



ΔΕΟ 33 – ΜΚΤ ΙΙ

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΟΜΟΥ Δ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ – ΟΡΙΣΜΟΙ.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η στρατηγική είναι το σχέδιο δράσης της επιχείρησης για να πετύχει τους μακροχρόνιους αντικειμενικούς της σκοπούς. Η επιλεγόμενη στρατηγική είναι συνάρτηση της θέσης της επιχείρησης στον χώρο, μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, των στόχων της, των ευκαιριών και των πόρων της.

Στρατηγικοί στόχοι, είναι οι στόχοι που η διοίκηση θέτει για την ενδυνάμωση της γενικότερης εταιρικής της θέσης και του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. 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 την στρατηγική που απαιτείται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Οι τακτικές ενέργειες της επιχείρησης είναι 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.

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.

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.

- Στρατηγική είναι το «**σχέδιο δράσης**» της επιχείρησης για να επιτύχει τους μακροχρόνιους αντικειμενικούς της στόχους.
- Η Στρατηγική που επιλέγεται είναι συνάρτηση της **θέσης** της επιχείρησης στον χώρο που δραστηριοποιείται, των **στόχων** της, των **ευκαιριών** και των **πόρων** της.
- Στρατηγική-Τακτικές ενέργειες.

3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΦΟΡΑ:

- Τον προσδιορισμό της **αγοράς**, τις επιλογές **τμημάτων αγοράς**, τον βαθμό της **κάθετης ολοκλήρωσης**.
- Την επιλογή του **επιπέδου επενδύσεων** (ανάπτυξη ή διατήρηση θέσης, εκμετάλλευση της επιχείρησης χωρίς επενδύσεις, σταδιακή ρευστοποίηση, αποεπένδυση κτλ.).
- Τις στρατηγικές **επιμέρους λειτουργιών** (σειρά προϊόντων, τιμολόγηση, τοποθέτηση)
- Τον προσδιορισμό ενός διατηρήσιμου **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** (τεχνογνωσία, διείδυση σε δίκτυα διανομής, δυνατές μάρκες).

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.

Οι στόχοι που η διοίκηση θέτει για την ενδυνάμωση της γενικότερης εταιρικής θέσης και του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Έννοιες στρατηγικού σχεδιασμού

Στόχος και πρόκληση για την διοίκηση μιας επιχείρησης είναι η βελτιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεών της μέσα από την εναρμόνιση των διαθέσιμων πόρων και ευκαιριών που εμφανίζονται. Η επιτυχία απέναντι σε αυτή την πρόκληση εξαρτάται από την ποιότητα των δραστηριοτήτων, του σχεδιασμού και της υλοποίησης. Ο σχεδιασμός προηγείται και προσδιορίζει τα αποτελέσματα σε σημαντικό βαθμό. Επίσης θα πρέπει να προβλέπει και να αντιμετωπίζει ενδογενής αδυναμίες της επιχείρησης ή εξωτερικούς παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στη φάση της υλοποίησης. Η υλοποίηση ακολουθεί ως αναπόσπαστο κομμάτι του σχεδιασμού.

Στρατηγικό είναι το σχέδιο που αναπτύσσεται όταν ο σχεδιασμός αφορά βασικούς στόχους και οι αποφάσεις που περιέχονται στο σχέδιο είναι στρατηγικές. Η υλοποίηση αποτελείται από 2 δραστηριότητες: την εκτέλεση με βάση τους προσδιορισμένους πόρους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Στην φάση αξιολόγησης εντοπίζονται οι αποκλίσεις από το σχέδιο και προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

Στις αρχικές φάσεις δημιουργίας μιας στρατηγικής εξετάζονται ποικίλες εναλλακτικές κατευθύνσεις. Η επιλογή μιας κατεύθυνσης ενεργειών εκφράζεται με συγκεκριμένους όρους, οι αναλύονται και καταγράφονται συστηματικά σε ένα στρατηγικό σχέδιο.

Προκειμένου να διατηρηθεί στο χρόνο μια στρατηγική, οφείλει να συμπεριλαμβάνει πόρους και ικανότητες που να είναι μοναδικές. Έτσι δημιουργείται το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα το οποίο θα διατηρείτε στο χρόνο καθώς δίνει υπεροχή στην εταιρία έναντι του ανταγωνισμού της και συνήθως είναι σχετικό με το αντικείμενο της επιχείρησης ή την ίδια τη στρατηγική της. Αν δεν υπάρχει σημείο υπεροχής τότε η εταιρία θα πρέπει είτε να δημιουργήσει είτε να διαφοροποιήσει τη στρατηγική της.

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ.

Περιλαμβάνει την εταιρική αποστολή και τον σκοπό ύπαρξής της, καθώς και την κατεύθυνση για το μέλλον, τους μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους απόδοσης και τη στρατηγική που απαιτείται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

6. ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ.

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.

7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΚΤ

1. Το ΜΚΤ δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κατευθυνθεί σε επιλεγμένες αγορές που της ταιριάζουν καλύτερα και να διεκδικήσει με ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ΜΚΤ τις πιο κερδοφόρες θέσεις μέσα σε αυτές.

Οι δραστηριότητες του ΜΚΤ και οι ανάλογες επενδύσεις σχεδιάζονται με στόχο την κατάληψη και διατήρηση αυτών των θέσεων απέναντι στον ανταγωνισμό.

8. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.

- **Ανάλυση της κατάστασης**
- **Στρατηγικοί στόχοι**
- **Στρατηγικές**
- **Στρατηγικό πρόγραμμα**
- **Κατανομή πόρων**

Το σύστημα του στρατηγικού σχεδιασμού ως διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελείται από μέρη που πρέπει να αναπτυχθούν και να λειτουργούν αρμονικά.

Επιπλέον, αποτελείται και από αποφάσεις που πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα τόσο στην προσπάθεια όσο και στο αποτέλεσμα.

Συσχετισμός στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης Μάρκετινγκ

Όταν στο στρατηγικό σχεδιασμό δίνεται μια μακροχρόνια διάσταση σε συνδυασμό με όλες τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες, το μάρκετινγκ συμμετέχει ως μια λειτουργία ανάμεσα στις υπόλοιπες.

Η διοίκηση μάρκετινγκ συμμετέχει στο στρατηγικό σχεδιασμό σε 2 κυρίως διαστάσεις:

ο Δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να κατευθύνει σε επιλεγμένες αγορές που τις ταιριάζουν καλύτερα και να διεκδικήσει με ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ τις πιο κερδοφόρες θέσεις μέσα σε αυτές

ο Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ και ανάλογες επενδύσεις σχεδιάζονται με στόχο την κατάληψη και διατήρηση αυτών των θέσεων απέναντι σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

Η σύγχρονη οργανωτική αντίληψη βασίζεται στην λειτουργία της επιχείρησης μέσα από μια δομή των Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων(ΣΕΜ). Το πώς μία εταιρεία οργανώνει τις δραστηριότητές της σε διαφορετικές ΣΕΜ εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνεται το αντικείμενό της. Αρχικά κάθε ΣΕΜ λειτουργεί αναπτύσσοντας και υλοποιώντας τα δικά της σχέδια, τα οποία αφορούν μια ομάδα προϊόντων ή υπηρεσιών που απευθύνονται σε μια αγορά στόχο. Σε δεύτερο επίπεδο και μέσα στο χώρο του μάρκετινγκ, το σχεδιασμό αναλαμβάνουν οι λειτουργίες-θέσεις των διευθυντών προϊόντων ή των διευθυντών ομάδων προϊόντων, οι οποίοι με συντονισμό από τον διευθυντή μάρκετινγκ σχεδιάζουν και υλοποιούν τα σχέδια μάρκετινγκ για τα προϊόντα τους.

9. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η πρώτη και δυσκολότερη απόφαση στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικού σχεδιασμού σχετίζεται με τον τομέα δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Προκειμένου να είναι δυνατός ο προσδιορισμός του τομέα δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν προσδιοριστεί οι εξής 4 παράμετροι:

- 1) Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών ή τι είναι αυτό που θα ικανοποιηθεί
- 2) Ποιες είναι οι ομάδες των καταναλωτών ή ποιος θα ικανοποιηθεί
- 3) Ποια είναι οι απαραίτητη τεχνολογία και λειτουργίες που οφείλουν να εφαρμοστούν ή πως θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες των καταναλωτών
- 4) Σε ποιο βαθμό ολοκληρώνουμε την επιχείρηση προς τα εμπρός ή πίσω για να ικανοποιήσουμε αυτές τις ανάγκες ή σε ποια κατεύθυνση γίνονται οι επενδύσεις

Τα 4 αυτά στοιχεία δεν έχουν την ίδια βαρύτητα αλλά βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεξάρτησης που σημαίνει ότι εάν αλλαχθεί ένα στοιχείο τότε προκύπτει η ανάγκη αλλαγής και σε άλλα.

Ο στρατηγικός επαναπροσδιορισμός είναι μια συνεχής διαδικασία μέσα στην οποία η διοίκηση μπορεί να τροποποιήσει τη βασική αποστολή 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 κουλτούρα.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων στις οποίες δραστηριοποιούνται σε περισσότερα από ένα αντικείμενα, δηλαδή στις «επιχειρήσεις διαφοροποιημένων αντικειμένων», διαμορφώνεται σε 4 επίπεδα:

1. Στην Εταιρική Στρατηγική, δηλαδή αφορά την επιχείρηση στο σύνολό της
2. στη στρατηγική που αφορά κάθε Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα ξεχωριστά(ΣΕΜ)
3. στη στρατηγική για κάθε συγκεκριμένη Λειτουργική Μονάδα μέσα σε κάθε επιχειρηματική μονάδα
4. στις πιο συγκεκριμένες στρατηγικές για κάθε «Βασική Λειτουργική Μονάδα»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

10. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΚΤ.

Θεωρητικό Υπόβαθρο

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. Πόροι μάρκετινγκ είναι οι ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι, καθώς και η τεχνογνωσία που διαθέτει η επιχείρηση για να καλύψει τη λειτουργία του μάρκετινγκ.

Το Πρόγραμμα ΜΚΤ είναι το έγγραφο, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις κατευθύνσεις για τις ενέργειες μάρκετινγκ που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια ενός χρονοδιαγράμματος. Το πρόγραμμα ΜΚΤ αποτελεί ένα εργαλείο τακτικού σχεδιασμού για την επιχείρηση και συνδέεται άμεσα με την αποστολή και το όραμα της. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις κατευθύνσεις για τα προγράμματα και τις ενέργειες μάρκετινγκ που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος. Επιπλέον, αναφέρεται σε συγκεκριμένη στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, ομάδα προϊόντων ή προϊόν, ανάλογα με τη δομή της επιχείρησης, τη σχετική βαρύτητα των προϊόντων της ή τις συνθήκες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

11. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΚΤ.

Έχοντας δεδομένους τους στόχους ΜΚΤ πρέπει να προσδιορισθούν με συστηματικό τρόπο οι εναλλακτικές προτάσεις, να επιλεγούν μια ή περισσότερες από αυτές, να προγραμματισθούν, να κοστολογηθούν, να αξιολογηθούν ως προς την

Σελίδα 6 από 30

δυνατότητα τους να διασφαλίσουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να δρομολογηθεί η υλοποίησή τους.

Είναι η διαδικασία με την οποία επιδιώκεται η συστηματική εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων ΜΚΤ προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ΜΚΤ σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Έχοντας δεδομένους τους στόχους ΜΚΤ πρέπει να προσδιορισθούν με συστηματικό τρόπο οι εναλλακτικές προτάσεις, να επιλεγούν μια ή περισσότερες από αυτές, να προγραμματισθούν, να κοστολογηθούν, να αξιολογηθούν ως προς την δυνατότητα τους να διασφαλίσουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να δρομολογηθεί η υλοποίησή τους.

12. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει κατ' αρχάς μια ανασκόπηση της υπάρχουσας κατάστασης, τη διαμόρφωση κάποιων βασικών παροχών και των προσδιορισμό των στόχων. Στη συνέχεια καθορίζεται ο τρόπος επίτευξης των στόχων, οπότε η στρατηγική που θα επιλεγεί ύστερα θα προγραμματιστεί και θα κοστολογηθεί. Η κοστολόγηση διαμορφώνει και το συνολικό προϋπολογισμό του προγράμματος μάρκετινγκ.

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ αποτυπώνεται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Στο θέμα του σχεδιασμού μάρκετινγκ πρέπει να γίνει διάκριση ανάμεσα στη διαμόρφωση του στρατηγικού προγράμματος μάρκετινγκ και του προγράμματος τακτικής πωλήσεων. Το πρόγραμμα πωλήσεων αποτελεί την πρακτική κατάληξη του προγράμματος μάρκετινγκ. Η αξιοπιστία των προβλέψεων των πωλήσεων είναι συνάρτηση της πληρότητας της ανάλυσης των παραγόντων που επηρεάζουν τις πωλήσεις και του ρεαλισμού των υποθέσεων που συμπληρώνουν την ανάλυση αυτή.

Η διατύπωση συγκεκριμένων υποθέσεων εργασίας είναι ένα πολύ βασικό στοιχείο στην δημιουργία κάθε προγράμματος μάρκετινγκ. Οι υποθέσεις εργασίας είναι απαραίτητες ως συμπλήρωμα των αντικειμενικών στοιχείων και εκτιμήσεων για το περιβάλλον και τον ανταγωνισμό. Αυτό απορρέει από το γεγονός ότι δεν είναι πάντοτε εφικτό να προβλεφθούν ή να εκτιμηθούν παράγοντες εξωγενείς προς την επιχείρηση.

Ανάμεσα στο στρατηγικό πρόγραμμα μάρκετινγκ και στο λειτουργικό ή τακτικό πρόγραμμα μάρκετινγκ, η ουσιαστική διαφορά, εκτός από το επίπεδο ανάλυσης, βρίσκεται στο χρονικό διάστημα που καλύπτεται κάθε φορά. Στην φάση του σχεδιασμού το στρατηγικό πρόγραμμα προηγείται δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνάμεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Όσον αφορά την χρονική περίοδο το στρατηγικό πρόγραμμα πρέπει να καλύπτει μια περίοδο 3-5 ετών, χωρίς όμως να εξελίσσεται στο ίδιο επίπεδο ανάλυσης δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, λόγω χάριν διαφήμιση, πωλήσεις κτ άλλα. Το στρατηγικό και λειτουργικό-τακτικό πρόγραμμα έχουν όμοια δομή η οποία διαφοροποιείται στο βαθμό ανάλυσης, δηλαδή στις περιεχόμενες λεπτομέρειες.

Από προϊόν σε προϊόν μπορεί να διαφέρει η χρονική περίοδος που καλύπτει το πρόγραμμα μάρκετινγκ. Επιπλέον η χρονική περίοδος επηρεάζεται από τους ρυθμούς τεχνολογικής ανάπτυξης, από την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, από την συχνότητα αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών και άλλα.

13. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΚΤ.

Είναι το έγγραφο, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις κατευθύνσεις για τα προγράμματα και τις ενέργειες ΜΚΤ που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος, καθώς και αναλυτικό προσδιορισμό των ενεργειών ΜΚΤ.

14. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα προγράμματα μάρκετινγκ βασίζονται σε έναν περιγραφικό έλεγχο και ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης. Η ανάλυση αυτή αποτελείται από 2 στάδια, το στάδιο της εξωτερικής ανάλυσης και το στάδιο της εσωτερικής ανάλυσης. Η εξωτερική ανάλυση ξεκινά πρώτη καθώς έχει μεγαλύτερη δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησης. Κατά κόρον η ανάλυση περιστρέφεται γύρω από τους ανταγωνιστές, τη δομή του κλάδου, την αγορά και τους πελάτες. Ταυτόχρονα στο στάδιο της εξωτερικής ανάλυσης περιγράφονται οι τάσεις στα δίκτυα διανομής και οι ευκαιρίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Η εξωτερική ανάλυση εντοπίζει τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Οι παράγοντες αυτοί προσδιορίζουν το ελάχιστο επίπεδο των δυνατοτήτων της επιχείρησης το οποίο απαιτείται ως προϋπόθεση ανταγωνισμού σε μια συγκεκριμένη αγορά και χρονική περίοδο.

Μέσα από την ανάλυση των διαθέσιμων πόρων και τη δομή του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, οι σχετιζόμενοι παράγοντες με την εσωτερική ανάλυση, αντιπροσωπεύουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας και προσδιορίζουν τις «χαρακτηριστικές ικανότητες». Με την εσωτερική ανάλυση δίνεται η δυνατότητα διαφάνειας της αναγκαιότητας ή μη επενδύσεων για την ενίσχυση των ικανοτήτων της επιχείρησης. Η εσωτερική ανάλυση θα πρέπει να ενσωματώνει και αντίστοιχη σε βάθος διερεύνηση του ανταγωνισμού του κλάδου και εντοπισμό των συγκριτικών πλεονεκτημάτων κάθε ανταγωνιστικού οργανισμού.

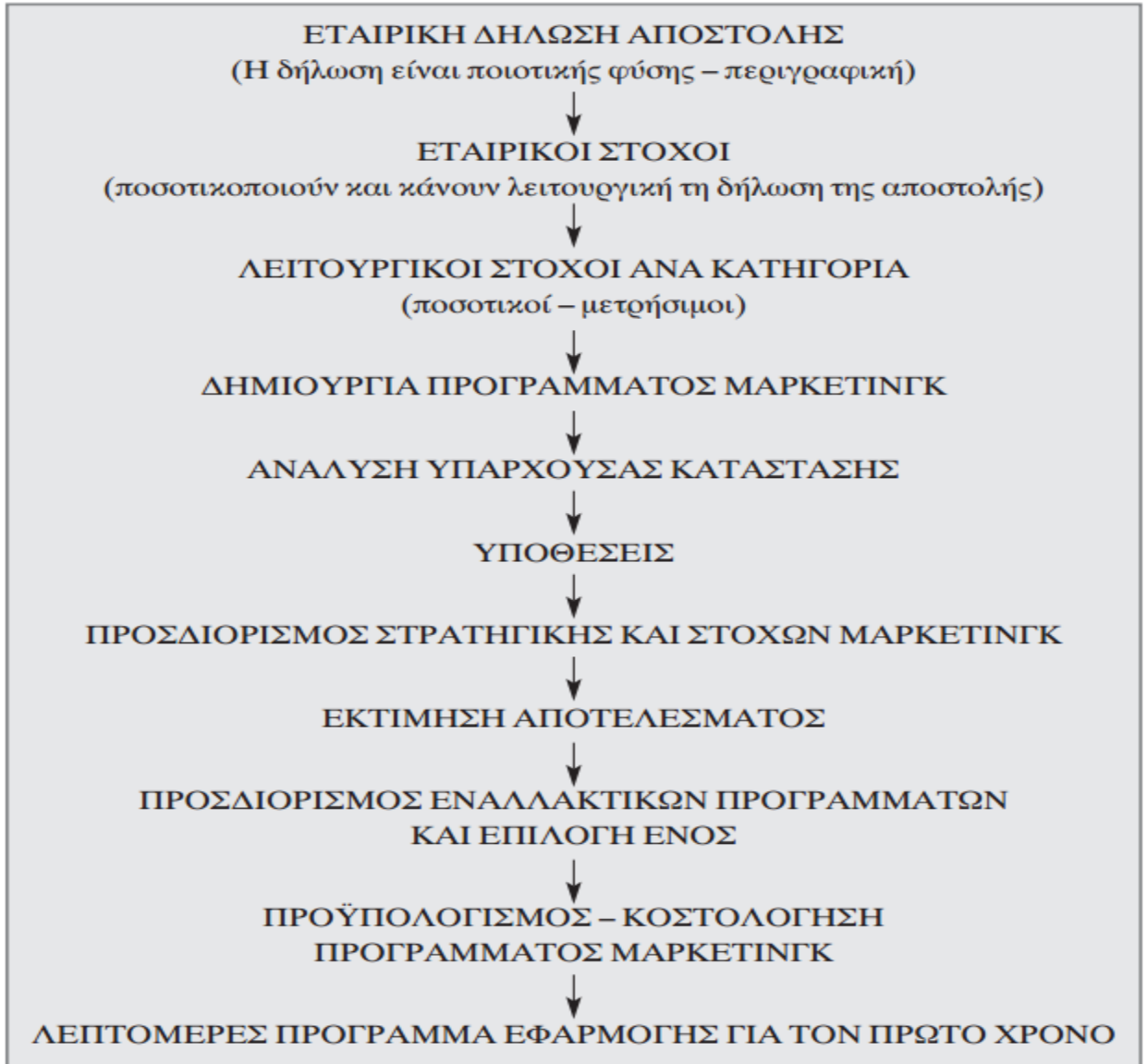
Από την εσωτερική και την εξωτερική ανάλυση προκύπτει ο προσδιορισμός της θέσης της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό και εντοπίζεται το κενό ανάμεσα στο που είναι η εταιρεία και που θέλει να βρεθεί.

15. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΚΤ

1. Εταιρική δήλωση αποστολής (ποιοτικής φύσης-περιγραφική).

2. Εταιρικοί στόχοι (ποσοτικοποιούν και κάνουν λειτουργική τη δήλωση αποστολής).
3. Λειτουργικοί στόχοι ανά κατηγορία (ποσοτικοί-μετρήσιμοι).
4. Δημιουργία Προγράμματος ΜΚΤ:
 - Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης.
 - Υποθέσεις.
 - Προσδιορισμός Στρατηγικής και στόχων ΜΚΤ.
 - Εκτίμηση αποτελέσματος.
 - Προσδιορισμός εναλλακτικών προγραμμάτων και επιλογή ενός.
 - Προϋπολογισμός – Κοστολόγηση Προγράμματος ΜΚΤ.
 - Λεπτομερές Πρόγραμμα Εφαρμογής από τον πρώτο χρόνο.

16. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΚΤ



17. ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΚΤ ΧΡΗΣΙΜΕΥΕΙ ΓΙΑ ΝΑ:

- ΟΡΙΖΟΥΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ,
- ΕΝΤΟΠΙΖΟΥΜΕ ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ,
- ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΜΕ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΑ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΣΕ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ,
- ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΚΑΘΕ ΣΤΟΧΟΥ,
- ΕΔΡΑΙΩΝΟΥΜΕ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ,
- ΠΛΗΡΟΦΟΡΟΥΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΝΩΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΚΤ

18. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΚΤ.

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

1. το αντικείμενο του προγράμματος ΜΚΤ συνδέεται άμεσα με το μέγεθος και το εύρος της δραστηριότητας της επιχείρησης.
 2. ο χρονικός ορίζοντας που καλύπτει.
 3. η αξιοπιστία του προγράμματος.
 4. ο τύπος του προϊόντος της επιχείρησης
 5. το επίπεδο ανάλυσης που απαιτείται.
- ο Το αντικείμενο του προγράμματος

Μπορεί να αναφέρεται σε μια ολόκληρη εταιρεία σε μια ΣΕΜ σε ένα συγκεκριμένο προϊόν και λοιπά. Συνδέεται άμεσα με το μέγεθος και το εύρος της δραστηριότητας της επιχείρησης όπως αυτό εκδηλώνεται με την εμπλοκή της σε διάφορες αγορές και την δημιουργία διαφορετικών μειγμάτων μάρκετινγκ.

- ο Ο χρονικός ορίζοντας που καλύπτει

Ο σημαντικότερος παράγοντας στον καθορισμό του χρονικού ορίζοντα του προγράμματος είναι η ευελιξία της επιχείρησης, δηλαδή όσο μικρότερη είναι η

ευελιξία τόσο πιο πολύ είναι υποχρεωμένη η επιχείρηση να προγραμματίσει μακροχρόνια.

ο Η αξιοπιστία του προγράμματος

Ακόμα και εάν περιορίζει τον χρονικό ορίζοντα προγραμμάτων μάρκετινγκ, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει προγράμματα με υψηλή αξιοπιστία. Μοιραία μειώνεται η ακρίβεια των προβλέψεων όσο επεκτείνεται το χρονικό διάστημα που συνεπάγεται και στη μείωση της δυνατότητα προγραμματισμού με βάση αυτές τις προβλέψεις.

ο Τύπος του προϊόντος της επιχείρησης

Ανάλογα την περίπτωση το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα πρέπει να ενσωματώνει λειτουργίες αναθεώρησης και ελέγχου οι οποίες να επιτρέπουν την έγκαιρη σηματοδότηση των διορθωτικών αλλαγών.

ο Το επίπεδο ανάλυσης

Τέλος η διαμόρφωση του προγράμματος μάρκετινγκ στην τελική του μορφή, εξαρτάται από το επίπεδο ανάλυσης που θεωρείται απαραίτητο.

19. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΚΤ

1. Περίληψη.
2. Ανάλυση υπάρχουσας κατάστασης (SWOT)
3. Στόχοι.
4. Στρατηγική.
5. Προγραμματισμός
6. Οικονομική Ανάλυση Προγράμματος
7. Έλεγχος Απόδοσης.
8. Σχέδια «εκτάκτων αναγκών» και εναλλακτικές στρατηγικές.

20. ΠΙΝΑΚΑΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΚΤ

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
 - E. 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
 - E. 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**

21. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Οι δυνάμεις και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επηρεάζουν την ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ από αυτήν, ο βαθμός όμως στον οποίο το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις δεν είναι ο ίδιος για όλες τους. Αυτό που είναι βέβαιο είναι ότι, οι αλλαγές που συμβαίνουν και οι τάσεις που διαμορφώνονται στο περιβάλλον μιας επιχείρησης δημιουργούν τις πιο σημαντικές ευκαιρίες μάρκετινγκ και απειλές που η επιχείρηση αντιμετωπίζει. (Σιώμκος, 2004, σελ.169).

Η ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί στον χώρο και τον χρόνο μέσα στον οποίο διαμορφώνεται το πρόγραμμα ΜΚΤ αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα διαμορφωθούν στη συνέχεια οι στόχοι και η στρατηγική ΜΚΤ. Τον χώρο μπορούμε να τον ορίσουμε με τις εξής διαστάσεις:

- Περιβάλλον ΜΚΤ
- Αγορά – Κλάδος
- Ανταγωνισμός
- Αγοραστές – καταναλωτές

Οι ευκαιρίες που εντοπίζονται στα πλαίσια του προγράμματος μάρκετινγκ πρέπει να μεταφράζονται σε εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Οι στρατηγικές αυτές συνοψίζονται στον πίνακα του Ansoff σαν ευκαιρίες για διαφοροποίηση ή αναπτυξιακή διεξοδική πολιτική.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
Διείσδυση στην αγορά	Ανάπτυξη προϊόντων
Ανάπτυξη αγορών	Διαφοροποίηση

22. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (ΚΛΑΔΟΥ)

- Ο ορισμός της αγοράς συνδέεται άμεσα με τον προσδιορισμό του μεριδίου της αγοράς, το οποίο προσδιορίζεται από την διαίρεση των πωλήσεων σε όγκο ή αξία με τις συνολικές πωλήσεις που αντιστοιχούν στην αγορά.
- Η ανάλυση της αγοράς ως μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ, περιλαμβάνει διάφορους βασικούς παράγοντες, όπως :
 - τα κέρδη και τους οικονομικούς δείκτες των επιχειρήσεων
 - το δυναμικό της αγοράς, μετρημένο σε όγκο προϊόντων και έσοδα
 - ο ρυθμός ανάπτυξης μιας αγοράς
 - η κυκλικότητα και η εποχικότητα κάποιων αγορών
 - οι τάσεις στην τιμολογιακή πολιτική, την διανομή και την προώθηση, την διαφήμιση και ευρύτερα την επικοινωνία
 - η διαφορά στην κερδοφορία μεταξύ των διαφόρων βασικών κλάδων

23. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΚΤ.

Τα αποτελεσματικά προγράμματα δημιουργούνται με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η εκμετάλλευση ευκαιριών που παρουσιάζονται και η σωστή αντίδραση στις διάφορες απειλές.

- Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι οικονομικοί, δημογραφικοί, πολιτικοί, θεσμικοί, του, ακόμα και φυσικοί π.χ. (Κλιματολογικές συνθήκες). επίσης σημαντικά για το πρόγραμμα του μάρκετινγκ της επιχείρησης θα είναι ακόμα δύο ευρύτερα θέματα, η επιχειρηματική ηθική και η κοινωνική ευθύνη που έχει η διοίκηση

Σημαντικές εδώ οι δύο μέθοδοι ανάλυσης : PESTCO & SWOT.

PESTCO

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ :

- Πολιτικές
- Οικονομικές
- Κοινωνικές
- Τεχνολογικές
- Ανταγωνισμός

SWOT

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ :

- Δυνάμεις
- Αδυναμίες
- Ευκαιρίες
- Απειλές.

24. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.

A. Επίπεδα ανταγωνισμού:

Σελίδα 16 από 30

- Ανταγωνισμός αναγκών(βασίζεται στην βασική ανάγκη που προσπαθεί να καλύψει ο χρήστης)
- Ανταγωνισμός κύριου προϊόντος(ανταγωνισμός σε επίπεδο προϊόντος)
- Ανταγωνισμός τύπου προϊόντος
- Ανταγωνισμός μαρκών

B. Μέθοδοι προσδιορισμού ανταγωνιστών

- Τεχνική δυνατότητα υποκατάστασης (δηλαδή ότι από τεχνικής άποψης μπορούν δύο η περισσότερα προϊόντα να επιτελέσουν την ίδια τη λειτουργία)
- Κρίση των στελεχών (μέσα από αναφορές πολιτών και πληροφορίες από άλλες πηγές όπως για παράδειγμα εκθέσεις, περιοδικά κλπ)
- Χρησιμοποίηση του «μυστηριώδη πελάτη»
- Επίσης, για τον εντοπισμό των ανταγωνιστών μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι δείκτες που προκύπτουν από τις μετρήσεις αγορών των καταναλωτών, με δύο βασικές μορφές:
 - - Πραγματικά στοιχεία αγοράς ή χρήσης ανταγωνιστικών προϊόντων από καταναλωτές
 - - Κρίσεις καταναλωτών για το ποια θεωρούν ανταγωνιστικά προϊόντα (αντιληπτικοί χάρτες, ομοιότητα ομάδων, διαγραφή προϊόντος, υποκατάσταση στη χρήση)
- Με βάση τα δεδομένα που συλλέγει η επιχείρηση με τις παραπάνω μεθόδους, μπορεί να τοποθετήσει την ανάλυση του ανταγωνισμού, ανάλογα με τα επίπεδα που λειτουργεί στον πίνακα του Ansoff:

	ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	
ΑΓΟΡΕΣ	Ίδια	Διαφορετικά
Ίδιες	A	B
Διαφορετικές	Γ	Δ

Γ. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

- Απαντά στο ερώτημα της προτεραιότητας που θα πρέπει να δοθεί στην αντιμετώπιση του κάθε ανταγωνιστή, μετά την ανάλυση που προηγήθηκε.

Δ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να δίνει στοιχεία για:

- Τους κύριους στόχους των ανταγωνιστών
- Τις αντίστοιχες στρατηγικές που υιοθετούν
- Τις δυνατότητες τους να υλοποιήσουν αποτελεσματικά αυτές τις στρατηγικές

Ε. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Γενικά οι στόχοι διακρίνονται σε:

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

Ο εντοπισμός της στρατηγικής των ανταγωνιστών, εκφράζεται σε δύο διαστάσεις:

- Την επιλογή αγοράς – στόχου με βάση τις αρχές της τμηματοποίησης
- Την επιλογή των συγκριτικών πλεονεκτημάτων πάνω στα οποία θα βασίσει την τοποθέτηση του προϊόντος ή της μάρκας

25. 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ PORTER

Η απόδοση των επιχειρήσεων εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες και δυνάμεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Σύμφωνα με το **μοντέλο του Porter**, οι δυνάμεις αυτές είναι:

- Η φύση της ανταγωνιστικής δραστηριότητας
- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων
- Η δύναμη των προμηθευτών
- Η δύναμη των αγοραστών

26. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η ανάλυση των πελατών περιλαμβάνει τρία στάδια:

- Τον εντοπισμό και την περιγραφή των πελατών
- Την δημιουργία τμημάτων στα οποία εντάσσονται οι πελάτες
- Την περιγραφή των τμημάτων με βάση χαρακτηριστικά των πελατών και της συμπεριφοράς τους

1. Ποιος αγοράζει και ποιος χρησιμοποιεί το προϊόν;
2. Τι αγοράζουν οι πελάτες;
3. Που αγοράζουν;
4. Πότε αγοράζουν;
5. Πώς επιλέγουν ότι αγοράζουν;
6. Γιατί προτιμούν αυτό που αγοράζουν;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ. 4

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

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

Δυνατότητα αγοράς: οι μέγιστες δυνατές πωλήσεις που μπορούν να επιτευχθούν από όλους τους ανταγωνιστές, υπάρχοντες και μελλοντικούς, κάτω από «ιδανικές» συνθήκες.

Πρόβλεψη Πωλήσεων: οι πωλήσεις που μπορούν να επιτευχθούν από μια εταιρεία κάτω από ορισμένες συνθήκες π.χ. εφαρμογή ενός δεδομένου ΜΚΤ Plan.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι μια εκτίμηση σε χρηματική αξία ή μονάδες των πωλήσεων, τις οποίες μια συγκεκριμένη εταιρεία αναμένει να πραγματοποιήσει στην διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου σε μια συγκεκριμένη αγορά και στα πλαίσια ενός προτεινόμενου προγράμματος μάρκετινγκ.

Η πρόβλεψη μπορεί να αφορά μια ολόκληρη σειρά προϊόντων ή/και επιμέρους είδη, καθώς και μπορεί να αφορά ολόκληρη την αγορά στην οποία απευθύνεται η εταιρεία ή συγκεκριμένα τμήματα της.

Συσχετίζοντας το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις πρέπει να τονιστεί ότι οι στόχοι και η στρατηγική πρέπει να προσδιοριστούν πριν από τις προβλέψεις των πωλήσεων.

Επιπλέον είναι πολύ σημαντικό να αναλυθεί η διαφορά ανάμεσα στην δυνατότητα πωλήσεων της εταιρείας και να εντοπιστούν οι λόγοι για τους οποίους υφίσταται.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ→ Ένα πρόγραμμα ΜΚΤ 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.

Στόχος Πωλήσεων: οι πωλήσεις που πρέπει να επιτευχθούν από το τμήμα πωλήσεων και για τις οποίες υπάρχουν διοικητικές δεσμεύσεις και κίνητρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ. 5

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΚΤ

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 ριξουμε πάλι μια σύντομη ματιά στις έννοιες της ανάλυσης του κλάδου και να κάνουμε μια περαιτέρω διερεύνηση των τριών αυτών διαφορετικών βάσεων σύγκρισης και ανάλυσης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ: δημιουργία νέου προϊόντος, τροποποίηση υπάρχοντος, αλλαγή στάσεων για τη μάρκα, αλλαγή στάσεων για τη μάρκα των ανταγωνιστών, αλλαγή σχετικής σημασίας των χαρακτηριστικών των προϊόντων, εστίαση σε παραμελημένα χαρακτηριστικά, τροποποίηση καταναλωτικών προτιμήσεων.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ: Πολιτική διεύθυνσης, Πολιτική εξαφρίσματος, Πολιτική διαφοροποίησης τιμών κτλ.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Ωθησης και Έλξης

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ: Τύπος καναλιών (π.χ. franchise), ένταση διανομής, σχηματοποίηση δικτύου (γενικός αντιπρόσωπος-αντιπρόσωπος περιοχής).

Συνοπτικός συσχετισμός στρατηγικής μείγματος και προγράμματος μάρκετινγκ

Η διοίκηση μάρκετινγκ ως χειρισμός των στοιχείων του μίγματος περιστρέφεται γύρω από 3 βασικές αποφάσεις:

ο Την επιλογή των αγορών στόχων οι οποίες ουσιαστικά καθορίζουν το που θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση

ο Το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα προσφερόταν στον τυπικό καταναλωτή κάθε αγοράς στόχου για τα προϊόντα της

ο Το σχεδιασμό του μίγματος μάρκετινγκ το οποίο θα διασφαλίσει τους στόχους σε κάθε αγορά που επέλεξε να εμπλακεί η επιχείρηση

Το κύριο εργαλείο για την λήψη αυτών των αποφάσεων είναι η έρευνα αγοράς. 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 μάρκετινγκ⁴ είναι οι έννοιες που καθορίζουν το πλέγμα των αποφάσεων που υπαγορεύει μια στρατηγική μάρκετινγκ:

- ο Η τμηματοποίηση της αγοράς
- ο Το συγκριτικό πλεονέκτημα
- ο Η στρατηγική τοποθέτησης
- ο Η διοίκηση των πελατειακών σχέσεων

Μετά τον εντοπισμό της αγοράς ακολουθεί το στάδιο– κλειδί στη **διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ** το οποίο είναι η τμηματοποίηση. Στην τμηματοποίηση υπάρχουν 3 βασικές στρατηγικές:

- ο Το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ
- ο Το αδιαφοροποίητο μάρκετινγκ
- ο Το συγκεντρωτικό

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι πολύ σημαντική γιατί κάθε τμήμα της απαιτεί διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ.

27. ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Το κλειδί επιβίωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης βρίσκεται στον προγραμματισμό των προϊόντων μέσω του οποίου αναπτύσσονται σταθερά νέα και πλέον επικερδή προϊόντα και διεισδύουν στην αγορά, ενώ τα παλιά και λιγότερα επικερδή είτε ανανεώνονται είτε περιορίζονται είτε ακόμα εξαφανίζονται. Η πολιτική του προϊόντος υποκατηγοριοποιείται σε 3 επιμέρους στρατηγικές: τη στρατηγική της τροποποίησης του προϊόντος, στη στρατηγική της διακοπής και διάθεσης του προϊόντος και τέλος στη στρατηγική ανάπτυξης νέου προϊόντος. Η τροποποίηση ενός προϊόντος μπορεί να αναφέρεται σε τρεις βασικές στρατηγικές:

- ο Στη βελτίωση της ποιότητας του, με την οποία αναβαθμίζεται η φήμη και το γόητρο της επιχείρησης, γεγονός που υποβοηθά την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού

- ο Στη βελτίωση των λειτουργικών χαρακτηριστικών του, με την οποία επιτυγχάνεται η επέκταση του προϊόντος και σε άλλα τμήματα της αγοράς

- ο Στην βελτίωση της εμφάνισής του, με την οποία υποβοηθάται η προβολή του προϊόντος στην αγορά.

Πολλά αδύνατα και οριακά προϊόντα παραμένουν στην αγορά και είναι ζημιογόνα και ξεπερασμένα τεχνολογικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και της ικανότητας της να επωφεληθεί από νέες ευκαιρίες.

Η ανανέωση των παραγομένων προϊόντων και η ανάπτυξη νέων αποτελεί το επίκεντρο των προσπαθειών της διοίκησης μιας σύγχρονης επιχείρησης. Έτσι, για να επιβιώσει σήμερα μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί συνέχεια καινούργια προϊόντα οι κυριότερες διαδικασίες για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος είναι οι εξής:

- ο Η συγκέντρωση ή σύλληψη νέων ιδεών
- ο Η επιλογή των ιδεών
- ο Η οικονομική ανάλυση των ιδεών
- ο Η ανάπτυξη νέου προϊόντος
- ο Η δοκιμή του προϊόντος

- Υπάρχουν επτά στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν διαφοροποιώντας το προϊόν ή την επικοινωνία που προβάλλει τα χαρακτηριστικά και της χρήσης του

1. Ανάπτυξη μιας νέας μάρκας

2. 2. Τροποποίηση υπάρχουσας μάρκας
3. 3. Αλλαγή πεποιθήσεων για την μάρκα
4. 4. Αλλαγή πεποιθήσεων για την μάρκα των ανταγωνιστών
5. 5. Αλλαγή της σχετικής σημασίας των επιμέρους χαρακτηριστικών του προϊόντος
6. 6. Εστίαση σε παραμελημένα μέχρι στιγμής χαρακτηριστικά
8. 7. Τροποποίηση των καταναλωτικών προτιμήσεων σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

28. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η γνώση της προσφοράς και της ζήτησης, της ελαστικότητας της τιμής, καθώς και της μεθόδου του νεκρού σημείου για τον καθορισμό της τιμής πώλησης, δεν αποτελείτο τέλος για ολόκληρη τη διαδικασία της τιμολόγησης. Ο επιχειρηματίας ή τα στελέχη μάρκετινγκ πρέπει να εξετάζουν πλήρως επιπλέον πολλούς άλλους παράγοντες, όπως: τους στρατηγικούς στόχους, τα μέσα της επιχείρησης, καθώς και ολόκληρο το μείγμα μάρκετινγκ. Μετά την εξέταση όλων των παραπάνω παραγόντων τα στελέχη πρέπει να επιλέξουν την αρμόζουσα τιμολογιακή πολιτική για την επιχείρηση. Υπάρχουν 4 πολιτικές τιμολόγησης που είναι οι εξής:

Πολιτική διείσδυσης

- ο Όταν η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλή ελαστικότητα
- ο Όταν το κόστος μονάδας προϊόντος μειώνεται βάσει οικονομικών κλίμακας, εμπειρίας παραγωγής ή/και καμπύλης μάθησης της επιχείρησης
 - Όταν η χαμηλή τιμή αποθαρρύνει τους νέους ανταγωνιστές να μπουν στην αγορά

Πολιτική ξαφρίσματος»

- ο Όταν υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο τμήμα της αγοράς που είναι διατεθειμένο να αγοράσει σε υψηλή τιμή
- ο Όταν η υψηλή τιμή χρησιμοποιείτε ως δείκτης υψηλής ποιότητας
- ο Όταν η επιχείρηση έχει περιορισμένο δυναμικό παραγωγής και ανεπαρκείς πόρους για επέκταση
- 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 με την αξία του προϊόντος των ανταγωνιστών και να καθοριστεί αντίστοιχα η τιμή

Πολιτική διαφοροποίησης τιμών

Όταν η επιχείρηση, βασιζόμενη σε διάφορες περιοχές παράδοσης επιπέδου εξυπηρέτησης και λοιπά, μπορεί να τμηματοποιήσει την αγορά βάση τιμής χωρίς να προκαλέσει τις αντιδράσεις των πελατών.

29. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επιχείρηση αφού έχει ολοκληρώσει το σχεδιασμό του προϊόντος και της τιμής του, η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνήσει με το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνει το προϊόν της, για να πληροφορήσει τους καταναλωτές για την ύπαρξη του, τονίζοντας συγχρόνως τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα του. Τα στοιχεία της πολιτικής της επικοινωνίας που ονομάζονται και στοιχεία του μείγματος προβολής είναι τα εξής: διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, προσωπική πώληση, τις μεθόδους προώθησης πωλήσεων και το άμεσο μάρκετινγκ. Τα στοιχεία αυτά μάρκετινγκ αποτελούν την ελεγχόμενη επικοινωνία της επιχείρησης, γιατί μέσω των στοιχείων αποστέλλονται επιλεγμένα μηνύματα στους καταναλωτές, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Εκτός, όμως από την ελεγχόμενη επικοινωνία υπάρχει και η μη ελεγχόμενη επικοινωνία, την οποία απαρτίζουν μηνύματα που έχουν τη βάση τους στην από στόμα σε στόμα επικοινωνία. Τα μηνύματα αυτά μπορεί να είναι προσωπικές συστάσεις, καθώς και η αντίληψη που έχει ο καταναλωτής για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Για να αναπτυχθεί ένα φάσμα επιλογών στρατηγικής, θα πρέπει αρχικά να εξεταστούν πέντε προσδιοριστικοί παράγοντες, οι οποίοι είναι ο κοινός στόχος, το μήνυμα, το κόστος, η μέτρηση αποτελεσματικότητας και ο έλεγχος στα αποτελέσματα. Όπως είναι κατανοητό, είναι ποικίλοι οι λόγοι για τους οποίους ο έλεγχος που μπορεί να ασκήσει ένα στέλεχος μάρκετινγκ σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα επικοινωνίας δεν μπορεί να συνδυαστεί με απόλυτη βεβαιότητα για το αποτέλεσμα που θα επιφέρει.

Το ετήσιο πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι η κύρια μέθοδος κατανομής και ελέγχου των δαπανών επικοινωνίας κατά προϊόν, ΣΕΜ και χρονική περίοδο, σε συνδυασμό πάντα με την τεκμηρίωση των σχετικών αποφάσεων και των προσδιορισμό των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Το πρόγραμμα επικοινωνίας ως μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ περιλαμβάνει ένα καταρχήν βασικό διαχωρισμό ανάμεσα στη διαφήμιση και τις άλλες δραστηριότητες προβολής. Ο προγραμματισμός των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων περιλαμβάνει τα εξής: τη δημιουργική πλατφόρμα, τη στρατηγική των μέσων, τον σχεδιασμό των μέσων, την περιγραφή όλων των υπόλοιπων δραστηριοτήτων ως προς τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τέλος το κόστος κάθε ενέργειας σε συνδυασμό με το πρόγραμμα πληρωμών.

30. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Έχει καταστεί πλέον κοινή συνείδηση ότι το κατάλληλο προϊόν, με την κατάλληλη τιμή και το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας, δεν ικανοποιεί τον καταναλωτή, αν αυτό δεν βρίσκεται στον κατάλληλο τόπο και χρόνο, όπου και όταν αυτό δηλαδή ζητηθεί από το

Σελίδα 25 από 30

καταναλωτή. Τα στοιχεία της πολιτικής της διανομής έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν την ύπαρξη προϊόντων όταν και όπου ζητούνται ώστε ο αγοραστής να το αποκτήσει όσο πιο εύκολα γίνεται.

Προκειμένου το παραπάνω να πραγματοποιηθεί, η διεύθυνση μάρκετινγκ εκτελεί μια σειρά από διάφορες δραστηριότητες ή λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε 2 μεγαλύτερες ομάδες: λειτουργίες οι οποίες αναφέρονται στην έννοια της μεταβίβασης της κυριότητας και λειτουργίες της φυσικής διανομής, δηλαδή μεταφορά, αποθήκευση και έλεγχος των αποθεμάτων. Η συμβολή των στοιχείων του συστήματος διανομής στο μείγμα μάρκετινγκ είναι μεγάλη, αφού με αυτά παρέχονται η τοπική χρησιμότητα, η χρονική χρησιμότητα και η χρησιμότητα κυριότητας.

Τα δίκτυα διανομής συνδέουν προμηθευτές και παραγωγούς με τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων ή των υπηρεσιών και με αυτή τους τη λειτουργία μπορούν να δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τη λογική της λειτουργίας μάρκετινγκ ως ενός ολοκληρωμένου συστήματος, μέσα από το πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει να εκφράζεται και να τεκμηριώνεται βάσει στοιχείων η στρατηγική διανομής με τη μορφή:

- Τύπων καναλιών
- Ένταση διανομής
- Σχηματοποίησης του δικτύου

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 επιχείρησης.

Προκειμένου να είναι εφικτή η ένταση της διανομής θα πρέπει να εξεταστούν οι δυνατότητες επιτυχίας ενός επιπέδου έντασης σε συνδυασμό με απαιτήσεις των μεσαζόντων για αποκλειστικότητα της περιοχής, να γίνει η επιλογή επιχειρήσεων-μελών του δικτύου που είναι πιο συμβατές με τους στόχους της στρατηγικής τοποθέτησης. Και τέλος 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 τελέσουν τις λειτουργίες τους σωστά, σε συνδυασμό με τα περιθώρια κέρδους και τα προβλεπόμενα έσοδα των πωλήσεων.

Για τη σχηματοποίηση του δικτύου δεν πρέπει να παραβλεφθεί η σημασία και ο τρόπος επίδρασης κάποιων παραγόντων: τα χαρακτηριστικά και η αγοραστική συμπεριφορά των τελικών καταναλωτών αλλά και των αγοραστών, η συνθετότητα, οι πόροι και οι δυνατότητες των παραγωγών-κατασκευαστών σε σχέση με τις επιλογές μεσαζόντων, και τέλος οι απαιτούμενες λειτουργίες που πρέπει να επιτελούν οι μεσάζοντες σε σχέση με τη διαθεσιμότητα και τις δυνατότητες τους να επιτελέσουν αυτές τις λειτουργίες σε μια αγορά

ΣΥΝΟΨΙΖΟΝΤΑΣ → Το βασικό θέμα του προσδιορισμού του σχετικού κλάδου της επιχείρησης συνδέεται με α/ πόρους και δραστηριότητες β/ προσδιορισμένες στρατηγικές ανταγωνιστών και γ/ κάποιον συνδυασμό αυτών των παραμέτρων.

Με δεδομένο ότι η δημιουργία του προγράμματος ΜΚΤ αποτελεί για τα στελέχη το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκούν τη διοίκηση του μείγματος ΜΚΤ είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η διοίκηση ΜΚΤ ως χειρισμός των στοιχείων του μείγματος ΜΚΤ περιστρέφεται γύρω από τρεις βασικές αποφάσεις:

1. Την επιλογή των αγορών – στόχων
2. Το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα προσφέρει η επιχείρηση
3. Το σχεδιασμό του μείγματος ΜΚΤ

Εξίσου σημαντικά είναι ακόμη 2 στοιχεία που αναφέρονται στο μέγεθος και τις προοπτικές ανάπτυξης διαφόρων αγορών καθώς και στην ένταση του ανταγωνισμού στις υποψήφιες αγορές- στόχους.

Με βάση τα στοιχεία αυτά, η επιλογή της αγοράς στόχου θα προσδιορισθεί από τη συμβατότητα των απαιτήσεων κάθε αγοράς με τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης.

Στην ανάλυση των προβλημάτων και προγραμμάτων ΜΚΤ 4 έννοιες καθορίζουν το πλέγμα των αποφάσεων που υπαγορεύει μια στρατηγική ΜΚΤ:

1. Τμηματοποίηση της αγοράς
2. Συγκριτικό πλεονέκτημα
3. Στρατηγική τοποθέτησης
4. Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ. 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΚΤ

Η διαδικασία δημιουργίας του προγράμματος μάρκετινγκ

Σελίδα 27 από 30

Εκτός από τη γνώση της δομής και του περιεχομένου του προγράμματος μάρκετινγκ, η διαδικασία δημιουργίας του περιλαμβάνει και το τυπικό μέρος που είναι αποτέλεσμα δύο παραγόντων

- Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς των στελεχών σε ατομικό επίπεδο
- Στο δεύτερο υπεισέρχονται θέματα οργανωτικής δομής, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο συνδέεται το οργανωτικό τμήμα του μάρκετινγκ με την υπόλοιπη επιχείρηση αλλά και τις εσωτερικές λειτουργίες μάρκετινγκ.

Εφαρμογή προγράμματος και ενεργειών μάρκετινγκ

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εκφράζονται από ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένα προγράμματα ενεργειών τα οποία πρέπει να προσδιορίσουν με σαφήνεια:

- Τι θα γίνει
- Πότε θα γίνει
- Πως θα γίνει
- Ποιος είναι υπεύθυνος να το κάνει
- Πόσο θα κοστίσει
- τι θα αποδώσει

Όπως όλα τα προγράμματα έτσι και τα προγράμματα ενεργειών που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ έχουν ημερομηνία έναρξης, αξιολόγησης και λήξης. Τα στελέχη μάρκετινγκ θα πρέπει να διαγνώσουν τα προβλήματα που εμφανίζονται στην εφαρμογή και να τα ξεχωρίσουν από τα προβλήματα στρατηγικής που τυχόν βρίσκονται πίσω από μια ελλιπή απόδοση. Εκτός από το θέμα των διαφορών βραχυχρόνιας και μακροχρόνιας θεώρησης, ένας άλλος λόγος για τον οποίο δημιουργούνται προβλήματα στην εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ είναι ότι πολλές φορές η στρατηγική που αναπτύσσεται σε πολύ υψηλό επίπεδο διοίκησης χωρίς την συμμετοχή των μεσαίων στελεχών, τα οποία θα κληθούν να την υλοποιήσουν μέσα στα συγκεκριμένα χρονικά και οικονομικά πλαίσια που προδιαγράφει, με αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι υλοποίησης με τις οποίες είναι περισσότερο εξοικειωμένα τα μεσαία στελέχη. Για να είναι εφικτή η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων οι επιχειρήσεις 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 στην υλοποίηση.

31. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η μετατροπή 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 τους σχεδιασμού που περιλαμβάνει το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Οι ευρύτερες και κυριότερες περιοχές αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι οι εξής:

ο Η ανάλυση του περιβάλλοντος

Εδώ θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις απειλές, όπως αυτές επηρεάζουν προϊόντα και αγορές.

ο Η ανάλυση συσχετισμού προϊόντων και αγορών

ο Η αξιολόγηση του προγράμματος μάρκετινγκ

ο Η εκτίμηση της απόδοσης κάθε στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ

32. 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 πως κάθε επιμέρους στρατηγική ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες/απειλές και τα δυνατά/αδύναμα σημεία της επιχείρησης. 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. 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 συχνά το κόστος παραγωγής 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, αλλά και μηνιαίοι μερικές φορές. Αυτό εξαρτάται πάντα από τις ανάγκες προγραμματισμού σε κάθε αγορά και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

33. Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΚΤ ΕΞΑΡΤΑΤΑ ΑΠΟ:

- Την ποιότητα των ενεργειών.
- Την οργανωτική δομή της επιχείρησης.
- Τα συστήματα αμοιβών και λήψης αποφάσεων.
- Το Ανθρώπινο Δυναμικό.

- Διοικητικό κλίμα και εταιρική κουλτούρα.

eclass4u