταιρεία μπορεί να έχει λάβει την απόφαση να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και να εισέλθει σε νέες αγορές

- Εκτίμηση: Σε περιόδους ύφεσης, η εταιρεία μπορεί να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού της
- Εξαγωγές: Η εταιρεία μπορεί να διαμορφώσει το λόγο της τιμής εκτίμησης / προσφερόμενη τιμή με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίζει παραγγελίες από το εξωτερικό και να εισέλθει σε νέες αγορές, μέσα από εκμετάλλευση των κινήτρων που δίνουν οι εξαγωγές.

Γ. Εξωτερικοί Περιορισμοί: Πρόκειται για περιορισμούς που τίθενται από τρίτους, οι οποίοι βρίσκονται πέρα από τη σφαίρα επιρροής του έργου. Τέτοιου είδους περιορισμοί είναι:

- Εθνικοί και διεθνείς νόμοι και κανονισμοί
- Χρονική καθυστέρηση και παραλαβή πρώτων υλών
- Διαχειριστικοί περιορισμοί και περιορισμοί που αφορούν τα μέσα μεταφοράς
- Δυνάμεις της αγοράς και καμπύλη προσφοράς – ζήτησης
- Περιβαλλοντικά ζητήματα, κλιματολογικές συνθήκες
- Πολιτική αστάθεια

3.3. Εξασφάλιση Ποιότητας του Προϊόντος

Τα αποτελέσματα της ποιότητας είναι ορατά τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (κοινωνία, αγορά κ.α.), όσο και στο εσωτερικό του ίδιου του οργανισμού. Οι επιπτώσεις στο εξωτερικό περιβάλλον αξιοποιούνται από τους υπεύθυνους μάρκετινγκ του οργανισμού μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ οι επιπτώσεις της βελτίωσης ποιότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης γίνονται σαφείς όχι μόνον μέσω της μείωσης του κόστους αλλά κυρίως μέσω δημιουργίας ενός ικανοποιητικού κλίματος που καθιστά εφικτή την αποτελεσματική επικοινωνία των εργαζομένων στο πλαίσιο του οργανισμού (Δερβιτσιώτης, 2001).

Σε κάθε περίπτωση γίνεται σαφές ότι η ποιότητα στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ουσιαστικά, ο όρος ποιότητα σύμφωνα με τον Juran δίνεται ως εξής: «Ποιότητα για ένα είδος είναι η καταλληλότητά του για χρήση». Σύμφωνα με τον Deming «Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / υπηρεσία) είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για

αγορά». Σύμφωνα με τον Crosby « Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / υπηρεσία) είναι η συμμόρφωση του με τις απαιτήσεις / προδιαγραφές του» (Goetsch & Davis, 2013).

Στους λόγους υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συγκαταλέγονται η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά, η αδυναμία άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας καθώς επίσης και η αναποτελεσματικότητα των μηχανιστικών διαδικασιών χωρίς της απαραίτητη διοικητική υποδομή για τη βελτίωσή της.

Υπό αυτήν την έννοια, η ανάπτυξη νέων προϊόντων που υιοθετούν τη διασφάλιση ποιότητας μέσα από Διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας φέρουν θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, όπως: (Δερβιτσιώτης, 2001):

- Η αύξηση της ικανοποίησης του Πελάτη: Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργεί η επιχείρηση, η επιβίωσή της εξαρτάται άμεσα από την ικανότητά της να αναπτύσσει και να διατηρεί ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Υπό αυτήν την έννοια η ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης πελατών εξαρτάται από την ποιότητα που έχει το πακέτο «Προϊόν – εξυπηρέτηση».
- Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της. Γίνεται σαφές πως η διασφάλιση αποτελεσματικότητας επιτυγχάνεται με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης και με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές. Ικανότητα που κυρίως αφορά αλλαγές σε προϊόντα και διαδικασίες καθώς επίσης και αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.
- Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών καθώς όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών, τόσο μεγαλύτερη ευελιξία προσφέρει η επιχείρηση.

- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης καθώς η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση, έχει αποδειχτεί ως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, νέου εξοπλισμού και νέου λογισμικού όταν αυτή ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους. Είναι σαφές πως μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο της επιχείρησης επιτυγχάνεται η πιο εύκολη και αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού και των τεχνολογικών επιτευγμάτων.

Σε κάθε περίπτωση, γίνεται σαφές ότι στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, καλούνται να ανταγωνίζονται σε θέματα τιμών, ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών. Μάλιστα, ενώ η αρχική δαπάνη του έργου αποτελεί ένα βραχυπρόθεσμο πρόβλημα, η ποιότητα του προϊόντος καθώς και η εξυπηρέτηση των πελατών καθορίζουν τη μακροχρόνια επιτυχία του έργου. Υπό αυτήν την έννοια, τα ποιοτικά προϊόντα είναι ακριβά μόνο μία φορά (Burke, 2002).

Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση ποιότητας μπορεί να οριστεί ως « το σύνολο των διαδικασιών που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι το έργο θα ικανοποιεί τις ανάγκες για τις οποίες ανελήφθη, αντιμετωπίζοντας τόσο τη διαχείριση του έργου, όσο και του προϊόντος που το έργο παράγει». Αναφορικά με την ποιότητα δίνονται τα ακόλουθα στοιχεία (Burke, 2002):

- Εξασφάλιση ποιότητας: Αναφέρεται στη συστηματική διαδικασία προσδιορισμού, προγραμματισμού, υλοποίησης και αναθεώρησης των διοικητικών διαδικασιών εντός της εταιρίας με στόχο να παρέχει την απαραίτητη βεβαιότητα ότι το προϊόν μπορεί να κατασκευάζεται ανελλιπώς σύμφωνα με το ζητούμενο.
- Έλεγχος ποιότητας: Αποτελεί τη διαδικασία που υιοθετούν οι εταιρείες για να βεβαιώσουν ότι το παραχθέν προϊόν ικανοποιεί το ζητούμενο. Ουσιαστικά, ο

έλεγχος ποιότητας ορίζεται ως η διαδικασία «παρακολούθησης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων του έργου, για να προσδιοριστεί αν συμφωνούν με τα αντίστοιχα πρότυπα ποιότητας και να καθοριστούν τρόποι εξαφάνισης των αιτιών που οδηγούν σε μη ικανοποιητικά αποτελέσματα»

- Πρόγραμμα ελέγχου ποιότητας: Πρόκειται για πρόγραμμα που συνδυάζει το χρονοδιάγραμμα του έργου με τον έλεγχο ποιότητας, καθώς συγκεντρώνει και καταγράφει τη διαδοχή των εργασιών, τις απαιτήσεις ως προς την απόδοση και τις απαιτήσεις ως προς την επιθεώρηση.
- Κύκλοι Ποιότητας: Πρόκειται για διαδικασία που έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εμπλέκοντας όλους όσους μετείχαν στη γραμμή παραγωγής για να προσδιορίσουν από κοινού και να επιλύσουν τα προβλήματα που ανακύπτουν σχετικά με την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.
- Επιθεώρηση ποιότητα: Αποτελεί την «οργανωμένη ανασκόπηση όλων των διοικητικών διαδικασιών που αφορούν την ποιότητα. Στόχος της είναι να συγκεντρώσει διδάγματα που απορρέουν από προηγούμενες εμπειρίες, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση του έργου».
- Just in Time: Αποτελεί το σύστημα διαχείρισης προμηθειών σύμφωνα με το οποίο τα υλικά που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος παρέχονται στη γραμμή παραγωγής την τελευταία στιγμή ή τη στιγμή που τα έχει ανάγκη η παραγωγή. Η συγκεκριμένη τεχνική μειώνει τα αποθηκευμένα υλικά και ως εκ τούτου το αντίστοιχο κόστος, ενώ αυξάνει τον κίνδυνο διακοπής της παραγωγής. Σημειώνεται πως δεδομένου ότι πρώτη ύλη παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων είναι το φρέσκο γάλα ημέρας που συλλέγεται από φάρμες, οι γαλακτοβιομηχανίες εκ των πραγμάτων ακολουθούν τη συγκεκριμένη διαδικασία διότι σε καθημερινή βάση πρέπει να συλλέγουν την πρώτη ύλη από τις φάρμες.
- Προγράμματα εξασφάλισης ποιότητας έργου: Πρόκειται για έγγραφο που περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια πως εξασφαλίζει η εταιρεία ότι το προϊόν που κατασκευάζεται θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη. Το έγγραφο αυτό

μπορεί να δομηθεί με βάση τις επικεφαλίδες των υπό – ενότητων του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO.

Κεφάλαιο 4^ο: Ανάπτυξη Προϊόντος στη Γαλακτοβιομηχανία

4.1. Γαλακτοβιομηχανία, κλάδος και προϊόντα

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων κατέχει σημαντική θέση στον κλάδο τροφίμων, διότι εμπεριέχει μερικές από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες ειδών διατροφής, εταιρείες που δαπανούν σημαντικά κεφάλαια στις νέες επενδύσεις καθώς και στο συνεχή εκσυγχρονισμό των ήδη υπαρχόντων. Οι περισσότερες γαλακτοβιομηχανίες είναι μικρού μεγέθους και έχουν χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν μεγάλες βιομηχανίες που διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, οργανωμένο δίκτυο διανομής και μεγάλη γκάμα προϊόντων. Οι μικρές παραγωγικές μονάδες λόγω της έλλειψης πόρων που αντιμετωπίζουν, αναγκάζονται να λειτουργούν σε περιορισμένη κλίμακα καλύπτοντας κυρίως τη γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται.

Ως προς τη ζήτηση, τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν ένα βασικό είδος διατροφής και η ζήτησή τους παρουσιάζει σχετικά χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα. Μάλιστα, η στροφή του καταναλωτή σε υγιεινότερους τρόπους διατροφής σε συνδυασμό με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου και του διαθέσιμου εισοδήματος είχαν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της συνολικής κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων και ειδικότερα προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Ως προς την προσφορά, η εγχώρια αγορά περιλαμβάνει ορισμένες μεγάλο μεγέθους εταιρείες οι οποίες ουσιαστικά καλύπτουν ένα πολύ μεγάλο μέρος της συνολικής αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων. Επίσης, υπάρχουν πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που καλύπτουν κατά κύριο λόγο τις ανάγκες της τοπικής αγοράς στην οποία εντάσσονται. Πέρα από τον παραγωγικό τομέα, ο γαλακτοκομικός κλάδος περιλαμβάνει αρκετές μεγάλες εισαγωγικές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο τομέα της διατροφής, διαθέτοντας κυρίως «επώνυμα» γαλακτοκομικά προϊόντα.

Η ανάπτυξη και παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί μια παραδοσιακή διαδικασία, ενώ η οργάνωση του συγκεκριμένου κλάδου έγινε μετά τις αρχές του 20

αιώνα, περίοδος όπου ξεκίνησαν να λειτουργούν βασικές γαλακτοβιομηχανίες στο κλάδο.

Σήμερα, η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων περιλαμβάνει το παστεριωμένο γάλα, το γιαούρτι, τα ειδικά επιδόρπια γάλακτος, η φέτα, το τυρί καθώς και τα παγωτά. Επισημαίνεται πως η ανάπτυξη της παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων συνδέθηκε με την ανακάλυψη της τεχνικής παστερίωσης καθώς υπό αυτήν την έννοια δόθηκε η δυνατότητα να παραχθεί γάλα δίχως συμπύκνωση με δυνατότητα διατήρησης του και εκτός ψυγείου. Μάλιστα, οι βελτιώσεις στην παραγωγή γάλακτος και οι βελτιώσεις στη διαδικασία της παστερίωσης συνέβαλε δραστικά στην παραγωγή προϊόντος προστιθέμενης αξίας (γάλα υψηλής παστερίωσης) με αποτέλεσμα να καθιερωθεί το παστεριωμένο γάλα ως βασικό γάλα κατανάλωσης.

Στην Ελλάδα λειτουργούν 8 εργαστήρια Ελέγχου Ποιότητας Γάλακτος τα οποία εμπίπτουν στο Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και συγκεκριμένα έχουν έδρα σε: Αλεξανδρούπολη, Δράμα, Γιαννιτσά, Λάρισα, Ιωάννινα, Πάτρα, Μυτιλήνη και Ρέθυμνο. Ακόμη, επισημαίνεται ότι στη χώρα μας οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος της εγχώριας αγοράς. Ουσιαστικά πρόκειται για οργανωμένες μονάδες με μηχανολογικό εξοπλισμό και επαρκείς παραγωγικούς πόρους που διανέμουν το φρέσκο γάλα σε όλη την επικράτεια. Επισημαίνεται πως η μεταφορά του γάλακτος σε όλη την περιφέρεια προϋποθέτει την ύπαρξη καναλιών διανομής αλλά και διοικητικών στρατηγικών για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας εταιρείας με σκοπό την άμεση παράδοση των τελικών προϊόντων στην κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη ποιότητα και στο κατάλληλο μέρος.

Η πρώτη επίσημη βιομηχανία γάλακτος στην Ελλάδα, ήταν η βιομηχανία ΕΒΓΑ το 1934 όπου με πρωτοβουλία Ελληνοαμερικανών μεταναστών ιδρύθηκε η επιχείρηση παραγωγής παστεριωμένου γάλακτος από αγελαδινό γάλα. Στη δεκαετία του 1950, η Ελλάδα προώθησε ένα πρόγραμμα γενετικής βελτίωσης των εγχώριων φυλών αγελάδων με τη δημιουργία δύο κέντρων τεχνικής σπερματέγχυσης σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Πρόκειται για περίοδο κατά την οποία αναπτύχθηκαν και λειτουργούσαν περίπου 2000 μικρής δυναμικότητας τυροκομεία, ιδιωτών τυροκόμων – τυρεμπόρων, τα οποία παρήγαγαν σημαντικές ποσότητες γιαουρτιού. Το 1950 ιδρύθηκε στη Θεσσαλονίκη το πρώτο μεγάλο συνεταιριστικό εργοστάσιο παραγωγής

γάλακτος, το οποίο συγκέντρωνε γάλα από 5000 παραγωγούς και για πολλά χρόνια είχε κυρίαρχο ρόλο στη Βόρειο Ελλάδα. Εντούτοις, η κατάληψη του συγκεκριμένου εργοστασίου ήταν αρνητική, καθώς παρά τις προσπάθειες, η οικονομική κρίση έπληξε σημαντικά το συγκεκριμένο οργανισμό.

Ουσιαστικά ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί έναν τομέα στην ελληνική οικονομία – ελληνική βιομηχανία που παρουσιάζει έντονα χαρακτηριστικά ανταγωνισμού. Μάλιστα, τα προγενέστερα έτη (2006) καταγράφηκαν 83 παραγωγικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων. Σημειώνεται με ιδιαίτερη έμφαση πως η οικονομική κρίση από το 2009 συρρίκνωσε τις πωλήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων και ως εκ τούτου περιόρισε το καθαρό περιθώριο κέρδους των εταιρειών, ενώ σε πολλές εξ αυτών παρουσιάστηκαν ζημιές, διότι η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων βασίζεται σε ανελαστικά κόστη που δεν μπορούν να περιοριστούν με τον περιορισμό της ζήτησης (συλλογή γάλακτος από φάρμες, επεξεργασία φρέσκου γάλακτος, κ.α.)

Στα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου, συγκαταλέγεται το γεγονός ότι ο κλάδος γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα σημειώνει μεγάλη τάση συγκέντρωσης τόσο στις μονάδες επεξεργασίας, όσο και στις μονάδες παραγωγής. Υπό αυτήν την έννοια το 80% της αγοράς βρίσκεται στα χέρια των εταιριών Vivartia, Όλυμπος και Φάγε. Ως προς την παραγωγική διαδικασία της βιομηχανίας γάλακτος, αυτή αποτελεί μια αποκλίνουσα διαδικασία, καθώς από μια συγκεκριμένη πρώτη ύλη παράγονται διάφορα τελικά προϊόντα μεταξύ των οποίων γιαούρτι, τυριά, παστεριωμένο γάλα, κακάο, παγωτό κ.α..

4.2. Μελέτη Περίπτωσης Εταιρεία Φάρμα Κουκάκη

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων αποτελεί πρωταρχικής σημασίας αξία για την κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία δραστηριοποιείται. Άλλωστε, το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές και μάλιστα στη χώρα μας οι μεταβολές αυτές επιδεινώνονται λόγω της ενυπάρχουσας γενικευμένης οικονομική

δυσπραγίας. Κύρια στρατηγική της εταιρείας **Φάρμα Κουκάκη** είναι η εξωστρέφεια, αναγνωρίζοντας πως αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση τόσο για την ανάπτυξη της δραστηριότητάς της και εν γένει για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς της και στο πλαίσιο αυτό μεταβάλλει την παραγωγική διαδικασία, την οργάνωσή της και τις σχέσεις της με τους προμηθευτές – πελάτες αποσκοπώντας πάντοτε στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς της.

4.2.1. Δομή Εταιρείας Φάρμα Κουκάκη

Η εταιρεία **Φάρμα Κουκάκη** δραστηριοποιείται στο χώρο των γαλακτοκομικών προϊόντων. Συγκεκριμένα, τα προϊόντα που παράγει είναι γιαούρτι και γάλα. Μάλιστα, έχει ιδιαιτέρως εξειδικευτεί στην παραγωγή και προώθηση γιαουρτιού τόσο λευκού, όσο παιδικού, παραδοσιακού αλλά και με φρούτα. Η εταιρεία με έρευνες για ανάπτυξη ενισχύει συνεχώς τη γκάμα των γεύσεων που προσφέρει, διαφοροποιώντας ή και δημιουργώντας νέα προϊόντα με νέες γεύσεις που προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό. Επιπροσθέτως, δραστηριοποιείται σε έναν άκρως ανταγωνιστικό κλάδο, και σε συνδυασμό με τη μειούμενη καταναλωτική δαπάνη στην εγχώρια αγορά, η εταιρεία στρέφεται στις εξαγωγές.

Οργανωτικά, διαχωρίζεται σε διοικητικό επίπεδο, εμπορικό, τμήμα αποθεμάτων και τμήμα παραγωγής. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση αποτελείται από 5 μέλη τα οποία ελέγχουν τα αποτελέσματα της εταιρείας και είναι καθόλα υπεύθυνα για την ορθολογική διαχείριση των πόρων. Η εταιρεία διαθέτει εμπορικό τμήμα που επιφορτίζεται τη διαδικασία των πωλήσεων, τη σύναψη συναλλαγών και την αύξηση των σημείων διανομής, διαθέτει οργανωμένο τμήμα Logistic για τη διαχείριση των αποθεμάτων, μιας και η κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων είναι αυξημένη λόγω της χαμηλής ληκτότητας των προϊόντων. Τέλος, το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων ασχολείται στην παραγωγική διαδικασία με δράσεις που σχετίζονται από τη συλλογή γάλακτος μέχρι την τυποποίηση.

4.2.2. Παραγωγικοί Συντελεστές Εταιρείας Φάρμα Κουκάκη

Κύριος παραγωγικός συντελεστής για την εταιρεία είναι οι εργαζόμενοί της, καθώς σε μεγάλο βαθμό απαιτείται προσέγγιση εντάσεως εργασίας. Μάλιστα, για την παραγωγή και προώθηση των προϊόντων σπουδαία θέση ενέχει ο ανθρώπινος

παράγοντας που συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας – αποδοτικότητας της εταιρείας. Άλλωστε οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από κατάρτιση και σχετική ηλικιακή νεότητα ενώ στη Διοίκηση απασχολείται το 7% των εργαζομένων, στο εμπορικό τμήμα το 25%, στα αποθέματα (logistics) το 16% και το μεγαλύτερο μέρος, ήτοι 52%, εργάζεται στην παραγωγική διαδικασία.. Πρέπει να τονισθεί πως η εταιρεία επενδύει στον παράγοντα εργαζόμενοι αναπτύσσοντας συνεχώς της δεξιότητες και ικανότητες αυτών, μάλιστα έχει δημιουργήσει ένα χαρτοφυλάκιο καταρτισμένων και νέων εργαζομένων που δύναται να επιφέρουν τα μέγιστα στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Ως προς τους χρηματικούς πόρους σημειώνεται πως για το 2013 τα κέρδη μετά φόρων της εταιρείας ανήλθαν σε 250.000 ευρώ αυξημένα κατά 60% σε σύγκριση με την εταιρική χρήση του 2012, παρέχοντας ρευστότητα στην εταιρεία για ορθή οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας,. Στο πλαίσιο αυτό ο κύκλος εργασιών τις εταιρείας είναι αυξανόμενος, γεγονός ιδιαιτέρως θετικό για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού. Μάλιστα, οι πωλήσεις του ομίλου για τη χρήση 2013 ανήλθαν σε 20.129.000 ευρώ, δηλαδή 20% σε σύγκριση με το 2012, γεγονός που οφείλεται και στον εξαγωγικό χαρακτήρα της εταιρείας, καθώς αύξησε σημαντικά τις εξαγωγές γιαουρτιού σε αγορές του εξωτερικού.

Σε κάθε περίπτωση η εταιρεία διαθέτει άριστα οργανωμένο τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς επίσης και επαρκείς ιδιόκτητες εγκαταστάσεις. Ορόσημο της παραγωγικής της διαδικασία είναι η συνεχής ενίσχυση του τεχνολογικού εξοπλισμού ώστε να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις καταναλωτικές απαιτήσεις. Υπό αυτή την έννοια η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε εγκαταστάσεις 5000 τ.μ. σε σύνολο 15000 τ.μ. ιδιόκτητου οικοπέδου.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί 100% γάλα ημέρας και η παραγωγική διαδικασία ουσιαστικά προϋποθέτει την επεξεργασία της κύριας πρώτης ύλης που είναι το φρέσκο γάλα ημέρας και την αντίστοιχη παραγωγή γάλατος και γιαουρτιού. Ως προς την παραγωγική διαδικασία, στο εργοστάσιο παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, παραδίδονται καθημερινά 50 τόνοι φρέσκου ελληνικού γάλακτος, από επιλεγμένες φάρμες του Νομού Κιλκίς, για να καλυφθεί η ζήτηση σε γάλα και γιαούρτι. Ουσιαστικά, η παραγωγική διαδικασία ξεκινά με την καθημερινή συλλογή του

γάλακτος από τις φάρμες, την εισαγωγή του στην εταιρεία και την μεταποίησή του μέσα από τον τεχνολογικό εξοπλισμό με σκοπό την παραγωγή (γάλακτος, γιουρτιού) και ολοκληρώνεται ουσιαστικά με την τυποποίηση των προϊόντων και την προώθησή των στο τμήμα αποθεμάτων για τη διανομή.

Σε κάθε περίπτωση, λόγω της μικρής ληκτότητας των παραγόμενων προϊόντων, η διαδικασία παραγωγής εξαρτάται απόλυτα από το επίπεδο κατανάλωσης αλλά και το επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας, ώστε να μην για παράδειγμα παραχθούν γάλατα ημέρας που δεν θα καταναλωθούν. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σαφές πως οι απαιτήσεις των καταναλωτών αλλά και η μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας διαμορφώνουν την επιχειρησιακή στρατηγική βάσει της οποίας λαμβάνονται οι αποφάσεις για την παραγωγική διαδικασία και τις απαιτήσεις που αυτή φέρει. Υπό αυτήν την έννοια, ακόμη και ο εξαγωγικός χαρακτήρας που έχει αποκτήσει η εταιρεία αποτελεί αποτέλεσμα αφενός της αυξημένης ζήτησης γιαουρτιού σε ξένες αγορές και αφετέρου των δυνατοτήτων της εταιρείας, που μέσα από το σύγχρονο εξοπλισμό της μπορεί να καλύψει τη ζήτηση.

4.2.3. Στρατηγική Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων Εταιρείας Φάρμα Κουκάκη

Η στρατηγική αποτελεί πρωταρχικής σημασίας αξία για την κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία δραστηριοποιείται. Υπό αυτήν την έννοια, η εταιρεία μελετά το εξωτερικό περιβάλλον και τις αγορές, αναζητεί ευκαιρίες και όταν αυτές προκύπτουν μέσα από την ακολουθητέα στρατηγική της εταιρείας προσαρμόζει την επιχειρησιακή της στρατηγική. Επισημαίνεται πως υπό μία έννοια, επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι ενέργειες της διοίκησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές. Ως εκ τούτου, ο οργανισμός αναζητά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την παραγωγική διαδικασία, γεγονός που σημαίνει ότι η παραγωγική διαδικασία προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν, η οποία με τη σειρά της είναι ιδιαίτερος σημαντική για τους καταναλωτές.

Είναι σαφές πως η αλυσίδα ποιότητας ξεκινά με τους εξωτερικούς προμηθευτές της εταιρείας και τελειώνει με τους εξωτερικούς πελάτες, ενώ κάθε εργαζόμενος / τμήμα αποτελεί ένα κομμάτι αυτής της αλυσίδας και αποτελεί μια ανεξάρτητη παραγωγική μονάδα που μετατρέπει τις εισροές (πρώτες ύλες) από προμηθευτές εντός ή εκτός επιχείρησης σε εκροές (έτοιμα προϊόντα) για άμεση κατανάλωση από τον επόμενο εσωτερικό ή εξωτερικό πελάτη. Ως εκ τούτου η εταιρεία, δεδομένης της αγοραστικής ζήτησης των εξωτερικών πελατών στρέφεται στην ικανοποίησή τους, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .

Τέλος, σημειώνεται πως η παραγωγική διαδικασία έχει ως στόχο την ικανοποίηση των καταναλωτικών απαιτήσεων και στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία εισήγαγε σύστημα διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000. Επιπλέον, έχει αναπτύξει και εφαρμόζει το σύστημα HACCP (ανάλυση επικινδυνότητας στα κρίσιμα σημεία ελέγχου), σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416: 2000 για όλες τις γραμμές παραγωγής - γάλα, γιαούρτι - έτσι ώστε, να διασφαλίζεται πλήρως η υγιεινή και η ασφάλεια των προϊόντων που παράγει.

Βάσει των ανωτέρω, και δεδομένης της εξαγωγικής δραστηριότητας της συγκεκριμένης εταιρείας, προτείνεται η ανάπτυξη προϊόντος «Γιαουρτιού» με καινοτόμες νέες γεύσεις, με σκοπό την εξαγωγή του. Σύμφωνα με στοιχεία της αγοράς, υπάρχουν πολλές αναδυόμενες αγορές στον τομέα του γιαουρτιού και ως εκ τούτου, η εταιρεία **Φάρμα Κουκάκη** έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πακέτο προϊόντων, τα οποία πέρα από τις παραδοσιακές γεύσεις γιαουρτιού θα εστιάζουν στην ικανοποίηση των καταναλωτών με νέες γεύσεις (φρούτα, καραμέλα, ξηροί καρποί κ.α.). Πάντως, είναι σαφές πως πέρα από τις αναδυόμενες αγορές, που χαρακτηρίζονται από αυξημένη ζήτηση γιαουρτιού, η συγκεκριμένη εταιρεία πρέπει να στραφεί και στην εγχώρια αγορά με σκοπό να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε σύγκριση με όμοιες εταιρείες που αναπτύσσουν δραστηριότητα στον ελλαδικό χώρο. Υπό αυτήν την έννοια, η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να αναπροσαρμόσει την παραγωγική της διαδικασία, καθώς επίσης και να αναδιαρθρώσει την εφοδιαστική αλυσίδα, το δίκτυο διανομών κ.α.

Η ανάπτυξη της εταιρείας, στο πλαίσιο ενός αβέβαιου οικονομικού περιβάλλοντος όπως αυτό της ελληνικής αγοράς που υφίστατο συνέπειες βαθιάς ύφεσης, προαπαιτεί

ύπαρξη δυνάμεων εξωστρέφειας και εκμετάλλευσης ευκαιριών σε παγκόσμιο περιβάλλον. Η εταιρία **Φάρμα Κουκάκη** μολονότι οι εξαγωγές της αφορούν το 4% των πωλήσεων της και καταγράφουν αυξητική τάση, οφείλει να επικεντρωθεί σε αυτές καθώς η ελληνική αγορά με τη μείωση της καταναλωτικής δαπάνης που έχει υποστεί δεν μπορεί να απορροφήσει τη πλειονότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Η εταιρεία κατέχει σε μεγάλο βαθμό τεχνογνωσία που σε συνδυασμό με τα έμπειρα στελέχη που απασχολεί, δύναται να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αρχικά στην αγορά των Βαλκανίων, σε δυτικές αγορές που αυξάνουν τη ζήτηση γιαουρτιού (π.χ. Αγγλία) και σε άλλες αναπτυσσόμενες αγορές στις οποίες μπορεί να εισέλθει εύκολα αφενός λόγω έλλειψης σημαντικών εμποδίων και αφετέρου λόγω της έλλειψης ανταγωνισμού. Ακόμη η έμφαση στην εξαγωγική δραστηριότητα πρέπει να συνοδεύεται με ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όχι απλά σε ένα συνδυασμό πλεονεκτημάτων που μπορούν υπό συνθήκες να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που σκοπεύει να επεκταθεί στο εξωτερικό, πρέπει να έχει τη βεβαιότητα ότι τα ειδικά πλεονεκτήματα της (μερικά από τα οποία είναι και μοναδικά) αντισταθμίζουν τα αυξημένα κόστη της επιχειρηματικής δράσης της σε μια ξένη χώρα, όπου θα πρέπει να ανταγωνίζεται τις εγχώριες επιχειρήσεις. Αυτά τα πλεονεκτήματα δεν πρέπει να είναι διαθέσιμα στους ανταγωνιστές και γι' αυτόν τον λόγο η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί κατά κάποιον τρόπο μονοπωλιακά τουλάχιστον για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτού του είδους τα ειδικά πλεονεκτήματα μπορεί να αφορούν ευρεσιτεχνίες, εμπορικά σήματα, τον έλεγχο των πρώτων υλών, τον έλεγχο δικτύων διανομής, τις τεχνολογίες παραγωγής, τις διοικητικές δομές και τα συστήματα ή τις ικανότητες μάρκετινγκ.

Στην κατεύθυνση αυτή, η εταιρεία πρέπει σαφώς και οργανωμένα να προγραμματίσει το σχέδιο εξαγωγικής δραστηριότητας και όχι απλώς να αναμένει ευκαιριακά οφέλη. Δηλαδή υπάρχουν κίνδυνοι που πρέπει να προλάβει. Υπό την έννοια αυτήν υπάρχουν εμπόδια στις εξαγωγικές δραστηριότητες που επιθυμεί και συγκεκριμένα δύναται να είναι τα ανεπαρκή ίδια κεφάλαια ή οι περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης (η

εταιρεία τώρα χρηματοδοτείται με ομολογιακά δάνεια). Ακόμη, οι ανεπαρκείς γνώσεις για συγκεκριμένες αγορές του εξωτερικού, όπου η επιχείρηση πρόκειται να επεκταθεί δημιουργούν επιπρόσθετα προβλήματα που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστούν. Επίσης, η εξαγωγική δραστηριότητα δεν πρέπει να συνοδεύεται από ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τις αγορές του εξωτερικού, έλλειψη επαφών σε ξένες αγορές, έλλειψη σοβαρής δέσμευσης της ανώτατης ηγεσίας, ανεπαρκής παραγωγική δυναμικότητα για τον εφοδιασμό των ξένων αγορών, έλλειψη γνώσεων και επαφών για τα δίκτυα διανομής και από ανεπαρκείς γνώσεις για την ψυχολογία και τις προτιμήσεις του ξένου καταναλωτή, για τον ανταγωνισμό και τις ισχύουσες επιχειρηματικές πρακτικές. Ως εκ τούτου, ορθώς η επιχείρηση θέλει να αποκτήσει εξαγωγικό χαρακτήρα, εντούτοις στην κατεύθυνση αυτή προαπαιτείται η αντιμετώπιση των ανωτέρω

Επιπροσθέτως, ο σωστός προγραμματισμός και η σύνταξη ενός σχεδίου δράσης, σε συνδυασμό με την κατάλληλη ιεράρχηση της διοίκησης δύναται να υπερκεράσουν τις αδυναμίες και τις απειλές, ενώ παράλληλα να εκμεταλλευτούν τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες, όπως αυτές προκύπτουν από την απαιτούμενη ανάλυση. Υπό την έννοια αυτή, η ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί πρωταρχικής σημασίας ανάλυση για την πορεία της επιχείρησης καθώς έτσι θα εντοπιστούν τα προβλήματα, θα ανευρεθούν λύσεις και θα τεθεί ορθά η αναπτυξιακή διάσταση της υπό μελέτη επιχείρησης.

Ιδιαίτερο ρόλο για την επιχείρηση ενέχουν τα σημεία πώλησης, το δίκτυο διανομής, καθώς το γεγονός ότι η εταιρεία καλύπτει το σύνολο της ελληνικής επικράτειας προβάλλεται ως ιδιαίτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμη, η εταιρεία εφοδιάζεται με τις πρώτες ύλες καθημερινά, διότι χρησιμοποιεί 100% γάλα ημέρας και ως εκ τούτου ειδικά οχήματα τις εταιρείας καθημερινά από τις φάρμες του Ν. Κιλκίς συλλέγουν τις ποσότητες γάλακτος που θα χρησιμοποιηθούν. Πιο συγκεκριμένα, παράγονται καθημερινά 45000 λίτρα γάλακτος και 5000 κιλά γιαουρτιού που διατίθενται σε όλη την Ελλάδα.

Είναι σαφές πως λόγω της ληκτότητας της συγκεκριμένης πρώτης ύλης, συλλέγεται όλο το γάλα από τους προμηθευτές (φάρμες) με τους οποίους συνεργάζεται και σε κάθε περίπτωση θέτει σε παραγωγή το γάλα ημέρας ανάλογα με τις εκάστοτε προβλέψεις αγοράς, ενώ η υπόλοιπη πρώτη ύλη κατευθύνεται στην παραγωγή γιαουρτιού, δεδομένου μάλιστα ότι ως προϊόντα έχουν μεγαλύτερη διάρκεια λήξης και ως εκ τούτου υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις πρώτης ύλης από την παραγωγή γάλακτος ημέρας. Οι προμηθευτές της εταιρείας έχουν σύμβαση με την **Φάρμα Κουκάκη** και σε προκαθορισμένη τιμή ανά λίτρο πωλούν όλη την παραγόμενη ποσότητα γάλακτος στην εταιρεία, η οποία αναλαμβάνει με δικό της όχημα να συλλέξει από κάθε συνεργαζόμενη φάρμα το γάλα ημέρας. Πάντως, η εταιρεία δεδομένης της κατανάλωσης και της παραγωγικής δυναμικότητας, έχει προχωρήσει σε προγραμματισμό απαιτήσεων σε πρώτες ύλες (MRP), ο οποίος ουσιαστικά αποτελεί μια μέθοδο διαχείρισης των αποθεμάτων, υπό αυτήν την έννοια τόσο τα ημιτελή υλικά όσο και οι πρώτες ύλες εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία την κατάλληλη στιγμή χωρίς καθυστερήσεις, γεγονός που οφείλεται και στο είδος της πρώτης ύλης.

Ως προς τη διαδικασία διανομής, η εταιρεία αυξάνει τα σημεία πώλησης των προϊόντων της στην επικράτεια, επιτυγχάνοντας την κατάκτηση πανελλαδικής διανομής. Το προαναφερθέν γεγονός σε συνδυασμό με τις κατάλληλες διαφημιστικές εκστρατείες που πραγματοποιεί αποτελούν θετικές ενδείξεις για κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και κατ' επέκταση περαιτέρω αύξηση του κύκλου εργασιών. Το εμπορικό τμήμα είναι επιφορτισμένο με τη συγκεκριμένη διαδικασία διότι προγραμματίζει και οργανώνει τη διαδικασία διανομής σε όλη την Ελλάδα μέσα από δίκτυο μεταφορών που διαθέτει η εταιρεία ή/και σε συνεργασία με επαγγελματίες διανομείς, με σκοπό την αποστολή των προϊόντων σε σημεία διανομής σε όλη την Ελλάδα καθώς επίσης και την αποστολή των εξαγωγικών προϊόντων στις ξένες αγορές, πάντοτε με γνώμονα τη διασφάλιση της ποιότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το marketing αποτελεί μια βασική επιχειρηματική λειτουργία που αποσκοπεί στην ανάπτυξη, την οργάνωση και τον έλεγχο ανταλλακτικών διαδικασιών μεταξύ της ίδιας της επιχείρησης/ οργανισμού και των υπόλοιπων μερών της αγοράς, τα οποία είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες και όλα τα ενδιάμεσα άτομα. Οι αποφάσεις μάρκετινγκ που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια των ανταλλακτικών αυτών διαδικασιών έχουν ως στόχο να αξιοποιήσουν τους δυναμικούς παράγοντες του περιβάλλοντος έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες και των δύο συναλλακτικών μερών σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό.

Στο πλαίσιο αυτό, το στρατηγικό μάρκετινγκ προσφέρει εργαλεία για τη σωστή αντιμετώπιση των προκλήσεων της επιχείρησης αλλά κυρίως για την εκπόνηση του στρατηγικού της σχεδιασμού. Υπό αυτήν την έννοια, η επιχείρηση καταρτίζει το σχέδιο δράσης βάσει του οποίου αναπτύσσονται οι δραστηριότητές της και επιτυγχάνεται η λειτουργία της στο πλαίσιο ενός άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Προϊόν αποτελεί οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μία αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Στην κατεύθυνση αυτήν, η μελέτη των καταναλωτικών αναγκών συμβάλλει στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών που δύναται να ικανοποιήσουν τις καταναλωτικές επιθυμίες ή και τις τάσεις της αγοράς, συμβάλλοντας δραστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία, όταν τα προϊόντα που αναπτύσσει χαρακτηρίζονται από καινοτόμα στοιχεία..

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων απαιτεί την εφαρμογή διαφόρων διαδικασιών που περιλαμβάνουν τα εξής στάδια:

- Γέννηση ιδεών για νέα προϊόντα: Οι ιδέες προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό του οργανισμού
- Διαλογή Ιδεών: Στάδιο κατά το οποίο ολοκληρώνεται η σύγκριση των ιδεών, των στόχων και των επιδιώξεων με βάση τις δυνατότητες που έχει ο οργανισμός στη διάθεσή του για την παραγωγή νέων προϊόντων

- Ανάλυση και έλεγχος προϊόντος: Αποτελεί ένα στάδιο που ουσιαστικά σηματοδοτεί την ανάπτυξη ενός προϊόντος και τη δοκιμή του για τον έλεγχο πιθανών μειονεκτημάτων
- Ανάπτυξη προκαταρκτικής στρατηγικής μάρκετινγκ κατά την οποία τίθεται το μέγεθος, η δομή και η συμπεριφορά της αγοράς - στόχου, γίνεται χωροθέτηση του προϊόντος, αναζητείται η τιμή καθώς και οι μακροχρόνιοι στόχοι που τίθενται για την επιτυχή πορεία του νέου προϊόντος
- Επιχειρηματική ανάλυση: Πρόκειται για στάδιο κατά το οποίο ολοκληρώνεται η αξιολόγηση των πωλήσεων, το κέδρος και το κόστος σύμφωνα με τους χρηματοοικονομικούς στόχους της εταιρείας για το νέο προϊόν που θα αναπτύξει. Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι θετικά, ακολουθεί η διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος
- Ανάπτυξη προϊόντος: Πρόκειται για το στάδιο κατά το οποίο η ιδέα μετατρέπεται σε προϊόν. Το συγκεκριμένο στάδιο αυξάνει τις απαιτήσεις για κεφάλαια τα οποία κρίνονται καθόλα απαραίτητα για την ενίσχυση του νέου προϊόντος
- Τεστ Μάρκετινγκ: Ο έλεγχος μάρκετινγκ στο νέο προϊόν κρίνεται αναγκαίος για τη δοκιμή του προϊόντος, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την περιορισμένη παραγωγή του. Βάσει του συγκεκριμένου ελέγχου προέρχονται πληροφορίες για τον τρόπο που αντιδρούν και συμπεριφέρονται οι αγοραστές.
- Εμπορική Παραγωγή: Αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο αρχίζει η κανονική παραγωγή του προϊόντος με βάση τους ρυθμούς που θα δίνεται στην αγορά για κατανάλωση.

Κάθε επιχείρηση ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία για την ανάπτυξη και δημιουργία νέων προϊόντων. Ουσιαστικά, η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει ορισμένα βήματα με σκοπό την αποφυγή άσκοπων και περιττών ενεργειών. Τα συγκεκριμένα βήματα ξεκινούν από τη σύλληψη της ιδέας και καταλήγουν στην

υλοποίησή της σε προϊόν καθώς και στην προώθησή του προϊόντος στους καταναλωτές.

Η ανάπτυξη νέου προϊόντος στη γαλακτοβιομηχανία, βάσει των καταναλωτικών δεδομένων, σχετίζεται με την παραγωγή διαφοροποιημένων γεύσεων γιαουρτιού, καθώς αγορές του εξωτερικού έχουν αυξημένη ζήτηση για γιαούρτι, ενώ με τη σειρά τους οι ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες, λόγω της οικονομικής ύφεσης και της μείωσης των πωλήσεων, στρέφονται σε ξένες πλέον αγορές με σκοπό να ενισχύσουν τον κύκλο εργασιών και ως εκ τούτου την κερδοφορία τους μέσα από τη διαδικασία των εξαγωγών. Στο πλαίσιο αυτό, η εξωστρέφεια αποτελεί βασικό προσανατολισμό στη διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης μιας υγιούς επιχείρησης.

Υπό μελέτη εταιρεία του κλάδου ήταν η εταιρεία **Φάρμα Κουκάκη** με έδρα το Νομό Κιλκίς. Η συγκεκριμένη εταιρεία χαρακτηρίζεται από σημαντικές επενδύσεις σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό με σκοπό την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, ενώ παράλληλα στέφεται ήδη σε αγορές του εξωτερικού λαμβάνοντας ισχυρά μηνύματα για ανάπτυξη νέου προϊόντος, ιδιαίτερος στην περιοχή του γιαουρτιού, όπου παρουσιάζει αυξανόμενη ζήτηση στο εξωτερικό.

Συνεπώς, κύρια επιδίωξη της εταιρείας **Φάρμα Κουκάκη** είναι η ικανοποίηση πελατών μέσω παραγωγής προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας καθώς και η προσφορά καινοτόμων προϊόντων με διαφορετικές γεύσεις, συνδυάζοντας τη παραδοσιακή γεύση των γαλακτοκομικών με νέες γεύσεις που δύνανται να προσδώσουν αξία στον καταναλωτή και την εταιρεία. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία έχει ανασυντάξει την στρατηγική της και με κατάλληλες ενέργειες πρέπει να στραφεί σε αγορές – στόχους του εξωτερικού, αυξάνοντας την εξαγωγική της δραστηριότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία της. Στην κατεύθυνση αυτήν, η ανάπτυξη νέου προϊόντος συνδέεται με τους περιορισμούς που θέτει η αγορά, λαμβάνοντας υπόψη την πορεία της ζήτησης, την ανάπτυξη αναδυόμενων αγορών αλλά και τις δυνατότητες της εταιρείας. Υπό αυτήν την έννοια, η ανάπτυξη νέου προϊόντος «Γιαούρτι» με καινοτόμα χαρακτηριστικά και ποικίλες γεύσεις, δύναται να συμβάλλει καθοριστικά στην ενίσχυση των πωλήσεων της εταιρείας.

Βιβλιογραφία:

- Blythe, J. (2002). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Brierley, S. (1995). The advertising handbook. London: Routledge
- Burke, R. (1999). Project management, Planning and Control techniques, John Wiley and Sons Ltd
- Castells, M. (1997). The information age: economy, society and culture, volume II. Massachusetts: Blackwell publisher
- Goetsch , D. & Davis, S. (2013). Διαχείριση Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία: Εισαγωγή στην ολική ποιότητα. Στ' έκδοση. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα, 2013
- Janal, D. (2000). Dan Janal's guide to marketing on the internet. New York: John Wiley publishing
- Jefkins, F. (1997). Διαφήμιση, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Kotler, P. (1991). Marketing Management, N.J.: Prentice-Hall
- Kotler, P. (2000). Marketing Management: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος. Αθήνα: Interbooks
- Maltzman, R. & Shirley, D. (2010). Green Project Management, CRC Press
- Rheingold, H. (1993). A slice of life in my virtual community. Massachusetts: MIT Press
- Sandhusen, R. (2010). Μάρκετινγκ. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Samu, S., H.S. Krishan, and R. Smith (1999), "Using Advertising Alliances for a new product Introduction", Journal of marketing Research
- Stanton, W. & Biskirk, R. (1992). Διοίκηση και οργάνωση των πωλήσεων. Αθήνα: Παπαζήση

Schultz, D., Tannenbaum, S. and Lauterborn, R. (1994). The new marketing paradigm: integrated marketing communication. Lincolnwood: NTC Business Books

Zarrella, D. (2010), The social media marketing book, Canada: O'Reilly

Βλαχοπούλου, Μ. (1999). E-Marketingk. Αθήνα: Rosili

Βλαχοπούλου, Μ. (2003), e-marketing Διαδικτυακό μάρκετινγκ, Αθήνα: Rosili

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Γ. Μπένου

Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη

Δημητριάδης, Σ. & Τζωρτζάκη, Α. (2010). Μάρκετινγκ. Αθήνα: Rosili

Δημητριάδης, Α. (2009). Διοίκηση - Διαχείριση έργων. Αθήνα: Εκδόσεις νέων τεχνολογιών

Εμίρης, Δ. (2006). Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων. Αθήνα: Παπασωτηρίου

Ζώτος, Γ.(2008). Διαφήμιση. Θεσσαλονίκη: University Studio Press

Θεοφανίδης, Σ. (2000). Εγχειρίδιο αξιολόγησης επενδυτικών σχεδίων. Αθήνα: Παπαζήση

Λάις, Ο., Κλάιν, Σ. Τζάλυ, Σ. και Μποτεριλ, Ζ. (επιμ. Παπαθανασόπουλος, Σ.) (2008). Διαφήμιση και επικοινωνία. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη

Μάλλιαρης, Π. (2012). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Δ' έκδοση. Αθήνα: Σταμούλης

Πασχόπουλος, Α. (2010), Νέα Μέσα: είσαι μέσα;, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Πολύζος, Σ. (2004). Διοίκηση – Διαχείριση των έργων – Μέθοδοι και Τεχνικές. Αθήνα: Κριτική

Σιώμοκος, Γ. (2003). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Σιώμκος, Γ. και Τσιάμης, Ι. (2004), Στρατηγικό Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Αθήνα : Σταμούλη

Τζωρτζάκης, Κ. (1988). Αρχές Διοίκησης Μάρκετινγκ. Αθήνα: Τζωρτζάκη

Τσακλαγκάνος, Α. (2004) Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ, Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη, τόμος Α'

Τσακλαγκάνος, Α. (2004) Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ, Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη, τόμος Β'

Τσίοτρας, Γ. (2002). Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Μπένου

Φρίγκας, Γ.(2010). Διαφήμιση μία σύγχρονη προσέγγιση. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Φρίγκας, Γ.(2005) Διαφήμιση και Μάρκετινγκ στο διαδίκτυο. Αθήνα: Κριτική