



**EQUAL**

ΓΔ Απασχόλησης,  
Κοινωνικών Υποθέσεων  
και Ίσων Ευκαιριών



# «ΟΔΗΓΟΣ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΕΛΑΝΗ  
ΕΡΓΟ  
“ΑΝΟΙΚΤΕΣ ΠΟΡΤΕΣ”

Επιστημονική Υπεύθυνη Έργου  
Μαρία Γκασούκα

Συγγραφέας  
Μαρία Γκασούκα

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



1

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και  
κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

## ΕΜΦΥΛΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

### *Εισαγωγή*

Ο εντοπισμός των διακρίσεων λόγω φύλου(Γκασούκα,2004) οδήγησε – σε επίπεδο πολιτικών της ΕΕ – στην άμεση αναγκαιότητα του σχεδιασμού εξειδικευμένων δράσεων και ολοκληρωμένων πολιτικών για την προώθηση της ισότητας ευκαιριών στον τομέα της απασχόλησης και ιδιαίτερα στην εσωτερική αγορά εργασίας, με στόχο την ένταξη των γυναικών στις διαδικασίες της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης. Ιδιαίτερης σημασίας και ενδιαφέροντος δραστηριότητες αποτελούν οι υπηρεσίες συμβουλευτικής και ενθάρρυνσης της γυναικείας επιχειρηματικότητας, στο πλαίσιο των οποίων επιδιώκεται η επίτευξη μιας ολοκληρωμένης, στο μέτρο του δυνατού, επαγγελματικής αυτοεικόνας των συμβουλευόμενων γυναικών(McLeod,1994) αλλά και ενός ρεαλιστικού σχεδιασμού της σταδιοδρομίας τους στα σύγχρονα δεδομένα της αγοράς εργασίας (Dobni and Luffman 2000),.

*Στη σημερινή εποχή οι εκπαιδευτικές και επαγγελματικές επιλογές και προοπτικές διευρύνονται. Ολοένα και περισσότερο γίνεται αποδεκτό ότι η πορεία ενός ατόμου στον εργασιακό χώρο δεν είναι απαραίτητο να είναι σταθερή και μονόδρομη. Στο πλαίσιο αυτό, ο όρος που χρησιμοποιείται για να δηλώσει τις σχετικές με την επαγγελματική δραστηριότητα επιλογές είναι αυτός της σταδιοδρομίας*

*Η σταδιοδρομία και ο σχεδιασμός της είναι μια πορεία ανάπτυξης και μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μονοπάτι, μια διαδρομή ή ένα ταξίδι αφού η ρίζα της ίδιας της λέξης σημαίνει δρόμος -ταξίδι*

(ΓΓΕΕ-ΙΑΕΚΕ, 2007)

Η συμβουλευτική και η ενθάρρυνση των γυναικών που ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά ή είναι ήδη επιχειρηματίες και επιθυμούν να αναπτύξουν περισσότερο την επιχείρησή τους εδράζεται στο ότι:

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



2

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

-Οι όποιες αποφάσεις που θα πάρει η συμβουλευόμενη πρέπει να είναι συνειδητές και ρεαλιστικές

-Η επιχειρηματίας πρέπει να μάθει να επιβιώνει ουσιαστικά μόνη της σε μια αγορά που τις περισσότερες φορές είναι καινούργια και όχι ιδιαίτερα φιλική για αυτήν.

-Η κατά το δυνατόν ελαχιστοποίηση των κινδύνων (Cohen,1995), στους οποίους πρόκειται να εκτεθεί η μελλοντική επιχειρηματίας αποτελεί τη βασική επιδίωξη κάθε επιχειρηματικού σχεδιασμού(planning)

### ***1.Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ***

Η ανάπτυξη της προσωπικής συμμετοχής στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σωστή επιλογή της ατομικής στρατηγικής πρέπει να εξασφαλισθεί ως προαπαιτούμενο προκειμένου να επιτύχει η συμβουλευτική διαδικασία(Karlan,2002). Η στρατηγική αυτή τρεις βασικές παραμέτρους:

- 1.την εκτίμηση της παρούσας κατάστασης(εικόνα του εαυτού)
2. τον προσδιορισμό των επιχειρηματικών επιλογών και στόχων
3. τις απαιτούμενες ενέργειες-δράσεις που συνδέονται άμεσα με συγκεκριμένη αγορά εργασίας(Dobni and Luffman 2000)



**Η διαδικασία αυτή μπορεί να αποδοθεί σχηματικά ως μια διαδρομή με σταθερό σημείο εκκίνησης το τρέχον στάδιο ζωής(την παρούσα κατάσταση μας: «εδώ που βρίσκομαι»-«αυτή που είμαι») και τέλος της διαδρομής το επιθυμητό στάδιο κατάληξης αυτής: τον επαγγελματικό μας στόχο-ους («εκεί που θέλω να πάω»)**

ΓΓΕΕ-ΙΔΕΚΕ

### **Στόχος είναι:**

Αν πρόκειται για νέα επιχειρηματική/επαγγελματική προσπάθεια:

- Να υπάρχει συμφωνία συμβούλου και συμβουλευόμενης γύρω από το πλαίσιο και το περιεχόμενο της επιχειρηματικότητας και της αυτοαπασχόλησης σε θεσμικό(λχ. από νομικής, φορολογικής και ασφαλιστικής άποψης) και ευρύτερα κοινωνικό επίπεδο.
- Να υφίσταται μεταξύ τους συμφωνία τόσο ως προς την επιλεγείσα επαγγελματική προοπτική όσο και ως προς τον βαθμό αφοσίωσης της συμβουλευόμενης στην υλοποίηση των επιλογών της.
- Να τεθούν από κοινού οι συγκεκριμένοι επιχειρηματικοί στόχοι
- Να διερευνήσει η συμβουλευόμενη με τη βοήθεια της συμβούλου και να αναγνωρίσει τις δυνατότητες και τις δεξιότητές της, αλλά και να επισημάνει τις αδυναμίες της και τον τρόπο υπέρβασής τους.
- Να διαμορφωθεί κοινό πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας συμβούλου-συμβουλευόμενης

Αν έχει ήδη δραστηριοποιηθεί ως επιχειρηματίας ή ελεύθερη επαγγελματίας:

- Να προσδιοριστεί από τη σύμβουλο το σημερινό επιχειρηματικό επίπεδο της συμβουλευόμενης
- Να διερευνήσει η συμβουλευόμενη με τη βοήθεια της συμβούλου και να αναγνωρίσει τις δυνατότητες και τις δεξιότητές της, αλλά και να επισημάνει τις αδυναμίες της και τον τρόπο υπέρβασής τους.



- Να διαμορφωθεί κοινό πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας συμβούλου-συμβουλευόμενης

**Δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στο:**

- Να αναγνωρίζει και να αποδεχθεί η συμβουλευόμενη τις δεξιότητες και τα ταλέντα που διαθέτει(ανάπτυξη αυτοεκτίμησης).
- Να διαθέτει ρεαλιστική αντίληψη για το ποιες είναι οι δυνατότητες εξασφάλισης εκ μέρους της των απαραίτητων για το επιχειρηματικό εγχείρημα πόρων.
- Να αντιληφθεί έγκαιρα η συμβουλευόμενη πως η σύμβουλος προσφέρει μόνον τεχνική βοήθεια και όχι οικονομική(Woolf and Dryden,1996). Το οικονομικό πρόβλημα οφείλει να το αντιμετωπίσει μόνη της.
- Να καταλάβει τις καθημερινές συχνά άχαρες και γραφειοκρατικές υποχρεώσεις ( π.χ. εφορία, έναρξη επαγγέλματος κ.λπ) που συνεπάγεται η επιχειρηματικότητα και η αυτοαπασχόληση.

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα επιδιώκει να προσφέρει ουσιαστική βοήθεια και επιχειρηματική καθοδήγηση προς τις συμβουλευόμενες, χωρίς προφανώς να τις υποκαθιστά, αλλά αντίθετα ενδυναμώννάς τις και ενισχύοντας την πρωτοβουλία και την αυτενέργειά τους(Woolf and Dryden,1996). Σε μια σειρά διαδοχικών συναντήσεων η συμβουλευόμενη καταλήγει σε συγκεκριμένα θετικά/αρνητικά συμπεράσματα στα οποία έχει φθάσει, με τη χρήση των εργαλείων που της προσφέρονται, όσον αφορά στην αποφασή της να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά

Για το σχεδιασμό και την υλοποίηση του Σχεδίου λαμβάνονται υπόψη οι βασικές αρχές management/marketing καθώς και οι διαστάσεις που έθεσαν σχετικά τα τελευταία χρόνια οι έρευνες και οι μελέτες που αφορούν στην ένταξη της οπτικής του φύλου(gender) στη Θεωρία των Οργανώσεων(Wahl, Hook, Holgersson and Linghag,2005). Ιδιαίτερη μέριμνα είναι ευνόητο πως λαμβάνεται στην εξατομίκευση των αρχών αυτών και στην προσαρμογή τους στις προσωπικές ανάγκες, προσδοκίες και επιθυμίες κάθε συμβουλευόμενης χωριστά, γεγονός που επιβάλλει ευελιξία και



δυνατότητες αναπροσαρμογής του στις συνθήκες ζωής των γυναικών αυτών. Έτσι παρέχεται εξατομικευμένη συμβουλευτική/ενδυνάμωση που εκφράζεται τόσο στην ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης και στη βελτίωση της αυτοεικόνας της συμβουλευόμενης όσο και στη γνώση των τεχνικών λήψης μιας επιχειρηματικής απόφασης, άμεσα συνδεδεμένης με τις επιχειρηματικές της επιθυμίες και επιδιώξεις.

## **2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΕΑΣ**

### **Επιδίωξη αποτελεί η συμφωνία συμβούλου-συμβουλευόμενης πως:**

- Η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα, έτσι όπως μας την περιέγραψε, ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντα, προσόντα, ικανότητες, οικονομικές δυνατότητες και στόχους της ή το αντίθετο.
- Η διαμόρφωση του πλαισίου προσωπικής ανάπτυξης της συμβουλευόμενης, ώστε, υπερβαίνοντας τις ελλείψεις της, να καταστεί ικανή να υλοποιήσει την ιδέα αυτή.

### **Δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στη:**

Συνειδητοποίηση εκ μέρους της συμβουλευόμενης της ρεαλιστικότητας της επιλογής της και της συμπίεσης της επιλογής αυτής με τις πραγματικές επιθυμίες και προσδοκίες της.

### **Η συμβουλευόμενη οφείλει να αποδεχθεί έγκαιρα πως:**

- Αυτή η επιχειρηματική ιδέα αποτελεί τη βάση και τον πυρήνα της υπό εξέλιξη συνεργασίας της με τη σύμβουλο.
- Είναι πολύ πιθανό η ιδέα αυτή να διαφοροποιηθεί με βάση τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από ενδεχόμενη έρευνα αγοράς και πολιτικής προϊόντος.

### **Προϋπόθεση αποτελεί:**



Η πλήρης συμφωνία της συμβουλευόμενης με το Πλαίσιο Συνεργασίας που διαμορφώθηκε τελικά και η ενημέρωσή της σχετικά με τον τρόπο που θα πραγματοποιηθεί η συνεργασία και τα βήματα που θα ακολουθήσει

### **3.ΒΗΜΑ ΠΡΩΤΟ: Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ**

Σκοπό της έρευνας αγοράς αποτελεί η εξοικείωση της συμβουλευόμενης με το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον εντός του οποίου πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Αποτελεί τη βασική προϋπόθεση διαμόρφωσης ενός ρεαλιστικού και υλοποιήσιμου επιχειρηματικού πλάνου και περιορισμού των επιχειρηματικών κινδύνων. Σύμφωνα με πρόσφατη σχετική μελέτη του ΚΕΘΙ(2003) οφείλει να εστιάσει την προσοχή της: *«Στο περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί και τους τρόπους με τους οποίους αυτό επηρεάζει την επιχείρησή της, στη δομή της αγοράς στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί, στους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της, στα χαρακτηριστικά των καταναλωτών που θα κάνουν χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της».*

Όπως εύστοχα επισημαίνεται στην ίδια μελέτη οι παραπάνω πληροφορίες πρέπει να αποτελέσουν υπόθεση της ίδιας της συμβουλευόμενης, η οποία σε καμία περίπτωση δεν μπορεί και δεν πρέπει να υποκατασταθεί στη δραστηριότητά της αυτή από τη σύμβουλο. *«Ο ρόλος της συμβούλου σε αυτή την διαδικασία, θα πρέπει να είναι καθαρά καθοδηγητικός, ενώ σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να παρεμβαίνει στα αποτελέσματα τόσο της έρευνας, όσο και της αξιολόγησης των δεδομένων καθώς επίσης, και των συμπερασμάτων που έχει καταλήξει η γυναίκα»(ΚΕΘΙ, 2003).*

Οι τομείς δραστηριοποίησης συγκεκριμενοποιούνται ως εξής:

Διερεύνηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας

- Τμηματοποίηση της αγοράς και των καταναλωτών
- Επιλογή αγοράς και τμήματος των καταναλωτών(ΚΕΘΙ, 2003).



### **3.1. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Στην ουσία πρόκειται για διερεύνηση των συγκεκριμένων κοινωνικοοικονομικών συνθηκών που επηρεάζουν συνολικά την επιχειρηματική δραστηριότητα τη δεδομένη στιγμή, χωρίς να αφορούν άμεσα στις επιχειρηματικές βλέψεις και προσδοκίες της

συμβουλευόμενης, γεγονός που απαιτεί τη χρήση εξειδικευμένου ερευνητικού εργαλείου, το οποίο επιδιώκει:

Να διερευνηθεί από τη σύμβουλο το μορφωτικό και πολιτιστικό επίπεδο της συμβουλευόμενης, καθώς και τα πολιτικά, κοινωνικά, οικονομικά της ενδιαφέροντα, που αποτελούν το βαθμό κοινωνικοποίησής της και της ευρύτερης αντίληψης εκ μέρους της του κόσμου στον οποίο ζει και προς τον οποίο τελικά θα απευθυνθεί ως επιχειρηματίας.

- Να εξοικειωθεί η συμβουλευόμενη με το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί και να καταλάβει αν ή με ποιο τρόπο αυτό επηρεάζει τις τυχόν επιχειρηματικές της δραστηριότητες
- Να κατανοήσει την ανάγκη και τη σημασία που έχει για την επιχειρηματική της πορεία η παρακολούθηση και η γνώση των εξελίξεων που συντελούνται στο πλαίσιο του συγκεκριμένου περιβάλλοντος.

*Η σύμβουλος δεν προχωρά τη συμβουλευτική διαδικασία πριν βεβαιωθεί πως η συμβουλευόμενη αντιλαμβάνεται πλήρως την έννοια του περιβάλλοντος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας και τον τρόπο που το περιβάλλον αυτό επηρεάζει ενδεχομένως την επιχείρησή της.*

### **3.2 . ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Η ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



8

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

Πρόκειται για παράγοντες που συνδέονται με τις προσδοκίες και-κυρίως- τις ανάγκες των καταναλωτών/τριών και συντελούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές των τελευταίων σε στενή πάντοτε σχέση με τα ανάλογα κίνητρά τους(Woolf and Dryden,1996) Δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει πως η διαπίστωση μιας ανάγκης-ένα αίσθημα συνειδητό ή ασυνειδητό ότι κάτι λείπει ή ότι κάτι επιθυμεί-ωθεί το άτομο να συμπεριφέρεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή(Τζωρτζιάκης,1993). Κάθε προϊόν ικανοποιεί μια ανάγκη, άρα η ένταση ή η αλλαγή αυτής της ανάγκης(που επηρεάζεται όχι μόνο από την οικονομική κατάσταση του/της καταναλωτή/τριας αλλά και από την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τη διαφήμιση κλπ.) διαμορφώνει και την αύξηση ή μείωση της ζήτησης για το προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία, καθορίζει τη διάθεσή του/της. Σημαντικό ρόλο στη διάθεση των καταναλωτών/τριών απέναντι σε προϊόντα ή υπηρεσίες(και οι οποίες διαμορφώνονται τόσο από το πολιτιστικό περιβάλλον όσο και από την προσωπικότητα, την εμπειρία ή την οικογένεια) παίζει το μέγεθος των πληροφοριών τις οποίες θα αποδεχθούν ως αξιόπιστες και αφορούν στα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να προέρχονται από τα ΜΜΕ, τις Αρχές, τις επιχειρήσεις και συχνά από τους/τις λεγόμενους/ες καθοδηγητές/τριες της κοινής γνώμης(Opinion Leaders). Το βέβαιο είναι πάντως ότι οι διαθέσεις και οι στάσεις καταναλωτών/τριών απέναντι σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες διαφοροποιείται συχνά, γεγονός που η υποψήφια επιχειρηματίας πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη στους σχεδιασμούς της (Subhash,2000).

**Η σύμβουλος στο ανωτέρω πλαίσιο οφείλει να βεβαιωθεί πως στη φάση αυτή η συμβουλευόμενη γνωρίζει:**

- Τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση κάθε ενός από τα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα παράγει ή θα προσφέρει.
- Τον τρόπο με τον οποίο κάθε παράγοντας επηρεάζει τη ζήτηση.
- Τον τρόπο να ελίσσεται έναντι αυτών των παραγόντων(ΚΕΘΙ, 2003).
- Τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των δικών της προϊόντων.



### **Και την ενθαρρύνει:**

- Να συζητήσει με τον κύκλο της τους παράγοντες που θεωρούν ότι θα επηρέαζαν την αύξηση ή τη μείωση της ζήτησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που σκέφτεται να παράγει.
- Να συζητήσει με αντίστοιχους επιχειρηματίες τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους(ΚΕΘΙ 200..).

### **3.3. Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

- Στην παρούσα φάση βρίσκεται ουσιαστικά το κλειδί της επιβίωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης, μέσω του σχεδιασμού επικερδών προϊόντων και υπηρεσιών, το εύρος τους, το βάθος της ζωής τους και τη συνοχή τους(Kotler,2003) στην περίπτωση μιας νέας επιχειρηματία/αυταπασχολούμενης, καθώς και στην απόφαση τροποποίησης προϊόντων και υπηρεσιών ή ή διακοπής της παραγωγής και διάθεσής τους, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη νέων, στην περίπτωση που η συμβουλευόμενη είναι ήδη επιχειρηματίας της οποίας η επιχείρηση παρουσιάζει μειωμένη αποδοτικότητα). Ειδικότερα όσον αφορά στην τροποποίηση, αυτή μπορεί να αναφέρεται τόσο στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος/υπηρεσίας όσο και στη βελτίωση της εμφάνισής του ή των λειτουργικών του χαρακτηριστικών(Τζωρτζάκης, 1993). Το σίγουρο είναι πως η σύμβουλος πρέπει να βεβαιωθεί πως η συμβουλευόμενη είναι πλέον σε θέση να προσδιορίσει και να καταγράψει με ακρίβεια η επιχειρηματίας την πολιτική προϊόντος που θα ακολουθήσει, αλλά και να γνωρίζει:

*Στη δραστηριότητα αυτή σημαίνουσα θέση κατέχει η «Ιδέα» και τα στάδια που τη συνοδεύουν: Η επιλογή της, η οικονομική της ανάλυση, η μετουσίωσή της σε προϊόν ή υπηρεσία, η δοκιμή του προϊόντος/υπηρεσίας και τέλος η μεθοδολογία εισόδου τους στην αγορά.*

- Τι προϊόντα ή υπηρεσίες θα παράγει

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



10

- Σε τι ποσότητες
- Σε ποιο χρονικό διάστημα
- Σε ποιο τόπο εγκατάστασης
- Σε ποιο αγοραστικό κοινό θα πουλάει κάθε προϊόν ή υπηρεσία.
- Τους λόγους που επιλέγει να ακολουθήσει αυτή την πολιτική προϊόντος (ΚΕΘΙ, 2003)

Λαμβανομένου υπόψη πως η σχεδιαζόμενη από κοινού πολιτική προϊόντος πρέπει να ανταποκρίνεται στις υφιστάμενες συμφωνίες αναφορικά με τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς και τις δεξιότητες και προσδοκίες της συμβουλευόμενης.

*Η σύμβουλος πρέπει να πείσει τη συμβουλευόμενη πως η συμφωνηθείσα πολιτική προϊόντος ανταποκρίνεται στις επιθυμίες και τα talέντα της και πως η λήψη της σημαντικής αυτής απόφασης είναι δική της και μόνο δικής της, καρπός των πληροφοριών που διαθέτει πια και του προϋπάρχοντος ευρύτερου προβληματισμού.*

### **3.4. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:**

Εξ αρχής η σύμβουλος πρέπει να ενημερώσει τη συμβουλευόμενη για τη σημασία που έχει η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού σχεδίου μάρκετινγκ στην επιχείρησή της. Για το πως αυτό συντελεί στη συνεχή ανάπτυξή της και πως, μέσω αυτού, είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών/τριών τις σχετικές με τις επιχειρηματικές της επιλογές.

*Με τον όρο Μάρκετινγκ εννοείται η μέθοδοι πρόβλεψης και ικανοποίησης από την επιχείρηση της ζήτησης για οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες*

Μέσω του Μάρκετινγκ συγκεκριμενοποιείται:

- Η προσδοκόμενη ζήτηση
- Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του προϊόντος

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



11

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

- Η ανακοίνωση των σχετικών πληροφοριών
- Η φυσική διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών

Η συμβουλευόμενη οφείλει να κατανοήσει πως ο προσανατολισμός προς τον/την καταναλωτή/τρια πρέπει να εμπνέει όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, ακόμα και της μικρότερης, γιατί η επιτυχία της θα εξαρτηθεί τελικά από την ικανότητα εκτίμησης μιας πραγματικής ανάγκης της αγοράς και την παραγωγή εκείνου του προϊόντος ή υπηρεσίας για την ικανοποίηση της συγκεκριμένης αυτής ανάγκης (Τζωρτζιάτος, 1993).

### **Βασική επιδίωξη αποτελεί το:**

- Να πιστέψει η συμβουλευόμενη πως στο συγκεκριμένο στάδιο της συμβουλευτικής διαδικασίας που βρίσκεται είναι πλέον σε θέση να σχεδιάσει ένα ρεαλιστικό σχέδιο Μάρκετινγκ και να προσφέρει ένα μείγμα προϊόντος που περιέχει τα προαναφερόμενα στοιχεία μάρκετινγκ.
- Να είναι σε θέση να εξηγήσει με δεδομένο ένα συγκεκριμένο πια σχέδιο μάρκετινγκ τους τους λόγους επιλογής της δικής της επιχειρηματικής απόφασης
- Την καλούμε να σκεφθεί για το πως η ίδια ως καταναλώτρια θα αντιμετώπιζε το προϊόν ή την υπηρεσία που έχει αποφασίσει επιχειρηματικά να προσφέρει

### **3.5. Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ:**

Η συμβουλευτική στο σημείο αυτό ξεκινάει με μια απλή αλλά θεμελιώδη ερώτηση: «Τι είναι τιμή;». Τόσο η συμβουλευόμενη όσο και ο/η καταναλωτής/τρια είναι προφανές πως ορίζει την τιμή ως το ποσό των χρημάτων το οποίο καταβάλλει ο/η αγοραστής/τρια για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία.

*«Τιμή είναι η νομισματική αξία την οποία έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κατά την ανταλλαγή τους στο χώρο της αγοράς» (Τζωρτζιάκης,1993:149)*

Η συμβουλευόμενη ωστόσο πρέπει επίσης να καταλάβει πως από τη σύνδεση τριών επιχειρηματικών παραγόντων όπως είναι η τιμή, το κόστος και η ποσότητα θα προκύψει ο τελικός στόχος της όλης επιχειρηματικής προσπάθειας, δηλαδή το κέρδος. Επισημαίνεται ότι:

Ο ορισμός της τιμής οφείλει να λαμβάνει υπόψη και στις μικρές ακόμα επιχειρήσεις παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, η φύση της επιχείρησης, οι προτιμήσεις των αγοραστών/τριών, τη διαθεσιμότητα συμπληρωματικών αγαθών, και φυσικά ευρύτερους παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες, οι τοπικές συνήθειες και παραδόσεις κά.

*Επισημαίνεται πως η ικανοποίηση της καταναλωτικής ζήτησης αποτελεί μεν σημαίνοντα στόχο της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά δεν είναι επαρκές κριτήριο καθορισμού τιμών, εφόσον δεν συνδέεται με τη διαθέσιμη ποσότητα(προσφορά) των αγαθών(αλληλεπίδραση δυνάμεων προσφοράς-ζήτησης)*

### **Στο στάδιο αυτό της συμβουλευτικής διαδικασίας επιδιώκεται:**

Να αναπτύξει συμβουλευόμενη προσωπική γενική πολιτική τιμών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, που να ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά του τμήματος καταναλωτών την οποία έχει επιλέξει και τις απαιτήσεις της αγοράς και ειδικότερα:

- Να αντιληφθεί τον τρόπο ανεύρεσης του κόστους παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.
- Να μάθει τους τρόπους τιμολόγησης των προϊόντων και να εξοικειωθεί με τη χρήση τους.
- Παράλληλα να διαμορφώσει μια συνολική τιμολογιακή πολιτική, η οποία να ανταποκρίνεται στην εικόνα που θέλει να προωθήσει στην αγορά ως επιχειρηματίας.

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



13

- Να πληροφορηθεί για ό,τι είναι χρήσιμο, πριν αποφασίσει την τελική τιμή ενός προϊόντος της, και να την ελέγχει την τιμή αυτή, ρωτώντας τη γνώμη πελατών που ανήκουν στο τμήμα καταναλωτών στο οποίο απευθύνεται.(ΚΕΘΙ, 2003)

#### **4. Ο ΑΝΑΓΚΑΙΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ:**

Στο βήμα αυτό η συμβουλευόμενη, αφού της παρουσιασθεί με ακρίβεια ο τρόπος προμήθειας του εξοπλισμού, να μάθει πολύ καλά(«εσωτερικεύσει») ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες όπως το:

- Να καταγραφεί ο αναγκαίος μηχανολογικός και άλλος εξοπλισμός που είναι απαραίτητος προκειμένου να υλοποιηθεί το πρόγραμμα μάρκετινγκ.
- Να κοστολογηθεί ο αναγκαίος εξοπλισμός.
- Να αναπτυχθεί ο προϋπολογισμός για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Να καταγραφεί ο αναγκαίος πρόσθετος εξοπλισμός και τα υλικά που χρειάζονται προκειμένου να λειτουργήσει η επιχείρηση.
- Να υπολογιστεί το κόστος αυτού του πρόσθετου εξοπλισμού και των υλικών.

#### **Και ακόμα να είναι σε θέση:**

Να αντιστοιχήσει προϊόντα και υπηρεσίες με μηχανολογικό εξοπλισμό

- Να αναγνωρίσει αν μπορεί να χειριστεί ή όχι τον αναγκαίο εξοπλισμό.
- Να αναζητήσει εναλλακτικές λύσεις αγοράς-προμήθειας του εξοπλισμού.(ΚΕΘΙ,2003)

**Σημειώνεται στο σημείο αυτό** η σημασία που έχει παράλληλα η εξασφάλιση αποθηκευτικών χώρων εφόσον υπάρχει προϊόν που απαιτεί τέτοιους χώρους. Με την



αποθήκευση διακόπτεται η φυσική ροή του προϊόντος δια μέσου του δικτύου πωλήσεων.

**Ένα προϊόν αποθηκεύεται:**

*1.όταν η παραγωγή του είναι εποχιακή και η ζήτησή του σχεδόν σταθερή σε όλο το έτος.*

*2.όταν η ζήτησή του είναι εποχιακή αλλά η παραγωγή του είναι συνεχής καθ' όλο το έτος, αφού με τον τρόπο αυτόν η επιχείρηση έχει οικονομία παραγωγής(ομοιόμορφη ετήσια κατανομή των γενικών της εξόδων)*

## **5. ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ/ΤΡΙΕΣ:**

**Στόχος του εργαλείου είναι:**

- Να αποφασίσει η υποψήφια επιχειρηματίας με βάση τα παραπάνω εργαλεία, αν χρειάζεται συνεργάτες που θα συμπληρώσουν τα δικά της κενά, ικανότητες και δυνατότητες.
- Να διαπιστώσει και να καταγράψει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι ενδεχόμενοι συνεργάτες/τιδες.
- Να αποφασίσει αν έχει τη δυνατότητα να προσλάβει τέτοιους συνεργάτες.
- Να υπολογίσει το μηνιαίο κόστος των συνεργατών/τιδων της.
- Να αποφασίσει αν πρέπει να βρει άλλες μορφές συνεργασίας

**Μας ενδιαφέρει:**

- Να κατανοήσει αν, με βάση το πρόγραμμα μάρκετινγκ, έχει ανάγκη από συνεργάτες.
- Να διαπιστώσει αν είναι σε θέση να συνάψει εναλλακτικές σχέσεις συνεργασίας που θα καλύψουν τις ανάγκες της.

**Ζητάμε να μας πει:**

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



15

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

- Αν έχει στον κύκλο της γνωστούς και φίλους, που διατίθενται να αναλάβουν να αναπληρώσουν τυχόν ελλείψεις σε μερικούς τομείς της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

### **Της παρουσιάζουμε:**

- Την ιδέα ότι σε κάποια σημεία που η ίδια δεν διαθέτει επαρκή εμπειρία (ιδίως στις πωλήσεις), μπορεί να εμπιστευθεί κάποιον άλλο, γνωστό ή φίλο της.

## **6. Ο ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ:**

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι το εργαλείο εκείνο που βοηθάει στην αξιολόγηση της οικονομικής αποδοτικότητας της επιχειρηματικής ιδέας.

### **Στόχος του εργαλείου είναι:**

- Να απομυθοποιήσει η γυναίκα το θέμα του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και να συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα του.
- Να εξοικειωθεί με το χειρισμό των διαφόρων εργαλείων του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού.
- Να διακρίνει τις διαφορές ανάμεσα στο χρηματοοικονομικό σχεδιασμό και τη λογιστική παρακολούθηση.

### **Μας ενδιαφέρει:**

- Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός να συμβαδίζει με τα στοιχεία και τις πληροφορίες που μέχρι τώρα έχουν συλλεγεί σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς (άρα και τη δυνατότητα όγκου πωλήσεων), τις τιμές των προϊόντων και το κόστος του εξοπλισμού.
- Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός να συμβαδίζει με τις πραγματικές οικονομικές δυνατότητες της υποψήφιας επιχειρηματία.



### **Τη βοηθάμε να κατανοήσει ότι:**

- Ο σωστός σχεδιασμός και η παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης της, είναι προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχειρηματικής της ιδέας.
- Η παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης της είναι κυρίως δική της υπόθεση και ευθύνη.
- Για τη λογιστική παρακολούθηση της επιχείρησης της θα πρέπει να απευθυνθεί σε εξωτερικό λογιστή.

### **Ζητάμε να μας πει:**

- Αν αυτή προσωπικά διατηρεί «καλή σχέση» με την οικονομική διαχείριση.

### **Της παρουσιάζουμε:**

- Τα επιμέρους στοιχεία του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και διευκρινίζουμε ότι θα επεξεργαστούμε το κάθε στοιχείο χωριστά.

## **7. Η ΠΡΩΩΘΗΣΗ, Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

### **Στόχος είναι:**

- Να αναπτύξει η ενδιαφερόμενη, ένα προσωπικό πρόγραμμα προβολής και προώθησης για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει, το οποίο να ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά της, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά του τμήματος καταναλωτών που έχει επιλέξει (Belch and M Belch ,2001),.

### **Μας ενδιαφέρει:**

- Να μάθει η συμβουλευόμενη να σχηματίζει και να προβάλλει μια εικόνα του εαυτού της που να ανταποκρίνεται στην επιχείρηση και τη δραστηριότητα της.
- Να μάθει να επεξεργάζεται τις ιδέες που έχει για διαφήμιση με γνωστούς/ες και φίλους/ες.
- Να υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στην ιδέα για διαφήμιση που έχει, στα προϊόντα που παράγει και στο τμήμα των καταναλωτών που έχει επιλέξει



**(ΠΡΟΣΟΧΗ:** Σε περίπτωση που για διάφορους λόγους δε μπορεί να δεχθεί αυτή τη συνέπεια, καλό είναι να αρχίσουμε ξανά τη συζήτηση για την πολιτική προϊόντος).

#### **Τη βοηθάμε να κατανοήσει ότι:**

- Μπορεί και η ίδια να αναπτύξει ένα προσωπικό πρόγραμμα προβολής και προώθησης, το οποίο να ανταποκρίνεται στις δικές της οικονομικές δυνατότητες.
- Η διαφήμιση είναι μόνο ένα μέρος του προγράμματος προβολής και προώθησης.
- Το πρόγραμμα προβολής και προώθησης της επιχείρησης και των προϊόντων της είναι στην ουσία πρόγραμμα προβολής και προώθησης της συνολικής επιχειρηματικής της προσπάθειας, δηλαδή του ίδιου της του εαυτού.
- Το πρόγραμμα προβολής και προώθησης πρέπει να ανταποκρίνεται και να συνάδει με τα υπόλοιπα στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ.

#### **Ζητάμε να μας πει:**

- Αν σκοπεύει να φτιάξει κάρτες, διαφημιστικά έντυπα κ.λπ.
- Ένα σλόγκαν, μια λέξη, έναν τίτλο, που να ανταποκρίνεται στη δική της προσωπικότητα ως επιχειρηματία, καθώς επίσης και στα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγει.
- Να καταγράψει ένα κύκλο γνωστών και φίλων που θα μπορούσαν να τη στηρίξουν σε θέματα προβολής και προώθησης.

#### **Της παρουσιάζουμε:**

- Το δικό μας πρόγραμμα προβολής και προώθησης.

### **ΣΗΜΕΙΩΣΗ**

Ολοκληρώνοντας την περιγραφή της έμφυλης Συμβουλευτικής της Επιχειρηματικότητας αξίζει μια σύντομη αναφορά στη συναφή παράλληλη συλλογική δραστηριότητα των «εργαστηρίων επιχειρηματικότητας». (ΚΕΘΙ, 2003). Πιο συγκεκριμένα:

Συντονιστής Εταίρος: Παρατηρητήριο Ισότητας Κύπρου



18

Το Έργο συγχρηματοδοτείται κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 50% από την Κυπριακή Δημοκρατία

Τα «εργαστήρια επιχειρηματικότητας»(Butler and Wintram,1991) είναι εκπαιδευτικά/συμβουλευτικά προγράμματα, τα οποία γίνονται σε ομάδες γυναικών που έχουν ήδη τελειώσει τον κύκλο της ατομικής συμβουλευτικής. Περιέχουν θεματικές ενότητες που ανήκουν στο στάδιο του σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού σχεδίου και έχουν ως επιδίωξη:

- Να έρθουν σε επαφή οι γυναίκες μεταξύ τους, να γνωριστούν, να ανταλλάξουν εμπειρίες και να συζητήσουν προβλήματα που έχουν αντιμετωπίσει και που έχουν σχέση με την κάθε ενότητα.
- Να υπάρξει μέσα από αυτή τη διαδικασία ταυτόχρονα ένας κύκλος εκπαίδευσης.

Η εκπαιδευτική διαδικασία γίνεται με εισήγηση και παρουσίαση της κάθε ενότητας, από το/τη σύμβουλο, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η συζήτηση. Οι θεματικές ενότητες εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω:

- Επιχειρησιακός σχεδιασμός και επιχειρηματικό σχέδιο
- Πρόγραμμα Μάρκετινγκ
- Έρευνα και ανάλυση της αγοράς
- Στρατηγική μάρκετινγκ
- Ανάπτυξη πολιτικής προϊόντος
- Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός
- Νομικά θέματα.

## ***ANTI-ΕΠΙΛΟΓΟΥ***

Η προαναφερόμενη συμβουλευτική διαδικασία πέρα από τα απτά και συγκεκριμένα γνωστικά οφέλη έχει και μian άλλη διάσταση: την ανάπτυξη μιας σημαντικής προσωπικής δεξιότητας της συμβουλευόμενης γυναίκας, αυτή της αυτογνωσίας, η οποία σύμφωνα με τις εξαιρετικού ενδιαφέροντος μελέτες του ΙΔΕΚΕ(2007), αποτελεί «προϋπόθεση και αναγκαία συνθήκη για την κατάκτηση άλλων κοινωνικών δεξιοτήτων, όπως είναι η διαχείριση της επαγγελματικής πορείας, η διαχείριση του εργασιακού άγχους και η επιτυχημένη συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες» και η οποία



συμβαδίζει με την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση, που επίσης καλλιεργούνται στο πλαίσιο της προαναφερόμενης συμβουλευτικής διαδικασίας

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Α. Ελληνόφωνη

**ΓΓΕΕ-ΙΑΕΚΕ**, (2007), *Εκπαιδευτικό Υλικό*, Αθήνα(αδ.)

**Γκασούκα Μ.**(2004), *Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις του Φύλου. Ζητήματα Εξουσίας και Ιεραρχίας*, Αθήνα: Δελφοί

**Δημητρόπουλος Ε.Γ.**(1992), *Συμβουλευτική και Συμβουλευτική Ψυχολογία*, Αθήνα:Γρηγόρη

**Κυριακούλας Π.**(2004), *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Δομές Συμβουλευτικής Στήριξης της Απασχόλησης*, Αθήνα:ΚΕΚ ΓΣΕΒΕ

**ΚΕΘΙ(2003)**, *Επιχειρηματικό Σχέδιο για την Ίδρυση και Ανάπτυξη Επιχείρησης. Οδηγός για Συμβούλους Επιχειρηματικότητας*, Αθήνα

**ΚΕΘΙ(2003)**, *Οδηγός Συμβουλευτικής Γυναικών*, Αθήνα

**Κωστούλα Ι.Γ.**, *Μάνατζμεντ Α-Ω*, Αθήνα:Ελληνοεκδοτική

**Μάλλιαρης, Πέτρος** (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, γ' έκδοση, Αθήνα-Πειραιάς: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

**Σιώμοκος, Γεώργιος** (2002), *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ β'* έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

**Τζωρτζάκης Κ.**(1993), *Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα:Rosili

**Τζωρτζάκης Κ.-Τζωρτζάκη Α.**(1999), *Μάνατζμεντ. Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα*, Αθήνα:Rosili

**Wahl A.-Hook P.-Holgersson Ch.-Linghag S.**(2005), *«Εν τάξει». Θεωρίες για την Οργάνωση και το Φύλο*, επ. Γκασούκα Μ., Αθήνα: ΚΕΘΙ

### Β.Ξενόγλωσση

Παρατίθεται εκτενής σχετική διεθνής βιβλιογραφία για ευρύτερη υποστήριξη κάθε ενδιαφερόμενης συμβούλου-συμβουλευόμενης

**Abell, Derek F.** (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs NJ: Prentice - Hall.



**Ambler, Tim and Chris Styles** (1997), "Brand Development Versus New Product Development: Toward a Process Model of Extension Decisions," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 222-234.

**Ames, Charles B.** (1971), "Dilemma, of Product/Market Management, -Vision Unfulfilled," *Harvard Business Review*, March-April.

**Baker, M.** (1991), *The Marketing Booh*, 2nd edition, Butterworth- Heinemann,

**Barksdale and Harris** (1982), "Portfolio Analysis and the Product Life Cycle," *Long Range Planning*, Vol. 15, No. 6.

**Belch, G.E. and M.A. Belch** (2001), *Advertising and Promotion - An Integrated Marketing Communications Perspective*, 5th edition, McGraw-Hill

**Butler S.-Wintram C.**(1991), *Feminist Groupwork*, London:Sage

**Christensen, CM.** (2001), "The Past and Future of Competitive Advantage," *MIT Sloan Management Review*, Winter, pp. 105-109.

**Cohen, William A.** (1995), *The Marketing Plan*, New York NY.: John Wiley & Sons, Inc.

**Crawford, Merle C.** (1994), *New Products Management*, 4th edition. Boston, Mass: IRWIN.

**Dobni, C.B. and G. Luffman** (2000), "Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation," *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, pp. 895-916.

**Ferrell, O.C., M.D. Hartline and G.H. Lucas** (2002), *Marketing Strategy*, 2nd edition, South-Western.

**Hill, Charles W.L. and Gareth R.Jones** (1992), *Strategic Management -An Integrated Approach*, 2nd edition, Boston, Mass.: Houghton Mifflin Co.

**Jain, Subhash C.** (2000), *Marketing Planning & Strategy*, 6th edition, Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.

**Kaplan, R.E.** (2002), "Know Your Strengths," *Harvard Business Review*, March.

**Kotler, Philip** (2001), *A Framework for Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

**Kotler, Philip** (2003), *Marketing Management*, 11th edition, Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.

**Lehmann, Donald R. and Russell S. Winer** (2002), *Analysis for Marketing Planning*, 5<sup>th</sup> edition, IRWIN.

**Levitt, Theodore** (2002), "Creativity Is Not Enough," *Harvard Business Review*, August, pp. 137-144.

**Lewis E.C.**(1970), *Psychology of Councelling*, New York:Holt, Rinrhart and Winston

- Liedtka, J.** (2000), "In Defense of Strategy as Design," *California Management Review*, Vol. 42, No. 3 (Spring), pp. 8-30.
- Littrel J.M.**(1998), *Brief Counselling in Action*, New York:Norton
- Lovelock, C.H.** (1996), *Services Marketing*, 3rd edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Manthei R.**(1997), *Counselling: The Skills of Finding Solutions to Problems*,London:Sage
- Martensen, Anne** (1993), "A Model for Marketing Planning for New Products," *Marketing and Research Today*, Vol. 21, No. 4, pp. 247-267.
- McLeod E.**(1994), *Women's Experience of Feminist Therapy and Counselling*, London: Open University Press
- Michaelson, G.** (1995), "Winning the Marketing War," *Marketing Encyclopedia*, American Marketing Association, NTC Publishing Group, pp. 169-174.
- Murray, J.A., A. O'Driscoll and A. Torres** (2002), "Discovering Diversity in Marketing Practice," *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3, pp. 373-390.
- O'Donnell, A., A. Gilmore, D. Carson and D. Cummins** (2002), "Competitive Advantage in Small to Medium-Sized Enterprises," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 10, pp. 205-223.
- Porter, Michael E.** (1996), "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- Pulendran, S., R. Speed and R.E. Widing II** (2003), "Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance," *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No.3/4, pp. 476-497.
- Rochford, Linda and William Rudelius** (1997), "New Product Development Process," *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 67-84.
- Schendel, Dan E. and Charles W. Hofer** (1979), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Mass: Little, Brown and Company.
- Schiffman, Leon G. and Leslie Lazar Kanuk** (2000), *Consumer Behavior*, 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Semenik, R.J.** (2002), *Promotion & Integrated Marketing Communications*, South-Western.
- von Krogh, G. and M.A. Cusumano** (2001), "Three Strategies for Managing Fast Growth," *MIT Sloan Management Review*, Winter, pp. 53-61.
- Wolf R.-Dryden W.**(1996), *Handbook of Counselling Psychology*, London: Sage