



Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε.
MARKETING PLAN



ΓΙΩΡΓΟΣ ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ

+35799786926

ΕΦΗ ΣΤΑΥΡΙΝΟΥ**+35799383842**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ. 3
2. MARKETING PLAN	σελ. 6
2.1 Επισκόπηση Κλάδου	σελ. 6
2.2 Δήλωση Αποστολής	σελ. 9
2.3 Επιχειρησιακοί Στόχοι της επιχείρησης	σελ. 10
2.4 Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες	σελ. 12
2.5 Διάγνωση Marketing	σελ. 13
2.6 Διάγνωση Πελατών & Ανταγωνισμού	σελ. 17
2.7 Ανάλυση SWOT	σελ. 23
2.8 Στοχευόμενο Marketing	σελ. 29
2.9 Καθορισμός Στόχων	σελ. 31
2.10 Πρόγραμμα Μίγματος Marketing (Marketing Mix)	σελ. 34
2.11 Αξιολόγηση και έλεγχος του προγράμματος	σελ. 38
3. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ. 39
4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ. 42

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αυτό το Marketing Plan αφορά αποκλειστικά την επιχείρηση Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. και αποτελεί υποενέργεια των Άυλων Επενδύσεων της επιχείρησης στο πλαίσιο της χρηματοδότησής της από το πρόγραμμα 2.7.1 του ΕΠΑΝ, Δ΄ Κύκλος.

Για τη συγγραφή της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν οι εξής πηγές: τα αποτελέσματα της πρωτογενούς Έρευνας Αγοράς¹ που πραγματοποιήθηκε, πληροφορίες που συλλέχθηκαν για τον κλάδο και τον ανταγωνισμό, στοιχεία που αφορούν στην επιχείρηση και τηρούνται από αυτή, κάθε πληροφορία που παρείχαν οι επιχειρηματίες και θεωρήθηκε χρήσιμη, κάθε πληροφορία που μπορέσαμε να συλλέξουμε από την αγορά.

Η συγγραφή της παρούσας μελέτης βασίστηκε στην κλασική ανάπτυξη ενός Marketing Plan και η δομή του ακολουθεί τη συνήθη μεθοδολογία όπως αυτή έχει παρουσιαστεί και αναλυθεί από καταξιωμένους ειδικούς (γκουρού) του marketing ².

Η κυρίως μελέτη (marketing plan) χωρίζεται σε έντεκα (11) κεφάλαια, τα οποία αποτελούν και τη δομή της³.

Στο πρώτο κεφάλαιο, *Επισκόπηση του Κλάδου*, επιχειρείται η γενική παρουσίαση και πορεία του κλάδου, βασισμένη κυρίως σε πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από επιχειρηματίες του κλάδου και από κλαδικές μελέτες που αφορούν στο συγκεκριμένο κλάδο.

¹ Kotler, Marketing Management, κεφ. 4, «Σύστημα Ερευνών Marketing», σελ. 232-253

² Kotler, Marketing Management, Knight, Το εξαιρετικά αποτελεσματικό σχέδιο Marketing

³ Kotler, Marketing Management, «Επιχειρησιακός Στρατηγικός Σχεδιασμός», κεφ. 3

Στο δεύτερο κεφάλαιο κατατίθεται η *Δήλωση Αποστολής* της επιχείρησης και στο τρίτο παραθέτονται οι *Επιχειρησιακοί Στόχοι* της, οι οποίοι είναι σαφώς υψηλότεροι από αυτούς που δηλώθηκαν στο επιχειρηματικό σχέδιο που περιλάμβανε η πρόταση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και εξετάζονται οι *Βασικές Επιχειρηματικές Μονάδες*, τα βασικά δηλαδή προϊόντα που παράγει και εμπορεύεται η επιχείρηση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η *Διάγνωση Marketing* η οποία εξετάζει με σειρά σπουδαιότητας τους κυριότερους παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς, στους οποίους βασίζεται ή μπορεί να βασιστεί η επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης, όπως η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, ο μηχανολογικός εξοπλισμός που διαθέτει, κ.α.

Το έκτο κεφάλαιο ασχολείται με την ανάλυση των πελατών και του ανταγωνισμού. Εξετάζει τα συμπεράσματα που εξάχθηκαν από την *Έρευνα Αγοράς* καθώς και όσα στοιχεία συγκεντρώθηκαν σχετικά με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης και αφορούν στη γκάμα των προϊόντων τους, την τιμολογιακή και πιστωτική πολιτική τους, κ.λ.π. Οι πληροφορίες οι σχετικές με τον ανταγωνισμό συλλέχθηκαν από επιχειρηματικούς καταλόγους και στοιχεία του Εμπορικού – Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου, από άλλους επιχειρηματίες του κλάδου, από πωλητές συναφών επιχειρήσεων, από τις ιστοσελίδες των ανταγωνιστών, από πληροφορίες που παρείχαν οι κύριοι Γεώργιος, Διονύσιος και Δημήτριος Κόιος και με άμεση επικοινωνία με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, στο μέτρο που αυτό ήταν δυνατό.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται η *Ανάλυση SWOT*⁴, εξετάζονται δηλαδή τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες της επιχείρησης, οι ευκαιρίες και οι απειλές για την ανάπτυξή και τη γενικότερη πορεία της. Η Ανάλυση SWOT μαζί με το

⁴ Kotler, Marketing Management. Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος (δυνατά σημεία – αδυναμίες) και του Εξωτερικού Περιβάλλοντος (ευκαιρίες – απειλές), κεφ. 3 – Επιχειρησιακός Στρατηγικός Σχεδιασμός

Μίγμα Marketing (Marketing Mix) αποτελούν δύο από τα βασικότερα και σημαντικότερα στοιχεία ενός Marketing Plan.

Το όγδοο κεφάλαιο ασχολείται με το *Στοχευόμενο Marketing*. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η τμηματοποίηση της αγοράς και καθορίζονται οι αγορές – στόχοι της επιχείρησης και η τοποθέτησή της απέναντί τους.

Στο ένατο κεφάλαιο καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης. Καταρτίζεται η μήτρα BCG με τη βοήθεια της οποίας κατηγοριοποιούμε τα παραγόμενα προϊόντα ανάλογα με την απόδοσή τους και προσδιορίζονται οι στρατηγικές επίτευξης των στόχων.

Το δέκατο κεφάλαιο ασχολείται με το *Μίγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix⁵)*. Εξετάζονται τέσσερα βασικά στοιχεία, προϊόν – τιμή – τοποθέτηση – διαφήμιση, η εναρμόνιση των οποίων θα αποφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα στην επιχείρηση και γίνονται σχετικές προτάσεις.

Τέλος, στο ενδέκατο κεφάλαιο προτείνονται μέσα και μηχανισμοί ελέγχου της απόδοσης των στρατηγικών που θα επιλέξει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

Το βασικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει το Marketing Plan είναι ότι η επιχείρηση διατηρεί ήδη μια πολύ καλή θέση στον κλάδο αν και η αναγνωρισιμότητά της είναι μέτρια. Αν οι επιχειρηματίες μελετήσουν με προσοχή τα στοιχεία, εκμεταλλευτούν άμεσα τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και σχεδιάσουν ορθολογικά και αμερόληπτα νέες στρατηγικές διεύθυνσης θα εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων τους και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

5

2. MARKETING PLAN

2.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ⁶

Ο κλάδος της παραγωγής και εμπορίας επενδυμένων φύλλων MDF και πονοραφ με καπλαμά στον οποίο ανήκει η Δ. & Δ. Κόιος Ο.Ε. περιλαμβάνει τις εξής βασικές δραστηριότητες:

Παραγωγή:

- μαζική ή μεμονωμένη
- για λογαριασμό άλλων εταιρειών ή απευθείας για τον τελικό καταναλωτή
- προϊόντων από εγχώριες ή εισαγόμενες πρώτες ύλες

Πώληση:

- επώνυμων ή ανώνυμων προϊόντων
- χονδρική ή λιανική
- έτοιμων προϊόντων ή προϊόντων κατά παραγγελία

Η μαζική παραγωγή περιλαμβάνει προϊόντα συγκεκριμένων προδιαγραφών (ποιότητα, διαστάσεις, σχέδια, κ.α.) τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κάθε επιχειρηματία που κατασκευάζει έπιπλα ενώ η μεμονωμένη παραγωγή περιλαμβάνει προϊόντα τα οποία παράγονται κατόπιν παραγγελίας και με τις τεχνικές προδιαγραφές που ζητά ο πελάτης. Επίσης τα διάφορα προϊόντα μπορεί να κατασκευάζονται από εισαγόμενες ή εγχώριες πρώτες ύλες η και από τα δύο, γεγονός που μεγαλώνει τη γκάμα τους και μπορεί να ικανοποιήσει κάθε απαίτηση της αγοράς.

Όσον αφορά στην πώληση, και αυτά τα προϊόντα μπορούν να είναι με το δικό τους τρόπο επώνυμα (π.χ. καπλαμάδες «ΞΥΛΕΞ») ή ανώνυμα, κάτι το

⁶ Κόκκορης Θ., Επιχειρηματικό Σχέδιο, κεφ. 2.3 «Επιχειρηματικό Περιβάλλον (1) – Αγορά»

οποίο διαμορφώνει πολλές φορές την τελική τιμή πώλησης και να διατίθενται χονδρικώς για επαγγελματική χρήση ή και λιανικώς για να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες κάποιου ιδιώτη. Τέλος, μπορεί να διατηρεί η επιχείρηση ένα stock προϊόντων συγκεκριμένων προδιαγραφών για ευρεία κατανάλωση ή να παράγει προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της.

Αντιλαμβάνεται, λοιπόν, κανείς το εύρος καθώς και το βάθος των δραστηριοτήτων των εταιριών που ανήκουν στον κλάδο. Για το λόγο αυτό, είναι ιδιαίτερα επίφοβη η χρήση οικονομικών στοιχείων (ισολογισμών, αποτελεσμάτων χρήσεως και άλλα) για την ανάλυση του κλάδου, μια και τα στοιχεία αυτά συμπεριλαμβάνουν και συνοψίζουν όλες αυτές τις δραστηριότητες. Για το λόγο αυτό ούτε στην παρούσα μελέτη δε χρησιμοποιήθηκαν τέτοιου είδους στοιχεία με στόχο να αποφευχθεί πιθανή παραποίηση των πραγματικών δεδομένων.

Τα τελευταία πέντε περίπου χρόνια ο κλάδος της παραγωγής και εμπορίας επίπλων παρουσιάζει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση του αριθμού των κατοίκων της χώρας ⁷, και πιο συγκεκριμένα των κατοίκων της Θεσσαλονίκης και της ευρύτερης περιοχής γύρω από αυτή ⁸ και σε καμία περίπτωση στην καλή οικονομική κατάσταση των υφιστάμενων νοικοκυριών, όπως θα δούμε και παρακάτω. Η αύξηση αυτή συντελεί στη δημιουργία νέων κατοικιών, και κατά συνέπεια, δημιουργεί την ανάγκη για αγορά επίπλων. Η εκτίμηση της πολιτείας σχετικά με την ανάπτυξη και επέκταση του νομού τα επόμενα δέκα χρόνια παραμένει ενθαρρυντική για τον κλάδο, προβλέποντας συνεχόμενη αύξηση του πληθυσμού και κατ' επέκταση της ανοικοδόμησης στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

⁷ Ο παγκόσμιος πληθυσμός αυξάνεται με ρυθμό 1,7% ετησίως και αντίστοιχα αυξάνει η μετανάστευση προς τις χώρες που έχουν χαμηλό ή και αρνητικό δείκτη αύξησης του πληθυσμού (Kotler, Marketing Management)

⁸ Μεταξύ των ετών 1991-2001 στο Νομό Θεσσαλονίκης το ποσοστό μεταβολής του πληθυσμού έφτασε το 10,7%, στο Νομό Κιλκίς 9,2%, στο Νομό Σερρών 4,0% και στο Νομό Χαλκιδικής 14,7%. Στοιχεία ΕΣΥΕ.

Τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου αποτελεί η δυσμενής κατάσταση που χαρακτηρίζει την παγκόσμια καθώς και την ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια. Πολλές επιχειρήσεις, κυρίως μικρές, κλείνουν γιατί δεν μπορούν να αντέξουν το σκληρό ανταγωνισμό. Άλλες επιχειρήσεις που δεν είχαν τα ανάλογα ταμιακά αποθέματα συναντούν προβλήματα ρευστότητας και προσφεύγουν στο δανεισμό. Τα επόμενα πέντε χρόνια αναμένεται να αλλάξει αρκετά το σκηνικό που επικρατεί σήμερα στον κλάδο. Τα εφόδια που θα χρειαστεί να έχουν οι επιχειρήσεις, εάν θέλουν να λειτουργούν κερδοφόρα μέσα στην αγορά, είναι γερή οικονομική βάση, επενδύσεις που αποδίδουν, και συγκεκριμένο πρόγραμμα ανάπτυξης.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες έχουν διαμορφωθεί ανάλογα και οι απαιτήσεις της αγοράς. Τα περισσότερα νοικοκυριά, πλην εξαιρέσεων, δεν ενδιαφέρονται πια να αγοράσουν ακριβά έπιπλα κατασκευασμένα από ξύλο και πιθανόν χειροποίητα, έπιπλα «για μια ζωή». Προσανατολίζονται κυρίως στο φθηνό έπιπλο που μπορούν εύκολα να αποκτήσουν και το οποίο αντιμετωπίζουν πλέον ως ένα καταναλωτικό αγαθό το οποίο σύντομα θα μπορέσουν να αντικαταστήσουν είτε με κάποιο καλύτερης ποιότητας είτε με κάποιο παρόμοιο αλλά διαφορετικού σχεδιασμού (design) καθώς παράγονται συνεχώς καινούργια σχέδια και τελικά η αγορά και το εμπόριο έχουν επιβάλει στους καταναλωτές την *ανάγκη* του design. Έτσι, η σύγχρονη διαμόρφωση της αγοράς του κλάδου προσφέρει στην επιχείρηση ένα περιβάλλον που μέσα σ' αυτό θα μπορέσει να αξιοποιήσει τους πόρους της και τις δυνατότητές της.

2.2 Δ'ΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ⁹

Η δραστηριότητα της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. είναι η παραγωγή και εμπορία επενδυμένων στοιχείων επίπλων. Αποστολή της είναι η δημιουργία στοιχείων επίπλων σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη, τα οποία θα του αποδώσουν το μέγιστο της χρησιμότητάς τους, προσφέροντάς του την καλύτερη σχέση κόστους – ωφέλειας.

⁹ Kotler, Marketing Management, κεφ. 3 «Ορισμός της Αποστολής μιας Επιχείρησης», σελ. 156- και McDonald, Marketing Plans, σελ.39 και http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_plan#Corporate_mission

2.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της επιχείρησης¹⁰ για τα επόμενα τρία χρόνια είναι οι εξής:

- 1. μείωση του κόστους παραγωγής πλέον του 15%**
- 2. αύξηση των πωλήσεων κατά 20% το χρόνο**
- 3. αύξηση των κερδών προ αποσβέσεων και φόρων κατά 10%**

Σε ότι αφορά στη μείωση του κόστους παραγωγής, η εταιρία έχει ήδη προβεί στην αγορά νέων μηχανημάτων που θα αυξήσουν την υπάρχουσα παραγωγική δυνατότητα, θα μειώσουν το κόστος παραγωγής, και θα συμβάλουν στη δημιουργία πιο ποιοτικών και πιο αξιόπιστων προϊόντων. Ήδη με την μέχρι τώρα χρήση των νέων μηχανημάτων, η μείωση του κόστους παραγωγής κυμαίνεται στο 10%. Σε σύντομο χρονικό διάστημα, η εταιρία υπολογίζει να κάνει σωστότερη και αποδοτικότερη χρήση του νέου εξοπλισμού, ώστε να επιτύχει το στόχο της σε σχέση με τη μείωση του κόστους παραγωγής.

Εφόσον πρόκειται για μία αναπτυσσόμενη ακόμη εταιρία, η οποία συνεχώς εξελίσσεται και δεν έχει φτάσει ακόμη στην «οροφή» της δραστηριοποίησής της, τέθηκε ως στόχος η σταθερή αύξηση των πωλήσεων για τα επόμενα τρία χρόνια. Η αγορά των νέων μηχανημάτων θα αυξήσει την παραγωγική δυνατότητα, επιτρέποντας την εξυπηρέτηση περισσότερων και μεγαλύτερου όγκου παραγγελιών. Επιπλέον, η διοίκηση της εταιρείας έχει σχεδιάσει κινήσεις, όπως διαφημιστική προβολή¹¹

με τη δημιουργία εντύπων και καταλόγων των προϊόντων και δημιουργία ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, που θα συμβάλλουν στην αύξηση της

¹⁰ Κόκκορης Θ., Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, κεφ.3 “Marketing” και McDonald, Marketing Plans, σελ. 42

¹¹ (Blythe J., Εισαγωγή στο Marketing, σελ.21-27) και (Μαλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Marketing, σελ. 40-46)

αναγνωρισιμότητας του ονόματος της εταιρίας, στην αύξηση του αριθμού των νέων πελατών, και κατ' επέκταση στην αύξηση των πωλήσεων.

Η επίτευξη των δύο παραπάνω στόχων θα βοηθήσει στη διασφάλιση της μακροβιότητας της εταιρίας και στην εδραίωση ισχυρότερης θέσης μέσα στον κλάδο.

2. 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ¹²

Οι δραστηριότητες της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. διακρίνονται σε δύο Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες ¹³:

A. Standard ή Ειδικής Μορφοποίησης Επενδυμένα φύλλα MDF με καπλαμά

Το μεγαλύτερο ποσοστό, περίπου 40%, του ετήσιου τζίρου της εταιρίας προέρχεται από την παραγωγή επίπλων κουζίνας. Τα έπιπλα αυτά απευθύνονται σε πελάτες λιανικής και παράγονται σύμφωνα με τις δικές τους προδιαγραφές. Επίσης, η εταιρία κατασκευάζει έπιπλα κουζίνας για εργολάβους κατοικιών. Τέλος, προμηθεύει μεμονωμένα μέρη από έπιπλα κουζίνας σε άλλους επιπλοποιούς που δεν έχουν τη δυνατότητα να τα παράγουν μόνοι τους.

B. Standard ή Ειδικής Μορφοποίησης Επενδυμένα φύλλα πονοραν με καπλαμά

Τα παιδικά δωμάτια κατέχουν περίπου το 25% των πωλήσεων της εταιρίας. Η Cosmoset προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις στα παιδικά δωμάτια. Παράλληλα, όμως ο πελάτης έχει τη δυνατότητα αγοράς μέρους αυτών. Αυτή η επιχειρηματική μονάδα απευθύνεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου σε πελάτες λιανικής.

¹² <http://marketing.about.com/>

¹³ Kotler, Marketing Management, κεφ. 3, «Προσδιορισμός των Στρατηγικών Τομέων Δραστηριότητας», σελ. 159-

2.5 ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στη Διάγνωση Μάρκετινγκ λάβαμε υπόψη τους ακόλουθους παράγοντες ¹⁴, τοποθετώντας τους με σειρά προτεραιότητας ξεκινώντας με τον πιο σημαντικό για την επιτυχία της εταιρίας.

2.5.1 Παράγοντας Μηχανικός και Παραγωγής.

Ο παράγοντας αυτός θεωρείται ο σημαντικότερος στη φάση που βρίσκεται η επιχείρηση, μια και σχετίζεται άμεσα με τον πρωταρχικό της στόχο για μείωση του κόστους παραγωγής, που αποτελεί και τη βάση για οποιαδήποτε άλλη στρατηγική κίνηση. Η αγορά των νέων μηχανημάτων αποτελεί καίριο σημείο για την πορεία της εταιρίας στο μέλλον. Άλλωστε και η *Έρευνα Αγοράς* έδειξε ότι οι πελάτες της επιχείρησης, τόσο οι υπάρχοντες όσο και οι δυνητικοί, θεωρούν την παραγωγή ιδιαίτερων στοιχείων επίπλων ιδιαίτερα σημαντική και ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η προμήθεια, εγκατάσταση και λειτουργία σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού. Τον παράγοντα αυτό έχουν λάβει πολύ σοβαρά οι επιχειρηματίες και η ενίσχυσή του αποτελεί το βασικό κίνητρο των επενδύσεων των τελευταίων ετών.

2.5.2 Παράγοντας Μάρκετινγκ¹⁵ Η Έρευνα Αγοράς που έγινε για την αναγνωρισιμότητα της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. και για τη γενικότερη στάση των καταναλωτών απέναντι στις επώνυμες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου, ανέδειξε ως δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα το Μάρκετινγκ της εταιρίας. Από την Έρευνα Αγοράς προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

1. Η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. έχει σχετικά **μέτρια αναγνωρισιμότητα** ως εταιρία (το **41,43%** των ερωτηθέντων δεν γνώριζαν την εταιρία).
2. Το **60,98%** όσων γνωρίζουν την εταιρία έχουν γίνει **πελάτες της**.

¹⁴ Κόκορης Θ., Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, κεφ.4-6

¹⁵ (Blythe J., Εισαγωγή στο Marketing, σελ.21-27) και (Μαλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Marketing, σελ 40-46)

3. Η **πλειοψηφία** των καταναλωτών φαίνεται ότι έχει την πρόθεση να **αγοράσει** από μία **μικρομεσαία επιχείρηση** σαν τη Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. και πιστεύει ότι οι εγχώριες επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν πλέον να ανταγωνιστούν ισάξια τις μεγάλες πολυεθνικές.
4. Το **39,24%** των πελατών που θα αγόραζαν από μία *επώνυμη* εταιρεία θα είχαν ως βασικό κίνητρο τη **σταθερή ποιότητα των προϊόντων**.
5. Αντίθετα οι κατασκευαστές επίπλων δε θα γίνονταν πελάτες μιας μεγάλης επιχείρησης επειδή οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου δεν τους εξυπηρετούν όσον αφορά στην παραγωγή ιδιαίτερων στοιχείων και σε τιμές που θα μπορούσαν να πληρώσουν (**29,41%** των ψήφων), δεν έχουν ευέλικτη πιστωτική πολιτική (**25,88%** των ψήφων) και δεν είναι ευέλικτες στους χρόνους παράδοσης (**25,88%** των ψήφων).

Από τα παραπάνω αποτελέσματα συμπεραίνουμε πως τελικά οι καταναλωτές προτιμούν να κάνουν τις αγορές τους από μικρομεσαίες επιχειρήσεις σαν την Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε., επηρεάζονται όμως σε κάποιο βαθμό από συγκεκριμένους παράγοντες. Σ' αυτούς τους παράγοντες θα πρέπει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της η επιχείρηση και να τους εκμεταλλευτεί ανάλογα για τη διεύρυνση του πελατολογίου της.

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει:

- ✚ Να χρησιμοποιήσει το νέο μηχανολογικό εξοπλισμό για την παραγωγή επενδυμένων στοιχείων στις διαστάσεις και σχέδια που ζητούν οι κατασκευαστές επίπλων.
- ✚ Να διατηρήσει τις τιμές αυτών των προϊόντων σε επίπεδα αποδεκτά από τους πελάτες.
- ✚ Να επιδιώξει τη σταθερότητα της ποιότητας.
- ✚ Να αυξήσει την ευελιξία της στους χρόνους παράδοσης.
- ✚ Να συνεχίσει να διαπραγματεύεται τους όρους πληρωμής ξεχωριστά με τον κάθε πελάτη της και καθώς βρίσκεται σε μια πολύ καλή χρηματοοικονομική κατάσταση να τους στηρίζει ανάλογα.

2.5.3 Χρηματοοικονομικός Παράγοντας

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. βρίσκεται σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο. Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας είναι ιδιόκτητες, ενώ παράλληλα δεν έχει οφειλές σε δάνεια για την κάλυψη των αναγκών του Κεφαλαίου Κίνησης. Επίσης, έχει την άνεση να εξοφλεί τις υποχρεώσεις της, οπότε και η ανάγκη της για μετρητά από τις πωλήσεις δεν είναι άμεση. Επομένως, έως σήμερα είχε τη δυνατότητα να παρέχει ευκολίες πληρωμής στους πελάτες της. Σε σχέση, λοιπόν, με τον χρηματοοικονομικό παράγοντα, η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίσει να μειώσει τις υποχρεώσεις της προς τρίτους, και ένας άμεσος τρόπος είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, καθώς επίσης, να συνεχίσει να παρέχει ευκολίες πληρωμής στους πελάτες της.

2.5.4 Παράγοντας Προσωπικού¹⁶

Όπως και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα εύρεσης μόνιμου προσωπικού. Η συχνή αλλαγή του προσωπικού είναι απαγορευτική για την εκπαίδευση και εξειδίκευσή του. Με την εγκατάσταση των νέων μηχανημάτων η εταιρία διευκολύνεται από το φορτίο της εύρεσης έμπειρων τεχνιτών, εφόσον πολλές από τις παραγωγικές διαδικασίες αυτοματοποιούνται. Το μόνο που θα πρέπει να φροντίσει η επιχείρηση είναι η εκπαίδευση του παλιού και μόνιμου προσωπικού στη χρήση των μηχανημάτων αυτών, ώστε να αξιοποιηθούν στον καλύτερο δυνατό βαθμό προς όφελος της επιχείρησης και προς διευκόλυνση της συνολικής παραγωγικής διαδικασίας. Αν επιτευχθεί αυτό, τότε η κινητικότητα του υπόλοιπου προσωπικού θα πάψει να αποτελεί ουσιαστικό μειονέκτημα, καθώς όσοι θα απασχολούνται για μικρά χρονικά διαστήματα θα εργάζονται ως βοηθητικό προσωπικό.

¹⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis#Human_resources

2.5.5 Παράγοντας Έρευνας & Ανάπτυξης και Σχεδιασμού.

Ο παράγοντας αυτός θεωρείται ο λιγότερο σημαντικός δεδομένων ότι η γκάμα των προϊόντων είναι σχετικά περιορισμένη και ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελεί η δυνατότητα παραγωγής στοιχείων επίπλων σύμφωνα με τις προδιαγραφές και διαστάσεις που επιθυμεί ο πελάτης . Αυτό που θα συνέβαλλε στην επιτυχία της εταιρίας σε σχέση με τον παράγοντα αυτό, θα ήταν η εύρεση νέων μεθόδων παραγωγής και η πιθανή χρήση νέων υλικών, με στόχο την ενίσχυση της δυναμικής της εταιρίας από διαφορετική πλευρά.

2.6 ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

2.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ¹⁷

Οι πελάτες της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. είναι στην πλειοψηφία τους **μικροί και μικρομεσαίοι κατασκευαστές επίπλων**. Τα προϊόντα της εταιρίας που αγοράζουν είναι στοιχεία επίπλων κατασκευασμένα από επενδυμένο MDF ή πονοραφ με καπλαμά. Αυτή η αγορά – στόχος υποκινείται κυρίως από την ευελιξία στους **χρόνους παράδοσης**, τη δυνατότητα παραγωγής στοιχείων με τις **δικές τους προδιαγραφές**, για να ικανοποιήσουν με τη σειρά τους τις απαιτήσεις των δικών τους πελατών, τις **χαμηλές τιμές** για τη διατήρηση και της δικής τους ανταγωνιστικότητας και τη μεγιστοποίηση και του δικού τους κέρδους, τις **ευκολίες πληρωμής** καθώς και την **καλή ποιότητα** των προϊόντων σε σχέση με την τιμή.

Αγοράζουν, λοιπόν, από την Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. αφενός επειδή δεν προτίθενται να αγοράσουν από κάποια ακριβότερη εταιρία, και αφετέρου επειδή εκτιμούν την καλή σχέση κόστους – οφέλους που τους παρέχει. Επιπλέον, αγοράζουν από τη συγκεκριμένη εταιρία διότι ικανοποιεί απόλυτα την επιθυμία τους για το πώς ακριβώς θα ήθελαν το κάθε προϊόν, είναι αρκετά ευέλικτη στους χρόνους παράδοσης και διαπραγματεύεται με τον κάθε επιχειρηματία ξεχωριστά τους όρους πληρωμής.

Στο άμεσο μέλλον, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών της επιχείρησης δεν προβλέπεται να αλλάξουν, αντιθέτως, προβλέπεται να αυξηθεί η ζήτηση της συγκεκριμένης αγοράς – στόχου. Υπολογίζεται ότι στα επόμενα χρόνια περισσότεροι κατασκευαστές θα γίνουν πιο ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής των προϊόντων καθώς και του τρόπου πληρωμής. Επομένως, η αγορά αυτή αναμένεται θα ακολουθήσει μια πορεία που θα αποβεί προς όφελος της

¹⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_plan#Corporate_mission

Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. καθώς έχει το απαιτούμενο οικονομικό και τεχνικό υπόβαθρο.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου έχει αρχίσει να μειώνεται και ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών που μένουν στην αγορά γίνεται πιο έντονος. Μια από τις μεγαλύτερες και επώνυμες πολυεθνικές επιχειρήσεις του κλάδου¹⁸ καθώς και μία από τις μεγαλύτερες εγχώριες¹⁹ πρόκειται να διακόψουν τις δραστηριότητές τους και κάποια με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών της έχει διατηρήσει τις τιμές της αλλά ταυτόχρονα μείωσε την ποιότητα των προϊόντων της²⁰, γεγονός που απομάκρυνε τελικά την πελατεία της. Τα γεγονότα αυτά διαμορφώνουν μια νέα εικόνα της αγοράς και προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης στις εταιρίες που παραμένουν στον κλάδο. Έτσι, προβλέπεται να διαφοροποιηθεί η αγορά – στόχος για τη Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε., η οποία θα αποτελείται από κατασκευαστές που θα υποκινούνται από τη δυνατότητα παραγωγής στοιχείων επίπλων υψηλών τεχνικών προδιαγραφών και σύμφωνα με τα δικά τους πρότυπα, σε αποδεκτές τιμές και με ευέλικτους πιστωτικούς όρους.

Επομένως, στο άμεσο μέλλον η επιχείρηση θα μπορεί να επικεντρωθεί στην ικανοποίηση της συγκεκριμένης αγοράς και την αύξηση του αριθμού των πελατών **(επέκταση σε βάθος)**, καθώς και στην απόκτηση πελατών από πιθανές νέες αγορές – στόχους, (§ 3.9.2 Στρατηγικές Αγοράς), **(επέκταση σε πλάτος)**.

¹⁸ Πρόκειται για την εταιρία BALKAN EXPORT

¹⁹ Η ΣΕΛΜΑΝ σχεδιάζει να αποχωρήσει από την αγορά επενδυμένων στοιχείων

²⁰ Οι σχετικές πληροφορίες αφορούν την ατομική επιχείρηση ΦΥΚΑΤΑΣ

2.6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι επιχειρήσεων²¹ που ανταγωνίζονται στον κλάδο της παραγωγής και εμπορίας επενδυμένων στοιχείων επίπλων:

※ **Μεγάλες ή/και πολυεθνικές**

που διαθέτουν σχεδόν όλα τα επενδυμένα στοιχεία επίπλων σε συγκεκριμένες διαστάσεις, ετοιμοπαράδοτα και σε τιμές που βρίσκονται στο Μέσο Όρο της αγοράς, καθώς και ειδικά τεμάχια, κατόπιν παραγγελίας, αλλά σε τιμές αρκετά ψηλές.

※ **Ελληνικές επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, συνήθως οικογενειακές,**

οι οποίες διακρίνονται για την ικανότητά τους να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους, σε ό,τι αφορά σχέδια, χρώματα, ποιότητα και το κυριότερο διαστάσεις, σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη. Πέραν από ένα μικρό δειγματολόγιο, η παραγωγική τους διαδικασία λειτουργεί κατά παραγγελία. Η πελατειακή τους βάση στηρίζεται σε προσωπικές επαφές, μικρή διαφημιστική προβολή, και κυρίως στη σύσταση από πελάτες, κάτι που αποδείχτηκε και στην Έρευνα Αγοράς.

※ **Ελληνικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, οικογενειακές ή προσωπικές,**

οι οποίες στηρίζονται στη γνώση και στην τέχνη του ιδιοκτήτη. Βασίζονται στις προσωπικές επαφές, γι' αυτό και δε διαφημίζονται. Προσφέρουν ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, αλλά συχνά αμφίβολη ποιότητα και χωρίς τη δυνατότητα παραγωγής μεγάλου όγκου παραγγελιών, οπότε οι πελάτες τους οδηγούνται σε αυτές κυρίως με γνώμονα την τιμή και την προσωπική σχέση.

²¹ Η κατηγοριοποίηση έγινε από τη μελέτη των δεδομένων του σχετικού κατάλογου του Βιοτεχνικού και επαγγελματικού Επιμελητηρίου και από πληροφορίες που συλλέξαμε από πωλητές του κλάδου.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού θα βασιστεί στους δύο πρώτους τύπους εταιριών: μεγάλες ή/και πολυεθνικές επιχειρήσεις και ελληνικές επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους. Αυτό, γιατί δεν υπάρχουν αξιόπιστα στοιχεία για τον τρίτο τύπο, των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων²², ώστε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μερικών από τις μεγαλύτερες και σημαντικότερες εταιρείες του κλάδου ²³:

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΠΡΟΪΟΝ	ΤΙΜΕΣ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ
ΑΚΡΙΤΑΣ	Επενδυμένα στοιχεία επίπλων	Ικανοποιητικές	Πολύ καλή	Σχετικά μεγάλος
ΦΥΚΑΤΑΣ	Επενδυμένα στοιχεία επίπλων	Ικανοποιητικές	Μέτρια	Σύντομος
ALFA WOOD	Επενδυμένα στοιχεία επίπλων	Χαμηλές	Χαμηλή	Σύντομος
BALKAN EXPORT	Επενδυμένα στοιχεία επίπλων	Μάλλον Υψηλές	Πολύ καλή	Σχετικά μεγάλος
ΚΟΥΝΤΟΥΡΗΣ	Επενδυμένα στοιχεία επίπλων	Πολύ Υψηλές	Εξαιρετική	Μέτριος
ΣΕΛΜΑΝ	Επενδυμένα στοιχεία επίπλων	Μάλλον Υψηλές	Χαμηλή	Μέτριος
ΕΛΒΙΟΞ	Επενδυμένα στοιχεία επίπλων	Ικανοποιητικές	Πολύ καλή	Σχετικά μεγάλος

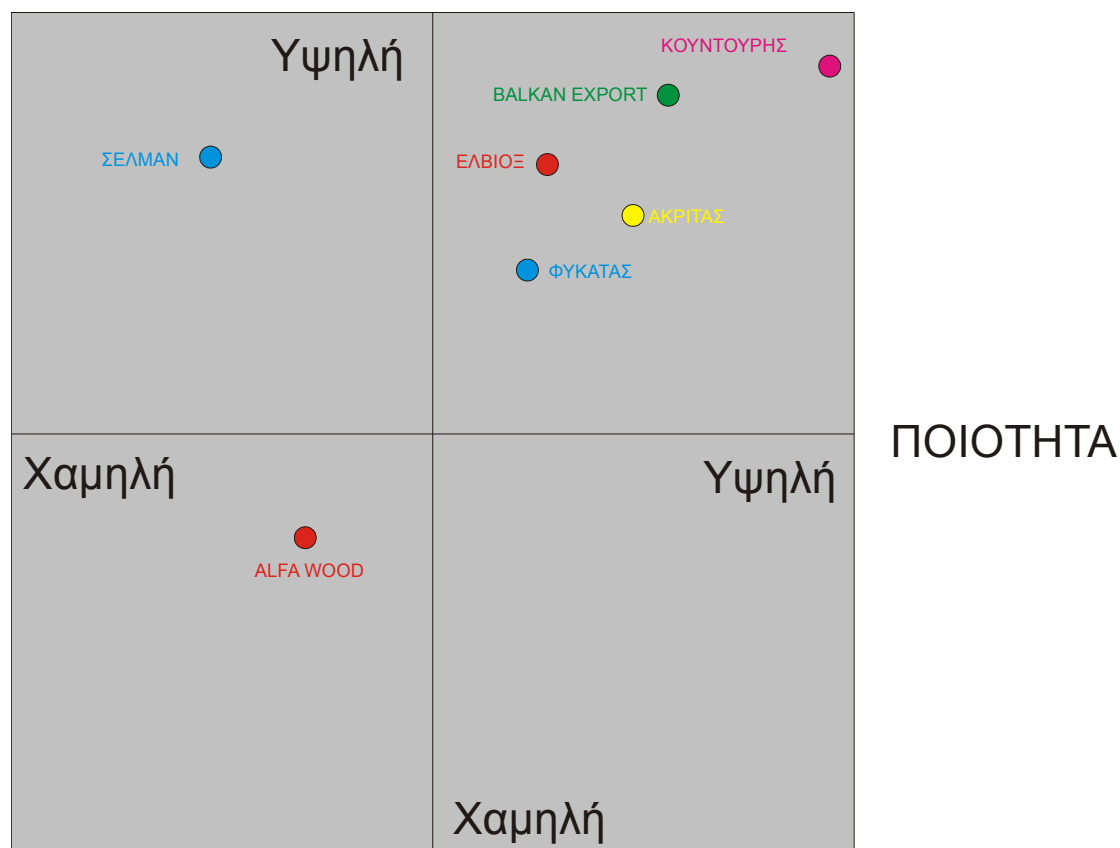
Κάθε εταιρία διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες τόσο ως προς τις τιμές, την ποιότητα και τον χρόνο παράδοσης των προϊόντων.

Η σχέση τιμής – ποιότητας που προσφέρει κάθε εταιρία είναι ιδιαίτερα σημαντική, για να ορίσουμε πρώτον, σε ποιο μέρος της αγοράς ανήκει, και δεύτερον σε ποιόν τύπο πελατών στοχεύει. Το παρακάτω διάγραμμα θέτει στους δύο άξονες την τιμή και την ποιότητα, και σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της κάθε εταιρίας, την τοποθετεί στο αντίστοιχο τεταρτημόριο, ώστε να αναδείξει τη σχέση τιμής – ποιότητας που προσφέρει.

²² Ο Υπεύθυνος του B & B Επιμελητηρίου μας πληροφόρησε ότι ο αριθμός των μικρών επιχειρήσεων του κλάδου που δεν είναι καταγεγραμμένος είναι άγνωστος.

²³ Kotler, Marketing Management, κεφ. 8, «Προσδιορισμός της Στρατηγικής των Ανταγωνιστών», σελ.442-

ΤΙΜΗ



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα, η πλειοψηφία των εταιριών του ανταγωνισμού δραστηριοποιείται στο τεταρτημόριο που εμφανίζει υψηλό επίπεδο στη σχέση τιμής – ποιότητας. Οι περισσότερες εταιρίες, όπως οι Balkan Export, ΑΚΡΙΤΑΣ, ΕΛΒΙΟΞ προσφέρουν *υψηλές τιμές* και ταυτόχρονα *ικανοποιητική προς υψηλή ποιότητα*. Η εταιρία ΚΟΥΝΤΟΥΡΗΣ διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες προσφέροντας πολύ υψηλές τιμές και παράλληλα πολύ καλή ποιότητα. Χαμηλότερα στη σχέση τιμής – ποιότητας βρίσκεται ο ΦΥΚΑΤΑΣ προσφέροντας μέτριες τιμές και μέτρια ποιότητα. Σε διαφορετικό τεταρτημόριο βρίσκεται η ΣΕΛΜΑΝ, η οποία προσφέρει αμφιλεγόμενη ποιότητα προϊόντων με υψηλές τιμές και η ALFA WOOD η οποία προσφέρει χαμηλής ποιότητας προϊόντα σε χαμηλές τιμές.

Όλες οι ανταγωνιστικές εταιρίες που εξετάζουμε παράγουν και πωλούν επενδυμένα φύλλα με καπλαμά είτε σε συγκεκριμένες διαστάσεις είτε σε ειδικές διαστάσεις και σχέδια αλλά με ανάλογη προσαρμογή της τιμής. Με την πρώτη ματιά φαίνεται να ισχύει ένας σκληρός ανταγωνισμός. Το γεγονός όμως ότι τρεις από τις παραπάνω επιχειρήσεις πρόκειται να αποσυρθούν από την αγορά των επενδυμένων και ότι η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. προσέχει ιδιαίτερα τη σχέση τιμής – ποιότητας αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα για αυτή.

2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (Δυνατών Σημείων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών)²⁴

Στην Ανάλυση SWOT²⁵ εξετάζουμε την κατάσταση στο εσωτερικό της εταιρίας (δυνατά σημεία, αδυναμίες) καθώς και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ευκαιρίες, απειλές).

2.7.1 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ²⁶

- Η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. διαθέτει μία δυνατή οικονομική βάση πάνω στην οποία μπορεί να αναπτυχθεί. Ιδιαίτερα όσον αφορά στα πάγια, πέραν από τον εξοπλισμό και τα μηχανήματα, η εταιρία διαθέτει και ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (γήπεδα και κτίρια).
- Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση στην οποία συμμετέχουν και οι δύο αδελφοί, ενώ ο ιδρυτής της επιχείρησης διατηρεί ένα συμβουλευτικό ρόλο, γεγονός που σε συνδυασμό με την οικονομική ευρωστία εξασφαλίζει τη γρήγορη λήψη αποφάσεων.
- Η εμπειρία και η γνώση του προϊόντος και της αγοράς, που διαθέτει ο ιδρυτής της εταιρίας και τις οποίες έχει μεταβιβάσει στους γιους του, αποτελούν σημαντικό εφόδιο για την ανάπτυξη της.
- Η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. παράγει και εμπορεύεται επενδυμένα στοιχεία επίπλων απόλυτα εναρμονισμένα με τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις του πελάτη σε ό,τι αφορά στο σχεδιασμό, το χρώμα, τις διαστάσεις και την ποιότητα του προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό, ικανοποιεί και καλύπτει όλες τις ανάγκες ακόμη και των πιο απαιτητικών πελατών.

²⁴ Kotler, Marketing Management, κεφ. 3 «Επιχειρησιακός Στρατηγικός Σχεδιασμός», σελ. 178-182 και http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis

²⁵ Κόκκορης Θ., Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, σελ. 100 και McDonald, Marketing Plans, σελ. 48

²⁶ (Blythe J., Εισαγωγή στο Marketing, σελ.21-27) και http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis#Corporate_planning

- Προσφέρει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: άριστη σχέση τιμής – ποιότητας των προϊόντων. Επιπλέον, προσφέρει οικονομικούς διακανονισμούς στον τρόπο πληρωμής, ώστε να διευκολύνει ακόμη περισσότερο τους πελάτες της.
- Το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι προσωπικού χαρακτήρα, δηλαδή ότι οι πελάτες γνωρίζουν τους ιδιοκτήτες και έρχονται σε προσωπική επαφή μαζί τους, αυξάνει την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη τους στην εταιρία. Όπως προέκυψε από την έρευνα αγοράς σχετικά με τη στάση των κατασκευαστών επίπλων απέναντι στις εταιρίες του κλάδου, το **18,82%** των ερωτηθέντων δε θα αγόραζαν από μια μεγάλη ή/και πολυεθνική εταιρία γιατί *«δεν αρέσει η απρόσωπη συνεργασία»*. Από την άλλη, το **17,31%** αυτών που θα αγόραζαν από μια εταιρία σαν τη Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. θα ήταν εξ αιτίας του *«προσωπικού ενδιαφέροντος των ίδιων των επιχειρηματιών»*.
- Εφόσον η επιχείρηση έχει πλέον τη δυνατότητα να προσαρμόσει την παραγωγική της διαδικασία ανάλογα με την παραγγελία, έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια επιπλέον πηγή εσόδων από πωλήσεις σε κατασκευαστές επίπλων, οι οποίοι παράγουν με τη σειρά τους έπιπλα σύμφωνα με τις απαιτήσεις των δικών τους πελατών, όσον αφορά κυρίως στο σχεδιασμό τους.

2.7.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ²⁷

- Μέχρι σήμερα οι πωλήσεις της εταιρίας βασιζόνταν σχεδόν ολοκληρωτικά στις συστάσεις από υφιστάμενους πελάτες σε δυνητικούς πελάτες (το **43,90%** των ερωτηθέντων απάντησε ότι γνωρίζει την επιχείρηση από άλλους συναδέλφους του κλάδου), και στις προσωπικές γνωριμίες (το

²⁷ (Τσακλαγκανος Α. ,Βασικες Αρχές Marketing, σελ 118) και http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis#Corporate_planning

36,90% των ερωτηθέντων γνωρίζουν την επιχείρηση λόγω της προσωπικής γνωριμίας τους με τους ιδιοκτήτες) μια και η διαφημιστική προβολή του ονόματος της εταιρίας μέχρι σήμερα ήταν ελάχιστη έως μηδαμινή. Στην αγορά όμως όπου δραστηριοποιείται η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε., η διαφημιστική προβολή των εταιριών παίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία των πωλήσεων. Οι κατασκευαστές θα γνωρίσουν την επιχείρηση μέσα από τη διαφήμιση και από την αναγνωρισιμότητα του ονόματος. Για το λόγο αυτό, αποτελεί αδυναμία της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. η έλλειψη προβολής και διαφήμισης, και κατ' επέκταση η μικρή αναγνωρισιμότητα του ονόματός της. Μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της Έρευνας Αγοράς στους επιχειρηματίες τους ζητήσαμε να μας πουν που αποδίδουν, κατά τη γνώμη τους, τη χαμηλή αναγνωρισιμότητα της φίρμας τους. Η απάντηση ήταν άμεση και σαφής. Οι περισσότεροι κατασκευαστές επίπλων, πλην ελάχιστων εξαιρέσεων, που είναι εγκαταστημένοι στην ανατολική πλευρά της πόλης της Θεσσαλονίκης δε γνωρίζουν την επιχείρηση λόγω της απόστασης και επειδή δεν έχει τύχει μέχρι τώρα να έρθουν σε επαφή με τη Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε., εννοώντας βέβαια τους ιδιοκτήτες της. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν πολλοί επιπλοποιοί διασκορπισμένοι στην Π.Κ.Μ. και στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη οι οποίοι όχι μόνο γνωρίζουν την επιχείρηση αλλά είναι και πελάτες της και αυτό οφείλεται είτε σε συστάσεις από άλλους συναδέλφους τους είτε στην προσωπική γνωριμία με τους ιδιοκτήτες. Άρα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η απόσταση δεν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα. Το πρόβλημα δημιουργείται από την απουσία διαφήμισης. Όλα αυτά ενισχύουν τη θέση ότι η βασική πελατεία της επιχείρησης βασίστηκε μέχρι σήμερα στις συστάσεις και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

- Το γεγονός ότι η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. παράγει κυρίως κατά παραγγελία, δυσκολεύει τον προγραμματισμό της παραγωγικής διαδικασίας και του προγράμματος των εργαζομένων, καθώς και τον προγραμματισμό για

την αγορά πρώτων υλών. Επίσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης του κόστους παραγωγής.

- Επίσης, η κατά παραγγελία παραγωγή απαιτεί μεγαλύτερο χρόνο παράδοσης των προϊόντων. Σε αυτό, οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί και ευαίσθητοι, όπως συμπεράναμε και από την έρευνα αγοράς, διότι φοβούνται πως η εταιρία θα υπερβεί το συμφωνημένο χρόνο παράδοσης. Βέβαια, μέχρι τώρα οι χρόνοι παράδοσης δεν έχουν αποτελέσει εμπόδιο στις συνεργασίες και αυτό οφείλεται μάλλον στο γεγονός ότι οι πελάτες που παίρνουν μεγάλους όγκους ειδικής μορφοποίησης προϊόντων δεν είναι πάρα πολλοί. Σε περίπτωση διεύρυνσης του πελατολογίου, κάτι που αποτελεί και ένα από τους βασικούς στόχους της επιχείρησης, θα πρέπει να αναδιοργανωθεί η αλυσίδα της παραγωγικής διαδικασίας με τρόπο τέτοιο ώστε να μην αρχίσουν να δημιουργούνται προβλήματα με τους χρόνους παράδοσης.
- Στις επιχειρήσεις όπου υπάρχει προσωπική επαφή του ιδιοκτήτη με τους πελάτες η σχέση που δημιουργείται είναι ιδιαίτερα ευάλωτη, ανάλογα με το βαθμό ευχαρίστησης του πελάτη. Στην περίπτωση που ο πελάτης δυσαρεστηθεί, θα αντιδράσει κάνοντας αρνητική διαφήμιση στην εταιρία. Στις μικρές και προσωποποιημένες επιχειρήσεις η αρνητική διαφήμιση έχει πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο απ' ότι στις μεγάλες και απρόσωπες επιχειρήσεις. Άλλωστε θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι βάσει στατιστικών έχει αποδειχθεί ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης θα κοινοποιήσει την ικανοποίησή του σε άλλους τρεις, ενώ ένας δυσαρεστημένος σε δέκα.
- Εξαιτίας της φύσης της συγκεκριμένης επιχείρησης να παράγει επενδυμένα στοιχεία επίπλων κυρίως σύμφωνα με τα πρότυπα του πελάτη, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να δημιουργήσει και να διατηρήσει η εταιρία συγκεκριμένο χαρακτήρα και ταυτότητα στα προϊόντα της. Επομένως, είναι ανέφικτο να καθιερώσει ένα στυλ και να ταυτίσει με

αυτό το όνομά της. Αντίθετα, μπορεί να το ταυτίσει με την καλή και σταθερή ποιότητα, τη βέλτιστη σχέση ποιότητας – τιμής και τη συνέπεια.

2.7.3 ΕΥΚΑΙΡΪΕΣ²⁸

- Η μεγάλη και συνεχής αύξηση του αριθμού των κατοίκων της Θεσσαλονίκης και γενικότερα της Βόρειας Ελλάδος συνέβαλε στη ραγδαία αύξηση της ανοικοδόμησης. Έτσι έμμεσα, η αγορά στόχος της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. αυξήθηκε σε μεγάλο βαθμό και όπως φαίνεται, θα συνεχίσει να αυξάνεται.
- Τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκε η τάση για την αγορά προϊόντων από πιο προσωποποιημένες εταιρίες στις οποίες ο πελάτης *απολαμβάνει* την προσωπική επαφή, την αναγνώριση και την ιδιαίτερη μεταχείριση από τον ιδιοκτήτη και τους εργαζομένους που τον κάνουν να νοιώθει ξεχωριστός. Με αυτόν τον τρόπο λειτουργεί η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε., κάτι που επιβεβαιώθηκε και από την έρευνα αγοράς.
- Η γενικότερη οικονομική κατάσταση που επικράτησε στην αγορά τα τελευταία χρόνια είχε ως αποτέλεσμα το κλείσιμο πολλών μικρών επιχειρήσεων του κλάδου της κατασκευής επίπλων. Επομένως, οι επιπλοποιοί που διατήρησαν τη θέση τους στην αγορά μέχρι σήμερα έχουν αυξημένη παραγωγή κάτι που λειτουργεί θετικά για επιχειρήσεις σαν τη Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε.
- Η οικονομική κατάσταση της αγοράς κάνει επίσης τους επιπλοποιούς περισσότερο ευαίσθητους στην τιμή των προϊόντων, από την άλλη, όμως, και πιο απαιτητικούς ως προς την ποιότητα. Η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. βασιζόμενη στην καλή οικονομικής της κατάσταση μπορεί να ικανοποιήσει σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό τη σχέση αυτή.

²⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis#Corporate_planning

- Θα πρέπει, τέλος, να επισημάνουμε στο σημείο αυτό για μια ακόμη φορά ότι τρεις από τις γνωστές επιχειρήσεις του κλάδου θα αποσυρθούν σύντομα από το χώρο των επενδυμένων. Έτσι, οι εταιρίες που θα παραμείνουν στον κλάδο θα μοιραστούν τους πελάτες των αποχωρούντων. Το γεγονός αυτό αποτελεί μοναδική ευκαιρία για τη Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. Καθώς έχει ήδη τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και στις ανάγκες του κάθε πελάτη της προσέχοντας ιδιαίτερα τη σχέση τιμής – ποιότητας θα πρέπει να κινηθεί γρήγορα για να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Ο παράγοντας που θα παίξει καθοριστικό ρόλο θα είναι η ευαισθησία στην τιμή πώλησης των ειδικών παραγγελιών και η οργανωμένη διαφήμιση.

2.7.4 Απειλές²⁹

- Η πιθανή ένταξη στην αγορά μεγάλων πολυεθνικών εταιριών που προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές και μεγάλη ποικιλία προϊόντων και επενδύουν σημαντικά ποσά στην προβολή και διαφήμιση των προϊόντων και του ονόματός τους.
- Οι εταιρίες που ετοιμάζονται να κλείσουν εκποιούν τα προϊόντα τους σε πολύ δελεαστικές τιμές για μεγάλο χρονικό διάστημα, επομένως βραχυπρόθεσμα μειώνουν τις πωλήσεις των υπολοίπων εταιριών που παραμένουν στον κλάδο. Η πραγματοποίηση ενός τέτοιου σεναρίου θα δημιουργούσε βραχυπρόθεσμα προβλήματα ρευστότητας στην επιχείρηση.
- Μεγάλη απειλή θα ήταν για τη Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε., αλλά και για κάθε άλλη εταιρία του αυτού μεγέθους, η περίπτωση που κάποια μεγάλη εταιρία του κλάδου θα ανακοίνωνε σημαντικές εκπτώσεις για να απαλλαγεί από το μεγάλο όγκο των αποθεμάτων της.

²⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis#Corporate_planning

2.8 ΣΤΟΧΕΥΟΜΕΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ³⁰

2.8.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΪΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η αγορά στην οποία απευθύνεται ο κλάδος της παραγωγής και εμπορίας επενδυμένων στοιχείων επίπλων έχει τμηματοποιηθεί³¹ ώστε να διευκολυνθεί η στόχευσή της. Η αγορά αυτή αποτελείται από πέντε βασικές ομάδες κατασκευαστών επίπλων³²:

1. Κατασκευαστές που κατασκευάζουν και εμπορεύονται επώνυμα έπιπλα (π.χ. Βαράγκης) αλλά και αγοράζουν μόνο **με βάση την επωνυμία του προϊόντος**. Η τιμή σε αυτή την περίπτωση παίζει μηδαμινό ρόλο, μια και οι κατασκευαστές αυτοί είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν οποιαδήποτε τιμή αρκεί να αποκτήσουν το προϊόν που επιθυμούν για να ικανοποιήσουν στη συνέχεια τη δική πελατεία. Υπολογίζεται ότι αποτελούν το **3%** της αγοράς.
2. Κατασκευαστές που αγοράζουν **με βάση την ποιότητα του προϊόντος**. Διατίθενται να αγοράσουν ακριβά αρκεί να ικανοποιείται το αίτημά τους για άριστη ποιότητα. Αποτελούν το **17%** της αγοράς.
3. Κατασκευαστές που ενδιαφέρονται **για καλή τιμή και ποιότητα ταυτόχρονα**. Η δύναμη της σχέσης κόστους - ωφέλειας επηρεάζει την απόφασή τους. Εκτιμούμε πως πρόκειται για το **45%** της αγοράς.
4. Κατασκευαστές που επιθυμούν **φθηνά προϊόντα και ευκολίες πληρωμής και ταυτόχρονα μέτρια ποιότητα**. Βασικός γνώμονας είναι η τιμή και οι ευκολίες, χωρίς όμως να παύουν να ενδιαφέρονται τελείως και για την ποιότητα. Πρόκειται για το **25%** της αγοράς.

³⁰ (Boint H., Walker O., Larase Z.K ,Το Marketing και η εισαγωγή στην διοίκηση Marketing, σελ 321-325)

³¹ Kotler, Marketing Management, κεφ. 9, «Τμηματοποίηση Αγοράς», σελ. 468-504

³² Στην τμηματοποίηση αυτή καταλήξαμε μετά από συζητήσεις με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης αλλά και με άλλους επιχειρηματίες του κλάδου.

5. Κατασκευαστές που ενδιαφέρονται για πολύ φθηνά προϊόντα ανεξάρτητα από την ποιότητα. Πρόκειται για το **10%** της αγοράς.

2.8.2 ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (TARGET MARKETING ³³)

Η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. στοχεύει σε κατασκευαστές που ενδιαφέρονται κυρίως για την ποιότητα και τη σχέση ποιότητας τιμής χωρίς να αδιαφορεί και για όσους είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στους παράγοντες τιμή – ευέλικτη πιστωτική πολιτική.

2.8.3 Τοποθέτηση³⁴

Η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. προσφέρει στους πελάτες της δυνατή σχέση κόστους – οφέλους ανάμεσα στην τιμή και την ποιότητα των προϊόντων, ευέλικτη πιστωτική πολιτική και ταυτόχρονα δυνατότητα παραγωγής προϊόντων σύμφωνα με τα πρότυπα που οι ίδιοι επιθυμούν.

³³ Kotler, Marketing Management, κεφ. 9, «Στόχευση της Αγοράς», σελ. 504- και (Τζωρτακης Κ. και Τζωρτζακη Α., Αρχες Marketing, σελ203-211)

³⁴ (Boint H., Walker O., Larase Z.K, Το Marketing και η εισαγωγή στην διοίκηση Marketing, σελ 324-325) και <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/147/Your-Positioning>

2.9 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

2.9.1 ΜΗΤΡΑ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)³⁵

Η εταιρία διαθέτει ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων, που απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

<p>ΑΣΤΕΡΙΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ιδιαίτερα στοιχεία επίπλων 	<p>ΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΑ</p>
<p>ΑΓΕΛΑΔΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Απλά στοιχεία επίπλων, μαζικής παραγωγής 	<p>ΣΚΥΛΟΙ</p>

- **Αστέρια³⁶:** Για την εταιρεία αποτελούν τα επενδυμένα σε ειδικές διαστάσεις και σχέδια, τα οποία μπορούν να εξελιχθούν σε ένα ιδιαίτερα επιτυχημένο προϊόν, ειδικά αν λάβουμε υπόψη μας τη γενικότερη τάση της αγοράς.
- **Ερωτηματικά:** Δεν υπάρχουν ερωτηματικά λόγω της φύσης των παραγόμενων προϊόντων.
- **Αγελάδες ρευστότητας³⁷:** Πολύ θετικό για τη Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. είναι πως η μια από τις δύο επιχειρηματικές μονάδες που διαθέτει είναι αγελάδες ρευστότητας. Τα απλά, αμορφοποίητα, επενδυμένα σε μια σταθερή αγορά και προσφέρουν ρευστότητα στην εταιρία.

³⁵ Η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου της Boston Consulting Group, Kotler, Marketing Management, κεφ. 3, σελ. 161-164 και

McDonald, Marketing Plans, σελ. 184-188

³⁶ (Καζάζης Ν., Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις, σελ 291)

³⁷ (Καζάζης Ν., Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις, σελ 291)

- **Σκύλοι:** Και πάλι λόγω της φύσης των παραγόμενων προϊόντων η επιχείρηση μέχρι σήμερα που να χαρακτηρίζεται σκύλος, δε διαθέτει δηλαδή κάποια μονάδα που να προσφέρει οριακά χαμηλές πωλήσεις που να προβληματίζουν για τη συνέχισή της.

2.9.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ³⁸

Για να επιτύχει η επιχείρηση το στόχο της για αύξηση των πωλήσεων θα πρέπει να ακολουθήσει τις παρακάτω ή από τις παρακάτω Στρατηγικές Αγοράς³⁹:

Πλέγμα Επέκτασης Αγοράς ⁴⁰	ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	<p><u>Διείσδυση στην Αγορά</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Αύξηση του αριθμού πελατών μέσω διαφήμισης και προβολής του ονόματος και των προϊόντων της εταιρίας 	<p><u>Ανάπτυξη Προϊόντων</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ανάπτυξη των ιδιαίτερων στοιχείων επίπλων
ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	<p><u>Ανάπτυξη Αγορών</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Πώληση των προϊόντων σε άλλες περιοχές μέσω αντιπροσώπου 	<p><u>Διαφοροποίηση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Κατασκευή επενδυμένων στοιχείων για ειδικές χρήσεις (π.χ. παιδικά παιχνίδια)

- ➔ Η διαφημιστική προβολή θα συνδράμει στην αναγνώριση του ονόματος της εταιρίας και κατ' επέκταση, στην αύξηση του αριθμού των πελατών.

³⁸ (Καζάζης Ν. ,Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις, σελ 209-210)

³⁹ Kotler, Marketing Management, κεφ. 3, “Ο Σχεδιασμός Νέων Δραστηριοτήτων», σελ. 172-177

⁴⁰ Στρατηγικές Ανάπτυξης: Προϊόν Ansoff / Πλέγμα Επέκτασης Αγοράς, προσαρμοσμένο από τον Igor Ansoff,, “Strategies for Divercification”, Harvard Business Review, 1957. σελ. 114

- ➔ Η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. θα ικανοποιήσει ακόμη περισσότερους επαγγελματίες του χώρου με την ανάπτυξη των επενδυμένων ειδικών διαστάσεων και σχεδίων.
- ➔ Με την αγορά των νέων μηχανημάτων στο εργοστάσιο, έχει τη δυνατότητα παραγωγής μεγάλων ποσοτήτων ώστε να μπορεί να εξυπηρετήσει πελάτες και σε άλλες πόλεις (κυρίως στην Κεντρική και Νότια Ελλάδα), αυξάνοντας της πωλήσεις από τον τομέα αυτό.
- ➔ Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια γενική στροφή για την κατασκευή διαφόρων χρηστικών και μη αντικειμένων προς τα φυσικά υλικά, εγκαταλείποντας το πλαστικό. Με τις ανάλογες κινήσεις θα μπορούσε η εταιρία να εισβάλει και σε άλλους κατασκευαστικούς χώρους μετά από μία οργανωμένη και ενδεδειγμένη *Έρευνα Αγοράς*.

2.10 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Marketing Mix)⁴¹

Στον προγραμματισμό του Μίγματος Μάρκετινγκ χρησιμοποιούμε τέσσερα βασικά στοιχεία: Προϊόν (Product), Τιμή Price), Διάθεση (Place) και Επικοινωνία (Promotion). Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένα μεταξύ τους ώστε να επιτύχει η εταιρία τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.10.1 Προϊόν⁴²

Ο βασικός χαρακτήρας των προϊόντων της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. είναι ότι, με τη δυνατότητα προσαρμογής και την κατά παραγγελία παραγωγή, προσφέρει λύσεις στον πελάτη. Ο χαρακτήρας αυτός δεν πρόκειται να αλλάξει στο μέλλον, εφόσον, όπως προκύπτει από την έρευνα αγοράς για τον τρόπο σκέψης των κατασκευαστών και από το υπόλοιπο εξωτερικό περιβάλλον και τη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στην αγορά, αποτελεί πολύ δυνατό σημείο της εταιρίας.

Όσον αφορά στις δύο βασικές κατηγορίες προϊόντων της επιχείρησης, πρόκειται να παραμείνουν ως έχουν για τα επόμενα τρία τουλάχιστον χρόνια. Η εταιρία θα μπορούσε να δημιουργήσει συμπληρωματικές κατηγορίες με άλλα προϊόντα ώστε να προσφέρει ακόμη πιο ολοκληρωμένες λύσεις. Μετά την πάροδο των τριών επόμενων ετών, η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει έναν απολογισμό της πορείας της για τα τρία αυτά χρόνια και να εξετάσει κάθε κατηγορία προϊόντος ξεχωριστά ώστε να αποφασίσει πώς θα συνεχίσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα απαιτηθεί να αποσύρει κάποια κατηγορία ή να δημιουργήσει νέες.

⁴¹ Kotler, Marketing Management, κεφ. 3, Σχεδιασμός Προγραμμάτων Marketing, σελ. 198-201 και (Μουρμούρης Ι., Marketing, σελ 379-409) κ' (Σιώμκος Γ. ,Εισαγωγή στο Στρατηγικό Marketing,σελ 48-49) και http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_plan#Corporate_mission

⁴² (Μαλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Marketing ,σελ 40-46)

2.10.2 ΤΙΜΗ

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η εταιρία στο άμεσο μέλλον θα είναι ίδια με αυτή που ακολουθεί από την ίδρυσή της, δηλαδή δίκαιη σχέση τιμής σε αναλογία με την ποιότητα. Η επιχείρηση θα μπορέσει να γίνει ακόμη πιο ανταγωνιστική στις τιμές που προσφέρει κυρίως με την χρήση των νέων μηχανημάτων, τα οποία προβλέπεται να μειώσουν το κόστος παραγωγής περίπου κατά 15%. Μέρος αυτής της μείωσης του κόστους θα το επιστρέφει η εταιρία στους πελάτες της μέσω των τιμών στις οποίες θα πουλάει τα προϊόντα της αυξάνοντας παράλληλα τις δυνατότητες προσέλκυσης νέων πελατών.

2.10.3 ΔΙΑΘΕΣΗ

Η διάθεση στον συγκεκριμένο κλάδο αποτελεί στοιχείο δευτερεύουσας σημασίας. Η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. θα συνεχίσει να λειτουργεί και να διαθέτει τα προϊόντα της στις εργοστασιακές της εγκαταστάσεις στη βιομηχανική περιοχή της Σίνδου.

Η δημιουργία ενός σημείου έκθεσης των προϊόντων της είναι αρκετά πιθανή και ενδιαφέρουσα. Περιοχές κατάλληλες για ένα τέτοιο σημείο θεωρούνται οι περιοχές όπου βρίσκονται συγκεντρωμένες πολλές επιχειρήσεις κατασκευής επίπλων, κυρίως στην ανατολική πλευρά της πόλης της Θεσσαλονίκης.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει η σκέψη για την πώληση των προϊόντων σε άλλες πόλεις και περιοχές (Κεντρική και Νότια Ελλάδα). Η απόφαση για την κίνηση αυτή προϋποθέτει την εκπόνηση ειδικής μελέτης για την ανεύρεση των κατάλληλων συνεργατών, πελατών και για τους τρόπους συνεργασίας και διανομής.

2.10.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το πιο σημαντικό στοιχείο του Προγράμματος για το Μίγμα Μάρκετινγκ της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. είναι η επικοινωνία, ουσιαστικά δηλαδή η διαφήμιση και η προβολή της εταιρίας. Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει να επενδύσει στη διαφημιστική της προβολή και για το λόγο αυτό, ένα μέρος από τη μείωση του κόστους παραγωγής κατά 15% που θα πετύχει με τη χρήση των νέων μηχανημάτων θα πρέπει να το επενδύσει στον τομέα αυτό. Άλλωστε το πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση έχει ήδη γίνει με τη δημιουργία ηλεκτρονικής ιστοσελίδας που ήδη προβάλλεται στο διαδίκτυο (www.koios.gr).

Στην παρούσα φάση, η διαφημιστική προβολή της επιχείρησης θα πρέπει να επιτύχει τα εξής:

1. Αύξηση της αναγνωρισιμότητας του ονόματος της επιχείρησης και σύνδεση του ονόματος με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της
2. Ενημέρωση όσο το δυνατόν περισσότερων κατασκευαστών επίπλων για τα είδη των προϊόντων που προσφέρει με σκοπό να πετύχει τους εξής στόχους:
 - Να ικανοποιήσει τους υπάρχοντες πελάτες, ότι αγόρασαν τα προϊόντα τους από τη διαφημιζόμενη εταιρεία
 - Να γνωρίσουν το όνομά της υποψήφιοι πελάτες
 - Να συνδυάσουν οι κατασκευαστές επίπλων το όνομα της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. με τα πλεονεκτήματα που προσφέρει
 - Να κεντρίσει το ενδιαφέρον ώστε να επισκεφθούν τις εγκαταστάσεις της δυνητικοί πελάτες

Οι παρακάτω διαφημιστικές ενέργειες ενδείκνυνται για την προσέλκυση νέων πελατών:

- ▶ **Ραδιοφωνική διαφήμιση:** Εκφώνηση ενημερωτικών σποτ, αναφορά στο όνομα της εταιρίας και στα προϊόντα που παράγει και εμπορεύεται
- ▶ **Έντυπη διαφήμιση:** Δημιουργία φυλλαδίου που θα τονίζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας ώστε να προκαλέσει τον καταναλωτή να επισκεφθεί τις εγκαταστάσεις της
- ▶ **Προβολή μέσω του δικτυακού τόπου:** Όλοι οι νέοι επιχειρηματίες αλλά και πολλοί από τους παλιότερους αναζητούν πλέον δυνητικούς συνεργάτες μέσω του διαδικτύου. Η επιχείρηση έχει ήδη το δικό της δικτυακό τόπο (web-site) στο διαδίκτυο (internet) όπου προβάλλεται η φίρμα, οι εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και τα προϊόντα της. Μια επιπλέον κίνηση που θα αποβεί σίγουρα προς όφελός της θα είναι η σύνδεση του site της με κάποιες μηχανές αναζήτησης.

Παράλληλα, για να διατηρηθεί το ενδιαφέρον των υπάρχοντων πελατών, καλό είναι να σχεδιαστεί μια ταχυδρομική αποστολή ευχετήριων καρτών, έντυπου προωθητικού υλικού και προβολής των προϊόντων και των νέων δυνατοτήτων, προσωπικά στον κάθε πελάτη όποτε το επιτρέπει η περίπτωση.

2.11 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ⁴³

Για να διασφαλίσει η επιχείρηση την αποτελεσματικότητα του προγράμματός της, ορίσαμε ελέγχους αξιολόγησης κάθε έξι μήνες. Στους ελέγχους αυτούς θα εξετάζεται κατά πόσο το πρόγραμμα συνεχίζεται σε όλους τους τομείς όπως είχε αποφασιστεί, ποιες διορθωτικές κινήσεις χρειάζεται να γίνουν για να είναι πιθανότερη η επίτευξη των στόχων, και ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν στην περίπτωση που δεν είναι λειτουργικές για το πρόγραμμα.

Οι μηχανισμοί ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν θα είναι ποσοτικά στοιχεία, δηλαδή στοιχεία πωλήσεων, αριθμός νέων πελατών, ποσοστό μείωσης κόστους παραγωγής με τα νέα μηχανήματα, αποτελεσματικότητα διαφήμισης. Επίσης, θα χρησιμοποιηθούν και ποιοτικά στοιχεία, όπως ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών και οι συστάσεις σε υποψήφιους πελάτες. Με τη χρήση των μηχανισμών αυτών θα προκύπτει το συμπέρασμα κατά πόσο το πρόγραμμα λειτουργεί αποτελεσματικά.

Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων αποτελεί η συνεχόμενη και αφοσιωμένη προσπάθεια από το σύνολο όλων των ανθρώπων της εταιρίας.

⁴³ Kotler P. Marketing Management, σελ 444-478

3. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένα Marketing Plan δεν αποτελεί ένα πόνημα από το οποίο θα εξαχθούν αποκλειστικά κάποια συμπεράσματα. Περιλαμβάνει αφενός την προσέγγιση και ανάλυση ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος το οποίο ποικίλει κατά περίπτωση και αφετέρου τη διατύπωση διαπιστώσεων ή/και προτάσεων. Στην προκειμένη περίπτωση η προσέγγιση και ανάλυση αφορούν στην εξέταση του κλάδου παραγωγής και εμπορίας επενδυμένων φύλλων MDF και πονοραφ με καπλαμά για λογαριασμό της Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. και οι προτάσεις αναφέρονται στην εξεύρεση μεθόδων και στρατηγικών τέτοιων που η εφαρμογή τους από πλευράς της επιχείρησης θα διευκολύνει στην επίτευξη των στόχων της.

Κατά την πορεία της μελέτης καταγράφηκαν τόσο οι διαπιστώσεις που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος όσο και οι προτεινόμενες ενέργειες που απαιτούνται για τη διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Μία όμως συνοπτική παρουσίαση θεωρείται ότι θα διευκόλυνε ακόμη περισσότερο τους επιχειρηματίες.

Η όλη έρευνα και ανάλυση κατέγραψε με σαφήνεια τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης. Τα δυνατά της σημεία που ενδιαφέρουν ιδιαίτερα το marketing είναι:

- a. Η μακροχρόνια και επιτυχημένη παραμονή της στον κλάδο
- b. Η οικονομική της ευρωστία
- c. Η εμπειρία των επιχειρηματιών
- d. Το μέγεθος της ικανοποίησης των πελατών της
- e. Οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι επιχειρηματίες για τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης

Αντίθετα, εντοπίστηκε ένα μόνο αδύνατο σημείο αλλά ιδιαίτερα σημαντικό:

- ✚ Η μέτρια αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης στην αγορά

Η Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. είναι μια υγιής επιχείρηση με πολλές ενυπάρχουσες δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης. Ανταγωνίζεται με μεγάλη επιτυχία τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, διατηρεί ένα ικανοποιητικό, για το μέγεθός της, και σταθερό μερίδιο της αγοράς των επενδυμένων και έχει πελάτες με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από τη συνεργασία. Από την Έρευνα Αγοράς συμπεράναμε ότι η ποιότητα των προϊόντων της, οι τιμές πώλησης, η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, η πιστωτική πολιτική που ακολουθεί και η συνολική εξυπηρέτηση βρίσκονται πάνω από το μέσο όρο της αγοράς.

Ας δούμε όμως με ποιες στρατηγικές μπορεί να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα, κάτι το οποίο αποτελεί και το βασικό της στόχο.

- Na αναπτύξει άμεσα όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, που αποτελούν στοιχεία του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, ακόμη περισσότερο και να τα επικοινωνήσει στο χώρο του κλάδου τόσο για να συγκρατήσει τους υφιστάμενους πελάτες της όσο και για να προσελκύσει νέους. Άλλωστε και από την Έρευνα Αγοράς προέκυψε ότι χάριν αυτών διατηρεί την πελατεία της.
- Na εκμεταλλευτεί στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τις δυνατότητες του νέου μηχανολογικού εξοπλισμού για να πετύχει τη μείωση του κόστους παραγωγής ώστε να εξοικονομήσει τους απαραίτητους πόρους για την υλοποίηση μιας σοβαρής διαφημιστικής εκστρατείας.
- Καθώς οι επιχειρηματίες διαθέτουν επαρκή εμπειρία, πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους στην παραγωγή των ειδικών παραγγελιών, κάτι που το ζητά επιτακτικά ο κλάδος των κατασκευαστών επίπλων. Για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, οι τιμές των ειδικών παραγγελιών να παραμείνουν στα ίδια χαμηλά επίπεδα που βρίσκονται σήμερα έστω και αν αυτό αποφέρει λιγότερα κέρδη βραχυπρόθεσμα. Τα πραγματικά οφέλη θα

προκύψουν αφού πρώτα καθιερωθεί η επιχείρηση και στον τομέα αυτό. Άλλωστε μια τέτοια προσπάθεια θα αποτελέσει έμμεσα μια καλή διαφήμιση για την επιχείρηση χωρίς άμεσο κόστος.

- iv. Επίσης συλλέξαμε αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με την απόσυρση από την αγορά του κλάδου τριών επιχειρήσεων, δύο από τις οποίες ήταν μέχρι σήμερα μεταξύ των leaders του κλάδου. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία για τη Δ. & Δ. ΚΟΪΟΣ Ο.Ε. για την άμεση αύξηση του μεριδίου της στην αγορά. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, η ανάγκη αύξησης της αναγνωρισιμότητας του ονόματος της επιχείρησης γίνεται επιτακτική.
- v. Όπως αναφέραμε και πιο πάνω (§ 3.9.2 Στρατηγικές Αγοράς) μπορεί η επιχείρηση, με τα προϊόντα που ήδη παράγει, να αναπτύξει νέες αγορές στις γεωγραφικές περιοχές της Κεντρικής και Νότιας Ελλάδας είτε προσλαμβάνοντας δικούς της περιοδεύοντες πωλητές είτε συνεργαζόμενη με κάποιους εμπορικούς αντιπροσώπους.
- vi. Ακόμη μπορεί μετά από σχετική και ενδεδειγμένη έρευνα αγοράς να επεκτείνει τη γκάμα των προϊόντων της και να αναπτυχθεί και σε νέες αγορές που δεν έχουν σχέση με το κλάδο κατασκευής επίπλων (§ 3.9.2 Στρατηγικές Αγοράς). Ως παράδειγμα αναφέραμε τον κλάδο κατασκευής παιχνιδιών αλλά δεν είναι ο μόνος στον οποίο έχει τις δυνατότητες να εισέλθει.

Εν κατακλείδι, θα επαναλάβουμε ότι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην υλοποίηση μιας

1. διαφημιστικής εκστρατείας,

και στη διατήρηση και ενίσχυση των στοιχείων που συνθέτουν

2. το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

με στόχο

την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρίας.

4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κόκκορης, Θεόδωρος, Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, Kokkoris International, 2001, (3^η έκδοση)

Finch, Brian, Επιχειρηματικά Πλάνα, Anubis, 1994

Kotler, Philip. Marketing Management. EMI/INTERBOOKS, 2000 (9^η έκδοση)

Knight, Peter, Το Εξαιρετικά Αποτελεσματικό Σχέδιο Marketing, Κέρκυρα, 2004

McDonald, Malcolm, Marketing Plans. Κλειδάριθμος, 2005.

Westwood, John, Δημιούργησε το Marketing Plan σε 30'. Δίαυλος, 2002

Blythe, Jim, Εισαγωγή Στο Marketing, Κλειδάριθμος, 2002 β' έκδοση

Σιώμος, Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Marketing, Τόμοι β', 1999

Καζάζης, Νίκος, Αποτελεσματικό Marketing Για Κερδοφόρες Πωλήσεις, Β' Έκδοση, 2006

Καζάζης, Νίκος, Αποτελεσματικό Marketing Για Κερδοφόρες Πωλήσεις, 2000

Μαλλιάρης, Πέτρος, Εισαγωγή Στο Marketing, Β' Έκδοση, 1989

Τζωρτζάκης, Κώστας, και Τζωρτζάκη, Αλεξία, Αρχές Marketing, 2002

Σιώμος, Ι. Γεώργιος, Εισαγωγή Στο Στρατηγικό Marketing, 1995

Μποιντ, Χαρπερ – Γουόλκερ, Ορβιλ – Λαρεσε, Ζαν Κλοντ, Το Marketing Και Η Εισαγωγή Στην Διοίκηση, 2002

Kotler, Philip. Marketing Management Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, 1994 (7^η έκδοση)

Μουρμούρης, Π. Ιωάννης, Marketing, 2002

Τσαγκλαγκάνος, Α. Άγγελος, Βασικές Αρχές Του Marketing, 2005

Harvard Business Review ,Στρατηγικές Ανάπτυξης: Προϊόν Ansoff / Πλέγμα Επέκτασης Αγοράς, προσαρμοσμένο από τον Igor Ansoff,, "Strategies for Divercification", , 1957. σελ. 114

<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/147/Your-Positioning>

http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis#Corporate_planning

http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis#Human_resources

http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis

http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_plan#Corporate_mission

<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/147/Your-Positioning>

<http://marketing.about.com/>

Στοιχεία ΕΣΥΕ

Πληροφορίες του Βιοτεχνικού και επαγγελματικού Επιμελητηρίου

Συζητήσεις με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης αλλά και με άλλους επιχειρηματίες του κλάδου.