

**Α.Τ.Ε.Ι ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**  
κ. Τσαλαρίδης Εμ.

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΕΣ**  
Ζεϊπέογλου Μαρία  
Φοτσιλή Παρασκευή

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2009**



**Α.Τ.Ε.Ι ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ**  
**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**  
**κ. Ταυλαρίδης Εμ.**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΕΣ**  
**Ζεϊμπέογλου Μαρία**  
**Φυτσιλή Παρασκευή**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2009**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ - ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ</b>	
1.1. Boston Consulting Group .....	4
1.1.1. Κύκλος Ζωής Προϊόντος.....	6
1.1.2. Μερίδια Αγοράς.....	7
1.2. McKinsey Directional Policy Matrix.....	9
1.2.1. Προοπτικές για την στρατηγική από την Boston Consulting Group.....	9
1.2.2. Περιγραφή του μοντέλου.....	10
1.2.3. Ανάλυση του διαγράμματος.....	11
1.2.4. Περιγραφή της μήτρας αξιολόγησης χαρτοφυλακίου της General Electric.....	12
1.2.4.1. Χαρακτηριστικά του μοντέλου.....	13
1.3. Μήτρα εξέλιξης της αγοράς/προϊόντος του Hofer.....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b>	
2. Μοντέλο Porter και όλα τα σχετικά .....	19
2.1. Μοντέλο Porter .....	21
2.1.1 Δομή –Συμπεριφορά- Επίδοση (Structure- Conduct- Performance -SCP).....	25
2.1.1.1. Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ μοντέλου SCP και Porter.....	28
2.1.2. Εναλλακτικές Προσεγγίσεις.....	29
2.1.2.1. Νέα Βιομηχανική Οργάνωση και Θεωρία των Παιγνίων (New Industrial Organization and Game Theory).....	29
2.1.2.1.1. Το μοντέλο του Porter σε σχέση με το μοντέλο της νέας βιομηχανικής οργάνωσης και θεωρίας των παιγνίων.....	34
2.1.3. Προοπτική με Βάση τους Πόρους (Resource-Based Perspective).....	35
2.1.3.1. Προοπτική με Βάση του Πόρους σε σχέση με το μοντέλο του Porter.....	37
2.1.4. Διαδικασία Αγοράς και Οικονομίας.....	40
2.2. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων.....	41
2.2.1. Γενικά.....	41
2.2.2. Εντοπισμός των Ικανοτήτων (capabilities) της επιχείρησης.....	44
2.2.3. Αποτίμηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και των Ικανοτήτων της επιχείρησης.....	45
2.2.4. Συμπεράσματα της Θεωρίας Πόρων και Ικανοτήτων.....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΣΤΟΧΟΥ</b> .....	49
3.1. Επίπεδα Τμηματοποίησης Της Αγοράς (LEVELS OF MARKETING SEGMENTATION).....	49
3.1.1. Μάζικο Μάρκετινγκ (MASS MARKETING).....	51
3.1.2. Τμηματοποίηση αγοράς (SEGMENT MARKETING Ή MARKET SEGMENTATION).....	52
3.1.3. Niche Μάρκετινγκ (NICHE MARKETING).....	53
3.1.4. Μίκρο Μάρκετινγκ (MICRO MARKETING).....	54
3.2. Διαδικασία Τμηματοποίησης (χαρακτηριστικά τμηματοποίησης).....	57
3.3. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής τμηματοποίησης.....	62
3.4. Αξιολόγηση των τμημάτων.....	63

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ – ACTION PLAN.....</b>	<b>65</b>
4.1. Αντικειμενικοί Στόχοι και Στρατηγικές.....	65
4.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις ΜΜΕ.....	78
4.3. Χρονοδιάγραμμα Media.....	80
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>81</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>82</b>

## **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ – ΠΙΝΑΚΕΣ – ΣΧΗΜΑΤΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

Διάγραμμα 1.....	5
Διάγραμμα 2.....	10
Διάγραμμα 3 .....	12
Διάγραμμα 4.....	15
Διάγραμμα 5.....	17

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

Σχήμα 1.....	22
Σχήμα 2.....	23
Σχήμα 3.....	31
Σχήμα 4.....	45

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

Πίνακας 1.....	65
----------------	----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη διαφήμιση χαρακτηρίζεται από την αυξανόμενη κυριαρχία του των φανταστικών τρόπων επικοινωνίας.. Η χρήση των οπτικών ερεθισμάτων και των εικόνων αυξάνει ασυνείδητα την προσοχή που εστιάζουμε στη διαφήμιση και συγκροτεί ισχυρούς συνειρμικούς συνδυασμούς,. Μέσα στο πλαίσιο όπου η γνώση που βασίζεται στην αγορά παρέχει σχεδόν όλες τις πληροφορίες γύρω από τα γνωρίσματα και τις ιδιότητες των αγαθών.

Η διαφήμιση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσα από την κατανάλωση προϊόντων. Ο τομέας των αναγκών έχει γίνει μια από τις βασικές λειτουργίες του πεδίου επικοινωνίας.

Σε αυτό το σημείο επιδρά και αναπτύσσεται το marketing.. Κάθε νέο προϊόν ή υπηρεσία χρειάζεται υποστήριξη από ένα σχέδιο marketing που εξασφαλίζει μια καλή απόδοση και καλύπτει την αντίστοιχη επένδυση σε χρόνο και σε χρήμα. Όταν τα αποτελέσματα αποκλίνουν από το σχέδιο, οι υπεύθυνοι πρέπει να αποφασίσουν αν την ευθύνη φέρουν η κακή υλοποίηση, το ασυνεπές μίγμα marketing, η λανθασμένη εφαρμογή της στρατηγικής, η στόχευση, η χωροθέτηση ή η ανεπαρκής έρευνα αγοράς.

Η οικονομική επιτυχία εξαρτάται συχνά από την ικανότητα στο marketing. Στον επιχειρηματικό τύπο, αναρίθμητα άρθρα αναφέρονται σε στρατηγικές και τακτικές του.

Παρακάτω στην εργασία θα προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες που συντελούν στην σχεδίαση και την οργάνωση της διαφημιστικής εκστρατείας.

Συγκεκριμένα:

**Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης** (αγορά, καταναλωτής, προϊόν, εμπόριο, ανταγωνισμός) με την Boston Consulting Group (BCG), αρχικά , την McKinsey and Company ,τη General Electric Company και τη Μήτρα εξέλιξης της αγοράς/ προϊόντος του Hofer. Συμπερασματικά η μήτρα εξέλιξης προϊόντων είναι η βελτίωση της ανάλυσης της Οθόνης Επιχειρήσεων GE και κατά συνέπεια και της BCG.

**Η ανάλυση του ανταγωνισμού** ( η αναγνώριση των πιο σημαντικών στρατηγικών για τον ανταγωνισμό που επιδιώκουν οι εταιρίες.) με βάση αρχικά το μοντέλο του Porter (οι εταιρίες πρέπει να είναι απόλυτα αφοσιωμένες και να υποστηρίζουν τις οργανωτικές συμφωνίες, οι οποίες διαλύονται όταν υπάρχει παραπάνω από ένας πρωταρχικός στόχος), το μοντέλο Δομή –Συμπεριφορά- Επίδοση (Structure-Conduct- Performance -SCP), το μοντέλο Νέα Βιομηχανική Οργάνωση και Θεωρία των Παιγνίων και τη Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων (αναπτύχθηκε τις τελευταίες δυο δεκαετίες).

**Ο καθορισμός του κοινού στόχο** με βάση τα επίπεδα τμηματοποίησης της αγοράς τα οποία είναι: α) το Μαζικό Μάρκετινγκ (Mass Marketing), β) η Τμηματοποίηση Αγοράς (Segment Marketing ή Market Segmentation), γ) το Niche Μάρκετινγκ (Niche Marketing) και δ) το Μίκρο Μάρκετινγκ. Τη Διαδικασία Τμηματοποίησης (Segmentation Process) του κοινού στόχου που αποτελείται από τρία (3) στάδια, την τμηματοποίηση (segmentation), την στόχευση (targeting) και την τοποθέτηση (positioning). Τις προϋποθέσεις – κριτήρια για να είναι αποτελεσματική μια τμηματοποίηση της αγοράς στόχου (η ταυτοποίηση, η επάρκεια, η σταθερότητα και η προσιτότητα). Και την αξιολόγηση των τμημάτων.

Τέλος το σχεδιασμό για την επιλογή των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης. Δηλαδή τα ερωτήματα που πρέπει να απαντήσουν οι υπεύθυνοι του σχεδιασμού, διαμορφώνοντας παράλληλα τους αντικειμενικούς στόχους και τις στρατηγικές για την επιλογή των ΜΜΕ.

Όλοι αυτοί είναι οι παράγοντες που θα συντελέσουν στην δημιουργία μιας επιτυχημένης διαφημιστικής εκστρατείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

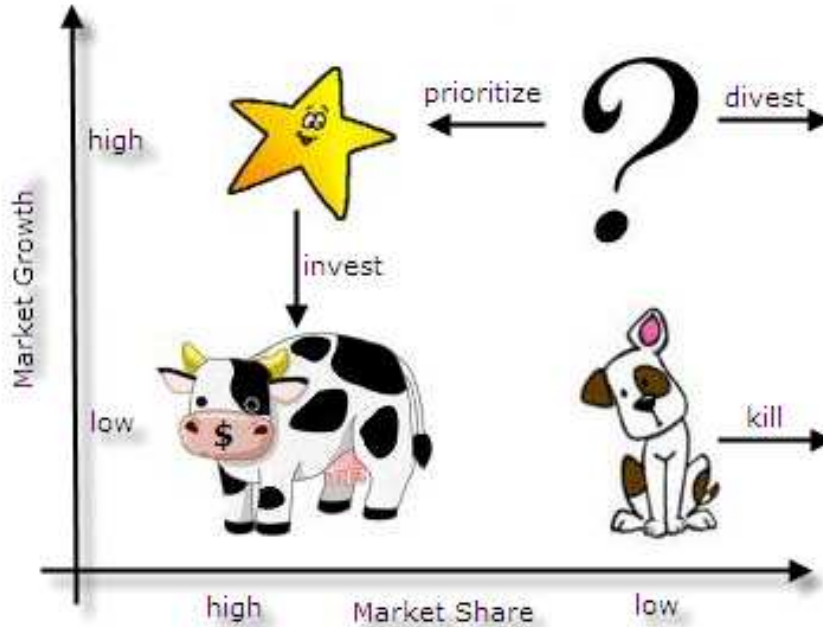
### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

#### *1.1. Boston Consulting Group*

Η εταιρία Boston Consulting Group (BCG) ανέπτυξε το 1960 μια μέθοδο ανάλυσης ή μήτρας για τον εντοπισμό των προϊόντων μιας εταιρίας ή των στρατηγικών μονάδων της, με βάσεις: α) τα μερίδια αγοράς και β) τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, στην οποία ανήκει το κάθε προϊόν (Σιώμκος, 2004). Το σημείο διάκρισης ανάμεσα στο υψηλό και χαμηλό πραγματικό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς είναι η διαφορά της τάξεως του 10%, ενώ η αναλογία 1.0 θεωρείτε η διαχωριστική γραμμή μεταξύ του υψηλού και χαμηλού μεριδίου αγοράς. Προκειμένου να αξιωθεί και να εδραιωθεί ο ηγέτης (Leader) εταιρία σε μια αγορά είναι απαραίτητη τουλάχιστον η αναλογία του 1.5 (Hedley, 1977).



Διάγραμμα 1: Μήτρα BCG



(Πηγή: [www.maxi-pedia.com](http://www.maxi-pedia.com), 2009)

Όπως παρατηρείτε στο παραπάνω διάγραμμα, η μήτρα της BCG αποτελείται από δύο (2) άξονες: την ανάπτυξη της αγοράς (market growth) (Y) και το μερίδιο αγοράς (market share) (X). Νοητικά οι άξονες Y και X χωρίζονται συνολικά σε τέσσερα μέρη-κελιά με διακρίσεις υψηλό (high) και χαμηλό (low), στα οποία περιέχονται συγκεκριμένα οι κατηγορίες:

- i. Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς- Υψηλό μερίδιο αγοράς (Αστέρι): σε αυτή την κατηγορία η αγορά αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς, γι' αυτό και ο στόχος των μονάδων είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς από νέους χρήστες. Δημιουργούνται έσοδα, των οποίων το κέρδος επενδύεται στα ίδια τα προϊόντα (Σιώμκος, 2004).
- ii. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς- Υψηλό μερίδιο αγοράς (Αγελάδα): σε αυτήν την κατηγορία υπάρχει μια πιθανότητα η αγορά να είναι κορεσμένη και

αυτό φαίνεται από τους χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Αφορά προϊόντα τα οποία έχουν καταξιωθεί και επικρατήσει στη αγορά και φέρνουν έσοδα στην εταιρία. Τα κέρδη επενδύονται στα ίδια, όμως το μεγαλύτερο μερίδιο αυτών μοιράζονται σε άλλα προϊόντα της επιχείρησης που χρειάζονται υποστήριξη και στην έρευνα για την παραγωγή νέων προϊόντων (Σιώμκος, 2004).

- iii. Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς- Χαμηλό μερίδιο αγοράς (Ερωτηματικά): σε αυτή την κατηγορία, δίνεται η δυνατότητα να μετατραπούν τα ερωτηματικά σε αστέρια, καθώς η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και εφόσον γίνουν σωστή αξιολόγηση του προϊόντος και οι κατάλληλες ενέργειες. Υπάρχει έντονη παρουσία ανταγωνιστών και τα χρήματα που επενδύονται σε αυτά, προέρχονται από τις αγελάδες (Σιώμκος, 2004).
- iv. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς- Χαμηλό μερίδιο αγοράς (σκυλιά): σε αυτή την κατηγορία υπάρχει μεγάλη διαρροή χρημάτων και η εταιρία θα πρέπει να λάβει απόφαση για το αν στο προϊόν θα πρέπει να γίνει συγκομιδή, εκκαθάριση ή απόσυρση (BCG, 1968).

#### 1.1.1. Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Η έννοια του Κύκλου Ζωής Προϊόντος (ΚΖΠ), έχει ερευνηθεί και αναπτυχθεί ιδιαίτερα πολύ σε βιβλιογραφικό επίπεδο (Fox, 1973; Hofer, 1975; Levitt, 1965; Wasson, 1974). Ως προς τις εμπειρικές έρευνες, μολονότι δεν έχουν γίνει πολλές, οι θεωρητικοί έχουν αναπτύξει σε αφθονία «συνταγές» για το ποιες στρατηγικές συμπεριφορές μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία κάθε σταδίου.

Οι θεωρίες των Clifford (1971), Fox (1973), Henderson (1979) και Wasson (1974) συγκλίνουν στο ότι, στα πρώιμα στάδια, δηλαδή εισαγωγή και ανάπτυξη, δίνεται έμφαση στις στρατηγικές ενέργειες των επιχειρησιακών μονάδων, στοχεύοντας στο να κερδηθεί ανταγωνιστικό προβάδισμα, το οποίο θα μπορούσε να επιτευχθεί με τις ανάλογες πρακτικές όπως είναι η επιθετική τιμολόγηση, η δομημένη ιδιότητα, η αυξημένη δαπάνη μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων. Για τα μετέπειτα στάδια, (δηλαδή ωρίμανση και παρακμή), η έμφαση δίνεται πάνω στην επέκταση/επιμήκυνση της κατηγορίας προϊόντος και ανίχνευση ικανοτήτων μέσω πρόσθετων καναλιών, διερεύνηση της γραμμής προϊόντος, καθετοποίηση συγγώνευσης, αποφυγή μείωσης τιμής, κ.α.. Επαναλαμβάνοντας, αυτές οι συνταγές έχουν βασιστεί περισσότερο σε εποχιακή παρατήρηση από ότι σε μια συστηματική έρευνα. Επίσης, θεωρείτε ως ο πρώτος εξαρτώμενος παράγοντας για την μέθοδο της μήτρας BCG.

### 1.1.2 Μερίδιο Αγοράς

Το μερίδιο αγοράς θεωρείται ως ο δεύτερος εξαρτώμενος παράγοντας για την μέθοδο της μήτρας BCG, και επιπλέον, με την τεκμηρίωση από εμπειρικές έρευνες ότι είναι ένας παράγοντας κλειδί που επηρεάζει την εκτέλεση των μονάδων της επιχείρησης. «Μολονότι είναι πιθανό για τις εταιρίες να έχουν (ή αγοράζουν) περισσότερο μερίδιο αγοράς από ότι είχαν θεωρήσει» (Fruham, 1972), «το βάρος των στοιχείων δείχνει ότι εταιρίες με υψηλά μερίδια έχουν σπουδαία υψηλότερες αποδοχές από τις επιχειρήσεις με μικρά μερίδια» (Chevalier, 1972; Schoeffler et al., 1974). «Ο Hofier προσυπογράφει την σημασία του μεριδίου αγοράς συντάσσοντας το ως το επικρατέστερο μεταξύ άλλων εταιρικών χαρακτηριστικών που θα

συμπεριλάμβανε στα εξαρτώμενα μοντέλα για όλα εκτός των ολοκαίνουργιων εταιριών».

«Πολύ λίγη συστηματική έρευνα έχει διεξαχθεί σε διαφορετικές στρατηγικές για διαφορετικές θέσεις μεριδίου. Οι Bloom και Kotler (1975), σχεδιάζοντας σε ανέκδοτα στοιχεία, συμβούλευσαν εταιρίες με υψηλά μερίδια να αποτιμήσουν τους κινδύνους των κυρίαρχων θέσεων τους και να προσαρμόσουν τα μερίδια τους στο φώς αυτών των κινδύνων. Αντιστρόφως, οι Hamermesh, Anderson και Harris (1978) περιέγραψαν στρατηγικές για επιχειρήσεις χαμηλού μεριδίου. Βασιζόμενοι σε ανέκδοτες, προσέφεραν αυτές τις προτάσεις σε επιχειρήσεις με μικρότερες πιθανότητες επιτυχίας: στενό χειρισμό στοχευόμενο στην έρευνα και ανάπτυξη, οριακή ανάπτυξη, προσεκτική ποικιλία, και επιστράτευση ενός δυνατού ηγετικού στελέχους. Αυτές οι συνταγές των συγγραφέων έχουν μια ενορατική γοητεία, ακόμη δεν είναι ούτε ακριβής ούτε συστηματικά επωφελείς. Πρωτίστως, δεν υπάρχει ένδειξη γιατί δεν έχουν άλλο την δυνατότητα εφαρμογής σε επιχειρήσεις υψηλού μεριδίου (ή χαμηλού μεριδίου) από άλλες. Μια πρόσφατη, πιο συστηματική μελέτη των Woo και Cooper (1980) αναγνωρίζει διακεκριμένους ομίλους υψηλά εκτελέσιμων, χαμηλού μεριδίου επιχειρήσεις, και τους συγκρίνει με ομίλους χαμηλά εκτελέσιμους, χαμηλού μεριδίου επιχειρήσεις και υψηλά εκτελέσιμων, υψηλού μεριδίου επιχειρήσεις. Η μελέτη τους είναι ένα βήμα προς περισσότερη ακριβή κατανόηση των θεμάτων σε συνδυασμό με το μερίδιο αγοράς».

## ***1.2. McKinsey Directional Policy Matrix***

Εξαιτίας ορισμένων περιορισμών της **Boston Consulting Group Matrix** όπως το ότι:

- ❖ Το υψηλό μερίδιο αγοράς δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας επιτυχίας
- ❖ Η ανάπτυξη της αγοράς δεν είναι ο μόνος δείκτης για την ελκυστικότητα της αγοράς
- ❖ Μερικές φορές σκύλοι μπορούν να κερδίζουν ακόμη περισσότερα μετρητά ως Ταμειακές Αγελάδες.

αναπτύχθηκε μια άλλη ανάλυση για να μπορέσει να καλύψει τις ανάγκες που είχαν δημιουργηθεί.(Stern, 1998).

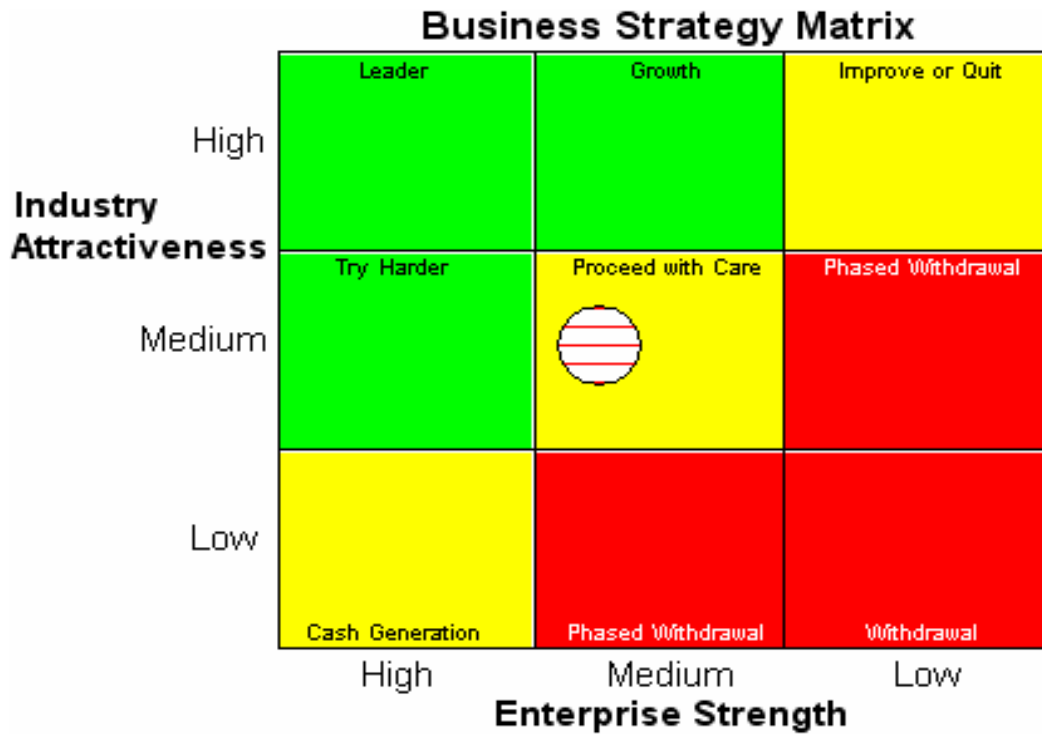
### *1.2.1. Προοπτικές για τη στρατηγική από την Boston Consulting Group*

Η Οθόνη Επιχειρήσεων αναπτύχθηκε από κοινού από τις εταιρείες General Electric και McKinsey & Co, προκειμένου να καλύψει τα μειονεκτήματα της ανάλυσης BCG.

Ο κύριος σκοπός της είναι ο προσδιορισμός της ελκυστικότητας επενδύσεων σε προϊόντα (υπάρχοντα αλλά και νέα).

Τα βασικά κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν ήταν: η ελκυστικότητα της βιομηχανίας/ αγοράς (αντί του ρυθμού ανάπτυξης της BCG), η θέση της επιχείρησης (αντί του μεριδίου της αγοράς της BCG) και η ελκυστικότητα της επένδυσης (αντί της ροής μετρητού της BCG). Επομένως το κριτήριο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επένδυσης είναι το Return Of Investment (**ROI**) (Σιώμοκος,2004).

Διάγραμμα 2: Η Οθόνη Επιχειρήσεων McKinsey & GE.



(Πηγή: [www.brs-inc.com](http://www.brs-inc.com), 2009a)

### 1.2.2 Περιγραφή του μοντέλου

Η General Electric Company, με τη βοήθεια της Boston Consulting Group και McKinsey and Company, πρωτοπορεί με τη στρατηγική των εννέα κελίων για την επιχειρηματική μονάδα η οποία παρουσιάζεται παραπάνω. Ο κύκλος στη μήτρα αντιπροσωπεύει την επιχείρηση.

Και οι δύο άξονες είναι χωρισμένοι σε τρία τμήματα, αποφέροντας εννέα (9) κελιά. Τα εννέα κελιά ομαδοποιούνται σε τρεις ζώνες:

Η **Πράσινη Ζώνη** αποτελείται από τα τρία κελιά στην άνω αριστερή γωνία. Αν η επιχείρηση εντάσσεται στη ζώνη αυτή θα είναι σε ευνοϊκή θέση σχετικά με ελκυστικές ευκαιρίες ανάπτυξης. Αυτό δείχνει ένα "πράσινο φως" για να επενδύσουν σε αυτό το προϊόν / υπηρεσία.

Η **Κίτρινη ζώνη** αποτελείται από τα τρία διαγώνια κελιά από το κάτω αριστερά προς τα επάνω δεξιά. Μια θέση στην κίτρινη ζώνη θεωρείται ότι έχει μεσαία ελκυστικότητα. Το τμήμα διαχείρισης της επιχείρησης (management), πρέπει να προσέξει κατά τη λήψη των πρόσθετων επενδύσεων στον εν λόγω προϊόν / υπηρεσία. Η προτεινόμενη στρατηγική είναι να επιδιώξει να διατηρήσει το μερίδιο και όχι την αύξηση ή τη μείωση του.

Η **Κόκκινη ζώνη** αποτελείται από τα τρία κελιά στην κάτω δεξιά γωνία. Μια θέση στην κόκκινη ζώνη δεν είναι ελκυστική. Η προτεινόμενη στρατηγική είναι ότι η διοίκηση θα πρέπει να αρχίσει να κάνει σχέδια για την αποχώρηση από τον κλάδο ([www.brs-inc.com](http://www.brs-inc.com), 2009b).

### *1.2.3 Ανάλυση του διαγράμματος*

Ο κάθετος άξονας (**industry attractiveness**) παρουσιάζει την ελκυστικότητα του κλάδου. Το λογισμικό λήψης αποφάσεως θα τοποθετήσει την επιχείρηση στο γράφημα με βάση την περιγραφή της:

- διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών
- διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών
- εσωτερικής αντιπαλότητας
- απειλής των νεοεισερχομένων
- απειλής των υποκατάστατων

Ο οριζόντιος άξονας (**enterprise strength**) αντιπροσωπεύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή την ικανότητά της να ανταγωνιστεί στον κλάδο της βιομηχανίας.

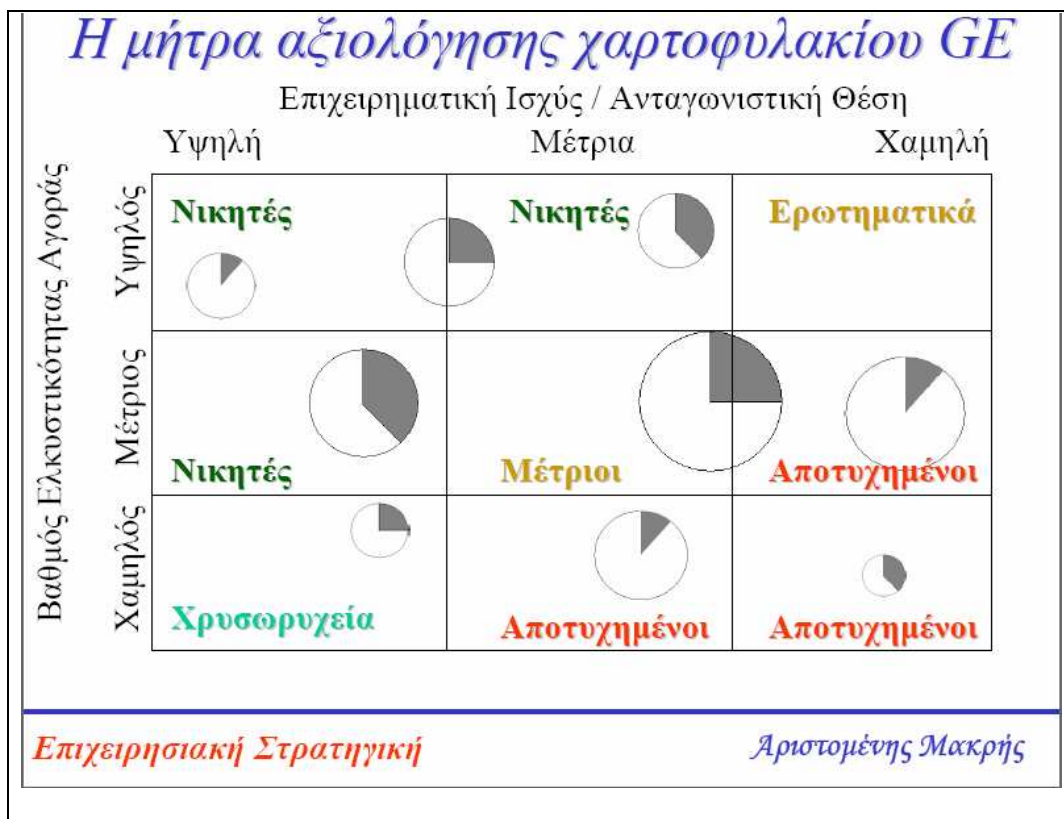
Περιλαμβάνει ανάλυση:

- της αξίας και της ποιότητας της προσφοράς
- του μεριδίου της αγοράς
- της αντοχής
- της εμπειρίας

([www.brs-inc.com](http://www.brs-inc.com), 2009c).

#### 1.2.4. Περιγραφή της Μήτρας αξιολόγησης χαρτοφυλακίου της General Electric

Διάγραμμα 3:Μήτρα Αξιολόγησης Χαρτοφυλακίου



(Πηγή: [amacris.ode.unipi.gr](http://amacris.ode.unipi.gr), 2009)



Η διάσταση **Βαθμός Ελαστικότητας της αγοράς** είναι μια σύνθετη προβολή του μεγέθους της αγοράς, του ρυθμού ανάπτυξης, της ανταγωνιστικής διαποικιλίας, των ανταγωνιστικών δομών, της κερδοφορίας και των τεχνολογικών, κοινωνικών, περιβαντολογικών, νομικών και ανθρώπινων επιδράσεων.

Η διάσταση **Επιχειρηματική Ισχύ/ Ανταγωνιστική Θέση** είναι συνάρτηση του μεγέθους της αγοράς και του ρυθμού ανάπτυξης του μεριδίου αγοράς, της κερδοφορίας, των περιθωρίων κερδους, της τεχνολογικής θέσης, των δεξιοτήτων ή των αδυναμιών, των περιβαντολογικών επιδράσεων και του διαμετρήματος της διοίκησης.

Κάθε γραμμή απεικονίζεται με ένα κύκλο που δείχνει το συνολικό μέγεθος της αγοράς και ένα τόξο που δείχνει το μερίδιο της γραμμής.

#### *1.2.4.1 Χαρακτηριστικά του Μοντέλου*

Το διάγραμμα αυτό αναπτύχθηκε από την General Electric και των συμβούλων McKinsey and Company να διαφοροποιηθούν οι δυνατότητες για μελλοντικές κέρδους σε κάθε μία από τις 43 στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και, κατά συνέπεια, για τη διαφοροποίηση των πόρων προτεραιότητας.

Αυτό αναπτύχθηκε σε απάντηση των περιορισμών που εξετάστηκαν στην Boston Consulting Group στο υπόστρωμα για την ανάπτυξη Share Matrix. Είναι μια πιο ευέλικτη προσέγγιση για το σχεδιασμό του χαρτοφυλακίου. Οι άξονες της μήτρας παρουσιάζουν την ελκυστικότητα της βιομηχανίας (άξονας -X) και τη δύναμη της (άξονας -Y). Το μέγεθος των κύκλων αντιπροσωπεύει το μέγεθος της βιομηχανίας με μια επιβάρυνση που αντιπροσωπεύει το σημερινό μερίδιο της εταιρείας του κλάδου. Το πεδίο εφαρμογής για το συγκεκριμένο μοντέλο εκτείνεται από ένα εταιρικό

επίπεδο, σε επιχειρηματικό επίπεδο, ενσωματώνοντας τα προϊόντα που απαρτίζουν την επιχείρηση.

Η μήτρα αποτελείται από εννέα (9) θέσεις που επιτρέπουν την κατάταξη των παραγόντων να είναι υψηλή, μέση, χαμηλή σε σύγκριση με το BCG χαμηλής και υψηλής ικανότητας. Το μοντέλο προτείνει ότι η κερδοφορία κάθε μονάδας επηρεάζεται από τη δύναμη της στην επιχείρηση και ότι το κίνητρο και η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρήσει ή να βελτιώσει τη θέση της σε μια αγορά εξαρτάται από την ελκυστικότητα του κλάδου. Το μοντέλο αυτό διαπιστώνει ότι η ελκυστικότητα της βιομηχανίας και η δυναμικότητα των επιχειρήσεων είναι οι πιο ισχυροί παράγοντες από οποιουδήποτε άλλους και μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. **Η μήτρα χωρίζεται σε τρεις γενικούς τομείς: επένδυση / αύξηση (invest / grow), επιλεκτικότητα / διατήρηση (selectivity / maintain), άρμεγμα / εκποίηση (milk / divest).** Η μήτρα έχει επικριθεί ως υπερβολικά περίπλοκη και δίνει ελάχιστη προσοχή στο επιχειρηματικό περιβάλλον.. Αυτή η δεύτερη κριτική οδήγησε στην ανάπτυξη της Περιβαλλοντικής Στρατηγικής Matrix. Άλλα μοντέλα που μπορούν να θεωρηθούν ως εκδόσεις ή προσαρμογές της αρχικής μήτρας GE McKinsey, είναι η Shell και McDonald ([www.cipher-sys.com](http://www.cipher-sys.com), 2009).

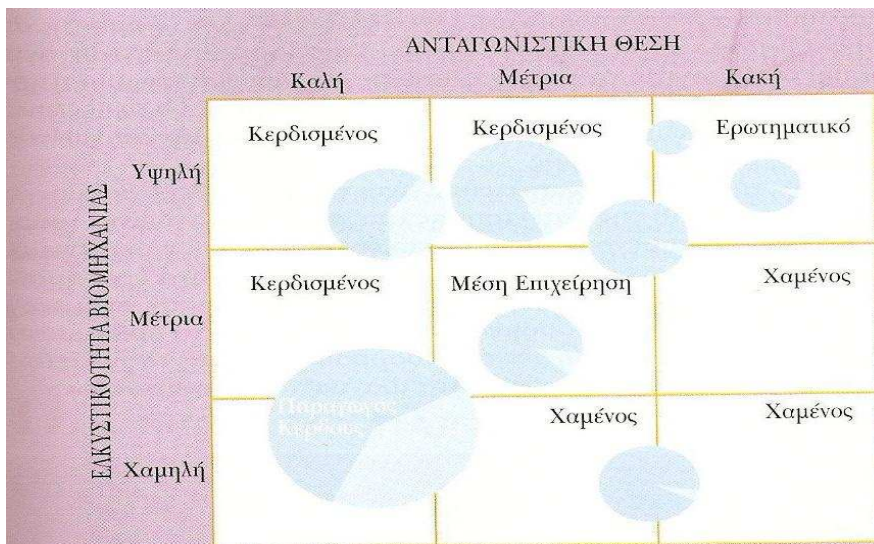
### 1.3. Μήτρα εξέλιξης της αγοράς/ προϊόντος του Hofer

Κάποια προβλήματα με την εφαρμογή της μεθόδου ανάλυσης GE όπως :

- ❖ Για κάθε επιχειρησιακή της δραστηριότητα, η εταιρία θα πρέπει να εντοπίσει τους παράγοντες που συνεισφέρουν στην ελκυστικότητα της βιομηχανίας στην οποία δραστηριοποιείται καθώς και στην επιχειρησιακή δύναμη της.
- ❖ Η κατεύθυνση και ο τύπος της κάθε σχέσης θα πρέπει να προσδιοριστεί συγκεκριμένα.
- ❖ Κάποιος τύπος θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό του σχετικού βάρους του κάθε παράγοντα που συνεισφέρει στην κάθε διάσταση.

οδήγησαν στην εξέλιξη της Οθόνης Επιχειρήσεων GE από τους Hofer και Schendel στη μήτρα εξέλιξης της αγοράς/προϊόντος.

Διάγραμμα 4:Στρατηγικές επιπτώσεις για επιχειρήσεις της Οθόνης GE/McKinsey



(Πηγή: Hofer και Schendel 1978)

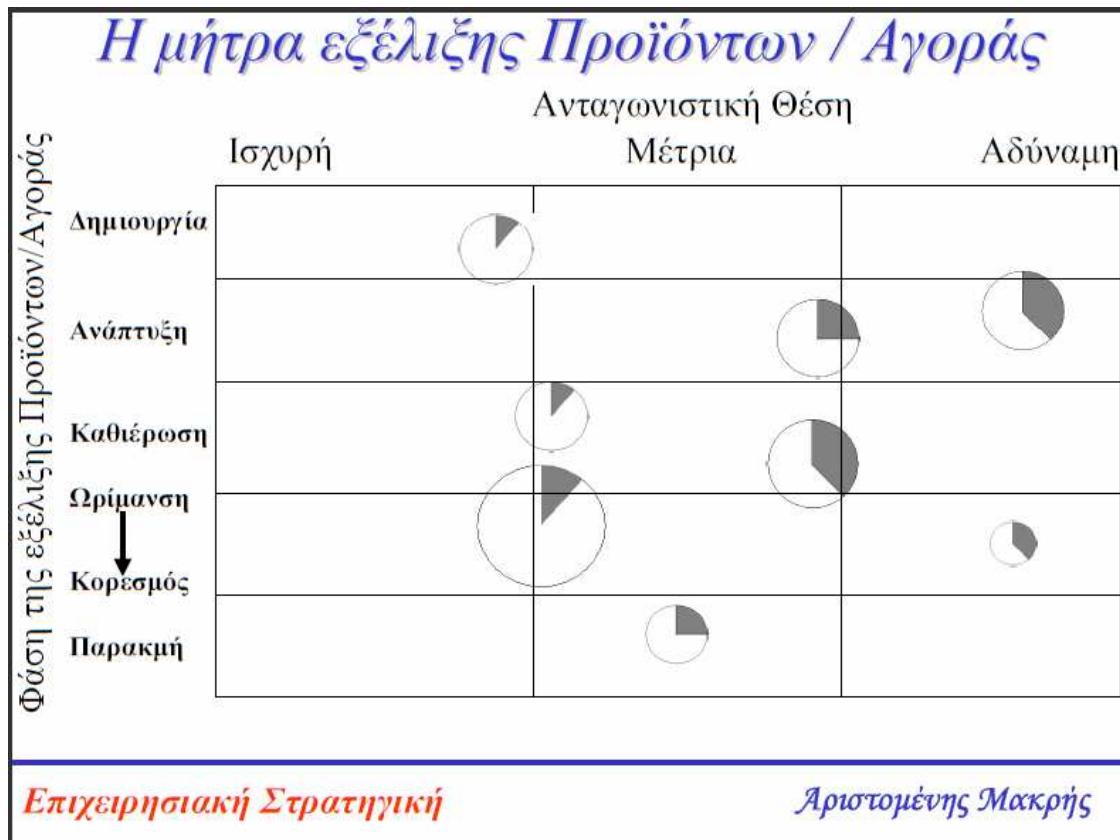
Συγκεκριμένα, τρεις (3) κυψελίδες χαρακτηρίζονται από το ότι περιέχουν κερδισμένους, τρεις (3) περιέχουν χαμένους, μια (1) περιέχει ερωτηματικά, μια (1) περιέχει παραγωγούς κέρδους και μια (1) περιέχει μέσες επιχειρήσεις.

Οι στρατηγικές επιπτώσεις είναι προφανείς. Οι χαμένοι πρέπει να ρευστοποιούνται, να αποεπενδύονται ή να εφαρμόζουν στρατηγική συγκομιδής του μεριδίου αγοράς τους. Οι θέσεις των κερδισμένων πρέπει να «στερεώνονται». Για επιλεγμένα ερωτηματικά, πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια να μετατραπούν σε κερδισμένους, ενώ τα υπόλοιπα να ρευστοποιούνται ή να ακολουθούν το δρόμο της αποεπένδυσης. Οι παραγωγοί κέρδους πρέπει να εφαρμόζουν στρατηγικές συγκομιδής και τέλος οι μέσες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυο επιλογές: την αποεπένδυση ή την συγκομιδή μεριδίου αγοράς ( Σιώμκος, 2004).

Σύμφωνα με τους *Hofer και Schendel*, "η κύρια δυσκολία με την Επιχειρησιακή Οθόνη GE είναι ότι δεν απεικονίζει την επιρροή της θέσης των νέων επιχειρήσεων που αρχίζουν ακριβώς να αυξάνονται στις νέες βιομηχανίες ([www.tools-and-techniques.24xls.com](http://www.tools-and-techniques.24xls.com), 2005)

Σε τέτοιες περιπτώσεις, μπορεί να είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί μια μήτρα δεκαπέντε-κυττάρων, στην οποία οι επιχειρήσεις σχεδιάζονται από την άποψη της ανταγωνιστικής θέσης τους και του σταδίου τους προϊόντος/εξέλιξης αγοράς. Κατά συνέπεια, ο *Hofer* ανέπτυξε **το προϊόν/τη μήτρα χαρτοφυλακίων εξέλιξης αγοράς, ή τη μήτρα κύκλων ζωής.**

Διάγραμμα 5: Μήτρα εξέλιξης προϊόντων /αγοράς Hofer



(Πηγή: amacris.ode.unipi.gr, 2009).

Μοντέλα που βασίζονται στη Θεωρία της Εξάρτησης (Contingency Theory) δίνουν έμφαση στην καταλληλότητα συγκεκριμένων παραγόντων και ενεργειών που ευθύνονται για το χαρακτήρα και τη διάρθρωση ενός οργανισμού- επιχείρησης.

Αναλογικά μικρή πρόοδος έχει σημειωθεί στην έρευνα της Θεωρίας της Εξάρτησης .Ο Hofer (1975) έκανε μια εύλωτη τοποθέτηση για τέτοια έρευνα και επίσης παρείχε τις δικές του αντιλήψεις σχετικά με το τι είδους τύποι σχέσεων μπορούν να υπάρχουν. Κατηγοριοποίησε δέκα (10) με είκοσι (20) μεταβλητές (εξαρτώμενες από τα στάδια του Κύκλου Ζωής), όπως: αγορά, καταναλωτές, ανταγωνισμό, προμηθευτές, χαρακτηριστικά επιχείρησης, δομή του βιομηχανικού κλάδου, υποστηρίζοντας τη βαρύτητα κάθε μεταβλητής χωρίς όμως να προτείνει μια

συνολική προτεραιότητα. Αυτό που παρουσίασε ήταν ότι η πιο βασική μεταβλητή για να καθοριστεί μια εμπορική στρατηγική είναι το **στάδιο κύκλου ζωής** που βρίσκεται το προϊόν.

Αν και η έρευνα που έγινε ήταν ανεπαρκής για τον κύκλο ζωής, ο Hofer (1975) όπως και οι άλλοι θεωρητικοί παρουσίαζαν <<συνταγές>> σχετικά με το ποια στρατηγική θα εφαρμοστεί στο κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, σε σχέση με το μερίδιο αγοράς και τη θέση που κατέχει η εκάστοτε επιχείρηση. Συγκεκριμένα ενδυνάμωσε την σημασία του μεριδίου της αγοράς, τοποθετώντας το στην κορυφή της λίστας μεταξύ των υπόλοιπων οργανωτικών χαρακτηριστικών που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε υποδείγματα που αφορούν νέες επιχειρήσεις.

Συμπερασματικά η μήτρα εξέλιξης προϊόντων είναι η βελτίωση της ανάλυσης της Οθόνης Επιχειρήσεων GE και κατά συνέπεια και της BCG.

Η κατάσταση της αγοράς που μελετάται, με βάση τις παραπάνω Θεωρητικές Προσεγγίσεις, επηρεάζεται καθοριστικά και από την κατάσταση του ανταγωνισμού μέσα στην οποία βρίσκεται κάθε φορά η επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

#### *2. Μοντέλο Porter και όλα τα σχετικά*

Η ανταγωνιστική συμπεριφορά των εταιριών είναι ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο στην βιβλιογραφία, καθώς έχει ερευνηθεί και αναλυθεί από πολλούς επιστήμονες, θεωρητικούς κ.ά. Το μοντέλο Porter είναι ένα από τα πολλά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί Δημοσιοποιήθηκε το 1980 και θεωρήθηκε ως το πιο δημοφιλές, δομημένο με σαφήνεια, εφικτό, ξεκάθαρο, απλό και με τεκμηρίωση στην εφαρμογή του, καθώς και πλήρες σε βασικές προσεγγίσεις σε όρους επιθετικού επιπέδου ανάλυσης.

Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν και άλλα μοντέλα ανάλυσης της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των εταιριών, όπως: η Δομή- Συμπεριφορά- Επίδοση (Structure-Conduct- Performance), η Νέα Βιομηχανική Οργάνωση και Θεωρία των Παιγνίων (The New Industrial Organizations and Game Theory), η Προοπτική με Βάση τους Πόρους (The Resource- Based Perspective) και η Διαδικασία Αγοράς και Οικονομίας (Market Process Economics), με τα οποία θα ασχοληθούμε και παρακάτω, καθώς θα συγκριθούν με το μοντέλο Porter.

Βελτιώνοντας την αντίληψη του εταιρικού ανταγωνισμού μπορούμε να εισάγουμε πολιτικές που αφορούν τον ανταγωνισμό και συσχετιζόμενα θέματα; οι βελτιωμένες αυτές πολιτικές θα παρέχουν πολύτιμη υποστήριξη στις προσπάθειες για την συνεχή ανάπτυξη των αγορών και των εταιρικών μονάδων (Ormanidhi and Stringa, 2008).

Τελικά, σε ένα πιο επιθετικό επίπεδο, αυτή η αντίληψη μπορεί να εξυπηρετήσει στην σύγκριση τόσο στα εγχώρια όσο και στα διεθνή συμφραζόμενα για την καλύτερη αξιολόγηση της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των εταιριών δια μέσου διαφορετικών βιομηχανικών κλάδων ή κρατών (Ormanidhi and Stringa, 2008).

Ένα σημαντικό κομμάτι της βιβλιογραφίας για την σπουδαιότητα του ανταγωνισμού επικεντρώνεται στην αναγνώριση των πιο σημαντικών στρατηγικών για τον ανταγωνισμό που οι εταιρίες επιδιώκουν. Το δημοφιλές μοντέλο Porter, που αναφέρεται σε αυτή τη βιβλιογραφία, προτείνει πως αν οι εταιρίες επιδιώξουν οποιαδήποτε από τις τρεις (3) προτεινόμενες βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού θα είναι σε θέση να εκτοπίσουν τους ανταγωνιστές τους που δεν βασίζονται σε τέτοιου είδους στρατηγικές . Οι προτεινόμενες στρατηγικές είναι:

- i. Χαμηλό κόστος (lower cost) ή ηγεσία κόστους (cost leadership)
- ii. Διαφοροποίηση (differentiation) και
- iii. Στοχοποίηση (focus); η στοχοποίηση διαιρείται σε τρεις (3) κατηγορίες:
  - a) Στοχοποίηση στο κόστος (cost focus)
  - b) Διαφοροποίηση στην στοχοποίηση (differentiation focus) ή
  - c) Κόστος και διαφοροποιημένη στοχοποίηση (cost and differentiation focus) (Porter, 1985).



## 2.1 Μοντέλο Porter

«Ο βιομηχανικός κλάδος είναι η ‘αρένα’ όπου ο ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα» (Porter, 1998 και 2004).

Ξεκινώντας με την διατύπωση αυτή του Porter, μπορούμε να αντιληφθούμε το πόσο σημαντική και ουσιώδης είναι η πεποίθηση που έχει ότι οι εταιρίες θα πρέπει να επιδιώξουν μία από τις στρατηγικές που έχει προτείνει προκειμένου να επιτύχουν. Από την εταιρική όμως οπτική γωνία, η πιο σχετική σημαντική άποψη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι ο βιομηχανικός κλάδος, στον οποίο η εταιρία ανταγωνίζεται (Porter, 1998 και 2004).

Στην ανάλυση του Porter διαφαίνεται ότι ο βιομηχανικός κλάδος περιλαμβάνει εταιρίες που παράγουν παραπλήσια υποκατάστατα, αλλά το ανταγωνιστικό περιβάλλον των εταιριών έχει κοινή διάρθρωση αποτελούμενη από πέντε (5) ανταγωνιστικές δυνάμεις. Αυτές οι δυνάμεις, οι οποίες φαίνονται να είναι προσδιοριστικές στο σύνολο της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας του βιομηχανικού κλάδου είναι:

- η απειλή μια νέας εισαγωγής (threat of new entrants),
  - η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών εταιριών μέσα σε ένα βιομηχανικό κλάδο (competitive rivalry within an industry),
  - η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (threat of substitute products),
  - η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of customers)
- και
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers) (Porter, 1998 και 2004).

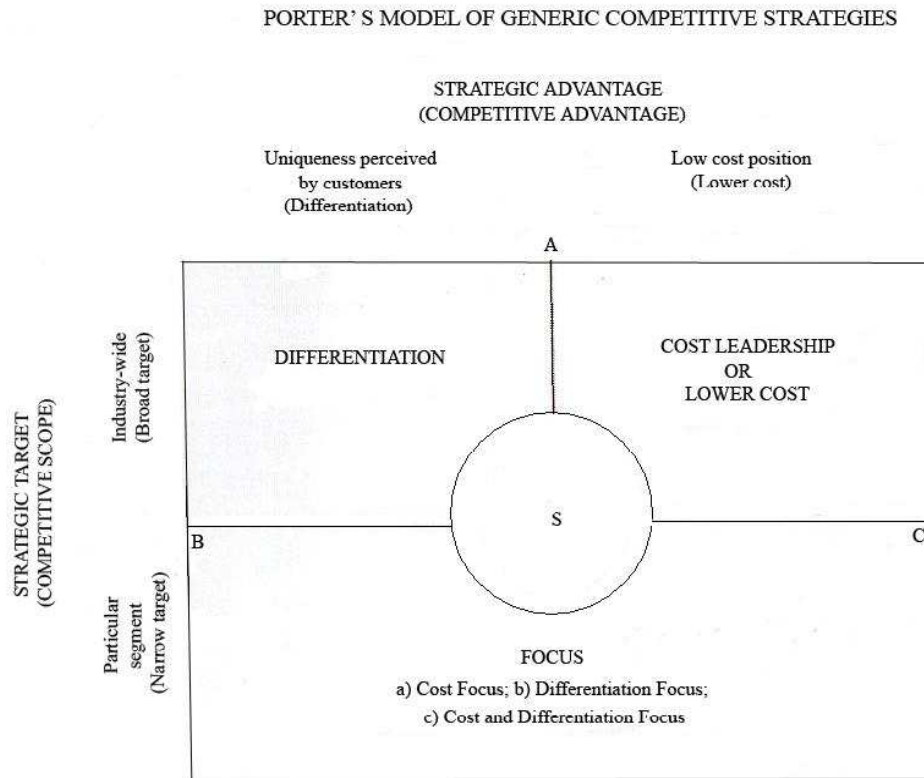
Σχήμα 1: Πέντε (5) ανταγωνιστικές δυνάμεις σύμφωνα με τον Porter



(Πηγή: <http://finntrack.eu>, 2009)

Σύμφωνα με τον Porter (1998 και 2004), είναι η μεικτή επιρροή όλων αυτών των δυνάμεων που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού του κάθε βιομηχανικού κλάδου, όπου η ισχύς της κάθε ανταγωνιστικής δύναμης είναι συγκεκριμένη. Η κερδοφορία, λαμβάνοντας την υπόψη ως «ποσοστό απόδοσης του επενδυμένου κεφαλαίου», είναι αντιστρόφως ανάλογη σε αυτές τις δυνάμεις ολικής ισχύος. Από δω και στο εξής λοιπόν, όσο υψηλότερη είναι η ισχύς των πέντε (5) δυνάμεων που επηρεάζουν τις εταιρίες, τόσο χαμηλότερη θα είναι η αναμενόμενη κερδοφορία της βιομηχανίας.

Διάγραμμα 2: Μοντέλο Porter για τις γενικές στρατηγικές ανταγωνισμού



(Πηγή: Porter (1980); Porter (1985))

Στο Διάγραμμα 7, παρατηρούμε τις πέντε (5) συνολικά προτεινόμενες γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές (Porter, 1980). Ο όρος «γενικές» αναφέρεται στο διευρυμένο επίπεδο της στρατηγικής προσέγγισης όπου οι εταιρίες επιλέγουν να επιδιώξουν ανεξάρτητα από τις μονάδες τους, όπως η μονάδα παραγωγής κ.τ.λ. Οι δύο (2) διαστάσεις αυτού του πλαισίου είναι το στρατηγικό πλεονέκτημα (strategic advantage) και ο στρατηγικός στόχος (strategic target).

Αναλυτικότερα, η πρώτη διάσταση, δηλαδή το στρατηγικό ή ανταγωνιστικό (competitive) πλεονέκτημα χωρίζεται σε δύο (2) κομμάτια: α) διαφοροποίηση (Differentiation) και β) χαμηλό κόστος (lower cost). Στη δεύτερη διάσταση, δηλαδή στον στρατηγικό στόχο ή στην ανταγωνιστική ευκαιρία (competitive scope),

υποδεικνύεται σε όρους γεωγραφικού στόχου, τμήματος εξυπηρέτησης πελατών και της γραμμής προϊόντων. Ο συνδυασμός των δύο (2) αυτών διαστάσεων δημιουργούν τρεις (3) βασικές εναλλακτικές στρατηγικές :α) χαμηλό κόστος (lower cost) ή ηγεσία κόστους (cost leadership), β) διαφοροποίηση (differentiation) και γ) στοχοποίηση (focus). Η στοχοποίηση περιλαμβάνει τρεις (3) στρατηγικές, την στοχοποίηση στο κόστος (cost focus), διαφοροποίηση στην στοχοποίηση (differentiation focus) και κόστος και διαφοροποιημένη στοχοποίηση (cost and differentiation focus). Αυτές είναι οι στρατηγικές επιλογές, οι οποίες θα δώσει στην εταιρία που θα χρησιμοποιήσει μία από αυτές, την δυνατότητα να εξασφαλίσει την θέση της στον βιομηχανικό κλάδο, δίνοντας την ένταση των πέντε (5) δυνάμεων του ανταγωνισμού και επίσης να πετύχουν υψηλή κερδοφορία σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η εναλλακτική στρατηγική S, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 7, δεν συστήνεται από τον Porter, γι' αυτό και την έχει ονομάσει «εγκλωβισμός στην μέση» (stuck in the middle).

Ο Porter συμβουλεύει τις εταιρίες να είναι απόλυτα αφοσιωμένες και να υποστηρίζουν τις οργανωτικές συμφωνίες, οι οποίες διαλύονται όταν υπάρχει παραπάνω από ένας πρωταρχικός στόχος, προκειμένου να έχουν αποτελέσματα. Ακόμη, συμβουλεύει πως το να είναι οι εταιρίες παραγωγοί χαμηλού κόστους και πραγματικά διαφοροποιημένοι και διαθέτοντας μια προνομιακή τιμολόγηση, είναι σπανίως συμβατά. Τέλος, αναφέρει πως η συνταγή της καταστροφής μιας εταιρίας είναι να «εγκλωβιστεί στην μέση».

### 2.1.1 Δομή – Συμπεριφορά- Επίδοση (Structure- Conduct- Performance -SCP)

Η προσέγγιση αυτή θεωρείται σημείο αναφοράς για τις δεκαετίες 1950-1970 για πολλούς οικονομολόγους, οι οποίοι έχουν αναπτύξει άλλες προσεγγίσεις. Όπως παραπέμπει η ονομασία της, αποτελείται από τρία (3) βασικά στοιχεία:

- i. την δομή των βιομηχανικών κλάδων, κυρίως προσδιορίζεται από τον βαθμό συγκέντρωσης, διανομή μεριδίου αγοράς κ.τ.λ.,
- ii. την συμπεριφορά των εταιριών, η οποία εμπλέκει τις ενέργειες των εταιριών σε όρους των τιμολογιακών τους κατευθύνσεων, τα έξοδα διαφήμισης, την τεχνολογία κ.τ.λ. και
- iii. τις επιδόσεις των εταιριών/βιομηχανικών κλάδων, κυρίως προσδιορίζεται από τα μέτρα της κερδοφορίας αλλά και από ότι ήταν σχετικό με την επέκταση της δύναμης της αγοράς.

Οι τρεις (3) αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ αυτών των στοιχείων στην προσέγγιση SCP, περιλαμβάνουν:

- την σύγκρουση της δομής στην συμπεριφορά,
- την σύγκρουση της δομής στην επίδοση και
- την σύγκρουση της συμπεριφοράς στην επίδοση.

Η σημαντικότερη σχέση σε αυτή την προσέγγιση είναι η δομή των βιομηχανικών κλάδων ως προς την επίδοση των εταιριών. Όσον αφορά την επίδοση, η αγοραστική δύναμη θεωρείται ανάλογη με την κερδοφορία π.χ. όσο υψηλότερη (χαμηλότερη) η αγοραστική δύναμη, τόσο υψηλότερη (χαμηλότερη) η κερδοφορία.

Το 1999, οι Mueller και Raunig μελέτησαν για το πότε τα αποτελέσματα, του βασικού μοντέλου SCP, διαφέρουν όταν βασίζονται στον βαθμό ετερογένειας των εταιριών στους βιομηχανικούς κλάδους. Το βασικό εύρημα της μελέτης αυτής είναι

ότι η αιτιώδης σχέση μεταξύ συγκέντρωσης και επίδοσης, διατυπωμένη από τις προτάσεις SCP, θα άντεχε περισσότερο σε ομογενής παρά σε ετερογενής βιομηχανικούς κλάδους.

Ο Bain στην επανέκδοση του το 1993 (1<sup>η</sup> έκδοση 1956, σ. 53-166), υπολόγισε τρεις (3) βασικούς παράγοντες που θεωρεί ως εμπόδια στην εισαγωγή νέων εταιριών, μετά το παράδειγμα της SCP που αναφέρει πως η δομή θεωρείται ως εξωγενής παράγοντας και σχετίζεται με τα εμπόδια εισαγωγής. Οι τρεις (3) βασικοί παράγοντες του Bain είναι: οι οικονομίες κλίμακας, τα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης προϊόντων και το απόλυτο πλεονέκτημα κόστους.

Οι Mueller και Raunig (1999, σ.317) επισήμαναν ότι: «... Η μοναδική μεταβλητή η οποία είναι σχετιζόμενη με το κέρδος, στους ετερογενής βιομηχανικού κλάδους, είναι η διαφημιστική ένταση, η οποία ερμηνεύεται συχνά και ως συστατικό μέρος των εμποδίων εισαγωγής.»

Η SCP έκρινε την θεωρία ότι η δομή θεωρείται εξωγενής φύση και το ότι οι ενέργειες των εταιριών (συμπεριφορά) και η κερδοφορία (επίδοση) λαμβάνονται υπόψη για να επηρεάσουν την δομή της αγοράς. Γίνανε όμως και άλλες μελέτες πάνω στα εμπόδια εισαγωγής μέσα στους ενδογενείς ή ομογενείς βιομηχανικούς κλάδους. Μια μελέτη εξ αυτών είναι και του Shepherd (1990, σ. 274) όπου κατηγοριοποίησε 14 παράγοντες που θεωρεί σύνηθες αιτίες για τα εμπόδια εισαγωγής. Οι εξωγενείς (οικονομικές ή πραγματικές) αιτίες των εμποδίων περιλαμβάνουν:

- τις ανάγκες κεφαλαίου,
- τις οικονομίες κλίμακας,
- την διαφοροποίηση του προϊόντος,
- το απόλυτο πλεονέκτημα κόστους,
- την διαφοροποίηση,

- την ένταση της έρευνας και ανάπτυξης,
- την υψηλή σταθερότητα του εξειδικευμένου εταιρικού κεφαλαίου και
- την καθετοποίηση παραγωγής.

Οι ενδογενείς (εθελοντισμός και στρατηγικές) αιτίες των εμποδίων περιλαμβάνουν:

- την επιβολή αντίποινων και τις προ-αγοραστικές ενέργειες,
- την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα,
- τα έξοδα πωλήσεων (συμπεριλαμβανομένων και της διαφήμισης),
- τα προνόμια ευρεσιτεχνίας,
- τον έλεγχο των παραγωγικών πόρων
- και την «συσκευασία και χώρο του προϊόντος».

Οι Delorm et al. (2002), έκαναν μια έρευνα για την ενδογένεια, με σκοπό να μελετηθεί η σχέση μεταξύ δομής, συμπεριφοράς και επίδοσης. Τα ευρήματα έδειξαν ότι:

- η δομή δεν εξαρτάται από την επίδοση,
- η συμπεριφορά επηρεάζει την επίδοση αλλά όχι την δομή και
- η επίδοση δεν εξαρτάται από την δομή.

Συμπερασματικά, διαφαίνεται η ύπαρξη μιας οριακής ικανότητας των εταιριών για να την επιρροή της επίδοσης τους, η οποία είναι και κριτική στο μοντέλο SCP, δηλαδή ότι στερείτε σαφή ανάλυση των εταιρικών ενεργειών και ικανότητα του να επιδρούν στην επίδοση τους. Αυτό είναι και το βασικό αντικείμενο εργασίας του μοντέλου Porter για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την στρατηγική των εταιριών.

### 2.1.1.1 Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ Μοντέλου SCP και Porter

Οι ομοιότητες που αναγνωρίζει ο Porter στο μοντέλο του σε σύγκριση με το μοντέλο SCP είναι η σημαντικότητα της δομής του βιομηχανικού κλάδου πάνω στην εταιρική συμπεριφορά και επίδοση. Διαφορετικά από το SCP, ο Porter διαβλέπει την δομή του βιομηχανικού κλάδου και των εταιριών, ως αμοιβαία εξαρτώμενες.

Όσον αφορά την δομή του βιομηχανικού κλάδου, ανεξάρτητα από τις ομοιότητες ο Porter έχει επίσης να επεκτείνει την ευκαιρία με το σχέδιο της «ενισχυμένης ανταγωνιστικότητας» (extended rivalry). Βασικό αντικείμενο της ανάλυσης του Porter είναι η ανταγωνιστική συμπεριφορά της εταιρίας ή των εταιριών, ενώ στο μοντέλο SCP, είναι το γενικό πλαίσιο όπου ο ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα.

Τέλος, η υπέρτατη επίδοση των εταιριών αναλύεται εξαντλητικά στο μοντέλο Porter, ενώ στο μοντέλο SCP, ο ρόλος των εταιριών είναι δεδομένος.



### 2.1.2 Εναλλακτικές προσεγγίσεις

Με βάση την μελέτη των Foss και Mahnke (1998), για τις εναλλακτικές προσεγγίσεις ως προς την στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιριών, κατηγοριοποιούνται σε δυο (2) βασικές περιοχές, την θεμελιώδη κατάσταση ισορροπίας και την λειτουργία της αγοράς. Η θεμελιώδης κατάσταση ισορροπίας περιέχει τρεις (3) βασικές κατηγορίες:

- α) την προσέγγιση της ανάλυσης του βιομηχανικού κλάδου σχετιζόμενη με την θεωρία του Porter (1980),
- β) τις προσεγγίσεις που βασίζονται γενικά στη νέα βιομηχανική οργάνωση και θεωρία των παιγνίων (Tirole, 19998; Shapiro, 1989) και
- γ) την προσέγγιση της θεωρίας που βασίζεται στην προοπτική απεικόνιση των πόρων (Demsetz, 1973; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991).

#### 2.1.2.1 Νέα Βιομηχανική Οργάνωση και Θεωρία των Παιγνίων (New Industrial Organization and Game Theory)

Η προσέγγιση της νέας βιομηχανικής οργάνωσης είναι σχετιζόμενη με την έννοια της θεωρίας των παιγνίων στην ανάλυση της στρατηγικής συμπεριφοράς των εταιριών. Ο όρος «στρατηγική» στην ορολογία της θεωρίας των παιγνίων παραπέμπει στην αλληλεξάρτηση των άλλων επιδόσεων που επηρεάζονται από την εταιρική συμπεριφορά π.χ. τα κέρδη (Ormanidhi and Stringa, 2008).

«Η θεωρία των παιγνίων αφορά την αλληλεξάρτηση μεταξύ των ανταγωνιστικών κινήσεων μια ομάδας ανταγωνιστών. Προκειμένου να κατανοηθεί η δυναμική του

ανταγωνισμού σε όρους της θεωρίας των παιγνίων, πρέπει να σχετιστούν δύο προϋποθέσεις: **το λογικό και η αλληλεξάρτηση.**

α) Λογικό: Στην προσπάθεια των εταιριών να διεκδικήσουν το πλεονέκτημα τους στην αγορά, οι ανταγωνιστές συμπεριφέρονται λογικά.

β) Αλληλεξάρτηση: Οι ανταγωνιστικές εταιρίες έχουν μια σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ τους. Άρα, η κίνηση της μια εταιρίας είναι πιθανό να οδηγήσει την ανταγωνίστρια εταιρία σε επιλογή αντίστοιχων κινήσεων προκειμένου να μπορέσει να ακολουθήσει την οποιαδήποτε αλλαγή της πρώτης και να μπορέσει να διατηρηθεί στην αγορά.. Επιπλέον, σε μια μεγαλύτερη ή μικρότερη έκταση οι εταιρίες έχουν συναίσθηση τέτοιου είδους αλληλεξαρτήσεων με τις κινήσεις που μπορεί να κάνουν οι ανταγωνιστές» (Johnson, G. et al, 2008, σ. 241, 243).

«Δύο (2) βασικές αρχές προκύπτουν από αυτές τις προϋποθέσεις, οι οποίες οδηγούν στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών ανταγωνισμού:

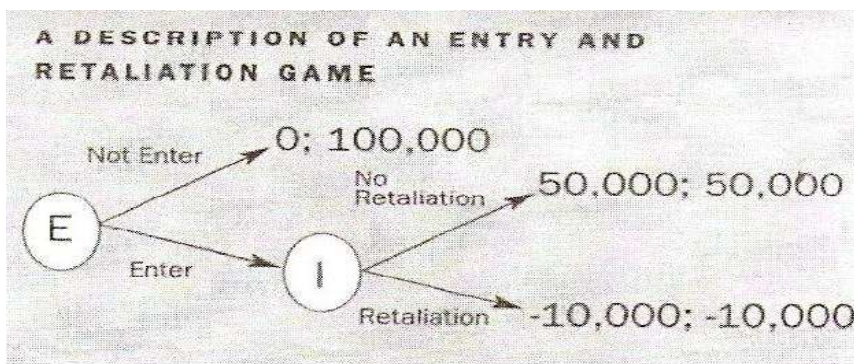
- i. «Να μπει στο μυαλό» του ανταγωνιστή. Οι εταιρίες πρέπει να βάλουν τον εαυτό τους στην θέση των άλλων ανταγωνιστών, να δουν λογικά αυτό που οι ανταγωνιστές είναι πιθανό να κάνουν και να επιλέξουν την δική τους στρατηγική από αυτή την άποψη. Πρέπει να ξέρουν το παιχνίδι των άλλων εταιριών προκειμένου να σχεδιάσουν το δικό τους.
- ii. «Διορατική σκέψη και λογική παρελθόντος». Να επιλέγεται η στρατηγική στην βάση της κατανόησης των αποτελεσμάτων των εφικτών στρατηγικών κινήσεων των ανταγωνιστών. Η θεωρία των παιγνίων συνεπώς δίνει έμφαση στην σημαντικότητα της δυναμικής του ανταγωνισμού της αγοράς» (Johnson, G. et al, 2008, σ. 241, 243).

Από μια οπτική διάσταση της θεωρίας των παιγνίων, οι ανταγωνιστές λύνουν ένα καθορισμένο παιχνίδι το οποίο βρίσκεται σε μια κατάσταση ισορροπίας ή έχει προκύψει από τις βελτιώσεις του.

«Τα παιγνία χωρίζονται σε «μηδενικά παιγνία (zero sum), όπου το κέρδος του ενός παίκτη είναι η ζημία του άλλου και σε «μη μηδενικά παιγνία» (non zero sum), όπου μπορεί να κερδίζουν όλοι οι παίκτες.» (Αργυροπούλου κ.ά., 2003). «Ο όρος συναγωνισμός (coo petition) έχει αποδοθεί για να δείξει ότι, σε ποικίλα επίπεδα, οι ανταγωνιστές συνεργάζονται. Η απόφαση του αν ή όχι θα συνεργαστούν είναι το θέμα ενός από τα πολλά δημοφιλή παραδείγματα της θεωρίας του χάους: το δίλλημα του φυλακισμένου (prisoners' dilemma)» (Brandenburger και Nalebuff, 1997).

«Από μια οπτική της θεωρίας των παιγνίων, οι ανταγωνιστές λύνουν ένα συγκεκριμένο παιχνίδι, το οποίο έχει μια συνθήκη κατάστασης ισορροπίας στην φόρμα της ισορροπίας του Nash ή από τα ευρήματα αυτής. Μέσω των συμφραζόμενων της στρατηγικής των εταιριών, η ανάγκη γι' αυτά τα ευρήματα είναι ότι, καθώς η ισορροπία του Nash προδιαγράφει τις συνθήκες της κατάστασης ισορροπίας βασιζόμενες στις τέως προ-υπολογιζόμενες, μερικές από αυτές τις συνθήκες δεν υποδηλώνουν λογική στις τέως μετα-καταστάσεις.

Σχήμα 3: Περιγραφή μιας εισαγωγής και ενός παιχνιδιού αντιποίνων



(Πηγή: Ormanidhi and Stringa, 2008)

Σαν παράδειγμα αυτού, το οποίο συνδυάζει την ανάλυση του βιομηχανικού κλάδου του Porter, παρουσιάζεται στο ακόλουθο απλό παιχνίδι του Σχήματος 2 όπου μια ενδεχόμενη εισαγωγή «E» και ένας συμβαλλόμενος «I», αποφασίζουν για τις στρατηγικές τους κινήσεις. Σ' αυτό το παιχνίδι η «E» αποφασίζει εάν θα προβεί σε θεμιτά αντίποινα σε ένα πόλεμο τιμών. Οι εικονικές καταλήξεις, αναφερόμενες στα κέρδη, δίνονται στα δεξιά των βελών, τα οποία λήγουν το παιχνίδι, όπου η πρώτη (αριστερά) κατάληξη είναι για την «E» και η δεύτερη (δεξιά) για τον «I».

Δίνοντας το περιβάλλον στο Σχήμα 2, είναι δύο (2) καταστάσεις ισοροπίας του Nash, στην περίπτωση 1 «Μη εισαγωγή; Αντίποινα» («Not enter; Retaliation») και στην περίπτωση 2 «Εισαγωγή; Όχι αντίποινα» («Enter; No retaliation»). Μόλις η «E» εισαχθεί στον βιομηχανικό κλάδο, και η «E» και ο «I» θα προτιμούσαν να είναι στην περίπτωση 2, στην οποία ορίζεται «Εισαγωγή» («Enter») για την «E» και «Όχι αντίποινα» («No retaliation») για τον «I», σε αντίθεση της τοποθέτησης όπου η «E» επιλέγει «Εισαγωγή» και ο «I» επιλέγει «Αντίποινα» («Retaliation»). Γι' αυτό τον λόγο, σε τέως μετα- καταστάσεις, στην περίπτωση 2 συνεπάγονται λογικές επιλογές και για τους δύο παίκτες.

Από την άλλη μεριά, δεν μπορεί πάντα να φανεί απευθείας τι υποδηλώνεται για την συμπεριφορά των εταιριών. Η περίπτωση 1 καθορίζει τους τέως προ-υπολογισμούς, όπου η «E» μένει εκτός του βιομηχανικού κλάδου με την πεποίθηση ότι ο «I» θα αντεπιτεθεί θεμιτά στον πόλεμο των τιμών. Στην περίπτωση αυτής της πεποίθησης, ο «I» θα επιλέξει «Αντίποινα», η λογική επιλογή για τον «E» είναι να επιλέξει «Μη εισαγωγή», σε αντίθεση της «Εισαγωγής». Παρ' όλ' αυτά, αν η «E» πραγματικά εισαχθεί στον βιομηχανικό κλάδο, η επιλογή «Αντίποινα» από τον «I» θα βασίζεται σε μια παράλογη συμπεριφορά, επειδή σε μια τέτοια περίπτωση ο «I» θα ευημερούσε επιλέγοντας «Όχι αντίποινα». Για τον «I», ενώ τα «Αντίποινα» θα ήταν

λογικά σε τέως προ- υπολογίσιμες (ή συνθήκες μιας και έξω παιχνιδιού) δε είναι τόσο μόλις η «Εισαγωγή» από την «Ε» που είναι τοποθετημένη στο «Όχι αντίποινα», η οποία είναι η λογική επιλογή σε τέτοιες τέως μετα- καταστάσεις (ή συνθήκες δυναμικού παιχνιδιού). Αυτό επίσης σημαίνει ότι μόνο η περίπτωση 2 είναι τέλει υποπαίγνιο της κατάστασης ισορροπίας του Nash.

Σε σχέση με την ανάλυση του Porter, ο πρώτος τρόπος της κατάστασης ισορροπίας (περίπτωση 1) θα μπορούσε να είναι η περίπτωση στην οποία υπάρχουσες εταιρίες είναι αξιόπιστες στις απειλές τους ώστε να κάνουν αντίποινα εναντίον των ενδεχόμενων εταιριών εισαγωγής. Οι εταιρίες που ενδεχομένως θα εισαχθούν στην συζήτηση του Porter με την μια από τις πέντε (5) δυνάμεις ανταγωνισμού που ειπώθηκαν σε προηγούμενο υποκεφάλαιο, «την απειλή μιας νέας εισαγωγής». Γενικότερα, ο τύπος της περίπτωσης 1 της κατάστασης ισορροπίας θα ίσχυε αν η δομή των εμποδίων εισαγωγής είναι τέτοια όπου το γεγονός της εισαγωγής εταιριών πιστεύει ότι όλες ή τουλάχιστον οι ενδεχόμενες εισαγωγές, είναι η χειρότερη. Ωστόσο, όταν επέρχεται στις τέως μετα- καταστάσεις και η εισαγωγή έχει γίνει, ο δεύτερος τύπος της κατάστασης ισορροπίας (περίπτωση 2), είναι πιθανό να είναι η κατάλληλη περίπτωση.

Καθώς οι Foss και Mahnke αγνοούν τα πλεονεκτήματα που έχει φέρει η θεωρία των παιγνίων στην ανάλυση της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των εταιριών μέσω των εργαλείων τους που βασίζονται σε λογικούς λόγους, κρίνουν την προσέγγιση αυτή στο πλαίσιο της εξειδίκευσης της κατάστασης ισορροπίας. Σύμφωνα με την μελέτη τους, από τότε όπου η κατάσταση ισορροπίας δόθηκε από εξ αρχής (δοθέντος ότι τα παιγνία αποτελούνται από εκλεπτυσμένους παίκτες οι οποίοι προλαμβάνουν τις ενέργειες μεταξύ τους) δεν αφήνει κανένα χώρο για καταστάσεις ανισορροπίας, όπως

είναι οι επιχειρησιακές ανακαλύψεις ή οι διοικητικές αλλαγές για να δημιουργηθούν καινούργιες ευκαιρίες» (Ormanidhi and Stringa, 2008).

#### **2.1.2.1.1 Το μοντέλο του Porter σε σχέση με το μοντέλο της νέας βιομηχανικής οργάνωσης και θεωρίας των παιγνίων**

«Αν κρατούσε το μοντέλο του Porter, όσο οι εταιρίες επιδίωκαν τις προτεινόμενες στρατηγικές, για παράδειγμα, η «E» και ο «I» θα μπορούσαν να επιδιώξουν «χαμηλό κόστος», χωρίς όμως απαραίτητα να εμπλακούν σε ένα άγριο πόλεμο τιμών. Η περίπτωση 2 θα μπορούσε να υπονοηθεί ως το «sub-game» δηλαδή υπο-παιγνίο ή ενδεχόμενο σενάριο παιγνίου, της κατάστασης ισορροπίας του Nash. Ένα επιπρόσθετο στοιχείο είναι ότι η εισαγωγή θεωρείται ότι γίνεται χωρίς κόστος ή ότι οι αμοιβές είναι καθαρά κόστη. Στην περίπτωση αυτή που αναφερόμαστε, θεωρούμε ότι η εισαγωγή γίνεται χωρίς κόστος ή καθαρά κόστη αλλά σημειώνεται ότι οι αποτρεπτικές τιμές της εισαγωγής είναι επίσης ένα θέμα στο οποίο ο Porter αναφέρεται όταν αναλύει την «απειλή μιας νέας εισαγωγής». Όσο η «E» είναι ικανή να έχει κερδοφορία καθώς εισάγεται στον βιομηχανικό κλάδο, τόσο το παιχνίδι μπορεί να επεκτείνει την επεξήγηση του ώστε να επιτρέψει στις εταιρίες να επιλέξουν μεταξύ των προτεινόμενων στρατηγικών του Porter. Σε περίπτωση όπου το μοντέλο του Porter επιλεγθεί, η επιδίωξη αυτών των στρατηγικών θα ανταμοίψει τις εταιρίες με την υψηλότερη από την μέση κερδοφορία (η οποία απευθείας σχετίζει τα κέρδη υποθέτοντας ισόποσο κεφάλαιο/επενδυτικές απαιτήσεις), αν και όχι απαραίτητα με ισόποσα επίπεδα κερδών.

Με την εισαγωγή, στην περίπτωση του ενδεχόμενου σεναρίου του παιγνίου θα υπήρχε σταθερότητα για όσο καιρό και οι δύο εταιρίες κέρδιζαν περισσότερο, από ότι

σε μια κατάσταση αντίποινων, η οποία σε ένα άλλο παράδειγμα της ανάλυσης του Porter, θα μπορούσε να συμβεί αν μια εταιρία είχε επιλέξει «διαφοροποίηση» και μία άλλη «χαμηλό κόστος». Στην περίπτωση των περισσότερων από δύο εταιρίες, αναφορικά με την ανάλυση του Porter, η περίπτωση θα μεταφραζόταν σε διαφορετικές επιλογές μεταξύ των προτεινόμενων και των μη προτεινόμενων στρατηγικών. Αν ο Porter έχει δίκιο, αυτές οι εταιρίες δεν θα επέλεγαν ταυτόχρονα τον τύπο «αντίποινα» των επιλογών. Με την ετερογένεια των εταιριών, οι εταιρίες με την ανώτερη παρουσία βασιζόμενες στην συνταγή του Porter επιλέγουν τα κόστη ανά μονάδα, ο βαθμός διαφοροποίησης, ή οι σχετικοί στρατηγικοί στόχοι, αλλά όχι απαραίτητα οι ίδιοι σε κάθε εταιρία.

Βασιζόμενοι σε αυτή την περιγραφή του ρόλου της θεωρίας των παιγνίων ως τον πυρήνα την νέας βιομηχανικής οργάνωσης, βλέπουμε το μοντέλο του Porter για τις γενικές στρατηγικές ως ένα επιχείρημα να εξηγηθεί η συμπεριφορά ανταγωνισμού των εταιριών καθώς η θεωρία των παιγνίων εξηγεί γιατί μερικές εταιρίες είναι εντός και κάποιες άλλες εκτός του βιομηχανικού κλάδου. Το μοντέλο του Porter προσπαθεί να παρέχει μια πιο λεπτομερή ανάλυση του γιατί μερικές εταιρίες που βρίσκονται ήδη στον βιομηχανικό κλάδο είναι περισσότερο πετυχημένες από κάποιες άλλες (Ormanidhi and Stringa, 2008).

### *2.1.3 Προοπτική με Βάση τους Πόρους (Resource-Based Perspective)*

«Στην οπτική της Βάσης των Πόρων, οι εταιρίες μελετούν στο πώς να διαφοροποιηθούν σε όρους αποδοτικότητας λόγω των διαφορών στα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα ώστε να επιχορηγήσουν ή να αποκτήσουν πόρους. Από τότε που η μίμηση υποτιμούσε μέρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είχαν οι

εταιρίες, «το βασικό θέμα του υποστηριζόμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι συχνά προσδιοριζόμενο σε όρους της κατάστασης ισορροπίας.: είναι αυτό το πλεονέκτημα το οποίο διαρκεί μετά από όλες τις απόπειρες που έχουν τερματιστεί από την μίμηση. Γι' αυτό (μηδενική μίμηση) η κατάσταση ισορροπίας χρησιμοποιείται ως ένα μέτρο για να καθοριστεί και κατανοηθεί το υποστηριζόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Foss και Mahnke, 1998, σ. 9). Ποιο συγκεκριμένα, αναφερόμενοι στους Demsetz (1973), Barney (1986, 1991), Rumelt (1987), Dierickx και Cool (1989) και Peteraf (1993), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιριών θα μπορούσε να οριστεί αν προσδιορίζονταν τα ακόλουθα κριτήρια :

- οι πόροι είναι αρκετά ετερογενείς ώστε για να υπολογιστούν για την αποδοτικότητα των διαφορών και για μίσθωση,
- οι πόροι είναι τέως προ- οικονομικοί (η παρούσα εκπτωτική αξία των μελλοντικών τιμών δεν είναι υψηλότερη από τις παρούσες τιμές),
- οι πόροι είναι τέως μετα- μη αξιομίμητοι και
- οι πόροι δεν είναι απόλυτα ρευστοποιήσιμοι κατά μήκος των εταιριών.

Σε σχέση με το μοντέλο του Porter, τα πρώτα δύο (2) κριτήρια θα εμφανιζόντουσαν για να σμίξουν με τις προσπάθειες που έκαναν οι εταιρίες για να επιτύχουν χαμηλό κόστος και διαφοροποιημένη τοποθέτηση στον βιομηχανικό κλάδο. Αυτό, όταν συνδυάζεται με ένα ευρύ ή χαμηλότερο στόχο, υποτίθεται ότι θα πετύχει μεγαλύτερη απόδοση από την μέση επίδοση. Οι απαιτήσεις των στρατηγικών του «χαμηλού κόστους» ή της «διαφοροποίησης» όπως επίσης και της «στοχοποίησης» επεξηγούν τέτοια συγγένεια, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση της επαρκούς δαπάνης για διαφήμιση και έρευνα και ανάπτυξη ή στις προσπάθειες για την εξασφάλιση ευνοϊκών εισροών (χαμηλή τιμή ή υψηλή ποιότητα) αυτοί οι



χαμηλού κόστους παραγωγοί και διαφοροποιητές θα πρέπει να κάνουν με σκοπό την πετυχημένη επιδίωξη τις προτεινόμενες στρατηγικές τους.

Το τρίτο και το τέταρτο κριτήριο δεν είναι τόσο απευθείας σχετιζόμενα με την ανάλυση του Porter, όμως θα μπορούσαν επίσης να θεωρηθούν, καθώς είναι υπαρκτά, έμμεσα όπως παρουσιάζονται εδώ. Αν οι πόροι των εταιριών – ή με τα λεγόμενα του Porter, οι απαιτήσεις του και οι προσπάθειες- είναι μιμούμενοι ή είναι απόλυτα ρευστοποιήσιμοι κατά μήκος των εταιριών, σε αυτή την περίπτωση δεν θα υπήρχαν διαφορές κατά μήκος των εταιριών σε όρους του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος στο κόστος και στην διαφοροποίηση. Συνεπώς δεν θα υπήρχε κανένα όφελος στην παρουσίαση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος σε δύο (2) ευδιάκριτες διαστάσεις, οι οποίες, ενώ συνδυάζονται με τον στρατηγικό στόχο, θα αποτελούσαν το σχήμα των στρατηγικών του σχήματος (1χ)» (Ormanidhi and Stringa, 2008).

#### 2.1.3.1. Προοπτική με Βάση τους Πόρους σε σχέση με το μοντέλο του Porter

«Δίνοντας τα παραπάνω γνωρίσματα της προοπτικής με βάση τους πόρους και της παραπάνω ανάλυσης, θα βλέπαμε το μοντέλο του Porter ως μια απόπειρα ώστε να εξηγηθεί η ανταγωνιστική συμπεριφορά των εταιριών σε πιο συνολικό επεξηγηματικό επίπεδο, συγκρινόμενο με αυτή την προοπτική.

Η ιδέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιριών σε αυτό το μοντέλο θα αντιπροσώπευε το σύνολο των διαφορών των εταιρικών πόρων.

Οι Foss και Mahnke έκριναν την προσέγγιση με βάση τους πόρους, σε ανάλογη αντιστοιχία με την κριτική τους για την θεωρία των παιγνίων. Το βλέπουν ως ελλειπή ερμηνεία μη ισορροπημένης κατάστασης. Για παράδειγμα, δηλώνουν ότι

«... αποδεχόμενοι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται μόνο σε (μηδενική μίμηση) κατάσταση ισορροπίας (cf. Lippman και Rumelt, 1982); Χωρίς να υφίσταται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έξω από την κατάσταση ισορροπίας, επειδή η κατάσταση ισορροπίας είναι προσδιοριζόμενο ως η απουσία της μίμησης. ... πολλά από την σημαντική δομή της προοπτικής με βάση του πόρους είναι σταθερά θεμελιωμένη στην μεθοδολογία της κατάστασης ισορροπίας» (Foss και Mahnke, 1998, p. 10). Ένα άλλο σημείο κριτικής από τους Foss και Mahnke είναι ότι το μοντέλο Porter, όπως επίσης και άλλες δύο μεταγενέστερες εναλλακτικές προσεγγίσεις που έχουν συζητηθεί ως τώρα, εξηγεί τις διαφορές των εταιριών στηριζόμενες στα παρεχόμενα συμφραζόμενα (βιομηχανικός κλάδος) ή την επιχορήγηση των πόρων (παράγοντες). Δεν υπολογίζουν για άλλες μορφές διαφορών των επιχειρήσεων, όπως η μάθηση και επιχειρησιακές (διοικητική αλλαγή, καινοτομία, κ.τ.λ.), τα οποία ενδογενώς εξηγούνται.

Μια συσχετιζόμενη επέκταση της προσέγγισης με βάση τους πόρους, ονομαζόμενη ως οπτική βασισμένη στη γνώση, έχει υποβληθεί από τον Hoskisson et al. (1999). Με βάση αυτή την οπτική, οι εταιρίες παρατηρούνται να διαφέρουν σε όρους της τρέχουσας γνώσης ή στην επιδίωξη τους να να την απορροφήσουν. Αναφερόμενοι στους Kogut και Zander (1992), οι εταιρίες θεωρούνται ως:

«... αποθήκη ικανοτήτων στην οποία ατομική και κοινωνική επιδεξιότητα μετατρέπεται σε οικονομικά πολύτιμα προϊόντα. ... Αυτό σημαίνει ότι από την κάθε σιωπηρή και κοινωνική πολυπλοκότητα, το απόθεμα της γνώσης των εταιριών είναι ένας σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας για το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, (Hoskisson et al., σ.σ. 441-442)». Ακόμη, αναφερόμενοι στους Cohen και Levinthal (1990), η μάθηση και η καινοτομία εξηγούνται από την επιδίωξη των εταιριών για να αποκτήσουν γνώση και να την χρησιμοποιήσουν για κερδοφόρα

οικονομικά αποτελέσματα. Αυτή η επιδίωξη είναι αποκαλείτε ως «απορροφητική ικανότητα», η οποία είναι «η ικανότητα των εταιριών να αναγνωρίζουν την αξία της νέας, εξωτερικής πληροφορίας, να την αφομοιώσουν, και να την υποβάλλουν σε εμπορικά αποτελέσματα. Η απορροφητική ικανότητα εξαρτάται από το εταιρικό επίπεδο της πρωτεύουσας σχετιζόμενης γνώσης. Παράδειγμα, η ευχέρεια της γνώσης επηρεάζεται από τον βαθμό στον οποίο η καινοτομία σχετίζεται σε αυτή την προϋπάρχουσα γνώση» (Hoskisson, 1999, σ. 442).

Τοποθετώντας αυτό στα συμφραζόμενα του προηγούμενου σημείου εκτιμώντας την ενδογενή φύση της καινοτομίας και της ενδοεπιχείρησης, η εταιρική απορροφητική ικανότητα θα μπορούσε να είναι η εξήγηση για τον βαθμό μάθησης και ενδοεπιχείρησης αν τρεις προϋποθέσεις συναντιόντουσαν. Πρώτον, η καινοτομία συμβαίνει ως αποτέλεσμα της αθροιστικής γνώσης και μάθησης. Δεύτερον- όσο η μάθηση βοηθά στο να χτιστεί η ικανότητα με βάση την - η μάθηση και η ικανότητα με βάση την γνώση είναι σημαντικά στοιχεία τα οποία οδηγούν στην καινοτομία. Τρίτον, υπάρχει ένας δυνατός συσχετισμός μεταξύ της καινοτομίας και της ενδοεπιχείρησης, και τέτοιου είδους ερμηνείες της καινοτομίας θα μπορούσαν όμοια να επεκταθούν στην ενδοεπιχείρηση. Από τότε που η ενδοεπιχείρηση είναι μια πιο θεωρητική έννοια από την καινοτομία, η τελευταία προϋπόθεση μπορεί να έρθει ευπρόσιτα σε μια εμπειρική ανάλυση δίνοντας σ' αυτήν την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τα μέτρα της καινοτομίας στην αποκόμιση αποτελεσμάτων για την ενδοεπιχείρηση το ίδιο» (Ormanidhi and Stringa, 2008).

#### 2.1.4 Διαδικασία Αγοράς και Οικονομίας

Σε αυτή την προσέγγιση η έννοια του τέλειου ανταγωνισμού και της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς θεωρούνται ασυμβίβαστες. Ο Hayek (1949, σ. 96) παραθέτει «Η παράδοξη φύση των υποθέσεων εκ των οποίων ξεκινά η κατάσταση ισορροπίας, διακρίνεται πολύ καθαρά αν διερωτηθούμε ποια από τις δραστηριότητες οι οποίες είναι όμοια σχεδιασμένες με το ρήμα «συναγωνίζομαι», θα ήταν εφικτές αν οι προϋποθέσεις ήταν ικανοποιημένες. Πιστεύω ότι η απάντηση είναι ακριβώς, καμία. Η διαφήμιση, υποδεικνύοντας και βελτιώνοντας (διαφοροποιημένη) τα αγαθά και της υπηρεσίες είναι τελείως αποκλειόμενη εξ ορισμού- τέλειος ανταγωνισμός πραγματικά σημαίνει η απουσία όλων των ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων». Όντας στην έννοια τέτοιας είδους εξήγησης της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των εταιριών, οι Foss και Mahnke (1998, σ. 17) δηλώνουν ότι: «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει προκύπτει ως βάση από την υποκειμενική αντίληψη των ευκαιριών για κέρδος, την δημιουργία και την εκμετάλλευση της αβεβαιότητας και τον συντονισμό της μάθησης και της γνώσης».

«Ωστόσο, θεωρούμε τέτοιες έννοιες ως υποκειμενικές αντιλήψεις, εκμετάλλευση της αβεβαιότητας, ή συντονισμό της μάθησης και της γνώσης ως δυσκολίες για να γίνει λειτουργική μια εμπειρική ανάλυση. Ακόμη, αν και αυτά τα στοιχεία της επινόησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ενδιαφέροντα, δεν είναι ξεκάθαρο σε τι έκταση είναι σχετιζόμενα με την εξήγηση της μάθησης και της ενδοεπιχείρησης, οι οποίες, σύμφωνα με τους Foss και Mahnke (1998), θεωρούνται ως οι αδυναμίες των προηγούμενων προσεγγίσεων. Εντούτοις, η βασιζόμενη στην γνώση εκδοχή της προοπτικής με βάση τους πόρους παρέχει τουλάχιστον μια τέτοια εξήγηση.

Επιπρόσθετα, συζητείται ότι το μοντέλο του Porter, τα μοντέλα της θεωρίας των παιγνίων, και της προοπτικής με βάση τους πόρους, παρέχουν την δική τους συνταγή για την κατάλληλη ανταπόκριση στην επιδίωξη για κερδοφορία. Επίσης, υπάρχει μια ανάγκη για συμφωνία μεταξύ αβεβαιότητας και συντονισμού της μάθησης και της γνώσης σε αυτές τις προσεγγίσεις. Συμπερασματικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιριών θα ήταν καλύτερο να το δει κανείς ως τα μέσο για την ανώτερη επίδοση παρά ως το αποτέλεσμα, εφόσον στον ανταγωνισμό είναι συχνό το κέρδος που γίνεται το απόλυτο σημείο ενάντια σ' οτιδήποτε μετρά την επίδοση.

Δεδομένα, μια καλή αρχή στην αποτίμηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιριών, η γενικότερα της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς των εταιριών, είναι να χρησιμοποιηθούν πλήρως όλες αυτές οι προσεγγίσεις, π.χ. το μοντέλο του Porter. Με μια ισχυρή γνώση στην θέση εφαρμογής αυτών των προσεγγίσεων, η έρευνα θα μπορούσε τότε να προχωρήσει περισσότερο με πεποίθηση σε μια πιο αποσπασματική ανάλυση. Έκτοτε, τουλάχιστον για το μοντέλο του Porter, ο τύπος της έρευνας μέχρι τώρα δεν έχει ολοκληρωθεί αρκετά ώστε με πεποίθηση να καθιερώσει την εγκυρότητα του στην εξήγηση των συμπεριφορικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των εταιριών σε όρους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των στρατηγικών, είναι κρίσιμα σημαντικό να αξιολογηθούν οι εφαρμογές του τόσο καλά όσο και η αυστηρή εμπειρική δοκιμασία των συνταγών του μοντέλου» (Ormanidhi and Stringa, 2008).

## 2.2 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

### 2.2.1 Γενικά

Η θεωρία των πόρων (Resource Based View-RBV) εστιάζεται στην άποψη ότι οι πόροι μιας επιχείρησης για να αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διάρκειας πρέπει να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και αναντικατάστατοι (Barney, 1991). Διάφοροι συγγραφείς έχουν μελετήσει μια σειρά από λόγους που εξηγούν το γιατί η μίμηση μπορεί να απαιτεί μεγάλο κόστος (Dierickx και Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Τρεις από αυτούς τους λόγους είναι οι σημαντικότεροι:

- (α) Μοναδικές ιστορικές συνθήκες,
- (β) Κοινωνική πολυπλοκότητα, και
- (γ) Αιτιολογική ή αιτιώδη ασάφεια.

Η αιτιώδης ασάφεια έχει εξεταστεί στην βιβλιογραφία με δύο διαφορετικούς τρόπους, την αιτιώδη ασάφεια σύνδεσης και την αιτιώδη ασάφεια χαρακτηριστικών, αλλά ο διαχωρισμός αυτών των προσεγγίσεων δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως.

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view) η οποία έχει αναπτυχθεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες πρεσβεύει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται. Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του

εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής. (Grant R. M., 1991)

Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν **δύο παραδοχές**, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της.

Πρώτον, οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη **βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική** της επιχείρησης και

Δεύτερο, αποτελούν **πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας**.

Καθώς λοιπόν η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται **και** από τους πόρους και ικανότητές της, αυτά αποτελούν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος. Αναφορικά με την ταξινόμηση τους, προτείνονται οι ακόλουθες τρεις

κατηγορίες: **α)** οι φυσικοί πόροι, **β)** οι ανθρώπινοι πόροι και **γ)** οι οργανωσιακοί πόροι. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, την τεχνολογία, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τις καινοτομίες. Οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητές του, τις γνώσεις που διαθέτει, την εμπειρία του. Οι οργανωτικοί πόροι αναφέρονται στη χρηματοδότηση, τη διοίκηση, την ηγεσία και την κουλτούρα της επιχείρησης (www.aueb.gr, 1998).

### 2.2.2 Εντοπισμός των Ικανοτήτων (capabilities) της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μια πλειάδα φυσικών ανθρώπινων και οργανωτικών πόρων.

Ωστόσο αυτοί από μόνοι τους δεν είναι αρκετοί για να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει αναμφισβήτητα τους πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities).

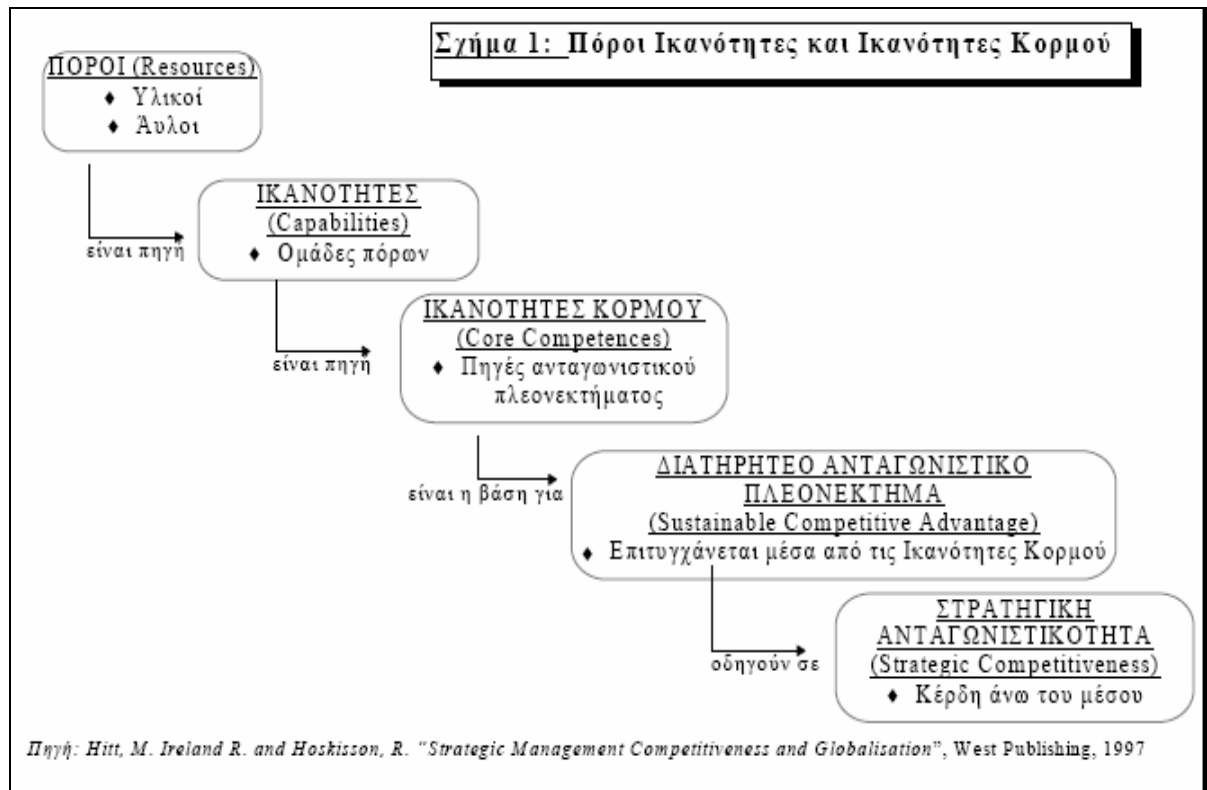
Κατά συνέπεια, οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. (Stalk, G., et. al, 1992).

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, **τις οριακές ικανότητες** (threshold competencies) και **τις ικανότητες κορμού** (core competencies).

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι ικανότητες κορμού (ή μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν (σχήμα 3) διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



Σχήμα 4: Πόροι Ικανότητες και Ικανότητες Κορμού



### 2.2.3 Αποτίμηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και των Ικανοτήτων της Επιχείρησης

Οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα της αποδοτικής χρήσης των πόρων που διαθέτει. Από αυτό, γίνεται φανερό ότι στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. (Johnson, G., K. Scholes K., 1997.)

Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το

ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. (www.aueb.gr, 1998)

Αυτά είναι τα εξής:

**α) Σταθερότητα (Durability):**

Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται.

Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας, κατά τα τελευταία χρόνια, έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε καινοτομίες ή σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στις οποίες βασίζονται.

**β) Διαύγεια (Transparency):**

Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα. Επομένως, αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα.

Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές.

Αντίθετα, πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε έναν κυρίαρχο πόρο ή μία δεσπόζουσα ικανότητα γίνονται πιο εύκολα αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές.

**γ) Μεταβιβασιμότητα (Transferability):**

Η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες. Συγκεκριμένα, από την ποιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που θέλουν να αποκτήσουν τη γεωγραφική διασπορά τους, και την ιδιαίτερη φύση τους.

**δ) Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability):**

Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Βέβαια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες.

Οι υποστηρικτές της **θεωρίας των πόρων-ικανοτήτων** της επιχείρησης διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. (Παπαδάκης, Β. 1998; Hill C. W. L., Jones, G. R. 1998)

#### *2.2.4 Συμπέρασμα της Θεωρίας Πόρων και Ικανοτήτων*

Θα πρέπει να διερευνηθεί αν στην υπό εξέταση αγορά υπάρχουν πόροι ή δεξιότητες που διαφοροποιούν τη συγκριτική θέση.

Συγκεκριμένα θα πρέπει να διερευνηθεί αν υπάρχουν δεξιότητες, εμπειρία ή δυνατότητες που μπορούν να αφιερωθούν ώστε να αναπτυχθεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα που θα βελτιώσει τη βιωσιμότητα (amacris.ode.unipi.gr, 2009).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

#### *3.1. Επίπεδα Τμηματοποίησης Της Αγοράς (LEVELS OF MARKETING SEGMENTATION)*

Η τμηματοποίηση της αγοράς στο σύγχρονο μάρκετινγκ διαπραγματεύεται μια διαδικασία όπου ένα σύνολο ανθρώπων με ομοιογενής ανάγκες ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Ακόμη, περιγράφει πως ομάδες ανθρώπων ανταποκρίνονται διαφορετικά στις διάφορες μεταβλητές του μίγματος Μάρκετινγκ όπως η προώθηση, η διαφήμιση και η επικοινωνία. Αυτό το γεγονός παραπέμπει, στο ότι θα πρέπει να προσαρμόζεται το μίγμα Μάρκετινγκ μιας εταιρίας, στο κάθε ένα τμήμα της αγοράς (Botha, et. al, 2004).

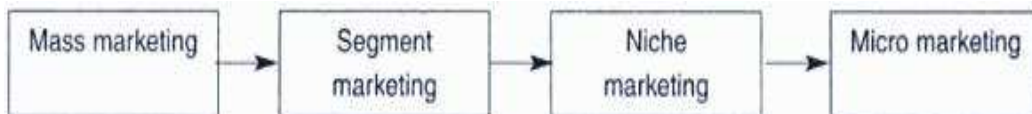
Η λειτουργία της τμηματοποίησης είναι η δημιουργία μικρών ομάδων καταναλωτών με ίδιες ανάγκες, χαρακτηριστικά ή συμπεριφορά, οι οποίες μπορεί να έχουν ένα όμοιο χαρακτηριστικό ή και περισσότερα ώστε να τους προκαλείτε η ανάγκη να αποκτήσουν ένα συγκεκριμένο προϊόν (Botha, et. al, 2004).

Με τη διαίρεση αυτή, τα στελέχη του μάρκετινγκ εντοπίζουν πολλά τμήματα από τα οποία διαλέγουν εκείνα που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές για την περίπτωση τους, δηλ. τις λεγόμενες αγορές-στόχους όπου και συγκεντρώνει τις προσπάθειες και πόρους τους στο μάρκετινγκ ([www.bluewavemag.com](http://www.bluewavemag.com), 2001).

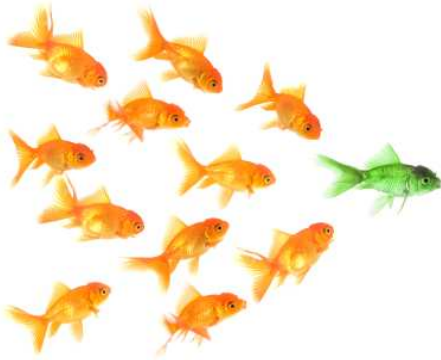
Παρ' όλο το υψηλό κόστος και την μεγάλη κατανάλωση χρόνου που χρειάζεται για την τμηματοποίηση, η λειτουργία αυτή προτιμάτε διότι:

1. είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν οι ανάγκες των καταναλωτών όταν ανήκουν σε μικρές ομάδες,
2. εντοπίζονται καλύτερα σε όρους τμηματοποίησης αγοράς, οι υποεξυπηρετούμενες ή μη- εξυπηρετούμενες αγορές και
3. μπορεί να γίνει καλύτερη απόδοση των πόρων του μάρκετινγκ όταν τα στελέχη του μάρκετινγκ επικεντρώνονται στο «καλύτερο» τμήμα για αυτά που μπορούν να προσφέρουν (Botha, et. al, 2004).

Για να γίνει όμως η τμηματοποίηση της αγοράς, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα επίπεδα τμηματοποίησης της αγοράς τα οποία είναι: α) το Μαζικό Μάρκετινγκ (Mass Marketing), β) η Τμηματοποίηση Αγοράς (Segment Marketing ή Market Segmentation), γ) το Niche Μάρκετινγκ (Niche Marketing) και δ) το Μικρο Μάρκετινγκ (Micro Marketing) (Botha, et. al, 2004).



### 3.1.1. Μαζικό Μάρκετινγκ (MASS MARKETING)



Στο παρελθόν, οι εταιρίες χρησιμοποιούσαν το μαζικό μάρκετινγκ για την μαζική παραγωγή, μαζική διανομή και μαζική προώθηση του ίδιου προϊόντος προς το σύνολο της αγοράς ([www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com), 2008). Το πλεονέκτημα του μαζικού μάρκετινγκ είναι οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται. Όμως η διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών, η χρήση διαφορετικών ΜΜΕ από τους καταναλωτές και η διαθέσιμη πληθώρα των δικτύων διανομής, κάνουν το μαζικό μάρκετινγκ δυσκολότερο ως προς την πραγματοποίησή του (Botha, et. al, 2004).

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα του μαζικού μάρκετινγκ αποτελεί το Model T της Ford το οποίο, όπως έλεγε ο ιδρυτής της εταιρείας, Henry Ford, οι καταναλωτές μπορούσαν να το έχουν **«σε όποιο χρώμα θέλουν αρκεί να είναι μαύρο»**. Με άλλα λόγια, το μαζικό μάρκετινγκ είναι το “one size fits all” μάρκετινγκ (<http://bizwriter.gr>, 2008).

### 3.1.2. Τμηματοποίηση αγοράς (SEGMENT MARKETING Η MARKET SEGMENTATION)



Στο επίπεδο αυτό, οι εταιρίες διαιρούν την αγορά σε μεγάλα τμήματα και προσαρμόζουν την δική τους προσφορά μάρκετινγκ ώστε να ταιριάζει με τις ανάγκες

των τμημάτων της αγοράς. Το επίπεδο αυτό παρέχει διάφορα οφέλη, όπως το ότι μέσω της τμηματοποίησης της αγοράς, οι εταιρίες μπορούν να εμπορεύονται πιο αποδοτικά στοχεύοντας στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες, στα κανάλια διανομής και στα προγράμματα επικοινωνίας προς τους καταναλωτές, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα και με μεγαλύτερη κερδοφορία. Ακόμη μπορούν να εμπορεύονται πιο αποδοτικά μέσω προσαρμογής των προϊόντων ή υπηρεσιών τους για να συναντήσουν τις ανάγκες του τμήματος της αγοράς (Botha, et. al, 2004).

«Η εταιρία που πραγματοποιεί το μάρκετινγκ της τμηματοποίησης αγοράς αναγνωρίζει ότι οι αγοραστές διαφέρουν ως προς τα θέλω τους, την αγοραστική τους δύναμη, τις γεωγραφικές τοποθεσίες, τις αγοραστικές τους συμπεριφορές και τις αγοραστικές τους συνήθειες. Την ίδια στιγμή, ωστόσο, η εταιρία δεν είναι πρόθυμη να προσαρμόσει την επικοινωνιακή/ προσφερόμενη ποσότητα σε κάθε ένα ατομικό πελάτη. Η εταιρία αντίθετα προσπαθεί να απομονώσει κάποια ευρύτερα τμήματα που διαμορφώνουν την αγορά. Για παράδειγμα, μια εταιρία αυτοκινήτων μπορεί να αναγνωρίσει τέσσερα (4) τμήματα: αγοραστές αυτοκινήτων που αναζητούν ένα βασικό μέσο μεταφοράς, αυτούς που αναζητούν την υψηλή απόδοση, αυτούς που



αναζητούν την πολυτέλεια και αυτούς που αναζητούν την ασφάλεια» ([www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com), 2008).

### 3.1.3. Niche Μάρκετινγκ (NICHE MARKETING)



Γενικά τα τμήματα της αγοράς είναι πολύ μεγάλα, για παράδειγμα, οι μη καπνίζοντες, οι περιστασιακά καπνίζοντες, οι τακτικοί καπνιστές και οι εντατικοί καπνιστές ([www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com), 2008), και μπορούν να προσελκύσουν πολλούς ανταγωνιστές. Οι

εταιρίες χρησιμοποιούν το Niche μάρκετινγκ για να επικεντρωθούν πάνω στις υποομάδες εντός των τμημάτων της αγοράς, καθώς τα τμήματα είναι συνήθως μεγάλα σε μέγεθος. Το Niche είναι μια μικρή ομάδα ενός τμήματος της αγοράς, το οποίο ίσα-ίσα μπορεί να οριοθετηθεί και να αναγνωριστεί, αφού διαχωριστούν τα τμήματα σε υπο-τμήματα. Τα στελέχη του μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν το Niche μάρκετινγκ αντιλαμβάνονται τις ανάγκες της στοχευόμενης αγοράς τόσο καλά όπου οι πελάτες τους είναι προθυμοποιημένοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές από τις κανονικές. Ακόμη, οι αγορές Niche προσφέρουν σε μικρές εταιρίες την δυνατότητα να ανταγωνιστούν εναντίον άλλων μεγάλων εταιριών π.χ. Johnson & Johnson, μέσω της επικέντρωσης τους στους περιορισμένους πόρους που κατέχουν (Botha, et. al, 2004).

Μια ελκυστική αγορά Niche χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα:

- οι πελάτες της αγοράς Niche έχουν ένα ξεκάθαρο και ολοκληρωμένο πακέτο αναγκών,
- θα πληρώσουν το κάτι παραπάνω στην εταιρία που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες τους,
- ο "nicher" (η εταιρία που πραγματοποιεί Niche μάρκετινγκ) έχει τα απαραίτητα προσόντα για να εξυπηρετήσει την αγορά Niche με μια νεωτεριστική ανωτερότητα,
- ο "nicher" κατακτά ορισμένες οικονομίες μέσω εξειδίκευσης,
- η αγορά Niche δεν είναι κατάλληλη για να προσελκύσει άλλον ανταγωνιστή ή ο nicher μπορεί να βασιστεί στον ίδιο και
- η αγορά Niche έχει αρκετό μέγεθος, κέρδος και προοπτικές ανάπτυξης ([www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com), 2008).

#### 3.1.4. Μίκρο Μάρκετινγκ (MICRO MARKETING)

Αυτό το είδος μάρκετινγκ επίσημα, καθορίζεται ως η πρακτική των προσαρμοζόμενων προϊόντων και των προγραμμάτων μάρκετινγκ για να ταιριάξουν με τις προτιμήσεις συγκεκριμένων ανθρώπων και τοποθεσιών και συμπεριλαμβάνει το Τοπικό Μάρκετινγκ (Local Marketing) και το Ατομικό Μάρκετινγκ (Individual Marketing) (Botha, et. al, 2004).



- Τοπικό Μάρκετινγκ: το Περιφερειακό και το Τοπικό Μάρκετινγκ δανείζουν ολόένα και περισσότερο τον

χαρακτήρα τους στο Στοχευμένο Μάρκετινγκ, το οποίο χρησιμοποιεί προγράμματα μάρκετινγκ προσαρμοσμένα στα θέλω και τις ανάγκες της τοπικής ομάδας καταναλωτών. Αυτές οι ομάδες μπορεί να είναι για παράδειγμα οι περιφέρειες συναλλαγών, οι ατομικές επιχειρήσεις, οι γειτονιές κ. ά.. Ως πιο συγκεκριμένο παράδειγμα μπορεί να τεθεί η τράπεζα Citibank, η οποία παρέχει διαφορετικά μίγματα εξυπηρέτησης σε κάθε τμήμα, τα οποία εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά της κάθε γειτονιάς όπου έχει υποκατάστημα. Προκειμένου να διευκολυνθεί η τοπικοποίηση ενός σημείου μάρκετινγκ μιας επιχείρησης ώστε να εντοπίσει τις περιφερειακές διαφορές των κοινωνιών, είναι τα δημογραφικά στοιχεία και ο τρόπος ζωής των καταναλωτών.

Γενικότερα, μια επιχείρηση διαβλέπει πως η εθνική διαφήμιση είναι επιζήμια, διότι αποτυγχάνει στο να εντοπίσει τις τοπικές ομάδες –στόχο, σε αντίθεση με τους ισχυρούς τοπικούς και περιφερειακούς λιανοπωλητές, οι οποίοι εξαρτώνται περισσότερο από προσαρμοσμένα προϊόντα ανομοιογενή με σκοπό να τα διαθέτουν στις γειτονιές. Τα παραπάνω τεκμηριώνουν ότι το Τοπικό Μάρκετινγκ οδηγεί σε βιομηχανικά κόστη και κόστη μάρκετινγκ μέσω της σμίκρυνσης των οικονομικών κλίμακας. Τα υλικοτεχνικά προβλήματα μεγιστοποιούνται όταν οι εταιρίες προσπαθούν να «συναντήσουν» διαφορετικές απαιτήσεις περιφερειακών και τοπικών αγορών. Συμπερασματικά, η συνολική εικόνα μιας εταιρίας μπορεί να αλλοιωθεί αν το προϊόν και το μήνυμα διαφέρουν σε διαφορετικές περιοχές.



- Ατομικό Μάρκετινγκ: «το απόλυτο επίπεδο της τμηματοποίησης οδηγεί στα «τμήματα του ενός» (segments of one), «προσαρμοσμένο

μάρκετινγκ» (customized marketing) ή «μάρκετινγκ ένας προς ένα» (one-to-one marketing). Η επικράτηση του μαζικού μάρκετινγκ απορρίπτει το γεγονός ότι για δεκαετίες οι καταναλωτές εξυπηρετούνταν ατομικά π.χ. το ρούχο που φτιάχνεται από τον ράφτη κ.ά.. Πολλά B2B (Business –to –Business ) μάρκετινγκ είναι προσαρμοσμένα σε αυτά που η βιομηχανική εταιρία θα προσαρμόσει την προσφορά, τα logistics και τους οικονομικούς όρους για κάθε κύριο λογαριασμό- πελάτη. Είναι η νέα τεχνολογία, και πιο συγκεκριμένα οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι βάσεις δεδομένων, η ρομποτική παραγωγή και η άμεση επικοινωνία των μέσων επικοινωνίας όπως η ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail), όλα αυτά επιτρέπουν στις εταιρίες να συλλογιστούν μια στροφή προς το προσαρμοσμένο μάρκετινγκ (customized marketing) ή αυτό που αποκαλείται «μαζική προσαρμογή» (mass customization). Η μαζική προσαρμογή είναι η δυνατότητα για την προετοιμασία σε μια μαζική βάση εξατομικευμένων σχεδιαζόμενων προϊόντων και επικοινωνιών για να «συναντήσουν» τις επιθυμίες των καταναλωτών» ([www.thefreelibrary.com](http://www.thefreelibrary.com), 2008) .

### 3.2. Διαδικασία Τμηματοποίησης (χαρακτηριστικά τμηματοποίησης)

Η Διαδικασία Τμηματοποίησης (Segmentation Process) του κοινού στόχου αποτελείται από τρεις (3) στάδια, την τμηματοποίηση (segmentation), την στόχευση (targeting) και την τοποθέτηση (positioning) ([www.oup.com](http://www.oup.com), 2009). «Η τμηματοποίηση αποτελείται από την ταυτοποίηση του τμήματος (segment identification), επιλογή του τμήματος (segment selection) και την δημιουργία μίγματος μάρκετινγκ για κάθε ένα από τα επιλεχθέντα τμήματα» ([www.eurekafacts.com](http://www.eurekafacts.com), 2009).

Υπάρχουν πέντε (5) τρόποι τμηματοποίησης: α) **τμηματοποίηση ανά γεωγραφική τοποθεσία**, β) **τμηματοποίηση με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά** (φύλο, ηλικία, εισόδημα κτλ.), γ) **τμηματοποίηση με βάση τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά** (αξίες, τρόπος ζωής κ. ά..) δ) **τμηματοποίηση με βάση τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά** (αγοραστική ετοιμότητα, αποφασιστικότητα κ.ά..) και τέλος ε) **τμηματοποίηση με βάση τις διαφορές των προϊόντων** ([www.12manage.com](http://www.12manage.com), 2009).

Αναλυτικότερα:

α) Τμηματοποίηση ανά γεωγραφική τοποθεσία. Με αυτόν τον τρόπο διαιρείται η αγορά σε γεωγραφικές μονάδες, δηλαδή σε περιφέρειες ή νομούς, σε χώρες, σε πόλεις, σε πληθυσμιακή πυκνότητα και σε κλιματικές συνθήκες. Αυτή η κατηγορία τμηματοποίησης χρησιμοποιείται κυρίως από πολυεθνικές εταιρίες ή φίρμες, έχουν περιφερειακά ή εθνικά προγράμματα μάρκετινγκ, τα οποία προσαρμόζουν το μίγμα μάρκετινγκ με βάση τις ανάγκες των εκάστοτε γεωγραφικών μονάδων (<http://tutor2u.net>, 2009).

β) Τμηματοποίηση με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Αυτή η κατηγορία τμηματοποίησης είναι εύκολη στην πρόσβαση και χωρίς ιδιαίτερο κόστος στην ταυτοποίηση της. Επιπλέον, οι δημογραφικές μεταβλητές είναι εύκολο να μετρηθούν. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ως μονάδα τμηματοποίησης χρησιμοποιείται στις ανάγκες για καταναλωτικά προϊόντα και στην αγοραστική συμπεριφορά. Οι δυνητικοί χρήστες αγαθών και υπηρεσιών μπορούν να διαιρεθούν με βάση το φύλο, την ηλικία, και το εισόδημα, το οποίο θεωρείται και ως η σημαντικότερη μεταβλητή στην τμηματοποίηση αγοράς (Botha, et. al, 2004).

➤ **Ηλικία:** χρησιμοποιείται ως μεταβλητή συχνότερα διότι είναι από τις πιο κατατοπιστικές μεταβλητές για την αποφασιστικότητα του κίνητρου και του ενδιαφέροντος και ακόμη διότι είναι πρακτική και εύκολη στο να προσεγγίσει της ηλικιακές κατηγορίες οικονομικά σε όρους μαζικών μέσων όπως η τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Οι marketers χρησιμοποιούν το niche marketing για να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους σε μια συγκεκριμένη ηλικιακή κατηγορία (Botha, et. al, 2004).

➤ **Φύλο:** ως μεταβλητή διαχωρίζεται σε άντρες και γυναίκες, λαμβάνει υπόψη πως τα φύλα αυτά διαφέρουν εκ γενετής ως προς την φυσιολογία τους και την κοινωνικοποίηση τους. Ακόμη σημαντικό είναι πως οι διαφορές τους επεκτείνονται στην αξιολόγηση και αγορά διαφορετικών αγαθών, στην αναζήτηση διαφορετικών ανθρώπων προκειμένου να τους συμβουλευτούν, στην επιλογή διαφορετικού τρόπου άθλησης και ψυχαγωγίας, και τέλος στην διαχείριση και στον τρόπο αντίληψης του χρήματος ([www.strategicmarketsegmentation.com](http://www.strategicmarketsegmentation.com), 2008).

«Η αγορά των γυναικών του 21<sup>ου</sup> αιώνα περιλαμβάνει εργαζόμενες, νοικοκυρές, ανύπαντρες μητέρες και ηλικιωμένες γυναίκες και είναι διαφορετική από αυτή του

20<sup>00</sup> . Σε μεγάλο ποσοστό είναι ενεργές οικονομικά και εργάζονται και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία νέων αναγκών. Οι εργαζόμενες μητέρες και οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν αναπτύξει μία τεράστια απαίτηση για την φροντίδα των παιδιών, για τα οικιακά σκεύη π.χ. φούρνο μικροκυμάτων, στεγνοκαθαριστήριο κ.ά.. Θεωρείται πως ο αυξανόμενος αριθμός των εργαζόμενων γυναικών αντιδρούν πιο γρήγορα στη ραδιοφωνική διαφήμιση κατά τις ώρες αιχμής, και έτσι το μέσο αυτό μετατρέπεται ως αποτελεσματικό εργαλείο μάρκετινγκ ώστε να προσεγγισθεί το συγκεκριμένο τμήμα» (Botha, et. al, 2004).

«Η ανδρική συμπεριφορά και ο τρόπος ζωής έχει αλλάξει τα τελευταία έτη. Αντιμέτωποι με την αυξανόμενη λιτότητα και τους υψηλούς δείκτες ανεργίας μεταξύ των αντρών, οι γυναίκες εισάγονται δυναμικά στην επαγγελματική ζωή ενώ οι άντρες αναγκάζονται να μείνουν στο σπίτι και να γίνουν πιο ενεργοί στην ανατροφή των παιδιών καθώς και στις οικιακές δραστηριότητες, όπως η αγορά τροφίμων. Γενικά αναλαμβάνουν πλέον καθήκοντα τα οποία ήταν στο παρελθόν αποκλειστικά γυναικεία υπόθεση.

Το φύλο δεν θεωρείτε πλέον η κατάλληλη μεταβλητή για συγκεκριμένα προϊόντα, καθώς μπορούμε να σκεφτούμε τα προϊόντα καλλωπισμού, όπως τα ξυριστικά, αφού πλέον απευθύνονται και στον γυναικείο πληθυσμό» (Botha, et. al, 2004).

- Εισόδημα, εκπαίδευση, επάγγελμα: Η μεταβλητή εισόδημα από μόνη της προκάλεσε προβλήματα στις προσεγγίσεις των marketers, γι' αυτό και ομαδοποίησαν –συνέπτυξαν το εισόδημα με την εκπαίδευση και το επάγγελμα, διότι είναι κοινωνικο-οικονομικοί παράγοντες που σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους. Η σχέση αυτή είναι αντιληπτή γνωρίζοντας πως άνθρωποι με υψηλότερη μόρφωση έχουν την δυνατότητα να καταλάβουν ανώτερες θέσεις στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία και επομένως υψηλά

εισοδήματα. Η ομαδοποίηση αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις, οι οποίες διαπραγματεύονται χρηματοοικονομικές επενδύσεις κ.ά. (Botha, et al, 2004).

γ) Τμηματοποίηση με βάση τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά. Αφορά τις δυνητικές επιρροές στην αγοραστική συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένων των στάσεων, προσδοκιών και δραστηριοτήτων των καταναλωτών. Τα βασικά είδη της τμηματοποίησης με βάση τα χαρακτηριστικά είναι ο τρόπος ζωής και οι απόψεις, τα ενδιαφέροντα και τα χόμπι.

«Το αποτέλεσμα της Διαδικασίας Τμηματοποίησης θα πρέπει να αποδώσει αληθινά τμήματα αγοράς, τα οποία συναντούν τρία κριτήρια:

- Ταυτότητα ομάδας (group identity), οι ομάδες θα πρέπει να είναι ομογενείς εντός των τμημάτων και ετερογενείς μεταξύ των ομάδων,
- Συστηματικές συμπεριφορές (systematic behaviors), ένα αληθινό τμήμα θα πρέπει να συναντάει τις πρακτικές ανάγκες, οι οποίες θα αντιδρούν όμοια, με ένα συγκεκριμένο μίγμα μάρκετινγκ,
- Ενδεχόμενη αποδοτικότητα (efficiency potential), σε όρους υλοποιήσιμων και κόστους ως προς την προσέγγιση ενός τμήματος» ([www.eurekafacts.com](http://www.eurekafacts.com), 2009).

δ) Τμηματοποίηση με βάση τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά. «Αυτή η κατηγορία βασίζεται στην συμπεριφορά του καταναλωτή ως προς τα προϊόντα. Κάποιες συμπεριφορικές μεταβλητές περιλαμβάνουν την έρευνα πλεονεκτημάτων, τον δείκτη χρησιμότητας, την πίστη στην μάρκα, η θέση της χρήσης (αυθόρμητη, συχνή, κ.τ.λ.), την ετοιμότητα για αγορά και τέλος τις περιστάσεις (διακοπές, εκδηλώσεις κ.ά.). Η τμηματοποίηση με βάση τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά έχει το πλεονέκτημα να



χρησιμοποιεί τις μεταβλητές εκείνες που είναι κοντά στο ίδιο το προϊόν. Είναι το αρχικό σημείο για την τμηματοποίηση της αγοράς» ([www.netmba.com](http://www.netmba.com), 2007).

ε) Τμηματοποίηση με βάση τις διαφορές των προϊόντων. Οι διαφοροποιήσεις των προϊόντων μπορούν να αφορούν την συσκευασία, το θέμα της διαφημιστικής εκστρατείας ή ακόμη και το ίδιο το προϊόν. Ακόμη μπορεί να αφορά το κοινό στόχο που το προτιμά ή και τα σημεία πώλησης που τοποθετείται (<http://en.wikipedia.org>, 2009). «Οι σημαντικότερες πηγές που μπορεί να διαφοροποιηθεί ένα προϊόν είναι οι ακόλουθες:

- Διαφορές στην ποιότητα, η οποία συνοδεύεται από την διαφοροποίηση της τιμής,
- Διαφορές σε λειτουργικά χαρακτηριστικά ή στην σχεδίαση,
- Άγνοια των αγοραστών αναφορικά με τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά και την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν,
- Η δράση της προώθησης των προϊόντων τόσο από τους ίδιους τους πωλητές όσο και από την διαφήμιση και
- Διαφορές στην διαθεσιμότητα (συγχρονισμός και τοποθέτηση)» (<http://en.wikipedia.org>, 2009).

### **3.3. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής τμηματοποίησης**

Ως προς τον Both et. al. (2004), οι προϋποθέσεις – κριτήρια για να είναι αποτελεσματική μια τμηματοποίηση της αγοράς στόχου είναι η ταυτοποίηση (identification), η επάρκεια (sufficiency), η σταθερότητα (stability) και η προσιτότητα (accessibility).

- 1) Ταυτοποίηση: Τα τμήματα αγοράς πρέπει να είναι έτσι ως προς την φύση τους ώστε να επιτρέπεται η ταυτοποίησή τους. Οι πληροφορίες για τις μεταβλητές τμηματοποίησης όπως τα γεωγραφικά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι εύκολο να ταυτοποιηθούν (ειδικά τα δημογραφικά με την χρήση ερωτηματολογίου), σε αντίθεση με τα ψυχογραφικά όπως ο τρόπος ζωής, οι δραστηριότητες και οι απόψεις.
- 2) Επάρκεια: Η δυνητική αγορά στόχος πρέπει να έχει τόσο μεγάλη έκταση και καταναλωτικό κοινό, ώστε να αξίζει να η στρατηγική μάρκετινγκ που θα χαραχθεί γι' αυτή. Τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ χρησιμοποιούν πληροφορίες δημογραφικών και γεωγραφικών χαρακτηριστικών για να καθορίσουν το μέγεθος και να προσδιορίσουν την κερδοφορία της αγοράς στόχου.
- 3) Σταθερότητα: Συνηθίζεται από τα περισσότερα στελέχη των τμημάτων μάρκετινγκ να επιλέγουν τμήματα καταναλωτών που είναι σταθερά σχετιζόμενα σε όρους δημογραφικών και ψυχογραφικών παραγόντων και καταναλωτικών αναγκών, οι οποίες συνηθίζουν να αυξάνονται με την πάροδο του χρόνου. Γι' αυτό θα πρέπει να σιγουρέψουν πως η ζήτηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας πρόκειται να αυξηθεί στο μέλλον. Η σύνθεση της τμηματοποιημένης αγοράς πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε σε

περίπτωση που κάποια μεταβλητή αλλάξει, η στρατηγική μάρκετινγκ που έχει οριστεί να είναι ευέλικτη, για να προσαρμοστεί έγκαιρα στα νέα δεδομένα.

4) Προσιτότητα: Η αγορά στόχος που έχει επιλεγθεί πρέπει να είναι οικονομικά προσιτή. Οι marketers αναζητούν συχνά πρωτοποριακά μέσα επικοινωνίας, τα οποία θα τους επιτρέψουν να προσεγγίσουν την αγορά στόχο αποτελεσματικά μέσω προσιτού οικονομικού κόστους.

### **3.4. Αξιολόγηση των τμημάτων**

Μια επιχείρηση αναλύει τρεις (3) παράγοντες προκειμένου να αξιολογήσει τα διαφορετικά τμήματα αγοράς, οι οποίοι ονομάζονται α) τμήμα μεγέθους και ανάπτυξης (segment size and growth), β) τμήμα δομικής ελκυστικότητας (segment structural attractiveness) και γ) εταιρικοί στόχοι και πόροι (organization objectives and resources) (Botha et. al., 2004).

«Τα δεδομένα που πρέπει να αναλύσει μια επιχείρηση περιλαμβάνουν τις πωλήσεις του τμήματος, τους ρυθμούς ανάπτυξης του και την αναμενόμενη κερδοφορία διαφορετικών τμημάτων. Θα πρέπει να σημειωθεί πως τα μεγάλα σε μέγεθος και γρήγορα αναπτυσσόμενα τμήματα δεν είναι πάντα ελκυστικά για όλα τα στελέχη των τμημάτων μάρκετινγκ.

Ακόμη, παράγοντες που πρέπει να εξετασθούν είναι οι σημαντικοί διαρθρωτικοί που επηρεάζουν την ελκυστικότητα των τμημάτων π.χ. οι ανταγωνιστές και η δύναμη των καταναλωτών. Στην πρώτη περίπτωση επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος και το κέρδος που μπορεί να υπάρξει στα τμήματα, ενώ στην δεύτερη που επηρεάζεται επίσης η τιμή των προϊόντων μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό στην αγορά.

Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να συγκρίνει τους στόχους και τους πόρους της σε σχέση με το τμήμα αγοράς. Μερικά ελκυστικά τμήματα θα μπορούσαν να αποκλειστούν επειδή δεν είναι συμβατά με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Ακόμη και αν ένα τμήμα ταιριάζει στους εταιρικούς στόχους, η επιχείρηση πρέπει να αναλογιστεί κατά πόσο κατέχει τα απαραίτητα προσόντα και πόρους που χρειάζονται για να εξυπηρετήσει την αγορά στόχο. Αν η επιχείρηση δεν κατέχει τα απαραίτητα προσόντα και τους πόρους που απαιτούνται, δεν πρέπει να εισέλθει στην συγκεκριμένη αγορά. Η επιχείρηση θα πρέπει να εισέρχεται σε αυτό το τμήμα της αγοράς που μπορεί να προσφέρει την μέγιστη αξία και να κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Botha et. al., 2004).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ACTION PLAN

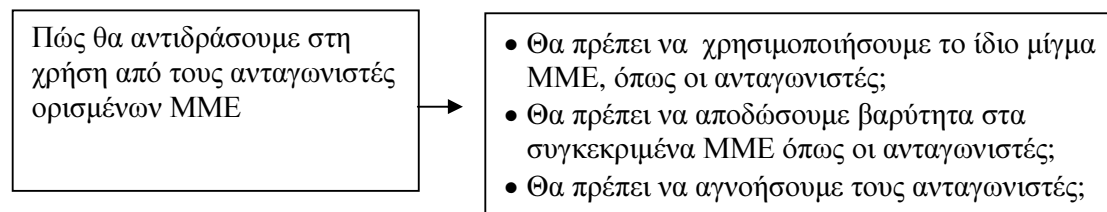
#### 4.1 Αντικειμενικοί Στόχοι & Στρατηγικές

Στο τελικό στάδιο για την επιλογή των κατάλληλων MME που απαιτούνται προκειμένου να προβάλει τα προϊόντα/ υπηρεσίες της η κάθε εταιρεία σωστά και αποτελεσματικά θα πρέπει να απαντήσει σε κάποια ερωτήματα.

Πίνακας 1: Αντικειμενικοί Στόχοι & Στρατηγικές Αποφάσεις για το Σχεδιασμό και την Επιλογή των MME

#### Αντικειμενικοί στόχοι για τα MME

#### Στρατηγικές για τα MME



Ποιες ενέργειες σχετικά με τα ΜΜΕ θα πρέπει να κάνουμε, ως αποτέλεσμα της στρατηγικής του δημιουργικού τμήματος;

- Ποια ΜΜΕ και δίαυλοι ανταποκρίνονται καλύτερα στο διαφημιστικό μήνυμα;
- Θα υπάρξει ειδική μεταχείριση ως προς ορισμένα ΜΜΕ;
- Σε πόσες ζώνες ακροαματικότητας σε μία μέρα θα παρουσιαστεί το διαφημιστικό μήνυμα;

Ποιοι θα είναι οι πρωταρχικοί και οι δευτερεύοντες στόχοι;

- Ποιους από τους καταναλωτές θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας; (Αυτούς που καταναλώνουν συχνά;/ μερικές φορές;/ σπάνια).
- Ποια στρατηγική κατανομή του διαφημιστικού μηνύματος θα ακολουθήσουμε;
- Σε ποιες ζώνες ακροαματικότητας σε μια μέρα θα εμφανιστεί το διαφημιστικό μήνυμα;

Ποιο επίπεδο ισορροπίας ανάμεσα στην ακροαματικότητα και συχνότητα απαιτείται;

- Ποια θα είναι τα επίπεδα κάλυψης και της συχνότητας;
- Ποια θα είναι τα επίπεδα της αποτελεσματικής κάλυψης – συχνότητας;

Απαιτούνται τοπικού ή εθνικού επιπέδου ΜΜΕ;

- Ποιες είναι οι αναλογίες χρήσης των τοπικών και εθνικού επιπέδου ΜΜΕ;

Θα αποδώσουμε διαφορετικό ειδικό βάρος κατά γεωγραφική περιοχή, όσο αφορά τα ΜΜΕ;

- Απαιτείται να προσδώσουμε διαφορετικό ειδικό βάρος:  
Α) στο συνολικό αριθμό προβολών  
Β) στη δαπάνη του διαφημιστικού μηνύματος  
Γ) στη χρονική κατανομή του διαφημιστικού μηνύματος (εβδομάδες/μήνες)  
Δ) στο στοχούμενο ακροατήριο

<p>Ποιοι επικοινωνιακοί στόχοι και στόχοι αποτελεσματικότητας του διαφημιστικού μηνύματος απαιτούνται;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια κριτήρια αποτελεσματικότητας για τη μέτρηση του διαφημιστικού μηνύματος θα χρησιμοποιήσουμε;</li> </ul>
<p>Ποια είδη χρονικής σχεδίασης του διαφημιστικού μηνύματος ταιριάζουν περισσότερο στο σχεδιασμό μας ; (συνεχής/κυμαινόμενη/εποχιακή)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε αποκλειστικά μία από τις προσεγγίσεις;</li> <li>• Θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε περισσότερες από μία δίνοντας το ανάλογο βάρος;</li> </ul>
<p>Θα πρέπει τα MME να στηρίζουν προσπάθειες προώθησης; Αν ναι, πως;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι αναλογία από τον προϋπολογισμό για τα MME θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί προς αυτή την κατεύθυνση;</li> <li>• Τι μίγμα MME θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί;</li> </ul>
<p>Είναι αρκετά μεγάλος ο προϋπολογισμός για τα MME, ώστε να ανταποκριθεί στους αντικειμενικούς στόχους;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απαιτείται να ιεραρχήσουμε τις επιλογές μας;</li> <li>• Ποιες από τις επιλογές για τα MME είναι υποχρεωτικές και ποιες προαιρετικές;</li> </ul>

**Πηγή:**( J.Z.Sissors and L.Bumba, 1999, σ.9)

Τα δύο βασικά καθήκοντα των επικοινωνιών μάρκετινγκ είναι η δημιουργία και η διάδοση του μηνύματος. Ο Σχεδιασμός για την επιλογή των MME (Media planning) υποστηρίζει τη διάδοση του μηνύματος. Ακόμη βοηθά να καθοριστούν ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν - είτε πρόκειται για προγράμματα τηλεόρασης, εφημερίδες, αφίσες σε στάση λεωφορείου, σε οθόνες κατάστημα, banner διαφημίσεις στο Διαδίκτυο. Ενημερώνει για το πότε και πού θα χρησιμοποιηθούν μέσα ενημέρωσης, προκειμένου να απευθυνθεί στο επιθυμητό κοινό (target group) .Το media plan αναφέρεται στη διαδικασία της επιλογής των μέσων ενημέρωσης, του χρόνου και χώρου για τη διάδοση των διαφημιστικών μηνυμάτων με σκοπό την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ.( [www.admedia.org](http://www.admedia.org), 2007-2009a)

Οι Media planners δε επικεντρώνονται μόνο σε ό, τι μέσο χρησιμοποιείται για τη διάδοση μηνυμάτων, αλλά και στο πώς να δημιουργούν και να διαχειρίζονται την επαφή του καταναλωτή με τη μάρκα του προϊόντος. Τα τηλεοπτικά σποτ, οι ραδιοφωνικές διαφημίσεις, και η δειγματοληψία του προϊόντος είναι προγραμματισμένες μορφές επαφής με τη μάρκα. Απρογραμματίστη μορφή επαφής είναι «από στόμα σε στόμα» ενεργεία που από ασκεί μεγαλύτερη επιρροή στον καταναλωτή. Οι ειδικοί κάνουν μεγαλύτερη χρήση των τοποθετήσεων του προϊόντος αντί για την παρεμβολή διαφημίσεων. ([www.admedia.org/](http://www.admedia.org/),2007-2009b)

Ο σωστός σχεδιασμό του action plan είναι μια διεργασία τεσσάρων σταδίων που αποτελείται από:

- 1) τον καθορισμό των στόχων των μέσων ενημέρωσης υπό το πρίσμα των στόχων μάρκετινγκ και τη διαφήμιση,
- 2) την ανάπτυξη μιας στρατηγικής των μέσων ενημέρωσης για την εφαρμογή των στόχων των μέσων ενημέρωσης,
- 3) το σχεδιασμό τακτικών για την πραγματοποίηση της στρατηγικής των μέσων ενημέρωσης, και
- 4) την πρόταση διαδικασιών για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σχεδίου μέσων ενημέρωσης. ([www.admedia.org/](http://www.admedia.org/)2007-2009c)

Όλα τα παραπάνω στηρίζονται στην ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των δεδομένων, που αναφέρονται σε συγκεκριμένους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την επιλογή των υπεύθυνων σχετικά με τα MME. Για να απαντηθούν τα



παραπάνω ερωτήματα προτείνεται η κατάταξη τους σε δύο επίπεδα, το γενικό και το ειδικό.

Ως γενικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των μέσων μαζικής επικοινωνίας είναι:

- **Το κοινό-στόχο.**( Target group). Η σωστή και με λεπτομέρεια περιγραφή του κοινού που στοχεύει. Η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του κοινού, την οικονομική του κατάσταση, τα ψυχολογικά του χαρακτηριστικά, αν επιλέξει να προσελκύσει τους πελάτες των ανταγωνιστών, την γεωγραφική του τοποθεσία, στοιχεία που θα βοηθήσουν τις σωστές επιλογές των media. Για παράδειγμα αν το κοινό που στοχεύει δεν συνηθίζει να βλέπει τηλεόραση αλλά προτιμά να διαβάζει περιοδικά, τότε η πιθανή απόφασή να διαφημιστεί στην τηλεόραση θα είναι «χαμένη ενέργεια αλλά και χαμένα λεφτά». (Ζώτος,2000)
- **Το ποσό που είναι διαθέσιμο για την αγορά «χώρου» και «χρόνου» στα Μέσα επικοινωνίας.** Το διαθέσιμο ποσό λειτουργεί ως περιοριστικός παράγοντας και αναγκάζει την επιχείρηση να επικεντρώνει την προσοχή της σε ένα πρωταρχικό μέσο και μόνο κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού να επιλέγει και κάποιο άλλο.

Στην περίπτωση αυτή καταβάλλεται προσπάθεια, ώστε η κατανομή «χώρου» ή «χρόνου» να είναι τέτοια, ώστε να προσφέρει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα στην προσπάθεια προώθησης του προϊόντος. (Ζώτος,2000)

- **Η αποδοτικότητα του Μέσου σε σχέση με την Παρουσίαση του Προϊόντος.** Το είδος του προϊόντος αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για την επιλογή του μέσου. Τα διάφορα μέσα έχουν τις δικές τους δυνατότητες για παρουσίαση, απεικόνιση, πειστικότητα, αλλά και προσέγγισης των δυνητικών καταναλωτών της αγοράς – στόχου. Για παράδειγμα μία επιχείρηση που παράγει αυτόματες πρέσες οι οποίες κατασκευάζουν το εξωτερικό πλαίσιο των ηλεκτρονικών θερμοσιφώνων δεν είναι σκόπιμο να διαφημιστεί από την τηλεόραση. Ο αριθμός των αγοραστών του συγκεκριμένου προϊόντος είναι μικρός, η επενδυτική δαπάνη για την αγορά του υψηλή, ο χρόνος που απαιτείται για να παρακινηθεί το ενδιαφέρον, να προσελκυστεί η προσοχή και να πειστεί ο δυνητικός αγοραστής είναι μεγάλος. Για αυτούς τους λόγους, οι υπεύθυνοι επιλέγουν ως κύριο μέσο της προώθησης του τις προσωπικές πωλήσεις και συμπληρωματικά, τις εκθέσεις και τη διαφήμιση σε περιοδικό που απευθύνεται σε ειδικούς. Αντίθετα, ένα καταναλωτικό προϊόν που επιδεικνύεται στις διάφορες χρήσεις του και συγκρίνεται με άλλο καταναλωτικό προϊόν, μπορεί να διαφημιστεί αποτελεσματικότερα με ζωντανές παρουσιάσεις στην τηλεόραση. (Ζώτος,2000)
- **Η Γεωγραφική κατανομή του προϊόντος και τα κανάλια διανομής που αξιοποιεί.** Θα πρέπει η επιλογή των μέσων επικοινωνίας να συνδυαστεί με τα κανάλια διανομής του προϊόντος και με τις αγορές στις οποίες προωθείται, π.χ. τοπική, περιφερειακή, εθνική και διεθνής αγορά. (Ζώτος,2000)

- **Το σχετικό κόστος των κυριότερων κατηγοριών μέσων επικοινωνίας.** Είναι ουσιαστικός παράγοντας για την επιλογή του ΜΜΕ, π.χ. η εφημερίδα ή το περιοδικό θεωρείται ως φθηνό μέσο, ενώ η τηλεόραση ως ακριβό. Δεν είναι όμως η απόλυτη διαφορά κόστους που έχει σημασία, αλλά το μέγεθος και η σύνθεση των αποδεκτών σε σχέση με το κόστος. (Ζώτος,2000)
- **Η διαθεσιμότητα των μέσων.** Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην επιλογή των μέσων. Η επιχείρηση ορισμένες φορές δεν μπορεί να βρει τον κατάλληλο- σύμφωνα με τον προγραμματισμό της- χρόνο στην τηλεόραση ή στο ραδιόφωνο, γεγονός που την αναγκάζει να στρέφεται σε εναλλακτικές λύσεις (π.χ. αφίσες, εφημερίδες, περιοδικά κ.α. ) (Ζώτος,2000)
- **Δραστηριότητες των Ανταγωνιστών.** Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να γνωρίζει ποια μέσα χρησιμοποιεί και ποια χρονική κατανομή ακολουθεί ο ανταγωνιστής. Συνηθίζεται στην πράξη, όταν ένα μέσο κυριαρχείται από τον ανταγωνιστή, που δαπανά και μεγαλύτερα ποσά για την προώθηση του προϊόντος, να μην τον ακολουθεί η επιχείρηση. Θεωρείται σκόπιμο να επιλέξει κάποιο άλλο μέσο που θα είναι εξίσου αποτελεσματικό, αλλά ελεύθερο από τις δραστηριότητες του ανταγωνιστή. (Ζώτος,2000)
- **Ο κύκλος ζωής του προϊόντος.** Είναι παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή των μέσων, π.χ. στο «εισαγωγικό στάδιο» του κύκλου, όλη η

προσπάθεια επικεντρώνεται στο να γίνει πλατιά γνωστό το προϊόν και για αυτό αξιοποιούνται διάφορα μέσα επικοινωνίας. Αντίθετα, στο «στάδιο της ωριμότητας», όπου η αναζήτηση νέων αγορών και η καλύτερη αξιοποίηση αυτών που υπάρχουν αποτελεί το κύριο μέλημα της επιχείρησης, η επιλεκτική διαδικασία για τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων μέσων είναι απαιτητική και λεπτομερής. (Ζώτος,2000)

- **Η μορφή του μηνύματος μιας διαφήμισης.** Είναι σημαντικός παράγοντας για την επιλογή εκείνου του μέσου, το οποίο θα εκπληρώνει τις προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική παρουσίαση του προϊόντος. (Ζώτος,2000)

Οι ειδικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των μέσων μαζικής επικοινωνίας είναι:

- **Η Κάλυψη (Reach):** το ποσοστό του στοχευόμενου κοινού που εκτέθηκε, **μία** φορά, από ένα ή περισσότερα είδη media (vehicles). Μετράει μόνο μία φορά τον κάθε άνθρωπο που είδε, άκουσε, διάβασε τις διαφημίσεις σας. Είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες και έχει τρία χαρακτηριστικά. Πρώτον, είναι ένα ποσοστό, αν και το σύμβολο «τοις εκατό χρησιμοποιείται σπάνια.. Για παράδειγμα, εάν κοινό στόχος είναι περίπου 5 εκατ. γυναίκες που είναι 18-25 ετών, και **κάλυψη** είναι 50 σημαίνει ότι το 50% ή 2,5 εκατ. από το κοινό-στόχο θα εκτεθεί σε ορισμένα από τα μμε του media plan.. Δεύτερον, μετράει την αύξηση της τηλεθέασης στο διάστημα των τεσσάρων εβδομάδων. Για παράδειγμα,

μπορεί η κάλυψη να αυξηθεί από 20 (20%) κατά την πρώτη εβδομάδα σε 60 (60%) στην τέταρτη εβδομάδα.. Το μοτίβο της συσσώρευσης του κοινού ποικίλλει ανάλογα με τα μμε στο media plan. Third, reach doesn't double-count people exposed multiple times if the media plan involves repeated ads in one media category or ads in multiple media categories. Τρίτον, δεν γίνεται διπλή καταμέτρηση ατόμων που εκτέθηκαν πολλές φορές στην ίδια διαφήμιση.(www.admedia.org)

- **Η Συχνότητα (Frequency):** μετράει πόσες φορές ένα μέλος του κοινού έχει εκτεθεί σε ένα ή περισσότερα είδη της διαφήμισής σας μέσα στο καθορισμένο χρονικό περιθώριο των τεσσάρων εβδομάδων. Αναλόγως που θέλει να απευθυνθεί η εταιρεία κάθε φορά αποφασίζει τι θα ακολουθήσει. Για παράδειγμα, διανέμοντας τον προϋπολογισμό σε διαφορετικά μέσα, όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά και σε διαφορετικά προγράμματα (vehicles) , ένας πολύ μεγάλος αριθμός ατόμων θα εκτεθεί στη διαφημιστική εκστρατεία, αλλά όχι πολύ συχνά. Αντίθετα, εστιάζοντας τη δαπάνη του προϋπολογισμού σε ένα μέσο, π.χ. περιοδικά και σε περιορισμένο αριθμό περιοδικών (vehicles) ένας πολύ μικρός αριθμός ατόμων θα εκτεθεί στη διαφημιστική εκστρατεία πάρα πολύ συχνά. Λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τους διαφημιστικούς στόχους, αλλά και τους γενικούς παράγοντες, όπως π.χ. τη στοχούμενη αγορά, τους ανταγωνιστές, το είδος του προϊόντος, τη φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος κ.α., καταλήγει σε αποφάσεις, που, κατά την άποψη της, προσφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στο πελάτη της. (www.admedia.org2007-2009d)

- **Ο συνολικός αριθμός προβολών του διαφημιστικού μηνύματος**

(Gross Rating Points (**GRP**): Reach x Frequency)

Η μέτρηση αυτή λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι θα εκτεθούν στο ίδιο μέσο πάνω από μία φορά αλλά ταυτόχρονα θα εκτεθούν σε πάνω από ένα μέσο (πχ: ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες κλπ).

Συνεπώς εάν επιθυμεί να «φτάσει» τους περισσότερους δυνατούς πιθανούς πελάτες θα επιλέξει τα μέσα διαφήμισης που έχουν την υψηλότερη απήχηση, όπως η τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Αν πάλι προτιμάει να «φτάσει» λιγότερους πελάτες αλλά πολύ συχνά, θα επιλέξει μέσα διαφήμισης με χαμηλό reach όπως περιοδικά ειδικού περιεχομένου.

(<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=555&nt=73>)

- **Η κατά μέσο όρο συχνότητα** (average frequency)

Αναφέρεται στη συχνότητα με την οποία ένα άτομο ή νοικοκυριό εκτίθεται κατά μέσο όρο στο διαφημιστικό μήνυμα στη χρονική περίοδο των τεσσάρων εβδομάδων. Στην πραγματικότητα, δεν μετριέται η συχνότητα μιας διαφήμισης, αλλά εξάγεται από το «συνολικό αριθμό προβολών». (J.R. Rossiter and L. Percy, Advertising Communication and Promotion Management, 1997)

- **Αποτελεσματική συχνότητα** (Effective frequency)

Είναι ο βέλτιστος αριθμός των ευκαιριών έκθεσης που απαιτείται για να μεταδοθεί αποτελεσματικά το διαφημιστικό μήνυμα για την επιθυμία του κοινού στόχου.

- **Υπολογισμός της Ελάχιστης Αποτελεσματικής Συχνότητας**

Ο Rossiter και ο Percy επιχείρησαν να προσεγγίσουν το πρόβλημα υπολογισμού της «ελάχιστης αποτελεσματικής συχνότητας» για το εκπεμπόμενο μήνυμα, λαμβάνοντας υπόψη τους εξής παράγοντες: την προσοχή που δίνεται στα ΜΜΕ και στο συγκεκριμένο πρόγραμμα, στο στοχούμενο ακροατήριο, στους επικοινωνιακούς στόχους και στη διαπροσωπική επίδραση. (J.R. Rossiter and L. Percy)

- **Impact (επίδραση):**

Στο σημείο αυτό αποφασίζονται οι λεπτομέρειες των διαφημίσεων ανάλογα με το μέσο που έχει επιλεγεί. Για παράδειγμα:

Το μέγεθος των μηνυμάτων, σε γραμμές αν πρόκειται για καταχώρηση για εφημερίδα, το μέγεθος της σελίδας αν πρόκειται για περιοδικό, τα δευτερόλεπτα αν πρόκειται για διαφήμιση στην τηλεόραση ή το ραδιόφωνο. Τον αριθμό των χρωμάτων αν πρόκειται για καταχώρηση.

(<http://businesscenter.piraeusbank.gr/2009a> )

- **Continuity (επαναληπτικότητα) & intensity (δύναμη):**

Η επαναληπτικότητα και η δύναμη της διαφημιστικής καμπάνιας είναι μέρη της στρατηγικής που πρέπει να αποφασιστεί. Για παράδειγμα, η δύναμη της διαφήμισης μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό των GRPs. Καλό θα ήταν να τίθεται από την αρχή ο αριθμός των GRPs που πρέπει να στοχευτεί. Η συνοχή μπορεί να είναι σταθερή. Για παράδειγμα, μπορεί να προτιμά να διαφημιστεί για 12 μήνες και να κατανέμει τις διαφημίσεις με ίσο τρόπο κάθε μήνα. Ίσως πάλι άλλη στρατηγική είναι να πραγματοποιηθεί η διαφημιστική καμπάνια κατά

την διάρκεια του καλοκαιριού ή των Χριστουγέννων ανάλογα με τα προϊόντα/ υπηρεσίες και τους στόχους . ( [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)).

- **Κόστος ανά χίλια.**( CPM ). Μετρά το κόστος που θα απαιτηθεί για να καταλήξει σε χιλιάδες υποψήφιους πελάτες (μια μέθοδος που χρησιμοποιείται κατά τη σύγκριση των έντυπων μέσων ενημέρωσης) και χρησιμοποιείται σε Ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδα, περιοδικό. Για τον προσδιορισμό του κόστους ανά χιλιάδα, γνωστό και ως CPM, διαιρείται το κόστος της διαφήμισης με την κυκλοφορία τη δημοσίευση του σε χιλιάδες( [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)).

Ένα παράδειγμα υπολογισμού του CPM:

- Συνολικό κόστος για τη λειτουργία της διαφήμισης είναι 15.000€.
- Το συνολικό ακροατήριο είναι 2.400.000 άτομα
- $CPM = €15,000 / (2,400,000 / 1000) = €6.25$  CPM (en.wikipedia.org)

- **Κόστος ανά σημείο.** Πόσο θα κοστίζει για να αγοράσει ένα σημείο βαθμολογία για το κοινό-στόχο σας, μια μέθοδος που χρησιμοποιείται κατά τη σύγκριση των ραδιοτηλεοπτικών μέσων. Ένα σημείο βαθμολόγησης ισούται με 1 τοις εκατό του κοινού-στόχου.

- **Επιλεκτικότητα**( Selectivity). Σε ποιο βαθμό μπορεί το μήνυμα να περιοριστεί σε εκείνους τους ανθρώπους που πρέπει να απευθύνεται.  
Ο χρονικός προσδιορισμός της διαφημιστικής εκστρατείας.



Αναφέρεται στη γενικότερη, αλλά και στην μερικότερη σχεδίαση της διαφήμισης με βάση την παράμετρο χρόνο. Οι συνηθέστερες προσεγγίσεις στην χρονική κατανομή της διαφημιστικής εκστρατείας είναι η εποχιακή διαφήμιση, η συνεχής διαφήμιση, η κυμαινόμενη και η μικροπερίοδος έντονης και μηδενικής διαφημιστικής δραστηριότητας (flight patterns).

- **Διάρκεια ζωής του διαφημιστικού μηνύματος**

Όλα τα μέσα δεν παρουσιάζουν τις ίδιες δυνατότητες σχετικά με τη διάρκεια ζωής του μηνύματος π.χ. ένα τηλεοπτικό ή ραδιοφωνικό μήνυμα διαρκεί 30 δευτερόλεπτα, ενώ το αντίστοιχο διαφημιστικό μήνυμα σε περιοδικό έχει πολύ μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και αποδίδει τα όποια αποτελέσματα σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αποτελεσματικότητα του διαφημιστικού μηνύματος δεν μετριέται με βάση τη διάρκεια ζωής του ούτε ο παράγοντας αυτός είναι ο σημαντικότερος στην αξιολόγηση και την επιλογή των μέσων μαζικής. (K. Grouhaug, O. Kvitastein and S. Groumo, 1991 ,σ. 42)

- **Μέγεθος και θέση της διαφήμισης**

Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα με το κόστος της διαφήμισης, Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο περισσότερο κοστίζει η αγορά χώρου σε ένα μέσο. Αφού καθοριστεί το συνολικό ύψος της διαφημιστικής δαπάνης, είναι στη διακριτική ευχέρεια του υπευθύνου να αποφασίσει για το μέγεθος και τη θέση της διαφήμισης, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος στις κατηγορίες των μέσων, αλλά και στην ίδια κατηγορία ανάμεσα στα διάφορα μέσα. (K. Runyon, 1989, σ.510)

#### **4.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις MME**

Στα πλαίσια του σχεδιασμού, η επιλογή των MME εξαρτάται, όπως προαναφέρθηκε, από τους γενικούς και τους ειδικούς παράγοντες. Παράλληλα έχουν διαμορφωθεί οι αντίστοιχες θεωρητικές προσεγγίσεις που λειτουργούν ως υπόβαθρο, αλλά και βοηθούν τους υπευθύνους να στηρίξουν τις αποφάσεις τους σχετικά με την αγορά «χρόνου» και «χώρου» στα μέσα. Οι ακόλουθες προσεγγίσεις θεωρούνται βασικές:

1. Η «Θεωρία των κυμάτων» στηρίζεται στην υπόθεση ότι η εντατική διαφημιστική προσπάθεια, που γίνεται σε ορισμένα μικρά χρονικά διαστήματα, εμφανίζει με μία χρονική υστέρηση μακροχρόνιες επιπτώσεις. Με αυτόν τον τρόπο και σε περιόδους που δεν διαφημίζεται το συγκεκριμένο προϊόν, δέχεται τις επιδράσεις της προηγούμενης διαφήμισης. Για την επιβεβαίωση της υπόθεσης θεωρείται απαραίτητο να δίνεται έμφαση στην επίτευξη υψηλής κάλυψης και συχνότητας. Ο παράγοντας «επαναληπτικότητα» δεν θεωρείται πρωταρχικής σημασίας. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να αγοράζουν «χώρο» και «χρόνο» στα διάφορα μέσα για σύντομα χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε το διαφημιστικό μήνυμα και οι επιδράσεις του να εμφανίζονται στους πιθανούς καταναλωτές κατά κύματα. (K.Runyon, Marketing Management )
2. Η «Θεωρία της επικράτησης στα μέσα επικοινωνίας» στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι υπεύθυνοι θα πρέπει να αγοράζουν με μεγάλη συχνότητα «χώρου» και «χρόνου» σε ένα μέσο επικοινωνίας, για τόσο χρονικό διάστημα, όσο το διαφημιστικό μήνυμα να αποκτήσει συγκριτικά πλεονεκτήματα και να

κυριαρχεί σε αυτό το μέσο. Μετά την ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας, για ένα μικρό χρονικό διάστημα, επιλέγουν κάποιο άλλο μέσο για την προβολή του διαφημιστικού μηνύματος. Με την προσέγγιση αυτή επιδιώκεται να αυξηθεί η συχνότητα για ένα χρονικό διάστημα, αλλά και η κάλυψη σε ένα αριθμό μέσων επικοινωνίας.

3. Η «θεωρία της συγκέντρωσης» στηρίζεται στην υπόθεση ότι το βάρος της διαφημιστικής προσπάθειας θα πρέπει να πέσει στην αύξηση της συχνότητας, δηλαδή να αυξηθεί ο αριθμός των προβολών σε ένα συγκεκριμένο μέσο επικοινωνίας. Είναι φανερό ότι έτσι μειώνεται η κάλυψη στα μέσα επικοινωνίας, ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η επαναληπτικότητα.
4. Η «Θεωρία της ακροαματικότητας – αναγνωσιμότητας» δίνει έμφαση στην επίτευξη υψηλής κάλυψης σε μία σειρά μέσων επικοινωνίας, με κόστος όμως την επίτευξη χαμηλού επιπέδου συχνότητας και επαναληπτικότητας.

(K. Runyon, Advertising and the Practice of Marketing, 1978 , σελ.295-296)

### 4.3 Χρονοδιάγραμμα Media

Το τελευταίο στάδιο του media plan είναι η δημιουργία του χρονοπρογράμματος, το οποίο περιέχει πληροφορίες για το πότε και πως θα πραγματοποιηθεί η διαφημιστική καμπάνια για το κάθε προϊόν/υπηρεσία που θέλετε να διαφημίσετε. Συμπεριλαμβάνει επιπλέον το κόστος της κάθε κατηγορίας

	ΙΑΝ.				ΦΕΒΡ.				ΜΑΡΤ.				ΚΟΣΤΟΣ (‘000)
	1	8	15	22	5	12	19	26	5	12	19	26	
<b>ΠΡΟΙΟΝ # 1</b>													
Τηλεόραση(15’')			←→										
Εφημερίδες(Ο/Σ 4XP)			←→										
Περιοδικά (3x34, 4XP)							←→						
<b>ΠΡΟΙΟΝ # 2</b>													
Ραδιόφωνο (30’')	←→												
Εξωτερική διαφ.						←→							
Εφημερίδες (Ο/Σ, 4XP)			←→										
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>													

Πηγή:(<http://businesscenter.piraeusbank.gr>,2009)

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή αποτελεί μια προσπάθεια αποσαφήνισης εκείνων των στοιχείων του Marketing που αφορούν στην διαφημιστική εκστρατεία, δηλαδή, την κατάσταση αγοράς, την ανάλυση ανταγωνισμού, τον καθορισμό του κοινού στόχου και το action plan.

Παρατηρείται μια συνεχής εξέλιξη με την πάροδο των ετών, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο π.χ. από την μήτρα BCG στην μήτρα εξέλιξης της αγοράς/προϊόντος του Hofer, όσο και σε πραγματικό, διακρίνοντας μέσα από την καθημερινότητα μας ότι οι επιχειρήσεις πλέον αναζητούν τρόπους για να ικανοποιήσουν πραγματικά, τις ανάγκες των πελατών τους και να δημιουργήσουν ανθρώπινες – κοινωνικές σχέσεις.

«Οι άνθρωποι της διαφήμισης, οι οποίοι αγνοούν την έρευνα, είναι τόσο επικίνδυνοι όσο και οι αξιωματικοί που αγνοούν τα εχθρικά σήματα»

(David Ogilvy)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## Από Βιβλία

1. Σιώμκος, Γ.Ι., (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
2. Hedley, B., (1977). Strategy and the “business portfolio.” Long – Range Planning, published by Elsevier.
3. Boston Consulting Group, (1968). Perspectives on experience, published by The Boston Consulting Group, Boston.
4. Fox, H. W., (1973). Atlanta Economic Review, Atlanta.
5. Hofer, C. W. (1975). Academy of management journal.
6. Levitt, T. (1965). Exploit the product cycle. Harvard Business Review.
7. Wasson, C. R. (1974). Product management, published by Challenge Books, St. Charles.
8. Clifford, D. K., Jr., (1971). The arts of top management: A McKinsey anthology, published by Mc Graw Hill, New York.
9. Henderson, B. D.,(1979). Henderson on corporate strategy, published by Mass.: Abt Books, Cambridge.
10. Fruham, W. E., Jr., (1972). Pyrrhic victories in flight for market share, Harvard Business Review.
11. Chevalier, M., (1972). The strategy spectre behind your market share, European Business.
12. Schoeffler, S., Bussell, R. D., & Heany, D. F., (1974). Impact of strategic planning on profit performance, Harvard Business Review.
13. Bloom, P. E., & Kotler, P., (1975). Strategies for high market-share companies, Harvard Business Review.
14. Hamermesh, R. G., Anderson, M. J., & Harris, J. B., (1978). Strategies for low market share businesses, Harvard Business Review
15. Woo, C. Y. Y., & Cooper, A. C., (1980). Strategies of effective low market share businesses, Academy of Management Proceedings.
16. Hofer, C. W., & Schendel, D., (1978). Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul: West.Hofer, C. W., (1975). Toward a contingency theory of business strategy, Academy of Management Journal.
17. Porter, Michael E., (1985). Competitive .Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, published by Free Press.
18. Porter, Michael E., (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies—With a New Introduction, published by Free Press.
19. Porter, Michael E., (2004). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies, Export Edition, published by Free Press.
20. Porter, Michael E., (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Companies, published by Free Press.
21. Mueller, Dennis C., & Burkhard Raunig, (1999). Heterogeneities within Industries and Stnicture-Perfonnance Models, Review of Industrial Organization.
22. Bain. J. S., (1993). Barriers to New Competition: Their Characterand Consequences in Manufacturing Industries, published by Augustus M. Kelley.
23. Shepherd, W. G., (1990). The Economics of Industrial Organization, 3rd ed., Published by Prentice-Hall.

24. Delorme Jr., Charles D., David R. Kamerscheii, Peter G. Klein, and Lisa Ford Voek.s, (2002). Structure, Conduct and Performance: A Simultaneous Equations Approach, published by Applied Economics.
25. Foss, N. J., & Volker M., (1998). Strategy Resean-h and the Market Pnn'ess Perspective, published by Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID)
26. Tiróle, J., (1988). The Theory of Industrial Organization, published by MIT Press.
27. Shapiro, C., (1989). The Theory of Business Strategy, RAND Journal of Economics.
28. Demsetz, H., (1973). Industrial Structure, Market Rivalry, and Puhiiir PoWcy, Journal of Law and Economics.
29. Wemerfelt, B., (1984). A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal.
30. Barney. J. B., (1986). Strategic Factor Markets: Expectations. Luck, and Business Strategy, published by Management Science.
31. Barney, J. B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management.
32. Ormanidhi, O., & Stringa, O., (2008). Porter's model of generic competitive strategies.
33. Dierickx, I., & Karel C., (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, Management Science.
34. Peteraf, M. A., (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal.
35. Rumelt. R. P., (1987). Theory, Strategy ajid Entrepri-eneurship, The Competitive Challenge, published by David J. Teece.
36. Lippman. S A., & Richani P. R., (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences under Competition, Bell Journal of Economics.
37. Hoskisson. R. E.. Michael A. Hitt, William P. Wan., & Daphne Yiu., (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swingsofa Venduhwn, Journal of Management.
38. Kogut, B., & Udo Z., (1992). Knowledge of the Firm. Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, Organization Science.
39. Cohen. W. M., & Daniel A. Levinthal., (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on earning and Innovation, Administrative Science Querterly.
40. Hayek, F. A. von, (1948). Individualism and Economic Order, University of Chicago Press.
41. Botha, J., Strydom, J., & Brink, A., (2004). Introduction to Marketing, 3<sup>rd</sup> edition, Juta and Co Ltd, South Africa.
42. J.R. Rossiter & L. Percy, (2009). Advertising Communication and Promotion Management.
43. K. Grouhaug, O. Kvitastein and S. Groumo, (1991). Factors Moderating Advertising Effectiveness as Reflected in 333 Tested Advertisements.
44. Ζώτος, Γ., X., (2000). Διαφήμιση, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
45. Johnson, G. and K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy", Europe, Prentice Hall, 1997, 4edition
46. Παπαδάκης, Β. "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2η έκδοση, 1998
47. Hill C. W.L., and G.R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Boston, Houghton Mifflin, fourth edition, 1998



## Από Internet

1. www.maxi-pedia.com, 2009: BCG Matrix Model, <http://www.maxi-pedia.com/BCG+matrix+model>. Ανακτήθηκε τον Μάρτιο 2009.
2. www.brs-inc.com, 2009: Directional Policy Matrix, [www.brs-inc.com/models/model18.asp](http://www.brs-inc.com/models/model18.asp). Ανακτήθηκε τον Μάρτιο 2009.
3. <http://amacris.ode.unipi.gr>, 2009. Ανάλυση και Αξιολόγηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, [amacris.ode.unipi.gr/present\\_oik/04\\_Strategy\\_evaluation](http://amacris.ode.unipi.gr/present_oik/04_Strategy_evaluation). Ανακτήθηκε τον Μάρτιο 2009.
4. www.cipher-sys.com, 2009: [www.cipher-sys.com/HofHelp/GE%20Matrix/summary](http://www.cipher-sys.com/HofHelp/GE%20Matrix/summary). Ανακτήθηκε τον Μάρτιο 2009
5. www.tools-and-techniques.24xls.com, 2005: <http://www.tools-and-techniques.24xls.com/el112> 2005. Ανακτήθηκε τον Μάρτιο 2009
6. <http://finntrack.eu>, 2009: [http://finntrack.eu/images/images1/250px-reporters\\_five\\_forces.png](http://finntrack.eu/images/images1/250px-reporters_five_forces.png)
7. www.aueb.gr, 2008: Στρατηγική ανταγωνισμού σε ένα μεταβαλλόμενο και δύσκολο προβλέψιμο περιβάλλον- Η σημασία των πόρων και ικανοτήτων, [www.aueb.gr/users/papadakis/articles/executive/Paper\\_aristotelis\\_98](http://www.aueb.gr/users/papadakis/articles/executive/Paper_aristotelis_98). Ανακτήθηκε τον Μάρτιο 2009
8. www.content4reprint.com, 2009: Levels of market segmentation, <http://www.content4reprint.com/marketing/branding/levels-of-market-segmentation.htm>. Ανακτήθηκε τον Απρίλιο 2009
9. www.thefreelibrary.com, 2009: Levels of market segmentation, <http://www.thefreelibrary.com/Levels+of+Market+Segmentation-a01073874243>. Ανακτήθηκε τον Απρίλιο 2009
10. www.eurekafacts.com, 2009: Segmentation-Marketing- Positioning, <http://www.eurekafacts.com/STPArticle.pdf>. Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο 2009
11. www.oup.com, 2009: Market Segmentation, <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780198775768/freelecturer/manual/imchap16.pdf>. Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο 2009
12. www.12manage.com, 2009: Market Segmentation, [http://www.12manage.com/description\\_market\\_segmentation.html](http://www.12manage.com/description_market_segmentation.html). Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο 2009
13. <http://tutor2u.net>, 2009: Market segmentation-geographic segmentation, [http://tutor2u.net/business/marketing/segmentation\\_bases\\_geographic.asp](http://tutor2u.net/business/marketing/segmentation_bases_geographic.asp). Ανακτήθηκε τον Οκτώβριο 2009
14. www.strategicmarketsegmentation.com, 2008: Market Segmentation by Gender, <http://www.strategicmarketsegmentation.com/blog/market-segmentation-by-gender-market-segment/>. Ανακτήθηκε τον Οκτώβριο 2009.
15. <http://tutor2u.net>, 2009: Market segmentation-psychographic segmentation, <http://tutor2u.net/business/marketing/segmentation-psychographic.html>. Ανακτήθηκε τον Οκτώβριο 2009.
16. www.netmba.com, 2007: Market Segmentation, <http://www.netmba.com/marketing/market/segmentation/>. Ανακτήθηκε τον Οκτώβριο 2009
17. <http://en.wikipedia.org>, 2009: Product differentiation, [http://en.wikipedia.org/wiki/Product\\_differentiation](http://en.wikipedia.org/wiki/Product_differentiation). Ανακτήθηκε τον Οκτώβριο 2009.