ΜΕΡΟΣ ΙΙ

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Κεφάλαιο 6

Αγορά - Πελάτες

Συγγραφείς:

Γεώργιος Μπάλτας, *Αναπληρωτής Καθηγητής*
Βλάσης Σταθακόπουλος, *Αναπληρωτής Καθηγητής*

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

6.1 Ανάλυση Αγοράς: Τμηματοποίηση και Τοποθέτηση 102
6.1.1 Τμηματοποίηση Αγοράς 102
6.1.2 Τοποθέτηση στην Αγορά και Αγορά Στόχος 104

6.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού 104
6.2.1 Καθορισμός Συνόρων Αγορών 105
6.2.2 Είδη Ανταγωνισμού 105
6.2.3 Κύριοι Ανταγωνιστές 106
6.2.4 Αναγνώριση Νέων Ανταγωνιστών 107
6.2.5 Εμπόδια Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών 107
6.2.6 Οικονομικές Δομές Ανταγωνισμού 107
6.2.7 Αντίδραση Ανταγωνισμού 108

6.3 Ανάλυση Πελατών 108
6.3.1 Διαδικασία Αξιολόγησης Δυνητικών Πελατών 109
6.3.2 Πηγές Εντοπισμού Δυνητικών Πελατών 110
6.3.3 Μέθοδοι Εντοπισμού Δυνητικών Πελατών 111
6.3.4 Χαρτογράφηση Πελατών 111
6.3.5 Στρατηγικές Εξυπηρέτησης Πελατών 112

6.4 Οδηγός Βιβλιογραφίας 115
6.4.1 Πρόσθετος Οδηγός Βιβλιογραφίας 116

6.5 Οδηγίες προς Διδάσκοντες 116

6.6 Κατάσταση Πινάκων 117

6.1 Ανάλυση Αγοράς: Τμηματοποίηση και Τοποθέτηση

Η ανάλυση της αγοράς και ο προσδιορισμός της αγοράς στόχου προϋποθέτει καταρχήν την τμηματοποίηση της αγοράς, δηλαδή την διαίρεση της αγοράς σε ομάδες αγοραστών (τμήματα), τα οποία χαρακτηρίζονται από εσωτερική ομοιογένεια και εξωτερική ετερογένεια προτιμήσεων και συμπεριφορών. Υπάρχουν δηλαδή ομοιογενείς προτιμήσεις μέσα σε κάθε τμήμα και ετερογενείς προτιμήσεις μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Για παράδειγμα, οι αγοραστές της κατηγορίας πολυτελών αυτοκινήτων έχουν μεταξύ τους παρόμοιες επιθυμίες, οι οποίες όμως είναι πολύ διαφορετικές από εκείνες της κατηγορίας αγοραστών εκτός δρόμου.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι απαραίτητο βήμα για την επιλογή της αγοράς στόχου και τον σχεδιασμό στρατηγικών μάρκετινγκ, οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προτιμήσεις της αγοράς (Wedel & Kamakura, 1999). Διαιρώντας το σύνολο της αγοράς σε μικρότερες ομάδες με κριτήριο κοινές ανάγκες, συμπεριφορές και προτιμήσεις, η επιχείρηση είναι σε θέση να επιλέξει τις ομάδες που επιθυμεί να εξυπηρετήσει και, κατόπιν, να σχεδιάσει και εφαρμόσει εξειδικευμένη πολιτική μάρκετινγκ για κάθε επιλεχθέν τμήμα. Η εξειδικευμένη πολιτική μάρκετινγκ ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των αγοραστών, σε σύγκριση με μία γενική προσέγγιση που θα απευθυνόταν σε όλους και θα αγνοούσε την ετερογένεια τους.

Υπάρχουν <u>δύο βασικές μεθοδολογίες τμηματοποίησης</u> (Rao & Steckel, 1998):

- Η πρώτη μεθοδολογία ξεκινά απευθείας από το ζητούμενο, δηλαδή δημιουργεί εξαρχής τμήματα με κριτήριο την αγοραστική συμπεριφορά και τις προτιμήσεις. Στην συνέχεια, έχοντας ήδη δημιουργήσει τα τμήματα, προσπαθεί να τα περιγράψει με τα ατομικά χαρακτηριστικά (προφίλ) των αγοραστών που τα αποτελούν. Η περιγραφή των τμημάτων στο δεύτερο στάδιο είναι χρήσιμη διότι δίνει μία ταυτότητα στα άτομα του κάθε τμήματος και τα καθιστά αναγνωρίσιμα.
- Η δεύτερη μεθοδολογία κινείται αντιστρόφως. Δημιουργεί αρχικά ομάδες καταναλωτών με κριτήριο ατομικά χαρακτηριστικά (προφίλ). Αυτές οι ομάδες όμως δεν αποτελούν απαραίτητα ουσιώδη τμήματα αγοράς. Απλώς, περιέχουν άτομα με κοινό προφίλ. Στο δεύτερο στάδιο όμως, ελέγχει εάν οι ομάδες που προέκυψαν διαφέρουν πράγματι σε συμπεριφορές, ανάγκες και προτιμήσεις. Εάν οι ομάδες αυτές είναι πραγματικά ετερογενείς, τότε έχουμε επιτύχει τμηματοποίηση, κινούμενοι φυσικά αντίστροφα από την πρώτη μεθοδολογία. Εάν δεν διαπιστωθούν διαφορές, τότε επαναλαμβάνεται η διαδικασία με επιλογή άλλων ατομικών χαρακτηριστικών του καταναλωτή στο πρώτο στάδιο.

6.1.1 Τμηματοποίηση Αγοράς

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή τμημάτων αγοράς αφορούν σε ατομικά χαρακτηριστικά (προφίλ) των αγοραστών. Διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες (Sommers, Barnes, & Stanton, 1992; Schiffman & Kanuk, 1997; Mowen & Minor, 1998).

- *Δημογραφικά χαρακτηριστικά:*
  Ηλικία, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, μέγεθος οικογένειας, φύλο, επάγγελμα, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, εθνικότητα, θρήσκευμα.
- *Γεωγραφικά χαρακτηριστικά:*
  Κράτος, περιφέρεια, περιοχή, πόλη, συνοικία.

- *Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά:*
  Προσωπικότητα, ασχολίες, τρόπος ζωής, αξίες, ενδιαφέροντα, γνώμες.
- *Χαρακτηριστικά οικονομικής συμπεριφοράς:*
  Επίπεδο και σύνθεση κατανάλωσης, υποκατάστατα και συμπληρωματικά προϊόντα, σημασία τιμής.
- *Συνήθειες Μ.Μ.Ε.*
  Είδη περιοδικών και εφημερίδων, συνήθειες τηλεθέασης, συνήθειες ακρόασης ραδιοφώνου, χρήση δια-δικτύου.

Οι βασικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της αγοράς και τον σχηματισμό τμημάτων είναι οι εξής (Wind, 1978):

Γενικές αναλύσεις

Πρόκειται για τμηματοποίηση αγοραστών για διάφορους σκοπούς.
- Προτιμήσεις για μάρκες / προϊόντα
- Χρήση προϊόντος
- Ύψος κατανάλωσης
- Αγοραστικές συνήθειες (συχνότητα, ποσότητα, τόπος αγορών)
- Σημασία επιμέρους χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Αναλύσεις για νέα προϊόντα

Πρόκειται για τμηματοποίηση αγοραστών για ανάπτυξη και εισαγωγή νέου προϊόντος.
- Πρόθεση αγοράς - δοκιμής
- Σύγκριση με υπάρχοντα προϊόντα
- Σημασία επιμέρους χαρακτηριστικών προϊόντος.

Αναλύσεις για καθορισμό τιμών

Πρόκειται για εφαρμογές τμηματοποίησης αγοραστών για σχεδιασμό τιμολογιακής πολιτικής και προώθησης πωλήσεων.
- Ελαστικότητα ζήτησης
- Σπουδαιότητα τιμής
- Αντίδραση σε εκπτώσεις / προώθηση πωλήσεων.

Αναλύσεις για σχεδιασμό διαφήμισης

Πρόκειται για μελέτες τμηματοποίησης, προκειμένου να υποστηριχθεί ο σχεδιασμός επικοινωνιακής πολιτικής.
- Συνήθειες έντυπης & ηλεκτρονικής ενημέρωσης - ψυχαγωγίας
- Σημασία επιμέρους χαρακτηριστικών προϊόντος
- Τρόπος ζωής.

Αναλύσεις για σχεδιασμό δικτύων διανομής

Πρόκειται για εφαρμογές τμηματοποίησης για να υποστηριχθεί η επιλογή και η διοίκηση δικτύων διανομής.
- Προτιμήσεις καταστημάτων
- Αγοραστικές συνήθειες
- Κριτήρια επιλογής σημείου αγοράς.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να γίνει αναφορά στα κριτήρια που έχουν προταθεί για την αξιολόγηση των αναλύσεων τμηματοποίησης. Μερικά από τα σημαντικότερα είναι τα εξής (Lehmann & Winer, 2002):

- *Εσωτερική ομοιογένεια*

  Η τμηματοποίηση πρέπει να οδηγεί σε τμήματα με έντονη εσωτερική ομοιογένεια, δηλαδή τα άτομα κάθε τμήματος να παρουσιάζουν έντονες μεταξύ τους ομοιότητες.

- *Μικρός αριθμός*

  Η τμηματοποίηση πρέπει να διαιρεί την αγορά σε περιορισμένο αριθμό τμημάτων, ώστε το μέγεθος τους να είναι αξιόλογο και η διαίρεση της αγοράς απλή και ουσιώδης.

- *Προσπελάσιμα τμήματα*

  Τα τμήματα που προκύπτουν πρέπει να είναι προσπελάσιμα με τα μέσα επικοινωνίας του μάρκετινγκ και με τα δίκτυα διανομής. Επίσης, το κόστος επικοινωνίας και διανομής πρέπει να είναι ανεκτό.

- *Μετρήσιμα και αναγνωρίσιμα τμήματα*

  Πρέπει να υπάρχουν δεδομένα για το μέγεθος των τμημάτων που προέκυψαν, την συμπεριφορά και χαρακτηριστικά καταναλωτών τους, και την τάση εξέλιξης τους. Τα μετρήσιμα και αναγνωρίσιμα τμήματα επιτρέπουν καλύτερο σχεδιασμό στρατηγικών μάρκετινγκ, αρτιότερη εκτέλεση των στρατηγικών, και έλεγχο των αποτελεσμάτων.

6.1.2 Τοποθέτηση στην Αγορά και Αγορά Στόχος

Όσον αφορά στην αξιολόγηση των επιμέρους τμημάτων και την επιλογή της αγοράς στόχου, τα συνηθέστερα κριτήρια επιλογής είναι επιγραμματικά τα εξής (Kotler, 1994; Lilien & Rangaswamy; 1998):

- Επίπεδο και ρυθμός ανάπτυξης ζήτησης
- Κόστος εξυπηρέτησης τμήματος
  (ανάπτυξη, παραγωγή και διανομή εξειδικευμένου προϊόντος)
- Είδος και ένταση ανταγωνισμού
  (πλήθος ανταγωνιστών, ισχύς ανταγωνιστών, εμπόδια εισόδου, αριθμός και είδος υποκατάστατων)
- Κορεσμός αγοράς
  (αριθμός και είδος υποκατάστατων)
- Κίνδυνος, αστάθεια και προβλεψιμότητα
- Ευχέρεια πρόσβασης και επικοινωνίας
- Δυνατότητες της επιχείρησης στο τμήμα
  (δυνάμεις και αδυναμίες, πόροι και ικανότητες, αναγκαία κεφάλαια, συνέργιες, εικόνα, κ.τ.λ.).

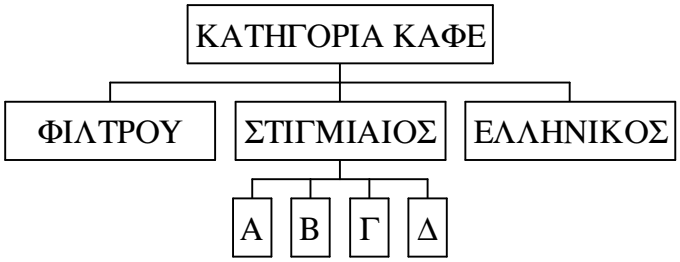
6.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η ανάλυση του ανταγωνισμού ασχολείται με τον προσδιορισμό, την κατανόηση, και την πρόβλεψη των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Η εξέταση του ανταγωνισμού είναι απαραίτητη, διότι η φύση και η δράση του ανταγωνισμού επηρεάζουν τόσο την προσφορά όσο και την ζήτηση της αγοράς και έχουν άμεσες και έμμεσες συνέπειες στην επιχείρηση.

6.2.1 Καθορισμός Συνόρων Αγορών

Θεμελιώδους σημασίας για την ανάλυση του ανταγωνισμού είναι η οριοθέτηση της αγοράς και ο προσδιορισμός της δομής της αγοράς. Η δομή της αγοράς αναφέρεται στην ύπαρξη προϊοντικής ιεραρχίας (product hierarchy), δηλαδή ομάδες προϊόντων εντός της ίδιας κατηγορίας, τα οποία ανταγωνίζονται στενότερα μεταξύ τους (Kannan and Wright, 1991).

Μία κατηγορία προϊόντων μπορεί να αποτελείται από περισσότερες υπο-αγορές (sub-market) (Vilcassim, 1989). Οι άμεσοι ανταγωνιστές ενός προϊόντος βρίσκονται στην ίδια υπο-αγορά, ενώ τα προϊόντα άλλων υπο-αγορών είναι λιγότερο ανταγωνιστικά (Urban, Johnson, and Hauser, 1984; Cravens, 1997). Η ομαδοποίηση των προϊόντων γίνεται με βάση κρίσιμες ομοιότητες σε χαρακτηριστικά.



Σχήμα 6.1

Παράδειγμα δομής μιας κατηγορίας προϊόντων

Όπως διακρίνουμε στο παράδειγμα του σχήματος 6.1, οι μάρκες που έχουν κοινή μορφή λόγω όμοιων χαρακτηριστικών (π.χ., Α, Β, Γ, Δ) ανταγωνίζονται μεταξύ τους περισσότερο έντονα από ό,τι με μία άλλη μάρκα, η οποία δεν ανήκει στην ίδια υποκατηγορία προϊόντων. Για παράδειγμα, για το Nescafe Classic αμεσότερος ανταγωνιστής είναι μία άλλη μάρκα στιγμιαίου καφέ (Maxwell) και πολύ λιγότερο μία μάρκα ελληνικού καφέ. Αυτό συμβαίνει διότι τα ομοιότερα προϊόντα είναι καλύτερα υποκατάστατα. Η ομοιότητα των προϊόντων καθορίζει τον βαθμό υποκατάστασής τους και επομένως την ένταση του μεταξύ τους ανταγωνισμού.

6.2.2 Είδη Ανταγωνισμού

Διακρίνουμε δύο είδη ανταγωνισμού βάσει των χαρακτηριστικών των προϊόντων (Anderson, de Palma and Thisse 1992).

- *Κάθετος ανταγωνισμός (vertical competition)*

  Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να υπερβεί η μία την άλλη σε ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται θετικά από την αγορά. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ταχύτητα του μικροεπεξεργαστή, η χωρητικότητα του σκληρού δίσκου, η ταχύτητα εξυπηρέτησης σε μία τράπεζα, τα συστήματα ασφαλείας του αυτοκινήτου, κ.τ.λ. Η επιχείρηση λοιπόν προσπαθεί να βελτιώσει την θέση της έναντι του ανταγωνισμού είτε αυξάνοντας ή προσθέτοντας ένα καθολικά επιθυμητό χαρακτηριστικό (π.χ., αυτονομία ενός κινητού τηλεφώνου) είτε μειώνοντας ή αφαιρώντας ένα καθολικά ανεπιθύμητο χαρακτηριστικό (π.χ., κατανάλωση καυσίμου ενός αυτοκινήτου). Η προσπάθεια αυτή αφορά στην

κατάταξη των προϊόντων στην αγορά βάσει ενός ή περισσοτέρων χαρακτηριστικών και για αυτό καλείται κάθετος ανταγωνισμός. Ένα καθολικά επιθυμητό ή ανεπιθύμητο χαρακτηριστικό λέγεται κάθετο χαρακτηριστικό.

- *Οριζόντιος ανταγωνισμός (horizontal competition)*

  Αφορά σε χαρακτηριστικά τα οποία δεν έχουν ίδια αντιμετώπιση από όλους τους καταναλωτές. Η αξιολόγηση τους είναι υποκειμενική και δεν υπάρχει ομοφωνία στην θεώρηση τους ως αρνητικά ή θετικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά καλούνται οριζόντια χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, το χρώμα ενός προϊόντος είναι καθαρά υποκειμενικό χαρακτηριστικό. Η γεύση ενός αναψυκτικού είναι επίσης υποκειμενικό χαρακτηριστικό. Δεν υπάρχει δηλαδή μία κοινής αποδοχής ιεράρχηση των προϊόντων ως προς τέτοια χαρακτηριστικά από την πλευρά των καταναλωτών.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να διευκρινισθούν τα εξής:

- Τα περισσότερα προϊόντα ενσωματώνουν και κάθετα και οριζόντια χαρακτηριστικά.
- Η σπουδαιότητα ενός κάθετου χαρακτηριστικού μπορεί να διαφέρει μεταξύ των καταναλωτών. Σημασία έχει να θεωρείται από όλους επιθυμητό ή ανεπιθύμητο.
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος από τον ανταγωνισμό επιτυγχάνεται και με τα δύο είδη χαρακτηριστικών.
- Κάθετα και οριζόντια χαρακτηριστικά, σε συνδυασμό με την τιμή του προϊόντος, διαμορφώνουν από κοινού την συνολική ελκυστικότητα του προϊόντος και την τελική του ζήτηση. Η σχετική σπουδαιότητα όμως κάθετων και οριζόντιων χαρακτηριστικών διαφέρει κατά περίπτωση.

6.2.3 Κύριοι Ανταγωνιστές

Ορισμένες βασικές πληροφορίες για την κατανόηση των κύριων ανταγωνιστών είναι οι εξής (Cravens 1997):

- Το επιχειρηματικό πεδίο δράσης και οι στόχοι που έχει η ανταγωνιστική επιχείρηση.
- Η εμπειρία, οι δυνατότητες και οι αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τους κύριους ανταγωνιστές.
- Το μερίδιο αγοράς που κατέχουν οι βασικοί ανταγωνιστές και οι τάσεις που διακρίνονται σχετικά με την ενίσχυση ή εξασθένιση του.
- Τα κρίσιμα πλεονεκτήματα που έχουν οι ανταγωνιστές σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα, η προνομιακή πρόσβαση σε πόρους, τα άφθονα κεφάλαια, και τα αποτελεσματικά δίκτυα διανομής.
- Οι στοχευόμενες αγορές και η πελατειακή βάση των ανταγωνιστών, δηλαδή ο προσδιορισμός του τμήματος της ζήτησης, στο οποίο εξειδικεύεται ο κάθε βασικός ανταγωνιστής.
- Οι ενέργειες μάρκετινγκ των ανταγωνιστών, όπως αυτές εφαρμόζονται στην αγορά (π.χ. διαφήμιση, διανομή προϊόντων, τιμολόγηση, προωθητικές ενέργειες, εισαγωγή νέων προϊόντων).
- ΟΙ οικονομικές, τεχνικές και λειτουργικές ικανότητες των κυρίων ανταγωνιστών και ειδικά εκείνες που είναι σημαντικές για την εν λόγω αγορά.

6.2.4 Αναγνώριση Νέων Ανταγωνιστών

Η αναγνώριση νέων ανταγωνιστών προϋποθέτει τον προσδιορισμό της πιθανής προέλευσης τους, η οποία γενικά μπορεί να είναι:

- Επιχειρήσεις από σχετικούς κλάδους και αγορές
- Επιχειρήσεις με σχετική τεχνολογία
- Επιχειρήσεις σε παρόμοια ή ίδια τμήματα αγοράς με άλλα όμως προϊόντα.

6.2.5 Εμπόδια Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά είναι κρίσιμα διότι όταν είναι επαρκώς υψηλά αποτρέπουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών και δίνουν πλεονέκτημα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις (incumbent firms) (Porter, 1980; Karakaya and Stahl, 1989).

- ***Πλεονέκτημα κόστους υπαρχόντων επιχειρήσεων***
  (οικονομίες κλίμακας, εμπειρία, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, τοποθεσία, επιδοτήσεις)
- ***Πλεονέκτημα διαφοροποίησης υπαρχόντων επιχειρήσεων***
  (ισχυρές μάρκες, ισχυρή εικόνα προϊόντων, συσσωρευμένα αποτελέσματα διαφήμισης, πλεονέκτημα πρωτοπόρου)
- ***Υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις***
- ***Υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή για τους πελάτες***
- ***Δύσκολη πρόσβαση στα δίκτυα διανομής***
- ***Πολιτικά και νομικά εμπόδια***
  (άδειες λειτουργίας, αποκλειστικότητες, έλεγχος πρώτων υλών, νόμοι προστασίας περιβάλλοντος, προστατευτισμός).

6.2.6 Οικονομικές Δομές Ανταγωνισμού

Οι καθιερωμένες οικονομικές δομές ανταγωνισμού και τα βασικά χαρακτηριστικά τους παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1.

Πίνακας 6.1
Οικονομικές Δομές και Χαρακτηριστικά Ανταγωνισμού

Δομικά χαρακτηριστικά	Τέλειος ανταγωνισμός	Μονοπωλιακός ανταγωνισμός	Ολιγοπώλιο	Δυοπώλιο	Μονοπώλιο
Αριθμός παραγωγών	Μεγάλος	Μέτριος (20-50)	Μικρός	Δύο	Ένας
Εμπόδια εισόδου	Ανύπαρκτα	Μέτρια	Σημαντικά	Υψηλά	Υψηλά
Διαφοροποίηση προϊόντων	Καμία	Έντονη	Εκτενής ή περιορισμένη	Μικρή	Καμία
Ανταγωνισμός τιμών	Εξισωτικός	Ισχυρός	Ισχυρός ή μέτριος	Ασθενής	Κανένας
Πληροφόρηση	Τέλεια	Περιορισμένη	Περιορισμένη	Περιορισμένη	Περιορισμένη
Παράδειγμα	Αγροτικά προϊόντα	Αυτοκίνητα	Καύσιμα, τράπεζες	Αναψυκτικά cola	Ύδρευση

6.2.7 Αντίδραση Ανταγωνισμού

Ορισμένα δομικά χαρακτηριστικά της αγοράς επιδρούν στην ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Στην περίπτωση του τέλειου ανταγωνισμού και του καθαρού μονοπωλίου, η οικονομική ανάλυση προσφέρει ορισμένα συμπεράσματα για τον σχεδιασμό κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ και την κατανόηση της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς. Σε περιπτώσεις όμως ολιγοπωλίου και μονοπωλιακού ανταγωνισμού, η κατάσταση περιπλέκεται και δεν είναι εφικτή η ασφαλής διατύπωση σαφών κανόνων και προβλέψεων. Αξίζει εντούτοις να σημειωθούν τα εξής (Dolan, 1981):

- Η ανάπτυξη της ζήτησης σε μία αγορά μειώνει τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών σε κινήσεις της επιχείρησης, καθώς μία αναπτυσσόμενη αγορά δημιουργεί νέο ζωτικό χώρο για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή.
- Κλάδοι που χαρακτηρίζονται από μεγάλο σταθερό κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων έχουν τις προϋποθέσεις για έντονες αντιδράσεις των ανταγωνιστών. Κύριο μέλημα της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, το οποίο θα επιτρέψει την απορρόφηση των υψηλών σταθερών εξόδων από μεγάλη κλίμακα παραγωγής.
- Μικρά έξοδα διαχείρισης αποθεμάτων μειώνουν τις ανταγωνιστικές αντιδράσεις. Οι ανταγωνιστές δεν επείγονται να διακινήσουν τα προϊόντα και δεν στρέφονται σε επιθετική ανταγωνιστική στρατηγική.
- Όταν λίγες μεγάλες επιχειρήσεις κυριαρχούν στην αγορά, προσπαθούν να αποφύγουν τον έντονο ανταγωνισμό τιμών.

6.3 Ανάλυση Πελατών

Στις σημερινές ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες που επικρατούν στο χώρο των επιχειρήσεων, ένα από τα κεντρικά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση, ανεξάρτητα του μεγέθους της, είναι η μελέτη της αγοράς και των χαρακτηριστικών της. Στο πλαίσιο αυτό μία επιχείρηση πρέπει να εκπονήσει την κατάλληλη έρευνα, ώστε να συλλέξει, καταγράψει και ερμηνεύσει τις απαραίτητες πληροφορίες.

Η έρευνα αγοράς που θα πραγματοποιηθεί θα οδηγήσει στη συλλογή στοιχείων που θα συμβάλλουν στην παροχή γνώσεων για θέματα όπως:

- τα προϊόντα / υπηρεσίες που θα πουληθούν,
- τα σημεία πώλησης,
- οι ποσότητες και οι τιμές,
- το μέγεθος της αγοράς,
- η σύνθεση του ανταγωνισμού (π.χ. ποιοι είναι, που βρίσκονται πόσο ισχυροί είναι),
- ο εντοπισμός ευκαιριών και πελατών στην αγορά,
- ο αριθμός πελατών,
- το προφίλ πελατών, και
- τα κίνητρα αγοράς των πελατών.

Βασική παράμετρος επιτυχίας για οποιαδήποτε επιχείρηση είναι η ικανότητά της να παραμένει σε επαφή με την αγορά, ώστε να παρακολουθεί τις αλλαγές που γίνονται σε αυτή. Έτσι, είναι σε θέση να γνωρίζει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της τι είναι αυτό που επιθυμούν οι υποψήφιοι πελάτες.

Ειδικότερα, ο εντοπισμός υποψηφίων πελατών καθώς και των αναγκών τους είναι πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για μία επιχείρηση. Σχετικές έρευνες καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν μία απώλεια κατά μέσον όρο 15-20% από υπάρχοντες πελάτες (Weitz et al., 1992). Οι απώλειες αυτές μπορεί να οφείλονται σε διάφορους λόγους, όπως χρεοκοπία, προτίμηση ανταγωνιστικών προϊόντων ή διακοπή παροχής του προϊόντος. Δεδομένου ότι οι υπάρχοντες πελάτες που «χάθηκαν» πρέπει να αντικατασταθούν, καθίσταται επιτακτικό για μία επιχείρηση να αναπτύξει τους κατάλληλους μηχανισμούς για τον πιο αποτελεσματικό εντοπισμό υποψήφιων πελατών.

Με τον όρο «εντοπισμός υποψήφιων πελατών» εννοείται η συστηματική διαδικασία εξεύρεσης και δημιουργίας ενός καταλόγου δυνητικών πελατών. Βέβαια στην περίπτωση των επιχειρήσεων που πωλούν καταναλωτικά προϊόντα ευρείας χρήσης οι δυνητικοί πελάτες αποτελούν το σύνολο των ενδιάμεσων (χονδρέμπορων και λιανέμπορων), μέσω των οποίων αυτά θα διακινηθούν στην αγορά. Συνεπώς, μία επιχείρηση πρέπει να προσεγγίσει εκείνους τους «μεσάζοντες» που κάνουν το προϊόν διαθέσιμο για χρήση ή κατανάλωση.

Σε κάθε περίπτωση, αυτή η δράση είναι από τις πιο σημαντικές στην προσπάθεια μίας επιχείρησης να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της. Επιπλέον, η ύπαρξη ενός καταλόγου δυνητικών πελατών θεωρείται ως απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχείς πωλήσεις. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι στο τμήμα πωλήσεων μίας εταιρείας ανατίθεται η κύρια ευθύνη για τον εντοπισμό πελατών. Μάλιστα, σε σχετική έρευνα πωλητών Η/Υ βρέθηκε ότι οι πιο αποτελεσματικοί πωλητές (με υπέρβαση του στόχου τους κατά 150%) εντόπισαν περισσότερους υποψήφιους πελάτες από ότι οι λιγότερο αποτελεσματικοί πωλητές (Pacenta et al., 1981).

Επιπλέον, οι πολιτικές και δράσεις του τμήματος πωλήσεων πρέπει να συνάδουν με την στρατηγική του τμήματος μάρκετινγκ, εφόσον το πρώτο παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των προϊόντων μίας επιχείρησης. Είναι ενδεδειγμένο λοιπόν να υπάρχει συμφωνία και ευθυγράμμιση ανάμεσα στα δύο τμήματα της εταιρείας με το τμήμα μάρκετινγκ να καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές στη στρατηγική που θα υιοθετηθεί.

Ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών όμως δεν είναι εξίσου σημαντικός για όλες τις επιχειρήσεις. Επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα ή υπηρεσίες απευθείας στους τελικούς καταναλωτές (π.χ. ασφαλιστικές εταιρείες) θεωρούν ως πιο αναγκαίο τον εντοπισμό υποψήφιων πελατών από ότι βιομηχανικές ή καταναλωτικές εταιρείες που πωλούν σε ενδιάμεσους, καθώς στην τελευταία περίπτωση οι δυνητικοί πελάτες είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν.

6.3.1 Διαδικασία Αξιολόγησης Δυνητικών Πελατών

Ο κατάλογος των δυνητικών πελατών συνήθως περιλαμβάνει υποψήφιους πελάτες που είναι διαφορετικοί στα χαρακτηριστικά τους. Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να γίνει αξιολόγηση των δυνητικών πελατών για να διαπιστωθεί ποιοι από αυτούς μπορούν να χαρακτηριστούν ως ελκυστικοί πελάτες.

Η διαδικασία αξιολόγησης των δυνητικών πελατών είναι σημαντική για δύο λόγους. Πρώτον, επιτρέπει στους πωλητές να γίνουν πιο αποδοτικοί, με το να προσδιορίζουν ποιοι υποψήφιοι πελάτες μπορούν να αποδειχθούν πιο ελκυστικοί. Δεύτερον, οδηγεί σε καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου των πωλητών, καθώς και μία ώρα που δαπανάται για αξιολόγηση μπορεί να ισοδυναμεί με πολυάριθμες ώρες μη παραγωγικών παρουσιάσεων σε πελάτες.

Η αξιολόγηση των δυνητικών πελατών περιλαμβάνει τον διαχωρισμό τους σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με την πιθανότητα πραγματοποίησης αγοράς και με βάση ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια είναι τα ακόλουθα:

1. ***Έχει ο δυνητικός πελάτης την ανάγκη ή επιθυμία για το προϊόν;***
   Όπως είναι γνωστό, άτομα ή επιχειρήσεις / οργανισμοί αγοράζουν προϊόντα για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες. Συνεπώς, ένας πωλητής πρέπει πρώτα να καθορίσει εάν το προϊόν προσφέρει οφέλη που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες δυνητικών πελατών είτε σε ατομικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο επιχείρησης / οργανισμού. Σε αντίθετη περίπτωση, ο πωλητής έχει πολύ μικρές πιθανότητες να πραγματοποιήσει την πώληση.
2. ***Έχει ο δυνητικός πελάτης την χρηματική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν;***
   Εκτός από την ανάγκη που πρέπει να έχει ένας δυνητικός πελάτης, πρέπει επίσης να έχει και την δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν. Τα άτομα πρέπει να διαθέτουν ικανοποιητικό εισόδημα, ενώ οι επιχειρήσεις / οργανισμοί πρέπει να κριθούν αξιόπιστες σε σχέση με την πιστοληπτική και χρηματοοικονομική τους ικανότητα.
3. ***Έχει ο δυνητικός πελάτης την εξουσία / εξουσιοδότηση να αγοράσει το προϊόν;*** Ένας δυνητικός πελάτης μπορεί να έχει ανάγκη για το προϊόν, καθώς και την χρηματική δυνατότητα να αγοράσει το προϊόν, να μην έχει, όμως, την εξουσία να πάρει απόφαση για την αγορά του προϊόντος. Είναι, λοιπόν, σημαντικό για τους πωλητές να μπορούν να εντοπίσουν και να συνομιλήσουν με τα άτομα εκείνα που είναι υπεύθυνα για την πραγματοποίηση των αγορών, εφόσον μία τέτοια προσέγγιση οδηγεί συνήθως σε μεγαλύτερες πωλήσεις. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση προμήθειας βιομηχανικού εξοπλισμού υπέθετε ότι τα προϊόντα της αγοράζονται από διοικητικά στελέχη στην παραγωγή. Μία προσεκτική, όμως ανάλυση έδειξε ότι μόνο το 10% των πωλήσεων οφειλόταν σε αυτά τα στελέχη. Το υπόλοιπο προερχόταν από μηχανικούς (44%), υπεύθυνους αγορών (29%) και άλλους (17%) που είχαν την εξουσία για την πραγματοποίηση αγορών. Με βάση τα στοιχεία αυτής της ανάλυσης, η επιχείρηση κατεύθυνε τις προσπάθειές της προς τους μηχανικούς και υπεύθυνους αγορών με αποτέλεσμα τα κέρδη της να αυξηθούν κατά 22% τα επόμενα δύο χρόνια (Futrell, 1998).
4. ***Θα αποφέρει η πώληση κέρδος;***
   Εξίσου σημαντική με την ολοκλήρωση μιας πώλησης είναι η πραγματοποίηση κέρδους για την επιχείρηση και τον πωλητή. Εάν ο δυνητικός πελάτης δεν προτίθεται να αγοράσει μεγάλη ποσότητα του προϊόντος ώστε να καλύπτει τα συνεπαγόμενα έξοδα πραγματοποίησης της πώλησης, τότε είναι προτιμότερο ο πωλητής να επικεντρώσει τις προσπάθειές του αλλού.

6.3.2 Πηγές Εντοπισμού Δυνητικών Πελατών

Υπάρχουν διάφορες πηγές που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας πωλητής, προκειμένου να συντάξει τον κατάλογο των δυνητικών πελατών. Η επιλογή της καταλληλότερης πηγής εξαρτάται από το είδος του προϊόντος και την εμπειρία του πωλητή. Μερικές από τις πιο σημαντικές πηγές παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- κατάλογοι ICAP,
- προσωπικοί γνωστοί,
- συστάσεις από υπάρχοντες πελάτες,
- πελάτες ανταγωνιστών,
- διαφημίσεις,
- συνέδρια / εκθέσεις,
- ανακοινώσεις στον Τύπο,
- χρυσός οδηγός.

6.3.3 Μέθοδοι Εντοπισμού Δυνητικών Πελατών

Η μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας πωλητής για τον εντοπισμό υποψηφίων πελατών είναι συνήθως διαφορετική για κάθε περίπτωση. Υπάρχουν πολλές γνωστές τεχνικές που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, όπως του «ψυχρού σαρώματος» (cold canvas), της «ατελείωτης αλυσίδας» (endless chain), του «κέντρου επηρεασμού» (center of influence) και η «άμεση μέθοδος» (direct mail).

- Η μέθοδος του *ψυχρού σαρώματος* βασίζεται στο νόμο των μέσων όρων. Εάν, δηλαδή, από τους δέκα υποψήφιους πελάτες που επισκέπτεται ένας πωλητής αγοράζει το προϊόν μόνον ένας, τότε για να πραγματοποιηθούν πέντε πωλήσεις πρέπει ο πωλητής να επικοινωνήσει με 50 υποψήφιους πελάτες. Με βάση την λογική αυτή, ένας πωλητής επικοινωνεί με τον μέγιστο δυνατό αριθμό δυνητικών πελατών. Συνήθως δε ο πωλητής δεν έχει σχετική πληροφόρηση για αυτούς.

- Με την μέθοδο της *ατελείωτης αλυσίδας* ο πωλητής προσπαθεί σε κάθε επαφή του να αποκτήσει το όνομα ενός τουλάχιστον πρόσθετου πιθανού πελάτη. Η μέθοδος αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν η πηγή είναι ένας ικανοποιημένος πελάτης ενώ χρησιμοποιείται ευρύτατα στην πώληση βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. ασφάλειες).

- Η μέθοδος του *κέντρο επηρεασμού* αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης τεχνικής. Ειδικότερα, ο πωλητής διατηρεί σχέσεις με ανθρώπους που ασκούν επιρροή, είτε στην κοινωνία, είτε στην περιφέρεια και είναι σε θέση να δώσουν ονόματα υποψήφιων πελατών. Καθηγητές, άνθρωποι των Γραμμάτων και των Τεχνών, πολιτικοί, θρησκευτικοί ηγέτες και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη μπορούν να διαδραματίσουν αυτόν τον ρόλο.

- Τέλος, η *άμεση μέθοδος* συνίσταται στην ταχυδρόμηση κουπονιών ή γραμμάτων σε δυνητικούς πελάτες με την ελπίδα ότι αυτοί θα ζητήσουν περισσότερες πληροφορίες για το προϊόν. Η τεχνική αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψήφιων και δυνητικών πελατών.

6.3.4 Χαρτογράφηση Πελατών

Αφού ο πωλητής έχει εντοπίσει τον πελάτη και έχει έρθει σε επαφή μαζί του είναι σημαντικό να μην υποπέσει στο σφάλμα να ξεκινήσει την παρουσίαση του προϊόντός του αλλά να επιδιώξει την διάγνωση των αναγκών του πελάτη.

Έρευνες που έχουν γίνει σε επιτυχημένους πωλητές δείχνουν την σημασία και σπουδαιότητα της εύρεσης των αναγκών του πελάτη (Rackham, 1988)

Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την διάγνωση των αναγκών του πελάτη είναι η υποβολή ερωτήσεων. Υπάρχουν δύο κατηγορίες ερωτήσεων: 1^{η}) οι ανοιχτές, και 2^{η}) οι κλειστές ερωτήσεις.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις απαιτούν από τον πελάτη να απαντήσει πέρα από ένα απλό ναι ή όχι. Ενθαρρύνουν τον πελάτη να μιλήσει και να δώσει χρήσιμες πληροφορίες. Οι ανοιχτές ερωτήσεις ξεκινούν με τις λέξεις: ποιός, πότε, γιατί, που, ποιο, τι, ποια, πως.

Για παράδειγμα:

- § Τι είναι σημαντικό για εσάς σε έναν προμηθευτή;
- § Πότε αντιμετωπίσατε τα προβλήματα αυτά;
- § Γιατί θέλετε να αλλάξετε προμηθευτή;

Οι κλειστές ερωτήσεις από την άλλη πλευρά απαιτούν από τον πελάτη να δώσει μία απλή απάντηση καταφατική ή μη, προκειμένου να επιβεβαιώσει ή όχι κάποια γεγονότα.

Για παράδειγμα:

- § Είναι η εξυπηρέτηση σημαντική για εσάς;
- § Έχετε αντιμετωπίσει προβλήματα με την παράδοση του προϊόντος;

Οι έμπειροι πωλητές χρησιμοποιούν περισσότερες ανοιχτές ερωτήσεις από ότι κλειστές, εφόσον οι πρώτες βοηθούν σε μία ολοκληρωμένη παρουσίαση της κατάστασης που αντιμετωπίζει ο πελάτης, καθώς και των ιδιαίτερων αναγκών του.

6.3.5 Στρατηγικές Εξυπηρέτησης Πελατών

Γίνεται όλο και πιο κατανοητό ότι σε ένα διαρκώς ανταγωνιστικό περιβάλλον η άψογη εξυπηρέτηση του πελάτη είναι βασική προϋπόθεση για επιβίωση και οικονομική επιτυχία (π.χ. πωλήσεις, κέρδη). Η σημασία και η σπουδαιότητα της σωστής εξυπηρέτησης του πελάτη φαίνεται μέσα από τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών (Lifeskills 1999).

Ειδικότερα, πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι:

- Η αντικατάσταση ενός υπάρχοντος πελάτη κοστίζει 5 (πέντε) φορές περισσότερο από την διατήρηση ενός υπάρχοντος πελάτη.
- Ένας δυσαρεστημένος πελάτης μεταφέρει / λέει την αρνητική του εμπειρία σε άλλους 9-10 πελάτες.
- Ένας ευχαριστημένος πελάτης μεταφέρει / λέει τη θετική του εμπειρία σε άλλους 3-4 πελάτες.
- Η σωστή αντιμετώπιση ενός παραπόνου έχει ως αποτέλεσμα το 80% των δυσαρεστημένων πελατών να παραμείνουν πιστοί.
- Οι επιχειρήσεις που έχουν άψογη εξυπηρέτηση:
  - ü χρεώνουν 9% περισσότερο για τα προϊόντα / υπηρεσίες τους,
  - ü έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία, και
  - ü αναπτύσσονται 2 (δύο) φορές γρηγορότερα.
- Μόνο το 9% των δυσαρεστημένων πελατών θα αγοράσει και πάλι. Η επίλυση ενός παραπόνου κάποιου δυσαρεστημένου πελάτη έχει ως αποτέλεσμα το 82% αυτών να ξαναγοράσουν.
- Μόνο το 4% των δυσαρεστημένων πελατών παραπονιούνται. Για κάθε παράπονο που γίνεται γνωστό, υπάρχουν 26 ακόμα πελάτες, μη ικανοποιημένοι.

Σήμερα:

- Το 86% των πελατών απαιτεί καλύτερη εξυπηρέτηση από ότι 5 χρόνια πριν.
- Το 82% των πελατών θα αλλάξει προμηθευτή εάν δεν μείνει ικανοποιημένο.
- Το 55% των πελατών ισχυρίζεται ότι η άψογη εξυπηρέτηση είναι πιο σημαντική από την τιμή του προϊόντος / υπηρεσίας.

- Το 77% των δυσαρεστημένων πελατών φεύγουν ευχαριστημένοι όταν μόνο ένας υπάλληλος / στέλεχος ασχολείται με το πρόβλημα / παράπονό τους. Το ποσοστό αυτό μειώνεται στο 61% όταν ασχολούνται δυο υπάλληλοι. Μειώνεται όμως σημαντικά όταν ασχολούνται περισσότεροι από δυο υπάλληλοι / στελέχη.

Στη συνέχεια, θα σκιαγραφηθούν τα βήματα που πρέπει να γίνουν, προκειμένου μία εταιρεία να σχεδιάσει επιτυχημένη στρατηγική που θα καθοδηγεί όλα τα στελέχη της στην προσπάθεια καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη. Βασικό συστατικό της στρατηγικής αυτής είναι η αέναη προσπάθεια δημιουργίας μίας εταιρικής κουλτούρας εξυπηρέτησης, με βάση πάντα τον ίδιο τον πελάτη.

ΒΗΜΑ 1^{ο} : ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΩΝ

Η ύπαρξη ενός γραπτού οράματος και των άμεσα συνδεδεμένων με αυτό αξιών, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία οποιασδήποτε στρατηγικής δημιουργίας πιστών και αφοσιωμένων πελατών. Το όραμα αποτελεί την διατύπωση της εικόνας της επιχείρησης για το μέλλον - έναν οραματισμό για το πώς θα φαίνεται η επιχείρηση, με το τι θα μοιάζει. Είναι ένα «σήμα» που δείχνει τον δρόμο σε όσους (απλούς υπαλλήλους, στελέχη, πελάτες κ.λπ.) χρειάζονται να καταλάβουν τι είναι η επιχείρηση και που πάει όσον αφορά σε θέματα εξυπηρέτησης πελάτη.

Ένα όραμα προκλητικό, ελκυστικό, αξιόλογο και εφικτό που το έχουν ενστερνιστεί - και αυτό είναι εξίσου σημαντικό, όπως και η ύπαρξη ενός οράματος - όλοι οι εργαζόμενοι, έχει την δυνατότητα να οδηγήσει μία επιχείρηση προς την τελειότητα, στο κομμάτι που λέγεται εξυπηρέτηση πελατών. Ταυτόχρονα όμως μπορεί να αποτελεί τον οδηγό για τον χειρισμό και την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων ή περιπτώσεων κρίσεως.

ΒΗΜΑ 2^{ο} : ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τους τομείς εκείνους που οι πελάτες θεωρούν ως τους πιο σημαντικούς για την εξυπηρέτησή τους, σύμφωνα πάντα με τις δικές τους ανάγκες και αντιλήψεις. Για να εξασφαλίσει η επιχείρηση ότι υλοποιεί με επιτυχία το βήμα αυτό, πρέπει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το κατάλληλο σύστημα πληροφόρησης πελατών (customer information system).

Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα στην επιχείρηση:

§ Δυνατότητα στη διαχείριση της εταιρίας σχετικά με την ενσωμάτωση της «φωνής του καταναλωτή» στη λήψη αποφάσεων.

§ Δυνατότητα εντοπισμού των προτεραιοτήτων των πελατών.

§ Δυνατότητα εντοπισμού σημείων και τομέων προς βελτίωση και κατανομή πόρων.

§ Δυνατότητα παρακολούθησης των ενεργειών, δράσεων και απόδοσης, τόσο της επιχείρησης, όσο και των ανταγωνιστών.

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος πληροφόρησης πελατών απαιτεί:

§ Την αναγνώριση και τον εντοπισμό πελατών. Για παράδειγμα, πλήρης αξιοποίηση των δυνατοτήτων της βάσης δεδομένων μάρκετινγκ (data base marketing).

§ Την γνώση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για τους πελάτες (π.χ. προφίλ, μοντέλα αναγνώρισής τους μέσα από αγορές).

- Την συγκέντρωση πληροφοριών τόσο από τους ίδιους τους πελάτες (π.χ. μέσω ερευνών, παραπόνων, σχολίων) αλλά και από το προσωπικό πρώτης γραμμής (π.χ. πωλητές).
- Την διοίκηση και διαχείριση όλων αυτών των πληροφοριών με τον πλέον κατάλληλο τρόπο. Για τον σκοπό αυτό, ίσως θα ήταν σκόπιμο να υπάρχει ένα στέλεχος πληροφόρησης πελατών που θα έχει ανατεθεί το καθήκον αυτό.

ΒΗΜΑ 3ο : ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η επόμενη κίνηση απαιτεί να ανακαλυφθούν οι τομείς εκείνοι, στους οποίους οι ανταγωνιστές είναι τρωτοί και συνεπώς μία επιχείρηση μπορεί να κυριαρχήσει. Το ζητούμενο στο στάδιο αυτό, είναι να αποκτηθεί ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βάρος των ανταγωνιστών και σε τομείς που είναι σημαντικοί για τους πελάτες.

ΒΗΜΑ 4ο : ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΩΝ ΜΟΝΑΔΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Για να καταφέρει η επιχείρηση να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις των πελατών, είναι αναγκαίο να αναπτύξει κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες. Αυτές κινούνται σε 3 άξονες:

1. <u>Ικανότητες εστίασης στον πελάτη</u>:
   - Συγκέντρωση πληροφοριών από πελάτες
   - Ανάληψη δράσης βάσει πληροφοριών
   - Δημιουργία σχέσεων με πελάτες
   - Παροχή υπέροχης εξυπηρέτησης
   - Διαχείριση σχέσεων με πελάτες.
2. <u>Ικανότητες στελεχών</u>:
   - Διοίκηση αλλαγών
   - Διοίκηση διαδικασιών αλλαγών
   - Διοίκηση ομάδων
   - Συνεχής επαγγελματική βελτίωση
   - Ηγεσία με προσωπικό παράδειγμα.
3. <u>Ικανότητες διαδικασιών</u>:
   - Συνεχής βελτίωση διαδικασιών
   - Κοινή γλώσσα, εργαλεία και μεθοδολογία για βελτιώσεις
   - Ομαδική συνεργασία.

Εν κατακλείδι, πρωταρχικός στόχος στην υιοθέτηση οποιασδήποτε στρατηγικής προσπάθειας εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να είναι η δημιουργία και καλλιέργεια μιας εταιρικής κουλτούρας προσανατολισμένης στη δημιουργία πιστών και αφοσιωμένων πελατών.

Μια τέτοια κουλτούρα αποτελεί μοναδική αξία και περιουσιακό στοιχείο που καθοδηγεί και διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις πρωταθλητές από τις υπόλοιπες. Τέλος, εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι μία τέτοια κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει το μόνιμο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, πολύ δύσκολα αντιγράψιμο από τον ανταγωνισμό.

6.4 Οδηγός Βιβλιογραφίας

Anderson, S.P., de Palma, A. and Thisse, J.-F. (1992), Discrete Choice Theory of Product Differentiation, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Cravens, D.W. (1997), Strategic Marketing. Fifth Edition. Irwin, Chicago, IL.

Dolan, R.J. (1981), Models of Competition: A review of theory and empirical evidence. In Review of Marketing, eds. B. Enis and K. Roering. American Marketing Association, Chicago, 224-234.

Futrell, C. (1998), Fundamentals of Selling, Homewood, IL: Irwin.

Kannan, P.K. and Wright G.P. (1991), Modelling and Testing Structured Markets: A Nested Logit Approach. Marketing Science 10, 58-82.

Karakaya, F. and Stahl, M.J. (1989), Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets. Journal of Marketing 53, 80-91.

Kotler, P. (1994), Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. Eight edition. Prentice-Hall International, New Jersey.

Lehmann, D.R., and Winer, R.S. (2002), Analysis for Marketing Planning. Fifth edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Lifeskills (1999), Building a Service Culture Lifeskills International, Leeds, UK.

Lilien, G.L. and Rangaswamy, A. (1998), Marketing Engineering. Computer Assisted Marketing Analysis and Planning. Addison-Wesley, Reading Massachusetts.

Mowen, J.C. and Minor, M. (1998), Consumer Behaviour. Fifth Edition. Prentice-Hall, New Jersey.

Pacenta, R. et al. (1981), “High-Tech Can’t Forget Sales Prospecting”, Industrial Marketing, November, 78-79.

Porter, M.E. (1980), Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. Financial Analysts Journal (July-August), 30-41.

Rackham, N. (1998), SPIN Selling New York: McGraw-Hill.

Rao, V.R. and Steckel, J.H. (1998), Analysis for Strategic Marketing. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Schiffman, L.G. and Kanuk, L.L. (1997), Consumer Behaviour. Sixth Edition. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Sommers, M.S., Barnes, J.G., Stanton, W.J., Etzel, M.J. and Walker, B.J. (1992), Fundamentals of Marketing. Sixth Canadian Edition, McGraw-Hill Ryerson, Toronto.

Urban, G.L., Johnson, P.L. and Hauser, J.R. (1984), Testing Competitive Market Structures. Marketing Science 3, 83-113.

Vilcassim, N.F. (1989), Extending the Rotterdam Model to Test Hierarchical Market Structures. Marketing Science 8, 181-190.

Wedel, M. and Kamakura, W.A. (1999), Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. First Edition. Kluwer Academic Publishers.

Weitz, B. et al. (1992), Selling: Building Partnerships, Homewood, IL: Irwin.

Wind, Y.J. (1978), Issues and Advances in Segmentation Research. Journal of Marketing Research 15, 317-337.

6.4.1 Πρόσθετος Οδηγός Βιβλιογραφίας

Barsky, J. (1995), World-Class Customer Satisfaction, NY: Irwin.

Jones, T. and Sasser, E. (1995), "Why Satisfied Customers Defect", Harvard Business Review (November-December), 89-99.

Murley, P. (1997), Handbook of Customer Service, England, Gower Publishing Co.

Norman, R. (1986), Service Management, NY: John-Wiley & Sons Ltd.

Whiteley, R. (1998), The Customer-Driven Company, NY Addson-Wesley.

6.5 Οδηγίες προς Διδάσκοντες

Το εκπαιδευτικό υλικό για τα παραπάνω θέματα καλύπτει με ιδιαίτερα συνοπτικό τρόπο τα εξής ζητήματα:

- Τμηματοποίηση αγοράς
- Επιλογή αγοράς στόχου
- Καθορισμός συνόρων αγορών
- Είδη ανταγωνισμού
- Πληροφορίες κατανόησης κύριων ανταγωνιστών
- Αναγνώριση νέων ανταγωνιστών
- Εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Οικονομικές δομές ανταγωνισμού
- Αντίδραση ανταγωνισμού
- Διάγνωση αναγκών πελατών
- Διαδικασία αξιολόγησης δυνητικών πελατών
- Πηγές και μέθοδοι εντοπισμού υποψήφιων πελατών
- Εντοπισμός αναγκών πελατών
- Στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών.

Τα εδάφια αυτά δεν εξαντλούν φυσικά την εκτενέστατη σχετική βιβλιογραφία και θεματολογία, αλλά παρουσιάζουν επιλεκτικά σημαντικά θέματα, με απλό και συνοπτικό τρόπο, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του μαθήματος και τους δεδομένους περιορισμούς έκτασης.

Οι βιβλιογραφικές αναφορές περιλαμβάνουν εγχειρίδια και άρθρα από διεθνώς αναγνωρισμένους συγγραφείς, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η απόδοση της προσπάθειας των φοιτητών που επιθυμούν να στραφούν σε εκτενέστερη μελέτη.

Τα θέματα αυτά προσφέρονται ιδιαίτερα για συζήτηση στην τάξη, η οποία μπορεί να κατευθυνθεί, μεταξύ άλλων, σε εντοπισμό παραδειγμάτων, εφαρμογή εννοιών για ανάλυση πραγματικών αγορών, κριτική θεωρίας, και ερμηνεία γνωστών πραγματικών περιπτώσεων μέσα από το πρίσμα του θεωρητικού υπόβαθρου.

6.6 Κατάσταση Πινάκων

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 6.1: Οικονομικές Δομές και Χαρακτηριστικά Ανταγωνισμού _____ 107

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 6.1: Παράδειγμα δομής μίας κατηγορίας προϊόντων _____ 105