



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού

*Επιχειρηματικότητα
& Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Παροχής
Υπηρεσιών*

Μάθημα 3^ο :
Στρατηγικός Σχεδιασμός Και
Μάρκετινγκ Μικρομεσαίων
Επιχειρήσεων (ΜΜΕ)



Εισαγωγή

- ✓ Ο *Στρατηγικός Σχεδιασμός* και το *Μάρκετινγκ* είναι έννοιες και λειτουργίες του *Μάνατζμεντ* (Management) που *συνδέονται μεταξύ* τους λόγω της *στρατηγικής* τους *φύσης*.
- ✓ Οι δύο αυτές λειτουργίες σχετίζονται με την *μακροπρόθεσμη πορεία και εξέλιξη* της επιχείρησης αφού θέτουν *μακροπρόθεσμους στόχους* και περιλαμβάνουν *σχέδια και δράσεις* αποτελεσματικής υλοποίησης των στόχων αυτών.
- ✓ Για παράδειγμα οι στόχοι που αφορούν στις *αγορές* που πρόκειται να αναπτυχθεί η επιχείρηση ή/και στις *υπηρεσίες/προϊόντα* που θα προσφέρει η επιχείρηση *τώρα και στο μέλλον*, είναι στόχοι στρατηγικής φύσης για την επιχείρηση και αποτελούν αντικείμενο μελέτης και επεξεργασίας των δύο παραπάνω λειτουργιών, του Στρατηγικού Σχεδιασμού και του Μάρκετινγκ.



Στρατηγικό μάρκετινγκ Μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)

"Πρέπει να σχεδιάζουμε το μέλλον, διότι άνθρωποι που μένουν στο παρόν θα παραμείνουν στο παρελθόν"
Αβραάμ Λίνκολν

- ✓ Οι *ιδιωτικοί, δημόσιοι* και *μη κερδοσκοπικοί* οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει κάποιο είδος *σχεδιασμού* για να επιτύχουν προκαθορισμένους *στόχους*.
- ✓ Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αποδεικνύει την *αναγκαιότητα του σχεδιασμού* στον *ιδιωτικό, δημόσιο* τομέα καθώς και στους *μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς*.
- ✓ Από τα διάφορα συστήματα σχεδιασμού, σύμφωνα με την Buhler- Miko (1985), ο σχεδιασμός με την ονομασία *Μάστερ* (Master planning) χρησιμοποιήθηκε την δεκαετία του 1960, ο *Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός* (Long range Planning) την δεκαετία του 1970, και ο *Στρατηγικός Σχεδιασμός* (Strategic planning) από το 1980 και μετά



Στρατηγικό μάρκετινγκ Μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)

- ✓ Οι *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις* (ΜΜΕ) έχουν πλέον συνειδητοποιήσει την ολοένα αυξανόμενη *αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης και δράσης* για την προσαρμογή τους στα σύγχρονα δεδομένα.
- ✓ Ειδικότερα, οι ηγεσίες των ΜΜΕ σε ολόκληρο τον κόσμο, καλούνται να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις *αλλαγές* που συντελούνται στο *πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό, ανταγωνιστικό, τεχνολογικό* και *νομοθετικό* τους περιβάλλον.
- ✓ Ο *Στρατηγικός σχεδιασμός*, σύμφωνα με τον Bryson (1988), μπορεί να βοηθήσει τους σύγχρονους *δημόσιους και ιδιωτικούς* οργανισμούς να *προβλέπουν* και να *ανταποκρίνονται* στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στο *εξωτερικό* τους περιβάλλον αναπτύσσοντας τις αναγκαίες *στρατηγικές* αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους.



Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

- ✓ Ο **στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ**, σύμφωνα με τους είναι μια **διοικητική διαδικασία** η οποία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το μάρκετινγκ. (Mandell and Rosenberg, 1981)
- ✓ Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι:

"Ο συστηματικός τρόπος εντοπισμού ενός φάσματος επιλογών, η πρόκριση κάποιων από τις παραπάνω επιλογές, ο προγραμματισμός και η κοστολόγηση του τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η διαδικασία αυτή ορίζεται ως σχεδιασμός μάρκετινγκ, ο οποίος είναι η σχεδιασμένη εφαρμογή των πόρων του μάρκετινγκ με σκοπό την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι μια λογική αλληλουχία δραστηριοτήτων, οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των στόχων του μάρκετινγκ και στη χάραξη σχεδίων για την επίτευξη τους" (McDonald, 1989)



Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

- ✓ Αν και η διαδικασία του *στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ* δεν είναι σαφώς καθορισμένη, συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα *στάδια*:
 - i. Ανάλυση τα *υπάρχουσας κατάστασης* (ανάλυση μάρκετινγκ)
 - ii. Καθορισμός των *βασικών υποθέσεων* σχετικά με τα *δυνατά* σημεία - *αδυναμία* του οργανισμού και τις *ευκαιρίες* - *απειλές* που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (*ανάλυση SWOT*),
 - iii. Καθορισμός των *στόχων του μάρκετινγκ*,
 - iv. Επιλογή της *στρατηγικής μάρκετινγκ* που θα ακολουθήσει ο οργανισμός και των επιμέρους τακτικών για την επίτευξη των στόχων
 - v. Δημιουργία των *προγραμμάτων δράσης* (προϋπολογισμοί και χρονοδιαγράμματα) που είναι απαραίτητα για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων:



Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

- ✓ Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία του *Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ* σε μία ΜΜΕ, περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια: (Kriemadis και Terzoudis, 2007)
 - i. Προσδιορισμός των *αξιών*, των *πολιτικών*, του *οράματος*, της *αποστολής* και των μακροπρόθεσμων *στόχων* της ΜΜΕ.
 - ii. Ανάλυση του *εξωτερικού περιβάλλοντος* της ΜΜΕ (μελέτη των *οικονομικών*, *πολιτικών* και *νομοθετικών*, *κοινωνικών* και *πολιτιστικών*, *τεχνολογικών* και *ανταγωνιστικών* παραγόντων) με σκοπό τον εντοπισμό των σημαντικότερων *ευκαιριών* αλλά και *απειλών* που υπάρχουν σε αυτό.
 - iii. Ανάλυση του *εσωτερικού περιβάλλοντος* της ΜΜΕ η οποία περιλαμβάνει την επισήμανση των *ισχυρών* και των *αδύνατων* σημείων της.
 - iv. Καθορισμός των *στόχων του Μάρκετινγκ*.

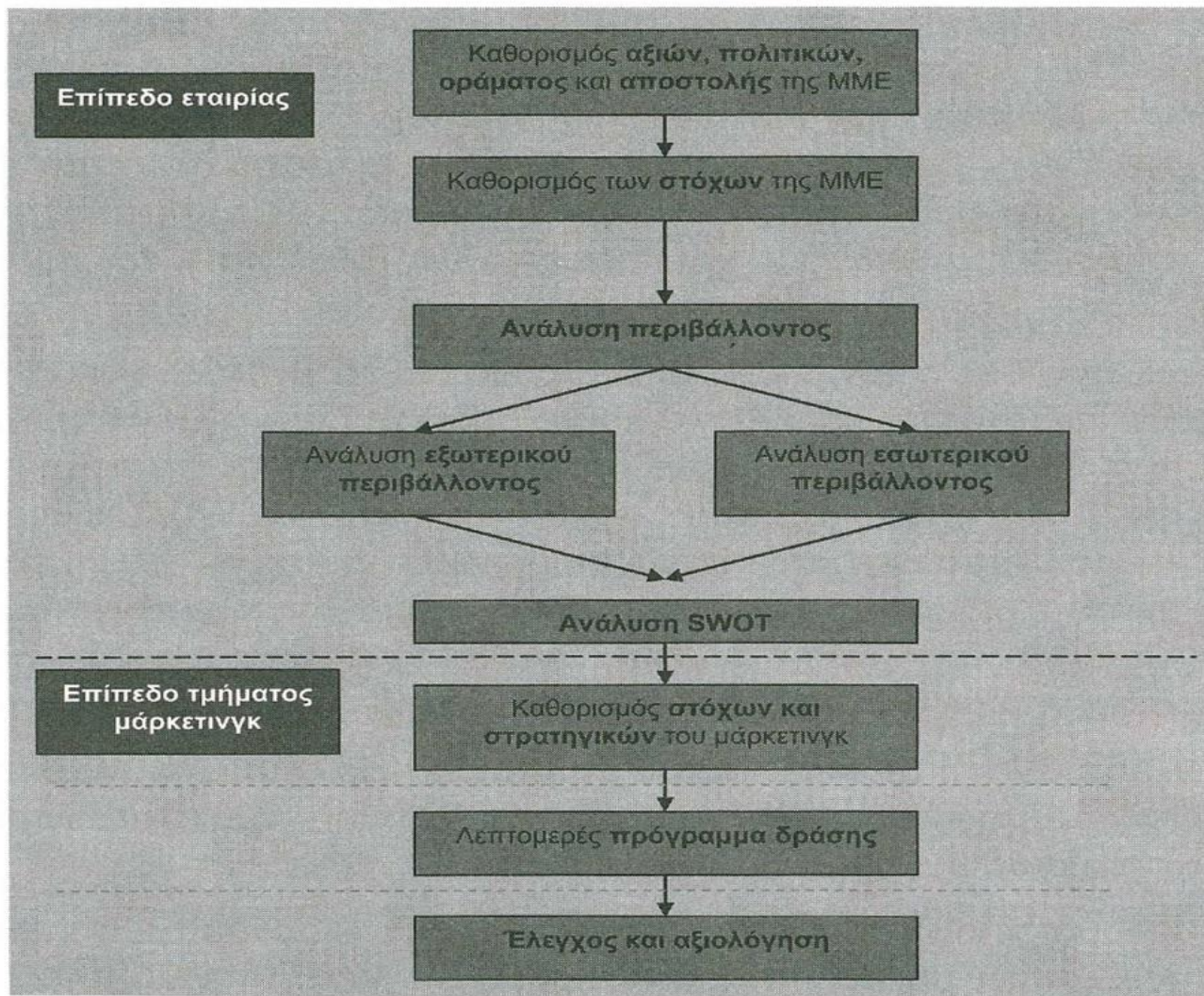


Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

- v. Επιλογή της *Στρατηγικής Μάρκετινγκ* που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ της ΜΜΕ (*Μείγμα Μάρκετινγκ - προϊόν, τιμή, διανομή και προώθηση*).
- vi. Δημιουργία *Προγραμμάτων Δράσης* με σκοπό την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ.
- vii. Συνεχής *παρακολούθηση και αξιολόγηση* των αποτελεσμάτων της διαδικασίας του Στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ.
- ✓ Το *προϊόν* της εφαρμογής της διαδικασίας του *Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ* στην ΜΜΕ, είναι ένα ολοκληρωμένο *Σχέδιο Μάρκετινγκ της ΜΜΕ*.



Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)





Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

- ✓ **Αξίες** ονομάζονται οι **γενικές αρχές** που οδηγούν την **στρατηγική σκέψη** και δράση της **MME**, όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη, η ομαδική εργασία, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, κλπ. (Thompson & Strickland, 1987).
- ✓ **Πολιτικές** είναι τα **προκαθορισμένα πλαίσια** μέσα στα οποία **λαμβάνονται** οι **αποφάσεις** για διάφορα ζητήματα που αφορούν την επιχείρηση. Οι πολιτικές συνδέονται άμεσα με τη δράση και τις συμπεριφορές της επιχείρησης και εξασφαλίζουν:
 - τη **συνέπεια των αποφάσεων** ως προς τους σκοπούς της επιχείρησης, τους στόχους και τις στρατηγικές της
 - την **ομοιόμορφη και αποτελεσματική** αντιμετώπιση των **ίδιων ζητημάτων** της επιχείρησης.
- ✓ Το **εύρος των πολιτικών** που διαμορφώνει μια επιχείρηση είναι μεγάλο και αφορά ζητήματα όπως, η **κοστολόγηση** (τιμολογιακή πολιτική), η **πιστωτική πολιτική**, η πολιτική των **προσλήψεων**, η πολιτική των **αμοιβών**, κλπ. (Thompson & Strickland, 1987).





Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

Παραδείγματα πολιτικών στις επιχειρήσεις

- Καμία πρόταση μείωσης κόστους παραγωγής δεν θα γίνει αποδεκτή από τη διοίκηση, εάν εξασθενίζει την ποιότητα των προϊόντων με οποιονδήποτε τρόπο.
- Η τιμολόγηση των προϊόντων καθορίζεται από το μέσο όρο των ανταγωνιστικών προϊόντων.
- Οι ανώτατες διοικητικές θέσεις καλύπτονται από εσωτερικές προαγωγές και όχι από προσλήψεις



Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

- ✓ *Όραμα* ορίζεται ως η *μελλοντική εικόνα* που θα θέλαμε να είχε η ΜΜΕ. Είναι η θέση του οργανισμού στα επόμενα χρόνια. Το όραμα πρέπει:
 - να είναι *απλό* και *κατανοητό*,
 - *εύκολο να κοινοποιηθεί* από την ηγεσία / διοίκηση της ΜΜΕ σε όλα τα μέλη της και να τα *εμπνέει* προς αυτή την κατεύθυνση.
- ✓ Η *Αποστολή* εκφράζει τον *λόγο ύπαρξης* της επιχείρησης. Διευκρινίζει τις ακόλουθες παραμέτρους:
 - ποιες *υπηρεσίες / προϊόντα προσφέρει* η ΜΜΕ,
 - ποια είναι η *πελατειακή βάση*,
 - ποια είναι η *γεωγραφική περιοχή* στην οποία η ΜΜΕ απευθύνει τις υπηρεσίες της.



Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

Παραδείγματα οράματος στις επιχειρήσεις

Όραμα Τράπεζας Κύπρου

Να παρέχουμε στους πελάτες μας εξαιρετική ποιότητα εξυπηρέτησης κάνοντας τη ζωή τους πιο απλή και εύκολη (www.bankofcyprus.com).

Όραμα Tellas

Το όραμα της Tellas είναι να παραμείνει η κορυφαία εταιρία στην αγορά Σταθερής Τηλεφωνίας και Ευρυζωνικών υπηρεσιών (www.tellas.gr).

Όραμα Promas A.E. (εταιρία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών Σύμβουλου Διαχείρισης Έργων)

Να ακολουθήσουμε μια σταθερά αναπτυξιακή πορεία με μακρόχρονη προοπτική και να καθιερωθούμε μεταξύ των κορυφαίων εταιριών στο χώρο μας, γνωστοί για την ποιότητα των λύσεων και των υπηρεσιών μας (www.promas.gr).

Όραμα Greek Geeks

Το όραμα της Greek Geeks είναι να αναπτυχθεί ως η ηγέτιδα εταιρεία στην αγορά του ηλεκτρονικού επιχειρείν τόσο στην Ελληνική όσο και την ευρύτερη γεωγραφική περιοχή, με έμφαση στην ανάπτυξη καινοτόμων και τεχνολογικά προηγμένων εφαρμογών και συστημάτων συναλλαγών (www.greekgeeks.com).



Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

Παραδείγματα Αποστολής στις επιχειρήσεις

Αποστολή Tellas

Η αποστολή της Tellas είναι να εντοπίζει τις επιχειρηματικές και προσωπικές ανάγκες της αγοράς, ώστε να προσφέρει πρώτη προηγμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες που βασίζονται σε τεχνολογικά καινοτομικά συστήματα και πρακτικές (www.tellas.gr).

Αποστολή Promas AE

Η αποστολή μας είναι να παρέχουμε υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, παρέχοντας στους πελάτες μας τεχνολογικά προηγμένες και αποτελεσματικές λύσεις στη διαχείριση έργων (www.promas.gr).

Αποστολή Greek Geeks

Αποστολή μας είναι να παρέχουμε στους πελάτες μας προστιθέμενη αξία και συγκριτικό πλεονέκτημα, ώστε να διακρίνονται στους τομείς των δραστηριοτήτων τους από τους ανταγωνιστές τους (www.greekgeeks.com).



Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

Στόχοι:

- ✓ Οι *Μακροπρόθεσμοι στόχοι* αναφέρονται στα αποτελέσματα τα οποία η ΜΜΕ επιθυμεί να πετύχει μέσα σε ένα *καθορισμένο χρονικό* διάστημα (οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν χρονική διάρκεια *τριών ή πέντε ετών*). Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να είναι *ρεαλιστικοί, εφικτοί και μετρήσιμοι*.
- ✓ Οι *Βραχυπρόθεσμοι στόχοι* προέρχονται από τους *μακροπρόθεσμους* στόχους αλλά *διαφέρουν* από αυτούς ως προς: (α) το *χρονικό διάστημα* (συνήθως οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι έχουν χρονική διάρκεια *ενός έτους ή λιγότερο*), και (β) τη *διατύπωση* (οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι διατυπώνονται με περισσότερη λεπτομέρεια).
- ✓ Οι Βραχυπρόθεσμοι στόχοι, όπως και οι μακροπρόθεσμοι, θα πρέπει να είναι *μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, εφικτοί, χρονικά* προσδιορισμένοι και *εξειδικευμένοι* (Shilbury, Quick and Westerbeek, 1998).



Ορισμός και Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing Planning)

Παραδείγματα καλών και κακά διατυπωμένων στόχων

<i>Καλοί στόχοι</i>	<i>Κακοί στόχοι</i>
Αύξηση 2% μεριδίου αγοράς μέσα σε ένα χρόνο	Μεγιστοποίηση κερδών
Αύξηση 20% των πωλήσεων που προέρχονται από νέες υπηρεσίες για το έτος 2007	Αύξηση μεριδίου αγοράς
5% αύξηση παραγωγικότητας για το πρώτο τρίμηνο του 2007	Αύξηση παραγωγικότητας
Μείωση 6% κόστους ποιότητας στο 2007	Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών



Ανάλυση Περιβάλλοντος

- ✓ Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να διαπιστωθούν οι *συνθήκες* που επικρατούν στο *εξωτερικό* και *εσωτερικό* περιβάλλον της ΜΜΕ και να *εντοπιστούν* οι *παράγοντες* εκείνοι που επηρεάζουν *θετικά ή αρνητικά* την *λειτουργία* της.
- ✓ Η ανάλυση γίνεται σε *δύο επίπεδα* και αφορά τόσο:
 - τη μελέτη του *εξωτερικού περιβάλλοντος*
 - όσο και την εξέταση του *εσωτερικού περιβάλλοντος* της ΜΜΕ



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

✓ Αναλύονται οι σημαντικότερες εξωτερικές δυνάμεις του **μακρο-περιβάλλοντος** της ΜΜΕ (**οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό-νομοθετικό, κοινωνικό-πολιτιστικό, δημογραφικό**) και οι κυριότεροι παράγοντες του **μικρο-περιβάλλοντος** της (αγορά, πελάτες, ανταγωνιστές, κλπ.) προκειμένου να διαπιστωθούν οι **ευκαιρίες** και οι **απειλές** για την ΜΜΕ.

✓ **Ευκαιρίες** ονομάζονται οι **εξωτερικές καταστάσεις και παράγοντες** οι οποίοι μπορούν να **βοηθήσουν** την ΜΜΕ να **πετύχει ή και να υπερβεί τους στόχους** της. Η ευνοϊκή κρατική νομοθεσία ή οι εξελίξεις στην τεχνολογία αποτελούν παραδείγματα για αυτή την περίπτωση.

✓ **Απειλές** ονομάζονται οι **εξωτερικές καταστάσεις** και παράγοντες οι οποίοι μπορούν να **εμποδίσουν την ΜΜΕ** στην επίτευξη των στόχων της. Ο ισχυρός ανταγωνισμός, η οικονομική ύφεση και η δυσμενής κρατική νομοθεσία αποτελούν μερικά παραδείγματα απειλών που παρουσιάζει το εξωτερικό περιβάλλον.



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Κατάλογος για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

1. Επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον	
Οικονομικό	<ul style="list-style-type: none">• Πολιτικές και τάσεις της οικονομίας-ελληνικής, Ευρωπαϊκής και διεθνούς• Νομισματική πολιτική, φορολογική πολιτική, ανεργία, τιμές συναλλάγματος, επιτόκια, πληθωρισμός, ενέργεια, διαθέσιμα υλικά, κλπ.
Πολιτικό/ Δημοσιονομικό/ νομικό	<ul style="list-style-type: none">• Νομοθεσία (Εθνική, Ευρωπαϊκή, Διεθνής)• Φορολογία, Αυξήσεις δασμών• Θεσμικοί περιορισμοί (πχ. μαρκάρισμα εμπορεύματος, ποιότητα προϊόντος, συσκευασία, εμπορικές τακτικές, διαφήμιση, τιμολόγηση, κλπ.)



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Κατάλογος για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Κοινωνικό/ Πολιτιστικό	<ul style="list-style-type: none">• Εκπαίδευση, μετανάστευση, αποδημία, θρησκεία, περιβάλλον• Κατανομή και δυναμική του πληθυσμού (πχ. ηλικιακή κατανομή, περιφερειακή κατανομή)• Αλλαγές στον τρόπο ζωής των καταναλωτών, κλπ.
Τεχνολογικό	<ul style="list-style-type: none">• Πλευρές του προϊόντος και της τεχνολογίας παραγωγής που επηρεάζουν σε βάθος τα οικονομικά της βιομηχανίας (πχ. νέα τεχνολογία, εξοικονόμηση κόστους, υλικά, μέρη, εξοπλισμός, μηχανήματα, μέθοδοι και συστήματα, διαθέσιμα υποκατάστατα, κλπ.)
Ενδο-εταιρικό	<ul style="list-style-type: none">• Επενδύσεις κεφαλαίου, κλείσιμο, απεργίες, κ.λπ.



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Κατάλογος για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

2. Η αγορά	
Η αγορά συνολικά	<ul style="list-style-type: none">• Μέγεθος, ανάπτυξη και τάσεις (αξία, όγκος)
Πελάτες/καταναλωτές	<ul style="list-style-type: none">• Δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, εκπαίδευση, φύλο, διεύθυνση κατοικίας, κ.λπ.)• Ψυχογραφικά στοιχεία (ενδιαφέροντα, γνώμες, στάσεις των πελατών, κλπ.)• Αγοραστική συμπεριφορά καταναλωτών• Επικοινωνία με τους πελάτες και διαδικασία διευθέτησης παραπόνων• Δείκτης ικανοποίησης του πελάτη (πόσο ευχαριστημένοι είναι οι πελάτες από την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερομένων υπηρεσιών)• Ζήτηση προϊόντων/υπηρεσιών



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Κατάλογος για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

**Χαρακτηριστικά,
εξελίξεις και
τάσεις της αγοράς**

Προϊόντα: αγορά τελικών προϊόντων, τελική χρήση προϊόντων, χαρακτηριστικά προϊόντων (Βάρη, μέτρα, μεγέθη, φυσικά χαρακτηριστικά, συσκευασία, αξεσουάρ, σχετικά προϊόντα, κ.λπ.)

Τιμές: επίπεδα και φάσμα τιμών, όροι και προϋποθέσεις πώλησης, τακτικές κανονικού εμπορίου, επίσημοι κανονισμοί, κ.λπ.

Φυσική διανομή: βασική μέθοδος φυσικής διανομής του προϊόντος.

Επικοινωνία: βασικές μέθοδοι επικοινωνίας, πχ. προσωπικό πωλήσεων, διαφήμιση, άμεση ανταπόκριση, εκθέσεις, δημόσιες σχέσεις, κ.λπ.

Βιομηχανικές τακτικές: πχ. εμπορικοί σύνδεσμοι, κυβερνητικά όργανα, ιστορικές στάσεις συγκρίσεις ανάμεσα σε εταιρίες, κ.λπ.



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Κατάλογος για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

3. Ανταγωνισμός	
Δομή της βιομηχανίας	<ul style="list-style-type: none">• Σύσταση εταιριών στη βιομηχανία, θέση/φήμη στις μεγάλες αγορές, βαθμός περαιτέρω ικανότητας, παραγωγική ικανότητα, ικανότητα διανομής, μέθοδοι μάρκετινγκ, ανταγωνιστικές ρυθμίσεις, βαθμός διαφοροποίησης σε άλλους τομείς από μεγάλες εταιρίες στη βιομηχανία, νέες εισαγωγές, συγχωνεύσεις, προσαρτήσεις, χρεοκοπίες, σημαντικές πλευρές, διεθνείς δεσμοί, βασικές δυνατότητες και αδυναμίες ανταγωνιστών, κ.λπ.
Βιομηχανική αποδοτικότητα	<ul style="list-style-type: none">• Οικονομικά και άλλα εμπόδια για την εισαγωγή, βιομηχανική αποδοτικότητα και η σχετική απόδοση των επιμέρους εταιριών, δομή του λειτουργικού κόστους, επενδύσεις, όγκος, κόστος των επενδύσεων.



Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

- ✓ Σκοπός της ανάλυσης του **εσωτερικού περιβάλλοντος** είναι να αξιολογήσει τους **πόρους** της επιχείρησης (πχ. οικονομική κατάσταση της εταιρίας, συστήματα διοίκησης, οργανωτικές δομές, υλικοτεχνική υποδομή, κλπ.) προκειμένου να διαπιστωθούν τα **δυνατά σημεία** και οι **αδυναμίες** της.
- ✓ **Ισχυρά σημεία** θεωρούνται οι **εσωτερικές δυνατότητες** που έχει η ΜΜΕ και οι οποίες της παρέχουν ένα **στρατηγικό πλεονέκτημα** έναντι των άλλων ΜΜΕ με τις οποίες συγκρίνεται και ανταγωνίζεται. Η ποιότητα των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, η φήμη που έχει αποκτήσει μετά από χρόνια λειτουργίας, οι υψηλές ικανότητες και το ηθικό του προσωπικού (διοικητικού και τεχνικού) αποτελούν μερικά παραδείγματα ισχυρών σημείων.
- ✓ **Αδύνατα σημεία** θεωρούνται οι **εσωτερικές καταστάσεις και περιορισμοί** οι οποίοι είναι δυνατόν να **εμποδίσουν την ΜΜΕ** στην επίτευξη των στόχων της. Η έλλειψη ενός συστήματος προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της ΜΜΕ, η μη επαρκής επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ή στα διάφορα τμήματά της, οι ανεπαρκείς της πόροι, και η ανεπαρκής της στελέχωση είναι μερικά παραδείγματα αδύνατων σημείων μιας ΜΜΕ.



Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Λίστα Ελέγχου για την ανάλυση των πλεονεκτημάτων/αδυναμιών

	Επίδοση της επιχείρησης					Σπουδαιότητα		
	Σημαντικό πλεονέκτημα	Ασήμαντο πλεονέκτημα	Ουδέτερο	Ασήμαντη αδυναμία	Σημαντική αδυναμία	Υψηλή	Μέση	Μικρή
Μάρκετινγκ								
1. Φήμη εταιρίας								
2. Μεριδίο αγοράς								
3. Ποιότητα προϊόντος								
4. Ποιότητα εξυπηρέτησης								
5. Αποτελεσματικότητα τιμολόγησης								
6. Αποτελεσματικότητα διανομής								
7. Αποτελεσματικότητα προώθησης								



Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Λίστα Ελέγχου για την ανάλυση των πλεονεκτημάτων/αδυναμιών

	Επίδοση της επιχείρησης					Σπουδαιότητα		
	Σημαντικό πλεονέκτημα	Ασήμαντο πλεονέκτημα	Ουδέτερο	Ασήμαντη αδυναμία	Σημαντική αδυναμία	Υψηλή	Μέση	Μικρή
8. Αποτελεσματικότητα δύναμης πωλήσεων (πωλητών)								
9. Αποτελεσματικότητα καινοτομίας								
10. Γεωγραφική κάλυψη								
Οικονομική κατάσταση								
11. Κόστος/διαθεσιμότητα κεφαλαίου								
12. Ροή μετρητών								
13. Οικονομική σταθερότητα								
Παραγωγή								
14. Εγκαταστάσεις								
15. Οικονομίες κλίμακας								



Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Λίστα Ελέγχου για την ανάλυση των πλεονεκτημάτων/αδυναμιών

	Επίδοση της επιχείρησης					Σπουδαιότητα		
	Σημαντικό πλεονέκτημα	Ασήμαντο πλεονέκτημα	Ουδέτερο	Ασήμαντη αδυναμία	Σημαντική αδυναμία	Υψηλή	Μέση	Μικρή
16. Δυναμικότητα								
17. Ικανοί και αφοσιωμένοι εργάτες								
18. Ικανότητα έγκαιρης παραγωγής								
19. Τεχνική κατασκευαστική δεξιότητα								
Οργάνωση								
20. Ηγεσία με οράματα								
21. Αφοσιωμένοι υπάλληλοι								
22. Επιχειρηματικός προσανατολισμός								
23. Ευέλικτη/ υπεύθυνη διοίκηση								

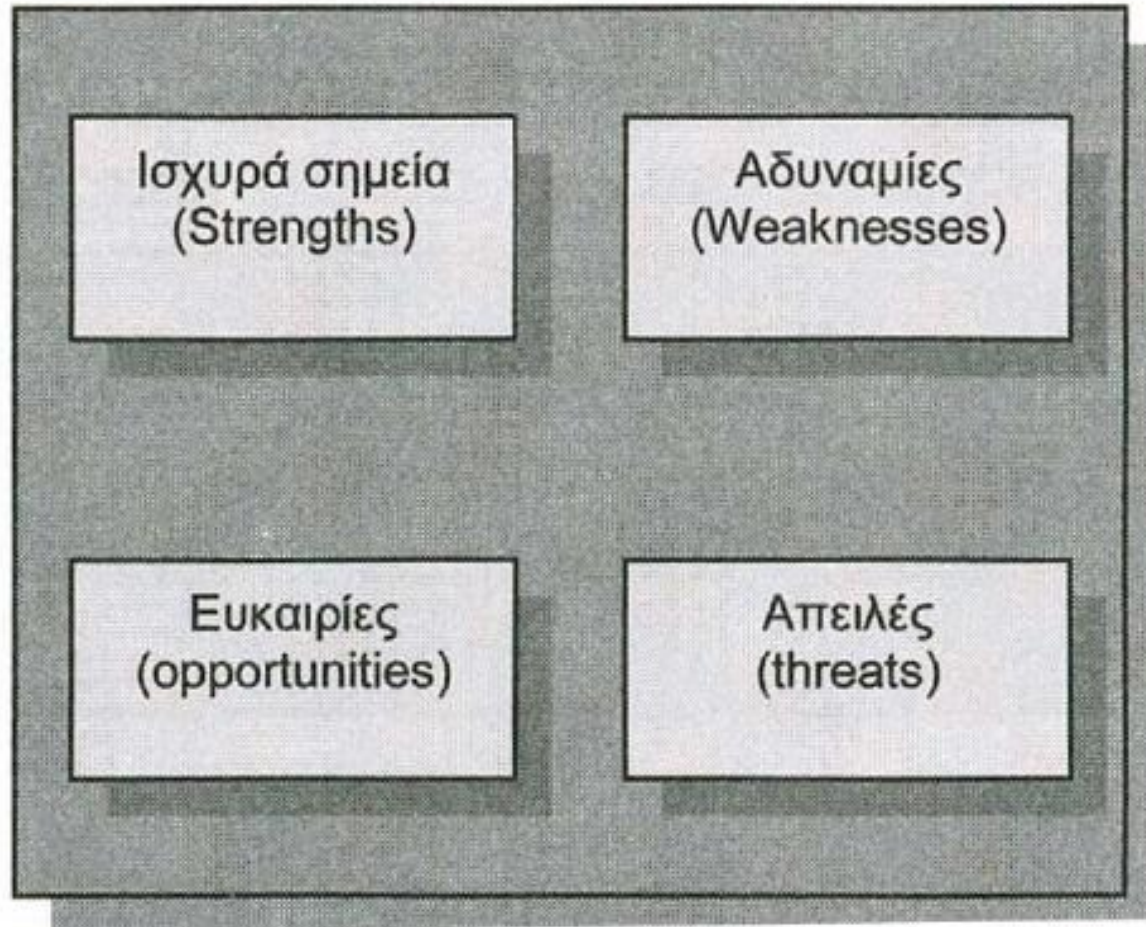


Ανάλυση SWOT

- ✓ Η *ανάλυση SWOT* είναι μια τεχνική όπου *συγκεντρώνονται και ταξινομούνται* τα *στοιχεία* που προέκυψαν από την εξέταση του *εξωτερικού* και *εσωτερικού* περιβάλλοντος.
- ✓ Ο όρος *SWOT*, σύμφωνα με τον McDonald (2002), προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων: *Strengths* (Ισχυρά σημεία Της επιχείρησης), *Weaknesses* (Αδυναμία), *Opportunities* (Ευκαιρίες) και *Threats* (Απειλές).
- ✓ Συνεπώς η ανάλυση SWOT θα πρέπει να επισημαίνει τα *ισχυρά σημεία* της επιχείρησης και τις *αδυναμίες* της σε σχέση με τους ανταγωνιστές καθώς και τις επιχειρησιακές *ευκαιρίες* και *απειλές* που προέρχονται από το *εξωτερικό* περιβάλλον.
- ✓ Αποτυπώνεται με τη μορφή μίας *μήτρας με τέσσερα τετράγωνα*, όπου στο κάθε τετράγωνο αναγράφεται το καθένα από τα παραπάνω στοιχεία.



Ανάλυση SWOT





Ανάλυση SWOT

- ✓ Η *ανάλυση SWOT*, για να αποτελέσει παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης, προϋποθέτει τα ακόλουθα:
 - Πρέπει να *συνοψίζει* τους πιο *σημαντικούς παράγοντες* που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης και οι οποίοι προκύπτουν από την διαδικασία της ανάλυσης.
 - Πρέπει να περιλαμβάνεται μια *σύνοψη των λόγων της καλής ή της κακής απόδοσης*.
 - Οι αναλύσεις θα πρέπει να είναι ενδιαφέρουσες κατά την ανάγνωση και να περιλαμβάνουν μόνο *σχετικά και σημαντικά στοιχεία*.
 - Να δίνεται έμφαση στη *δημιουργική ανάλυση*.
 - Η ανάλυση να πραγματοποιείται με τη *μεγαλύτερη δυνατή λεπτομέρεια* και αντικειμενικότητα.
 - Η ανάλυση να διεξάγεται από *στελέχη από διάφορα τμήματα* της επιχείρησης.



Καθορισμός των Στόχων του Μάρκετινγκ

- ✓ Οι **στόχοι του μάρκετινγκ** αποτελούν σημαντικό στοιχείο της συνολικής διαδικασίας του σχεδιασμού, και αποτελούν τον **ποσοτικό προσδιορισμό** του **τι πουλάει** μια επιχείρηση (τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της) και **σε ποιον** πωλείται (αγορές).
- ✓ Συνεπώς, οι στόχοι του μάρκετινγκ αναφέρονται μόνο σε **προϊόντα** και **αγορές**.
- ✓ Η **μήτρα του Ansoff** αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο για τον καθορισμό των στόχων του μάρκετινγκ. Η μήτρα αυτή προτείνει **δύο διαστάσεις** (**προϊόντα** και **αγορές**) και αναγνωρίζει **τέσσερις πιθανές κατηγορίες στόχων** που μια ΜΜΕ μπορεί να θέσει. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι ακόλουθες:
 - i. Πώληση **υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές** (διείσδυση στην αγορά).
 - ii. Πώληση **υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές** (επέκταση της αγοράς).
 - iii. Δημιουργία **νέων προϊόντων για υπάρχουσες αγορές** (ανάπτυξη προϊόντος).
 - iv. Δημιουργία **νέων προϊόντων για νέες αγορές** (διαφοροποίηση).



Καθορισμός των Στόχων του Μάρκετινγκ

Πίνακας Προϊόντος/Αγοράς Ansoff

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσα Αγορά	Διείσδυση στην Αγορά (Market penetration)	Ανάπτυξης Προϊόντος (Product development)
Νέα Αγορά	Επέκταση της Αγοράς (Market extension)	Διαφοροποίηση (Diversification)



Καθορισμός των Στόχων του Μάρκετινγκ

- ✓ Επιπρόσθετα, πρέπει να επισημανθεί πως οι *στόχοι του μάρκετινγκ* θα πρέπει να είναι απόλυτα *εναρμονισμένοι με τη στρατηγική* κατεύθυνση της ΜΜΕ, να υπηρετούν τις *ανάγκες*, τους *σκοπούς* και την *αποστολή* της στο κοινωνικό σύνολο.
- ✓ Οι στόχοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να διαθέτουν τα *ακόλουθα τρία στοιχεία*:
 - i. τον *παράγοντα* που επιλέγεται για *αξιολόγηση* (πχ. μερίδιο αγοράς, πωλήσεις, απόδοση της επένδυσης, κλπ.)
 - ii. την *συγκεκριμένη αξία* που επιλέγεται (πχ. αύξηση των πωλήσεων κατά 20%)
 - iii. την συγκεκριμένη *χρονική περίοδο* (πχ. για τα επόμενα τρία χρόνια)

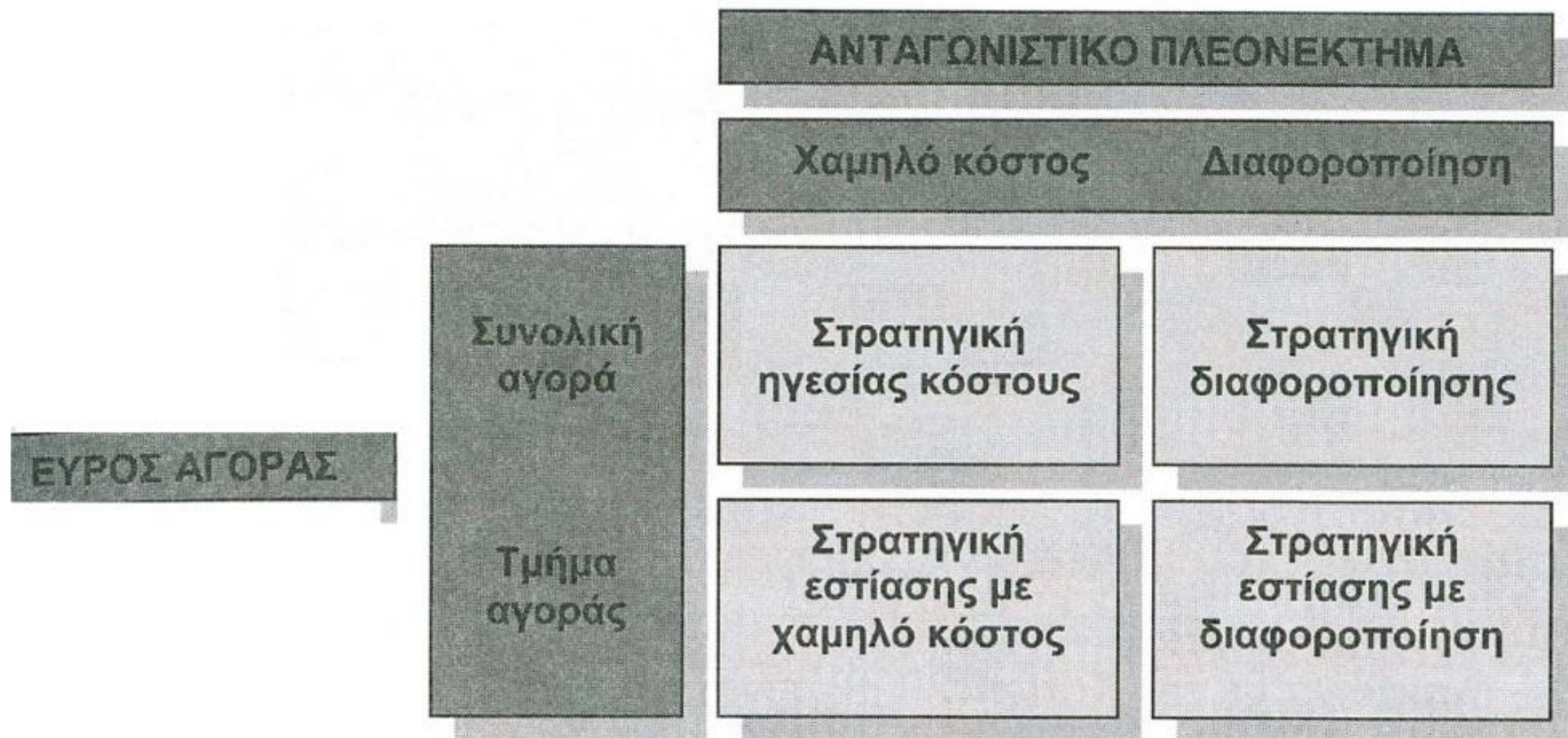


Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

- ✓ Η **στρατηγική** είναι ο **τρόπος** με τον οποίο μια ΜΜΕ θα **πετύχει τους στόχους** που έχει θέσει.
- ✓ Η στρατηγική δηλαδή, αποτελεί τη **γενική πορεία** σύμφωνα με την οποία θα επιτευχθούν οι **συγκεκριμένοι στόχοι** και περιγράφει τα **μέσα**, το **χρονοδιάγραμμα** και την **κατανομή των πόρων** που απαιτούνται για την υλοποίηση των στόχων.
- ✓ Ο Porter (1980) συμπεριέλαβε τις στρατηγικές σε **τρεις γενικούς τύπους**, οι οποίοι αποτελούν ένα καλό σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης.
- ✓ Τα κριτήρια που χρησιμοποίησε είναι το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το **εύρος της αγοράς**



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ





Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

ΟΝΟΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΜΕΘΟΔΟΣ
Στρατηγική Ηγεσία Κόστους	Η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς. Προσπαθεί να επιτύχει το μικρότερο κόστος παραγωγής και διανομής ώστε να διαθέτει το προϊόν της σε χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και επομένως να αποκτήσει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς. Παραδείγματα εταιριών που εφαρμόζουν στρατηγική ηγεσίας κόστους αποτελούν οι εταιρίες της Άπω Ανατολής (Hyundai, KIA, Daihatsu, κλπ.)
Στρατηγική Διαφοροποίησης	Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε όλο το εύρος της αγοράς προσφέροντας προϊόντα διαφορετικά από αυτά του ανταγωνισμού. Επικεντρώνεται στην καλλιέργεια ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στους τομείς της ποιότητας, της τεχνολογίας, της εξυπηρέτησης, κλπ. με σκοπό της διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της. Παραδείγματα εταιριών που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης είναι η Ferrari, η Canon, κλπ.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Εστίαση

Η επιχείρηση εστιάζεται στην εξυπηρέτηση ενός ή περισσοτέρων μικρών τμημάτων της αγοράς και όχι σε ολόκληρη την αγορά, επιδιώκοντας την ίδια στιγμή είτε να πετύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους) είτε να διαφοροποιηθεί από αυτούς (στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση).

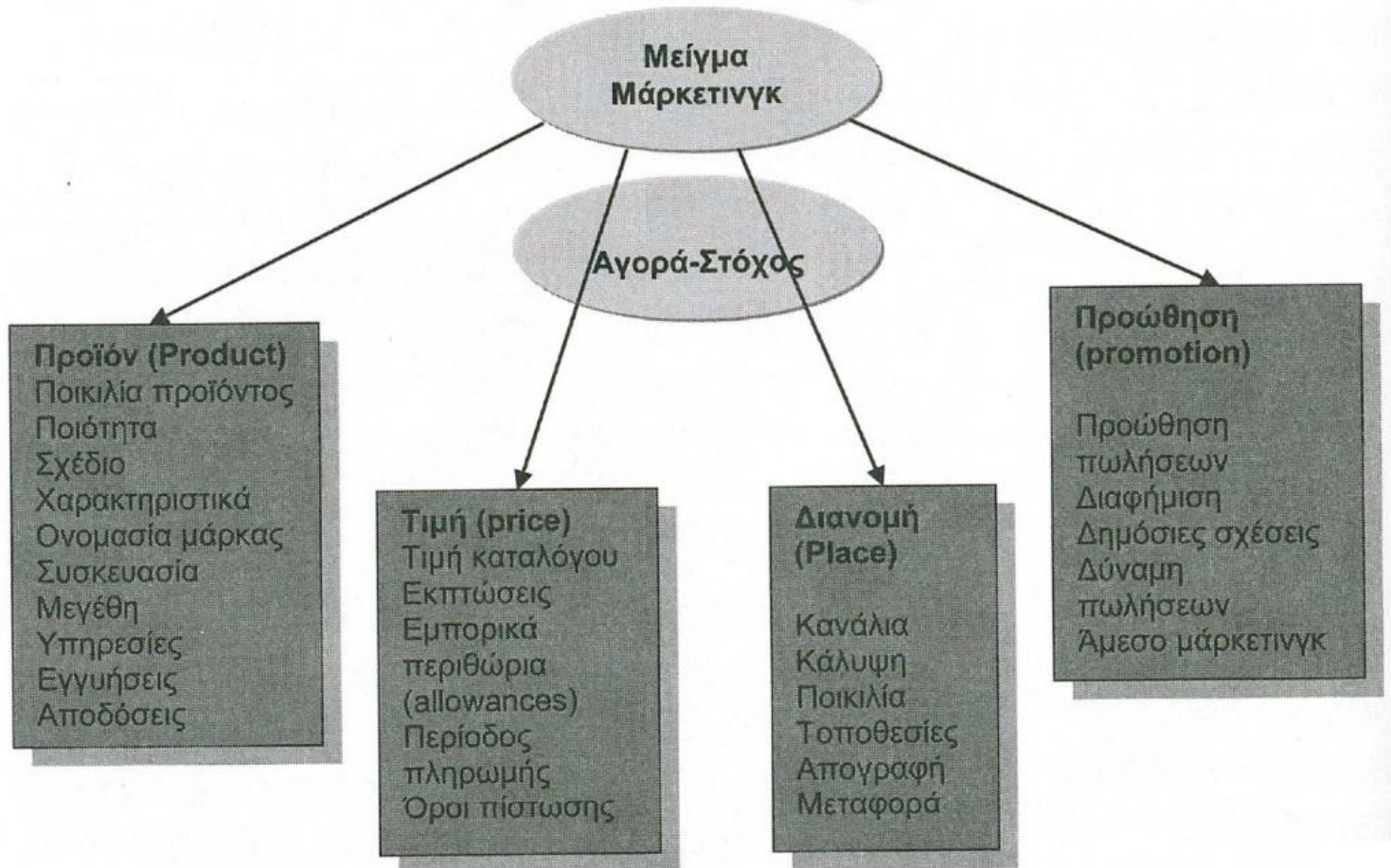


Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

- ✓ Οι *στρατηγικές του μάρκετινγκ*, σύμφωνα με τον McDonald (2002), σχετίζονται με τα *τέσσερα στοιχεία* του μείγματος μάρκετινγκ.
- ✓ Το *μείγμα μάρκετινγκ*, σύμφωνα με τον Kotler (2000), είναι το σύνολο των εργαλείων μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της μέσα στην *αγορά - στόχο*.
- ✓ Αν και τα εργαλεία που συνθέτουν το μείγμα μάρκετινγκ είναι πολλά, ο McCarthy (1996) τα ταξινόμησε σε *τέσσερις κατηγορίες (προϊόν, τιμή, διανομή και προώθηση)* και είναι γνωστά στην ορολογία του μάρκετινγκ ως *4P's (product, price, place, promotion)*.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ





Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Προϊόν (product)

✓ Το *προϊόν* αποτελεί το πιο *βασικό στοιχείο* του *μείγματος μάρκετινγκ*. Ορίζεται ως *οτιδήποτε* μπορεί να εισαχθεί σε μια αγορά για να *ικανοποιήσει τις ανάγκες* και τις *επιθυμίες* των καταναλωτών και μπορεί να πάρει τη μορφή *υλικού* αγαθού (ρούχο, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, κ.λπ.), *υπηρεσίας* (αθλητικό πρόγραμμα, συναυλία, συνέδριο), *τοποθεσίας - προορισμού* (χιονοδρομικά κέντρα, νησιά, κ.λπ.), *ιδέας*, Κ.ΛΠ. (Kriemadis and Terzoudis, 2007).

✓ Οι αποφάσεις αφορούν στην *επιλογή και τον σχεδιασμό* του προϊόντος/υπηρεσίας που θα *προωθηθεί στην αγορά*.

✓ Η επιλογή του προϊόντος είναι εξαιρετικά δύσκολη, αφού απαιτεί εκτεταμένη έρευνα και *αναζήτηση πληροφοριών* σχετικά με τις *ανάγκες* και *προτιμήσεις* των καταναλωτών, τις *συνθήκες της αγοράς*, τους *ανταγωνιστές* της βιομηχανίας και τους *διαθέσιμους πόρους* της επιχείρησης.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Προϊόν (product)

- ✓ Ο *σχεδιασμός του προϊόντος* αφορά αποφάσεις σχετικά με τα *χαρακτηριστικά του προϊόντος* (κύρια και δευτερεύοντα), τη μάρκα, το σχέδιο, τη συσκευασία και την ετικέτα, την ποιότητα, την αξιοπιστία και τις εγγυήσεις του προϊόντος.
- ✓ Οι αποφάσεις αυτές είναι *εξίσου σημαντικές*, αφού τα επιμέρους χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι εκείνα που *καθορίζουν την ελκυστικότητα* του προϊόντος στην αγορά και *προσδίδουν πλεονέκτημα* έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Τιμολόγηση (price)

- ✓ Η *τιμολόγηση* αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ, και είναι η *κύρια απόφαση* αφορά στον *καθορισμό της τιμής* του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- ✓ Η διαμόρφωση της τιμής είναι μια *κρίσιμη διαδικασία* για τα στελέχη των ΜΜΕ, αφού εν πολλοίς καθορίζει την *επιτυχία του προϊόντος* στην αγορά και κατά συνέπεια την *ικανότητα* της επιχείρησης να *παράγει κέρδος*.
- ✓ Οι μέθοδοι τιμολόγησης που προσφέρονται στους διευθυντές των ΜΜΕ είναι πολλοί και διακρίνονται, σύμφωνα με τον Καζάζη (2000), σε *δύο κατηγορίες*:
 - i. Μέθοδοι *τιμολόγησης με βάση το κόστος* του προϊόντος ή της υπηρεσίας:
 - ii. Μέθοδοι τιμολόγησης που στηρίζονται *στις συνθήκες της αγοράς*



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Τιμολόγηση (price)

i. Μέθοδοι τιμολόγησης *με βάση το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας*: οι μέθοδοι αυτής της κατηγορίας θεωρούνται εύκολες και ασφαλείς επειδή ορίζουν *τιμές ανώτερες του κόστους* εξασφαλίζοντας έτσι στην ΜΜΕ σίγουρο κέρδος.

▪ Παραδείγματα αυτής της κατηγορίας αποτελούν η μέθοδος προσαύξησης επί του κόστους (cost plus and mark plus), ο προσδιορισμός της τιμής σύμφωνα με την επιδιωκόμενη απόδοση της επένδυσης, ο προσδιορισμός της τιμής με βάση το νεκρό σημείο, κ.λπ.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Τιμολόγηση (price)

Παράδειγμα τιμολόγησης *με βάση το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας*

Έστω ότι μια εταιρία που κατασκευάζει το Χ προϊόν και στοχεύει σε πωλήσεις 400.000 τεμαχίων για το επόμενο έτος. Εάν το σταθερό κόστος παραγωγής είναι 300.000 ευρώ και το μεταβλητό κόστος είναι 10.000 ευρώ, τότε το κόστος ανά μονάδα προϊόντος θα είναι:

$$\text{Κόστος ανά μονάδα} = \frac{\text{Μεταβλητό κόστος} + \text{Σταθερό κόστος}}{\text{Πωλήσεις τεμαχίων}} = \frac{10.000 + 300.000}{400.000} = 0,78 \text{ E}$$

Εάν υποθέσουμε ότι η ΜΜΕ επιδιώκει κέρδος 35% επί των πωλήσεων, τότε η τιμή του κάθε τεμαχίου θα είναι:

$$\text{Τιμή} = \frac{\text{Κόστος ανά μονάδα}}{(1 - \text{επιθυμητή απόδοση επί των πωλήσεων})} = \frac{0,78}{1 - 0,35} = 1,2 \text{ Ευρώ}$$



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Τιμολόγηση (price)

ii. Μέθοδοι τιμολόγησης που *στηρίζονται στις συνθήκες της αγοράς*: οι μέθοδοι αυτής της κατηγορίας στηρίζονται στην αντίληψη ότι το *ανώτερο όριο* της τιμής ενός προϊόντος *καθορίζεται από τη ζήτηση και τον ανταγωνισμό*, ενώ το *κατώτερο από το κόστος*. Κατά συνέπεια, ο καθορισμός της τιμής προέρχεται από *συνεκτίμηση* των παραγόντων αυτών και όχι από το κόστος.

▪ Παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι η ο προσδιορισμός της τιμής σύμφωνα με την «*εκλαμβανόμενη αξία*» (value price), δηλαδή τιμολόγηση σύμφωνα με την *αξία που θεωρεί ο καταναλωτής* ότι έχει το προϊόν, ο καθορισμός των τιμών σύμφωνα με τις συνθήκες του ανταγωνισμού (τιμές ίδιες με τον ανταγωνισμό, τιμές υψηλότερες από τον ανταγωνισμό και τιμές χαμηλότερες από τον ανταγωνισμό), προσδιορισμός της τιμής με βάση το προσδοκώμενο κέρδος, κλπ.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Τιμολόγηση (price)

- ✓ Η *τιμολογιακή πολιτική* που θα ακολουθήσει μια ΜΜΕ αφορά επίσης *αποφάσεις* σχετικά με την *πολιτική των εκπτώσεων* και την *πιστωτική πολιτική*.
- ✓ Οι *εκπτώσεις* έχουν σαν κύριο στόχο την *αύξηση της ζήτησης* των προϊόντων. Όταν όμως πραγματοποιούνται χωρίς σύνεση και σχεδιασμό, μπορούν να δημιουργήσουν *ταμειακά προβλήματα* στην επιχείρηση και να προκαλέσουν *μείωση της ανταγωνιστικής της θέσης*.
- ✓ Οι εκπτώσεις, ανάλογα με τον σκοπό για τον οποίο χορηγούνται, διακρίνονται σε *εποχικές*, εκπτώσεις *προώθησης προϊόντων*, εκπτώσεις *κλίμακας*, εκπτώσεις τρόπου *πληρωμής*, εκπτώσεις *επιβράβευσης*, λειτουργικές *εκπτώσεις* (Καζάζης, 2000).



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Τιμολόγηση (price)

- ✓ Τέλος, οι μάνατζερ των ΜΜΕ θα πρέπει να επιλέξουν την *πιστωτική πολιτική* που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.
- ✓ Αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν σχετικά με τη *χορήγηση ή μη πίστωσης* στο *σύνολο των πελατών* ή σε *συγκεκριμένες κατηγορίες*, την χορήγηση πίστωσης για *συγκεκριμένα προϊόντα* ή για το *σύνολο των προϊόντων*, τα εμπορικά περιθώρια, τη *διάρκεια* της πίστωσης, *τους όρους* της πληρωμής, τον *τρόπο είσπραξης*, κλπ.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Διανομή (place)

✓ Η *διανομή* είναι το *τρίτο συστατικό του μείγματος* και αποτελεί ένα από τα *στρατηγικά ζητήματα* του μάρκετινγκ. Κύριος στόχος των επιχειρήσεων είναι να *διαθέσουν τα προϊόντα τους εύκολα*, στις *ποσότητες* και στους *χρόνους* που οι καταναλωτές επιθυμούν.

✓ Για να επιτευχθεί αυτό απαιτούνται προσεκτικές αποφάσεις που αφορούν τη *στρατηγική της διανομής* (εντατική διανομή, επιλεκτική διανομή, αποκλειστική διανομή), την *μέθοδο διανομής* (άμεση, δηλαδή χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων, ή έμμεση, δηλαδή μέσω χονδρεμπόρων, λιανέμπορων ή αντιπροσώπων) και τέλος την επιλογή των *καναλιών διανομής*.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Διανομή (place)

Εναλλακτικές Στρατηγικές Διανομής

Στρατηγική Διανομής	Κάλυψη αγοράς	Προϊόντα
<i>Εντατική Διανομή</i>	Όσο το δυνατό μεγαλύτερη κάλυψη της αγοράς.	Αναψυκτικά, τσιγάρα, κλπ.
<i>Επιλεκτική Διανομή</i>	Επιλεγμένα σημεία πώλησης που ταιριάζουν στις προτιμήσεις της ομάδας – στόχος.	Επώνυμα ρούχα και παπούτσια, διαρκή καταναλωτικά αγαθά, όπως ηλεκτρικές συσκευές, αυτοκίνητα.
<i>Αποκλειστική διανομή</i>	Μικρός αριθμός σημείων πώλησης σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.	Ειδικά προϊόντα υψηλής εξειδίκευσης ή πολύ υψηλής τιμής, όπως ιατρικά μηχανήματα.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Διανομή (place)

Παραδείγματα Σύγχρονων Καναλιών Διανομής

Κανάλια Λιανεμπορίου

- Ειδικά καταστήματα (πχ. καταστήματα ρούχων, καλλυντικών, κ.λπ.)
- Καταστήματα shop in shop
- Πολυκαταστήματα
- Super markets
- Υπεραγορές (πχ Carrefour)
- Μικρά καταστήματα τροφίμων (mini markets)



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Διανομή (place)

Παραδείγματα Σύγχρονων Καναλιών Διανομής

- Μικρά καταστήματα άλλων κατηγοριών (πχ. φαρμακεία, ψιλικατζίδικα, περρίπτερα, κ.λπ.)
- Εκπρωτικά καταστήματα (Lidl, Dia, κ.λπ.)
- Πρατήρια
- Στοκατζίδικα
- Telemarketing
- Άμεσο μάρκετινγκ
- Πωλήσεις πόρτα - πόρτα
- Πωλήσεις μέσω Internet
- Μηχανές αυτόματης πώλησης
- Οργανισμοί Franchising

Κανάλια χονδρεμπορίου

- Χονδρέμποροι μερικής εξυπηρέτησης, πχ. καταστήματα Cash and Carries (Makro) και πλανόδιοι χονδρέμποροι
- Πράκτορες και αντιπρόσωποι
- Έμποροι επί προμήθεια



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

- ✓ Περιλαμβάνει τη **διαφήμιση** του προϊόντος / υπηρεσίας, τις ενέργειες **προώθησης** πωλήσεων, τις **προσωπικές πωλήσεις**, τις **δημόσιες σχέσεις** και τη **δημοσιότητα** (O'Brien, 1996).
- ✓ Οι Peter και Donnelly (2006) προσθέτουν στο μείγμα προώθησης ένα επιπλέον στοιχείο που ονομάζεται **άμεσο μάρκετινγκ** (direct marketing).
- ✓ Αν και οι **προσωπικές πωλήσεις αποτελούν μια μορφή άμεσου μάρκετινγκ**, τα δυο αυτά στοιχεία εξετάζονται χωριστά, μιας και οι **προσωπικές πωλήσεις** αποτελούν την **κυριότερη μορφή προσωπικής επικοινωνίας**.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

- ✓ **Διαφήμιση (advertising)**: Σύμφωνα με τον Kotler (2000) διαφήμιση είναι *οποιαδήποτε μορφή αμειβόμενης, μη προσωπικής παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών* από κάποιο συγκεκριμένο ανάδοχο, η οποία μεταφέρεται μέσω ενός *μαζικού μέσου επικοινωνίας* στο κοινό.
- ✓ Η διαφήμιση αποτελεί ένα από τα πιο *σημαντικά εργαλεία* του μάρκετινγκ, γιατί όταν εφαρμόζεται σωστά τα μηνύματα της έχουν *μεγάλη διεισδυτικότητα* στην αγορά και τα προϊόντα της εταιρίας αποκτούν *μεγάλη αναγνωρισιμότητα* σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.
- ✓ Τα σημαντικότερα διαφημιστικά είναι οι εφημερίδες μεγάλης κυκλοφορίας, περιοδικά, τηλεοπτικοί σταθμοί πανελληνίας εμβέλειας, ραδιόφωνο, internet, social media, facebook, youtube, twitter, κινηματογράφος, κλπ.
- ✓ Οι ΜΜΕ όμως, λόγω των *περιορισμένων οικονομικών πόρων*, επιλέγουν τα διαφημιστικά μέσα σύμφωνα με τις *οικονομικές τους δυνατότητες*, τις δραστηριότητες της επιχείρησης, την *αγορά* στην οποία στοχεύουν και ασφαλώς το *προϊόν* το οποίο διαφημίζουν.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

Πίνακας 11: Διαφημιστικά μέσα των ΜΜΕ

Τοπικά διαφημιστικά μέσα (τοπικός τύπος και ραδιόφωνο)

Ειδικός τύπος (εξειδικευμένα περιοδικά)

Κλαδικός τύπος (περιοδικά, εφημερίδες)

Μπροσούρες

Διαφημιστικά φυλλάδια

Ένθετα

Υπαίθρια μέσα (πχ. αφίσες)

Κινούμενα μέσα (λεωφορεία, τρένα)

Νέα Διαφημιστικά μέσα (Internet, e-mail, Direct mail, κλπ.)



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

✓ *Προώθηση πωλήσεων (sales promotion)*: Σύμφωνα με τον Morisson (1996) η προώθηση πωλήσεων είναι οι *ενέργειες* εκείνες, κυρίως βραχυπρόθεσμες, που αποσκοπούν στην *παρακίνηση των καταναλωτών* για την πραγματοποίηση μιας *άμεσης* αγοράς. Η προώθηση πωλήσεων περιλαμβάνει:

i. Προώθηση προς τον καταναλωτή: Τεχνικές της κατηγορίας αυτής είναι η μείωση της τιμής των προϊόντων, η προσφορά περισσότερης ποιότητας, η παροχή δώρων, τα εκπτώτικα κουπόνια, τα πριμ, τα βραβεία, οι εγγυήσεις, οι δωρεάν δοκιμές, τα εκθετήρια, οι παρουσιάσεις και ειδικές εκδηλώσεις κ.α.

ii. Προώθηση προς τους εμπόρους: Περιλαμβάνει ειδικές προσφορές, εκπτώσεις σε διαφήμιση και παρουσίαση, παροχή δώρων, παροχή εξοπλισμού κλπ

iii. Προώθηση προς τους πωλητές: Σκοπός των τεχνικών προώθησης αυτής της κατηγορίας είναι η παρακίνηση των πωλητών για την επίτευξη υψηλότερων πωλήσεων. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι οι διάφοροι διαγωνισμοί πωλητών, η διοργάνωση συναντήσεων και συνεδρίων, η ανακοίνωση αποτελεσμάτων απόδοσης κλπ..



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

✓ *Προσωπική πώληση (personal selling)*: Η προσωπική πώληση, σε αντίθεση με την διαφήμιση ή την προώθηση πωλήσεων, *εμπεριέχει άμεση επαφή* του πωλητή της επιχείρησης με το δυνητικό πελάτη.

✓ Μπορεί να οριστεί ως η *αμφίδρομη επικοινωνία* μεταξύ του *πωλητή* και του *πιθανού πελάτη* με κύριο σκοπό την *αναγνώριση των αναγκών* του πελάτη και την *πώληση προϊόντων* που *ικανοποιούν τις ανάγκες* και τις *απαιτήσεις* ΤΟΥ (Peter και Donelly, 2006).

✓ Η προσωπική πώληση περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές άμεσης επαφής πωλητών - πελατών όπως, προφορική συνομιλία είτε μέσω τηλεφώνου, είτε πρόσωπο με πρόσωπο, γραπτή επικοινωνία ή επικοινωνία μέσω υπολογιστή (e-mail).



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

- ✓ Η επιτυχία ενός προγράμματος προσωπικής πώλησης εξαρτάται από δύο κύριους παράγοντες:
- ✓ *Πρώτον*, από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα *οργανώσει το πρόγραμμα των πωλήσεων*, οι συγκεκριμένοι στόχοι που θα καθορίσει, το πως θα οργανώσει το προσωπικό, οι κατευθύνσεις που θα του δώσει, το πως θα τους καταναείμει γεωγραφικά και με βάση το πελατολόγιο της.
- ✓ *Δεύτερον*, είναι εξίσου σημαντικός ο *τρόπος επιλογής και πρόσληψης του προσωπικού πωλήσεων*, η κατάρτιση και η εκπαίδευση τους, η οικονομική αποζημίωση, η παρακίνηση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση τους, κλπ.
- ✓ Η *οργάνωση και η διοίκηση του προσωπικού πωλήσεων* είναι πολύ σημαντική υπόθεση για την εταιρία, αφού το προσωπικό πωλήσεων *συνδέεται άμεσα με τον πρωταρχικό στόχο* της κάθε επιχείρησης, την *αύξηση των πωλήσεων* και κατά συνέπεια την *αύξηση των κερδών*



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

✓ *Δημόσιες Σχέσεις (public relations) και Δημοσιότητα (publicity)*: Δημόσιες σχέσεις είναι η *συστηματική, προγραμματισμένη, συνεχής και συνεπής* προσπάθεια για τη *δημιουργία και διατήρηση σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης* και καλής θέλησης ανάμεσα στην επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη (Κουτούπη, 1992).

✓ *Αποστολή των δημοσίων σχέσεων* είναι η δημιουργία και η διατήρηση *ευνοϊκής εικόνας* της επιχείρησης στους πελάτες, προμηθευτές, μετόχους, προσωπικό, δημόσιες αρχές, κατοίκους της περιοχής κλπ. Οι *κυριότερες τεχνικές* που χρησιμοποιούν οι δημόσιες σχέσεις είναι οι ακόλουθες:

i. Δημιουργία πληροφοριακών εντύπων και ενημερωτικών φυλλαδίων. Τα έντυπα αυτά περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τα επιτεύγματα της, καινοτομικά προϊόντα της εταιρίας, κλπ. Η δημοσιοποίηση του υλικού αυτού έχει πληροφοριακό χαρακτήρα και όχι διαφημιστικό.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

ii. Οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων με σκοπό να επηρεάσουν την καταναλωτική συμπεριφορά ομάδων που στοχεύουν. Τέτοιες εκδηλώσεις μπορεί να πάρουν τη μορφή συνεδρίων, συνεντεύξεων τύπου, σεμιναρίων, ημερίδων, κλπ.

iii. Δημιουργία ειδήσεων όπως για παράδειγμα η παρουσίαση ενός νέου προϊόντος από την επιχείρηση και η κάλυψη του γεγονότος αυτού από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Οι ειδήσεις αυτές για να τραβήξουν την προσοχή της κοινής γνώμης και ασφαλώς για να προσελκύσουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης θα πρέπει να είναι αντικείμενα, να παρουσιάζουν ενδιαφέρον και να αφορούν μεγάλο αριθμό της κοινής γνώμης.

iv. Κοινωφελείς δραστηριότητες (πχ. καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, θέσπιση υποτροφιών, χορηγία σε αθλητικά γεγονότα, κλπ.)

v. Δημιουργία εταιρικής ταυτότητας.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

- ✓ Η *δημοσιότητα* είναι μια τεχνική η οποία αποσκοπεί να *επηρεάσει θετικά* μια ομάδα *δυνητικών πελατών* μέσω της *κοινοποίησης στοιχείων και πληροφοριών* σχετικά με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος (ή καμία δαπάνη) για την ΜΜΕ,
- ✓ π.χ. ομιλία στην τηλεόραση ή στο ραδιόφωνο ή συγγραφή άρθρου σε εφημερίδα. Η δημοσιότητα χρησιμοποιεί κυρίως τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (εφημερίδες/ τηλεόραση, internet, social media, κλπ.).



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

✓ *Άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing)*: Ο Kotler (2000) ορίζει το άμεσο μάρκετινγκ ως ένα *αμφίδρομο σύστημα μάρκετινγκ*, το οποίο χρησιμοποιεί ένα ή περισσότερα διαφημιστικά μέσα για να εξασφαλίσει μια *μετρήσιμη ανταπόκριση* και/ή μια συναλλαγή.

✓ Το *άμεσο μάρκετινγκ* εμπεριέχει κάποια *μοναδικά στοιχεία* που του δίνουν τη δυνατότητα να διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα μέσα προώθησης και επικοινωνίας. Αυτά τα στοιχεία είναι:

i.οι *διαφημιστικές ενέργειες άμεσης ανταπόκρισης* (ο πελάτης είναι σε θέση να απαντήσει άμεσα από ειδικό κανάλι επικοινωνία που δημιουργεί η επιχείρηση

ii.η *δυνατότητα άμεσης μέτρησης της ανταπόκρισης* (η εταιρία είναι σε θέση να γνωρίζει από τις απαντήσεις πόσοι πελάτες ανταποκρίθηκαν θετικά στο μήνυμα που έστειλε)

iii.δημιουργία *βάσης δεδομένων δυνητικών και υπαρχόντων πελατών*.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

Κανάλια Άμεσου Μάρκετινγκ

Κανάλι Άμεσου Μάρκετινγκ	Περιγραφή
Direct – mail marketing	Περιλαμβάνει την αποστολή μιας προσφοράς, μιας ανακοίνωσης, μιας υπόμνησης σε κάποιο άτομο και αποστέλλεται με διάφορα μέσα (ταχυδρομείο, fax, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φωνητικό ταχυδρομείο).
Μάρκετινγκ μέσω καταλόγου	Η εταιρία ταχυδρομεί ένα η περισσότερους καταλόγους προϊόντων σε επιλεγμένους παραλήπτες που παρουσιάζουν αυξημένη πιθανότητα να κάνουν παραγγελία. Οι κατάλογοι αυτοί μπορεί να έχουν τη μορφή εντύπου, CD-ROM και βιντεοκασέτας, ενώ πολλές επιχειρήσεις προβάλλουν τους καταλόγους τους στο Internet.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

Κανάλια Άμεσου Μάρκετινγκ

Τηλεμάρκετινγκ	Περιλαμβάνει την πώληση προϊόντων μέσω τηλεφώνου. Σήμερα τα περισσότερα συστήματα τηλεμάρκετινγκ είναι αυτοματοποιημένα. (πχ. τα μηχανήματα αυτόματης επιλογής αριθμού και καταγραφής μηνύματος μπορούν να καλέσουν αριθμούς τηλεφώνου, εκπέμπουν μαγνητοφωνημένα μηνύματα και δέχονται παραγγελίες από ενδιαφερόμενους σε κάποιο αυτόματο τηλεφωνητή ή προωθώντας τη κλήση σε κάποιο τηλεφωνητή.
Τηλεοπτικό μάρκετινγκ	Η τηλεόραση χρησιμοποιείται με δύο τρόπους για την προώθηση προϊόντων απευθείας στους καταναλωτές: <ul style="list-style-type: none">→ Διαφήμιση άμεσης ανταπόκρισης: προβάλλονται τηλεοπτικές διαφημίσεις που περιγράφουν με πειστικό τρόπο κάποιο προϊόν, ενώ ταυτόχρονα παρέχεται ένας τηλεφωνικός αριθμός παραγγελιών.→ Κανάλια αγορών από το σπίτι: τηλεοπτικά κανάλια που ασχολούνται αποκλειστικά με την πώληση προϊόντων και αγαθών.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

Κανάλια Άμεσου Μάρκετινγκ

Κανάλια online

Υπάρχουν δύο τύποι καναλιών online:

- Τα εμπορικά κανάλια online: Διάφορες εταιρίες έχουν δημιουργήσει υπηρεσίες πληροφοριών και μάρκετινγκ, στις οποίες έχουν πρόσβαση μόνο όσοι καταβάλουν μηνιαία συνδρομή.
- Το Internet: Ένα παγκόσμιο δίκτυο που δίνει τη δυνατότητα για αυτόματες και αποκεντρωμένες παγκόσμιες υπηρεσίες.

Οι marketers μπορούν να διεξάγουν online μάρκετινγκ με τέσσερις τρόπους:

- Δημιουργώντας μια ηλεκτρονική σελίδα.
- Συμμετέχοντας σε φόρουμ, σε ομάδες συζητήσεων, σε ομάδες κατάρτισης ενημερωτικών δελτίων.
- Καταχωρώντας online διαφημίσεις.
- Χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail).



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

✓ Το κάθε ένα από τα παραπάνω στοιχεία μπορεί να συμβάλλει στην *αποτελεσματική προώθηση* των προϊόντων μίας ΜΜΕ.

✓ Η απόφαση για *το ποιο στοιχείο ή για τον συνδυασμό των στοιχείων* του μείγματος που θα χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση, πρέπει να προσαρμόζεται στις *διαρκείς αλλαγές του περιβάλλοντος*, στις κινήσεις των *ανταγωνιστών* και εξαρτάται κυρίως από τη *διάρκεια ζωής των προϊόντων*, από τον ρόλο της *στρατηγικής προώθησης* στη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας, τη *φύση των προϊόντων* και τη φύση της *αγοράς - στόχος*.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Στοιχείων Μίγματος Προώθησης

Συστατικά Μείγματος Προώθησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Διαφήμιση	<ul style="list-style-type: none">→ Ικανή για την ταυτόχρονη διείσδυση σε πολλές αγορές – στόχους.→ Αποτελεσματική για τη δημιουργία καλής εικόνας της επιχείρησης.→ Ευέλικτη.→ Μεγάλη ποικιλία μέσων - τρόπων διαφήμισης.	<ul style="list-style-type: none">→ Το μήνυμα διεισδύει σε ανθρώπους οι οποίοι δεν είναι δυνητικοί πελάτες.→ Οι διαφημίσεις μπορούν να γίνουν αντικείμενο μεγάλης κριτικής.→ Ο χρόνος προβολής είναι συνήθως μικρός.→ Υψηλό κόστος.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Στοιχείων Μίγματος Προώθησης

Συστατικά Μείγματος Προώθησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Προσωπική Πώληση	<ul style="list-style-type: none">→ Οι πωλητές μπορούν να γίνουν πειστικοί.→ Η αμφίδρομη επικοινωνία επιτρέπει ερωτήσεις και ανατροφοδότηση.→ Τα μηνύματα μπορούν να στοχεύσουν συγκεκριμένους πελάτες.	<ul style="list-style-type: none">→ Υψηλό κόστος για κάθε επαφή.→ Δυσκολία στην επιλογή και ανάπτυξη του προσωπικού πωλήσεων.→ Οι ικανότητες του προσωπικού διαφέρουν από άτομο σε άτομο.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Στοιχείων Μίγματος Προώθησης

Συστατικά Μείγματος Προώθησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Προώθηση Πωλήσεων	<ul style="list-style-type: none">→ Μείωση τιμής προϊόντων για μικρό χρονικό διάστημα με σκοπό την αύξηση της ζήτησης.→ Μεγάλη ποικιλία μέσων – τρόπων προώθησης.→ Αποτελεσματική στην αλλαγή της συμπεριφοράς του καταναλωτή βραχυπρόθεσμα.→ Εύκολη η διασύνδεση	<ul style="list-style-type: none">→ Η προώθηση πωλήσεων μέσω μείωσης της τιμής μπορεί να βλάψει την εικόνα του προϊόντος.→ Έχει περιορισμένο αντίκτυπο στους καταναλωτές.→ Αντιγράφεται εύκολα από τους ανταγωνιστές.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Στοιχείων Μίγματος Προώθησης

Συστατικά Μείγματος Προώθησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Δημόσιες Σχέσεις	<ul style="list-style-type: none">→ Χαμηλό κόστος.→ Η δημιουργία ειδήσεων και η κάλυψη τους από τα ΜΜΕ είναι πιο αξιόπιστη από την διαφήμιση.	<ul style="list-style-type: none">→ Κίνδυνος να μη συνεργάζονται τα ΜΜΕ.→ Οι μάρκετερς έχουν μικρό έλεγχο του μηνύματος που προβάλλεται.→ Μεγάλος ανταγωνισμός.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Μείγμα Προώθησης (promotion mix)

Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Στοιχείων Μίγματος Προώθησης

Συστατικά Μείγματος Προώθησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Άμεσο Μάρκετινγκ	<ul style="list-style-type: none">→ Το μήνυμα προσωποποιείται και ετοιμάζεται γρήγορα.→ Διευκολύνει τη δημιουργία σχέσεων με τους καταναλωτές.	<ul style="list-style-type: none">→ Η δημιουργία και διατήρηση βάσης δεδομένων εμπεριέχει μεγάλο κόστος.→ Συχνά μικρός αριθμός πελατών απαιτεί στις τεχνικές του άμεσου μάρκετινγκ.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Γενικά συμπεράσματα για το μείγμα μάρκετινγκ

- ✓ Τα *στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ* χαρακτηρίζονται από μεγάλη *αλληλεξάρτηση* και *συσχέτιση* μεταξύ τους και συνεπώς απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός προκειμένου να προωθηθούν αποτελεσματικά τα προϊόντα της επιχείρησης στην αγορά.
- ✓ Οι μάνατζερ των ΜΜΕ, όταν διαμορφώνουν προγράμματα μάρκετινγκ, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη *δύο θεμελιώδης αρχές*:
 - i. καθένα από τα στοιχεία του μείγματος θα *πρέπει να είναι συνεπές με τα υπόλοιπα*, ώστε οι καταναλωτές ξεκάθαρα να αντιλαμβάνονται την επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά
 - ii. τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να είναι *συνεπή με τις προσδοκίες της αγοράς - στόχου* (Σιώμκος, 2004).
- ✓ Ο Shapiro (1984) διατύπωσε μια *σειρά ερωτήσεων* που πρέπει να ερευνούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να *διασφαλίζουν τη συνέπεια* των παραπάνω αρχών.



Καθορισμός Στρατηγικής του Μάρκετινγκ

Γενικά συμπεράσματα για το μείγμα μάρκετινγκ

Ερωτήσεις για τη διασφάλιση συνέπειας του Μίγματος Μάρκετινγκ

- Είναι τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ συνεπή μεταξύ τους;
- Αθροίζονται τα στοιχεία σε ένα αρμονικό και ολοκληρωμένο σύνολο;
- Γίνεται η καλύτερη δυνατή χρήση (εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων) του κάθε στοιχείου;
- Ικανοποιούν τις ανάγκες της αγοράς – στόχου, τόσο το συνολικό πρόγραμμα, όσο και το κάθε στοιχείο;
- Χτίζεται το μείγμα μάρκετινγκ πάνω στη βάση των ισχυρών χαρακτηριστικών (πλεονεκτημάτων) της κουλτούρας και του χαρακτήρα της επιχείρησης, αποφεύγοντας τις αδυναμίες του συστήματος;
- Δημιουργεί το μείγμα μάρκετινγκ μια διακριτή προσωπικότητα στην ανταγωνιστική αγορά και προστατεύει την επιχείρηση από τους ισχυρότερους ανταγωνιστές της;



Δημιουργία Προγραμμάτων Δράσης

- ✓ Τα προγράμματα δράσης δημιουργούνται για να τεθεί σε εφαρμογή η στρατηγική μάρκετινγκ. Τα προγράμματα δράσης περιγράφουν ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά τι πρέπει να επιτευχθεί, με ποιον τρόπο, με ποιες ενέργειες και μέσα και ποιος είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των επιμέρους δραστηριοτήτων.
- ✓ Στην συνέχεια, περιγράφεται η διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται για τον προγραμματισμό, οργάνωση και αξιολόγηση ενός Προγράμματος Δράσης που πραγματοποιείται από την ΜΜΕ.
- ✓ Η ομάδα που θα αναλάβει τον προγραμματισμό και την υλοποίηση του έργου έχει ως κύριο καθήκον το να προσδιορίσει τους παρακάτω κύριους παράγοντες που συνδέονται με την επιτυχή εκτέλεση του συγκεκριμένου Προγράμματος Δράσης.



Διαδικασία Οργάνωσης και Υλοποίησης ενός Προγράμματος Δράσης (Action Plan)

1. **Σκοπός** του Προγράμματος Δράσης και **αιτιολόγηση της αναγκαιότητας** του προσφέροντας όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία τα οποία να πείθουν για τους λόγους δημιουργίας του.
2. **Στόχοι** του Προγράμματος Δράσης. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι **μετρήσιμοι** με όρους **ποιότητας**, **ποσότητας**, **χρόνου** και **κόστους**, να μην είναι αντικρουσμένοι, να είναι **εφικτοί**, **κατανοητοί**, ολιγάριθμοι, και να έχουν την **πλήρη υποστήριξη** της ανώτερης διοίκησης.
3. **Ανάλυση των κινδύνων**. Θα πρέπει να καταγραφούν: (α) εντοπισμός των κινδύνων, (β) εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης του καθενός, (γ) καθορισμός προληπτικών μέτρων για αποφυγή κινδύνων, (δ) εκτίμηση των συνεπειών στο έργο αν εμφανιστούν οι κίνδυνοι, (ε) καθορισμός ενδεχομένων διορθωτικών μέτρων για την αντιμετώπιση των συνεπειών, αν οι κίνδυνοι εμφανιστούν.



Διαδικασία Οργάνωσης και Υλοποίησης ενός Προγράμματος Δράσης (Action Plan)

4. *Κατάτμηση του Προγράμματος Δράσης* σε επιμέρους *υποέργα* και *εξεύρεση των κατάλληλων στρατηγικών και τακτικών* (μακροπρόθεσμων ή βραχυπρόθεσμων ανάλογα με τη φύση του Προγράμματος) για την επίτευξη των επιμέρους υποέργων. Η *διάσπαση* του προγράμματος δράσης σε *επιμέρους υποέργα* είναι το κλειδί για τη δυνατότητα *συντονισμού και ελέγχου* του. Οι πληροφορίες που απαιτούνται για τα επιμέρους υποέργα είναι:
- i. η *περιγραφή της εργασίας* που πρέπει να γίνει και επίσης, με ποια διαδικασία θα εκτελείται.
 - ii. οι απαραίτητες *προϋποθέσεις* για την αποτελεσματική υλοποίηση του υποέργου.
 - iii. τα αναμενόμενα *αποτελέσματα* και τα παραδοτέα του υποέργου.
 - iv. οι *ειδικοί πόροι* που απαιτούνται.
 - v. οι *ιδιαίτερες δεξιότητες* που απαιτούνται από το προσωπικό.



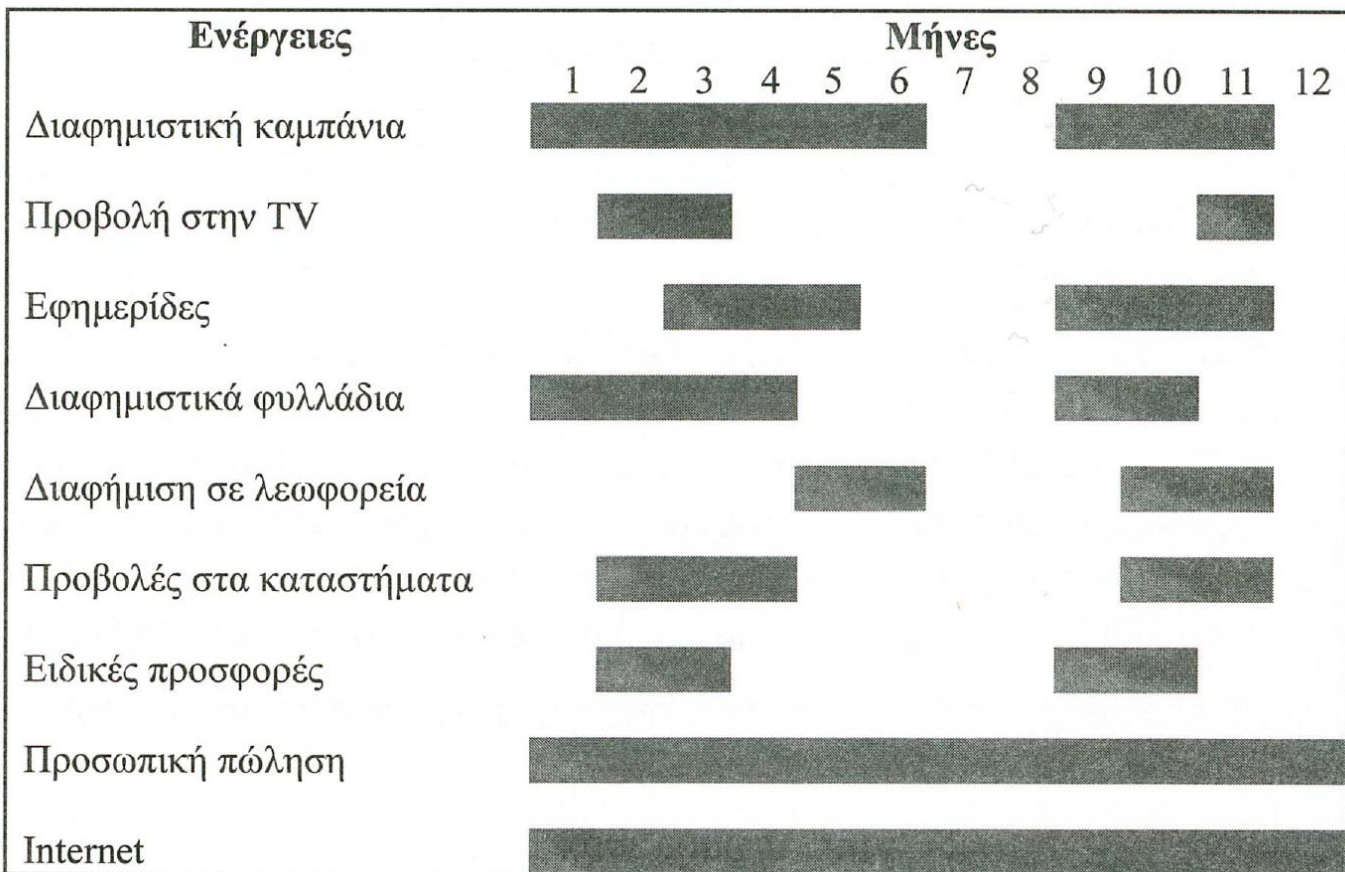
Διαδικασία Οργάνωσης και Υλοποίησης ενός Προγράμματος Δράσης (Action Plan)

5. *Καταγραφή των ρόλων και υπευθυνοτήτων* που θα έχουν τα άτομα που εμπλέκονται στο Πρόγραμμα Δράσης για να εκτελέσουν τα εξειδικευμένα υποέργα. Ο καθορισμός του ποιός αποφασίζει τι, είναι ένα βασικό προαπαιτούμενο στοιχείο για τα υποέργα. Η ιεραρχική και πινακοειδής προσέγγιση χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική οργάνωση του προγράμματος δράσης
6. *Χρονοδιάγραμμα των υποέργων και του συνολικού προγράμματος δράσης.* Το διάγραμμα Γκάντ είναι το εργαλείο εκείνο που χρησιμοποιείται για τον χρονικό προγραμματισμό των υποέργων και τον συνεχή έλεγχο του. Στη μία πλευρά του (κάθετο άξονα) παρέχει πληροφορία σχετικά με τις ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν, ενώ στην άλλη πλευρά του (οριζόντιο άξονα) παρέχει τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση της κάθε ενέργειας.



Διαδικασία Οργάνωσης και Υλοποίησης ενός Προγράμματος Δράσης (Action Plan)

Παράδειγμα Χρονοδιαγράμματος Γκαντ





Διαδικασία Οργάνωσης και Υλοποίησης ενός Προγράμματος Δράσης (Action Plan)

7. *Αναλυτικός προϋπολογισμός των υποέργων και του συνολικού προγράμματος δράσης.* Εκτίμηση του κόστους όλων των επιμέρους υποέργων και του συνολικού κόστους του προγράμματος δράσης. Επιπλέον, καταγραφή των πηγών χρηματοδότησης από τις οποίες προέρχονται οι οικονομικοί πόροι που απαιτεί το πρόγραμμα δράσης.
8. *Έλεγχος του προγράμματος δράσης - Εποπτεία και Ανάληψη Δράσης.* Πρέπει να εξασφαλισθεί ότι το πρόγραμμα δράσης θα ολοκληρωθεί μέχρι την προγραμματισμένη τελική ημερομηνία, μέσα στα όρια του προδιαγράφοντας προϋπολογισμού και με την απαιτούμενη από τον πελάτη ποιότητα. Απαιτείται μηχανισμός εντοπισμού των προβλημάτων και λήψη διορθωτικών παρεμβάσεων με στόχο την βελτίωση της δράσης της ΜΜΕ. Τα περισσότερα από τα προβλήματα μπορούν να διορθωθούν με την προϋπόθεση ότι θα έχουν γίνει αντιληπτά αρκετά νωρίς.
9. *Προϋποθέσεις επιτυχίας του έργου.* Απαιτείται ομαδική εργασία, επικοινωνία και συντονισμός όλων των μελών καθώς επίσης και η απαραίτητη ηγετική συμπεριφορά εκ μέρους της διοίκησης της ΜΜΕ.



Αξιολόγηση και Έλεγχος του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ

- ✓ Η *συνεχής παρακολούθηση* και *αξιολόγηση* του Στρατηγικού μάρκετινγκ είναι απαραίτητη διαδικασία για να *εξακριβωθεί σε τι βαθμό* οι προκαθορισμένοι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι μάρκετινγκ *έχουν επιτευχθεί* και αμέσως να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα ώστε η ΜΜΕ να συνεχίσει επιτυχώς το έργο της.
- ✓ Σύμφωνα με τον Kotler (2000), η *αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού* μάρκετινγκ διεξάγεται σε *τέσσερα επίπεδα*:
 - i. *Έλεγχος της αποδοτικότητας*: Εστιάζεται γύρω από τη μέτρηση της *αποδοτικότητας* και *κερδοφορίας* των διαφόρων προϊόντων - υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση, των ομάδων πελατών, των περιοχών, των εμπορικών καναλιών, κλπ. Η επιχείρηση, σε περίπτωση που διαπιστώσει αποκλίσεις από τον αρχικό στόχο, προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες.



Αξιολόγηση και Έλεγχος του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ

- ii. *Έλεγχος του ετήσιου προγράμματος μάρκετινγκ*: Σκοπός του ελέγχου αυτού είναι να διαπιστωθεί εάν η *εταιρία έχει πετύχει τους στόχους* που αναφέρονται στο ετήσιο πλάνο της.
- Για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση θέτει *μηνιαίους ή τριμηνιαίους στόχους* και παρακολουθεί την *απόδοση* τους στην αγορά. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι ακόλουθοι: ανάλυση πωλήσεων, ανάλυση μεριδίου αγοράς, ανάλυση πωλήσεων προς δαπάνες, οικονομική ανάλυση και ανάλυση της αγοράς.
 - Εάν παρατηρηθεί *απόκλιση της απόδοσης* από τους στόχους, η επιχείρηση αναζητά τις *πραγματικές αιτίες* και προβαίνει σε *διορθωτικές ενέργειες* προκειμένου να κλίσει το χάσμα ανάμεσα στους στόχους και την απόδοση. Οι διορθωτικές ενέργειες μπορεί να αφορούν τόσο την *αλλαγή των στόχων* όσο και την *αναθεώρηση των προγραμμάτων δράσης*



Αξιολόγηση και Έλεγχος του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ

- iii. Έλεγχος της αποτελεσματικότητας:* Αφορά στην αξιολόγηση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των συστατικών του μείγματος μάρκετινγκ, όπως διαφήμιση, προώθηση, διανομή, δύναμη των πωλητών, κλπ.
- iv. Στρατηγικός έλεγχος:* Αναφέρεται σε περιοδική επαναξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος μάρκετινγκ, του τρόπου και της στρατηγικής που η εταιρία χρησιμοποιεί για να προσεγγίσει την αγορά, του εσωτερικού ελέγχου για να ανακαλύψει τις αδυναμίες και τα δυνατά της σημεία, κ.λπ.



Τα Οφέλη του Στρατηγικού Μάρκετινγκ

- ✓ Ο *στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ* πρέπει να είναι στο *επίκεντρο* των προσπαθειών της κάθε επιχείρησης για κέρδος και επιπρόσθετα ότι ο κύριος σκοπός του είναι η *απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* για την επιχείρηση.
- ✓ Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ *βελτιώνει την ικανότητα* των επιχειρήσεων να χειριστούν πολύπλοκα επιχειρησιακά περιβάλλοντα και συνεπώς να αποκτήσουν *μεγάλο οικονομικό όφελος*.
- ✓ Πιο συγκεκριμένα, το Στρατηγικό Μάρκετινγκ μπορεί να αποφέρει τα *ακόλουθα οφέλη* στην λειτουργία της ΜΜΕ:
 - i. *Διευκρινίζει τη μελλοντική κατεύθυνση* της ΜΜΕ σχετικά με τις αγορές θα εξυπηρετήσει και ποια προϊόντα ή υπηρεσία θα προσφέρει.
 - ii. *Προβλέπει τις αλλαγές* που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον της ΜΜΕ και δημιουργεί μηχανισμούς προσαρμογής της στα νέα δεδομένα.
 - iii. Καθιστά την ΜΜΕ ικανή να *εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες* που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και να μεριμνά για την γρήγορη *αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών*.
 - iv. Συμβάλλει αποτελεσματικά στην *βελτίωση της απόδοσης* της ΜΜΕ, στην επιβίωσή της και την περαιτέρω ανάπτυξή της



Τα Οφέλη του Στρατηγικού Μάρκετινγκ

- ✓ Ο *στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ* πρέπει να είναι στο *επίκεντρο* των προσπαθειών της κάθε επιχείρησης για κέρδος και επιπρόσθετα ότι ο κύριος σκοπός του είναι η *απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* για την επιχείρηση.
- ✓ Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ *βελτιώνει την ικανότητα* των επιχειρήσεων να χειριστούν πολύπλοκα επιχειρησιακά περιβάλλοντα και συνεπώς να αποκτήσουν *μεγάλο οικονομικό όφελος*.
- ✓ Πιο συγκεκριμένα, το Στρατηγικό Μάρκετινγκ μπορεί να αποφέρει τα *ακόλουθα οφέλη* στην λειτουργία της ΜΜΕ:
 - i. Διευκρινίζει τη μελλοντική κατεύθυνση* της ΜΜΕ σχετικά με τις αγορές θα εξυπηρετήσει και ποια προϊόντα ή υπηρεσία θα προσφέρει.
 - ii. Προβλέπει τις αλλαγές* που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον της ΜΜΕ και δημιουργεί μηχανισμούς προσαρμογής της στα νέα δεδομένα.