



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

***Αποφάσεις Μάρκετινγκ -  
Μάρκετινγκ Τουριστικών  
Υπηρεσιών***

*Νικόλαος Φ. Ματσατσίνης*

*Καθηγητής*

*Πολυτεχνειούπολη, Κουνουπιδιανά, 73100 - Χανιά*

*Τηλ. 2821.037348 Fax: 2821.037553*

*Email: [nikos@ergasya.tuc.gr](mailto:nikos@ergasya.tuc.gr)*

## *Βασικές Έννοιες - Ορισμοί*

- Σαν **μάρκετινγκ** ορίζεται το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν σαν στόχο τη διαπίστωση, πρόβλεψη και ικανοποίηση τόσο των αναγκών των καταναλωτών όσο και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ).
- Το **μάρκετινγκ** είναι μια κοινωνική και τεχνοκρατική διαδικασία, με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν, μέσω της δημιουργίας και ανταλλαγής προϊόντων και αξιών (χρημάτων) με άλλα άτομα ή ομάδες (Kotler and Armstrong, 1987; Kotler, 1994).

## *Βασικές Έννοιες - Ορισμοί*

Μπορούμε να πούμε ότι το **μάρκετινγκ** αφορά την πώληση του σωστού προϊόντος, στο σωστό τόπο, στη σωστή τιμή, στους σωστούς ανθρώπους (ομάδα στόχος), χρησιμοποιώντας τις σωστές μεθόδους (με τον σωστό τρόπο).

**Μάρκετινγκ - μάνατζμεντ**, σύμφωνα με την American Marketing Association, είναι η διαδικασία προγραμματισμού και υλοποίησης των επινοήσεων προώθησης, τιμολόγησης (pricing) και κατανομής των ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών για την δημιουργία εμπορευματικών συναλλαγών που ικανοποιούν άτομα ή ομάδες ατόμων.

Το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) είναι γνωστό και ως τα **4P** από τα αρχικά των λέξεων “**Product**” (Προϊόν), “**Price**” (Τιμή), “**Place**” (Διανομή), “**Promotion**” (Προώθηση).

Οι **Booms** και **Bitner (1980)** πρότειναν την επέκταση του παραδοσιακού μίγματος των 4P σε 7P προσθέτοντας τα: ‘**People**’ (Συμμετέχοντες), ‘**Processes**’ (Διαδικασίες), ‘**Physical evidence**’ (περιβάλλον κατανάλωσης).

Σύμφωνα με μια νεώτερη θεώρηση τα **4P** δίνουν τη θέση τους στα **4C**:

- **Product – Commodity**
- **Price - Cost to the customer**
- **Place - Channel**
- **Promotion - Communication**

**7C:**

Corporation and Consumer

Το σχέδιο μάρκετινγκ (**marketing plan**) διαρθρώνεται στις παρακάτω - τουλάχιστον - ενότητες:

- Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- S.W.O.T. ανάλυση
- Στόχοι και στρατηγικές μάρκετινγκ
- Πρόγραμμα δράσης
- Προϋπολογισμός
- Σχέδιο αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών
- Χρονοδιάγραμμα ενεργειών
- Μηχανισμοί και διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης του πλάνου

Ένα πρόβλημα μάρκετινγκ δημιουργείται εξ αιτίας κάποιας εσωτερικής ή εξωτερικής μεταβολής των δεδομένων μιας επιχείρησης και αντιστοιχεί στο κενό, που παρατηρείται ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους, που θέτει η επιχείρηση, και αυτούς που τελικά επιτυγχάνονται.

Μετά την διαπίστωση της ύπαρξης ενός προβλήματος μάρκετινγκ, θα πρέπει αυτό να ταξινομείται ανάλογα με το είδος και τη σημαντικότητά του, πριν ο αποφασίζων δοκιμάσει να το λύσει (Ματσατσίνης, 2010). Αυτό γίνεται διότι:

- δεν είναι όλα τα προβλήματα το ίδιο σημαντικά,
- δεν έχουν όλα τα προβλήματα την ίδια προτεραιότητα, και επειδή
- παρόμοια προβλήματα έχουν συνήθως κοινούς τρόπους επίλυσης.

Η σημερινή ιδεολογία του μάρκετινγκ τοποθετεί τον πελάτη – καταναλωτή στο κέντρο του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων, προσπαθώντας να επιτύχει δύο στόχους ταυτόχρονα (Matsatsinis and Siskos, 2002):

- να ικανοποιήσει κατά τον καλύτερο δυνατόν τρόπο τις ανάγκες του καταναλωτή, και
- να αυξήσει τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Η αγορά έχει πάψει πλέον να είναι προσανατολισμένη στα προϊόντα (product oriented) και έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στον καταναλωτή (consumer oriented).

Το μάρκετινγκ προσβλέπει περισσότερο στον καταναλωτή, στις ανάγκες και τις επιθυμίες του, τις οποίες προσπαθεί να ικανοποιήσει με τη δημιουργία και παραγωγή των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία και προσφέρει στην πλέον αρμόζουσα τιμή.

# Αποφάσεις

Η συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων κατέστησε αδύνατη τη λήψη αποφάσεων από μεμονωμένα άτομα και δημιούργησε την ανάγκη για αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών αναπτύχθηκαν ή εξελίχθηκαν περαιτέρω νέοι επιστημονικοί κλάδοι όπως η επιχειρησιακή έρευνα (management science/operation research), οι εφαρμοσμένες οικονομικές επιστήμες, η επιστήμη της συμπεριφοράς (behavioral science) κ.α.

Η ανάπτυξη αυτών των κλάδων οδήγησε στην επιστημονική αντιμετώπιση των προβλημάτων οργάνωσης και διοίκησης των διαφόρων επιχειρήσεων.



# Λήψη Αποφάσεων

Η **λήψη αποφάσεων** είναι αποτέλεσμα σύνθετων διαδικασιών, που έχουν σαν στόχο, αρχικά μεν να μελετήσουν και να αναλύσουν διεξοδικά τις επιπτώσεις όλων των εναλλακτικών αποφάσεων, στη συνέχεια δε να προχωρήσουν σε μια προσπάθεια σύνθεσης και σύγκλισης των απαιτήσεων όλων των εμπλεκομένων, στη διαδικασία απόφασης, μερών, ώστε να καταλήξουν τελικά στην εύρεση της πλέον κοινά αποδεκτής λύσης.

Σαν **απόφαση** θεωρούνται όλες εκείνες οι ενέργειες (σκέψεις, κρίσεις κ.λ.π) που γίνονται από έναν ή περισσότερους ανθρώπους με στόχο την επιλογή ενός τρόπου δράσης (ενέργειας) μέσα από ένα σύνολο εναλλακτικών επιλογών δράσης.

# Αποφάσεις & Ανάλυση Αποφάσεων

Σαν **απόφαση** (decision) μπορεί να θεωρηθεί η πράξη της επιλογής μιας εναλλακτικής λύσης από ένα σύνολο εναλλακτικών επιλογών ή μια οριστική υποχρέωση των πόρων.

Η **ανάλυση αποφάσεων** (decision analysis) είναι μια ορθολογική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων η οποία χρησιμοποιεί υποδείγματα (models), για να αναπαραστήσει εναλλακτικά σχέδια δράσης, πιθανές καταστάσεις σχετικές με το πρόβλημα που αναλύεται, κατανομές πιθανοτήτων των καταστάσεων αυτών, καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα-πληρωμές (payoffs) με σκοπό να επιλεγεί μια βέλτιστη στρατηγική απόφασης.

# Βασικές Έννοιες

Πριν προχωρήσουμε στη μελέτη των προβλημάτων απόφασης θα πρέπει να γνωρίζουμε μερικές βασικές έννοιες που θα χρησιμοποιούμε από εδώ και εμπρός.

**Εναλλακτικές επιλογές-λύσεις (alternatives):** Αυτές είναι οι δυνατότητες που έχει κάποιος, μέσα από τις οποίες κάποιος καλείται να επιλέξει. Οι εναλλακτικές επιλογές μπορούν να προσδιοριστούν ή ακόμα και να αναπτυχθούν στις περιπτώσεις που δεν υπήρχαν προηγουμένως.

**Κριτήρια (criteria):** Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά ή οι απαιτήσεις που κάθε εναλλακτική επιλογή-λύση θα πρέπει να διαθέτει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Συνήθως οι εναλλακτικές επιλογές-λύσεις εκτιμώνται στο πόσο καλά κατέχουν κάθε κριτήριο.

## *Βασικές Έννοιες*

**Στόχοι (goals):** Τι θέλουμε να επιτύχουμε; Κατά περίεργο τρόπο, πολλοί αποφασίζοντας συγκεντρώνουν μια ομογενή ομάδα εναλλακτικών επιλογών όπως αυτοκίνητα για αγορά και εν συνεχεία ρωτούν ‘ποιό πρέπει να επιλέξω;’ χωρίς να σκεφτούν πρώτα για το ποιοί είναι οι στόχοι τους, ποιο γενικό στόχο θέλουν να επιτύχουν. Την επόμενη φορά που θα σκεφτείται ‘τι πρέπει να κάνω;’ ή ‘τι πρέπει να επιλέξω;’, αναρωτηθείτε πρώτα ‘ποιοί είναι οι στόχοι μου;’ Ένα τμήμα του προσδιορισμού στόχου θα πρέπει να περιλαμβάνεται σε κάθε περίπτωση της ανάλυσης απόφασης.

# Βασικές Έννοιες

**Αξία (value):** Η αξία αναφέρεται στο πόσο επιθυμητό είναι ένα ιδιαίτερο αποτέλεσμα. Η αξία μιας εναλλακτικής επιλογής-λύσης εκφράζεται είτε σε euro, είτε σε ικανοποίηση, είτε σε κάποιο άλλο όφελος.

**Προτιμήσεις (preferences):** Αυτές απεικονίζουν τη φιλοσοφία και την ηθική ιεραρχία του αποφασίζοντα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι οι 'αξίες' του αποφασίζοντα, αλλά αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει σύγχυση με την άλλη χρήση της λέξης, όπως αναφέραμε προηγουμένως. Εάν θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε αυτή την λέξη εδώ, θα λέγαμε ότι οι προσωπικές αξίες υπαγορεύουν τις προτιμήσεις. Μερικοί άνθρωποι προτιμούν τον ενθουσιασμό από την ηρεμία, την βεβαιότητα από το να διακινδυνεύσουν, την ποιότητα από την ποσότητα κοκ.

# Βασικές Έννοιες

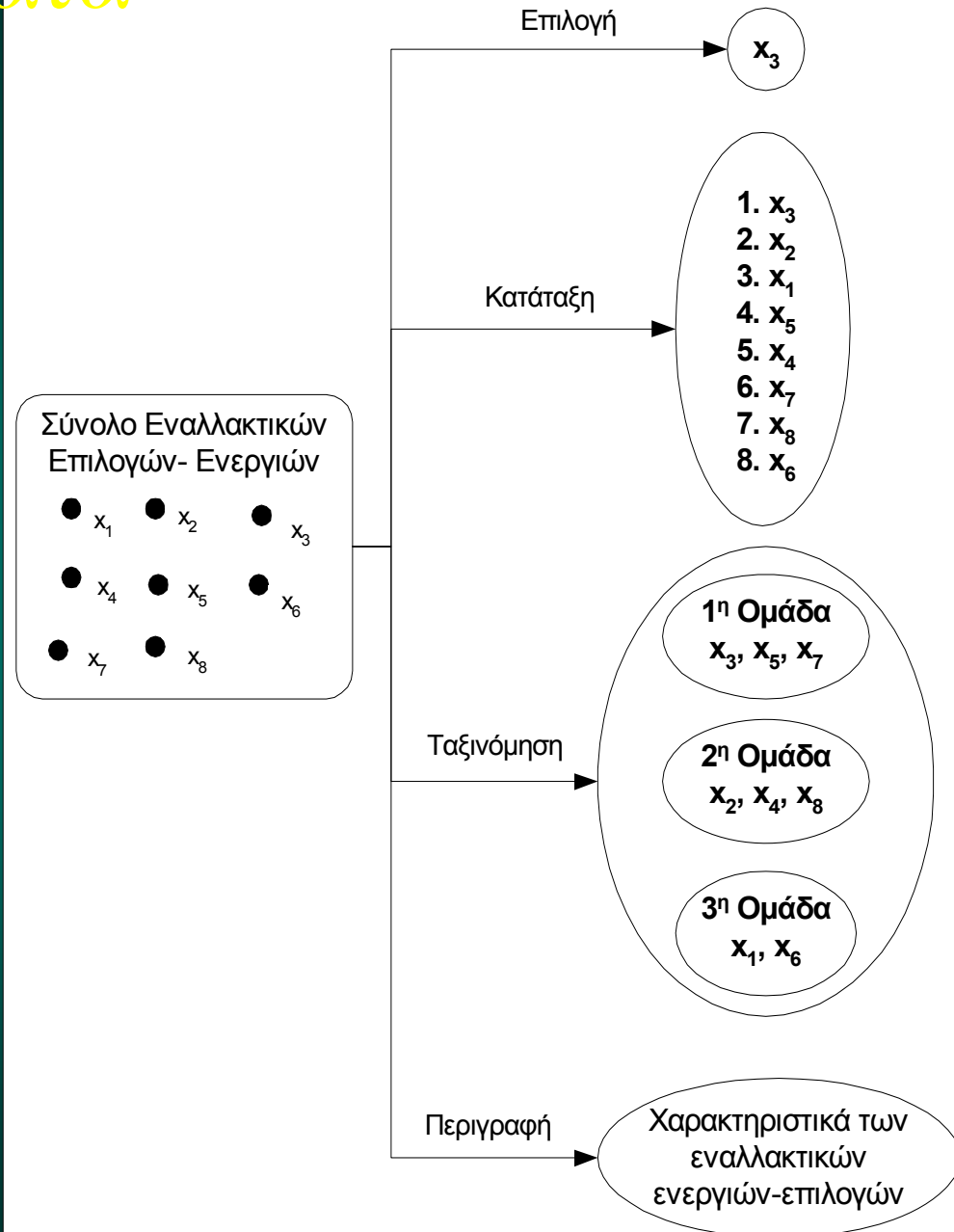
**Ποιότητα απόφασης (decision quality):** Αυτό είναι μια εκτίμηση για το εάν μια απόφαση είναι καλή ή κακή. Μια ‘καλή’ απόφαση είναι λογική, βασίζεται στις διαθέσιμες πληροφορίες και απεικονίζει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ποιότητα μιας απόφασης δεν σχετίζεται με την έκβασή της: μια ‘καλή’ απόφαση μπορεί να έχει είτε καλό είτε άσχημο αποτέλεσμα. Ομοίως, μια ‘κακή’ απόφαση, μια μη βασιζόμενη σε επαρκείς πληροφορίες ή που δεν απεικονίζει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα, μπορεί να έχει ακόμα και ένα καλό αποτέλεσμα.

**Αποδοχή (acceptance):** Αυτοί που πρέπει να εφαρμόσουν την απόφαση ή αυτοί που θα επηρεαστούν από αυτήν θα πρέπει να την αποδεχτούν τόσο νοητικά όσο και συναισθηματικά. Η αποδοχή είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επειδή συχνά έρχεται σε σύγκρουση με ένα από τα ποιοτικά κριτήρια. Σε τέτοιες περιπτώσεις, το καλύτερο πράγμα που μπορεί να γίνει είναι να επιλεγεί μια λιγότερο ποιοτική λύση η οποία όμως θα τυγχάνει μεγαλύτερης αποδοχής.



# Διακριτά Προβλήματα

- Προβλήματα επιλογής (choice) της καλύτερης εναλλακτικής ενέργειας-επιλογής.
- Προβλήματα κατάταξης (ranking) των εναλλακτικών ενεργειών-επιλογών από τις καλύτερες προς τις χειρότερες.
- Προβλήματα ταξινόμησης (sorting, discrimination ή classification) των εναλλακτικών ενεργειών-επιλογών σε διάφορες προκαθορισμένες κατηγορίες.
- Προβλήματα περιγραφής (description) των εναλλακτικών ενεργειών-επιλογών με στόχο τον εντοπισμό των βασικών τους χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων.



## *Αποφάσεις Μάρκετινγκ*

Η εμφάνιση ενός προβλήματος απαιτεί την επίλυσή του, γεγονός που δημιουργεί την ανάγκη για λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί σαν μια διαδικασία αποτελούμενη από τις ακόλουθες ενέργειες (Drucker, 1954):

- Καθορισμός του προβλήματος μάρκετινγκ.
- Ανάλυση του προβλήματος.
- Καθορισμός εναλλακτικών λύσεων που μπορούν να ακολουθηθούν.
- Επιλογή της καταλληλότερης λύσης.
- Εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε.



# Προβλήματα μάρκετινγκ (Πηγή: Nysten, 1990)



Η λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ, αφορά κυρίως στρατηγικά προβλήματα. Σε αυτά δίνεται έμφαση αρχικά στην κατανόηση της κατάστασης του προβλήματος και στη συνέχεια στο προγραμματισμό των κατάλληλων ενεργειών για την αντιμετώπισή της. Τα σύνθετα προβλήματα απαιτούν και σύνθετες λύσεις.

## *Προβλήματα Μάρκετινγκ*

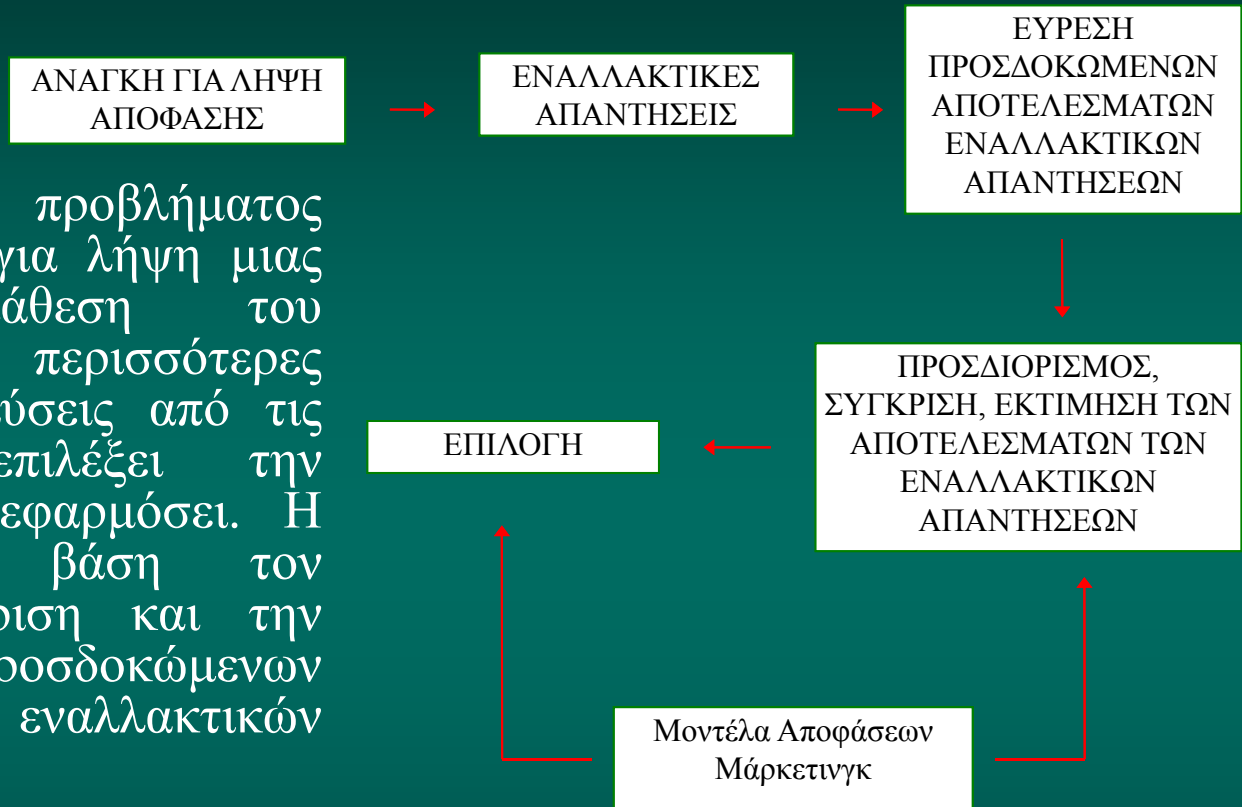
Οι αποφάσεις σε στρατηγικά προβλήματα μάρκετινγκ παρουσιάζουν εξαιρετικές δυσκολίες επειδή τα προβλήματα αυτά είναι σύνθετα, δυναμικά, αλληλεπιδρώντα μεταξύ τους ενώ πολλές φορές δεν είναι αντιληπτές και οι αιτίες που τα προκαλούν.

Όταν ένα πρόβλημα μάρκετινγκ καθορισθεί, τότε μπορεί να διασπασθεί σε υποπροβλήματα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη καλύτερη ανάλυσή τους, γεγονός που οδηγεί στη βελτίωση της κατανόησής των. Στη συνέχεια πραγματοποιείται ο προγραμματισμός των ενεργειών, που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να αντιμετωπισθεί το συγκεκριμένο πρόβλημα μάρκετινγκ.

# Διαδικασία λήψης αποφάσεων στο μάρκετινγκ (Zoltners, 1981; Nylen, 1990)

Με την εμφάνιση ενός προβλήματος δημιουργείται η ανάγκη για λήψη μιας απόφασης. Στη διάθεση του αποφασίζοντος υπάρχουν περισσότερες της μιας εναλλακτικές λύσεις από τις οποίες αυτός θα επιλέξει την καταλληλότερη για να εφαρμόσει. Η επιλογή γίνεται με βάση τον προσδιορισμό, τη σύγκριση και την εκτίμηση των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων των εναλλακτικών αποφάσεων.

Τα αποτελέσματα είναι συνήθως προβλεπόμενες πωλήσεις, μερίδια αγοράς, κέρδη κ.λ.π. Οι αποφασίζοντες μπορούν να χρησιμοποιούν μοντέλα μάρκετινγκ για να βοηθούνται στον προσδιορισμό των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και τελικά στην επιλογή της καταλληλότερης απόφασης.



# Στρατηγικές Αποφάσεις Μάρκετινγκ

Ο όρος στρατηγικές αποφάσεις μάρκετινγκ, αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η οποία είναι προσανατολισμένη προς τους καταναλωτές (Fletcher, 1990).

Όροι όπως, πολιτική επιχείρησης, στρατηγικός προγραμματισμός αγοράς, στρατηγικό μάρκετινγκ, στρατηγική επιχείρησης κ.α., θα συγκαταλέγονται στο εξής στον όρο “στρατηγικές αποφάσεις μάρκετινγκ”. Μιλώντας γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι, η σημαντικότητα των διαφόρων στρατηγικών ποικίλει ανάλογα με τη φύση και τη θέση στην αγορά της κάθε επιχείρησης.

Όταν αναφερόμαστε στη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ, συνήθως εννοούμε τη λήψη αποφάσεων, που αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα. Σε μια επιχείρηση όμως, θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις που θα παίρνουν υπόψη τους το σύνολο των προϊόντων, που παράγει αυτή καθώς και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Οι αποφάσεις αυτές, που λαμβάνονται για τη χάραξη των κατευθύνσεων και το μακροχρόνιο προγραμματισμό του μάρκετινγκ μπορούν να περιγραφούν με τον όρο “διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού αγοράς” (strategic market planning process).

## *Διαδικασία Στρατηγικού Προγραμματισμού Αγοράς*

Ο αντικειμενικός σκοπός του στρατηγικού προγραμματισμού αγοράς είναι αφενός μεν να καθορισθούν οι αγορές τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει και αφετέρου πώς θα επιτύχει και θα διατηρήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε αυτές (Nylen, 1990).

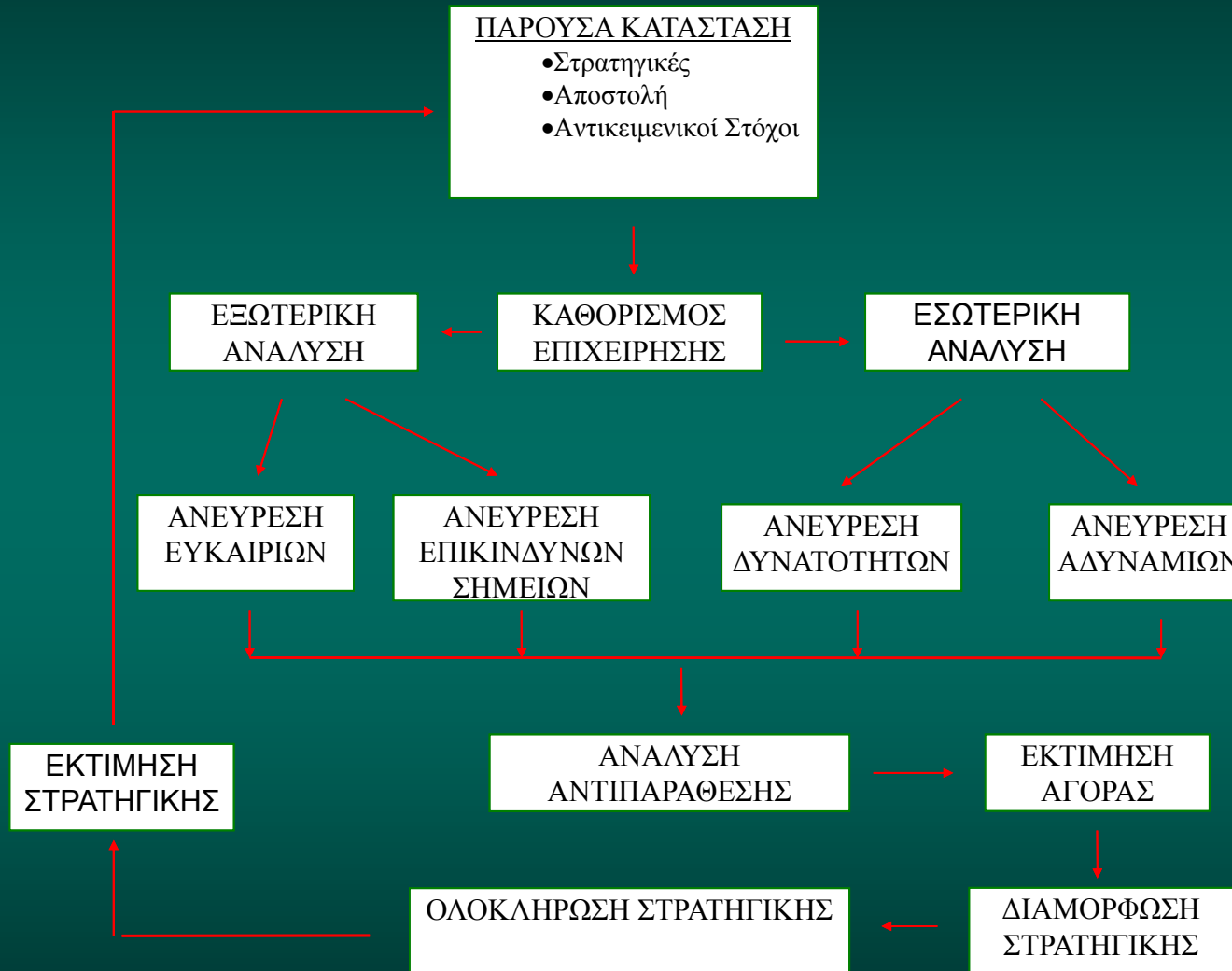
Η διαδικασία αυτή καθιστά αναγκαίο για την επιτυχία της επιχείρησης να μπορεί αυτή να δώσει απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα (David, 1986):

- Ποιοι είμαστε;
- Ποιοι θέλουμε να γίνουμε;
- Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να γίνουμε αυτό που θέλουμε να γίνουμε;
- Ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία μας;

# Διαδικασία Στρατηγικού Προγραμματισμού Αγοράς

- Πώς μπορούμε να εκμεταλλευτούμε τις δυνατότητές μας και να υπερνικήσουμε τα αδύνατα σημεία μας;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες ευκαιρίες και ποια τα επικίνδυνα σημεία στο χώρο μας;
- Πώς μπορούμε να εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες και να αποφύγουμε τα επικίνδυνα σημεία;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές μας;
- Ποιες είναι οι δυνατότητες και ποιες οι αδυναμίες των ανταγωνιστών μας;
- Πώς θα αντιδράσουν οι ανταγωνιστές μας στις δικές μας στρατηγικές;
- Πόσο τρωτοί είμαστε απέναντι στις στρατηγικές των ανταγωνιστών μας;
- Πόσο τρωτοί είναι οι ανταγωνιστές μας απέναντι στις δικές μας στρατηγικές;

# Διαδικασία Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Η δυνατότητα να είναι γνωστές οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα προσδίδει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση.

Στο διπλανό σχήμα παρουσιάζεται η διαδικασία, που θα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση στη προσπάθειά της να μεταβεί από τη παρούσα κατάσταση σε αυτή που επιθυμεί να γίνει.

Διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ (Πηγή: David, 1986)



## *Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων*

Για τους καταναλωτές, σαν **νέα προϊόντα** θεωρούνται αυτά που αναφέρονται σε νέες χρήσεις ή απαιτούν νέους τρόπους αγοράς τους (Nylen, 1990).

Από την άλλη μεριά, για τις επιχειρήσεις, νέα θεωρούνται τα προϊόντα όταν είναι νέα για την επιχείρηση ή όταν προκύπτουν από τη μεταβολή χαρακτηριστικών ήδη υπαρχόντων προϊόντων (π.χ. αλλαγή συσκευασίας) ή όταν αλλάζει η γραμμή παραγωγής τους κ.ο.κ.

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, που αρχίζει με τη σύλληψη της ιδέας και τελειώνει με την ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ, παρουσιάζεται εν συντομία στη συνέχεια (Finklin, 1983; Takeuchi and Nonaka, 1986; Nylen, 1990; Fletcher, 1990; Urban and Hauser, 1993).



# Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων:

## Δημιουργία - γέννηση μιας νέας ιδέας

Σε μια καλά οργανωμένη επιχείρηση η σύλληψη μιας ιδέας για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος **στηρίζεται σε προγραμματισμένες ενέργειες και δεν αποτελεί τυχαίο γεγονός** (Levitt, 1966; Von Hippel, 1985; Nylén, 1990; Fletcher, 1990; Urban and Hauser, 1993).

Μέσω των **ερευνών αγοράς** εντοπίζονται εκείνες οι αγορές που προσφέρονται για την εισαγωγή νέων προϊόντων.

Επίσης θα πρέπει να έχουν κατανοηθεί **οι ανάγκες των καταναλωτών** της αγοράς αυτής ούτως, ώστε το νέο προϊόν να τις καλύπτει κατά το δυνατόν πληρέστερα.

Μέσω της χρήσης κατάλληλων τεχνικών, είναι δυνατόν να καθορισθεί η **σημαντικότητα** που έχουν τα διάφορα χαρακτηριστικά μιας ομάδας προϊόντων, για τους καταναλωτές, όταν αυτοί κληθούν να εκφράσουν τις προτιμήσεις τους για αυτά. Με τη καταγραφή των χαρακτηριστικών των υπαρχόντων προϊόντων και με τη μέτρηση του βαθμού, που αυτά ικανοποιούν τους καταναλωτές, γίνεται δυνατή η **εύρεση των κενών στην αγορά** τα οποία μπορούν να καλυφθούν με τη δημιουργία νέων προϊόντων.

Επίσης θα πρέπει να γίνεται επιπρόσθετα **μελέτη και των ανταγωνιστικών προϊόντων**.

## *Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων:*

### *Αναλυτική εξέταση των νέων ιδεών*

Συνήθως δημιουργούνται πολλές νέες ιδέες, οι οποίες όμως θα πρέπει να ελεγχθούν αναλυτικά για το ποιες από αυτές αξίζουν πραγματικά, πριν επενδυθούν χρήματα για την ανάπτυξή τους (O'Meara, 1961; Hamilton, 1974; Nylén, 1990; Fletcher, 1990).

Οι ιδέες που συγκεντρώνουν τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας θα πρέπει να προωθούνται. Η κρίση για το ποιες από τις ιδέες ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι πιθανότερο να επιτύχουν γίνεται με βάση κάποια κριτήρια, στα οποία αποδίδεται διαφορετική βαρύτητα (π.χ. μέγεθος αγοράς, αναπτυσσόμενη ή όχι αγορά, κύκλος ζωής προϊόντων, προϋπάρχουσα εμπειρία, συμπληρωματικά σε υπάρχοντα προϊόντα κ.ο.κ.). Στη διαμόρφωση αυτών των κριτηρίων, που γίνονται από την επιχείρηση, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι παράγοντες που οδηγούν στην **αποτυχία** τα νέα προϊόντα (Cooper, 1979; Calantone and Cooper, 1981).

## *Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων: Αναλυτική εξέταση των νέων ιδεών*

Στη φάση αυτή της διαδικασίας ανάπτυξης μπορεί να ενσωματωθεί και η φάση ελέγχου της ιδέας από τους καταναλωτές πριν δεσμεύσουμε τα μέσα της επιχείρησης για την ανάπτυξη του προϊόντος.

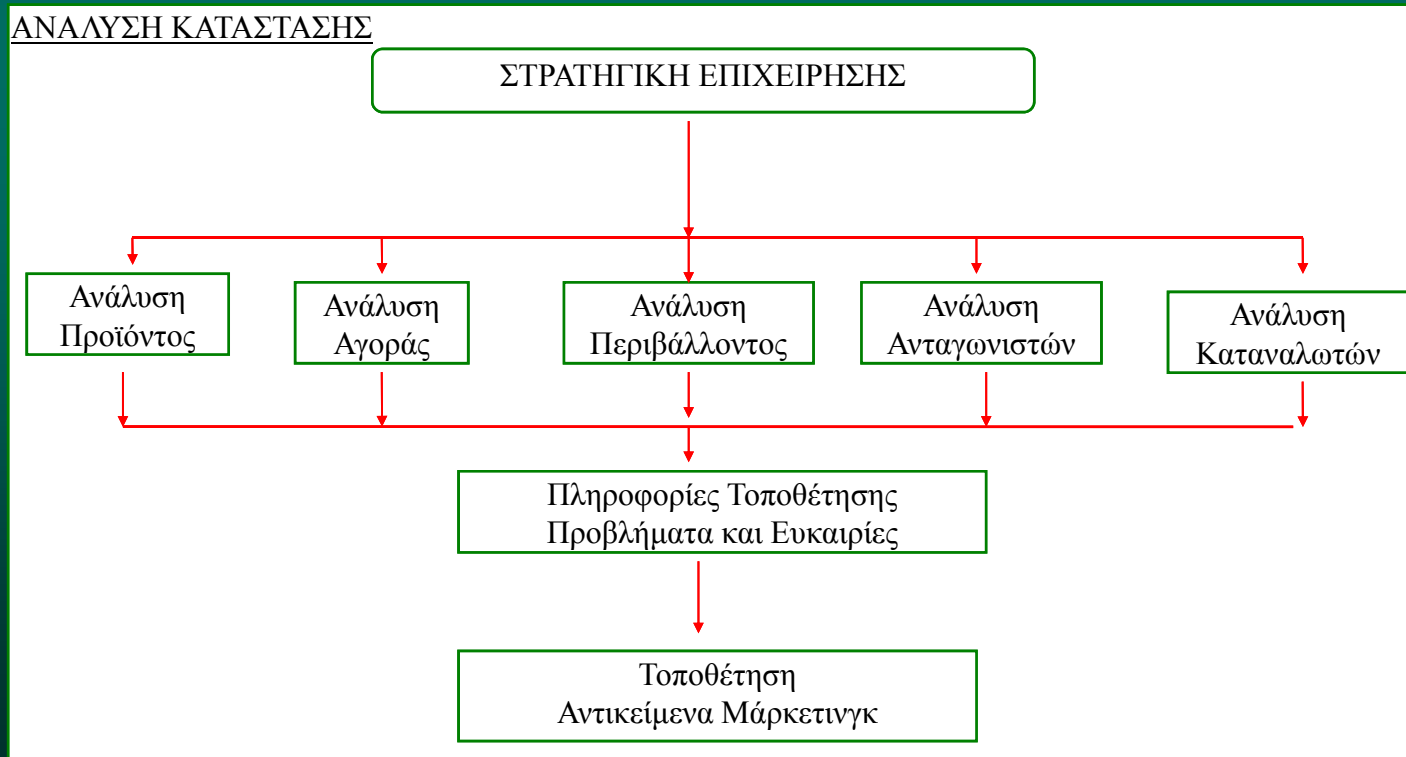
Αυτός ο έλεγχος γίνεται με την επίδειξη στους καταναλωτές ενός πρωτότυπου του προϊόντος, παραλλήλως με τα υπάρχοντα προϊόντα.

Η προσπάθεια αυτή έχει σαν στόχο μέσω της χρήσης επιστημονικών μεθόδων να προβλέψει την πρόθεση αγοράς των καταναλωτών για το νέο προϊόν καθώς και τη πρόβλεψη των πιθανών πωλήσεών του.

# Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων:

## Ανάλυση επιχείρησης

Στη φάση αυτή εκτιμώνται οι απαιτήσεις, το κόστος και η πιθανότητα κέρδους από την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, με στόχο τη λήψη της απόφασης για το αν θα προχωρήσει η επιχείρηση στην ανάπτυξη του προϊόντος. Η ανάλυση αυτή έχει τη μορφή της ανάλυσης της κατάστασης (Stevenson, 1976; Day et al., 1979; Rothschild, 1979; Nylén, 1990), η οποία παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα. Στη φάση αυτή θα πρέπει, εκτός των άλλων, να αναγνωρισθούν τα ανταγωνιστικά προϊόντα και οι ακολουθούμενες από τους ανταγωνιστές στρατηγικές μάρκετινγκ, η δυναμικότητα της αγοράς και να γίνει η πρόβλεψη των πωλήσεων του νέου προϊόντος.



# Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων:

## Ανάπτυξη και έλεγχος προϊόντος

Το προϊόν, που μέχρι τώρα δεν ήταν παρά μια ιδέα, αρχίζει να υλοποιείται, σύμφωνα με τα μέχρι τώρα συμπεράσματα όλων των προηγούμενων ενεργειών. Ο προγραμματισμός όλων των διαδικασιών ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος καλό θα ήταν να υποβοηθείται διαχειριστικά από κατάλληλες τεχνικές όπως για παράδειγμα PERT (Program Evaluation Review Technique), CPM (Critical Path Analysis). Κάθε στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης πρέπει να ελέγχεται πριν προχωρήσουμε στο επόμενο. Τέτοιοι, μπορεί να είναι οι έλεγχοι που αφορούν τις τεχνικές δυνατότητες του προϊόντος, τη δυνατότητα παραγωγής του, τη παρεχόμενη ασφάλεια από τη χρήση του, κ.α. Επίσης έλεγχοι θα πρέπει να γίνονται και με τη συμμετοχή καταναλωτών, ώστε να μπορούν να εκφράσουν:

- τη γνώμη τους, για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος,
- τις προτιμήσεις τους, για τα υπάρχοντα προϊόντα και για το νέο προϊόν, και
- τις πιθανότητες αγοράς των προϊόντων της έρευνας.

Για τη πρόβλεψη των πωλήσεων των νέων προϊόντων έχουν αναπτυχθεί πολλά μοντέλα μεταξύ των οποίων είναι και τα ακόλουθα: Hamburg and Atkins, (1967); Ehrenberg, (1972); Urban, (1970; 1975); Assmus, (1981); Lilien and Kotler, (1983); Taylor, (1984); Hisrich and Peters, (1984).

## *Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων: Ανάπτυξη της στρατηγικής μάρκετινγκ*

Ο στόχος εδώ είναι να καθορισθεί μια στρατηγική μάρκετινγκ που θα συνδυάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης κατάστασης (situation analysis), της λειτουργίες τοποθέτησης (positioning) και το marketing mix του προϊόντος.



## *Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων:*

### *Διαδικασία εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά*

Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τα ακόλουθα τρία στάδια (Nylen, 1990), σε κάθε ένα από τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται ορισμένες καθοριστικές αποφάσεις:

#### **Προέλεγχοι έρευνας αγοράς**

Το στάδιο αυτό πολλές φορές γίνεται αντί του ελέγχου μάρκετινγκ, επειδή είναι γρηγορότερο και με χαμηλότερο κόστος. Αποσκοπεί στον έλεγχο των στρατηγικών εισαγωγής του νέου προϊόντος. Κατά το στάδιο αυτό θα πρέπει, αρχικά, να αποφασίζετε αν θα γίνει ο προέλεγχος της έρευνας αγοράς, ενώ στη συνέχεια για το ποια τεχνική θα χρησιμοποιηθεί.

Οι διαθέσιμες τεχνικές είναι:

- Έλεγχοι διακύμανσης πωλήσεων: Εδώ εκτιμάται το προϊόν από ομάδα καταναλωτών σε τεχνητή κατάσταση αγοράς με στόχο τη μέτρηση της αποδοχής του νέου προϊόντος και τη διάθεση επανάληψης αγοράς τους.

## *Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων:*

### *Διαδικασία εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά*

#### **Έλεγχοι μάρκετινγκ**

Είναι οι πιο περιεκτικοί έλεγχοι που παρέχουν δυνατότητες εκτίμησης για όλα τα τμήματα του προγραμματισμού του μάρκετινγκ εισαγωγής του νέου προϊόντος. Εξασφαλίζει ασφαλέστερη πρόβλεψη των αποτελεσμάτων της εισαγωγής των νέων προϊόντων και παρέχει πληροφορίες για τη βελτίωση του προγραμματισμού μάρκετινγκ πριν από τα στάδια λανσαρίσματος του νέου προϊόντος. Άλλες μετρήσεις που γίνονται κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα της διαφήμισης, τις αντιδράσεις των άλλων προϊόντων καθώς και κάθε άλλη πληροφόρηση που αναφέρεται σε θέματα marketing mix. Επίσης ελέγχονται οι δυνατές εναλλακτικές στρατηγικές και προβλέπονται οι αναμενόμενες πωλήσεις και τα μερίδια αγοράς (Klompaker et al., 1976; Tauber, 1977; Narasimhan and Sen, 1983). Στα μείον μπορούν να αναφερθούν το υψηλό κόστος και η απώλεια χρόνου για την εισαγωγή του νέου προϊόντος (Cadbury, 1975).



*Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων:*  
*Διαδικασία εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά*

**Λανσάρισμα**

Ένα νέο προϊόν μπορεί να λανσαριστεί σε όλη την αγορά ή σε τμήματά της. Με την απόφαση για το λανσάρισμα του προϊόντος πρέπει να λαμβάνονται παράλληλα και οι αποφάσεις που αφορούν το χρόνο της εισόδου του προϊόντος στην αγορά καθώς και το εύρος του λανσαρίσματός του.

*Ευχαριστώ για την προσοχή σας*



**ΤΕΛΟΣ**