



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

# Marketing II

ΤΟΜΟΣ Δ

Ιωάννης Κεχαγιάς  
Αναπληρωτής Καθηγητής  
Ελληνικού Ανοικτού  
Πανεπιστημίου

Σχεδιασμός  
Προγραμμάτων  
Μάρκετινγκ



*Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ελληνικό Δημόσιο*

## MARKETING II

### Σχεδιασμός Προγραμμάτων Μάρκετινγκ

#### **Β΄ ΕΚΔΟΣΗ**

##### **Σημείωση**

*Το ΕΑΠ είναι υπεύθυνο για την επιμέλεια έκδοσης και την ανάπτυξη των κειμένων σύμφωνα με τη Μεθοδολογία της εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης. Για την επιστημονική αριότητα και πληρότητα των συγγραμμάτων την αποκλειστική ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς, κριτικοί αναγνώστες και ακαδημαϊκοί υπεύθυνοι που ανέλαβαν το έργο αυτό.*

# Α΄ ΕΚΔΟΣΗ

Copyright © 2001

Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

Οδός Παπαφλέσσα & Υψηλάντη, 26222 Πάτρα

Τηλ.: (061) 314094, 314226, Φαξ: (061) 317244

## **ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ**

του Τόμου

### **Σχεδιασμός Προγραμμάτων Μάρκετινγκ**

**Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος για την επιστημονική επιμέλεια του υλικού**

Ιωάννης Κεχαγιάς

**Συγγραφή**

Ιωάννης Κεχαγιάς

**Κριτική Ανάγνωση**

Γεώργιος Πανηγυράκης

**Επιμέλεια στη Μέθοδο της Εκπαίδευσης από Απόσταση**

Ιωάννης Βαλάκας

**Γλωσσική Επιμέλεια**

Μαρία Χριστίνα Λόη

**Καλλιτεχνική Επιμέλεια**

Αλεξάνδρα Αμούργη

**Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση**

Πέτρος Ηλιάδης

Συντονισμός ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού

και γενική επιμέλεια των εκδόσεων

**ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ / 1997-2001**

**ISBN 960-538-306-3**

*Σύμφωνα με το Ν. 2121/1993*

*απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική  
αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του  
με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.*

## **Β΄ ΕΚΔΟΣΗ**

Copyright © 2008

Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο  
**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
Σταχτούρη 16 & Αγ. Ανδρέου, 26222 Πάτρα  
Τηλ.: (2610) 367300 / Φαξ: (2610) 367350

Για τη Β΄ αναθεωρημένη έκδοση επιπλέον των συντελεστών που πραγματοποίησαν την ανάπτυξη του διδακτικού υλικού της Α΄ έκδοσης, εργάστηκαν οι εξής:

### **ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ της Β΄ έκδοσης του Τόμου Σχεδιασμός Προγραμμάτων Μάρκετινγκ**

#### **Επιστημονική Επιμέλεια Επικαιροποίησης Β΄ έκδοσης**

Ιωάννης Κεχαγιάς

*Αναπληρωτής Καθηγητής Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου*

#### **Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος του Προγράμματος Σπουδών**

Ιωάννης Κεχαγιάς

*Αναπληρωτής Καθηγητής Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου*

#### **Συντονιστής της Θεματικής Ενότητας, Επιστημονικός Επιμελητής**

Γεώργιος Σιώμκος

*Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών*

#### **Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση**

Άρτεμις Γλάρου

Συντονισμός ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού  
και γενική επιμέλεια των εκδόσεων

**ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ**

**ISBN 978-960-538-703-7**

*Σύμφωνα με το Ν. 2121/1993  
απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική  
αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του  
με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.*





ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

**Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών**

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

**Marketing II**

ΤΟΜΟΣ Δ

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

**Β' ΕΚΔΟΣΗ**

ΠΑΤΡΑ 2008

## **ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ**

*Ο Ιωάννης Κεχαγιάς είναι Αναπληρωτής Καθηγητής Μάρκετινγκ στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, στη Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Έχει διδάξει στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς και στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ενώ παράλληλα έχει διατελέσει στέλεχος και σύμβουλος σε πολυεθνικές και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις.*



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

<b>Πρόλογος</b>	<b>11</b>
-----------------	-----------

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

<b>Το πρόγραμμα μάρκετινγκ ως στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης</b>	<b>13</b>
---	-----------

---

Σκοπός .....	13
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	13
Έννοιες-Κλειδιά .....	14
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	14

### Ενότητα 1.1

Έννοιες στρατηγικού σχεδιασμού .....	17
--------------------------------------	----

### Ενότητα 1.2

Σύστημα δημιουργίας στρατηγικού προγράμματος .....	21
--	----

### Ενότητα 1.3

Συσχετισμός στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης μάρκετινγκ .....	23
---	----

### Ενότητα 1.4

Διαμόρφωση εταιρικής στρατηγικής .....	25
Σύνοψη .....	33
Παράρτημα .....	34
Βιβλιογραφία .....	36

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

<b>Δημιουργία του προγράμματος μάρκετινγκ</b>	<b>37</b>
---	-----------

---

Σκοπός .....	37
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	37
Έννοιες-Κλειδιά .....	38
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	38

	Ενότητα 2.1
Τι είναι ο σχεδιασμός μάρκετινγκ και το πρόγραμμα μάρκετινγκ .....	40
	Ενότητα 2.2
Γιατί είναι βασικός ο σχεδιασμός μάρκετινγκ .....	47
	Ενότητα 2.3
Δομή και λειτουργία του προγράμματος μάρκετινγκ .....	50
Σύνοψη .....	55
Παράρτημα .....	56
Βιβλιογραφία .....	58

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

<b>Περιεχόμενο του προγράμματος μάρκετινγκ:</b>	
<b>Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης</b> .....	<b>59</b>
Σκοπός .....	59
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	59
Έννοιες–Κλειδιά .....	60
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	60
	Ενότητα 3.1
<b>Το πλαίσιο δημιουργίας του προγράμματος μάρκετινγκ</b> .....	<b>62</b>
3.1.1 Το περιεχόμενο του προγράμματος μάρκετινγκ .....	64
3.1.2 Πίνακας βασικών περιεχομένων .....	64
3.1.3 Περίληψη (Executive Summary) .....	65
	Ενότητα 3.2
<b>Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης (Situation analysis)</b> .....	<b>67</b>
3.2.1 Ανάλυση περιβάλλοντος μάρκετινγκ .....	68
3.2.2 Ανάλυση της αγοράς (κλάδου) .....	70
3.2.3 Ανάλυση ανταγωνισμού .....	74
	Ενότητα 3.3
<b>Ανάλυση πελατών</b> .....	<b>97</b>
	Ενότητα 3.4
<b>Ανάλυση πωλήσεων</b> .....	<b>109</b>

Σύνοψη .....	111
Παράρτημα .....	112
Βιβλιογραφία .....	114

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### **Δυνατότητα αγοράς, πρόβλεψη και στόχοι πωλήσεων 115**

Σκοπός .....	115
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	115
Έννοιες-Κλειδιά .....	115
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	115

#### Ενότητα 4.1

Συσχετισμός δυνατότητας αγοράς, προβλέψεων και στόχων πωλήσεων .....	117
--	-----

#### Ενότητα 4.2

Αντικείμενο και ακρίβεια προβλέψεων .....	120
---	-----

#### Ενότητα 4.3

Πρόβλεψη πωλήσεων .....	122
Σύνοψη .....	124
Παράρτημα .....	125
Βιβλιογραφία .....	128

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### **Εσωτερική λογική του προγράμματος μάρκετινγκ 129**

Σκοπός .....	129
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	129
Έννοιες-Κλειδιά .....	129
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	130

#### Ενότητα 5.1

Κατευθύνσεις και προβληματισμοί στρατηγικής μάρκετινγκ .....	132
--	-----

#### Ενότητα 5.2

Συνοπτικός συσχετισμός στρατηγικής, μείγματος και προγράμματος μάρκετινγκ .....	136
5.2.1 Προϊοντική πολιτική .....	137

5.2.2 Τιμολογιακή πολιτική .....	139
5.2.3 Πολιτική επικοινωνίας .....	141
5.2.4 Πολιτική διανομής .....	143
<b>Σύνοψη</b> .....	<b>150</b>
Παράρτημα .....	151
Βιβλιογραφία .....	152

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

<b>Διαδικασία δημιουργίας – εφαρμογή και έλεγχος προγράμματος μάρκετινγκ</b> .....	<b>153</b>
Σκοπός .....	153
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα .....	153
Έννοιες-Κλειδιά .....	153
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις .....	154
	Ενότητα 6.1
<b>Η διαδικασία δημιουργίας του προγράμματος μάρκετινγκ</b> .....	<b>155</b>
	Ενότητα 6.2
<b>Εφαρμογή προγράμματος και ενεργειών μάρκετινγκ</b> .....	<b>161</b>
	Ενότητα 6.3
<b>Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής και προγράμματος μάρκετινγκ</b> .....	<b>165</b>
	Ενότητα 6.4
<b>Προϋπολογισμός εσόδων και δαπανών</b> .....	<b>167</b>
<b>Σύνοψη</b> .....	<b>171</b>
Παράρτημα .....	172
Βιβλιογραφία .....	177
Προσάρτημα: Ενδεικτικές φόρμες προγράμματος μάρκετινγκ .....	178

---

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με τον τόμο αυτό κλείνει ο κύκλος των δύο Θεματικών Ενοτήτων του μάρκετινγκ φθάνοντας στο σημείο κορύφωσης της διοίκησης του μάρκετινγκ, δηλαδή στην εκπόνηση και εφαρμογή ενός προγράμματος μάρκετινγκ, το οποίο θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Με αυτή τη λογική, η διοίκηση του μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με τη μακροχρόνια στρατηγική της επιχείρησης, σε μια προσπάθεια να αποφευχθεί η δημιουργία προβλημάτων και αδυναμιών μέσα από την επίδραση των βραχυχρόνιων στόχων ή των λειτουργικών προβλημάτων της.

Το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στο σημείο αυτό. Επιπλέον, στόχος του τόμου είναι να εξηγήσει και να καταδείξει πώς προετοιμάζεται ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, αναλύοντας τις βασικές παραμέτρους που συντείνουν στην επιτυχία του προγράμματος.

Φυσικά, όλες οι έννοιες που αναφέρονται περισσότερο ή λιγότερο διεξοδικά έχουν αναλυθεί στους τόμους που μελετήσατε κατά τη διάρκεια των δύο προηγούμενων Θεματικών Ενοτήτων, έτσι ώστε να θεωρείται δεδομένο ένα επίπεδο γνώσης των βασικών εννοιών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο τόμος αυτός δεν έχει μια αρκετά ικανοποιητική νοηματική αυτονομία.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το τελευταίο Παράρτημα του τόμου, όπου, μέσα από μια σειρά από φόρμες επιδιώκεται να γίνει αντιληπτό κάτι πολύ απλό, αλλά πολύ συχνά παρεξηγημένο: Ότι, δηλαδή, το μάρκετινγκ στην πράξη πρέπει να εκφράζεται με αριθμούς που προκύπτουν από αναλύσεις, μετρήσεις ή εκτιμήσεις για τη συμπεριφορά των καταναλωτών, του ανταγωνισμού και των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ.

Φυσικά, η σύλληψη μιας καινοτομικής ιδέας σίγουρα περιλαμβάνει και το στοιχείο της δημιουργικής σκέψης, η οποία, όμως, πρέπει τελικά να ενταχθεί σε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο, ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, για να διασφαλιστεί η μεγιστοποίηση πιθανότητας επιτυχίας της ιδέας αυτής.



# ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

«...και εκείνη ρώτησε... “Θα μπορούσες να μου πεις, σε παρακαλώ, ποιο δρόμο θα πρέπει να πάω;...” και η γάτα απάντησε: “εξαρτάται από το πού θέλεις να πας...”»

Lewis Carroll

*Η Αλίκη στη Χώρα των Θαυμάτων*

Βασικός σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να σας βοηθήσει να καταλάβετε τη σπουδαιότητα και τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού και τη σύνδεσή του με το μάρκετινγκ. Με το κεφάλαιο αυτό υποστηρίζουμε τα λόγια στελέχους μεγάλου οργανισμού, ο οποίος είπε για την εταιρεία του:

«... Ως προς την ουσία, και ο ανταγωνισμός μας ακολουθεί τις ίδιες τεχνικές και προσεγγίσεις που εφαρμόζουμε και εμείς, και είναι τόσο “ελεύθερος” να πείσει τους καταναλωτές, όσο είμαστε και εμείς. Στην εποχή μας, περισσότερο παρά ποτέ, η διαφορά στον βαθμό επιτυχίας του ανταγωνισμού και της δικής μας βρίσκεται στη σχετική “αυτογνωσία” και ευθυκρισία με την οποία εμείς και ο ανταγωνισμός αναπτύσσουμε και εφαρμόζουμε τη στρατηγική μας για το μέλλον...»

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια εισαγωγή στον στρατηγικό τρόπο σκέψης και πρακτικής μέσα στην επιχείρηση. Αναλύονται οι βασικές έννοιες στρατηγικού σχεδιασμού και γίνεται ένας εισαγωγικός συσχετισμός της εταιρικής στρατηγικής με τη λειτουργία του μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση.

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα μπορείτε να:

- περιγράφετε τις φάσεις του στρατηγικού τρόπου σκέψης·
- συγκρίνετε τις στρατηγικές ανταγωνιστικών εταιρειών, σε σχέση με τις προϊόντικές τους επιλογές, τις επιλογές τους ως προς τα τμήματα αγοράς, τον βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσής τους σε σχέση με το επίπεδο επενδύσεών τους και τέλος τις στρατηγικές τους, όπως εκφράζονται με τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και την τοποθέτηση του προϊόντος·
- προσδιορίζετε τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται στρατηγικός τρόπος σκέψης σε μια επιχείρηση.

**Σκοπός**

**Προσδοκώμενα  
Αποτελέσματα**

## Έννοιες Κλειδιά

- Στρατηγική
- Εταιρικός στρατηγικός σχεδιασμός
- Κατανομή πόρων
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜ – SBU)
- Στρατηγικοί στόχοι
- Στρατηγικό πρόγραμμα
- Τακτικές (ενέργειες)
- Ορισμός αντικειμένου επιχείρησης
- Όραμα
- Αποστολή επιχείρησης
- Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η φύση και η αξιοποίηση του στρατηγικού τρόπου σκέψης οδηγούν στο ζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, κάτι που γίνεται όλο και πιο απαραίτητο και σημαντικό στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τι χαρακτηρίζει τις ανταγωνιστικά ισχυρές σύγχρονες επιχειρήσεις; Πότε η επιχειρηματική πρακτική αποδίδει το μέγιστο των διαθέσιμων πόρων και προγραμμάτων; Ποιος είναι ο ρόλος και η σχετική βαρύτητα του μάρκετινγκ στην επιχείρηση;

Με ποιον τρόπο μπορούμε εμείς, ως στελέχη μάρκετινγκ, να συνεισφέρουμε με αποτελεσματικό τρόπο στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής;

Τα ερωτήματα αυτά, όπως και άλλα, τα οποία απαντώνται στις επόμενες σελίδες, μας απασχολούν συχνά όταν μιλάμε για τη σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη.

Συνοπτικά, η εταιρική στρατηγική αφορά το «πώς»: πώς, δηλαδή, θα αναπτύξουμε την επιχείρηση, πώς θα ικανοποιήσουμε τους πελάτες μας, πώς θα αντεπεξέλθουμε σε εμπόδια, πώς θα αντιδράσουμε στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, πώς θα χειριστούμε κάθε λειτουργικό κομμάτι της οργάνωσής μας, πώς, τελικά, θα επιτύχουμε τους στρατηγικούς και οικονομικούς μας στόχους.

Τα «πώς» της στρατηγικής σκέψης, τα οποία πρέπει να αποτελούν βασικά ερωτήματα για όλους, όσοι έχουν επιχειρηματικό αντικείμενο εργασίας, τείνουν να είναι πολύ συγκεκριμένα για κάθε επιχείρηση, εξειδικευμένα για κάθε συγκεκριμένη κατάσταση και να διαφοροποιούνται όχι μόνο μεταξύ εταιρειών από διαφορετικούς τομείς και κλάδους, αλλά και μεταξύ των εταιρειών του ίδιου κλάδου.

### Θεωρητικό υπόβαθρο

Η «**στρατηγική**» είναι το «σχέδιο δράσης» της επιχείρησης για να επιτύχει τους μακροχρόνιους αντικειμενικούς της στόχους.

Η στρατηγική που θα επιλεγεί είναι συνάρτηση της **θέσης** της επιχείρησης στον χώρο, μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, των **στόχων** της, των **ευκαιριών** και των **πόρων** της.

Οι στόχοι που η διοίκηση θέτει για την ενδυνάμωση της γενικότερης εταιρικής θέσης και του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος αποτελούν γι' αυτή τους **στρατηγικούς της στόχους**.



Το **στρατηγικό πρόγραμμα** της επιχείρησης περιλαμβάνει την εταιρική αποστολή και τον σκοπό ύπαρξής της, καθώς και την κατεύθυνση για το μέλλον, τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους απόδοσης και τη στρατηγική που απαιτείται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Ως παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τους μακροχρόνιους στόχους μιας επιχείρησης, όπως η Κ, να διατηρήσει την ηγετική της θέση (μερίδιο) στην αγορά, σε συνδυασμό με οικονομική απόδοση που να διασφαλίζει τις υψηλότερες μετοχικές αποδόσεις στον κλάδο της.

Οι ενέργειες οι οποίες εξυπηρετούν τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και οι οποίες πρέπει να δρομολογηθούν άμεσα ή έστω στο κοντινό μέλλον προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι αποτελούν τις **τακτικές ενέργειες** της επιχείρησης.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τακτικές ενέργειες είναι η επέκταση του δικτύου των καταστημάτων σε συνδυασμό με ανάπτυξη και εφαρμογή προηγμένων συστημάτων διανομής και προσφυγή σε σχήματα διεθνούς δανεισμού για κεφάλαια κίνησης.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να επισημάνουμε ότι οι στόχοι μιας επιχείρησης δεν αποτελούν «ευχολόγιο» ή απλές κατευθύνσεις, αλλά πρέπει να χαρακτηρίζονται από ρεαλισμό και υψηλή πιθανότητα επίτευξης. Γι' αυτόν τον λόγο, πρέπει να ακολουθούμε μια σειρά συλλογισμών που να καταλήγουν στο ποιοι στόχοι μπορούν να υλοποιηθούν με δεδομένες τις δυνατότητες της επιχείρησης (κεφάλαια – τεχνολογία – ανθρώπινο δυναμικό) και σε συνδυασμό με το πλέγμα ευκαιριών και απειλών που διαμορφώνεται στο περιβάλλον της. Οι υλοποιήσιμοι στόχοι της, δηλαδή, για μια ορισμένη χρονική περίοδο, σχηματικά εμφανίζονται στο Διάγραμμα 1 που ακολουθεί ως σκιασμένη επιφάνεια και κοινός τόπος.

### Διάγραμμα 1 Επιλογή υλοποιήσιμων στόχων



---

Θεωρώντας την επιχείρηση οικονομική μονάδα, με πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία οικονομικής αξίας για τους μετόχους, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι ο μόνος τρόπος να δημιουργήσουμε αξία για τους μετόχους είναι να δημιουργήσουμε προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν μεγαλύτερη αξία για τον καταναλωτή από ό,τι τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού.

## Ενότητα 1.1

## ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Τελικός στόχος και πρόκληση για τη διοίκηση είναι η βελτιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεων της επιχείρησης, μέσα από την εναρμόνιση των διαθέσιμων πόρων και των ευκαιριών που εμφανίζονται.

Η επιτυχία απέναντι σε αυτή την πρόκληση εξαρτάται από την ποιότητα δύο δραστηριοτήτων, του σχεδιασμού και της υλοποίησης. Φυσικά, ο σχεδιασμός προηγείται και προσδιορίζει τα αποτελέσματα σε σημαντικό βαθμό. Η υλοποίηση ακολουθεί, αλλά είναι επίσης πολύ σημαντική, ως αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού, ο οποίος πρέπει να προβλέπει και να αντιμετωπίζει ενδογενείς αδυναμίες της επιχείρησης ή εξωτερικούς παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στη φάση της υλοποίησης.

Όταν ο **σχεδιασμός** αφορά βασικούς στόχους, π.χ. την ανάπτυξη σε αγορές του εξωτερικού, και μακροχρόνια προγράμματα δραστηριοτήτων, τότε το σχέδιο που αναπτύσσεται είναι **στρατηγικό** και οι αποφάσεις που εμπεριέχονται στο σχέδιο είναι στρατηγικές, όπως, π.χ., η ανάπτυξη της Κ στο εξωτερικό με εξαγορά αλυσίδας στην Τσεχία.

Η **υλοποίηση** εξελίσσεται σύμφωνα με το πρόγραμμα που περιλαμβάνεται στον σχεδιασμό και αποτελείται από δύο δραστηριότητες: την **εκτέλεση** με βάση τους προσδιορισμένους πόρους και την **αξιολόγηση** των αποτελεσμάτων της.

Στη φάση της **αξιολόγησης** εντοπίζονται οι αποκλίσεις από το σχέδιο και προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, σε αντιστάθμισμα των διαφορών που προκύπτουν από εξωγενείς –κυρίως– παράγοντες, αλλά και από λανθασμένο σχεδιασμό. Συμπληρώνοντας την έννοια του σχεδιασμού με της στρατηγικής, μπορούμε να προσεγγίσουμε την έννοιά της με έναν απλό και λειτουργικό ορισμό.

**«Στρατηγική είναι ένα σύνολο από προσδιοριστικές κατευθύνσεις, το οποίο οδηγεί την επιχείρηση στο να καταλάβει κάποιες μακροχρόνιες θέσεις στην αγορά, και περιλαμβάνει τους επιδιωκόμενους στόχους και τις ιδέες που διαμορφώνονται για την επίτευξή τους».**

Οι θέσεις αυτές ορίζονται βασικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει στις αγορές των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτει στις αγορές αυτές.

Η στρατηγική συμπληρώνεται από **τακτικές ενέργειες**, οι οποίες εκφράζονται και σχετίζονται με αποφάσεις άμεσες ή βραχυχρόνιες. Έτσι, λοιπόν, τακτικές μπορούν να θεωρηθούν διάφορες **συγκεκριμένες δραστηριότητες και ενέργειες που επιλέγονται στο πλαίσιο μιας στρατηγικής, ούτως ώστε η υλοποίησή τους να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων.**

Στις αρχικές φάσεις δημιουργίας μιας στρατηγικής εξετάζονται **διάφορες εναλλακτικές κατευθύνσεις**, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συλλαμβάνονται εναλλα-

κτικές βασικές ιδέες. Η επιλογή μιας κατεύθυνσης ενεργειών στη συνέχεια «εκφράζεται» με συγκεκριμένους όρους, οι οποίοι αναλύονται και καταγράφονται συστηματικά σε ένα **στρατηγικό σχέδιο**.

Π.χ. η δημιουργία μιας εταιρείας με αντικείμενο τα βιολογικά προϊόντα διατροφής μπορεί να κινηθεί στους εξής χώρους:

- 1) μόνο της παραγωγής κηπευτικών φρούτων
- 2) της παραγωγής και εμπορίας τους
- 3) μόνο της εμπορίας

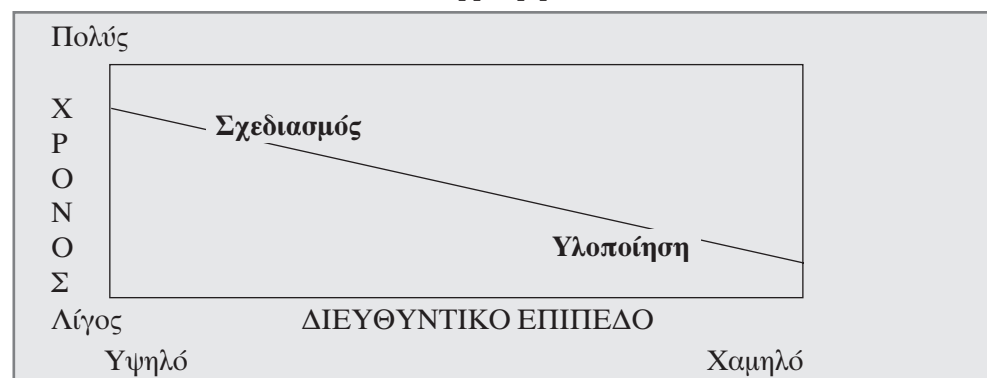
Αν για μια σειρά λόγων, π.χ. κεφάλαια, τεχνογνωσία κ.λπ., γίνει η τρίτη επιλογή, υπάρχει μια σειρά από εναλλακτικές βασικές κατευθύνσεις και ιδέες.

- α) Η εμπορία να γίνεται μέσα από υπάρχοντα δίκτυα σουπερμάρκετ.
- β) Η εμπορία να γίνεται μέσα από εταιρική αλυσίδα εξειδικευμένων καταστημάτων.
- γ) Η κατεύθυνση να είναι κυρίως στις εξαγωγές.
- δ) Να συμπληρωθεί η γκάμα των αγροτικών και με κτηνοτροφικά προϊόντα, οπότε π.χ., θα μπορούσε να λειτουργήσει μια συνεργασία με ζωοτροφική και γαλακτοκομική μονάδα σε βάση «φασόν».

Σημαντική για όλη τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η γραπτή περιγραφή του σχεδίου με ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία και η δέσμευση που προκύπτει για την υλοποίησή του. Παράλληλα, πρέπει να δίνεται δυνατότητα για εξονυχιστική εξέταση της στρατηγικής πριν από την έγκριση, καθώς και δημιουργία εναλλακτικών τακτικών και αξιολόγηση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Σχετικά με τον βαθμό εμπλοκής των στελεχών στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης, ο χρόνος που διατίθεται διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο της θέσης στην οποία βρίσκεται κάθε στέλεχος, σύμφωνα με το Διάγραμμα 2, το οποίο απλώς εκφράζει μια υγιή τάση που πρέπει να χαρακτηρίζει τον τρόπο λειτουργίας της στελεχιακής ομάδας μιας επιχείρησης.

**Διάγραμμα 2**



Μια περιεκτική περιγραφή στοιχείων και διαστάσεων εταιρικής στρατηγικής δίνεται από τον Aaker, στο βιβλίο του *Strategic Market Management* (1992), ο οποίος ταυτόχρονα κάνει τη διάκριση μεταξύ εταιρειών που δραστηριοποιούνται ως ενιαία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ) και επιχειρήσεων που είναι

οργανωμένες ως σύνολο από διαφορετικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες. Για τις πρώτες ο καθορισμός στρατηγικής περιλαμβάνει:

1. τον **προσδιορισμό της αγοράς** του προϊόντος σε σχέση με τις προϊόντικές της επιλογές, τις επιλογές **τμημάτων αγοράς** και **ανταγωνιστών** και από τον βαθμό της **κάθετης ολοκλήρωσής** της (vertical integration), π.χ. δημιουργία ή όχι συσκευαστηρίου της εταιρείας Β.
2. την επιλογή του **επιπέδου επενδύσεων** με την έννοια των εναλλακτικών στρατηγικών επένδυσης για ανάπτυξη ή διατήρηση της θέσης της, ή εναλλακτικά της «εκμετάλλευσης» της επιχείρησης χωρίς επενδύσεις (milking), ή ακόμα της σταδιακής ρευστοποίησης του ενεργητικού της εταιρείας και αποεπένδυσης, π.χ. α) σταδιακή ανάπτυξη από την Κ δεύτερου δικτύου καταστημάτων με νέα ονομασία, για να απευθυνθεί στην κατηγορία πελατών που προτιμούν να αγοράζουν κυρίως μετρητοίς ή με πιστωτική κάρτα, β) εξαγορά αλυσίδας και αξιοποίησή της, όπως έγινε τελικά με την εξαγορά της Ρ. Α.
3. Τις **στρατηγικές επιμέρους λειτουργιών**, οι οποίες απαιτούνται για να δραστηριοποιείται ανταγωνιστικά η επιχείρηση, όπως:
  - στρατηγική σειράς προϊόντων (μόνο κηπευτικά και φρούτα) – Τιμολόγησης (30%-40% ακριβότερα από τα συμβατικά)·
  - στρατηγική τοποθέτησης (positioning) (προϊόντα διατροφής με θρεπτική αξία και γνήσια γεύση χωρίς χημικά λιπάσματα και ζιζανιοκτόνα)·
  - στρατηγική παραγωγής (συνεργασία με ανεξάρτητους παραγωγούς).
4. τον προσδιορισμό ενός **διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** (sustainable competitive advantage) με τη μορφή ισχυρών εταιρικών ικανοτήτων ή πόρων, ο οποίοι, βέβαια, συνεπάγονται σημαντικό κόστος δημιουργίας και συντήρησης. (Τέτοια πλεονεκτήματα μπορεί να είναι παραγωγικές δυνατότητες ή τεχνογνωσία προώθησης πωλήσεων, ως ικανότητες, και δυνατές μαρκες ή παγιωμένες πελατειακές σχέσεις και διείσδυση σε δίκτυα διανομής, ως πόροι.)

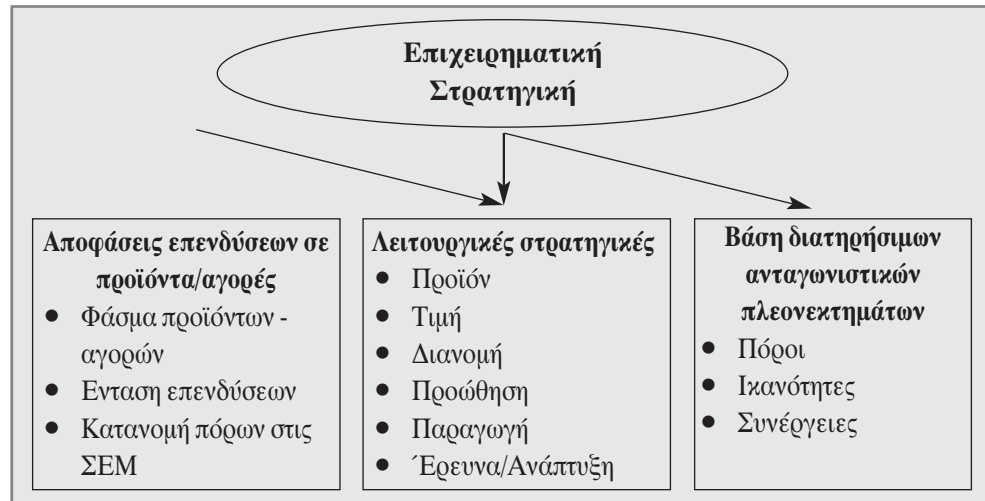
Μια στρατηγική, προκειμένου να διατηρηθεί στον χρόνο, οφείλει να συμπεριλαμβάνει πόρους και ικανότητες ή συνέργιες που να βασίζονται στο χαρακτηριστικό της μοναδικότητας. Επομένως, το ποιοι πόροι, ποιες ικανότητες και ποιες συνέργιες οφείλουν να αναπτυχθούν ή να διατηρηθούν αποτελεί μια βασικότατη απόφαση. Έτσι, δημιουργείται το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δίνει την υπεροχή της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού της και συνήθως είναι (ή οφείλει να είναι) σχετικό με το αντικείμενο της επιχείρησης ή την ίδια τη στρατηγική της. Αν δεν υπάρχει κάποιο σημείο υπεροχής, τότε είτε θα πρέπει να δημιουργηθεί είτε να διαφοροποιηθεί η στρατηγική, γιατί μια ικανότητα η οποία χαρακτηρίζει όλες τις ανταγωνιστικές εταιρείες δεν μπορεί να αποτελεί τη βάση του ζητούμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας συγκεκριμένης.

Για τις εταιρείες με πολλαπλές επιχειρηματικές μονάδες η στρατηγική περιλαμβάνει επιπλέον:

5. την κατανομή των εταιρικών πόρων στις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες, και
6. την ανάπτυξη συνεργιών μεταξύ των μονάδων ως μέσο δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα έξι στοιχεία στρατηγικής μπορούν να συνδυαστούν σε τρία κύρια στοιχεία, τα οποία συνοψίζουν τη φιλοσοφία της επιχειρηματικής στρατηγικής και παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω στο Διάγραμμα 3.

**Διάγραμμα 3**



Πηγή: Aaker D., 1992, σ. 6

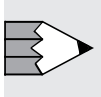
### Δραστηριότητα 1/Κεφάλαιο 1

Επιλέξτε μια επιχείρηση η οποία σας είναι οικεία (θα μπορούσε να είναι λιανεμπορική επιχείρηση, εμπορική ή βιομηχανική εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων ή βιομηχανικών υλών, οργανισμός που δραστηριοποιείται στον χώρο των υπηρεσιών, όπως τράπεζα κ.λπ.), και εντοπίστε το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο διαφοροποιεί την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό της, και πάνω στο οποίο η εταιρεία θα πρέπει να βασιστεί και να το εκμεταλλευτεί περαιτέρω. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα θα πρέπει να αναζητηθεί ανάμεσα στις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά ή τις συνέργιες της επιχείρησης αυτής και θα πρέπει να αποτελεί για την εταιρεία σημείο διαφοροποίησης ή υπεροχής της σε σχέση με τις εταιρείες που θεωρεί ανταγωνιστικές της. Κατά τη διαμόρφωση της τοποθέτησής σας, θα πρέπει η αιτιολόγησή σας για την επιλογή του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού ως διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να είναι συγκεκριμένη και τεκμηριωμένη. Αν εξυπηρετεί στην τεκμηρίωση αυτή, μπορείτε να κάνετε μια συνοπτική παρουσίαση και των χαρακτηριστικών του ανταγωνισμού, για να γίνουν πιο κατανοητοί οι λόγοι για τους οποίους εσείς επιλέγετε το συγκεκριμένο πλεονέκτημα.

Η απάντησή σας δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις 100 λέξεις.

Στα παραδείγματα που έχουν παρουσιαστεί στην ενότητα αυτή μπορείτε να δείτε κάποια «είδη» διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ενώ στο βιβλίο του Γ. Σιώμκου *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, σ. 106-108, μπορείτε να βρείτε και άλλους ... «Παράγοντες που στηρίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Θα βρείτε τη δική μας απάντηση στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



## Ενότητα 1.2

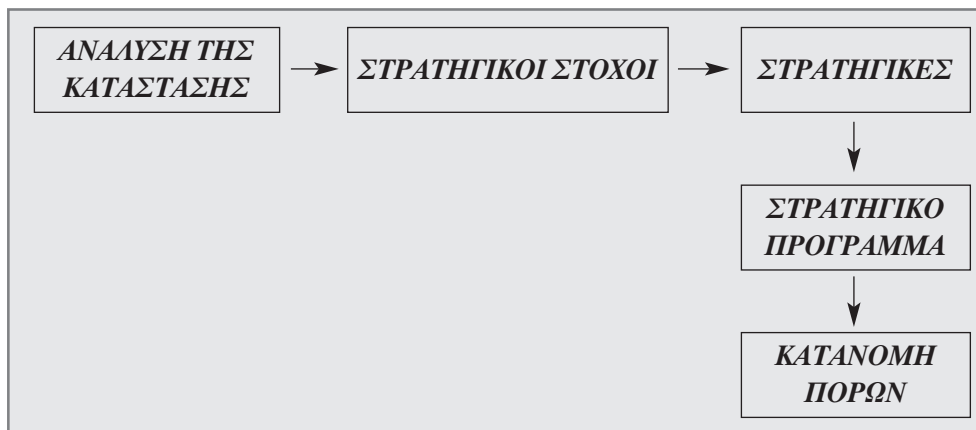
## ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Όπως κάθε σύστημα, το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού ως διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελείται από μέρη που πρέπει να αναπτυχθούν και να λειτουργούν αρμονικά, όπως επίσης και από αποφάσεις που πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα, όσον αφορά τόσο την προσπάθεια, όσο και το αποτέλεσμα.

Ξεκινώντας από ένα προσδιοριστικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, οι πραγματικές αποφάσεις μπορεί να διαφέρουν σε κάποιον βαθμό από τις «ιδανικές», γιατί λαμβάνονται συνήθως κάτω από περιορισμούς χρόνου, πόρων ή μέσων, ή ακόμα και τεχνολογίας στη λήψη αποφάσεων.

Το μοντέλο που περιγράφεται προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύστημα που μπορείτε να ακολουθείτε, εστιάζοντας σε αυτά τα κύρια στάδια και διασφαλίζοντας τις εισροές με τη μορφή πόρων, πληροφοριών και αποφάσεων, στα σωστά χρονικά διαστήματα. Το σύστημα εξελίσσεται σε πέντε στάδια, τα οποία περιγράφονται στο Διάγραμμα 4:

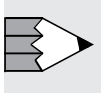
**Διάγραμμα 4**



Για την έγκαιρη και ορθολογική ανάπτυξη του προγράμματος θα πρέπει να δώσετε προσοχή σε δύο πρακτικές επισημάνσεις:

1. Αν και το σύστημα παρουσιάζει τα διάφορα στάδια με μια ορθολογικά επιθυμητή σειρά ολοκλήρωσης, ως εμπλεκόμενοι στον σχεδιασμό μπορείτε να συλλέγετε και να αναλύετε στοιχεία ή προβληματισμούς που αφορούν κάποιο επόμενο στάδιο σε σχέση με αυτό που ολοκληρώνεται.
2. Οι αποφάσεις που έχετε λάβει σε ένα στάδιο μπορούν να τροποποιηθούν εκ

των υστέρων, κάτω από το πρίσμα των αποφάσεων που λαμβάνονται σε κάποιο επόμενο στάδιο. Π.χ., η διαθεσιμότητα κεφαλαίων μπορεί να ληφθεί υπόψη πριν από τη διαμόρφωση στρατηγικής, ή η λεπτομερής ανάλυση μιας δραστηριότητας μπορεί να δείξει ότι ο αρχικός στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί.



### **Δραστηριότητα 2/Κεφάλαιο 1**

Επιλέξτε δύο από τις μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται και στη χώρα μας και αξιολογήστε τις τρέχουσες στρατηγικές και ενέργειες μάρκετινγκ που εφαρμόζουν. Ποια, κατά την άποψή σας, έχει υιοθετήσει την πιο «αποδοτική» στρατηγική και γιατί; Πού βασίζετε την άποψή σας αυτή; Δώστε μια απάντηση με όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα στοιχεία.

Για την απάντησή σας, μπορείτε να κάνετε και κάποιες υποθέσεις ή «αυθαίρετες» παραδοχές, σε περίπτωση που κάποιες από τις πληροφορίες που χρειάζεστε δεν είναι άμεσα διαθέσιμες.

Η συνολική παρουσίαση της απάντησής σας δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις τρεις σελίδες. Θα βρείτε το δικό μας σχόλιο στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



## Ενότητα 1.3

## ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Δίνοντας στον στρατηγικό σχεδιασμό μια μακροχρόνια διάσταση (3-5 χρόνια), σε συνδυασμό με όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες της εταιρείας, το μάρκετινγκ συμμετέχει ως μια λειτουργία ανάμεσα στις υπόλοιπες.

Ο συντονισμός όλων των λειτουργιών και η εξισορρόπηση όλων των προτεραιοτήτων με ένα τρόπο που να διασφαλίζει συνέργια, αποτελεί – όπως είπαμε στις προηγούμενες ενότητες– αντικείμενο του εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού, και επιτυγχάνεται μέσα από τη δημιουργία συμβατών κατευθύνσεων για κάθε λειτουργία (Παραγωγή – Χρηματοοικονομική – Ανθρώπινοι πόροι).

Την ευθύνη του συντονισμού των κατευθύνσεων προς τις διάφορες λειτουργίες έχει η Γενική Διεύθυνση, η οποία και δεσμεύεται στο Διοικητικό Συμβούλιο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Επομένως, και το μάρκετινγκ πρέπει να έχει κατευθύνσεις, συμμετέχοντας παράλληλα –και πολλές φορές καθοριστικά– στη δημιουργία αυτών των κατευθύνσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, το μάρκετινγκ πρέπει να δρα εναρμονισμένα με τις άλλες λειτουργίες για την επίτευξη των στόχων με συντονισμένες και συμπληρωματικές ενέργειες.

Αν και οι αρχές του μάρκετινγκ βρίσκουν μια συνεχώς διευρυνόμενη απήχηση δίνοντας στις επιχειρήσεις μια κατεύθυνση μάρκετινγκ, η έκφραση κάποιων αρχών μέσα από συμπληρωματικές «φιλοσοφίες», όπως η Ολική Ποιότητα, δείχνουν ότι η εμμονή στο μάρκετινγκ είναι αναποτελεσματική χωρίς την παράλληλη και ισότιμη εμπλοκή όλων των λειτουργιών στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Η διοίκηση μάρκετινγκ, επομένως, συμμετέχει στη στρατηγική διοίκηση και σχεδιασμό σε δύο κυρίως διαστάσεις:

1. Το μάρκετινγκ δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κατευθυνθεί σε επιλεγμένες αγορές που της ταιριάζουν καλύτερα και να διεκδικήσει με ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ τις πιο κερδοφόρες θέσεις μέσα σε αυτές.
2. Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ και οι ανάλογες επενδύσεις σχεδιάζονται με στόχο την κατάληψη και διατήρηση αυτών των θέσεων απέναντι σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Ως προς την πρώτη διάσταση, η συμβολή του μάρκετινγκ συνδέεται με την αξιοποίηση πληροφοριών σχετικά με τη ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τον ανταγωνισμό, το περιβάλλον της αγοράς, και φυσικά τις προσδοκίες για τα αποτελέσματα των προγραμματισμένων ενεργειών που περιλαμβάνονται στο σχέδιο μάρκετινγκ.

Η δεύτερη διάσταση αφορά στο τι και πώς σχεδιάζεται και υλοποιείται μέσα από τη λειτουργία της Διεύθυνσης μάρκετινγκ και σχετίζεται άμεσα με τη δομή της και τη σχέση της με τη Γενική Διεύθυνση.

Αν και οι ιδιαιτερότητες, όπως προϊόντα, μέγεθος, δίκτυα διανομής της επιχείρησης, υπαγορεύουν όχι μόνο διαφορετικά οργανωτικά σχήματα, αλλά και τη συνεχή προσαρμογή τους ανάλογα με τη δυναμική της επιχείρησης, η σύγχρονη οργανωτική αντίληψη βασίζεται στη λειτουργία της επιχείρησης μέσα από μια δομή Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (ΣΕΜ) (Strategic Business Units – SBU).

Σε πρώτο επίπεδο, κάθε ΣΕΜ λειτουργεί αναπτύσσοντας και υλοποιώντας τα δικά της σχέδια, τα οποία αφορούν μια ομάδα προϊόντων ή και υπηρεσιών που απευθύνονται σε μια αγορά-στόχο.

Στο δεύτερο επίπεδο και μέσα στον χώρο του μάρκετινγκ, τον σχεδιασμό αναλαμβάνουν οι λειτουργίες-θέσεις των Διευθυντών προϊόντος ή των Διευθυντών Ομάδας προϊόντων (Product/Group Product Managers), ο οποίοι, με συντονισμό από τον διευθυντή μάρκετινγκ, σχεδιάζουν και υλοποιούν τα σχέδια μάρκετινγκ για τα προϊόντα τους.

*Το πώς μια εταιρεία οργανώνει τις δραστηριότητές της σε διαφορετικές ΣΕΜ εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνεται το αντικείμενό της.*

Το Body Shop ξεκίνησε το 1992 τη δραστηριοποίησή του στην αγορά του «home shopping» με το λανσάρισμα ενός καταλόγου προϊόντων με ταχυδρομική αποστολή σε πελάτες που δεν είχαν αντίρρηση να τον λαμβάνουν.

Η δραστηριότητα αυτή, αν και συμπληρωματική της δραστηριότητας του δικτύου καταστημάτων franchise, έχει μια διαφορετική δυναμική και απευθύνεται σε ένα διαφορετικό, ως προς κάποια χαρακτηριστικά του, κοινό, τους «home shoppers».

Με αυτή τη λογική, το «home shopping» του Body Shop μπορεί να θεωρηθεί μια ξεχωριστή ΣΕΜ με δικούς της στόχους και στρατηγική, που βέβαια να εκμεταλλεύεται συνέργιες.

Αντίστοιχα, η πιστωτική κάρτα K-VISA, του ομίλου K. – P. A. – O. W., όντας διαφορετική ως προϊόν από τις ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές μπορεί να λειτουργεί ως «ξεχωριστή» ΣΕΜ, η οποία προωθείται μέσω του δικτύου καταστημάτων, αλλά έχει μια διαφορετική συνάρτηση κερδοφορίας μέσα από τη συνεργασία της με την εκδότρια Τράπεζα.

## Ενότητα 1.4

## ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού απαιτούν να εντοπίζουμε και να αναλύουμε συστηματικά όλες τις σημαντικές δυνάμεις που λειτουργούν στο περιβάλλον μας, να μεταβάλλουμε την επιχειρησιακή μας στρατηγική και κατ' επέκταση τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούμε, για να επωφελούμαστε από τις ευκαιρίες και να αποφεύγουμε τις απειλές που προκύπτουν από την ισορροπία των δυνάμεων του τοπικού και διεθνούς περιβάλλοντος.

Οι δυνάμεις αυτές είναι οι αγοραστικές ανάγκες, οι εξελίξεις στην τεχνολογία, η απελευθέρωση των αγορών και οι κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές, και λειτουργούν με έναν τρόπο που τοποθετούν συνεχώς τη δημιουργία και αλλαγή στρατηγικών ως βασική προτεραιότητα και προϋπόθεση επιβίωσης και ανάπτυξης.

Σε αυτό το πλαίσιο, η πρώτη και δυσκολότερη απόφαση στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικού σχεδιασμού σχετίζεται με τον **τομέα δραστηριοποίησης** μιας επιχείρησης.

Η IBM θα μπορούσε να επιλέξει να είναι μια εταιρεία με κύριο τομέα δραστηριοποίησης την κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών, ή μια εταιρεία που παρέχει πληροφόρηση και δραστηριοποιείται σε επεξεργασία πληροφοριών, ή τέλος μια εταιρεία με δραστηριοποίηση στις προχωρημένες τεχνολογίες.

Η Coca-Cola κατατάσσει τα προϊόντα της στην αγορά των αναψυκτικών ή στην ευρύτερη αγορά των ποτών, οπότε και θα πρέπει να θεωρεί ανταγωνισμό και τους χυμούς, το γάλα, το εμφιαλωμένο νερό, τον καφέ, το τσάι και τα αλκοολούχα ποτά. Ο προβληματισμός αυτός δεν είναι καθόλου εύκολος για μια εταιρεία, και έχει σημαντικές συνέπειες για τη στρατηγική της.

Η ανάλυση της πορείας όχι μόνο μικρών, αλλά και πολύ μεγάλων επιχειρήσεων έχει αποδείξει ότι η αποτελεσματική επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στον προσδιορισμό του αντικειμένου της επιχείρησης με τρόπο που να οδηγεί σε μια ανταγωνιστική υπεροχή στα μάτια του καταναλωτή. Το κλασικό άρθρο του Levitt «Μυωπία του Μάρκετινγκ» ήδη από το 1960 εστίασε στις καταναλωτικές ανάγκες ως το σημείο αναφοράς για τον προσδιορισμό του αντικειμένου της επιχείρησης.

Προκειμένου να ορίσουμε το αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, θα πρέπει να έχουμε προσδιορίσει τις τέσσερις παρακάτω παραμέτρους:

1. Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών ή **τι** είναι αυτό που θα ικανοποιηθεί;
2. Ποιες είναι οι ομάδες των καταναλωτών ή **ποιος** καλείται να ικανοποιηθεί;
3. Ποια η απαραίτητη τεχνολογία και λειτουργίες που οφείλουν να εφαρμοστούν ή **πώς** θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες των καταναλωτών;
4. Σε ποιον βαθμό ολοκληρώνουμε την επιχείρηση προς τα εμπρός ή πίσω (forward-backward integration) για να ικανοποιήσουμε αυτές τις ανάγκες ή **σε ποια κατεύθυνση** γίνονται επενδύσεις.

Βέβαια, τα τέσσερα αυτά στοιχεία δεν έχουν την ίδια βαρύτητα στον ορισμό του αντικειμένου κάθε επιχείρησης και βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεξάρτησης, με την έννοια ότι, αλλάζοντας ένα στοιχείο, προκύπτει ανάγκη αλλαγής και σε άλλα.

Πρέπει, επίσης, να προσέξουμε ότι ένας πετυχημένος ορισμός αντικειμένου σε μια χρονική περίοδο μπορεί να μην είναι κατάλληλος σε μια άλλη, με αποτέλεσμα να πρέπει να προσαρμόζουμε συνεχώς το αντικείμενο της επιχείρησής μας όχι μόνο παρακολουθώντας, αλλά προβλέποντας δυναμικές αλλαγές, χωρίς ποτέ να χάνουμε τον πελάτη από το οπτικό μας πεδίο.

Ένα κλασικό παράδειγμα στατικής σκέψης σε περίοδο αλλαγών αποτελεί η κάρτα American Express, της οποίας ο ορισμός του αντικειμένου αντανάκλα ένα παρελθόν στο οποίο ο πελάτης της ανήκε σε ένα μικρό (5%) κοινό «πλουσίων». Σε όλη τη δεκαετία του 1980 η ελιτίστικη προσέγγιση της American Express, κυρίως στις ΗΠΑ, αλλά όχι μόνο, κάλυπτε τις ανάγκες για επίδειξη και κύρος ενός αυξανόμενου αλλά πάντα σχετικά μικρού αριθμού ατόμων με υψηλά εισοδήματα. Αν και η αγορά άλλαξε γιατί τώρα πια όλοι είναι πελάτες-κάτοχοι πιστωτικών καρτών, η American Express εμμένει σε μεγάλο βαθμό στον παλιό ορισμό, αγνοώντας ότι το κύρος και η επίδειξη όχι μόνο δεν είναι πλέον τόσο σημαντικά, αλλά πολλές φορές στιγματίζονται ως συμπεριφορά. Η ανάγκη του πελάτη πιστωτικής κάρτας σήμερα εκφράζεται περισσότερο ως ανάγκη πίστωσης για αγορές, παρά ως ανάγκη για έναν άνετο τρόπο άμεσης και ολικής εξόφλησής τους. Και στην Ελλάδα, η διαφημιστική καμπάνια της American Express (Μάρτιος 2000) για μεταφορά υπολοίπου από άλλες κάρτες με εξαιρετικά χαμηλό επιτόκιο δείχνει την κάπως καθυστερημένη αντίδρασή της στην αλλαγή των αναγκών των καταναλωτών που αποτελούν ένα πολύ μεγάλο κοινό-στόχο.

Αυτό σημαίνει ότι, για να αναπτυχθεί μια εταιρεία (πιστωτικών καρτών), πρέπει να υιοθετήσει έγκαιρα άλλους ορισμούς «πελάτη» και «ανάγκης» όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 1.

Ένα παράδειγμα προβλήματος ορισμού αντικειμένου με την έννοια της απώλειας της εστίασης στον πελάτη και «εσωστρέφειας» είναι η Sony, η οποία, ενώ αρχικά αναπτύχθηκε χάρη στον προσανατολισμό της στις ανάγκες του πελάτη, στη συνέχεια έδειξε κάποια σημάδια του γνωστού λάθους των μεγάλων εταιρειών να αγνοούν τον πελάτη, εστιάζοντας στις δικές τους εσωτερικές ανάγκες.

#### **Σχόλια:**

Η τελευταία αναφορά (Value Line) λέει ότι η Sony πρέπει να συγκεράσει το λογισμικό κομμάτι με το τεχνικό. Η Sony θα έπρεπε να είχε διασφαλίσει το λογισμικό της με στρατηγικές συνεργασίες, και όχι δαπανώντας περίπου 7 δις δολάρια για μη συσχετιζόμενες συγχωνεύσεις.

Δεν αρκεί, λοιπόν, να γνωρίζουμε τι παράγει η επιχείρηση για να εντοπίσουμε το αντικείμενο στο οποίο αυτή πρέπει να δραστηριοποιείται, ούτε το προϊόν ή η υπηρεσία αυτή καθαυτή είναι σημαντικές για τον καταναλωτή. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αποτελούν αντικείμενο όταν ικανοποιούν κάποια ανάγκη ή επιθυμία μιας ομάδας καταναλωτών. Οι ομάδες των καταναλωτών είναι σημαντικές επειδή αυτές υποδηλώνουν τις αγορές οι οποίες ενδείκνυται να «εξυπηρετηθούν».

**Πίνακας 1**  
**Ορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας της Sony**

	Παλιός ορισμός	Νέος ορισμός
Πελάτης	Παγκόσμια μαζική αγορά	Παγκόσμια μαζική αγορά
Ανάγκη	Διασκέδαση	Διασκέδαση
Μηχανισμός	Hardware (τεχνικός εξοπλισμός)	Hardware & software (τεχνικός εξοπλισμός και λογισμικό)
Στρατηγική	Διαφοροποίηση προκειμένου να επιτευχθεί υψηλό μερίδιο, οικονομίες κλίμακας και υψηλά κέρδη	Πεποίθηση ότι απέτυχε η BetaMax επειδή δεν υπήρχαν αρκετές ταινίες σε αυτόν τον τύπο εγγραφής. Υπάρχει αρκετό λογισμικό για την υποστήριξη του Hardware
Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ταχύτητα στην αγορά, καινοτομία, ποιότητα και μεγάλο προϊόντικό εύρος	Διατήρηση θέσης στο Hardware. Εξαγορά της Columbia Pictures & CBS προκειμένου να τροφοδοτήσουν σε Software

Πηγή: *Fine, 1994*

Ένα καλό παράδειγμα ορισμού του αντικειμένου της επιχείρησης που καλύπτει τις τρεις παραμέτρους από τις τέσσερις που αναφέραμε, δηλαδή τις ανάγκες που καλούνται να καλυφθούν, την αγορά-στόχο στην οποία απευθυνόμαστε, το αντικείμενο και την απόδοση των λειτουργιών της είναι ο ορισμός που η Polaroid έδινε στις αρχές του 1970, όταν έλεγε ότι:

«το αντικείμενό μας είναι η τελειοποίηση και η διάθεση στην αγορά φωτογραφικών μηχανών “στιγμής” προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των οικογενειών της Αμερικής ή της Δυτικής Ευρώπης, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την έντονη αίσθηση της φιλίας, τις έντονες αναμνήσεις και το χιούμορ».

Ο σαφής και περιεκτικός προσδιορισμός των παραμέτρων αυτών διαμορφώνει ουσιαστικά και τη «δήλωση» της αποστολής της επιχείρησης (mission statement).

Ο προσδιορισμός της δήλωσης της αποστολής της εταιρείας αποτυπώνει τα προσωπικά οράματα των υψηλόβαθμων στελεχών όσον αφορά τον μακροχρόνιο προσανατολισμό της επιχείρησης, προκειμένου να επικοινωνηθούν στα άλλα στελέχη, και ελαχιστοποιεί το ρίσκο που συνεπάγεται η έλλειψη οραμάτων κάποιων στελε-

χών, δίνει η εταιρική ταυτότητα, η οποία λειτουργεί ως κίνητρο για τους υπαλλήλους (προκειμένου να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό) και, τέλος, αποτελεί τη βάση για να διαμορφωθούν τα εταιρικά οράματα και οι στόχοι. (Τυπικό παράδειγμα οράματος, το οποίο, μάλιστα, είναι τυπωμένο στο πίσω μέρος της κάρτας στελεχών της Western Union, θυγατρικής εταιρείας της First Data Corporation, είναι «Το όραμά μας: κάθε πελάτης συνιστά την First Data Corporation».)

Όλα αυτά είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να τεθούν οι κατευθύνσεις και να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις προσδιορισμού των στόχων και της στρατηγικής ή και του επαναπροσδιορισμού τους.

Ο **στρατηγικός επαναπροσδιορισμός** (strategic refocusing) είναι μια συνεχής διαδικασία μέσα από την οποία η διοίκηση μπορεί να τροποποιήσει τη βασική αποστολή (mission) και το φάσμα δραστηριοτήτων της, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, τη γεωγραφική της κάλυψη, τις αγορές-στόχους, τον τρόπο λειτουργίας ή ακόμα και την εταιρική της κουλτούρα. Είναι χαρακτηριστικές οι δομικές αλλαγές των δραστηριοτήτων της General Electric στο τέλος της δεκαετίας του 1980, μέσα από τις οποίες η διοίκηση της εταιρείας επικεντρώθηκε στις μηχανές αεροπλάνων, τομέας στον οποίο η General Electric κατείχε κυρίαρχη θέση, περιορίζοντας δραστηριότητές της σε κάποιες άλλες κατηγορίες προϊόντων, όπως οι ηλεκτρικές συσκευές και τα ηλεκτρικά καταναλωτικά προϊόντα.

Η εταιρική στρατηγική μπορεί να επιβάλει διεύρυνση, συρρίκνωση ή αλλαγή της φύσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ανάλογα πάντα με τις ισορροπίες που διαμορφώνονται από το περιβάλλον και τις δυνατότητες κάθε εταιρείας.

Η διαμόρφωση στρατηγικής δεν αφορά μόνο λίγα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, στις αποφάσεις οι οποίες αφορούν το ποια προσέγγιση θα υιοθετηθεί και ποιες νέες κινήσεις θα γίνουν εμπλέκονται ανώτατα διοικητικά στελέχη, ανώτατα στελέχη των επιχειρηματικών μονάδων και στελέχη υπεύθυνα σε προϊόντικό επίπεδο (υπεύθυνα στελέχη ομάδων προϊόντων ή μεμονωμένων προϊόντων), καθώς και ανώτερα στελέχη άλλων λειτουργικών τμημάτων μέσα στις επιμέρους Διευθύνσεις, όπως οι Διευθυντές Παραγωγής, Πωλήσεων και Μάρκετινγκ, Οικονομικών, Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά ακόμα και υπεύθυνοι περιοχών πωλήσεων. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με περισσότερα από ένα αντικείμενα, δηλαδή στις «επιχειρήσεις διαφοροποιημένων αντικειμένων» (diversified enterprises), όπως, π.χ., η εταιρεία Bayer, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο του ανθρώπινου φαρμάκου, στον χώρο των φυτοφαρμάκων, στον χώρο των βιομηχανικών προϊόντων, όπως τα χημικά και τα πολυμερή, αλλά και στον χώρο των καταναλωτικών προϊόντων, η στρατηγική διαμορφώνεται σε τέσσερα επίπεδα (βλ. και Διάγραμμα 5).

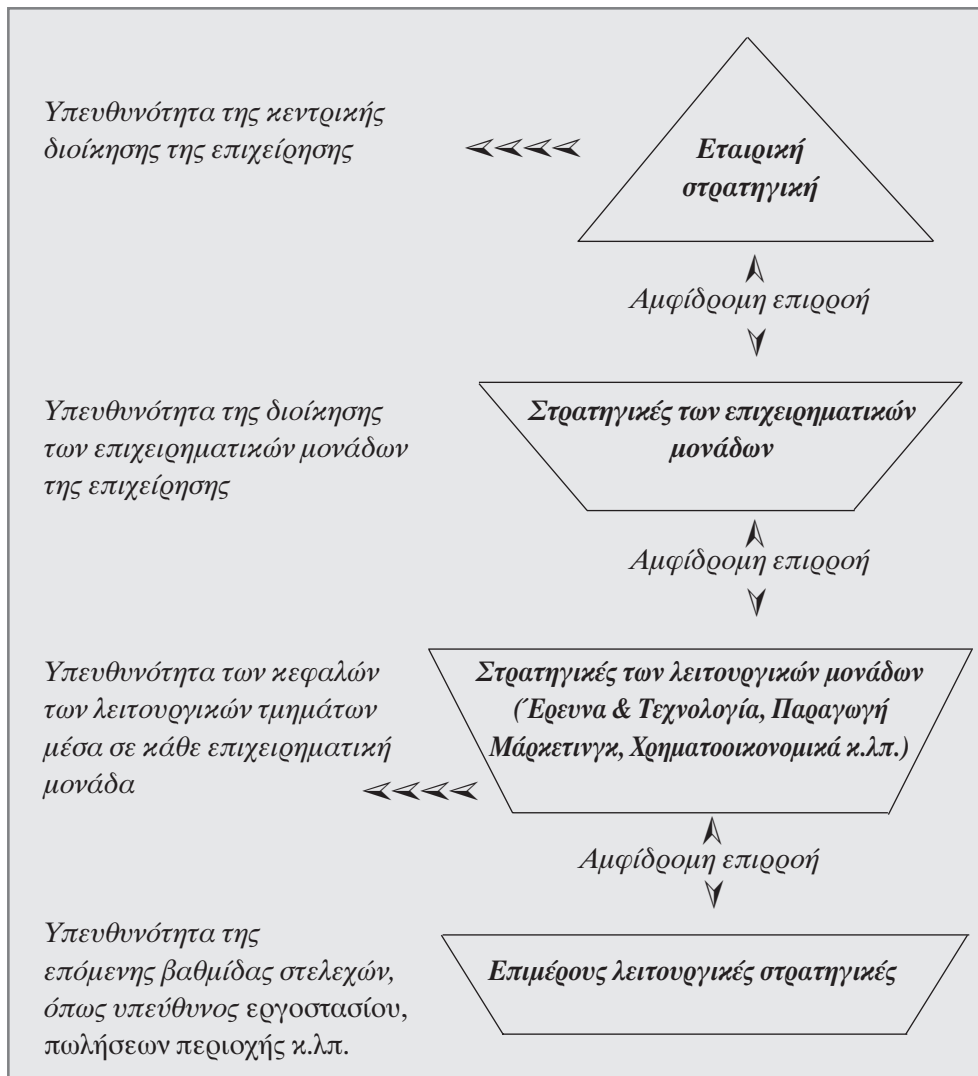
1. Στη στρατηγική που αφορά την επιχείρηση στο σύνολό της, δηλαδή την **εταιρική στρατηγική**.
2. Στη στρατηγική που αφορά κάθε **στρατηγική επιχειρηματική μονάδα** (ΣΕΜ) ξεχωριστά.
3. Στη στρατηγική για κάθε συγκεκριμένη **λειτουργική μονάδα** μέσα σε κάθε επιχειρηματική μονάδα (διαμορφώνεται, δηλαδή, συγκεκριμένη στρατηγική παραγωγής, στρατηγική μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική στρατηγική).
4. Στις πιο συγκεκριμένες στρατηγικές για κάθε «**βασική λειτουργική μονάδα**»,

όπως συγκεκριμένη στρατηγική πωλήσεων για συγκεκριμένη περιοχή, για συγκεκριμένο τύπο καταστημάτων ή για συγκεκριμένους πελάτες.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι η επιχείρηση διαφοροποιημένων αντικειμένων εκμεταλλεύεται κάποιο σημαντικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, το οποίο θα μπορούσε να είναι η τεχνογνωσία στον χώρο της χημείας (όπως συμβαίνει στο παράδειγμα της Bayer), ή οι δυνατότητες εκμετάλλευσης της ισχυρής της θέσης στα κοινά κανάλια διανομής, όπως συμβαίνει με την εταιρεία Unilever, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των τροφίμων αλλά και της ατομικής φροντίδας και της οικιακής φροντίδας συγχρόνως.

**Διάγραμμα 5**

**Επιχείρηση «διαφοροποιημένων αντικειμένων»**

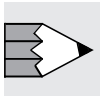
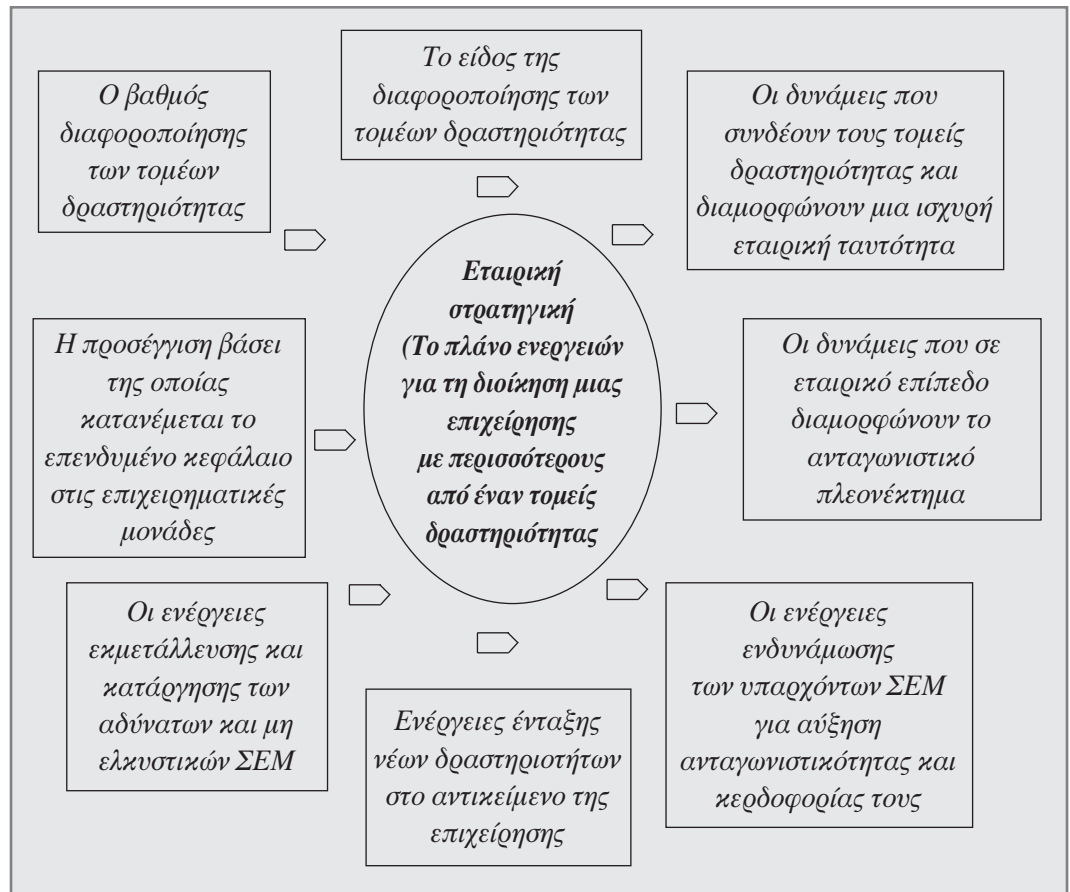


Πηγή: Thompson & Strickland, 1995, σ. 37

Στην περίπτωση που ο τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης είναι μόνο ένας, από το παραπάνω διάγραμμα λείπει η δεύτερη βαθμίδα στρατηγικής (η στρατηγική επιχειρηματικών μονάδων), και η κεντρική Γενική Διεύθυνση συνδέεται απευθείας με τις διοικήσεις των λειτουργικών τμημάτων/διευθύνσεων.

Στο Διάγραμμα 6 που ακολουθεί βλέπουμε τις παραμέτρους που εμπλέκονται, και οι οποίες οφείλουν να ληφθούν υπόψη στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής σε επιχειρήσεις με διαφοροποιημένα αντικείμενα και τομείς δραστηριότητας.

### Διάγραμμα 6 Παράμετροι διαμόρφωσης εταιρικής στρατηγικής



### Δραστηριότητα 3/Κεφάλαιο 1

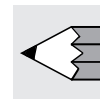
Εντοπίστε τρεις περιπτώσεις επιχειρήσεων, για τις οποίες άμεσα ή έμμεσα μπορείτε να προσδιορίσετε και να ορίσετε το αντικείμενό τους. Αναλύστε τον ορισμό με βάση τον Πίνακα 1. Ακόμα και αν δεν γνωρίζετε «από μέσα» πώς οι ίδιες οι επιχειρήσεις ορίζουν το αντικείμενό τους, ορίστε αυθαίρετα το αντικείμενο αυτό, αφού στον προσδιορισμό του συμπεριλάβετε τις παραμέτρους που αναφέρονται στην ενότητα αυτή (δηλ. ποιιοί είναι οι καταναλωτές, ποιες οι ανάγκες τους κ.λπ.). Αν κάποια από τις επιχειρήσεις αυτές συμπε-



ριλαμβάνει και ξεχωριστές ΣΕΜ, μπορείτε να κάνετε ιδιαίτερη αναφορά για κάθε μονάδα. Οι εταιρείες που θα επιλέξετε μπορεί είτε να ανήκουν στον ίδιο χώρο και να θεωρούνται «ανταγωνιστικές» είτε να προέρχονται από εντελώς διαφορετικούς χώρους και να έχουν αντικείμενο δραστηριοποίησης (υπηρεσίες, προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας, βιομηχανικά προϊόντα). Τα Ενημερωτικά Δελτία που εκδίδουν επιχειρήσεις πριν από την εισαγωγή τους στο Χρηματιστήριο είναι πολύ χρήσιμα για την άντληση στοιχείων.

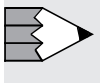
### Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 1/Κεφάλαιο 1

Αναφέρετε ποιες από τις παρακάτω ενέργειες συνεισφέρουν στον προσδιορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Επιλέξτε από τις επιλογές «ναι» ή «όχι». Για να οδηγηθείτε στη σωστή επιλογή, αναλογιστείτε πώς ορίζεται πλήρως η στρατηγική και κατά πόσο η κάθε ενέργεια συνδέεται με τον πλήρη αυτόν ορισμό. Θα βρείτε τις σωστές απαντήσεις στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



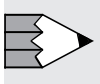
Ενέργεια	Ναι	Όχι
A. Ενέργειες που ανταποκρίνονται σε αλλαγές κάποιων από τις συνθήκες του κλάδου (είσοδος ή έξοδος ανταγωνιστών, νέοι κυβερνητικοί κανονισμοί, η διεθνοποίηση του ανταγωνισμού, αστάθεια των συναλλαγματικών διαφορών κ.λπ.).		
B. «Φρέσκες», μοντέρνες τακτικές ενέργειες μάρκετινγκ που ωθούν σε ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και διασφαλίζουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μακροχρόνια.		
Γ. Ενέργειες που σχετίζονται με διεύρυνση ή συρρίκνωση των προϊόντικών γραμμών της εταιρείας, οι οποίες διαφοροποιούν την προϊόντική ποιότητα ή διαφοροποιούν την εξυπηρέτηση του πελάτη.		
Δ. Ενέργειες διαφοροποίησης της γεωγραφικής κάλυψης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.		
Ε. Ενέργειες εκμετάλλευσης νέων ευκαιριών (π.χ. νέες τεχνολογίες, προϊόντικές καινοτομίες, άνοιγμα νέων αγορών, νέες εμπορικές συμφωνίες κ.λπ.).		
Ζ. Αμυντικές ενέργειες προκειμένου να αντιμετωπιστούν εξωτερικοί κίνδυνοι (π.χ. μείωση τιμών μετά από επιθετική τιμολογιακή πολιτική ανταγωνιστή).		

Η εκπόνηση των Δραστηριοτήτων που ακολουθούν θα σας βοηθήσει να εμπεδώσετε όσα μελετήσατε στο κεφάλαιο 1. Οι απαντήσεις τους δίνονται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



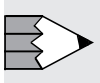
### **Δραστηριότητα 4/Κεφάλαιο 1**

Σχολιάστε την ακόλουθη φράση: «Σε καλά διοικούμενους οργανισμούς ο λειτουργικός προγραμματισμός πρέπει να βασίζεται σε ένα στρατηγικό σχέδιο».



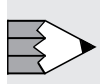
### **Δραστηριότητα 5/Κεφάλαιο 1**

«Όλοι οι μάνατζερ προγραμματίζουν με τον έναν ή τον άλλο τρόπο». Σχολιάστε τη φράση σε ένα κείμενο 100 λέξεων.



### **Δραστηριότητα 6/Κεφάλαιο 1**

Ως εμπορικός αντιπρόσωπος μιας εταιρείας τηλεπικοινωνιών, είχατε την προηγούμενη Τρίτη ένα ραντεβού προκειμένου να παρουσιάσετε σε έναν πιθανό πελάτη ένα καινοτομικό σύστημα της εταιρείας σας. Η ενδεχόμενη πώληση ήταν σημαντική, και για τον λόγο αυτό σκεφτόσαστε για ημέρες πριν από τη συνάντηση κάποια επιχειρήματα και κίνητρα για αυτόν να αγοράσει. Αυτό αποτελούσε ένα στρατηγικό πλάνο για σας; Διατυπώστε την απάντησή σας σε μια παράγραφο.



### **Δραστηριότητα 7/Κεφάλαιο 1**

Τι κατευθύνσεις θα δίνετε με τη μορφή συμβουλών σε κάποιον επιχειρηματία που θέλει να εφαρμόσει στην εταιρεία του τον στρατηγικό σχεδιασμό; Δώστε μια συνοπτική αναφορά της τοποθέτησής σας.

## Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό ορίσαμε τη στρατηγική ως ένα σύνολο από προσδιοριστικές κατευθύνσεις που οδηγούν την επιχείρηση στο να καταλάβει κάποιες μακροχρόνιες θέσεις στην αγορά και περιλαμβάνει τους στόχους και τις ιδέες που διαμορφώνονται για την επίτευξή τους. Επίσης, ορίσαμε την τακτική ως δραστηριότητες και ενέργειες που επιλέγονται στο πλαίσιο μιας στρατηγικής, ούτως ώστε η υλοποίησή της να διασφαλίζει την επίτευξη των στόχων.

Στις μεγάλες εταιρείες, η διαμόρφωση στρατηγικής διευκολύνεται από την οργάνωση σε «ανεξάρτητες» Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜ), οι οποίες, όμως, λειτουργούν με συνέργεια δημιουργώντας ή/και ενισχύοντας τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας.

Με βασικό σημείο εκκίνησης τον ορισμό του αντικειμένου της και το όραμά της, η εταιρεία διαμορφώνει την αποστολή της, η οποία πρέπει να περιστρέφεται πάντα γύρω από τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη.

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ πλαισιώνεται από τον σχεδιασμό των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης με την καθοδήγηση της Γενικής Διεύθυνσης της εταιρείας μέσα από μια διαδικασία αμφίδρομης επιρροής, για να αποφευχθούν συγκρούσεις στόχων και στρατηγικών των επιμέρους Διευθύνσεων.

Η εμπλοκή της Διεύθυνσης στην όλη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού έχει παράλληλα στόχο την κατανομή των πόρων της επιχείρησης στις διάφορες ΣΕΜ και ανάμεσα στις διάφορες λειτουργικές διευθύνσεις (Παραγωγή, Πωλήσεις, Μάρκετινγκ, Έρευνα και Ανάπτυξη, Πληροφοριακά Συστήματα κ.λπ.).

---

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Απάντηση στην Άσκηση Αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 1

---

Οι ενέργειες Β, Γ, Δ, Ε έχουν μια διάσταση που τις χαρακτηρίζει ως πρωτοβουλίες της επιχείρησης, και με αυτή την έννοια αντανακλούν τη στρατηγική της. Οι ενέργειες Α και Ζ υπαγορεύονται από εξωτερικούς προς την επιχείρηση παράγοντες, και συνεπώς δεν χαρακτηρίζονται ως στρατηγικές. Φυσικά, στον βαθμό που βοηθούν τις στρατηγικές ενέργειες ή απωθούν δυνάμεις που εκτρέπουν την εταιρεία από τους στρατηγικούς της στόχους, συνεισφέρουν στη στρατηγική της.

### Απαντήσεις σε Δραστηριότητες

#### Δραστηριότητα 1

---

Η ηγετική θέση, λ.χ., της Κ. ως αλυσίδας που προσφέρει τους πιο ευέλικτους όρους διακανονισμού και η συνεχής έντονη διαφημιστική επικοινωνία δημιουργούν μια μεγάλη ροή πελατών στα καταστήματά της.

Παράλληλα, η αύξηση των καταστημάτων της επιτρέπει την αξιοποίηση της διαφημιστικής δαπάνης σε βαθμό μεγαλύτερο από αυτόν του ανταγωνισμού, εφόσον οι καταναλωτές σε όλη την Ελλάδα θα βρουν πολύ κοντά ή πλησιέστερα τα καταστήματα της Κ.

Αυτή η σχέση προσφοράς στον καταναλωτή, διαφήμισης και δικτύου δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πάνω στο οποίο η εταιρεία επενδύει συνεχώς.

#### Δραστηριότητα 2

---

Συγκρίνοντας, λ.χ., την Goody's με τη McDonald's, βλέπουμε συνοπτικά ότι η στρατηγική της McDonald's βασίζεται σε διεθνή πρότυπα, αγνοώντας τις γευστικές και διατροφικές ιδιαιτερότητες των Ελλήνων.

Αντίθετα, η Goody's δεν προσπάθησε να αντιγράψει την McDonald's, αλλά έδωσε έμφαση στις ελληνικές γεύσεις και διατροφικές συνήθειες (παραδοσιακό σάντουιτς κ.λπ.), διαφοροποιώντας έτσι τη θέση της (positioning).

Βασιζόμενη, λοιπόν, στις αρχές της τμηματοποίησης της αγοράς και της διαφοροποίησης του προϊόντος, έχει επιλέξει την πιο αποδοτική στρατηγική μάρκετινγκ, την οποία, βέβαια, υποστηρίζει με σωστή ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων, επιλογή τροφίμων και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και καθαριότητας.

Στην απάντησή σας, εσείς, βέβαια, πρέπει να έχετε πιο συγκεκριμένα στοιχεία που να περιλαμβάνουν τα τέσσερα στοιχεία στρατηγικής κατά Aaker, τα οποία περιγράψαμε στην ενότητα 1.1 αυτού του κεφαλαίου.

## Δραστηριότητα 4

Για την απάντησή σας θυμηθείτε όσα είπαμε στην ενότητα 1.1, καθώς και το κεφάλαιο 6 «Στρατηγικός Σχεδιασμός» από το βιβλίο *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση* του Χ.Κ. Κανελλόπουλου, Αθήνα, 1990. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι σε έναν καλά διοικούμενο οργανισμό υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του στρατηγικού προγραμματισμού με τον προγραμματισμό στα άλλα επίπεδα, και οι προγραμματισμοί αυτοί θα πρέπει να αποτυπώνονται σε κάποιο στρατηγικό σχέδιο. Η αλληλεπίδραση μεταξύ στρατηγικού προγραμματισμού και λειτουργικών σχεδίων είναι άμεση και είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί.

## Δραστηριότητα 5

Πράγματι, όλοι σχεδόν προγραμματίζουν κάποια πράγματα, το θέμα όμως είναι:

- Τι προγραμματίζουν, μεμονωμένες ενέργειες ή ένα ολοκληρωμένο πλέγμα ενεργειών;
- Πώς «αποθηκεύουν» το πρόγραμμα/σχέδιο, στο μυαλό τους ή σε γραπτή μορφή;
- Πόσο σωστά προγραμματίζουν, ακολουθώντας όλα τα στάδια ή παραλείποντας κάποια από αυτά;
- Πώς χρησιμοποιούν το πρόγραμμα/σχέδιο, ως αυστηρή καθημερινή καθοδήγηση ή ως χαλαρό πλαίσιο δράσης;

## Δραστηριότητα 6

Όχι, ο εντοπισμός κάποιων επιχειρηματικών κινήτρων δεν αποτελεί στρατηγικό πλάνο. Ακόμα και σε αυτή την απλή περίπτωση, ένα στρατηγικό πλάνο πρέπει να περιέχει στοιχεία για τους πόρους (για τον χρόνο σας) που θα διατεθεί, εναλλακτικά επιχειρήματα σε περίπτωση αντιρρήσεων, πρόβλεψη των πιθανών αντιρρήσεων, και γενικά όλα τα στάδια της πώλησης, όπως διερεύνηση των αναγκών, παρουσίαση των σχετικών πλεονεκτημάτων, χειρισμός αντιρρήσεων και προσπάθεια κλεισίματος της πώλησης με συγκεκριμένους όρους. Ένα απλό αλλά πλήρες διάγραμμα με λέξεις-κλειδιά θα μπορούσε να είναι στρατηγικό σχέδιο για την επίτευξη της πώλησης.

## Δραστηριότητα 7

Πρώτον, να διαθέσει χρόνο –δικό του και των στελεχών του– για τη δημιουργία του σχεδίου. Κατόπιν: Να πείσει τα στελέχη του για την αναγκαιότητα του. Να δημιουργήσει ενιαία αντίληψη σε όλους για το τι θα περιλαμβάνει το σχέδιο. Να βάλει ένα αρχικό χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης του σχεδίου. Να ορίσει ένα υπεύθυνο στέλεχος για την εκπόνηση (Διευθυντή μάρκετινγκ). Τέλος, να ορίσει έναν προϋπολογισμό εξόδων για έρευνα αγοράς.

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

**Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β.,** *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*, εκδ. Σταμούλης, 1997, κεφ. 1.

**Πανηγυράκης Γ.,** *Στρατηγική διοίκηση επωνύμου προϊόντος*, τόμος 1, εκδ. Σταμούλης, κεφ. 1.

**Σιώμκος Γ.,** *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004, κεφ. 1.

**Kotler P.,** *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, εκδ. Interbooks, 1991, κεφ. 2.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

**Aaker D.,** *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, 1992, κεφ. 1.

**Cravens D.,** *Strategic Marketing*, Irwin, 1994, κεφ. 2.

**Fine W.,** *Hands-on Strategy*, John Wiley & Sons, 1994.

**Luck D., Ferrell O., Lucas G.,** *Marketing Strategy and Plans*, Prentice Hall, 1989, κεφ. 1.

**Mc Donald M.,** *Marketing Plans*, Butterworth-Heinemann, 1997.

**Thompson A., Strickland A.,** *Strategic Management*, Irwin, 1995, κεφ. 1.

**Walker O.C. και συν.,** *Marketing Strategy*, Irwin, 1992.

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στο κεφάλαιο 2 θα αναλύσουμε τους λόγους που υπαγορεύουν την αναγκαιότητα διαμόρφωσης του προγράμματος μάρκετινγκ στα πλαίσια του ευρύτερου στρατηγικού επιχειρησιακού σχεδιασμού, αλλά και του σχεδιασμού μάρκετινγκ, καθώς και τις ιδιαιτερότητες της διαμόρφωσης αυτής. Επίσης, θα εξετάσουμε τις διαφορές μεταξύ στρατηγικού και τακτικού σχεδιασμού μάρκετινγκ και θα αρχίσουμε να αναπτύσσουμε τη διαδικασία αυτών των σχεδιασμών.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να σας εισαγάγει στην έννοια του προγράμματος μάρκετινγκ, αναλύοντας το βασικό πλαίσιο δημιουργίας του. Στα επόμενα κεφάλαια θα ακολουθήσει η ανάλυση των μερών από τα οποία αποτελείται.

Έμφαση δίνεται στο να αντιληφθείτε τη σπουδαιότητα του σχεδίου μάρκετινγκ ως εργαλείου σχεδιασμού για την επιχείρηση, μέσα στο πολυσύνθετο περιβάλλον στο οποίο διαμορφώνεται.

Η αναφορά στο πρόγραμμα μάρκετινγκ γίνεται στα πλαίσια της διαδικασίας σχεδιασμού μάρκετινγκ και για τον λόγο αυτό, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται εκτεταμένη αναφορά στη διαδικασία του σχεδιασμού μάρκετινγκ.

Έτσι, εξίσου σημαντικός σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η κατανόηση όλου του φάσματος του σχεδιασμού μάρκετινγκ, από τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης έως και την ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, σε συνδυασμό με τις βασικές παραμέτρους που εμπλέκονται στη διαδικασία και έχουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του σχεδιασμού μάρκετινγκ.

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα μπορείτε να:

- περιγράφετε τον ρόλο και τη σημασία ενός προγράμματος μάρκετινγκ στο πλαίσιο του σχεδιασμού μάρκετινγκ·
- αναφέρετε τις θέσεις και τους τομείς, μέσα στην επιχείρηση, οι οποίοι εμπλέκονται στη διαμόρφωση του προγράμματος·
- περιγράφετε τον ρόλο και να δίνετε παραδείγματα των «υποθέσεων» και των «προβλέψεων» στη διαμόρφωση ενός προγράμματος μάρκετινγκ·
- διακρίνετε τις διαφορές αλλά και τον ρόλο του στρατηγικού και του τακτικού-λειτουργικού προγράμματος μάρκετινγκ και να εξηγείτε τις διαφορές αυτές.

### Σκοπός

### Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

## Έννοιες Κλειδιά

- Σχεδιασμός μάρκετινγκ
- Πρόγραμμα μάρκετινγκ
- Αποστολή της επιχείρησης
- Στρατηγικός και τακτικός σχεδιασμός
- Στρατηγικό πρόγραμμα
- Λειτουργικό-τακτικό πρόγραμμα
- Εσωτερική ανάλυση – Εξωτερική ανάλυση
- Χαρακτηριστική ικανότητα
- Ανάλυση απόστασης-κενού
- Στρατηγικός επαναπροσδιορισμός
- Συνήθης λειτουργία – βελτιωμένη λειτουργία – διαφορετική λειτουργία

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ εντάσσεται στις κύριες δραστηριότητες των στελεχών μάρκετινγκ στη συντριπτική πλειοψηφία των μεγάλων εταιρειών στις ΗΠΑ. Έρευνα των Hulbert, Lehmann & Hoening το 1987 απέδειξε ότι περισσότερο από το 90% των στελεχών μάρκετινγκ ασχολούνται με τη διαμόρφωση του επίσημου σχεδιασμού, ο οποίος είναι ιδιαίτερα σημαντικός όχι μόνο για την επίτευξη καλύτερης κερδοφορίας, αλλά και για τη μείωση των τριβών και των λειτουργικών προβλημάτων στις επιχειρήσεις.

Στο κεφάλαιο αυτό δεν θα σταθούμε τόσο στα μέρη από τα οποία αποτελείται το πρόγραμμα μάρκετινγκ, όσο σε άλλες παραμέτρους, οι οποίες σχετίζονται με τη διαμόρφωσή του και θέτουν ερωτήματα, όπως:

- Ποια είναι η σχέση μεταξύ τακτικού και στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ;
- Πότε, πόσο συχνά, από ποιόν και πώς πρέπει να γίνεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ;
- Πώς επηρεάζει τη διαμόρφωσή του το αν η επιχείρηση είναι μικρή ή μεγάλη, με έναν ή περισσότερους τομείς δραστηριοποίησης, εθνικής ή διεθνούς εμβέλειας;
- Ποιος είναι ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη διαμόρφωσή του προγράμματος μάρκετινγκ;

### Θεωρητικό υπόβαθρο

Ο **σχεδιασμός μάρκετινγκ** είναι η διαδικασία με την οποία επιδιώκεται η συστηματική εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων μάρκετινγκ, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Ως πόρους μάρκετινγκ εννοούμε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους, καθώς και την τεχνογνωσία που διαθέτει η επιχείρηση για να καλύψει τη λειτουργία του μάρκετινγκ.

Το **πρόγραμμα μάρκετινγκ** είναι το έγγραφο, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις κατευθύνσεις για τα προγράμματα και τις ενέργειες μάρκετινγκ που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος, καθώς και αναλυτικό προσδιορισμό των ενεργειών μάρκετινγκ. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ μπορεί να αναφέρεται σε συγκεκριμένη Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ), ομάδα προϊόντων ή προϊόν, ανάλογα με τη δομή της επιχείρησης, τη σχετική βαρύτητα των προϊόντων της ή τις συνθήκες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

Στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού, το πρόγραμμα μάρκετινγκ αποτελεί



ένα «εργαλείο» **τακτικού σχεδιασμού** για την επιχείρηση και συνδέεται άμεσα με την **αποστολή** και το **όραμά** της.

Υπενθυμίζουμε ότι η **αποστολή** της επιχείρησης σχετίζεται περισσότερο με το παρόν και απαντά κυρίως στο ερώτημα «Ποια είναι τώρα η επιχειρηματική μας δραστηριότητα;», και έτσι δεν έχει την μακροχρόνια διάσταση του οράματος, αν και είναι, φυσικά, άμεσα συνδεδεμένη με αυτό. Τόσο τα στρατηγικά οράματα όσο και οι «δηλώσεις» που αφορούν την αποστολή της επιχείρησης («mission statements») διαφοροποιούνται για κάθε επιχείρηση. Η διαφοροποίηση αυτή συσχετίζεται με τις δυνατότητες της επιχείρησης σε σχέση με τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στην αγορά, όχι μόνο για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει ή και προωθεί σε μια δεδομένη στιγμή, αλλά και με τη δραστηριοποίησή της σε νέες αγορές, προκειμένου να εκμεταλλευτεί τα δυνατά της σημεία.

Συγκεκριμένα, η **K.**, έχοντας αναπτύξει την τεχνογνωσία της οργάνωσης καταστημάτων λιανικής πώλησης, προχώρησε σε εξαγορές και δημιουργία αλυσίδων καταστημάτων ηλεκτρικών ειδών στη Τσεχία και τη Ρουμανία, υλοποιώντας έτσι την αποστολή της ως «μια εταιρεία με παρουσία στον ευρωπαϊκό χώρο». Παράλληλα, αντιλαμβανόμενη και εκμεταλλευόμενη έγκαιρα διεθνείς τάσεις και ευκαιρίες, δημιούργησε την αλυσίδα καταστημάτων «**ONEWAY**», η οποία εξειδικεύεται στην κινητή τηλεφωνία, στην πληροφορική και στα ηλεκτρονικά προϊόντα, κινούμενη έτσι προς το όραμα της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών προηγμένης τεχνολογίας.

## ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Κάθε στέλεχος μάρκετινγκ συμφωνεί ότι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να διοικείται ο χώρος του μάρκετινγκ και των πωλήσεων με δεδομένους κάποιους στόχους, είναι να βρεθεί ένας **συστηματικός** τρόπος προσδιορισμού ενός φάσματος εναλλακτικών προτάσεων, να επιλεγούν μία ή περισσότερες από αυτές, να προγραμματιστούν, να κοστολογηθούν, να αξιολογηθούν ως προς τη δυνατότητά τους να διασφαλίσουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να δρομολογηθεί η υλοποίησή τους. Η διαδικασία αυτή μπορεί να οριστεί ως σχεδιασμός μάρκετινγκ, δηλαδή ως **προγραμματισμένη χρήση** των πόρων μάρκετινγκ για να επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ.

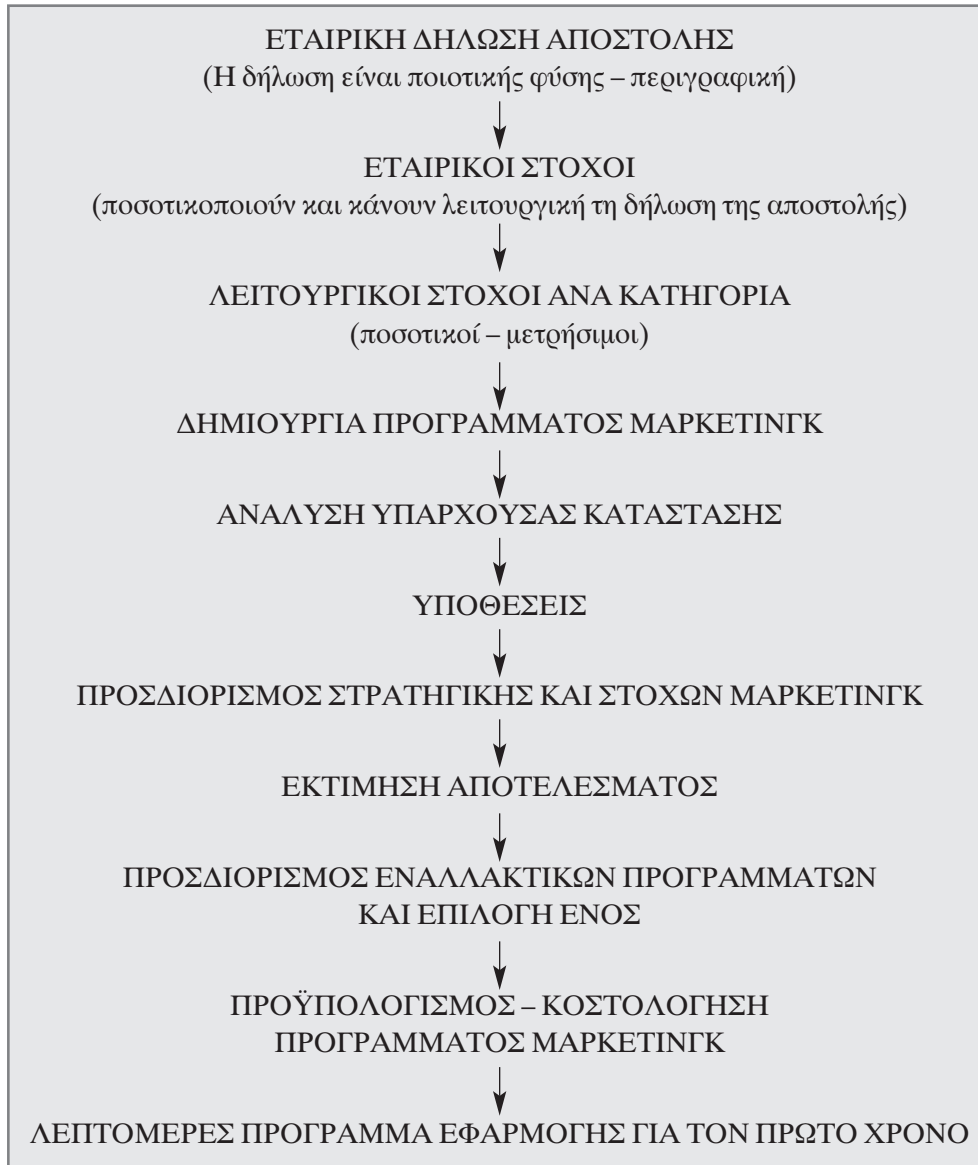
Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ αποτυπώνεται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ, το οποίο δημιουργείται από τις εταιρείες μέσα από κάποιες περισσότερες ή λιγότερες συστηματικές διαδικασίες. Στις μικρές εταιρείες, τόσο λόγω της δομής τους, όσο και λόγω του περιορισμένου εύρους προϊόντων τους, η διαδικασία συνήθως χαρακτηρίζεται ως άτυπη. Αντίθετα, σε μεγαλύτερες εταιρείες με μεγαλύτερο εύρος δραστηριοτήτων, η διαδικασία σχεδιασμού είναι στην πράξη συνήθως συστηματοποιημένη και τυπική.

Εννοιολογικά, η διαδικασία σχεδιασμού είναι πολύ απλή και περιλαμβάνει κατ' αρχάς μια ανασκόπηση της υπάρχουσας κατάστασης, τη διαμόρφωση κάποιων βασικών παραδοχών και τον προσδιορισμό των στόχων.

Στη συνέχεια, πρέπει να καθοριστεί το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι, οπότε κάθε σχετική –στρατηγική ή τακτική– ενέργεια που θα προκύψει πρέπει να περιγραφεί, να τοποθετηθεί χρονικά στα πλαίσια του συνόλου των ενεργειών, να προγραμματιστεί και φυσικά να κοστολογηθεί.

Η κοστολόγηση των επιμέρους ενεργειών διαμορφώνει και τον συνολικό προϋπολογισμό του προγράμματος μάρκετινγκ, ο οποίος, βέβαια, εντάσσεται στον ευρύτερο προϋπολογισμό εξόδων του τμήματος μάρκετινγκ και της εταιρείας.

Απέναντι στον συνολικό προϋπολογισμό εξόδων, το σχέδιο μάρκετινγκ παραθέτει τα προβλεπόμενα έσοδα πωλήσεων, δημιουργώντας έτσι τη βάση υπολογισμού της κερδοφορίας της επιχείρησης. Η ολοκληρωμένη αυτή λογική διαδικασία του προγράμματος μάρκετινγκ εμφανίζεται συνοπτικά στο Διάγραμμα 1 που ακολουθεί.

**Διάγραμμα 1****Διαδικασία δημιουργίας προγράμματος μάρκετινγκ**

Το πρόβλημα είναι ότι ο σχεδιασμός ως διαδικασία γίνεται μεν εύκολα κατανοητός, αλλά στην πράξη είναι το πιο δύσκολο θέμα στον χώρο του μάρκετινγκ. Ο κύριος λόγος για τον οποίο δημιουργούνται προβλήματα και προκύπτουν δυσκολίες είναι ότι ο σχεδιασμός σημαίνει την περιοδική συγκέντρωση σε ένα ενιαίο σχέδιο όλων των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ και του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης, πράγμα που απαιτεί έναν σημαντικό βαθμό τυποποίησης των σχετικών διαδικασιών.

Το όλο θέμα περιπλέκεται ακόμα περισσότερο από διάφορα προβλήματα που περιβάλλουν τη διαδικασία σχεδιασμού και έχουν σχέση με την κουλτούρα, την

οργάνωση, ακόμα και με την «πολιτική» διάσταση της λειτουργίας των στελεχών μέσα στην επιχείρηση, με την έννοια των προσωπικών επιδιώξεων προώθησης και προβολής τους.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο βαθμός στον οποίο κάθε εταιρεία μπορεί να αναπτύξει ένα σχέδιο ολοκληρωμένο, συντονισμένο και με ορθολογιστική προσέγγιση εξαρτάται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από τη βαθιά κατανόηση της ίδιας της διαδικασίας σχεδιασμού ως μέσο εστίασης στις λειτουργίες της επιχείρησης, από όλα τα επίπεδα της διοίκησής της.

Βασικά, το πρόγραμμα μάρκετινγκ δεν είναι τίποτε παραπάνω από μια δομημένη προσέγγιση της διαδικασίας σχεδιασμού που περιγράψαμε παραπάνω.

Λόγω, όμως, των διαφορών μεγέθους, συνθετότητας, χαρακτήρα και εύρους των εμπορικών δραστηριοτήτων, δεν είναι εφικτό να υπάρξει ένα «πρότυπο πρόγραμμα» που να μπορεί να «αντιγραφεί» χωρίς κάποιες προσαρμογές, προκειμένου να ταιριάζει στις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε εταιρείας.

Τέλος, στο θέμα του σχεδιασμού μάρκετινγκ, πρέπει να κάνουμε διάκριση ανάμεσα στη διαμόρφωση **στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ** και **προγράμματος τακτικής πωλήσεων**. Πολύ συχνά, η διάκριση αυτή γίνεται αντικείμενο σύγχυσης, με αποτέλεσμα η προετοιμασία ενός ετήσιου προγράμματος και προϋπολογισμού πωλήσεων να θεωρείται πρόγραμμα μάρκετινγκ. Αυτή η αντιμετώπιση του σχεδιασμού είναι εξαιρετικά επικίνδυνη, και γίνεται όλο και πιο επικίνδυνη όσο οι ρυθμοί των αλλαγών στο περιβάλλον επιταχύνονται. Αναπτύσσοντας, δηλαδή, μόνο βραχυχρόνια προγράμματα τακτικής πωλήσεων και στη συνέχεια προεκτείνοντάς τα, απλώς προεκτείνουμε τα προβλήματα του παρόντος στο μέλλον, και σε καμιά περίπτωση δεν κάνουμε πραγματικό στρατηγικό σχεδιασμό.

Φυσικά, το πρόγραμμα πωλήσεων αποτελεί την πρακτική κατάληξη του προγράμματος μάρκετινγκ αλλά είναι αυτονόητο ότι η αξιοπιστία των προβλέψεων πωλήσεων (όπως και κάθε άλλου τύπου πρόβλεψης) είναι **συνάρτηση της πληρότητας της ανάλυσης των παραγόντων που επηρεάζουν τις πωλήσεις και του ρεαλισμού των υποθέσεων που συμπληρώνουν την ανάλυση αυτή**. Π.χ., η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με όλες τις αποφάσεις που αφορούν τα επιμέρους στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ συνθέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση προβλέπει τις πωλήσεις των προϊόντων της.

Ένα πολύ βασικό στοιχείο στη δημιουργία κάθε προγράμματος μάρκετινγκ είναι η διατύπωση συγκεκριμένων **υποθέσεων εργασίας**, οι οποίες είναι απαραίτητες ως συμπλήρωμα των αντικειμενικών στοιχείων και εκτιμήσεων για το περιβάλλον και τον ανταγωνισμό, καθώς δεν είναι πάντοτε δυνατό να προβλέψουμε ή να εκτιμούμε παράγοντες εξωγενείς προς την επιχείρηση (νομικά πλαίσια, διεθνείς εξελίξεις, τιμολογιακή ή προϊοντική πολιτική και πολιτική διανομής του ανταγωνισμού).

Η «συρρίκνωση» του σχεδιασμού μάρκετινγκ σε προβλέψεις πωλήσεων είναι μια πραγματικότητα για πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα μικρές ή μικρομεσαίες.

Παράλληλα, μια άλλη πραγματικότητα αποτελεί το γεγονός ότι για πολλά στελέχη μάρκετινγκ υπάρχει μια δυσδιάκριτη διαφορά ανάμεσα στο στρατηγικό πρό-

γραμμα μάρκετινγκ και στο λειτουργικό ή τακτικό σχέδιο μάρκετινγκ, καθώς, εκτός από το επίπεδο ανάλυσης, η ουσιαστική διαφορά βρίσκεται στον χρονικό ορίζοντα που καλύπτεται κάθε φορά.

Ως φάσεις σχεδιασμού, το στρατηγικό πρόγραμμα πρέπει να προηγείται, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος, για να εντοπιστούν οι δυνάμεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Με βάση την ανάλυση αυτή, θα μεθοδευτούν οι στρατηγικές αντιδράσεις της επιχείρησης, στις οποίες, φυσικά, θα εμπλακούν σε διαφορετικό βαθμό και σταδιακά, από πάνω προς τα κάτω, όλα τα στελέχη της επιχείρησης.

Ως χρονική περίοδο, το στρατηγικό πρόγραμμα πρέπει να καλύπτει 3-5 χρόνια, χωρίς, βέβαια, να εξελίσσεται σε όλη τη χρονική αυτή διάρκεια στο ίδιο επίπεδο ανάλυσης δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, όπως, π.χ., συσκευασίας, διαφήμισης ή πωλήσεων.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι οι αρχές και η δομή του στρατηγικού και του λειτουργικού-τακτικού προγράμματος δεν διαφέρουν. Αυτό που διαφέρει είναι ο βαθμός ανάλυσης, με την έννοια των λεπτομερειών που περιέχονται.

Ο ορισμός του σχεδιασμού μάρκετινγκ, όπως έχει διατυπωθεί στο «Θεωρητικό Υπόβαθρο» αυτού του κεφαλαίου, περιλαμβάνει κάποια σημεία τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία σε καθαρά πρακτικό επίπεδο.

Πρώτον, το γεγονός ότι το πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι ένα γραπτό σχέδιο και όχι ένα νοητικό κατασκεύασμα, το οποίο είναι αποθηκευμένο στο μυαλό ενός ή περισσότερων στελεχών, συνεπάγεται κάποια πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.

1. Ενθαρρύνεται και επιβάλλεται η πειθαρχημένη σκέψη.
2. Καταγράφονται οι επιτυχίες και οι αποτυχίες σχεδίων και ενεργειών.
3. Χρησιμεύει ως πλατφόρμα επικοινωνίας με τις υπόλοιπες διευθύνσεις της εταιρείας.
4. Δημιουργείται μια σταθερή βάση, η οποία δίνει τη δυνατότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν από την κινητικότητα των στελεχών.

Το δεύτερο σημείο είναι ότι το πρόγραμμα μάρκετινγκ συχνά «γράφεται» σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας, επίπεδο το οποίο σκόπιμα δεν προσδιορίζεται ακριβώς γιατί η αντίληψη της ΣΕΜ –και κατ' επέκταση το επίπεδο στο οποίο γράφονται τα σχέδια– διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία.

Δηλαδή, σε μια εταιρεία οργανωμένη με τον κλασικό τρόπο διοίκησης προϊόντος ή μάρκας, δηλαδή με δομή η οποία περιλαμβάνει υπεύθυνο (ή υπεύθυνους) προϊόντων ή μαρκών, το πρόγραμμα μάρκετινγκ «γράφεται» για κάθε προϊόν ή/και μάρκα, αντιμετωπίζοντάς τα ως ξεχωριστά κέντρα κέρδους.

Σε άλλες περιπτώσεις, μερικές εταιρείες δημιουργούν προγράμματα μάρκετινγκ για ομάδες προϊόντων ή/και μαρκών, ιδιαίτερα όταν διάφορα άμεσα πάγια έξοδα είναι δύσκολο να επιμεριστούν κατά προϊόν.

Τέλος, η χρονική περίοδος που καλύπτει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ μπορεί να διαφέρει από «προϊόν» σε «προϊόν». Οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης ενδυμάτων, π.χ., έχουν συνήθως βραχύτερους χρόνους προγραμματισμού, για να ανταποκρίνονται στην εποχικότητα και τις εναλλασσόμενες «επιταγές» της μόδας. Αντίθετα, οι αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν σχέδια ενταγμένα σε πιο μακροχρόνια

στρατηγική μάρκετινγκ, ως συνέπεια του μεγάλου χρόνου που απαιτεί ο σχεδιασμός και οι τροποποιήσεις των προϊόντων τους.

Άλλοι παράγοντες που συντελούν στη διαφοροποίηση της περιόδου που καλύπτει το πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι οι ρυθμοί τεχνολογικών εξελίξεων κάθε κλάδου, η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί και η συχνότητα αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ο τυπικός χρονικός ορίζοντας, βέβαια, για ένα τακτικό πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι ένας χρόνος, με κατευθύνσεις και επιλεκτικά στοιχεία που αναφέρονται στον διετή και τριετή ορίζοντα.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, αλλά πρέπει πάλι εδώ να τονίσουμε, πολύ συχνά δημιουργείται σύγχυση ανάμεσα στον στρατηγικό σχεδιασμό και τον σχεδιασμό μάρκετινγκ. Μια σαφής διάκριση αφορά το ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός προσδιορίζεται σε υψηλότερο επίπεδο στελεχών από ότι ο σχεδιασμός μάρκετινγκ, δηλαδή σε επίπεδο διοίκησης εταιρείας ή Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας.

Σε αυτό το επίπεδο

- οι στόχοι είναι «ευρύτεροι», όπως «η απόδοση επενδύσεων ή κεφαλαίων»,
- οι στρατηγικές είναι «γενικές» όπως «η αποεπένδυση σε κάποιον κλάδο και η επένδυση σε κάποιον άλλο» και, φυσικά,
- οι χρονικοί ορίζοντες είναι «ευρύτεροι».

Στον σχεδιασμό μάρκετινγκ οι στόχοι είναι πιο συγκεκριμένοι και «στενοί», όπως αύξηση του μεριδίου αγοράς, και οι στρατηγικές επίσης, όπως διείσδυση στο τμήμα μικρών πελατών. Φυσικά, σε κάθε περίπτωση, δηλαδή είτε στο επίπεδο εταιρικού σχεδιασμού είτε σχεδιασμού μάρκετινγκ, ισχύει ότι:

Καταληκτικά, το πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι ένα λειτουργικό έγγραφο που περιέχει πληροφορίες και αποφάσεις για το πώς να επιτύχουμε τα επιθυμητά βραχυχρόνια αποτελέσματα, διασφαλίζοντας παράλληλα την εναρμόνιση μακροχρόνιων στόχων και στρατηγικών μάρκετινγκ με τη μακροχρόνια στρατηγική της εταιρείας. Αποτελεί, δηλαδή, τη συστηματοποιημένη αποτύπωση του σχεδιασμού μάρκετινγκ, ο οποίος με τη σειρά του αποτελεί μέρος του εταιρικού σχεδιασμού.

Ολοκληρώνοντας την περιγραφή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ, θα πρέπει να προσθέσουμε ότι συχνά η επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ μπορεί να επιτευχθεί με εναλλακτικές στρατηγικές. Π.χ., ο στόχος αύξησης του μεριδίου αγοράς μπορεί να επιτυγχάνεται με εναλλακτικές στρατηγικές καναλιών διανομής, όπως πωλήσεις μέσω δικτύου franchise ή δικτύου ίδιων καταστημάτων ή συνδυασμού. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών οδηγεί στην επιλογή της αγοράς, στην οποία θα εστιαστούν οι προσπάθειες και οι ενέργειες μάρκετινγκ που θα περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ, π.χ. η εστίαση στα 3-4 μεγαλύτερα αστικά κέντρα ή η ανάπτυξη στις επαρχιακές πόλεις.

Τέλος, όπως σε κάθε διαδικασία σχεδιασμού, η υλοποίηση του σχεδίου δράσης προϋποθέτει οργάνωση και συντονισμό, που πρέπει να περιγράφονται πλήρως στο πρόγραμμα μάρκετινγκ, προσδιορίζοντας υπευθυνότητες τμημάτων ή και στελεχών, έτσι ώστε στο τελικό στάδιο ελέγχου των αποτελεσμάτων να διευκολύνεται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και να δρομολογούνται άμεσα διορθωτικές ενέργειες από συγκεκριμένα τμήματα ή άτομα.

Ο συσχετισμός των στόχων, της στρατηγικής, της τακτικής και του ελέγχου, με

τρία επίπεδα σχεδιασμού, τον εταιρικό/επιχειρηματικό σχεδιασμό, τον σχεδιασμό μάρκετινγκ και τον σχεδιασμό προώθησης, φαίνεται στον Πίνακα 1.

**Πίνακας 1**

	Εταιρικός / επιχειρηματικός σχεδιασμός	Σχεδιασμός μάρκετινγκ	Σχεδιασμός προώθησης
Οι στόχοι εκφράζονται σε...	... κέρδη ή οφέλη μετόχων	... πελάτες, έσοδα ή μερίδιο αγοράς	... γνώση προϊόντος, προδιάθεση ή δράση καταναλωτών
Η στρατηγική προσδιορίζει...	... ποια προϊόντα και ποιες αγορές θα είναι στόχοι	... ποια τμήματα της αγοράς θα επιλεγούν και ποια τοποθέτηση (positioning) θα υιοθετηθεί	... αν θα επιλεγεί η στρατηγική της «ώθησης πωλήσεων» (push) ή της «διαφημιστικής έλξης» (pull)
Οι τακτικές δίνουν λεπτομέρειες που απορρέουν από...	... τα λειτουργικά σχέδια συμπεριλαμβανομέ- νου και του σχεδίου μάρκετινγκ	... σχέδια για κάθε στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ	... επιμέρους σχέδια για κάθε στοιχείο της επικοινωνιακής δραστηριότητας
Οι έλεγχοι παρακολουθούν...	... κόστος και έσοδα	... ανάπτυξη αγοράς, μέση αξία συναλλαγής, συνδυασμένες πωλήσεις (cross sell)	... ποσοστό μεταβολής γνώσης, ενδιαφέροντος, προτίμησης κ.λπ. του προϊόντος

Παρά το γεγονός ότι η διαδικασία και η λογική του σχεδιασμού μάρκετινγκ είναι σχετικά απλή, στην πράξη συμβαίνουν αρκετά λάθη, ιδιαίτερα σε εταιρείες στις οποίες ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ δεν έχει επιτευχθεί σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.

Έχοντας αποφύγει τα περισσότερα λάθη σχεδιασμού, για να δημιουργήσετε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ, θα πρέπει να έχετε λάβει υπόψη σας και να έχετε περιλάβει τα εξής:

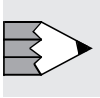
1. τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης·
2. ένα γενικό οικονομικό πρόγραμμα της περιόδου, που να δείχνει συνοπτικά τα συνολικά έξοδα και έσοδα και τελικά το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης·
3. μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της ισχύουσας κατάστασης όπως: ποια είναι η αγορά και το μέγεθός της, κατά πόσο η εξέλιξή της είναι

φθίνουσα ή αύξουσα, πώς διαμορφώνεται σε τμήματα/υποκατηγορίες και ποιες φαίνεται να είναι οι τάσεις σε κάθε τμήμα.

Προσπαθήστε να διατυπώνετε τα διάφορα στάδια με απλότητα και σαφήνεια. Αν δεν διαθέτετε συγκεκριμένες πληροφορίες, προχωρήστε σε εκτιμήσεις χρησιμοποιώντας υποθετικά γραφήματα ή σχεδιαγράμματα.

Προσδιορίστε τις παραμέτρους που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στις περιόδους που θα καλυφθούν από το σχέδιο, και προσδιορίστε την αλληλεξάρτηση των παραμέτρων αυτών, π.χ. η εμφάνιση στην ελληνική αγορά της Carrefour σε συνδυασμό με την πολιτική τιμών που θα ακολουθήσει.

4. Ορίστε τις υποθέσεις που αφορούν τις εκτιμήσεις.
5. Προσδιορίστε τους στόχους και τη στρατηγική.
6. Ορίστε τους διαθέσιμους πόρους που απαιτούνται για τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού δαπανών μάρκετινγκ.



### **Δραστηριότητα 1/Κεφάλαιο 2**

Με βάση τον Πίνακα 1, συμπληρώστε, σε αντιστοιχία με τη στήλη «Σχεδιασμός Προώθησης», τρεις στήλες με τίτλους «Σχεδιασμός προϊόντος», «Σχεδιασμός Τιμολόγησης» και «Σχεδιασμός Διανομής», προσδιορίζοντας τις παραμέτρους «Στόχοι», «Στρατηγική», «Τακτικές» και «Έλεγχοι» για καθεμιά από αυτές. Η δική μας απάντηση δίνεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



## Ενότητα 2.2

## ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΒΑΣΙΚΟΣ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι βασικός συντελεστής επιτυχίας μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα αν σκεφτούμε το όλο και πιο ανταγωνιστικό και πολυσύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο περιβάλλον αυτό, πολλοί και πολύπλοκοι στις μεταξύ τους σχέσεις εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες και εταιρικοί στόχοι αλληλεπιδρούν με έναν εξαιρετικά σύνθετο τρόπο, επηρεάζοντας την ικανότητά μας να σχεδιάσουμε, να προβλέψουμε και να πετύχουμε κερδοφόρες πωλήσεις.

Ας δούμε προς στιγμή τους τέσσερις τυπικούς στόχους που θέτουν οι εταιρείες, δηλαδή:

- τη μεγιστοποίηση των εσόδων,
- τη μεγιστοποίηση των κερδών,
- τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεων
- την ελαχιστοποίηση του κόστους.

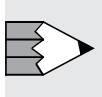
Καθένας από αυτούς τους στόχους είναι ιδιαίτερα ελκυστικός για διαφορετικά τμήματα και στελέχη της εταιρείας, ανάλογα με τη φύση της λειτουργίας τους. Στην πραγματικότητα, αυτό που μπορεί να συμβεί στην καλύτερη περίπτωση είναι ένα είδος «βέλτιστου συμβιβασμού» ως προς την επίτευξη αυτών των στόχων, οι οποίοι από τη φύση τους δεν συμβιβάζονται ως προς την ισοδυναμία τους σε κάθε χρονική περίοδο. Επιπλέον, και όταν ακόμα δίνονται κάποιες προτεραιότητες, οι προτεραιότητες αυτές επαναπροσδιορίζονται συνεχώς, μεταβάλλοντας αντίστοιχα και τις σχέσεις υποκατάστασης που προκύπτουν από τις προτεραιότητες αυτές. Συγκεκριμένα, στη φάση της δημιουργίας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης, η μεγιστοποίηση των εσόδων, δηλαδή η κατάκτηση ενός μεριδίου αγοράς, έχει πρωταρχική σημασία για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Στη φάση, όμως, της πλήρους ανάπτυξής της, μια επιχείρηση μπορεί να θυσιάσει ένα μέρος των εσόδων (μεριδίου αγοράς) για να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Τα στελέχη, άσχετα από την εμπειρία, το επιχειρηματικό ένστικτο και την «αίσθηση αγοράς» που διαθέτουν, πρέπει να αντιλαμβάνονται πλήρως και να έχουν σαφή άποψη για το πώς λειτουργούν ταυτόχρονα όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των στόχων και συντείνουν στην ανάπτυξη της εταιρείας, δίνοντας, έτσι, μια λογική και ολοκληρωμένη διάσταση στην όλη διαδικασία σχεδιασμού.

Οι τυπικές διαδικασίες σχεδιασμού είναι σήμερα αποδεκτές από πολλά στελέχη που αναγνωρίζουν τη συμβολή τους στην ανάπτυξη της ικανότητάς τους να ελέγχουν τη συνθετότητα των λειτουργιών της επιχείρησης και να προσθέτουν το στοιχείο του ρεαλισμού στα σχέδιά τους για το μέλλον.

Πιο συγκεκριμένα, έχει γίνει πλέον σε μεγάλο βαθμό αποδεκτό ότι το πρόγραμμα μάρκετινγκ χρησιμεύει:

- για να ορίζουμε στόχους και στρατηγικές·
- για να εντοπίζουμε πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων·
- για να λειτουργούμε οργανωμένα και μέσα σε προσδιορισμένα χρονικά πλαίσια·
- για να μπορούμε να γινόμαστε συγκεκριμένοι για τους πόρους που πρέπει να διατεθούν για την επίτευξη κάθε στόχου·
- για να εντοπίζουμε και να εδραιώνουμε σχέσεις συνεργασίας και υποστήριξης στην εταιρεία·
- για να πληροφορούμε συστηματικά την ανώτερη διοίκηση της εταιρείας.



### Δραστηριότητα 2/Κεφάλαιο 2

Ο κατάλογος που ακολουθεί περιλαμβάνει οφέλη από την υιοθέτηση ενός σχεδιασμού μάρκετινγκ. Έχοντας στο μυαλό σας την εταιρεία στην οποία εργάζεστε –ή οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση μπορείτε να προσεγγίσετε– σημειώστε για καθένα από τα οφέλη αυτά τη βαρύτητα που έχει στον σχεδιασμό μάρκετινγκ, χρησιμοποιώντας την κλίμακα που ακολουθεί. Αφού αξιολογήσετε και βαθμολογήσετε καθένα από τα οφέλη, αθροίστε τους βαθμούς. Στη συνέχεια, μελετήστε το δικό μας σχόλιο, που βρίσκεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ποτέ	Μερικές φορές		Συχνά		Τις περισσότερες φορές					Πάντα

1. «Η προσέγγιση που ακολουθούμε στον σχεδιασμό μάρκετινγκ διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό τον συντονισμό των διάφορων ενεργειών μάρκετινγκ.» .....
2. «Η διαδικασία σχεδιασμού που ακολουθούμε μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε εκ των προτέρων μη αναμενόμενες εξελίξεις.» .....
3. «Εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζουμε τον σχεδιασμό μάρκετινγκ, υπάρχει μια αυξημένη ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή, ανάλογα με τα διάφορα θέματα που εμφανίζονται.» .....
4. «Όταν ερχόμαστε αντιμέτωποι με το “μη αναμενόμενο”, χάρη στη διαδικασία σχεδιασμού, ελαχιστοποιείται το ρίσκο που προκύπτει από πιθανές μη λογικές αντιδράσεις.» .....
5. «Διαθέτοντας ένα σχέδιο μάρκετινγκ, ελαχιστοποιούνται οι διαφωνίες μεταξύ των Διευθυντών σχετικά με το πού πάει η εταιρεία.» .....
6. «Το σχέδιο μάρκετινγκ που δημιουργούμε βελτιώνει την επικοινωνία σχετικά με θέματα που άπτονται της αγοράς.» .....
7. «Εξαιτίας του σχεδιασμού μάρκετινγκ που ακολουθούμε, η Διοίκηση υποχρεούται να σκέφτεται με προοπτική και συστηματικά.» .....
8. «Διαθέτοντας ένα σχέδιο μάρκετινγκ, έχουμε τη δυνατότητα να συνδυάζουμε τους διαθέσιμους πόρους με τις ευκαιρίες που προκύπτουν με αποδοτικό τρόπο.» .....

- 
9. «Το Σχέδιο μάρκετινγκ που δημιουργούμε αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο και βάση για την αξιολόγηση της προόδου και των βελτιώσεων, σε πολλά θέματα.» .....
10. «Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ μας οδηγεί στην ανάπτυξη περισσότερο κερδοφόρων στρατηγικών μάρκετινγκ.» .....
-

## ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ, ως μια προσπάθεια να μαθαίνουμε από το παρελθόν και να προσπαθούμε να προβλέψουμε και να κατανοήσουμε το μέλλον, βασίζεται σε έναν περιγραφικό έλεγχο και ανάλυση (audit) της υπάρχουσας κατάστασης, η οποία περιλαμβάνει δύο στάδια:

1. το στάδιο της εξωτερικής ανάλυσης·
2. το στάδιο της εσωτερικής ανάλυσης.

Συνήθως, είναι πιο αποτελεσματικό να αρχίζουμε με την εξωτερική ανάλυση, γιατί έτσι ξεκινάμε με πιο ανεπηρέαστο σκεπτικό, και κατ' επέκταση μεγαλύτερη δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.

Η ανάλυση αυτή περιστρέφεται γύρω από τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τη δομή του κλάδου και την αγορά, ενώ ταυτόχρονα περιγράφονται οι τάσεις στα δίκτυα διανομής και οι ευκαιρίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία.

Μέσα από την ανάλυση αυτή, εντοπίζονται οι «βασικοί παράγοντες επιτυχίας» (key success factors), οι οποίοι προσδιορίζουν το ελάχιστο επίπεδο δυνατοτήτων της εταιρείας, το οποίο απαιτείται ως προϋπόθεση ανταγωνισμού σε μια συγκεκριμένη αγορά και χρονική περίοδο.

Οι βασικοί αυτοί παράγοντες επιτυχίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως προϋποθέσεις επιτυχίας της επιχείρησης που προσδιορίζονται από το περιβάλλον.

Π.χ., οι τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων, οι παγιωμένοι χρόνοι πληρωμής προμηθευτών και πελατών, η αναγκαιότητα ανάπτυξης ενός ελάχιστου εύρους και βάθους μιας γραμμής προϊόντων, ή ακόμα η διαφημιστική ή προωθητική υποστήριξη ενός νέου προϊόντος είναι συχνά «δεδομένα» που πρέπει να ληφθούν οπωσδήποτε υπόψη στη διαδικασία δημιουργίας του προγράμματος μάρκετινγκ.

Έτσι, λοιπόν, μια νέα επιχείρηση που θέλει να δραστηριοποιηθεί στον χώρο των βιολογικών προϊόντων, αγοράζοντας γεωργικά προϊόντα από βιοκαλλιεργητή και τακτοποιώντας τα να τα προωθεί στα δίκτυα σουπερμάρκετ, πρέπει να υιοθετήσει τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί από την Ε.Ε. για την πιστοποίησή τους.

Θα πρέπει να διασφαλίσει μια επαρκή ποικιλία φρούτων και λαχανικών σε όλη τη διάρκεια του έτους. Έχοντας διασφαλίσει το προϊόν, πρέπει να οργανώσει προωθητικές ενέργειες στα σουπερμάρκετ για να αντιμετωπίσει τον σχετικά χαμηλό βαθμό γνώσης και προτίμησης των καταναλωτών για τα βιολογικά προϊόντα.

Αναλογικά, στην αγορά ηλεκτρικών ειδών η τάση των καταναλωτών να αγοράζουν με μακροχρόνια πίστωση, φθάνοντας τους 36 μήνες, σε συνδυασμό με τον μικρό σχετικά χρόνο πληρωμής των προμηθευτών, απαιτούν μια ισχυρή κεφαλαιακή δομή και δυνατότητες δανεισμού με ανταγωνιστικό κόστος (επιτόκιο).

Η εσωτερική ανάλυση σχετίζεται με παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τα δυ-

νατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρείας και προσδιορίζουν τις «χαρακτηριστικές ικανότητες» (distinctive competencies), μέσα από ανάλυση των διαθέσιμων πόρων της και τη δομή του κόστους λειτουργίας της.

Με βάση αυτή την ανάλυση, μπορεί διαφαίνεται η αναγκαιότητα (ή όχι) επενδύσεων για την ενίσχυση των ικανοτήτων της εταιρείας, οι οποίες τελικά δημιουργούν το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, το οποίο δεν βρίσκεται κατ' ανάγκη στον χώρο του μάρκετινγκ, αλλά, π.χ., στην έρευνα και ανάπτυξη ή στη διαθεσιμότητα ίδιων κεφαλαίων. Στα πλαίσια αυτά ο διευθυντής μάρκετινγκ πρέπει να συνεργάζεται με τους διευθυντές άλλων τμημάτων και να προσπαθεί να πείσει άλλα στελέχη και τη Γενική Διεύθυνση για τη κατανομή πόρων για επενδύσεις στο μάρκετινγκ, π.χ. σε μάρκες ή δίκτυα διανομής, για την ενίσχυση ή τη δημιουργία αντίστοιχων πλεονεκτημάτων. Φυσικά, αυτή η εσωτερική ανάλυση, ως άσκηση αυτογνωσίας της επιχείρησης, πρέπει να ενσωματώνει και αντίστοιχη, σε βάθος, διερεύνηση του ανταγωνισμού και εντοπισμό των συγκριτικών πλεονεκτημάτων κάθε ανταγωνιστικής επιχείρησης.

Μέσα, λοιπόν, από την εξωτερική και εσωτερική ανάλυση, προκύπτει ο προσδιορισμός της θέσης της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό, και μπορούμε πλέον να εντοπίσουμε την απόσταση, το κενό ανάμεσα στο πού βρίσκεται εταιρεία και στο πού θέλει να βρεθεί σχετικά με την κερδοφορία, την ανάπτυξη και το επίπεδο επιχειρηματικού κινδύνου.

Αυτή η ανάλυση απόστασης ή χάσματος (gap analysis) βοηθά στο να ποσοτικοποιήσουμε τη φύση και το μέγεθος των στρατηγικών επαναπροσδιορισμών των ικανοτήτων (strategic refocusing) που απαιτούνται, προσδιορίζει, δηλαδή, το τι πρέπει να πετύχουμε και υπαγορεύει τη διαμόρφωση των αντίστοιχων στρατηγικών στόχων.

Πολύ συχνά, όχι όμως σωστά, η στρατηγική εκφράζεται ως αόριστη πρόθεση να βελτιωθεί η μελλοντική απόδοση σε σχέση με την παρούσα. Η «ανάλυση της απόστασης» τοποθετεί αριθμούς στη θέση αυτών των προθέσεων, ενώ το μάρκετινγκ συνεισφέρει στον προσδιορισμό της απόστασης αυτής, μεταφράζοντάς τη σε παραμέτρους μάρκετινγκ, όπως μερίδιο αγοράς, διείσδυση σε νέες αγορές, ανάπτυξη νέων προϊόντων κ.λπ.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα Διαγράμματα 2 και 3, εμφανίζεται η διαδικασία και η βασική δομή του σχεδιασμού μάρκετινγκ, ενώ παράλληλα εισάγονται τρεις απλές αλλά βασικές έννοιες που συνδέουν την κερδοφορία με τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας.

Η «συνήθης λειτουργία» της επιχείρησης (Business as usual) σημαίνει ότι δεν γίνονται σημαντικές αλλαγές στρατηγικής και αύξησης κερδοφορίας.

Η «βελτιωμένη λειτουργία» υπονοεί την πρόθεση να βελτιωθεί η απόδοση διάφορων δραστηριοτήτων της επιχείρησης ως αντίδραση σε ευκαιρίες που εμφανίζονται και βασικούς παράγοντες επιτυχίας που ισχύουν στον κλάδο.

Η «διαφορετική λειτουργία» σημαίνει ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία επαναπροσδιορισμού των χαρακτηριστικών της ικανοτήτων, και κατ' επέκταση των προϊόντων ή/και υπηρεσιών της, και προσαρμογής της στις ανάγκες της αγοράς, όπως διαμορφώνονται σε κάθε χρονική περίοδο.

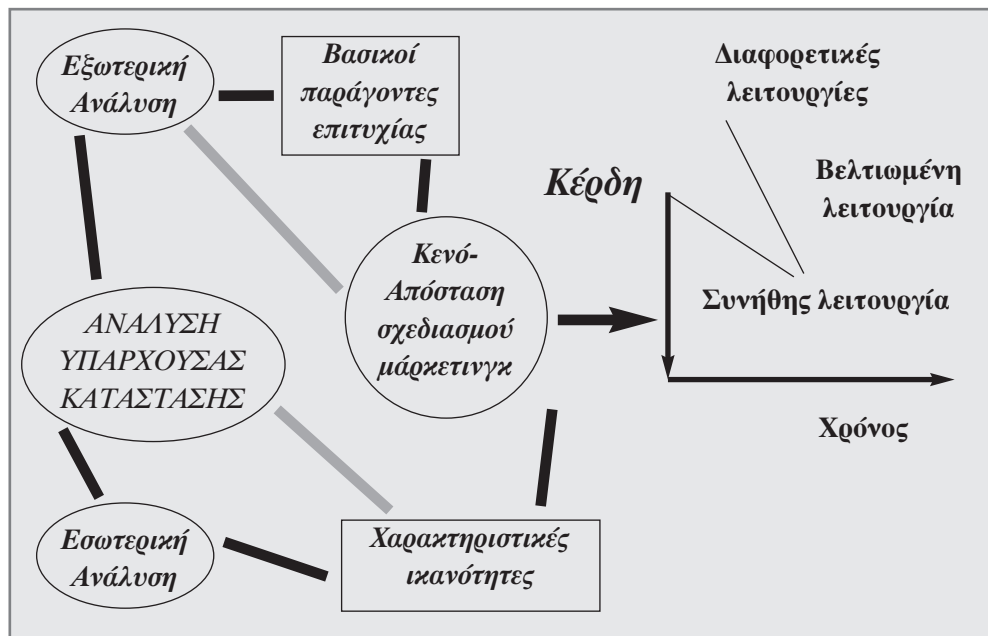
Ο τελευταίος αυτός τρόπος λειτουργίας χαρακτηρίζει μια εταιρεία σαν «προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ» μέσω συνεχών αλλαγών του επιχειρησιακού της πλαισίου δηλαδή των πόρων και της οργάνωσής της.

### Διάγραμμα 2

#### Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ



### Διάγραμμα 3



Αυτές οι συνεχείς αλλαγές πρακτικά σημαίνουν ότι το να λειτουργήσει μια επιχείρηση διαφορετικά πολύ συχνά απαιτεί ένα «άλμα λογικής φαντασίας» στο μέλλον, για να συλλάβουμε μια συγκεκριμένη εικόνα για τη θέση που μπορεί να έχει η επιχείρηση στην αγορά και τις δεσμεύσεις που πρέπει να αποδεχτεί για κρατήσει τη θέση αυτή.

Αυτή η σύλληψη και η περιγραφή της μελλοντικής κατάστασης της επιχείρη-

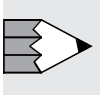
σης και του κλάδου γίνεται για να προσδιοριστεί η μελλοντική κατάσταση, προς την οποία θα οδηγήσουμε την εταιρεία μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ.

Η αξία αυτού του τρόπου σκέψης και λειτουργίας βρίσκεται κυρίως στην αποφυγή όχι μόνο της παγίδας των προβλέψεων με βάση τις συνθήκες και αποδόσεις του παρελθόντος, αλλά και της δημιουργίας στρατηγικής μέσα στα στενά όρια της προσαρμογής στις παρούσες συνθήκες και δυνάμεις της αγοράς και του κλάδου. Το όραμα, δηλαδή, που πρέπει να έχει η επιχείρηση απαιτεί από αυτή να επεκτείνεται επαναπροσδιορίζοντας συνεχώς το μέλλον της, αντί να προσαρμόζει απλώς τους διαθέσιμους πόρους της στις άμεσα ορατές δυνάμεις της αγοράς. Η συνεχής διαφοροποίηση της λειτουργίας, με απόλυτο προσανατολισμό της στο μάρκετινγκ, απαιτεί μια δημιουργικότητα που πολλές φορές πρέπει να σπάει τους συμβατικούς κανόνες διοίκησης και πρόβλεψης του μέλλοντος, σε μια πορεία συνεχούς ανάπτυξης της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό, η δήλωση της αποστολής (mission) της επιχείρησης είναι μια προσπάθεια έκφρασης ενός συγκεκριμένου οράματος, με μια περίληψη των κύριων στόχων της επιχείρησης ως λόγο ύπαρξής της, και του τρόπου με τον οποίο σκοπεύει να τους πετύχει βάσει των «αξιών» της, προσδιορίζοντας παράλληλα τις βασικές της ικανότητες, τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες, τις αγορές που καλύπτονται και φυσικά την «αφοσίωση» στον πελάτη ως κοινό παρονομαστή κάθε δήλωσης αποστολής.

Με αυτόν τον τρόπο, μια δήλωση αποστολής περιέχει ένα σημαντικό μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνει τον προσδιορισμό συγκεκριμένων στόχων, και μπορεί να χρησιμοποιηθεί εντός και εκτός της επιχείρησης. Φυσικά, οι στόχοι δεν τοποθετούνται μόνο στο υψηλό διοικητικό επίπεδο, αλλά φθάνουν σε όλες τις διευθύνσεις της επιχείρησης ως οικονομικοί στόχοι, στόχοι παραγωγής, στόχοι προσωπικού και βέβαια στόχοι μάρκετινγκ. Όπως είχαμε τονίσει στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι βέβαια πολύ σημαντικό ο βαθμός επίτευξης των στόχων κάθε διεύθυνσης να είναι συνεπής με την αποστολή και τους στόχους της εταιρείας, με την έννοια ότι πρέπει να γίνεται προσπάθεια μεγιστοποίησης του συνολικού αποτελέσματος, και όχι κάθε διεύθυνσης ξεχωριστά.

Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία σε περιπτώσεις που οι στόχοι δύο Διευθύνσεων (Μάρκετινγκ και Οικονομικής) είναι αντικρουόμενοι π.χ. μεγιστοποίηση πωλήσεων (μάρκετινγκ) - ελαχιστοποίηση πιστώσεων ή αποθεμάτων (οικονομική), πράγμα που συμβαίνει συχνά σε κάθε επιχείρηση, και απαιτεί ρυθμιστικές παρεμβάσεις της Γενικής Διεύθυνσης για να επιτευχθεί μια ισορροπία αποτελεσμάτων που να μεγιστοποιεί τα κέρδη της επιχείρησης. Π.χ., η μεγιστοποίηση των εσόδων όπως μπορεί να εκφράζεται από μια αύξηση του μεριδίου αγοράς ενός προϊόντος πολύ συχνά απαιτεί μια τιμολογιακή πολιτική παροχών, παράλληλα με μια δαπανηρή προωθητική πολιτική, ο συνδυασμός των οποίων μπορεί να δρα περιοριστικά τουλάχιστον πάνω στα βραχυχρόνια κέρδη από τις πωλήσεις αυτού του προϊόντος.



### Δραστηριότητα 3/Κεφάλαιο 2

Προσπαθήστε να γράψετε μια δήλωση που να αναφέρεται στην αποστολή μιας επιχείρησης. Η δήλωση αυτή δεν πρέπει να ξεπερνά σε έκταση τη μία παράγραφο και πρέπει να είναι έτοιμη διατυπωμένη, ώστε να απαντά στα παρακάτω ερωτήματα με σαφήνεια:

- Ποιες αξίες αποτελούν πραγματική προτεραιότητα για τα επόμενα χρόνια;
- Τι θα συνέδεε επαγγελματικά τους υπαλλήλους της επιχείρησης με το όραμα αυτό;
- Τι από ό,τι αναφέρει η δήλωση αυτή είναι πραγματικά μοναδικό;
- Τι από αυτά που η εταιρεία θα μπορούσε να προσφέρει χρειάζεται πραγματικά ο κόσμος;

Η εκπόνηση των Δραστηριοτήτων που ακολουθούν θα σας βοηθήσει να εμπεδώσετε όσα μελετήσατε. Οι απαντήσεις δίνονται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



### Δραστηριότητα 4/Κεφάλαιο 2

Τι είναι ο σχεδιασμός μάρκετινγκ;



### Δραστηριότητα 5/Κεφάλαιο 2

Σε τι εξυπηρετεί η διαμόρφωση ενός προγράμματος μάρκετινγκ;

Για τις απαντήσεις σας μπορείτε να συμβουλευτείτε (προαιρετικά, πέρα από ό,τι αναφέραμε στο παρόν κεφάλαιο) και τις ενότητες «Στρατηγικός Σχεδιασμός», και «Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ» του πρώτου κεφαλαίου από το βιβλίο του Γ. Σιώμκου *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, εκδ. Σταμούλης, 1995.



### Δραστηριότητα 6/Κεφάλαιο 2

Ποια η διαφορά μεταξύ του στρατηγικού και του τακτικού σχεδιασμού;



### Δραστηριότητα 7/Κεφάλαιο 2

Πώς χρησιμοποιείται ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ εσωτερικά στην επιχείρηση;



## Σύνοψη

Η συστηματική διαμόρφωση προγραμμάτων μάρκετινγκ και η άμεση ή έμμεση εμπλοκή των σημαντικών στελεχών της επιχείρησης αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξή της.

Στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, το πρόγραμμα μάρκετινγκ λειτουργεί ως ένα εργαλείο τακτικού σχεδιασμού, που όμως συνδέεται άμεσα με την αποστολή και το όραμά της.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι απλώς μια συστηματική αποτύπωση του σχεδιασμού μάρκετινγκ, δηλαδή της προγραμματισμένης χρήσης των πόρων μάρκετινγκ για να επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ μέσα από την συγκέντρωση όλων των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ και του ευρύτερου περιβάλλοντος της εταιρείας.

Για τη διαμόρφωση των προβλέψεων που αναπόφευκτα πρέπει να γίνουν, η διατύπωση συγκεκριμένων υποθέσεων εργασίας είναι απαραίτητη ως συμπλήρωμα των σχετικά περιορισμένων γνώσεων που διαθέτει κάθε επιχείρηση όχι μόνο για το παρόν, αλλά και για το πώς θα διαμορφωθούν οι συνθήκες λειτουργίας της στο μέλλον.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ «γράφεται» σε διάφορα επίπεδα, ανάλογα με την οργάνωση της επιχείρησης κατά προϊόν, μάρκα ή Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα προϊόντα ή μάρκες.

Ξεκινώντας από μια «εξωτερική ανάλυση» ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς και του κλάδου της, η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τους «βασικούς παράγοντες επιτυχίας» που προσδιορίζουν τις προϋποθέσεις, κάτω από τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί στη συγκεκριμένη αγορά.

Παράλληλα και πάντα στα πλαίσια του σχεδιασμού μάρκετινγκ, η «εσωτερική ανάλυση» – αυτοαξιολόγηση της εταιρείας έχει στόχο την κατανόηση και εκμετάλλευση των «χαρακτηριστικών ικανοτήτων» της, όπως προκύπτουν από τους διαθέσιμους πόρους και το κόστος λειτουργίας της.

Τέλος, η ανάλυση της απόστασης (gap analysis) που χωρίζει την εταιρεία από την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της αποτελεί το σημείο αναφοράς για τον προσδιορισμό των στόχων μάρκετινγκ και της στρατηγικής μάρκετινγκ, η οποία απαιτεί έναν συνεχή επαναπροσδιορισμό των χαρακτηριστικών της ικανοτήτων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Απαντήσεις σε Δραστηριότητες

#### Δραστηριότητα 1

Ο νέος πίνακας που θα δημιουργήσετε θα πρέπει να έχει τη μορφή που παρουσιάζεται παρακάτω. Για την απάντησή σας θα προσεγγίσετε το θέμα όπως στον Πίνακα 1.

	Σχεδιασμός προϊόντος	Σχεδιασμός τιμολόγησης	Σχεδιασμός διανομής
Οι στόχοι εκφράζονται σε...			
Η στρατηγική προσδιορίζει...			
Οι τακτικές δίνουν λεπτομέρειες που απορρέουν από...			
Οι έλεγχοι παρακολουθούν...			

#### Δραστηριότητα 2

Η μέγιστη βαθμολογία που μπορεί να προκύψει είναι 100 βαθμοί. Αν συγκεντρώσατε:  
81-100: Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι πραγματικά σημαντικός για την εταιρεία σας.  
61-80: Δεν αποκομίζετε τα οφέλη που θα μπορούσατε.  
41-60: Φαίνεται ότι είστε στον σωστό δρόμο, αλλά μένει αρκετός δρόμος ακόμα.  
0-41: Είτε η διαδικασία σχεδιασμού δεν θεωρείται σημαντική είτε η εταιρεία σας δεν προσπαθεί πραγματικά να κάνει τον σχεδιασμό να δουλέψει. Χρειάζεται προσοχή.

#### Δραστηριότητα 4

1. Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι η συστηματική διαδικασία, η οποία οδηγεί στον προσδιορισμό των στόχων μάρκετινγκ και στον προσδιορισμό των σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους πόρους. Το σκεπτικό που απαιτείται καλύπτει τα εξής:
  - Προσδιορισμό και διαμόρφωση της εταιρικής αποστολής·
  - Καθορισμό των εταιρικών στόχων·

- Διαμόρφωση του προγράμματος μάρκετινγκ·
- Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης·
- Διαμόρφωση υποθέσεων·
- Καθορισμό των στόχων και της στρατηγικής μάρκετινγκ·
- Εκτίμηση του αναμενόμενου αποτελέσματος·
- Προσδιορισμό εναλλακτικών σεναρίων·
- Προσδιορισμό του προϋπολογισμού δαπανών μάρκετινγκ.

### **Δραστηριότητα 5**

Τα οφέλη από τη διαμόρφωση αυτή είναι τα εξής:

- Καλύτερος συντονισμών των ενεργειών·
- Προσδιορισμός της προβλεπόμενης ανάπτυξης·
- Βελτίωση της επιχειρησιακής ετοιμότητας στις αλλαγές του περιβάλλοντος·
- Ελαχιστοποίηση των μη λογικών αντιδράσεων στο μη αναμενόμενο·
- Ελαχιστοποίηση των εσωτερικών αντιπαραθέσεων σχετικά με το πού πρέπει να κατευθυνθεί η επιχείρηση·
- Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας·
- Η διοίκηση ωθείται στο να σκέφτεται μακροπρόθεσμα με συστηματικό τρόπο·
- Σωστότερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων, ανάλογα με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται·
- Το πρόγραμμα αποτελεί ένα πλαίσιο αναφοράς, όποτε χρειαστεί·
- Η συστηματική προσέγγιση της διαμορφωμένης στρατηγικής οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση των επενδύσεων.

### **Δραστηριότητα 6**

Το στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι πιο μακροπρόθεσμο και αναφέρεται στα επόμενα τρία χρόνια. Για τον λόγο αυτό χαρακτηρίζεται ως «στρατηγικό». Το τακτικό ή λειτουργικό πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι ένα λεπτομερέστερο πρόγραμμα, που αναφέρεται στον πρώτο χρόνο του στρατηγικού προγράμματος.

### **Δραστηριότητα 7**

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ προσδιορίζει πού βρίσκεται τώρα η επιχείρηση, πού «θέλει» να πάει και τον τρόπο με τον οποίο θα πετύχει τους στόχους της. Για τον λόγο αυτό, το πρόγραμμα μάρκετινγκ αποτελεί ένα σημείο αναφοράς για τα στελέχη όχι μόνο της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ, αλλά και των άλλων Διευθύνσεων που εμπλέκονται στην υλοποίησή του.

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

**Σιώμκος Γ.**, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004, Κεφάλαιο 2.  
**Kotler P.**, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, εκδ. Interbooks, 1991.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

**Aaker D. A.**, *Strategic Market Management*, J. Willey & Sons, 1992.  
**Luck J.D., Ferrell O.C., Lucas G.H.**, *Marketing Strategy and Plans*, Prentice Hall, 1989.  
**Mc. Donald M.**, *Marketing Plans*, Butterworth-Heinemann, 1997.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι, αφού απλώς δώσει έναν ενδεικτικό «πίνακα περιεχομένων» του προγράμματος μάρκετινγκ, να παρουσιάσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο διαμορφώνεται, και το οποίο πρέπει να προσδιοριστεί πριν την εκπόνησή του.

Παράλληλα με τις γενικές οδηγίες, στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε το πρώτο μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ, την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, όπως αυτή διαμορφώνεται από το περιβάλλον, την αγορά-κλάδο, τον ανταγωνισμό και την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.

Για να γίνει κατανοητό όχι απλώς το τι περιέχει το πρόγραμμα μάρκετινγκ, αλλά και το πώς εκπονείται, συχνά γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία άντλησης των στοιχείων που είναι απαραίτητα και στις πηγές άντλησής τους.

Οι ενότητες του κεφαλαίου περιλαμβάνουν τα πιο πρακτικά εργαλεία που διατίθενται στα πλαίσια της επιστήμης του μάρκετινγκ, τα οποία διευκολύνουν και τεκμηριώνουν τελικά τις στρατηγικές αποφάσεις που καλείστε να λάβετε για το υπό μελέτη «προϊόν». Οι τέσσερις ενότητες του κεφαλαίου έχουν σκοπό να καλύψουν όλα τα στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ, τα οποία είναι απαραίτητα ως υποδομή για τη διαμόρφωσή του, ανεξάρτητα αν αυτό αφορά καταναλωτικό προϊόν ταχείας κυκλοφορίας, καταναλωτικό προϊόν διαρκείας, βιομηχανικό προϊόν ή υπηρεσία.

Επίσης, η δομή του προγράμματος μάρκετινγκ που παρουσιάζεται καλύπτει όλες τις ανάγκες για τη διαμόρφωση ενός προγράμματος, ανεξάρτητα από τη φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα μπορείτε να αναφέρετε:

- ποιες ενότητες (άρα και ποιες παράμετροι) εντάσσονται σε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ·
- με ποια πρακτική και εννοιολογική σειρά είναι πιο αποτελεσματική η παρουσίαση των ενοτήτων αυτών·
- ποια επιμέρους εργαλεία και μοντέλα του μάρκετινγκ εξυπηρετούν στην ολοκληρωμένη διαμόρφωση της υπάρχουσας κατάστασης ως μέρος ενός προγράμματος μάρκετινγκ και πώς αυτά λειτουργούν (π.χ. κάποια λειτουργούν ως εργαλεία ελέγχου).

### Σκοπός

### Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

## Έννοιες Κλειδιά

- «Αγορά»-Κλάδος
- Στρατηγική προϊόντος/μάρκας
- Περιβάλλον
- Οικονομικοί δείκτες
- «Βασικό» προϊόν
- «Προϊοντική» κατηγορία
- Τύπος «προϊόντος»
- Μάρκα
- Ανταγωνισμός
- Επίπεδα ανταγωνισμού
- Δυνατά-Αδύνατα σημεία/Απειλές και ευκαιρίες (S.W.O.T. Ανάλυση)
- Αντιληπτικός χάρτης
- Στρατηγική ανταγωνιστών
- Ποιος – Τι – Πού – Πότε – Πώς
- Κίνητρα αγοράς
- Αξία της μάρκας (Brand equity)
- Τεχνικές έρευνας
- Τμηματοποίηση αγοράς

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται σε τέσσερις βασικές νοηματικές ενότητες.

Στην ενότητα 3.1 δίνεται ένας κατάλογος βασικών περιεχομένων, γίνεται αναφορά στην «Περίληψη» ενός πρότυπου προγράμματος μάρκετινγκ και αναλύεται το περιεχόμενο και η σκοπιμότητα της ένταξής της στο πρόγραμμα, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται ένα πλαίσιο αποφάσεων, οι οποίες πρέπει να ληφθούν πριν την εκπόνησή του και αφορούν το εύρος, το βάθος και την οπτική της ανάλυσης που θα υιοθετηθούν στο πρόγραμμα.

Η ενότητα 3.2 αποτελεί και την εισαγωγική ενότητα του κεφαλαίου, αφού σε αυτή γίνεται μια ολοκληρωμένη, σε όλες της τις διαστάσεις, «ανάλυση του κλάδου» η οποία αποσκοπεί στον εντοπισμό όλων εκείνων των σχετικών παραμέτρων, οι οποίες είναι σημαντικές για τις αποφάσεις που τελικά θα ληφθούν στα πλαίσια του προγράμματος.

Έτσι, στην ανάλυση αυτή, γίνεται αναφορά στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση, τόσο σε θεσμικό όσο και εμπορικό επίπεδο. Στη συνέχεια, γίνεται πλήρης ανάλυση του «Ανταγωνισμού», η οποία εκφράζεται με τον προσδιορισμό του μεγέθους της αγοράς που διαμορφώνεται μέσα από την «απεικόνιση» των κύριων ανταγωνιστών ως προς τα «δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία» και ως προς όλες τις διαστάσεις του μείγματος μάρκετινγκ. Η ανάλυση αυτή δεν έχει μόνο στατικό χαρακτήρα, αφού αναφέρεται μεν στα τελευταία χρόνια, αλλά εξετάζονται και οι προοπτικές, έτσι ώστε να διαπιστωθούν οι εξελίξεις και οι τάσεις που υπάρχουν στον κλάδο.

Στο πλαίσιο της ενότητας 3.3 γίνεται ανάλυση της «Αγοράς» ως ενός συνόλου πελατών, αφού η γνώση του κοινού στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση θα της προσδώσει το ζητούμενο «προβάδισμα» και τελικά το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» το οποίο, ποσοτικοποιούμενο, θα οδηγήσει στους επιθυμητούς στόχους πωλήσεων και κερδών.

Τέλος, η ανάλυση των πωλήσεων εξετάζεται ξεχωριστά στην ενότητα 3.4 ως μια γρήγορη ποσοτική «ακτινογραφία» της απόδοσης προηγούμενων προγραμμάτων μάρκετινγκ, η οποία έχει στόχο να συμπληρώσει τις προηγούμενες αναλύσεις, συμβάλλοντας σημαντικά στην ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης των εννοιών του κεφαλαίου, γίνεται μια προσπάθεια να δοθεί ένα αυτόνομο κείμενο, με την έννοια ότι θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς πολλές συμπληρώσεις για την εκπόνηση του πρώτου μέρους του προγράμματος μάρκετινγκ.

Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι μια ανασκόπηση της ύλης όλων των άλλων βιβλίων των δύο θεματικών ενοτήτων μάρκετινγκ (Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Συμπεριφορά του Καταναλωτή κ.ά.) δεν συνιστάται για την εμβάθυνση, που είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός πραγματικού (case study) προγράμματος μάρκετινγκ, η οποία θα αποτελεί και το αντικείμενο της σχετικής εργασίας που θα εκπονήσετε.

## ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ δημιουργείται μέσα σε ένα βασικό πλαίσιο, το οποίο ορίζεται από πέντε παραμέτρους που καθορίζουν το περιεχόμενό του.

Η πρώτη και βασικότερη παράμετρος σχετίζεται με το αντικείμενο του προγράμματος, το οποίο μπορεί να αναφέρεται σε μια ολόκληρη εταιρεία, σε μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ), σε μια προϊοντική κατηγορία, σε μια μάρκα, ακόμα και σε ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Το **αντικείμενο** του προγράμματος μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με το μέγεθος και το εύρος της δραστηριότητας της επιχείρησης, όπως αυτό εκδηλώνεται με την εμπλοκή της σε διάφορες αγορές και τη δημιουργία διαφορετικών μειγμάτων μάρκετινγκ.

Ως ενδιαφέρον παράδειγμα μπορούμε να αναλύσουμε την εταιρεία «Μύλοι Σόγιας», η οποία, με έναν συνολικό τζίρο περίπου 37 δις δρχ., εμπλέκεται σε έξι διαφορετικές αγορές με διαφορετικά προϊόντα:

1. την αγορά των πτηνοτροφικών και κτηνοτροφικών μονάδων (σογιάλευρο, καλαμπόκι, κριθάρι, σιτάρι)·
2. την αγορά των αλευρόμυλων (σιτάρι)·
3. την αγορά των συσκευασμένων σπορλαίων των σουπερμάρκετ (private labels) για καταναλωτική χρήση·
4. την αγορά των επώνυμων συσκευασμένων σπορλαίων (μάρκα σπορλαίου: «Το Λαμπερό») για καταναλωτική χρήση·
5. την αγορά οικοδομικών υλικών (λινέλαιο)·
6. την αγορά ειδών διατροφής (κονσέρβες - μαγιονέζες) και κέτερινγκ (μάρκα σπορλαίων «Extra» για επαγγελματική χρήση)

Μέσα σε ένα τέτοιο επιχειρηματικό περιβάλλον, μπορεί να υπάρξει πρόγραμμα μάρκετινγκ ανά προϊόν, ομάδα προϊόντων ή ΣΕΜ (δημητριακά - σογιάλευρο - λάδια) ή ακόμα ανά μάρκα (π.χ. μάρκα σπορλαίων).

Μια δεύτερη παράμετρος δημιουργίας ενός προγράμματος μάρκετινγκ είναι ο **χρονικός ορίζοντας** που καλύπτει. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν ετήσια σχέδια, ενώ λιγότερες διετή ή τριετή σχέδια. Μια γενική κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί για τον προσδιορισμό του χρονικού ορίζοντα που θα υιοθετηθεί είναι ότι η ευελιξία της επιχείρησης είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στον καθορισμό του χρονικού ορίζοντα του προγράμματος. Δηλαδή, όσο μικρότερη ευελιξία, και επομένως όσο περισσότερους περιορισμούς έχει μια επιχείρηση (κεφάλαια, τεχνογνωσία), τόσο περισσότερο είναι υποχρεωμένη να προγραμματίζει μακροχρόνια, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το ίδιο το περιβάλλον στο οποίο κινείται δεν καθορίζει με τη δυναμική και την προβλεψιμότητά του τις ανάγκες συ-



νεχούς ανασχεδιασμού, στα πλαίσια πάντα των στρατηγικών στόχων. Παρ' όλα αυτά, η ετήσια βάση θεωρείται συνήθως πιο ορθολογική και αποδοτική, είναι, εξάλλου, εναρμονισμένη με άλλα επιχειρηματικά εργαλεία, τα οποία καλύπτονται επίσης σε ετήσια βάση (ετήσιος ισολογισμός, προσδιορισμός του κύκλου εργασιών κ.λπ.), χωρίς αυτό να αναιρεί την παράλληλη ανάπτυξη ενός πενταετούς προγράμματος που να καλύπτει ένα μέρος του μείγματος μάρκετινγκ. Π.χ., μια εταιρεία ελαστικών μπορεί να έχει ένα πενταετές πρόγραμμα πωλήσεων ανά τύπο και διάσταση ελαστικών, το οποίο να χρησιμοποιείται ως εισροή σε επενδυτικές αποφάσεις. Φυσικά, αυτό μπορεί να συνοδεύεται από ένα αντίστοιχο πρόγραμμα διανομής, το οποίο να συνδυάζει πωλήσεις ανά τύπο καναλιού (πωλήσεις σε αυτοκινητοβιομηχανίες, πωλήσεις σε δίκτυα χονδρεμπόρων, πωλήσεις κατευθείαν σε «βουλκανιζατέρ»).

Η τρίτη παράμετρος, η **αξιοπιστία** ενός προγράμματος συνδέεται άμεσα με την προηγούμενη παράμετρο, με την έννοια ότι, συνήθως, η δυνατότητα προγραμματισμού, με βάση κάποιες προβλέψεις, γίνεται μικρότερη όσο επεκτείνεται ο χρονικός ορίζοντας των προβλέψεων και μειώνεται μοιραία η ακρίβειά τους.

Φυσικά, μεγάλο ρόλο στη ζητούμενη αξιοπιστία των προβλέψεων –και κατ' επέκταση του προγράμματος μάρκετινγκ– παίζει και η τεχνογνωσία που εφαρμόζεται (π.χ. έρευνες αγοράς) για τη διαμόρφωσή της. Έτσι, είναι σίγουρα προτιμότερο για μια εταιρεία να διαμορφώνει προγράμματα μάρκετινγκ με υψηλή αξιοπιστία, έστω και αν αυτό περιορίζει τον χρονικό ορίζοντα των προγραμμάτων αυτών.

Η τέταρτη παράμετρος ανάπτυξης ενός προγράμματος μάρκετινγκ σχετίζεται με τον **«τύπο του προϊόντος»** της επιχείρησης, κατά πόσο, δηλαδή, το αντικείμενο του προγράμματος είναι καταναλωτικό ταχείας κυκλοφορίας ή διαρκείας, υπηρεσία ή βιομηχανικό «προϊόν», οπότε οι διαφορές τόσο στο κόστος, όσο και στον χρόνο ανάπτυξης των «προϊόντων», αλλά και του κύκλου ζωής τους, είναι σημαντικές και συνδέονται κυρίως με την εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά και των καταναλωτικών αναγκών σε παγκόσμια κλίμακα. Έτσι, ανάλογα την περίπτωση, το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα πρέπει να έχει ενσωματωμένες λειτουργίες αναθεώρησης και ελέγχου (π.χ. κάθε τρίμηνο ή εξάμηνο), οι οποίες να επιτρέπουν την έγκαιρη σηματοδότηση διορθωτικών αλλαγών.

Τέλος, η διαμόρφωση του προγράμματος μάρκετινγκ στην τελική του μορφή εξαρτάται από το **επίπεδο ανάλυσης** που θεωρείται απαραίτητο. Π.χ., σε μια εταιρεία ελαστικών όπως η Goodyear, το πρόγραμμα μάρκετινγκ μπορεί να γίνεται μεν ανά τύπο οχήματος (επιβατικά αυτοκίνητα, φορτηγά, τρακτέρ κ.λπ.) αλλά «συνοδεύεται» από μια ανάλυση-πρόβλεψη πωλήσεων ανά τύπο και διάσταση ελαστικού για εκατοντάδες διαφορετικά ελαστικά. Αυτή η πρόβλεψη, ως βασικό συστατικό του προγράμματος μάρκετινγκ, έχει μια άμεση χρησιμότητα για τον προγραμματισμό ανάπτυξης νέων ελαστικών και παραγωγής για τα διάφορα εργοστάσια της εταιρείας σε όλο τον κόσμο (και για το ελληνικό εργοστάσιο, για όσα χρόνια λειτουργούσε).

Έτσι, λοιπόν, βλέπουμε ότι ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ μιας εταιρείας μπορεί να απαιτεί χρόνο και κόστος δημιουργίας, παρακολούθησης και αναθεώρησης,

ανάλογα με το εύρος του αντικειμένου της επιχείρησης, του χρονικού ορίζοντα που καλύπτει και της αξιοπιστίας που πρέπει να έχει, αν σε αυτό θα βασιστούν επενδύσεις, ή αν από αυτό κρίνεται η αποδοτικότητά της.

### 3.1.1 Το περιεχόμενο του προγράμματος μάρκετινγκ

Ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και τον ζητούμενο όγκο πληροφοριών από τη διοίκηση, το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα έχει μεγαλύτερο ή μικρότερο φάσμα παραμέτρων και βάθος ανάλυσής τους. Στα πλαίσια αυτού του τόμου, το πρόγραμμα μάρκετινγκ αναλύεται με βάση μια σειρά περιεχομένων και «εργαλείων» που μπορεί να έχουν μια ευρεία χρησιμότητα, σε συνδυασμό, βέβαια, με κάποιες κατευθύνσεις, τόσο ως προς το εύρος, όσο και ως προς το βάθος των περιεχομένων ως ουσία και τύπου, με τη μορφή ενδεικτικών πινάκων.

Επίσης, στη διαμόρφωση του προγράμματος θα πρέπει να τηρηθούν τρεις βασικοί κανόνες.

1. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα πρέπει να μπορεί να διαβαστεί και να γίνει αντιληπτό είτε από κάποιον που δεν ανήκει στην εταιρεία είτε σε κάποια στιγμή στο μέλλον.
2. Θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη βασική λογική.
3. Η ποιότητά του ορίζεται από την ποιότητα ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης και του σεναρίου εταιρικής στρατηγικής, πάνω στην οποία βασίζεται.

### 3.1.2 Πίνακας βασικών περιεχομένων

Στον Πίνακα 1 περιγράφεται η δομή ενός προγράμματος μάρκετινγκ, ανεξάρτητα από τον τύπο του προϊόντος που δείχνει και παρουσιάζεται το επιθυμητό εύρος ανάλυσης που πρέπει να περιλαμβάνει το πρόγραμμα. Το βάθος της ανάλυσης προσδιορίζεται κατά περίπτωση και ανάλογα με το προϊόν ή προϊόντα που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα, τη χρονική περίοδο που καλύπτει, και πάνω από όλα τους διαθέσιμους πόρους (χρήμα και ανθρωποώρες) που διατίθενται για την εκπόνησή του.

## Πίνακας 1

### Περιεχόμενα Προγράμματος Μάρκετινγκ

#### I. Περίληψη

#### II. Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης

- A. Ανάλυση του περιβάλλοντος
- B. Ανάλυση του κλάδου-αγοράς
- Γ. Ανάλυση του ανταγωνισμού
- Δ. Ανάλυση των πελατών
- Ε. Ανάλυση των πωλήσεων

#### III. Στόχοι

- A. Εταιρικοί στόχοι
- B. Στόχοι μάρκετινγκ
- Γ. Στόχοι προγράμματος

#### IV. Στρατηγική μάρκετινγκ

- A. Εναλλακτικές στρατηγικές
- B. Αγορές-στόχοι
- Γ. Ανταγωνιστές-στόχοι
- Δ. Βασική στρατηγική

#### V. Προγραμματισμός μάρκετινγκ

- A. Τιμολόγηση
- B. Διαφήμιση – προώθηση
- Γ. Διανομή – πωλήσεις
- Δ. Ανάπτυξη προϊόντων
- Ε. Εξυπηρέτηση πελατών
- ΣΤ. Έρευνα αγοράς

#### VI. Οικονομική ανάλυση προγράμματος

- A. Προϋπολογισμοί δαπανών
- B. Οικονομικά στοιχεία (έσοδα – έξοδα – κέρδη – αποδοτικότητα)

#### VII. Έλεγχος απόδοσης

- A. Δευτερογενή στοιχεία
- B. Πρωτογενή στοιχεία

#### VIII. Σχέδια «έκτακτων αναγκών» και εναλλακτικές στρατηγικές

### 3.1.3 Περίληψη (Executive Summary)

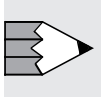
Όπως υπονοεί ο αγγλικός δόκιμος όρος, η περίληψη είναι ένα κείμενο 2-3 σελίδων, το οποίο αναφέρει συνοπτικά τα κύρια σημεία της υπάρχουσας κατάστασης, των στόχων που θέτει το πρόγραμμα μάρκετινγκ και της στρατηγικής στην οποία βασίζει το αναλυτικό πρόγραμμα δράσης.

Επίσης, στην περίληψη περιλαμβάνονται αυτά που ενδιαφέρουν σε τελική ανάλυση τη διοίκηση της εταιρείας, δηλαδή κάποια οικονομικά στοιχεία που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του προγράμματος. Βασική είναι, επίσης, η

διαμόρφωση συγκεκριμένων και ρεαλιστικών «υποθέσεων εργασίας», οι οποίες πρέπει να αναφέρονται σαφώς, διότι προσδιορίζουν το κύριο αντικείμενο της διοίκησης, τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, ο οποίος, βέβαια, συνδέεται άμεσα με εναλλακτικά σενάρια κερδοφορίας, όπως προκύπτουν από διαφορετικές υποθέσεις εργασίας και αντίστοιχους στόχους και στρατηγικές. Οι «υποθέσεις εργασίας» συνήθως αφορούν τάσεις, προβλήματα και προοπτικές που εντοπίζονται στον ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό, θεσμικό και πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης και επηρεάζουν τη συνολική ζήτηση για τα «προϊόντα» που αποτελούν το αντικείμενο του προγράμματος μάρκετινγκ.

«Υποθέσεις εργασίας» μπορεί, επίσης, να αφορούν τεχνολογικές εξελίξεις, ανταγωνιστικές πιέσεις, συγχωνεύσεις ανταγωνιστών, την είσοδο νέων εταιρειών-ανταγωνιστών, το λανσάρισμα νέων ανταγωνιστικών προϊόντων, και όλα αυτά σε συνδυασμό όχι μόνο με την πιθανότητα πραγματοποίησής τους, αλλά και με τον συγκεκριμένο χρόνο εμφάνισής τους. Π.χ., μια υπόθεση εργασίας αποτελεί το να προσδοκάται αύξηση του μεγέθους της αγοράς κατά 10% λόγω εισόδου νέου ανταγωνιστή, ο οποίος με την είσοδό του θα διευρύνει τη χρήση μιας προϊόντικης κατηγορίας, π.χ. συνδρομητική τηλεόραση, ενώ ο ίδιος θα αποσπάσει σε δύο χρόνια μερίδιο αγοράς, ή λόγω αλλαγής της καταναλωτικής συμπεριφοράς (αύξηση των πωλήσεων των οικονομικών εφημερίδων λόγω της μεγαλύτερης (νέοι χρήστες) και εντονότερης (αύξηση χρήσης) της συνολικής ενασχόλησης με το χρηματιστήριο.

Τέλος, η έμμεση ή άμεση αναφορά στον επιχειρηματικό κίνδυνο που συνεπάγεται η υιοθέτηση του συγκεκριμένου προγράμματος μάρκετινγκ είναι προφανώς απαραίτητη, διότι πρέπει να διαφαίνεται από την περίληψη το κατά πόσο το μάρκετινγκ ως λειτουργία είναι εναρμονισμένο με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης απέναντι στον κίνδυνο, ως βασικό της χαρακτηριστικό που υπαγορεύει τον τρόπο και τη φιλοσοφία λήψης αποφάσεων σε όλο τους το φάσμα.



### **Δραστηριότητα 1/Κεφάλαιο 3**

Διατυπώστε δύο υποθέσεις εργασίας που αναφέρονται στον σχεδιασμό ενός διετούς προγράμματος μάρκετινγκ για ένα προϊόν της επιλογής σας, αντλώντας πληροφορίες από τον οικονομικό Τύπο. Για να αξιολογήσετε τις προτάσεις σας, μπορείτε να τις συγκρίνετε με τα σχετικά παραδείγματα που παρουσιάσαμε στην υποενότητα 3.1.3.

## Ενότητα 3.2

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (SITUATION ANALYSIS)

Η ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί στον «χώρο» και τον χρόνο μέσο στον οποίο διαμορφώνεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα διαμορφωθούν στη συνέχεια οι στόχοι και η στρατηγική μάρκετινγκ. Τον «χώρο» αυτό μπορούμε να τον ορίσουμε μέσα από τέσσερις διαστάσεις:

1. Την ανάλυση του περιβάλλοντος μάρκετινγκ (οικονομικό, θεσμικό, νομικό κ.λπ.)
2. Την ανάλυση της αγοράς-κλάδου της επιχείρησης
3. Την ανάλυση του ανταγωνισμού
4. Την ανάλυση των αγοραστών των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Το εύρος και το βάθος της έρευνας που συνήθως γίνεται για να προσδιοριστεί η υπάρχουσα κατάσταση στις τέσσερις αυτές διαστάσεις εξαρτάται από τα διαθέσιμα δευτερογενή στοιχεία, τις δυνατότητες της επιχείρησης (κόστος-στελέχη) να διερευνήσει τις διαστάσεις αυτές με συλλογή πρωτογενών στοιχείων και, πάνω από όλα, την πίστη της διοίκησης στην ποιότητα του προγράμματος μάρκετινγκ ως σημαντικού στοιχείου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης, όπως διαμορφώνεται στο περιβάλλον της επιχείρησης, σίγουρα παρουσιάζει απειλές και ευκαιρίες για την επιχείρηση, οι οποίες πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως εισροή στον προβληματισμό γύρω από την εκπόνηση του προγράμματος μάρκετινγκ. Οι εμπλεκόμενοι στην εκπόνηση του προγράμματος πρέπει να αναλύουν όλες τις πληροφορίες για να προσδιορίσουν τις συνέπειες, οι οποίες δημιουργούνται για την επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας τους και εκφράζονται ως αποφάσεις που αφορούν τον συνδυασμό προϊόντων και αγορών.

Οι απειλές περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών αλλά και το εύρος των ευκαιριών.

Π.χ. το Ευρώ είναι μια εξέλιξη που –μεταξύ άλλων– σημαίνει απώλεια κάποιων εσόδων για τις τράπεζες, εφόσον δεν θα χρειάζονται πλέον –είτε για εμπορικούς είτε για τουριστικούς λόγους– μετατροπές νομισμάτων, ενώ για τα ανταλλακτήρια η απώλεια θα είναι σχετικά πολύ μεγαλύτερη. Έτσι, το Ευρώ αποτελεί μια «απειλή» για τις «επιχειρήσεις» αυτές. Ταυτόχρονα, για τις εταιρείες που δανείζονται σε συνάλλαγμα, μέσω του δανεισμού σε Ευρώ θα περιοριστούν οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι, οπότε για αυτές η ισχύς του θα αποτελέσει μια ευκαιρία.

Επίσης, η οικολογική συνείδηση, σε συνδυασμό με την υγιεινή διατροφή ως τάση, δίνει την ευκαιρία ανάπτυξης μικρών μονάδων παραγωγής και εμπορίας βιολογικών προϊόντων. Αντίθετα, η καταναλωτική αυτή τάση θα αποτελέσει κίνδυνο για άλλες μονάδες, οι οποίες βασίζονται σε μεταλλαγμένα προϊόντα από τον χώρο των τροφίμων.

Οι ευκαιρίες που εντοπίζονται στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ πρέπει να μεταφράζονται σε εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν στον πίνακα του Ansoff ως ευκαιρίες για διαφοροποίηση (diversification) ή αναπτυξιακή διεξοδική πολιτική.

Προϊόντα	
Υπάρχοντα	Νέα
ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΩΝ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η καταγραφή όλων των απειλών και ευκαιριών πρέπει, βέβαια, να συνοδεύεται και από μια αξιολόγηση-στάθμιση βαρύτητας της σχετικής τους επίδρασης στη λειτουργία και τις προοπτικές της επιχείρησης, σε σύγκριση πάντα με τον ανταγωνισμό. Έτσι, δεν αρκεί ο προσδιορισμός και η «καταγραφή» των ευκαιριών και των απειλών που διαμορφώνονται, αλλά είναι σημαντική η αξιολόγησή τους και η απόδοση της σχετικής τους βαρύτητας για την επιχείρηση. Συνέπεια της αξιολόγησης αυτής είναι η εστίαση είτε στη μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση των σημαντικότερων ευκαιριών είτε στη «συγκέντρωση δυνάμεων» για την αντιμετώπιση των σημαντικότερων απειλών.

### 3.2.1 Ανάλυση περιβάλλοντος μάρκετινγκ

Τα αποτελεσματικά προγράμματα δημιουργούνται με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται και η σωστή αντίδραση στις διάφορες απειλές, ως συνέπειες των αλλαγών που παρατηρούνται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων για τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης είναι απαραίτητη όχι μόνο για τη μεγάλη, αλλά και τη μικρή επιχείρηση, άσχετα από το αν οι παράγοντες αυτοί δεν ελέγχονται ή δεν επηρεάζονται, αλλά απλώς παρακολουθούνται.

Οι παράγοντες –ή δυνάμεις– του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι οικονομικοί, δημογραφικοί, πολιτικοί, θεσμικοί, κοινωνικοί, ακόμα και φυσικοί (κλιματολογικές συνθήκες).

Σημαντικά για το πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης είναι ακόμα δύο ευρύτερα θέματα, η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική ευθύνη που έχει και «αισθάνεται» η διοίκηση. Για τις αρχές αυτές συνήθως δεν γίνεται ιδιαίτερη γραπτή αναφορά, παρά μόνο στα πλαίσια της δήλωσης αποστολής της επιχείρησης, καθώς θεωρούνται πάντα αυτονόητα σεβαστές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μερικές φορές δεν δημιουργούνται προβλήματα. Με δεδομένη την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και διατροφής, δεν

είναι τυχαία η εμφάνιση της FORD ως οικολογικά ευαισθητοποιημένης εταιρείας με μια σειρά εμφανίσεων στο TIME (Special Edition, Απρίλιος 2000) με θέματα εξοικονόμησης ενέργειας, ελέγχου ρύπανσης, ανακύκλωσης κ.λπ., ή το επιστημονικό «lobbying» της εταιρείας Monsanto, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των μεταλλαγμένων γεωργικών προϊόντων.

Γενικά, η ευαισθησία ενός κλάδου σε παράγοντες που δεν ελέγχονται όχι μόνο από τις μεμονωμένες επιχειρήσεις, αλλά και από τον κλάδο συνολικά μέσα από τα κλαδικά του όργανα (π.χ. τους συνδέσμους επιχειρήσεων, όπως ο ΣΕΛΠΕ) είναι σημαντικό στοιχείο. Αυτή η ευαισθησία σε συνδυασμό με το δυναμισμό του κλάδου (μέσω ισχυρού lobbying), μπορεί να επιδράσει στο θεσμικό (π.χ. άσκηση επιρροής για ευνοϊκότερη τροπολογία σε νομοθεσία,) φορολογικό (π.χ. ένταξη των προϊόντων του κλάδου σε χαμηλότερο ΦΠΑ), εργασιακό (π.χ. ωράριο), λειτουργικό (π.χ. μη υποχρεωτική εγκατάσταση των επιχειρήσεων του κλάδου σε συγκεκριμένες βιομηχανικές ζώνες), χρηματοδοτικό (π.χ. διάθεση κονδυλίων ή δανειοδοτική πολιτική), ακόμα και πολιτικό (π.χ. εγκατάσταση ή απομάκρυνση συγκεκριμένου προσώπου σε σημαντική θέση σε εμπλεκόμενο υπουργείο) περιβάλλον.

Με δεδομένο ότι η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον, στο οποίο οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι πολιτικές εξελίξεις, και γενικά όλα αλλάζουν συνεχώς, και για πολλούς «απρόβλεπτα», η πρόκληση για όσους ασχολούνται με ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι να μεγιστοποιήσουν την προβλεψιμότητα αυτού του περιβάλλοντος.

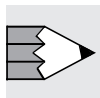
Επειδή ο έλεγχος του περιβάλλοντος (environmental audit) –όπως αλλιώς αναφέρεται η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης– είναι μια άσκηση που μπορεί να πάρει τεράστιες διαστάσεις, «πνίγοντας» τα στελέχη κάτω από τον όγκο των διαθέσιμων ή προς διερεύνηση στοιχείων, πρέπει να ληφθεί μια σειρά βασικών αποφάσεων:

1. Ποιοι παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο;
2. Ποια συγκεκριμένα στοιχεία ή δείκτες εκφράζουν τις μεταβολές στους παράγοντες αυτούς;
3. Πόσο συχνά πρέπει να αναζητούνται νέα στοιχεία για κάθε παράγοντα;

Π.χ., ενώ οι πληθυσμιακές μεταβολές ή η εξέλιξη του κατά κεφαλήν εισοδήματος, της κουλτούρας ή της ανδρικής μόδας μπορούν να προβλεφθούν γιατί είναι αρκετά μακροχρόνιες ή περιοδικές, η τεχνολογική καινοτομία μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε στιγμή, γεγονός που την καθιστά δυσκολότερα προβλέψιμη (τουλάχιστον σε κάποιους κλάδους). Ο Πίνακας 2, ο οποίος αναφέρεται σε μια μεσαία εταιρεία παραγωγής ή/και εμπορίας υποδημάτων (με τζίρο 5 δις), βοηθά, ως «πρότυπο», στη συστηματοποίηση της συλλογής στοιχείων.

**Πίνακας 2****Παράδειγμα συλλογής στοιχείων για το περιβάλλον**

Παράγοντας	Πηγή	Συχνότητα
Τάσεις μόδας υποδημάτων	Διεθνείς εκθέσεις Περιοδικά μόδας	2 φορές τον χρόνο Μηνιαία
Τεχνολογία μηχανημάτων παραγωγής	Διεθνείς εκθέσεις Ενημέρωση από κατασκευαστές	Μία φορά τον χρόνο 4 φορές τον χρόνο
Κόστος δανεισμού	Τράπεζες Οικονομικός Τύπος	Καθημερινά

**Δραστηριότητα 2/Κεφάλαιο 3**

Επιλέξτε ένα προϊόν, ίσως το ίδιο προϊόν, μάρκα ή ΣΕΜ που επιλέξατε στη Δραστηριότητα 1 και δημιουργήστε έναν αντίστοιχο πίνακα, όπως ο Πίνακας 2, επισυνάπτοντας ενδεικτικό υλικό/στοιχεία από κάθε πηγή.

Με βάση τα στοιχεία που συλλέξατε στην προηγούμενη Δραστηριότητα, συμπληρώστε τον Πίνακα 3, αποδίδοντας βαρύτητες από 1 (πολύ μικρή) έως 10 (πολύ μεγάλη).

**Πίνακας 3****Εξωτερικό περιβάλλον: προϊόν/μάρκα/ΣΕΜ**

	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΒΑΡΥ- ΤΗΤΑ	ΑΠΕΙΛΕΣ	ΒΑΡΥ- ΤΗΤΑ
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ/ ΝΟΜΙΚΕΣ				
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ				
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ				
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ				
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ				
ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ/ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ				

**3.2.2 Ανάλυση της αγοράς (κλάδου)**

Η ανάλυση της αγοράς ή (χρησιμοποιώντας έναν άλλο συνώνυμο όρο) του κλάδου είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο για τη δημιουργία του προγράμματος μάρκετινγκ στα πλαίσια του οποίου πρέπει συνήθως να θεωρήσουμε δεδομένες τις τά-



σεις και να αξιολογήσουμε την ελκυστικότητά της. Ως προς τις τάσεις, πρέπει να γίνει μια ιδιαίτερη επισήμανση για αυτό που θα ορίζαμε ως «παρέμβαση» σε μια τάση εκ μέρους μιας εταιρείας που έχει όχι απλώς συμφέρον, αλλά και τη δυνατότητα επίδρασης πάνω στις τάσεις. Τέτοιες παρεμβάσεις επιτυγχάνονται συνήθως μέσω των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, είτε με δαπανηρές διαφημιστικές καμπάνιες είτε με τη χρησιμοποίηση τεχνικών δημοσιότητας (publicity).

Ο ορισμός της αγοράς και του ανταγωνισμού πρέπει να γίνεται με μια ισορροπημένη προσέγγιση, ούτε πολύ στενή, η οποία να περιορίζει το φάσμα των νέων ευκαιριών τμηματοποίησης, ούτε τόσο ευρεία, ώστε να μην οδηγεί σε συγκεκριμενοποίηση στόχων και στρατηγικής.

Ο ορισμός της αγοράς συνδέεται άμεσα με τον προσδιορισμό του μεριδίου της αγοράς, μιας έννοιας-κλειδιού στο μάρκετινγκ, το οποίο προσδιορίζεται από τη διαίρεση των πωλήσεων (του συγκεκριμένου προϊόντος ή μάρκας) σε όγκο ή αξία με τις συνολικές πωλήσεις που αντιστοιχούν στην αγορά, όπως, βέβαια, την ορίζει η εταιρεία.

Επομένως, ο σωστός προσδιορισμός της αγοράς είναι ιδιαίτερα σημαντικός για:

1. την εκτίμηση του βαθμού ανάπτυξης της αγοράς, με βάση δευτερογενή ή πρωτογενή στοιχεία·
2. τον εντοπισμό ομάδων ή βασικών πελατών (key accounts/customers)·
3. τη συγκεκριμενοποίηση των άμεσων ανταγωνιστών·
4. τον καθορισμό στόχων και στρατηγικών μάρκετινγκ σε σχέση με τη συγκεκριμένη αγορά.

Σε αυτό το πλαίσιο, αν μια αγορά είναι ελκυστική, αυτό σημαίνει ότι όχι μόνο οι υπάρχοντες ανταγωνιστές θα παραμείνουν, αλλά θα εισέλθουν και νέοι, οι οποίοι αναζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι δυνατότητες, δηλαδή, μιας αγοράς να αναπτύσσεται και να υποστηρίζει τη δημιουργία κερδών στις επιχειρήσεις στο μέλλον προσδιορίζει τον βαθμό εισόδου και εμπλοκής ανταγωνιστών με κάθε μορφής επενδύσεις παραγωγής ή και μάρκετινγκ.

Επίσης, η ανάλυση των τάσεων της τεχνολογίας, του σχετικού νομικού πλαισίου, της κουλτούρας και γενικά όλων των δυνάμεων που λειτουργούν στο περιβάλλον μιας αγοράς υποδηλώνει ευκαιρίες, αλλά και απειλές για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά αυτή.

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς αποτελεί, επομένως, καθοριστικό στοιχείο για τον προσδιορισμό των σωστών στόχων και τη διαμόρφωση της ενδεδειγμένης στρατηγικής.

Με δεδομένο ότι οι αγορές εξελίσσονται συνεχώς, είτε μέσα από δραματικές αλλαγές στη διεθνή οικονομία, στην τεχνολογία και το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, είτε με σταδιακές και ομαλές εξελίξεις, αυτό που απαιτείται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι μια εκτίμηση των βασικών χαρακτηριστικών της αγοράς, μέσα από την οποία θα προκύπτει και η δυνατότητα της επιχείρησης να επιτύχει τους στόχους κερδοφορίας ή απόδοσης των επενδύσεων που κάνει.

Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς υποδεικνύουν

την ίδια κατεύθυνση για όλες τις επιχειρήσεις που βρίσκονται μέσα ή έξω από μια συγκεκριμένη αγορά. Οι επενδύσεις και από-επενδύσεις με τη μορφή εξαγορών ή συγχωνεύσεων αποδεικνύουν ότι, εκτός από τα χαρακτηριστικά μιας αγοράς, όπως τουλάχιστον τα εκτιμά κάθε επιχείρηση, οι ιδιαιτερότητες, δηλαδή οι δυνατότητες και οι στόχοι της επιχείρησης, πολλές φορές έχουν καθοριστική σημασία για τις στρατηγικές της κινήσεις σε μια αγορά.

Έτσι, ξεκινώντας από στατιστικά στοιχεία και προχωρώντας στην ανάλυση του ανταγωνισμού και του περιβάλλοντος, αυτό που είναι σημαντικό είναι να μην γίνεται μια απλή στατική περιγραφή των παραγόντων και συνθηκών της αγοράς, αλλά μια πολύ σοβαρή προσπάθεια πρόβλεψής τους, μέσα από την οποία θα προκύψουν οι υποθέσεις εργασίας, ή μάλλον υποθέσεις σχεδιασμού (planning assumptions) πάνω στις οποίες θα βασιστεί το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Η ανάλυση της αγοράς ως μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ, εκτός από το μέγεθός της, όπως μετράται σε όγκο (τεμάχια-ποσότητες) και αξία πωλήσεων, περιλαμβάνει διάφορους βασικούς παράγοντες, όπως:

1. Τα κέρδη και οικονομικοί δείκτες των επιχειρήσεων, όπως προκύπτουν από τα δημοσιευμένα οικονομικά αποτελέσματα, είναι ενδιαφέροντα στοιχεία, τα οποία μπορούν να δώσουν μια εικόνα των αποδόσεων, αλλά και των οικονομικών απαιτήσεων του κλάδου σε κεφάλαια.
2. Το δυναμικό της αγοράς, μετρώμενο σε όγκο προϊόντων και έσοδα, είναι ένα σημαντικό κριτήριο, με την έννοια ότι οι μεγάλες αγορές προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες για τμηματοποίηση, αλλά ταυτόχρονα προσελκύουν και πολύ δυνατούς ανταγωνιστές, οι οποίοι δεν κάνουν αυτές τις αγορές προσβάσιμες σε μικρές επιχειρήσεις. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η αγορά αναψυκτικών, λόγω του τεράστιου αριθμού σημείων διανομής-πώλησης.
3. Ο ρυθμός ανάπτυξης μιας αγοράς, επειδή συνδυάζεται με τον κύκλο ζωής του «προϊόντος», είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας ελκυστικότητας, γιατί στο μέλλον μπορεί να συντηρήσει όχι μόνον υψηλά περιθώρια κέρδους, αλλά και συνολικά κέρδη. Βέβαια, και σε αυτές τις αγορές υπάρχει αυξημένος κίνδυνος από νέους ανταγωνιστές, και ενδεχομένως από σύντομη τεχνολογική παλαίωση προϊόντων. Η κινητή τηλεφωνία είναι μια τέτοια αγορά, όπου, όμως, σε επίπεδο δικτύου (Panafon - Telestet - Cosmote) η απαιτούμενη υποδομή θα λειτουργεί ανασχετικά για την είσοδο νέων ανταγωνιστών, έστω και αν απενεργοποιηθούν οι συμβασιακοί φραγμοί.
4. Η κυκλικότητα και η εποχικότητα κάποιων αγορών είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες ελκυστικότητας, επειδή απαιτούν εξισορρόπηση, με τη έννοια της αντικυκλικής πολιτικής που πρέπει να ασκεί μια επιχείρηση, έχοντας τη δυνατότητα να προωθήσει συμπληρωματικά άλλα προϊόντα σε άλλες αγορές σε περιόδους ύφεσης της κύριας αγοράς της. Σε κλάδους όπως το πρωτογενές αλουμίνιο, όπου υπερπροσφορά και ελλείψεις δημιουργούνται ως συνέπεια της αδυναμίας τέλει προσαρμογής της παγκόσμιας προσφοράς στη ζήτηση, η κυκλικότητα επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη.

Η εποχικότητα, αντίστοιχα (παιγνίδια, παγωτά, σχολικά κ.λπ.), μπορεί να δη-

μιουργεί αντίστοιχα προβλήματα σε πιο βραχυχρόνια βάση, τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στον προγραμματισμό μάρκετινγκ για να δημιουργηθούν εξισορροπητικές στρατηγικές και να αποφευχθεί η κατάληξη στον πόλεμο τιμών ή διαφήμισης.

5. Επίσης, οι τάσεις στην τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την προώθηση, τη διαφήμιση και ευρύτερα την επικοινωνία σε μια αγορά δημιουργούν ένα υπόβαθρο, πάνω στο οποίο θα πρέπει να αναπτυχθεί η στρατηγική μάρκετινγκ.

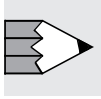
Ο πόλεμος των δόσεων στην αγορά ηλεκτρικών ειδών (Κωτσόβολος - Κορασίδης κ.λπ.), η χρησιμοποίηση του direct marketing (direct mail - Internet - telemarketing) στον χώρο της μουσικής (Compact Disc Club) και οι «κανόνες» του διαφημιστικού παιχνιδιού σε επίπεδο μηνυμάτων, μέσων και δαπανών (ΦΑΓΕ - ΔΕΛΤΑ) είναι καταστάσεις και τάσεις που πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς από όλες τις επιχειρήσεις των αντίστοιχων κλάδων αλλά και άλλων «συγγενών».

6. Τέλος, η διαφορά στην κερδοφορία μεταξύ των διάφορων βασικών κλάδων είναι σημαντική παράμετρος, η οποία πρέπει να αναλυθεί σε συνδυασμό με τα περιθώρια κέρδους και την επισφάλεια των πελατών ή την ταμειακή ροή. Φυσικά, υπάρχουν συχνά διαφορές μεταξύ των προϊόντων που ορίζουν τους υποκλάδους. Π.χ., ο κλάδος της λιανικής αποτελείται από τα σουπερμάρκετ που λειτουργούν με ελάχιστα ποσοστά καθαρού κέρδους, αλλά «εκμεταλλεύονται» τις πιστώσεις των προμηθευτών. Στον κλάδο των ηλεκτρικών, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι λίγο μεγαλύτερα, αλλά τα συστήματα «δόσεων» στους πελάτες διαφοροποιούν την εικόνα της ταμειακής ροής. Τέλος, στα καταστήματα ένδυσης τα ποσοστά κέρδους είναι πολύ υψηλότερα, αλλά, βέβαια, εκεί υπάρχουν προβλήματα γρήγορης ρευστοποίησης αποθεμάτων λόγω των αλλαγών στη μόδα. Από την άλλη πλευρά, ο κλάδος των τροφίμων σε διεθνές επίπεδο διαμορφώνει σταθερά αλλά όχι θεαματικά κέρδη σε σύγκριση με τον τραπεζικό κλάδο.

Εκτός από τους παραπάνω παράγοντες, οι οποίοι απλώς σκιαγραφούν ή προσδιορίζουν μια αγορά-κλάδο ανάλογα με την ποσότητα και την ποιότητα (ακρίβεια) των στοιχείων που χρησιμοποιούνται για την εκπόνηση του προγράμματος μάρκετινγκ, η ανάλυση του εσωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος έχει καθοριστική σημασία για τον προσδιορισμό της υπάρχουσας κατάστασης, στα πλαίσια της οποίας λειτουργεί η επιχείρηση.

Επίσης, η ανταγωνιστική πίεση που υφίσταται ένας κλάδος ως προς τα πρωτογενή (generics) προϊόντα του είναι καθοριστικός παράγοντας της ελκυστικότητάς του. Ως ακραίο παράδειγμα, ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας, έχοντας ως μόνο ανταγωνιστή τα προϊόντα της λεγόμενης εναλλακτικής ιατρικής (alternative medicine), απολαμβάνει διεθνώς μια σταθερή υψηλή κερδοφορία.

Αντίθετα, χαρακτηριστικά κλάδων όπως ο χαμηλός βαθμός αξιοποίησης του εγκατεστημένου παραγωγικού δυναμικού είναι, για πολλούς κλάδους τουλάχιστον, υπαρκτό πρόβλημα, στον βαθμό που δεν εμφανίζεται μόνο για κάποια περίοδο (3-4 χρόνια), αλλά γίνεται χρόνια κατάσταση. Στην Ελλάδα, π.χ., ο πολύ μεγάλος αριθμός σημείων λιανικής πώλησης ανά χίλιους κατοίκους είναι σε γενικές γραμμές προβληματικός. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η σύγχρονη τάση των βιομηχα-



νιών να αναθέτουν μέρη της παραγωγικής διαδικασίας σε τρίτους (outsourcing) αποτελεί σε μεγάλο βαθμό μια προσπάθεια ανταπόκρισης σε αυξομειώσεις της δραστηριότητάς τους, η οποία μέσω των πάγιων εξόδων και δαπανών επηρεάζει πολλές φορές δραματικά την κερδοφορία.

### Δραστηριότητα 3/Κεφάλαιο 3

Ανατρέχοντας στον οικονομικό Τύπο ή σε ειδικά περιοδικά (*Self Service, Τρόφιμα και Ποτά, Marketing Week, Διαφημιστική Εβδομάδα* κ.λπ.), εντοπίστε ένα δημοσίευμα-αφιέρωμα που να αναφέρεται σε κάποιον κλάδο-αγορά. Μελετήστε το και απομονώστε 4-5 στοιχεία που είναι χρήσιμα και πρέπει να περιληφθούν *επιγραμματικά* στο πρόγραμμα μάρκετινγκ μιας εταιρείας του κλάδου αυτού.

Επίσης, εντοπίστε ελλείψεις ή κενά του δημοσιεύματος σε σχέση με ό,τι έχετε διαβάσει μέχρι τώρα στο κεφάλαιο αυτό, καθώς και στο κεφάλαιο 4 του βιβλίου του Γ. Πανηγυράκη, *Στρατηγική Επωνύμου Προϊόντος*, Τόμος Α.

### 3.2.3 Ανάλυση ανταγωνισμού

Είναι γενικά παραδεκτό ότι το μέγεθος και ο αριθμός των επιχειρήσεων που αποτελούν έναν κλάδο προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό τη φύση της ανταγωνιστικής δραστηριότητας και την ανάπτυξη στρατηγικής.

Σε μια μονοπωλιακού τύπου περίπτωση, η επιχείρηση που ελέγχει την αγορά θα υιοθετήσει διάφορες στρατηγικές που θα δημιουργήσουν ή θα ενισχύουν φραγμούς εισόδου για νέους ανταγωνιστές, οι οποίοι που θα θελήσουν να προσφέρουν ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι φραγμοί μπορεί να έχουν σχέση με όλα τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, π.χ. τη συνεχή τεχνολογική εξέλιξη των προϊόντων (Microsoft) ή τη δημιουργία μιας πολύ μεγάλης υποδομής παραγωγής (Intracom) που δημιουργεί κοστολογικά πλεονεκτήματα.

Από την άλλη πλευρά, σε έναν κλάδο όπως των «καλών» εστιατορίων, λειτουργούν πολλοί μικροί ανταγωνιστές, και οι ενέργειες ενός δεν έχουν σημαντικό αντίκτυπο στους υπόλοιπους. Σε αυτού του τύπου τις αγορές, αυτό που όλοι επιδιώκουν είναι η διαφοροποίηση και η στόχευση σε έναν σχετικά μικρό αριθμό τακτικών πελατών.

Είναι, εξάλλου, αναμενόμενο ότι η μεγάλη ανάπτυξη κάποιων επιχειρήσεων σε ένα, κλάδο π.χ. τα Goody's στον κλάδο ταχείας εστίασης (φαστφούντ), έχει αποτέλεσμα να επηρεάζουν με τις στρατηγικές τους τις στρατηγικές των ανταγωνιστών, με την έννοια ότι σε όποια μικρή αγορά (π.χ. Χίος) έχουν προηγηθεί τα Goody's με μεγάλο κατάστημα, ο βαθμός δυσκολίας εισόδου των McDonald's αυξάνει, ενδεχομένως στρέφοντάς τους σε άλλες αγορές.

Σε ένα ολιγοπωλιακό περιβάλλον, όπου οι επιχειρήσεις που ελέγχουν το 80 - 90% της αγοράς δεν ξεπερνούν τις 4-5, ενώ το υπόλοιπο μπορεί να μοιράζονται πολύ περισσότερες, η στρατηγική μιας ισχυρής επιχείρησης έχει καθοριστική σημασία για όλες.

Οι στρατηγικές αυτών των «παικτών» επηρεάζονται από το σχετικό τους μέγε-

θος. Έτσι, οι ηγέτες συνήθως υιοθετούν αμυντικές στρατηγικές, ενώ οι υπόλοιποι χρησιμοποιούν επιθετικές, πράγμα που σε στατικές ή αργά αυξανόμενες αγορές οδηγεί στην μάχη-παγίδα για μερίδια αγοράς, συνήθως μέσω πολέμων διαφήμισης – προώθησης και τιμών, επηρεάζοντας έτσι (σε κάποιες περιπτώσεις αρνητικά) την απόδοση όλων των ανταγωνιστών.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα από την ελληνική αγορά σχετίζεται με τη βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων, και συγκεκριμένα τις εταιρείες ΦΑΓΕ και ΔΕΛΤΑ (αναπαραγωγή από το βιβλίο Γ. Σιώμκου, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*). Το 1993 η ΔΕΛΤΑ ήταν ο βασικός ηγέτης στο φρέσκο γάλα με μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο του 55%. Την χρονιά αυτή η ΦΑΓΕ «κηρύσσει τον πόλεμο» στην εταιρεία αυτή, ανακοινώνοντας ότι μπαίνει στην αγορά η ίδια, οπότε προχωρά με μια επιθετική στρατηγική. Με όπλα όπως εξίσου υψηλής ποιότητας προϊόν, ακριβή διαφημιστική καμπάνια και ανταγωνιστικές τιμές με παράλληλη πραγματοποίηση προωθητικών ενεργειών μείωσης της τιμής, η ΦΑΓΕ κατάφερε όχι μόνο να υπερπηδήσει τα εμπόδια εισόδου που είχε θέσει η ΔΕΛΤΑ (τα οποία σχετίζονταν κυρίως με πολύ καλή οργάνωση τροφοδοσίας και κανάλια διανομής) και να εισέλθει στην αγορά, αλλά και να αποσπάσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Έτσι, στα τέλη του 1994 η ΦΑΓΕ κατείχε το 24,3% ενώ η ΔΕΛΤΑ διατήρησε το 37,8% της αγοράς.

Φυσικά, η απόδοση (κερδοφορία) των επιχειρήσεων εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες και δυνάμεις που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας για να προβλέψουμε την απόδοση των ανταγωνιστών σε μια αγορά.

Σε μια προσπάθεια προσδιορισμού των δυνάμεων αυτών και ένταξής τους σε λίγες σχετικά κατηγορίες, ο Porter (1980) τις κατέταξε σε πέντε:

### **1. Η φύση της ανταγωνιστικής δραστηριότητας**

Η ανταγωνιστικότητα των εταιρειών ενός κλάδου χαρακτηρίζεται από τα σχετικά μερίδια αγοράς τους ή τον συνδυασμό (άθροισμα) των μεριδίων των κύριων ανταγωνιστών, όπως επίσης και από τον αριθμό των εταιρειών με πολύ μικρά (κάτω από 1-2%) μερίδια αγοράς.

### **2. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Η ευκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών, πέρα από τον κίνδυνο της υπερπαγωγής που πολύ συχνά οδηγεί σε πόλεμο τιμών, χαρακτηρίζει αρνητικά την ελκυστικότητα ενός κλάδου, με εξαίρεση την περίπτωση μιας νέας αγοράς, στην οποία η είσοδος νέων ανταγωνιστών βοηθά στο στάδιο της ανάπτυξής της.

Οι κύριοι φραγμοί εισόδου που μπορεί να δημιουργηθούν και να λειτουργούν αμυντικά απέναντι σε νέους ανταγωνιστές είναι οι οικονομίες κλίμακας, τις οποίες απολαμβάνουν οι ισχυρές επιχειρήσεις του κλάδου, η διαφοροποίηση των προϊόντων με βάση τη μάρκα τους, η οποία έχει κτίσει υψηλή και διαφοροποιημένη εικόνα (brand equity), οι μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια και η κυρίαρχη θέση των εταιρειών του κλάδου στα δίκτυα διανομής.

### **3. Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων**

Ως προς την ύπαρξη υποκαταστάτων ή την απειλή εμφάνισής τους, έχει διαπιστωθεί και είναι αναμενόμενο ότι σε κλάδους με σχετικά χαμηλό ανταγωνισμό υποκατάστατων (φάρμακα), η κερδοφορία των επιχειρήσεων είναι υψηλότερη.

#### 4. Η δύναμη των προμηθευτών

Αντίστροφα, η μεγάλη δύναμη των εταιρειών προμηθευτών σε μια αγορά δρα σίγουρα ανασταλτικά στην ελκυστικότητά της, γιατί επιτρέπει στους προμηθευτές να επιβάλλουν τιμές και όρους αγοράς.

Αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν υπάρχει συγκέντρωση των δυνατοτήτων προμήθειας σε μια ή πολύ λίγες εταιρείες, όταν δεν υπάρχουν υποκατάστατα για το προϊόν ή όταν κάποιος προμηθευτής έχει διαφοροποιήσει το προϊόν του δημιουργώντας ταυτόχρονα «κόστη μετατροπής» για τον αγοραστή. Η τελευταία αυτή περίπτωση αφορά ακόμα και προσφορά πολύ ευμενών όρων αγοράς, π.χ. εξόφληση σε έξι μήνες, πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα την «προσαρμογή» του αγοραστή σε αυτή τη μεταχείριση και τη δυσκολία αλλαγής σε νέους προμηθευτές, οι οποίοι, όμως, δεν μπορούν να προσφέρουν αντίστοιχους όρους πληρωμής.

#### 5. Η δύναμη των αγοραστών

Σε μια αγορά κυρίως αλλά όχι αποκλειστικά βιομηχανικών προϊόντων, η συγκέντρωση μεγάλου ποσοστού του όγκου παραγωγής σε πολύ λίγες εταιρείες - αγοραστές πρώτων υλών, εξαρτημάτων, υπηρεσιών ή κεφαλαίων τις καθιστούν ιδιαίτερα ισχυρές στη διαπραγμάτευση των αγορών τους σε σύγκριση με ανταγωνιστές τους.

Επίσης, όταν ένα προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο (commodity), όπως το αλουμίνιο, τα καύσιμα, η σόγια κ.λπ., οι αγοραστές έχουν ισχυρή θέση απέναντι στους πωλητές αυτού του προϊόντος.

Ένας άλλος παράγοντας που ενισχύει τη θέση μιας εταιρείας σε έναν κλάδο είναι η απειλή ότι μπορεί να καθετοποιηθεί, αποκτώντας κοστολογικής φύσης ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Περνώντας στην καταναλωτική αγορά, αν τα άτομα-αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το προϊόν και τη τιμή, όπως όταν αγοράζουν σε σουπερμάρκετ, αυτό τους δίνει δύναμη απέναντι στις εταιρείες-πωλητές.

Οι αλλαγές σε αυτές τις δυνάμεις είναι παράγοντες που πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς στα πλαίσια της ανάλυσης του ανταγωνισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Η εξωστρέφεια μιας επιχείρησης είναι –ίσως– το πιο βασικό χαρακτηριστικό μιας εταιρείας προσανατολισμένης στο μάρκετινγκ, η οποία εξετάζει συνεχώς τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και το περιβάλλον του κλάδου. Τα τρία αυτά στοιχεία βρίσκονται σε μια σχέση αλληλο-συσχέτισης. Ο προσδιορισμός των ανταγωνιστών βοηθά στον προσδιορισμό του κλάδου και των πελατών, η ανάλυση των πελατών βοηθά στον προσδιορισμό των ανταγωνιστών, ενώ τα χαρακτηριστικά του κλάδου υποδεικνύουν πιθανές στρατηγικές απέναντι στον ανταγωνισμό.

Ξεφεύγοντας από τη στενή αντίληψη περί ανταγωνισμού ως προς τους κοινούς πελάτες, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στην αγορά εργασίας για στελέχη, στην αγορά πρώτων υλών, στον διαθέσιμο χρόνο ή χώρο διαφήμισης, στον χώρο ραφικού (π.χ. των σουπερμάρκετ), με διεθνείς, εθνικούς και τοπικούς ανταγωνιστές κ.λπ.

Βέβαια, κάτω από μια τέτοια ευρύτερη θεώρηση του ανταγωνισμού, «όλοι

ανταγωνίζονται όλους», αλλά στην πράξη, για να προσδιορίσουμε τους ανταγωνιστές πρέπει να επιτύχουμε μια ισορροπία ανάμεσα στο να εντοπίσουμε πάρα πολλούς, δυσκολεύοντας έτσι τη λήψη αποφάσεων, ή πολύ λίγους, παραβλέποντας κάποιους σημαντικούς.

Η έννοια του ανταγωνισμού λειτουργεί ακόμα και μέσα στην ίδια την εταιρεία, όπου διάφορες ΣΕΜ μπορεί να ανταγωνίζονται για εταιρικούς πόρους (κεφάλαια), χρησιμοποιώντας η καθεμιά το δικό της πρόγραμμα μάρκετινγκ ως εργαλείο πώλησης των «αιτημάτων» της και εστιάζοντας στα οικονομικά αποτελέσματα που συνεπάγεται η αποδοχή των «αιτημάτων» της για κεφάλαια που απαιτούνται από το πρόγραμμα μάρκετινγκ που υποβάλλει.

Επαναφέροντας το θέμα του ανταγωνισμού στο στενότερο πλαίσιο του μάρκετινγκ και σε καθαρά πρακτικό επίπεδο, είναι σίγουρο ότι ένας ασαφής ορισμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και προϊόντων δημιουργεί αβεβαιότητα στον προσδιορισμό της αγοράς και στην ερμηνεία των στατιστικών στοιχείων που αφορούν τα μερίδια αγοράς. Π.χ., αν μια εταιρεία βιολογικών τροφών «δει» ως ανταγωνιστικές της εταιρείες υγιεινών τροφών, συσκευασμάτων κ.λπ., δημιουργείται ένας ευρύτερος κλάδος, όπου, όμως, τα στοιχεία δεν είναι συγκεκριμένα, λόγω διαφορών στα επίπεδα τιμών, την πιστοποίηση των προϊόντων, τις προϋποθέσεις διακίνησης κ.λπ.

Η φιλοσοφία της ανάλυσης του ανταγωνισμού που ακολουθεί στο κεφάλαιο αυτό βασίζεται στην παραδοχή ότι η επιλογή ενός ορισμένου αριθμού ανταγωνιστών (η απάντηση στο «ποιος» και τελικά «πόσοι» θα αναγνωριστούν ως ανταγωνιστές) τελικά επηρεάζει την επιλογή της στρατηγικής που θα υιοθετηθεί.

Υπάρχει, βέβαια, και η άποψη ότι ο προσδιορισμός του αντικειμένου και του σκοπού της εταιρείας επηρεάζει τον προσδιορισμό της ομάδας των ανταγωνιστών της εταιρείας. Η άποψη αυτή, όμως, βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ανταγωνιστές θα συμπεριφερθούν ανάλογα με τις επιλογές της εταιρείας να τους περιλάβει ή όχι στους κύριους ανταγωνιστές (competitive set) μιας μάρκας της ή συνολικά ως εταιρείας.

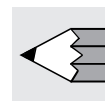
Ανεξάρτητα από αυτή τη διαφοροποίηση της βασικής φιλοσοφίας ανάλυσης του ανταγωνισμού, θα προσδιορίσουμε στη συνέχεια τα επίπεδα εμφάνισης ανταγωνισμού που ενδιαφέρουν στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ, καθώς και μερικές μεθόδους προσδιορισμού, επιλογής και ανάλυσής τους.

### Δραστηριότητα 4/Κεφάλαιο 3

Έχοντας ήδη εντοπίσει και μελετήσει έναν κλάδο, εντοπίστε μια ανάλυση ενός άλλου στον Τύπο, ή βασιστείτε στην περιγραφή ενός στελέχους μάρκετινγκ του άλλου κλάδου, και σχολιάστε σε ένα κείμενο 400-500 λέξεων τις διαφορές τους ως προς τις πέντε κύριες διαστάσεις του Porter.

#### A. Επίπεδα Ανταγωνισμού

Μια επιχείρηση σπάνια βρίσκεται μόνη στην προσπάθειά της να προσεγγίσει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς. Άλλες εταιρείες προσπαθούν συνεχώς να εξουδετερώσουν τις ενέργειες της που αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα μάρκετινγκ.



Οι ομοιότητες άλλων «προϊόντων» με το «προϊόν» της εταιρείας, ως προς τις φυσικές τους ιδιότητες, καθορίζουν και την ομάδα των ανταγωνιστών, τους οποίους η εταιρεία περιλαμβάνει στην ανάλυση ανταγωνισμού που περιέχεται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Μια πρώτη θεώρηση του ανταγωνισμού αφορά τη βασική ανάγκη την οποία ο «χρήστης» του εκάστοτε «προϊόντος» προσβλέπει να καλύψει. Έτσι, στην κατηγορία: «τρόποι βραδινής διασκέδασης» στο πρώτο-βασικό επίπεδο προσδιορισμού του ανταγωνισμού, μπορούν να αναφερθούν ως ανταγωνιστές μιας «εξόδου για φαγητό», το θέατρο, ο κινηματογράφος ή το βίντεο στο σπίτι. Αυτή η θεώρηση, η οποία εστιάζεται στις **ανάγκες**, είναι πολύ χρήσιμη στο να μην παραβλέπουμε απειλές και να αγνοούμε ευκαιρίες, όπως είπε στο ιστορικό του άρθρο ο Levitt (1960). Σε επόμενο επίπεδο και αφού έστω ότι έχει επιλεγεί, π.χ., η «εξόδος για φαγητό» ως το υπό ανάλυση «προϊόν», προσδιορίζεται ο ανταγωνισμός σε επίπεδο «generic». Έτσι, εδώ ο προσδιορισμός του ανταγωνισμού απαντά στο ερώτημα «τι θέλω να φάω; « και οι πιθανές ανταγωνιστικές επιλογές μπορεί να είναι: θαλασσινά, κρέας, ιταλικό φαγητό ή κινέζικο φαγητό. Το τρίτο επίπεδο ανταγωνισμού προσδιορίζεται μέσα από τον εντοπισμό του **τύπου** του «εστιατορίου», οπότε ανταγωνιστικά προϊόντα είναι η ταβέρνα, το ουζερί, το καλό εστιατόριο, το φαστφούντ κ.λπ. Αυτό το επίπεδο ανάλυσης είναι και το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο όχι μόνο από τα στελέχη μάρκετινγκ, αλλά και από εταιρείες όπως η Nielsen και η IRI, οι οποίες ειδικεύονται στη συλλογή και παρουσίαση στοιχείων λιανικών πωλήσεων που μετρούν μερίδια αγοράς, επίπεδα τιμών, κάλυψη σημείων πώλησης και άλλα στοιχεία ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά. Αν και με αυτή τη θεώρηση προκύπτει συχνά ένα ευρύτερο φάσμα ανταγωνιστικών προϊόντων που εντάσσονται στην ανταγωνιστική ομάδα (competitive set), και σε αυτό το επίπεδο κυριαρχεί συνήθως η βραχυχρόνια θεώρηση και ανάλυση της αγοράς.

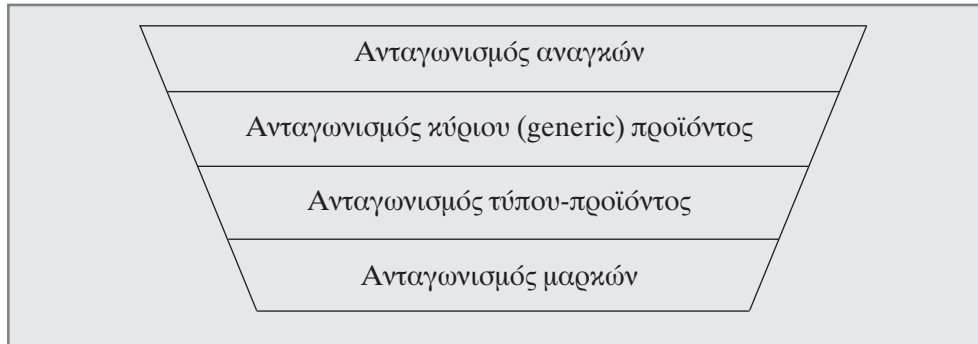
Εξάλλου, επειδή στο κέντρο της όλης ανάλυσης βρίσκεται ο πελάτης, για τον οποίο όλοι ανταγωνίζονται, το πιο σημαντικό επίπεδο ανάλυσης του ανταγωνισμού είναι το επίπεδο του τύπου προϊόντων, τα οποία απευθύνονται στον ίδιο καταναλωτή. Παράλληλα, όμως, ο ανταγωνισμός σε επίπεδο κύριου (generic) προϊόντος μπορεί να επηρεάσει αρνητικά ολόκληρες προϊοντικές κατηγορίες (κασέτες, CD, DVD) όταν εμφανίζονται καινοτομίες, πράγμα που πρέπει να ευαισθητοποιεί τα στελέχη μάρκετινγκ και να τα προσανατολίζει στον μακροχρόνιο σχεδιασμό.

Τέλος, αφού προσδιοριστεί και αυτό το επίπεδο ανταγωνισμού, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες **μάγκες** ανταγωνισμού. Αν, δηλαδή, στο συγκεκριμένο παράδειγμα εστιάσουμε στην υποκατηγορία του γρήγορου φαγητού (φαστφούντ), οι ανταγωνιστές που θα προκύψουν είναι τα McDonald's, τα Goody's, τα Wendy's κ.λπ., ενώ στην προϊοντική κατηγορία «κινητά τηλέφωνα» εμφανίζεται ο ανταγωνισμός μαρκών της NOKIA, ERICKSON, MOTOROLA κ.λπ.

Διαγραμματικά, οι τέσσερις τύποι ανταγωνισμού μπορούν να απεικονιστούν ως εξής:



### Διάγραμμα 1 Τύποι ανταγωνισμού

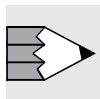


Διευρύνοντας την έννοια του ανταγωνισμού, ο Kotler (1968) όρισε τον ανταγωνισμό ως «rivalry», με την έννοια του ανταγωνισμού για το **διαθέσιμο εισόδημα** (budget) που μπορεί να διατεθεί ως «πλεονάζον» για αποταμίευση, διακοπές, κοσμήματα κ.λπ.

Η άποψη αυτή, αν και παρουσιάζει ενδιαφέρον και χρησιμότητα για τον εντοπισμό τάσεων, είναι δύσκολο να μεταφραστεί ως συγκεκριμένη ανταγωνιστική στρατηγική, γιατί αναπόφευκτα περιλαμβάνει έναν τεράστιο αριθμό ανταγωνιστών.

Εκτός από την ανάλυση με βάση το προϊόν και τις βασικές (generic) ανάγκες, για να ολοκληρωθεί η αντίληψη και ο προσδιορισμός του ανταγωνισμού, πρέπει να ενσωματωθεί στην ανάλυση η λογική της τμηματοποίησης της αγοράς, θεωρώντας το θέμα μέσα από ένα παράδειγμα προϊόντων διατροφής, τα οποία απευθύνονται στους καταναλωτές που δεν έχουν διαθέσιμο χρόνο και αγοράζουν κατεψυγμένα καθαρισμένα λαχανικά, κονσέρβες με έτοιμα γεύματα κ.λπ., σε αντίθεση με ευαίσθητοποιημένους καταναλωτές, οι οποίοι έχουν εισαγάγει εν μέρει ή απόλυτα τα βιολογικά προϊόντα. Η πρώτη κατηγορία καταναλωτών θα μπορούσε να διαχωριστεί σε δύο υποκατηγορίες, δηλαδή σε αυτούς που αντικειμενικά δεν έχουν χρόνο (εργαζομένους) και σε αυτούς που δεν θέλουν να διαθέσουν χρόνο για μαγειρική, προτιμώντας να τον διαθέσουν διαφορετικά. Θεωρούμε αυτονόητο ότι και οι προσεγγίσεις των δύο αυτών υποκατηγοριών θα διαφέρουν σημαντικά ως προς όλο το φάσμα του μείγματος μάρκετινγκ και τη θεώρηση των ανταγωνιστών.

Φαίνεται ότι βραχυχρόνια ο τύπος προϊόντος και η προϊοντική κατηγορία, ως επίπεδα ανάλυσης του ανταγωνισμού, είναι γενικά πιο σημαντικά, και γι' αυτό τον λόγο τα περισσότερα ετήσια προγράμματα μάρκετινγκ εστιάζουν σχεδόν αποκλειστικά σε αυτά τα δύο επίπεδα για να προσδιορίσουν την ομάδα των ανταγωνιστών με διάφορες μεθόδους, τις οποίες είναι χρήσιμο να εξετάσουμε στη συνέχεια.



### Δραστηριότητα 5/Κεφάλαιο 3

Επίπεδα Ανταγωνισμού	Ορισμός	Ανταγωνιστικές εταιρείες	Ανάγκες που ικανοποιούνται
Ανταγωνισμός ανάγκης			
Ανταγωνισμός βασικού προϊόντος (generic)			
Ανταγωνισμός τύπου προϊόντος			
Ανταγωνισμός μαρκών			

Συμπληρώστε τον παραπάνω πίνακα, χρησιμοποιώντας κάποιο από τα «προϊόντα» που είχατε χρησιμοποιήσει στις προηγούμενες Δραστηριότητες αυτού του κεφαλαίου.

#### B. Μέθοδοι προσδιορισμού ανταγωνιστών

Η χρησιμοποίηση κάποιων «έτοιμων» κατηγοριοποιήσεων (ICAP, Nielsen, IRI, Stat Bank, ΕΣΥΕ) στην Ελλάδα ή το εξωτερικό (SIC - Standard Industrial Classification) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάλυση με βάση τον τύπο ή την κατηγορία προϊόντων, αγνοώντας, βέβαια, τον ανταγωνισμό βασικής ανάγκης (generic) και τον ανταγωνισμό βάσει διαθέσιμου εισοδήματος.

Μια πρώτη μεθοδολογία για να εντοπίσουμε συγκεκριμένους ανταγωνιστές βασίζεται στην «τεχνική δυνατότητα υποκατάστασης», με την έννοια ότι από τεχνικής άποψης υπάρχει δυνατότητα δύο ή περισσότερων προϊόντων να επιτελέσουν την ίδια λειτουργία με τεχνικούς όρους (π.χ. πολυσκούπα Delonghi και σκούπα Siemens).

Αν και με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να προσδιορίσουμε κάποιους ανταγωνιστές και να τους δούμε σε σχέση με προϊόντα και πελάτες, στους οποίους μπορούμε να εστιάσουμε το δικό μας μείγμα μάρκετινγκ, αυτή η μέθοδος δεν λαμβάνει υπόψη της τις αντιλήψεις των καταναλωτών για το τι θεωρούν υποκατάστατο και σε ποιον βαθμό, όταν, μάλιστα, τα προϊόντα είναι ανταγωνιστικά ως προς κάποιες διαστάσεις της χρήσης τους και όχι συνολικά, π.χ. η τηλεφωνία με ή χωρίς πρόσβαση στο Internet.

Μια συμπληρωματική μέθοδος προσδιορισμού ανταγωνιστών είναι η «κρίση των στελεχών», όπως αυτή διαμορφώνεται με αναφορές πωλητών, πληροφορίες από διανομείς, αλλά και άλλες πηγές που μπορεί να έχει μια εταιρεία, π.χ. κλαδικές εκθέσεις, ημερίδες, παρουσιάσεις, εφημερίδες και κλαδικά περιοδικά, διαφημιστικό και προωθητικό υλικό των ανταγωνιστών.

Πολύ χρήσιμη και φθηνή μέθοδος είναι σε πολλές περιπτώσεις η χρησιμοποίηση του «μυστηριώδη πελάτη» ως εργαλείου έρευνας της ικανοποίησης όχι μόνο των πελατών της εταιρείας, αλλά και του ανταγωνισμού.

Με τη μέθοδο αυτή μπορούμε να ζητήσουμε πληροφορίες, επιδείξεις προϊόντων, τιμές και να συγκρίνουμε επίπεδα εξυπηρέτησης.

Στα πλαίσια αυτά, η αγορά, χρήση και εργαστηριακή εξέταση των προϊόντων των ανταγωνιστών βοηθά σημαντικά στη διαμόρφωση τεκμηριωμένων απόψεων για τον ανταγωνισμό του προϊόντος της επιχείρησης.

Έχοντας πλέον στη διάθεση μας αρκετά δεδομένα, μπορούμε να τοποθετήσουμε την ανάλυση του ανταγωνισμού στα διάφορα επίπεδα που θεωρήσαμε ότι λειτουργεί, χρησιμοποιώντας πάλι τη βασική λογική του πίνακα του Ansoff (1965).

	Προϊόντα /Υπηρεσίες	
ΑΓΟΡΕΣ	Ίδια	Διαφορετικά
Ίδιες	<b>A</b>	<b>B</b>
Διαφορετικές	<b>Γ</b>	<b>Δ</b>

Με αυτή τη λογική, αυτά τα προϊόντα που είναι βασικά ίδια και απευθύνονται στους ίδιους πελάτες εντάσσονται στην κατηγορία ανταγωνισμού βάσει τύπου προϊόντος (τετράγωνο A), ενώ στο τετράγωνο B τα ίδια προϊόντα απευθύνονται σε διαφορετικούς πελάτες.

Το τετράγωνο B παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επειδή περιλαμβάνει εταιρείες, οι οποίες, ενώ έχουν διαφορετικά προϊόντα από μια άλλη εταιρεία X, έχοντας τους ίδιους πελάτες με την εταιρεία X, μπορούν να μετατραπούν σε ανταγωνιστές προσφέροντας στους κοινούς πελάτες παρόμοια προϊόντα με αυτά που προσφέρει η εταιρεία X. Εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων ταχείας κυκλοφορίας, π.χ., έχοντας πρόσβαση στα δίκτυα διανομής και τους ίδιους βασικά πελάτες μπορούν να προσφέρουν νέα προϊόντα εντασσόμενες στους ανταγωνιστές μιας εταιρείας. Κλασικό παράδειγμα τέτοιου ανταγωνισμού υπήρξε η είσοδος της ΦΑΓΕ στην αγορά της ΔΕΛΤΑ και αντίστροφα, με γάλα και γιαούρτι αντίστοιχα.

Αλλά και σε διεθνές επίπεδο, το παιχνίδι αυτό μπορεί να πάρει γρήγορα διαστάσεις, με εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιρειών, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των πελατειακών σχέσεων που υπάρχουν και από τις δύο πλευρές (Citibank – Travelers) και επεκτείνοντάς τις σε διάφορες χώρες μέσω των θυγατρικών εταιρειών.

Τέλος, το τετράγωνο Δ παρουσιάζει τις περισσότερες δυσκολίες πρόβλεψης ανταγωνιστικών κινήσεων, καθώς δεν υπάρχουν κοινά σημεία προϊόντων ή πελατών. Παρ' όλα αυτά, στην προσπάθειά τους για διαφοροποίηση και διάχυση του επιχειρηματικού κινδύνου σε διαφορετικές αγορές, υπάρχουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε εντελώς διαφορετικούς κλάδους και προϊόντα (π.χ. η Bayer με προϊόντα στους χώρους: Χημικά ανόργανα (π.χ. σιλικόνη), ιατρικά φάρμακα με συνταγή (π.χ. Adalat) ή χωρίς (π.χ. Aspirin), κτηνιατρικά φάρμακα (π.χ. Volfo), φυτοφάρμακα (π.χ. Bayfolan), καταναλωτικά προϊόντα (εντομοκτόνα Baygon, αποσμητικά χώρου Bayfresh κ.λπ.)

Μια δεύτερη μέθοδος εντοπισμού ανταγωνιστών στηρίζεται σε δείκτες βασισμένους στις μετρήσεις αγορών των καταναλωτών, και μπορεί να έχει δύο βασικές μορφές:

1. Πραγματικά στοιχεία αγοράς ή χρήσης ανταγωνιστικών προϊόντων από καταναλωτές.
2. Κρίσεις καταναλωτών για το ποια θεωρούν ανταγωνιστικά προϊόντα.

Επίσης, οι πιθανότητες αλλαγής μάρκας (ως πρόθεσης αγοράς άλλης μάρκας), στον βαθμό που μπορούν να εκτιμηθούν μέσα από έρευνα, μπορούν να αποτελέσουν έναν δείκτη των ομοιοτήτων των προϊόντων, όπως τις αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής, μεταφράζοντάς τις σε δυνατότητα υποκατάστασης.

**Πίνακας 4**  
**Τύποι ανταγωνισμού**

<i>Περίπτωση I: Δύο υπο-αγορές</i>					
<i>Μάρκα που αγοράστηκε τη στιγμή T+1</i>					
		Α	Β	Γ	Δ
<i>Μάρκα που αγοράστηκε τη στιγμή T</i>	Α	60	35	02	03
	Β	25	70	03	02
	Γ	01	04	65	30
	Δ	03	02	20	75
<i>Περίπτωση II: Κυρίαρχη μάρκα</i>					
<i>Μάρκα που αγοράστηκε τη στιγμή T+1</i>					
		Α	Β	Γ	Δ
<i>Μάρκα που αγοράστηκε τη στιγμή T</i>	Α	90	03	02	05
	Β	40	40	10	10
	Γ	30	05	60	05
	Δ	40	04	06	50
<i>Περίπτωση III: Καμιά κυρίαρχη μάρκα</i>					
<i>Μάρκα που αγοράστηκε τη στιγμή T+1</i>					
		Α	Β	Γ	Δ
<i>Μάρκα που αγοράστηκε τη στιγμή T</i>	Α	40	20	18	22
	Β	20	35	20	25
	Γ	27	19	30	34
	Δ	17	18	35	30

Με βάση τον Πίνακα 4, μπορούμε να δούμε πώς ερμηνεύονται τα αποτελέσματα μιας έρευνας που μετρήσε τις πωλήσεις τεσσάρων μαρκών σε χρόνο μεταγενέστερο (T+1) σε σχέση με προγενέστερο (T). Για να διαβάσουμε τον Πίνακα, στην περίπτωση I, π.χ., τα τετράγωνα AA: 60%, BB: 70%, ΓΓ: 65% και ΔΔ: 75% δείχνουν τα ποσοστά στα οποία οι μάρκες A, B, Γ, Δ ξαναγοράστηκαν στον χρόνο T+1.

Έτσι, στο παράδειγμα του Πίνακα 4 διαφαίνονται τρεις ανταγωνιστικές καταστάσεις:

Στην περίπτωση I, όπου ο βαθμός επανάληψης αγορών δύο μαρκών είναι υψηλός, π.χ.  $A = 60\% - \Delta = 75\%$ , πρέπει να αναλύσουμε τι κάνουν οι πελάτες αυτών των μαρκών όταν δεν τις αγοράζουν επαναληπτικά. Έτσι, όταν δεν αγοράζουν το A, οι περισσότεροι αγοραστές του A αγοράζουν το B (35%) και πολύ λίγοι προτιμούν το Γ ή το Δ (2% και 3% αντίστοιχα).

Με την ίδια λογική, βλέπουμε ότι προκύπτουν δύο καταστάσεις στενού ανταγωνισμού, του A και του B και ταυτόχρονα του Γ και του Δ.

Αντίστοιχα, στην περίπτωση II προκύπτει ότι το A (40%) είναι ισχυρός ανταγωνιστής του B (40%), αλλά το B (3%) δεν είναι ισχυρός ανταγωνιστής του A (90%).

Αυτή η κατάσταση διαμορφώνεται συνήθως όταν υπάρχει μια δυνατή μάρκα-ηγέτης και μια άλλη «me-too», με χαμηλότερη ποιότητα και τιμή (συνήθως).

Τέλος, στην περίπτωση III όλες οι μάρκες έχουν κάτω από 50% ποσοστό επαναληπτικής αγοράς (40%, 35%, 30%, 30%) και όσοι δεν κάνουν επαναληπτικές αγορές στρέφονται προς άλλες, χωρίς να δείχνουν κάποια ιδιαίτερη προτίμηση, υποδηλώνοντας ότι οι μάρκες δεν «μετρούν» γι' αυτούς.

Μια τέτοια σχέση που διαφαίνεται να υπάρχει ως τάση στροφής (switching) από το Γ προς το Δ και αντίστροφα μπορεί να οφείλεται, π.χ., σε διάφορες προωθητικές ενέργειες των δύο μαρκών, οι οποίες επιδρούν με χρονική διαδοχή.

Στην ανάλυση του ανταγωνισμού, μια αρχική συνολική θεώρηση είναι απαραίτητη ως αρχική βάση, η οποία, όμως, πρέπει να προχωρήσει σε εστίαση πάνω στα τμήματα της αγοράς που απαιτούν ιδιαίτερη αντιμετώπιση μέσα από το μείγμα μάρκετινγκ. Στην κατεύθυνση αυτή ένας περιορισμός που πρέπει να αναφέρουμε για τη μέθοδο αλλαγής μάρκας (brand switching) είναι ότι η έρευνα αγοράς που θα δώσει τα σχετικά στοιχεία προϋποθέτει εκ των προτέρων προσδιορισμό ενός σχετικά μικρού αριθμού μαρκών, περιορίζοντας έτσι το εύρος των ανταγωνιστικών προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο, η μέθοδος αυτή συνιστάται για προϊόντα με υψηλότερη συχνότητα αγοράς (Fast Moving Consumer Goods) ή όπου η ευρύτερη προϊοντική κατηγορία είναι σαφώς και εκ των προτέρων καθορισμένη και θέλουμε να προσδιορίσουμε την αγορά-στόχο μέσω των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται σε αυτή την αγορά με ένα τύπο ή κατηγορία προϊόντων.

Τέλος, η κλασική οικονομική θεωρία έχει προτείνει το κριτήριο της σταυροειδούς ελαστικότητας (θετικής) ως δείκτη της ανταγωνιστικότητας δύο προϊόντων/μαρκών.

Σύμφωνα με αυτή τη λογική, όταν οι πωλήσεις ενός προϊόντος μειώνονται ως

συνέπεια της μείωσης της τιμής κάποιου άλλου, τότε τα δύο αυτά προϊόντα βρίσκονται σε άμεσα ανταγωνιστική σχέση. Φυσικά, σε μια αγορά στην οποία συνήθως οι ανταγωνιστές αντιδρούν σε μειώσεις τιμών, νέοι ανταγωνιστές εμφανίζονται πολύ συχνά, αλλά και τα προϊόντα εξελίσσονται συνεχώς δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν ανταγωνιστικές σχέσεις σε βάση «ένα προς ένα» προϊόν, και πάντα χρειάζεται μια συνολικότερη και ευρύτερη θεώρηση του ανταγωνιστικού χάρτη.

Εκτός από τις παραπάνω μεθόδους, για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ανταγωνιστών χρησιμοποιούνται, όπως αναφέρθηκε ήδη, μέθοδοι αντίληψης-κρίσης πελατών.

Η χρησιμοποίηση κάποιων μεθόδων, οι οποίες δεν βασίζονται σε πραγματική αγοραστική συμπεριφορά (στοιχεία πωλήσεων), αλλά στην κρίση και αντίληψη των πελατών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν μπορεί να δώσει μια ευρύτερη οπτική του ανταγωνισμού, η οποία να περιλαμβάνει μελλοντικές δομές της αγοράς ή ευρύτερο ορισμό της υπάρχουσας, και βέβαια να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση όλων των τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών, ακόμα και των βιομηχανικών.

#### **Αντιληπτικός χάρτης - Συνολική ομοιότητα**

Οι ομοιότητες μεταξύ των προϊόντων ή μαρκών όπως τις αντιλαμβάνεται και τις κρίνει ο πελάτης μπορούν να απεικονιστούν γεωμετρικά σε πολυδιάστατους «χάρτες» με βάση ένα σύστημα από άξονες (perceptual mapping). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα, τα προϊόντα απεικονίζονται ως σημεία στον χώρο (2, 3 ή περισσότερων διαστάσεων) όπου οι διαστάσεις ως άξονες αντιπροσωπεύουν τις ιδιότητες των προϊόντων, τις οποίες οι πελάτες χρησιμοποιούν για να διαμορφώσουν τις αντιλήψεις τους και τις κρίσεις τους σχετικά με τις ομοιότητες που έχουν τα προϊόντα αυτά. Φυσικά, η μέθοδος αυτή προϋποθέτει τη χρήση ανάλογων μεθόδων έρευνας αγοράς, οι οποίες στοχεύουν στη μέτρηση αυτών των αντιλήψεων και προδιαθέσεων.



### **Παράλληλο Κείμενο (προαιρετικό)**

Στο σημείο αυτό μελετήστε τις σελίδες 111-119 από το βιβλίο του Γ. Σιώμκου Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ (1994).

#### **Ομοιότητα ομάδων (Consideration set)**

Μια παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου βασίζεται στον σχηματισμό ομάδων προϊόντων, τα οποία θεωρούνται από τους πελάτες υποκατάστατα, και επομένως «εξετάζονται» μαζί σε μια περίπτωση αγοράς.

Στη συνέχεια, οι ίδιοι καταναλωτές καλούνται να αξιολογήσουν την ομοιότητα των προϊόντων μέσα σε κάθε ομάδα. Συλλέγοντας και αναλύοντας αυτές τις ομοιότητες όπως περιγράφονται από τους καταναλωτές, δημιουργείται πάλι ένας αντιληπτικός χάρτης, αυτή τη φορά, όμως, αφού έχουν προσδιοριστεί οι ομάδες των ανταγωνιστικών προϊόντων-μαρκών.

#### **Διαγραφή προϊόντος**

Ένας εναλλακτικός τρόπος προσδιορισμού του ανταγωνισμού βασίζεται στην

αντίδραση των καταναλωτών όταν διαπιστώσουν ότι το προϊόν/μάρκα που προτιμούν δεν είναι διαθέσιμο. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή (Urban, Johnson, Hauser, 1984), ένα σύνολο προϊόντων θεωρούνται άμεσα υποκατάστατα όταν, σε περίπτωση που ένα από αυτά πάψει να περιλαμβάνεται για κάποιον λόγο σε αυτό το σύνολο των επιλογών, οι καταναλωτές είναι πιθανότερο να προχωρήσουν σε αγορά ενός από τα υπόλοιπα προϊόντα, παρά να προτιμήσουν κάποιο που δεν περιλαμβάνεται στο σύνολο των επιλογών τους.

Ως μεθοδολογία προσδιορισμού της αγοράς, η τεχνική αυτή είναι χρήσιμη στον εντοπισμό επιμέρους αγορών και ανταγωνιστών μέσα σε μια αγορά ενός τύπου προϊόντος, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε ευρύτερες αγορές, όπου το σύνολο των επιλογών περιλαμβάνει τρεις διαφορετικούς τύπους προϊόντων, π.χ. γάλα, χυμό πορτοκαλιού και αναψυκτικά. Σε αυτή την περίπτωση, αν η διαθεσιμότητα του γάλακτος οδηγεί περισσότερους καταναλωτές στον χυμό ή τα αναψυκτικά παρά στο τσάι ή τον καφέ, τότε το γάλα, ο χυμός πορτοκαλιού και τα αναψυκτικά ανταγωνίζονται σε επίπεδο κάλυψης βασικής ανάγκης.

#### **Υποκατάσταση στη χρήση**

Η εστίαση του προσδιορισμού και της ανάλυσης του ανταγωνισμού στο επίπεδο κύριου (generic) προϊόντος μπορεί να γίνει με μια μέθοδο που αναπτύχθηκε από τον Steffle (1972). Σύμφωνα με αυτή την ερευνητική μέθοδο, δίνεται στους καταναλωτές το προϊόν που ενδιαφέρει και τους ζητείται να αναφέρουν όλες τις δυνατές χρήσεις του.

Στην επόμενη φάση της έρευνας, τους ζητείται να αναφέρουν όποια άλλα προϊόντα ή μάρκες θεωρούν ότι έχουν τις ίδιες χρήσεις ή προσφέρουν τα ίδια οφέλη. Αν και από αυτή τη διαδικασία μπορεί να προκύψει ένας σχετικά μεγάλος αριθμός προϊόντων, η εστίαση σε ένα σύνολο άμεσων ανταγωνιστών μπορεί να επιτευχθεί σε τρίτη φάση μέσω ενός άλλου δείγματος καταναλωτών, οι οποίοι καλούνται να αξιολογήσουν τα διάφορα προϊόντα ως προς την καταλληλότητά τους για τη χρήση που αναφέρθηκε προηγουμένως ότι έχουν.

### **Δραστηριότητα 6/Κεφάλαιο 3**

Χρησιμοποιήστε τις τεχνικές:

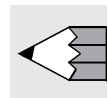
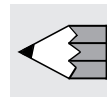
- Αντιληπτικού χάρτη
- Ομοιότητας ομάδων
- Διαγραφής προϊόντων

με βάση τις δικές σας προσωπικές προτιμήσεις για ένα προϊόν ή υπηρεσία διαφορετικό από όσα έχετε χρησιμοποιήσει μέχρι στιγμής σε άλλες Δραστηριότητες.

Εκπονήστε την ίδια Δραστηριότητα με ένα φιλικό σας πρόσωπο και εντοπίστε τις διαφορές από τις δικές σας απόψεις. Στη συνέχεια, περιγράψτε τις διαφορές αυτές σε ένα κείμενο 150-200 λέξεων.

### **Δραστηριότητα 7/Κεφάλαιο 3**

Χρησιμοποιώντας το προϊόν που μελετήσατε στη Δραστηριότητα 6, συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα σύμφωνα με την τεχνική της «Υποκατάστασης στη χρήση», θεωρώντας το



πολύ τρεις χρήσεις, σύμφωνα με τις δικές σας απόψεις και ξεχωριστά του φιλικού σας προσώπου.

Χρήσεις		
Υποκατάστατα		
Ανταγωνιστές		

### Γ. Επιλογή ανταγωνιστών

Η ανάλυση του ανταγωνισμού ως βασική εισροή του προγράμματος μάρκετινγκ θέτει άμεσα το ερώτημα των προτεραιοτήτων, οι οποίες πρέπει να δοθούν στην αντιμετώπιση κάθε ανταγωνιστή που εντοπίστηκε μέσα από την ανάλυση, και είναι, βέβαια, αυτονόητο ότι ο καθορισμός αυτών των προτεραιοτήτων για μια εταιρεία που δεν διαθέτει απεριόριστους πόρους έχει βασική σημασία. Αν και είναι πολύ δύσκολο να καθοριστεί με μια τυπική μεθοδολογία ο αριθμός των ανταγωνιστών και ο βαθμός προτεραιότητάς τους, ο ρυθμός αλλαγής της τεχνολογίας στον κλάδο, σε συνδυασμό με τους κύκλους ζωής των προϊόντων και τον χρονικό ορίζοντα που πρέπει να έχει το πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι παράγοντες που υποδεικνύουν τον αριθμό των ανταγωνιστών και την αντιμετώπισή τους.

Π.χ., η αγορά των επικοινωνιών και χρηματοοικονομικών προϊόντων σε σύγκριση με άλλες αγορές, όπως τρόφιμα, έχει πολύ υψηλούς ρυθμούς εξέλιξης της τεχνολογίας και βραχείς κύκλους ζωής προϊόντων, γεγονός που υποδεικνύει την ανάγκη να επιλέγουμε την ομάδα ανταγωνιστών σε διάφορα επίπεδα.

Συγκεκριμένα, ενώ στον κλάδο των τροφίμων η ανάλυση του ανταγωνισμού κατά τύπο προϊόντος είναι επαρκής, στους άλλους κλάδους που αναφέραμε η ανάλυση του ανταγωνισμού πρέπει να προχωρεί σε περισσότερα επίπεδα, διευρύνοντας έτσι το φάσμα των ανταγωνιστών. Συγκεκριμένα, οι συγκλίσεις των ψηφιακών τεχνολογιών και η «συγγένεια» Τραπεζικών-Επενδυτικών και Ασφαλιστικών Εταιρειών επιβάλλει μια πολύ πιο ευρεία θεώρηση του ανταγωνισμού.

Αναλύοντας, βέβαια, τον ανταγωνισμό, δεν θα πρέπει να ξεετάζουμε προϊόντα ή μάρκες σε σχέση με την καταναλωτική συμπεριφορά και το περιβάλλον χωρίς να δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση στην επιχείρηση, η οποία αποτελεί τον φορέα της δραστηριότητας μάρκετινγκ.

Η ανάλυση σε επίπεδο επιχειρήσεων (enterprise analysis) δίνει στη δυναμική του ανταγωνισμού μια άλλη διάσταση, με την έννοια ότι σε αυτό το επίπεδο, ο ανταγωνισμός επεκτείνεται πέρα από το προϊόντικό επίπεδο ανάλυσης, στον χώρο της οικονομικής δύναμης, της τεχνολογίας, της οργάνωσης γενικότερα και των πωλήσεων ειδικότερα, της εικόνας της επιχείρησης και της σχέσης της με τους προμηθευτές. Πάνω από όλα, βέβαια, σημασία έχουν οι στρατηγικές επιλογές επένδυσης ή από-επένδυσης των εταιρειών από προϊόντα ή αγορές. Σε αυτά τα πλαίσια, μια μεσαία εταιρεία είναι υποχρεωμένη να θεωρήσει κύριο ανταγωνιστή της τον ηγέτη του κλάδου, ενώ το αντίστροφο δεν ισχύει. Φυσικά, το θέμα της ανάλυσης των ανταγωνιστριών εταιρειών σε μια αγορά είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα, που πρέπει να συζητηθεί σε αρκετό βάθος.



#### Δ. Ανάλυση Ανταγωνιστών

Έχοντας παρουσιάσει τη μεθοδολογία ανάλυσης του ανταγωνισμού σε επίπεδο αγοράς, δηλαδή προϊόντων και μαρκών, πρέπει τώρα να δούμε μια μεθοδολογία, με την οποία πρέπει να προσεγγίσουμε τη λεπτομερή ανάλυση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Πριν προχωρήσουμε στη μεθοδολογία, πρέπει να επισημανθεί ότι στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ αλλά και της λειτουργίας του μάρκετινγκ σε κάθε επιχείρηση που όχι απλά δηλώνει, αλλά δραστηριοποιείται με προσανατολισμό μάρκετινγκ, η ανάλυση του ανταγωνισμού έχει πραγματικά μεγαλύτερη σημασία από αυτή που συνήθως αποδίδεται. Όπως πολύ χαρακτηριστικά έχει δηλώσει ο Porter (1980), «Η ουσία της διαμόρφωσης στρατηγικής βρίσκεται στον χειρισμό του ανταγωνισμού».

Εξετάζοντας τον ανταγωνισμό μέσα από μακροχρόνιο πρίσμα, διαφαίνεται ότι θα αποκτά αυξανόμενη σημασία ως αποτέλεσμα όχι μόνο των χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης των περισσότερων αγορών και των βραχύτερων κύκλων ζωής των νέων προϊόντων, αλλά κυρίως λόγω του συνεχώς εντεινόμενου διεθνούς ανταγωνισμού μέσω συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών που επιβάλλει η λογική των οικονομικών κλίμακας και συνέργιας των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.

Αρχίζοντας με αυτή τη διαπίστωση και συνδυάζοντάς τη με το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός πλέον παρακολουθείται πολύ εύκολα, ως προς κάποια θέματα τουλάχιστον, π.χ. προϊόν και τιμές, μέσω Internet, είναι ευκολότερο σήμερα να δημιουργηθεί ένα σύστημα καταγραφής και αξιολόγησης πληροφοριών με τις οποίες θα «τροφοδοτεί» συνεχώς τη διαδικασία στρατηγικών σχεδιασμού και διαμόρφωσης του αντίστοιχου προγράμματος μάρκετινγκ. Φυσικά, ένα τέτοιο σύστημα έχει ένα κόστος λειτουργίας που, εκτός από αμοιβές των στελεχών και ενδεχομένως συμβούλων, περιλαμβάνει και δαπάνες για εξερευνητικές έρευνες αγοράς, συγκριτικά τεστ προϊόντων και αγορά δευτερογενών στοιχείων (κλαδικών καταλόγων, εντύπων και «κοινοπρακτικών» ερευνών (OMNIBUS), κλαδικών ερευνών κ.λπ.).

Αν θεωρήσουμε τα παραπάνω εισροές του συστήματος ανάλυσης ανταγωνισμού, ως εκροές θα πρέπει να προκύπτουν:

- οι κύριοι στόχοι των ανταγωνιστών
- οι αντίστοιχες στρατηγικές που υιοθετούν
- οι δυνατότητές τους να υλοποιήσουν αποτελεσματικά αυτές τις στρατηγικές

Φυσικά, η ανάλυση πρέπει να έχει στόχο την πρόβλεψη αυτών των τριών παραμέτρων όχι μόνο στο παρόν, αλλά και στο ορατό μέλλον, θεωρώντας ως ορατό μέλλον τον επόμενο κύκλο στρατηγικού σχεδιασμού. Επιπλέον, οι δυνατότητες και η αποτελεσματικότητα των ανταγωνιστών είναι παράμετροι που εκφράζονται σε συγκριτική μάλλον παρά σε απόλυτη βάση, δηλαδή συγκρίνοντας τις μεταξύ όλων των ανταγωνιστών. Σε αυτά τα πλαίσια, η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει να «αυτοαναλύεται» σαν να ήταν ένας ανταγωνιστής που εξετάζεται από έναν τρίτο αναλυτή κλασικού ανταγωνισμού ή από κάποιον ανταγωνιστή της.

Στο πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ που παρουσιάζουμε σε αυτόν τον

τόμο, η ανάλυση της ίδιας της εταιρείας δεν περιλαμβάνεται σε ένα ξεχωριστό τμήμα, το οποίο χαρακτηρίζεται ως εσωτερική ανάλυση και προτείνεται συχνά ως περιεχόμενο του προγράμματος μάρκετινγκ, αλλά αποτελεί μέρος της ανάλυσης ανταγωνισμού.

Ο κίνδυνος που εμπεριέχεται σε μια ξεχωριστή εσωτερική ανάλυση είναι να προσδώσουμε στο πρόγραμμα μάρκετινγκ μια εσωτερική μάλλον παρά εξωτερική έμφαση και οπτική, θεωρώντας ότι η εταιρεία μας είναι κάτι το ιδιαίτερο σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό σε όλα τα επίπεδα, και να μην συνειδητοποιήσουμε ότι ιδανικά οφείλουμε να γνωρίζουμε για τον ανταγωνισμό όσα γνωρίζουμε για την εταιρεία μας.

Επίσης, θα πρέπει να κατανοήσουμε και να διαισθανθούμε τον κίνδυνο που διατρέχουμε αν ο ανταγωνιστής μας ασχολείται συστηματικά και μελετά τις ενέργειές μας, προβλέποντας μελλοντικές μας κινήσεις.

### **E. Προσδιορισμός στόχων και στρατηγικής ανταγωνιστών**

Αρχίζοντας από τους στόχους των ανταγωνιστών, θα πρέπει να γίνει σαφές ότι οι στόχοι που πρέπει να εντοπιστούν και να αναλυθούν στο πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης γενικά εντάσσονται στην ίδια λογική, η οποία διέπει τη στρατηγική της ίδιας της επιχείρησης.

Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται συνήθως αλλά όχι αποκλειστικά σε επίπεδο μάρκας ή προϊόντος και λειτουργούν εναλλακτικά ως:

- Στόχος ανάπτυξης της μάρκας
- Στόχος διατήρησης / συντήρησης της μάρκας
- Στόχος εκμετάλλευσης της μάρκας

Έχοντας στόχο την ανάπτυξη μιας μάρκας ή προϊόντος, αυτό που επιδιώκεται είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς ή απλώς του όγκου των πωλήσεων, χωρίς αυτό να συνοδεύεται απαραίτητα από ανάλογους στόχους κερδών, τα οποία ίσως θεωρούνται δευτερευόν στόχος σε μια συγκεκριμένη φάση.

Σε αυτή την περίπτωση, η αύξηση της διαφημιστικής πίεσης, η μεγαλύτερη προωθητική δραστηριότητα, η «αναβάθμιση» του προϊόντος, αλλά και η επιθετική τιμολογιακή πολιτική με μειώσεις τιμών, ειδικούς όρους πληρωμής και κλίμακες εκπτώσεων ή επιστροφών (year-end bonus) είναι ορατές τακτικές ενέργειες, οι οποίες εκφράζουν μια στρατηγική για την επίτευξη του στόχου ανάπτυξης.

Ο στόχος διατήρησης της ανταγωνιστικής θέσης μιας μάρκας στην αγορά τίθεται ως προσπάθεια αναστροφής μιας πτωτικής πορείας, η οποία πρέπει σε πρώτη φάση να σταματήσει και να σταθεροποιηθεί, εξισορροπώντας τις ανταγωνιστικές πιέσεις σε όλα ή μερικά από τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, π.χ. διανομή και τιμές.

Αν, τέλος, ο στόχος ενός ανταγωνιστή είναι να επιτύχει την εκμετάλλευση (harvest) μιας μάρκας του για δημιουργία κερδών, μειώνοντας την ανταγωνιστική της πίεση, δηλαδή τις δαπάνες μάρκετινγκ, μη αντιδρώντας σε μειώσεις τιμών ανταγωνιστών κ.λπ., αυτό είναι σημαντικό ως πληροφόρηση και ως βάση, πάνω στην οποία οι υπόλοιποι ανταγωνιστές θα θέσουν τους δικούς τους στόχους.

Έχοντας εντοπίσει τους στόχους κάθε ανταγωνιστή, η επόμενη φάση περιλαμ-

βάνει τον εντοπισμό της στρατηγικής του, η οποία, στα πλαίσια πάντα ενός προγράμματος μάρκετινγκ, εκφράζεται σε δύο κυρίως διαστάσεις:

1. Την επιλογή αγοράς -στόχου με βάση τις αρχές της τμηματοποίησης·
2. Την επιλογή των συγκριτικών πλεονεκτημάτων πάνω στα οποία θα βασίσει την τοποθέτηση του προϊόντος / μάρκας του (positioning).

Αυτό αποτελεί και τη βάση, πάνω στην οποία λειτουργεί ο ανταγωνιστής, δημιουργώντας τη βασική και ίσως μοναδική πρόταση αγοράς (unique selling proposition) προς τον καταναλωτή. Χωρίς να είναι απόλυτο, οι επιλογές του ανταγωνισμού επικεντρώνονται σε δύο ειδών ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, την τιμή και την ποιότητα αφενός και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος αφετέρου.

Συσχετίζοντας την τιμή με την ποιότητα και χρησιμοποιώντας την ως συγκριτικό πλεονέκτημα, υπάρχουν δύο βασικές επιλογές για το χτίσιμο της ποιότητας του προϊόντος. Η μια αφορά «πραγματική» διαφορά ποιότητας και η άλλη «αντιλαμβανόμενη» (από τον αγοραστή ή/και χρήστη) διαφορά ποιότητας, συνήθως ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος.

Πραγματικές διαφορές με την έννοια των απτών διαφορών προβάλλονται συνήθως στα βιομηχανικά προϊόντα, στα καταναλωτικά προϊόντα διαρκείας και στα νέα προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας.

Διαφορές που γίνονται αντιληπτές με την έννοια των εικονικών διαφορών ποιότητας προβάλλονται στις περιπτώσεις προϊόντων με φυσικές ομοιότητες, όπως, π.χ., αναψυκτικά, συστήματα ήχου και εικόνας, καλλυντικά και τυποποιημένα βιομηχανικά προϊόντα (commodities), πάνω στα οποία πολλές φορές προβάλλεται η εικόνα των εταιρειών που τα κατασκευάζουν. Αυτή ακριβώς η εικόνα που χτίζεται και προβάλλεται δημιουργώντας την υπεραξία της μάρκας (brand equity) επιτρέπει σε εταιρείες με προϊόντα υψηλής αντιλαμβανόμενης αξίας να τα τοποθετούν σε θέσεις υπεροχής, διεκδικώντας υψηλές τιμές από τα υψηλότερα τμήματα της αγοράς.

Αν και πολύ συχνά οι διαφορές τιμής δεν αντιπροσωπεύουν ανάλογες διαφορές ποιότητας, η ποιότητα συνήθως γίνεται μέσο-μακροπρόθεσμα αντιληπτή από τον καταναλωτή-χρήστη στις πραγματικές της διαστάσεις, στον βαθμό, φυσικά, που δοκιμάζει ή χρησιμοποιεί ανταγωνιστικά προϊόντα.

Με δεδομένο το γεγονός ότι η απόσταση ανάμεσα στην πραγματική και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα μπορεί να δώσει κατευθύνσεις στρατηγικής, κάθε ανάλυση ανταγωνισμού πρέπει να περιέχει πληροφορίες για την ποιότητα των προϊόντων και το επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών των προϊόντων όλων των ανταγωνιστών της επιχείρησης.

Επίσης, με δεδομένο ότι η υποστήριξη της στρατηγικής μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης γίνεται μέσα από την εφαρμογή ενός μείγματος μάρκετινγκ, η παρακολούθηση και ανάλυσή του δίνει σαφές στίγμα της στρατηγικής του ανταγωνιστή αλλά και των αποφάσεων που έχει πάρει σε συγκεκριμένα θέματα τακτικής.

Στον χώρο των καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών, η τιμολογιακή πολιτική προς τον καταναλωτή είναι διαφανής και ενδεικτική της εφαρμογής μιας στρατηγικής «pull». Ως στρατηγική pull νοούμε τη στρατηγική που έχει στόχο τη

δημιουργία ζήτησης από τον τελικό καταναλωτή, και συνδυάζεται με τη στρατηγική ώθησης «push», η οποία στοχεύει στην πώληση (στοκάρισμα) προς το σημείο πώλησης (κατάστημα).

Στα βιομηχανικά προϊόντα που προωθούνται συνήθως βάσει ειδικών συμφωνιών, χρειάζεται αρκετή προσπάθεια από το τμήμα πωλήσεων για να εκμαιεύσει άμεσα ή έμμεσα την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών προς τους πελάτες. Τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ του ανταγωνισμού είναι ορατά ως επιλογές τακτικής και συνθέτουν ως σύνολο την προσπάθεια για επίτευξη στόχων, μέσα από μια συγκεκριμένη στρατηγική διανομής (π.χ. επιλεκτική).

Παράλληλα με τη στρατηγική μάρκετινγκ των ανταγωνιστών, ένας άλλος τομέας ανάλυσης του ανταγωνισμού είναι η αξιολόγηση της τεχνολογικής στρατηγικής των κύριων ανταγωνιστών για να αντιμετωπίσουν και να εκμεταλλευτούν τις συνθήκες της αγοράς σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές δυνατότητές τους.

Ένας σχετικά απλός αλλά αποτελεσματικός τρόπος (Maidique, Patch, 1978) συνοψίζει της αξιολόγηση της τεχνολογικής στρατηγικής των ανταγωνιστών με βάση έξι παραμέτρους:

1. Τις επιλογές τεχνολογίας και εξειδίκευσης που έχουν κάνει ή προς τις οποίες κινούνται (know-how).
2. Το επίπεδο ικανότητάς τους στα παραπάνω.
3. Από πού αντλούν πόρους και τεχνογνωσία για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους αυτές.
4. Τα ποσά που επενδύουν σε δραστηριότητες, επενδύσεις και προγράμματα έρευνας και τεχνολογίας (Research & Development).
5. Το κατά πόσο κινούνται με βάση την ανάληψη πρωτοβουλιών ή απλώς ακολουθούν τις εξελίξεις.
6. Τον τρόπο με τον οποίο έχουν οργανώσει τις δραστηριότητες έρευνας και τεχνολογίας και την πολιτική που ακολουθούν για διάφορα θέματα, όπως, π.χ., υιοθέτηση εξωτερικών προμηθευτών (outsourcing) αντί της εσωτερικής (in house) ανάπτυξης.

Έχοντας ολοκληρώσει και την τεχνολογική ανάλυση των ανταγωνιστών, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπάρχουν αρκετά στοιχεία για να γίνει μια συνοπτική παρουσίαση των προϊόντων του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τις βασικές παραμέτρους του μείγματος μάρκετινγκ, όπως διαμορφώνονται για την προσέγγιση του τμήματος της αγοράς στο οποίο στοχεύει κάθε ανταγωνιστής. Η ανάλυση αυτή είναι η σημαντικότερη ίσως «εισροή» για τη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού προγράμματος μάρκετινγκ.

**Πίνακας 5**  
**Ανάλυση ανταγωνισμού**

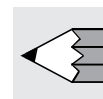
	Μάρκες / προϊόντα εταιρείας	Μάρκες / προϊόντα ανταγωνιστή Α	Μάρκες / προϊόντα ανταγωνιστή Β
ΤΜΗΜΑ-ΣΤΟΧΟΣ Ποιος Γιατί Πού ΑΓΟΡΑΖΕΙ Πώς Πότε			
ΠΡΟΪΟΝ Εύρος-βάθος σειράς Τεχνικά χαρακτηριστικά Πραγματική ποιότητα Εικόνα ποιότητας			
ΔΙΑΝΟΜΗ Μείγμα καναλιών Κάλυψη			
ΠΡΟΩΘΗΣΗ-ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ Δαπάνες Μηνύματα Στρατηγική μέσων Μέθοδοι προώθησης			
ΤΙΜΗ Επίπεδο καταναλωτή/χρήστη Περιθώρια κέρδους μεσαζόντων Όροι πληρωμής			

### Δραστηριότητα 8/Κεφάλαιο 3

Χρησιμοποιώντας ένα προϊόν της επιλογής σας, που δεν έχετε χρησιμοποιήσει σε άλλη Δραστηριότητα, συμπληρώστε καταρχήν από το μέρος του Πίνακα 5 που αναφέρεται στο Προϊόν και στην Τιμή μόνο το σημείο «Επίπεδο καταναλωτή». Στο σημείο «Εικόνα ποιότητας» χρησιμοποιήστε τη δική σας άποψη και συγκρίνετέ τη με την άποψη ενός φιλικού σας προσώπου. Προσπαθήστε να συμπληρώσετε και όσα άλλα μέρη μπορείτε, αντλώντας πληροφορίες από την ίδια την επιχείρηση ή κάνοντας κάποιες δικές σας εκτιμήσεις.

#### ΣΤ. Αξιολόγηση δυνατοτήτων ανταγωνισμών

Μετά την εκτίμηση των στόχων και της στρατηγικής των ανταγωνιστών, όπως προκύπτουν μέσα από τη δραστηριοποίησή τους στη διάρκεια της χρονικής περιόδου



δου που εξετάζεται, πρέπει να προχωρήσουμε σε μια όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστη πρόβλεψη της μελλοντικής τους στρατηγικής, αξιολογώντας συγχρόνως και τις παρούσες δυνατότητές τους.

Μια μεθοδολογία ανάλυσης αυτών των δυνατοτήτων βασίζεται στη συγγένεση πληροφοριών, οι οποίες εμπίπτουν σε πέντε κατηγορίες βασικών ικανοτήτων που είναι αμοιβαία αποκλειόμενες (Rotchild, 1979), με την έννοια ότι μόνο πολύ μεγάλες εταιρείες έχουν ταυτόχρονα υψηλές ικανότητες και στις πέντε κατηγορίες, δηλαδή:

1. ικανότητα να συλλάβουν και να σχεδιάσουν νέα προϊόντα·
2. ικανότητα να τα παράγουν·
3. ικανότητα να τα προωθήσουν στην αγορά·
4. ικανότητα να τα χρηματοδοτήσουν·
5. ικανότητα να υλοποιήσουν διοικητικά το λανσάρισμα νέων προϊόντων.

Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί γίνεται μια αναλυτική καταγραφή των παραμέτρων που γενικά προσδιορίζουν κάθε ικανότητα, με την επισήμανση ότι, ανάλογα με τον κλάδο και το προϊόν, κάποιες παράμετροι μπορεί να μην είναι σχετικές, ή να πρέπει να προστεθεί κάποια άλλη παράμετρος για τον προσδιορισμό μιας βασικής ικανότητας.

Για την αξιολόγηση αυτών των παραμέτρων μπορεί να χρησιμοποιηθεί μεγάλο εύρος πηγών, από πελάτες και προμηθευτές έως τέως στελέχη και συνεργάτες, σε συνδυασμό πάντα με δημοσιεύματα, έρευνες κ.λπ.

### Πίνακας 6

<p><b>Ικανότητα σύλληψης και σχεδιασμού προϊόντων</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Τεχνικοί διαθέσιμοι πόροι               <ul style="list-style-type: none"> <li>Ιδέες</li> <li>Πατέντες και δικαιώματα</li> <li>Τεχνολογική sophistication</li> <li>Τεχνική ολοκλήρωση</li> </ul> </li> <li>&gt; Ανθρώπινοι πόροι               <ul style="list-style-type: none"> <li>Άνθρωποι και ικανότητες-κλειδιά</li> <li>Χρησιμοποίηση εξωτερικών ειδικών ομάδων</li> </ul> </li> <li>&gt; Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη               <ul style="list-style-type: none"> <li>Συνολική δαπάνη ως ποσοστό επί των πωλήσεων</li> <li>Διαχρονική συνέπεια</li> <li>Εσωτερική δημιουργία</li> <li>Παροχές από την κυβέρνηση (ή άλλους εξωτερικούς φορείς)</li> </ul> </li> <li>&gt; Τεχνολογική στρατηγική               <ul style="list-style-type: none"> <li>Εξειδίκευση</li> <li>Ικανότητες</li> <li>Πηγές διαθέσιμου δυναμικού</li> <li>Δημιουργός ή μιμούμενος</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Πολιτική πωλήσεων και εξυπηρέτησης</li> <li>&gt; Διαφήμιση               <ul style="list-style-type: none"> <li>Ικανότητα</li> <li>Τύπος</li> </ul> </li> <li>&gt; Ανθρώπινο δυναμικό               <ul style="list-style-type: none"> <li>Ικανότητες και τύπος</li> <li>Βαθμός παραμονής</li> <li>Σύστημα αμοιβών</li> </ul> </li> <li>&gt; Επένδυση               <ul style="list-style-type: none"> <li>Σύνολο</li> <li>Συνέπεια στον χρόνο</li> <li>Ποσοστό επί των πωλήσεων</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Χρηματοδοτική ικανότητα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Μακροχρόνια</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Δείκτης χρηματοδότησης</li> <li>Κόστος δανεισμού</li> </ul> </li> <li>&gt; <i>Βραχυχρόνια</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης</li> <li>Σειρά και τύπος δανείων, κόστος δανεισμού</li> </ul> </li> </ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Διοικητικές Διαδικασίες</li> <li style="padding-left: 20px;">Ολική Ποιότητα ISO</li> <li><b>Ικανότητα παραγωγής</b></li> <li>&gt; Φυσικοί πόροι <ul style="list-style-type: none"> <li>Δυναμικό</li> <li>Εγκαταστάσεις</li> <li>Μέγεθος</li> <li>Θέση</li> <li>Παλαιότητα</li> <li>Εξοπλισμός</li> <li>Αυτοματισμός</li> <li>Διατήρηση-συντήρηση</li> <li>Ευελιξία</li> <li>Διαδικασίες</li> <li>Αποκλειστικότητα</li> <li>Ευελιξία</li> <li>Βαθμός ολοκλήρωσης</li> </ul> </li> <li>&gt; Ανθρώπινοι πόροι <ul style="list-style-type: none"> <li>Θέσεις κλειδιά και ικανότητες</li> <li>Εργατικό δυναμικό</li> <li>Μείγμα ικανοτήτων</li> <li>Εργατικά σωματεία,</li> <li>Εκπαίδευση</li> </ul> </li> <li><b>Ικανότητα στην αγορά</b></li> <li>&gt; Δύναμη πωλήσεων <ul style="list-style-type: none"> <li>Ικανότητες</li> <li>Μέγεθος</li> <li>Τύπος</li> </ul> </li> <li>&gt; Δίκτυο διανομής <ul style="list-style-type: none"> <li>Ικανότητες</li> <li>Τύπος</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ρευστότητα</li> <li>&gt; Αποδόσεις <ul style="list-style-type: none"> <li>Περιθώρια</li> <li>Κέρδη</li> <li>Διαθέσιμα</li> <li>Αποδόσεις πόρων,</li> <li>πωλήσεων και</li> <li>δαπανών μάρκετινγκ</li> <li>Αποθέματα, επιστροφές</li> </ul> </li> <li>&gt; Ανθρώπινο δυναμικό <ul style="list-style-type: none"> <li>Θέσεις- κλειδιά</li> <li>και ικανότητες</li> <li>Έσοδα από πωλήσεις</li> </ul> </li> <li>&gt; Σύστημα <ul style="list-style-type: none"> <li>Προϋπολογισμού</li> <li>Προβλέψεων</li> <li>Ελέγχου</li> </ul> </li> <li><b>Ικανότητα Διοίκησης</b></li> <li>&gt; Άνθρωποι – Προσωπικό <ul style="list-style-type: none"> <li>Στόχοι και προτεραιότητες</li> <li>Αξίες</li> <li>Σύστημα επιβράβευσης</li> </ul> </li> <li>&gt; Λήψη αποφάσεων <ul style="list-style-type: none"> <li>Ταχύτητα</li> <li>Τόπος</li> <li>Είδος</li> </ul> </li> <li>&gt; Προγραμματισμός <ul style="list-style-type: none"> <li>Τύπος</li> <li>Έμφαση</li> <li>Χρονικό εύρος</li> </ul> </li> <li>&gt; Οργάνωση <ul style="list-style-type: none"> <li>Λειτουργίες</li> <li>Αποκέντρωση -</li> <li>Συγκεντρωτισμός</li> <li>Χρησιμοποίηση</li> <li>του προσωπικού</li> </ul> </li> </ul>
--	---

Πηγή: *Lehm D. R., Winne R. S., 1992, σ. 75-76: «Competitor capabilities»*

Έχοντας πλέον συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για κάθε ανταγωνιστή, πρέπει να τις συνθέσουμε, δημιουργώντας μια συνοπτική αλλά σφαιρική εικόνα, η οποία να είναι άμεσα χρήσιμη για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων κάθε ανταγωνιστή.

Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει αντικειμενικά στοιχεία ή περιγραφές, όπως δυνατότητες παραγωγής, μεγέθη εγκαταστάσεων, αριθμό προσωπικού, ή αξιολογήσεις με βάση απλές κλίμακες, όπως, π.χ., «Μέτριος» βαθμός αυτοματισμού, «Άριστη» διασπορά πελατών κ.λπ.

Φυσικά, εκτός από τις δυνατότητες κάθε ανταγωνιστή, καθοριστική σημασία για το αποτέλεσμα της δραστηριοποίησής του προς την κατεύθυνση της επιτυχίας ενός στόχου του έχει ο βαθμός στον οποίο είναι αποφασισμένος να επενδύσει στη συγκεκριμένη αγορά και προϊόν ή μάρκα. Η ένταση της προσπάθειας σε κάθε περίπτωση εξαρτάται από το πόσο σημαντικό είναι το προϊόν για τον ανταγωνιστή ως ποσοστό στις συνολικές πωλήσεις και κέρδη του, αλλά και ως «πίονι» στη στρατηγική του, με την έννοια, π.χ., ότι συμβάλλει στη δημιουργία εικόνας της μάρκας ή και της επιχείρησης.

Η ένταση της προσπάθειας του ανταγωνιστή πρακτικά εκφράζεται με τους κάθε μορφής πόρους που τελικά διαθέτει για την επιτυχία κάθε συγκεκριμένου στόχου δείχνοντας, έτσι, το πόσο σημαντικό θεωρεί τον κάθε στόχο που επιδιώκει.

Π.χ., η εξαγορά του Diners Club στην Ελλάδα από την Citibank ήταν «συνδεδεμένη» με μια στρατηγική ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της στον χώρο των καταναλωτικών τραπεζικών υπηρεσιών (retail banking) για την μέση-ανώτερη τάξη, στην οποία το Diners Club είχε κυρίαρχη θέση.

Η εφαρμογή στη συνέχεια των άτοκων δόσεων και προγραμμάτων μαζικής προώθησης καρτών (direct mail) με σημαντικό κόστος σηματοδότησαν τη στρατηγική του Diners Club για διεύρυνση (προς τα κάτω) του κοινού-στόχου της σε μια προσπάθεια διεύρυνσης της πελατειακής βάσης, σε μια διαφορετική αυτή τη φορά κατεύθυνση.

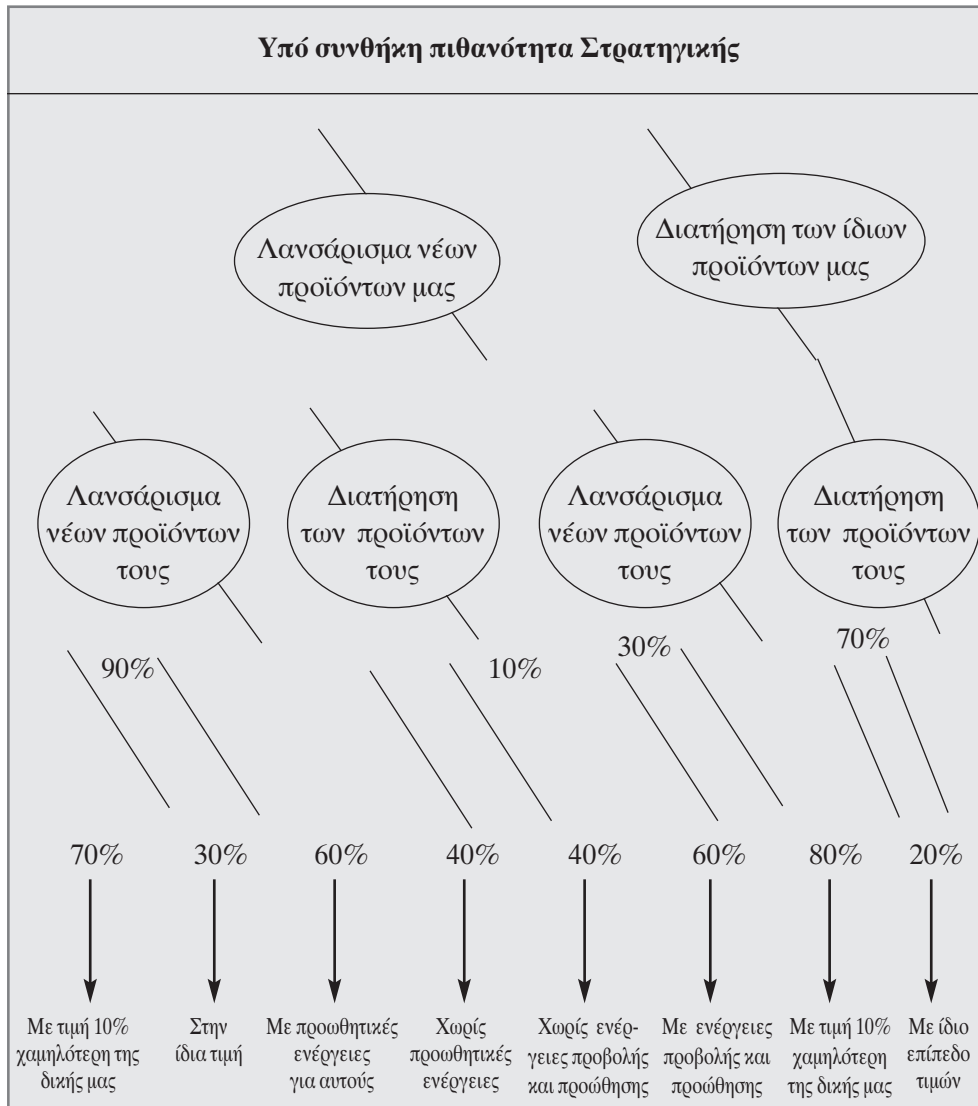
Το πρόβλημα της πρόβλεψης της στρατηγικής των ανταγωνιστών σε μια αγορά είναι ιδιαίτερα σύνθετο και δύσκολο, διότι μπορούμε να το χαρακτηρίσουμε σαν πολυδιάστατο και δυναμικό, με την έννοια ότι η στρατηγική κάθε ανταγωνιστή επηρεάζεται, ή ακόμα και καθορίζεται, από τη στρατηγική των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου.

Αυτή η θεώρηση του ανταγωνιστικού παιχνιδιού βασίζεται στη «θεωρία των παιγνίων», σύμφωνα με την οποία, με δεδομένο έναν στόχο, π.χ. μεγιστοποίησης κερδών ή μεριδίου αγοράς, μπορούμε να κάνουμε κάποιες εκτιμήσεις για την πιθανότητα που έχει κάθε ανταγωνιστής να ακολουθήσει μια ορισμένη στρατηγική και να αποφασίσουμε ανάλογα για τη δική μας.

Ως εναλλακτική προσέγγιση, η μεθοδολογία των «δέντρων αποφάσεων» (decision trees) θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε συνδυασμό με την εκτίμηση των πιθανοτήτων για τις διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές κάθε ανταγωνιστή. Με δεδομένο, όμως, τον συνήθως μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών και εναλλακτικών στρατηγικών, μια τέτοια «άσκηση» μπορεί να είναι σε κάποιες περιπτώσεις υπερβολική, αλλά μπορεί να είναι και ιδιαίτερα χρήσιμη στην διαμόρφωση λιγότερο σύνθετων σεναρίων όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2 που ακολουθεί.



**Διάγραμμα 2**  
**Δένδρο αποφάσεων**



**Z. Πρόβλεψη μελλοντικής στρατηγικής των ανταγωνιστών**

Η προηγούμενη ανάλυση μας έχει δώσει τρία είδη πληροφόρησης για τους ανταγωνιστές:

1. την εκτίμηση των στόχων τους,
2. τον προσδιορισμό της στρατηγικής τους,
3. τις δυνατότητες και τις διαθέσεις τους να ανταγωνιστούν, αφήνοντας, έτσι, ένα τελευταίο αλλά κρίσιμο ερώτημα που προκύπτει από τη σύνθεση όλων των παραπάνω πληροφοριών και εκτιμήσεων:

*Τι είναι πιθανόν να κάνουν στο μέλλον;*

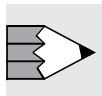
Ο χρονικός ορίζοντας αυτού του ερωτήματος πρέπει να είναι ανάλογος τουλάχιστον με την περίοδο που καλύπτει το πρόγραμμα μάρκετινγκ που καταστρώνεται κάθε φορά.

Πολλές φορές, οι εταιρείες ανακοινώνουν τη στρατηγική τους με συνεντεύξεις στελεχών τους, σε μια προσπάθεια να δημιουργήσουν ευνοϊκές εντυπώσεις για την εικόνα τους, τα προϊόντα τους και τη μετοχή τους, αν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, ή προετοιμάζονται να εισέλθουν. (Φυσικά, στα πλαίσια της ανάλυσης, θα πρέπει οι δηλώσεις των εταιρειών να «αποπληθωρίζονται», ανάλογα με τον βαθμό της αξιοπιστίας τους).

Όταν, όμως, αυτό δεν συμβαίνει ή δεν είναι αρκετά συγκεκριμένο, οι εκτιμήσεις για τις μελλοντικές κινήσεις των ανταγωνιστών πρέπει να βασιστούν στις πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί και μπορεί να διαμορφωθούν με δύο τρόπους πρόβλεψης.

Μπορεί, δηλαδή, ένας ανταγωνιστής να κάνει αυτό που προκύπτει ως τάση από την προηγούμενη συμπεριφορά του, και μπορεί να προσδιοριστεί ως απλή προέκταση. Αν, δηλαδή, ένας ανταγωνιστής μέχρι τώρα χρησιμοποιούσε μια στρατηγική δημιουργίας προϊόντων/μαρκών με υψηλή εικόνα, ποιότητα και τιμή, μπορούμε ίσως να υποθέσουμε ότι θα συνεχίσει την ίδια στρατηγική.

Μια τέτοια προσέγγιση είναι χρήσιμη όταν δεν υπάρχουν πληροφορίες για τους παράγοντες που υπαγόρευαν τη στρατηγική, δηλαδή τις δυνατότητες και ικανότητες του ανταγωνιστή. Εναλλακτικά, πολλές φορές μπορεί να εντοπιστεί μια σχέση «αιτίου-αιτιατού» ανάμεσα στις διάφορες μεταβλητές που εκφράζουν τις δυνατότητες ενός ανταγωνιστή και στην στρατηγική που ακολουθεί, συνδέοντάς τες με αλλαγές στο περιβάλλον.



### Δραστηριότητα 9/Κεφάλαιο 3

Συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα επιλέγοντας ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρουσιάζεται ή αναφέρεται στον οικονομικό Τύπο, σε συνδυασμό με κάποιες εξελίξεις ή τάσεις στο περιβάλλον των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά αυτού του προϊόντος.

#### Αντίδραση Ανταγωνιστών

	Ανταγωνιστές		
	...Α...	...Β...	...Γ...
Αλλαγές στο περιβάλλον			
Δυνατότητες ανταγωνιστή			
Αλλαγή στην ανταγωνιστική στρατηγική του			

## Ενότητα 3.3

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η ανάλυση των πελατών που συνθέτουν μια αγορά προς την οποία απευθύνεται ή μπορεί να απευθυνθεί η επιχείρηση βασίζεται στις αρχές της τμηματοποίησης της αγοράς, που έχει στόχο την εμβάθυνση στην αγοραστική συμπεριφορά και τη δημιουργία αποτελεσματικών προγραμμάτων μάρκετινγκ.

Η ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ κάθε επιχείρησης βασίζεται στο να κατανοήσει την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών και να επιλέξει σε ποιους θα απευθυνθεί σε συνδυασμό με ποιους ανταγωνιστές θα αντιμετωπίσει.

Η ανάλυση πελατών περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια:

1. τον εντοπισμό και την περιγραφή των πελατών·
2. τη δημιουργία τμημάτων στα οποία εντάσσονται οι πελάτες·
3. την περιγραφή των τμημάτων με βάση χαρακτηριστικά των πελατών και της συμπεριφοράς τους.

Με βάση αυτή την ανάλυση, η επιλογή στρατηγικής περιλαμβάνει την απόφαση σε ποια τμήματα θα απευθυνθούμε και με ποιο ακριβώς μείγμα μάρκετινγκ.

Ένα βασικό σημείο που πρέπει να τονίσουμε και να χρησιμοποιήσουμε στην ανάλυση μας είναι ότι για να βρεθούν τρόποι επέκτασης του δυναμικού της αγοράς, ο όρος «πελάτης» περιλαμβάνει, εκτός από τους πελάτες όλων των ανταγωνιστών, και μη πελάτες της προϊοντικής κατηγορίας, π.χ. μη χρήστες αποσμητικών χώρου, μη χρήστες πιστωτικών καρτών, μη χρήστες φούρνων μικροκυμάτων.

Οργανώνοντας την ανάλυση των πελατών με βάση το κλασικό «ποιος; τι; πότε; πώς; και γιατί;», ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στο «γιατί;» ως κατεύθυνση έρευνας και μέσα από αυτή στον προσανατολισμό της εταιρείας στο μάρκετινγκ.

#### **A. Ποιος αγοράζει και ποιος χρησιμοποιεί το προϊόν;**

Εκτός από το ποιος αγοράζει και ποιος χρησιμοποιεί τελικά το προϊόν, στις βιομηχανικές αγορές κυρίως, αλλά και στις καταναλωτικές σε αρκετές περιπτώσεις, είναι σημαντικό να εντοπίζονται και όσοι εμπλέκονται στις αγοραστικές αποφάσεις, επηρεάζοντας τα κριτήρια επιλογής ή την αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών προϊόντων.

Για λόγους πρακτικούς, δηλαδή διαθεσιμότητας στοιχείων, τα δημογραφικά και κοινωνικοοικονομικά κριτήρια τμηματοποίησης χρησιμοποιούνται στα προγράμματα μάρκετινγκ για τον καθορισμό του κοινού-στόχου των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, π.χ. διαφήμισης στα ΜΜΕ. Το πρόβλημα με αυτά τα κριτήρια είναι ότι έχουν πολύ περιορισμένη δυνατότητα πρόβλεψης της αγοραστικής συμπεριφοράς, ενώ ταυτόχρονα αναζητούμε κριτήρια που είναι χρήσιμα στην ταυτόχρονη επίλυση πολλών προβλημάτων μάρκετινγκ. Η αναζήτηση αυτή, βέβαια, γίνεται με τη μορφή πρωτογενούς έρευνας για τη συλλογή στοιχείων, τα οποία σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των πελατών, όπως, π.χ., η κυριαρχικότητα και η επιθετικότητα που μπορεί να ενδιαφέρουν τη λήψη απόφασης

για ένα νέο, πρωτοποριακό προϊόν σε συνδυασμό με παραμέτρους κοινωνικής συμπεριφοράς και κουλτούρας.

Η ψυχογραφία ως εξέλιξη της ανάλυσης της προσωπικότητας και μετατροπής των χαρακτηριστικών της σε προδιάθεση (στάση) και συμπεριφορά περιλαμβάνει πολύ χρήσιμες έννοιες, όπως τον τρόπο ζωής (lifestyle).

Ο τρόπος ζωής των πελατών, όπως εκδηλώνεται με δραστηριότητες (activities), ενδιαφέροντα (interests) και απόψεις (opinions), είναι πολύ χρήσιμος όχι μόνο για τη διαμόρφωση της προϊοντικής πολιτικής, αλλά και των αντίστοιχων προϊοντικών μηνυμάτων.

Τέλος, μια άλλη μέθοδος «προχωρημένης» τμηματοποίησης είναι ο Κατάλογος Αξιών (List of Values), ο οποίος περιλαμβάνει εννέα βασικές αξίες (Kahle, Beatty & Homer, 1996).

1. Αυτοεκτίμηση
2. Ασφάλεια
3. Θερμές σχέσεις με άλλους
4. Αίσθηση επιτυχίας
5. Αυτοϊκανοποίηση (self-fulfillment)
6. Αίσθηση ταύτισης (ανήκω κάπου)
7. Σεβασμός από τους άλλους
8. Διασκέδαση και απόλαυση
9. Συναρπαστική αίσθηση (excitement)

Οι αξίες αυτές, στον βαθμό που μεταφράζονται σε ανάγκες πελατών και συνδυάζονται με αγοραστική δύναμη, μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για αποτελεσματική τμηματοποίηση της αγοράς και τοποθέτηση (positioning) μιας μάρκας αυτοκινήτου, π.χ., που μπορεί να «υποσχεθεί» συναρπαστικές επιδόσεις (9), σε συνδυασμό με λειτουργία συμβόλου επιτυχίας, η οποία απευθύνεται σε υποψήφιους αγοραστές που επιδιώκουν αυτά τα οφέλη.

Μια άλλη μορφή τμηματοποίησης, η οποία είναι πολύ σημαντική για τη διαμόρφωση του προγράμματος μάρκετινγκ και είναι σχετικά εύκολη στη σύλληψη και υλοποίησή της, είναι η τμηματοποίηση με βάση τα οφέλη που σχετίζονται με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, π.χ. τα κουφώματα αλουμινίου έχουν ελάχιστο κόστος συντήρησης, μεγάλη αντοχή στον χρόνο και πολύ καλή εφαρμογή για θερμομόνωση. Αυτά τα οφέλη δίνουν το στίγμα της προϊοντικής κατηγορίας και την καθιστούν ελκυστική σε ένα τμήμα της αγοράς, ενώ η αισθητική λειτουργεί ως κριτήριο επιλογής για κάποιο άλλο τμήμα της αγοράς. Τέλος, ο βαθμός χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι μια πολύ ενδιαφέρουσα μορφή τμηματοποίησης, η οποία εκφράζεται απλώς με την αρχή 80/20 (80% των πωλήσεων γίνεται από το 20% των πελατών) κυρίως στον χώρο του βιομηχανικού μάρκετινγκ. Όμως, και στις αγορές καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών, η μεγάλη συχνότητα χρήσης τους από κάποιους καταναλωτές (heavy users) είναι στοιχείο το οποίο τους εντάσσει σε ένα ειδικό τμήμα της αγοράς, στο οποίο κάθε μάρκα θα ήθελε να απευθυνθεί. Το πρόβλημα, βέβαια, στην τμηματοποίηση είναι η παράλληλη χρησιμοποίηση κριτηρίων με στόχο τον εντοπισμό τμημάτων που είναι ελκυστικά ως δυ-

νατότητες πωλήσεων σε σχέση με τις ανταγωνιστικές ισορροπίες και δυνάμεις του περιβάλλοντος που λειτουργούν σε αυτά.

Στο βιομηχανικό μάρκετινγκ, η έμφαση στην τμηματοποίηση δίνεται στα δημογραφικού τύπου χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, όπως το μέγεθος, η θέση, η δυνατότητα αγοράς, ο κλάδος δραστηριοποίησης. Στην Ελλάδα μια πολύ χρήσιμη πηγή γι' αυτού του τύπου την τμηματοποίηση είναι ο οδηγός ICAP, στον οποίο, βέβαια, δεν είναι δυνατόν να διαχωριστεί η επιμέρους (κατά προϊόν) δραστηριότητα επιχειρήσεων με διαφορετικά προϊόντα. Ενώ χρήσιμα στοιχεία περιλαμβάνουν οι κλαδικές εκδόσεις της STAT BANK.

Στις βιομηχανικές αγορές παρουσιάζουν ενδιαφέρον οι πιο σύνθετες μορφές τμηματοποίησης με χρήση κριτηρίων που αφορούν τον τρόπο λήψης αποφάσεων προμηθειών, το επίπεδο τεχνολογίας, τον τρόπο χρήσης του προϊόντος, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των αγοραστών, η αξιοπιστία πληρωμών και η καινοτομικότητα της εταιρείας.

Για τις πληροφορίες αυτές, η πιο συνήθης και φθηνή πηγή που χρησιμοποιείται είναι το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας, τα στελέχη του οποίου είναι σε συνεχή επαφή με τις εταιρείες-πελάτες.

Στις αγορές καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών, όμως, η συμβολή του τμήματος πωλήσεων είναι πολύ πιο περιορισμένη, ενώ ο κύριος ρόλος στη συλλογή των στοιχείων για την τμηματοποίηση των αγορών ανήκει στην έρευνα, όπου το εύρος των μεθόδων που έχουν αναπτυχθεί απαιτεί υψηλού επιπέδου κατάρτιση, αλλά και δημιουργικότητα, όχι μόνο για τον σχεδιασμό της έρευνας, αλλά και για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

### **B. Τι αγοράζουν οι πελάτες;**

Η ανάπτυξη του μείγματος μάρκετινγκ στο πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ ξεκινά από το προϊόν το οποίο φυσικά αναλύεται (βάθος-εύρος σειράς) και συσχετίζεται με τους πελάτες, υπάρχοντες ή και υποψήφιους. Πρέπει, λοιπόν, να εξετάσουμε δύο βασικά θέματα-ερωτήματα σχετικά με τους πελάτες και το «προϊόν»:

1. Τι αγοράζουν μέσα από μια προϊοντική κατηγορία;
2. Τι κάνουν αυτό που αγοράζουν;

Στο πρώτο υποερώτημα μπορούμε να απαντήσουμε αν γνωρίζουμε ποιες μάρκες αγοράζονται και σε τι ποσότητες. Στη συνέχεια, αναλύοντας τα στοιχεία αυτά σε συσχετισμό με τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, μπορούμε να εντοπίσουμε ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

Το δεύτερο υποερώτημα υπαγορεύει τρεις διαχωρισμούς:

1. Αγοραστές και καταναλωτές-χρήστες.
2. Βιομηχανικοί πελάτες που παράγουν προϊόντα, τα οποία ενσωματώνονται στην παραγωγή άλλων (βιομηχανίες υφασμάτων) και εταιρείες που παράγουν προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές άλλων (κατασκευαστικές εταιρείες – εταιρείες «φασόν»).
3. Μεταπωλητές προϊόντων που απλά προσθέτουν κάποιο κέρδος τους, μερικές φορές συνδυάζοντάς το με συσκευασία ή τυποποίηση.

Αυτές οι μορφές τμηματοποίησης χρησιμεύουν ως βάση για τις αποφάσεις διαφήμισης και προβολής στην πρώτη περίπτωση, προϊόντος και διανομής στη δεύτερη, και τιμολόγησης στην τρίτη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν χρησιμεύουν παράλληλα στον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ.

#### **Γ. Πού αγοράζουν;**

Η θέση και ο τόπος του καταστήματος, και γενικότερα το είδος του δικτύου διανομής που χρησιμοποιεί ο πελάτης, μπορεί να μεταβάλλονται διαχρονικά επηρεάζοντας τις ισορροπίες του δικτύου διανομής της επιχείρησης.

Αντίστροφα, και η επιχείρηση μπορεί να μεταβάλλει την σχετική της εξάρτηση, τις πωλήσεις, δηλαδή, από διάφορα δίκτυα και να τις συσχετίσει με την προϊοντική και τιμολογιακή της πολιτική. Κλασικό παράδειγμα είναι η αεροπορική εταιρεία Easy Jet, η οποία σε μια προσπάθεια να κερδίσει μερίδιο αγοράς προσφέροντας φθηνές τιμές, παρέκαμψε το δίκτυο των ταξιδιωτικών πρακτόρων, προσφέροντας πολύ φθηνές τιμές σε συνδυασμό με κατευθείαν πώληση του εισιτηρίου, μέσω Ίντερνετ, από την ίδια την εταιρεία.

Το Compact Disc Club προσφέρει τα προϊόντα του (ειδικές κασετίνες με 4 CDs) μόνο μέσω τηλεοπτικού telemarketing, δημιουργώντας, έτσι, ένα ανταγωνιστικό δίκτυο σε σχέση με τα καταστήματα δίσκων, πράγμα που μπορεί να σημαίνει μια μεταβολή των ισορροπιών των δικτύων διανομής των δισκογραφικών εταιρειών, στον βαθμό, βέβαια, που στο δίκτυο αυτό συγκεντρώνονται κι άλλοι ανταγωνιστές (teleshop), προσθέτοντας με τις πωλήσεις τους «βαρύτητα» σε αυτόν τον τύπο δικτύου.

#### **Δ. Πότε αγοράζουν;**

Πολύ συχνά στην αγορά, το πότε οι πελάτες αγοράζουν έχει σημασία όχι μόνο ως εποχικότητα, αλλά ακόμα και ως ώρα, γιατί μπορεί να δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή να προσφέρει ευκαιρίες για προϊοντική πολιτική ή προβολή ή και ανταπόκριση του επιπέδου εξυπηρέτησης στις απαιτήσεις των «ωρών αιχμής» στη λειτουργία καταστημάτων και τραπεζών.

Ο «πόλεμος» μεταξύ σουπερμάρκετ που πωλούν και ηλεκτρικά είδη και καταστημάτων ηλεκτρικών ειδών με αντικείμενο το ωράριο ήταν χαρακτηριστικό της προσπάθειας εκμετάλλευσης του χρόνου λειτουργίας για αύξηση πωλήσεων.

Πολύ σημαντικό, επίσης, είναι να διαχωρίζονται οι πωλήσεις, να τμηματοποιείται η αγορά δηλαδή, ανάλογα με την ανταπόκριση των πελατών, σε εκπτώσεις, προσφορές κ.λπ., οι οποίες έχουν και χρονικές διαστάσεις (έναρξη – λήξη).

#### **Ε. Πώς επιλέγουν ό,τι αγοράζουν;**

Στο πλαίσιο της ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή ή του βιομηχανικού αγοραστή, η διαδικασία αγοράς έχει πολύ μεγάλη σημασία γιατί η συνθετότητα της είναι ανάλογη με τη χρησιμότητά της.

Η διαδικασία και τα άτομα που εμπλέκονται –τυπικά ή άτυπα– στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας πρέπει να προσδιοριστούν για να εντοπιστούν τα σημεία εκείνα, στα οποία μπορεί η επιχείρηση να επέμβει μέσω του μείγματος μάρκετινγκ, επηρεάζοντας τους αγοραστικούς ρόλους σε μια οικογένεια ή στο Κέντρο Αγοραστικών Αποφάσεων μιας εταιρείας.

Συνοψίζοντας τους ρόλους αυτούς, βλέπουμε ότι σε γενικές γραμμές είναι κοινοί τόσο στις καταναλωτικές, όσο και στις βιομηχανικές αγορές, και συγκεκριμένα υπάρχει:

1. αυτός που εντοπίζει την ανάγκη για το προϊόν·
2. αυτός που επηρεάζει την απόφαση δίνοντας πληροφορίες ή εκφράζοντας τις προτιμήσεις του·
3. αυτός που αποφασίζει έχοντας την τεχνογνωσία, την εξουσία ή τα χρήματα·
4. αυτός που αγοράζει ερχόμενος σε επαφή με τα κανάλια διανομής·
5. αυτός που χρησιμοποιεί το προϊόν.

Σε κάθε περίπτωση, ένα ή περισσότερα άτομα μπορούν να παίζουν κάποιον ρόλο, όπως επίσης μπορεί ένα άτομο να προχωρήσει μόνο σε όλες τις φάσεις της αγοραστικής διαδικασίας που αντιστοιχούν στους ρόλους αυτούς.

Γνωρίζοντας πώς ακριβώς εξελίσσεται η αγοραστική διαδικασία και ποια άτομα εμπλέκονται, μπορούμε να σχεδιάσουμε προωθητικές ενέργειες με συγκεκριμένο κοινό-στόχο και επικοινωνιακό στόχο. Αν, π.χ., η ανανέωση του οικιακού εξοπλισμού εκφράζεται ως ανάγκη από τις γυναίκες, ένα νέο κατάστημα επίπλων πρέπει να απευθυνθεί σε αυτές, προβάλλοντας χαρακτηριστικά (διαφορετική αισθητική πρόταση) που τις ενδιαφέρουν. Εάν, όμως, στην αγορά εμπλέκεται και ο σύζυγος, στο κατάστημα πλέον πρέπει να τονίζονται τα χαρακτηριστικά που τον ενδιαφέρουν, όπως η σχέση τιμής – ποιότητας – αντοχής κ.λπ.

Η ανάλυση του τρόπου με τον οποίο γίνονται οι αγορές είναι επίσης πολύ χρήσιμη με την έννοια ότι ο βαθμός εμπλοκής του αγοραστή διαφέρει ανάλογα με το αν η αγορά γίνεται με βάση τη συνήθεια (γάλα), τη λογική και συστηματική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών (φωτογραφική μηχανή), τη σχετική αδιαφορία (σπίρτα κ.λπ.) ή ακόμα την περιέργεια για δοκιμή (περιοδικά). Αυτή η ανάλυση μπορεί να δώσει κατευθύνσεις για τον καθορισμό των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ που παίζουν καθοριστικό ρόλο σε κάθε περίπτωση.

Μια πολύ χρήσιμη διάκριση του πώς αγοράζουν οι πελάτες αναφέρεται σε αγορές που είναι προσχεδιασμένες (δώρο γάμου), αγορές που γίνονται ως ρουτίνα, παρορμητικές αγορές, ή ακόμα αγορές που προκύπτουν ως έκτακτη ανάγκη. Και αυτή η ανάλυση έχει τη θέση της στην ανάπτυξη ενός σκεπτικού για τη διαφήμιση και τη διανομή ενός νέου προϊόντος ιδιαίτερα, αλλά και ενός ήδη υπάρχοντος.

#### **ΣΤ. Γιατί προτιμούν αυτό που αγοράζουν;**

Ξεκινώντας από τη διαπίστωση ότι η τελική επιλογή δεν ταυτίζεται πάντα με την αρχική προτίμηση, γιατί άλλοι παράγοντες, όπως η ευκολία αγοράς στα καταναλωτικά προϊόντα ή η πολιτική της εταιρείας (για ελαχιστοποίηση κόστους) στη βιομηχανική, προσθέτουν κάποια αντίστοιχη αξία (ευκολίες αγοράς - χαμηλής τιμής αντίστοιχα) σε ένα προϊόν, κάνοντάς το τελική επιλογή του αγοραστή.

Η κεντρική έννοια σε αυτή την ανάλυση είναι η αξία, δηλαδή το τι οφέλη προσφέρει το προϊόν στον πελάτη σε σχέση με το τι του κοστίζουν αυτά τα οφέλη μέσω της τιμής και των άλλων όρων αγοράς του.

Ο προσδιορισμός αυτής της αξίας είναι καθοριστικός για τις αποφάσεις τιμο-

λογιστικής πολιτικής που εμπεριέχονται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Φυσικά, ο προσδιορισμός αυτός απαιτεί γνώση και εφαρμογή όλων των αρχών της συμπεριφοράς του καταναλωτή, την εφαρμογή έρευνας αγοράς για την εξερεύνηση των εμπειρικών στοιχείων που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν και κοινό-στόχο, όπως επίσης και όλες τις γενικές έννοιες και περιπτώσιακές αναλύσεις της τιμολογιακής πολιτικής.

Μιλώντας για αξία, σε μια εποχή που το μάρκετινγκ έχει εξελιχθεί σε πόλεμο μαρκών, θα πρέπει να ορίσουμε και να χρησιμοποιήσουμε σε όλες τις αποφάσεις μάρκετινγκ την αξία της μάρκας, όπως συνάγεται από τρία βασικά στοιχεία:

1. τη σημασία της χρήσης του κύριου (generic) προϊόντος σε μια περίπτωση/κατάσταση που εκφράζεται σαν ανάγκη (εντομοαπωθητικό).
2. την αποτελεσματικότητα (ως προς την κάλυψη της ανάγκης) της προϊοντικής κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν (υγρό εντομοαπωθητικό).
3. τη σχετική αποτελεσματικότητα μιας μάρκας στην κάλυψη αυτής της ανάγκης (Baygon Genius).

Με αυτό το σκεπτικό, η αξία για τον πελάτη έχει δύο εκδοχές, την απόλυτη αξία που λειτουργεί στα στοιχεία 1 και 2, υποθέτοντας ότι δεν υπάρχουν άλλες μάρκες (ή τουλάχιστον ο πελάτης δεν μπορεί ή δεν θέλει να τις συνεξετάσει), και η σχετική αξία που προκύπτει από τον συσχετισμό της αξίας της μάρκας σε σύγκριση με την αξία άλλων μαρκών, όπως προκύπτει με τη χρήση διαφόρων τεχνικών έρευνας αγοράς.

Αν και η γνώση της αξίας μιας μάρκας είναι πολύ χρήσιμη σε αποφάσεις δημιουργίας νέων προϊόντων και μαρκών και την τιμολογιακή πολιτική, αυτό που έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία και δυσκολία είναι η κατανόηση και καταγραφή των στοιχείων του προϊόντος που «παράγουν» αυτή την αξία.

Καταρχήν, το ότι ένα προϊόν είναι ένα σύνολο από χαρακτηριστικά (ιδιότητες) και ότι κάθε χαρακτηριστικό έχει τη δική του αξία υποδηλώνει το ότι η αξία κάθε προϊόντος είναι απλά το άθροισμα της αξίας που έχει ως προς κάθε χαρακτηριστικό του.

Με αυτή τη λογική, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της μάρκας είναι ένα ενιαίο σύνολο που αναλύεται ως εξής:

1. Λειτουργικά χαρακτηριστικά (όπως τα αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής).
2. Εξυπηρέτηση που το συνοδεύει.
3. Εικόνα (η αίσθηση που δίνει το προϊόν, ως πρακτικό, πολυτελές, μοντέρνο κ.λπ.).
4. Αξία της μάρκας (η αξία που προσδίδεται στο προϊόν και πέρα από την αξία των λειτουργικών του χαρακτηριστικών και της εξυπηρέτησης).

Η αξία της μάρκας έχει μεγάλη σημασία, και πρέπει να γίνεται όχι μόνο «μέτρηση» της μέσα σε μια προϊοντική κατηγορία, αλλά παράλληλα και εκτίμηση του κατά πόσο η αξία της μπορεί να «μεταφερθεί» (επεκταθεί) σε μια άλλη προϊοντική κατηγορία (line extension), έχοντας, βέβαια, κάποια επίδραση (θετική ή αρνητική) στο αρχικό προϊόν ή στα άλλα προϊόντα της μάρκας, π.χ., η επέκταση της ΦΑΓΕ και στη φέτα ή της CAMEL σε ρολόγια και σπορ ρούχα.



Η αξία της μάρκας σύμφωνα με τον Aaker (1991) ορίζεται από:

- τη γνώση του προϊόντος·
- την «ποιότητα» που αποπνέει·
- την εικόνα/προσωπικότητά του, όπως εκφράζεται από τα άτομα που το αντιπροσωπεύουν διαφημιστικά και τις ιδιότητες που του αποδίδονται, όπως, για παράδειγμα, σταθερότητα και υπευθυνότητα για μια τράπεζα·
- την πίστη (loyalty) που εκφράζεται με τις επαναληπτικές αγορές.

Η μέτρηση της αξίας της μάρκας είναι ένα όχι μόνο σημαντικό, αλλά και σύνθετο θέμα που έχει διερευνηθεί εκτεταμένα, με αποτέλεσμα να εντοπιστούν και να προταθούν και άλλοι δείκτες όπως:

- αντιλαμβανόμενη αξία: η αξία της μάρκας που δεν εξηγείται από την τιμή και την προβολή της·
- κυριαρχία της μάρκας: η ικανότητα της μάρκας να ανταγωνίζεται τιμολογιακά κερδίζοντας πολέμους τιμών·
- άυλη αξία: η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα της μάρκας μείον την αξία χρησιμότητας, όπως προκύπτει από αντικειμενικές μετρήσεις χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Βέβαια, η αξία που έχει η μάρκα ενός προϊόντος για τον πελάτη-καταναλωτή εκφράζεται και από μια ποικιλία συμπληρωματικών παραγόντων, όπως:

- η τιμή (απόλυτο ύψος και ελαστικότητα ζήτησης - πωλήσεων σε αλλαγές της)·
- το υψηλό ποσοστό κέρδους ως ένδειξη μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής θέσης και συνεπώς υψηλής αξίας του προϊόντος ή υπηρεσίας·
- τα συνολικά έσοδα πωλήσεων ή το μερίδιο αγοράς·
- η έντονη ανταγωνιστική δραστηριότητα με τη μορφή λανσαρίσματος νέων προϊόντων μιας μάρκας σαν αναγνώριση ύπαρξης μεγάλης διαφοράς κόστους και τιμής πώλησης που πληρώνουν οι πελάτες αναγνωρίζοντας μεγάλη αξία στα υπάρχοντα προϊόντα, Aaker (1991).

Κλείνοντας το θέμα της μέτρησης της αξίας της μάρκας, θα πρέπει να πούμε ότι παρά τη σχετική πληθώρα εναλλακτικών δεικτών, όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφία, κανένας δείκτης δεν είναι ιδανικός για όλα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τον Lehman (1989), δεν υπάρχει ούτε καν σχετική συμφωνία ως προς τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα κάθε δείκτη.

Βέβαια οι τεχνικές που βασίζονται σε αντικειμενικά δεδομένα (όγκος πωλήσεων, τιμή, κόστος) επιτρέπουν συγκρίσεις σε διαχρονική βάση και μεταξύ μαρκών, ενώ οι εκτιμήσεις που βασίζονται στις έρευνες προδιαθέσεων καταναλωτών δεν έχουν την ίδια αξία, γιατί δεν έχουν συνήθως τόσο διαχρονικά σταθερή μεθοδολογία.

Φυσικά, υπάρχει και ο αντίλογος ότι σε τελική ανάλυση ο πελάτης καταναλωτής είναι αυτός που με την αγορά και πληρωμή «επικυρώνει» την προτεινόμενη σχέση αξίας-τιμής του προϊόντος μιας μάρκας, και με αυτή την έννοια η αξία της έρευνας των προδιαθέσεων και προτιμήσεών του είναι αναμφισβήτητη.

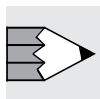
Η αξιοποίηση των απόψεων των πελατών συνήθως γίνεται με άμεση αξιολόγη-

ση της μάρκας σε κλίμακες 1-5 ή με αξιολογήσεις σταθερού αθροίσματος: π.χ. αξιολογήστε αυτές τις τέσσερις μάρκες ως προς το πόσο ικανοποιητικά «λειτουργούν», μοιράζοντας 10 πόντους μεταξύ τους. Οι διαβαθμισμένες συγκρίσεις ζευγών (graded pair comparisons) είναι μια άλλη τεχνική, σύμφωνα με την οποία οι καταναλωτές καλούνται να δηλώσουν ποιο από διάφορα ζεύγη μαρκών προτιμούν και να το εκφράσουν με ένα ποσό χρημάτων που θα πλήρωναν για να αποκτήσουν το ζεύγος μαρκών. Σε πιο προχωρημένες τεχνικές, όπως η conjoint analysis, οι πελάτες αξιολογούν προϊόντα που περιγράφονται σε σχέση με τις ιδιότητες τους, την τιμή τους και τη μάρκα τους.



### Παράλληλο κείμενο

*Στο σημείο αυτό πρέπει να «φρεσκάρετε» τις γνώσεις σας πάνω στις τεχνικές μέτρησης και προδιάθεσης μελετώντας το βιβλίο του ΕΑΠ Έρευνα Αγοράς του Α. Κουρεμένου.*



### Δραστηριότητα 10/Κεφάλαιο 3

Επιλέξτε δύο διαφορετικά βασικά προϊόντα, π.χ. προϊόντα ομορφιάς (καλλυντικά) και συσκευές μαγειρέματος. Εντοπίστε δύο αντίστοιχες προϊοντικές κατηγορίες, π.χ. κρέμα προσώπου ημέρας και κουζίνες με κεραμικές εστίες. Εντοπίστε τις δύο ακριβότερες μάρκες και σχολιάστε σε ένα κείμενο 100-150 λέξεων τις διαφορές τιμών ως διαστάσεις αξίας της κάθε μάρκας σε σχέση με λειτουργικά χαρακτηριστικά ή/και εικόνα (image).

#### Z. Προσδιορισμός της αξίας της προϊοντικής κατηγορίας (ΑΠΚ)

Στη διαμόρφωση της προϊοντικής στρατηγικής στην οποία βασίζεται κάθε πρόγραμμα μάρκετινγκ, έχει μεγάλη σημασία να προσδιοριστεί, εκτός από την αξία της μάρκας, και η σημασία της προϊοντικής κατηγορίας για το κοινό-στόχο.

Ο προσδιορισμός αυτός μπορεί να γίνει με απλή διαδικασία:

- προσδιορίζοντας τις χρήσεις του προϊόντος,
- εκτιμώντας τη σημασία κάθε χρήσης,
- εντοπίζοντας τις ανταγωνιστικές προϊοντικές κατηγορίες,
- προσδιορίζοντας τη σχετική αποτελεσματικότητα της προϊοντικής κατηγορίας σε κάθε τύπο χρήσης, και τέλος,
- αθροίζοντας για όλες τις χρήσεις το γινόμενο της σημασίας επί τη σχετική αποτελεσματικότητα κάθε κατηγορίας, δηλαδή:

$$\text{ΑΠΚ} = \sum_{\text{χρήσεις}} (\text{Σημασία}) \times (\text{Σχετική αποτελεσματικότητα})$$

Η εκτίμηση των παραμέτρων της σημασίας και της σχετικής αποτελεσματικότητας μπορεί να γίνει μέσω έρευνας πελατών-καταναλωτών, στην οποία οι απαντήσεις στις σχετικές ερωτήσεις μπορούν να δοθούν με βάση μια αριθμητική κλίμακα, ή μια κλίμακα ποιοτικού προσδιορισμού (προσδιορισμός με επιρρήματα), π.χ.

Πόση σημασία έχει η χρήση του βίντεο στις παρακάτω χρήσεις;

Θέαση ταινιών κ.λπ. 1 \_\_\_\_\_ 10

Εγγραφή προγραμμάτων 1 \_\_\_\_\_ 10

Ή, αν ο χρήστης αυτού του προϊόντος έβρισκε ότι το προϊόν Α δεν λειτουργούσε ικανοποιητικά, πόσο αυτό θα το επηρέαζε;

**Καθόλου - πολύ λίγο - λίγο - αρκετά - πολύ - πάρα πολύ**

| \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ |

Επίσης, η σχετική αποτελεσματικότητα μπορεί να προσεγγιστεί ρωτώντας: Πόσο πιο αποτελεσματικό είναι το Χ από το Ψ;

5% - 10% - 15% - κ.λπ.

Ή απλώς:

Πόσο αποτελεσματικό είναι το Χ;

**Καθόλου - πολύ λίγο - λίγο - αρκετά - πολύ - πάρα πολύ**

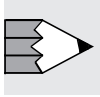
| \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ |

Βέβαια, σε πολλές περιπτώσεις, αν και η ποσοτικοποίηση της αξίας προϋποθέτει την χρήση ποσοτικών κλιμάκων, αυτό δεν είναι πάντα δυνατό, με αποτέλεσμα την «προσφυγή» σε ποιοτικές κλίμακες, οι οποίες, όμως, μόνο συγκρίσεις μπορούν να δώσουν για την αξία του προϊόντος σε σχέση με ανταγωνιστικά. Τα προϊόντα εμφανίζονται στον παρακάτω Πίνακα για να χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς για τον προσδιορισμό της σχετικής αποτελεσματικότητας της προϊοντικής κατηγορίας. Εναλλάσσοντας τις τρεις προϊοντικές κατηγορίες –ελαιόλαδα, σπορέλαια, φυτικά λίπη– ως προς τις χρήσεις, μπορούμε να εκτιμήσουμε τη σχετική σημασία αυτών των ανταγωνιστικών προϊοντικών κατηγοριών, π.χ.:

### Πίνακας 7

#### Άξια προϊοντικής κατηγορίας Προϊοντική κατηγορία: ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ

ΧΡΗΣΗ	ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ (ΚΛΙΜΑΚΑ 1-5)	ΑΞΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ
Μαγείρεμα	50	Φυτικά λίπη	5	5x50 = 250
Τηγάνισμα	20	Σπορέλαια	3	3x20 = 60
Χρήση σε σαλάτα	30	Σπορέλαια	4	4x30 = 120
	<b>100</b>			<b>430</b>



### Δραστηριότητα 11/Κεφάλαιο 3

Χρησιμοποιώντας τον Πίνακα 7 ως υπόδειγμα και ως «τυπικό χρήστη» μια νοικοκυρά του περιβάλλοντός σας, δημιουργήστε αντίστοιχους πίνακες για τα σπορέλαια και τα φυτικά λίπη.

#### Η. Ο ρόλος της ποιότητας (στις επαναληπτικές πωλήσεις)

Η ποιότητα ως μέτρο ικανοποίησης του καταναλωτή αναγνωρίστηκε όχι μόνο ως σύγχρονη τάση, αλλά διευρύνθηκε με την εμφάνιση του σχεσιακού μάρκετινγκ (relationship marketing), που δίνει έμφαση στη διαχρονική αξία του πελάτη για την επιχείρηση και όχι απλώς στη συγκεκριμένη πώληση. Η ποιότητα, όμως, εμπεριέχει και την έννοια της σχετικότητας, δηλαδή της σύγκρισης με την ποιότητα ενός άλλου προϊόντος, θέτοντας, έτσι, δύο ερωτήματα, η απάντηση των οποίων βοηθά στη διαμόρφωση της στρατηγικής που εκφράζεται μέσα από το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

α. Οι πελάτες μιας κατηγορίας προϊόντων είναι περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένοι από τους πελάτες μιας άλλης κατηγορίας, η οποία μπορεί να υποκαταστήσει την πρώτη;

β. Οι πελάτες του προϊόντος της εταιρείας Α είναι περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένοι από τους πελάτες της Β;

Προχωρώντας στη μέτρηση της ικανοποίησης πρέπει να γνωρίζουμε ότι η άμεση μέτρησή της περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

1. Προσδοκίες για την απόδοση/ποιότητα·
2. Αντιλήψεις για την απόδοση/ποιότητα·
3. Απόσταση ανάμεσα στις προσδοκίες και την απόδοση όπως τη βιώνει ο καταναλωτής χρησιμοποιώντας το προϊόν.

Εκτός από τη συστηματική και άμεση μέτρηση της ικανοποίησης, υπάρχουν και έμμεσοι τρόποι εκτίμησης της ικανοποίησης, οι οποίοι περιλαμβάνουν σχόλια και παράπονα πελατών και επαναληψιμότητα ή μη στις αγορές (loyalty).

Ο βασικός λόγος εστίασης στην ποιότητα είναι η διατήρηση των πελατών και η δυνατότητα που προσφέρεται για πώληση διαφορετικών προϊόντων (cross-selling) με βάση τις συνολικές τους ανάγκες.

Υπό αυτό το πρίσμα, η πελατειακή βάση μιας εταιρείας είναι κεφάλαιο που μπορεί να «αποτιμηθεί» ως δυνατότητα πωλήσεων και κερδών και λαμβάνεται υπόψη στην αποτίμηση της εταιρείας κατά την είσοδό της στο Χρηματιστήριο.

#### Θ. Ευαισθησία και ανταπόκριση στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ

Το γιατί αγοράζουν οι πελάτες περιλαμβάνει και τις αντιδράσεις τους στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, εκτός από το προϊόν, όπως οι τιμές και οι όροι πληρωμής (άτοκες δόσεις) η διανομή και ο τρόπος παράδοσης, η διαφήμιση, η προβολή και η εξυπηρέτηση στην πώληση και μετά.

Οι τρόποι μέτρησης της ευαισθησίας των πελατών σε ερεθίσματα μάρκετινγκ, διαφέρουν σημαντικά αρχίζοντας από την άποψη των «ειδικών» πωλητών και στελεχών μάρκετινγκ, τις έρευνες αγοράς και τα πειράματα αγοράς και καταλήγοντας στη στατιστική ανάλυση στοιχείων, σε μια προσπάθεια πρόβλεψης πωλήσεων

ως συνάρτηση στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, όπως εκπώσεις, προσφορές, διαφήμιση κ.λπ.

Η εκτίμηση της ευαισθησίας και της ανταπόκρισης των πελατών-καταναλωτών είναι βασική παράμετρος για την περιγραφή μιας αγοράς και κατ' επέκταση μια σημαντική και συνεχής προτεραιότητα για τον προγραμματισμό των τακτικών ενεργειών και την κατανομή των δαπανών μάρκετινγκ στα διάφορα στοιχεία του μείγματος.

### **I. Μέθοδοι ανάλυσης τμηματοποίησης**

Με δεδομένη την πληθώρα των τρόπων τμηματοποίησης, το ερώτημα που τίθεται στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ αφορά τη μέθοδο που είναι η πιο κατάλληλη στην περίπτωση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Έχοντας ως δεδομένα τα κριτήρια αποτελεσματικότητας της τμηματοποίησης (μέγεθος τμήματος, δυνατότητα πρόσβασης με στρατηγικές προώθησης ή διανομής, ομοιογένεια κ.λπ.), οι διάφορες μέθοδοι αρχίζουν από ένα σύνολο πελατών ή δυνητικών πελατών, και στη συνέχεια δημιουργούν υπο-ομάδες/τμήματα. Σε γενικές γραμμές ένας τρόπος δημιουργίας τμημάτων βασίζεται στη συλλογή στοιχείων από ένα δείγμα πελατών, ως προς μια σειρά από μεταβλητές, και στη συνέχεια τον σχηματισμό τμημάτων, χρησιμοποιώντας μια αναλυτική μεθοδολογία, η οποία προσεγγίζει τον αριθμό και την περιγραφή των τμημάτων που δημιουργούνται μέσω της στατιστικής επεξεργασίας των αποτελεσμάτων της έρευνας (cluster analysis).

Οι μεταβλητές συνήθως αφορούν χαρακτηριστικά των πελατών (lifestyle, δημογραφικά), πράγμα που σίγουρα δημιουργεί τμήματα τα οποία μπορούν να εντοπιστούν και να προσεγγιστούν, αλλά δεν έχουν απαραίτητα την ίδια συμπεριφορά και ανταπόκριση σε ενέργειες μάρκετινγκ (διαφορετικές προτιμήσεις μαρκών ή βαθμούς χρήσης προϊόντων). Παρ' όλα αυτά, η συγκεκριμένη μέθοδος δίνει μερικές φορές τμήματα που είναι ενδιαφέροντα. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι τα τμήματα (clusters) που χρησιμοποιούν οι διαφημιστικές εταιρείες για τη δημιουργία μηνυμάτων (copy strategy) και βασίζονται στο «lifestyle».

Εναλλακτικά προς αυτή τη φιλοσοφία τμηματοποίησης, η οποία χειρίζεται όλες τις μεταβλητές σαν να έχουν την ίδια σημασία, μια εναλλακτική μεθοδολογία χρησιμοποιεί μια μεταβλητή ως βασικό κριτήριο (π.χ. τον βαθμό χρήσης μιας προϊοντικής κατηγορίας) και προσπαθεί να βρει άλλες μεταβλητές, οι οποίες συσχετίζονται στενά με τη μεταβλητή-κριτήριο (π.χ. επάγγελμα, ηλικία κ.λπ.) και περιγράφουν τμήματα της αγοράς που έχουν διαφορετική ανταπόκριση σε ερεθίσματα-ενέργειες μάρκετινγκ.

Με αυτή τη λογική, η τμηματοποίηση γίνεται ως προς τις μεταβλητές που εντοπίζονται σε δεύτερη φάση.

Οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιούμε στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνουν τους πίνακες διπλής εισόδου (cross-tabulations), την ανάλυση διασποράς (variance analysis) και τον αυτόματο εντοπισμό συσχετίσεων (Automatic Interaction Detector-«AID») εκτός, φυσικά, από την ανάλυση διακύμανσης, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις αρχικές (διερευνητικές) φάσεις αυτής της

διαδικασίας. Για όσους χρειαστεί να εντρυφήσουν στην ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς και την τμηματοποίηση των αγορών, ο Πίνακας 8 κάνει μια επιγραμματική στις κυριότερες μεθόδους.

### **Πίνακας 8**

#### **Αναλυτικές μέθοδοι εξέτασης των καταναλωτών για τμηματοποίηση**

##### **Προσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ δύο μεταβλητών:**

Διασταύρωση (Cross-tabs) (κατηγορικές μεταβλητές)

Συσχετισμοί (Correlations) (συνεχείς μεταβλητές)

##### **Πρόβλεψη μεταβλητής-κριτηρίου βάσει άλλων μεταβλητών**

ANOVA

Παλινδρόμηση (Regression)

Discriminant analysis

Automatic Interaction Detector (AID)

##### **Απλοποίηση μιας βάσης δεδομένων:**

Factor analysis: προσδιορισμός μεταβλητών που μπορούν να μην εξεταστούν

Cluster analysis: διαμόρφωση τμημάτων/ομάδων

Multidimensional scaling: γραφική απεικόνιση ενός αριθμού εναλλακτικών λύσεων βάσει κάποιου μικρού αριθμού διαστάσεων

Για πρακτικούς λόγους, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι αν και υπάρχει μια τάση προσδιορισμού τμημάτων μέσω στατιστικής ανάλυσης στοιχείων, πολύ χρήσιμες μέθοδοι τμηματοποίησης βασίζονται σε σχετικά απλά κριτήρια, όπως ο βαθμός χρήσης του προϊόντος ή οι προτιμήσεις. Παρά το γεγονός ότι οι μέθοδοι αυτές είναι σχετικά απλούστερες από τις τεχνικές επεξεργασίας στοιχείων, μπορούν να λειτουργούν πάντα ως βάση σύγκρισης των συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις πιο σύνθετες μεθόδους.

Σε τελική ανάλυση, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος προσδιορισμού του αποτελεσματικότερου τρόπου τμηματοποίησης γενικά, αλλά σε κάθε περίπτωση πρέπει να βρούμε τον συνδυασμό μεθόδων, οι οποίες δίνουν μια κατανοητή και χρήσιμη εικόνα της αγοράς και των τμημάτων της. Η εικόνα αυτή είναι χρήσιμη μόνο στον βαθμό που μπορεί να αποτελέσει βάση διαμόρφωσης στρατηγικής, εστίασης σε ένα ή περισσότερα τμήματα και ανάπτυξης αντίστοιχων προγραμματικών διαφήμισης, διανομής κ.λπ.

## Ενότητα 3.4

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η λεπτομερής ανάλυση πωλήσεων των προϊόντων και μαρκών έχει στόχο να αποκαλύψει προβλήματα που κρύβονται σε συνολικούς αριθμούς, π.χ., η αύξηση πωλήσεων επιβατικών ελαστικών ή μιας σειράς υποδημάτων μπορεί να κρύβει πτώσεις πωλήσεων κάποιου τύπου ελαστικού ή ενός συγκεκριμένου σχεδίου ή τύπου υποδημάτων.

Η ανάλυση πωλήσεων, αν συσχετιστεί με τα κανάλια διανομής, την τμηματοποίηση πελατών με διάφορα κριτήρια (μέγεθος, περιοχή κ.λπ.), το μέσο μέγεθος παραγγελίας (στις πωλήσεις «χονδρικής») ή τη μέση αξία αγοράς (στη λιανική), το ποσοστό στις συνολικές αγορές του πελάτη ή ακόμα τις πωλήσεις ανά ώρα, μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στη στρατηγική πωλήσεων, η οποία συνοδεύει τους στόχους πωλήσεων που τίθενται στο πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ.

Επιπλέον, εκτός από τη στατική εικόνα που μπορεί να δώσει η ανάλυση πωλήσεων του προηγούμενου έτους, μεγαλύτερη σημασία έχει η δυναμική που μπορεί να διαφανεί μέσα από την ανάλυση τριών ετών, ιδιαίτερα αν μπορεί να συσχετιστεί με την αντίστοιχη δυναμική που παρουσιάζουν οι πωλήσεις των ανταγωνιστών.

Πολύ στενά συσχετισμένη με τις πωλήσεις –και γι' αυτό πρέπει να γίνεται παράλληλα– είναι η ανάλυση των στοιχείων του μείγματος και των ενεργειών μάρκετινγκ, σε μια προσπάθεια να «ερμηνευτούν», έστω με ιστορικά στοιχεία, οι μεταβολές στις πωλήσεις (ως εξαρτημένη μεταβλητή) με βάση τις μεταβολές στο μείγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης ή των ανταγωνιστών (ως ανεξάρτητες μεταβλητές).

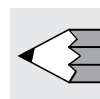
Φυσικά, αυτή η «συνάρτηση» πωλήσεων δεν είναι καθόλου εύκολο να ποσοτικοποιηθεί με την έννοια προσδιορισμού αριθμητικής σχέσης δαπανών διανομής ή διαφήμισης και πωλήσεων, διότι ο αριθμός των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι πολύ μεγάλος και οι μεταβλητές όχι πάντα ποσοτικοποιήσιμες (π.χ. αποτελεσματικότητα διαφημιστικού μηνύματος στις πωλήσεις).

Παρ' όλα αυτά, οι αναλύσεις των στοιχείων πωλήσεων και οι συσχετισμοί με ενέργειες μάρκετινγκ δίνουν όχι μόνο μια ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης αλλά και σωστές κατευθύνσεις για χάραξη στρατηγικής στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ.

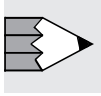
**Η εκπόνηση των Δραστηριοτήτων που ακολουθούν θα σας βοηθήσει να εμπεδώσετε όσα μελετήσατε. Οι απαντήσεις τους δίνονται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.**

**Δραστηριότητα 12/Κεφάλαιο 3**

Προσδιορίστε και περιγράψτε τέσσερις βασικές κατηγορίες μεταβλητών που μπορούν να



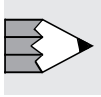
χρησιμοποιηθούν για να τμηματοποιήσετε καταναλωτικές αγορές. Δώστε παραδείγματα αγορών που τμηματοποιούνται από μεταβλητές της κάθε κατηγορίας.



### **Δραστηριότητα 13/Κεφάλαιο 3**

---

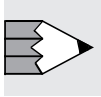
Γιατί πρέπει να μας ενδιαφέρει το δυναμικό της αγοράς όταν προσπαθούμε να προσδιορίσουμε την αγορά-στόχο; Δώστε ένα παράδειγμα.



### **Δραστηριότητα 14/Κεφάλαιο 3**

---

Ποιες βασικές ερωτήσεις πρέπει να απαντήσουμε για να περιγράψουμε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης;



### **Δραστηριότητα 15/Κεφάλαιο 3**

---

Τι αφορούν οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσουμε για τους πελάτες της επιχείρησης, ώστε να αντιληφθούμε τις σχέσεις τους με τα προϊόντα της;

---



## Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάσαμε ένα γενικό πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ και ταυτόχρονα αναλύσαμε το πρώτο μέρος του προγράμματος, το οποίο που αναφέρεται στην περιγραφή των παραμέτρων που πρέπει να εξεταστούν για να γίνει αντιληπτή η υπάρχουσα κατάσταση περιβάλλοντος, αγοράς, ανταγωνισμού και πελατών.

Η περιγραφή και η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης περιστρέφεται γύρω από τους εξής κύριους άξονες: το μέγεθος και την εξέλιξη της αγοράς, τους ανταγωνιστικούς παράγοντες και τους παράγοντες που συνδέονται με το περιβάλλον της αγοράς κλάδου. Οι πληροφορίες που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας αρχικής εικόνας είναι κυρίως δευτερογενή στοιχεία δημόσιων υπηρεσιών και κλαδικών οργάνων, δημοσιεύματα και δημοσιευμένα στοιχεία εταιρειών.

Στο πλαίσιο του κεφαλαίου αυτού δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο ότι η ανάλυση των ανταγωνιστών είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ, καθώς, γνωρίζοντας απλώς τι μπορεί να κάνουν οι ανταγωνιστές της, μια εταιρεία είναι σε θέση να επιλέξει την άριστη στρατηγική μάρκετινγκ.

Η ποιότητα της ανάλυσης αυτής έχει τεράστια σημασία, διότι επιτρέπει στην επιχείρηση να προετοιμαστεί σωστά για τη «μάχη» του ανταγωνισμού.

Συγκεκριμένα, η επιλογή των ανταγωνιστών στους οποίους η επιχείρηση θα εστιάσει γίνεται με μια διαδικασία ορισμού ως ανταγωνιστών, εκείνων των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται για τον ίδιο πελάτη άμεσα, προσφέροντας παρόμοια ή υποκατάστατα προϊόντα ή έμμεσα, ικανοποιώντας παρόμοιες βασικές ανάγκες ή διεκδικώντας μέρος του διαθέσιμου εισοδήματος του πελάτη.

Βέβαια, με αυτή τη μεθοδολογία μπορούμε να ορίσουμε πρακτικά πάρα πολλούς ανταγωνιστές, δίνοντας έτσι σχετικά μικρή έμφαση στα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες που επιδρούν ουσιαστικά στις πωλήσεις μας.

Γενικά λοιπόν, για ένα βραχυχρόνιο (ετήσιο) πρόγραμμα έμφαση πρέπει να δίνεται κυρίως σε ανταγωνιστές όμοιου ή παρόμοιου τύπου προϊόντων. Όσο, όμως, διευρύνεται ο χρονικός ορίζοντας του προγράμματος, τόσο πιο πολλούς ανταγωνιστές θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας με λιγότερο όμοια προϊόντα, αλλά που πιθανώς είναι πολύ ισχυροί και αναπτύσσουν γρήγορα την τεχνολογία μάρκετινγκ ή τεχνολογία που ενσωματώνει το δικό μας μείγμα μάρκετινγκ.

Η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης ολοκληρώνεται με την τμηματοποίηση της αγοράς με βάση την καταναλωτική συμπεριφορά (ποιος, τι κ.λπ.) προκειμένου σε τελική ανάλυση να προβλεφθεί η αντίδραση των καταναλωτών (αρχικές ή επαναλαμβανόμενες πωλήσεις) σε μεταβολές των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ της επιχείρησης, των ανταγωνιστών της και του ευρύτερου περιβάλλοντος.

Τέλος, η ανάλυση των πωλήσεων συμπληρώνει, επιβεβαιώνοντας, τροποποιώντας ή διαψεύδοντας, τα σενάρια αντιδράσεων των καταναλωτών μέσω της εξέτασης των αγορών τους.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Απαντήσεις σε Δραστηριότητες

#### Δραστηριότητα 12

α. Τα οφέλη που επιδιώκουν οι καταναλωτές από ένα προϊόν μπορούν να διαφέρουν τμηματοποιώντας έτσι μία αγορά, π.χ. το «κράτημα» ενός αυτοκινήτου σε δύσκολες συνθήκες οδήγησης, η οδική συμπεριφορά του, δηλαδή, σε αντίθεση με την οικονομία καυσίμων, συντήρηση, ανταλλακτικά κ.λπ.

β. Ο βαθμός χρήσης ενός προϊόντος διαφοροποιεί την καταναλωτική συμπεριφορά, π.χ. η συχνή χρήση κινητού τηλεφώνου για επαγγελματικούς λόγους, σε αντίθεση με σχετική περιορισμένη προσωπική χρήση.

γ. Η τάση των καταναλωτών να μένουν πιστοί (loyal) σε μία μάρκα (τσιγάρα-αυτοκίνητα), σε αντίθεση με την τάση άλλων να επιζητούν και να δοκιμάζουν διαφορετικές μάρκες συνεχώς (swiffters).

δ. Ψυχογραφική χαρακτηριστική, στον βαθμό που προσδιορίζει στάσεις και καταναλωτική πρότυπα, απέναντι σε προϊοντικές κατηγορίες (ένδυση-διασκέδαση), αλλά και προτίμηση συγκεκριμένων μαρκών (Levis, DKNY, προτιμήσεις συγκεκριμένων Disco-BAR ή «ρεμπετάδικων»).

#### Δραστηριότητα 13

Το δυναμικό μιας αγοράς ως συνολικό μέγεθος είναι σημαντικό, διότι σε συσχετισμό με τον αριθμό και τη δυναμικότητα των ανταγωνιστών ορίζει κάποια πλαίσια του «μέρους της πίτας» που μπορεί να διεκδικήσει μία εταιρεία προσδιορίζοντας την αγορά-στόχο. Η αγορά-στόχος, δηλαδή, στο πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ ορίζεται ως το τμήμα μιας αγοράς στο οποίο στοχεύει το τμήμα μάρκετινγκ, π.χ. η αγορά βρεφικών κρεμών για το 1999 ήταν 1929 τόνοι (Sales & Marketing Review) ενώ τα μερίδια αγοράς ήταν:

NUTRICIA	33,6%
MILUPA	5,5%
LYEMPE	2,4%
FCDL	100%
NESTLE	5,5%
YIOTIS	7,9%

Στα παιδικά σαμπουάν η αγορά είναι της τάξεως των 3,7 δις, ενώ τα μερίδια αγοράς είναι:

Johnson & Johnson	51,6%
Timotei	5,0%

#### Δραστηριότητα 14

Μερίδια αγοράς ανά προϊόν προϊοντική κατηγορία τελευταίας τριετίας. Δυνατά και αδύνατα σημεία κάθε ανταγωνιστή για κάθε προϊοντική κατηγορία. Ανταγωνιστική τους ως προς κάθε στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ. Δυνατότητες (οικονομολογική, τεχνολογική κ.λπ.) κάθε ανταγωνιστή. Πρόβλεψη στρατηγικής των ανταγωνιστών για κάθε αγορά/προϊόν.

---

## Δραστηριότητα 15

---

Βαθμός ικανοποίησης με τα προϊόντα της ως προς την ποιότητα, την τιμή, την ευκολία αγοράς κ.λπ. σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Βαθμός συνεχούς ή/και αποκλειστικής χρήσης της προϊοντικής κατηγορίας, π.χ. πιστωτική κάρτα, γυαλιστικό πατώματος καθώς και του προϊόντος/μάρκας της εταιρείας.

Βαθμός χρήσης με την έννοια της συχνότητας χρήσης, και κατ' επέκταση της ποσότητας-αξίας των αγορών τους. «Προφίλ» των πελατών ως προς την ευαισθησία τους κατ' ανταπόκρισή τους σε ερεθίσματα μάρκετινγκ, π.χ. τιμή, προωθητικές ενέργειες, ποιότητα, νέα χαρακτηριστικά, οφέλη του προϊόντος κ.λπ.

---

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σιώμκος Γ.**, *Συμπεριφορά του Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*, εκδ. Σταμούλη, 1994.
- Σιώμκος Γ.**, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004, Κεφάλαια 3, 4, 5, 6, 7.
- Aaker D.A.**, *Managing Brand Equity*, Free Press, New York 1991.
- Ansoff H.I.**, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.
- Bourgeois J. D., Haines G. H., Sommers M. S.**, «Defining an Industry», OSRA / TIMS Conference on Market Measurement, Stanford, California, 1979.
- Kotler P.**, *Marketing Management*, Prentice Hall, 6th edition, 1988.
- Lehman D.R.**, *Market Research and Analysis*, 3rd edition, Homewood, Ill. Irwin, 1989.
- Lehman D. R., Winner S. R.**, *Analysis for Marketing Planning*, Irwin, 1992.
- Levitt T.**, «Marketing Myopia» 1960.
- Maidique M. A., Patch P.**, «Corporate Strategy and Technological Policy», working paper, H. B. School, 1978.
- Porter M.**, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- Steffle V.**, «Some applications of Multidimensional Scaling to Social Science Problems», *Multidimensional Scaling: Theory and Applications in the Behavioural Sciences*, vol. III, Seminar Press, New York 1972.
- Urban G., Johnson P., Hauser J.R.**, «Testing Competitive Market Structures», *Marketing Science* 3 (Spring), 1984, σ. 83-112.

## ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ, ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων οι οποίες καθορίζουν ποια στρατηγική θα υιοθετηθεί και σε ποιο επίπεδο παραγωγικής ή και εμπορικής δραστηριότητας θα λειτουργήσει η επιχείρηση απαιτεί την εκτίμηση του αποτελέσματος (συνήθως σε πωλήσεις μονάδων προϊόντων) διαφορετικών και εναλλακτικών ενεργειών. Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να προσεγγίσουμε το τι μπορεί να συμβεί στα πλαίσια της αγοράς από άποψη πωλήσεων και τι θεωρούμε ότι θα συμβεί κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις και σενάρια μείγματος μάρκετινγκ.

Όταν θα έχετε μελετήσει το κεφάλαιο, αυτό θα είστε σε θέση να αναπτύξετε ένα πολύ σημαντικό μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ, από το οποίο αντλούνται πληροφορίες για τον προγραμματισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Επίσης, έχοντας αρχικά κατανοήσει την έννοια της δυνατότητας της αγοράς, θα μπορείτε να:

- κάνετε προβλέψεις πωλήσεων για τη χρονική περίοδο που καλύπτει το πρόγραμμα μάρκετινγκ·
  - προσδιορίζετε τους στόχους πωλήσεων της επιχείρησης.
- Δυνατότητα αγοράς
  - Πρόβλεψη πωλήσεων
  - Στόχος πωλήσεων
  - Επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης
  - Ακρίβεια προβλέψεων

Αν και το κεφάλαιο αυτό είναι σχετικά μικρό σε αριθμό σελίδων, θα πρέπει να μελετηθεί με ιδιαίτερη προσοχή, γιατί οι έννοιες που περιλαμβάνει είναι κρίσιμες ως σημεία «επαφής» του μάρκετινγκ και των πωλήσεων.

Από την πλευρά του μάρκετινγκ, υπάρχουν διαθέσιμες τεχνικές έρευνας αγοράς, οι οποίες μπορούν να δώσουν κάποιες σαφείς ενδείξεις, περισσότερο για τις δυνατότητες της αγοράς και λιγότερο για τις προβλέψεις πωλήσεων.

Οι ενδείξεις αυτές, όμως, πρέπει να διασταυρώνονται με στοιχεία πωλήσεων και απόψεις των στελεχών που θα αναλάβουν την επίτευξη των στόχων μέσα από μια διαδικασία που θα διασφαλίζει την επίτευξή τους. Αν και οι τρεις κύριες έν-

### Σκοπός

### Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

### Έννοιες Κλειδιά

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

---

νοιες που αναλύονται στο κεφάλαιο αυτό, δηλαδή η δυνατότητα της αγοράς, οι προβλέψεις και οι στόχοι πωλήσεων, είναι σημαντικές, η πρόβλεψη πωλήσεων είναι αυτή που συζητείται περισσότερο, όχι μόνο επειδή συνδυάζει το ευρύτερο περιβάλλον με τους στρατηγικούς στόχους, αλλά και επειδή ταυτόχρονα λειτουργεί ως άσκηση αυτογνωσίας για την επιχείρηση που συγκρίνει συνεχώς προβλέψεις και αποτελέσματα.

## Ενότητα 4.1

## ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι τρεις έννοιες που είναι στενά συνδεδεμένες και χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη του προγράμματος μάρκετινγκ μπορούν να οριστούν ως εξής:

- 1. Δυνατότητα αγοράς (Market potential):** Οι μέγιστες δυνατές πωλήσεις που μπορούν να επιτευχθούν από όλους τους ανταγωνιστές, υπάρχοντες και μελλοντικούς, κάτω από «ιδανικές» συνθήκες, π.χ. ευνοϊκές συνθήκες περιβάλλοντος, επίτευξη 100% διανομής και έντονη διαφήμιση και προβολή, σε συνδυασμό με ελκυστική τιμολογιακή πολιτική εκπτώσεων και παροχών και χωρίς προβλήματα ποιότητας προϊόντων και εξυπηρέτησης μετά την πώληση.
- 2. Πρόβλεψη πωλήσεων (Sales forecast):** Οι πωλήσεις που μπορούν να επιτευχθούν από μια εταιρεία κάτω από ορισμένες συνθήκες, π.χ. εφαρμογή ενός προγράμματος μάρκετινγκ με δεδομένο προϋπολογισμό και μείγμα δαπανών μάρκετινγκ.
- 3. Στόχος πωλήσεων (Sales quota/targets):** Οι πωλήσεις που πρέπει να επιτευχθούν από το τμήμα πωλήσεων και για τις οποίες υπάρχουν διοικητικές δεσμεύσεις και συνήθως συγκεκριμένα κίνητρα.

Αυτοί οι ορισμοί των τριών εννοιών υποδηλώνουν ότι η δυναμική και οι προβλέψεις μπορούν να προσδιοριστούν τόσο για μια συγκεκριμένη εταιρεία, όσο και για τον κλάδο της επιχείρησης στο σύνολό του. Υπάρχουν, δηλαδή, τέσσερα στοιχεία, τα οποία συνδυαζόμενα αλληλοελέγχονται ως προς τη λογική με την οποία προσδιορίζονται, όπως, π.χ., στον Πίνακα 1 που ακολουθεί.

**Πίνακας 1**

	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ
Επιχείρηση ελαστικών Goodyear	Δυνατότητα πωλήσεων	Πρόβλεψη πωλήσεων
Κλάδος επιχειρήσεων ελαστικών	Δυνατότητα αγοράς	Πρόβλεψη αγοράς

Προκειμένου να προσδιοριστούν αριθμητικά τα τέσσερα στοιχεία του πίνακα και με δεδομένη την αναφορά του προγράμματος μάρκετινγκ στη δραστηριότητα της επιχείρησης σε ένα ορισμένο περιβάλλον, οι παράγοντες που τα προσδιορίζουν, αφορούν:

- α. τους πελάτες-καταναλωτές
- β. τους ανταγωνιστές
- γ. το περιβάλλον

και φυσικά την ίδια την επιχείρηση

Θέλοντας να δώσουμε και μια χρονική διάσταση στα στοιχεία αυτά, πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι τα στρατηγικά σχέδια, επειδή δεσμεύουν την επιχείρηση μακροχρόνια, βασίζονται σε μακροχρόνιες προβλέψεις, ενώ τα ετήσια και τριετή έχουν έναν πολύ πιο περιορισμένο χρονικό ορίζοντα και στηρίζονται σε πιο βραχυχρόνιες και κατ' επέκταση πιο ακριβείς συνήθως προβλέψεις. Εκτός από τις δυνατότητες και τις προβλέψεις, η τρίτη παράμετρος που περιλαμβάνεται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ, οι στόχοι πωλήσεων, συχνά αλλά όχι πάντα συμπίπτουν με τις προβλέψεις. Η διαφορά, όπου υπάρχει, δικαιολογείται ως πίεση της Διοίκησης στα στελέχη αν επιτύχουν τις προβλεπόμενες πωλήσεις θέτοντας στόχους ελαφρά υψηλότερους (π.χ. 5%) από τις προβλέψεις και συνδέοντας τις παροχές και τα κίνητρα με το υψηλότερο αυτό επίπεδο των στόχων.

Έτσι, «διασφαλίζεται» η υπερπροσπάθεια και η επίτευξη των προβλέψεων, ακόμα και με μια σχετικά μικρή απόκλιση από τους στόχους πωλήσεων.

Επιπλέον, οι στόχοι ως απαιτούμενα επίπεδα απόδοσης, ενώ ιδανικά θα έπρεπε να είναι τόσο ευέλικτοι, όσο απαιτούν οι συνθήκες της αγοράς, στην πράξη είναι συνήθως πιεστικά απαιτητικοί για έναν άλλο απλό λόγο:

Ορίζοντας το επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης ελαστικών, π.χ. παραγωγή 1.000.000 ελαστικών ετησίως και εισαγωγές 300.000 ελαστικών, ολόκληρη η επιχείρηση προετοιμάζεται ανάλογα, δηλαδή δεσμεύεται οικονομικά, διοικητικά και «ηθικά», πράγμα που μετατρέπεται σε ένα πλέγμα απαιτήσεων (στόχων) από τα στελέχη. Επιστρέφοντας πάλι στις δυνατότητες, πρέπει να επισημάνουμε ότι η χρήση δυνατοτήτων αγοράς και πωλήσεων είναι καθοριστική π.χ. σε αποφάσεις εισόδου σε νέες αγορές ή αποφάσεις επιλογής τόπου νέων καταστημάτων. Παράλληλα, βέβαια, η εκτίμηση των δυνατοτήτων είναι απαραίτητη προϋπόθεση προσδιορισμού των προβλέψεων. Πρακτικά, δηλαδή, οι προβλέψεις εκφράζονται ως ένα ποσοστό των δυνατοτήτων πωλήσεων που μπορεί ρεαλιστικά να επιτευχθεί ως πωλήσεις από την επιχείρηση ή τον κλάδο, ανάλογα, αν αναφερόμαστε σε προβλέψεις επιχείρησης ή κλάδου.

Π.χ., οι δυνατότητες του κλάδου των οικιακών κλιματιστικών μπορεί να είναι 300.000 μονάδες το 2000 κάτω από ορισμένες ιδανικές προϋποθέσεις (θερμοκρασίες, οικονομικές συνθήκες, εμφάνιση νέων τύπων κλιματιστικών), ενώ η πρόβλεψη να είναι 280.000 μονάδες. Κατ' αναλογία, για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο, η δυνατότητα και η πρόβλεψη μπορεί να είναι 40.000 και 32.000 μονάδες αντίστοιχα.

Οι προβλέψεις, από την άλλη πλευρά, συνδέονται με το ερώτημα ποια στρατηγική και τακτικές πρέπει να υιοθετηθούν, και αφορούν συνήθως επίπεδα πωλήσεων και κερδών πάντα βέβαια κάτω από κάποιες προϋποθέσεις και συνθήκες. (Θυμίζουμε τη χαρακτηριστική αγγλική έκφραση «business as usual», η οποία χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει το πότε οι προβλέψεις γίνονται για μια περίοδο κατά την οποία δεν διαφοροποιούνται τα δεδομένα σε σχέση με το παρελθόν).

Μια επίσης πολύ βασική λειτουργία των προβλέψεων πωλήσεων είναι η χρησιμοποίηση τους ως σημείου εκκίνησης για τη δημιουργία προϋπολογισμών όχι μόνο των απαιτούμενων πόρων, αλλά και εσόδων, και κατ' επέκταση κερδών.

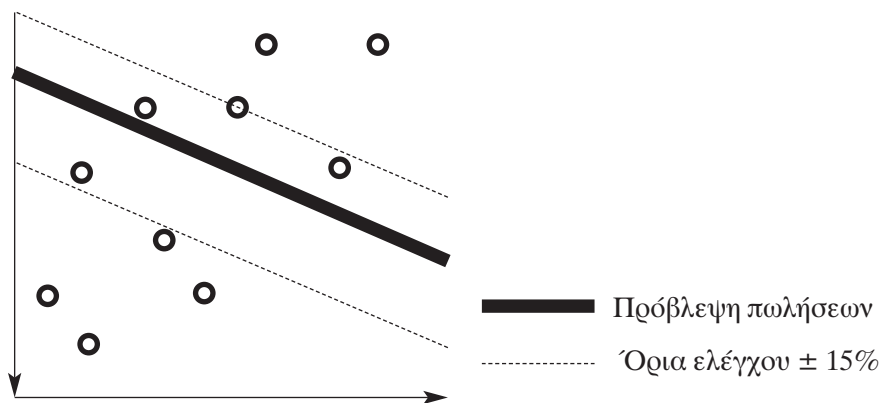


Φυσικά, οι αποκλίσεις από τις προβλέψεις λειτουργούν και προειδοποιητικά, εφόσον, βέβαια, παρακολουθούνται και αναλύονται, για να εντοπιστούν έγκαιρα οι λόγοι και να δρομολογηθούν διορθωτικές ενέργειες.

### Δραστηριότητα 1/Κεφάλαιο 4

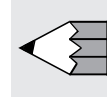
Οι προβλέψεις πωλήσεων τριμήνου μιας εταιρείας σε δέκα περιοχές της χώρας είναι συσχετισμένες με τη δυνατότητα αυτών των περιοχών, και πρέπει ιδανικά να βρίσκονται σε ευθεία γραμμή. Οι διακεκομμένες «γραμμές ελέγχου» που βρίσκονται εκατέρωθεν της γραμμής αντιπροσωπεύουν αποκλίσεις της τάξης του 15% και συνιστούν τα «όρια ελέγχου» πωλήσεων για όλες τις περιοχές (Lehman, Winner, σ. 126) Τα διάφορα σημεία αντιπροσωπεύουν τις πωλήσεις των περιοχών για το τρίμηνο. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, οι πωλήσεις στα δύο σημεία/περιοχές που βρίσκονται πάνω από το ανώτερο όριο ελέγχου μπορούν να χαρακτηριστούν «πολύ καλές», ενώ οι πωλήσεις στα δύο σημεία/περιοχές κάτω από το κατώτερο όριο ελέγχου «πολύ χαμηλές».

**Σχήμα 1**



Μπορείτε να σκεφτείτε μερικούς λόγους για τους οποίους δεν θα ήταν σωστό να συνδεθεί το ύψος των πωλήσεων με την αξιολόγηση των υπευθύνων πωλήσεων αυτών των τεσσάρων περιοχών και με τις αποδοχές τους;

Ποιοι άλλοι παράγοντες, δηλαδή, υπεισέρχονται και καθορίζουν το ύψος των πωλήσεων, πέρα από τη δραστηριότητα των υπευθύνων στις περιοχές εκτός των «ορίων ελέγχου»; Για να διευκολυνθείτε, μπορείτε να απαντήσετε αναφερόμενοι σε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα εταιρείας ή προϊόντος. Δώστε την απάντησή σας σε ένα κείμενο 100 λέξεων. Στη συνέχεια, συγκρίνετέ τη με τη δική μας απάντηση, η οποία δίνεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



## ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ

Όπως αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα, μια αξιόπιστη πρόβλεψη πρέπει να λαμβάνει υπόψη τέσσερις κύριες κατηγορίες μεταβλητών:

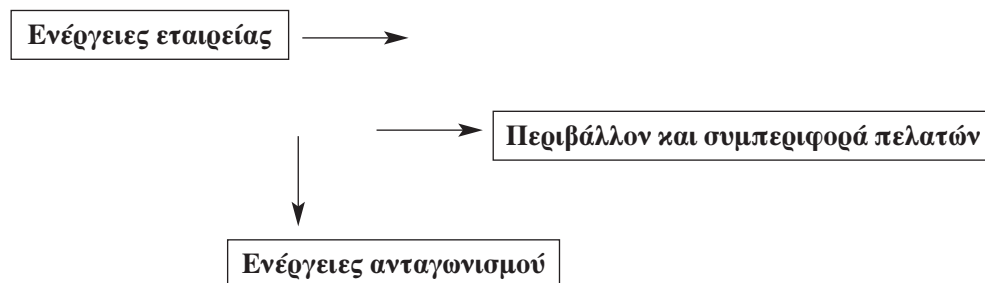
- τη συμπεριφορά των πελατών
- τις ενέργειες των ανταγωνιστών
- το περιβάλλον
- τις ενέργειες της εταιρείας.

Οι ενέργειες της εταιρείας, ενώ θα έπρεπε να είναι πάντα έγκαιρες και ολοκληρωμένες ως μέρη ενός ενιαίου συνόλου, πολλές φορές αποφασίζονται και εκτελούνται μεμονωμένα από κάποιο τμήμα, είτε ως πρωτοβουλίες είτε ως αντιδράσεις σε απρόβλεπτες κινήσεις του ανταγωνισμού, π.χ. τιμολογιακή πολιτική εκπτώσεων ή προωθητικές ενέργειες.

Από την άλλη πλευρά, η συμπεριφορά των πελατών και οι ενέργειες των ανταγωνιστών είναι μεν αρκετά δύσκολο να προβλεφθούν, αλλά σε κάθε περίπτωση πρέπει να προκύπτουν από τα σχετικά μέρη του προγράμματος μάρκετινγκ σε συνδυασμό με τις μεταβλητές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.

Η φάση των προβλέψεων στη διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει, επομένως, μια ταυτόχρονη αξιολόγηση τριών ομάδων μεταβλητών που οπτικά μπορούμε να δούμε σε τρεις διαστάσεις και σε τρία, π.χ., διαφορετικά επίπεδα-καταστάσεις. (Lehman, Winner, 1992, σ. 124).

### Σχήμα 2



Έτσι, προκύπτουν συνολικά 27 εναλλακτικά σενάρια πωλήσεων, τα οποία πρέπει να προβλεφθούν όχι τόσο ως απόλυτοι αριθμοί, π.χ. 322.000 ελαστικά, όσο ως επίπεδα πωλήσεων, π.χ. 320.000 +/- 2.000 ελαστικά.

Φυσικά, η εκτίμηση και η πρόβλεψη για κάθε εναλλακτικό σενάριο που αφορά τις τρεις αυτές κατηγορίες παραγόντων είναι μεν ιδιαίτερα επίπονη και χρονοβό-

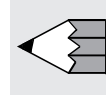
ρα, αλλά είναι ταυτόχρονα απαραίτητη, αν θέλουμε να διαμορφώσουμε ένα ρεαλιστικό πρόγραμμα μάρκετινγκ που θα λαμβάνει υπόψη τους πιθανούς συσχετισμούς ανταγωνιστών, πελατών και περιβάλλοντος, με διαφορετικά μείγματα μάρκετινγκ και ενεργειών εταιρείας.

### **Δραστηριότητα 2/Κεφάλαιο 4**

Με βάση το Σχήμα 1 και μια εταιρεία που θα επιλέξετε, καταγράψτε 5-6 διαφορετικά σενάρια για το περιβάλλον και τους πελάτες, τις ανταγωνιστικές ενέργειες και τις ενέργειες μάρκετινγκ της εταιρείας, και προσπαθήστε να δώσετε μια πρόβλεψη πωλήσεων για τους πιθανούς συνδυασμούς που δημιουργούνται.

Σημασία στο σκεπτικό σας δεν έχουν οι απόλυτοι αριθμοί, αλλά οι μεταξύ τους σχέσεις, δηλαδή το κατά πόσο κάθε συνδυασμός αποφέρει μεγαλύτερες ή μικρότερες πωλήσεις σε σχέση με κάποιον άλλο.

Για να διευκολυνθείτε, υποθέστε ότι ο ευνοϊκότερος συνδυασμός δίνει πωλήσεις 100, και με αυτό ως βάση, κάντε μια πρόβλεψη για το χειρότερο, π.χ. 40. Προχωρήστε σε μια κατάταξη των υπόλοιπων συνδυασμών ως προς της επίδρασή τους στις πωλήσεις σας και δώστε αντίστοιχους αριθμούς, που λογικά θα πρέπει να κυμαίνονται μεταξύ 45 και 95. Η δική μας απάντηση δίνεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



## ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι μια εκτίμηση σε χρηματική αξία ή μονάδες προϊόντων των πωλήσεων, τις οποίες μια συγκεκριμένη εταιρεία αναμένει να πραγματοποιήσει στη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου σε μια ορισμένη αγορά και στα πλαίσια ενός προτεινόμενου προγράμματος μάρκετινγκ. Με την έννοια, αυτή η πρόβλεψη μπορεί να αφορά μια ολόκληρη σειρά προϊόντων ή/και επιμέρους είδη, π.χ. συστήματα ήχου, συστήματα ήχου 15W, μοντέλα Α, Β, Γ κ.λπ. μιας εταιρείας όπως η Philips ή η Sony.

Η πρόβλεψη, επίσης, μπορεί να αφορά ολόκληρη την αγορά στην οποία απευθύνεται η εταιρεία ή συγκεκριμένα τμήματά της, π.χ. πωλήσεις ελαστικών επιβατικών και επαγγελματικών οχημάτων, πωλήσεις ελαστικών επιβατικών αυτοκινήτων, πωλήσεις ελαστικών σε ταξί κ.λπ.

Επανερχόμενοι στον συσχετισμό μάρκετινγκ και πωλήσεων, πρέπει να τονίσουμε ότι η ουσία του προγράμματος μάρκετινγκ, δηλαδή οι στόχοι και η στρατηγική, πρέπει να προσδιοριστούν πριν τις προβλέψεις πωλήσεων, διότι, π.χ., οι προβλέψεις πωλήσεων θα είναι διαφορετικές αν ο στόχος μάρκετινγκ είναι η άμεση μείωση ή ρευστοποίηση των αποθεμάτων ενός προϊόντος που θα αντικατασταθεί από ένα νέο ή η σημαντική αύξηση του μεριδίου της αγοράς μέσω έντονης διαφήμισης.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναλυθεί η διαφορά ανάμεσα στη δυνατότητα πωλήσεων της εταιρείας και την πρόβλεψη πωλήσεων, και να εντοπιστούν οι λόγοι για τους οποίους υφίστανται, π.χ. το σύστημα διανομής ή service της εταιρείας μπορεί να μην εξυπηρετεί όλες τις αγορές, στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί η εταιρεία, ή οι παραγωγικές δυνατότητες της εταιρείας μπορεί να είναι περιορισμένες σε σχέση με τη δυνατότητα πωλήσεων.

Με βάση τη στενή εξάρτηση της πρόβλεψης πωλήσεων από την εκτίμηση της δυνατότητας πωλήσεων, είναι απαραίτητο να δίνεται ισόρροπη έμφαση και στις δύο εκτιμήσεις, διαθέτοντας όχι μόνο ανθρωποώρες των στελεχών, αλλά και χρηματικούς πόρους για έρευνες, όπου, βέβαια, κρίνονται απαραίτητες, ως συμπλήρωμα ή τρόπος ελέγχου της «κρίσης» των στελεχών μάρκετινγκ και πωλήσεων που εμπλέκονται στις προβλέψεις και τη δημιουργία του προγράμματος μάρκετινγκ. Είναι, φυσικά, αυτονόητο ότι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να γνωρίζουν σε βάθος τις διάφορες τεχνικές και μεθόδους έρευνας και στατιστικής που χρησιμοποιούνται για προβλέψεις και εκτιμήσεις δυνατοτήτων πωλήσεων και αγοράς.



### Παράλληλα κείμενα

*Για να εμβαθύνετε στο εύρος των μεθόδων και τεχνικών που είναι απαραίτητες ως γνωστικό υπόβαθρο ενός στελέχους που εμπλέκεται στις προβλέψεις, μελετήστε:*

α) τις σελίδες 105-126, κεφ. 4 «Πρόβλεψη πωλήσεων» από το βιβλίο των Γ. Αυλωνίτη και Β. Σταθακόπουλου, Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων, εκδ. Σταμούλη, 1997.

β) τις σελίδες 566-579, κεφ. 19 «Πρόβλεψη της ζήτησης της αγοράς», από το βιβλίο των W. Stanton και R. Buskirk, Διοίκηση και Οργάνωση Πωλήσεων, εκδ. Παπαζήση, 1992.

### **Δραστηριότητα 3/Κεφάλαιο 4**

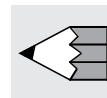
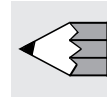
Προσδιορίστε τους συντελεστές της αγοράς τους οποίους θα έπρεπε να χρησιμοποιήσετε προκειμένου να προσδιορίσετε τη δυνατότητα της αγοράς για καθένα από τα παρακάτω προϊόντα.

- Πιστωτικές κάρτες
- Ελαστικά
- Εντομοκτόνα

Ολοκληρώστε την εργασία σας και στη συνέχεια διαβάστε το δικό μας σχόλιο στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.

### **Δραστηριότητα 4/Κεφάλαιο 4 (προαιρετική)**

Έχοντας μελετήσει τα Παράλληλα Κείμενα, δημιουργήστε έναν κατάλογο με τις πέντε κυριότερες μεθόδους πρόβλεψης πωλήσεων σε συνδυασμό με τις συνθήκες, κάτω από τις οποίες συνιστάται η εφαρμογή τους. Η δική μας πρόταση δίνεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



---

## Σύνοψη

Η πρόβλεψη, ως έννοια που αφορά το μέλλον, περιέχει τα στοιχεία της αβεβαιότητας και του κινδύνου, τα οποία πρέπει να μειωθούν στο ελάχιστο δυνατό για την επιχείρηση. Η μείωση αυτή μπορεί να επιτευχθεί αν τα στελέχη που εμπλέκονται είναι σε θέση και να έχουν τα μέσα να προσεγγίσουν το θέμα συνδυάζοντας τα διαθέσιμα στοιχεία με τεχνογνωσία ανάλυσής τους, χωρίς να χάνουν την αίσθηση της πραγματικότητας και των ισορροπιών της αγοράς που συνοψίζεται σε αυτό που λέμε εμπειρία. Με δεδομένη, λοιπόν, την προσφυγή στον ανθρώπινο παράγοντα, έμμεσα επηρεάζονται προβληματισμοί επαγγελματικής δεοντολογίας, διότι οι προβλέψεις συνεπάγονται και δεσμεύσεις για επίτευξη αποτελεσμάτων. Με πιο απλά λόγια, στην πράξη η εμπλοκή «διοικητικών» (staff) στελεχών μάρκετινγκ και «εκτελεστικών» (line) στελεχών (υπευθύνων πωλήσεων) συχνά οδηγεί σε «ελεγχόμενη διαφωνία», με την έννοια ότι τα στελέχη πωλήσεων έχουν κάθε λόγο να υποεκτιμούν τη δυνατότητα της αγοράς ή των πωλήσεων για να υφίστανται μικρότερη σχετικά πίεση για προβλέψεις (και δεσμεύσεις) υψηλότερων πωλήσεων.

Τέλος, αυτό που πρέπει να μένει πάντα στο κέντρο του προβλήματος των προβλέψεων είναι η άμεση σύνδεση του ύψους των πωλήσεων με την υποστήριξη που δίνεται από το πρόγραμμα μάρκετινγκ που αναπτύσσει η επιχείρηση για την επίτευξη των ευρύτερων στόχων της και φυσικά των στόχων πωλήσεων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Απαντήσεις σε Δραστηριότητες

#### Δραστηριότητα 1

Σε μια περιοχή με πολύ καλές πωλήσεις (πάνω από + 15%) σε σχέση με τις προβλέψεις μπορεί να είχε πρόβλημα με παραδόσεις προϊόντων κάποιος ανταγωνιστής ή η εταιρεία να διοργάνωσε μια σημαντική προωθητική ενέργεια. Αντίθετα, σε μια περιοχή με πολύ χαμηλές πωλήσεις μπορεί να λειτούργησαν διάφοροι άλλοι παράγοντες όπως:

- αυξημένη ανταγωνιστική πίεση·
- υπερεκτίμηση της δυνατότητας της αγοράς και των πωλήσεων·
- αναποτελεσματική στρατηγική πωλήσεων στη σύλληψη ή την εκτέλεσή της·
- περιορισμένη ή ελλιπή τροφοδοσία με προϊόν (out of stock).

#### Δραστηριότητα 2

Επιλέγουμε μια εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο του συσκευασμένου και επωνύμου (branded) παγωτού και η οποία έχει μερίδιο αγοράς 35%. Ενδεικτικά, αναφέρουμε τα εξής πιθανά σενάρια για τον κλάδο και την εταιρεία αυτή και τις προσδοκώμενες πωλήσεις. Θεωρούμε ότι η επιχείρηση στη στιγμή «0» κάνει πωλήσεις ύψους «30».

Ενέργειες εταιρείας	Λανσάρισμα πέντε νέων γεύσεων και συσκευασιών παγωτών light	Λανσάρισμα πέντε νέων γεύσεων και συσκευασιών παγωτών light και παράλληλα έντονη διαφημιστική υποστήριξη	Λανσάρισμα πέντε νέων γεύσεων και συσκευασιών παγωτών light, έντονη διαφημιστική υποστήριξη και άνοιγμα «ice cream shops»
Ενέργειες ανταγωνισμού	Λανσάρισμα επίσης πέντε νέων γεύσεων και συσκευασιών παγωτών light από τον σημαντικότερο ανταγωνιστή	Κανένα νέο λανσάρισμα	Καμία κίνηση

Περιβάλλον και συμπεριφορά πελατών	Ένα σημαντικό μέρος των υπαρχόντων «χρηστών» (users) της κατηγορίας (10%) στρέφεται από το κανονικό παγωτό που μέχρι τώρα προτιμούσε στα light, και παράλληλα ένα άλλο μέρος καταναλωτών (5%) οι οποίοι δεν έτρωγαν παγωτό λόγω των θερμίδων που περιέχει, τώρα τρώει (new – light users).	Ένα σημαντικό μέρος των υπαρχόντων «χρηστών» (users) της κατηγορίας στρέφεται από το κανονικό παγωτό που μέχρι τώρα προτιμούσε στα light της συγκεκριμένης εταιρείας, και παράλληλα ένα άλλο μέρος καταναλωτών, οι οποίοι δεν έτρωγαν παγωτό λόγω των θερμίδων που περιέχει, τώρα τρώει και πάλι από τη συγκεκριμένη εταιρεία (new users)	Συμβαίνει ό,τι αναφέρεται στο προηγούμενο σενάριο, καθώς και αύξηση της συχνότητας χρήσης των προϊόντων της εταιρείας χάρη στη δημιουργία των καταστημάτων αυτών.
<b>Πρόβλεψη πωλήσεων εταιρείας</b>	Τα σενάρια που επιλέγουμε να αναλύσουμε είναι π.χ.		
	<b>ΣΕΝΑΡΙΟ</b>	<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	
	1, I, A	45	
	1, II, A	60	
	1, II, B	55	
	2, II, B	50	
	3, II, A	85	
	3, III, 7	95	

### Δραστηριότητα 3

Πιστωτικές κάρτες

Ενήλικες 20-65 χρόνων

Εργαζόμενοι/Εισοδηματίες με εισόδημα τουλάχιστον 2,5 εκατ. δρχ. ετησίως

Κάτοικοι αστικών-ημιαστικών περιοχών

Μη κάτοχοι κάρτας ή κάτοχοι μιας μόνο κάρτας

Ελαστικά

A. Αριθμός επιβατικών (IX) αυτοκινήτων ηλικίας τεσσάρων ετών τουλάχιστον – Μέση διάρκεια χρήσης νέων ελαστικών: 3 χρόνια

B. Αριθμός TAXI – Μέση διάρκεια χρήσης νέων ελαστικών: 1 χρόνος

Γ. Αριθμός επιβατικών αυτοκινήτων που χρησιμοποιούνται ως δεύτερο αυτοκίνητο – Μέση διάρκεια χρήσης νέων ελαστικών: 4,5 χρόνια

Εντομοκτόνα spray



Αριθμός νοικοκυριών αστικών περιοχών – Μέση μηνιαία χρήση: μία φορά – Μέση ετήσια κατανάλωση ανά νοικοκυριό: ½ φιάλης

Αριθμός νοικοκυριών ημιαστικών περιοχών – Μέση μηνιαία χρήση: δύο φορές – Μέση ετήσια κατανάλωση ανά νοικοκυριό: 1 φιάλη

Αριθμός νοικοκυριών ημιαστικών περιοχών – Μέση μηνιαία χρήση: τουλάχιστον τέσσερις φορές – Μέση ετήσια κατανάλωση: 2-3 φιάλες ανά νοικοκυριό.

#### Δραστηριότητα 4

Μέθοδος πρόβλεψης πωλήσεων	Συνθήκες εφαρμογής
Απόψεις υψηλόβαθμων στελεχών	Ταχύτητα αποφάσεων – ευκολία / απλότητα της αγοράς
Σύνθεση απόψεων πωλητών	Εμπειρία – ειλικρίνεια πωλητών σχετικά μικρός αριθμός πελατών
Προσδοκίες των χρηστών του προϊόντος	Μικρός αριθμός πελατών – καλές σχέσεις συνεργασίας ή διαθεσιμότητα στοιχείων έρευνας αγοράς για προθέσεις αγοράς καταναλωτών
Προέκταση τάσεων	Ύπαρξη δεδομένων πωλήσεων εταιρείας και ανταγωνισμού – Σταθερές ανταγωνιστικές ισορροπίες
Χρήση συντελεστών αγοράς	Μετρήσιμη καταναλωτική / χρηστική συμπεριφορά μέσω ερευνών αγοράς
Βάση στόχων πωλήσεων	Μετρησιμότητα πωλήσεων σε διάφορα κανάλια διανομής – Προβλεψιμότητα ανταγωνιστικών ενεργειών σε κάθε κανάλι

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β.,** *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*, εκδ. Σταμούλη, 1997.

**Σιώμκος Γ.,** *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004, Κεφάλαια 8, 9.

**Stanton W., Buskirk P.,** *Διοίκηση και Οργάνωση Πωλήσεων*, εκδ. Παπαζήση, 1992.

**Lehman D., Winner R.,** *Analysis for Marketing Planning*, Irwin, 1992.

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να «ανοίξει» αρχικά το εύρος των εννοιών και το βάθος χρόνου, μέσα στα οποία αναπτύσσεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ, και στη συνέχεια να δώσει συγκεκριμένες κατευθύνσεις για τη δημιουργία του μείγματος μάρκετινγκ που συμπεριλαμβάνεται στο πρόγραμμα.

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα μπορείτε:

- να ολοκληρώνετε εννοιολογικά και πρακτικά ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, ξεκινώντας από τον συσχετισμό της στρατηγικής μάρκετινγκ με την εταιρική στρατηγική και καταλήγοντας σε συγκεκριμενοποίηση κάθε στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ·
  - έχοντας συγκεκριμενοποιήσει κάθε στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ, να δίνετε το στίγμα της προϊόντικης πολιτικής, της τιμολογιακής πολιτικής και της πολιτικής επικοινωνίας και διανομής μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη σας τις ιδιαιτερότητες του κλάδου και της θέσης της επιχείρησης.
- 
- Σχετικός κλάδος
  - Ελκυστικότητα κλάδου
  - Ανταγωνιστική τεχνολογία
  - Στρατηγική ομάδα
  - Διείσδυση στην αγορά
  - Ανάπτυξη αγοράς
  - Ανάπτυξη προϊόντος
  - Διαφοροποίηση
  - Επιχείρηση κατευθυνόμενη από την αγορά
  - Επιχείρηση κατευθυνόμενη από την τεχνολογία
  - Πλάγια σκέψη
  - Τοποθέτηση-επανατοποθέτηση
  - Σταθερά-μεταβλητά στοιχεία κόστους
  - Above-below the line
  - Επικοινωνιακή αλληλεπίδραση
  - Ένταση διανομής
  - Παράλληλες εισαγωγές

**Σκοπός**

**Προσδοκώμενα  
Αποτελέσματα**

**Έννοιες  
Κλειδιά**

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των στρατηγικών μάρκετινγκ, θα πρέπει να υπενθυμίσουμε μερικά βασικά θέματα που αφορούν τον συσχετισμό της στρατηγικής μάρκετινγκ με τους στόχους της επιχείρησης, τη δήλωση αποστολής και το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Αρχίζοντας από τους στόχους της επιχείρησης που εκφράζονται ως απόδοση κεφαλαίων, ρυθμός ανάπτυξης ή ακόμα και μερίδιο αγοράς, πρέπει να τονιστεί ότι οι στόχοι οικονομικής απόδοσης ή απόδοσης σε όρους αγοράς δεν δίνουν κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση για τη λήψη αποφάσεων στρατηγικής μάρκετινγκ. Με απλούς όρους, μια στρατηγική μάρκετινγκ για να είναι υλοποιήσιμη απαιτεί τη δέσμευση πόρων της επιχείρησης σε ένα προϊόν και μια αγορά ταυτόχρονα.

Με δεδομένο ότι η επιχείρηση επιδιώκει τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος, οι στρατηγικές μάρκετινγκ (δέσμευση πόρων) που αφορούν έναν συνδυασμό αγοράς-προϊόντος πρέπει να έχουν το στοιχείο της μοναδικότητας σε σχέση με την αγορά-προϊόν και να μην μεταφέρονται εύκολα σε μια άλλη αγορά-προϊόν.

Αν λοιπόν, οι στρατηγικές επενδύσεις τις οποίες συνεπάγεται μια στρατηγική μάρκετινγκ έχουν έναν σημαντικό βαθμό ιδιαιτερότητας και μη μετατρέψιμότητας λόγω συσχετισμού με μια αγορά-προϊόν, οι αποφάσεις στρατηγικής εμπεριέχουν και ένα σημαντικό στοιχείο κινδύνου για την επιχείρηση, αλλά και για τους ανταγωνιστές της, όταν αποφασίσουν να αντιδράσουν με επενδύσεις στην ίδια αγορά-προϊόν.

Ένα κλασικό παράδειγμα μη μετατρέψιμων στρατηγικών επενδύσεων είναι η εταιρεία Apple, η οποία συνέδεσε την παρουσία της στην αγορά των μικρο-υπολογιστών με την ανάπτυξη ενός εντελώς μοναδικού λειτουργικού συστήματος, το οποίο σχεδιάστηκε για να παρέχει υψηλές δυνατότητες γραφημάτων σε συνδυασμό με ευκολία χρήσης.

Η Apple με την απόφαση της αυτή δεσμεύτηκε στη διάθεση πόρων για την ανάπτυξη ενός λειτουργικού συστήματος που δεν μεταφέρεται, τουλάχιστον εύκολα, σε κάποια άλλη επιχειρηματική ευκαιρία. Με την ίδια λογική, οι χρηματικοί πόροι που μπορεί να διαθέσει μια εταιρεία για προβολή, προώθηση και διανομή σε μια αγορά-προϊόν π.χ. μιας μάρκας βιολογικών προϊόντων διατροφής στις ανώτερες τάξεις σε συνδυασμό με τη δημιουργία δικτύου ειδικών καταστημάτων σε περιοχές υψηλών εισοδημάτων, είναι δεσμευμένοι ως προς το αποτέλεσμα που επετεύχθη στη συγκεκριμένη αγορά-προϊόν. Σε περίπτωση που η επιχείρηση επιλέξει τη «μετακίνηση» της μάρκας των προϊόντων στη μέση τάξη με αντίστοιχη μετακίνηση της διανομής σε σουπερμάρκετ, σε συνδυασμό με διαφήμιση, η δυνατότητα να «μεταφερθεί» ένα αποτέλεσμα της προηγούμενης στρατηγικής, π.χ. η «γνώση» του ονόματος στις ανώτερες τάξεις να έχει μεταφερθεί στη μέση τάξη είναι περιορισμένη στην προφορική κυρίως επικοινωνία (word of mouth). Αυτός ο κίνδυνος δέσμευσης σε μια αγορά-προϊόν που ενυπάρχει στις στρατηγικές επενδύσεις δεν πρέπει να υπερτιμηθεί και να οδηγήσει στη διασπορά των επενδύσεων σε πολλές αγορές-προϊόντα για να μειωθεί το επίπεδο έκθεσης της επιχείρησης στον κίνδυνο αυτό. Η στρατηγική που κατανέμει τους επιχειρηματικούς πόρους σε πολλές αγορές μπορεί να αποδειχθεί πολύ πιο επικίνδυνη και αναποτελεσματική, διότι

συνήθως έτσι δεν καθίσταται δυνατή η δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχειρηματική ευκαιρία που εμφανίζεται στις διάφορες αγορές-προϊόντα. Μοιραία, λοιπόν, επειδή οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πόρους αρκετά έως πολύ περιορισμένους σε σχέση με τις ευκαιρίες, πρέπει να εστιάζουν πολύ προσεκτικά τους πόρους αυτούς σε αγορές-προϊόντα που να τους δίνουν το μεγαλύτερο δυνατό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συσχετίζοντας τη στρατηγική μάρκετινγκ με τη δήλωση αποστολής, πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι πρόκειται για μια πολύ γενικότερη έννοια, η οποία καθοδηγεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης για μια περίοδο μεγαλύτερη από αυτή που καλύπτει μια συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ. Αυτή ακριβώς η γενικότερη φύση της δήλωσης αποστολής, αν και δίνει ένα πλαίσιο δημιουργίας της στρατηγικής, δεν την προσδιορίζει γιατί δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένα προϊόντα ή αγορές-στόχους. Επιπλέον, μια δήλωση αποστολής δεν προσδιορίζει τις βάσεις, πάνω στις οποίες θα χτιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Χαρακτηριστικά, η δήλωση αποστολής της Microsoft είναι: «Η ενίσχυση/ενδυνάμωση των ανθρώπων με την ευρύτερη έννοια σε όλο τον κόσμο, πάντοτε και με κάθε συσκευή» (Financial Times, IT Review 17, 2.11.1999). Τέλος και σε σχέση με τη στρατηγική μάρκετινγκ, το πρόγραμμα μάρκετινγκ μπορεί απλώς να παρουσιάζει ένα σύνολο ενεργειών μάρκετινγκ που η επιχείρηση προγραμματίζει να υλοποιήσει. Υπάρχει, επομένως, διαφορά ανάμεσα σε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ και σε ένα στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι καταφατική. Ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται ως στρατηγικό όταν, πριν την αναλυτική περιγραφή των ενεργειών και των αντίστοιχων πόρων και αποτελεσμάτων που συνεπάγονται, περιλαμβάνει μια πλήρη ανάλυση της στρατηγικής που υλοποιείται μέσω των ενεργειών αυτών.

Η πληρότητα της ανάλυσης της στρατηγικής πρακτικά σημαίνει ότι γίνεται μια περιγραφή των σταδίων και των αναλυτικών εργαλείων, δηλαδή των τεχνικών, των μεθόδων και των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή και ανάπτυξη της στρατηγικής που εκφράζει το πρόγραμμα μάρκετινγκ. Έχοντας ήδη αναφερθεί στα κύρια εργαλεία ανάλυσης που ανέπτυξαν ο Ansoff, ο Porter, το BCG, εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι κοινός στόχος όλων των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι να δώσουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ανάλυσης του περιβάλλοντος και της επιχείρησης, και ταυτόχρονα μια αντανάκλαση πάνω σε αυτό των κυριότερων στοιχείων της ανταγωνιστικής δυναμικής της αγοράς. Αυτό είναι και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της μελέτης όχι μόνο αυτού του τόμου, αλλά όλων των τόμων των δύο Θεματικών Ενοτήτων Μάρκετινγκ.

## Παράλληλο Κείμενο (προαιρετικό)

*Στο σημείο αυτό σας προτείνουμε να ανατρέξετε στο κεφάλαιο 5 του βιβλίου του ΕΑΠ (Γ. Αυλωνίτη, Σ. Γούναρη) Βιομηχανικό Μάρκετινγκ.*



## ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η βασική τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ, στην οποία βασίζεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ εκφράζεται συνοπτικά με:

1. τις 5 δυνάμεις του Porter
2. τις 3 επιλογές στρατηγικής ανταγωνισμού
3. τα 4 «κουτιά» στρατηγικής για χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικής δραστηριότητας (Ansoff – BCG).

Εδώ θα πρέπει πάλι να τονίσουμε ότι το βασικό θέμα του προσδιορισμού του «σχετικού κλάδου» της επιχείρησης συνδέεται βέβαια με:

- α. πόρους και δραστηριότητες,
- β. προσδιορισμένες στρατηγικές ανταγωνιστών, και φυσικά
- γ. κάποιον συνδυασμό αυτών των παραμέτρων.

Για να αναπτύξουμε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ βασισμένο σε μια σωστή, δηλαδή αποτελεσματική, ως προς τους στόχους στρατηγική μάρκετινγκ, πρέπει να ριζώσουμε πάλι μια σύντομη ματιά στις έννοιες της ανάλυσης του κλάδου και να κάνουμε μια περαιτέρω διερεύνηση των τριών αυτών διαφορετικών βάσεων σύγκρισης και ανάλυσης.

Όσον αφορά τους πόρους και τις δραστηριότητες, ο απλός χαρακτηρισμός της παραγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων δεν είναι πλέον επαρκής και ασφαλής ως βάση προσδιορισμού του σχετικού κλάδου (relevant industry). Συχνά τα όρια των ομαδοποιήσεων των επιχειρήσεων, δηλαδή του κλάδου, είναι δυσδιάκριτα και όχι απροσπέλαστα, όπως στην περίπτωση της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, όπου οι τεχνολογίες χαρακτηρίζονται «συγκλίνουσες». Τέτοιου είδους παρατηρήσεις εξελίξεων ενισχύουν την άποψη ότι μακροχρόνια οι διαχωρισμοί των κλάδων πρέπει να συνεξετάζονται με άλλους συσχετισμούς, όπως, π.χ., κοινά δίκτυα διανομής τροφίμων και άλλων ειδών, διότι ο ανταγωνισμός μπορεί να εμφανιστεί από επιχειρήσεις που έχουν πρόσβαση σε ένα συγκεκριμένο δίκτυο ή τεχνολογία. Επίσης, όσον αφορά το θέμα της τεχνολογίας και των δυνατοτήτων που παρέχει σε μια επιχείρηση, ως βάση προσδιορισμού του σχετικού κλάδου της θα πρέπει να εντοπίσουμε και το θέμα των ανταγωνιστικών τεχνολογιών και των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι τεχνολογίες αυτές, π.χ. η τεχνολογία των προσωπικών υπολογιστών και των ψηφιακών τηλεοράσεων.

Ως προς τον ανταγωνισμό και την παράμετρο «αγορά», στην οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις, ως βάση ένταξής τους σε έναν κλάδο μαζί με άλλες επιχειρήσεις, που μοιράζονται μαζί της αγορές ή τμήματα αγορών, θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι σε τελική ανάλυση ο εντοπισμός των ανταγωνιστών πρέπει να γίνεται με

γνώμονα την άποψη του πελάτη-καταναλωτή για το ποια προϊόντα θεωρεί ότι ανταγωνίζονται στην κάλυψη μιας συγκεκριμένης ανάγκης.

Επίσης, είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο προσδιορισμός της πραγματικής φύσης του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, γιατί εστιάζεται στο είδος της στρατηγικής που υιοθετεί κάθε επιχείρηση στον κλάδο αυτό.

Πιο συγκεκριμένα, η δομή ενός κλάδου, ο αριθμός, δηλαδή, και τα σχετικά μερίδια των ανταγωνιστών, έχει σημαντική επίδραση στη στρατηγική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση, και φυσικά στα αποτελέσματα όχι μόνο άμεσα της επιχείρησης, αλλά και έμμεσα κάποιων ανταγωνιστών της.

Έτσι, λοιπόν, πριν αναπτύξουμε μια στρατηγική μάρκετινγκ, πρέπει να εμβαθύνουμε στην ανάλυση της στρατηγικής των επιχειρήσεων όχι τόσο ολόκληρου του κλάδου όσο του «υποκλάδου», των επιχειρήσεων, δηλαδή, που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές και μπορούν να χαρακτηριστούν ως «στρατηγική ομάδα» (Porter, 1980, κεφ. 7). Το κατά πόσο, βέβαια, είναι ενδεδειγμένο για κάθε επιχείρηση του υποκλάδου να ακολουθεί την ίδια στρατηγική με τις υπόλοιπες συνήθως διαφαίνεται εκ των υστέρων, δηλαδή από τα αποτελέσματα, τα οποία, βέβαια, είναι συνάρτηση όχι μόνο της «ποιότητας» της στρατηγικής, αλλά και της ποιότητας του αντίστοιχου προγράμματος μάρκετινγκ ως σύλληψης και υλοποίησης. Περνώντας στο θέμα των επιλογών στρατηγικής, σύμφωνα πάντα με την ανάλυση του Porter, πρέπει να επισημάνουμε ότι οι τρεις επιλογές, κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης ως τελείως διακριτές και αμοιβαία αποκλειόμενες, δεν αποτελούν πάντα τις μόνες επιλογές στη λήψη αποφάσεων.

Στην πράξη, δηλαδή, πρέπει να ξεχωρίζουμε ανάμεσα σε μια συγκεκριμένη απόφαση και μια σειρά αποφάσεων, οι οποίες στο σύνολό τους εκφράζουν μια στρατηγική. Σε αυτή τη βάση δεν υπάρχει μια αυστηρή λογική που επιβάλλει σε κάθε συγκεκριμένη επιλογή-απόφαση να εντάσσεται απόλυτα μέσα σε ένα μέρος του διαγράμματος

Προχωρώντας στις τέσσερις επιλογές του Ansoff (διείσδυση στην αγορά, ανάπτυξη αγοράς, ανάπτυξη προϊόντος και διαφοροποίηση/diversification), η επιχείρηση πρέπει να τις συνεξετάζει μαζί με τους κύκλους ζωής των προϊόντων σε μια δυναμική και όχι στατική βάση, ούτως ώστε οι κινήσεις της να είναι συγχρονισμένες με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις αγορές. Ο συγχρονισμός αυτός απαιτεί την εκτίμηση των χρονικών περιόδων που απαιτεί η σύλληψη, η ανάπτυξη και η δοκιμή των νέων προϊόντων, ή αντίστοιχα για τις νέες αγορές η δημιουργία υποδομής διανομής και προώθησης. Βλέποντας, παράλληλα, την ποσοτική διάσταση της στρατηγικής (προβλέψεις πωλήσεων), ο λόγος για τον οποίο ένας Διευθυντής μάρκετινγκ πρέπει να χρησιμοποιεί αναλύσεις χαρτοφυλακίου προϊόντων/μαρκών είναι για να ελέγχει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων μάρκετινγκ, των υφισταμένων του Διευθυντών προϊόντων και μαρκών. Κριτήριο της αποτελεσματικότητας αυτής είναι τα κατά πόσο η σύνθεση των προγραμμάτων μάρκετινγκ με τη μορφή ενός συνολικού αποτελέσματος διασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας, στην οποία είναι ενταγμένα τα προϊόντα και οι μάρκες.

Σχολιάζοντας την ανάλυση του Boston Consulting Group, θα πρέπει να επιση-

μάνουμε ότι η απλότητά της την καθιστά ιδιαίτερα ελκυστική ως άμεσα χρησιμοποιήσιμο εργαλείο, πράγμα που εμπεριέχει, όμως, και έναν βαθμό κινδύνου υπεραπλούστευσης της πραγματικότητας. Πρέπει, δηλαδή, να έχουμε υπόψη μας ότι οι αγορές δεν είναι πάντα μετρήσιμες ως προς τον ρυθμό ανάπτυξής τους, τα μερίδια αγοράς των προϊόντων δεν προσδιορίζονται εύκολα με την απαιτούμενη ακρίβεια και οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες δεν μπορούν να θεωρούνται διαχρονικά δεδομένες στο πλαίσιο των αναδιαρθρώσεων (Restructuring).

Με αυτά τα δεδομένα και στον βαθμό που ισχύουν, είναι ασφαλέστερο να συμπεράνουμε ότι ο πίνακας (matrix) του BCG είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εκκίνηση του εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού, των αλλαγών που συνεπάγεται για την εταιρεία και των κατευθύνσεων που υπαγορεύει στη στρατηγική μάρκετινγκ. Έτσι, λοιπόν, πρέπει να αποφασίσουμε, ανάλογα, βέβαια, με τις ιδιαιτερότητες της εταιρείας και τη τεχνογνωσία ανάπτυξης στρατηγικής που διαθέτει η εταιρεία, αν η έννοια του BCG matrix είναι απλώς ένα διαγνωστικό βοήθημα, «οδηγός-συνταγολόγιο» ή ένας δεσμευτικός τρόπος ανάλυσης.

Παράλληλα με το ερώτημα αυτό, πρέπει να επισημάνουμε ότι λόγω της συνεχώς αυξανόμενης συνθετότητας του διεθνούς επιχειρησιακού περιβάλλοντος, αν θελήσουμε να χρησιμοποιήσουμε «αυστηρά» τη μεθοδολογία ανάλυσης του BCG, θα πρέπει να κάνουμε μια σειρά από περιοριστικές υποθέσεις, τόσο για τη φύση των αγορών, όσο και για τη δυναμική του ανταγωνισμού.

Μέσα από αυτό το πρίσμα, ο Πίνακας 9 θέσεων της General Electric, ως πιο πολύπλοκος, δίνει τη δυνατότητα ένταξης σύνθετων παραμέτρων ελκυστικότητας του κλάδου και εταιρικών δυνάμεων στον σχεδιασμό της στρατηγικής.

Καθεμιά από τις παραμέτρους αυτές «κατασκευάζεται» από παράγοντες που επιλέγονται και σταθμίζονται από τη διοίκηση με τρόπο που να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, την οποία αφορά το στρατηγικό σχέδιο.

Καταληκτικά και όσον αφορά τη στρατηγική μάρκετινγκ, πρέπει να παρατηρήσουμε δύο στοιχεία. Πρώτον, ότι η ανάπτυξη της έχει βασιστεί σε τεχνικές και προσεγγίσεις που «δανείστηκε» από γνωστικά αντικείμενα έξω από το ίδιο το μάρκετινγκ, όπως π.χ., η θεωρία των παιγνίων.

Δεύτερον ότι η τάση που μάλλον θα επικρατήσει θα οδηγεί σε «ανώτερου» επιπέδου ανάλυση, με την έννοια των λιγότερο προσδιοριστικών (deterministic) τύπων ανάλυσης. Ως προσδιοριστική ανάλυση θεωρούμε ένα σύστημα που απαιτεί συγκεκριμένες εισροές, δηλαδή πληροφορίες, και δίνει συγκεκριμένες εκροές, δηλαδή αποφάσεις, που δεν αφήνουν σημαντικούς βαθμούς ελευθερίας.

Αντίθετα, ένα λιγότερο προσδιοριστικό, «ανώτερο» σύστημα επιτρέπει κάποιον βαθμό αυτόνομης συμπεριφοράς, δηλαδή λήψη αποφάσεων που δεν προκύπτουν μέσα από έναν αυστηρά προκαθορισμένο συσχετισμό στοιχείων.

Η ανάγκη για μια πιο ελεύθερη σκέψη στην ανάπτυξη στρατηγικής μπορεί να θέσει υπό αμφισβήτηση και βασικούς διαχωρισμούς επιχειρήσεων σε κατευθυνόμενες από την αγορά (market driven) και κατευθυνόμενες από την τεχνολογία (technology driven).



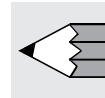
Σε πολλές περιπτώσεις, οι Διευθυντές μάρκετινγκ ίσως πρέπει να εγκαταλείψουν την υπόθεση ότι γνωρίζουν τον στόχο και μπορούν να είναι απόλυτοι ως προς το ότι ο στόχος που τέθηκε στην αρχή πρέπει να παραμένει σταθερός σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος.

Ανακαλύπτοντας νέες ιδιότητες στα υλικά και νέες δυνατότητες στις χρήσεις από τη μια πλευρά και νέες έννοιες και ερμηνείες της ανταπόκρισης των καταναλωτών σε έρευνες αγοράς από την άλλη, οι υπεύθυνοι ανάπτυξης πρέπει να είναι έτοιμοι να αναθεωρήσουν και να αναδομήσουν όχι μόνο τα μέσα, αλλά και τους ίδιους τους στόχους της ανάπτυξης.

Κατευθύνσεις όπως αυτές που παρέχονται με τη μορφή τω slogans και λιστών ενεργειών στο ενδιαφέρον βιβλίο του Tom Peters *Thriving on Chaos* (1987) δείχνουν την ανάγκη συνδυασμού ενός πλαισίου ανάλυσης με δημιουργική, ακόμα και «πλάγια» σκέψη στη διαμόρφωση στρατηγικής.

### **Δραστηριότητα 1/Κεφάλαιο 5**

Αξιοποιήστε τις γνώσεις που αποκτήσατε μέχρι το σημείο αυτό. Καταγράψτε τρεις βασικές περιοχές αποφάσεων που σχετίζονται με τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και αποτελούν σημείο αφετηρίας για την κατάρτιση του προγράμματος μάρκετινγκ. Προσδιορίστε, επίσης, ποια στοιχεία, τα οποία αντλούνται μέσω έρευνας αγοράς, αποτελούν κύριο εργαλείο για τη λήψη αυτών των αποφάσεων. Δώστε την απάντησή σας σε ένα κείμενο 100-150 λέξεων, και στη συνέχεια συγκρίνετέ τη με το περιεχόμενο της ενότητας που ακολουθεί.



## ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Με δεδομένο ότι η δημιουργία του προγράμματος μάρκετινγκ αποτελεί για τα στελέχη το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκούν τη διοίκηση του μείγματος μάρκετινγκ, και συνοψίζοντας όσα έχουμε ήδη αναφέρει, θυμίζουμε ότι η διοίκηση μάρκετινγκ ως χειρισμός των στοιχείων του μείγματος περιστρέφεται γύρω από τρεις βασικές αποφάσεις:

1. την επιλογή των αγορών-στόχων, οι οποίες ουσιαστικά καθορίζουν το πού θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση·
2. το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα προσφέρουν στον τυπικό καταναλωτή κάθε αγοράς-στόχου τα προϊόντα της·
3. το σχεδιασμό του μείγματος μάρκετινγκ, το οποίο θα διασφαλίσει τους στόχους σε κάθε αγορά που επέλεξε να εμπλακεί η επιχείρηση.

Το κύριο εργαλείο για τη λήψη αυτών των αποφάσεων είναι η έρευνα αγοράς, η οποία μπορεί να δώσει στοιχεία για:

- α. το μέγεθος και τις προοπτικές ανάπτυξης διαφόρων αγορών·
- β. την ένταση του ανταγωνισμού στις υποψήφιες αγορές-στόχους.

Με βάση τα στοιχεία αυτά, η επιλογή της αγοράς-στόχου θα προσδιοριστεί από τη συμβατότητα των απαιτήσεων κάθε αγοράς (αναγκών πελατών και ανταγωνιστικών πιέσεων) με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις αναζητούν ευκαιρίες αγορών και προϊόντων σε χώρους που διαθέτουν κάποια μορφή τεχνογνωσία ή/και οικονομίες κλίμακας πάνω στις οποίες μπορούν να εδραιώσουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα.

Στην ανάλυση των προβλημάτων και προγραμμάτων μάρκετινγκ, τέσσερις είναι οι έννοιες που καθορίζουν το πλέγμα των αποφάσεων που υπαγορεύει μια στρατηγική μάρκετινγκ: η τμηματοποίηση της αγοράς, το συγκριτικό πλεονέκτημα, η στρατηγική τοποθέτησης και πρόσφατα η διοίκηση των πελατειακών σχέσεων (relationship management).

Μετά τον εντοπισμό μιας αγοράς ακολουθεί το στάδιο-κλειδί στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ, η τμηματοποίηση, όπου υπάρχουν τρεις βασικές επιλογές στρατηγικής: το μη διαφοροποιημένο, το διαφοροποιημένο και το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι καθοριστική ως απόφαση, διότι κάθε τμήμα της αγοράς απαιτεί, όπως γνωρίζουμε, διαφορετική στρατηγική μείγματος μάρκετινγκ.

Η τεχνική της τμηματοποίησης χρησιμοποιείται συχνά για να εντοπιστούν ευ-

καιρίες κερδών και «στρατηγικά παράθυρα» (strategic windows) μέσα από τα οποία οι εδραιωμένες εταιρείες μπορούν να υποστούν ανταγωνιστικές επιθέσεις ή πιέσεις (Abell, 1978).

Έχοντας τελικά επιλέξει κάποιο τμήμα της αγοράς, η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα «οιονεί μονοπώλιο», με την έννοια ότι θα προσφέρει προϊόντα με τέτοια συγκριτικά πλεονεκτήματα και υποστήριξη προβολής και διανομής, που θα κρατήσουν τους πελάτες της παρά τις κάποιες διαφορές τιμής, βέβαια μέχρι τον βαθμό που εξισορροπεί τη διαφορά τιμής με την υπεραξία της μάρκας (brand equity).

Φυσικά, μια στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να βασίζεται σε συγκριτικά πλεονεκτήματα που μπορεί να επιτύχει σε ένα ή περισσότερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ. Το κλειδί της επιτυχίας σε αυτή την «άσκηση» είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να αντιληφθεί μέσω της έρευνας τι πραγματικά έχει αξία για τον πελάτη αφενός και ότι το «συγκριτικό» στοιχείο του πλεονεκτήματος μπορεί να εντοπιστεί μέσα από τη σε εύρος και βάθος αξιολόγηση της στρατηγικής και του μείγματος μάρκετινγκ των ανταγωνιστών αφετέρου.

Η τοποθέτηση (positioning) είναι στην ουσία η συνένωση των αρχών της τμηματοποίησης και του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Υιοθετώντας μια στρατηγική τοποθέτησης, η επιχείρηση επιλέγει ταυτόχρονα το τμήμα της αγοράς-στόχου στο οποίο θα απευθυνθεί και το πώς θα ανταγωνιστεί τις άλλες επιχειρήσεις που απευθύνονται στο ίδιο τμήμα.

Τέλος, η ανάλυση και το σκεπτικό που βρίσκεται πίσω από μια στρατηγική και πρόγραμμα μάρκετινγκ υπαγορεύει την αναζήτηση ενός μείγματος μάρκετινγκ που παρακινεί συνεχώς τους πελάτες κρατώντας τους σε μια μακροχρόνια σχέση που περιστρέφεται γύρω από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Τη σχέση αυτή η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίζει ακόμα και σε περιόδους που υπάρχουν κρίσεις ή προβλήματα (π.χ. Perrier, Coca-Cola, Opel) που πρέπει να αντιμετωπίζονται βάσει προετοιμασίας σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων (crisis management), τα οποία μπορούν και πρέπει να περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

### 5.2.1 Προϊοντική πολιτική

Πριν προχωρήσουν σε αποφάσεις που αφορούν το προϊόν, στο πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ, τα στελέχη που εμπλέκονται στη δημιουργία του προγράμματος πρέπει να έχουν πλήρη γνώση του πώς οι καταναλωτές-πελάτες αντιλαμβάνονται τα οφέλη που προσφέρει το προϊόν σε σύγκριση πάντα με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Η τεχνική της τοποθέτησης και επανατοποθέτησης (repositioning) του προϊόντος-μάρκας υποδηλώνει ότι υπάρχουν επτά στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν, διαφοροποιώντας το προϊόν ή τη επικοινωνία που προβάλλει τα χαρακτηριστικά και τις χρήσεις του (Boyd, Ray, Strong, 1972) και συγκεκριμένα:

1. Ανάπτυξη μιας νέας μάρκας

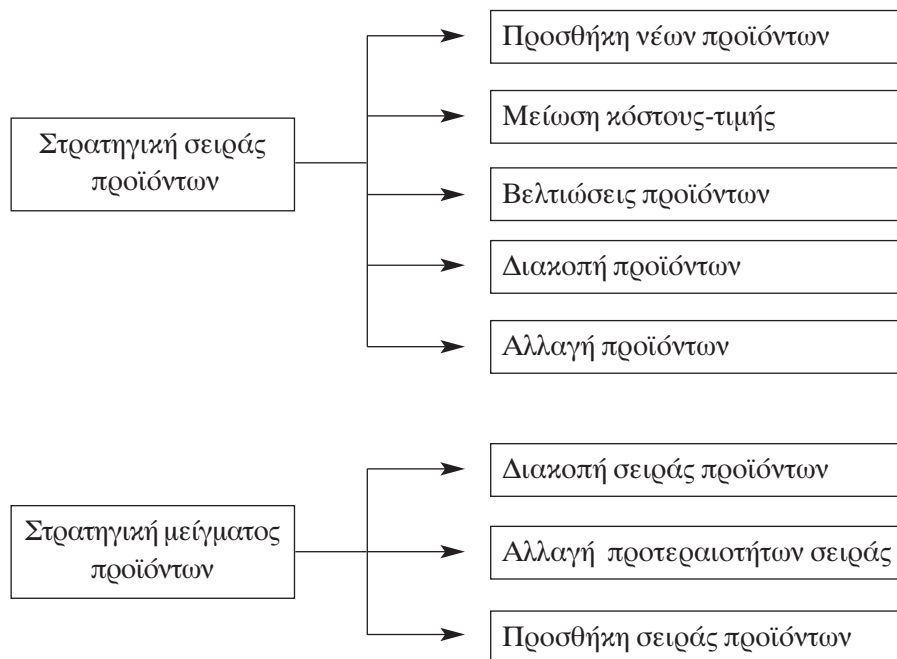
2. Τροποποίηση υπάρχουσας μάρκας
3. Αλλαγή πεποιθήσεων για τη μάρκα
4. Αλλαγή πεποιθήσεων για τη μάρκα των ανταγωνιστών
5. Αλλαγή της σχετικής σημασίας των επιμέρους χαρακτηριστικών του προϊόντος
6. Εστίαση σε «παραμελημένα» μέχρι στιγμής χαρακτηριστικά
7. Τροποποίηση των καταναλωτικών προτιμήσεων σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Μιλώντας εδώ για το προϊόν, δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε μια πολύ βασική παράμετρό του, ιδιαίτερα για το πρόγραμμα μάρκετινγκ και τις προβλέψεις, τη σειρά του προϊόντος, με την έννοια της ανάλυσης πωλήσεων σε όλο το εύρος και το βάθος της σειράς. Επίσης, πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι οι αποφάσεις που αφορούν τη σειρά του προϊόντος σε συνδυασμό με τις αποφάσεις επέκτασης της μάρκας δίνουν το ολοκληρωμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η πολιτική προϊόντος και μάρκας, καθώς και νέων προϊόντων και μαρκών.

Με κίνδυνο να επαναλαμβανόμαστε, τονίζουμε και πάλι ότι οποιαδήποτε ανάλυση εύρους και βάθους σειράς των προϊόντων της επιχείρησης ως προς τα χαρακτηριστικά κάθε είδους («κωδικού» στη γλώσσα των μηχανογραφικών συστημάτων) και τις πωλήσεις θα πρέπει να συγκρίνεται με τις αντίστοιχες αξιολογήσεις και εκτιμήσεις για τον ανταγωνισμό.

Οι στρατηγικές προϊόντος που μπορούν να ενταχθούν στο πρόγραμμα μάρκετινγκ βασικά διαχωρίζονται σε δύο επίπεδα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.

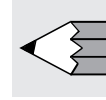
**Πίνακας 1**



Οι προτεραιότητες που αφορούν τις σειρές προϊόντων πρακτικά εκδηλώνονται όχι μόνο με τη σχετική προσοχή και τον χρόνο που διατίθενται για καθεμία, αλλά –το κυριότερο– με τον εναρμονισμό των σχετικών δαπανών με τις οποίες υποστηρίζονται.

## Δραστηριότητα 2/Κεφάλαιο 5

Η εισαγωγή στην αγορά από την Coca-Cola του αναψυκτικού Coca-Cola light αποτελεί προσθήκη νέου προϊόντος σε υπάρχουσα σειρά. Η είσοδος της εταιρείας ΔΕΛΤΑ στην αγορά των αναψυκτικών (χυμοί φρούτων LIFE) αποτελεί προσθήκη σειράς προϊόντων. Με βάση τα παραπάνω παραδείγματα, σε ένα κείμενο 100 λέξεων περιγράψτε δύο αντίστοιχες περιπτώσεις στρατηγικής προϊόντος από άλλους κλάδους.



### 5.2.2 Τιμολογιακή πολιτική

Στον προσδιορισμό των τιμών, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της όχι μόνο τη δική της κερδοφορία και τις αντιδράσεις των καταναλωτών, αλλά και τις απόψεις άλλων εμπλεκόμενων μερών. Π.χ., πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι διανομείς έχουν επαρκή κίνητρα (κέρδη, prestige, οικονομίες κλίμακας) για να προωθούν το προϊόν. Επίσης, πρέπει να εκτιμηθούν οι πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών στις αλλαγές τιμολογιακής πολιτικής (προς τον καταναλωτή ή τους διανομείς) της επιχείρησης. Είναι, επίσης, ιδιαίτερα σημαντικό ότι τα περιθώρια κερδών που συνεπάγεται μια ορισμένη τιμολογιακή πολιτική επηρεάζουν όχι μόνο τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, αλλά από ένα σημείο και πάνω λειτουργούν «προκλητικά» για νέους ανταγωνιστές. Εκτός από τους διανομείς και τους ανταγωνιστές ή τιμολογιακή πολιτική σε διάφορους κλάδους (καύσιμα, φάρμακα, γεωργικά προϊόντα, τηλεπικοινωνίες κ.λπ.) πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις κυβερνητικές παρεμβάσεις και περιορισμούς που επιβάλλονται για λόγους ελέγχου του πληθωρισμού ή μονοπωλιακής θέσης και συμπεριφοράς.

Περνώντας από την πολιτική που στην ουσία καθορίζει επίπεδα τιμών και όχι ακριβείς τιμές, πολύ συχνά –για λόγους εξοικείωσης και ευκολίας– οι επιχειρήσεις προσφεύγουν στην πρακτική προσδιορισμού των τιμών βάσει προσαυξήσεων του κόστους. Η τιμολόγηση μπορεί να συσχετίζεται και με στόχους απόδοσης επενδύσεων, ίδιων κεφαλαίων αλλά και ευρύτερους εταιρικούς στόχους, όπως, π.χ., ανάπτυξης, αποφυγής ρίσκου ή υποστήριξης συμπληρωματικών προϊόντων.

Εδώ απλώς υπενθυμίζουμε ότι άλλοι τύποι πολιτικής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν –και έχουν αναφερθεί στους προηγούμενους τόμους των δύο θεματικών ενότητων– είναι:

Πολιτική διείσδυσης:

- α. όταν η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλή ελαστικότητα·
- β. όταν το κόστος μονάδας προϊόντος μειώνεται βάσει οικονομιών κλίμακας, εμπειρίας παραγωγής ή/και καμπύλης μάθησης της επιχείρησης·
- γ. όταν η χαμηλή τιμή αποθαρρύνει νέους ανταγωνιστές να μπουν στην αγορά.

Πολιτική «εξαφρίσματος»:

- α. όταν υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο τμήμα της αγοράς που είναι διατεθειμένο να αγοράσει σε υψηλή τιμή·
- β. όταν η υψηλή τιμή χρησιμοποιείται ως δείκτης υψηλής ποιότητας·
- γ. όταν η επιχείρηση έχει περιορισμένο δυναμικό παραγωγής και ανεπαρκείς πόρους για επέκταση·
- δ. όταν δεν υπάρχει κίνδυνος η υψηλή τιμή να προκαλέσει εμφάνιση ανταγωνιστών.

Πολιτική αντιλαμβανόμενης αξίας: όταν μπορούν να εκτιμηθούν με βάση έρευνα αγοράς οι αντιλήψεις των καταναλωτών-πελατών για την αξία του προϊόντος, συγκριτικά πάντα με την αξία των προϊόντων του ανταγωνισμού, και να καθοριστεί αντίστοιχα η τιμή.

Πολιτική διαφοροποίησης τιμών: όταν η επιχείρηση, βασιζόμενη σε διάφορες περιοχές παράδοσης επιπέδου εξυπηρέτησης κ.λπ., μπορεί να τμηματοποιήσει την αγορά βάσει τιμής χωρίς να προκαλέσει αντιδράσεις πελατών.

Ανεξάρτητα από την πολιτική που επιλέγει να ακολουθήσει η επιχείρηση σε μια δεδομένη στιγμή, οι τιμές μπορεί να αλλάξουν ως αποτέλεσμα της επίδρασης μιας σειράς παραγόντων όπως οι αυξήσεις κόστους ή/και ζήτησης, το διαθέσιμο παραγωγικό δυναμικό της επιχείρησης ή του κλάδου κ.λπ.

Σε κάθε περίπτωση, είναι πολύ βασικό για τα στελέχη μάρκετινγκ να αντιλαμβάνονται τη λογική της κερδοφορίας και της ανάλυσης των σταθερών και μεταβλητών στοιχείων του κόστους. Το παρακάτω απλό παράδειγμα του Πίνακα 2 μπορεί να λειτουργήσει πειστικά για τη σημασία της ανάλυσης κόστους στις αποφάσεις τιμολόγησης.

**Πίνακας 2**

	Επιχείρηση Α	Αύξηση πωλήσεων 5%	Μείωση συνολικού κόστους 5%	Αύξηση τιμών 5%	Μείωση τιμών 10% Αύξηση πωλήσεων 5%
Μεταβλητό κόστος	60	63	57	60	63
Σταθερό κόστος	30	30	28,5	30	30
Καθαρό κέρδος	10	12	14,5	15	7
Αξία πωλήσεων	100	105	100	105	95
Μεταβολή καθαρού κέρδους		+20%	+45%	+50%	-33%

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, η επιχείρηση αρχικά λειτουργεί με ποσοστό καθαρού κέρδους επί των πωλήσεων 10%. Αν οι πωλήσεις μονάδων του προϊόντος αυξηθούν κατά 5%, το κέρδος αυξάνεται κατά 20%. Αντίθετα, με το ίδιο ποσοστό (5%), η μείωση του κόστους επιφέρει αύξηση κερδών κατά 45%, ενώ η αύξηση 5% των τιμών αυξάνει τα κέρδη κατά 50%. Φυσικά, επειδή οι τρεις πρώτες παραδοχές δεν είναι πάντα ρεαλιστικές και οι μεταβολές των τιμών συνοδεύονται συχνά από μεταβολές στις πωλήσεις, αυτό που στη βάση του υποδεικνύει ο Πίνακας 2 είναι ότι για τις περισσότερες βιομηχανικές εταιρείες κυρίως, οι οποίες λόγω της

φύσης τους έχουν σημαντικά σταθερά έξοδα, η πτώση των πωλήσεων σε συνδυασμό με αύξηση τιμών είναι προτιμότερη από έναν ανταγωνιστικό πόλεμο τιμών, τουλάχιστον σε βραχυχρόνια βάση.

Για τον ίδιο λόγο κοστολογικής δομής αλλά και συνήθως χαμηλής ελαστικότητας ζήτησης/πωλήσεων λόγω ανταγωνισμού, ένας στόχος ανάπτυξης μέσω αύξησης μεριδίου αγοράς μπορεί να επιφέρει μείωση κερδών, αν η αύξηση του μεριδίου επιτυγχάνεται μόνον με μείωση τιμών σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πράγμα που, από τη στιγμή που προκληθεί μπορεί να οδηγήσει μέσα από μια «αλυσιδωτή αντίδραση» σε μεταβολή ολόκληρου του κλάδου σε ζημιόγνο. Ο μόνος τρόπος να μην βλαβεί σημαντικά η κερδοφορία είναι να συνοδευτεί η μείωση τιμών από μείωση κάποιων στοιχείων σταθερού ή μεταβλητού κόστους. Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η οποιαδήποτε τιμολογιακή πολιτική δεν είναι συνήθως εύκολα και γρήγορα ανατρέψιμη, διότι η τιμή λειτουργεί πάντα καθοριστικά στην εικόνα του προϊόντος και κατ'επέκταση της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι οι άμεσες (π.χ. -100 δρχ. στην τιμή) ή έμμεσες (π.χ. μεγαλύτερη ποσότητα στην ίδια τιμή) εκπτώσεις, οι οποίες τείνουν να γίνουν «πάγια τιμολογιακή πολιτική» των προϊόντων ταχείας κυκλοφορίας, πρέπει να αναλύονται ως προς δύο σημαντικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά τις εκπτώσεις στη βραχυχρόνια και μακροχρόνια κερδοφορία του προϊόντος, ενώ η δεύτερη –και δυσκολότερη στην εκτίμησή της– διάσταση, αφορά την επίδραση αυτής της πολιτικής στην εικόνα του προϊόντος και την αξία της μάρκας (brand equity).

### 5.2.3 Πολιτική επικοινωνίας

Έχοντας αποφασίσει τον σχεδιασμό του προϊόντος και την τιμή στην οποία θα το προσφέρει στην αγορά-στόχο, η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνήσει με το κοινό αυτό και να προσπαθήσει να τους πείσει να το δοκιμάσουν και στη συνέχεια να το αγοράσουν, και φυσικά να εντάξει αυτή την προσπάθεια στο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Εδώ θυμίζουμε ότι τα διάφορα εργαλεία-μέσα επικοινωνίας χρησιμοποιούνται για να πετύχουμε συγκεκριμένους επικοινωνιακούς στόχους και –έχοντας ως κοινό παρανομαστή το επικοινωνιακό στοιχείο– είναι γνωστά και ως μείγμα επικοινωνίας. Έτσι, στο πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν όλα ή μερικά μέσα, ανάλογα με τους στόχους αλλά και τις οικονομικές δυνατότητες (budget) της επιχείρησης. Στα έξι κύρια στοιχεία του μείγματος επικοινωνίας: Διαφήμιση, Δημοσιότητα, Χορηγίες, Προώθηση πωλήσεων, Προσωπική πώληση και Άμεσο (Direct) μάρκετινγκ, μπορούμε να περιλάβουμε και τη συσκευασία αν ο κύριος ρόλος της είναι επικοινωνιακός και όχι απλώς λειτουργικός, οπότε εντάσσεται στα προσδιοριστικά ή «τεχνικά» χαρακτηριστικά της μάρκας. Π.χ. τα φρέσκα βιολογικά φρούτα και λαχανικά πρέπει να είναι συσκευασμένα, για να διασφαλίζεται η πιστοποίησή τους επί της συσκευασίας.

Για κάθε στοιχείο που συνιστά και επικοινωνιακή στρατηγική έχουν αναπτυχθεί αρκετές και διαφορετικές τεχνικές, οι οποίες δεν είναι στενά και μεθοδολογι-

κά συνδεδεμένες μεταξύ τους, πέρα από μερικές βασικές κατευθύνσεις που υπαγορεύουν οι ιδιότητες των μέσων μαζικής επικοινωνίας. Έτσι, για να αναπτύξουμε ένα φάσμα επιλογών στρατηγικής, θα πρέπει να εξετάσουμε πέντε προσδιοριστικούς παράγοντες, το κοινό-στόχο, το μήνυμα, το κόστος, τη μέτρηση αποτελεσματικότητας και τον έλεγχο στα αποτελέσματα. Υπενθυμίζοντας ότι όλα αυτά έχουν αναλυθεί εκτενώς στον τόμο *Τεχνικές Επικοινωνίας* του Ι. Βαλάκα που έχετε ήδη μελετήσει, εδώ απλώς πρέπει να αναφερθούμε στον έλεγχο ως το δυσκολότερο τελικά θέμα που πρέπει να καλύψουμε στο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Εδώ απλώς τονίζουμε ότι, στο πλαίσιο του συσχετισμού δραστηριότητας-αποτελέσματος, τα στοιχεία και υποστοιχεία του μείγματος επικοινωνίας προσδιορίζονται και λειτουργούν ως ανεξάρτητες και απόλυτα ελεγχόμενες μεταβλητές, ενώ τα αποτελέσματα είναι άλλοτε περισσότερο (έκθεση στο μήνυμα) και άλλοτε λιγότερο (αλλαγή στάσεων – αγορές) προβλέψιμα, δηλαδή ελεγχόμενα, διότι η διαμόρφωσή τους εξαρτάται από πολλούς παράγοντες ταυτόχρονα, οι οποίοι σχετίζονται με το μείγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης και του ανταγωνισμού, αλλά και τις δυνάμεις του περιβάλλοντος.

Για μια ποικιλία λόγων που θεωρούμε ότι είναι αντιληπτοί, ο έλεγχος που μπορεί να ασκήσει ένα στέλεχος σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα επικοινωνίας δεν μπορεί να συνδυαστεί με απόλυτη βεβαιότητα για το αποτέλεσμα που θα επιφέρει, π.χ., η έκθεση του κοινού-στόχου σε κάποιο μήνυμα, σε σχέση με τις προτιμήσεις του.

Αναλύοντας τον βαθμό ελέγχου στα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει μια επικοινωνιακή ενέργεια, αυτό που συνήθως παρατηρείται και έχει πρακτική σημασία για το πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι ότι κάθε προσπάθεια βελτίωσης του βαθμού ελέγχου της επικοινωνιακής δραστηριότητας συνήθως συνεπάγεται και αύξηση του κόστους της, λόγω των μηχανισμών έρευνας αγοράς που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση του αποτελέσματος και των λόγων απόκλισης από τον στόχο.

Τέλος, ένα βασικό σημείο, το οποίο πρέπει να αναλύσουμε πολύ προσεκτικά και που σχετίζεται με την κατανομή των δαπανών, είναι ο προσδιορισμός του μείγματος «above» και «below the line» δραστηριοτήτων και δαπανών. Οι «above the line» δραστηριότητες, όπως χαρακτηρίζεται από διαφημιστές και διαφημιζομένους η χρήση μέσων μαζικής επικοινωνίας, απαιτούν σημαντικά μεγαλύτερες δαπάνες σε σχέση με τις υπόλοιπες δραστηριότητες. Το στοιχείο αυτό, σε συνδυασμό με το σχετικά μικρό μέγεθος της αγοράς και των τμημάτων της, έχει ως αποτέλεσμα ότι για πολλές μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις η εμπλοκή σε διαφήμιση μέσω ΜΜΕ είναι απαγορευτική, ενώ για κάποιους κλάδους (ιδιωτική εκπαίδευση), αν και «δυσβάσταχτη» ως κόστος, παραμένει η μόνη «εύκολη» λύση.

Επίσης, αν και δεν καταγράφεται συνήθως στο πρόγραμμα μάρκετινγκ, είναι σημαντικό να εφιστήσουμε τη προσοχή σας σε μια ακόμα παράμετρο, η οποία λειτουργεί καθοριστικά στο αποτέλεσμα της επικοινωνιακής δραστηριότητας. Την παράμετρο αυτή μπορούμε να την ορίσουμε ως «επικοινωνιακή αλληλεπίδραση» όλων των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα στο οποίο πρέπει να εστιάζεται η προσοχή μας, αντί να εστιάζουμε αποκλειστικά στο στοιχείο της επικοινωνίας. Έτσι, π.χ., η επιχείρηση που θέλει



να απευθυνθεί στο τμήμα της αγοράς που διαθέτει υψηλά εισοδήματα και ταυτόχρονα έχει «οικολογική συνείδηση» για να πουλήσει βιολογικά προϊόντα πρέπει να εναρμονίσει την εμφάνιση του προϊόντος, τη συσκευασία, τα σημεία του δικτύου διάθεσης, τους τρόπους προβολής και τις τιμές με τρόπο που να αποπνέουν την εικόνα της υγιεινής διατροφής, της φυσικότητας και της υψηλού επιπέδου αισθητικής και προδιαγραφών ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο, οι υψηλότερες τιμές των προϊόντων αυτών όχι μόνο μπορούν να δικαιολογούνται, αλλά και να ενισχύουν τη διαφοροποίησή τους από τα συμβατικά δημιουργώντας έτσι ένα «πλέγμα» αλληλεπιδράσεων, οι οποίες, εφόσον λειτουργούν με συνέργια, υποβοηθούν την επιτυχία της επικοινωνιακής στρατηγικής.

Με βάση τα παραπάνω, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι το ετήσιο πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι η κύρια μέθοδος κατανομής και ελέγχου των δαπανών επικοινωνίας κατά προϊόν, Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα και χρονική περίοδο, σε συνδυασμό πάντα με την τεκμηρίωση των σχετικών αποφάσεων και τον προσδιορισμό των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Επίσης, θυμίζουμε ότι το πρόγραμμα επικοινωνίας ως μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ περιλαμβάνει έναν καταρχήν βασικό διαχωρισμό σε διαφήμιση και άλλες δραστηριότητες προβολής, με ανάλυση, βέβαια, σε επιμέρους κατηγορίες.

Ο προγραμματισμός των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων περιλαμβάνει κυρίως:

1. τη δημιουργική πλατφόρμα, δηλαδή το τι θα επικοινωνηθεί από τη διαφήμιση·
2. τη στρατηγική των μέσων, δηλαδή το από ποια συγκεκριμένα μέσα θα υλοποιηθεί η επικοινωνία·
3. τον σχεδιασμό (scheduling) των μέσων, δηλαδή κυρίως τη συχνότητα (frequency) και την κάλυψη (reach) ανά μήνα·
4. την περιγραφή όλων των υπόλοιπων δραστηριοτήτων ως προς τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ποσοτικά όπου είναι εφικτό (όπως στην τηλεοπτική διαφήμιση, τα GRP's και στην προώθηση οι πωλήσεις) ή και ποιοτικά (όπως στη δημοσιότητα, αριθμός εμφανίσεων ενός δελτίου Τύπου σε συνδυασμό με το κύρος και κυκλοφορία των εντύπων και το μέγεθος της εμφάνισης των δελτίων)·
5. Το κόστος κάθε ενέργειας σε συνδυασμό με το πρόγραμμα πληρωμών των σχετικών δαπανών, εφόσον στην πράξη οι πληρωμές των ΜΜΕ αλλά και των δημοσιογραφικών εταιρειών μετακυλίνουν χρονικά.

## Παράλληλο κείμενο

Στο σημείο αυτό σας συνιστούμε να ανατρέξετε στα κεφάλαια 5 και 7 του τόμου του ΕΑΠ Τεχνικές Επικοινωνίας του Ι. Βαλάκα.



### 5.2.4 Πολιτική διανομής

Τα δίκτυα διανομής συνδέουν προμηθευτές και παραγωγούς με τους τελικούς καταναλωτές προϊόντων ή υπηρεσιών, και με αυτή τη λειτουργία τους μπορούν να δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Τα χαρακτηριστικά στοιχεία των επιχειρήσεων που εντάσσονται σε ένα δίκτυο διανομής είναι η αλληλεξάρτησή τους και ο αλληλο-συσχετισμός των λειτουργιών τους που στοχεύουν στην παραγωγή και διανομή του προϊόντος στους τελικούς καταναλωτές.

Για μια σειρά από σημαντικούς παράγοντες, όπως οι αγοραστικές συνήθειες, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, οι οικονομικές διαστάσεις (περιθώρια κερδών), η στρατηγική μάρκετινγκ και οι ανάγκες ελέγχου των μελών του δικτύου καθορίζουν:

- τις λειτουργίες που πρέπει να υλοποιούνται από το δίκτυο συνολικά,
- το ποιες επιχειρήσεις θα ασκούν αυτές τις λειτουργίες.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τύπων δικτύων και των συγκεκριμένων επιχειρήσεων ενός δικτύου επιδρούν σημαντικά στην ισορροπία ανάμεσα στις βασικές στρατηγικές ώθησης ή έλξης (push-pull) των πωλήσεων των προϊόντων, η οποία τελικά εκφράζεται στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ, π.χ. οι εταιρείες προϊόντων ταχείας κυκλοφορίας, αλλά και ηλεκτρικών ειδών απευθύνονται με διαφημιστικές ή προωθητικές ενέργειες στον καταναλωτή για να έλξουν τα προϊόντα από τα σημεία διανομής. Εναλλακτικά, ή συμπληρωματικά, δίνουν οικονομικά κίνητρα (εκπτώσεις, διακανονισμούς – year end bonus) στις επιχειρήσεις που ελέγχουν τα σημεία πώλησης, για να προωθήσουν τα δικά τους προϊόντα σε βάρος των προϊόντων του ανταγωνισμού.

Στην περίπτωση αυτή διαφαίνεται για μια ακόμα φορά η αναγκαιότητα ταυτόχρονου συσχετισμού της λειτουργίας του υπό εξέταση στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ (διανομής) με τη λειτουργία των άλλων στοιχείων του μείγματος (τιμολογιακή πολιτική).

Έχοντας δεχτεί τη λογική της λειτουργίας του μάρκετινγκ ως ενός ολοκληρωμένου και ελεγχόμενου συστήματος, μέσα από το πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει να εκφράζεται και να τεκμηριώνεται βάσει στοιχείων η στρατηγική διανομής με τη μορφή:

- τύπων καναλιών (συμβατικά – οριζόντια και καθετοποιημένα)
- έντασης διανομής (αριθμός σημείων πώλησης στα οποία διατίθεται το προϊόν)
- σχηματοποίησης του δικτύου.

Αντιμετωπίζοντας μια πρώτη επιλογή μεταξύ συμβατικών δικτύων, όπου κάθε επιχείρηση επιδιώκει την επιτυχία των δικών της στόχων, και των κάθετων δικτύων, στα οποία οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν δρουν ως ένα ολοκληρωμένο και συντονισμένο σύστημα, τα στελέχη μάρκετινγκ πρέπει να αξιολογήσουν τη σχετική οικονομική τους απόδοση για την επιχείρηση. Γενικά, η οικονομική απόδοση των κάθετων δικτύων είναι καλύτερη σε σχέση με τα συμβατικά – οριζόντια, αν, φυσικά, έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν σωστά, πράγμα που απαιτεί κάποιες παραχωρήσεις των επιχειρήσεων που συμμετέχουν που εξυπηρετούν κάποιους στόχους. Π.χ., σε ένα δίκτυο καταστημάτων franchise, όπως το Studio Kosta Boda, όλα τα καταστήματα αποδέχονται αλλαγές προϊόντων έστω και αν έχουν αγοράσει από άλλο κατάστημα.

Προχωρώντας σε αποφάσεις έντασης διανομής, οι επιλογές εξαρτώνται από

τις αγορές, τους στόχους και τις στρατηγικές τοποθέτησης (positioning), σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της αγοράς.

Για να προσδιοριστεί η ένταση διανομής πρέπει:

1. Να εξεταστούν οι δυνατότητες επιτυχίας ενός επιπέδου έντασης (π.χ. κάλυψη 40% των σημείων πώλησης) σε συνδυασμό με απαιτήσεις των μεσαζόντων για αποκλειστικότητα περιοχής.
2. Να γίνει η επιλογή επιχειρήσεων-μελών του δικτύου που είναι πιο συμβατές με τους στόχους της στρατηγικής τοποθέτησης (positioning)
3. Να γίνει αξιολόγηση και επιλογή των εναλλακτικών επιπέδων έντασης της διανομής, με βάση την οικονομική αποδοτικότητα τους και τη δυνατότητα των παροχών και απαιτήσεων της επιχείρησης να προσελκύσουν αρκετούς μεσάζοντες, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να επιτελέσουν τις λειτουργίες τους (π.χ. προβολή, σέρβις) σωστά, σε συνδυασμό με τα περιθώρια κέρδους και τα προβλεπόμενα έσοδα πωλήσεων.

Στο πλαίσιο των αποφάσεων διανομής γενικά και έντασης ειδικότερα, οι απαιτήσεις των μεσαζόντων πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα ελέγχου και παρακίνησης τους.

Τέλος, για τη σχηματοποίηση (configuration) του δικτύου, δηλαδή τον προσδιορισμό του αριθμού των επιπέδων επιχειρήσεων και του τύπου των επιχειρήσεων σε κάθε επίπεδο (γενικός αντιπρόσωπος – αντιπρόσωπος περιοχής) δεν πρέπει να παραβλεφθεί η σημασία και ο τρόπος επίδρασης κάποιων παραγόντων όπως:

1. τα χαρακτηριστικά και η αγοραστική συμπεριφορά των τελικών καταναλωτών αλλά και των αγοραστών, σε περιπτώσεις που παρατηρείται διαφοροποίηση ρόλων·
2. η συνθετότητα, εφαρμογές απαιτήσεις σέρβις κ.λπ. των προϊόντων·
3. οι πόροι και οι δυνατότητες των παραγωγών-κατασκευαστών σε σχέση με τις επιλογές μεσαζόντων, π.χ. η δυνατότητα τους να αναπτύξουν δικό τους δίκτυο σέρβις, αποθήκευσης, μεταφοράς ή καταστημάτων λιανικής πώλησης των προϊόντων τους·
4. οι απαιτούμενες λειτουργίες που πρέπει να επιτελούν οι μεσάζοντες (χρηματοδότηση πωλήσεων) σε σχέση με τη διαθεσιμότητα και τις δυνατότητές τους να επιτελέσουν αυτές τις λειτουργίες σε μια αγορά, με δεδομένο το περιθώριο κέρδους τους που προβλέπεται στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει, δηλαδή, να προβλέπει την οικονομική απόδοση του δικτύου διανομής για κάθε επιχείρηση-μέλος του δικτύου, π.χ. για κάθε κατάσταση ενός δικτύου franchise, αλλά και για το δίκτυο στο σύνολό του από την πλευρά της επιχείρησης που το χρησιμοποιεί.

Η παρακολούθηση της απόδοσης κάθε μέλους του δικτύου περιλαμβάνει διάφορα οικονομικά στοιχεία και δείκτες αγοράς, όπως περιθώρια κέρδους, έσοδα πωλήσεων, κόστος, ρυθμούς ανάπτυξης, ικανοποίηση πελατών, όπως ενδεικτικά αναφέρονται στον Πίνακα 3.

**Πίνακας 3****Στόχοι καναλιών διανομής και κριτήρια μέτρησης**

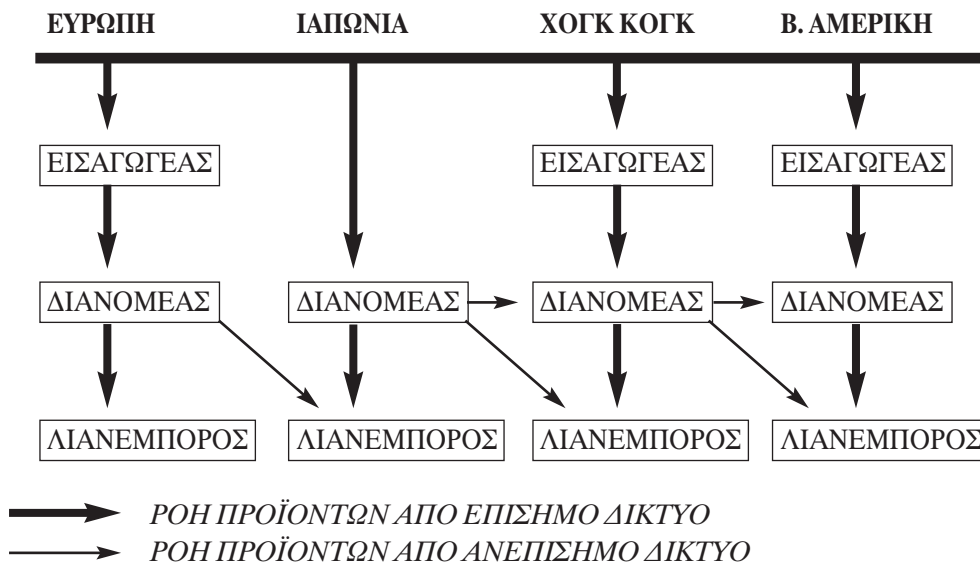
Στόχοι απόδοσης	Δυνατές μετρήσεις	Εφαρμογή σε προϊόντα και δίκτυα διανομής
Διαθεσιμότητα προϊόντων > Κάλυψη γεωγραφική > Κάλυψη σημαντικών σημείων/πελατών > Τοποθέτηση στο κατάστημα	> Ποσοστό της αποδοτικής διανομής > Ποσοστό προσόψεων στο ράφι σταθμισμένο με τη βαρύτητα του καταστήματος > Συχνότητα επισκέψεων (sales calls) ανά τύπο πελατών > Μέσος χρόνος αποστολής	> Καταναλωτικά προϊόντα (ιδιαίτερα ευκολίας) στο λιανεμπόριο > Βιομηχανικά προϊόντα και καταναλωτικά προϊόντα στο χονδρεμπόριο
Προωθητική προσπάθεια > Αποτελεσματική προώθηση στο σημείο αγοράς > Αποτελεσματική υποστήριξη προσωπικής πώλησης	> Ποσοστό καταστημάτων που χρησιμοποιούν προωθητικό υλικό σταθμισμένο με τη βαρύτητα του καταστήματος > Ποσοστό χρόνου των πωλητών ανά προϊόν και εκπαίδευσή τους ανά προϊόν	> Καταναλωτικά προϊόντα > Βιομηχανικά και καταναλωτικά προϊόντα
Εξυπηρέτηση πελατών Εγκατάσταση, εκπαίδευση, επισκευές	> Αριθμός απασχολούμενων ατόμων και κατανομή του χρόνου τους > Καταγραφή παραπόνων	> Βιομηχανικά (ιδιαίτερα υψηλής τεχνολογίας) > Καταναλωτικά διαρκείας
Πληροφόρηση στην αγορά Παρακολούθηση: > τάσεων πωλήσεων, > επιπέδου αποθεμάτων, > ενεργειών ανταγωνισμού	> Ποιότητα και δυσκολία συλλογής πληροφοριών	> Όλα τα επίπεδα διανομής
Αποδοτικότητα κόστους Κόστος των καναλιών σε σχέση με τον όγκο πωλήσεων	> Περιθώριο μεσαζόντων > Κόστος μάρκετινγκ ως ποσοστό επί των πωλήσεων	> Όλα τα επίπεδα διανομής

Πηγή: Harper, Boyd, Orville, Walker, Marketing Management, Irwin, 1990, σ. 519

Συζητώντας το θέμα της διανομής, θα πρέπει να γίνει οπωσδήποτε μια αναφορά στο «ενοχλητικό» φαινόμενο των «παράλληλων εισαγωγών» (grey markets), το οποίο ενοχλεί περισσότερο τα κάθετα δίκτυα αποκλειστικής διανομής.

Συγκεκριμένα, παρατηρείται, όχι βέβαια πολύ συχνά, ότι σε εθνικές αγορές, όπου η ροή των προϊόντων μιας μάρκας ελέγχεται από μια εισαγωγική ή και βιομηχανική επιχείρηση που πολλές φορές είναι θυγατρική της μητρικής εταιρείας παραγωγής, «ανεξάρτητοι» εισαγωγείς εντοπίζουν πηγές προμήθειας (μεγάλες χονδρεμπορικές επιχειρήσεις του εξωτερικού), εισάγουν προϊόντα της μάρκας αυτής και τα διαθέτουν στην αγορά. Τέτοιες κινήσεις δημιουργούν διαταραχές στις σχέσεις προμηθευτών και αποκλειστικών αντιπροσώπων, οι οποίες χρειάζονται προσεκτικούς χειρισμούς για να μην διαταραχθεί η εικόνα μιας μάρκας στην αγορά λόγω συγκρούσεων (τιμών, εξυπηρέτησης, σέρβις, πληρότητας προϊόντικών σειρών) σε επίπεδο μελών ανταγωνιστικών δικτύων. Αν και ως εμπορική δραστηριότητα η δυνατότητα παράλληλων εισαγωγών είναι αποδεκτή από το γενικό νομοθετικό πλαίσιο, εντούτοις είναι η αφετηρία για να δημιουργηθούν σημαντικές συγκρούσεις στις σχέσεις των μελών ενός εθνικού δικτύου (όταν μερικοί αγοράζουν και από την grey market), αλλά και μεταξύ των μελών του επίσημου δικτύου διανομής και της θυγατρικής εταιρείας. Αποτέλεσμα είναι να μεταφέρεται σταδιακά ο όγκος των πωλήσεων από το επίσημο δίκτυο στο ανεπίσημο και σε όσους συνεργάζονται με την grey market.

**Πίνακας 4**  
**Επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα της SEIKO**



Πηγή: Johansson, Global Marketing, σ. 528

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθούμε σε τρεις γενικές τάσεις στρατηγικών διανο-

μής, που πολλές φορές έχουν σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση ενός προγράμματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

Καταρχήν, και κυρίως για επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων, η χρησιμοποίηση των ίδιων καναλιών για τη διανομή περισσότερων προϊόντων είναι μια στρατηγική που έχει σοβαρά πλεονεκτήματα τόσο από τη σκοπιά της οικονομικής αποδοτικότητας, όσο από τη σκοπιά και της διαπραγματευτικής δυνατότητας απέναντι στους μεσάζοντες.

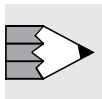
Με την ίδια λογική, δίκτυα που διακινούν επιτυχημένα προϊόντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά και για το λανσάρισμα νέων. Μια άλλη τάση αφορά τη χρησιμοποίηση πολλαπλών δικτύων για την προσέγγιση του καταναλωτή, π.χ. οι δισκογραφικές εταιρείες χρησιμοποιούν αλυσίδες, ανεξάρτητα καταστήματα και music clubs για τη διανομή των δίσκων τους. Το ταχύτερα, όμως, αναπτυσσόμενο κανάλι, το οποίο για τις επιχειρήσεις παρουσιάζει ευκαιρίες για προσέγγιση του καταναλωτή σε ατομικό επίπεδο, είναι το άμεσο (direct) μάρκετινγκ, το οποίο ως στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ ανήκει στον χώρο της διανομής, αν και συχνά αναφέρεται ως τρόπος προώθησης.

Έχοντας σκιαγραφήσει τους βασικούς προβληματισμούς και παράγοντες που πρέπει να συσχετιστούν για τη διαμόρφωση του μέρους του προγράμματος μάρκετινγκ που αναφέρεται στη διανομή, θα πρέπει να προσθέσουμε ότι από άποψη διαθεσιμότητας στοιχείων, ο χώρος της διανομής χαρακτηρίζεται από μια βασικά πολωτική εικόνα. Συγκεκριμένα, ενώ σε κάποιες κατηγορίες επιχειρήσεων που διακινούν καταναλωτικά προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας υπάρχουν στοιχεία αριθμητικής και σταθμισμένης διανομής, βάσει ερευνών που διεξάγονται σε περιοδική βάση (Retail Index της Nielsen και έρευνα της IRI) για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η αγορά από άποψη σημείων διανομής και σχετικών πωλήσεων (distribution plan) πρέπει να χαρτογραφηθεί από τις ίδιες (εταιρείες ελαστικών, ηλεκτρικών ειδών, επίπλου, ανταλλακτικών, ένδυσης κ.λπ.) με ό,τι αυτό συνεπάγεται από άποψης κόστους και ακρίβειας στοιχείων.

Έτσι, λοιπόν, και στο πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ, οι στόχοι πωλήσεων ανά επίπεδο, κανάλι και σημείο διανομής μπορούν να προσδιοριστούν με βάση τα στοιχεία που «ισχύουν» και χρησιμοποιούνται από όσες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να απορροφήσουν το κόστος διάθεσης αγοράς αυτών των στοιχείων από τις εταιρείες που διεξάγουν τις έρευνες αυτές σε συστηματική βάση. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι οποίες εντάσσονται σε κλάδους που δεν ερευνώνται συστηματικά και οι ίδιες δεν διεξάγουν έρευνες διανομής, η στοχοποίηση των πωλήσεων σε σχέση με τα δίκτυα διανομής βασίζονται σε εκτιμήσεις των στελεχών μάρκετινγκ και πωλήσεων.

### **Δραστηριότητα 3/Κεφάλαιο 5**

Ανατρέξτε, καταγράψτε και ομαδοποιήστε σύμφωνα με τη βασική δομή του προγράμματος μάρκετινγκ όλες τις έννοιες-κλειδιά που περιλαμβάνονται στους 7 προηγούμενους τόμεους των δύο Θεματικών Ενοτήτων Μάρκετινγκ και συσχετίστε τες. Θα σας χρειαστούν στην εκπόνηση της επόμενης Δραστηριότητας.



Για να ενημερωθείτε για τις διαθέσιμες μεθόδους και στοιχεία έρευνας αγοράς, τα οποία αποτελούν την απαραίτητη «εισροή» για τον προσδιορισμό της στρατηγικής και τη δημιουργία του προγράμματος μάρκετινγκ, μπορείτε να ανατρέξετε στο *Hellenic Marketing Guide 1999*, Boussias Marketing Information, σ. 62-64-66 ([www.marketingweek.gr](http://www.marketingweek.gr)) ή σε επόμενες εκδόσεις του.

### **Δραστηριότητα 4/Κεφάλαιο 5**

Έχοντας πλέον κατανοήσει όλες τις έννοιες μάρκετινγκ που πρέπει να εξεταστούν με στόχο να περιληφθούν, με μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ανάλυσης, στο πρόγραμμα μάρκετινγκ, δημιουργήστε 20-25 φόρμες/σελίδες του προγράμματος.

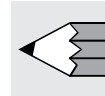
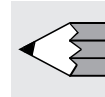
Στις φόρμες αυτές θα πρέπει να μπορούν να συμπληρωθούν λεκτικά και αριθμητικά:

- α. η ανάλυση μέσα από την οποία προκύπτει η στρατηγική μάρκετινγκ·
- β. βασικά στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.

Στη συνέχεια, συγκρίνετε την απάντησή σας με τους πίνακες που υπάρχουν στο Προσάρτημα, στο τέλος αυτού του τόμου, με τίτλο «Ενδεικτικές φόρμες προγράμματος μάρκετινγκ».

### **Δραστηριότητα 5/Κεφάλαιο 5**

Καταγράψτε όλες τις βασικές έννοιες που γνωρίζετε, οι οποίες σχετίζονται με κάθε στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ και μπορούν να περιληφθούν στο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Η απάντησή μας δίνεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.



---

## Σύνοψη

Η δημιουργία ενός προγράμματος μάρκετινγκ πρέπει πρωταρχικά να χαρακτηρίζεται από μια εσωτερική λογική, με την έννοια της εναρμόνισής του με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης.

Με αυτή την έννοια, μελετώντας τον κλάδο, τον ανταγωνισμό και την τεχνολογία ή τεχνογνωσία τους, η επιχείρηση αποφασίζει τη στρατηγική της έχοντας στόχους που κατευθύνονται από την αγορά, την τεχνολογία ή, φυσικά, τον συνδυασμό τους.

Μέσα σε ένα τέτοιο ορθολογικό πλαίσιο, το πρόγραμμα μάρκετινγκ έρχεται να ορίσει καταρχήν τις σημαντικότερες παραμέτρους του μείγματος μάρκετινγκ, όπως τοποθέτηση-επανατοποθέτηση (positioning-repositioning) των προϊόντων, την τιμολογιακή πολιτική προς τους τελικούς καταναλωτές αλλά και τους μεσάζοντες, την επικοινωνιακή πολιτική όπως εκφράζεται μέσα από το μείγμα above – below the line ενεργειών, και τέλος την πολιτική διανομής, δηλαδή την ένταση με την οποία θα προσεγγίσει τους πελάτες μέσα από τα διάφορα κανάλια διανομής που πρέπει να επιλεγούν και να λειτουργούν αποδοτικά.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Απάντηση στη Δραστηριότητα

#### Δραστηριότητα 5

Προϊόν	Βασικό/Διευρυμένο προϊόν – Σειρά προϊόντων – Συσκευασία – Μάρκα – Επέκταση μάρκας – Στρατηγική πολλών μαρκών (multibrand) – Τοποθέτηση (positioning) – Χαρακτηριστικά/οφέλη – ποιότητα – Κύκλος ζωής – Ανάπτυξη νέου προϊόντος – Τεστ μάρκετινγκ
Τιμή	Τιμολόγηση νεκρού σημείου – Καμπύλη ελαστικότητας ζήτησης – Ολιγοπώλιο – Κόστη προϊόντος – Αντίληψη αξίας προϊόντος – Εκπτώσεις – Τιμολόγηση σειράς προϊόντων – Κανιβαλισμός – Πολιτική διείσδυσης/«εξαφρίσματος» – Τιμολόγηση και κερδοφορία καναλιών/μεσαζόντων
Διανομή	Συστήματα διανομής (κάθετα – εταιρικά – franchising) – Συγκρούσεις δικτύων – Ένταση διανομής – Εξ αποστάσεως/Άμεσες πωλήσεις (direct marketing) – Internet – Κατάλογοι – Door to door - Στρατηγικές «push» – παράλληλες εισαγωγές (grey markets)
Επικοινωνία/ Προβολή	Διαφήμιση – Προσωπική πώληση – Προώθηση – Δημόσιες σχέσεις – Μερίδιο φωνής (share of voice) – Μήνυμα – Μέσα – Στρατηγική «pull» – Συνέργεια «push/pull» – Μέτρηση αποτελεσματικότητας – Οργάνωση Στόχοι πωλήσεων

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αυλωνίτης Γ.**, *Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ*, εκδ. Σταμούλης, 1992, κεφ. 4.
- Πανηγυράκης Γ.**, *Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμων Προϊόντος*, Τόμος Α, Κεφάλαια 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14. Εκδόσεις Σταμούλη, 2003.
- Σιώμκος Γ.**, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004, Κεφάλαια 10, 11, 12, 13, 14, 15.
- Abell D.F.**, «Strategic Windows», *Journal of Marketing*, τόμος 42, τεύχος 2, April 1978.
- Armstrong J. S., Brodie R. J., Rinberk J.**, «The Value of Portfolio Planning Methods for Strategic Marketing Decisions: Experimental Results», Working paper, August 1988 σ. 3).
- Boyd H., Ray M., Strong E.**, «An Attitudinal Framework for Advertising Strategy», *Journal of Marketing*, τεύχος 2, April 1972.
- Christopher M., Payne A., Ballantine D.**, *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1991.
- Cravens D.**, *Strategic Marketing*, Irwin, 1994.
- Harper W., Boyd Jr., Orville C., Walker Jr.**, *Marketing Management*, Irwin, 1990.
- Hill C., Jones G.**, *Strategic Management Theory*, Houghton Mifflin co, 1998.
- Luck D., Ferrell O., Lucas G.**, *Marketing Strategy and Plans*, Prentice Mail, 1989 κεφ. 15.
- McNamee P.**, *Strategic Market Planning*, Wiley, 1998.
- Peters, T.**, *Thriving on Chaos*, Knopf, 1987.
- Porter M.**, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να ολοκληρώσει την ανάλυση όλων των διαστάσεων του προγράμματος μάρκετινγκ, δηλαδή τη διαδικασία δημιουργίας του από τα στελέχη μάρκετινγκ της επιχείρησης, την εφαρμογή του και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς του.

Έχοντας μέχρι τώρα αναλύσει την αναγκαιότητα, τη δομή, το περιεχόμενο και την εσωτερική λογική του προγράμματος μάρκετινγκ, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι μέσα από τη μελέτη του κεφαλαίου θα πρέπει να υπάρξει ένας υψηλός βαθμός ευαισθητοποίησης στις πιο πρακτικές διαστάσεις του προγράμματος μάρκετινγκ σε σύγκριση με τις προηγούμενες, για να μη θεωρηθεί ότι η δημιουργία, με την έννοια της «συγγραφής» του, αποτελεί αυτοσκοπό. Το πώς, δηλαδή, η επιχείρηση διαμορφώνει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ και στη συνέχεια το εφαρμόζει και το ελέγχει αποτελεί για τον σπουδαστή και το στέλεχος πολύ βασικό άξονα προβληματισμού σε μια συγκεκριμένη περίπτωση επιχείρησης που έχει κατά νου ή στην οποία εργάζεται. Πιστεύοντας ότι η δημιουργία στερεοτύπων πολύ δύσκολα εναρμονίζεται με τη φύση του μάρκετινγκ, σκοπός μας στο κεφάλαιο αυτό είναι να δώσουμε κυρίως κατευθύνσεις χωρίς να παραλείψουμε την παρουσίαση κάποιων εργαλείων και πλαισίων δημιουργίας, εφαρμογής και ελέγχου του προγράμματος μάρκετινγκ.

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, αυτό θα έχετε κάποιες κατευθύνσεις για το πώς θα προσαρμόσετε το θεωρητικό υπόβαθρο του προγράμματος μάρκετινγκ στην πραγματικότητα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.

Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι θα έχετε τη δυνατότητα να:

- βρίσκετε τη «σωστή» διαδικασία για την επιχείρηση και να διαμορφώνετε ένα ρεαλιστικό πλαίσιο εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου του προγράμματος
- δίνετε στο πρόγραμμα μάρκετινγκ μια ποσοτική διάσταση, με την έννοια της δημιουργίας ενός προϋπολογισμού εσόδων και δαπανών.
- Τεχνικές προγραμματισμού μάρκετινγκ
- Προγράμματα ενεργειών
- Προβλήματα εφαρμογής

**Σκοπός**

**Προσδοκώμενα  
Αποτελέσματα**

**Έννοιες  
Κλειδιά**

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

- Αντίσταση στις αλλαγές
- Διοικητικό κλίμα
- Ροή πληροφοριών
- Έλεγχος στρατηγικής
- Αξιολόγηση προγράμματος
- Προϋπολογισμός εσόδων και δαπανών

Για να περάσουμε από τη στρατηγική της επιχείρησης στη στρατηγική μάρκετινγκ και από τη στρατηγική μάρκετινγκ στο πρόγραμμα μάρκετινγκ, χρειάζεται πάνω από όλα μια διαδικασία που να παράγει ένα πρόγραμμα δράσης και συγκεκριμένων ενεργειών, οι οποίες υλοποιούμενες παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους μάρκετινγκ. Η διαδικασία αυτή δεν ολοκληρώνεται με τη δημιουργία ενός προγράμματος, π.χ., 50 σελίδων με κείμενα και πίνακες, αλλά συνεχίζεται με εφαρμογή και έλεγχο, ολοκληρώνοντας έναν κύκλο που δεν σταματά, αλλά συνεχίζεται μέσα από ανατροφοδότηση (feedback) του επόμενου προγράμματος μάρκετινγκ με τα αποτελέσματα του προηγούμενου. Για να λειτουργεί αποτελεσματικά αυτή η ανατροφοδότηση, πρέπει να μπορούμε να κατανοήσουμε τους λόγους ελλείψεως απόδοσης του προγράμματος και να τους κατατάξουμε σε κατηγορίες που αφορούν τη δημιουργία, την εφαρμογή και τον έλεγχο και να αντιμετωπίσουμε κάθε λόγο με ιδιαίτερη μεθοδολογία. Η κατάταξη αυτή είναι σημαντική και μπορεί να γίνει εξετάζοντας τη διαδικασία μέσα από την οποία υλοποιούνται τα τρία αυτά στάδια. Η ανάλυση της διαδικασίας μέσα από το κλασικό πρίσμα ποιος, τι, γιατί κ.λπ. θα πρέπει να ξεκινά με το «ποιος», αναζητώντας τον «υπεύθυνο». Μια τέτοια τοποθέτηση είναι, ίσως, απόλυτη, και με την έννοια αυτή παραμένει ανοικτή σε εύλογη κριτική. Στην πράξη, όμως, βλέπουμε ότι όχι μόνο στο μάρκετινγκ, αλλά γενικότερα, όταν κάτι δυσλειτουργεί, συνήθως μπορεί να συμβαίνουν δύο πράγματα:

Είτε δεν υπάρχει «αρμόδιο» στέλεχος που να ασχολείται επαρκώς με το αντικείμενο είτε υπάρχει στέλεχος, αλλά λειτουργεί προβληματικά για μια ποικιλία λόγων. Ξεκινώντας λοιπόν την ανάλυση του πρακτικού μέρους του προγράμματος μάρκετινγκ, ας μην ξεχνάμε ότι συχνά τα πράγματα γίνονται πιο απλά αν απαντήσουμε σε βασικά ερωτήματα όπως τα παραπάνω.

## Ενότητα 6.1

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Εκτός από τη γνώση της δομής και του περιεχομένου του προγράμματος μάρκετινγκ, η διαδικασία δημιουργίας του περιλαμβάνει και το τυπικό μέρος, που είναι αποτέλεσμα κυρίως δύο παραγόντων:

Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς των στελεχών σε ατομικό επίπεδο, ενώ ο δεύτερος περιλαμβάνει το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση γενικά και το Τμήμα Μάρκετινγκ ιδιαίτερα. Στον δεύτερο αυτό παράγοντα υπεισέρχονται θέματα οργανωτικής δομής, του τρόπου, δηλαδή, με τον οποίο συνδέεται οργανωτικά το τμήμα μάρκετινγκ με την υπόλοιπη επιχείρηση αλλά και οι εσωτερικές λειτουργίες του μάρκετινγκ (πωλήσεις, διαφήμιση, έρευνα, διεύθυνση/μαρκών) μεταξύ τους. (Stanton, Buskirk, 1992, κεφ. 3). Μια διεύθυνση μάρκετινγκ που οργανωτικά και λειτουργικά αντανάκλα μια φιλοσοφία και προσανατολισμό προς τις πωλήσεις είναι φυσικό να δίνει λιγότερη σημασία στον σχεδιασμό και στον ολοκληρωμένο προγραμματισμό μάρκετινγκ, σε σύγκριση με μια άλλη που είναι οργανωμένη και λειτουργεί με κύριους άξονες τους διευθυντές προϊόντων/μαρκών (Product/Brand Managers). Το τι συμβαίνει, βέβαια, μέσα σε ένα τμήμα μάρκετινγκ δεν μπορεί παρά να είναι στενά συσχετισμένο με την κουλτούρα της επιχείρησης και τη διοικητική της φιλοσοφία αν και δεν αποκλείεται συχνά να βλέπουμε διευθυντές μάρκετινγκ να βάζουν την προσωπική τους «σφραγίδα» στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της Διεύθυνσης μάρκετινγκ και της διαδικασίας δημιουργίας του προγράμματος μάρκετινγκ ειδικότερα. Σε πολυεθνικές επιχειρήσεις αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι ότι στις διάφορες χώρες στις οποίες λειτουργούν «επιβάλλουν» το ίδιο πλαίσιο ανάλυσης (format), χρονοδιάγραμμα δημιουργίας (deadlines), έρευνα αγοράς και συνεργασία με συγκεκριμένες διαφημιστικές εταιρείες στο πλαίσιο συμφωνιών συνεργασίας σε διεθνές επίπεδο (international account).

Όπως είναι φυσικό, σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι βαθμοί ελευθερίας στη δημιουργία και εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ είναι περιορισμένοι σε σχέση με μια ελληνική εταιρεία που μόνη της θέτει τα πλαίσια και τα standards λειτουργίας της παρακολουθώντας σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό τον τρόπο σχεδιασμού και λειτουργίας του μάρκετινγκ σε κάποιες αντίστοιχες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπου συχνά έχουν εργαστεί τα στελέχη τους.

Πέρα, όμως, από κατά περίπτωση διαφορές, αυτό που ως γενική κατεύθυνση είναι χρήσιμο στη διαδικασία δημιουργίας του προγράμματος μάρκετινγκ είναι ότι όταν μια επιχείρηση ξεκινά για πρώτη φορά να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, πρέπει να προσεγγίζει το θέμα με όσο το δυνατόν ευρύτερη οπτική.

Αυτό σημαίνει ότι παραμένει ανοικτή σε όλα τα θέματα που έχουν να κάνουν με το εύρος και το βάθος της ανάλυσης που προηγείται των αποφάσεων στρατηγικής αφενός, αλλά και ως προς τον βαθμό ανάλυσης ενεργειών-δαπανών και χρονοδιαγραμμάτων που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα αφετέρου. Αυτό που τελικά πρέπει να επιτευχθεί μέσα από τη διαδικασία δημιουργίας του προγράμματος μάρκετινγκ είναι η ισορροπία ανάμεσα στα ποσοτικά (αριθμητικά) στοιχεία και την ανάλυση ποιοτικών παραμέτρων, όπως η στρατηγική του ανταγωνισμού ή η καταναλωτική συμπεριφορά. Αυτή η ισορροπία ή η έλλειψή της αντανακλά σε μεγάλο βαθμό την ανθρώπινη διάσταση του σχεδιασμού και προγράμματος μάρκετινγκ, με την έννοια ότι όπου οι συνθήκες το επιτρέπουν, οι πεποιθήσεις και προδιαθέσεις των στελεχών εκφράζονται μέσα από τη διαδικασία δημιουργίας του προγράμματος μάρκετινγκ. Και για να το κάνουμε συγκεκριμένο και πρακτικό, μπορούμε να αναφέρουμε ως παράδειγμα την τάση για αυθαίρετη κρίση και έλλειψη σεβασμού στην επιστημονική αντιμετώπιση των επιχειρηματικών προβλημάτων, η οποία, στον βαθμό που χαρακτηρίζει κάποιο στέλεχος, υπαγορεύει και την αντιμετώπιση από μέρους του των διαδικασιών δημιουργίας, της δομής και του περιεχομένου του προγράμματος μάρκετινγκ. Στο σημείο αυτό, έχει ενδιαφέρον να δούμε κάποια αποτελέσματα μιας σχετικά πρόσφατης έρευνας που είχε στόχο της ανάλυση της διαδικασίας σχεδιασμού μάρκετινγκ και τον εντοπισμό προβλημάτων συμπεριφοράς στελεχών σε σχέση με τις αναλυτικές τεχνικές ως παραμέτρους αξιοπιστίας του προγράμματος μάρκετινγκ.

Χωρίς να μπούμε στο βάθος της ανάλυσης, είναι ενδιαφέρον να δούμε ομαδοποιημένες με «ανάλυση παραγόντων» (factor analysis) τις μεταβλητές που εξετάστηκαν (Πίνακες 1 και 2), για να μπορούμε να βρούμε κάποιες αντιστοιχίες με τη συγκεκριμένη επιχείρηση για την οποία κάποια στιγμή θα δημιουργήσουμε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ.

**Πίνακας 1**  
**Τεχνικές Προγραμματισμού μάρκετινγκ**  
**(Ανάλυση παραγόντων)**

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ
Ανάλυση της καμπύλης εμπειρίας	Αναλυτικές τεχνικές
PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies)	
Διαμόρφωση μοντέλων στον υπολογιστή	
Ανάλυση του κύκλου ζωής του προϊόντος/αγοράς	
Επίσημες φόρμες ελέγχου μάρκετινγκ (Marketing audits)	
Ανάλυση ποσοστών (ratio analysis)	
Ανάλυση χαρτοφυλακίου	
Ανάλυση μεριδίων αγοράς	Ανάλυση της αγοράς
Ανάλυση τμηματοποίησης της αγοράς	
Ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος	
Μελέτη του ανταγωνισμού	
Μοντέλα πρόβλεψης των πωλήσεων / αγοράς	
Ανάλυση SWOT (Δυνατών/Αδύνατων σημείων, Ευκαιριών/Κινδύνων)	
Σχέδια αβεβαιότητας (Τι ... αν)	
Τακτικές μάρκετινγκ	Στοιχεία του προγραμματισμού
Δήλωση των στόχων μάρκετινγκ	
Δήλωση των στρατηγικών μάρκετινγκ	
Εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων ενεργειών	
Προσδιορισμός του μηχανισμού ελέγχου για τις πωλήσεις/μάρκετινγκ	
Τεστ μάρκετινγκ	
Δήλωση της αποστολής	

**Πίνακας 2**  
**Ανάλυση συμπεριφορικών προβλημάτων**  
**προγραμματισμού μάρκετινγκ**

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας προγραμματισμού, τα άτομα ...	
...βαριούνται τη διαδικασία	Δυστροπία προς τον προγραμματισμό
...αξιολογούν βάσει της δικής τους αξιοπιστίας την επιχείρηση, παρά σχετικά με την επίτευξη των στόχων που τίθενται	
...αρχαιοθετούν το πρόγραμμα μέχρι τον επόμενο χρόνο	
...αντιστέκονται στις αρχές που απαιτεί το πρόγραμμα	
...αντιμετωπίζουν τον προγραμματισμό μάρκετινγκ ως μια τελετουργία μια φορά τον χρόνο	
...κρατούν πληροφορίες από τον προγραμματιστή προκειμένου να μπορούν να ασκήσουν έλεγχο	
...αντιστέκονται στις αλλαγές που σχετίζονται με το κατεστημένο	
...αισθάνονται ότι τα ανώτατα στελέχη δεν είναι ειλικρινή στη δημιουργία μιας αξιόπιστης μακροχρόνιας διαδικασίας	
...αποπροσανατολίζονται σε ασήμαντα θέματα	
...αντιστέκονται σε αλλαγές που αφορούν τις διαδικασίες αυτές καθαυτές	
...δεν έχουν ένα σχέδιο του προγραμματισμού	
...ωθούν άλλους στο να βρουν αδυναμίες του προγράμματος, και δεν προσανατολίζονται οι ίδιοι στις αδυναμίες	
...θεωρούν το δικό τους κομμάτι στην επιχείρηση πιο σημαντικό από αυτό των άλλων	
...αποθαρρύνονται στο να εκφράσουν δυσανεμία	



...πιστεύουν περισσότερο σε λογικές τεχνικές παρά σε διαισθητική (intuitive) σκέψη	«Πολιτική» και «Μυωπία»
...ανάγουν σημερινές τάσεις παρά αναλύουν τις ευκαιρίες του μέλλοντος	
...παραφουσκώνουν το πρόγραμμα προκειμένου να αποφύγουν μετρήσεις	
...αποφεύγουν να συμφωνούν με στόχους οι οποίοι είναι δύσκολο να επιτευχθούν	
...σπαταλούν χρόνο προσπαθώντας να «ψυχαναλύσουν» το σύστημα προγραμματισμού	
...αποφεύγουν σκόπιμα να μοιράζονται πληροφορίες που αφορούν και άλλους	
...αντιστέκονται σε προοδευτικές ιδέες	
...προτιμούν να διαπραγματεύονται διαθέσιμους πόρους παρά να δημιουργούν νέους	
...αντιλαμβάνονται την έννοια του προγραμματισμού ως το πρόγραμμα αυτό καθεαυτό	
...φοβούνται να κάνουν λάθη	
...είναι αβέβαια για τις προσδοκίες των προϊσταμένων τους	Εχθρότητα και Αβεβαιότητα
...δεν θέλουν να μελετήσουν σχετικά	
...αισθάνονται ότι λείπει μια υποστήριξη από την ιεραρχία της διοίκησης	
...δυσαναστούνται από την αβεβαιότητα που συνοδεύει τον προγραμματισμό	
...έχουν μη ικανοποιητική υποστήριξη από το προσωπικό	
...μπερδεύονται από την ορολογία του προγραμματισμού	
...συμμορφώνονται παρά δεσμεύονται από τους στόχους	
...δεν ασχολούνται με τις παραδοχές στις οποίες έχει βασιστεί το πρόγραμμα	Αποφυγή προγραμματισμού
...παραμελούν τη συλλογή πληροφοριών	

σχετικά με τις ανταγωνιστικές συνθήκες που επιδρούν	
...αποφεύγουν την ευθύνη επίτευξης των στόχων που τίθενται	
...δυσκολεύονται στο να συμπύξουν τα θέματα στα βασικά τους στοιχεία	
...όταν αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν ένα αποδεκτό πρόγραμμα μπορούν να αποφεύγουν τις ευθύνες	«Ξεγλίστρημα»
...προτείνουν εξωπραγματικές ιδέες προκειμένου να καθιερωθούν ως δημιουργικά μυαλά	
...πιστεύουν ότι ο προγραμματισμός είναι δουλειά του προσωπικού	

**Πηγή:** Neil Piercy Morgan, «The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility», *Journal of Business Research*, 29, 1994.

Η αξία των πινάκων αυτών σε καθαρά πρακτικό επίπεδο είναι ότι κάποια ερωτήματα που τέθηκαν από τους ερευνητές στο πλαίσιο της παραπάνω έρευνας έχουν από μόνα τους ενδιαφέρον και αξία ως προειδοποιήσεις και ως «οδηγοί αυτοαξιολόγησης» για μια εταιρεία που επιχειρεί να δημιουργήσει για πρώτη ή πολλοστή φορά ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ. Με την ίδια λογική, τα ερωτήματα μπορούν να τεθούν από τα στελέχη στον εαυτό τους στα πλαίσια μιας προσπάθειας αυτοαξιολόγησης της λειτουργίας τους ως δημιουργοί ή συμμετέχοντες στο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

## Ενότητα 6.2

## ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εκφράζονται από ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει, όπως έχουμε αναφέρει, να «μεταφραστούν» σε συγκεκριμένα προγράμματα ενεργειών, τα οποία να προσδιορίζουν με σαφήνεια:

- Τι θα γίνει
- Πότε θα γίνει
- Πώς θα γίνει
- Ποιος είναι υπεύθυνος για να το κάνει
- Πόσο θα κοστίσει
- Τι θα αποδώσει

Π.χ., αν ο στόχος αύξησης του μεριδίου αγοράς πρόκειται να επιτευχθεί κυρίως μέσα από μια στρατηγική προώθησης πωλήσεων, πρέπει να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα ενεργειών, το οποίο θα περιλαμβάνει τις συγκεκριμένες ειδικές προσφορές (έκπτωση, δωρεάν άλλο προϊόν, κλήρωση κ.λπ.), διάρκεια και ημερομηνίες, συμμετοχή σε ειδικές εκθέσεις, συνοδευτικό προωθητικό υλικό (φυλλάδιο), ειδικές προθήκες κ.λπ. ανάλογα με την περίπτωση. Επίσης, πρέπει να τονίσουμε ότι, όπως όλα τα προγράμματα, τα προγράμματα ενεργειών που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει να έχουν ημερομηνία έναρξης, αξιολόγησης και ολοκλήρωσης.

Με κίνδυνο να επαναλαμβανόμαστε, πρέπει πάλι να τονίσουμε ότι η εφαρμογή ενός προγράμματος μάρκετινγκ είναι, σε τελική ανάλυση, μια διαδικασία μέσα από την οποία οι στρατηγικές και τα προγράμματα υλοποιούνται με συγκεκριμένες ενέργειες, οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα σε σχέση με τους στόχους του προγράμματος.

Μια πολύ επιτυχημένη αγγλική έκφραση συνοψίζει τη σημασία της ισορροπίας ανάμεσα στο «doing things right» (εφαρμογή) και «doing the right things» (στρατηγική), μια ισορροπία που πρέπει να επιτυγχάνεται από τα στελέχη μάρκετινγκ στη διαδικασία εφαρμογής του προγράμματος μάρκετινγκ. Αυτό, δηλαδή, που πρέπει να μπορούν να διαγνώσουν τα στελέχη, είναι τα προβλήματα που εμφανίζονται στην εφαρμογή και να τα ξεχωρίζουν από τα προβλήματα στρατηγικής που τυχόν βρίσκονται πίσω από μια ελλιπή απόδοση. Δεν πρέπει, επομένως, να ξεχνάμε ότι η διάγνωση της πηγής του προβλήματος αποτελεί προϋπόθεση αντιμετώπισης του, π.χ. το ότι μια διαφημιστική καμπάνια δεν έχει επιφέρει τις αναμενόμενες πωλήσεις ή την αναμενόμενη αύξηση γνώσης ή προτίμησης ενός προϊόντος μπορεί να οφείλεται σε μια ποικιλία λόγων που σχετίζονται με θέματα στρατηγικής ή και εφαρμογής της, όπως:

- Προβολή «λάθος» πλεονεκτημάτων στο σωστό κοινό-στόχο (στρατηγική)

- Επιλογή «λάθος» κοινού-στόχου για το προϊόν της εταιρείας (στρατηγική)
- Μη συνδυασμός με ενέργειες «push» (στρατηγική)
- Κακό δημιουργικό της διαφήμισης (εφαρμογή)
- Χρήση «λάθος» μέσων σε σχέση με το κοινό στόχο (εφαρμογή)
- Ανεπαρκείς δαπάνες διαφήμισης (εφαρμογή) κ.λπ.

Επιχειρώντας μια σύντομη αναφορά στους λόγους για τους οποίους δημιουργούνται προβλήματα στην εφαρμογή ενός προγράμματος μάρκετινγκ, πρέπει να επισημάνουμε ότι, ενώ η στρατηγική μιας εταιρείας έχει χρονικό ορίζοντα τριών ή πέντε ετών, τα στελέχη μάρκετινγκ «πιέζονται» για πιο βραχυχρόνιες (ετήσιες) αποδόσεις στην επίτευξη στόχων πωλήσεων και πολλές φορές αλλά όχι πάντα, στόχων πωλήσεων σε συνδυασμό με στόχους κερδών.

Κάτω από αυτή τη πίεση, ενώ η στρατηγική επιβάλλει, π.χ., υψηλά επίπεδα (24ωρη) εξυπηρέτησης ως μέρος του μακροχρόνιου positioning του προϊόντος, οικονομικοί παράγοντες μπορεί να ωθούν στη βραχυχρόνια πρακτική αναίρεση αυτής της στρατηγικής.

Στην Ελλάδα ένα τέτοιο παράδειγμα υπήρξε για σειρά ετών η Diners Club, η οποία, ενώ επιδίωκε υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης για το «υψηλό» κοινό-στόχο της, πληρώνοντας τα συμβεβλημένα καταστήματα 15 ημέρες μετά τις αγορές των κατόχων της κάρτας, εξωθούσε πρακτικά αρκετά καταστήματα στην άρνηση αποδοχής της κάρτας και φυσικά στην πώση του επιπέδου εξυπηρέτησης που διακήρυσσε το διεθνές διαφημιστικό slogan «At your service». Βέβαια, εξοφλώντας «καθυστερημένα» τις αγορές των κατόχων καρτών, η Diners Club λειτουργούσε με μειωμένο κόστος χρηματοδότησης, δηλαδή μεγαλύτερη κερδοφορία.

Αναγνωρίζοντας, τελικά, την απόσταση στρατηγικής και στόχων και κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού, έσπευσε να προσφέρει τα ίδια οφέλη (άτοκες δόσεις) στους κατόχους καρτών και με μικρότερες συνδρομές, η Diners προχώρησε σταδιακά στη βελτίωση του χρόνου εξόφλησης των συμβεβλημένων καταστημάτων. Ως ένα διαφορετικό παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την κίνηση της αγγλικής αλυσίδας Boots να επεκταθεί στα ρούχα (*Μάρκετινγκ*, 10/6/1999) κίνηση αρκετά «επικίνδυνη» που περιέχει το στοιχείο της στρατηγικής αλλά και της εφαρμογής της. Τυχόν προβλήματα στην πορεία θα πρέπει, επομένως, να αναζητηθούν και στα δύο στοιχεία.

Εκτός από το θέμα των διαφορών μακροχρόνιας και βραχυχρόνιας θεώρησης, ένας άλλος λόγος για τον οποίο δημιουργούνται προβλήματα στην εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ είναι ότι πολλές φορές η στρατηγική αναπτύσσεται σε πολύ υψηλό επίπεδο διοίκησης χωρίς τη συμμετοχή των μεσαίων στελεχών, τα οποία θα κληθούν να την υλοποιήσουν μέσα στα συγκεκριμένα χρονικά και οικονομικά πλαίσια που προδιαγράφει, με αποτέλεσμα να μη λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι υλοποίησης με τις οποίες είναι περισσότερο εξοικειωμένα τα μεσαία στελέχη.

Προκειμένου να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα, πολλές εταιρείες δίνουν περισσότερες ευθύνες σχεδιασμού σε μεσαία στελέχη που έχουν πολύ πιο άμεση επαφή με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και τα προβλήματα και τους

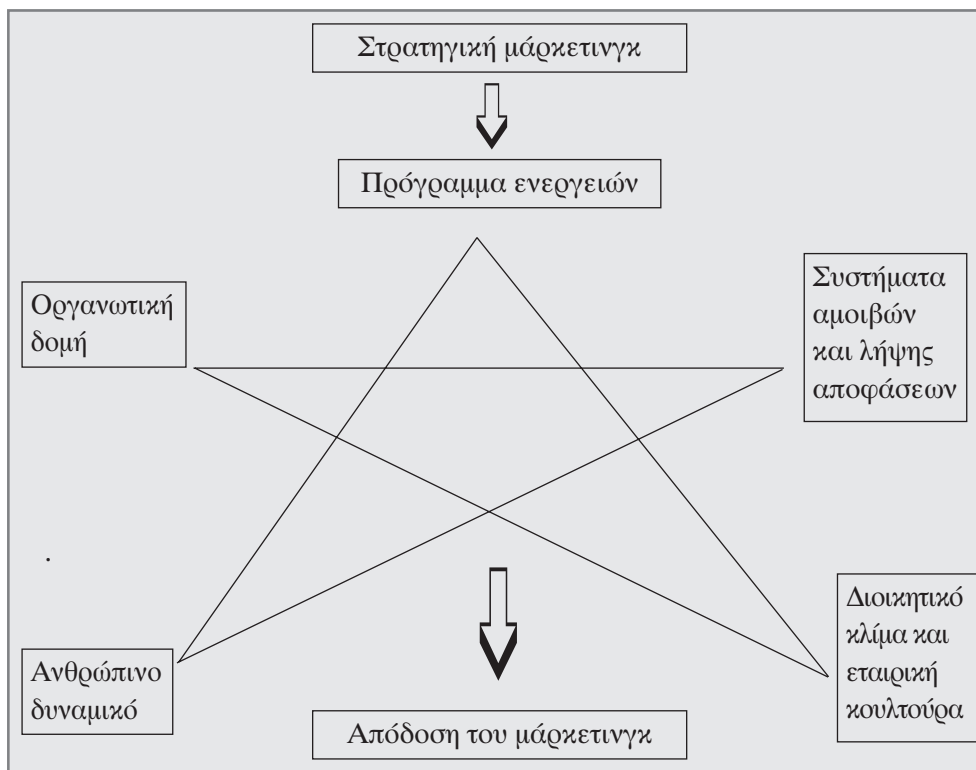
περιορισμούς που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την υλοποίηση. Μια νέα εμπορική πολιτική, π.χ., που υπαγορεύει την χρέωση τόκων στους πελάτες (χονδρεμπόρους) για την καθυστέρηση εξόφλησης των τιμολογίων πέρα της χρονικής περιόδου (π.χ. 90 ημερών) που ορίζεται και συμφωνείται τη στιγμή της πώλησης.

Τέλος, στα προβλήματα εφαρμογής που αναφέραμε θα πρέπει να προσθέσουμε τη «φυσική» αντίσταση κάθε οργανισμού και ατόμου στις αλλαγές που μπορεί να επιβάλλει μια στρατηγική και η εφαρμογή της.

Π.χ. μια αλυσίδα καταστημάτων που αποφάσισε την έκδοση και πώληση μιας δικής της (co-branded) πιστωτικής κάρτας (κάρτας πίστης-«loyalty») μέσω του προσωπικού των καταστημάτων της (στρατηγική) θα συναντήσει μοιραία «αντίσταση» από το προσωπικό, είτε λόγω «επιβάρυνσης» του αντικειμένου της εργασίας είτε λόγω της διαφορετικότητας του αντικειμένου, είτε λόγω έλλειψης επαρκών κινήτρων κ.λπ. Επιμένοντας στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα επίπεδα, το Σχήμα 1 απεικονίζει τους συσχετισμούς που απαιτούνται για να λειτουργήσει η διαδικασία εφαρμογής ενός προγράμματος μάρκετινγκ.

Το πρόγραμμα ενεργειών είναι, όπως είπαμε το σημείο-κλειδί του προγράμματος μάρκετινγκ, γιατί εμπλέκει όλα τα στελέχη που πρέπει να λειτουργήσουν προκειμένου να επιτευχθεί η σωστή εφαρμογή του και πρέπει να περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα όχι μόνο των ενεργειών αλλά και των αποφάσεων που προηγούνται.

**Σχήμα 1**



Πηγή: Kotler, Armstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall, 1991, σ. 547

Όσο για τους υπόλοιπους παράγοντες που καθορίζουν τη σχέση σύλληψης στρατηγικής και απόδοσης (αποτελέσματος) μάρκετινγκ, θα πρέπει απλώς να κά-νουμε μερικές επισημάνσεις, όπως:

- Διαφορετικές στρατηγικές απαιτούν διαφορετική οργανωτική δομή.
- Τα συστήματα αμοιβών και προαγωγών πρέπει να βοηθούν τον συνδυασμό μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων.
- Τα συστήματα λήψης αποφάσεων πρέπει να έχουν επαρκή ευελιξία σε σχέση με τους ρυθμούς αλλαγών στην αγορά και τις κινήσεις του ανταγωνισμού.
- Το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για την εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ πρέπει να έχει όχι μόνο τα προσόντα, αλλά και τον χρόνο που απαιτείται για την εκπαίδευση του στη διαδικασία και φιλοσοφία του προγραμματισμού. Με άλλα λόγια, το προσωπικό ενός τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων αποτελεί κατά κάποιον τρόπο συστατικό στοιχείο της δημιουργίας και της εφαρμογής ενός καλού προγράμματος μάρκετινγκ.
- Τέλος, το διοικητικό κλίμα (στυλ διοίκησης) αλλά και η εταιρική κουλτούρα που χαρακτηρίζουν μια εταιρεία έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση ενός προγράμματος που εφαρμόζεται από τα στελέχη μάρκετινγκ, με την έννοια ότι η δυσκαμψία, η τυπολατρεία, η αυθαιρεσία και ο συγκεντρωτισμός δρουν αρνητικά, απλώς γιατί το τμήμα μάρκετινγκ δεν μπορεί να υλοποιήσει το πρόγραμμά του γρήγορα, οικονομικά και σωστά χωρίς τη συνεργασία ολόκληρης της εταιρείας.

Με δεδομένο ότι το στάδιο της υλοποίησης παρεμβάλλεται μεταξύ σχεδιασμού και πραγματικότητας, είναι το πιο αδύνατο σημείο της διαδικασίας προγραμματισμού και ένας συνήθης «τόπος» αποτυχιών, ιδιαίτερα αν για την υλοποίηση απαιτούνται αλλαγές στην οργάνωση ή/και λειτουργία της επιχείρησης.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει την εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ είναι η επικοινωνία, με την έννοια της ροής πληροφόρησης μέσα στην επιχείρηση, καθώς τόσο η κάθετη, όσο και η οριζόντια επικοινωνία ουσιαστικά συνδέουν τα στελέχη και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στη διαδικασία εφαρμογής.

Τακτικές συναντήσεις, status reports, μηχανογραφικά συστήματα πληροφόρησης (MIS) και συστήματα λήψης αποφάσεων (νεκρού σημείου, υπολογισμών κερδών – ζημιών) είναι εργαλεία που βοηθούν σημαντικά στην αποτελεσματική λήψη επιμέρους αποφάσεων εφαρμογής ενός προγράμματος μάρκετινγκ.

## Ενότητα 6.3

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ως γενική παρατήρηση πρέπει στην αρχή αυτής της ενότητας να τονιστεί ότι η τελική απόδοση των βασικών αποφάσεων που περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται και παρακολουθείται η στρατηγική που εκφράζεται μέσα από το πρόγραμμα. Η τοποθέτηση, δηλαδή, που θα αποφασιστεί για ένα προϊόν συνοδεύεται και από τη στρατηγική επίτευξής της, η οποία, βέβαια, σε τελική ανάλυση εκφράζεται σε πωλήσεις, μερίδια αγοράς και κερδοφορία του προϊόντος ή των προϊόντων μιας Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας.

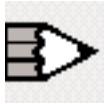
Η μετατροπή, επομένως, της σύλληψης μιας στρατηγικής σε πρακτική εφαρμογή της, σε συνδυασμό με διορθωτικές κινήσεις που συχνά απαιτούνται για να κλείνουν ή να μειώνονται κάποια κενά απόδοσης ή υστέρησης ως προς τους ποσοτικούς στόχους, αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας του σχεδιασμού που περιλαμβάνει το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Επιπλέον, η στρατηγική μάρκετινγκ πρέπει εκτός από το να κατευθύνει την επιχείρηση στην επιτυχία των στόχων της, όπως προσδιορίζονται μια δεδομένη στιγμή, να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Μετά την εφαρμογή της και μέσα από μια διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης και ελέγχου σε σχέση με τα αποτελέσματα αλλά και τις συνθήκες αγοράς, η στρατηγική πρέπει να διατηρεί την εστίασή της στους στόχους που εξυπηρετεί, με τις απαραίτητες, φυσικά, προσαρμογές, ο οποίες μπορεί να προκύπτουν μέσα από τη διαδικασία αυτή. Οι ευρύτερες και κυριότερες περιοχές αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι:

- Η ανάλυση του περιβάλλοντος
- Η ανάλυση συσχετισμού προϊόντων και αγορών
- Η αξιολόγηση του προγράμματος μάρκετινγκ
- Η εκτίμηση των απόδοσης κάθε στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ

Στην ανάλυση του περιβάλλοντος, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στις απειλές, όπως αυτές επηρεάζουν προϊόντα και αγορές. Παραδείγματα απειλών που προσδιορίζονται μέσα από την ανάλυση προϊόντων-αγορών, είναι, π.χ., η τάση για όλο και πιο άνετο και σπορ ντύσιμο εκτός δουλειάς, για καταστήματα ή μάρκες «σοβαρής» ένδυσης, ή το ότι τα αυτοκίνητα προσφέρονται με πολλά αξεσουάρ είτε standard είτε μέσω των αντιπροσώπων, για καταστήματα ειδών αυτοκινήτου. Ο έλεγχος της στρατηγικής στην οποία βασίζεται και την οποία υλοποιεί το πρόγραμμα μάρκετινγκ, απαιτεί τον έλεγχο (audit) όλων των δραστηριοτήτων

μάρκετινγκ, που όμως δεν περιορίζεται στην περιοδική ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και του ανταγωνισμού, αλλά εστιάζει σε όλες τις φάσεις των ενεργειών μάρκετινγκ, από τη σύλληψη και τον σχεδιασμό ως την εφαρμογή τους. Φυσικά, ένας τέτοιος έλεγχος δεν είναι εφικτό να γίνεται σε πολύ συχνά χρονικά διαστήματα, λόγω του όγκου εργασίας που συνεπάγεται, αλλά μια περίοδος 2-3 ετών είναι επαρκής για τον εντοπισμό αλλαγών στο περιβάλλον και παρεκκλίσεων από τη στρατηγική. Φυσικά, ο έλεγχος αυτός δεν μπορεί να βασίζεται μόνο στην κρίση των στελεχών, αλλά πρέπει να συσχετίζεται και με αντικειμενικά στοιχεία έρευνας αγοράς που θα αποκαλύπτουν αλλαγές στο περιβάλλον, στην αγοραστική συμπεριφορά και τον ανταγωνισμό. Το θέμα του ελέγχου του προγράμματος μάρκετινγκ είναι πάντα άμεσα συσχετισμένο με τις παραμέτρους του προγράμματος. Το ποιες παραμέτρους κάθε στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να περιλαμβάνει το πρόγραμμα μάρκετινγκ εξαρτάται, όπως έχει επανειλημμένα λεχθεί, από τη φύση της δραστηριότητας της εταιρείας και τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και του προϊόντος (π.χ. εμπορική-βιομηχανική). Σε κάθε περίπτωση, όμως, χρειάζεται να απαντηθεί μια σειρά ερωτημάτων που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες, αναλύσεις και διαδικασίες που επιδρούν στα αποτελέσματα, και επομένως πρέπει να ελεγχθούν.



### Δραστηριότητα 1/Κεφάλαιο 6

Έχοντας πλέον εμπεδώσει τη φιλοσοφία και τον τρόπο δημιουργίας ενός προγράμματος μάρκετινγκ, πρέπει να είστε σε θέση να δημιουργήσετε τη δομή και το ενδεικτικό περιεχόμενο ενός προγράμματος για μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα που έχει ως αντικείμενο μια σειρά προϊόντων.

Με βάση, λοιπόν, όσα έχετε μελετήσει, επιλέξτε μια εταιρεία, βρείτε όσο μπορείτε περισσότερα δεδομένα για την αγορά της και διαμορφώστε ένα σχέδιο προγράμματος μάρκετινγκ σε επίπεδο «σκελετού» με τη μορφή ενοτήτων και υπό-ενοτήτων που να καλύπτει:

- Την αποστολή και τους στόχους της εταιρείας
- Τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου (Portfolio) των δραστηριοτήτων της και των στρατηγικών
- Τη στρατηγική μάρκετινγκ και κάθε ΣΕΜ (Strategic Business Unit)
- Τις ενέργειες που συνδέονται με κάθε στοιχείο στρατηγικής μείγματος μάρκετινγκ
- Εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ

Οι ενότητες αυτές μπορούν, φυσικά, να εκφράζονται και να συνδέονται με τους Πίνακες της Δραστηριότητας 3 του κεφαλαίου 6.

Αφού καταγράψετε όσο το δυνατόν περισσότερες ερωτήσεις κάτω από κάθε ενότητα και υποενότητα που να ελέγχουν την πληρότητα και ορθότητα του προγράμματος, συγκρίνετέ τις με τον Πίνακα που επιγράφεται «Έλεγχος προγράμματος μάρκετινγκ» και δίνεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου, ως απάντηση στη Δραστηριότητα αυτή.



## Ενότητα 6.4

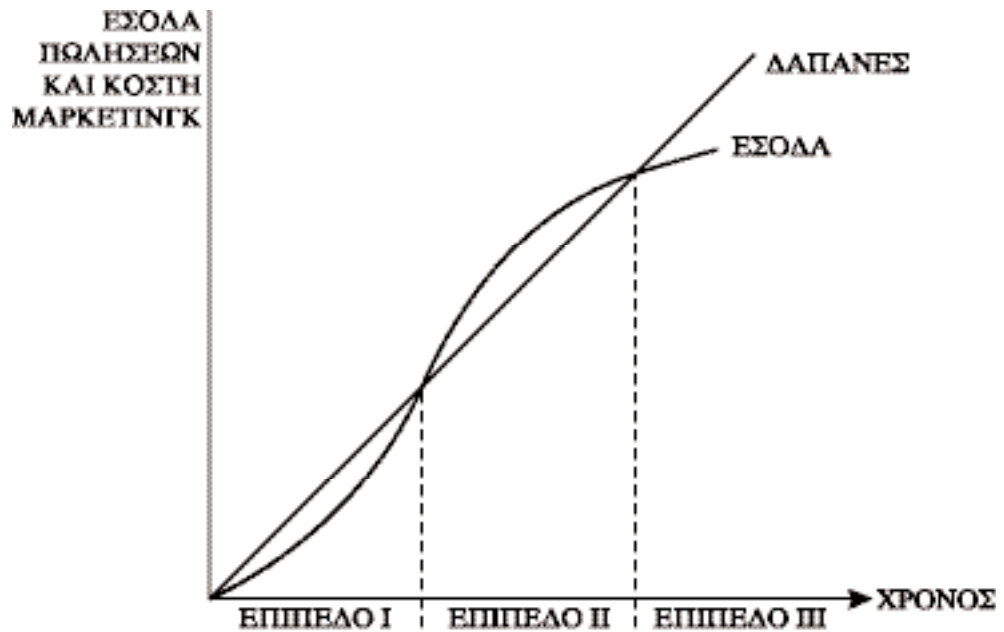
## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΩΝ

Η στρατηγική μάρκετινγκ που περιγράφεται στο πλαίσιο του προγράμματος μάρκετινγκ είναι στην ουσία μια γενική στρατηγική με συγκεκριμένη λογική, η οποία εξηγεί πώς κάθε επιμέρους στρατηγική ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες/απειλές και τα δυνατά/αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Στη συνέχεια, η γενική στρατηγική εκφράζεται με επιμέρους στρατηγικές για τα διάφορα τμήματα της αγοράς και τα αντίστοιχα μείγματα και επίπεδα δαπανών μάρκετινγκ που απαιτούνται για την εφαρμογή κάθε στρατηγικής. Φυσικά, τα στελέχη μάρκετινγκ γνωρίζουν ότι, π.χ., με υψηλότερες δαπάνες προώθησης επιτυγχάνονται μεγαλύτερες πωλήσεις. Αυτό, όμως, που προσπαθούν ή πρέπει να προσπαθούν είναι να προσδιορίσουν το επίπεδο εκείνο των δαπανών στο οποίο επιτυγχάνονται υψηλότερα κέρδη. Οι προϋπολογισμοί δαπανών μάρκετινγκ είναι στην ουσία μια πρόβλεψη του λογαριασμού «κέρδη-ζημιές», κατά την οποία τα έσοδα προκύπτουν ως αποτέλεσμα αναμενόμενων πωλήσεων και μέσης τιμής πώλησης για κάθε προϊόν ή μιας μέσης σταθμικής τιμής μιας σειράς προϊόντων.

Στο μέρος των δαπανών εμφανίζονται αντίστοιχα το κόστος παραγωγής ή εισαγωγής των προϊόντων, οι δαπάνες αποθήκευσης και διακίνησης και οι δαπάνες μάρκετινγκ, οι οποίες αφαιρούμενες από τα έσοδα προσδιορίζουν το μεικτό κέρδος. Τέτοιου είδους προϋπολογισμοί είναι συνήθως ετήσιοι και τριμηνιαίοι, και σε μερικές περιπτώσεις μηνιαίοι, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες προγραμματισμού σε κάθε αγορά και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Για να βελτιστοποιηθούν τα κέρδη, αυτό που πρέπει να προσδιοριστεί είναι η σχέση ανάμεσα στις πωλήσεις και τα διάφορα στοιχεία μάρκετινγκ μέσα από μια «συνάρτηση ανταπόκρισης των πωλήσεων» που περιγράφει αυτή τη σχέση (Σχήμα 2). Ένα τυπικό σχήμα μιας τέτοιας συνάρτησης είναι το «S», χωρίς, φυσικά, να αποκλείονται άλλα σχήματα.

Σχήμα 2



Αυτό που ουσιαστικά υποδηλώνει η συνάρτηση «S» είναι ότι αρχικά (επίπεδο I) ένα χαμηλό επίπεδο δαπανών  $M$  δεν επαρκεί για να δημιουργήσει ικανοποιητικές πωλήσεις, βασικά είτε διότι ο αριθμός των πελατών που θα προσεγγιστούν αποτελεσματικά είναι σχετικά μικρός είτε διότι η προσέγγιση περισσότερων δεν είναι αποτελεσματική.

Στο επόμενο επίπεδο δαπανών (II), η παραγωγικότητά τους σε πωλήσεις είναι μεγαλύτερη γιατί όχι μόνο κάθε μεμονωμένη ενέργεια είναι πιο αποτελεσματική, αλλά και γιατί το υψηλότερο επίπεδο δαπανών επιτρέπει περισσότερες ενέργειες (συνδυασμό push – pull), με αποτέλεσμα μεγαλύτερη συνέργια και θετική επίδραση στις πωλήσεις.

Στο τρίτο (III) επίπεδο δαπανών μπαίνει σε λειτουργία ο νόμος των φθινουσών αποδόσεων κυρίως διότι πέρα από ένα επίπεδο πωλήσεων ή και μεριδίου αγοράς υπάρχει μεγαλύτερη «αντίσταση», π.χ., από τα «multi brand» κανάλια διανομής που προσπαθούν να έχουν μια ισορροπημένη σχέση με διάφορους προμηθευτές-παραγωγούς προϊόντων, για λόγους διαπραγματευτικής ισχύος. Αλλά και στις βιομηχανικές αγορές η πολιτική προμηθειών μιας εταιρείας σπανίως ενθαρρύνει σχέσεις μεγάλης εξάρτησης (υψηλό μερίδιο αγορών) από έναν προμηθευτή.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του σχήματος της συνάρτησης ανταπόκρισης πωλήσεων μιας επιχείρησης παίζει και η στάση των ανταγωνιστών της, οι οποίοι προσπαθούν να εξουδετερώσουν ή να περιορίσουν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της επιχείρησης, ο καθένας με διαφορετικό βαθμό επιτυχίας.

Με δεδομένη, επομένως, τη συνθετότητα αυτής της συνάρτησης, τίθεται το ερώτημα της εκτίμησης της από τα στελέχη μάρκετινγκ.

Η τεχνογνωσία που υπάρχει στον χώρο αυτόν εξαντλείται σε τρεις βασικές μεθόδους.

α. Τη στατιστική μέθοδο, η οποία βασίζεται στον συσχετισμό επιπέδων δαπανών για διάφορα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ με επίπεδα πωλήσεων του παρελθόντος. Είναι αυτονόητο ότι μια τέτοια μέθοδος δεν έχει ιδιαίτερη αξιοπιστία αν το μέλλον και το παρελθόν διαφέρουν πολύ ως προς τις συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού.

β. Εναλλακτικά, χρησιμοποιώντας τη πειραματική μέθοδο, όπου είναι δυνατόν, χρησιμοποιώντας συσχετισμένα δείγματα (ομάδες ελέγχου), να «παίξουμε» με στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και να καταγράψουμε τις αντιδράσεις/μεταβολές των πωλήσεων.

γ. Τέλος, πολύ πιο συχνά από τις παραπάνω μεθόδους εκτίμησης της συνάρτησης ανταπόκρισης χρησιμοποιείται η απλή κρίση και εκτίμηση των στελεχών, τα οποία αντλούν από την εμπειρία τους στη συγκεκριμένη αγορά.

Με οποιονδήποτε, όμως, τρόπο ή συνδυασμό τρόπων έχουμε λειτουργήσει, στόχος είναι να εκτιμήσουμε και αποτυπώσουμε τη συνάρτηση σε ορισμένα επίπεδα δαπάνης για να μπορούμε να προσδιορίσουμε το σημείο πωλήσεων στο οποίο μεγιστοποιείται το καθαρό κέρδος.

Και με την επισήμανση αυτή, τον συσχετισμό δηλαδή μάρκετινγκ-πωλήσεων και κερδών, μπορούμε να κλείσουμε το θέμα «πρόγραμμα μάρκετινγκ» βλέποντάς το σαν εργαλείο για τη βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

### **Δραστηριότητα 2/Κεφάλαιο 6**

Χρησιμοποιώντας τον Πίνακα «Συνεισφορά στα σταθερά γενικά έξοδα» για ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ επιχείρησης λιανικού εμπορίου, που είναι ενσωματωμένος και στο Προσάρτημα, στο τέλος αυτού του βιβλίου, με τίτλο «Ενδεικτικές Φόρμες Προγράμματος Μάρκετινγκ», προσδιορίστε ένα αριθμητικό σενάριο που να δίνει κέρδος 400 εκατ. δρχ. Η απάντησή μας δίνεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.

### **Δραστηριότητα 3/Κεφάλαιο 6**

Η διαμόρφωση αποτελεσματικής στρατηγικής μάρκετινγκ είναι απλώς θέμα στελεχιακής υποδομής ή ύπαρξης και λειτουργίας διαδικασιών; Περιγράψτε την άποψή σας σε ένα κείμενο 100 λέξεων, και στη συνέχεια μελετήστε το δικό μας σχόλιο στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.

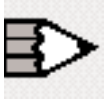
### **Δραστηριότητα 4/Κεφάλαιο 6**

Πώς μπορεί μία επιχείρηση να απεγκλωβιστεί από την προσωπικότητα και το σύστημα αξιών του ιδιοκτήτη ή του γενικού διευθυντή, όπως εκφράζονται μέσα από τη στρατηγική μάρκετινγκ που διαμορφώνεται και υλοποιείται; Διατυπώστε την πρότασή σας σε ένα κείμενο 100 λέξεων και συγκρίνετέ τη με τη δική μας που δίνεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.

### **Δραστηριότητα 5/Κεφάλαιο 6**

Αν χρειαζόταν να αξιολογήσετε σε πολύ γενικές γραμμές ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, τι κριτήρια θα θεωρούσατε πιο κρίσιμα; Καταγράψτε όσα κριτήρια μπορείτε να σκεφτείτε και





συγκρίνετέ τα με τη δική μας καταγραφή, η οποία παρουσιάζεται στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.

### **Δραστηριότητα 6/Κεφάλαιο 6**

Χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα, δημιουργήστε ένα αριθμητικό σενάριο με ρυθμούς αύξησης πωλήσεων 10% και περιθώριο κερδών 40%.

	Πρώτος χρόνος	Δεύτερος χρόνος	Τρίτος χρόνος
Καθαρές πωλήσεις			
Μεικτό περιθώριο (40%) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προώθηση</li> <li>• Διαφήμιση</li> </ul>			
Κέρδη			

Συγκρίνετε την πρότασή σας με τον πίνακα που υπάρχει στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου.

## Σύνοψη

Η δημιουργία του προγράμματος μάρκετινγκ περνά μέσα από μια διαδικασία, η οποία εμπλέκει στελέχη που λειτουργούν υπό την επιρροή της συγκεκριμένης θέσης, του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και της κουλτούρας της και φυσικά τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και επιδιώξεις.

Η συνισταμένη όλων αυτών των δυνάμεων εκφράζεται μέσα από το εύρος, το βάθος και την αξιοπιστία της ανάλυσης ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων, πάνω στα οποία βασίζεται και περιλαμβάνει το πρόγραμμα μάρκετινγκ. Περνώντας στο επόμενο στάδιο της αξιολόγησης, της απόδοσης και του ελέγχου του προγράμματος, πρέπει να μπορούμε να διαχωρίσουμε τα προβλήματα στρατηγικής από τα προβλήματα εφαρμογής.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να μην ξεχνάμε σε όλες τις εκφάνσεις του, ότι το πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο βελτίωσης και κερδοφορίας της επιχείρησης και με αυτή του την ιδιότητα πρέπει να λειτουργήσει και ως προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων μέσα από τη συναρτησιακή σχέση ενεργειών (εξόδων μάρκετινγκ) και πωλήσεων (εσόδων).

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Απαντήσεις σε Δραστηριότητες

### Δραστηριότητα 1

#### ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

##### Εταιρική αποστολή και στόχοι

- Η δήλωση αποστολής παραπέμπει στα προϊόντα-αγορές ενδιαφέροντος της επιχείρησης;
- Έχουν τεθεί στόχοι για την επιχείρηση;
- Παρατίθενται οι απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την επισκόπηση της εξέλιξης της επιχείρησης και οι ανασκοπήσεις αυτές συντάσσονται σε τακτά χρονικά διαστήματα;
- Η εταιρική στρατηγική επιτυγχάνει τους στόχους που τίθενται;
- Υπάρχουν σε εκκρεμότητα προβλήματα ή ευκαιρίες που θα απαιτούσαν μια εναλλακτική στρατηγική;
- Με ποιες ευθύνες εμπλέκεται ο υπεύθυνος μάρκετινγκ στον εταιρικό στρατηγικό προγραμματισμό;

##### Επιχειρηματική σύνθεση και στρατηγικές

- Ποιοι είναι οι κλάδοι της επιχείρησης (τμήματα της επιχειρηματικής πρακτικής, τμήματα στρατηγικού προγραμματισμού);
- Έχουν γίνει αναλύσεις των ευκαιριών και των δυνατών σημείων για καθέναν από τους κλάδους αυτούς και αν ναι, ποια συμπεράσματα εξάγονται;
- Ποια είναι η επιχειρηματική στρατηγική για κάθε τομέα προγραμματισμού (ανάπτυξη, σταθερότητα, «άρμεγμα» κ.λπ.);
- Ποιοι στόχοι έχουν τεθεί για κάθε ΣΕΜ;
- Έχει κάθε μονάδα το δικό της στρατηγικό προγραμματισμό;
- Ποιες ευθύνες και στόχοι έχουν τεθεί για το τμήμα μάρκετινγκ για κάθε μονάδα;

##### Στρατηγική μάρκετινγκ

##### Στρατηγικός προγραμματισμός και μάρκετινγκ

- Οι αρμοδιότητες και ο ρόλος του μάρκετινγκ έχει οριστεί με σαφήνεια;
- Πόσο καλά «δουλεύει» η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης;
- Υπάρχουν αλλαγές του περιβάλλοντος που θα επηρεάσουν την επιχειρηματική στρατηγική;
- Υπάρχουν συγκεκριμένες αβεβαιότητες (contingencies) που θα έπρεπε να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα μάρκετινγκ;

##### Προγραμματισμός μάρκετινγκ και δομή επιχείρησης

- Αναπτύσσονται ετήσια και μακροχρόνια στρατηγικά πλάνα μάρκετινγκ και χρησιμοποιούνται αυτά;

- Είναι σαφώς προσδιορισμένες οι αρμοδιότητες στις διάφορες μονάδες της επιχείρησης;
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία και οι περιορισμοί των μελών του τμήματος μάρκετινγκ οι οποίοι κατέχουν θέσεις κλειδιά;
- Η οργανωτική δομή που ισχύει είναι αποτελεσματική για την υλοποίηση των προγραμμάτων μάρκετινγκ;

### **Στρατηγική στόχευσης αγοράς**

- Έχει προσδιοριστεί σαφώς κάθε αγορά-στόχος, καθώς και η σπουδαιότητά της για την επιχείρηση;
- Έχει αναλυθεί για κάθε αγορά-στόχο η ζήτηση και ο ανταγωνισμός και έχουν εντοπιστεί οι τάσεις, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι;
- Έχει υιοθετηθεί η κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ για κάθε αγορά-στόχο;
- Έχει ληφθεί υπόψη η επανατοποθέτηση ή η έξοδος από κάποια αγορά;

### **Στόχοι**

- Έχουν τεθεί ρεαλιστικοί στόχοι για κάθε αγορά-στόχο και είναι αυτοί συνεπείς με τον προγραμματισμό και τους διαθέσιμους πόρους;
- Είναι διαθέσιμα στοιχεία κόστους, πωλήσεων και άλλων παραμέτρων απόδοσης προκειμένου να παρακολουθείται η απόδοση και η πραγματική εξέλιξη του αποτελέσματος σε σχέση με τον προγραμματισμό; Αν παρατηρούνται αποστάσεις, που οφείλονται αυτές;
- Υιοθετούνται τακτικές συστηματικής αξιολόγησης στο τμήμα μάρκετινγκ;

### **Πρόγραμμα μάρκετινγκ στρατηγικής τοποθέτησης**

- Ακολουθεί η επιχείρηση μια ενοποιημένη στρατηγική τοποθέτησης φτιαγμένη από το προϊόν, κανάλι, τιμή, επικοινωνία και στρατηγικές πωλήσεων;
- Είναι οι απαραίτητοι για την πραγματοποίηση των πλάνων πόροι διαθέσιμοι; Συνδέονται οι πόροι αυτοί με συγκεκριμένους στόχους βάσει της σχετικής σπουδαιότητάς τους;
- Αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα η αποτελεσματικότητα του προγράμματος μάρκετινγκ;

### **Ενέργειες προγράμματος μάρκετινγκ**

#### **Στρατηγική προϊόντος**

- Ανταποκρίνεται το μείγμα του προϊόντος στις ανάγκες που η επιχείρηση θέλει να καλύψει σε κάθε προϊοντική αγορά;
- Ποια στρατηγική μαρκών ακολουθείται;
- Είναι τα προϊόντα σωστά τοποθετημένα έναντι των ανταγωνιστικών;
- Ακολουθεί η επιχείρηση μια σωστή προσέγγιση στον προϊοντικό προγραμματισμό και το μάρκετινγκ βρίσκεται στο κέντρο του προγραμματισμού αυτού;
- Προκειμένου να γίνει το προϊοντικό μείγμα πιο αποτελεσματικό, είναι απαραίτητες διαγραφές, προσθήκες ή αλλαγές στο μείγμα;
- Παρακολουθείται η απόδοση κάθε προϊόντος σε τακτά χρονικά διαστήματα;

### **Στρατηγική καναλιών διανομής**

- Έχει γίνει η καταλληλότερη επιλογή τόσο του τύπου, όσο και της βαρύτητας κάθε καναλιού;
- Πώς διοικούνται τα διάφορα κανάλια διανομής;
- Επιτυγχάνονται τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης του πελάτη και το κόστος αυτό είναι προσιτό;

### **Στρατηγική τιμολόγησης**

- Πώς ανταποκρίνεται κάθε αγορά στόχος σε κάθε αλλαγή τιμής;
- Ποιον ρόλο και στόχους διαδραματίζει η «τιμή» στο μείγμα μάρκετινγκ;
- Η στρατηγική τιμολόγησης θα πρέπει να παίζει περισσότερο παθητικό ή ενεργητικό ρόλο στο πρόγραμμα στρατηγικής τοποθέτησης;
- Πώς συγκρίνεται η στρατηγική της επιχείρησης με αυτές του ανταγωνισμού;
- Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι κάτι θα πρέπει να αλλάξει είτε στη τιμολογιακή στρατηγική είτε στις ενέργειες;

### **Στρατηγική επικοινωνίας**

- Η δημιουργική στρατηγική είναι σύμφωνη με τη στρατηγική τοποθέτησης που έχει υιοθετηθεί;
- Ο οικονομικός προϋπολογισμός είναι σύμφωνος και αρκετός με τους επικοινωνιακούς στόχους που έχουν τεθεί;
- Το μείγμα μέσω αντισπροσωπεύει το πιο αποτελεσματικό μείγμα ως προς την αγορά-στόχο;
- Επικοινωνείται το μήνυμα που έχει επιλεγεί με τον πιο σαφή και άμεσο τρόπο;
- Σε ποιον βαθμό το επικοινωνιακό πρόγραμμα ανταποκρίνεται στους επικοινωνιακούς στόχους;
- Μετράται η αποτελεσματικότητα του επικοινωνιακού προγράμματος;

### **Στρατηγική πωλήσεων**

- Είναι σαφείς και κατανοητοί οι στόχοι των πωλήσεων στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ;
- Οι προδιαγραφές των στελεχών του τμήματος πωλήσεων αλλά και το μέγεθος του τμήματος ανταποκρίνονται στους ρόλους και τα προγράμματα που έχουν επιλεγεί;
- Υπάρχουν στόχοι και γίνονται μετρήσεις των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει το τμήμα σε τακτά χρονικά διαστήματα;
- Το σύστημα αμοιβών και κινήτρων που υιοθετείται είναι ανταγωνιστικό;

### **Εφαρμογή και Διοίκηση**

- Έχουν εντοπιστεί όλες οι αιτίες στις οποίες οφείλονται οι αποκλίσεις από τους στόχους;
- Η εφαρμογή των προγραμματισμένων ενεργειών αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση ως προτιθέμενη;
- Η στρατηγικός έλεγχος συμπεριλαμβάνει και πρόσθετες περιοχές και τομείς προκειμένου να γίνει επιπλέον μελέτη πριν ληφθούν αποφάσεις;



**Δραστηριότητα 2**

	Εκατ. δρχ	Εκατ. δρχ
<b>Πωλήσεις</b>	7,920	
-κόστος πωληθέντων	3,960	
<b>Μεικτό κέρδος</b>		3,960
-Μεταβλητό κόστος, δηλ.:		
-Μέσα (Media)	316,8	
-Κόστος παραγωγής μέσων	31,7	
-Κόστος προώθησης	50	
-Merchandising	30	
-Προσωπική πώληση	25	
-Έρευνα	20	
-Δημόσιες σχέσεις	5	
<b>Σύνολο δαπανών μάρκετινγκ και επικοινωνίας</b>		<u>478,5</u>
<b>Συνεισφορά στα σταθερά έξοδα</b>		3,481.5
<b>Σταθερά έξοδα</b>		<u>3,081.5</u>
<b>Κέρδη προ φόρων</b>		400

**Δραστηριότητα 3**

Καταρχήν, θα πρέπει να δεχτούμε ότι αυτό είναι ένα σύνηθες σύνδρομο των μικρών επιχειρήσεων, σε κάποια από τις οποίες πιθανώς να εργάζεστε ή να εργαστείτε στο μέλλον.

Ο μόνος τρόπος να απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό είναι να πούμε «εξαρτάται».

Εξαρτάται από το κατά πόσο η επιχείρηση έχει μια καλή πορεία πράγμα που μπορεί να θεωρείται αποτέλεσμα σωστής στρατηγικής. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει με κάποιον τρόπο να δείχτεί και να αποδειχτεί ότι σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα, π.χ. εξεύρεση νέων πελατών, υπάρχουν νέοι τρόποι ή καλύτερα μέσα, τα οποία λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

Με το ίδιο σκεπτικό, στην αντίθετη περίπτωση, αν, δηλαδή, η πορεία της επιχείρησης δεν είναι καλή, πρέπει να ακολουθήσουμε την ίδια λογική των συγκεκριμένων βελτιωτικών προτάσεων που να μην συνεπάγονται, βέβαια, πολύ μεγάλο κόστος.

**Δραστηριότητα 4**

Φυσικά, ως πρώτη αντίδραση σε ερώτημα πρέπει να απαντήσουμε ότι απαιτούνται ικανά στελέχη και διαδικασίες, χρονοδιαγράμματα κ.λπ. Σε περίπτωση, όμως, μιας εταιρείας που δεν διαθέτει ούτε στελέχη μάρκετινγκ, ούτε διαδικασίες διαμόρφωσης στρατηγικής μάρκετινγκ, πρέπει να εξετάσουμε πώς «λειτουργεί» η επιχείρηση ως προς το μάρκετινγκ. Έτσι, ίσως διαπιστώσουμε ότι μπορεί να λείπουν στελέχη και διαδικασίες, αλλά πρακτικά να ασκείται η λειτουργία του μάρκετινγκ από τον Γενικό Διευθυντή, π.χ., ο οποίος να πιστεύει στο μάρκετινγκ ως προσανατολισμό της επιχείρησης και να αφιερώνει χρόνο στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Φυσικά, θα πρέπει να εξετάσουμε και την κατάρτιση και τεχνογνωσία ή εμπειρία που διαθέτει ο Γενικός Διευθυντής στο μάρκετινγκ.

### **Δραστηριότητα 5**

1. Εκμεταλλεύεται πλήρως τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον;
2. Συμβαδίζει με τις σημερινές και μελλοντικές δυνατότητες και πόρους της επιχείρησης;
3. Ο βαθμός του κινδύνου που έχει επιλεγεί είναι αποδεκτός οικονομικά από την επιχείρηση και σε προσωπικό επίπεδο από τα στελέχη;
4. Ανταποκρίνεται το πλάνο στις προσωπικές αξίες και τις φιλοδοξίες των υψηλών ηγετικών στελεχών της επιχείρησης;
5. Δίνει ένα πραγματικό κίνητρο για οργανωμένη προσπάθεια και δέσμευση για την επίτευξη των στόχων του;
6. Υπάρχουν έγκαιρα ενδείξεις ανταπόκρισης της συνολικής ή των επιμέρους τμημάτων της στους αντικειμενικούς σκοπούς του πλάνου;

### **Δραστηριότητα 6**

	Πρώτος χρόνος	Δεύτερος χρόνος	Τρίτος χρόνος
Καθαρές πωλήσεις	10	12	13
Μεικτό περιθώριο (40%)	4	4,8	5,2
• Προώθηση	3	2,5	1,5
• Διαφήμιση	2	1,5	1,5
Κέρδη	(1)	0,8	2,2

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σιώμκος Γ.**, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004, κεφ. 20.
- Stanton W., Buskirk R.**, *Διοίκηση και οργάνωση των πωλήσεων*, κεφ. 3, εκδ. Παπαζήση, 1992.
- Kotler P.**, *Principles of Marketing*, 5th ed., Prentice Hall, 1991.
- Morgan N. P.**, «The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility», *Journal of Business Research*, 29, 1994.
- Simmons R.**, «Strategic Orientation and top Management Attention to Control Systems», *Strategic Management Journal*, 12, 1991.
- Smith D.**, *Taking Charge of Change*, Addison – Wesley, Publishing Co, 1996.

---

## ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ

### Ενδεικτικές φόρμες προγράμματος μάρκετινγκ

Σημείωση:

Οι φόρμες έχουν επιλεγεί και προσαρμοστεί από:

a. *The Marketing Planner*, Malcolm McDonald, Butterworth Heinemann, 1993.

b. *The One-Day Marketing Plan*, R. G. Hiebing Jr. - S.W. Cooper, NTC Business Books, 1999.

#### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

**(ΣΕΜ)**

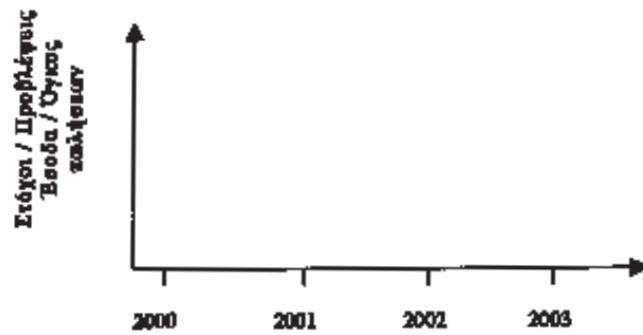
1. Ρόλος ή συνεισφορά της μονάδας στην επιχείρηση
2. Ορισμός αντικειμένου της ΣΕΜ και της επιχείρησης
3. Χαρακτηριστική ικανότητα
4. Ενδεικτικός μελλοντικός κίνδυνος
5. Ενδεικτική μελλοντική ευκαιρία

**ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕΜ**

	Τρία χρόνια πριν 1997	Δύο χρόνια πριν 1998	Προηγούμενος χρόνος 1999	Τρέχον χρόνο 2000
Όγκος / Έσοδα ανά-φορταν				
Μιστό κέρδος (καθόριμα κέρδους/ έσοδα - %)				
Μιστό καθόριμα (έσοδα- κέρδος)				

**Σύντομη λίσταν κοζός ή κοζός απόδωτας**

### ΑΝΑΛΥΣΗ 'ΚΕΝΟΥ' (GAP) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



### ΛΙΣΤΑ ΔΥΝΑΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΟΥ 'ΚΕΝΟΥ'

Ενέργεια	Αποτέλεσμα	Αξία	Όγκος
Βελτίωση μίγματος προϊόντος			
Αύξηση αριθμού εκκαφών πωλήσεων			
Βελτίωση ποιότητας εκκαφών πωλήσεων			
Αύξηση τιμών			
Μείωση εισαγωγών			
Χρέωση μεταφορικών			
Άλλες ...			
	<b>Σύνολο</b>		

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ / ΑΓΟΡΩΝ ANSOFF**

		Υπάρχοντα προϊόντα						Α	Β
		α	β						
Υπάρχοντες αγορές	Υπάρχοντα								
							<b>Σ<sub>Α</sub></b>	<b>Σ<sub>Β</sub></b>	

Σε καθένα από τα τετραγωνάκια οι τρέχουσες πωλήσεις (α) δίνονται στα αριστερά και οι προβλεπόμενες για την περίοδο προγραμματιστικού (β) δεξιά. Τα αντίστοιχα σύνολα (Α,Β) των τρεχουσών και των προβλεπόμενων δίνονται στη δεξιά στήλη.

### ΠΙΝΑΚΑΣ ANSOFF ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα προϊόντα	Είσοδο
Υπάρχουσες αγορές			
Νέες αγορές			
	Είσοδο		

Οι αριθμοί στα τετραγωνάκια αντιπροσωπεύουν τις καλήσεις υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές ή νέων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές



---

**ΠΙΝΑΚΑΣ ANSOFF ΓΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Νέα προϊόντα	Νέες αγορές	Παλιές
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

1. Περιγραφή ΣΕΜ

2. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) και στάθμισή τους (καταννομή 100 βαθμών)

Παράγοντες                      Βαθμιά

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Σύνολο 100

3. Ανάλυση ανταγωνισμού

ΚΠΕ	Επιχείρηση / ΣΕΜ	Ανταγωνιστής Α	Ανταγωνιστής Β	Ανταγωνιστής Γ	Ανταγωνιστής Δ
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Συνολικό σταθμισμένο αποτέλεσμα					

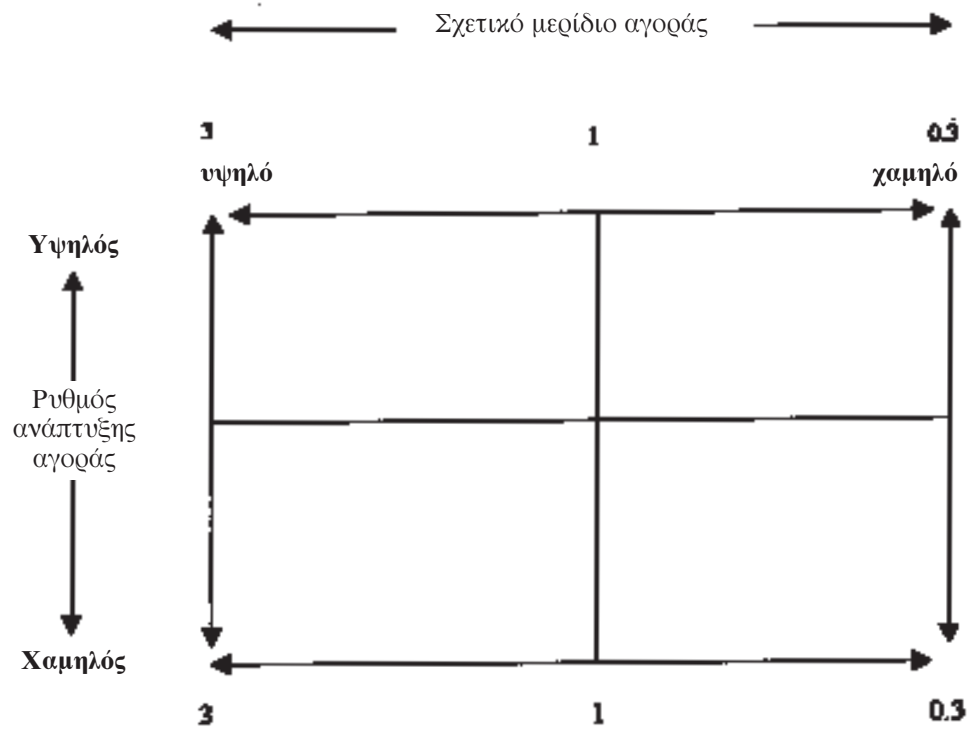
Με βάση κλίμακα 1-10 και

Στάθμιση βάσει των συντελεστών /βαθμών του προηγούμενου πίνακα. (2)

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Κόστος ανταγωνιστής Δ	Μερίδιο αγοράς 2000 - 2003	Προβίονα / Αγοράς	Προσωπικά υφής απορροφήσει κόστος - Ενέργεια και στρατηγικός	Αγοραστέ σημαία	Διόργανο σημαία	Ανταγωνιστική θέση

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ (Boston Consulting Group)



---

**ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ / ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΤΩΝ ΚΕΦΑΛΩΝ ΚΑΛΑΘΟΥ**

Παλλήσεις ΣΕΜ / Επιχειρήσεις	Προηγούμενος χρόνος			Τρέχων χρόνος			Επόμενος χρόνος			Μελλοντικός χρόνος			Τρίτος απόδοσης χρόνος			
	Εισοδήματα 51α παρτίδα	Ποσότητες σε αξία Μικτά κέρδη	Μικτά απόδοσης %	Ποσότητες σε αξία Μικτά κέρδη	Μικτά απόδοσης %	Ποσότητες σε αξία Μικτά κέρδη	Μικτά απόδοσης %	Ποσότητες σε αξία Μικτά κέρδη	Μικτά απόδοσης %	Ποσότητες σε αξία Μικτά κέρδη	Μικτά απόδοσης %	Ποσότητες σε αξία Μικτά κέρδη	Μικτά απόδοσης %			
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>																

---

## ΣΥΝΟΨΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### ΣΤΟΧΟΙ: Πωλήσεων

Μεριδίου αγοράς

Μικτού κέρδους

...

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ: Προϊόντος

Τιμολόγησης

Διανομής

Προβολής

## ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ 3 ΧΡΟΝΙΑ

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Έσοδα			
Καθαρά κέρδη			
Μίγμα εσόδων			
Μίγμα κερδών			
Απόδοση επενδύσεων			

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ**

Βασικός καθίσταται πρωτεύων;	Βάση των καθίσταται	Πόση γυμνάση θα έλασσε τη στρατηγική μη επιχειρηματική;	Ποσοστό της αποτυχίας των καθίσταται (μηνιαία 70-100%, μηνιαία 40-60%, μηνιαία 0-30%)	Συνολικός των καθίσταται	Σχεδιασμός αποτυχίας επιχειρηματική	Συνολική αποτυχία επιχειρηματική



**ΤΑΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΟΙΝΟΥ - ΣΤΟΧΟΥ**

Δημογραφικές

Οικονομικές

Γεωγραφικές

Κοινωνικές / καταναλωτικές

Τεχνολογικές

Κουλτούρας

Παρακολούθησης Μέσων

**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ / ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Βασικη επιχειρηματικη σιδγη

Ιστορία και μελλοντικές τίσεις της επιχείρησης

Οργανωτική Δομή

Πρωταρχικές ικανότητες (Core competencies)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Ικανότητες Μάρκετινγκ

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Εναλλακτικές θεαρήσεις αντικαμένου επιχείρησης

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

<p><b>Εναλλακτικές επιλογές</b>  <b>Δυνατότητ σημαίων για την</b>  <b>επιλογή</b>  <b>Επιλογή 1:</b> .....  <b>Ασκήσεις</b>  1.  2.  3.  <b>Επιλογή 2:</b> .....  <b>Ασκήσεις</b>  1.  2.  3.  <b>Επιλογή 3:</b> .....  <b>Ασκήσεις</b>  1.  2.  3.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Αξιολόγηση εταιρίας</b></p> <p style="text-align: center;"><u>Δύο</u>   <u>Δύο</u></p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;"><u>Δύο</u>   <u>Δύο</u></p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;"><u>Δύο</u>   <u>Δύο</u></p> <p style="text-align: center;"> </p>
<p><b>Εναλλακτικές επιλογές</b>  <b>κέρων ικανοτήτων που</b>  <b>αποτελούνται για την επιλογή</b>  <b>Επιλογή 1:</b> .....  <b>Ασκήσεις</b>  1.  2.  3.  <b>Επιλογή 2:</b> .....  <b>Ασκήσεις</b>  1.  2.  3.  <b>Επιλογή 3:</b> .....  <b>Ασκήσεις</b>  1.  2.  3.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Συγκρισιμός με προταρχμής ικανότητας της εταιρίας</b></p> <p style="text-align: center;">Ναι   Όχι</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;"><b>Συγκρισιμός με προταρχμής ικανότητας της εταιρίας</b></p> <p style="text-align: center;">Ναι   Όχι</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;"><b>Συγκρισιμός με προταρχμής ικανότητας της εταιρίας</b></p> <p style="text-align: center;">Ναι   Όχι</p> <p style="text-align: center;"> </p>

**Εναλλακτικές επιλογές**

**καινοτόμων Marketing που  
αποτελούνται για την εταιρεία**

**Επιλογή 1: .....**

**Ασκήσεις**

1.

2.

3.

**Επιλογή 2: .....**

**Ασκήσεις**

1.

2.

3.

**Επιλογή 3: .....**

**Ασκήσεις**

1.

2.

3.

**Συγκριτικός με πρωταρχικές μονότητες της εταιρείας**

**Ναι**

**Όχι**

**Μερικός**

**Συγκριτικός με πρωταρχικές μονότητες της εταιρείας**

**Ναι**

**Όχι**

**Μερικός**

**Συγκριτικός με πρωταρχικές μονότητες της εταιρείας**

**Ναι**

**Όχι**

**Μερικός**

**Εναλλακτικές επιλογές Ρίσκων και Επικαιροφών που αναφέρονται για την επιτυχία**

**Επιλογή 1:** .....

**Κίνδυνοι**

- 1.
- 2.
- 3.

**Επιχειρίες**

- 1.
- 2.
- 3.

**Επιλογή 2:** .....

**Κίνδυνοι**

- 1.
- 2.
- 3.

**Επιχειρίες**

- 1.
- 2.
- 3.

**Επιλογή 3:** .....

**Κίνδυνοι**

- 1.
- 2.
- 3.

**Επιχειρίες**

- 1.
- 2.
- 3.

**ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

<b>Δυνατά σημεία που αφορούν:</b>	<b>Αδύνατα σημεία που αφορούν :</b>
Ανάγκες, επιθυμίες της αγοράς-στόχου και καταναλωτικές τάσεις	Ανάγκες, επιθυμίες της αγοράς-στόχου και καταναλωτικές τάσεις
Αξίες που η επιχείρηση φέρνει στην στοχευόμενη αγορά	Αξίες που η επιχείρηση φέρνει στην στοχευόμενη αγορά
Προϊόν και τεχνολογία	Προϊόν και τεχνολογία
Χαρακτηριστικά Λειτουργίας	Χαρακτηριστικά Λειτουργίας
Χρηματοοικονομικά	Χρηματοοικονομικά
Διανομή	Διανομή
Τμηλόγηση	Τμηλόγηση
Προσθήκη και επικοινωνία	Προσθήκη και επικοινωνία
Άλλα	Άλλα

### ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Προϊόντα που καλλοιώνται στο κλάδο και αποτελούν αντικείμενα της εκμετάλλευσής

<u>Κλάδος</u>	<u>Εκμετάλληση</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Περιγραφή ιστορίας των προϊόντων της εκμετάλλευσής (και βελτίωση των τελευταίων χρόνων τα κάνει σήμερα ζεχρησιτάς)

Περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων των προϊόντων της εκμετάλλευσής

Περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων των προϊόντων του ανταγωνισμού

Τύποι που εμφανίζονται στα προϊόντα του κλάδου

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑΙΤΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΩΝ  
ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΤΑΞΕΙΣ ΤΟΥ  
ΚΑΛΩΔΙΟΥ**

	1999 Όγκος / Αξία	1998 Όγκος / Αξία	1997 Όγκος / Αξία	1996 Όγκος / Αξία	1995 Όγκος / Αξία	% Αλλαγής 1995-1999 on basis
<i>Πολύσπους κλώβος Προϊοντική κατηγορία:</i>						
<i>Προϊοντική κατηγορία:</i>						
<i>Προϊοντική κατηγορία:</i>						
<i>Προϊοντική κατηγορία:</i>						
<i>Πολύσπους σπαρτίες Προϊόν/ Μάρκα Μαρίλια σπαρτίες</i>						
<i>Προϊόν/ Μάρκα Μαρίλια σπαρτίες</i>						
<i>Προϊόν/ Μάρκα Μαρίλια σπαρτίες</i>						



**ΠΩΔΗΣΕΙΣ ΚΑΛΩΔΟΥ, ΚΑΙ ΩΣ ΜΕΦΑΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ  
ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ**

	1995	1996	+/- %	1997	+/- %	1998	+/- %	1999	+/- %
Πωλήσεις κλώδου (σε αξία)									
Πωλήσεις εταιρίας (σε αξία)									
Μερίδιο αγοράς εταιρίας									
Πωλήσεις ανταγωνιστή Α (σε αξία)									
Μερίδιο αγοράς του									
Πωλήσεις ανταγωνιστή Β (σε αξία)									
Μερίδιο αγοράς του									
Πωλήσεις ανταγωνιστή Γ (σε αξία)									
Μερίδιο αγοράς του									
Πωλήσεις ανταγωνιστή Δ (σε αξία)									
Μερίδιο αγοράς του									

**ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ**

	Πόλη Α	Πόλη Β	Πόλη Γ	Πόλη Δ	Πόλη Ε	Πόλη ΣΤ	Πόλη Ζ	Πόλη Η	Πόλη Θ
Πολύπλοκος καταρτίες (σε όγκο)									
% Αλλαγής σε σχέση με προηγούμενη χρονιά									
Αριθμός καταστημάτων / πόλη									
Μέσος πωλήσεις ανά κατάστημα									
% Αλλαγής σε σχέση με προηγούμενη χρονιά									
Πολύπλοκος κύριου ανταγωνιστή (σε όγκο)									
% Αλλαγής σε σχέση με προηγούμενη χρονιά									
Αριθμός καταστημάτων / πόλη									
Μέσος πωλήσεις ανά κατάστημα									
Αλλαγή σε σχέση με προηγούμενη χρονιά									

**ΠΡΑΞΕΙΣ ΚΑΛΩΣΥ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΑΝΑ ΜΗΝΑ**

	<i>Ποσοστό πληρωσών εταίρειας</i>	<i>Διεύτης</i>	<i>Ποσοστό πληρωσών Μέλρους Α της εταίρειας</i>	<i>Διεύτης</i>	<i>Ποσοστό πληρωσών Μέλρους καρτέταρου ανταγωνιστή</i>	<i>Διεύτης</i>	<i>Ποσοστό πληρωσών Κλάδου</i>	<i>Διεύτης</i>
<i>Ιανουάριος</i>		<i>100</i>						
<i>Φεβρουάριος</i>		<i>100</i>						
<i>Μάρτιος</i>		<i>100</i>						
<i>Απρίλιος</i>		<i>100</i>						
<i>Μάιος</i>		<i>100</i>						
<i>Ιούνιος</i>		<i>100</i>						
<i>Ιούλιος</i>		<i>100</i>						
<i>Αύγουστος</i>		<i>100</i>						
<i>Σεπτέμβριος</i>		<i>100</i>						
<i>Οκτώβριος</i>		<i>100</i>						
<i>Νοέμβριος</i>		<i>100</i>						
<i>Δεκέμβριος</i>		<i>100</i>						



**ΚΑΛΥΨΗ ΑΓΟΡΑΣ**

	<b>Κάλυψη του προϊόντος / Μάρκας της εταιρίας</b>	<b>Ποσοστό διαθέσιμου χώρου ραφιού στο προϊόν / Μάρκα της εταιρίας</b>	<b>Ποσοστό διαθέσιμου χώρου ραφιού στα κυριότερα ανταγωνιστικά προϊόντα / Μάρκας της εταιρίας Ανταγωνιστές Α / Β</b>
<b>Κατάστημα Α</b>			
<b>Κατάστημα Β</b>			
<b>Κατάστημα Γ</b>			
<b>Κατάστημα Δ</b>			
<b>Κατάστημα Ε</b>			
<b>Κατάστημα ΣΤ</b>			
<b>Κατάστημα Ζ</b>			
<b>Κατάστημα Η</b>			

**ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ – ΜΕΣΑ ΕΠΗΡΕΑΣ ΤΙΜΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΔΙΧΜΗΣ**

	<i>Μέση Διημερή Τιμή 1999</i>	<i>Μέση Διημερή Τιμή 1998</i>	<i>+/- %</i>	<i>Δείκτης</i>
Βραβία :				
Μάρκα Α				100
Μάρκα Β				160
... (ανά προϊόν)				...
Ανταγωνιστής Α ... (ανά προϊόν)				
Ανταγωνιστής Β ... (ανά προϊόν)				
Ανταγωνιστής Γ ... (ανά προϊόν)				

**ΤΙΜΟΛΟΓΙΕΣ – ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΙΜΩΝ**

	Βασικά τιμών Προϊόντων εταιρείας		Βασικά τιμών Προϊόντων ανταγωνιστή Α		Βασικά τιμών Προϊόντων ανταγωνιστή Η		Βασικά τιμών Προϊόντων ανταγωνιστή Γ	
	% πωλήσεων	% ατόκων	% πωλήσεων	% ατόκων	% πωλήσεων	% ατόκων	% πωλήσεων	% ατόκων
<b>1999</b>								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
<b>1998</b>								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
<b>1997</b>								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
<b>1996</b>								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
Εργ... προς Εργ...								
<b>1995...</b>								

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

	Εταιρία		Ανταγωνιστής Α		Ανταγωνιστής Β		Ανταγωνιστής Γ	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998	1999	1998
Μερίδιο αγοράς / πωλήσεων Έτος Ανάπτυξη / συρρίκνωση κατά 5 χρόνια								
Αγορά – Στόχος Προσφορά Δυνατότητα								
Στόχοι Μάρκετινγκ								
Τοποθέτηση								
Μάρκα Δυνατό / Αδύνατα σημεία								
Τριτογενική στρατηγική / Δομή τιμών								
Διανομή / Διακίνηση στα δίκτυα / Κάλυψη αγοράς								
Γεωγραφική κατανομή πωλήσεων								
Παραγωγή θέσης καταστημάτων								



Στρατηγική προσωπικής πώλησης				
Στρατηγική κредίτωσης				
Διαφημιστικό μήνυμα				
Λοιπών Μέσων TV Ραδιόφωνο Έντυπα Υπέρβια Direct mail Άλλες				
Πολιτική οξυμερέτησης παικτών				
Στρατηγική merchandising				
Στρατηγική θεμασιότητας				
Στρατηγική R&D				
Εύνομη δυνατών και αδύνατων σημείων				
Άλλα σχέδια				

**ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟΧΟΥ**  
**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΧΝΩΝ ΧΡΗΤΩΝ**  
**(HEAVY USERS) ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΥΤΑ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΧΡΗΤΩΝ**

<i>Δημογραφικά χαρακτηριστικά</i>	<i>% αγοράς προϊόντος</i>
Ηλικία	
Φύλλο	
Οικογενειακό εισόδημα	
Μάρφωση	
Επάγγελμα	
Μέγεθος οικογένειας	
Τόπος διαμονής	
Κόριος του σπιτιού	
Περιγραφή τρόπου ζωής	
Προτιμώμενα χαρακτηριστικά	
Γεωγραφική κατανομή	

### ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

- Πρώτη αναφορά / πρώτη στα μαζικά αναγνωρισιμότητα συγκριτόμενη με τον ανταγωνισμό ανά τμήμα αγοράς -στόχο

Τμήμα 1

Τμήμα 2

Τμήμα 3

- Μη βοηθούμενη αναγνωρισιμότητα συγκριτόμενη με τον ανταγωνισμό ανά τμήμα αγοράς -στόχο

Τμήμα 1

Τμήμα 2

Τμήμα 3

- Βοηθούμενη αναγνωρισιμότητα συγκριτόμενη με τον ανταγωνισμό ανά τμήμα αγοράς -στόχο

Τμήμα 1

Τμήμα 2

Τμήμα 3

- Σκοδαμότητα προϊόντων χαρακτηριστικών

Τμήμα 1

Τμήμα 2

Τμήμα 3

- Ιεράρχηση ανταγωνισμού βάσει χαρακτηριστικών ανά τμήμα αγοράς

Τμήμα 1

Τμήμα 2

Τμήμα 3

**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ – ΔΟΚΙΜΗ / ΕΠΙΧΑΡΤΙΜΟΤΗΤΑ**

	% καταναλωτών που δοκιμάζουν (1)	% καταναλωτών που δοκιμάζουν προς αξιολόγησης 1,2,3,4,6 μήνες* (2)	Μείωση τιμής (αγάλγ) = = (1) (2)
<b>ΕΤΑΙΡΙΑ</b>			
1. Κατηγορία			
Προϊόν α			
Προϊόν β			
Προϊόν γ			
2. Κατηγορία			
Προϊόν δ			
Προϊόν ε			
Προϊόν ζ			
<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ</b>			
1. Κατηγορία			
Προϊόν α <sub>1</sub>			
Προϊόν β <sub>1</sub>			
Προϊόν γ <sub>1</sub>			
2. Κατηγορία			
Προϊόν δ <sub>1</sub>			
Προϊόν ε <sub>1</sub>			
Προϊόν ζ <sub>1</sub>			

\*ανάλογα της συχνότητας κατανάλωσης του προϊόντος

**ΑΓΟΡΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**  
**ΕΘΝΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΒΑΣΕΙ ΜΕΤΕΘΟΥΣ -**  
**ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

	<i>Σύνολο επιχειρήσεων Αριθ - % συνολικού πληθους</i>	<i>Κατηγορία κλάδων βήμα πύρου  -10εκ, 11-50εκ, 51-100εκ, 101-150εκ, -</i>	<i>Πολύς επιχειρήσεις Αρ. - % συνολικού πληθους</i>	<i>Κατηγορία παικτών βήμα πύρου  -10εκ, 11-50εκ, 51-100εκ, 101-150εκ, ...</i>	<i>Σύνολο παικτών επιχειρήσεις ανά κλάδο</i>	<i>Δείκτες παικτών ανά κλάδο</i>
<i>Γυαφία</i>						
<i>Μεταλλουργία</i>						
<i>Καπνοκλάδος</i>						
<i>Μεταφορές</i>						
<i>ΔΕΚΟ</i>						
<i>Χονδρεμπόριο</i>						
<i>Διανομέριο</i>						
<i>Χρηματονομικά</i>						
<i>Δημ. Διοίκηση</i>						
<i>Ποσοστό</i>						
<i>Σύνολο επιχειρήσεις</i>						

Σημείωση: Ενδεικτική επιλογή κλάδων

## **ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΑ ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ (OVERHEADS)**

Ανάλυση αποδόσεων (payback analysis)

Παραδοχές / Υποθέσεις αργισίας:

Γαλήνη

Μείον κόστος πωληθέντων

Μικτά κέρδη

Δαπάνες Μάρκετινγκ:

- Μέσα (Media)
- Κόστος παραγωγής μέσων
- Κόστος προώθησης
- Merchandising
- Προσωπική πώληση
- Έρευνα
- Δημόσιες σχέσεις

Σύνολο δαπανών Μάρκετινγκ

Συναφούς στα γενικά / σταθερά έξοδα

Γενικά / Σταθερά έξοδα

Κέρδη προ φόρων

---

## ΔΙΣΤΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ιανουάριος – Ιούνιος 2000

Προσδιορισμός ενέργειας, Υπεύθυνος, Ημερομηνία ολοκλήρωσης

Ενέργεια	Υπεύθυνος	Προθεσμία ολοκλήρωσης
(π.χ.)		
1. Ανάπτυξη MIS		
2. Ανάπτυξη και πραγματοποίηση έρευνας καταναλωτών		
3. Direct mail		
4. Αλλαγή συστομογραφίας		

