



Πολυτεχνείο Κρήτης
Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Διπλωματική Εργασία

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

ΣΟΥΡΓΙΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ 2005010055

Επιβλέπων καθηγητής: Νικόλαος Ματσατσίνης
Εξεταστική επιτροπή :Γρηγορούδης Ευάγγελος
Τσαφαράκης Στέλιος

ΧΑΝΙΑ 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, γίνεται προσπάθεια να προταθεί μια μεθοδολογία, χρησιμοποιώντας μεθόδους πολυκριτήριας ανάλυσης που θα βοηθάει τους αποφασίζοντες να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τα τμήματα που θέτει σε στόχευση μια επιχείρηση, μετά την τμηματοποίηση της αγοράς της και εντάσσεται στα πλαίσια της μεθοδολογίας ανάπτυξης νέων προϊόντων MARKEX.

Αρχικά παρουσιάζονται μεθοδολογίες που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις σήμερα για να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό, ενώ γίνεται παρουσίαση του θεωρητικού υποβάθρου της στρατηγικής μάρκετινγκ και της πολυκριτήριας ανάλυσης, παράλληλα με βιβλιογραφική έρευνα.

Στην συνέχεια αναπτύσσεται η προτεινόμενη μεθοδολογία, με την ανάλυση της σε στάδια, αφού πρώτα έχουν προταθεί τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης.

Γίνεται επίσης εφαρμογή της μεθοδολογίας σε περίπτωση ελληνικής επιχείρησης ελαιόλαδου που δραστηριοποιείται στην γαλλική αγορά. Παράλληλα, εφαρμόζεται και η μέθοδος αξιολόγησης SEM που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις στο στάδιο της στόχευσης.

Τέλος γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν από τις δυο διαδικασίες και συγκρίνονται για να βγουν συμπεράσματα σχετικά με την αξιοπιστία της προτεινόμενης μεθοδολογίας αξιολόγησης τμημάτων αγοράς.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	5
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.2 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	9
2.1 ΓΕΝΙΚΑ	9
2.2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	9
2.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ SARABIA	9
2.2.2 SEGMENTATION EVALUATION MATRIX	15
2.2.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ HOOLEY	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	20
3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING	20
ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ -ΣΤΟΧΕΥΣΗ-ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	20
3.1.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	21
3.1.1.1 Διαδικασία Τμηματοποίησης	24
3.1.1.2 Κριτήρια-Βάσεις Τμηματοποίησης	26
3.1.2 ΣΤΟΧΕΥΣΗ	30
3.1.2.1 Διαδικασία Επιλογής Τμημάτων	30
3.1.2.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Τμημάτων Αγοράς	32
3.1.2.3 Στρατηγικές Στόχευσης Αγοράς	35
3.1.3 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	39
3.1.3.1 Ανταγωνιστική Στρατηγική Τοποθέτησης	40
3.1.3.2 Η Διαδικασία της Στρατηγικής Τοποθέτησης	41
3.2 ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ	42
3.2.1 Ορισμοί – Βασικές Έννοιες	42
3.2.2 Κυρίαρχα Θεωρητικά Ρεύματα	44
3.2.3 Μέθοδοι UTA και UTASTAR	45
3.2.4 Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων	47
3.2.5 Παρουσίαση της MARKEX και της Πλατφόρμας MarketS	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣ	51
4.1	ΖΗΤΟΥΜΕΝΑ – ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ		51
4.2	ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ		52
4.3	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ		54
4.4	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.....		57
	Στάδιο 1.....		59
	Στάδιο 2.....		59
	Στάδιο 3.....		60
	Στάδιο 4.....		60
	Στάδιο 5.....		60
	Στάδιο 6.....		61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....		62
5.1	Γενικά.....		62
5.2	Παρουσίαση μελέτης «Πολυκριτήρια ανάλυση στο αγροτικό μάρκετινγκ: Η περίπτωση της Γαλλικής αγοράς ελαιόλαδου, Σίσκος, Ματσατσίνης. Μπαουράκης».....		62
5.3	Ζητούμενο Μελέτης Περίπτωσης		65
5.4	Εφαρμογή Μεθοδολογίας		65
5.4.1	Συλλογή και Αναγνώριση Χρήσιμων Δεδομένων		65
5.4.2	Επιλογή Τμημάτων προς Εξέταση.....		66
5.4.3	Καθορισμός Κριτηρίων.....		68
5.4.4	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ EXCEL.....		75
5.4.5	ΕΚΤΕΛΕΣΗ UTASTAR ΜΕΣΩ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ Σ.Υ.Α. MarketS		76
5.4.6	Εκτίμηση πιθανότητας επιλογής τμήματος με μοντέλα προσωπικής επιλογής.....		80
5.4.7	WHAT IF-ANALYSIS		81
5.4.8	Επιλογή Τμήματος Στόχου		82
5.5	Segmentation Evaluation Matrix.....		83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρα μας έχει δεχθεί ραγδαίες αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Κυρίως από την ενσωμάτωση της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μετέπειτα, προσπαθώντας να είναι ικανή να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα της παγκοσμιοποίησης. Η σημασία των μεταβολών και του συνόλου των αλλαγών αναπτύσσεται και επηρεάζει τόσο το επιχειρηματικό κόσμο, όπως έχει αναφερθεί, όσο και τον οικονομικό τομέα. Οι συνέπειες των αλλαγών επηρεάζουν και άλλους τομείς σε θέματα ανταγωνιστικότητας, τεχνολογικής ανάπτυξης και καινοτομίας, υπηρεσίες υγείας και εκπαίδευσης, κ.α.

Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να αναπτυχθούν μακροπρόθεσμες στρατηγικές που θα είναι ικανές για πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση όλων των παραπάνω συνεπειών στους διάφορους τομείς. Για να θεωρηθεί μια στρατηγική αποτελεσματική θα πρέπει αρχικά να αναλύσει την ήδη υπάρχουσα κατάσταση με στόχο την εύρεση των υπάρχοντων θετικών και αρνητικών στοιχείων αυτής. Το συμπέρασμα από μια ανάλυση της αρχικής κατάστασης αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις.

Οι έννοιες του ανταγωνισμού και της αβεβαιότητας είναι στενά συνδεδεμένες με όλο το χρηματοοικονομικό κόσμο και τα προβλήματα αυτού, δεδομένα που οδηγούν στην δημιουργία πολυπλοκότητας στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Η πολυκριτήρια ανάλυση λήψης αποφάσεων αποτελεί ένα επιστημονικό ερευνητικό πεδίο το οποίο είναι με τέτοιο τρόπο προσαρμοσμένο ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει πολύπλοκα προβλήματα που αφορούν την λήψη αποφάσεων με πολλαπλά κριτήρια. Αντικείμενο της πολυκριτήριας ανάλυσης είναι η δημιουργία και παρουσίαση υποδειγμάτων και τεχνικών οι οποίες είναι συσχετιζόμενες με όλες τις βασικές παραμέτρους ενός προβλήματος και είναι ικανές να οδηγήσουν το υπεύθυνο λήψης αποφάσεων στην κατάληξη ορθολογικών αποφάσεων με βάση το σύστημα αξιών και προτιμήσεων που τον χαρακτηρίζει.

Η χρήση αυτής της μεθόδου μπορεί να παρέχει σημαντικό ενδιαφέρον τόσο σε πρακτικό όσο και σε ερευνητικό πεδίο για την επίλυση και τη λήψη αποφάσεων σε προβλήματα που αφορούν τόσο την τεχνολογία, την κοινωνία αλλά και την οικονομία μιας κοινωνίας.

Οι αποφάσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αντιμετωπίζονται συνήθως ως πρόβλημα βελτιστοποίησης. Στην περίπτωση της επιχείρησης διακρίνονται προβλήματα που χρήζουν αντιμετώπιση σε μακροπρόθεσμο χρόνο και αφορούν τη κατανομή των κεφαλαίων και την βελτίωση της χρηματοοικονομικής δομής. Ενώ αντίθετα προβλήματα που χρήζουν αντιμετώπιση σε βραχυπρόθεσμο χρόνο αποτελούν το σύνολο των αποφάσεων που αφορούν τα κεφάλαια κίνησης, τις υποχρεώσεις και τα μετρητά της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό της επίλυσης των προβλημάτων οδήγησε πολλούς

ερευνητές στην δημιουργία προτάσεων τεχνικών επιχειρησιακής έρευνας ώστε να βρεθούν λύσεις.

Η πολυκριτήρια ανάλυση αποτελεί βασικό εργαλείο για μια επιχείρηση καθώς της επιτρέπει να προβεί σε λήψη αποφάσεων αποφεύγοντας την επιλογή λανθασμένων αποφάσεων που μπορεί να την επηρεάσουν, καθώς το επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελείται από πλήθος διαφόρων επιλογών και κριτηρίων.

Με τη χρήση της πολυκριτήριας ανάλυσης επιτυγχάνεται η επεξεργασία μεγάλου αριθμού δεδομένων που έχει στη διάθεση του ο αναλυτής χωρίς να αποκλείει από τον τελικό στόχο που έχει θέσει η επιχείρησή. Ο τρόπος χρήσης των πολυκριτήριων μεθόδων που χρησιμοποιούνται προκειμένου να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων αφορούν ένα σύστημα το οποίο θα βοηθήσει σύμφωνα με τα κριτήρια που θα παραχθούν.

Η σπουδαιότητα ύπαρξης και χρήσης πολυκριτήριων εργαλείων σε μία επιχείρηση είναι να βοηθήσουν τα στελέχη στην διευκόλυνση λήψης αποφάσεων, από το στιγμή που υπάρχει μεγάλος αριθμός δεδομένων και στοιχείων που δεν μπορούν να αγνοήσουν, ώστε να μην έχουν πρόβλημα για την επιλογή κατάληξης των πιο κατάλληλων λογικών αποφάσεων προς το συμφέρον πάντα της επιχείρησης.

Μια πολυκριτήρια ανάλυση δύναται να πραγματοποιηθεί μέσα από ένα μεγάλο πλήθος τεχνικών, οι οποίες χρησιμοποιούνται με σκοπό τον προσδιορισμό της καταλληλότερης επιλογής, την κατάταξη των επιλογών, τον περιορισμό των επιλογών, την αξιολόγηση αυτών και τον διαχωρισμό τους.

Οι λόγοι ύπαρξης μεγάλου πλήθους τεχνικών της πολυκριτήριας ανάλυσης μπορεί να είναι:

- Οι διάφοροι τύποι των αποφάσεων που μελετώνται.
- Ο χρόνος λήψης μιας απόφασης, δύναται να διαφέρει κατά περίπτωση.
- Τα στοιχεία που διατίθενται για την λήψη μιας απόφασης.
- Οι ικανότητες των υπευθύνων λήψης αποφάσεων.
- Οι απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης καθώς και η κουλτούρα της διοίκησης της.

Η επιλογή της κατάλληλης πολυκριτήριας τεχνικής ανάλυσης είναι απόφαση της κάθε επιχείρησης και λαμβάνεται με βάση τα διάφορα κριτήρια που θέτει η εκάστοτε επιχείρηση.

Τα διάφορα κριτήρια που θέτει μπορούν να παρουσιαστούν ως εξής:

- Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η διαφάνεια της επιχείρησης.
- Η δυνατότητα χρήσης της κάθε τεχνικής.

- Τα απαιτούμενα στοιχεία που διατίθενται.
- Τα ανάλογα τεχνολογικά προγράμματα που απαιτούνται και έχει στην κατοχή της η επιχείρηση.

Μέσω των παραπάνω διαδικασιών πολυκριτήριας ανάλυσης μπορεί να προκύψει η τμηματοποίηση της αγοράς. Η τμηματοποίηση αγοράς έχει οριστεί ως η διαίρεση μιας αγοράς(πελάτες), σε υποσύνολα πελατών όπου κάθε υποσύνολο μπορεί να επιλεγεί ως αγορά στόχος και να προσεγγιστεί με στενευμένο μείγμα μάρκετινγκ(Kotler1999). Με άλλα λόγια, η τμηματοποίηση της αγοράς , δίνει την δυνατότητα εντοπισμού μικρότερων , ομογενοποιημένων αγορών βοηθώντας έτσι τους υπεύθυνους μιας επιχείρησης να αναγνωρίσουν της ευκαιρίες που τους δίνει κάθε αγορά και να αναπτύξουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με ποιο εξατομικευμένο τρόπο.

Η τμηματοποίηση της αγοράς παρουσιάστηκε από τον Smith το 1956 και εξακολουθεί να είναι ένα βασικό πεδίο ερευνών και πρακτικών μάρκετινγκ.

Λόγω των πολλών πλεονεκτημάτων που έχει η τμηματοποίηση της αγοράς έναντι του μαζικού μάρκετινγκ, αυτό στο μέλλον πιθανόν να εκλείψει ή να μειωθεί δραστικά (Κυο 2002) . Πρώτον, βοηθάει καθοριστικά τις εταιρείες να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες ανάπτυξης της αγοράς τους, ικανοποιώντας αποτελεσματικότερα τις ανάγκες των πελατών. Δεύτερον, αυξάνει την κερδοφορία και την αποτελεσματικότητα της εταιρίας, παρέχοντας έτσι οικονομικά οφέλη στους καταναλωτές εφόσον καλυφθεί το κόστος τμηματοποίησης. Τρίτον, η κατάλληλη τμηματοποίηση οδηγεί στην καλύτερη κατανόηση της αγοράς και στην σωστή τοποθέτηση του προϊόντος σε αυτήν διαλέγοντας τα κατάλληλα τμήματα ως στόχους, εξερευνώντας τις ευκαιρίες στις υπάρχουσες αγορές και κερδίζοντας πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού(Kotler 1980).

Υπάρχουν πολλά κριτήρια που μπορούμε να λάβουμε υπόψιν μας για να χωρίσουμε την αγορά σε τμήματα όπως γεωγραφικά, δημογραφικά, life style και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος. Υπάρχουν επίσης και πολλές διαφορετικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτήν την διαδικασία που πολλές φορές προέρχονται από διαφορετικά επιστημονικά πεδία.

1.2 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

Στο μάρκετινγκ έχουν αναπτυχθεί πολλές, χρήσιμες διαδικασίες -εργαλεία, που δίνουν την δυνατότητα στις εταιρείες να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος. Μια από αυτές τις διαδικασίες είναι και η μεθοδολογία ανάπτυξης νέων προϊόντων MARKEX με πολυκριτήρια ανάλυση. Κατά την εξέλιξη αυτής της διαδικασίας η αγορά τμηματοποιείται σε μικρότερα, ομοιογενή τμήματα με βάση τις προτιμήσεις και ανάγκες των καταναλωτών.

Με την ολοκλήρωση της τμηματοποίησης της αγοράς, ο αποφασίζον έχει να λάβει μια πολύ κρίσιμη απόφαση. Να επιλέξει μεταξύ των εναλλακτικών επιλογών που του παρουσιάστηκαν, τα τμήματα που είναι τα καταλληλότερα για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Πρέπει λοιπόν να προχωρήσει σε μια αξιολόγηση και επιλογή των τμημάτων που θα αποτελέσουν τις βέλτιστες αγορές - στόχους της εταιρίας. Αυτή η διαδικασία είναι μια από τις πιο περίπλοκες και χρονοβόρες, καθώς εμπλέκονται πολλές εναλλακτικές, αντικρουόμενοι στόχοι και πολλοί παράγοντες. Επιπλέον, εξειδικεύεται περισσότερο από το γεγονός ότι ο αποφασίζον πρέπει να λάβει υπόψιν του ποικίλα κριτήρια. Αρχικός, στόχος λοιπόν της παρούσας εργασίας είναι να θέσει τα κριτήρια αυτά και παίρνοντας τα ως βάση, να προσεγγίσει το θέμα ως ένα πρόβλημα πολυκριτήριας αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Παρόλο που μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας προτείνει ποικίλες τεχνικές τμηματοποίησης, υπάρχει έλλειψη σε μελέτες για την αξιολόγηση και την επιλογή τμημάτων. Επίσης οι περισσότερες από τις υπάρχουσες μελέτες προτείνουν γενικά κριτήρια για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας ενός τμήματος και απλώς παρουσιάζουν ένα μοντέλο ή μια μέθοδο αξιολόγησης.

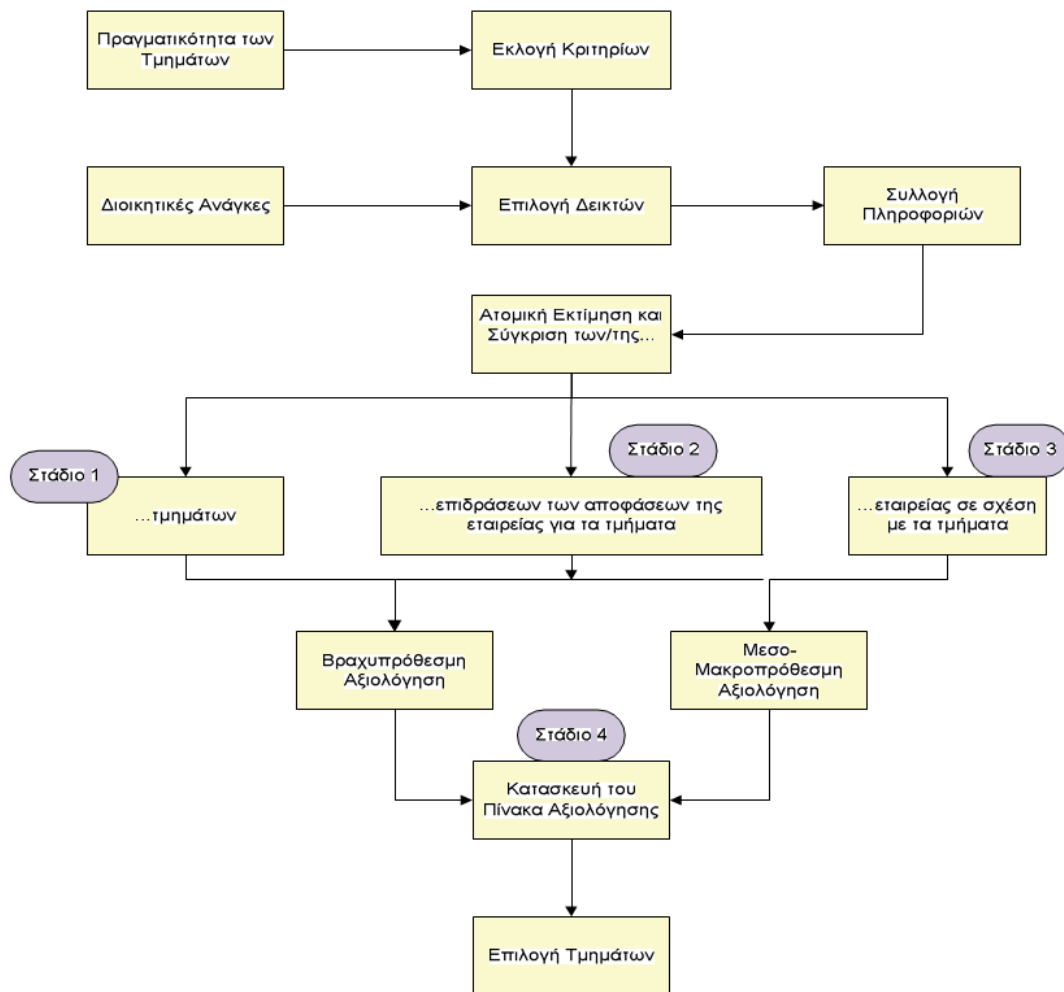
Η επιλογή της κατάλληλης βάσης τμηματοποίησης για την αξιολόγηση των τμημάτων είναι ένα από τα πιο περίπλοκα και χρονοβόρα προβλήματα για πολλές εταιρείες λόγω των πολλών εναλλακτικών των αντικρουόμενων ζητούμενων και των πολλών διαφορετικών παραγόντων. Η απόφαση της αξιολόγησης και της επιλογής περιπλέκεται από το γεγονός ότι στη διαδικασία πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ποικίλα κριτήρια. Έτσι τις διαδικασίες αυτές μπορούμε να τις εξετάσουμε ως ένα πρόβλημα πολυκριτήριας αξιολόγησης. Αυτή η εργασία έχει ως σκοπό να προτείνει ένα μηχανισμό για την αξιολόγηση και την επιλογή τμημάτων αγοράς και είναι χρήσιμο να εξετάσουμε με ποιες μεθοδολογίες αντιμετωπίζεται κατά κύριο λόγο το πρόβλημα αυτό σήμερα.

2.2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασιζόμενοι στην βιβλιογραφία βλέπουμε, ότι οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων επιλέγουν διαφορετικές μεθόδους αξιολόγησης ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας. Υπάρχουν όμως τρεις επικρατέστερες που βρίσκουν την μεγαλύτερη εφαρμογή.

2.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ SARABIA

Ο Sarabia το 1996 ανέπτυξε την μεθοδολογία για την αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς που παρουσιάζεται γραφικά παρακάτω.



Πηγή: Sarabia (1996)

Αρχικά, γίνεται μια ανάλυση των τμημάτων ως προς τις διοικητικές και οργανωτικές ανάγκες. Σημαντικό ρόλο παίζει ο σαφής προσδιορισμός των απαραίτητων πληροφοριών που χρειάζονται, καθώς και το είδος των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν. Η επιλογή των κριτηρίων έχει να κάνει με διοικητικούς και οργανωτικούς παράγοντες, καθώς και με παράγοντες που περιγράφουν την κατάσταση των τμημάτων.

Τα στάδια ανάλυσης είναι τα εξής.

- Στάδιο 1: Μελέτη τμημάτων.
- Στάδιο 2: Ανάλυση της επιχείρησης σε σχέση με τα τμήματα.

- Στάδιο 3: Ανάλυση των επιπτώσεων που έχουν οι αποφάσεις της επιχείρησης στα τμήματα.
- Στάδιο 4: Τελική αξιολόγηση και κατασκευή του πίνακα αξιολόγησης.

Στο Στάδιο 1 πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν τα εξής:

- Πρόσβαση τμήματος για δεδομένη προσπάθεια που απαιτείται και μπορεί να καταβάλλει η επιχείρηση.
- Δυνατότητα πωλήσεων στο κάθε τμήμα.
- Βαθμός κινδύνου κάθε τμήματος σε σχέση με το περιβάλλον του.
- Σταθερότητα, κυρίως μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
- Βαθμός εσωτερικής ομοιογένειας.

Στο Στάδιο 2 δίνεται έμφαση κυρίως στα εξής:

- Ενδιαφέρον της εταιρείας για κάθε τμήμα. Στο σημείο αυτό μετριέται ο βαθμός της στρατηγικής σχετικότητας του τμήματος για την επιχείρηση.
- Βαθμός διατηρησιμότητας του τμήματος έναντι στον ανταγωνισμό
- Για ένα διατηρήσιμο (sustainable) τμήμα, οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά του τμήματος, κυρίως σε επίπεδο τιμής, καναλιών διανομής και στρατηγικής επικοινωνίας.

Στο Στάδιο 3 μελετάται η αντίδραση των καταναλωτών των τμημάτων στις ενέργειες της επιχείρησης. Συγκεκριμένα δίνεται έμφαση στις επιδράσεις που έχουν οι αποφάσεις της επιχείρησης με βάση τα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά των τμημάτων πάνω σε διάφορες μεταβλητές όπως το image της επιχείρησης, το κόστος διανομής, η κερδοφορία ανά πελάτη κ.α.

Στο Στάδιο 4 κατασκευάζεται ο παρακάτω πίνακας ο οποίος συνοψίζει και αξιολογεί τους παράγοντες για κάθε τμήμα. Το κάθε τμήμα της αγοράς αξιολογείται και βαθμολογείται ξεχωριστά. Στη διαδικασία αυτή δημιουργούνται δύο δείκτες: ο δείκτης

I_s , που περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμες μεταβλητές και ο δείκτης I_m , που περιλαμβάνει μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες μεταβλητές. Οι δείκτες αυτοί ορίζονται ως εξής:

$$I_s = \sum_{i=1}^k P_i V_i$$

$$I_m = \sum_{h=1}^n P_h V_h$$

Όπου: $0 \leq I_s, I_m \leq 100$,

P_i και P_h είναι τα σχετικά βάρη (σε κλίμακα 0-1 και το άθροισμα τους είναι ίσον με 1). V_i και V_h είναι οι αξιολογήσεις (σε κλίμακα 0-100).

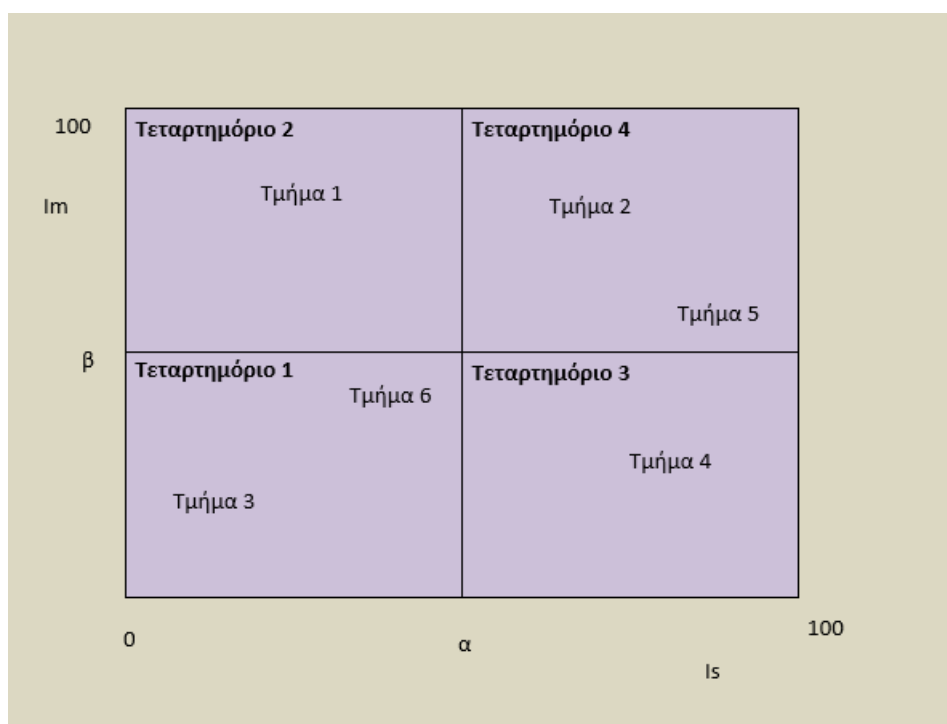
Μεταβλητής/Δείκτης	Σχετικό Βάρος	Αξιολόγηση Κλίμακα 0-100	Βαθμολογία
01 - Πρόσβαση με αποδεκτό κόστος	P_{s01}	V_{s01}	$P_{s01} V_{s01}$
02 - Δυνατότητα πωλήσεων	P_{s02}	V_{s02}	$P_{s02} V_{s02}$
03 - Κερδοφορία	P_{s03}	V_{s03}	$P_{s03} V_{s03}$
04 - Ευαισθησία κατάστασης περιβάλλοντος
05 - Επίπεδο κινδύνου
07 - Στρατηγική σχετικότητα
08 - Επίπεδο ενδιαφέροντος

09 - Αναγκαιότητα για δράση
11 - Επίπεδο καταλληλότητας	P_{s11}	V_{s11}	$P_{s11} V_{s11}$
Αξιολόγηση γενικών μεταβλητών βραχυπρόθεσμα			I_s
02 - Δυνατότητα πωλήσεων	P_{m02}	V_{m02}	$P_{m02} V_{m02}$
03 - Κερδοφορία	P_{m03}	V_{m03}	$P_{m03} V_{m03}$
05 - Επίπεδο κινδύνου	P_{m05}	V_{m05}	$P_{m05} V_{m05}$
06 - Σταθερότητα
07 - Στρατηγική σχετικότητα
10 – Διατηρησιμότητα έναντι ανταγωνιστών
11 – Επίπεδο καταλληλότητας
12 – Βαθμός ικανοποιητικής μονιμότητας
13 – Επίδραση και ένδειξη των μεταβλητών στα αποτελέσματα
14 – Επίδραση και ένδειξη στις εμπορικές μεταβλητές
15 – Τύπος διαφοροποιημένης απάντησης	P_{m15}	V_{m15}	$P_{m15} V_{m15}$
Αξιολόγηση γενικών μεταβλητών μέσο-μακροπρόθεσμα			I_m

Τα σχετικά βάρη που χρησιμοποιούνται καθώς και οι αξιολογήσεις των δεικτών ορίζονται από την επιχείρηση καθώς διαφοροποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της.

Αμέσως μετά δημιουργείται ο παρακάτω πίνακας επιλογής τμήματος που δίνει την δυνατότητα παρουσίασης των ποσοτικών αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Στον οριζόντιο άξονα τοποθετείται ο δείκτης I_s και στον κάθετο ο δείκτης I_m . Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων θα πρέπει να θέσουν ένα ελάχιστο επίπεδο

βαθμολογίας τόσο για τον βραχυπρόθεσμο όσο και για τον μέσο-μακροπρόθεσμο δείκτη.



Με τον τρόπο αυτό καταλήγουμε στα παρακάτω τεταρτημόρια (Sarabia, 1996):

Τεταρτημόριο 1ο: Το τεταρτημόριο αυτό περιλαμβάνει τα τμήματα των οποίων η βαθμολογία όσον αφορά στις βραχυπρόθεσμες και μέσο- μακροπρόθεσμες περιόδους δεν είναι αρκετά καλή. Τέτοια τμήματα είναι για παράδειγμα τα τμήματα 3 και 6.

Τεταρτημόριο 2ο: Στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα τμήματα που δεν παρουσιάζουν ικανοποιητική βαθμολογία για την βραχυπρόθεσμη περίοδο αλλά έχουν ικανοποιητική βαθμολογία για την μέσο- μακροπρόθεσμη περίοδο. Τα τμήματα αυτά στοχεύουν στη διάνοιξη ευκαιριών για την εφαρμογή μελλοντικών στρατηγικών μάρκετινγκ. Στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα τμήματα αυτά μόνο στην περίπτωση που η μέσο-μακροπρόθεσμη επάρκειά τους γίνει βραχυπρόθεσμη.

Τεταρτημόριο 3ο : Το τεταρτημόριο αυτό δείχνει την αντίθετη κατάσταση σε σχέση με το προηγούμενο τεταρτημόριο. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πρέπει να

αποφασίσει σε ποια έκταση είναι καλό να επιτεθεί σε κάποιο τμήμα με αβέβαιο μέλλον

Τεταρτημόριο 4ο: Στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα τμήματα που παρουσιάζουν ικανοποιητικές βαθμολογίες τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μέσο-μακροπρόθεσμα. Τα τμήματα αυτά αποτελούν τα τμήματα- στόχους της επιχείρησης.

2.2.2 SEGMENTATION EVALUATION MATRIX

Μια μεθοδολογία που αναπτύχθηκε από την Dibb (1995), βοηθάει τους αναλυτές στην λήψη αποτελεσματικότερων αποφάσεων σχετικά με την επιλογή τμημάτων για την στόχευση της εταιρείας. Το εργαλείο αυτό ονομάζεται SEM (Segmentation Evaluation Matrix) και επικεντρώνεται στην ελκυστικότητα των τμημάτων καθώς και στην κατάλληλη εφαρμογή της τμηματοποίησης

Το SEM έχει βασιστεί στο μοντέλο τριών βημάτων των Hlavacek και Reddy που παρουσιάζεται αργότερα στο θεωρητικό μέρος της στόχευσης. Πιο συγκεκριμένα δίνει έμφασης στην καταλληλότητα και στην ελκυστικότητα των τμημάτων (Qualification, Attractiveness) που αποτελούν και τις δυο διαστάσεις του πίνακα .

Με τον όρο καταλληλότητα γίνεται κρίση σχετικά με την λειτουργικότητα των τμημάτων. Λειτουργικά ορίζονται τα τμήματα που είναι εξυπηρετήσιμα και οι έχουν αναμενόμενες αντιδράσεις από ένα ορισμένο μίγμα μάρκετινγκ. Για να ισχύει πρέπει να ικανοποιούνται κάποια κριτήρια που σχετίζονται με την συμβατότητα και την μετριομότητα των χαρακτηριστικών τους, την αναγνώριση του ανταγωνισμού, τα κοινά κανάλια διανομής και το μίγμα μάρκετινγκ της εταιρείας.

Η ελκυστικότητα των τμημάτων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που περιέχει την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, το περιβάλλον και τον εταιρικό ανταγωνισμό. Με τον όρο αυτό ορίζονται τα τμήματα που είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν και δίνεται έμφαση στα παρακάτω κριτήρια:

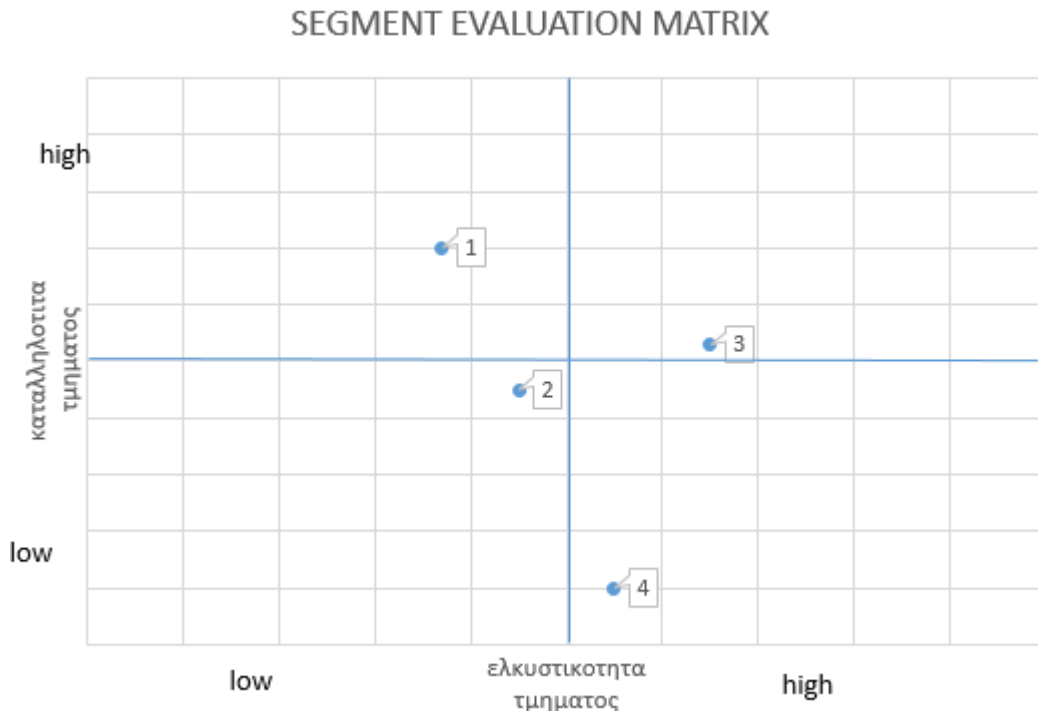
- Ικανότητα να εξυπηρετηθούν οι πελάτες της αγοράς.
- Ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στην αγορά
- Το μέγεθος της αγοράς
- Η συμβατότητα του τμήματος με το αντικείμενο και του διαθέσιμους πόρους της εταιρείας.
- Η αναμενόμενη ανάπτυξη της αγοράς.

Το SEM παρ' όλα αυτά στηρίζεται στην ιεραρχία ανάμεσα των δύο αυτών εννοιών με την έννοια και τα δύο είναι ίσης σημασίας και ότι δεν υπάρχει κάποιος λόγος το ένα να θεωρείται σημαντικότερο από το άλλο κατά το στάδιο της αξιολόγησης των τμημάτων της αγοράς (Dibb, 1995).

Το SEM αποτελείται από τα παρακάτω πέντε βήματα (Dibb, 1995):

1. Αρχικά αποφασίζεται ποιοι παράγοντες θα συμπεριληφθούν κατά το στάδιο της εξέτασης της καταλληλότητας των τμημάτων. Στη συνέχεια του βήματος αυτού γίνεται επιλογή των κριτηρίων για την εξέταση της ελκυστικότητας των τμημάτων.
2. Έπειτα, στο δεύτερο βήμα, αποφασίζεται η σχετική σημασία ανάμεσα των δύο (segment qualification, segment attractiveness). Ξεκινώντας από τα κριτήρια καταλληλότητας των τμημάτων προστίθεται ένα νούμερο αξιολόγησης στο κάθε ένα ξεχωριστά έτσι ώστε το άθροισμά τους να μας κάνει 100. Η ίδια διαδικασία επαναλαμβάνεται και στα κριτήρια ελκυστικότητας. Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε διαχειριστικές απόψεις και σε άλλες σημαντικές πηγές.
3. Στο τρίτο βήμα, ξεκινώντας από τα κριτήρια καταλληλότητας των τμημάτων, εκχωρείται ένας όρος βαθμολογίας (σκορ) για κάθε κριτήριο, το οποίο αντικατοπτρίζει το πόσο καλά ένα συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί σε σχέση με τις άλλες εναλλακτικές που βρίσκονται υπό εξέταση. Ένας τρόπος για την εκχώρηση των σκορ είναι: 0.0=χαμηλό, 0.5=μέτριο και 1.0=υψηλό επίπεδο. Συνήθως τα υψηλά σκορ σχετίζονται με εκείνα τα τμήματα στα οποία είναι εύκολο λειτουργικά να εισέλθουν. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται και για τα κριτήρια της ελκυστικότητας.
4. Στο τέταρτο βήμα, γίνεται πολλαπλασιασμός του όρου αξιολόγησης με το σκορ του κάθε κριτηρίου ξεχωριστά, για να προκύψει μια κατάταξη για κάθε κριτήριο. Το άθροισμα της κατάταξης των κριτηρίων καταλληλότητας και ελκυστικότητας πρέπει να υπολογιστεί στη συνέχεια για κάθε τμήμα.
5. Στο τελευταίο βήμα γίνεται εισαγωγή της κατάταξης του κάθε τμήματος στο σχήμα (μήτρα). Στο σημείο αυτό, γίνεται χρήση της διαχειριστικής κρίσης με σκοπό να καθοριστούν οι αξίες που θα βρίσκονται στον κάθετο και οριζόντιο άξονα του σχήματος. Αυτό συνεπάγεται την απόφαση για το τι αποτελεί χαμηλή ή υψηλή αξία για την κατάταξη της καταλληλότητας

και της ελκυστικότητας τμήματος. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά το διάγραμμα με βάση το οποίο αξιολογούνται τα τμήματα.



Με βάση το παραπάνω διάγραμμα θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε τα χαρακτηριστικά των τμημάτων.

Το πάνω δεξιό τεταρτημόριο χαρακτηρίζεται από υψηλή καταλληλότητα και ελκυστικότητα. Παρόλο που δείχνει πολύ προσοδοφόρο, η εταιρεία πρέπει να λάβει υπόψιν της τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και να επενδύσει σωστά με καταλληλά προγράμματα μάρκετινγκ.

Στο τεταρτημόριο που χαρακτηρίζεται από υψηλή ελκυστικότητα αλλά χαμηλή καταλληλότητα παρουσιάζει αρκετή δυσκολία στην είσοδο των προϊόντων σε αυτό, με αρκετά υψηλό κόστος εισχώρησης. Παρόλα αυτά αν μια εταιρεία εδραιωθεί σε αυτό μπορεί να έχει μακροπρόθεσμες επενδυτικές ευκαιρίες.

Το πάνω αριστερά τεταρτημόριο χαρακτηρίζεται από υψηλή καταλληλότητα αλλά δεν ανταποκρίνεται στα κριτήρια που το κάνουν ελκυστικό. Αυτό σημαίνει ότι παρόλο που είναι εύκολη η εισχώρηση, μπορεί να μην είναι προσοδοφόρο μακροπρόθεσμα.

Τέλος το τεταρτημόριο με χαμηλή ελκυστικότητα και καταλληλότητα θα πρέπει να αποφεύγεται λόγω των δυσκολιών εισχώρησης, του υψηλού κόστους και της μεγάλης αβεβαιότητας που το χαρακτηρίζει.

2.2.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ HOOLEY

Ο Hooley (1998) παρουσίασε ένα μοντέλο για την αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς, που βασικό του πλεονέκτημα είναι ότι δείχνει περισσότερα από ένα τμήματα για στοχεύσει καθώς και την σειρά με την οποία θα στοχευθούν.



Αρχικά γίνεται ανάλυση των τμημάτων και της αγοράς σε παράγοντες που σχετίζονται με: το μέγεθος του τμήματος, ο ρυθμός ανάπτυξης του, εμπόδια εισόδου στο τμήμα, απαιτούμενη τεχνολογία, απειλή από υποκατάστατα, σχετικό μερίδιο αγοράς, κ.ά. Έπειτα τους αποδίδεται μια στάθμιση (βαθμός) ανάλογα με το πόσο σημαντικοί είναι (Hooley et al., 1998). Η τελική επιλογή, καθώς και τα βάρη που δίνονται στους παράγοντες της αξιολόγησης γίνονται από των αποφασίζονται και αυτό κάνει το μοντέλο να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης.

Μετά τον ορισμό και την σταθμίσει των παραγόντων, γίνεται η αξιολόγηση κάθε τμήματος με έναν δείκτη με εύρος 1-5, όπου 1=χείριστο και 5=άριστο και υπολογίζεται ένα τελικό ποσό (σκορ) με βάση τις δύο διαστάσεις: ελκυστικότητα τμήματος αγοράς και τα τρέχοντα και δυνητικά πλεονεκτήματα της εταιρείας για την εξυπηρέτηση του τμήματος (Hooley et al., 1998). Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα για να γίνει κατανοητή η ανάλυση των εναλλακτικών περιπτώσεων.

		Ελκυστικότητα τμήματος		
		Μη ελκυστικό	Μέτριο	Ελκυστικό
Πλεονεκτήματα επιχείρησης	Αδύναμο		7	3
	Μέτριο		6 5	2
	Δυνατό	4	1	

Hooley (1998)

Ιδανικά τμήματα για στόχευση είναι αυτά που βρίσκονται στο κάτω δεξιά μέρος του διαγράμματος. Τα αμέσως επόμενα τμήματα που προτιμούν οι επιχειρήσεις είναι αυτά που έχουν την δυνατότητα να γίνουν ισχυρότερες. Στο παράδειγμα αυτό, είναι το τμήμα 1 που όμως παρουσιάζεται ως λιγότερο ελκυστικό. Ελκυστικότερο είναι το τμήμα 2 όμως η επιχείρηση δεν παρουσιάζεται πολύ ισχυρή με βάση τα χαρακτηριστικά της.

Θα πρέπει να αποφευχθεί η στόχευση σε τμήματα που η επιχείρηση παρουσιάζεται αδύναμη (τμήμα 7), ενώ αν ταυτόχρονα το τμήμα παρουσιάζεται ελκυστικό μπορεί να στοχευθεί μέσω μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Τα μη ελκυστικά τμήματα πρέπει να αποφεύγονται εκτός εάν η επιχείρηση είναι πολύ δυνατή στην συγκεκριμένη αγορά (τμήματα 4). Τέλος, τμήματα που παρουσιάζουν μέτρια ελκυστικότητα και η επιχείρηση έχει μέτρια δύναμη στην αγορά, πρέπει να στοχεύονται επιλεκτικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ -ΣΤΟΧΕΥΣΗ-ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Kotler (2000), η στρατηγική είναι ένα σχέδιο παιχνιδιού που δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους της. Ο όρος 'στρατηγική' αναφέρεται στην χρήση των διαθέσιμων πόρων μιας εταιρείας, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Χαράσσοντας στρατηγική μάρκετινγκ σκοπεύει να κερδίσει νέους πελάτες και να δημιουργήσει πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού.

Η στρατηγική παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις, καθώς τις βοηθά να διατυπώσουν με σαφήνεια τις κατάλληλες πρακτικές και τη συμπεριφορά τους, ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης και η αποτελεσματικότητα των προσπαθειών τους (Day 1992). Κάθε επιχείρηση ορίζει την στρατηγική που θα ακολουθήσει λαμβάνοντας υπόψιν της διάφορους παράγοντες. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, οι πόροι που διαθέτει, οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι μερικοί από αυτούς.

Τα πλεονεκτήματα που δίνει το μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση είναι πολλά αρκεί αυτή να κάνει σωστή χρήση του για να ανταπεξέλθει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Ενώ παλαιότερα, πολλές επιχειρήσεις επιβίωναν και ευημερούσαν χωρίς να έχουν ορίσει κάποια ξεκάθαρη στρατηγική μάρκετινγκ πλέον αυτό είναι πολύ δυσκολότερο, καθώς εκτός τον έντονο ανταγωνισμό, έχουν να αντιμετωπίσουν απαιτητικότερους και ενημερωμένους καταναλωτές. Σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η έλλειψη στρατηγικής θα οδηγήσει στην αδυναμία προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς.

Η διαδικασία ορισμού στρατηγικής μάρκετινγκ διακρίνεται σε τρία στάδια τα οποία είναι:

- Η τμηματοποίηση(Segmentation), όπου η επιχείρηση στοιχειοθετεί τα κριτήρια της τμηματοποίησης και ορίζει λεπτομερώς τις προδιαγραφές του κάθε τμήματος της.
- Η στόχευση(Targeting), όπου πραγματοποιείται η αξιολόγηση του βαθμού ελκυστικότητας για το κάθε τμήμα και γίνεται η επιλογή για περισσότερα του ενός τμήματα.

- Η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά(Positioning) ώστε να έχει μεγαλύτερη προσέλκυση πελατών.

Χάριν συντομίας τα αναφέρουμε ως STP (Segmentation- Targeting-Positioning)

Τα παραπάνω τρία κριτήρια βασίζονται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους πόρους και δεν δύνανται να μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να εντοπίσουν τα πιο κερδοφόρα τμήματα και να προσδιορίσουν κατάλληλα τις ενέργειες τους πάνω σε αυτά. Τα πιο πάνω στάδια είναι υποχρεωτικά να ακολουθούνται με τη σειρά που αναφέρθηκαν. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα βασικά ζητούμενα για κάθε μια από αυτές τις διαδικασίες.

Τμηματοποίηση	Στόχευση	Τοποθέτηση
Εντοπίζονται οι βάσεις τμηματοποίησης και τμηματοποιείται η αγορά.	Αξιολογείται η ελκυστικότητα του κάθε τμήματος.	Εντοπίζονται πιθανές λύσεις για κάθε τμήμα.
Περιγράφεται το προφίλ του κάθε τμήματος ξεχωριστά.	Επιλέγεται το τμήμα – στόχος.	Επιλέγεται η ανάπτυξη και η επικοινωνία για το κάθε τμήμα.

3.1.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Δεδομένου ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί καταναλωτές, υπάρχουν και πολλές διαφορετικές ανάγκες από αυτούς. Έχουν άλλες απαιτήσεις, ενδιαφέροντα και αντιλήψεις. Είναι λογικό λοιπόν να υπάρχουν τόσα διαφορετικά προϊόντα που καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες, καθώς είναι αδύνατον να υπάρχει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης όλης της αγοράς από ένα μόνο προϊόν.

Είναι λοιπόν επόμενο οι επιχειρήσεις να εγκαταλείπουν το μαζικό μάρκετινγκ και να στρέφονται σε ποιο στενευμένες πρακτικές ώστε να έχουν καλύτερη εικόνα του αγοραστικού κοινού και να καλύπτουν τις ανάγκες του. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται τμηματοποίησης αγοράς.

Η τμηματοποίηση λαμβάνει στοιχεία από μια ετερογενή αγορά και την υποδιαιρεί σε μικρότερα τμήματα που έχουν όμοια στοιχεία μεταξύ τους για την κάθε αγορά που μελετάται.

Με την υποδιαίρεση της συνολικής αγοράς σε επί μέρους τμήματα δύναται η ικανότητα να επιλεγούν εκείνα που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές όπου και συγκεντρώνει τις προσπάθειες και τους πόρους του στο μάρκετινγκ.

Κάθε επιχείρηση είναι ικανή να απευθύνεται σε μεγάλο πλήθος της αγοράς και να ανακαλύψει συγκεκριμένες ανάγκες που μπορεί να ανταποκριθεί ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, τότε οι πιθανότητες επιτυχίας είναι καλύτερες. Οι αγορές αυτές αποτελούνται από άτομα και νοικοκυριά και είναι οι πιο ετερογενείς και σε πολλές οικονομίες, τεράστιες.

Η τμηματοποίηση είναι μείζονος σημασίας για μια επιχείρηση καθώς τη βοηθά να επιλέξει τους κατάλληλους πελάτες για την ίδια και τα προϊόντα ή της υπηρεσίες που προσφέρει. Επίσης, δύναται να διαφοροποιήσει τους πελάτες της με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις ενέργειες μάρκετινγκ που υιοθετεί. Μπορεί να επιλέξει τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται αυτή που είναι πιο επικερδής και να τις προσαρμόσει στις δυνατότητες της επιχείρησης.

Η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών γίνεται ως εξής:

Με βάση τα φυσικά χαρακτηριστικά

- Τη γεωγραφία
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το εισόδημα, το επάγγελμα των καταναλωτών, κ.τ.λ.

Με βάση τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς

- Το πως και πόσο χρησιμοποιείται το προϊόν.
- Τις εκάστοτε κατευθύνσεις σε κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο που μπορεί να διαμορφώσουν διαφορετικά την χρήση του προϊόντος.
- Τα θετικά στοιχεία που θα έχει ο καταναλωτής από τη χρήση του προϊόντος. Έτσι θα πρέπει να υπάρχει συνεχείς επικοινωνία και επαφή με τους πελάτες για να είναι γνώστες των εξελίξεων της αγοράς.
- Τα στοιχεία που αφορούν τη συμπεριφορά των καταναλωτών αποτελούν τα πιο σημαντικά στοιχεία τμηματοποίησης της αγοράς.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως πολλαπλά χαρακτηριστικά ως βάσεις τμηματοποίησης μίας καταναλωτικής αγοράς, κάτι που επιτρέπει:

- Πληρέστερη περιγραφή των καταναλωτών και των αναγκών τους.
- Ευελιξία σε αλλαγές στην τμηματοποίηση με βάση τις συνεχείς εξελίξεις στην αγορά.

Με τη βοήθεια της τμηματοποίησης κάθε τμήμα της επιχείρησης μπορεί να μελετάται και να αξιολογείται ξεχωριστά. Μια άριστη και ορθά δομημένη τμηματοποίηση είναι ικανή να προσφέρει πολύ σημαντική θετική απόδοση στην επιχείρηση και το σύνολο των δραστηριοτήτων της. Που αφορούν τόσο την παραγωγή όσο και τον ανθρώπινο παράγοντα και συνεπώς το χρηματοοικονομικό κομμάτι και την απόδοση κέρδους.

Μπορούν να λαμβάνονται πιο γρήγορες αποφάσεις και να προλαβαίνουν τις εξελίξεις της αγοράς.

Οι υφιστάμενοι κάθε επιχείρησης θα πρέπει να συγκεντρώνουν τις γενικές πληροφορίες της αγοράς και στη συνέχεια να τις μελετούν. Η οργανωμένη και συστηματική μελέτη των στοιχείων της αγοράς οδηγεί στην τμηματοποίηση της, στην κατάταξη των μελών της σε μικρότερα τμήματα με οδηγό κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τα διακρίνουν.

Η τμηματοποίηση μιας αγοράς αποτελεί μέθοδο κατά την οποία παρουσιάζει την τυπική εξέλιξη των αγορών και έρχεται σε αντιπαράθεση με την μέθοδο του μαζικού μάρκετινγκ του οποίου πλεονέκτημα είναι όσο το δυνατόν παραγωγή και διάθεση των προϊόντων με το μικρότερο κόστος (Kottler P., Keller L. 2006).

Το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης θα πρέπει να αναλύσει κάποια θέματα και να απαντήσει σε απλά ερωτήματα, όπως:

- Ο βαθμός ενδιαφέροντος μελέτης της εκάστοτε αγοράς.
- Ο βαθμός επέκτασης σε μελλοντική περίοδο.
- Ο βαθμός βεβαιότητας για την λειτουργία της συγκεκριμένης αγοράς που μελετάται.
- Ο βαθμός μέτρησης των στόχων της επιχείρησης.

- Ο βαθμός επίτευξης της αγοράς από οικονομικής πλευράς.

Για να είναι πιο αποτελεσματική η τμηματοποίηση της αγοράς θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που μπορούν να τη διαμορφώσουν. (Μάντζαρης Γ. 2004).

Αυτές είναι:

- Να έχουν ένα κρίσιμο μέγεθος.
- Να είναι εμφανή τα χαρακτηριστικά τους.
- Να μην είναι ρευστά.
- Να υφίσταται δυνατότητα εφαρμογής μεθόδων μάρκετινγκ.
- Να υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα της ομάδας στόχος σε σχέση με τον πληθυσμό.

3.1.1.1 Διαδικασία Τμηματοποίησης

Οι βασικότερες μέθοδοι τμηματοποίησης είναι δύο: (Rao C., Wang Z. 1995).

Η «εκ των προτέρων», η οποία αφορά την συγκέντρωση των στοιχείων που αφορούν δημογραφικά ή γεωγραφικά στοιχεία.

Η «εκ των υστέρων», η οποία αφορά τον καθορισμό των τμημάτων και την μετέπειτα ανάλυση και μελέτη αυτών.

Η τμηματοποίηση της αγοράς έχει ιδιαίτερη σημασία για το μάρκετινγκ, καθώς:

- Ο σχεδιασμός και η παραγωγή των προϊόντων γίνεται σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνονται και αφορούν τις επιθυμίες των πελατών, της αγοράς – στόχου τους.
- Πραγματοποιείται η εύρεση αγορών που μπορούν να έχουν μεγαλύτερες αποδόσεις.
- Πραγματοποιείται πιο ορθή υποδιαίρεση των προσπαθειών και δραστηριοτήτων του κάθε τμήματος της επιχείρησης.

- Δύναται η δυνατότητα εύρεσης και χρήσης των πιο αποτελεσματικών διαφημιστικών μέσων και μέσων προβολής για την αγορά – στόχο της επιχείρησης.
- Διανέμεται πιο αποτελεσματικά ο χρόνο πραγματοποίησης του προγράμματος μάρκετινγκ.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα βήματα τμηματοποίησης μιας αγοράς-στόχου

Βήμα 1	Χάρτης Αγοράς	Προσδιορίζεται η αλυσίδα προστιθέμενης αξίας μεταξύ των παραγωγών και των τελικών χρηστών.
Βήμα 2	Ποιος αγοράζει	Αποτελεί τον πρώτο κατάλογο, στον οποίο είναι τυποποιημένο το προφίλ των διαφόρων ομάδων καταναλωτών στα σημεία όπου πρόκειται να γίνει η τμηματοποίηση.
Βήμα 3	Τι αγοράζεται, πού, πότε, και πώς αγοράζεται	Αποτελεί τον κατάλογο όλων των τύπων των προϊόντων και των υπηρεσιών που έχουν σχέση με τον ανταγωνισμό, τα κανάλια διανομής και τις μεθόδους της αγοράς.
Βήμα 4	Ποιος αγοράζει τι, πού πότε και πώς	Αποτελεί τον συνδυασμό των βημάτων 2 και 3 για τη δημιουργία της σειράς μικρότερων υπό τμημάτων.
Βήμα 5	Γιατί αγοράζεται	Γίνεται κατανοητή η προσπάθεια των υπό τμημάτων για κάθε συγκεκριμένη αγορά.
Βήμα 6	Τμηματοποίηση (1ο στάδιο)	Συγκεντρώνονται τα υπό τμήματα που παρουσιάζουν ομοιότητες μεταξύ τους.
Βήμα 7	Τμηματοποίηση (2ο στάδιο)	Αξιολογούνται τα τμήματα που εμφανίζονται σε σχέση με το μέγεθος, την διαφορετικότητα τους, την δυνατότητα πρόσβασης τους και την σχέση τους με την

		επιχείρηση.
Βήμα 8	Διαχωρισμός των κριτηρίων ελκυστικότητας	Προσδιορίζονται οι παράγοντες που δημιουργούν ελκυστικότητα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης.
Βήμα 9	Απόδοση συντελεστών βαρύτητας στα κριτήρια ελκυστικότητας	Προσδιορίζεται ο βαθμός σπουδαιότητας για κάθε κριτήριο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα.
Βήμα 10	Αξιολόγηση κριτηρίων βάσει παραμέτρων	Αποτελεί το σύνολο της βαθμολογίας υψηλών, μεσαίων και χαμηλών βαθμών σπουδαιότητας του κάθε κριτηρίου.
Βήμα 11	Βαθμολόγηση των τμημάτων	Υπολογίζεται το σύνολο του τρόπου προσέλκυσης για το κάθε τμήμα.
Βήμα 12	Ανταγωνιστικότητα επιχείρησης	Προσδιορίζεται η ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που προκύπτει για κάθε τμήμα και του τρόπου λήψης της απόφασης.

3.1.1.2 Κριτήρια-Βάσεις Τμηματοποίησης

Α) Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Σύμφωνα με την γεωγραφική τμηματοποίηση, γίνεται τμηματοποίηση όλων των ατόμων που απασχολούνται σε όμοιες θέσεις εργασίας σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και ίδιο τμήμα.

Η γεωγραφική τμηματοποίηση είναι η μορφή τμηματοποίησης που επιλέγουν να κάνουν χρήση οι μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές και όχι μόνο σε μία όπου είναι και η έδρα τους.

Η γεωγραφική τμηματοποίηση προτιμάται ώστε να πραγματοποιηθεί υποδιαίρεση της επιχείρησης σε τμήματα. Το κάθε τμήμα της επιχείρησης που λειτουργεί σε γενικό κλάδο της επιχείρησης είναι ικανό να διαιρεθεί σε μικρότερα τμήματα που να ανταποκρίνονται σε ειδικές γεωγραφικές περιοχές που λειτουργεί η επιχείρηση.

Πλεονεκτήματα της γεωγραφικής τμηματοποίησης

Το κυριότερο πλεονέκτημα της γεωγραφικής τμηματοποίησης αποτελεί η οργάνωση όλων των ενεργειών για κάθε περιοχή που μελετάται ώστε να ληφθούν οι καλύτερες αποφάσεις.

Αυτό συμβάλλει:

- Στον περιορισμό που αφορά τα μεταφορικά έξοδα.
- Στην επικέντρωση των δραστηριοτήτων προς επίλυση της κάθε περιοχής ξεχωριστά.
- Στην πιο ολοκληρωμένη μελέτη της εκάστοτε αγοράς και των χαρακτηριστικών αυτής.
- Στην διευκόλυνση του υπολογισμού των αποτελεσμάτων από τον υπεύθυνο της κάθε περιοχής.

Μειονεκτήματα της γεωγραφικής απεικόνισης

Τα κυριότερα μειονεκτήματα της γεωγραφικής τμηματοποίησης αποτελούν το σύνολο των ενεργειών που αφορά την τμηματοποίηση για το κάθε προϊόν ξεχωριστά.

Αυτά είναι:

- Η εκ νέου διεξαγωγή των δραστηριοτήτων.
- Η επιπλέον απασχόληση επιπρόσθετου προσωπικού που αφορούν τα τεχνικά προβλήματα στον έλεγχο από το τμήμα μάρκετινγκ.

Β) Δημογραφική Τμηματοποίηση

Άλλη μορφή τμηματοποίησης των τμημάτων μια αγοράς μπορεί να αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των καταναλωτών.

Τα οποία αφορούν:

Το φύλο

Τη μόρφωση

Την ηλικία

Το επάγγελμα

Την οικογενειακή κατάσταση

Το εισόδημα

Το μέγεθος του νοικοκυριού

Αυτή η μορφή τμηματοποίησης είναι η πιο διαδεδομένη στον κόσμο των επιχειρήσεων καθώς με τη μελέτη των δημογραφικών στοιχείων των καταναλωτών μπορούν να καταγραφούν σημαντικά στοιχεία και τα οποία μπορούν εύκολα να βρεθούν από τις στατιστικές έρευνες που διεξάγονται και που δημοσιεύονται τα αποτελέσματα αυτών.

Γ) Ψυχογραφική Τμηματοποίηση

Η ψυχογραφική τμηματοποίηση έχει να κάνει με τα στοιχεία εκείνα των καταναλωτών και αφορούν:

Την προσωπικότητα	Τα κίνητρα
Εσωστρεφείς ή εξωστρεφείς χαρακτήρες	Αυτοσυντήρηση
Δυναμικοί ή ήπιοι χαρακτήρες	Επίδειξη
Ανεξάρτητοι ή συχνά εξαρτώμενοι από άλλους	Κυνήγι επιτυχίας

Ο τρόπος ζωής, όπως αυτός διαμορφώνεται από:

- Τις δραστηριότητες τους (εργασία, χόμπι, σπορ, ψυχαγωγία).
- Τα ενδιαφέροντα τους (οικογένεια, ελεύθερος χρόνος, τέχνες και επιστήμες, πολιτική, αθλητισμός, οικολογία).

Τη γνώμη που έχουν για τον εαυτό τους, τα άτομα που συναναστρέφονται, τα κοινωνικά ή πολιτικά δρώμενα

Δ) Τμηματοποίηση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή άλλων στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ

Η μορφή της τμηματοποίησης σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και γενικότερων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ, αφορά τη μελέτη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του κάθε προϊόντος όπως είναι η τιμή του, ο τρόπος διανομής του, ο τρόπος προώθησής του.

Η αγορά χωρίζεται σε τμήματα, δηλαδή, σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι οποίες διαμορφώνονται με κριτήρια, όπως:

- Τη μορφή του προϊόντος.
- Τη συσκευασία.
- Τη γεύση, το άρωμα ή τα χρώματα του προϊόντος.
- Την τιμή,
- Τη διανομή.

Με την τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τα αποτελέσματα των μελετών μπορούν να προσφέρουν ομοιογενείς ή ομαδοποιημένες προτιμήσεις. Για την συγκέντρωση των στοιχείων που αφορούν την επιλογή του κάθε προϊόντος από τους καταναλωτές και η εφαρμογή αυτής της μεθόδους, είναι επιτακτική ανάγκη διεξαγωγής έρευνας αγοράς.

3.1.2 ΣΤΟΧΕΥΣΗ

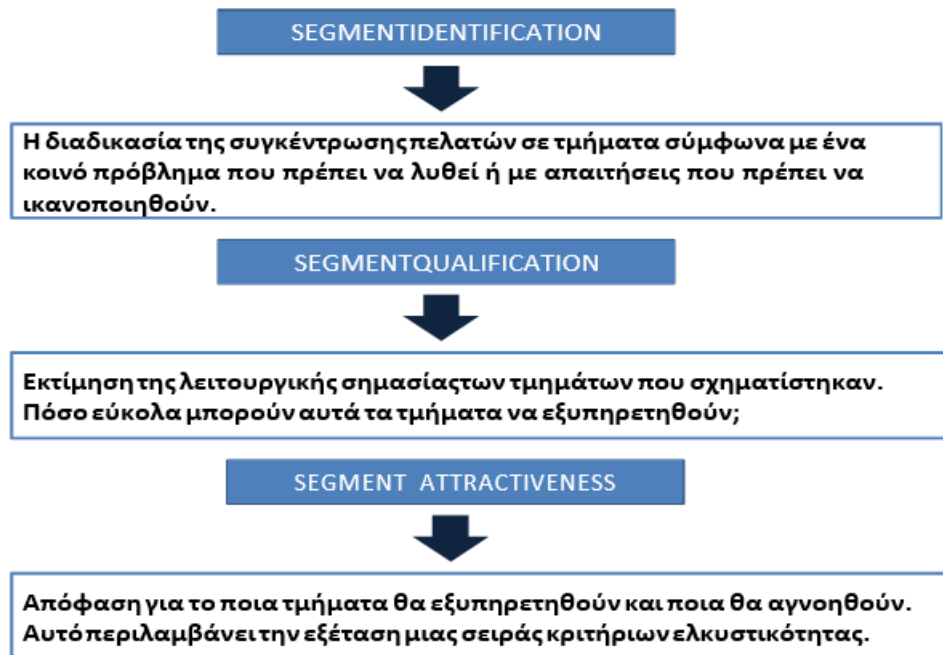
Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε το δεύτερο στάδιο της στρατηγικής μάρκετινγκ, που είναι και το σημαντικότερο για την παρούσα διπλωματική εργασία.

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς, οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ των επιχειρήσεων καλούνται να αποφασίσουν, ποιο ή ποια από τα τμήματα που δημιούργησαν είναι καταλληλότερα για να στοχεύσουν και με ποιους τρόπους θα το κάνουν. Κατά το στάδιο της στόχευσης η επιχείρηση αναλύει τις ικανότητες και τις αδυναμίες της και προσπαθεί να εντοπίσει κενά και ευκαιρίες στα διάφορα τμήματα της αγοράς (Kotler, 2000).

Λαμβάνοντας υπόψιν τον κομβικό ρόλο του σταδίου της στόχευσης στην σωστή εκμετάλλευση των πόρων μιας επιχείρησης ώστε να αναπτυχθεί αντιλαμβανόμαστε την δυσκολία που αντιμετωπίζουν στην εφαρμογή, λόγω της έλλειψης κατάλληλων εργαλείων και μέσων που θα τις βοηθούσαν στην λήψη καθοριστικής σημασίας αποφάσεων

3.1.2.1 Διαδικασία Επιλογής Τμημάτων

Οι Hlavacek και Reddy (2007) αναγνωρίσαν το πρόβλημα στο στάδιο αυτό και ανέπτυξαν ένα μοντέλο τριών βημάτων. Της αναγνώρισης, της καταλληλότητας και της ελκυστικότητας των τμημάτων (Identification, Qualification, Attractiveness). Υποστηρίζουν λοιπόν ότι αφού έχει γίνει η τμηματοποίηση και πριν παρθεί η απόφαση στόχευσης, θα πρέπει να εξεταστεί αν τα τμήματα αυτά πληρούν τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί καθώς και την ελκυστικότητα τους. Η διαδικασία αυτή γίνεται για κάθε τμήμα ξεχωριστά και αναπαρίσταται με το παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Πηγή: Hlavacek & Reddy (2007)

Όσον αφορά το πρώτο μέρος της διαδικασίας αυτής, δηλαδή της αναγνώρισης και της δημιουργίας των τμημάτων, έχουμε αναφερθεί στο κεφάλαιο της τμηματοποίησης. Το δεύτερο μέρος που έχει να κάνει με την καταλληλότητα εξετάζει κατά πόσο τα τμήματα που δημιουργήθηκαν είναι λειτουργικά, δηλαδή είναι εξυπηρετήσιμα και έχουν παρόμοια συμπεριφορά στην εφαρμογή μεθόδων μάρκετινγκ.

Τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται είναι τα εξής:

- Χαρακτηρίζεται το τμήμα στόχος από την άποψη των αναγκών και των χαρακτηριστικών ενός μεμονωμένου χρήστη;
- Τα χαρακτηριστικά του είναι μετρήσιμα;
- Είναι ευδιάκριτος ο ανταγωνισμός στο συγκεκριμένο τμήμα;
- Είναι το κάθε τμήμα λειτουργικό ως προς τα κανάλια διανομής;
- Μπορεί να στοχευθεί με ξεχωριστούς τρόπους;

Όπως βλέπουμε το στάδιο της στόχευσης είναι άμεσα συνδεδεμένο με το ζητούμενο της παρούσας εργασίας, γι' αυτό και θα γίνει εκτενής ανάλυση των κριτηρίων με βάση τα οποία αξιολογούμε τα τμήματα, σε επόμενο κεφάλαιο. Επίσης έχει γίνει αναλυτική παρουσίαση μεθόδων αξιολόγησης τμημάτων αγοράς στο κεφάλαιο που μελετούσαμε την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά το θέμα της εργασίας.

3.1.2.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Τμημάτων Αγοράς

Σε ακαδημαϊκό επίπεδο έχουν οριστεί διακριτά και εκτενή κριτήρια που αφορούν την επιλογή τμήματος αγοράς. Τα κριτήρια ελκυστικότητας των τμημάτων περιλαμβάνουν ουσιώδεις έννοιες για την εξέλιξη της επιχείρησης όπως το επίπεδο των φραγμών εισόδου των επιχειρήσεων σε τμήματα και αγορές, την προστιθέμενη αξία που προσφέρει η επιλογή ενός τμήματος ή η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter 1980).

Ο Doyle (1998) όρισε πέντε κριτήρια επιλογής, που επηρεάζουν την ελκυστικότητα του κάθε τμήματος της αγοράς:

1. Μέγεθος τμήματος
2. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
3. Κερδοφορία του τμήματος
4. Ο υπάρχων και ο δυνητικός ανταγωνισμός του τμήματος
5. Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων και των στόχων της επιχείρησης από το τμήμα/τμήματα.

Οι Gallagher και Morley (2002) ασχολήθηκαν με την ιεράρχηση των κριτηρίων τα οποία λαμβάνονται υπόψιν από τις επιχειρήσεις για την αξιολόγηση και επιλογή του καταλληλότερου τμήματος ή τμημάτων. Η έρευνα τους έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς μας δείχνει την σημαντικότητα των κριτηρίων, εκφρασμένη από την εμπειρία ανθρώπων της αγοράς. Οι Gallagher και Morley έβαλαν στελέχη από 140 εταιρείες της Αυστραλίας να εκφράσουν την γνώμη τους, αξιολογώντας την βαρύτητα των κριτηρίων και να τα ιεραρχήσουν. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται μερικά από τα 40 κριτήρια που αξιολογήθηκαν:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ

1.	Πιθανός όγκος πωλήσεων τμήματος
2.	Κερδοφορία σχετιζόμενη με το τμήμα/τα
3.	Μέγεθος τμήματος στην αγορά
4.	Τρέχον και δυνητικό μερίδιο αγοράς
5.	Ρυθμός ανάπτυξης τμήματος στην αγορά
6.	Ισχύ της τρέχουσας επιχειρηματικής σχέσης
7.	Εύκολη πρόσβαση μέσω κανάλια διανομών
8.	Ικανότητα του οργανισμού να προσφέρει ένα διαφορετικό προϊόν
9.	Το επίπεδο κινδύνου που εμπλέκεται
10.	Ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει προστιθέμενη αξία στο τμήμα/τα
11.	Η φήμη του οργανισμού στους πελάτες του τμήματος
12.	Ταίριασμα του τμήματος με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού
13.	Συμβατότητα με τα υπάρχοντα προγράμματα μάρκετινγκ
14.	Συνολική ευκολία πρόσβασης σε πελάτες
15.	Εικόνα των πελατών του τμήματος
16.	Τεχνολογικοί παράγοντες που εμπλέκονται
17.	Ανάγκες τμήματος για την διαφοροποίηση του προϊόντος
18.	Τρέχον ή δυνητικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών
19.	Πιθανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

20.	Η αφοσίωση των πελατών του τμήματος
21.	Απαιτήσεις για την ποιότητα υπηρεσιών του τμήματος
22.	Βαθμός στον οποίο το τμήμα είναι σαφώς αναγνωρίσιμο
23.	Ανταγωνιστική αντιπαλότητα στο τμήμα/τα
24.	Σχετιζόμενες οργανωτικές δυνάμεις σε βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για την παράδοση του προϊόντος

Ψηλότερα στην ιεραρχία παρουσιάζονται τα κριτήρια που σχετίζονται με το μέγεθος των κερδών που πιθανώς έχει η επιχείρηση αν επιλέξει ένα τμήμα ή τμήματα, και πιο συγκεκριμένα αυτά που έχουν να κάνουν με το ύψος των πωλήσεων, το μερίδιο της αγοράς αλλά και το μέγεθος της αγοράς που καλύπτει το συγκεκριμένο τμήμα/τμήματα. Επίσης, βρέθηκαν σε υψηλές θέσεις κριτήρια που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό. Επομένως βλέπουμε ότι η ένταση της ανταγωνιστικής αντιπαλότητας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, όπως επίσης η ικανότητα διαφοροποίησης του προϊόντος από τα ανταγωνιστικά και η προοπτική να αποκτήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πιο χαμηλά στην ιεραρχία, βλέπουμε κριτήρια που σχετίζονται με εσωτερικά ζητήματα όπως ο βαθμός ταύτισης της στρατηγική της επιχείρησης με το ελεγχόμενο τμήμα, αλλά και η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει προστιθέμενη αξία και οργάνωση.

Τα κριτήρια μικρότερης σημασίας που βλέπουμε στην ιεράρχηση είναι εκείνα που έχουν να κάνουν με τεχνικά και τακτικά ζητήματα.

3.1.2.3 Στρατηγικές Στόχευσης Αγοράς

3.1.2.3.1 Μοντέλα Στόχευσης του KOTLER

Ο Kotler(2000) πρότεινε πέντε βασικούς τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει τα τμήματα αγοράς που την ενδιαφέρουν. Οι τρόποι αυτοί θα παρουσιαστούν παρακάτω και σκοπό έχουν η επιχείρηση να έχει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα.

Μοντέλο 1 – Συγκέντρωση σε ένα τμήμα

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η επιχείρηση επιλέγει ένα τμήμα της αγοράς και στοχεύει αποκλειστικά σε αυτό με ένα μόνο προϊόν. Αυτή η στρατηγική έχει ως αποτέλεσμα την πλήρη εξειδίκευση και την βαθιά γνώση των αναγκών και των ιδιοτήτων του συγκεκριμένου τμήματος. Επίσης, σύμφωνα με τον Kotler αποκτάται σοβαρό πλεονέκτημα όσον αφορά την παραγωγή, την προώθηση και την διανομή του προϊόντος. Ωστόσο μπορεί να κρύβει σημαντικούς κινδύνους καθώς, η πλήρη αφοσίωση σε ένα τμήμα την κάνει ευάλωτη σε περιπτώσεις αύξησης του ανταγωνισμού και μεταβολής της καταναλωτικής συμπεριφοράς, αφού δεν υπάρχουν εναλλακτικές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλη μείωση των κερδών γι' αυτό και η στρατηγική αυτή δεν προτιμάται συχνά. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικό γράφημα, με Π να είναι το προϊόν και Α η αγορά.

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

Πηγή: Kotler (2000)

Μοντέλο 2 – Επιλεκτική εξειδίκευση

Στην περίπτωση αυτή στοχεύονται περισσότερα από ένα τμήματα, το κάθε ένα από τα οποία ελκύει την επιχείρηση για διαφορετικούς λόγους, σύμφωνα με τους πόρους και την στρατηγική της. Σύμφωνα με αυτό το

μοντέλο η επιχείρηση επιλέγει τα τμήματα όπου υπάρχει ελάχιστη συνεργασία. Με το μοντέλο αυτό δύναται να μειωθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος, αφού αν ένα τμήμα σταματήσει να είναι κερδοφόρο επηρεάζει λιγότερο την συνολική κερδοφορία.

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

Πηγή: Kotler (2000)

Μοντέλο 3 – Εξειδίκευση προϊόντος

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η επιχείρηση επικεντρώνεται στην δημιουργία συγκεκριμένου προϊόντος το οποίο μπορεί να προωθηθεί σε πολλά τμήματα. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που παράγει εξειδικευμένα μικροσκοπία μπορεί να τα πουλήσει μόνο με εργαστήρια. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αποκτήσει καλή φήμη στο συγκεκριμένο προϊόν αλλά είναι ευάλωτη σε μεταβολές των τεχνολογιών.

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

Πηγή: Kotler (2000)

Μοντέλο 4 – Εξειδίκευση αγοράς

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, συγκεντρώνεται όλη η προσοχή για την εξυπηρέτηση των διαφόρων αναγκών συγκεκριμένης ομάδας πελατών, καλύπτοντας μεγάλο μέρος των αναγκών τους. Έτσι, δημιουργεί ευκολότερα καλή σχέση με τους πελάτες της αλλά επηρεάζεται άμεσα από κάθε αρνητική μεταβολή της αγοράς αυτής.

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

Πηγή: Kotler (2000)

Μοντέλο 5 – Πλήρης κάλυψη αγοράς

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η επιχείρηση δύναται στην προσπάθεια εξυπηρέτησης όλων των κατηγοριών των πελατών και για όλα τα προϊόντα που παρέχει η επιχείρηση. Το μοντέλο αυτό ως επί των πλείστων το χρησιμοποιούν μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις και μπορεί να γίνει με δυο τρόπους:

- Μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν που ανταποκρίνεται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό στην ανάγκες του μεγαλύτερου μέρους της αγοράς, χωρίς να υπολογίσει τις διάφορες μεταξύ των τμημάτων. Έτσι, στηριζόμενη στην μαζική προώθηση και διανομή, περιορίζει σημαντικά μεγάλο μέρος των εξόδων της.
- Διαφοροποιημένο μάρκετινγκ. Στο διαφοροποιημένο μάρκετινγκ η επιχείρηση εξυπηρετεί τα περισσότερα τμήματα της αγοράς και δημιουργώντας διαφορετικά προγράμματα μάρκετινγκ για κάθε τμήμα (Kotler, 2000). Δημιουργούνται συνήθως περισσότερες πωλήσεις όμως αυξάνονται τα έξοδα τροποποίησης του προϊόντος καθώς και τα έξοδα έρευνας, προώθησης και παραγωγής.

	A1	A2	A2
Π1			
Π2			
Π3			

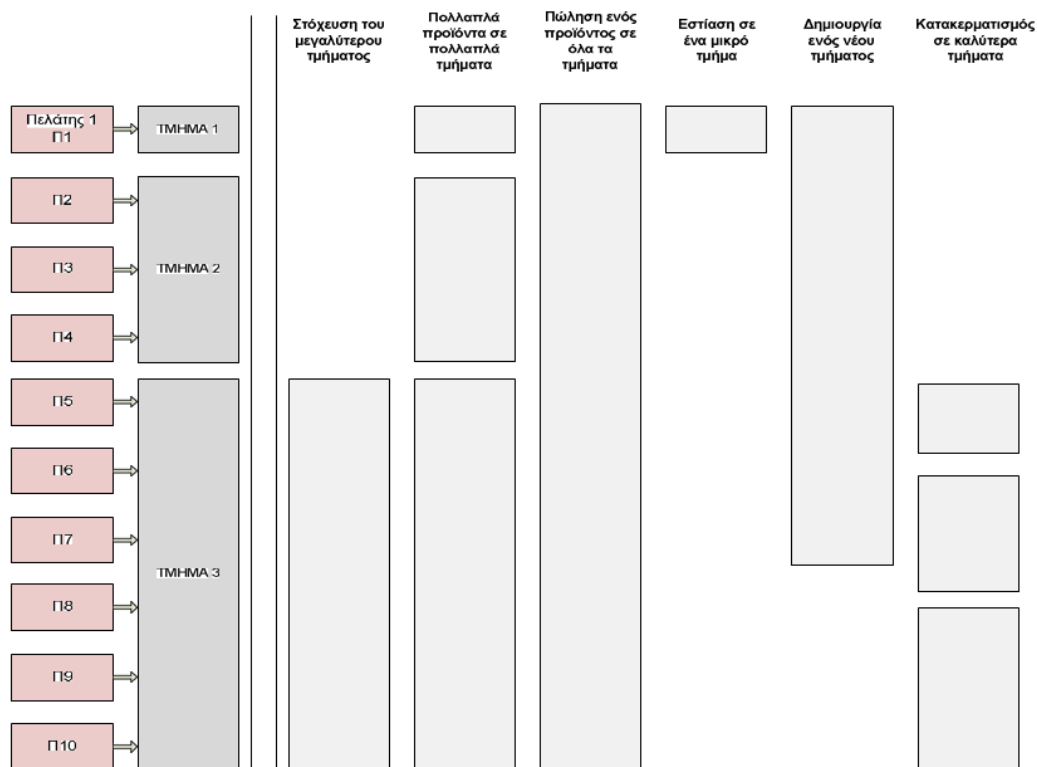
Πηγή: Kotler (2000)

3.1.2.3.2 Στρατηγικές Στόχευσης του Schnarr's

Ο Schnaars(1998) παρουσιάζει στρατηγικές με τις οποίες μπορεί να γίνει στόχευση της αγοράς. Αυτές είναι οι εξής:

1. Στόχευση του μεγαλύτερου τμήματος της αγοράς
2. Πώληση πολλαπλών προϊόντων σε πολλαπλά τμήματα
3. Πώληση ενός μοναδικού προϊόντος σε ολόκληρη την αγορά.
4. Εστίαση σε ένα μικρό τμήμα
5. Δημιουργία ενός νέου τμήματος στην αγορά
6. Κατακερματισμός των είδη τμημάτων και δημιουργία νέων υπό- τμημάτων.

Αναλύονται σε μορφή διαγράμματος ως εξής:



Πηγή: Schnaars (1998)

3.1.3 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

Υπάρχει μία γενική συμφωνία, πως η έννοια της τοποθέτησης έχει γίνει ένα από τα βασικά συστατικά της σύγχρονου μάρκετινγκ (Kalafatis, 2000). Ως τοποθέτηση (Positioning), εννοούμε την διαδικασία σχεδιασμού της εικόνας μιας επιχείρησης και του προϊόντος που προσφέρει στο μυαλό των καταναλωτών, με σκοπό να αποκτήσει μιας ξεχωριστής θέσης αξίας σε σχέση με τον υπάρχον ανταγωνισμό (Kotler, 1997).

Με τον όρο τοποθέτηση, εννοούμε τις διαδικασίες που ακολουθεί μια επιχείρηση ώστε να κατανοήσει το τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές συγκρίνουν και επιλέγουν ανάμεσα στα διαθέσιμα προϊόντα μιας αγοράς. Απώτερος σκοπός της επιχείρησης, είναι η ανάπτυξη στρατηγικών ώστε να πειστούν οι καταναλωτές ότι το δικό της προϊόν είναι διαφοροποιημένο από τον υπάρχον καθώς και τον δυνητικό ανταγωνισμό. Επομένως, η τοποθέτηση βοηθά τους καταναλωτές στο να βρίσκουν και να συγκρίνουν τις πραγματικές διαφορές ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα, για να μπορέσουν έτσι να επιλέξουν εκείνο το προϊόν που τους προσφέρει μεγαλύτερη αξία (Σιώμκος, 2004).

Σημαντικό λοιπόν ρολό στην διαδικασία της τοποθέτησης έχει η ανάλυση του ανταγωνισμού. Μέσω αυτής γίνεται ο εντοπισμός των μειονεκτημάτων του κάθε ανταγωνιστικού προϊόντος και η κατανόηση των ικανοτήτων της επιχείρησης, με αποτέλεσμα την διαφοροποίηση της.

Στο στάδιο της τοποθέτησης λαμβάνεται μια κρίσιμη απόφαση για την εταιρεία, καθώς μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αντίληψη που θα έχουν οι καταναλωτές και κατ' επέκταση τις αποφάσεις τους. Σημαντικό ρόλο, επίσης παίζει στην προσπάθεια εδραίωσης της εταιρείας σε μια αγορά. Είναι κατανοητό λοιπόν γιατί είναι σημαντική η ανάπτυξη μια στρατηγικής τοποθέτησης με στόχο την ανάπτυξη του προγράμματος εμπορίας. Μια σαφής στρατηγική τοποθέτηση μπορεί να εξασφαλίσει ότι τα στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ είναι συνεπή και υποστηρικτικά (Aaker & Shansdy, 1982).

Σύμφωνα με τους Aaker και Shansdy (1982), έξι είναι τα στάδια κατά τη διαδικασία τοποθέτησης:

1. Αναγνώριση-εντοπισμός ανταγωνιστών.
2. Προσδιορισμός του πως ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τους ανταγωνιστές.
3. Προσδιορισμός των θέσεων των ανταγωνιστών.
4. Ανάλυση καταναλωτών - πελατών.

5. Επιλογή θέσης του προϊόντος της επιχείρησης.
6. Παρακολούθηση (monitoring) της θέσης.

3.1.3.1 Ανταγωνιστική Στρατηγική Τοποθέτησης

Η ανταγωνιστική στρατηγική τοποθέτηση, που είναι και ο σκοπός της τοποθέτησης από μόνη της, να γίνει ανταγωνιστική υπέρ των άλλων, ασχολείται με το πώς οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τις εναλλακτικές προσφορές που υπάρχουν στην αγορά, σε επίπεδο προϊόντων, υπηρεσιών και επωνυμιών (brands), συγκρίνοντας τα μεταξύ τους (Kotler, 1997). Για να επιτύχει η εταιρεία την ανταγωνιστική τοποθέτηση του προϊόντος της στην αγορά, προχωράει σε ενέργειες για την αποτελεσματική διαφοροποίηση του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Για να είναι επιτυχημένες οι προσπάθειες μιας επιχείρησης για τη δημιουργία διαφοροποίησης, έναντι των άλλων επιχειρήσεων πρέπει να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια (Kotler, 1997):

- *Σπουδαιότητα*: Η διαφοροποίηση θα πρέπει να δημιουργεί μιας υψηλής αξίας όφελος, ένα σημαντικό αριθμό πελατών.
- *Ξεχωριστή και Προαγοραστική*: Η οποιαδήποτε διαφορά δεν μπορεί να μιμηθεί ή να αποδώσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές.
- *Ανώτερη*: Η διαφορά που εξασφαλίζει μία επιχείρηση, θα πρέπει να παρέχει έναν ανώτερο τρόπο στους πελάτες για να την αποκτήσουν.
- *Μεταδοτική*: Η διαφορά θα πρέπει να είναι ικανή να μεταδοθεί σωστά στους πελάτες αλλά και να είναι πλήρως κατανοητή από αυτούς.
- *Προσιτή*: Οι στοχευμένοι πελάτες από την εταιρεία θα πρέπει να είναι σε θέση να πληρώσουν αυτή τη διαφορά που τους παρέχεται.
- *Κερδοφόρα*: Η διαφορά θα έχει μια επαρκή τιμή για να μπορέσει να φέρει κέρδη στην εταιρεία.

Τη σημαντικότητα μιας ξεκάθαρης και ισχυρής ανταγωνιστικής τοποθέτησης τονίζει ο Kotler (1997), επισημαίνοντας σημαντικά λάθη που μπορεί αν γίνουν από μια επιχείρηση κατά τη δημιουργία της στρατηγικής της τοποθέτησης. Αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:

- Υπό-Τοποθέτηση: όταν οι πελάτες έχουν μόνο ασαφή ιδέα για την επιχείρηση και το προϊόν που προσφέρει. Οι καταναλωτές αυτοί δεν αντιλαμβάνονται κάτι ιδιαίτερο από αυτά που προσφέρει εταιρεία.
- Υπέρ-Τοποθέτηση: όταν οι πελάτες έχουν πολύ μικρή κατανόηση για την εταιρεία, το προϊόν της και τη μάρκα του.

- Συγκεχυμένη Τοποθέτηση: όταν συχνές αλλαγές και αντιφατικά μηνύματα μπερδεύουν τους πελάτες για την τοποθέτηση της εταιρείας.
- Αμφίβολη Τοποθέτηση: όταν οι ισχυρισμοί μιας εταιρείας για την ίδια το προϊόν και τη μάρκα δεν είναι απλά αποδεκτοί, είτε είναι αληθινοί ή όχι.

3.1.3.2 Η Διαδικασία της Στρατηγικής Τοποθέτησης

Η διαδικασία τοποθέτησης ενός προϊόντος αποτελείται από τα παρακάτω οχτώ βήματα (Walker et al, 1996):

1. Εντοπισμός των ανταγωνιστικών προϊόντων.
2. Εντοπισμός των καθοριστικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν το «χώρο», μέσα στον οποίο κινείται το προϊόν μαζί με άλλα προϊόντα.
3. Συλλογή πληροφοριών από δείγμα πελατών και δυνητικών πελατών σχετικά με τις αντιλήψεις τους για το κάθε προϊόν, σχετικά με τα καθοριστικά χαρακτηριστικά.
4. Ανάλυση της θέσης του κάθε προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή
5. Προσδιορισμός της τωρινής θέσης που κατέχει κάθε προϊόν μέσα στον προϊόντικό χώρο (τοποθέτηση προϊόντος).
6. Προσδιορισμός του προτιμότερου συνδυασμού καθοριστικών χαρακτηριστικών για τους πελάτες
7. Εξέταση του βαθμού στον οποίο ταιριάζουν οι προτιμήσεις των τμημάτων της αγοράς με την τωρινή θέση του προϊόντος.
8. Επιλογή στρατηγικής τοποθέτησης ή επανατοποθέτησης.

3.2 ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.2.1 Ορισμοί – Βασικές Έννοιες

Πολυκριτήρια ανάλυση σύμφωνα με τον Roy (1994), είναι, «Ο κύριος στόχος δεν είναι να ανακαλύψουμε μια λύση αλλά να δημιουργήσουμε ή να κατασκευάσουμε κάτι το οποίο να θεωρείται ικανό να βοηθήσει κάποιον ενδιαφερόμενο να λάβει μέρος στη διαδικασία λήψης της Πολυκριτήριας ανάλυσης απόφασης, άλλοτε για να διαμορφώσει και άλλοτε για να μεταβάλλει τις προτιμήσεις του ή να αποφασίσει σε συμφωνία με τους τελικούς του στόχους».

Η Πολυκριτήρια ανάλυση αποτελεί την ανά τακτά χρονικά διαστήματα προσπάθεια ώστε να είναι ικανή να επιλυθούν τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον και τα οποία στοχεύουν σε διαφορετικές καταστάσεις.

Το μεγάλο εύρος των επιλογών είναι ικανές προς επίλυση των προβλημάτων με τη βοήθεια της πολυκριτήρια ανάλυσης η οποία παρουσιάζει άριστη επίδοση σε ορισμένους από τους στόχους καθώς δεν δύναται να ικανοποιούν όλες οι επιλογές τον στόχο της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων οφείλει να επιλέξει το αριθμό των στόχων που επιθυμεί να μεγιστοποιήσει την απόδοση του και ταυτόχρονα θα μειώσει της απώλειες και τις αρνητικές επιρροές των υπόλοιπων στόχων.

Από επιστημονικής πλευράς η πολυκριτήρια ανάλυση αποτελεί θεωρητικό υπόβαθρο, το οποίο αναπτύσσει την επιδίωξη επίλυσης των προβλημάτων με λογική συνοχή, Σύμφωνα με τον θεμελιωτή της πολυκριτήριας ανάλυσης Roy (1990):

- Στην διαδικασία λήψης απόφασης εμπλέκονται κατά κανόνα περισσότεροι από ένας αποφασίζοντάς με διαφορετικές αντιλήψεις και απόψεις.
- Αν υπάρχει ένας αποφασίζοντας, παρουσιάζονται συνήθως ασάφειες και συγκρούσεις.
- Οι εναλλακτικές επιλογές, τα κριτήρια , η αξιολόγηση των εναλλακτικών και οι προτιμήσεις καθορίζονται με αυθαίρετες διαδικασίες.
- Δεν μπορεί να ειπωθεί ότι μια απόφαση είναι καλή ή κακή, γιατί δεν είναι δυνατή η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής όλων των εναλλακτικών επιλογών, αφού ο ρόλος της πολυκριτήριας ανάλυσης είναι να οδηγήσει τον αποφασίζοντα στην επιλογή μιας εναλλακτικής μέσω της καλύτερης κατανόησης και βελτίωσης των ικανοτήτων και γνώσεων του.

Ο Roy(1976, 1990) πρότεινε ένα γενικό πλαίσιο μοντελοποίηση το οποίο ακολουθεί τα εξής στάδια.

ΣΤΑΔΙΟ 1	Καθορισμός του αντικειμένου της απόφασης
ΣΤΑΔΙΟ 2	Καθορισμός μιας συνεπούς οικογένειας κριτηρίων
ΣΤΑΔΙΟ 3	Μοντέλο ολικής προτίμησης
ΣΤΑΔΙΟ 4	Υποστήριξη της απόφασης

Στάδιο 1

Κάθε απόφαση εκφράζεται από ένα σύνολο εναλλακτικών επιλογών, στο οποίο ο αποφασίζον ορίζει μια προβληματική, που μπορεί να μεταβληθεί κατά την διαδικασία λήψης της απόφασης. Ο Roy (1990) όρισε τα είδη των προβληματικών:

- α) Επιλογή μιας εναλλακτικής μέσα από ένα σύνολο εναλλακτικών επιλογών.
- β) Ταξινομεί τις εναλλακτικές σε ομάδες με βάση συγκεκριμένες ιδιότητες τους.
- γ) Γίνεται κατάταξη των εναλλακτικών από την πιο προτιμώμενη προς στην λιγότερο.
- δ) Γίνεται περιγραφή των εναλλακτικών και των συνεπειών τους

Στάδιο 2

Συνεπής οικογένεια κριτηρίων, ονομάζουμε το σύνολο των κριτηρίων που χρησιμοποιούμε στην λήψη μιας απόφασης και πληροί τις εξής ιδιότητες:

- Μονοτονία
- Επάρκεια
- Να μην είναι πλεονασματικά

Στάδιο 3

Με την κατασκευή μοντέλου ολικής προτίμησης, εννοούμε την σύνθεση των κριτηρίων με βάση ένα μοντέλο που με βάση την προβληματική συγκρίνει τις εναλλακτικές επιλογές.

Στάδιο 4

Γίνεται επεξεργασία των αποτελεσμάτων και εφαρμογή σεναρίων με σκοπό να δοθούν απαντήσεις στα ερωτήματα και περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες των αναλυτών για να υποστηρίξουν τις αποφάσεις τους.

3.2.2 Κυρίαρχα Θεωρητικά Ρεύματα

Τέσσερις είναι σήμερα οι κυρίαρχες τάσεις στη πολυκριτήρια λήψη αποφάσεων

- **Ο πολυκριτήριας μαθηματικός προγραμματισμός (Multiobjective mathematical programming).** Πρόκειται για μοντέλα μαθηματικού προγραμματισμού με περισσότερες από μια αντικειμενικές συναρτήσεις. Σύμφωνα με τη πρώτη, την ονομαζόμενη αλληλεπιδραστική (interactive), η πορεία προς τη λήψη της τελικής απόφασης γίνεται χωρίς καμία αναφορά στη συνάρτηση χρησιμότητας από τον αποφασίζοντα, ο οποίος διαμορφώνει την υποκειμενική του αντίληψη για τη σημαντικότητα των κριτηρίων και κάνει τις επιλογές του, που αφορούν το επίπεδο προσέγγισης των στόχων του (Benayoun et al., 1971). Κατά τη δεύτερη, την ορθολογική, κατασκευάζεται το ίδιο το μοντέλο του αποφασίζοντα, που χρησιμοποιείται ακολούθως στην ανάδειξη των αποφάσεων μέγιστης χρησιμότητας (Geoffrion et al., 1972 Jacquet – Lagreze et al., 1987).
- **Η θεωρία πολυκριτήριας χρησιμότητας (Multiattribute Utility Theory – MAUT)** έχει τις ρίζες της στις αρχές των Adams and Fagot (1959), Yntena and Torgerson (1961), Miller and Starr (1969) κ.α., που αναπτύχθηκαν στη δεκαετία του '60. Οι Roy and Vincke το 1984 διατύπωσαν το αξίωμα της ολικής και μεταβατικής συγκρισιμότητας, με το οποίο διερευνώνται εκείνες οι ιδιότητες που χαρακτηρίζουν ένα σύστημα προτιμήσεων, ώστε αυτό να μπορεί να εκφραστεί από ένα συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμότητας, ενώ παράλληλα υποδεικνύει μεθοδολογικά πλαίσια για την εκτίμηση των συναρτήσεων χρησιμότητας (Fishburn, 1977 Huber, 1974 Keeney και Raiffa, 1976 Vincke, 1985).
- **Οι σχέσεις υπεροχής (outranking relations)** σύμφωνα με τις οποίες προκειμένου να ληφθεί η τελική απόφαση δεν είναι πάντα αναγκαία αλλά ούτε και ρεαλιστική η πλήρης διάταξη των εναλλακτικών επίλογων, γεγονός που προκύπτει από το αξίωμα της ολικής και μεταβατικής συγκρισιμότητας. Η θεωρία αυτή εφαρμόσθηκε από τον Roy and Bouyssou, 1993). Οι μέθοδοι αυτές βασίζονται στη δυαδική σχέση των προτιμήσεων μέσα από τις ανά ζεύγη συγκρίσεις των εναλλακτικών ενεργειών.
- **Η ανάλυση μονότονης παλινδρόμησης (ordinal regression).** Σε αυτή γίνεται χρήση μοντέλων ανάλυσης παλινδρόμησης στη προσπάθεια προσέγγισης της συλλογιστικής των αποφασίζοντων. Με την μεθοδολογία αυτή

καθορίζεται αφενός μεν ένα σύνολο εναλλακτικών επιλογών, αφετέρου δε ένα σύνολο κριτηρίων που τις χαρακτηρίζουν, ενώ καταγράφονται και οι προτιμήσεις των αποφασιζόντων. Τελικά γίνεται η εκτίμηση ενός αναλυτικού μοντέλου χρησιμότητας, το οποίο αναπαριστά με βέλτιστο τρόπο τις προτιμήσεις των αποφασιζόντων. Με βάση το μοντέλο της γραμμικής παλινδρόμησης, οι Hammond et al. (1977), παρουσίασαν το POLICY, ένα αλληλεπιδραστικό σύστημα ανάλυσης των προτιμήσεων του αποφασίζοντά. Οι Jacquet – Lagreze και Siskos (1982) παρουσίασαν το μοντέλο μονότονης παλινδρόμησης UTA, ενώ το 1983 οι Siskos και Yannacopoulos παρουσίασαν μια βελτιωμένη έκδοση του, το μοντέλο UTASTAR.

3.2.3 Μέθοδοι UTA και UTASTAR

Η μέθοδος UTA είχε αρχικά προταθεί από τον Jacquet – Lagreze και ο Σίσκος με τη σειρά του είχε δημιουργήσει μια ολόκληρη οικογένεια μοντέλων διαχωρισμού προτίμησης κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριάντα ετών. Ο κύριος στόχος της μεθόδου είναι να συναγάγει μία η περισσότερες πρόσθετες συναρτήσεις τιμών που δίνονται ότι κυμαίνονται σε ένα σετ αναφοράς A_R .

Η αρχική UTA μέθοδος προϋποθέτει πρόσθετη συνάρτηση τιμών της παρακάτω μορφής:

$$u(g) = \sum_{i=1}^n u_i(g_i)$$

Βάση των παρακάτω περιορισμών κανονικοποίησης:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n u_i(g_i^*) = 1 \\ u_i(g_{i*}) = 0 \quad \forall i = 1, 2, \dots, n \end{cases}$$

Όπου u_i ($i=1, 2, \dots, n$) είναι οριακές συναρτήσεις τιμών.

Όπως ορίστηκε από το Σίσκο, αυτός ο πρόσθετος τύπος φόρμουλας ικανοποιεί τα αξιώματα της συγκρισιμότητας, ανταστοχαστικότητας, μεταβατικότητας των επιλογών, συνέχειας, και αυστηρή κυριαρχία, όσο το $u_i(g_i) \geq 0$ παραμένει θετικό και υποτίθεται πως ισχύει $du_i/dg_i > 0$.

Η μέθοδος εκτιμά τις προαναφερθείσες συναρτήσεις τιμών κάνοντας χρήση

στόχων της τεχνικής του γραμμικού προγραμματισμού έτσι ώστε η κατάταξη που λαμβάνεται μέσω αυτών των συναρτήσεων στο A_R να είναι όσο το δυνατό πιο σύμφωνη με αυτή που δίνεται από τα πραγματικά δεδομένα. Πρόσθετα, εισάγοντας ένα ενδεχόμενο σφάλμα $\sigma(\alpha)$ συσχετιζόμενο με το A_R , οι τιμές της κάθε πράξης μπορούν να γραφτούν και ως εξής:

$$u'[g(a)] = \sum_{i=1}^n u_i[g_i(a)] + \sigma(\alpha) \quad \forall \alpha \in A_R$$

Η εφαρμογή του αλγορίθμου UTA χρειάζεται τη χρήση γραμμικής παρεμβολής προκειμένου να προσεγγιστούν οι οριακές τιμές των συναρτήσεων u_i σε τμήματα γραμμικών μορφών. Ακόμα, παίρνοντας υπόψη την κατάταξη των πραγματικών δεδομένων στο $A_R = \{\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_m\}$, οι αναφορές των ενεργειών

«επαναδιαμορφώνονται» από την καλύτερη (α_1) στη χειρότερη ενέργεια (α_m).

Η μέθοδος UTASTAR που προτάθηκε από τους Σίσκο και Γιαννακόπουλο, μπορεί να θεωρηθεί σαν μια βελτιωμένη έκδοση του αρχικού UTA μοντέλου, εφόσον προτείνει δύο σημαντικές αλλαγές στον αλγόριθμο UTA:

Συνάρτηση διπλού σφάλματος: Το απλό σφάλμα $\sigma(\alpha)$ αντικαθίσταται από ένα διπλό, θετικά ορισμένο σφάλμα (π.χ. $\sigma^+(\alpha)$ και $\sigma^-(\alpha)$ να είναι το υπερεκτιμημένο και το υποεκτιμημένο σφάλμα αντίστοιχα) προκειμένου να διασφαλίσει την ελαχιστοποίηση της αντικειμενικής συνάρτησης.

Μετασχηματισμός των μεταβλητών: οι αρχικές $u_i(g_i^j)$ μεταβλητές αντικαθίστανται από τις νέες μετασχηματισμένες μεταβλητές w_{ij} , που αντιπροσωπεύουν τα επιτυχημένα βήματα των οριακών τιμών των συναρτήσεων u_i , προκειμένου να μειωθεί το μέγεθος του γραμμικού προγράμματος αφαιρώντας τη μονοτονία των περιορισμών των u_i .

Ο Σίσκος και ο Γιαννακόπουλος σημείωσαν πως ο αλγόριθμος UTASTAR εκτελείται καλύτερα συγκρινόμενος με την αρχική μέθοδο UTA που βασίζεται σε μια ποικιλία πειραματικών δεδομένων και λαμβάνοντας υπόψη ορισμένους δείκτες σύγκρισης (π.χ. τον αριθμό των αναγκαίων επαναλήψεων μέχρις ότου να φτάσουμε στην βέλτιστη λύση)

3.2.4 Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων

Σύμφωνα με ένα γενικό ορισμό, τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems – DSS), είναι συστήματα λογισμικού που υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων βοηθώντας τους αρμόδιους να κατανοήσουν τις επιπτώσεις των αποφάσεων τους (French, 2000). Τα ΣΥΑ είναι συστήματα από υπολογιστικά εργαλεία που αλληλοεπιδρούν με τον χρήστη. Μέσω των βάσεων δεδομένων και των υπολογιστικών εργαλείων ανάλυσης συστημάτων που εμπεριέχονται σε αυτά, υπάρχουν οι δυνατότητες οργάνωσης και επεξεργασίας δεδομένων, προσομοιώσεων και ανάλυσης αποφάσεων. Έχουν σχεδιαστεί με στόχο την υποβοήθηση των αρμόδιων στη λήψη αποφάσεων σε σχετικά πολύπλοκα και μη δομημένα προβλήματα, μέσω της διατύπωσης και λεπτομερούς μελέτης σειράς εναλλακτικών επιλογών.

Οι Sprague και Carlson(1982) αναφέρουν ως βασικά χαρακτηριστικά των ΣΥΑ τις δυνατότητες που έχουν για να:

- Υποστηρίζουν την διαδικασία λήψης ημιδομημένων ή και αδόμητων αποφάσεων.
- Υποστηρίζουν και τις 4 φάσεις λήψης απόφασης (νοητική, σχεδίαση, επιλογή και ολοκλήρωση)
- Η χρήση τους βοηθάει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και όχι της αποδοτικότητας
- Συνδυάζουν την συνεργασία μοντέλων, βάσεων δεδομένων και τεχνικών παρουσίασης των αποτελεσμάτων
- Δίνουν έμφαση στην ευκολία χρήσης και στην προσαρμοστικότητα.
- Αλληλοεπιδρούν με άλλα πληροφοριακά συστήματα
- Κατασκευάζονται για να παρέχουν υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα διοίκησης στον αποφασίζονται, χωρίς να τον υποκαθιστούν.
- Υποστηρίζουν ομάδες ή μεμονωμένα άτομα.
- Η αλληλεπίδραση χρήστη- ΣΥΑ οδηγεί στην βελτίωση των αποφάσεων και στη δημιουργία νέων απαιτήσεων από αυτόν, γεγονός που οδηγεί στην βελτίωση του συστήματος.

3.2.5 Παρουσίαση της MARKEX και της Πλατφόρμας MarketS

Η διαδικτυακή πλατφόρμα MarketS είναι ένα έμπειρο σύστημα υποστήριξης αποφάσεων, που αναπτύχθηκε στο Πολυτεχνείο Κρήτης, με σκοπό να παρουσιάσει μια ρεαλιστική εξομοίωση λειτουργίας των σύγχρονων μεθόδων μάρκετινγκ σε επιχειρήσεις.

Μέσω της εφαρμογής αυτής, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα εφαρμόσει τις σύγχρονες τεχνικές μάρκετινγκ, στη λήψη αποφάσεων για την προώθηση προϊόντων και τη σχεδίαση νέων προϊόντων χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία MARKEX (Matsatsinis, N.F., Y. Siskos (1999), MARKEX: An intelligent decision support system for product development decisions, **European Journal of Operational Research**, vol. 113, no. 2, pp. 336-354.) που υιοθετεί μεθόδους πολυκριτήριας ανάλυσης λήψης αποφάσεων.

Η μεθοδολογία MARKEX

Μέσω της μεθοδολογίας MARKEX(Matsatsinis, N.F., Y. Siskos (1999), MARKEX: An intelligent decision support system for product development decisions, **European Journal of Operational Research**, vol. 113, no. 2, pp. 336-354.), οι χρήστες μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά μεθόδους πολυκριτήριας λήψης αποφάσεων για να πάρουν αποφάσεις που αφορούν στρατηγικές μάρκετινγκ για την προώθηση των προϊόντων μιας αγοράς ή τη σχεδίαση ενός νέου προϊόντος. Αρχικά ο χρήστης καλείται να λάβει αποφάσεις που αφορούν την μεταβολή των χαρακτηριστικών προϊόντων ή ακόμα και την σχεδίαση νέων, με σκοπό την βελτίωση των μεριδίων αγοράς, ακολουθώντας τα παρακάτω στάδια.

Σε πρώτο στάδιο, μπορούν να μελετηθούν γενικά χαρακτηριστικά της αγοράς, του προϊόντος και της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Προϋπόθεση είναι να υπάρξει ως βάση μια σχετική έρευνα των καταναλωτικών αναγκών με ερωτηματολόγια, καθώς και έρευνα αγοράς,

Στο δεύτερο στάδιο, εφαρμόζονται μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων για την καταγραφή των χαρακτηριστικών του καταναλωτή. Η μέθοδος UTASTAR(Σίσκος, Γρηγορούδης, Ματσατσίνης 2005) εφαρμόζεται στις πολυκριτήριες εκτιμήσεις των καταναλωτών που έχουν συλλεχτεί μετά από έρευνα αγοράς με ερωτηματολόγια για την κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Μετά, μοντέλα προσωπικής επιλογής προσομοιώνουν τις λειτουργίες της αγοράς, εκτιμώντας τα μερίδια αγοράς. Καταλληλότερο μοντέλο είναι εκείνο που προσεγγίζει περισσότερο τα πραγματικά μερίδια αγοράς.

Ακολουθούν οι διαδικασίες βελτίωσης και δημιουργίας του εξεταζόμενου προϊόντος. Σε πρώτη φάση, μεταβάλλοντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

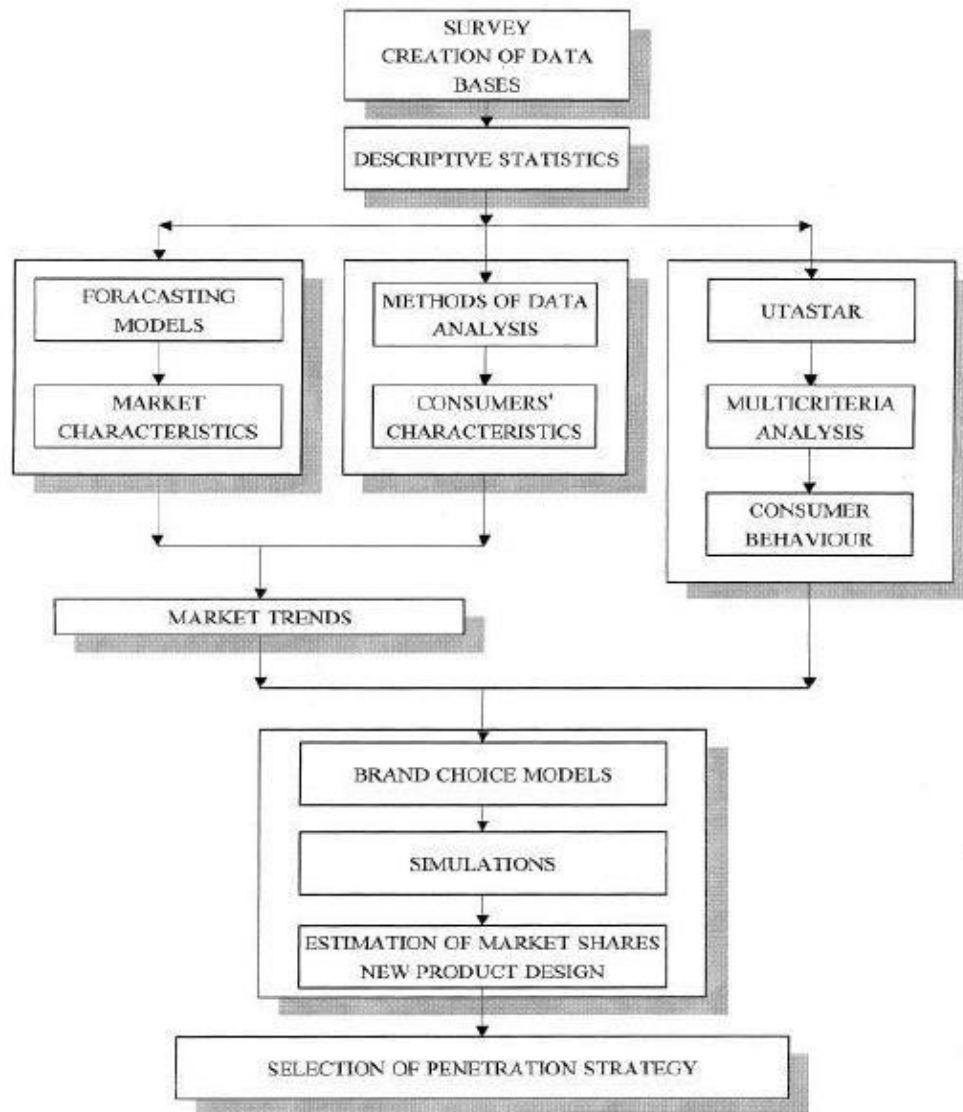
βασιζόμενοι σε υποθετικά σενάρια, εκτιμώνται τα μερίδια αγοράς με σκοπό την βελτιστοποίηση τους. Σε δεύτερη φάση, γίνεται η προσομοίωση δημιουργίας ενός νέου προϊόντος και η εκτίμηση των μεριδίων. Υπάρχει η δυνατότητα να βγάλουμε εικονικά από την αγορά ένα υπάρχον προϊόν και με την επιλογή μοντέλου καταναλωτή να εξάγουμε αποτελέσματα εφαρμογής των σεναρίων. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την στρατηγική διείσδυσης του νέου προϊόντος.

Ο προσδιορισμός και η επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου εξαρτάται από τους παρακάτω δύο παράγοντες:

- Το εύρος της κοινής ωφέλειας που δημιουργείται από τους καταναλωτές του τμήματος $\Delta = U_{\max} - U_{\min}$ για κάθε καταναλωτή.
- Ο τύπος κατανομής αυτών των κοινών ωφελειών που καθορίζονται από την εκτίμηση της κύρτωσης και των παραμέτρων συμμετρίας.

Τα δεδομένα που αρχικά δέχεται το σύστημα είναι πολυκριτήριες εκτιμήσεις των καταναλωτών και έχουν συλλεχθεί με κατάλληλα διαμορφωμένα ερωτηματολόγια, όπου ο καταναλωτής εκφράζει τις προτιμήσεις του με βάση μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων και στη συνέχεια κατατάσσει τα προϊόντα από το καλύτερο προς το χειρότερο. Τα δεδομένα αυτά, σε συνδυασμό με δευτερογενείς πληροφορίες, κωδικοποιούνται κατάλληλα για να είναι επεξεργάσιμα από το σύστημα.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται συνοπτικά, η ροή των διαδικασιών που ακολουθείται στην μεθοδολογία MARKEK



Διάγραμμα μεθοδολογίας MARKEK (Nikolaos F. Matsatsinis *, Yannis Siskos)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

4.1 ΖΗΤΟΥΜΕΝΑ – ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ

Στην παρούσα φάση της εργασίας, θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε την μεθοδολογία στην οποία θα βασιστεί ο αποφασίζον για να πάρει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την ελκυστικότητα των τμημάτων αγοράς μιας επιχείρησης και τελικά να καταλήξει στα τμήματα στόχους της, στα πλαίσια της μεθοδολογίας ανάπτυξης νέων προϊόντων MARKEX (Matsatsinis, N.F., Y. Siskos (1999), MARKEX: An intelligent decision support system for product development decisions, **European Journal of Operational Research**, vol. 113, no. 2, pp. 336-354.).

Γενικά, η μεθοδολογία της MARKEX έχει να κάνει με την ανάλυση του περιβάλλοντος της αγοράς και των καταναλωτικών συμπεριφορών με σκοπό να προτείνει το καταλληλότερο σενάριο ανάπτυξης ή διαφοροποίησης ενός προϊόντος. Κατά την εξέλιξη της, η αγορά διαιρείται σε μικρότερα ,ομοιογενή τμήματα με βάση τις προτιμήσεις των καταναλωτών σε συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν τεθεί. Πως όμως θα είναι σε θέση ο αποφασίζον να επιλέξει ποια από αυτά τα τμήματα είναι τα καταλληλότερα ώστε να προχωρήσει την διαδικασία; Το στάδιο αυτό θεωρείται κομβικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, λόγω του ότι διασφαλίζει την ορθότερη, άμεση και μακροπρόθεσμη χρήση των διαθέσιμων πόρων . Πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή και υπάρχει έλλειψη σε εργαλεία και μέσα που θα τις βοηθήσουν σε αποτελεσματικές αποφάσεις στρατηγικής στόχευσης της αγοράς. Αυτό είναι το πρόβλημα θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε με την παρούσα μεθοδολογία.

Πριν ξεκινήσουμε την ανάπτυξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας θα πρέπει να εντοπίσουμε τα προαπαιτούμενα που υπάρχουν. Καταρχάς, είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίσουμε και να καταλάβουμε τις πληροφορίες που έχουμε πάρει από την διαδικασία μέχρι εκείνο το σημείο καθώς πάνω σε αυτές θα βασιστεί η αξιολόγηση που προτείνουμε. Αμέσως μετά, θα πρέπει θέσουμε τα κριτήρια με

τα οποία θα αξιολογήσουμε τα τμήματα της αγοράς, που πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μας δίνουν την ορθότερη εικόνα τους με βάση τα ζητούμενα της εταιρείας.

Αφού, λοιπόν γίνει ο ορισμός των κριτήριων σε σύνδεση με τη εκμετάλλευση των πληροφοριών που παίρνουμε από την εξέλιξη της διαδικασίας MARKEX, είμαστε σε θέση να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας.

4.2 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που θα έχουμε στην διάθεση μας από την διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων μπορούν να χωριστούν σε δυο κατηγορίες, τις πρωτογενείς πληροφορίες που έχουμε πάρει από την αρχική ερευνά αγοράς και τις πληροφορίες που παίρνουμε από την εξέλιξη της διαδικασίας.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΠΟ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Στο πρώτο στάδιο της μεθοδολογίας ανάπτυξης προϊόντων, απαιτείται να πραγματοποιηθεί μια έρευνα αγοράς στους καταναλωτές και συλλογή γενικών στοιχείων που αφορούν την αγορά, τους καταναλωτές και τον ανταγωνισμό. Οι καταναλωτές που συμμετέχουν στη έρευνα καλούνται να δώσουν γενικά πληροφορίες που αφορούν την οικονομική τους κατάσταση, το φύλο, την οικογένεια τους, δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.α. Επίσης απαντούν σε κατάλληλες ερωτήσεις ώστε να διερευνηθούν η στάση τους και οι αντιλήψεις τους σχετικά με τα προϊόντα της αγοράς και τελικά να δημιουργηθεί το προφίλ που αντιπροσωπεύει την καταναλωτική τους συμπεριφορά. Σε δεύτερη φάση οι καταναλωτές μπαίνουν στη διαδικασία να κατατάξουν και να κρίνουν επιλεγμένα

προϊόντα της αγοράς με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και τις γενικές τους προτιμήσεις.

Παράλληλα με τη έρευνα καταναλωτικής συμπεριφοράς, συλλέγονται στοιχεία που αφορούν την αγορά και τον ανταγωνισμό. Πολύ σημαντικά είναι τα δεδομένα που αφορούν τα οικονομικά στοιχεία της αγοράς, την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και τα μερίδια αγοράς με βάση την υπάρχουσα κατάσταση. Όλα τα παραπάνω δεδομένα από την έρευνα αγοράς θα μας φανούν χρήσιμα είτε σε πρωτογενή μορφή είτε μετά από επεξεργασία.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΠΟ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Σε δεύτερη φάση στη μεθοδολογία ανάπτυξης προϊόντων, εφαρμόζονται μοντέλα επεξεργασίας των παραπάνω δεδομένων. Καταρχάς χρησιμοποιούνται μοντέλα πρόβλεψης (γραμμική, εκθετική, γεωμετρική και πολυωνυμίων παλινδρόμηση) που εξάγουν πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη των πωλήσεων των προϊόντων. Επίσης, εφαρμόζονται μοντέλα ανάλυσης δεδομένων όπως περιγραφική, στατιστική ανάλυση σε κύριες συνιστώσες κ.α. , που σε συνδυασμό με τα μοντέλα πρόβλεψής μας δείχνουν τις τάσεις της αγοράς. Από την εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης δεδομένων παίρνουμε πληροφορίες που μας βοηθούν να: i)αποκτήσουμε γενικότερη πληροφόρηση πάνω στα γενικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών και των προϊόντων της αγοράς, ii)καθορίσουμε το προφίλ του καταναλωτή που αγοράζει τα προϊόντα της αγοράς, iii) διερευνήσουμε και να αναγνωρίσουμε τις τάσεις των καταναλωτών απέναντι στα προϊόντα της έρευνας, iv) διερευνήσουμε τις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων καταναλωτών και των χαρακτηριστικών των προϊόντων και να v)αναγνωρίσουμε ποια προϊόντα λειτουργούν ως συμπληρωματικά ή υποκατάστατα άλλων προϊόντων.

Παράλληλα με τα μοντέλα που αναφέρθηκαν παραπάνω, αναπτύσσεται και η ανάλυση συμπεριφοράς καταναλωτή με χρήση μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης UTASTAR. Η ανάλυση αυτή είναι θεμελιώδους σημασίας καθώς διερευνά τα κίνητρα που παρακινούν τον καταναλωτή να προτιμήσει ένα προϊόν καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία προχωρεί στην επιλογή του. Έτσι καταλήγουμε στην ομαδοποίηση των καταναλωτών με παρόμοια συμπεριφορά (τμήματα αγοράς). Τα τμήματα αυτά αποτελούνται από καταναλωτές που συμπεριφέρονται – αντιδρούν με παρόμοιο τρόπο. Με βάση την ανάλυση των χαρακτηριστικών των καταναλωτών καταλήγουμε στην τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με χαρακτηριστικά και συνήθειες, που είναι το εξεταζόμενο θέμα της παρούσας εργασίας.

4.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Με την βιβλιογραφική έρευνα που έγινε σε προηγούμενο κεφάλαιο, θα καθορίσουμε τα κριτήρια ελκυστικότητας ενός τμήματος τα οποία θα χρησιμοποιήσουμε στη πολυκριτήρια ανάλυση. Λαμβάνοντας υπόψη μας, την ακαδημαϊκή έρευνα, καθώς και την σημαντικότητα όπως αυτή εκφράζεται μέσα από την ίδια την αγορά, θα επιχειρήσουμε να ομαδοποιήσουμε τους παράγοντες που συντελούν στην ελκυστικότητα ενός τμήματος, ώστε να θέσουμε μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων που θα μπορεί να είναι αρκετά ευέλικτη στη χρήση της σε πολυκριτήριας μεθόδους αξιολόγησης

Τα κριτήρια είναι τα εξής:

➤ ΚΟΣΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Τα τμήματα αγοράς που θα αξιολογήσουμε είναι ομαδοποιημένα με βάση τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αυτό σημαίνει ότι το κάθε τμήμα αποτελείται από καταναλωτές με διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις. Από προηγούμενες

αναλύσεις ξέρουμε ποια χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι σημαντικά για τους καταναλωτές του κάθε τμήματος και πόσο σημασία δίνουν σε αυτά. Για να μπορέσει λοιπόν η εταιρεία να διεισδύσει και να επιτύχει υψηλά μερίδια σε μια πιθανή αγορά πρέπει να δημιουργήσει και το ανάλογο προϊόν που θα καλύπτει τις απαιτήσεις του αγοραστικού της κοινού. Το προϊόν αυτό μπορεί να είναι ένα εξολοκλήρου νέο προϊόν ή μια τροποποίηση ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος. Σε κάθε περίπτωση η διαδικασία αυτή είναι ένα από τα σημαντικότερα κόστη που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας καθώς τις περισσότερες φορές μπορεί να απαιτεί τροποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης περιλαμβάνονται τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη απαιτούμενων τεχνολογιών.

➤ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΤΗ ΑΓΟΡΑ

Ένα άλλο σημαντικό κόστος είναι τα έξοδα που θα υπάρξουν ώστε η εταιρεία να μπορέσει να 'προσφέρει' το προϊόν της στους καταναλωτές καθώς και τα έξοδα που θα έχει για να τους πείσει ότι αυτό είναι το καταλληλότερο για να καλύψει τις ανάγκες τους. Σημαντικό ρόλο, παίζει το προφίλ των πελατών που στοχεύει η εταιρία καθώς και η γνώμη που έχουν για αυτήν. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται τα κόστη που θα έχει η εταιρία για διαφήμιση, επικοινωνία και προώθηση όπως επίσης και τα κόστη για εισχώρηση στα κατάλληλα κανάλια διανομής..

➤ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Ένας από τους πιο θεμελιώδης και βασικούς παράγοντες για να είναι ένα τμήμα ελκυστικό για μια επιχείρηση είναι το αναμενόμενο κέρδος που θα έχει εάν επενδύσει σε αυτό. Ο όρος αυτός, αναφέρεται στους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργήσει έσοδα , αφαιρώντας τα γενικά έξοδα. Όταν εισάγουμε ένα προϊόν σε μια αγορά, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε το ενδιαφέρον για το προϊόν και αν μπορεί να το στηρίξει η αγορά.

Γενικά, μπορούμε να το θέσουμε ως το αναμενόμενο περιθώριο κέρδους ενός τμήματος.

➤ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Άλλος σημαντικός παράγοντας ελκυστικότητας είναι το μέγεθος των τμημάτων. Μπορεί να μετρηθεί σε μονάδες, πωλήσεις ή ποσοστό της αγοράς. Κάθε εταιρεία μπορεί να έχει ένα κατώτατο όριο για τις αγορές που ενδιαφέρεται. Προφανώς μια μεγάλη εταιρία , στοχεύει σε μεγαλύτερα τμήματα.

➤ ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Ο ρυθμός ανάπτυξης ενός τμήματος έχει να κάνει με τις προοπτικές που δίνει για το μέλλον. Τμήματα με ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης είναι πιο ελκυστικά, καθώς οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από την πρωτογενή ζήτηση (σε αντίθεση με την ανάγκη να κερδίσει τον καθιερωμένο ανταγωνισμό ενός τμήματος.)

➤ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Η εταιρεία , μπαίνοντας σε μια νέα για αυτήν αγορά θα κληθεί να αντιμετωπίσει τον καθιερωμένο ανταγωνισμό, Είναι σημαντικό λοιπόν να ληφθούν υπόψιν παράγοντες όπως είναι η ένταση και η ποιότητα του ανταγωνισμού. Γενικά οι επιχειρήσεις δεν θέλουν να ανταγωνιστούν σε αγορές όπου υπάρχουν κυρίαρχοι leaders, δεδομένου ότι αυτοί είναι αρκετά επιθετικοί προς τους νέους ανταγωνιστές. Ως εκ τούτου, οι αγορές με διασπασμένο ανταγωνισμό συχνά προτιμώνται. Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να μας απασχολήσει είναι η δυσκολία εισχώρησης στα κατάλληλα κανάλια διανομής αφού οι ισχυρές σχέσεις του ανταγωνισμού με αυτά μπορεί να είναι αρνητικός παράγοντας.

➤ ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ

Ακόμα ένας παράγοντας που πρέπει να μελετηθεί πριν προχωρήσουμε στην επιλογή μιας νέας αγοράς είναι ποσό αυτή ταιριάζει στην εταιρεία . Η στρατηγική κατεύθυνση και οι μελλοντικοί στόχοι της εταιρείας πρέπει να ικανοποιούνται από της προοπτικές του ελεγχόμενου τμήματος. Ακόμα πρέπει να μας απασχολήσει η συμβατότητα του marketing και κατά ποσό μπορούν να αξιοποιηθούν οι υπάρχουσες δεξιότητες της εταιρείας ,όπως η πείρα και οι τεχνολογίες ή πρέπει να αναπτυχθούν νέες.

4.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Όπως έχουμε αναφέρει, το πρόβλημα της αξιολόγησης των τμημάτων αγοράς που ερευνούμε εντάσσεται στις αποφάσεις που καλούμαστε να λάβουμε κατά τη εξέλιξη της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων, MARKEX. Στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου οδηγηθήκαμε στην διατύπωση και στην αναγνώριση των προϋποθέσεων που χρειαζόμαστε για να αναπτύξουμε την μεθοδολογία με την οποία θα προσεγγίσουμε την αξιολόγηση των τμημάτων. Έχοντας λοιπόν αναγνωρίσει τις πληροφορίες που λαμβάνουμε από την MARKEX και έχοντας θέσει τα κατάλληλα κριτήρια που θα μας δείξουν την αντικειμενική εικόνα του τμήματος, μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη της προτεινόμενης μεθοδολογίας.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα παρουσιάζεται σχηματικά η ροή των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν και θα προχωρήσουμε στην επιμέρους σταδιακή ανάλυση της μεθοδολογίας.

ΣΤΑΔΙΟ 1

Προτιμήσεις
καταναλωτών -
τμήματα
αγοράς(UTASTAR)

Δεδομένα
εταιρίας, αγορών,
ανταγωνισμού

Δημογραφικά χαρακτ.,
τάσεις, αντιλήψεις και
αγοραστική συμπεριφορά
καταναλωτών

ΣΤΑΔΙΟ 2

Επιλογή καταλληλότερων
τμημάτων

ΣΤΑΔΙΟ 3

Απλά Μαθηματικά
Μοντέλα

Μοντέλα Ανάλυσης
Δεδομένων

ΣΤΑΔΙΟ 4

UTASTAR

ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ

ΣΤΑΔΙΟ 5

ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΕΙΣ

What If Analysis

ΣΤΑΔΙΟ 6

Επιλογή τμήματος/ων

Στόχου

Στάδιο 1

Το πρώτο στάδιο της μεθοδολογίας αφορά την συγκέντρωση των δεδομένων που είναι απαραίτητα για την εξέλιξη της. Καταρχάς περνούμε τα αποτελέσματα της εφαρμογής της UTASTAR που είναι τα προς διερεύνηση τμήματα της αγοράς. Έχουμε δεδομένα που αφορούν την ομαδοποίηση των καταναλωτών με βάση τις προτιμήσεις τους στα κριτήρια που έχουν τεθεί για την αξιολόγηση των προϊόντων. Έτσι περνούμε πίνακες που μας δείχνουν το ποσοστό των καταναλωτών που δίνουν έμφαση σε ένα ή περισσότερα κριτήρια για την επιλογή προϊόντων. Αυτές οι ομάδες καταναλωτών αποτελούν τα τμήματα αγοράς που θα αξιολογηθούν.

Επίσης, συγκεντρώνουμε τα δεδομένα που θα μας φανούν χρήσιμα στην ανάλυση των κριτηρίων αξιολόγησης. Αυτά τα δεδομένα αφορούν τις πληροφορίες που παίρνουμε από τη πρωτογενή έρευνα για τις προτιμήσεις των καταναλωτών καθώς και γενικές πληροφορίες που χρειαζόμαστε σχετικά με την ζήτηση στα τμήματα της ερευνάς, του μεγέθους της αγοράς σε πωλήσεις και χρήματα και εκείνων των χρηματοοικονομικών μεγεθών που είναι απαραίτητα για την εκτίμηση των κριτηρίων αξιολόγησης των τμημάτων.

Τα δεδομένα μπορούμε να τα πάρουμε είτε από την έρευνα αγοράς που έχει γίνει, είτε από την ανάλυση αυτών στην εξέλιξη της μεθοδολογίας MARKEX. Αν χρειαζόμαστε δεδομένα που δεν έχουμε στη διάθεση μας θα πρέπει να προχωρήσουμε σε έρευνα ώστε να τα συλλέξουμε.

Τέλος, προχωράμε στη δημιουργία βάσεων δεδομένων με την κατάλληλη κωδικοποίηση των παραπάνω πληροφοριών ώστε να είναι επεξεργάσιμα από το σύστημα.

Στάδιο 2

Το δεύτερο στάδιο της μεθοδολογίας αφορά την καταλληλότητα των τμημάτων αγοράς. Η επιχείρηση καλείται να κρίνει ποια από τα τμήματα που έχουν προκύψει είναι λειτουργικά. Θα προχωρήσουμε λοιπόν στον αποκλεισμό τμημάτων, από τη συνέχεια της μεθοδολογίας, που θεωρούνται ακατάλληλα με βάση κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα θα αποκλειστούν τμήματα που είναι πολύ μικρά σε μέγεθος, θέτοντας κάποιο κατώφλι σημαντικότητας. Έτσι θα μειωθεί

ο αριθμός των αξιολογούμενων τμημάτων με αποτέλεσμα, η ανάλυση που θα γίνει να είναι πιο λειτουργική.

Στάδιο 3

Σε αυτό το στάδιο, θα γίνει επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που έχουμε συλλέξει με σκοπό την μοντελοποίηση των κριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά καλύπτουν ευρύ φάσμα παραγόντων και μπορούν να εκφραστούν είτε ποσοτικά, είτε ποιοτικά. Είναι λοιπόν απαραίτητη η χρήση μεθόδων ανάλυσης δεδομένων (περιγραφική στατιστική, ανάλυση σε κυρές συνιστώσες, απλής και πολλαπλής παλινδρόμησης κ.α.) και η κατασκευή απλών μαθηματικών μοντέλων, ώστε να δημιουργήσουμε κατάλληλους δείκτες που θα εκφράσουν την πραγματική εικόνα του τμήματος (υπολογίζοντας το “σκορ”) με βάση το κάθε κριτήριο αξιολόγησης.

Στάδιο 4

Αφού έχουμε ολοκληρώσει τις παραπάνω διαδικασίες, προχωράμε στο βασικό κομμάτι της μεθοδολογίας που είναι η πολυκριτήρια αξιολόγηση.

Με βάση τα κριτήρια που έχουμε ορίσει και χρησιμοποιώντας μεθόδους πολυκριτήριας ανάλυσης, εξάγονται αποτελέσματα που μας δείχνουν το πόσο ελκυστικό είναι ένα τμήμα σύμφωνα με τους παράγοντες που έχουμε ορίσει. Η δομή των αποτελεσμάτων είναι ιεραρχική και όσο υψηλότερο «σκορ» έχει ένα τμήμα τόσο καταλληλότερο είναι για τους στόχους της επιχείρησης.

Τα παραπάνω και το εύρος των κριτηρίων μας οδηγούν στην επιλογή και χρήση μιας μεθόδου της οικογένειας UTA για την αξιολόγηση. Σημαντικό πλεονέκτημα των μεθόδων UTA είναι ότι έχουν την δυνατότητα χειρισμού τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών κριτηρίων.

Στάδιο 5

Σε αυτό το στάδιο θα πάρουμε τα αποτελέσματα χρησιμότητας από την UTASTAR και θα εκτιμήσουμε την πιθανότητα επιλογής τους. Η διαδικασία αυτή θα γίνει με

κατάλληλα μαθηματικά μοντέλα προσωπικής επιλογής. Αμέσως μετά θα προχωρήσουμε στην δημιουργία δυσμενών σεναρίων για τα τμήματα και μέσω προσομοιώσεων θα δούμε πως ανταποκρίνονται σε δυσκολότερες συνθήκες.

Στάδιο 6

Στο έκτο και τελευταίο στάδιο της μεθοδολογίας γίνεται ιεράρχηση των τμημάτων και η επιχείρηση αποφασίζει πόσα τμήματα θα κρατήσει. Επιλέγονται αυτά με τον μεγαλύτερο βαθμό καταλληλότητας και θα αποτελέσουν τις αγορές στις οποίες στοχεύει να διεισδύσει (target markets).

Η διαδικασία της αξιολόγησης και της επιλογής τμημάτων αγοράς έχει ολοκληρωθεί και μπορεί να συνεχιστεί η διαδικασία MARKEK, για την κατάλληλη στρατηγική τοποθέτησης στις αγορές στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

5.1 Γενικά

Η μελέτη περίπτωσης είναι ουσιαστικά η εφαρμογή του προτεινόμενου τρόπου επίλυσης του προβλήματος που μελετάμε στην παρούσα εργασία. Είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε αν η προτεινόμενη μεθοδολογία, μπορεί να ανταπεξέλθει και να δώσει λύσεις σε πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και δεν είναι απλά μια θεωρητική ανάλυση. Έτσι λοιπόν, θα επιχειρήσουμε να εφαρμόσουμε την μεθοδολογία αξιολόγησης τμημάτων αγοράς σε μια υπάρχουσα μελέτη που ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες και στους περιορισμούς της μεθοδολογίας. Η μελέτη που θα βασιστούμε και θα χρησιμοποιήσουμε δεδομένα και αναλύσεις είναι « **Multicriteria analysis in agricultural marketing: The case of French olive oil market, Y Siskos, N.F. Matsatsinis, G Baourakis** ». Ειδικότερα, θα προσπαθήσουμε να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα της επιλογής τμήματος - στόχου, μετά την τμηματοποίηση της αγοράς στο πραγματικό παράδειγμα ανάπτυξης και διαφοροποίησης προϊόντος που παρουσιάζεται στην εργασία.

Θα χρησιμοποιήσουμε, επίσης, την πλατφόρμα Σ.Υ.Α. MarketS, που έχει αναπτυχθεί το Πολυτεχνείο Κρήτης, για την εκτέλεση των πολυκριτήριων μεθόδων και των προσομοιώσεων της αγοράς.

5.2 Παρουσίαση μελέτης «Πολυκριτήρια ανάλυση στο αγροτικό μάρκετινγκ: Η περίπτωση της Γαλλικής αγοράς ελαιόλαδου, Σίσκος, Ματσατσίνης. Μπαουράκης»

Στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι αγροτικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό και είναι πολύ σημαντικό να γίνει ορθή χρήση των εργαλείων του σύγχρονου μάρκετινγκ για την ανάπτυξη τους. Η μελέτη αυτή σκοπό έχει να δείξει την χρησιμότητα της ανάλυσης των δεδομένων προτίμησης των καταναλωτών και της ικανότητας της να υποστηρίξει την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Αρχικά περιγράφεται το αγροτικό μάρκετινγκ και τα χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από το γενικό μάρκετινγκ. Στη συνέχεια αναπτύσσεται μια μεθοδολογία για την υποστήριξη των αποφάσεων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων,

οπού βασικό ρόλο παίζει ο καθορισμός του μοντέλου προτίμησης στις επιλογές των καταναλωτών. Μέσω του συστήματος υποστήριξης αποφάσεων MARKEK, γίνεται ανάλυση της έρευνας αγοράς που έχει γίνει σε καταναλωτές σχετικά με τις προτιμήσεις τους, με σκοπό να περιγραφεί το 'ιδανικό' προφίλ του προϊόντος και να προσομοιωθεί η στρατηγική διείσδυσης του στην αγορά. Γίνεται εφαρμογή με δεδομένα από έρευνα της αγοράς ελαιόλαδου από καταναλωτές στην περιοχή του Παρισιού.

Η ανάλυση της μεθοδολογίας ανάπτυξης νέων προϊόντων MARKEK μέσω της πλατφόρμας MarketS έχει παρουσιαστεί αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Εφαρμογή της μεθοδολογίας MARKEK στην Γαλλική αγορά ελαιόλαδου

Αρχικά, γίνεται μια γενική παρουσίαση των αγορών ελαιόλαδου διεθνώς αλλά και εστιασμένα στην Γαλλική αγορά. Μέσω διαγραμμάτων αλλά και περιγραφικής στατιστικής. Αναλύεται η συσχέτιση της κυμαινόμενης παραγωγής με την τιμή και την κατανάλωση, ενώ προκύπτουν και τα κράτη με την μεγαλύτερη παραγωγή και κατανάλωση ελαιόλαδου.

ΕΡΕΥΝΑ

Η έρευνα έγινε στο Παρίσι, σε αντιπροσωπευτικό δείγμα καταναλωτών, τόσο για την Γαλλική, όσο και για την Ευρωπαϊκή αγορά. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια σχεδιασμένα καταλληλά για την συλλογή πληροφοριών που αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά και πληροφορίες για την χρήση του ελαιόλαδου (τύποι, συχνότητα, χρήση, αντιλήψεις) από τους καταναλωτές. Επίσης, πέντε αντιπροσωπευτικά προϊόντα της αγοράς, τέθηκαν στην κρίση των καταναλωτών, με κριτήρια την συσκευασία, το image, το χρώμα, την γεύση, το άρωμα και την τιμή. Τέλος, ζητήθηκε από τους καταναλωτές να εκφράσουν την προτίμηση τους στα προϊόντα μέσω κατάταξης. Ένα από τα πέντε ελαιόλαδα που ερευνήθηκαν είναι και το κρητικό ελαιόλαδο 'KOLIMBARI', το οποίο θα αποτελέσει την βάση της έρευνας μας.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Στην ανάλυση προτίμησης χρησιμοποιείται το μοντέλο της UTASTAR, που έχει παρουσιαστεί στο θεωρητικό κεφάλαιο της εργασίας, και επιτρέπει των εντοπισμό

των κριτηρίων που εμφανίζονται ως καθοριστικά στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ένα κριτήριο χαρακτηρίζεται καθοριστικό όταν το εκτιμώμενο βάρος του υπερβαίνει το 10%.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα βάρη που εκφράζονται από τις προτιμήσεις των καταναλωτών μεμονωμένα ή σε ζεύγη.

Market segmentation through criteria combinations

	Colour (%)	Image (%)	Price (%)	Packaging (%)	Taste (%)	Odour (%)
Colour	77	61	49	58	48	47
Image		80	53	54	50	46
Price			64	46	37	35
Packaging				70	43	44
Taste					61	41
Odour						57

Πίνακας τμηματοποίησης της αγοράς

Βασιζόμενοι στον πίνακα κατάταξης των σύμφωνα με των βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών, έχουμε μια τμηματοποίηση της γαλλικής αγοράς ελαιόλαδου μέσω μεμονωμένων ή συνδιασμό κριτηρίων.

Βλέπουμε ότι οι καταναλωτές δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο image(80%), χρώμα(77%), συσκευασία(70%), ενώ όχι τόσο στον συνδιασμό κριτηρίων χρώμα – image(61%) και χρώμα-συσκευασία(58%).

Δημιουργία νέου προϊόντος κρητικού ελαιόλαδου

Μετά την τμηματοποίηση της αγοράς, η μελέτη προχωράει στην προσπάθεια δημιουργίας ενός νέου προϊόντος κρητικού ελαιόλαδου, με χαρακτηριστικά που προσεγγίζουν στο βέλτιστο τις απαιτήσεις των καταναλωτών από το προϊόν. Έτσι, παίρνει ως εξεταζόμενα τμήματα αγοράς αυτά που εκφράζουν τα πιο καθοριστικά κριτήρια για τους καταναλωτές. Δημιουργεί λοιπόν διαφορά εναλλακτικά σενάρια διαφοροποίησης του αρχικού προϊόντος και με προσομοιώσεις της αγοράς υπολογίζει τα πιθανά μερίδια αγοράς κάθε περίπτωσης. Απώτερος σκοπός είναι να

οριστούν τα χαρακτηριστικά του νέου προϊόντος και έτσι να έχουμε την στρατηγική διείσδυσης.

5.3 Ζητούμενο Μελέτης Περίπτωσης

Στην παραπάνω αναφορά που έγινε στην γαλλική αγορά ελαιόλαδου, είδαμε ότι η έρευνα αγοράς και προτιμήσεων των καταναλωτών, επεξεργάστηκε από μεθόδους πολυκριτήριας ανάλυσης. Έτσι προέκυψε μια τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τα κριτήρια των προϊόντων και την προτίμηση που δείχνουν οι καταναλωτές σε αυτά. Αμέσως μετά χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και εμπειρικές γνώσεις για να παρθούν τα επικρατέστερα τμήματα και να εξεταστούν ως προς την καταλληλότητα τους.

Αυτό το πρόβλημα καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε μέσω της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Ποιο λοιπόν από τα τμήματα αγοράς που προέκυψαν είναι καταλληλότερο για να τεθεί ως αγοράς -στόχος?

Μπορεί η προτεινόμενη μεθοδολογία αξιολόγησης τμημάτων αγοράς να μας δώσει αξιόπιστες και σαφείς απαντήσεις στο ερώτημα αυτό?

Τα παραπάνω ερωτήματα εξετάζονται στην εφαρμογή της μεθοδολογίας αξιολόγησης τμημάτων αγοράς.

5.4 Εφαρμογή Μεθοδολογίας

5.4.1 Συλλογή και Αναγνώριση Χρήσιμων Δεδομένων

Πρώτο βήμα για την εφαρμογή της μεθόδου είναι να συλλέξουμε τα κατάλληλα δεδομένα που είναι απαραίτητα στην εξέλιξη της. Μπορούμε να τα ομαδοποιήσουμε σε τρεις κατηγορίες.

Γενικά δεδομένα αγοράς από έρευνα. Σε αυτή την κατηγορία έχουμε τα γενικά στοιχεία που έχουμε πάρει από τις απαντήσεις των καταναλωτών στα ερωτήματα της έρευνας. Ο κάθε ερωτηθέντας έχει δώσει τα προσωπικά του χαρακτηριστικά

που αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά(φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κ.ά.), συνήθειες σχετικά με τα προϊόντα και γενικές απόψεις σχετικά με την ακαταλληλότητα , την τιμή κ.α.

Δεδομένα Εταιρείας, Ανταγωνισμού και Αγοράς. Εκτός από την έρευνα σε καταναλωτές πρέπει παράλληλα να συλλέξουμε στοιχεία που θα μας βοηθήσουν να αποκτήσουμε καλύτερη αντίληψη του περιβάλλοντος το οποίο μελετάμε. Θα χρειαστούμε διάφορες πληροφορίες που θα μας δείξουν την φιλοσοφία της εταιρείας, τους στόχους και τις διαθέσιμες τεχνολογίες. Επίσης, πρέπει να συλλέξουμε πρωτογενείς πληροφορίες της αγοράς, όπως εκτιμήσεις για τους ρυθμούς ανάπτυξης και τον ανταγωνισμό στα διαφορά τμήματα. Τέλος, θα πρέπει να διαμορφώσουμε εικόνα γύρω από τα κόστη βελτίωσης των κριτηρίων (π.χ. μεταβολή γραμμής παραγωγής, σχεδιασμός νέας συσκευασίας κ.α.) .

Δεδομένα από UTASTAR. Η ανάλυση αυτή είναι θεμελιώδους σημασίας καθώς διερευνά τα κίνητρα που παρακινούν τον καταναλωτή να προτιμήσει ένα προϊόν καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία προχωρεί στην επιλογή του. Έτσι καταλήγουμε στην ομαδοποίηση των καταναλωτών με παρόμοια συμπεριφορά (τμήματα αγοράς). Τα τμήματα αυτά αποτελούνται από καταναλωτές που συμπεριφέρονται – αντιδρούν με παρόμοιο τρόπο. Με βάση την ανάλυση των χαρακτηριστικών των καταναλωτών καταλήγουμε στην τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με χαρακτηριστικά και συνήθειες. Τα τμήματα αυτά καλούμαστε να αξιολογήσουμε.

5.4.2 Επιλογή Τμημάτων προς Εξέταση

Στο σημείο αυτό θα προχωρήσουμε σε μια επιλογή των τμημάτων που θα θέσουμε σε πολυκριτήρια αξιολόγηση. Όπως έχουμε αναφέρει τμήμα αγοράς είναι το ποσοστό των καταναλωτών που δίνει έμφαση σε ένα ή περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης των προϊόντων. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι με έξι κριτήρια, οι συνδυασμοί που προκύπτουν είναι πάρα πολλοί και θα έκαναν την μελέτη μας δύσκολα εφαρμόσιμη και καθόλου λειτουργική. Θα επιχειρήσουμε να βρούμε και

να αξιολογήσουμε τα πιο ενδιαφέροντα για τους καταναλωτές και την επιχείρηση τμήματα.

Από τον πίνακα τμηματοποίησης της αγοράς που παρουσιάσαμε παραπάνω, είναι φανερό ότι μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών δίνουν έμφαση στα κριτήρια του image και του χρώματος των προϊόντων. Σε μέσα ποσοστά κυμαίνονται τα κριτήρια της συσκευασίας και της τιμής, ενώ μικρό κοινό επηρεάζουν η γεύση και το άρωμα των ελαιόλαδων. Αντίστοιχες τιμές έχουν και οι συνδυασμοί τους σε ζεύγη.

Παρόμοια αποτελέσματα προκύπτουν και από τον παρακάτω πίνακα. Σε αυτόν παρουσιάζεται η τμηματοποίηση της αγοράς με συνδιασμό πολλών κριτηρίων. Έτσι όπου υπάρχει '+' υποδηλώνει σημαντικό κριτήριο για τους καταναλωτές, ενώ όπου υπάρχει '-' το θεωρούν ασήμαντο. Το κενό δείχνει ότι είναι αδιάφοροι ως προς το συγκεκριμένο κριτήριο.

Colour	Image	Price	Packaging	Taste	Odour	Consumers (%)
+				+	+	34
+	-	-	-	+	+	0
+		+		+		29
+	-	+	-	+	-	0
		+	+			46
-	-	+	+	-	-	0
	+	+	+			37
-	+	+	+	-	-	2
+		+	+	+		22
+	-	+	+	+	-	0

Πέρα από το μέγεθος των τμημάτων, ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας για να επιλέξουμε ποια από αυτά θα εξετάσουμε είναι οι περιορισμοί που έχουν να κάνουν με την παραγωγή ελαιόλαδου στην Κρήτη, καθώς και οι επιχειρηματική στρατηγική και οι επιδιώξεις της εταιρείας που παράγει το κρητικό ελαιόλαδο KOLIMBARI.

Είναι σαφές, ότι το να διαφοροποιηθεί το προϊόν ως προς την γεύση και το άρωμα είναι σχεδόν αδύνατον καθώς έχουμε να κάνουμε με αγροτική παραγωγή σε συγκεκριμένες συνθήκες μικροκλίματος, εδαφών, ποικιλίας κ.α. Επίσης το λάδι προέρχεται από πολλούς μικροπαραγωγούς πράγμα που κάνει πολύ δυσκολότερη την μεταβολή των ποιοτικών χαρακτηριστικών της γεύσης και του αρώματος.

Αντίθετα, ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως το χρώμα μπορούν να μεταβληθούν ευκολότερα με αλλαγή της περιόδου συγκομιδής και αλλαγή των λιπάνσεων των ελαιόδεντρων.

Τέλος, από την μεριά της επιχείρησης κρίνεται ότι δεν είναι σκόπιμη περαιτέρω βελτίωση της τιμής του 'KOLIMBARI' στη γαλλική αγορά αφού είναι ήδη το φτηνότερο σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Με βάση όλα τα παραπάνω καταλήγουμε ότι τα τμήματα αγοράς που θα θέσουμε σε αξιολόγηση είναι τα εξής:

IMAGE
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ
ΧΡΩΜΑ
IMAGE - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ
IMAGE – ΧΡΩΜΑ
ΧΡΩΜΑ – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ

5.4.3 Καθορισμός Κριτηρίων

Σε προηγούμενο κεφάλαιο, είδαμε την βιβλιογραφική έρευνα για τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης των τμημάτων αγοράς. Εν συνεχεία, επιχειρήσαμε την ομαδοποίηση τους ώστε η μέθοδος να είναι πιο λειτουργική. Καταλήξαμε σε επτά κριτήρια τα οποία είναι τα εξής:

- ΚΟΣΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ
- ΚΟΣΤΟΣ ΕΙΣΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΗ ΑΓΟΡΑ

- ANAMENOMENH KEPDOΦOPIA
- MEΓEΘOΣ TMHMATOΣ
- PYΘMOΣ ANAΠTYΞHΣ TMHMATOΣ
- ANTAΓΩNIZMOΣ
- CYMBATOTHTA

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν μπορούμε να τα διαφοροποιήσουμε ώστε να είναι καλύτερα εφαρμόσιμα στην κάθε πρακτική περίπτωση. Έτσι λοιπόν, σε αυτή την παράγραφο θα προσπαθήσουμε να τα τροποποιήσουμε έτσι ώστε να τα “φέρουμε στα μέτρα” του προβλήματος και να ταιριάζουν με την φύση των δεδομένων που έχουμε.

Τα κριτήρια που θα ορίσουμε για την συγκεκριμένη εφαρμογή είναι:

A) CYNOLIKO KOCTOC ΠPOIONTOC

Εδώ περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα που θα έχει η εταιρεία στην διαφοροποίηση του αρχικού προϊόντος της καθώς και όλα τα έξοδα εισχώρησης στο νέο τμήμα αγοράς.

Πιο συγκεκριμένα, εκτιμάμε το κόστος βελτίωσης του κάθε χαρακτηριστικού που “ζητάει” το τμήμα, κατά μια μονάδα. Έτσι για παράδειγμα στο τμήμα ‘Συσκευασία’ θα εκτιμήσουμε ποια θα είναι τα έξοδα ώστε αυτό να βελτιωθεί τόσο ώστε να περάσει στην αμέσως ανώτερη κατηγορία. Περιλαμβάνουμε τα κόστη μεταβολής της γραμμής παραγωγής, του σχεδιασμού, των υλικών και της εισχώρησης στο νέο τμήμα.

Στο τμήμα του Image μπαίνουν τα έξοδα που θα υπάρξουν ώστε να βελτιώσουμε γενικά την γνώμη που έχει το καταναλωτικό κοινό για το προϊόν και να απευθυνθούμε στους καταναλωτές που το θεωρούν σημαντικό. Εδώ περιλαμβάνονται έξοδα διαφήμισης, προώθησης κ.α. που είναι μακροπρόθεσμα και μεγαλύτερα σχετικά με τα κόστη των άλλων τμημάτων.

Το τμήμα του χρώματος περιλαμβάνει τα κόστη που θα υπάρξουν ώστε να αλλάξει σε μικρό βαθμό η παραγωγική διαδικασία, της πρωτογενούς παραγωγής (ελαιοκάρπου) από πολλούς μικροπαραγωγούς, ώστε να διαφοροποιηθεί το χρώμα του ελαιόλαδου.

Τα άλλα τμήματα είναι συνδιαστικά των παραπάνω και θα υπολογίσουμε τα κόστη προσθετικά.

Μετά από έρευνα που έγινε καταλήγουμε ότι τα κόστη θα έχουν ως εξής:

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΦΟΡ.
IMAGE	-40000 μονάδες
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	-5000 μονάδες
ΧΡΩΜΑ	-10000 μονάδες
IMAGE – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	-45000 μονάδες
IMAGE- ΧΡΩΜΑ	-50000 μονάδες
ΧΡΩΜΑ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	-15000 μονάδες

Β) ΕΚΤΙΜΟΜΕΝΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

Θα αντικαταστήσουμε το κριτήριο της αναμενόμενης κερδοφορίας με τις εκτιμήσεις που θα κάνουμε για τα μερίδια αγοράς που αναμένουμε να αποσπάσει το διαφοροποιημένο προϊόν. Άλλωστε, τα δυο αυτά κριτήρια σχετίζονται άμεσα, χωρίς βέβαια να ταυτίζονται.

Τα εκτιμώμενα μερίδια αγοράς των εξεταζόμενων τμημάτων θα τα εξάγουμε από προσομοιώσεις της αγοράς με μαθηματικά μοντέλα που εκφράζουν τις επιλογές των καταναλωτών. Στην αρχική εκτέλεση της μεθοδολογίας MARKEX , μετά τη πολυκριτήρια αξιολόγηση των προϊόντων ελαιολάδου, περνάμε στην “What if - analysis”. Θα επικεντρωθούμε στο προϊόν KOLIMVARI και θα προσομοιώσουμε την βελτίωση των επιδόσεων του στα κριτήρια που θέλουμε, για να υπολογιστεί το μερίδιο αγοράς που θα αποσπούσε το νέο προϊόν KOLIMVARI, αν αυξάναμε κατά μια μονάδα το σκορ του σε κάθε κριτήριο. Έτσι για παράδειγμα, το αρχικό μερίδιο αγοράς του KOLIMVARI, με βάση το μοντέλο Lesourne είναι 11,71% ενώ αν βελτιώσουμε την συσκευασία κατά μια μονάδα (από 2 το κάνουμε 3), το εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς είναι 19,08%. Κάνουμε ανάλογους υπολογισμούς και για τα υπόλοιπα κριτήρια (τμήματα αγοράς στην περίπτωση της εφαρμογής μας) και καταλήγουμε στα εξής:

ΤΜΗΜΑΤΑ	Δυνητικά Μερίδια Αγοράς
IMAGE	20,84%
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	19,08%
ΧΡΩΜΑ	20,64%
IMAGE – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	23,25%
IMAGE- ΧΡΩΜΑ	24,83%
ΧΡΩΜΑ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	23,04%

Γ) ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Το κριτήριο αυτό θα μας εκφράσει ποσοστιαία το μερίδιο της συνολικής αγοράς που έχει το κάθε τμήμα που εξετάζουμε. Τα αποτελέσματα εξήχθησαν από την εκτέλεση της UTASTAR στην αρχική μελέτη σχεδιασμένου προϊόντος ελαιολάδου. Από τον πίνακα τμηματοποίησης της αγοράς με συνδυασμό δυο κριτηρίων που παρουσιάσαμε με την υφιστάμενη μελέτη παίρνουμε ότι:

ΤΜΗΜΑΤΑ	Μέγεθος Τμήματος
IMAGE	80%
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	70%
ΧΡΩΜΑ	77%
IMAGE – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	54%
IMAGE- ΧΡΩΜΑ	61%
ΧΡΩΜΑ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	58%

Δ) ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Στην αρχική έρευνα αγοράς με ερωτηματολόγια σε καταναλωτές, περιλαμβάνονται ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με τις γενικές επιδιώξεις των καταναλωτών από την αγορά, καθώς οικονομικά και δημογραφικά τους στοιχεία. Με βάση αυτά τα δεδομένα και χρησιμοποιώντας στατιστική ανάλυση μπορούμε να κατανοήσουμε τις τάσεις των αγορών και να κάνουμε εκτιμήσεις σχετικά με τους ρυθμούς ανάπτυξης των τμημάτων αγοράς.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι αυξητικές τάσεις παρουσιάζουν τα τμήματα που σχετίζονται με την σημαντικότητα της συσκευασίας. Οι καταναλωτές ελαιολάδου έχουν συνήθως οικογένειες και δίνουν έμφαση στη λειτουργικότητα και την διασφάλιση της διατηρησιμότητας των προϊόντων.

Μέσους ρυθμούς ανάπτυξης παρουσιάζουν τα τμήματα που σχετίζονται με το image ενώ τάσεις μείωσης έχουν τα τμήματα των καταναλωτών που θεωρούν σημαντικό το χρώμα του ελαιολάδου.

Με βάση αυτά συμπληρώνουμε τον παρακάτω πίνακα, του ρυθμού ανάπτυξης των τμημάτων, βαθμολογώντας από το 1 έως το 3.

Όπου 1=αρνητικός ρυθμός ανάπτυξης

2= θετικός ρυθμός ανάπτυξης

3= υψηλός ρυθμός ανάπτυξης

ΤΜΗΜΑΤΑ	Ρυθμός Ανάπτυξης Τμημάτων
IMAGE	2
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	1
ΧΡΩΜΑ	3
IMAGE – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	2
IMAGE- ΧΡΩΜΑ	3
ΧΡΩΜΑ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	2

Ε) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Οι τιμές που θα λάβουν οι εναλλακτικές μας σε αυτό το κριτήριο, έχουν να κάνουν με την ένταση του ανταγωνισμού στο συγκεκριμένο τμήμα αλλά και με τις προοπτικές ανάπτυξης ανταγωνισμού. Παίρνουν τιμές από 1 έως 3, με το 1 να αντιπροσωπεύει αδύναμο ανταγωνισμό, το 2 μέσο και το 3 ισχυρό.

Πρέπει να εξετάσουμε λοιπόν το πλήθος και το είδος των προϊόντων που βρίσκονται στα εξεταζόμενα τμήματα. Αυτό θα γίνει με βάση τον παρακάτω πίνακα που μας δείχνει τα χαρακτηριστικά των ελαιολάδων.

Product	Image	Colour	Odour	Taste	Packaging	Price
Italian	Unaware	Natural	Natural	Natural	Good	31F
Spanish	Unaware–Good	Natural	Natural	Natural–Delicious	Fair–Good	65F
Cretan	Unaware–Good	Natural	Natural	Natural	Fair	20F
French-1	Good	Natural	Natural	Natural–Delicious	Good	48F
French-2 Organic	Unaware	Unnatural	Natural	Natural	Fair	37F
French-3	Good	Natural	Natural	Natural	Fair–Good	18F

Έτσι για παράδειγμα, βλέπουμε ότι αν το προϊόν ΚΟΛΙΜΒΑΡΙ βελτιώσει το κριτήριο συσκευασία και περάσει στην αμέσως επόμενη κατηγορία, θα έχει τουλάχιστον δυο ανταγωνιστικά προϊόντα. Με βάση αυτά, καθώς και με επιπλέον πληροφορίες που έχουμε συγκεντρώσει για τα τμήματα, διαμορφώνουμε τα σκορ στο κριτήριο του ανταγωνισμού.

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
IMAGE	-3
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	-3
ΧΡΩΜΑ	-1
IMAGE – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	-2
IMAGE- ΧΡΩΜΑ	-1
ΧΡΩΜΑ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	-1

ΣΤ) ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ

Το συγκεκριμένο κριτήριο έχει να κάνει με τη στρατηγική κατεύθυνση, τους μελλοντικούς στόχους και τις υπάρχουσες δυνατότητες της εταιρείας και κατά πόσο αυτά ικανοποιούνται από τις προοπτικές του ελεγχόμενου τμήματος. Το κριτήριο αυτό θα εκφραστεί στην πολυκριτήρια ανάλυση με διαφορετικό τρόπο από τα προηγούμενα. Αντί για σκορ στο κάθε τμήμα, θα πρέπει να θέσουμε μια ιεραρχία των τμημάτων με βάση τις προτιμήσεις της επιχείρησης από την γενική εικόνα που έχουμε για τα τμήματα. Μετά από σχετική έρευνα, ιεραρχούμε τα τμήματα ως εξής:

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΙΕΡΑΧΗΣΗ
IMAGE	2
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	2
ΧΡΩΜΑ	4
IMAGE – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	1
IMAGE- ΧΡΩΜΑ	3
ΧΡΩΜΑ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	3

Έτσι έχουμε διαμορφώσει τον συνολικό πίνακα των σκορ των εναλλακτικών με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης.

	ΚΟΣΤΟΣ	ΔΥΝΗΤΙΚΑ ΜΕΡΙΔΙΑ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΡΥΘΜ. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣ	ΙΕΡΑΧΗΣΗ
IMAGE	-40000	20,84%	80%	2	-3	2
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	-5000	19,08%	70%	1	-3	2
ΧΡΩΜΑ	-10000	20,64%	77%	3	-1	4
IMAGE – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	-45000	23,25%	54%	2	-2	1
IMAGE- ΧΡΩΜΑ	-50000	24,83%	61%	3	-1	3
ΧΡΩΜΑ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	-15000	23,04%	58%	2	-1	3

5.4.4 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ EXCEL

Για να προχωρήσουμε στην επεξεργασία των παραπάνω δεδομένων από το web σύστημα MarketS, πρέπει πρώτα να γίνει κατάλληλη κωδικοποίηση τους σε φύλλο excel όπως φαίνεται παρακάτω

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Αριθμός	Ερώτηση	Τύπος	Πολυκριτήρια	Απαντήσεις	Min	Max	Alt1	Text_alt1	Alt2	Text_alt2	Alt3	Text_alt3
1	1 ποιο είναι το κόστος βελτίωσης του IMAGE?	2	1	0	-50000	0						
2	2 ποιο είναι το κόστος βελτίωσης του PACKAGING?	2	1	0	-50000	0						
3	3 ποιο είναι το κόστος βελτίωσης του COLOUR?	2	1	0	-50000	0						
4	4 ποιο είναι το κόστος βελτίωσης του IMAGE PACKAGING?	2	1	0	-50000	0						
5	5 ποιο είναι το κόστος βελτίωσης του IMAGE COLOUR?	2	1	0	-50000	0						
6	6 ποιο είναι το κόστος βελτίωσης του COLOUR PACKAGING?	2	1	0	-50000	0						
7	7 ποιο είναι το δυνητικό μερίδιο αγοράς στο τμήμα IMAGE?	2	1	0	0	100						
8	8 ποιο είναι το δυνητικό μερίδιο αγοράς στο τμήμα PACKAGING?	2	1	0	0	100						
9	9 ποιο είναι το δυνητικό μερίδιο αγοράς στο τμήμα COLOUR?	2	1	0	0	100						
10	10 ποιο είναι το δυνητικό μερίδιο αγοράς στο τμήμα IMAGE PACKAGING?	2	1	0	0	100						
11	11 ποιο είναι το δυνητικό μερίδιο αγοράς στο τμήμα IMAGE COLOUR?	2	1	0	0	100						
12	12 ποιο είναι το δυνητικό μερίδιο αγοράς στο τμήμα COLOUR PACKAGING?	2	1	0	0	100						
13	13 ποιο είναι το μέγεθος του τμήματος IMAGE?	2	1	0	0	100						
14	14 ποιο είναι το μέγεθος του τμήματος PACKAGING?	2	1	0	0	100						
15	15 ποιο είναι το μέγεθος του τμήματος COLOUR?	2	1	0	0	100						
16	16 ποιο είναι το μέγεθος του τμήματος IMAGE PACKAGING?	2	1	0	0	100						
17	17 ποιο είναι το μέγεθος του τμήματος IMAGE COLOUR?	2	1	0	0	100						
18	18 ποιο είναι το μέγεθος του τμήματος COLOUR PACKAGING?	2	1	0	0	100						
19	19 ποιος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του τμήματος IMAGE?	1	1	3	1	3	1	αρνητικός	2	θετικός	3	υψηλός
20	20 ποιος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του τμήματος PACKAGING?	1	1	3	1	3	1	αρνητικός	2	θετικός	3	υψηλός
21	21 ποιος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του τμήματος COLOUR?	1	1	3	1	3	1	αρνητικός	2	θετικός	3	υψηλός
22	22 ποιος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του τμήματος IMAGE PACKAGING?	1	1	3	1	3	1	αρνητικός	2	θετικός	3	υψηλός
23	23 ποιος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του τμήματος IMAGE COLOUR?	1	1	3	1	3	1	αρνητικός	2	θετικός	3	υψηλός
24	24 ποιος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του τμήματος COLOUR PACKAGING?	1	1	3	1	3	1	αρνητικός	2	θετικός	3	υψηλός
25	25 ποια είναι η ένταση του ανταγωνισμού στο τμήμα IMAGE?	1	1	3	-3	-1	-3	ισχυρός	-2	μεσος	-1	αδυναμος
26	26 ποια είναι η ένταση του ανταγωνισμού στο τμήμα PACKAGING?	1	1	3	-3	-1	-3	ισχυρός	-2	μεσος	-1	αδυναμος
27	27 ποια είναι η ένταση του ανταγωνισμού στο τμήμα COLOUR?	1	1	3	-3	-1	-3	ισχυρός	-2	μεσος	-1	αδυναμος
28	28 ποια είναι η ένταση του ανταγωνισμού στο τμήμα IMAGE PACKAGING?	1	1	3	-3	-1	-3	ισχυρός	-2	μεσος	-1	αδυναμος
29	29 ποια είναι η ένταση του ανταγωνισμού στο τμήμα IMAGE COLOUR?	1	1	3	-3	-1	-3	ισχυρός	-2	μεσος	-1	αδυναμος
30	30 ποια είναι η ένταση του ανταγωνισμού στο τμήμα COLOUR PACKAGING?	1	1	3	-3	-1	-3	ισχυρός	-2	μεσος	-1	αδυναμος
31	31 Πώς κατατάσσετε το IMAGE?	3	1	6	1	6	1		2		3	
32	32 Πώς κατατάσσετε τη PACKAGING?	3	1	6	1	6	1		2		3	
33	33 Πώς κατατάσσετε τη COLOUR?	3	1	6	1	6	1		2		3	
34	34 Πώς κατατάσσετε τα IMAGE PACKAGING?	3	1	6	1	6	1		2		3	
35	35 Πώς κατατάσσετε τα IMAGE COLOUR?	3	1	6	1	6	1		2		3	
36	36 Πώς κατατάσσετε τα COLOUR PACKAGING?	3	1	6	1	6	1		2		3	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Αρ. Καταναλωτή	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2		1	-40000	-5000	-10000	-45000	-50000	-15000	21	19	21	23	25

N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
80	70	77	54	61	58	2	1	3	2	3	2

A	B	C	D
1	Multicriteria questions in Sheet 1	From	To
2	ΚΟΣΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	1	6
3	ΔΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	7	12
4	ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	13	18
5	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	19	24
6	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	25	30
7	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	31	36
8			
9			
10			

5.4.5 ΕΚΤΕΛΕΣΗ UTASTAR ΜΕΣΩ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ Σ.Υ.Α. MarketS

Σε προηγούμενο κεφάλαιο εξηγήσαμε την λειτουργία της UTASTAR και τα αποτελέσματα που μας δίνει. Θα φορτώσουμε λοιπόν το αρχείο με τα δεδομένα της περίπτωσης που έχουμε στην WEB πλατφόρμα υποστήριξης αποφάσεων MarketS, που είναι φορέας της UTASTAR και θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα που θα πάρουμε.

Αρχικά γίνεται έλεγχος στα δεδομένα που εισαγάγαμε στο σύστημα και εμφανίζονται οι πολυκριτήριες ερωτήσεις. Παράλληλα γίνεται έλεγχος για την καταλληλότητα και την σωστή κωδικοποίηση των δεδομένων με βάση τις απαιτήσεις της εφαρμογής. Είμαστε έτοιμοι να περάσουμε στην εκτέλεση.

Δεδομένα ανάλυσης ανταγωνισμού αγοράς

Για να προχωρήσετε στο επόμενο βήμα εφόσον τα δεδομένα σας δεν περιέχουν σφάλματα, επιλέξτε την καρτέλα "Φίλτρο & αποθήκευση".

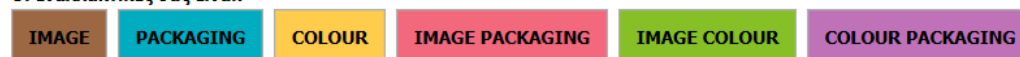


Συγκεντρωτικά στοιχεία για τα δεδομένα σας:

Δώσατε δεδομένα ανάλυσης για:

- 36 ερωτήσεις
- 1 καταναλωτή
- 6 εναλλακτικές

Οι εναλλακτικές σας είναι:



Πατήστε [εδώ](#) για να δείτε τον πολυκριτήριο πίνακα

Αν τα δεδομένα σας δεν έχουν διαβαστεί σωστά, προσπαθήστε ξανά [επιστρέφοντας στην σελίδα υποβολής του αρχείου](#)

Αρχικά παίρνουμε αποτελέσματα που αφορούν τις ολικές χρησιμότητες των εναλλακτικών τμημάτων αγοράς. Τα αποτελέσματα αυτά έχουν προκύψει από την μεταβελτιστοποίηση των αρχικών αποτελεσμάτων της UTASTAR.

Όσον αφορά τις χρησιμότητες βλέπουμε ότι το τμήμα "ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ" έχει προβάδισμα, με το τμήμα "ΧΡΩΜΑ" να ακολουθεί. Όλα τα άλλα τμήματα βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο χρησιμότητας μακριά από τα δυο πρώτα.

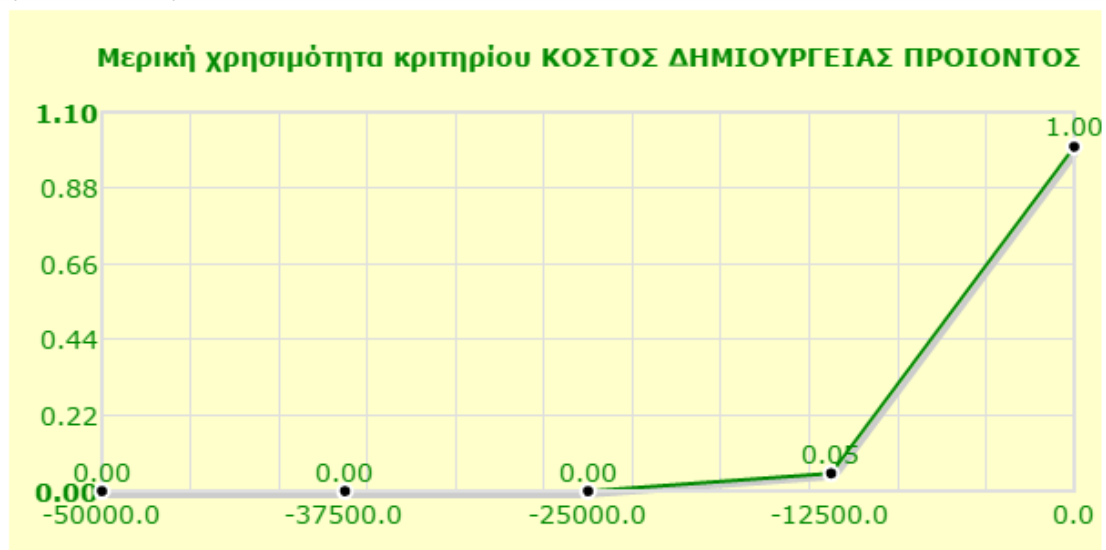
Ολικές χρησιμότητες εναλλακτικών	IMAGE PACKAGING	IMAGE	PACKAGING	IMAGE COLOUR	COLOUR PACKAGING	COLOUR
	0.231	0.2106	0.475	0.2591	0.2639	0.4161

Βλέπουμε επίσης ότι έχουμε και τα βάρη που έχουν τα κριτήρια στην αξιολόγηση των τμημάτων. Το κριτήριο του κόστους φαίνεται να είναι το καθοριστικότερο στην αξιολόγηση με το μέγεθος και το δυνητικό μερίδιο αγοράς να ακολουθούν. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με την ανάλυση πολύ μικρό βάρος στην αξιολόγηση έχει ο ρυθμός ανάπτυξης των τμημάτων. Παρουσιάζονται επίσης διαγράμματα των χρησιμοτήτων των κριτηρίων.

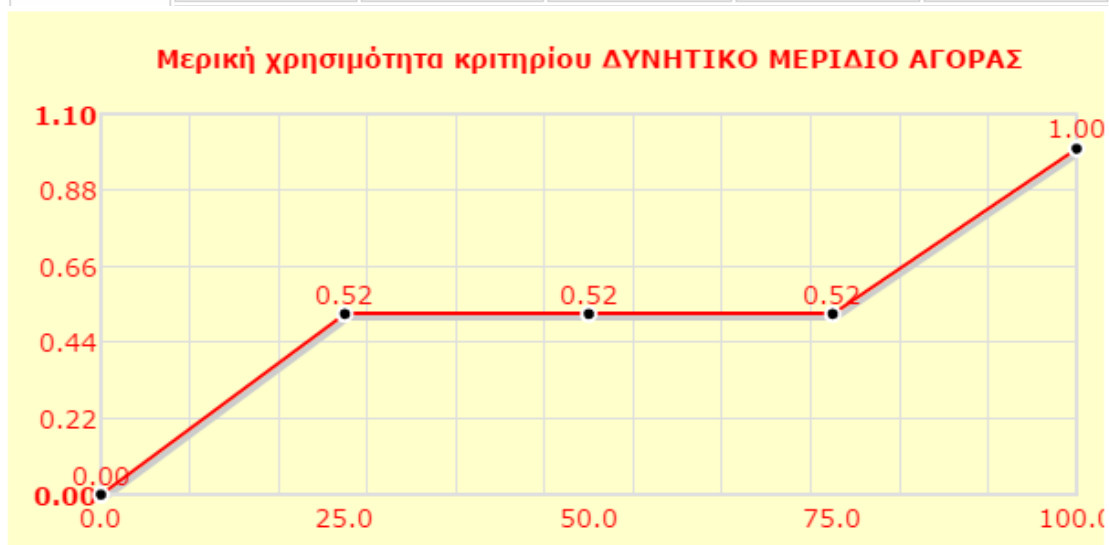
Βάρη κριτηρίων:				
ΚΟΣΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΔΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ
0.5084	0.1821	0.2064	0.008	0.0952

Επίσης, μπορούμε να έχουμε γραφικές αναλύσεις των μερικών χρησιμοτήτων των κριτηρίων.

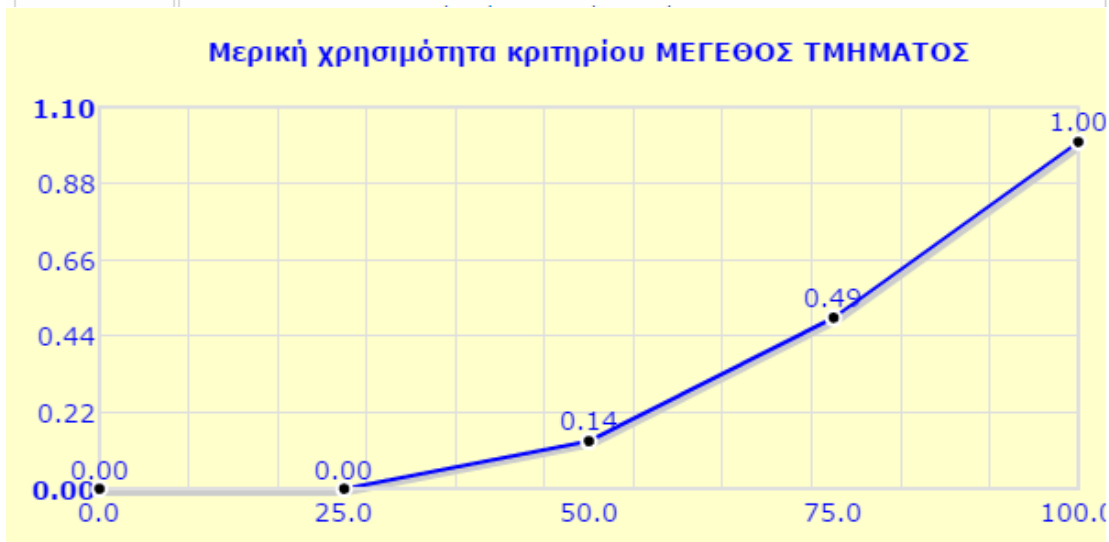
ΚΟΣΤΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	$u_1(-50000.0)$	$u_1(-37500.0)$	$u_1(-25000.0)$	$u_1(-12500.0)$	$u_1(0.0)$
	0.0	0.0	0.0	0.0265	0.5084



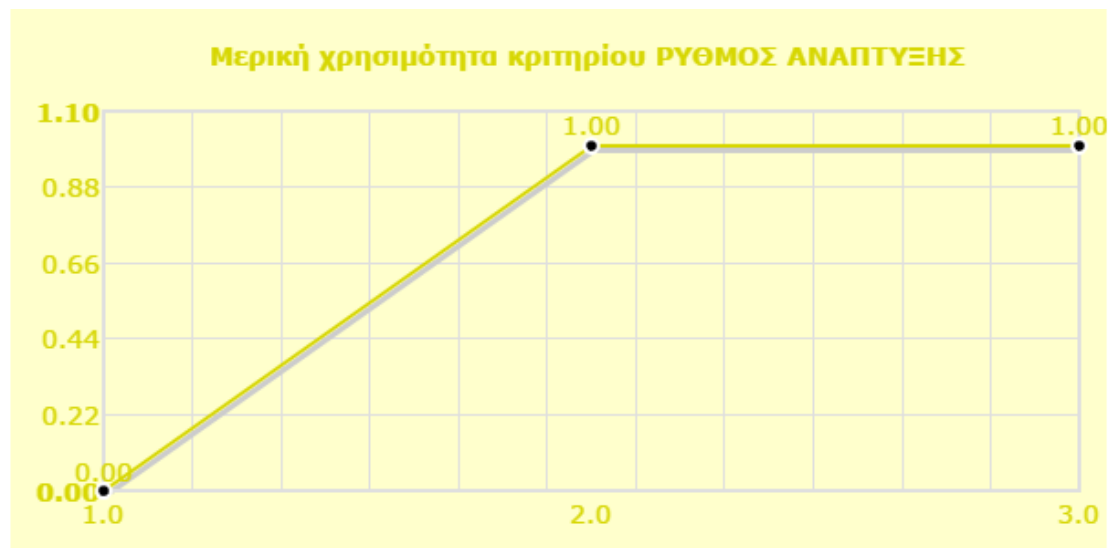
ΔΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕ ΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	$u_2(0.0)$	$u_2(25.0)$	$u_2(50.0)$	$u_2(75.0)$	$u_2(100.0)$
	0.0	0.0952	0.0952	0.0952	0.1821



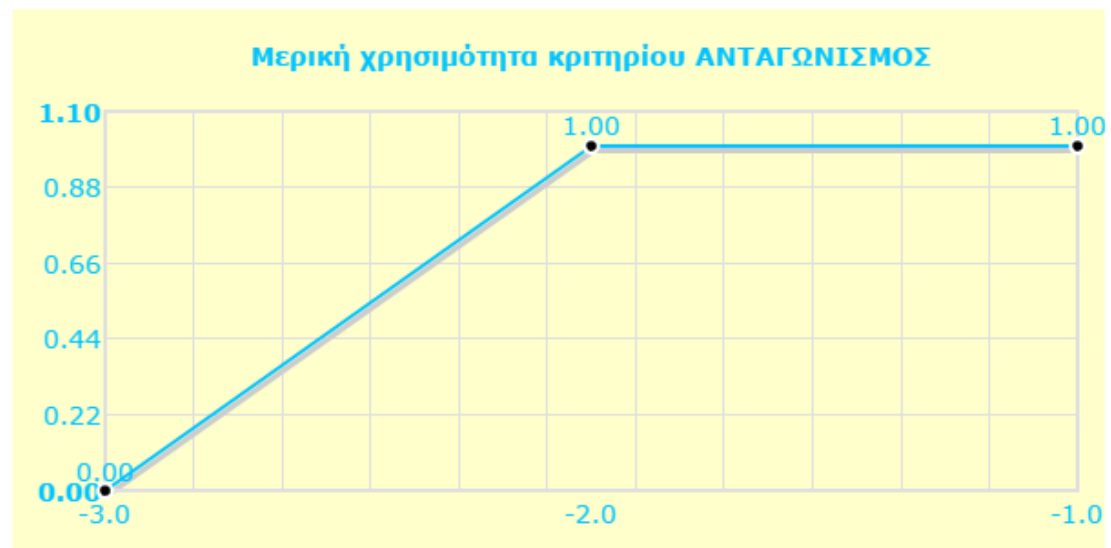
ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΜΗ ΜΑΤΟΣ	$u_3(0.0)$	$u_3(25.0)$	$u_3(50.0)$	$u_3(75.0)$	$u_3(100.0)$
	0.0	0.0	0.0285	0.1017	0.2064



ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	$u_4(1.0)$	$u_4(2.0)$	$u_4(3.0)$
	0.0	0.008	0.008



ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	$u_5(-3.0)$	$u_5(-2.0)$	$u_5(-1.0)$
	0.0	0.0952	0.0952



5.4.6 Εκτίμηση πιθανότητας καταλληλότητας τμήματος με μοντέλα προσωπικής επιλογής

Με τα αποτελέσματα που έχουμε πάρει από την UTASTAR, προχωράμε στο επόμενο βήμα που είναι η εκτίμηση των μεριδίων αγοράς. Η εκτίμηση αυτή θα γίνει χρησιμοποιώντας τα μοντέλα προσωπικής επιλογής καταναλωτή που υπάρχουν στην πλατφόρμα ΣΥΑ. Τα μαθηματικά αυτά μοντέλα υπολογίζουν την πιθανότητα επιλογής των εναλλακτικών για κάθε καταναλωτή που συμμετέχει στην έρευνα, καθώς και την συνολική πιθανότητα επιλογής. Υπολογίζουμε τις πιθανότητες με τα καταλληλότερα μοντέλα .

ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	IMAGE	ΣΥΣΚΕΥ- ΑΣΙΑ	ΧΡΩΜΑ	IMAGE - ΣΥΣΚΕΥΑΣ	IMAGE- ΧΡΩΜΑ	ΧΡΩΜΑ - ΣΥΣΚΕΥΑΣ
Luce	13,55%	25,6%	22,42%	12,45%	13,96%	14,22%
Lesourne	7%	35,63%	27,34%	8,42%	10,6%	11%
McFadden 1	15,02%	19,57%	18,45%	15,33%	15,77%	15,85%
McFadden 2	13,4%	22,74%	20,22%	13,96%	14,77%	14,91%
Εύρους χρησιμοτήτων	15,2%	18,45%	18,2%	15,57%	16,05%	16,13%
Εύρους χρησιμοτήτων 2	13,77%	21,17%	19,74%	14,46%	15,36%	15,51%

Βλέπουμε ότι όποιο μοντέλο και να χρησιμοποιήσουμε η επιλογή είναι ξεκάθαρη, καθώς μεγαλύτερα ποσοστά έχει πάντα το τμήμα 'ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ'.

5.4.7 WHAT IF-ANALYSIS

Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την μεταβολή των πολυκριτήριων εκτιμήσεων των τμημάτων που μας οδηγεί σε νέο υπολογισμό των μεριδίων αγοράς με βάση τα μοντέλα καταναλωτή.

Στηρίζεται στα εξής :

1. Στα βάρη των κριτηρίων που έχουν υπολογιστεί από την UTASTAR
2. Στις νέες μέσες εκτιμήσεις των κριτηρίων για τα επιλεγμένα προϊόντα

Από αυτά τα 2 υπολογίζεται η νέα χρησιμότητα της κάθε εναλλακτικής με γραμμική παρεμβολή (Δούμπος 2007)

Στην προηγούμενη παράγραφο φάνηκε ότι το τμήμα 'ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ' είναι καταλληλότερο σε σχέση με όλα τα ανταγωνιστικά τμήματα. Εδώ θα προχωρήσουμε σε σενάρια μεταβολής των επιδόσεων του τμήματος ως προς τα κριτήρια προς το χειρότερο. Με τον τρόπο αυτό θα δούμε αν το τμήμα που φαίνεται να είναι το καταλληλότερο θα συνεχίσει να είναι σωστή επιλογή σε περίπτωση που τα δεδομένα της αγοράς γίνουν δυσμενέστερα.

Φτιάχνουμε λοιπόν ένα υποθετικό σενάριο, για το τμήμα 'ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ' για να δούμε κατά ποσό θα ανταπεξέλθει σε αυτό το stress-test. Υποθέτουμε ότι το μέγεθος του τμήματος μειώνεται από 70% σε 50% και αντίστοιχα μειώνεται κατά 5% το δυνητικό μερίδιο αγοράς του, με την διαφορά αυτή να αυξάνει τα μερίδια στα ανταγωνιστικά τμήματα. Παράλληλα, αυξάνεται, ο ήδη υψηλός ανταγωνισμός στο τμήμα. Το κριτήριο του ρυθμού ανάπτυξης δεν μεταβάλλεται, αφού είναι ήδη σε χαμηλά επίπεδα.

ΜΟΝΤΕΛΛΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	IMAGE	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΧΡΩΜΑ	IMAGE – ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	IMAGE- ΧΡΩΜΑ	ΧΡΩΜΑ - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ
Luce	15,25%	25,59%	23,04%	9,67%	6,81%	19,65%
Lesourne	11,96%	33,67%	27,32%	4,81%	2,38%	19,86%
McFadden 1	15,79%	20,8%	19,43%	13,61%	12,61%	17,75%
McFadden 2	14,5%	25,16%	21,97%	10,78%	9,25%	18,34%
Εύρους χρησιμοτήτων	16,33%	21,15%	20,07%	13%	10,91%	18,54%
Εύρους χρησιμοτήτων 2	15,24%	25,59%	23,4%	9,67%	6,8%	19,65%

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι με όλα τα μοντέλα επιλογής, το τμήμα 'ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ' συγκεντρώνει τα υψηλότερα μερίδια ακόμα και σε πολύ δυσκολότερες συνθήκες στην αγορά.

5.4.8 Επιλογή Τμήματος Στόχου

Στις αναλύσεις που έγιναν είδαμε ότι το τμήμα αγοράς 'ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ' υπερτερεί, σε κάθε περίπτωση σε σχέση με τα ανταγωνιστικά τμήματα. Η εταιρεία επιλέγει για στόχευση το μοντέλο συγκέντρωσης σε ένα τμήμα και στοχεύει αποκλειστικά σε αυτό με ένα μόνο προϊόν. Αυτή η στρατηγική έχει ως αποτέλεσμα την πλήρη εξειδίκευση και την βαθιά γνώση των αναγκών και των ιδιοτήτων του συγκεκριμένου τμήματος.

Με αυτά τα δεδομένα, το τμήμα αγοράς 'ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ' φαντάζει ως η ιδανική επιλογή. Με την επιλογή του γνωρίζουμε ότι το κόστος μετάβασής σε αυτό το τμήμα θα είναι 5000 μονάδες, ενώ ο ανταγωνισμός θα είναι σχετικά έντονος. Παράλληλα ο ρυθμός ανάπτυξης του θα είναι χαμηλός ενώ μπορούμε να προσδοκούμε σημαντική αύξηση στα μερίδια αγοράς. Με αρχικό μερίδιο αγοράς στο 11,71% υπάρχουν οι ρεαλιστικές εκτιμήσεις μετάβασής στο 19,08%. Θα έχουμε λοιπόν μια αύξηση κατά 7,37 ποσοστιαίες μονάδες, με ανάλογες αυξήσεις και στην κερδοφορία.

5.5 Segmentation Evaluation Matrix

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάστηκαν μερικές από τις επικρατέστερες υφιστάμενες μεθοδολογίες αντιμετώπισης τέτοιου είδους προβλημάτων. Σε αυτό το σημείο θα αναπτυχθεί μια από αυτές τις μεθοδολογίες για να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα με αυτά που πήραμε από την μεθοδολογία που προτείνεται στην παρούσα εργασία και να διαπιστώσουμε αν η τελευταία ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες της αγοράς.

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιήσουμε είναι η Segmentation Evaluation Matrix της Dibb (1995) κι επιλέχθηκε λόγω της φύσης των δεδομένων που απαιτούνται για την εκπόνηση της και είναι παρόμοια με τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει από τις προηγούμενες διαδικασίες. Για την εκτέλεση της μεθοδολογίας θα ακολουθήσουμε τα 5 βήματα που απαιτούνται και αναλύσαμε θεωρητικά σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Βήμα 1

Αρχικά, πρέπει να αποφασιστεί ποιοι παράγοντες θα ληφθούν υπόψιν στην εξέταση της καταλληλότητας και της ελκυστικότητας των τμημάτων. Οι παράγοντες αυτοί θα εκφραστούν με την μορφή των κριτηρίων αξιολόγησης.

Αρχικά, θα επιλέξουμε τα κριτήρια καταλληλότητας ώστε να μας δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα για το κατά ποσό αυτά είναι εξυπηρετήσιμα και αν ανταποκρίνονται κατάλληλα σε ένα ορισμένο μείγμα μάρκετινγκ.

Μετά από μελέτη της συγκεκριμένης εταιρείας, καθώς και του συνόλου της αγοράς καταλήγουμε στα εξής:

- Κατά πόσο οι ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των εξεταζόμενων τμημάτων είναι κοντά σε αυτά της επιχείρησης.
- Κατά πόσο τα χαρακτηριστικά των τμημάτων είναι μετρήσιμα.
- Κατά πόσο ο ανταγωνισμός στα τμήματα αυτά είναι αναγνωρίσιμος.
- Αν υπάρχουν κοινά κανάλια διανομής με αυτά που χρησιμοποιεί ήδη η εταιρεία.
- Αν υπάρχει διακριτικό μείγμα επικοινωνίας στα τμήματα αυτά.

Θα πρέπει να οριστούν επίσης τα κριτήρια που θα μας εκφράσουν την ελκυστικότητα των εξεταζόμενων τμημάτων, που θα λαμβάνουν υπόψιν τους διαθέσιμους πόρους, τις συνθήκες του περιβάλλοντος που βρίσκονται τα τμήματα, καθώς και την ένταση του ανταγωνισμού. Αυτά θα είναι τα εξής:

- Οι οικονομικοί παράγοντες των τμημάτων (κόστος διείσδυσης, αναμενόμενη κερδοφορία κ.α.)
- Το μέγεθος των τμημάτων
- Ο ρυθμός ανάπτυξης τους
- Η ένταση του ανταγωνισμού.

Βήμα 2

Σε αυτό το σημείο αποφασίζεται η σχετική σημασία ανάμεσα στην καταλληλότητα και την ελκυστικότητα των τμημάτων. Στο κάθε κριτήριο εκχωρούμε ένα βαθμό αξιολόγησης, που αντικατοπτρίζει την σημαντικότητα (βάρος) του σε σχέση με τα άλλα κριτήρια και το άθροισμα αυτών ισούται με 100. Τα βάρη αυτά προκύπτουν μετά από ανάλυση των δεδομένων της εταιρείας και των αντιλήψεων της διοίκησης.

Βήμα 3

Σε αυτό το βήμα, ξεκινώντας από τα κριτήρια καταλληλότητας, δίνουμε σε αυτά ένα σκορ, που δείχνει το πόσο καλά ένα συγκεκριμένο τμήμα λειτουργεί σε σχέση με τα άλλα εξεταζόμενα τμήματα.

Εξετάζοντας τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει από τις διαδικασίες που προηγήθηκαν διαμορφώνουμε τα σκορ και τα εκχωρούμε στον πίνακα με την κατάλληλη μορφή (0 έως 1). Όπου 0 έχουμε χαμηλό σκορ, ενώ όπου 1 έχουμε υψηλό. Βαθμολογούμε ανάλογα και στις ενδιάμεσες καταστάσεις. Έτσι για παράδειγμα, στο κριτήριο του ρυθμού ανάπτυξης είχαμε αναλύσει τα δεδομένα σε προηγούμενη παράγραφο και είχαμε δώσει τιμές 1,2,3 . Εδώ θα τα φέρουμε στην κλίμακα 0-1 και όπου 1 έχουμε 0, όπου 2 έχουμε 0,5, όπου 3 έχουμε 1.

Έτσι δημιουργούμε τον Segmentation Evaluation Matrix με τα σκορ των τμημάτων όπως φαίνεται παρακάτω.

SEGMENTATION EVALUATION MATRIX ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ							
	ΒΑΡΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	IMAGE	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΧΡΩΜΑ	IMAGE - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	IMAGE - ΧΡΩΜΑ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ - ΧΡΩΜΑ
ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ							
Κοινές ανάγκες και χαρακτηριστικά	40	0,75	0,75	0,25	1	0,5	0,5
Μετρήσιμα χαρακτηριστικά	20	1	1	1	1	1	1
Αναγνωρίσιμος ανταγωνισμός	20	0,25	1	0,75	0,5	0,5	0,8
Κοινό κανάλι διανομής	10	1	1	1	1	1	1
Διακριτικό μείγμα επικοινωνίας	10	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
ΣΥΝΟΛΟ	100						
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ							
Οικονομικοί παράγοντες	40	0,2	0,9	0,8	0,1	0	0,7
Μέγεθος τμήματος	35	0,8	0,7	0,77	0,54	0,61	0,58
Ρυθμός ανάπτυξης	15	0,6	0,3	1	0,6	1	0,6
Ανταγωνισμός	10	0,3	0,3	1	0,6	1	1
ΣΥΝΟΛΟ	100						

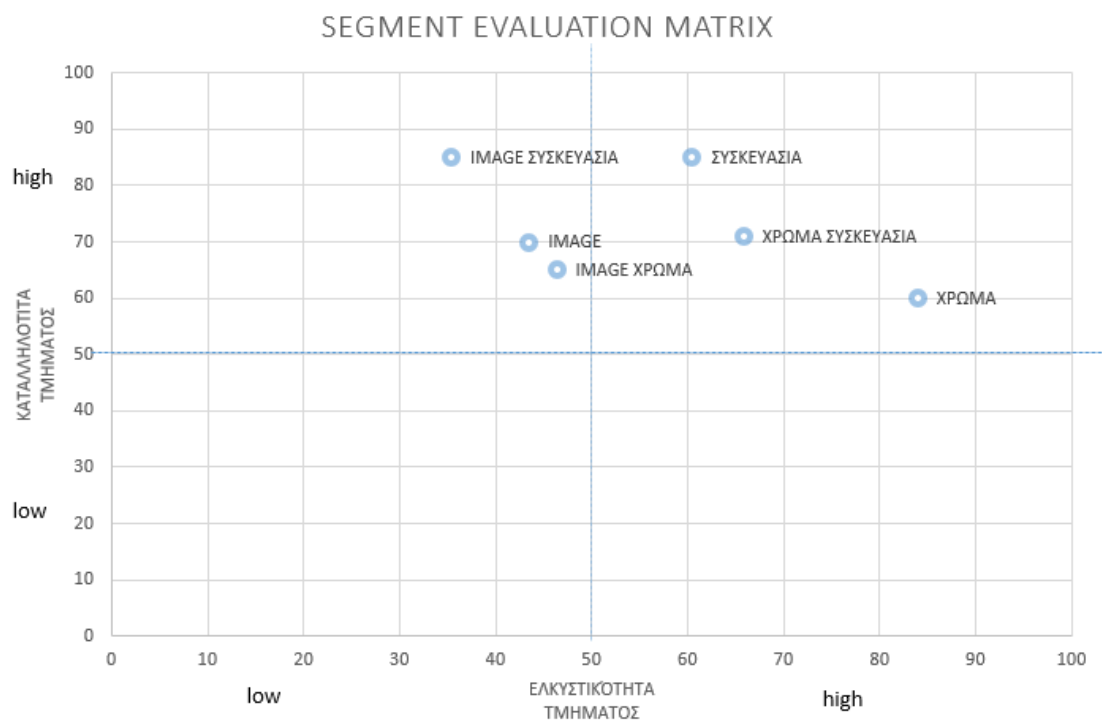
Βήμα 4

Γίνεται πολλαπλασιασμός του βάρους αξιολόγησης των κριτηρίων με το σκορ που έχουν τα τμήματα στο κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Προκύπτει έτσι μια κατάταξη για κάθε ένα από αυτά. Στη συνέχεια υπολογίζουμε το άθροισμα της κατάταξης των κριτηρίων ελκυστικότητας και καταλληλότητας για κάθε τμήμα. Έτσι προκύπτει ο παρακάτω πίνακας με τα σκορ των κριτηρίων και τα αθροίσματα τους.

SEGMENTATION EVALUATION MATRIX ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΚΟΡ ΤΜΗΜΑΤΩΝ							
	ΒΑΡΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	IMAGE	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΧΡΩΜΑ	IMAGE - ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	IMAGE - ΧΡΩΜΑ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ - ΧΡΩΜΑ
ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ							
Κοινές ανάγκες και χαρακτηριστικά	40	30	30	10	40	20	20
Μετρήσιμα χαρακτηριστικά	20	20	20	20	20	20	20
Αναγνωρίσιμος ανταγωνισμός	20	5	20	15	10	10	16
Κοινό κανάλι διανομής	10	10	10	10	10	10	10
Διακριτικό μείγμα επικοινωνίας	10	5	5	5	5	5	5
ΣΥΝΟΛΟ	100	70	85	60	85	65	71
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ							
Οικονομικοί παράγοντες	40	8	36	32	4	0	28
Μέγεθος τμήματος	35	28	24,5	26,95	18,9	21,35	20,3
Ρυθμός ανάπτυξης	15	7,5	0	15	7,5	15	7,5
Ανταγωνισμός	10	0	0	10	5	10	10
ΣΥΝΟΛΟ	100	43,5	60,5	83,95	35,4	46,35	65,8

Βήμα 5

Στο τελευταίο βήμα της μεθοδολογίας γίνεται εισαγωγή των συνολικών σκορ του κάθε τμήματος στο διάγραμμα που αποτελεί την μήτρα αξιολόγησης. Ο κάθε άξονας του διαγράμματος εκφράζει την καταλληλότητα των τμημάτων ενώ ο οριζόντιος άξονας την ελκυστικότητα τους. Στους άξονες αυτούς θα προσθέσουμε εκτιμήσεις για το τι θεωρείται υψηλή και τι χαμηλή αξία. Έτσι λοιπόν μπορούμε να τοποθετήσουμε τα τμήματα σε ένα δυσδιάστατο σύστημα και να λάβουμε χρήσιμα συμπεράσματα για αυτά ανάλογα με την θέση που έχουν στο χώρο. Βασιζόμενοι στον παραπάνω πίνακα, κατασκευάζουμε το διάγραμμα.



Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι τα τμήματα ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ, ΧΡΩΜΑ, ΧΡΩΜΑ- ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ, τοποθετούνται στο τεταρτημόριο υψηλής καταλληλότητας και υψηλής ελκυστικότητας. Φαίνεται ότι τα τμήματα αυτά κρίνονται ως πιο προσοδοφόρα από τα υπόλοιπα, όμως η εταιρεία πρέπει να προσέξει το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, ακολουθώντας σωστές επενδυτικές κινήσεις και κατάλληλα προγράμματα μάρκετινγκ. Τα τμήματα σε αυτό το τεταρτημόριο φαίνεται να προσφέρουν μακροχρόνια επιτυχία αν υπάρξει έγκαιρη ανάπτυξη νέων προϊόντων σε αυτά. Γενικά, θεωρούνται τμήματα με μικρές δυσκολίες και κόστη κατά την είσοδο σε αυτά.

Στο πάνω-αριστερά τεταρτημόριο τοποθετούνται τα άλλα τρία εξεταζόμενα τμήματα. Τα τμήματα αυτά κρίνονται κατάλληλα για στόχευση αλλά όχι αρκετά ελκυστικά. Ενδεχόμενη επένδυση σε αυτά μπορεί να μην αποδειχθεί συμφέρουσα μακροχρόνια. Μια σωστή επιλογή για την εταιρεία είναι να παρακολουθεί στενά τα τμήματα αυτά και όταν υπάρξουν βελτιώσεις να προχωρήσει σε επενδυτικές κινήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγινε προσπάθεια να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της επιλογής τμημάτων προς στόχευση με την χρήση πολυκριτήριων μεθόδων. Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν, καθώς και η εξέλιξη της όλης διαδικασίας μας οδηγούν σε σημαντικά συμπεράσματα όσον αφορά την ανάγκη εφαρμογής του στρατηγικού μάρκετινγκ στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τέτοιου είδους προβλήματα.

Αρχικά, ορίσαμε το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και το εντάξαμε στα πλαίσια μεθοδολογίας ανάπτυξης νέων προϊόντων με πολυκριτήρια ανάλυση. Εξετάσαμε επίσης υφιστάμενες μεθόδους αξιολογήσεις για να έχουμε μια αντίληψη για το πώς αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις το πρόβλημα αυτό σήμερα. Στην συνέχεια, μελετώντας την βιβλιογραφία έγινε κατανοητή η σημαντικότητα της κατάλληλης τμηματοποίησης και στόχευσης της αγοράς που απαιτείται, καθώς και ανάπτυξη του θεωρητικού υπόβαθρου της πολυκριτήριας ανάλυσης. Προτάθηκε επίσης η μεθοδολογία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση του προβλήματος με ορούς και προϋποθέσεις που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες. Για να εξακριβώσουμε την λειτουργικότητα της μεθοδολογίας αυτής την εφαρμόσαμε σε μια πραγματική περίπτωση ελληνικής επιχείρησης, στα πλαίσια μια υπάρχουσας σχετικής μελέτης. Για να δούμε την αποτελεσματικότητα της μεθοδολογίας, αναπτύξαμε την ίδια περίπτωση με μια από τις υφιστάμενες μεθόδους αξιολόγησης τμημάτων αγοράς και μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων μπορούμε να προχωρήσουμε σε σημαντικά συμπεράσματα.

Στην εξέλιξη της εφαρμογής της μεθοδολογίας στην περίπτωση του κρητικού ελαιολάδου στην γαλλική αγορά, φτάσαμε στη δημιουργία ενός πίνακα που μας δίνει τα αποτελέσματα προσομοιώσεων σχετικά με τις επιλογές των καταναλωτών στα εξεταζόμενα τμήματα. Για αυτές τις προσομοιώσεις χρησιμοποιήθηκαν τα μοντέλα επιλογής που εμπεριέχονται στο σύστημα και τα αποτελέσματα που πήραμε ήταν ξεκάθαρα. Σε κάθε περίπτωση πρώτο σε προτιμήσεις ήρθε το τμήμα ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ, ενώ δεύτερο ήταν το τμήμα ΧΡΩΜΑ. Στην τρίτη θέση με όλα τα μοντέλα επιλογής, έστω και με οριακές διαφορές, ήρθε το τμήμα ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ-ΧΡΩΜΑ, που ουσιαστικά αποτελείται από τους καταναλωτές που ανήκουν ταυτόχρονα και στα δυο πρώτα τμήματα.

Ανάλογα αποτελέσματα πήραμε όταν προσεγγίσαμε το πρόβλημα χρησιμοποιώντας το Segmentation Evaluation Matrix της Dibb. Στο τελικό διάγραμμα, τα τρία παραπάνω τμήματα τοποθετήθηκαν στο τεταρτημόριο υψηλής καταλληλότητας και ελκυστικότητας, που σύμφωνα με την βιβλιογραφία και την επιχειρηματική εμπειρία είναι τα πιο ενδεδειγμένα για στόχευση.

Βλέπουμε λοιπόν ότι τα αποτελέσματα των δυο μεθόδων αξιολόγησης τμημάτων αγοράς ουσιαστικά ταυτίζονται. Αυτό σημαίνει ότι η μεθοδολογία που προτείνεται στην παρούσα διπλωματική εργασία ανταπεξήλθε πολύ ικανοποιητικά και μπορεί να δώσει εξίσου αξιόπιστα αποτελέσματα με τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται σήμερα στην αντιμετώπιση του προβλήματος επιλογής τμημάτων για στόχευση από τις επιχειρήσεις.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι η όλη διαδικασία που ακολουθήθηκε στην παρούσα διπλωματική δεν στερείται περιορισμών, παρά την προσπάθεια που έγινε για αξιόπιστα και έγκυρα συμπεράσματα. Λόγω της φύσης των δεδομένων αλλά και της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης που χαρακτηρίζεται από ασάφεια όταν υπάρχει ένας αποφασίζοντας αλλά και από αυθαίρετες διαδικασίες στην επιλογή τμημάτων και κριτηρίων, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή κυρίως στην γενίκευση των συμπερασμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γρηγορούδης, Δούμπος, Ζομπουνίδης Ματσατσίνης (2004) Πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων: Μεθοδολογίες προσεγγίσεις και εφαρμογές, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα

Ματσατσίνης, Ν.(2006), Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων, Σημειώσεις προπτυχιακού μαθήματος, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά

Συστήματα Υποστήριξης αποφάσεων Νικόλαος Ματσατσίνης 2004

Στρατηγικές και πρακτικές στόχευσης των ελληνικών επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Κεφάλαια Ειρήνη

Σιώμκος, Γ. (2004), « Στρατηγικό Μάρκετινγκ», 2η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης

Aaker, D.A., Shansby, J.G. (1982), "Positioning Your Product", Business Horizons". Approaches", London: Continuum

Benayoun, R., De Montgolfier, J., Tergny, J. and Larichev, O. (1971), "Linear programming with multiple objective functions: Step method (STEM)", *Mathematical Programming*,1(3), 366-375

Day, G. S. (1992), "Marketing contribution to the strategy dialogue", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.20, pp. 323-29.

Dibb, S. (1995), "Developing a decision tool for identifying operational and attractive segments", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, pp. 189-203.

Doyle, P. (1998), "Marketing Management and Strategy", 2nd Edition, Prentice-Hall Europe.

Fishburn, P.C. (1970), *Utility theory for decision making*, Wiley, New York.

S. French, *Decision analysis and decision support systems*, third edition, 2000

Gallaghan, B., Morley, C. (2002), "The Hierarchy of Target Market Selection Criteria", ANZMAC, Conference Proceedings.

Hlavacek, J.D., Reddy, Mohan. (2007), "Identifying and Qualifying Industrial MarketSegments", *European Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 8-21.

Hooley, G.J., Saunders, J.A., Piercy, N.F. (1998), "Marketing Strategy & Competitive

Positioning”, 2nd Edition, Prentice Hall Europe.

Jacquet-Lagrange E., Siskos J., (1982), Assessing a set of additive utility functions for multicriteria decision making: The UTA method. European Journal of Operational Research (10), 151-164.

Kalafatis, S.P., Tsogas, M.H., Blankson, C. (2000), “positioning strategies in businessmarkets”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 6, pp. 416-437.

Keeney, R.L., Raiffa, H. (1976), *Decisions with Multiple Objective Performances and Value Trade-Offs*, Wiley, New York

Kotler, P. (2000), «Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος», 9η Έκδοση, EMI Interbooks.

Kotler & Keller (2008), *Marketing Management*, Prentice Hall

Jacquet-Lagrange E. and J. Siskos (1982), *Assessing a set of additive utility functions for multicriteria decision-making, the UTA method, EJOR*, vol. 10, 151-164.

Matsatsinis N.F., Siskos J. (1999), MARKEX: An intelligent decision support system for product development decisions in, European Journal of Operation Research.

Matsatsinis N.F., Siskos J., (2002), Intelligent Support Systems for Marketing Decisions 2002, Khivers international

Porter, M.E. (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press. Quantitative Strategies”, Berkeley – Los Angeles – London: University of California Press.

Roy, B. (1976), From optimization to multicriteria decision aid: Three main operational attributes, in Thiriez, H. and Zionts, S. (eds), *Multiple criteria decision making*, 130, Springer, Berlin, pp. 1-32.

Roy, B. (1990), Decision aid and decision making, *European Journal of Operational Research*, 43, pp. 324-331.

Roy, B. and Bouyssou, D. (1993): “Aide multicritère à la decision: Méthodes et cas”, *Economica*, Collection Gestion; Paris.

Roy, B. (1996), *Multicriteria Methodology for Decision Aiding*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands.

Sarabia, F.J. (1996), "Model of Market segment evaluation and selection", European Journal of Marketing, Vol. 30, pp. 58-74.

Schnaars, S.P. (1998), "Marketing Strategy", 2nd Edition, The Free Press.

Siskos, J. (1983), *Outranking Approaches versus MAUT in MCDM*, Lamside University of Paris

Siskos Y., Matsatsinis N., Baourakis G., 2001. Multicriteria analysis in agricultural marketing: The case of French olive oil market. European Journal of Operational Research, vol. 130, no. 2, pp. 315-331.

Siskos J., Yannacopoulos D. (1985), UTASTAR: An ordinal regression method for building additive value functions

Yannis Siskos – Evangelos Grigoroudis – Nikolaos Matsatsinis, "Multiple Criteria Decision Analysis – State of the Art (Surveys)", chapter 8, "UTA Methods" 2003.

Sprague, R.H. (1980), A framework for the development of decision support systems, MIS Quarterly, vol. 4, no. 4)

Vincke, Ph. (1992), Multicriteria decision- aid, Wiley, New York.

Walker, O.C.Jr., Boyd, H.W.Jr., Larreche, J.C. (1996), "Marketing Strategy", 2nd Edition, IRWIN.

