



Πανεπιστήμιο *Μακεδονίας*
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(M.B.A.)
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ
ΚΑΙ
ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Επιβλέπων Καθηγητής : ΜΑΡΙΑ ΒΛΑΧΟΠΟΥΛΟΥ

Αν. Καθ. του Τμήματος Εφαρμοσμένης Πληροφορικής

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ
ΚΑΙ
ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

&

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

A. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	7
1.1. Οι πρώτες αγορές	7
1.2. Κοινωνικές – Πολιτισμικές επιδράσεις	8
1.3. Εξέλιξη – Μορφές Marketing	9
2. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	11
2.1. Αγορά	11
2.2. Καταναλωτής – Αγοραστής – Αποφασίζοντας	12
2.3. Εισαγωγή στην Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση (ΤΣΤ)	17
3. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	20
3.1. Κριτήρια Τμηματοποίησης	20
3.2. Μοντέλα Τμηματοποίησης	27
3.3. Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων	28
3.4. Ανάλυση Δεδομένων	29
4. ΣΤΟΧΕΥΣΗ	30
4.1. Αξιολόγηση Τμηματοποίησης	30
4.2. Επιλογή Τμήματος Στόχου	30
4.3. Στρατηγικές Στόχευσης	32
5. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	35
5.1. Καθορισμός Στρατηγικής	35
5.2. Τοποθέτηση – Διαφοροποίηση	36
5.3. Τοποθέτηση Προϊόντος – Μέσα	37
5.4. Αντιληπτική Χαρτογράφηση	38
5.5. Διαδικασία Στρατηγικής Τοποθέτησης	40
5.6. Στρατηγικές Τοποθέτησης	42
5.7. Εταιρική Τοποθέτηση	43

6. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΙΜΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	45
6.1. Πλεονεκτήματα	45
6.2. Μειονεκτήματα	46
6.3. Προβληματισμοί πάνω στην τμηματοποίηση	49

Β. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ (Η Ελληνική Ασφαλιστική Αγορά).

1. Γενικά για την Ασφαλιστική Αγορά	55
1.1. Ιστορική Αναδρομή	55
1.2. Ιδιαιτερότητα Ασφαλιστικού Προϊόντος	55
1.3. Οφέλη Ασφάλισης	57
1.4. Ασφαλιστική Αγορά-Κανάλια Διανομής	58
1.5. Ασφαλιστικά Προϊόντα	59
2. Τμηματοποίηση – Στόχευση & Τοποθέτηση Εταιριών	62
2.1. Ελληνική Αγορά	62
2.2. Τμηματοποίηση	62
3. Στόχευση-Τοποθέτηση	65
3.1. Κρατικές Ασφαλιστικές Εταιρίες	65
3.2. Ιδιωτικές Ασφαλιστικές Εταιρίες	67
3.3. Τράπεζες	69
3.4. Ασφαλιστικές Εταιρίες Ζωής	70
4. Συμπεράσματα και Συζήτηση	72

Γ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βιβλιογραφία	74
1.1. Ελληνική Βιβλιογραφία	74
1.2. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	74

Σύνοψη.

Η τεχνική της τμηματοποίησης της αγοράς, επιλογής αγοράς στόχου και τοποθέτησης στο επιλεγμένο τμήμα ενός προϊόντος (ή μίας εταιρίας), είναι γενικά αποδεκτή. Προς αυτή την κατεύθυνση έχουν εστιάσει την εργασία τους αρκετοί ερευνητές με αποτέλεσμα σήμερα να υπάρχει μία πληθώρα εργασιών που να αναλύουν επιμέρους τεχνικές, κριτήρια και μεθόδους. Πλούσια επίσης είναι η βιβλιογραφία σε δεδομένα σχετικά με τα οφέλη της τεχνικής αυτής. Παρόλα αυτά υπάρχει μία διστακτικότητα στην εφαρμογή αυτής από τον επιχειρηματικό κόσμο. Η διστακτικότητα αυτή οφείλεται στην έλλειψη βιβλιογραφίας η οποία θα δίνει πρακτικές οδηγίες για τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν από έναν επιχειρηματία για την επιτυχή εφαρμογή της τεχνικής αυτής. Παράλληλα υπάρχουν και κάποιοι ερευνητές οι οποίοι είναι επιφυλακτικοί όσον αφορά τις δυνατότητες και τα οφέλη της. Στην εργασία μας γίνεται μία προσπάθεια μιας συνοπτικής παρουσίασης της σχετικής βιβλιογραφίας για κάθε στάδιο της τεχνικής, ενώ στο τέλος διατυπώνονται και οι σχετικοί προβληματισμοί.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται μία παρουσίαση της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς. Εδώ για άλλη μία φορά διαπιστώνουμε την απροθυμία ή την μωπική εφαρμογή της τεχνικής της τμηματοποίησης από τον επιχειρηματικό κόσμο. Η ασφαλιστική αγορά στη χώρα μας αν και διακρίνεται από έντονο ανταγωνισμό και μεγάλο πλήθος ανταγωνιστών –περιβάλλον κατάλληλο για εφαρμογή τεχνικών τμηματοποίησης- παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις δεν εκμεταλλεύονται την ευκαιρία τμηματοποίησης της αγοράς έτσι ώστε να τοποθετήσουν με διαφορετικό τρόπο τα προϊόντα τους. Η μόνη ουσιαστική διαφορά που παρατηρείται είναι στην τοποθέτηση σε επίπεδο εταιρίας.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ

ΚΑΙ

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.1. Οι πρώτες αγορές

Οι πρώτες ανθρώπινες κοινωνίες –φυλές- βασιζόνταν σε δεσμούς αίματος και συγγένειας όπου το εμπόριο περιορίζονταν σε ανταλλαγές μεταξύ των μελών με σκοπό την αμοιβαία βοήθεια και συνεργασία και όχι ατομικές ανάγκες του κάθε μέλους της φυλής.

Με την εγκατάσταση του ανθρώπου σε περιοχές και την καλλιέργεια της γης (γεωργική επανάσταση) επήλθαν θεμελιώδεις αλλαγές και στις ανθρώπινες κοινωνίες και σχέσεις. Τώρα οι τροφή είναι αρκετή για να συντηρήσει μεγαλύτερες πληθυσμιακές ομάδες – εμφάνιση των πρώτων πόλεων.

Η αφθονία τροφής αλλά και τα εργατικά χέρια που απαιτούνται για την καλλιέργεια, συλλογή και αποθήκευση της, συγκεντρώνουν πληθυσμούς στα αστικά κέντρα της εποχής με αποτέλεσμα να μην υπάρχει πλέον η συνοχή και η συγγένεια που υπήρχε στις πρωτόγονες φυλές. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη δημιουργίας μίας κεντρικής εξουσίας και μίας στρατιωτικής δύναμης για να επιβάλλει τάξη και να προστατεύει την πόλη. Αλλά και η πολυπλοκότητα που απαιτεί η καλλιέργεια της γης, σε σχέση με το κυνήγι και τη συλλογή τροφής, δημιουργεί την ανάγκη οι κοινωνίες που αναπτύσσονται στις πόλεις να είναι δομημένες με κάθε μέλος τους να έχει διαφορετικό ρόλο-εξειδίκευση (εργάτες, μεταλλουργοί για όπλα, αγρότες, κεραμοποιοί κ.ο.κ). Έτσι κάνουν την εμφάνιση τους οι πρώτες δομημένες κοινωνίες στην ανθρώπινη ιστορία οι οποίες στην πλειοψηφία τους χαρακτηρίζονται από συγκέντρωση του πλούτου και της δύναμης σε λίγα ή ακόμη και σε ένα άτομο.

Αρχικά το εμπόριο ήταν περιορισμένο και γινόταν με την ανταλλαγή προϊόντων. Η ανακάλυψη και η χρήση των χρημάτων έφερε ριζικές αλλαγές. Τώρα ήταν δυνατή η πώληση εμπορευμάτων ακόμα και σε ανθρώπους οι οποίοι δεν είχαν κάποιο ενδιαφέρον

εμπόρευμα για ανταλλαγή, οι οποίοι μπορούσαν να πληρώσουν με χρήματα. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την σημαντική αύξηση των εμπορικών σχέσεων οι οποίες δεν περιορίζονταν σε ανταλλαγή τροφίμων αλλά περιλάμβανε και αντικείμενα που παράγουν οι τεχνίτες της κάθε περιοχής, ανάλογα με τα υλικά που έχουν στη διάθεση τους.

1.2. Κοινωνικές – Πολιτισμικές επιδράσεις

Η «έκρηξη» που παρατηρείται στο εμπόριο σε συνδυασμό με την δυνατότητα που παρέχουν τα χρήματα να αποθηκεύονται δίχως να χάνουν την αξία τους σύντομα δημιούργησε σε πολλές περιπτώσεις μία νέα ομάδα ατόμων (έμπορους – τεχνίτες) με πολύ πλούτο συγκεντρωμένο στα χέρια τους, οι οποίοι πίεζαν την κεντρική εξουσία για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων – αναβάθμιση της κοινωνικής τους θέσης. Η αρχαία Αθήνα, η Ρώμη, το Βυζάντιο είναι μερικά μόνο παραδείγματα όπου οι έμποροι συμμετείχαν στην εξουσία.

Το εμπόριο δεν αποτέλεσε εύφορο δρόμο για την ανταλλαγή υλικών μόνο αγαθών. Σε πολλές περιπτώσεις επιτέλεσε πολιτισμικό ρόλο μια και τις περισσότερες φορές ήταν ένας σημαντικός (αν όχι ο μοναδικός) δρόμος ανταλλαγής πολιτισμικών και πνευματικών κατακτήσεων των ανθρώπων. Το αλφάβητο, οι επιστήμες και οι τέχνες διαδόθηκαν μέσω των εμπορικών οδών σε ευρύτερες περιοχές. Δεν είναι τυχαίο ότι όλοι οι αρχαίοι πολιτισμοί έχουν κοινό χαρακτηριστικό ότι αναπτύχθηκαν γύρω από ποτάμια (Κινέζικος, Προ-ινδικός, Αιγυπτιακός, Σουμέριοι, Βαβυλώνιοι κ.α) ή από κλειστές θάλασσες (Φοίνικες, Ελλάδα, Ρώμη κ.α.) αφού η υδάτινη οδός ήταν η πλέον πρόσφορη οδός ανάπτυξης εμπορίου.

1.3. Εξέλιξη – Μορφές Marketing

Το marketing (MKT) πριν καταλήξει στη σημερινή του αντίληψη πέρασε από δύο άλλα στάδια που αντικατόπτριζαν ανάγκες των αντίστοιχων περιόδων όπου εμφανίστηκαν.

Το πρώτο στάδιο αφορά την εποχή της παραγωγής (**Production Era**). Σε αυτήν την εποχή υπήρχε η θέση ότι είναι δυνατόν να πουληθεί οτιδήποτε παράγεται. Η αντίληψη αυτή δεν απέχει πολύ από την πραγματικότητα της εποχής εκείνης αφού η ζήτηση (ειδικά μετά των Β' Παγκόσμιο πόλεμο) ήταν ιδιαίτερα αυξημένη για όλα σχεδόν τα προϊόντα.

Στην εποχή αυτή αναπτύχθηκαν δύο διαφορετικές στρατηγικές MKT : η εστιασμένη στην παραγωγή και η εστιασμένη στο προϊόν (Kotler Ph., 2000). Σύμφωνα με την πρώτη οι managers των επιχειρήσεων επικεντρώνανε την προσοχή τους στην υψηλή παραγωγικότητα (πολλά προϊόντα με μικρό κόστος) και στην ευρεία κάλυψη διανομής πιστεύοντας ότι αν το προϊόν υπάρχει παντού και σε φθηνή τιμή θα αγοραστεί.

Σύμφωνα με τη δεύτερη οι managers των επιχειρήσεων επικεντρώνανε την προσοχή τους στην υψηλή ποιότητα του προϊόντος πιστεύοντας ότι αυτό είναι το «χαρακτηριστικό κλειδί» για την επιλογή του από τους καταναλωτές.

Το δεύτερο στάδιο αφορά την εποχή των πωλήσεων (**Selling Era**). Καθώς οι αγορές από την εποχή της παραγωγής αρχίζουν να κατακλύζονται από προϊόντα (η ζήτηση αρχίζει να γίνεται επιλεκτική) και η φιλοσοφία που κυριαρχεί στο χώρο είναι ότι η πωλήσεις μπορούν να διατηρηθούν με επιθετικές πολιτικές πωλήσεων ακόμα και για προϊόντα τα οποία δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η φιλοσοφία που κρύβεται σε αυτή τη στρατηγική MKT είναι ότι αν οι καταναλωτές αφεθούν ελεύθεροι δεν θα αγοράζουν αρκετές ποσότητες από τα προϊόντα της εταιρίας. Συνεπώς η εταιρία πρέπει να οργανώνει μια επιθετική πώληση και προσπάθεια προώθησης (Kotler Ph., 2000).

Η σημερινή αντίληψη του MKT, αποκρυσταλλώθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1950. Έχει ως επίκεντρο την αγορά, η οποία ορίζει τις ανάγκες των αγοραστών. Αυτές καλείται να καλύψει η εταιρία μέσω του προϊόντος και των χαρακτηριστικών που το συνοδεύουν (π.χ. τιμή, διανομή, προώθηση, κ.α.) (Kotler Ph., 2000).

Η σημερινή αντίληψη ήρθε σαν απόρροια της πληθώρας προϊόντων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους να τραβήξουν την προσοχή των καταναλωτών, τις δυνατότητες που δίνει η τεχνολογία σήμερα για την παραγωγή νέων προϊόντων, αλλά και της μορφωτικής και καταναλωτικής εκπαίδευσης των αγοραστών που γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αγοράζουν.

Παρόλα αυτά πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να εφαρμόζουν ακόμα και σήμερα MKT εστιασμένο στην παραγωγή, στο προϊόν ή/και στις πωλήσεις με θετικά πολλές φορές αποτελέσματα. Παρόλα αυτά είναι γενικά αποδεκτό ότι σήμερα μία επιχείρηση εάν θέλει να επιβιώσει στις σκληρές συνθήκες ανταγωνισμού θα πρέπει να έχει το βλέμμα της στραμμένο στις ανάγκες των πελατών της.

2. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

2.1. Αγορά

Με την έννοια αγορά θεωρείται ο τόπος ή η περιοχή στην οποία προσφέρονται και ζητούνται αγαθά και υπηρεσίες. Επίσης διαμορφώνεται η τιμή τους και πραγματοποιείται η μεταβίβαση της κυριότητας των αγαθών από τους πωλητές στους αγοραστές σε συγκεκριμένες τιμές (Κυριαζόπουλος Π.Γ. 1992).

Έτσι μία αγορά μπορεί να ορισθεί με βάση :

- Γεωγραφικούς παραμέτρους
- Δημογραφικούς παραμέτρους
- Είδους προϊόντων (καταναλωτική – βιομηχανική)
- Μορφή αγοράς βάση της ζήτησης – προσφοράς (Αγορά : Μονοπωλιακή, Ολιγοπωλιακή, Πλήρους Ανταγωνισμού κ.α.)

Ο ορισμός αυτός της αγοράς είναι γενικός. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με τους στόχους και τις επιδιώξεις της που έχει από πριν ορίσει θα πρέπει να καθορίσει τα όρια, το εύρος της αγοράς στην οποία θα απευθυνθεί. Σύμφωνα με τον Buzzell (1978) οι κύριες παράμετροι της αγοράς, όπου ανάλογα με την τοποθέτηση της επιχείρησης σε αυτές θα καθοριστεί και το εύρος της αγοράς, είναι :

Το είδος των προϊόντων με τα οποία η επιχείρηση θα προσεγγίσει τους καταναλωτές. Με τον όρο προϊόντα αναφερόμαστε στο σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρονται.

Το είδος των καταναλωτών στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση. Ο πελάτης στόχος μπορεί να είναι ο τελικός χρήστης ή κάποια βιομηχανία που θα το χρησιμοποιήσει για την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή κάποιος συνδυασμός και των δύο.

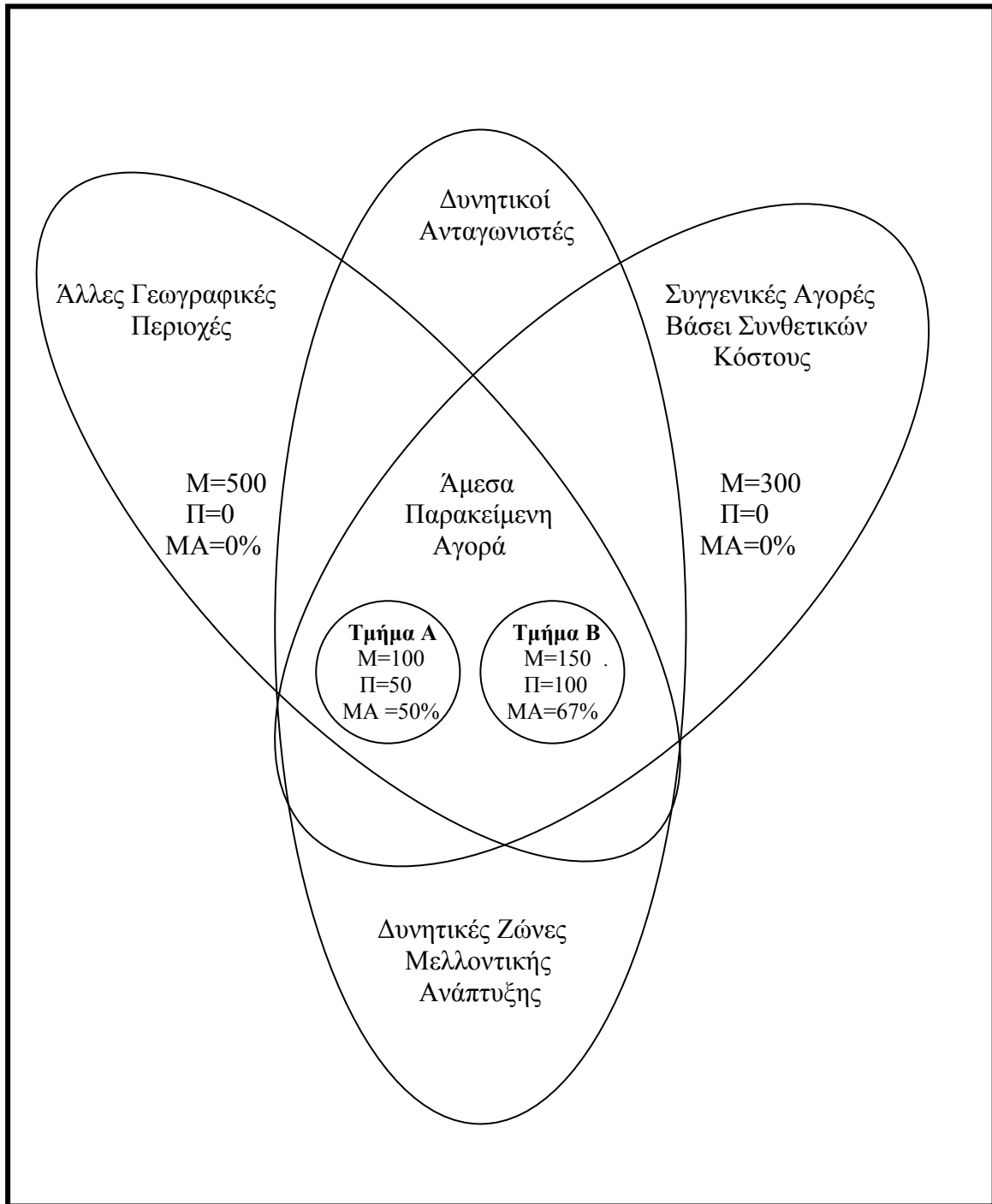
Οι γεωγραφικές περιοχές στις οποίες θα διανέμει το προϊόν. Για διάφορους λόγους (κόστους, ανταγωνισμού, είδος προϊόντος κ.α.) μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να προωθήσει ένα προϊόν της σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή και διεθνές επίπεδο.

Τέλος η διαδικασία παραγωγής – διανομής είναι η τελευταία (όχι σε σπουδαιότητα) παράμετρος η οποία θα επηρεάσει το εύρος της αγοράς στην οποία τελικά θα απευθυνθεί το παραγόμενο προϊόν.

Όπως ήδη αναφέρθηκε η τοποθέτηση στις παραπάνω παραμέτρους (οι λογικοί συνδυασμοί των τεσσάρων διαστάσεων τελικά ορίζουν την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση) θα πρέπει να γίνεται με κριτήριο τους στόχους που θέλει να πετύχει η επιχείρηση. Όπως φαίνεται στο σχήμα 1 μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στα τμήματα A & B με μέγεθος (M) 100 & 150 αντίστοιχα και πωλήσεις (Π) 50 & 100 έχει συνολικά μερίδιο αγοράς (MA) 60%. Αν όμως η επιχείρηση είχε ως στόχο και την άμεσα παρακείμενη αγορά με τις ίδιες πωλήσεις θα είχε μερίδιο αγοράς 30%. Βλέπουμε δηλαδή ότι το εύρος μίας αγοράς (στενό ή ευρύ) επηρεάζει την εκτίμηση του μεριδίου που έχει σ' αυτήν κάθε προϊόν. Έτσι όταν μία επιχείρηση αξιολογεί πιθανές ευκαιρίες μελλοντικής ανάπτυξης και πιθανές ανταγωνιστικές απειλές θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο μέγεθος που προσδίδει στην αγορά στόχο της.

2.2. Καταναλωτής – Αγοραστής – Αποφασίζοντας

Την αγορά όμως εκτός από τις επιχειρήσεις (πωλητές) την αποτελούν και οι αγοραστές, οι οποίοι σύμφωνα με την σημερινή αντίληψη MKT είναι αυτοί που ορίζουν τις ανάγκες τις οποίες καλούνται οι επιχειρήσεις να καλύψουν, μέσω των προϊόντων τους.



Σχήμα 1

Πολλές φορές όμως εκτός από τον «καταναλωτή» στη διαδικασία επιλογής του προϊόντος εμπλέκονται και άλλα άτομα όπως ο «αγοραστής» και ο «αποφασίζων».

Συνήθως «αγοραστής» και «καταναλωτής» είναι το ίδιο άτομο. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου άλλος είναι αυτός που θα πληρώσει, ο «αγοραστής», και άλλος αυτός που θα χρησιμοποιήσει, ο «καταναλωτής», το προϊόν. Σε αυτές τις περιπτώσεις η επιλογή του αγαθού είναι απόρροια των επιθυμιών-αναγκών και των δύο. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι η αγορά αγαθών από τους γονείς για τα παιδιά, όπου θα πρέπει να είναι επιθυμητά από τα παιδιά και ταυτόχρονα να έχουν την αποδοχή και έγκριση των γονέων.

Τέλος ένας άλλος συνηθισμένος διακριτός ρόλος είναι αυτός του «αποφασίζοντος» –απαντά κυρίως στις επιχειρήσεις- όπου αποτελεί το άτομο που τελικά αποφασίζει για κάποια αγορά-επένδυση. Το άτομο αυτό είναι συνήθως ένα ανώτερο στέλεχος το οποίο και αποφασίζει ποια από τις υπάρχουσες επιλογές εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες της εταιρίας, έτσι ώστε να δώσει την έγκριση του στον υπεύθυνο προμηθειών για την πραγματοποίηση της αγοράς. Σε αυτήν την περίπτωση δηλαδή, έχουμε άλλο άτομο να παίρνει την τελική απόφαση, ο «αποφασίζων», άλλο άτομο να κάνει την εισήγηση και την τελική παραγγελία, ο «αγοραστής», και άλλο άτομο τελικά να χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, ο «καταναλωτής» (Κυριαζόπουλος Π.Γ. 1992).

Σε κάθε περίπτωση, είτε την απόφαση για μία αγορά την λαμβάνει ένα ή περισσότερα άτομα, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα κίνητρα που καθορίζουν τη συμπεριφορά του και άρα η δυνατότητα να προβλεφθεί η συμπεριφορά του. Στην προσπάθεια να προβλεφθεί η συμπεριφορά των καταναλωτών έχουν αναπτυχθεί διάφορες σχολές, από τις οποίες οι πλέον αντιπροσωπευτικές είναι η οικονομική, η κοινωνιολογική, η ψυχολογική και η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με την οικονομική σχολή κυρίαρχος παράγοντας στην επιλογή ενός προϊόντος είναι η χαμηλή τιμή. Στην πραγματικότητα

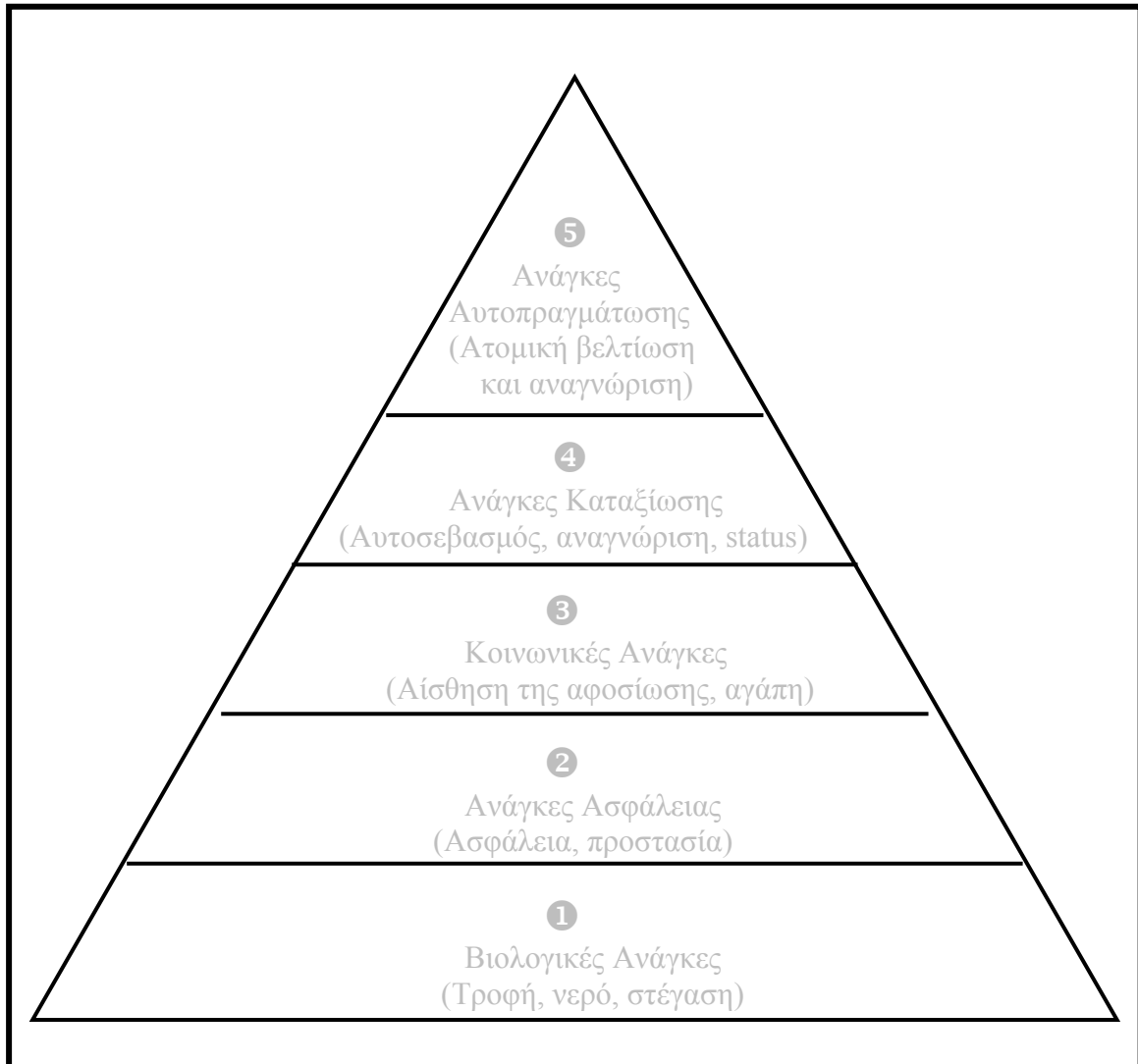
επειδή τα διάφορα προϊόντα δεν είναι «όμοια» μεταξύ τους, η τιμή είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές όχι όμως ο μοναδικός. Εξάλλου αρκετά διαδεδομένη είναι σε αρκετές περιπτώσεις η αίσθηση ότι «χαμηλή τιμή ισούται με χαμηλή ποιότητα» οπότε η χαμηλή τιμή αντί να είναι ελκυστική προσδίδει στο προϊόν μία αρνητική εικόνα.

Ο Thorstein Veblen είναι ο θεμελιωτής και κύριος εκπρόσωπος της κοινωνιολογικής σχολής. Σύμφωνα με αυτή, ο άνθρωπος σαν «κοινωνικό όν» επηρεάζεται από τους πολιτιστικούς παράγοντες που κυριαρχούν στην κοινωνία όπου μεγάλωσε και ζεί. Η επίδραση αυτή είναι εμφανής τόσο ανάμεσα σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές – με διαφορετικούς πολιτισμικούς παράγοντες- όσο και στην ίδια γεωγραφική περιοχή μέσω της κοινωνικής στρωμάτωσης σε ανώτερα – μεσαία -κατώτερα κοινωνικά στρώματα. Το κάθε ένα από τα επίπεδα αυτά ανάλογα με τη χώρα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μπορεί να διαιρεθεί σε επιπλέον τμήματα με κριτήρια όπως μόρφωση, οικονομική άνεση, κοινωνική καταξίωση, επάγγελμα κ.α.

Στην ψυχολογική σχολή ιδιαίτερο ενδιαφέρον από άποψη ΜΚΤ παρουσιάζει η δουλειά των Ivan Pavlov και Z. Freud. Ο Pavlov με το διάσημο πείραμα του με το καμπανάκι και το σκύλο (κάθε φορά που χτυπούσε το καμπανάκι έδινε φαγητό στο σκύλο, με αποτέλεσμα ύστερα από πολλές επαναλήψεις ο σκύλος να περιμένει τροφή με το άκουσμα της καμπάνας) άνοιξε το δρόμο για τη διαφήμιση, μέσω της οποίας γίνεται προσπάθεια ο καταναλωτής να υιοθετήσει ένα μοντέλο ζωής σύμφωνα με τις επιταγές των διαφημιστών – επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα η δουλειά του Freud η οποία ανέδειξε την βαθιά επίδραση στη ζωή των ενηλίκων, εμπειριών από τα πρώτα χρόνια ζωής τους, πολλές φορές κρυμμένες στο υποσυνείδητο, αποτέλεσε πολύ σύντομα ένα εργαλείο για το ΜΚΤ μια και αναδεικνύεται ένας «συντηρητικός» χαρακτήρας στον καταναλωτή, ο οποίος επιθυμεί να ξαναβιώσει αξίες-εμπειρίες συνδεδεμένες με την παιδική του ηλικία.

Τέλος ο Abraham Maslow με την γνωστή ιεράρχηση των αναγκών (σχήμα 2) είναι υποστηρικτής της σχολής της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 2 σύμφωνα με τη

σχολή αυτή οι ανάγκες του ανθρώπου χωρίζονται σε: Φυσιολογικές, Κοινωνικές και Ψυχολογικές, από τις οποίες οι πιο πιεστικές για ικανοποίηση είναι αυτές των χαμηλότερων επιπέδων και καθώς αυτές καλύπτονται αναδεικνύονται αυτές των ανώτερων επιπέδων.



Σχήμα 2

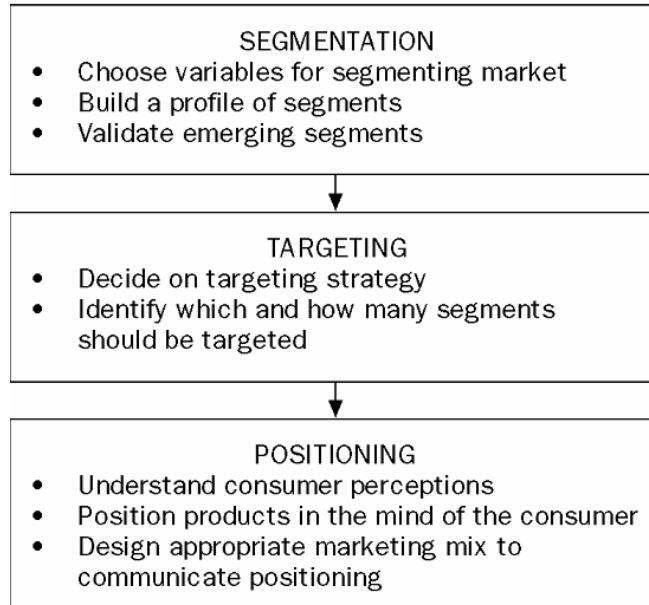
2.3. Εισαγωγή στην Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση (ΤΣΤ)

Η τμηματοποίηση της αγοράς αποτελεί αντικείμενο συζήτησης στη διεθνή βιβλιογραφία του ΜΚΤ από την σύλληψη της ιδέας πριν από 70 χρόνια περίπου από τον Frederick το 1934. Πολλοί ερευνητές εστίασαν τις προσπάθειες τους στην τμηματοποίηση ως εργαλείο για την διαμόρφωση των στρατηγικών ΜΚΤ (Beane and Ennis, 1987; Wind, 1978). Μεγάλο μέρος της έρευνας έχει σαν αντικείμενο τα πλεονεκτήματα της, αν και υπάρχουν και αρκετοί σκεπτικιστές.

Απ' όσα έχουμε αναφέρει συνοπτικά έως τώρα γίνεται σαφές ότι οι καταναλωτές παρουσιάζουν ετερογένεια, όσον αφορά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις αγοραστικές συμπεριφορές τους (Assael and Roscoe, 1976; Blattberg and Sen, 1976; Kalwani and Morrison, 1977; Wind, 1978). Η διαδικασία της τμηματοποίησης αγοράς εφαρμόζεται σε τρία διαδοχικά στάδια (Σχήμα 3):

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	εντοπισμός κατάλληλων κριτηρίων, τμηματοποίηση αγοράς και αναλυτική περιγραφή κάθε τμήματος,
ΣΤΟΧΕΥΣΗ	αξιολόγηση και επιλογή τμήματος στόχου
ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	κατανόηση στοχευόμενων καταναλωτών και ανάπτυξη κατάλληλου ΜΚΤ mix για την τοποθέτηση του προϊόντος.

Η τμηματοποίηση βασίζεται στην δυνατότητα «ομαδοποίησης» της ανομοιογενούς αγοράς σε ομοιογενή τμήματα με αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση των εσόδων με τον καθορισμό διακριτών τιμών στα διάφορα τμήματα (Frank *et al.*, 1972). Εξάλλου, η τμηματοποίηση της αγοράς είναι συχνότερα ανάγκη –παρά ευκαιρία για αύξηση κερδοφορίας- αφού οι επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές δεν έχουν τους πόρους να τοποθετηθούν και να εκτεθούν στον σχετικό ανταγωνισμό στο σύνολο της αγοράς. Έτσι η επιτυχία των επιχειρήσεων είναι πιο πιθανή εάν εστιάσουν τις προσπάθειες τους, με γνώμονα τις ιδιαίτερες ικανότητες τους, σε ένα ομοιογενές κομμάτι της αγοράς παρά στο σύνολο των απαιτήσεων της αγοράς (Choffray and Lilien, 1978; Webster, 1991).



Source: Adapted from Dibb, S. *et al.* (1997 p. 205)

Σχήμα 3

Τα τελευταία 70 χρόνια υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία σχετική με την τμηματοποίηση. Αυτή επικεντρώνεται σε επιμέρους διαδικασίες της όπως :

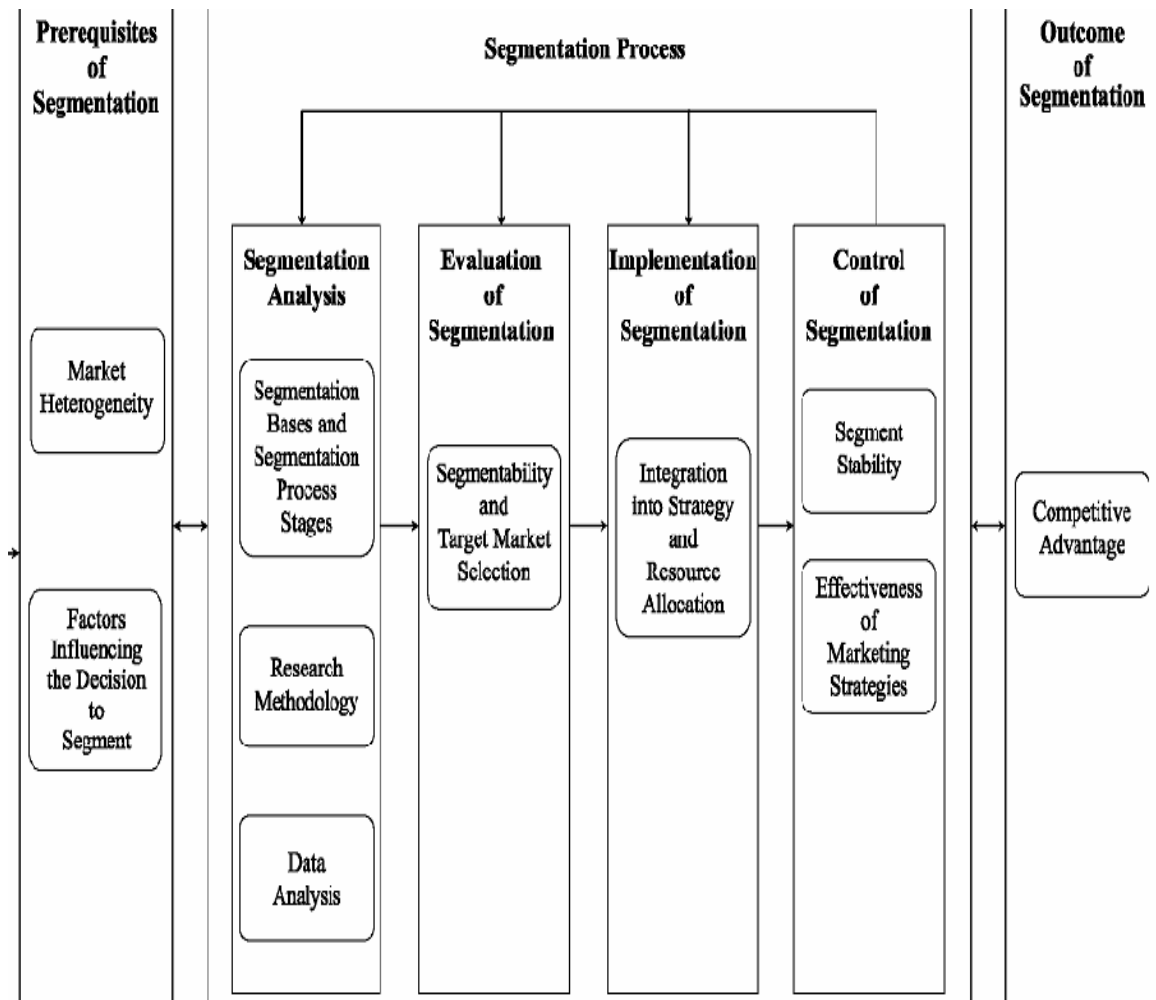
- Ανάπτυξη μοντέλων και κριτηρίων τμηματοποίησης (π.χ. Hummel, 1960; Haley, 1968; Wind and Cardozo, 1974; Bonoma and Shapiro, 1983; Moriarty and Reibstein, 1986; File and Prince, 1996)
- Μεθοδολογίες και συλλογή δεδομένων (π.χ. Webster, 1978; Silk and Kalwani, 1982; Flodhammar, 1988; Mitchell, 1994)
- Ανάπτυξη και χρήση στατιστικών εργαλείων (π.χ. Frank and Green, 1968; Green and Carmone, 1977; Rao and Winter, 1977; Acito and Jain, 1980; Klastorin, 1983; Green and Krieger, 1991; Fish *et al.*, 1995; Balakrishnan *et al.*, 1996)
- Εφαρμογή της τμηματοποίησης στην στρατηγική της επιχείρησης (π.χ. Beik and Buzby, 1973; Mahajan and Jain, 1978; De Kluyver and Whitlark, 1986; Piercy and Morgan, 1995).

Σε μία πρόσφατη δημοσίευση των Susanne Goller, Annik Hogg and Stavros P. Kalafatis (2002) γίνεται μία προσπάθεια να παρουσιαστεί σε ένα ενιαίο σύνολο (βήμα προς βήμα) όλη η βιβλιογραφία που υπάρχει γύρω από την τμηματοποίηση της αγοράς. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού όπως θα γίνει σαφές και στη συνέχεια ένα από τα μεγαλύτερα

προβλήματα που παρουσιάζει η τμηματοποίηση αγοράς είναι ότι αν και είναι γενικά αποδεκτή δεν εφαρμόζεται από τους managers κυρίως λόγω απουσίας πρακτικής βιβλιογραφίας που να μπορεί να τους οδηγήσει βήμα-βήμα στην εφαρμογή της (σχήμα 4).

Όπως φαίνεται στο σχήμα 4 η διαδικασία της τμηματοποίησης αποτελείται από τέσσερα στάδια ανάλογα με αυτά το σχήματος 3 :

- | | | |
|---------------|---|--------------------------------|
| Τμηματοποίηση | - | Segmentation analysis |
| Στόχευση | - | Evaluation of segmentation |
| Τοποθέτηση | - | Implementation of segmentation |
| Έλεγχος | - | Control of segmentation |



Σχήμα 4

3. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Το στάδιο της τμηματοποίησης (Segmentation analysis) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που έχουν ως σκοπό να διαιρέσουν την ανομοιογενή αγορά σε ομοιογενή υπο-αγορές και περιλαμβάνει τρία τμήματα : κριτήρια και μοντέλα τμηματοποίησης, μεθοδολογίες συλλογής δεδομένων και ανάλυση δεδομένων.

3.1. Κριτήρια Τμηματοποίησης

Τα κριτήρια που συνήθως χρησιμοποιούνται (Rao and Wang 1995) μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες : τα a priori (μακρο-κριτήρια) και τα a posteriori (μικρο-κριτήρια).

Στην παραδοσιακή, a priori, προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία οι μεταβλητές τμηματοποίησης και τα τμήματα που προκύπτουν από την ανάλυση αποφασίζονται πριν συγκεντρωθούν τα στοιχεία-χαρακτηριστικά τους. Παραδείγματα είναι η τμηματοποίηση με βάση δημογραφικά, γεωγραφικά κ.α. χαρακτηριστικά των καταναλωτών ή με βάση προϊόντικά χαρακτηριστικά.

Τα γεωγραφικά κριτήρια – κλίμα, πυκνότητα πληθυσμού, μέγεθος περιφέρειας κ.α. - χρησιμοποιούνται τόσο για να προσδιοριστούν ομοιότητες στον τρόπο ζωής και στις ανάγκες-ενδιαφέροντα των καταναλωτών αλλά και τα μέσα επικοινωνίας και προβολής των προϊόντων των επιχειρήσεων.

Τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα κριτήρια είναι τα δημογραφικά, γιατί:
α) περιλαμβάνουν πάρα πολλές μεταβλητές (ηλικία, φύλο, θρησκεία, κ.α),
β) η απόκτηση τους είναι εύκολη και
γ) είναι σταθερά στο πέρασμα του χρόνου (έτσι εάν σε μία βάση δεδομένων έχουμε την ηλικία ενός ατόμου αν και αυτή μεταβάλλεται μπορούμε αν πάσα στιγμή να έχουμε τη σημερινή ηλικία του).

Τα κοινωνικά – οικονομικά κριτήρια (που πολλές φορές ομαδοποιούνται μαζί με τα δημογραφικά) είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικά κριτήρια γιατί προσδίδουν ιδιαίτερα συμπαγής (ομοιογενείς) ομάδες (τμήματα αγοράς). Έτσι το επάγγελμα, το μορφωτικό επίπεδο κ.ο.κ. μπορεί να δημιουργεί κοινά επαγγελματικά και μορφωτικά ενδιαφέροντα με χρήση «κοινής» γλώσσας επικοινωνίας.

Στον πίνακα 1 αναγράφονται κάποιες από τις βασικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών ενώ στον πίνακα 2 οι αντίστοιχες μεταβλητές της βιομηχανικής αγοράς. Οι μεταβλητές αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνες τους ή σε συνδυασμούς δύο ή και περισσότερων όπως θα δούμε στα μοντέλα τμηματοποίησης.

Γεωγραφικές	Δημογραφικές
Περιοχή Μέγεθος περιφέρειας Πόλη Πυκνότητα πληθυσμού Κλίμα	Ηλικία Φύλο Μέγεθος οικογένειας Κύκλος Ζωής Οικογένειας Εισόδημα Επάγγελμα Μόρφωση Θρησκεία Φυλή Εθνικότητα Κοινωνική τάξη Γενιά
Συμπεριφορικές	Ψυχογραφικές
Περιστάσεις χρήσης προϊόντος Οφέλη Θέση χρήστη Ρυθμός χρήσης του προϊόντος Βαθμός προσήλωσης στο προϊόν Βαθμός ετοιμότητας Στάση καταναλωτή για το προϊόν	Τρόπος ζωής Προσωπικότητα

Πίνακας 1

Δημογραφικές (demographic)
<ul style="list-style-type: none"> - Βιομηχανία: Σε ποιες βιομηχανίες από αυτές που αγοράζουν το προϊόν πρέπει να στοχεύσουμε; - Μέγεθος επιχείρησης: Τι μεγέθους επιχειρήσεις να στοχεύσουμε; - Τοποθεσία: Σε ποιες γεωγραφικές περιοχές θα πρέπει να στοχεύσουμε;
Λειτουργικές Μεταβλητές (operating variables)
<ul style="list-style-type: none"> - Τεχνολογία: Σε τι είδους τεχνολογίες καταναλωτή να εστιάσουμε την προσοχή μας; - Χρήστες / Μη Χρήστες: Θα πρέπει να στοχεύσουμε σε βαρείς, μέτριους, ελαφρείς χρήστες ή σε μη χρήστες; - Ικανότητες καταναλωτή: Θα πρέπει να στοχεύσουμε καταναλωτές που χρειάζονται πολλές ή λίγες υπηρεσίες;
Διαδικασίες Αγοράς (purchasing approaches)
<ul style="list-style-type: none"> - Οργάνωση αγοραστικής λειτουργίας (πελάτη): Πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε επιχειρήσεις με κεντρική (συγκεντρωτική) ή αποκεντρωμένη οργάνωση της αγοραστικής τους λειτουργίας; - Δομή ισχύος: Πρέπει να επικεντρώσουμε τις προσπάθειές μας σε επιχειρήσεις στις οποίες κυριαρχεί η μηχανική, η χρημ/ική διοικητική κ.λπ.; - Φύση υπαρχουσών σχέσεων: Πρέπει να στοχεύσουμε επιχειρήσεις με τις οποίες έχουμε ήδη ισχυρές σχέσεις ή απλώς να επιδιώξουμε τη δημιουργία νέων σχέσεων με τις περισσότερο επιθυμητές επιχειρήσεις; - Γενική πολιτική αγοράς: Πρέπει να προσεγγίσουμε επιχειρήσεις που προτιμούν το leasing, συμβόλαια εξυπηρέτησης / υποστήριξης, συστήματα αγορών, κλειστές μειοδοτικές προσφορές; - Κριτήρια αγοράς: Πρέπει να προσεγγίσουμε επιχειρήσεις που επιδιώκουν την ποιότητα στις αγορές τους, την εξυπηρέτηση, την χαμηλή τιμή;
Περιστασιακοί Παράγοντες (situational factors)
<ul style="list-style-type: none"> - Επείγουσα ανάγκη: Επιχειρήσεις που χρειάζονται γρήγορη και αιφνίδια παράδοση ή εξυπηρέτηση. - Ειδικές εφαρμογές: Θα πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας σε ορισμένες εφαρμογές του προϊόντος μας και όχι σε όλες; - Μέγεθος παραγγελίας: Επιδιώκουμε περισσότερο μεγάλες ή μικρές παραγγελίες;
Προσωπικά Χαρακτηριστικά (personal characteristics)
<ul style="list-style-type: none"> - Ομοιότητα αγοραστή-πωλητή: Επιχειρήσεις των οποίων το ανθρώπινο δυναμικό και οι αξίες είναι όμοιες με τις δικές μας; - Στάσεις για το ρίσκο: Μας ενδιαφέρουν οι πελάτες που παίρνουν ή αποφεύγουν το ρίσκο; - Προσήλωση: Επιχειρήσεις που δείχνουν υψηλή προσήλωση στους προμηθευτές τους;

Πίνακας 2

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κοινωνική κατηγοριοποίηση, η χρήση της οποίας διαδίδεται συνεχώς όλο και περισσότερο. Σε αυτήν γίνεται συνδυασμός δύο δημογραφικών κριτηρίων, κοινωνικής τάξης και

επαγγέλματος, και προκύπτουν διάφορες υποομάδες – συνδυασμούς επαγγέλματος-κοινωνικής τάξης. Πίνακας 3 (Lancaster and Massingham 1993).

Βαθμολογία Κοινωνικής Ομάδας	Επάγγελμα
A	Ανώτερο διοικητικό
B	Μέσο διοικητικό
C1	Επίβλεψη/χαμηλότερο διοικητικό
C2	Εξειδικευμένο χειρωνακτικό
D	Ημιεξειδικευμένο/ανειδίκευτο
E	Τα χαμηλότερα επίπεδα διαβίωσης, π.χ. συνταξιούχοι (δίχως επιπλέον εισόδημα)

Πίνακας 3

Ένα άλλο ενδιαφέρον δημογραφικό κριτήριο τμηματοποίησης της αγοράς είναι το σύστημα ACORN. Σε αυτό η αγορά αναλύεται σε νοικοκυριά, με βάση τον τύπο της γειτονιάς και της κατοικίας όπου είναι εγκατεστημένα, και όχι σε άτομα. Τα στοιχεία για το σύστημα αυτό λαμβάνονται από εθνικές απογραφές. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, για παράδειγμα, υπάρχουν 125.000 περιφέρειες απογραφής, οι οποίες σύμφωνα με το σύστημα ACORN είναι ομαδοποιημένες σε 11 κύριες ομάδες. Η κάθε μία από αυτές χωρίζεται σε υποομάδες έτσι ώστε τελικά να έχουμε συνολικά 36 τύπους γειτονιάς.

Ο κύκλος της οικογενειακής ζωής (μπορεί να συσχετισθεί με την ηλικία του καταναλωτή) είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικός αφού άλλη αγοραστική συμπεριφορά παρουσιάζει ένας εργένης (ελάχιστα οικονομικά βάρη-επενδύουν στη διασκέδαση τους) και εντελώς διαφορετική ένας οικογενειάρχης (οικονομική δυσχέρεια-έντονο ενδιαφέρον για αγορά κατοικίας) ή ενός μεσήλικα (καλύτερη οικονομική κατάσταση-ενδιαφέρον για προϊόντα υγείας). Ο κύκλος της οικογενειακής ζωής και η αντίστοιχη αγοραστική συμπεριφορά απεικονίζεται στον πίνακα 4 (William D. Wells and George Gubar (1996).

Ο κύκλος της οικογενειακής ζωής και η αγοραστική συμπεριφορά

Φάση του κύκλου της οικογενειακής ζωής	Αγοραστική Συμπεριφορά
1. Φάση του εργένη: νεαρά άνυπανδρα άτομα που δεν ζουν στο σπίτι τους.	Ελάχιστα οικονομικά βάρη. Με πρωτεύουσα γνώμη στη μόδα. Ενδιαφέροντα για τη διασκέδαση. Αγοράζουν : κουζινικά, μικροέπιπλα, αυτοκίνητα, πράγματα για τις σχέσεις τους με το σύντροφο τους, διακοπές.
2. Νύπαντρα ζευγάρια: νεαρά άτομα χωρίς παιδιά	Σε καλύτερη οικονομική κατάσταση απ' αυτή που θα είναι στο αμέσως προσεχές μέλλον. Δείχνουν το μεγαλύτερο ρυθμό αγορών και το μεγαλύτερο μέσο όρο στις αγορές διαρκών αγαθών. Αγοράζουν: αυτοκίνητα, ψυγεία, ηλ. κουζίνες, λογικά και ανθεκτικά έπιπλα, διακοπές.
3. Οικογένεια 1: το μικρότερο παιδί είναι κάτω των 6 ετών	Η αγορά κατοικία στο ζενίθ. Τα ρευστά διαθέσιμα είναι λίγα. Δεν είναι ικανοποιημένοι με την οικονομική τους κατάσταση και τα χρήματα που αποταμιεύουν. Τους ενδιαφέρουν καινούρια προϊόντα. Τους αρέσουν τα διαφημιζόμενα προϊόντα. Αγοράζουν : πλυντήρια, πιστολάκια για το στέγνωμα των μαλλιών, τηλεοράσεις, βρεφικές τροφές, αλοιφές για εντριβές και φάρμακα για το βήχα, βιταμίνες, κούκλες, καροτσάκια, τσουλήθρες και σκείτ-μπορντ.
4. Οικογένεια 2: το μικρότερο παιδί είναι πάνω από 6 ετών	Καλύτερη οικονομική κατάσταση. Μερικές σύζυγοι εργάζονται. Οι διαφημίσεις του επηρεάζουν λιγότερο. Αγοράζουν μεγαλύτερες συσκευασίες, πολλά τρόφιμα, είδη καθαρισμού, ποδήλατα, μουσικά μαθήματα και πιάνο.
5. Οικογένεια 3: μεγαλύτερα ανδρόγυνα με παιδιά εξαρτώμενα απ' αυτούς	Οικονομική κατάσταση ακόμα καλύτερη. Μερικά παιδιά εργάζονται. Δύσκολα επηρεάζονται από τη διαφήμιση. Υψηλός μέσος όρος στις αγορές διαρκών αγαθών. Αγοράζουν : καινούρια, πιο γουστόζικα έπιπλα, ταξίδια με το αυτοκίνητο, περιττές οικιακές συσκευές, βάρκες, οδοντιατρικές επισκέψεις, περιοδικά.
6. Οικογένεια 4: μεγάλης ηλικίας ανδρόγυνα που ζουν χωρίς τα παιδιά τους. Ο αρχηγός της οικογένειας εργάζεται.	Ιδιοκτησία κατοικίας στο ζενίθ. Οι περισσότεροι είναι ικανοποιημένοι με την οικονομική τους κατάσταση και τα χρήματα που αποταμιεύουν. Τους ενδιαφέρουν τα ταξίδια, η αναψυχή, η αυτοδιδασκαλία. Κάνουν δώρα και δωρεές. Δεν τους ενδιαφέρουν τα καινούρια προϊόντα. Αγοράζουν: διακοπές, πολυτελή αγαθά, βελτιώσεις στο σπίτι.
7. Οικογένεια 5: ηλικιωμένα ανδρόγυνα που ζουν χωρίς τα παιδιά τους. Ο αρχηγός της οικογένειας είναι συνταξιούχος.	Δραστική περικοπή στο εισόδημα. Διατηρούν σπίτι. Αγοράζουν : ιατρικές συσκευές, προϊόντα περιποίησης της υγείας που βοηθούν τον ύπνο και την πέψη.
8. Ηλικιωμένος μόνος, ο οποίος εργάζεται ακόμα	Παρ'όλο που το εισόδημα του είναι ακόμα καλό, είναι πιθανό να πουλήσει το σπίτι του.
9. Ηλικιωμένος μόνος, ο οποίος είναι συνταξιούχος	Οι ίδιες ιατρικές ανάγκες και ανάγκες σε προϊόντα, όπως και οι άλλες ομάδες συνταξιούχων. Δραστική περικοπή του εισοδήματος. Ειδική ανάγκη για φροντίδα, τρυφερότητα και ασφάλεια.

Πίνακας 4

Ενώ συνεχώς γίνεται προσπάθεια για τον εντοπισμό νέων κριτηρίων τα οποία θα μπορούσαν να τμηματοποιήσουν την αγορά, όπως αυτό της Αστρολογίας (Mitchell, V-W. (1995). Έτσι σύμφωνα με αυτή την άποψη, άσχετα από το αν η αστρολογία επηρεάζει πραγματικά ή όχι τις ζωές των ανθρώπων, αυτό που ενδιαφέρει από την πλευρά του marketing είναι ότι : 1) πολλοί άνθρωποι ενδιαφέρονται και ασχολούνται με τα ζώδια, 2) οι άνθρωποι αυτοί αυτοχαρακτηρίζονται με τα χαρακτηριστικά των ζώδιων τους, 3) αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν αντίκρισμα στις προτιμήσεις τους και τον τρόπο συμπεριφοράς τους. Έτσι με βάση την αστρολογία μπορούμε να χωρίσουμε την αγορά (καταναλωτές) σε 12 ομοιογενείς ομάδες που διαφέρουν όμως μεταξύ τους. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει μεγαλύτερα κέρδη για την εταιρία που θα στοχεύσει ξεχωριστά σε κάθε ένα από τα 12 αυτά τμήματα της αγοράς σε σχέση με αυτή που θα τα αντιμετωπίσει ως ίδια. Εφαρμογή της ιδέας αυτής θα μπορούσε κατά κάποιο τρόπο να θεωρηθούν τα ρούχα, κοσμήματα κλπ. με ζωδιακά σύμβολα.

Ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον τμήμα της αγοράς, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, του οποίου η σπουδαιότητα μάλιστα αυξάνεται χρόνο με το χρόνο είναι αυτό των μειονοτήτων (Frederick A. Palumbo, Ira Teich (2004). Σε πολλές χώρες της Ευρώπης υπάρχει από παλιά διαφορετική «κουλτούρα» ανάμεσα στον (πλούσιο-βιομηχανοποιημένο) βορρά και το (φτωχό-αγροτικό) νότο όπως συμβαίνει στην Ιταλία, στη Γαλλία και σε άλλες χώρες, ενώ σε άλλες περιπτώσεις η διαφορετική «κουλτούρα» εκδηλώνεται κατά μήκος του άξονα ανατολή-δύση όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Γερμανίας. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως το τοπίο στην Ευρώπη αλλάζει ριζικά με την άφιξη των μεταναστών από διάφορες χώρες με εντελώς διαφορετικές κουλτούρες. Οι λόγοι πολλοί και διάφοροι, η από-αποικιοποίηση (στην Αγγλία και τη Γαλλία έχουμε ισχυρές μειονότητες από κράτη που αποτελούσαν παλαιότερα αποικίες των χωρών αυτών), τέλος του ψυχρού πολέμου και άνοιγμα των συνόρων και της συνεργασίας μεταξύ κρατών της ανατολικής και δυτικής Ευρώπης (τελευταία και με την ένταξη χωρών της ανατολικής Ευρώπης στην ΕΕ) (Muus, 2001; Salt, 1998; Coleman, 1999). Η παρουσία των μεταναστών είναι μία ανάγκη που προκύπτει από το γεγονός ότι ο πληθυσμός της Ευρώπης «γερνάει», συνοδεύεται όμως από θέματα όπως παράνομη μετανάστευση, παράνομη εργασία, τρομοκρατία και γενικότερα παράνομες δραστηριότητες, εμφάνιση ρατσιστικών ομάδων κ.α. Ανεξάρτητα όμως από τις κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις του θέματος γεγονός είναι πως οι μειονότητες στην Ευρώπη

αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της Ευρωπαϊκής αγοράς, το οποίο χρόνο με το χρόνο γίνεται όλο και πιο σημαντικό. Οι μετανάστες διανύουν μία διαδικασία με τρία στάδια : μετακίνηση (δηλαδή μεταναστεύουν), μετάφραση (αναγνωρίζουν τις Αμερικάνικες αντιλήψεις σε σχέση με τις δικές τους σε μία προσπάθεια να κατανοήσουν το νέο τους περιβάλλον), προσαρμογή (μαθαίνουν να ζουν στη νέα κουλτούρα) (Penaloza 1994). Αντίστοιχη διαδικασία πιστεύεται πως διανύουν και οι μετανάστες στην Ευρώπη. Είναι εμφανές πως η προσαρμογή είναι μία διαδικασία χρονοβόρα, η οποία επιταχύνεται από τη γνώση της γλώσσας και τη θετική προδιάθεση προς τη νέα κουλτούρα. Σε κάθε περίπτωση όμως οι εταιρίες δεν θα πρέπει να ξεχνούν ότι οι μετανάστες έχουν τη δική τους εθνική ταυτότητα (η οποία αποτελείται από τη θρησκεία, τη γλώσσα, δίκαιο, κοινωνικές και πολιτισμικές συνήθειες κλπ) την οποία άσχετο με το βαθμό προσαρμογής τους θα πρέπει να σέβονται. Έτσι ένας τρόπος για να προσεγγίσουν οι εταιρίες το τμήμα της αγοράς αυτής είναι χρήση στις διαφημίσεις της μητρικής τους γλώσσας (δίγλωσσες) ή / και η εισαγωγή συμβόλων από την παράδοση των ανθρώπων αυτών, ενώ θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη χρήση τους έτσι ώστε να μην θεωρηθεί προσβλητική.

Στην άλλη μέθοδο, *a posteriori*, τα τμήματα που προκύπτουν καθορίζονται συνήθως μέσω ανάλυσης ομάδων (*cluster analysis*) πάνω σε ένα σύνολο σχετικών μεταβλητών. Παράδειγμα αυτής της μεθόδου είναι η τμηματοποίηση με βάση το αναμενόμενο από τους χρήστες του προϊόντος όφελος (*benefit analysis*).

Η πρώτη δημοσίευση άρθρου που να αναφέρει την τμηματοποίηση της αγοράς με βάση το αναμενόμενο όφελος του καταναλωτή από τη χρήση του προϊόντος έγινε το 1968 (Haley 1968). Από τότε έχει γίνει μία από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους τμηματοποίησης. Ο Haley (Haley 1984) διαπίστωσε ότι σε ένα σύνολο 37 μελετών, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση : με βάση τα οφέλη στις 19, με βάση τα πιστεύω στις 15 και με βάση την προσωπικότητα και τον τρόπο ζωής στις 3. Ένας από τους λόγους που κάνουν τη συγκεκριμένη μέθοδο ιδιαίτερα ελκυστική είναι το γεγονός ότι τα ευρήματα της μπορούν να χρησιμοποιηθούν και κατά την τοποθέτηση – διαφήμιση του προϊόντος. Τα γνωστικά οφέλη (τι θέλει ο καταναλωτής από το προϊόν) σύμφωνα με τα οποία τμηματοποιήθηκε η αγορά θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να τονίζονται στο προς διαφήμιση προϊόν.

Εξίσου σημαντικά με τα κριτήρια οφέλους είναι και τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά. Οι άνθρωποι της διαφήμισης υποστηρίζουν ότι η χρήση μόνο δημογραφικών χαρακτηριστικών δίνει στους υπεύθυνους marketing μόνο το σκελετό της αγοράς. Αυτός θα πρέπει να συμπληρώνεται με τη «σάρκα» που δίνουν τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά. Αρχικά η ψυχογραφική ανάλυση των καταναλωτών στηρίχθηκε στη μελέτη των Δραστηριότητες – Ενδιαφέροντα – Γνώμες (ΔΕΓ ή στη διεθνή βιβλιογραφία AIO : Activities – Interests – Opinions). Σταδιακά όμως προστέθηκαν και άλλες διαστάσεις που περιγράφουν ψυχογραφικά τον καταναλωτή.

3.2. Μοντέλα Τμηματοποίησης

Τα μοντέλα τμηματοποίησης και τα κριτήρια που αυτά χρησιμοποιούν είναι στην ουσία ένα ενιαίο σύνολο και υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι (Plank, 1985):

1. **Μοντέλα ενός σταδίου.** Αυτά είναι συνώνυμα με τη χρήση μεμονωμένων κριτηρίων και δεν παρέχουν καμία βοήθεια για την επιλογή του κατάλληλου κριτηρίου τμηματοποίησης (Plank, 1985). Τέτοια μοντέλα έχουν χρησιμοποιηθεί από τους : Hummel, 1960; Webster and Wind, 1972; Cardozo, 1980; Forbis and Metha, 1981.
2. **Μοντέλα δύο σταδίων.** Αυτού του τύπου τα μοντέλα έχουν δομή και χρησιμοποιούν τόσο μακρο- όσο και μικρο- κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό για την εξειδίκευση της αγοράς στόχου. Έτσι αρχικά γίνεται μακροτμηματοποίηση της αγοράς και στη συνέχεια, μόνο σε εκείνα τα τμήματα που υπάρχει ενδιαφέρον γίνεται μικροτμηματοποίηση. Τέτοια μοντέλα έχουν χρησιμοποιηθεί από τους : Wind and Cardozo, 1974; Choffray and Lilien, 1980; Laughlin and Taylor, 1991; Barclay and Ryan, 1996.
3. **Μοντέλα πολλαπλών σταδίων.** Σε αυτά τα μοντέλα έχουμε μία πιο λεπτομερή ταξινόμηση από αυτή των δύο σταδίων. Όπως και στο μοντέλο των δύο σταδίων κάθε νέο κριτήριο εφαρμόζεται μόνο στα τμήματα που μας ενδιαφέρουν πετυχαίνοντας μία όλο και πιο ακριβή (και περιορισμένη) τμηματοποίηση της αγοράς.

Τέτοια μοντέλα έχουν χρησιμοποιηθεί από τους : Bonoma and Shapiro, 1983; Hlavacek and Reddy, 1986; Brown *et al.*, 1989.

Ο όρος μοντέλο αν και παραπέμπει σε ένα σύστημα που έχει γενική εφαρμογή, στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί με βάση συγκεκριμένες περιπτώσεις (study cases) και είναι αμφίβολο εάν θα ισχύουν και για διαφορετικές περιπτώσεις. Αυτό εξάλλου φαίνεται και από το γεγονός ότι σε επίπεδο εφαρμογής στην πράξη οι επιχειρηματίες / managers δεν έχουν εφαρμόσει στην καθημερινή τους ρουτίνα κάποιο από τα μοντέλα παρά μόνο σε μεμονωμένες περιπτώσεις.

3.3. Μεθοδολογία Συλλογής Δεδομένων

Το κριτήριο που θα χρησιμοποιηθεί σε κάθε μοντέλο και τα δεδομένα που αυτό απαιτεί επηρεάζουν και τη μέθοδο συλλογής δεδομένων (Plank, 1985). Για μοντέλα που χρειάζονται μόνο μακρο-κριτήρια (μακροτμηματοποίηση) οι απαιτήσεις για τη συλλογή δεδομένων είναι περιορισμένες. Δευτερεύουσες πηγές δεδομένων και/ή σοφοί (ειδικοί στο θέμα) θεωρούνται ικανοποιητική πηγή δεδομένων. Αντίθετα στην περίπτωση που επιχειρείται μικροτμηματοποίηση η συλλογή δεδομένων έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις. Στη βιβλιογραφία, τα διάφορα μοντέλα που προτείνονται διαφέρουν όσο αφορά στις οδηγίες που δίνουν για τα δεδομένα που θα πρέπει να συλλεχθούν αλλά και για τις μεθόδους που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Έτσι υπάρχουν ερευνητές, (Laughlin and Taylor, 1991; Barclay and Ryan, 1996; Hlavacek and Reddy, 1986; Choffray and Lilien, 1978; Brown *et al.*, 1989; Berrigan and Finkbeiner, 1992) που δίνουν λεπτομερείς οδηγίες για το είδος και τον τρόπο συλλογής των δεδομένων που χρειάζονται και άλλοι (Bonoma and Shapiro, 1983) που δίνουν γενικές μόνο κατευθύνσεις ενώ μερικοί δεν δίνουν καμία ένδειξη (Cheron and Kleinschmidt, 1985). Για να γίνει ακόμα πιο ασαφές το τοπίο διαφορετικοί ερευνητές για το ίδιο μοντέλο προτείνουν διαφορετικές πηγές δεδομένων. Για παράδειγμα για την τμηματοποίηση με βάση τα «οφέλη» προτείνεται η συλλογή των δεδομένων απευθείας από τους καταναλωτές με ερωτηματολόγια (Barclay and Ryan, 1996), ενώ ο Flodhammar (1987) ισχυρίζεται ότι κάτι τέτοιο δεν είναι απαραίτητο και ότι τα αναγκαία δεδομένα

μπορούν να συλλεχθούν από τους πωλητές και το προσωπικό marketing. Στην πράξη, αυτό που εφαρμόζεται είναι αυτό που ο Cross et al. (1990) αναφέρουν ως “satisficing” strategy. Την επιλογή δηλαδή από τους managers της καλύτερης λύσης, καταφεύγοντας πολλές φορές σε «σύντομους δρόμους» μειώνοντας το κόστος, γεγονός όμως που μπορεί να οδηγήσει αργότερα σε προβλήματα.

3.4. Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση και το είδος επεξεργασίας των δεδομένων εξαρτάται από αυτά καθ' αυτά τα δεδομένα. Έτσι, μακρο-δεδομένα αν και θα μπορούσαν, συνήθως δεν χρίζουν στατιστικής επεξεργασίας. Εάν τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί από δευτερεύουσες πηγές, όπως κυβερνητικές στατιστικές, συνήθως χρειάζονται κάποια επεξεργασία όπως επίσης και αν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν σε κάποια cluster analysis. Αντίθετα, τα μικρο-δεδομένα πάντα χρειάζονται στατιστική ανάλυση. Από τις πιο απλές, γραφικές παραστάσεις, έως τις πιο πολύπλοκες, πολυπαραγοντικές αναλύσεις. Συνηθισμένες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων που απαντούν στην βιβλιογραφία είναι οι : cluster analysis, factor analysis, discriminant analysis, structural equation modeling. Εδώ αξίζει να αναφερθεί έρευνα που έγινε στις επιχειρήσεις της Μεγάλης Βρετανίας στην οποία φαίνεται ότι αν και χρησιμοποιείται στατιστική ανάλυση των δεδομένων κατά τη διαδικασία της τμηματοποίησης, αποφεύγονται οι πολυπαραγοντικές αναλύσεις (οι οποίες χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο στη βιβλιογραφία) (Hussey and Hooley, 1995).

4. ΣΤΟΧΕΥΣΗ

4.1. Αξιολόγηση Τμηματοποίησης

Η αξιολόγηση της τμηματοποίησης (Segmentability), αναφέρεται στο βαθμό επιτυχίας της διαδικασίας τμηματοποίησης, που προηγήθηκε, για την παραγωγή ομοιογενών τμημάτων της αγοράς (segments) που να διαφέρουν όμως μεταξύ τους. Τα κριτήρια που σηματοδοτούν μία επιτυχημένη τμηματοποίηση σύμφωνα με τον Σιώμκο Ι.Γ. (2004) είναι :

1. Σημαντικότητα. Αναφέρεται κυρίως στο μέγεθος και την αναμενόμενη κερδοφορία. Το μέγεθος του τμήματος πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να εξασφαλίζει θετικά οικονομικά αποτελέσματα.
2. Πρόσβαση. Αφορά την ευκολία και την αποτελεσματικότητα με την οποία η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει, στο τμήμα που την ενδιαφέρει, το μίγμα ΜΚΤ που επέλεξε.
3. Απόκριση Τμήματος. Αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύξει αποτελεσματικό μίγμα ΜΚΤ. Φυσικά το κάθε τμήμα αντιδρά διαφορετικά σε ένα μίγμα ΜΚΤ.
4. Αναγνωρισιμότητα. Το κάθε τμήμα που προκύπτει από τη διαδικασία ανάλυσης τμηματοποίησης θα πρέπει να είναι εύκολο να αναγνωρισθεί και να εντοπισθεί, διαφορετικά είναι πολύ δύσκολο να στοχευθεί αποτελεσματικά.

4.2. Επιλογή Τμήματος Στόχου

Αφού λοιπόν εξασφαλίσουμε ότι τα τμήματα που προέκυψαν χαρακτηρίζονται από ομοιογένεια και ταυτόχρονα έχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους (Segmentability) θα πρέπει να επιλέξουμε το τμήμα ή τα τμήματα εκείνα που θέλουμε να στοχεύσουμε. Για την επιλογή αυτή θα πρέπει να δούμε πόσο ελκυστικό είναι κάθε τμήμα σε μία σειρά από παράγοντες – κριτήρια. Η αξιολόγηση του κάθε τμήματος με βάση αυτά τα κριτήρια θα αποτελέσει στην ουσία και τον οδηγό για τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την επιτυχημένη δραστηριοποίηση

της στο τμήμα αυτό της αγοράς. Σύμφωνα με τον Frank et al. (1972) υπάρχουν ορισμένα γενικά κριτήρια, με βάση τα οποία αποφασίζεται εάν και πότε ένα τμήμα της αγοράς αξίζει διαφορετική στρατηγική μεταχείριση, είναι δηλαδή ελκυστικό για στόχευση. Τα κριτήρια αυτά είναι :

Μέγεθος. Το τμήμα θα πρέπει να είναι ικανοποιητικού μεγέθους, τέτοιου που να εγγυάται την οικονομική επιτυχία του προϊόντος και να αιτιολογεί το επιπλέον κόστος της διαφοροποίησης.

Επιπρόσθετα Κόστη. Ποια θα είναι δηλαδή η επιπλέον δαπάνη για την εξυπηρέτηση του τμήματος αυτού. Διαφοροποίηση προϊόντος, προβολής, σημείων διανομής και γενικά του μίγματος ΜΚΤ.

Διατμηματικές Διαφορές. Οι διαφορές ανάμεσα στα διάφορα τμήματα (π.χ. τρόπος λήψης αγοραστικών αποφάσεων, απαιτήσεις καταναλωτών κλπ) μπορεί να είναι μικρές ή μεγάλες. Στη δεύτερη περίπτωση είναι δυνατό μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο τμήμα αυτό να αντισταθεί σε έναν νέο παίκτη που μπαίνει στην αγορά με πολύ χαμηλή τιμή. Στην αντίθετη περίπτωση, που οι διαφορές δεν είναι σημαντικές, κινδυνεύει από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε γειτονικές αγορές.

Ανθεκτικότητα Διαφορών. Εδώ ο σημαντικός παράγοντας είναι ο χρόνος. Αν δηλαδή, οι διαφορές ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της αγοράς παραμένουν σταθερές στο πέρασμα του χρόνου ή σιγά-σιγά ατονούν και τελικά εξαφανίζονται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα διαφορών που εξασθενούν αποτελούν οι «πρώιμοι αποδέκτες» στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Αυτοί αρχικά είναι πάρα πολύ σημαντικοί σε σχέση με τα άλλα τμήματα, σιγά-σιγά όμως καθώς το προϊόν καθιερώνεται στην αγορά χάνουν την σπουδαιότητα τους.

Δεσμοί με άλλα Τμήματα. Όταν κάποιο τμήμα της αγοράς έχει σχέση με κάποιο άλλο τμήμα είναι δυνατό να αποτελέσει στόχο για μία επιχείρηση. Αν η επιχείρηση ήδη δραστηριοποιείται στο ένα από τα δύο τμήματα θα είναι εύκολο να επεκταθεί και στο συγγενικό του τμήμα. Αν δεν έχει σχέση με κανένα από τα δύο τμήματα και πάλι είναι πιθανό να επιλέξει κάποιο από αυτά αφού της δίνει μελλοντικά τη δυνατότητα να επεκταθεί σε μία συγγενική αγορά.

Κυκλική Αστάθεια. Τμήματα τα οποία δεν επηρεάζονται από οικονομικούς-επιχειρησιακούς κύκλους, είναι πιο ελκυστικά από τμήματα τα οποία παρουσιάζουν κυκλική ζήτηση (π.χ. τουριστικά προϊόντα κλπ.).

Ανταγωνισμός. Θεωρητικά, το ιδανικό για στόχευση τμήμα είναι αυτό που χαρακτηρίζεται από έλλειψη ανταγωνισμού ή από μικρής έντασης ανταγωνισμό και που συγχρόνως ικανοποιεί και τα υπόλοιπα κριτήρια.

Χρησιμοποίηση Ξεχωριστών Ικανοτήτων. Από τα πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή του τμήματος (στόχευση) είναι από την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις αυτού του τμήματος της αγοράς, από το αν δηλαδή οι δεξιότητες της επιχείρησης ταυτίζονται με τις απαιτήσεις του τμήματος αυτού της αγοράς.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε πως, μία επιχείρηση πριν επιλέξει το τμήμα της αγοράς στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί θα πρέπει να μελετήσει την ελκυστικότητα του τμήματος (μέγεθος, διαφορές, επιπρόσθετα κόστη κλπ.), τον ανταγωνισμό (σήμερα αλλά και στο μέλλον), και τέλος τον ίδιο της τον εαυτό για να διαπιστώσει ποια είναι τα δυνατά (και ποια τα αδύνατα) σημεία της στην προσπάθεια της να «κυριαρχήσει» στο επιλεγμένο τμήμα. Τόσο ο ανταγωνισμός, αλλά κυρίως τα δυνατά σημεία της ίδιας της επιχείρησης είναι κατά τη γνώμη μου τα πιο σημαντικά κριτήρια. Η ανάλυση αυτή που μπορεί να γίνει με ανάλυση SWOT έχει σαν σκοπό να εντοπίσει κενά και ευκαιρίες σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Έτσι ίσως να είναι προτιμότερο κάποια επιχείρηση να περιοριστεί σε ένα λιγότερο ελκυστικό τμήμα της αγοράς (το οποίο το γνωρίζει καλά και ταιριάζει με τη φιλοσοφία της εταιρίας), παρά να κυνηγήσει ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς όπου υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και οι γνώσεις της για αυτό είναι περιορισμένες ή / και δεν είναι συμβατό με τη φιλοσοφία της.

4.3. Στρατηγικές Στόχευσης

Η επιχείρηση, αφού επιλέξει τα πιθανά τμήματα-στόχους. Μπορεί να εφαρμόσει μία από τις τέσσερις βασικές στρατηγικές στόχευσης (Σιώμκος Ι.Γ., 2004).

1. Μη Διαφοροποιημένο MKT (Undifferentiated Marketing)

Η προσέγγιση αυτή αγνοεί τις διαφορές ανάμεσα στους καταναλωτές. Πλεονέκτημά της, είναι η οικονομία ενώ μειονέκτημά της, είναι ότι αν και απευθύνεται σε πολλούς καταναλωτές η

πιθανότητα της να τους κερδίσει, όσο ο ανταγωνισμός γίνεται ισχυρότερος, είναι μικρή.

2. Διαφοροποιημένο MKT (Differentiated Marketing)

Σε αυτή τη στρατηγική γίνεται επιλογή και στόχευση τουλάχιστον δύο τμημάτων της αγοράς, με την ανάπτυξη αντίστοιχων μιγμάτων MKT. Πλεονέκτημά της, η κατανομή του ρίσκου αποτυχίας, σε διαφορετικές αγορές, ενώ ταυτόχρονα έχουμε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, λόγω του εξειδικευμένου μίγματος MKT. Μειονέκτημά της, το μεγάλο κόστος για την δημιουργία δύο διαφορετικών μιγμάτων MKT.

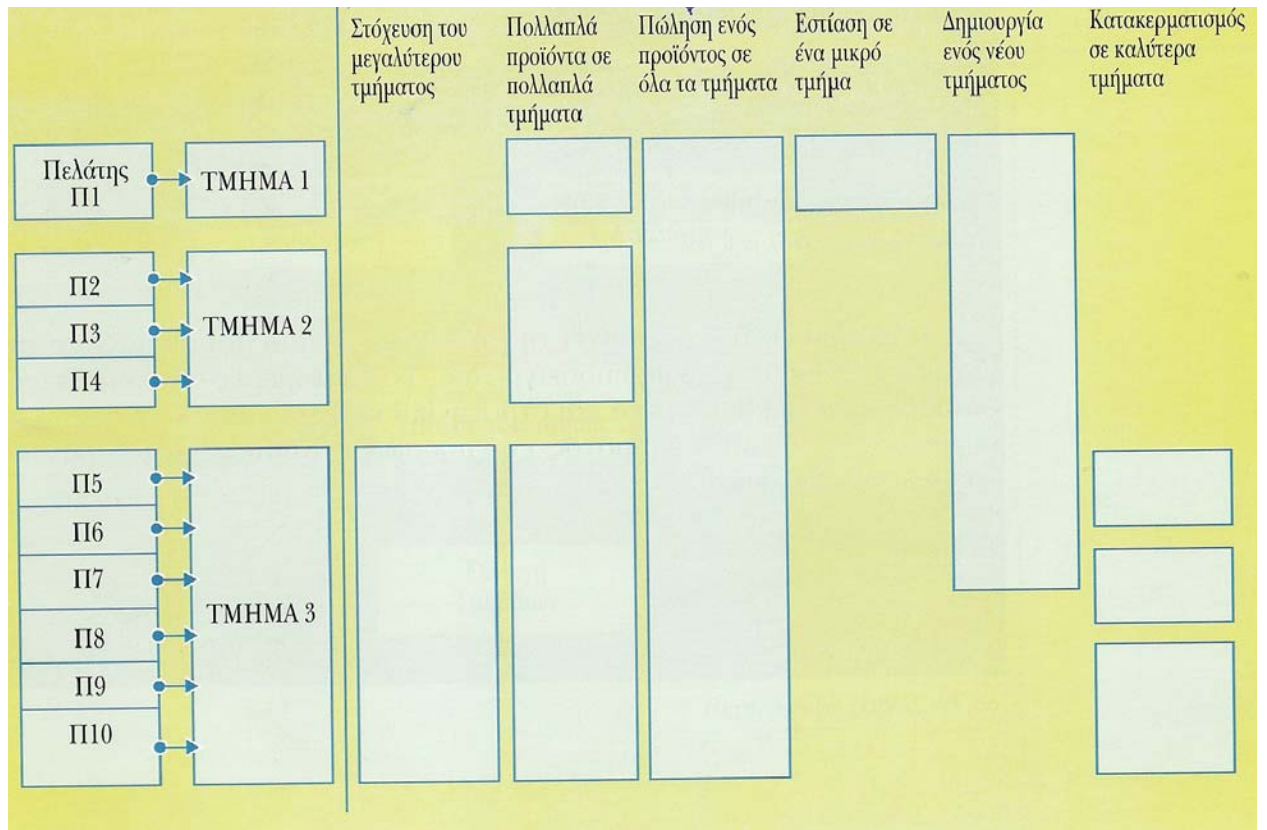
3. Επικεντρωμένο MKT (Concentrated Marketing)

Εδώ, η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα τμήμα της αγοράς. Πλεονέκτημά της, η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών και άρα της κερδοφορίας της. Μειονέκτημά της, η συγκέντρωση του ρίσκου. Η επιχείρηση δηλαδή τοποθετεί όλους τους διαθέσιμους πόρους της σε ένα προϊόν, σε ένα τμήμα της αγοράς συνδέοντας τη μοίρα της με το κομμάτι αυτό.

4. Niche Marketing

Αυτή η στρατηγική, που μοιάζει με το επικεντρωμένο MKT, επικεντρώνει τις δυνάμεις της σε ένα πολύ μικρό αλλά και πολύ κερδοφόρο τμήμα της αγοράς, το οποίο αποτελείται από καταναλωτές με πολύ εξειδικευμένες ανάγκες και τη δυνατότητα (και διάθεση) να πληρώσουν για αυτές περισσότερα χρήματα. Πολύ καλό παράδειγμα τέτοιας στρατηγικής αποτελεί στο χώρο του αυτοκινήτου η Rolce-Royce.

Παρόμοιες στρατηγικές στόχευσης έχουν προταθεί και από άλλους ερευνητές. Μία από αυτές φαίνεται στο Σχήμα 9 όπου προτείνονται έξι πιο συγκεκριμένες στρατηγικές στόχευσης (Schnaars, 1998) : Στόχευση του μεγαλύτερου σε μέγεθος τμήματος - Πώληση πολλαπλών προϊόντων σε πολλαπλά τμήματα - Πώληση ενός (μοναδικού) προϊόντος σε όλα (ή στα περισσότερα) τμήματα - Εστίαση σε ένα μικρό τμήμα - Δημιουργία ενός νέου τμήματος - Κατακερματισμός τμημάτων σε ακόμα καθαρότερα ορισθέντα «υποτμήματα».



Σχήμα 5

5. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

5.1. Καθορισμός Στρατηγικής

Μετά την τμηματοποίηση της αγοράς και την αξιολόγηση των ευκαιριών – κινδύνων του κάθε τμήματος ακολουθεί η κατάστρωση των σχεδίων – στρατηγική της εταιρίας (implementation of segmentation - σχήμα 4) για την τοποθέτηση του προϊόντος. Η σύνδεση τμηματοποίησης – σχεδιασμός στρατηγικής (Beik and Buzby, 1973; De Kluyver and Whitlark, 1986) αλλά και καταμερισμός πόρων (Mahajan and Jain, 1978) έχει επισημανθεί από παλιά. Παρόλα αυτά φαίνεται πως υπάρχει σύγχυση όσον αφορά τα επίπεδα στρατηγικών αποφάσεων που θα πρέπει ή τελικά επηρεάζει η τμηματοποίηση. Για μερικούς η τμηματοποίηση είναι μια διαδικασία η οποία επηρεάζει μερικά ή όλα τα συστατικά του μίγματος MKT (Yankelovich, 1964; Green and Krieger, 1991) και άρα έχει εφαρμογή στο λειτουργικό επίπεδο (operational level). Για άλλους (Wind, 1978) αντιμετωπίζεται σαν οδηγός για τον καταμερισμό πόρων σε επίπεδο προϊόντων αλλά και αγορών και άρα έχει εφαρμογή στη διαμόρφωση της στρατηγικής σε επίπεδο επιχειρηματικό (business level) και εταιρικό αντίστοιχα (corporate level).

Σύμφωνα με τους Piercy and Morgan's (1995) οι αποφάσεις και για τα τρία επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βασίζονται στα δεδομένα που προέκυψαν από την τμηματοποίηση της αγοράς καθώς επίσης θα πρέπει, αν και το κάθε επίπεδο είναι ανεξάρτητο, οι επιμέρους αποφάσεις να αλληλοσχετίζονται και να συμβαδίζουν. Παρόλα αυτά εμπειρικά δεδομένα που να υποστηρίζουν την διαμόρφωση της στρατηγικής βάση των δεδομένων της τμηματοποίησης είναι σπάνια (Piercy and Morgan's, 1995). Το ότι η τμηματοποίηση δεν καθορίζει τον καταμερισμό των πόρων γίνεται εμφανές και σε άλλες εργασίες (Danneels', 1996) ενώ ακόμα και στις περιπτώσεις που η τμηματοποίηση επηρεάζει την κατανομή πόρων αυτό φαίνεται πως οφείλεται περισσότερο σε προσαρμογή στις τάσεις της αγοράς και λιγότερο σε προσχεδιασμένη στρατηγική (Wind and Cardozo, 1974). Μία πιθανή εξήγηση, είναι ότι οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να παίρνουν τις αποφάσεις τους συνυπολογίζοντας και άλλους παράγοντες

εκτός από τα δεδομένα της τμηματοποίησης. Έτσι για παράδειγμα μία επιχείρηση μπορεί να επενδύσει σε ένα τμήμα, που δεν την ενδιαφέρει, μόνο και μόνο για να εμποδίσει την ανεξέλεγκτη ανάπτυξη ενός πιθανού μελλοντικού ανταγωνιστή.

5.2. Τοποθέτηση - Διαφοροποίηση

Τοποθέτηση είναι η διαδικασία σχεδιασμού της εικόνας και της προσφοράς της επιχείρησης στο μυαλό του καταναλωτή, έτσι ώστε να καταλαμβάνει μια ξεχωριστή θέση αξίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Σιώμκος Ι.Γ., 2004). Η τοποθέτηση βασίζεται στις διαφορές που έχει το ένα με το άλλο προϊόν. Οι διαφορές ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα μπορεί να είναι φυσικά ή άυλα χαρακτηριστικά-διαστάσεις του προϊόντος.

Οι Dickson και Ginter (1987) αναφέρουν ότι η διαφοροποίηση του προϊόντος οφείλεται στις αντιληπτικές διαφορές που προκύπτουν από την εμπειρία του καταναλωτή από τη χρήση του προϊόντος, από επικοινωνίες word-of-mouth με άλλους καταναλωτές και άλλα μέσα προβολής του προϊόντος. Εξάλλου, πραγματικές διαφορές δημιουργούνται από χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Εδώ, αξίζει να αναφέρουμε την εννοιολογική διαφορά μεταξύ διαφοροποίησης και τοποθέτησης όπως έχει διατυπωθεί από τους Drumwright and Kosnik (1992).

Διαφοροποίηση, αφορά τα μοναδικά διαφορετικά οφέλη τα οποία προσφέρει η επιχείρηση στους δυνητικούς της πελάτες.

Τοποθέτηση, αφορά το τι αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές ως πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της προσφοράς της επιχείρησης (ή του προϊόντος) σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Είναι εμφανές ότι πιο σημαντική έννοια είναι αυτή της τοποθέτησης η οποία ασχολείται όχι με τις πραγματικές διαφορές ανάμεσα στα διάφορα προϊόντα αλλά με τις διαφορές που γίνονται αντιληπτές από τους καταναλωτές. Έτσι η επιτυχημένη τοποθέτηση ενός προϊόντος-εταιρίας τη βοηθά να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές και ταυτόχρονα βοηθά τον καταναλωτή, να γνωρίζει τις πραγματικές διαφορές ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα και κατά συνέπεια να μπορεί να επιλέξει εκείνο το προϊόν που του προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία. Για μία επιτυχημένη

τοποθέτηση όμως η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει πολύ προσεκτικά τα βήματα της.

5.3. Τοποθέτηση Προϊόντος - Μέσα

Όπως αναφέραμε, η τοποθέτηση είναι σημαντικότερη από τη διαφοροποίηση γιατί αντικατοπτρίζει όχι τις διαφορές των προϊόντων (διαφοροποίηση) αλλά το πως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους καταναλωτές (τοποθέτηση) και άρα καθορίζει την αντίδραση των καταναλωτών στην «μοναδική πρόταση πώλησης» του κάθε προϊόντος. Η εικόνα ενός προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή (τοποθέτηση) δεν είναι δυνατό να εμφυτευτεί μέσα σε μία νύχτα, ούτε να επιτευχθεί με ένα μόνο μέσο μαζικής ενημέρωσης. Η εικόνα θα πρέπει να μεταφερθεί με κάθε δυνατό μέσο επικοινωνίας και αυτό να γίνεται συνεχώς. Σε αντίθετη περίπτωση οι εταιρίες αφήνουν τους πελάτες τους σε κατάσταση σύγχυσης και τους καθιστούν ευάλωτους σε ανταγωνιστικές εκστρατείες με ισχυρότερο μήνυμα.

Η «εποχή της τοποθέτησης» (positioning era) ήρθε τη δεκαετία του 1970, σαν αποτέλεσμα ενός άρθρου του David Ogilvy, «αρχιτέκτονα» της διαφήμισης, στους Times της Νέας Υόρκης, στις 7 Απριλίου του 1971, στο οποίο ανέφερε ότι «δεν έχει σημασία πως γράφεις τη διαφήμισή σου, αλλά το πως είναι τοποθετημένο το προϊόν σου». Τις προηγούμενες δεκαετίες, δεκαετία 1950, η διαφήμιση εστίαζε στο προϊόν, έως ότου οι αγορές κατακλύστηκαν από παρόμοια προϊόντα (“me-too” products) και στη συνέχεια, δεκαετία 1960, στην εικόνα, όπου και πάλι η δημιουργία πολλών πανομοιότυπων μεταξύ τους ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (“me-too” companies) «εξουδετέρωσε» τη δύναμη της διαφήμισης. Η διέξοδος στη διαφήμιση ήταν η «τοποθέτηση» η οποία με την ευρύτερη έννοιά της, αναφέρεται στο τι κάνει η διαφήμιση για το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή.

Σήμερα, η διαφήμιση δεν αποσκοπεί απλώς να προβάλλει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ενός προϊόντος αλλά να το «τοποθετήσει» με ένα μοναδικό τρόπο στο μυαλό του καταναλωτή. Με αυτόν τον τρόπο είναι εφικτός ο διαχωρισμός ανάμεσα σε μια πληθώρα παρόμοιων προϊόντων, ενώ είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για

να αποφευχθούν φαινόμενα κανιβαλισμού ανάμεσα σε παρόμοια προϊόντα της ίδιας εταιρίας. Η P&G, για παράδειγμα, δραστηριοποιείται με 18 διαφορετικής ονομασίας απορρυπαντικά στην αγορά, το κάθε ένα από τα οποία το έχει διαφορετικά «τοποθετημένο» έτσι ώστε να μην αλληλοκαλύπτονται οι χρήσεις τους και να μην εμφανίζονται φαινόμενα κανιβαλισμού (το ένα προϊόν, της ίδιας εταιρίας, να πουλάει σε βάρος του άλλου).

Η διαφήμιση σε έντυπα και οπτικοακουστικά μέσα, αν και σημαντική, δεν είναι η μόνο οδός για την «τοποθέτηση». Η χρήση συμβόλων και λογότυπων (οπτικών, χρωματικών, ηχητικών) προσεκτικά σχεδιασμένων έτσι ώστε να διακρίνονται εύκολα είναι δυνατόν να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα μιας εταιρίας και των προϊόντων της. Αυτό από μόνο του μπορεί να δημιουργήσει εμπιστοσύνη στο καταναλωτικό κοινό.

Ο φυσικός χώρος μέσα στον οποίο μία επιχείρηση παράγει ή παραδίδει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της είναι δυνατόν να αποτελέσει μία άλλη πηγή που να ενισχύει την «εικόνα» της εταιρίας. Έτσι πολλές τράπεζες επιλέγουν επιβλητικά νεοκλασικά κτίρια για τα κεντρικά τους καταστήματα (δίνοντας την εικόνα μίας εταιρίας με διαχρονική αξία και κύρος π.χ. Εθνική Τράπεζα) ενώ άλλες επιχειρήσεις επιλέγουν να συνδέσουν την εικόνα τους με μοντέρνα κτίρια (δίνοντας μία αίσθηση δυναμισμού π.χ. Interamerican).

Τέλος, μία εταιρία μπορεί να δημιουργήσει μια εικόνα μέσα από το είδος των εκδηλώσεων που χρηματοδοτεί. Ο όρος «χορηγία» είναι τόσο παλιός όσο και το θέατρο στην αρχαία Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια όμως με τη βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των ανθρώπων, η κοινωνική ευαισθησία εκ μέρους των επιχειρήσεων είναι κάτι που εκτιμάται όλο και περισσότερο. Έτσι μία εταιρία μπορεί να γίνει γνωστή χρηματοδοτώντας ή στηρίζοντας υλικά έργα (νοσοκομεία, γήπεδα κλπ) ή δραστηριότητες-εκδηλώσεις (από μία τοπική σχολική παράσταση έως την έκδοση ενός βιβλίου κατά των ναρκωτικών) που έχουν ή δεν έχουν σχέση με τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

5.4. Αντιληπτική Χαρτογράφηση.

Όπως έχει αναφερθεί η «τοποθέτηση», αφορά τη συγκεκριμένη θέση που έχει το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή. Για τον εντοπισμό της

θέσης αυτής, χρησιμοποιείται η αντιληπτική χαρτογράφηση, κατά την οποία δημιουργούνται «χάρτες» του μυαλού του καταναλωτή, πάνω στους οποίους εντοπίζονται συγκεκριμένες θέσεις ανταγωνιστικών προϊόντων. Με βάση τους χάρτες αυτούς αποφασίζονται οι κατάλληλες στρατηγικές τοποθετήσεις των διαφόρων μαρκών (αρχική τοποθέτηση για νέα ή επανατοποθέτηση για ήδη υπάρχοντα προϊόντα) δηλαδή το κατάλληλο μίγμα ΜΚΤ.

Για τη δημιουργία ενός αντιληπτικού χάρτη, χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες διαστάσεις που συνήθως αποτελούν προεξέχοντα χαρακτηριστικά (κριτήρια του καταναλωτή για την αγορά του προϊόντος) ή αναμενόμενα οφέλη από τη χρήση του. Τα οφέλη ενός αντιληπτικού χάρτη είναι σημαντικά. Καταρχήν είναι χρήσιμοι στην επιλογή της αγοράς / τμήματος -στόχου. Ταυτόχρονα παρέχουν σημαντική συνεισφορά στην επιτυχημένη σχεδίαση του προϊόντος, στη στρατηγική προβολής και γενικότερα στην δημιουργία ενός σωστού μίγματος ΜΚΤ, για την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά (Σιώμκος Ι.Γ., 2004).

Για την κατασκευή ενός αντιληπτικού χάρτη απαιτείται ο εντοπισμός τουλάχιστον δύο αξόνων (προεξέχοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος). Ο ορισμός των χαρακτηριστικών αυτών απευθείας από τους καταναλωτές, αν και εκ πρώτης όψεως φαίνεται λογικός, στην πράξη είναι αναξιόπιστος και δύσκολος στην εφαρμογή. Έτσι έχουν προταθεί (Dolan 1990) εναλλακτικές μέθοδοι κατασκευής αντιληπτικών χαρτών.

Η μέθοδος **Βαθμολόγησης χαρακτηριστικών** (attribute rating method) περιλαμβάνει δύο βήματα. Στο πρώτο γίνεται βαθμολόγηση από τους καταναλωτές κάθε μάρκας (ανταγωνιστικών προϊόντων) στο κάθε χαρακτηριστικό (από ένα πλήθος χαρακτηριστικών). Στη συνέχεια τα δεδομένα υφίστανται στατιστική επεξεργασία (συνήθως παραγοντική ανάλυση ή ανάλυση πολλαπλών διακριτών) με τελικό σκοπό να μεταφερθούν το σύνολο των δεδομένων (προϊόντα - χαρακτηριστικά - ερωτηθέντες) σε ένα σύστημα δύο αξόνων (προεξέχοντων χαρακτηριστικών). Φυσικά, το σύστημα αυτό δεν μπορεί να έχει την ακρίβεια των αρχικών δεδομένων, διατηρεί όμως τις πιο σημαντικές πληροφορίες. Το κύριο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν είναι δυνατή η εφαρμογή της σε προϊόντα προεξέχοντα χαρακτηριστικά οσμή, γεύση, αισθητική κλπ αφού αυτά δεν είναι δυνατόν να εκφραστούν με λόγια.

Για το λόγο αυτό, από τον ίδιο ερευνητή έχει προταθεί η μέθοδος **Γενικής Ομοιότητας** (overall similarity method), η οποία επίσης περιλαμβάνει δύο βήματα. Στο πρώτο βήμα, σε αυτήν την περίπτωση όπως είδαμε δεν μπορεί να γίνει αντιστοίχιση χαρακτηριστικών σε προϊόντα, ζητείται από τους καταναλωτές να αξιολογήσουν την γενική ομοιότητα ανάμεσα σε ζεύγη ειδών (π.χ. μαρκών). Στη συνέχεια τα δεδομένα αυτά υφίστανται στατιστική επεξεργασία (MDS – Multidimensional Scaling) και επιχειρείται η δημιουργία ενός χάρτη δύο διαστάσεων. Σε αυτόν η απόσταση μεταξύ των μαρκών ταιριάζει με τη κατάταξη τους σύμφωνα με τα δεδομένα των ερωτηθέντων. Τα χαρακτηριστικά που συμβολίζουν οι άξονες, σε αυτή τη μέθοδο, δεν τα γνωρίζουμε αλλά βασιζόμενη στην καλή γνώση της κατηγορίας του προϊόντος τους συμπεραίνουμε. Έτσι, με τη μέθοδο αυτή μπορούμε να καταλήξουμε σε χαρακτηριστικά που οι καταναλωτές χρησιμοποίησαν προκειμένου να κατατάξουν τα ζεύγη των μαρκών.

5.5. Διαδικασία Στρατηγικής Τοποθέτησης

Πολλοί ερευνητές έχουν διατυπώσει απόψεις για τη διαδικασία, τα βήματα τα οποία θα πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να οδηγηθούμε στη σωστή επιλογή στρατηγικής τοποθέτησης. Μία από τις πιο αναλυτικές και ολοκληρωμένες διαδικασίες είναι αυτή των Walker et al. (1996) η οποία περιλαμβάνει οκτώ βήματα.

1. Εντοπισμός των σχετικών ανταγωνιστικών προϊόντων.
2. Εντοπισμός των καθοριστικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν το «χώρο του προϊόντος» μέσα στον οποίο βρίσκονται υπάρχοντα προϊόντα.
3. Συλλογή πληροφοριών από δείγμα πελατών και δυνητικών πελατών σχετικά με τις αντιλήψεις τους για το κάθε προϊόν πάνω στα καθοριστικά χαρακτηριστικά.
4. Ανάλυση της θέσης του κάθε προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή.
5. Προσδιορισμός της τωρινής θέσης του κάθε προϊόντος μέσα στον προϊόντικό χώρο (τοποθέτηση προϊόντος)

6. Προσδιορισμός του προτιμότερου συνδυασμού καθοριστικών χαρακτηριστικών για τους πελάτες.
7. Εξέταση του βαθμού στον οποίο ταιριάζουν οι προτιμήσεις των τμημάτων της αγοράς με την τωρινή θέση του προϊόντος (τοποθέτηση αγοράς).
8. Επιλογή στρατηγικής τοποθέτησης ή ανατοποθέτησης.

Στη συνέχεια, ανάλογα με το είδος τους προϊόντος και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την ανωτέρω διαδικασία θα πρέπει να αποφασισθεί εάν θα γίνει Λειτουργική, Συμβολική ή Εμπειρική τοποθέτηση.

Η **Λειτουργική Τοποθέτηση**, βασίζεται σε λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και είναι αποτελεσματική κυρίως για προϊόντα που λύνουν προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την κατανάλωση (π.χ. απορρυπαντικά, οδοντόκρεμες κλπ.).

Η **Συμβολική Τοποθέτηση**, στηρίζεται στην προβολή στοιχείων ή ωφελειών του προϊόντος που έχουν συμβολική αξία για τους καταναλωτές και είναι αποτελεσματική κυρίως για προϊόντα που ικανοποιούν εσωτερικές ανάγκες για αγάπη, «εγώ», αυτοεκτίμηση κλπ (π.χ. clubs, μουσεία κλπ).

Η **Εμπειρική Τοποθέτηση**, στηρίζεται στην προβολή της εμπειρίας από την κατανάλωση του προϊόντος και είναι αποτελεσματική κυρίως για προϊόντα τα οποία προσφέρουν αισθητήρια ευχαρίστηση ή διέγερση (π.χ. εστιατόρια, ποτά, πούρα, κρασί, κλπ.).

Επίσης θα πρέπει να αποφασισθεί σε πόσα χαρακτηριστικά θα εστιάσει η τοποθέτηση. Σύμφωνα με τον Aaker (2001), είναι προτιμότερο η τοποθέτηση να στηρίζεται σε λίγα χαρακτηριστικά, διαφορετικά είναι δύσκολο να εφαρμοστεί και δημιουργείται συγκεχυμένη εικόνα για το προϊόν. Για το λόγο αυτό συνήθως η τοποθέτηση στηρίζεται σε ένα χαρακτηριστικό. Μερικές φορές όμως, η τοποθέτηση επιλέγεται να γίνει σε δύο χαρακτηριστικά (π.χ. όταν το ένα χαρακτηριστικό χρησιμοποιείται και από τον ανταγωνισμό). Σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει τα χαρακτηριστικά να είναι συμβατά για να γίνουν αποδεκτά από τους καταναλωτές. Για παράδειγμα η Volvo ισχυρίζεται ότι κατασκευάζει αυτοκίνητα «ασφαλή» και «με τη μεγαλύτερη αντοχή», δύο συμβατά χαρακτηριστικά. Αν όμως ισχυριζόταν ότι κατασκευάζει «φθηνά» και «ασφαλή» οχήματα θα αντιμετώπιζονταν με δυσπιστία αφού η ασφάλεια κατά γενική ομολογία κοστίζει (μη συμβατά χαρακτηριστικά).

5.6. Στρατηγικές Τοποθέτησης

Οι στρατηγικές τοποθέτησης (positioning strategies) που μπορούν να εφαρμοστούν, όπως έγινε σαφές από τα παραπάνω, είναι πολλές (Wind 1980, Aaker 2001). Ενδεικτικά, αναφέρονται μερικές από τις συνηθέστερες στρατηγικές (Σιώμκος Ι.Γ. 2004).

1. Τοποθέτηση με βάση τη σχέση τιμής-ποιότητας. Πολλές φορές ορισμένες μάρκες προσφέρουν περισσότερα από τις άλλες σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα από τη χρήση κλπ. Σε αυτές τις περιπτώσεις η υψηλότερη τιμή λειτουργεί ως σηματοδότης της υψηλότερης ποιότητας για τον καταναλωτή. Έτσι πολλές φορές οι καταναλωτές καταφεύγουν σε ακριβότερα προϊόντα προσβλέποντας σε ανώτερη ποιότητα.
2. Τοποθέτηση σε σχέση με τη χρήση ή την εφαρμογή του προϊόντος. Στην περίπτωση αυτή το προϊόν προβάλλεται σαν το καλύτερο για κάποια χρήση ή εφαρμογή.
3. Τοποθέτηση με βάση το χρήστη του προϊόντος. Στη στρατηγική αυτή συνδέεται το προϊόν με ένα χρήστη ή με μία ομάδα χρηστών. Παραδείγματα αυτής της περίπτωσης έχουμε με τα διάφορα αρώματα-καλλυντικά τα οποία συνδέονται με γνωστούς ηθοποιούς, μοντέλα κλπ., αλλά και τα τσιγάρα που απευθύνονται σε γυναίκες, το αποσμητικό του άνδρα, το παιδικό σαμπουάν κλπ.
4. Τοποθέτηση σε σχέση με την κατηγορία προϊόντος. Εδώ το προϊόν προβάλλεται σαν ηγέτης σε κάποια κατηγορία προϊόντος. Έτσι για παράδειγμα τα Village Cinemas προβάλλουν την αίθουσα τους (V-max) με τη μεγαλύτερη οθόνη στην Ευρώπη.
5. Τοποθέτηση σε σχέση με τον ανταγωνιστή. Στη στρατηγική αυτή γίνεται άμεσα ή έμμεσα αναφορά στον ανταγωνισμό, αφού ένας καταξιωμένος ανταγωνιστής προσφέρει μία πολύ καλή εικόνα για το ίδιο το προϊόν.
6. Τοποθέτηση με βάση συγκεκριμένα προιοντικά χαρακτηριστικά. Εδώ γίνεται προβολή κάποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της εταιρίας. Για παράδειγμα η αλυσίδα super-market

Βασιλόπουλος προβάλουν ότι εκεί μπορείς να βρεις τα πάντα, κάνοντας χρήση του σλόγκαν : «και του πουλιού το γάλα».

7. Τοποθέτηση με βάση τα οφέλη. Η τοποθέτηση αυτή είναι στενά συνδεδεμένη με την αμέσως προηγούμενη. Γενικά όμως είναι περισσότερο αποτελεσματική αφού αναφέρεται στα αναμενόμενα οφέλη για τον καταναλωτή από τη χρήση του προϊόντος.
8. Τοποθέτηση με τη χρήση μίγματος βάσεων.

Σε κάθε περίπτωση όμως, μία επιτυχημένη τοποθέτηση θα πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, γνωστά και ως "4D".

- **Ορισμός (Defining)**, του τι είναι η μάρκα
- **Διαφοροποίηση (Differentiating)**, της μάρκας από άλλες παρόμοιες μάρκες.
- **Εμβάθυνση (Deepening)**, της σύνδεσης της μάρκας με τους στόχους του καταναλωτή.
- **Άμυνα (Defending)**, της θέσης της επιχείρησης από ανταγωνιστικές αντιδράσεις.

5.7. Εταιρική Τοποθέτηση

Από την εποχή του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, οι καταναλωτές βασίζονταν σε γνωστές και έμπιστες «μάρκες» για να αποφύγουν την αγορά ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών (de Chernatony and McDonald, 1998). Στην ουσία δηλαδή η «μάρκα» έδινε μία εγγύηση ομοιότητας και λειτουργικότητας (Keller, 2003). Με τον καιρό όμως καθώς οι καταναλωτές γίνονταν πιο έμπειροι και αποκτούσαν αυτοπεποίθηση στην ικανότητα τους για αγορές, αλλά και καθώς τα προϊόντα γίνονταν όλα και πιο αξιόπιστα η «εγγύηση λειτουργίας» δεν ήταν πλέον αρκετή από μία μάρκα. Οι εταιρίες πλέον αντιλαμβάνονται ότι για να παρέχουν ανώτερη ποιότητα στους πελάτες τους θα πρέπει να τους προσεγγίσουν με πολλούς τρόπους, πέρα από αυτούς του ΜΚΤ προϊόντων και υπηρεσιών (Mitchell, 1999).

Ηγέτης μεριδίου αγοράς	Market share leader	Η μεγαλύτερη επιχείρηση σε πωλήσεις στην αγορά.
Ηγέτης ποιότητας	Quality leader	Τα καλύτερα, πιο αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες.
Ηγέτης εξυπηρέτησης	Service leader	Η πιο ευαίσθητη επιχείρηση όταν οι πελάτες αντιμετωπίζουν προβλήματα.
Ηγέτης τεχνολογίας	Technology leader	Η πρώτη επιχείρηση που αναπτύσσει μια νέα τεχνολογία.
Ηγέτης καινοτομιών	Innovation leader	Η πιο δημιουργική επιχείρηση στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών.
Ηγέτης ποικιλίας	Variety leader	Η μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών.
Ηγέτης προσαρμογής	Flexibility leader	Η πιο ευέλικτη, προσαρμόσιμη επιχείρηση.
Ηγέτης σχέσεων	Relationship leader	Η πιο προσηλωμένη επιχείρηση στην επιτυχία του πελάτη.
Ηγέτης γοήτρου	Prestige leader	Η πιο αποκλειστική επιχείρηση.
Ηγέτης γνώσης	Knowledge leader	Η μεγαλύτερη επιχείρηση σε εμπειρία ή πείρα.
Παγκόσμιος ηγέτης	Global leader	Η καλύτερα τοποθετημένη επιχείρηση στην εξυπηρέτηση διεθνών αγορών.
Ηγέτης καλών αγορών «ευκαιριών»	Bargain leader	Η χαμηλότερη τιμή.
Ηγέτης αξίας	Value leader	Η καλύτερη τιμή (όχι απαραίτητα η χαμηλότερη).
Ηγέτης ακεραιότητας	Integrity leader	Η πιο ηθική, αξιόπιστη επιχείρηση.
Ηγέτης κοινωνικής υπευθυνότητας	Social responsibility leader	Η πιο θετική δύναμη στις κοινωνίες που εξυπηρετεί.

Σχήμα 10

Όλο και περισσότερες εταιρίες αντιλαμβάνονται ότι η τοποθέτηση της εταιρίας είναι πολύ διαφορετική από την τοποθέτηση ενός προϊόντος. Το καλό όνομα και η φήμη της εταιρίας είναι σημαντικότερη από ένα μεμονωμένο προϊόν σε μία συγκεκριμένη αγορά (London, 2003), ενώ το κτίσιμο θετικής εικόνας / φήμης για μία εταιρία, είναι πολύ πιο δύσκολη αποστολή, από ότι για ένα προϊόν (Keller and Aaker, 1998). Έτσι σιγά-σιγά πολλές επιχειρήσεις αφιερώνουν μεγάλη προσπάθεια και πόρους στην επιχειρησιακή τους τοποθέτηση έναντι των ανταγωνιστών τους. Στο σχήμα 10 παρουσιάζονται 15 στρατηγικές διαφοροποίησης, οι οποίες χρησιμοποιούνται σαν βάσεις τοποθέτησης επιχειρήσεων (Drumwright and Kosnik, 1992).

6. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΙΜΑΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

6.1. Πλεονεκτήματα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η σωστή τμηματοποίηση και τοποθέτηση ενός προϊόντος είναι δυνατό να έχει σημαντικά οφέλη και πλεονεκτήματα. Ο Doyle (1998), συνοψίζει τα οφέλη της τμηματοποίησης ως εξής:

- Επιτυχημένο συνδυασμό στις ανάγκες καταναλωτών-πελατών. Αφού οι ανάγκες των πελατών διαφέρουν, η δημιουργία διαφορετικών προσφορών ΜΚΤ για κάθε τμήμα της αγοράς προσφέρει καλύτερες λύσεις.
- Βελτιωμένη κερδοφορία. Οι καταναλωτές διαφέρουν ως προς την ευαισθησία τους στις τιμές των προϊόντων και με δεδομένη την τμηματοποίηση της αγοράς οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξάνουν τις τιμές των προϊόντων στα λιγότερα ευαίσθητα τμήματα. Έτσι, αυξάνεται η μέση τιμή και άρα η κερδοφορία της επιχείρησης
- Ευκαιρίες για ανάπτυξη. Η τμηματοποίηση μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη των πωλήσεων ενός προϊόντος, αλλά και να ενισχύσει την ανάπτυξη των κερδών με το να δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να «ανεβάζει» (trade up) τους πελάτες της σε προϊόντα υψηλότερων περιθωρίων κέρδους.
- Διατήρηση πελατών. Αυτό είναι εφικτό με την προσφορά κατάλληλων προϊόντων στο κάθε τμήμα της αγοράς. Οι καταναλωτές με την πάροδο του χρόνου αλλάζουν, προτιμήσεις, αξίες κλπ. μεταπηδούν δηλαδή σε άλλα τμήματα της αγοράς. Έτσι, μία εταιρία που προσφέρει διαφορετικά, «κατάλληλα», προϊόντα σε κάθε τμήμα της αγοράς έχει τη δυνατότητα να διατηρεί το πελατολόγιο της καθώς αυτό θα κινείται από τμήμα σε τμήμα της αγοράς.
- Στοχευόμενο και επικεντρωμένο ΜΚΤ. Όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι πολύ δύσκολο να περάσει ένα ξεκάθαρο και μοναδικό μήνυμα σε μία μεγάλη αγορά. Αντίθετα, όταν το μήνυμα στοχεύει σε ένα ομοιογενές τμήμα της αγοράς είναι πιο αποτελεσματικό.

- Ενθάρρυνση της καινοτομίας. Τα διαφορετικά τμήματα μιας αγοράς, πολλές φορές παρουσιάζουν ευκαιρίες για σημαντικά κέρδη, για την αξιοποίηση των οποίων απαιτούνται καινοτομίες και επενδύσεις.
- Ηγεσία σε τμήμα της αγοράς. Το μερίδιο της αγοράς σε γενικές γραμμές καθορίζει ως ένα βαθμό την κερδοφορία ενός προϊόντος. Έτσι, επειδή είναι δύσκολο σε μία μικρή επιχείρηση να γίνει ηγέτης στο σύνολο της αγοράς, είναι προτιμότερο να στοχεύσει σε ένα μικρότερο τμήμα της έτσι ώστε να απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα του ηγέτη, όπως υψηλή κερδοφορία, έλεγχος του τμήματος αυτού κλπ.

6.2. Μειονεκτήματα

Η τμηματοποίηση όμως κρύβει και κινδύνους. Αν ανατρέξουμε στον ορισμό της αγοράς θα θυμηθούμε ότι το μερίδιο αγοράς επηρεάζεται από το εύρος της αγοράς στο οποίο στοχεύουμε. Από νωρίς ο Reynolds (1965) είχε διατυπώσει την άποψη ότι δύο προϊόντα ακόμα και όταν αντικειμενικά διαφέρουν μεταξύ τους, δεν αποκλείεται να είναι ελκυστικά στη γενική αγορά. Για το λόγο αυτό ο Evans (1961) προέτρεπε του υπεύθυνους ΜΚΤ να «χτίζουν ασάφεια» στα προϊόντα τους ώστε να αποφεύγουν τον άσκοπο περιορισμό και συρρίκνωση των αγορών τους.

Το μεγάλο κόστος, αλλά και η σύγχυση των καταναλωτών από μία πληθώρα «παρόμοιων» προϊόντων είναι τα κύρια προβλήματα που παρουσιάζει η διαφοροποίηση. Το κόστος πηγάζει από τις αναγκαίες σχεδιαστικές προσαρμογές του προϊόντος για τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς, από το κόστος δημιουργίας της νέας γραμμής παραγωγής, των αποθεμάτων κλπ, σε επίπεδο παραγωγής αλλά και από την επένδυση για την προώθηση και προβολή του νέου προϊόντος σε επίπεδο σχεδιασμού ΜΚΤ. Ο Reynolds (1965) στο άρθρο του “More Sense About Segmentation” διατυπώνει μεταξύ άλλων και αυτόν τον προβληματισμό. Ποιος, δηλαδή, είναι ο ενδεδειγμένος αριθμός προϊόντων σε μία προϊοντική γραμμή. Πάρα πολλά μοντέλα και μεγέθη στη γραμμή είναι πολυδάπανα στην παραγωγή τους και συγχέουν τους καταναλωτές. Αντίθετα, πολύ λίγα αφήνουν τις ανάγκες κάποιων καταναλωτών ανικανοποίητες. Επεκτείνοντας τους

προβληματισμούς του, αναρωτήθηκε αν οι καταναλωτές είναι τόσο διαφορετικοί και για το λόγο αυτό παίρνουν διαφορετικές αποφάσεις, οπότε η στρατηγική τμηματοποίησης είναι η κατάλληλη μέθοδος, ή οι αποφάσεις τους είναι αποτέλεσμα τυχαίων επιλογών. Ενώ έθεσε και το ερώτημα για το τι είναι προτιμότερο για μία μάρκα : να την αναγνωρίζουν 1000 καταναλωτές και να την αγοράζουν 100 (10% «επιτυχία») ή να την αναγνωρίζουν και να την αγοράζουν 50 καταναλωτές (100% «επιτυχία»).

Τα προβλήματα όμως δεν περιορίζονται μόνο στο αν θα πρέπει να γίνει τμηματοποίηση ή όχι της αγοράς αλλά και στην εφαρμογή της τμηματοποίησης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί (κεφάλαιο 3.1 Κριτήρια Τμηματοποίησης), τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, που περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά τρόπου ζωής, προσωπικότητας και παρακίνησης, έχουν κατά κανόνα μεγαλύτερη αξιοπιστία πρόβλεψης της συμπεριφοράς του καταναλωτή, σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η εφαρμογή τους όμως παρουσιάζει πολλά προβλήματα λόγω της μεγάλης ποικιλίας του τρόπου ζωής των σύγχρονων καταναλωτών. Σύμφωνα με τους Mitchell και Haggett (1997) συνοψίζονται στα ακόλουθα :

1. Δεν υπάρχει ευρέως αποδεκτός ορισμός των ψυχογραφικών χαρακτηριστικών.
2. Η διαδικασία ανάπτυξης ερωτηματολογίων, συγκέντρωσης, ανάλυσης και εξήγησης ψυχογραφικών στοιχείων και στοιχείων τρόπου ζωής είναι χρονοβόρα και ακριβή.
3. Η τμηματοποίηση που στηρίζεται στον τρόπο ζωής και στις αξίες του καταναλωτή έχει το μειονέκτημα ότι είναι πολύ γενική και η διεθνής της εφαρμογή είναι περιορισμένη, αφού ο τρόπος ζωής διαφέρει από χώρα σε χώρα.
4. Υπάρχουν προβλήματα με την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων ψυχογραφικών μελετών.

Εξάλλου, δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις όπου η τμηματοποίηση και η τοποθέτηση ενός προϊόντος γίνεται λανθασμένα με τα ανάλογα αποτελέσματα. Κάποια συνηθισμένα λάθη τοποθέτησης και παραδείγματα (Σιώμκο Ι.Γ. 2004) είναι τα ακόλουθα :

- Μερικές φορές οι εταιρίες προχωρούν στην τοποθέτηση του προϊόντος τους στην αγορά με βάση κάποιο χαρακτηριστικό το οποίο δεν θεωρείται πολύ σημαντικό από τους καταναλωτές. Ή

ακόμα χειρότερα, βάση κάποιου χαρακτηριστικού που είναι αδιάφορο για τους καταναλωτές. Κάτι τέτοιο συνήθως έχει σαν αποτέλεσμα την αποτυχία του προϊόντος. Παράδειγμα τέτοιας αποτυχημένης τοποθέτησης είναι το παυσίπονο Duration που τοποθετήθηκε σαν το παυσίπονο που διαρκεί (όπως τονίζει και η ίδια ονομασία του προϊόντος). Η πορεία του έδειξε ότι αυτό που ενδιαφέρει τους καταναλωτές είναι πρωτίστως η ταχύτητα στη δράση.

- Με αποτυχία συνήθως συνοδεύεται και η προσπάθεια να τοποθετηθεί ένα καινούριο προϊόν σε μία έντονα ανταγωνιστική αγορά. Κάτι τέτοιο είναι λογικό αφού είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν νέες «μοναδικές» τοποθετήσεις για τόσα πολλά προϊόντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις ωφελούνται συνήθως οι πρωτοπόροι της αγοράς, που έχουν τοποθετηθεί πρώτοι και έχουν αποκτήσει πιστούς πελάτες (brand loyalty).
- Η μωπική τοποθέτηση είναι μία ακόμα περίπτωση λανθασμένης τοποθέτησης. Εδώ η τοποθέτηση, όπως και στην πρώτη περίπτωση, βασίζεται σε λάθος χαρακτηριστικό (ενδιαφέρει την αγορά αλλά δεν είναι το πραγματικό πλεονέκτημα του προϊόντος) με αποτέλεσμα να περιορίζει τις διαστάσεις πάνω στις οποίες μπορεί να στηριχθεί το προϊόν. Για παράδειγμα η τοποθέτηση της Μαστίχας Χίου, σαν μία από τις «φυσικές» ομορφιές της Χίου, θα περιόριζε την αγορά της σε εκείνους που γνωρίζουν την Χίο καθώς επίσης και σε αυτούς που ήδη γνωρίζουν ότι είναι φυσική φυτική μαστίχα. Αντίθετα μία τοποθέτηση που θα έδινε έμφαση στη χρήση της από τους αρχαίους χρόνους (ακόμα και για θεραπευτικούς λόγους) έως σήμερα και του ότι είναι η μοναδική στον κόσμο «φυσική, φυτική μαστίχα» χωρίς χημικά, χρωστικές και συντηρητικά θα απευθυνόταν σε μία πολύ μεγαλύτερη αγορά (παγκοσμίως) που ενδιαφέρονται για υγιεινά προϊόντα.
- Τέλος, πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά η τοποθέτηση έτσι ώστε να μην «προσβάλει» τα τμήματα στόχους. Για παράδειγμα η επιλογή ως αγορά στόχο τους ανθρώπους που βγαίνουν σε σύνταξη θα πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά. Πολλές φορές εργαζόμενοι που μόλις έχουν συνταξιοδοτηθεί νιώθουν «άβολα»

με τη νέα τους ιδιότητα για διάφορους λόγους (νιώθουν ότι γέρασαν, δεν είναι πλέον χρήσιμοι στην κοινωνία, ότι πλήττεται η κοινωνική τους θέση κλπ). Το γεγονός αυτό μπορεί να τους ωθήσει να «αρνηθούν» να επιλέξουν το συγκεκριμένο προϊόν που ταυτίζεται με τους συνταξιούχους. Αντίθετα μεγαλύτερη συνταξιούχοι φαίνεται να είναι εξοικειωμένοι με τον νέο τους ρόλο και προτιμούν προϊόντα που απευθύνονται σε αυτούς. Ανάλογο πρόβλημα μπορεί να προκύψει και κατά την προσπάθεια προσέγγισης εθνικών ομάδων. Η χρήση εθνικών συμβόλων από την κουλτούρα της ομάδας στόχου (εθνική μειονότητα) έχει θετικό αντίκτυπο. Παρόλα αυτά σύμφωνα με τους Holland and Gentry (1999) η ομάδα στόχος θα αντιδράσει διαφορετικά αν η πηγή του μηνύματος είναι από την πλευρά της (θετική επίδραση) και διαφορετικά αν η πηγή του μηνύματος – διαφήμισης είναι από την κουλτούρα της χώρας που τη φιλοξενεί (αρνητική αντίδραση).

6.3. Προβληματισμοί πάνω στην τμηματοποίηση

Αν και η διαδικασία της τμηματοποίησης είναι απλή, και τα οφέλη της γενικά αποδεκτά, παρόλα αυτά απουσιάζουν από τη διεθνή βιβλιογραφία εργασίες που να αποδεικνύουν «ποσοτικά» την επιτυχία της τμηματοποίησης στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Η αλήθεια είναι ότι γενικότερα, αν και η τμηματοποίηση είναι γενικά αποδεκτή στους ακαδημαϊκούς κόλπους, δεν εφαρμόζεται στην πράξη από τις επιχειρήσεις. Ενώ ακόμα και όταν εφαρμόζεται πολλές φορές τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα.

Η αποτυχημένη εφαρμογή της τμηματοποίησης στην πράξη θα μπορούσε να αποδοθεί σε τρεις παράγοντες : προβλήματα στην κατανόηση των αρχών της τμηματοποίησης, προβλήματα λόγω πολυπλοκότητας της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και απουσία (από τη βιβλιογραφία) πρακτικών οδηγιών για μία επιτυχημένη τμηματοποίηση (Sally Dibb 1998).

Η λανθασμένη αντίληψη για τις αρχές της τμηματοποίησης εμφανίζεται (Doyle 1995) σε αρκετά σημεία της τμηματοποίησης.

Κατ' αρχήν, οι υπεύθυνοι ΜΚΤ ίσως να μην αντιλαμβάνονται ότι τα τμήματα της αγοράς πρέπει να έχουν νόημα τόσο για την επιχείρηση όσο και για του καταναλωτές. Έτσι, η ομαδοποίηση των πελατών με έναν τρόπο που να διευκολύνει τη διαχείριση τους από την επιχείρηση, χωρίς όμως να έχουν τέτοια χαρακτηριστικά που να επιτρέπουν την προσέγγιση τους με ένα κοινό πρόγραμμα ΜΚΤ, δεν αποτελεί στην ουσία τμηματοποίηση της αγοράς.

Ένα άλλο λάθος που γίνεται είναι η προσήλωση στην μέθοδο και στη διαδικασία της τμηματοποίησης βάζοντας σε δεύτερη μοίρα το σκοπό της τμηματοποίησης. Πολλές φορές λοιπόν οι επιχειρήσεις αναλώνονται στην υπερβολική συλλογή δεδομένων και στην τμηματοποίηση της αγοράς σε πολύ μικρά κομμάτια, παραμελώντας το λόγο που γίνεται όλη αυτή η διαδικασία.

Η μεγάλη προσήλωση στη συλλογή δεδομένων και στην επεξεργασία τους, μερικές φορές είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας της επιχείρησης να ενσωματώσει τη διαδικασία της τμηματοποίησης στον στρατηγικό της σχεδιασμό. Αυτό είναι και το τελευταίο, και σημαντικότερο πρόβλημα κατά την άποψη μας, πρόβλημα στην κατανόηση και εφαρμογή της τμηματοποίησης. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής θα πρέπει να εντάσσονται στον στρατηγικό μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Αντί γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την τμηματοποίηση σαν μία λύση της στιγμής για την βραχυπρόθεσμη ενίσχυση των πωλήσεων όταν αυτές παρουσιάζουν κάμψη. Μια τέτοια αντιμετώπιση, που αποτελείται από βραχυχρόνια και μη συνεχιζόμενα προγράμματα ΜΚΤ, έχει σαν αποτέλεσμα τη σύγχυση των καταναλωτών.

Πολλά όμως είναι και τα προβλήματα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία και ειδικότερα από το διαφορετικό ενδιαφέρον με το οποίο προσεγγίζουν την τμηματοποίηση οι ακαδημαϊκοί ερευνητές, που δίνουν έμφαση σε τεχνικές τμηματοποίησης και σωστή χρήση των στατιστικών μεθόδων, και οι επιχειρηματίες που ενδιαφέρονται για ανάδειξη τμημάτων όπου μπορούν να εφαρμοστούν διαφορετικά προγράμματα ΜΚΤ (Wilkie and Kohlen, 1977). Τα προβλήματα από τη διαφορετική αυτή προσέγγιση της τμηματοποίησης είναι πολλά και σημαντικά.

Κατ' αρχήν, η χρήση της στατιστικής ανάλυσης που απαιτεί η τμηματοποίηση κρύβει πολλές παγίδες για όσους δεν είναι εξοικειωμένοι με αυτή. Αν και κυκλοφορούν πολλά στατιστικά προγράμματα στο εμπόριο (για

ηλεκτρονικούς υπολογιστές)—τα οποία έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν μία πληθώρα στατιστικών αναλύσεων- η χρήση τους από άτομα που δεν κατανοούν τις αρχές και τη φιλοσοφία (θεωρία) που «κρύβεται» πίσω από αυτά να πάρουν αποτελέσματα χωρίς κανένα νόημα. Ταυτόχρονα, είναι πολύ πιθανό να μην προχωρήσουν στα αναγκαία τεστ αξιολόγησης των αποτελεσμάτων τους. Ένας, επιπλέον κίνδυνος είναι η χρήση ακατάλληλων δεδομένων (πολύ παλιά ή πολύ λίγα πρωτογενή δεδομένα) (Sally Dibb 1998).

Στην εργασία των Hoek et al (1993) η χρήση στατιστικών μεθόδων για την τμηματοποίηση της αγοράς υφίσταται έντονη κριτική. Στο άρθρο τους επισημαίνουν ότι η τμηματοποίηση περιλαμβάνει ένα πλήθος υποθέσεων και αποφάσεων ενώ τα αποτελέσματα πολλές φορές δεν είναι ξεκάθαρα και σταθερά. Κατά την εφαρμογή της στατιστικής ανάλυσης υπάρχει ένα πλήθος αποφάσεων που λαμβάνονται από τον ερευνητή (κριτήριο τμηματοποίησης, μεταβλητές, στατιστική μέθοδος, πλήθος τμημάτων που θα προκύψουν κλπ) χωρίς να μπορεί να αιτιολογηθεί γιατί είναι καλύτερη η μία από την άλλη επιλογή ενώ υπάρχουν λίγες πληροφορίες για τις καλύτερες επιλογές σε κάθε περίπτωση. Παρόλα αυτά όπως καταλήγει ο Hoek et al (1993) διαφορετικές τεχνικές ανάλυσης ομάδας (cluster analysis) οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα ενώ πολλές φορές και η ίδια τεχνική (με διαφορετικές παραμέτρους) με τα ίδια δεδομένα είναι δυνατό να καταλήξει σε διαφορετικά αποτελέσματα. Επιπλέον οι Hoek et al (1993) επισημαίνουν αρκετές εργασίες στις οποίες τα μέλη των τμημάτων δεν παραμένουν σταθερά, ενώ τα αποτελέσματα της τμηματοποίησης δεν είναι τόσο δυνατά ώστε να μείνουν αναλλοίωτα μετά από μικρές αλλαγές στα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν. Όπως αναφέρουν και οι Esslemont and Ward (1989) πραγματικά τμήματα αγοράς έχουμε μόνο όταν αυτά επαναλαμβάνονται (προκύπτουν τα ίδια) με διαφορετικές μεθόδους (αλγόριθμους).

Ένα δεύτερο πρόβλημα που προκύπτει από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, είναι ότι αυτή αδιαφορεί για πρακτικούς περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων τμηματοποίησης. Το ότι η βιβλιογραφία υποτιμάει τα προβλήματα του «πραγματικού κόσμου» (Saunders, 1987), και δεν εστιάζει όσο θα έπρεπε σε θέματα εφαρμογών (Hookey, 1980) έχει επισημανθεί από αρκετούς συγγραφείς, με αποτέλεσμα οι επιχειρηματίες να αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους δυσκολίες χρησιμοποιώντας τη διαίσθηση τους για την

τμηματοποίηση της αγοράς αντί της συστηματικής ανάλυσης (Wind and Cardoza, 1974).

Τέλος, αν και έχει γίνει σημαντική έρευνα σχετικά με την τμηματοποίηση, αυτή έχει εστιάσει σε επιμέρους τμήματα της –κριτήρια και μοντέλα, συλλογή δεδομένων, στατιστικές μεθόδους, ενσωμάτωση τμηματοποίησης στην στρατηγική κ.α.- και δεν υπάρχει μία ενοποιημένη αντιμετώπιση του θέματος με πρακτικές οδηγίες για την εφαρμογή της τμηματοποίησης από τις επιχειρήσεις. Υπάρχουν κάποιες εργασίες, που προσπαθούν να συνοψίσουν και να ομαδοποιήσουν τα δεδομένα της έρευνας μέχρι σήμερα (Susanne Goller, Annik Hogg and Stavros P. Kalafatis 2002), αλλά χρειάζεται πολύ προσπάθεια ακόμα προς την κατεύθυνση αυτή.

Όπως έχει ήδη αναλυθεί, η βιβλιογραφία δεν βοηθάει στην εφαρμογή της τμηματοποίησης στον πραγματικό κόσμο, με αποτέλεσμα τα δεδομένα (περιπτώσεις που έχει εφαρμοστεί η τμηματοποίηση) να είναι περιορισμένα. Ακόμα όμως και στις περιπτώσεις που έχει εφαρμοστεί η τμηματοποίηση, όπως τονίζεται από αυτούς που την αμφισβητούν, τα αποτελέσματα δεν επιβεβαιώνουν τα αναμενόμενα οφέλη. Ο Collins (1971) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι : συνήθως υπάρχει μικρή τμηματοποίηση με την έννοια ότι μία μάρκα προσελκύει ένα τμήμα καταναλωτών και μία άλλη ένα άλλο τμήμα καταναλωτών, ενώ εάν υπάρχει τμηματοποίηση, δεν οδηγεί σε ένα μοντέλο συμπεριφοράς όσο αφορά την επιλογή μάρκας. Παρόμοια ήταν και τα συμπεράσματα των Ehrenberg and Goodhardt (1978) ότι δηλαδή, οι ίδιοι άνθρωποι αγοράζουν προϊόντα που στοχεύουν σε εντελώς διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Παρόμοια αποτελέσματα διατυπώνονται και από άλλους ερευνητές σε μία πληθώρα καταναλωτικών αγαθών.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω βλέπουμε ότι κάποιοι ερευνητές αμφισβητούν τα πλεονεκτήματα της τμηματοποίησης και πέρα από τα επιμέρους επιχειρήματα τους (μερικά από τα οποία έχουν ήδη αναφερθεί) καταλήγουν (Malcolm Wright, 1996) :

«Για να δικαιολογηθεί οποιαδήποτε προσπάθεια τμηματοποίησης, συμπεριλαμβανομένης της αστρολογικής τμηματοποίησης, χρειαζόμαστε αποδείξεις ότι δύο υποθέσεις είναι αληθινές : Ότι τα τμήματα σχετίζονται με ένα σταθερό σύνολο προτιμήσεων, και ότι στοχεύοντας αυτά τα τμήματα εξασφαλίζουμε μεγαλύτερα έσοδα από άλλες προσεγγίσεις (π.χ. μαζικό ΜΚΤ). Εάν αυτές οι υποθέσεις δεν μπορούν να επιβεβαιωθούν, τότε θα πρέπει τουλάχιστον να αποδειχθεί ότι η τμηματοποίηση έχει πιο συχνά ένα

θετικό αποτέλεσμα παρά αρνητικό και ότι το μέγεθος του θετικού αποτελέσματος είναι μεγαλύτερο από άλλες εναλλακτικές λύσεις.».

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

(Η Ελληνική Ασφαλιστική Αγορά).

1. Γενικά για την Ασφαλιστική Αγορά

1.1. Ιστορική Αναδρομή

Στην ανθρώπινη ιστορία, φαίνεται πως η «ασφάλιση» εμφανίστηκε πολύ νωρίς. Αρχικά η έννοια της ασφάλισης εντοπίζεται το 3.000 π.Χ. στη Βαβυλωνία, όπου εφαρμοζόταν ένα σύστημα «δανείων» για τους θαλασσινούς κινδύνους. Στη Ρωμαϊκή εποχή κάνει την εμφάνιση της η «ασφάλιση ζωής». Εδώ, οι άνθρωποι οργανώνονται σε ομάδες όπου το κάθε μέλος συνεισφέρει σε ένα κοινό λογαριασμό από τον οποίο πληρώνονταν τα έξοδα ταφής των μελών.

Η ασφάλιση με τη σημερινή της μορφή εμφανίζεται προς τα τέλη του 16^{ου} αιώνα. Το 1688 ο Lloyd ανοίγει ένα κατάστημα καφέ στο Λονδίνο, όπου συγκεντρώνονταν ναυτικοί. Σύντομα απέκτησε τη φήμη ότι παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες για πλοία – ουσιώδη στοιχείο για την εκτίμηση ενός κινδύνου και άρα την ασφάλιση του. Έτσι σύντομα καθιερώθηκε στην πρώτη ασφαλιστική αγορά (η οποία υπάρχει έως σήμερα).

1.2. Ιδιαιτερότητα Ασφαλιστικού Προϊόντος

Το ασφαλιστικό προϊόν παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες. Δεν είναι προϊόν αλλά ούτε και υπηρεσία. Στην ουσία ο ασφαλισμένος «αγοράζει» μία υπόσχεση από τον ασφαλιστή του, ότι σε περίπτωση ζημίας θα του συμπαρασταθεί οικονομικά. Είναι δηλαδή ένας μηχανισμός μεταφοράς των οικονομικών συνεπειών μίας καταστροφής από τον ασφαλισμένο στον ασφαλιστή. Έτσι, για παράδειγμα σε μία ασφάλεια πυρός όλοι οι πελάτες μίας εταιρίας πληρώνουν ένα μικρό ποσό (ασφάλιστρο) έτσι ώστε σε περίπτωση που η περιουσία τους καταστραφεί από φωτιά να αποζημιωθούν. Η αρχή λειτουργίας είναι απλή: οι πολλοί (ασφαλισμένοι) πληρώνουν τους λίγους (ασφαλισμένοι στους οποίους εκδηλώνεται ο κίνδυνος), ενώ η ασφαλιστική εταιρία απλώς διαμεσολαβεί για τη συλλογή και πληρωμή των χρημάτων.

Για την εφαρμογή όμως της ασφάλισης, θα πρέπει να γίνει σωστή εκτίμηση του κινδύνου (πόσα σπίτια θα καούν?(συχνότητα) - Τι ποσά θα πρέπει να αποζημιωθούν?(σοβαρότητα) έτσι ώστε να γίνει σωστός επιμερισμός (τιμολόγηση) τους ασφαλιστρού. Η συχνότητα και η σοβαρότητα της ζημίας όμως επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Για παράδειγμα διαφορετική πιθανότητα έχει να καεί ένα σπίτι μέσα σε δάσος και διαφορετική σε ένα καθαρό από βλάστηση έδαφος. Αντίστοιχα, θα διαφέρει το ύψος της ζημίας, στην περίπτωση φωτιάς σε ένα ξύλινο σπίτι (ολοκληρωτική καταστροφή) από αυτή σε ένα πέτρινο σπίτι (μερική καταστροφή). Ακόμα και η συμπεριφορά του ασφαλισμένου – συνετός και προσεκτικός ή αμελής και απερίσκεπτος – επηρεάζουν την πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου. Οι ασφαλιστικές εταιρίες, προσπαθούν να εκτιμήσουν όλους αυτούς τους κινδύνους, με τη βοήθεια ερωτηματολογίων, και τη σύνταξη όρων που αποσαφηνίζουν τις υποχρεώσεις τους.

Όταν η ασφαλιστική εταιρία κληθεί να αποζημιώσει, προβαίνει σε έναν έλεγχο της ζημίας (πραγματογνωμοσύνη) με σκοπό να διαπιστώσει το ύψος της ζημίας, την ακρίβεια των όσων αρχικά είχαν δηλωθεί από τον ασφαλισμένο, (με βάση τα οποία προέβη στην τιμολόγηση της ασφάλισης) αλλά και την τήρηση των συμφωνημένων όρων όπως αυτοί αναγράφονται στο ασφαλιστήριο συμβόλαιο. Αν δεν υπάρχουν σημαντικές παραλείψεις ή άλλου είδους προβλήματα η ασφαλιστική εταιρία προβαίνει στην άμεση αποζημίωση με το συμφωνημένο ποσό.

Εδώ, θα πρέπει να τονιστεί ότι η διαδικασία της πραγματογνωμοσύνης δεν έχει ως σκοπό να αποφύγει η ασφαλιστική εταιρία τις υποχρεώσεις της αλλά να διαφυλάξει τα συμφέροντα της (άρα και όλων όσων συμμετέχουν στο κοινό ταμείο – των ασφαλισμένων), από ανθρώπους που προσπαθούν να εκμεταλλευθούν την ασφάλεια (π.χ. από δόλο καταστρέφουν την περιουσία τους για τη λήψη της αποζημίωσης) ή δεν συμμορφώνονται με τους όρους της ασφάλειας (π.χ. λόγω συστηματικής αβλεψίας, δεν λαμβάνονται μέτρα πυροπροστασίας).

Αυτή είναι και η ιδιαιτερότητα της ασφάλειας. Η «ποιότητά» της, το πόσο καλά δηλαδή ανταποκρίνεται στη μεταφορά του κινδύνου από τον ασφαλισμένο στην ασφαλιστική εταιρία, γίνεται αντιληπτό μόνο αφού επέλθει ο ασφαλισμένος κίνδυνος (το οποίο μπορεί να μη συμβεί ποτέ ή να συμβεί μετά από πολλά χρόνια). Η «ποιότητα» στην ασφάλιση φυσικά περιλαμβάνει και τον τρόπο αντιμετώπισης κατά τη σύναψη του ασφαλιστηρίου συμβολαίου αλλά κυρίως τη συμπεριφορά της εταιρίας όταν

κληθεί να αποζημιώσει (προβλήματα που ανακύπτουν, ταχύτητα εξυπηρέτησης - διαδικασίες, ποσό αποζημίωσης και ταχύτητα εκταμίευσης αποζημίωσης).

1.3. Οφέλη Ασφάλισης

Η ασφάλιση έχει σημαντικά οφέλη τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Έτσι όπως έχει ήδη αναφερθεί λειτουργεί σαν ένας μηχανισμός μεταφοράς του κινδύνου, και ως τέτοιος μας απαλλάσσει από την έγνοια αυτού του κινδύνου.

Σε επίπεδο επιχείρησης κάτι τέτοιο σημαίνει πως η επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να διατηρεί μεγάλα ποσά χρημάτων (δεσμευμένα κεφάλαια) για να μπορεί να αντεπεξέλθει σε πιθανές καταστροφές. Αντί γι' αυτό η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ασφαλιστεί. Πληρώνοντας ένα μικρό, γνωστό, ασφάλιστρο πετυχαίνει καλύτερο μακροχρόνιο οικονομικό σχεδιασμό αφού μπορεί να «προβλέψει» τα έξοδα και τα έσοδα της με μεγαλύτερη ακρίβεια και τα κέρδη να τα χρησιμοποιήσει για νέες επενδύσεις.

Εξάλλου, η εξασφάλιση που παρέχει η ασφάλιση, μειώνει σημαντικά τα ρίσκα που καλείται να αναλάβει ένας επιχειρηματίας, και είναι δυνατό να ενθαρρύνει την ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας με νέες επενδύσεις : νέες επιχειρήσεις ή επέκταση επιχειρήσεων.

Ταυτόχρονα, η συγκέντρωση τεράστιων κεφαλαίων από τις ασφαλιστικές εταιρίες, έως ότου κληθούν να πληρώσουν αποζημιώσεις, τους δίνουν τη δυνατότητα να επενδύσουν τεράστια κεφάλαια, στηρίζοντας με τον τρόπο αυτό τη διεθνή οικονομία.

Από τις πλέον σημαντικές συνεισφορές της ασφάλισης όμως, είναι ο έλεγχος και η λήψη μέτρων για την ελάττωση των καταστροφών, κάτι που αφορά όλη την κοινωνία και φυσικά τους ασφαλιστές. Η ελάττωση των κατεστραμμένων οχημάτων, για παράδειγμα, είναι κάτι που αφορά σε οικονομικό επίπεδο τον κάθε έναν από εμάς αλλά και την οικονομία της χώρας μας (αφού αυξάνονται οι εισαγωγές και άρα η αιμορραγία συναλλάγματος). Άμεσα όμως ενδιαφέρει και τις ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες καλούνται σε πρώτο χρόνο να πληρώσουν το μεγαλύτερο ποσοστό των υλικών ζημιών. Στον χώρο του αυτοκινήτου εξάλλου θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε και τις σωματικές βλάβες (τραυματισμούς – θανάτους)

οπότε το ενδιαφέρον όλων μας για τη λήψη μέτρων για την αποφυγή ατυχημάτων αποκτά εκτός από τα οικονομικά και κοινωνικά κίνητρα. Σε αυτόν τον αγώνα για την δημιουργία «ασφαλέστερων συνθηκών» στην καθημερινή μας ζωή πολλές φορές πρωτοστατούν οι ασφαλιστικές εταιρίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στη χώρα μας είναι η καθιέρωση του αλκοτέστ η χρήση του οποίου προωθήθηκε συστηματικά από τις ασφαλιστικές εταιρίες με διάφορους τρόπους μεταξύ άλλων και με δωρεές σχετικού εξοπλισμού στο κράτος.

Η ασφάλιση προσφέρει σημαντικά στην κοινωνία και έμμεσα μέσω των αποζημιώσεων, αφού βοηθάει τον ασφαλισμένο να ανακάμψει από μία άτυχη στιγμή, ενθαρρύνει την επιχειρηματική δραστηριότητα, βοηθώντας με τον τρόπο αυτό στην αύξηση της απασχόλησης, αλλά και απαλλάσσει πολλές φορές το κράτος από την υποχρέωση και το κόστος της οικονομικής ενίσχυσης των πληγέντων. Στη χώρα μας, η οποία είναι σεισμογενής, γίνονται εύκολα αντιληπτά τα κοινωνικά αυτά οφέλη αφού η ασφάλιση σε μία σεισμόπληκτη περιοχή θα έδινε τη δυνατότητα σε ιδιώτες και επιχειρήσεις να ανακάμψουν ταχύτατα (αποτρέποντας την ερήμωση της περιοχής από το εργατικό της δυναμικό) και ταυτόχρονα θα μείωνε τις απαιτήσεις των πολιτών για αρωγή από το κράτος.

1.4. Ασφαλιστική Αγορά – Κανάλια Διανομής

Η ασφαλιστική αγορά αποτελείται από τους αγοραστές, τους διαμεσολαβητές, της ασφαλιστικές εταιρίες και τις αντασφαλιστικές εταιρίες ενώ συμπληρώνεται από ορισμένους ανεξάρτητους επαγγελματίες όπως οι πραγματογνώμονες (loss adjusters) και ειδικοί στην διεκδίκηση αποζημιώσεων (loss assessors).

Οι αγοραστές, μπορεί να είναι μεμονωμένα άτομα, επιχειρήσεις ή ακόμα και κοινωνικοί φορείς (οργανώσεις, σχολεία κ.λ.π.). Οι ασφαλιστικές εταιρίες είναι συνήθως ανώνυμες εταιρίες ενώ σε μερικές περιπτώσεις είναι συνεταιριστικές (ασφαλίζουν τα μέλη τους) και τέλος μπορεί να δραστηριοποιούνται στην ασφάλεια ζωής, στις γενικές ασφαλίσσεις ή και στους δύο τομείς. Αντασφαλιστικές εταιρίες είναι μεγάλες ασφαλιστικές εταιρίες οι οποίες αναλαμβάνουν και ασφαλίζουν μικρότερες ασφαλιστικές εταιρίες. Έτσι ο κίνδυνος που ανέλαβαν έναντι του ασφαλισματος οι

ασφαλιστικές εταιρίες το μεταβιβάζουν με τη σειρά τους στις αντασφαλιστικές εταιρίες (έτσι επιτυγχάνεται μεγαλύτερη διασπορά του κινδύνου).

Οι διαμεσολαβητές, αποτελούν ίσως το κυριότερο κανάλι διανομής του ασφαλιστικού προϊόντος, και είναι οι ασφαλιστικοί σύμβουλοι, Insurance Brokers, οι συνεργάτες (π.χ. τράπεζες, αντιπροσωπείες, ταξιδιωτικοί πράκτορες κ.λ.π. οι οποίοι συνεργάζονται με συγκεκριμένες ασφαλιστικές εταιρίες και προτείνουν –μερικές φορές υποχρεώνουν- τους πελάτες τους να ασφαλιστούν στις συγκεκριμένες εταιρίες).

Εκτός από τους διαμεσολαβητές οι ασφαλιστικές εταιρίες προωθούν τα προϊόντα τους με δικούς τους πωλητές (agency system) που είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στην ασφάλιση ζωής, με την παρουσία υποκαταστημάτων σε μεγάλες πόλεις (ανεξάρτητων ή μέσα σε τράπεζες του ίδιου ομίλου) ή / και αποκλειστικών συνεργατών (διαφέρουν από τους διαμεσολαβητές γιατί έχουν μόνο τα προϊόντα μιας εταιρίας σε αντίθεση με τους διαμεσολαβητές που αντιπροσωπεύουν πολλές ή και όλες τις ασφαλιστικές εταιρίες). Τέλος, τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται και το διαδίκτυο, τόσο ως μέσο επικοινωνίας όσο και ως μέσο πώλησης.

1.5. Ασφαλιστικά Προϊόντα

Στη διεθνή ασφαλιστική αγορά, τα πάντα μπορούν να ασφαλιστούν (με ορισμένες προϋποθέσεις όπως νομιμότητα κ.α.), έτσι έχουν γίνει γνωστές «ασυνήθιστες» ασφαλίσσεις όπως τα πόδια της Tina Turner αλλά και άλλων star του Hollywood. Αντίθετα με τις ιδιαίτερες αυτές περιπτώσεις στις περισσότερες φορές οι κίνδυνοι που απειλούν τους ανθρώπους –και τους οποίους καλούνται οι ασφαλιστικές εταιρίες να καλύψουν- μοιάζουν. Έτσι οι ασφαλιστικές εταιρίες δημιουργούν κάποια ασφαλιστικά προϊόντα, τα οποία απευθύνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες – συγκεκριμένων ομάδων ανθρώπων. Κάποια από τα προϊόντα (κατηγορίες ασφάλισης) αυτά έχουν κάνει την εμφάνισή τους από τους αρχαίους χρόνους (π.χ. ασφάλιση σκαφών) ενώ άλλα εμφανίστηκαν αργότερα (π.χ. ασφάλιση αστικής ευθύνης) ενώ ακόμα και σήμερα οι καθημερινές ανάγκες έτσι όπως διαμορφώνονται δημιουργούν νέες ανάγκες ασφαλιστικών προϊόντων.

Σε γενικές γραμμές τα είδη των ασφαλίσεων που είναι ευρέως διαδεδομένα είναι :

- **Γενικές Ασφάλειες**

1. Ασφάλιση Περιουσίας (φωτιάς, κλοπής, υδάτων, κρυστάλλων, χρημάτων, κατά παντός κινδύνου, ζώων, καλλιεργειών κλπ)
2. Ασφάλιση Απώλειας Χρημάτων (Νομική Κάλυψη, Απώλεια Κερδών, Πιστώσεων κλπ.)
3. Ασφάλιση Οχημάτων (Αστική Ευθύνη, Κλοπή, Φωτιά, Ζημίες Ιδίου, Κρύσταλλα κλπ)
4. Ασφάλιση Αστικής Ευθύνης (Γενική Αστική Ευθύνη, Αστική Ευθύνη Εργοδότη, Αστική Ευθύνη Προϊόντος, Επαγγελματική Αστική Ευθύνη κλπ)
5. Ασφάλιση Ατυχήματος (Προσωπικό ατύχημα, Ασθένεια, Ιατρικές Δαπάνες κλπ)
6. Ασφαλιστικά Πακέτα (για Νοικοκυριά, Ταξίδια, Εμπόρους κλπ. Τα πακέτα αυτά περιλαμβάνουν καλύψεις διαφόρων κλάδων -π.χ. περιουσίας, αστικής ευθύνης, χρηματικής απώλειας- έτσι ώστε να παρέχει πλήρη ασφαλιστική κάλυψη)

- **Ασφάλεια Ζωής**

1. Ασφάλεια Ζωής (Ορισμένου Χρόνου, Ισόβια, Ιατροφαρμακευτική Κάλυψη, Επιδόματα κλπ.)
2. Ασφάλεια Συνταξιοδότησης (Ατομικά, Εταιρικά προγράμματα)

Εδώ, θα πρέπει να σημειωθεί ότι για ορισμένα από τα προϊόντα αυτά η ασφάλιση είναι υποχρεωτική. Έτσι, η ασφάλιση των οχημάτων για αστικής ευθύνη (ζημίες που θα προκαλέσουν σε τρίτους) είναι υποχρεωτική εδώ και πολλά χρόνια ενώ πρόσφατα έγινε υποχρεωτική και η αστική ευθύνη σκαφών αναψυχής, εργολάβων κλπ. Ο κλάδος της αστικής ευθύνης επειδή αφορά ζημίες –και αποζημίωση- σε τρίτο έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και ανάπτυξη. Στις Η.Π.Α. και στον Καναδά υπάρχουν δικαστικές αποφάσεις που καλούν για υπέρογκες αποζημιώσεις σαν αποτέλεσμα αστικής ευθύνης.

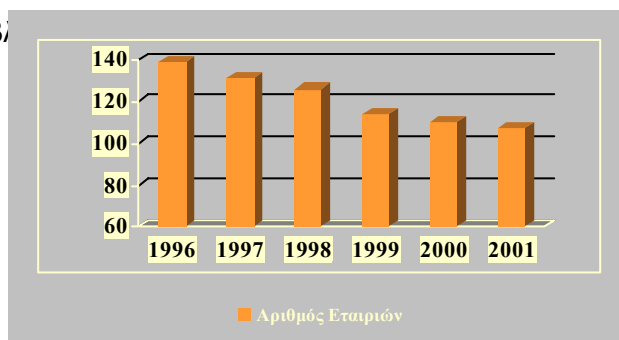
Ο κλάδος αυτός όμως παρουσιάζει, ιδιαίτερα για τη χώρα μας ένα ξεχωριστό ενδιαφέρον. Η απουσία ασφαλιστικής συνείδησης, σε

συνδυασμό με το χαμηλό κατά κεφαλή εισόδημα των ελλήνων επικεντρώνει το ενδιαφέρον της αγοράς στις υποχρεωτικές ασφαλίσσεις.

2. Τμηματοποίηση – Στόχευση & Τοποθέτηση Εταιριών

2.1. Ελληνική Αγορά

Η ελληνική ασφαλιστική αγορά, αν και είναι μικρή σχετικά αγορά, έχει ένα μεγάλο αριθμό ασφαλιστικών εταιριών, πολλές από τις οποίες δεν ικανοποιούν όλες τις νομικές και οικονομικές προϋποθέσεις λειτουργίας. Τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται μία έντονη κινητικότητα στον κλάδο, με συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιριών αλλά και κλείσιμο πολλών μικρότερων. Έτσι όπως φαίνεται και στο διάγραμμα την τελευταία πενταετία ο συνολικός αριθμός ασφαλιστικών εταιριών έχει μειωθεί κατά 40 περίπου με αποτέλεσμα σήμερα να λειτουργούν λιγότερες από 100 εταιρίες ενώ η τάση αυτή προβ



Αν και το πλήθος των εταιριών είναι σχετικά μεγάλο, η αγορά παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση σε λίγες μεγάλες εταιρίες ενώ οι υπόλοιπες συμμετέχουν με ένα πολύ μικρό ποσοστό. Εξάλλου, η υποχρεωτική από το νόμο, ασφάλιση αστικής ευθύνης είναι το πιο συνηθισμένο ασφαλιστικό προϊόν.

2.2. Τμηματοποίηση

Η τμηματοποίηση της αγοράς, σε όλες τις εταιρίες, φαίνεται να κινείται σε δύο άξονες. Ο ένας είναι ο προιοντικός και ο άλλος το μέγεθος και η ιδιότητα του πελάτη.

Από τη μία πλευρά η ποικιλία που παρουσιάζει το ασφαλιστικό προϊόν τμηματοποιεί την αγορά από μόνο του. Έτσι, ασφαλιστικά προϊόντα ταξιδιωτικής ασφάλισης προφανώς απευθύνονται σε εκείνες τις ομάδες του πληθυσμού που ταξιδεύουν συχνά. Επιμέρους μεταβλητές στο βασικό πρόγραμμα όπως αύξηση ποσών αποζημιώσεων, κάλυψη σε επιπλέον χώρες κλπ με τη σχετική προσαρμογή στο ασφάλιστρο κάνουν τα διάφορα υποπρογράμματα περισσότερο ελκυστικά σε επαγγελματίες ή τουρίστες κλπ. Αντίστοιχα στην ασφάλιση αυτοκινήτου, είναι δυνατό κάποιος να επιλέξει το επίπεδο ασφάλισης του από το βασικό (την υποχρεωτική αστική ευθύνη), την πυρκαγιά, την κλοπή, τις ζημιές από καιρικά φαινόμενα, τη θραύση κρυστάλλων, τις ζημιές ιδίου (μεικτή ασφάλιση) κλπ. Έτσι, ο υποψήφιος αγοραστής, ανάλογα με την οικονομική τους δυνατότητα, την αξία του οχήματός του, την ηλικία του οχήματός του, το ιδιοκτησιακό καθεστώς του οχήματος (προσωπικό ή εταιρικό) κ.α. να επιλέξει το επίπεδο ασφάλισης.

Παράλληλα, οι ασφαλιστικές εταιρίες διαφοροποιούν το προϊόν τους και με κριτήριο τον πελάτη. Όπως σε όλες τις αγορές, έτσι και στην ασφαλιστική αγορά υπάρχει σαφής διαφοροποίηση ανάμεσα στον μικρό (λιανεμπόριο) και το μεγάλο (χονδρεμπόριο) πελάτη. Οι διαφορές στις ασφάλειες είναι ιδιαίτερα έντονες και κυρίως αφορούν το ίδιο το ασφαλιστικό προϊόν. Οι μεγάλοι πελάτες (επιχειρήσεις, βιομηχανικές μονάδες κλπ) έχουν εξειδικευμένες ανάγκες που πολλές φορές διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο. Έτσι, μία ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην ασφάλιση Αστικής Ευθύνης (για πιθανούς τραυματισμούς πελατών της) καθώς επίσης και στον σωστό υπολογισμό της απώλειας κερδών (αφού αυτά συσσωρεύονται τους καλοκαιρινούς μήνες) ενώ μία επιχείρηση παραγωγής τροφίμων θα πρέπει να δώσει βαρύτητα στην ασφάλιση Αστικής Ευθύνης Προϊόντος κλπ. Συνήθως, λόγω της εξειδίκευσης που χρειάζεται η ασφάλιση μίας επιχείρησης, αλλά και τις σπουδαιότητας της σωστής ασφάλισης -έτσι ώστε μετά από μία ζημία να ξαναλειτουργήσει γρήγορα χωρίς επιπτώσεις στους πελάτες της- οι περισσότερες επιχειρήσεις ασφαλιζονται με τη συνδρομή εξειδικευμένων συμβούλων (Brokers) οι οποίοι προτείνουν τις απαιτούμενες καλύψεις, ερευνούν την αγορά, συν-διαπραγματεύονται τους όρους και το κόστος, και τέλος ασφαλίζουν την επιχείρηση.

Εκτός όμως από το μέγεθος του πελάτη που απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση, οι εταιρίες τμηματοποιούν την αγορά και με την έκδοση ειδικών ασφαλιστικών πακέτων που απευθύνονται σε ορισμένες ομάδες ανθρώπων (τμήματα αγοράς). Από το πιο γενικό, *πακέτο πυρασφάλειας*, που απευθύνεται σε όλα τα νοικοκυριά σε περισσότερο ειδικά, *πακέτο καταστήματος*, που απευθύνεται σε καταστηματαρχές έως τα πλέον ειδικά όπως το *πακέτο ασφάλισης μικρών ξενοδοχειακών μονάδων*, που απευθύνεται σε ενοικιαζόμενα δωμάτια και μικρά ξενοδοχεία.

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι ασφαλιστικές εταιρίες απευθύνονται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς είναι η παροχή εκπτώσεων σε ορισμένες πληθυσμιακές ομάδες ή συλλόγους. Έτσι πολλές εταιρίες προσφέρουν έκπτωση στα τιμολόγια τους σε ομάδες όπως οι στρατιωτικοί, οι αστυνομικοί, οι δημόσιοι υπάλληλοι κ.α. Ταυτόχρονα κάποιες επιβάλλουν επιβαρύνσεις σε κάποιες ομάδες που θεωρούνται επικίνδυνες (όπως νέοι οδηγοί κ.α.) ενώ αποφεύγουν την ασφάλιση άλλων (π.χ. οχημάτων Cabrio και Taxi).

Παρατηρούμε, ότι η ασφαλιστική αγορά από τη φύση της (το κάθε αντικείμενο προς ασφάλιση περιέχει διαφορετική επικινδυνότητα και άρα χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης) παρουσιάζει πολύ μεγάλη ποικιλομορφία – τμηματοποίηση.

3. Στόχευση – Τοποθέτηση

Όπως έχει ήδη επισημανθεί η Ελληνική ασφαλιστική αγορά χαρακτηρίζεται από την παρουσία μεγάλου αριθμού ασφαλιστικών εταιριών και πληθώρας ασφαλιστικών προϊόντων τα οποία στην ουσία απευθύνονται σε κάθε τμήμα της αγοράς. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε κάποιες «στρατηγικές τοποθέτησης» που ακολουθούν οι διάφορες ασφαλιστικές εταιρίες στην προσπάθειά τους να διακριθούν στον εξοντωτικό ανταγωνισμό που παρουσιάζει ο κλάδος (ο οποίος εκτός των άλλων βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο με έντονη τάση εξαγορών συγχωνεύσεων και «απομάκρυνσης» των μικρών εταιριών). Στη διαμόρφωση της στρατηγικής τοποθέτησης σημαντικό ρόλο παίζει η ιδιαιτερότητα του ασφαλιστικού προϊόντος -«αγορά» υπόσχεσης ότι σε περίπτωση ζημίας θα υπάρξει οικονομική συμπαράσταση- η οποία απαιτεί εμπιστοσύνη μεταξύ των συναλλασσόμενων μερών.

3.1. Κρατικές Ασφαλιστικές Εταιρίες

Οι κρατικές ασφαλιστικές εταιρίες ΕΘΝΙΚΗ, ΦΟΙΝΙΞ, ΑΓΡΟΤΙΚΗ κυριαρχούν στην Ελληνική ασφαλιστική αγορά εκμεταλλευόμενες την ιδιαιτερότητα του ασφαλιστικού προϊόντος και την εμπιστοσύνη που πρέπει να έχει ο ασφαλισμένος στην ασφαλιστική του εταιρία. Οι εταιρίες αυτές (οι οποίες μοιράζονται το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς) «διαφημίζουν» το ότι είναι κρατικές εταιρίες και για το λόγο αυτό «εγγυώνται» ότι θα πληρώσουν. Εξάλλου, η μακρόχρονη παρουσία τους –η ΕΘΝΙΚΗ ασφαλιστική είναι η πρώτη ελληνική ασφαλιστική εταιρία με έτος ίδρυσης το 1869- αλλά και το γεγονός ότι ανήκουν σε ισχυρούς ομίλους τραπεζών (ΕΘΝΙΚΗ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ, ΑΓΡΟΤΙΚΗ Τράπεζα αντίστοιχα) με τη δική τους ιστορία και βαρύτητα στον Ελλαδικό χώρο τους προσδίδει αναγνωρισιμότητα φήμη και εμπιστοσύνη.

Πέρα όμως από την ιστορική τους διαδρομή, χαρακτηρίζονται από το μεγάλο μέγεθος και την οικονομική τους ευρωστία –μεγέθη αναγκαία για μία αξιόπιστη ασφαλιστική εταιρία- και τη σημαντική παρουσία τους σε όλους τους ασφαλιστικούς κλάδους (αυτοκινήτων, πυρός, μεταφορών, πιστώσεων

κλπ) γεγονός που τις εξασφαλίζει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο. Το μέγεθος, η μακρόχρονη παρουσία τους, οι δεσμοί τους με μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες) και η συμμετοχή του κράτους στο μετοχικό τους κεφάλαιο είναι μερικοί από τους λόγους για τους οποίους συμμετέχουν στην ασφάλιση πολλών μεγάλων έργων ανάπτυξης αλλά και σημαντικών βιομηχανιών της χώρας μας. Με τη συμμετοχή τους αυτή συμμετέχουν στην ανάπτυξη της χώρας και διαμορφώνουν τα δεδομένα στην Ελληνική ασφαλιστική αγορά.

Ειδικότερα, η ΕΘΝΙΚΗ Ασφαλιστική δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιστορία και το όνομα της. Είναι ο ηγέτης της αγοράς και μέσω της Εθνικής Τράπεζας εξασφαλίζει τη συμμετοχή της στα ασφαλιστικά σχήματα πολλών επιχειρήσεων. Εξάλλου, έχοντας το ρόλο του ηγέτη της αγοράς, είναι το μέσω με το οποίο το κράτος δίνει τη γραμμή για τις αυξήσεις στο χώρο των ασφαλειών. Σε πολλούς κλάδους έχει ιδιαίτερα ανταγωνιστικά τιμολόγια ενώ ταυτόχρονα ασκεί –σαν κρατική εταιρία- κοινωνική πολιτική ασφαρίζοντας προϊόντα τα οποία άλλες εταιρίες αρνούνται (π.χ. στον κλάδο οχημάτων ασφαρίζει τα TAXI). Τέλος έχει από τα πιο εκτεταμένα δίκτυα υποκαταστημάτων και πολύ καλό όνομα στην ασφαλιστική αγορά. Έτσι δεν κάνει εντύπωση το γεγονός ότι είναι μία από τις ισχυρότερες εταιρίες και στον κλάδο ζωής, όπου και πάλι η εμπιστοσύνη στην εταιρία –η οποία θα κληθεί να πληρώσει μετά από 20,30 ή περισσότερα χρόνια- είναι ίσως το σημαντικότερο κριτήριο.

Η ΑΓΡΟΤΙΚΗ ασφαλιστική από την άλλη πλευρά δίνει έμφαση στους στενούς δεσμούς που έχει με τους αγρότες της χώρας, τόσο η ίδια άμεσα όσο και έμμεσα μέσω της άλλης εταιρίας του ομίλου της αγροτικής τράπεζας. Έτσι η παρουσία της αγροτικής τράπεζας και της ασφαλιστικής είναι διαδεδομένη και στις πιο μικρές αγροτικές κοινωνίες και η επαφή των αγροτών με τα δύο ιδρύματα πολύ συχνή. Έτσι, η αγροτική ασφαλιστική εκτός του καλού ονόματος και της συναισθηματικής σημασίας που έχει για τον αγροτικό πληθυσμό, έχει αναπτύξει μετά από χρόνια συνεργασίας με αυτή την πληθυσμιακή ομάδα, μία βαθιά γνώση για τις ανάγκες, τις ανησυχίες, τα ενδιαφέροντα τους. Την τεχνογνωσία αυτή έχει τη δυνατότητα να τη μετατρέψει σε προϊόντα που καμία άλλη εταιρία δεν γνωρίζει και δεν διαθέτει στην αγορά. Έτσι εκτός των γνωστών προϊόντων που υπάρχουν σε όλες τις ασφαλιστικές εταιρίες, στην αγροτική ασφαλιστική υπάρχουν προϊόντα για την ασφάλιση των καλλιεργειών, για την ασφάλιση ζώων αλλά και ειδικά προγράμματα (πακέτα) για κυνηγούς κλπ.

3.2. Ιδιωτικές Ασφαλιστικές Εταιρίες

Η μεγάλη πλειονότητα των ασφαλιστικών εταιριών ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα. Αυτές θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Τις ασφαλιστικές εταιρίες που αποτελούν υποκαταστήματα ή θυγατρικές μεγάλων ασφαλιστικών εταιριών του εξωτερικού (π.χ. CGU, Nationale Nederlande κλπ) και τις αμιγώς ελληνικές εταιρίες (π.χ. Ιντερσαλόνικα, Interlife, Αργοναυτική κλπ).

Η πρώτη κατηγορία, χάρη στη συνδρομή της ομώνυμης εταιρίας τους εξωτερικού, διακρίνονται από πολύ καλή τεχνογνωσία στο αντικείμενο της ασφάλειας, υψηλή εκπαίδευση του προσωπικού, πολύ καλή οργάνωση και τεχνική υποστήριξη, ευελιξία. Ταυτόχρονα, διακατέχονται πολλές φορές από την κουλτούρα και τη φιλοσοφία των χωρών προέλευσης τους –όπου υπάρχει υψηλή ασφαλιστική συνείδηση- και δεν εμπλέκονται στον πόλεμο των τιμών που υπάρχει σε πολλούς κλάδους. Αντίθετα, προτιμούν μία μικρή παρουσία στην αγορά, σε επικερδή κλάδους –βιομηχανικούς κινδύνους, πυρασφάλειες κατοικιών κ.α.- όπου πολλές φορές η τεχνογνωσία τους και η εμπειρία τους υπερφαλαγγίζει τις χαμηλές τιμές του ανταγωνισμού. Γενικά, συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι εταιρίες αυτές ενδιαφέρονται περισσότερο να δώσουν την εικόνα της μεγάλης, σίγουρης και έμπειρης ασφαλιστικής εταιρίας. Το τμήμα της αγοράς στο οποίο στοχεύει είναι αυτό του ανώτερου και ανώτατου οικονομικού επιπέδου (επιχειρηματίες, βιομήχανοι, στελέχη), που ενδιαφέρονται για την «ποιότητα» και όχι για το «κόστος». «Ποιότητα» η οποία γίνεται αντιληπτή τόσο στη φάση της εξυπηρέτησης (το προσωπικό των εταιριών αυτών είναι άρτια εκπαιδευμένο και το πελατολόγιο σχετικά μικρό), όσο και στο είδος των συμβολαίων και των παροχών που αυτά τους εξασφαλίζουν (ταχύτατες διαδικασίες αποζημίωσης κλπ).

Η άλλη μεγάλη ομάδα ιδιωτικών ασφαλιστικών εταιριών, είναι οι αμιγώς ελληνικές ασφαλιστικές εταιρίες. Πολλές από αυτές ξεκίνησαν σας εκπρόσωποι ξένων ασφαλιστικών εταιριών και κάποια στιγμή δημιούργησαν τη δική τους ασφαλιστική εταιρία. Κάποιες προϋπήρξαν σας ασφαλιστικοί σύμβουλοι, και σιγά-σιγά με την εμπειρία που συσσωρεύτηκε

μεταπήδησαν στον κλάδο των ασφαλιστικών εταιριών ενώ κάποιες άλλες ξεκίνησαν, επιστρατεύοντας ικανά στελέχη του χώρου, από την πρώτη στιγμή σαν ασφαλιστικές εταιρίες. Σε αυτή την ομάδα, στην οποία ανήκει η πλειοψηφία των ασφαλιστικών εταιριών, υπάρχει τεράστια διακύμανση όσον αφορά τα χαρακτηριστικά τους. Εδώ ανήκουν οι πολύ μικρές –και πολλές φορές προβληματικές– εταιρίες. Εδώ εντάσσονται και κάποιες άλλες, οι οποίες παρά το μικρό τους μέγεθος, λόγω συνετής λειτουργίας, είναι κερδοφόρες. Στην κατηγορία αυτή το κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι οι περισσότερες από αυτές δραστηριοποιούνται κυρίως στον κλάδο των αυτοκινήτων. Ο κλάδος αυτός όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι ο πιο σημαντικός στην ασφαλιστική αγορά από άποψη τζίρου αλλά ταυτόχρονα είναι συνήθως ζημιογόνος για τις ασφαλιστικές εταιρίες. Παρόλα αυτά, πολλές από αυτές εμπλέκονται σε έναν πόλεμο τιμών, σε μία προσπάθεια να εμφανίσουν έσοδα (οι αποζημιώσεις έπονται χρονικά) έτσι ώστε να διατηρηθούν σε λειτουργία. Τα τελευταία χρόνια πολλές από τις εταιρίες αυτές που είναι στα πρόθυρα της χρεοκοπίας, μετά από συνεχείς πιέσεις των υγιών ασφαλιστικών εταιριών (οι οποίες καλούνται να πληρώσουν τόσο τα αποτελέσματα του «πόλεμου τιμών» όσο και τις οφειλές κάθε τέτοιας εταιρίας που κλείνει) και τα τελευταία χρόνια αυστηρών νομοθετικών μεταρρυθμίσεων με Ευρωπαϊκή προέλευση, οδηγούνται σε διακοπή των εργασιών τους.

Υπάρχουν όμως και εκείνες οι εταιρίες, που με σωστή διαχείριση και προσεκτική ανάληψη ασφαλίσιμων κινδύνων καταφέρνουν να παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα. Εδώ τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική, ουσιαστική εκτίμηση των προς ανάληψη κινδύνων, καλή εξυπηρέτηση των πελατών μέσω εκπαιδευμένων εκπροσώπων, χρήση καινοτόμων μέσων επικοινωνίας (π.χ. internet) και το σημαντικότερο απ' όλα ίσως εκπαιδευμένο προσωπικό με βασικό προσανατολισμό την εξυπηρέτηση του πελάτη (ασφαλισμένος ή αυτός που έχει ζημιωθεί από τον ασφαλισμένο). Η ευγένεια, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα με την οποία ολοκληρώνονται όλες οι διαδικασίες αναδεικνύουν το φιλικό και ανθρώπινο πρόσωπο της εταιρίας, ένα πρόσωπο που εμπνέει εμπιστοσύνη. Ταυτόχρονα η συνετή τιμολόγηση και απόρριψη προτάσεων ασφάλισης υψηλής επικινδυνότητας, κάνει την εταιρία ανταγωνιστική στις τιμές και ταυτόχρονα κερδοφόρα. Οι εταιρίες αυτές συνήθως δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στον κλάδο των αυτοκινήτων, ο οποίος χρησιμοποιείται σαν εφαλτήριο για

την προβολή και προώθηση και άλλων προϊόντων της εταιρίας. Έτσι πολλές εταιρίες, εισάγουν στα πακέτα για τα οχήματα, καλύψεις που αφορούν άλλους κλάδους, σε μία προσπάθεια να κάνουν γνωστές στους πελάτες τους τις επιλογές ασφάλισης που έχουν (τα προϊόντα της εταιρίας). Έτσι, πολλά πακέτα οχημάτων έχουν ιατροφαρμακευτική κάλυψη από ατύχημα ενώ κάποια άλλα κάλυψη οικοσκευών από φωτιά.

3.3. Τράπεζες

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι πρώτες κρατικές ασφαλιστικές εταιρίες αναπτύχθηκαν σαν θυγατρικές των αντίστοιχων μεγάλων τραπεζικών ομίλων. Υπάρχει μία σχέση ανάμεσα στις τράπεζες και τις ασφαλιστικές εταιρίες. Οι πρώτες δανείζουν χρήματα για επενδύσεις (σε επιχειρήσεις ή σε ιδιώτες). Οι δεύτερες εξασφαλίζουν τις πρώτες ότι δεν θα χάσουν τα λεφτά τους, ασφαρίζοντας τις επενδύσεις από φυσικές καταστροφές. Έτσι, αν δεν γίνει εφικτή η αποπληρωμή του δανείου, οι τράπεζες θα μπορούν να κατάσχουν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης ή του ιδιώτη, ενώ ακόμα και αν αυτά καταστραφούν από φωτιά ή σεισμό η τράπεζα θα πάρει τα λεφτά της από την ασφαλιστική εταιρία (σαν αποζημίωση). Η σχέση αυτή υπήρχε από παλιά αλλά δεν έγινε αντικείμενο συστηματικής συνεργασίας. Οι τράπεζες και οι ασφάλειες αν και άνηκαν στον ίδιο όμιλο λειτουργούσαν σαν ανεξάρτητες εταιρίες και η μόνη συνεργασία τους ήταν στην υποχρεωτική (πολλές φορές χωρίς να ερωτηθεί ο πελάτης) ασφάλιση των δανείων στην ασφαλιστική εταιρία του ομίλου και η πληρωμή των αποζημιώσεων από την θυγατρική τράπεζα. Καθώς ο ανταγωνισμός των ασφαλιστικών εταιριών γινόταν όλο και πιο έντονος οι ασφαλιστικές εταιρίες αντιλήφθηκαν ότι οι τράπεζες μπορούν να τους εξασφαλίσουν περισσότερους και καλύτερους πελάτες. Έτσι άρχισε να εφαρμόζεται ο θεσμός Bancassurance όπου οι ασφαλιστικές απαιτήσεις της τράπεζας υποστηρίζονται από έμπειρα στελέχη της ασφαλιστικής αγοράς. Στόχος της νέας συνεργασίας (ακόμα και με τράπεζες εκτός ομίλου) είναι η πρόσβαση στο ευρύτερο πελατολόγιο της τράπεζας το οποίο αν και δεν έχει κάποιο δάνειο από την τράπεζα ενδιαφέρεται και έχει ανάγκη από ασφαλιστικά προϊόντα. Ταυτόχρονα, τα συμβόλαια που εκδίδονται είναι περισσότερο προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους πελάτη, και λιγότερο τυποποιημένα (όπως ήταν παλαιότερα όταν γίνονταν από τραπεζικούς υπαλλήλους). Τα

αποτελέσματα ήταν θετικά αφού περισσότεροι τραπεζικοί πελάτης προχωρούσαν στην αγορά ασφαλιστικών προϊόντων αλλά και το ποσοστό ικανοποίησης τους βελτιώθηκε αφού τα ασφαλιστικά προϊόντα που αγοράζαν ήταν προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους.

Η λειτουργία του Bancassurance έδωσε όμως τη δυνατότητα και σε ασφαλιστικές εταιρίες που δεν ανήκουν σε κάποιον τραπεζικό όμιλο να αποκτήσουν πρόσβαση στο πελατολόγιο τραπεζών. Η στενότερη συνεργασία τραπεζών – ασφαλιστικών εταιριών ήταν τόσο εντυπωσιακή που ώθησε αρκετές τράπεζες που δεν έχουν δικές τους ασφαλιστικές εταιρίες να προβούν σε συνεργασίες με συγκεκριμένες ασφαλιστικές εταιρίες, κάποιες άλλες να δημιουργήσουν θυγατρικές εταιρίες που λειτουργούν ως μεσιτικά πρακτορεία (συνεργασία με πολλές ασφαλιστικές εταιρίες), ενώ κάποιες άλλες να δημιουργήσουν δικές τους ασφαλιστικές εταιρίες.

Οι τράπεζες οι οποίες προέβησαν στη δημιουργία δικών τους ασφαλιστικών εταιριών, όπως για παράδειγμα η Eurobank, δίνουν έμφαση σε προγράμματα ασφάλισης ζωής και συνταξιοδοτικά. Η επιλογή αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί επιτυχημένη για δύο λόγους. Καταρχήν τα προγράμματα αυτά, σε ένα μεγάλο μέρος τους έχουν να κάνουν με αποταμίευση και διαχείριση χρημάτων, αντικείμενο στο οποίο οι τράπεζες έχουν μεγάλη εμπειρία, αφού έχει πολλές ομοιότητες με τα αποταμιευτικά προγράμματα (συνδεδεμένα με χρηματιστηριακούς δείκτες ή μη) που αποτελούν τραπεζικά προϊόντα. Ταυτόχρονα τα προϊόντα αυτά είναι πιο κοντά στην εικόνα που έχει το κοινό για τις τράπεζες. Αυτό μεταφράζεται σε εμπιστοσύνη προς τα τραπεζικά ιδρύματα για την έκδοση τέτοιου είδους ασφαλιστηρίων συμβολαίων. Αντίθετα αν μία τράπεζα προωθούσε ασφαλιστήρια συμβόλαια πυρός το καταναλωτικό κοινό θα ήταν επιφυλακτικό όσον αφορά την ποιότητα τους αφού είναι εμφανές ότι η τράπεζα στερείται σχετικής εμπειρίας στο χώρο.

3.4. Ασφαλιστικές Εταιρίες Ζωής

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα υπάρχοντα ασφαλιστικά προϊόντα, μία μεγάλη, ανεξάρτητη κατηγορία ασφαλιστικών προϊόντων είναι η ασφάλεια ζωής. Η βασική διαφορά είναι ότι στην ασφάλεια ζωής η αποζημίωση θα

καταβληθεί μετά την λήξη του συμβολαίου που έχει συνήθως διάρκεια από 15 έως 45 χρόνια (για συμπληρωματικές καλύψεις ή σε περίπτωση θανάτου είναι δυνατό να κληθεί η ασφαλιστική εταιρία να πληρώσει και νωρίτερα), ενώ στα άλλα ασφαλιστήρια συμβόλαιο η διάρκεια της ασφάλισης είναι ετήσια. Από τη διαφορά αυτή γίνεται κατανοητό ότι ο παράγοντας «εμπιστοσύνη» στην ασφαλιστική εταιρία σε αυτές της ασφάλειες αποκτάει ακόμα μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Το ίδιο σημαντική είναι και η εμπειρία των εταιριών στη δημιουργία και τη διαχείριση τέτοιων συμβολαίων, αφού θα πρέπει να πετύχουν με μία λογική συμμετοχή σήμερα (ασφάλιστρο), να παρέχουν υγειονομικές καλύψεις και ικανοποιητική σύνταξη ή εφάπαξ μετά από ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Η ιδιαιτερότητα αυτή της ασφάλειας ζωής έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν στη διεθνή αλλά και στην ελληνική ασφαλιστική αγορά εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται μόνο στον κλάδο αυτό. Έτσι, γνωστές εταιρίες στον κλάδο είναι η Alíco AIG Life που έχει μόνο προγράμματα ασφάλιση ζωής, αλλά και εταιρίες όπως η Interamerican οι οποίες αν και δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους έχουν ιδιαίτερα ισχυρή παρουσία στον κλάδο ζωής αλλά και πολλές «τραπεζικές» ασφαλιστικές εταιρίες όπως η EFG EUROLIFE, η ασφαλιστική εταιρία της EUROBANK, οι οποίες όπως αναφέρθηκε ήδη κάνουν τα πρώτα τους βήματα στον ασφαλιστικό χώρο με προϊόντα υγείας.

4. Συμπεράσματα και Συζήτηση

Σύμφωνα με την ανάλυση της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς που προηγήθηκε βλέπουμε ότι οι ασφαλιστικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο αντιμετωπίζουν την αγορά με ενιαίο τρόπο (με εξαίρεση αυτές που εξειδικεύονται στην ασφάλεια ζωής). Η παρατήρηση αυτή επαληθεύει αυτό που παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο. Ότι δηλαδή ενώ η τεχνική της τμηματοποίησης θεωρητικά είναι αποτελεσματική και ωφέλιμη στην πράξη δεν εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις. Αυτό όπως είδαμε στο πρώτο μέρος της εργασίας οφείλεται μεταξύ άλλων και στην απουσία βιβλιογραφίας η οποία να παρουσιάζει πρακτικές, απλές και κατανοητές οδηγίες για την εφαρμογή της τεχνικής από τις επιχειρήσεις. Στον τομέα αυτό τα τελευταία χρόνια γίνονται κάποιες προσπάθειες, και στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η παρούσα εργασία που είχε ως στόχο τη συλλογή και την παρουσίαση όλων των επιμέρους βημάτων (αλλά και των προβλημάτων που παρουσιάζονται) για την εφαρμογή της τεχνικής. Προς την κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να γίνει πολύ δουλειά ακόμα έτσι ώστε να ξεπεραστούν ικανοποιητικά διάφορα προβλήματα που υπάρχουν (τα οποία έως σήμερα απλώς επισημαίνονται) αλλά και η διαδοχή των σταδίων να γίνει πιο συνεκτική και λεπτομερής.

Αναφορικά με την ελληνική ασφαλιστική αγορά, πιστεύουμε ότι οι συνθήκες είναι τέτοιες (έντονος ανταγωνισμός, ομοιομορφία προσφερόμενων προϊόντων, όμοιες τεχνικές προώθησης κλπ) που θα ευνοούσαν την τμηματοποίηση και τη στόχευση κατάλληλων τμημάτων από τις εταιρίες. Για να γίνει όμως μία επιτυχημένη τμηματοποίηση θα πρέπει να προηγηθεί μια έρευνα αγοράς στην οποία να μελετάται η γνώμη των καταναλωτών για τον θεσμό της ασφάλισης (λανθασμένες τεχνικές πωλήσεων και ασυνέπεια λόγων και πράξεων από ορισμένες ασφαλιστικές εταιρίες έχει δημιουργήσει μία αρνητική εικόνα στο κοινό), την εικόνα και την αξιοπιστία των εταιριών του χώρου, τη στάση του κόσμου απέναντι στο κίνδυνο (συντηρητικοί, άρα επιθυμούν εξασφάλιση ή ριψοκίνδυνοι), οικονομικές δυνατότητες, περιουσιακά στοιχεία, συνήθειες αλλά και επιθυμητές ασφαλιστικές καλύψεις. Στη συνέχεια οι ασφαλιστικές εταιρίες στηριζόμενες στα αποτελέσματα τέτοιων ερευνών θα μπορούσαν να προχωρήσουν στην καλύτερη τοποθέτηση των προϊόντων τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό έτσι ώστε να υπερφαλαγγίσουν τους ενδοιασμούς και τις επιφυλάξεις, προσφέροντας στους πελάτες τους πιο ελκυστικά και αξιόπιστα ασφαλιστικά προϊόντα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1.1. Ελληνική Βιβλιογραφία

Κυριαζόπουλος, Π.Γ. (1992), Εφηρμοσμένο Marketing, Σύγχρονη Εκδοτική

Σιώμοκος Ι.Γ. (2004), Στρατηγικό Μαρκετινγκ, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

1.2. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aaker, D. A. (2001), Strategic Market Management, 6th edition, John Wiley & Sons, Inc. Κεφάλαιο 11.

Acito, F, Jain, A.K (1980), "Evaluation of conjoint analysis results: a comparison of methods", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 pp.106-12.

Assael, H., Roscoe, A.M. Jr (1976), "Approaches to market segmentation analysis", *Journal of Marketing*, No. 40, October, pp. 67-76., .

Balakrishnan, P.V, Cooper, M.C, Jacob, V.S, Lewis, P.A (1996), "Comparative performance of the FSCL neural net and K-means algorithm for market segmentation", *European Journal of Operational Research*, Vol. 93 No.2, pp.346-57.

Barclay, D.W, Ryan, M.J (1996), "Micro-segmentation in business markets: incorporating buyer characteristics and decision-oriented determinants", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 3 No.2, pp.3-35.

Beane, T.P., Ennis, D.M. (1987), "Market segmentation: a review", *European Journal of Marketing*, No. 21, pp.20-42.

Beik, L.L, Buzby, S.L (1973), "Profitability analysis by market segments", *Journal of Marketing*, Vol. 37 pp.48-53.

Berrigan, J., Finkbeiner, C (1992), *Segmentation Marketing: New Methods for Capturing Business Markets*, HarperCollins, New York, NY, .

Bonoma, T.V, Shapiro, B.P (1983), *Segmenting the Industrial Market*, Lexington Books, Lexington, MA, .

Blattberg, R., Sen, S.K. (1976), "Market segments and stochastic brand choice models", *Journal of Marketing Research*, No. 13, February, pp. 34-45., .

Brown, H.E, Shivashankar R, Brucker, R.W (1989), "Requirements-driven market segmentation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 18 pp.105-12.

- Buzzell, Robert D. (1978), "Note on Market Definition and Segmentation", Harvard Business School.
- Cardozo, R (1980), "Situational segmentation of industrial markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 14 No.5/6, pp.264-76.
- Cheron, E.J, Kleinschmidt, E.J (1985), "A review of industrial market segmentation research and a proposal for an integrated segmentation framework", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2 pp.101-15.
- Choffray, J-M., Lilien, G.L. (1987), "A new approach to industrial market segmentation", *Sloan Management Review*, Spring, pp.17-29.
- Choffray, J-M, Lilien, G.L (1980), "Industrial market segmentation by the structure of the purchasing process", *Industrial Marketing Management*, Vol. 9 pp.331-42.
- Coleman, D. (1999), "International migration to Europe in the late 1990s", in Coleman, D., Wadensjo, E. (Eds), *Immigration to Denmark: International and National Perspectives*, The Rockwel Foundation Research Unit, Aarhus Press, Aarhus, Chapter 2, pp.46-104.
- Collins, M. (1971), "Market segmentation - the realities of buyer behaviour", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 13 No.3, pp.3.
- Danneels, E (1996), "Market segmentation: normative models versus business reality", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No.6, pp.36-51.
- de Chernatony, L., McDonald, M.H.B. (1998), *Creating Powerful Brands*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.42.
- De Kluyver, C.A, Whitlark, D.B (1986), "Benefit segmentation for industrial products", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15 pp.273-86.
- Dibb, S. (1997), "How marketing planning builds internal networks", *Long Range Planning*, Vol. 30 No.1, pp.53-63.
- Dickson and Ginter (1987), "Market Segmentation, Product Differentiation, and Market Strategy", *Journal of Marketing*, April, pp. 1-10.
- Dolan, Robert (1990), "Perceptual Mapping: A Manager's Guide", Harvard Business School.
- Doyle, P. (1995), "Marketing in the new millennium", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No.13, pp.23-41.
- Doyle, Peter (1998), *Marketing Management and Strategy*, 2nd edition, Prentice-Hall Europe. Κεφάλαιο 3.
- Drumwright, M.E. and T.J. Kosnik (1992), "Marketing Strategy Formulation", Harvard Business School.

Ehrenberg, A.S.C., Goodhardt, G. (1978), *Market Segmentation*, J. Walter Thompson, New York, NY, .

Esslemont, D.H.B., Ward, T. (1989), "The stability of segmentation solutions in a commercial survey", *New Zealand Journal of Business*, Vol. 11 pp.89-95.

File, K.M. , Prince, R.A (1996), "A psychographic segmentation of industrial family businesses", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25 pp.223-34.

Fish, K.E, Barnes, J.H, Aiken, M.W. (1995), "Artificial neural networks: a new methodology for industrial market segmentation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 24 No.5, pp.431-8.

Flodhammar, A (1987), "Industrial market segmentation according to salesforce customer rating", Joenkoeping University College Research Report 2, .

Flodhammar, A (1988), "A salesforce approach to industrial marketing segmentation", *Quarterly Review of Marketing*, No.13, pp.5-9.

Forbis, J, Metha, N (1981), "Value based strategies for industrial products", *Business Horizons*, No.24, pp.32-42.

Frank, R.E, Green, P.E (1968), "Numerical taxonomy in marketing analysis: a review article", *Journal of Marketing Research*, Vol. V pp.83-98..

Frank, R., Massy, W., Wind, Y. (1972), *Market Segmentation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., .

Frederick A. Palumbo, Ira Teich (2004), "Market segmentation based on level of acculturation", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.22, No 4, pp. 472-484

Green, P.E, Carmone, F.J (1977), "Segment congruence analysis: a method for analyzing association among alternative bases for segmentation", *Journal of Consumer Research*, No.3, pp.217-22.

Green, P.E, Krieger, A.M (1991), "Segmenting markets with conjoint-analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 55 No.4, pp.20-31.

Haley, R.I (1968), "Benefit segmentation: a decision-oriented tool", *Journal of Marketing*, Vol. 32 pp.30-5.

Haley, R.I (1984), "Benefit Segmentation: a Decision-Oriented Research Tool", *Journal of Marketing*, Vol. 32, July, pp.30-35.

Hlavacek, J.D, Reddy, N.M (1986), "Identifying and qualifying industrial market segments", *European Journal of Marketing*, Vol. 2 pp.8-21.

Hoek, J., Gendall, P., Esslemont, D.H.B. (1993), "Market segmentation: a search for the Holy Grail?", *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 1 No.1, pp.41-6.

Holland, J., Gentry, J. (1999), "Ethnic consumer reaction to targeted marketing: a theory of intercultural accommodation", *Journal of Advertising*, Vol. 28 No.1, pp.65-77.

Hooley, G.J. (1980), "The multivariate jungle: the academic's playground but the manager's minefield", *European Journal of Marketing*, Vol. 14 No.7, pp.379-86.

Hummel, F (1960), "Pinpointing prospects for industrial sales", *Journal of Marketing*, Vol. 25 pp.64-8.

Hussey, M., Hooley, G (1995), "The diffusion of quantitative methods into marketing management", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 No. 4, pp.13-31.

Kalwani, M.U., Morrison, D.G. (1977), "A parsimonious description of the Hendry system", *Management Science*, No. 23, January, pp. 466-77., .

Keller, K.L. (2003), *Strategic Brand Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.9.

Klasterin, T.D (1983), "Assessing cluster analysis results", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 pp.92-8.

Kotler, Ph. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 9^η Έκδοση, EMI / Interbooks

Lancaster, Geof and Lester Massingham (1993), *Marketing Management*, McGraw-Hill, London. Κεφ. 6 Σελ. 114

Laughlin, J.L, Taylor, C.R. (1991), "An approach to industrial market segmentation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 20 pp.127-36.

London, S. (2003), "All new HP ... with added Shrek", *The Times*, London, 4 April, .

Mahajan, V, Jain, A.R (1978), "An approach to normative segmentation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XV pp.338-45.

Malcolm Wright (1996), "The dubious assumptions of segmentation and targeting", *Management Decision*, Vol. 34 No 1, pp.18-24

Mitchell, A. (1999), "Out of the shadows", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No.1-3, pp.25-42.

Mitchell, V-W (1994), "Using industrial key informants: some guidelines", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 36 No.2, pp.139-44.

Mitchell, V-W. (1995), "Using astrology in market segmentation", *Management Decision*, Vol. 33 No.1, pp.48-57.

Mitchell, Vincent-Wayne and Sarah Haggett (1997), "Sun Sign Astrology in Market Segmentation : An Empirical Investigation", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14 No.2, pp.113-131.

Moriarty, R.T, Reibstein, D.J (1986), "Benefit segmentation in industrial markets", *Journal of Business Research*, No.14, pp.463-86.

Muus, P. (2001), "International migration trends and the European union, trends and consequences", *European Journal on Criminal Policy and Research*, Vol. 9 pp.31-49.

Penaloza, L. (1994), "Atravesando fronteras/border crossings: a critical ethnographic exploration of the consumer acculturation of Mexican immigrants", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21 pp.32-54.

Piercy, N.F., Morgan, N.A (1995), "Market segmentation: strategic and operational questions in implementation", *Marketing Education Group Conference Proceedings*, pp.636-45.

Plank, R.E. (1985), "A critical review of industrial market segmentation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 14 pp.79-91.

Rao, Chatrathi P. and Zhengyuan Wang (1995), "Evaluating Alternative Segmentation Strategies in Standard Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 2, pp. 58-75.

Rao, V.R, Winter, F.W (1977), "An application of the multivariate PROBIT model for market segmentation and product design", College of Commerce and Business Administration, University of Illinois, Champaign, IL, Faculty working paper, .

Reynolds, William H. (1965), "More Sense About Segmentation", *Harvard Business Review*, September-October.

Sally Dibb (1998), "Market Segmentation: Strategies for Success", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16 No. 7, pp. 394-406

Salt, J. (1998), *Current Trends in International Migration in Europe*, Council of Europe, Strasbourg, .

Saunders, J.A. (1987), "Marketing and competitive success", in Baker, M. (Eds), *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, Oxford, .

Schnaars, Steven P. (1998), *Marketing Strategy*, 2nd edition, The Free Press, Κεφάλαιο 8.

Silk, A.J., Kalwani, M.U (1982), "Measuring influence in organizational purchasing decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 pp.165-81.

Susanne Goller, Annik Hogg and Stavros P. Kalafatis (2002), "A new research agenda for business segmentation", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 pp.252-71

Walker, O.C. Jr., H. W. Boyd, Jr. and J. C. Larréché (1996), *Marketing Strategy*, 2nd edition, IRWIN. Κεφάλαια 6 και 7.

Webster, F.E (1978), "Management science in industrial marketing", *Management Science*, pp.21-7.

Webster, F.E. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, J. Wiley, New York, NY., .

Webster F, Wind, Y (1972), *Organisational Buying Behaviour*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, .

Wilkie, W.L., Cohen, J.B. (1977), "An overview of market segmentation: behavioural concepts and research approaches", *Marketing Science Report*, pp.77-105.

William D. Wells and George Gubar (1996), "Life-Cycle Concepts in Marketing Research", *Journal of Marketing Research*, November 96, pp. 355-63.

Wind, Y. (1978), "Issues and advances in segmentation research", *Journal of Marketing Research*, No. 15, August, pp. 317-37., .

Wind, Y. (1980), "New Twists for Old Tricks", *The Wharton Magazine*, Spring, pp. 34-39

Wind, Y., Cardozo, R (1974), "Industrial market segmentation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 6 No.2, pp.17-25.

Yankelovich, D (1964), "New criteria for market segmentation", *Harvard Business Review*, Vol. 42 pp.83-90.