

15

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Μαθησιακοί στόχοι

- Εισαγωγή
- Το πρόγραμμα μάρκετινγκ
- Προϋπολογισμός μάρκετινγκ
- Το χρονοδιάγραμμα και η εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ
- Στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ στην αγορά-στόχο
- Παράδειγμα εφαρμογής στρατηγικού προγραμματισμού μάρκετινγκ
- Συμπεράσματα
- Ερωτήσεις επανάληψης
- Προτεινόμενες εργασίες
- Βιβλιογραφία
- Προτεινόμενη μελέτη

Ποιοι οι μαθησιακοί στόχοι του συγκεκριμένου κεφαλαίου

Στο τέλος του Κεφαλαίου αυτού θα υπάρχει η δυνατότητα να:

- ▶ Κατανοήσετε τη σημασία του στρατηγικού προγραμματισμού μάρκετινγκ ως μέρος της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.
- ▶ Προσδιορίσετε τα επίπεδα του προγραμματισμού της επιχείρησης, καθώς και τα είδη των προγραμμάτων.
- ▶ Αναλύσετε το πλαίσιο του στρατηγικού προγραμματισμού μάρκετινγκ.
- ▶ Προσδιορίσετε τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών και πώς αξιολογούνται, επίσης πώς γίνεται η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης.
- ▶ Εξηγήσετε πώς λειτουργεί η μέθοδος της B.C.G. και της S.W.O.T. ανάλυσης.
- ▶ Περιγράψετε τη δήλωση αποστολής της επιχείρησης.
- ▶ Δείξετε πώς καθορίζονται οι στόχοι σε επίπεδο επιχείρησης και πώς σε λειτουργικό επίπεδο (της διεύθυνσης μάρκετινγκ).
- ▶ Δείξετε πώς καταρτίζονται τα προγράμματα μάρκετινγκ.
- ▶ Αναλύσετε τη σχέση περιβάλλοντος, αγοράς και του μείγματος μάρκετινγκ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η χρησιμοποίηση της λέξης «στρατηγική», σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, έχει γίνει ευρύτατα δεκτή κατά τις τελευταίες δεκαετίες τόσο στην πράξη όσο και στην επιστήμη. Η λέξη αυτή είναι δανεισμένη από το λεξιλόγιο των στρατιωτικών και αναφέρεται στην τέχνη και στην επιστήμη της χρησιμοποίησης μιας ένοπλης δύναμης για την εξασφάλιση των στόχων ενός πολέμου. Έτσι, και η στρατηγική του μάρκετινγκ, και γενικά της επιχείρησης, αποβλέπει σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων. Οι στρατηγικές αναφέρονται στις γενικές γραμμές. Οι λεπτομέρειες, όμως, για την εφαρμογή των στρατηγικών εκφράζονται με τις τακτικές.

Οι **ΤΑΚΤΙΚΕΣ**, π.χ., του μάρκετινγκ πολλές φορές είναι ορισμένες ειδικές κινήσεις και αντιδράσεις στο χώρο της αγοράς, οι οποίες καθοδηγούνται από τη γενική στρατηγική του μάρκετινγκ. Επομένως, η στρατηγική του μάρκετινγκ σχετίζεται με το γενικό προγραμματισμό που αποβλέπει στην πραγματοποίηση των στόχων του μάρκετινγκ, ενώ οι τακτικές του μάρκετινγκ είναι ορισμένες ειδικές κινήσεις που πραγματοποιούνται κατά την εκτέλεση των εργασιών του μάρκετινγκ. Οι τακτικές, συνήθως, καλύπτουν μικρές χρονικές περιόδους: εβδομάδα, μήνα, τρίμηνο ή εξάμηνο. Και στις δύο περιπτώσεις (δηλαδή, τόσο της στρατηγικής, όσο και της τακτικής), πρέπει να γίνεται επιλογή των μέσων και των μεθόδων που θα απαιτηθούν. Μετά τον καθορισμό των στόχων του Μάρκετινγκ, που δείχνουν **πού επιθυμεί** να φθάσει η επιχείρηση, όπως αναλύονται οι στόχοι στο κεφάλαιο 12, ακολουθεί η κατάσχεση των στρατηγικών και των τακτικών,

που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Οι στρατηγικές και οι τακτικές απαντούν στο ερώτημα πώς θα φθάσει η επιχείρηση εκεί, δηλαδή: **πώς** να πετύχει το στόχο της.

Οι στρατηγικές μπορούν να αναπτυχθούν σε επίπεδο γενικού προγραμματισμού, οπότε πρόκειται για τη γενική στρατηγική της επιχείρησης, κατά την οποία δίνονται οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθήσει μια μικρομεσαία επιχείρηση. Στρατηγικές αναπτύσσονται επίσης και σε επίπεδο λειτουργικού προγραμματισμού (βλέπε σχήμα 2.3). Έτσι, κάθε διεύθυνση ή τμήμα της διεύθυνσης μπορεί να καταστρώνει τη δική του στρατηγική. Με τη διαφορά πως οι επιμέρους αυτές στρατηγικές θα πρέπει να ακολουθούν το πνεύμα της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης και της διεύθυνσης αντίστοιχα.

Η επιτυχία μιας στρατηγικής θα εξαρτηθεί από το κατά πόσο αυτή μπορεί να υλοποιηθεί. Για να υλοποιηθεί μια στρατηγική, θα πρέπει να πληροί τρεις όρους:

1. Να υπάρχει συντονισμός μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων και μεταξύ των τμημάτων των διευθύνσεων αυτών, έτσι ώστε όλοι να δουλεύουν προς την ίδια κοινή κατεύθυνση. Τα στελέχη μιας επιχείρησης έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και επιθυμίες, ως εκ τούτου θα δώσουν διαφορετικές απαντήσεις, όταν τους ζητηθεί να απαντήσουν στο ερώτημα: **πώς μπορούμε να επιτύχουμε τους στόχους της επιχείρησης;** Οι διαφορετικές αυτές αντιλήψεις και επιθυμίες θα πρέπει να συγκεραστούν σε μια κοινά αποδεκτή στρατηγική.

Στην περίπτωση της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ, εάν έχει μορφοποιηθεί ο στόχος σε επίπεδο επιχείρησης, να αυξηθεί, π.χ., το μερίδιο της αγοράς του Χ προϊόντος της κατά 20% για τον επόμενο χρόνο, τότε είναι δυνατό, δύο προϊστάμενοι να προτείνουν στο διευθυντή Μάρκετινγκ τις δύο παρακάτω διαφορετικές στρατηγικές: α)

Ο προϊστάμενος του τμήματος προβολής να προτείνει ως μέσο για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς την αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης. β) Ο προϊστάμενος του τμήματος πωλήσεων να προτείνει τη μείωση της τιμής πώλησης του προϊόντος Χ. Ποια, όμως, από αυτές τις δύο στρατηγικές, που πρότειναν οι προϊστάμενοι των παραπάνω τμημάτων θα συμβάλει καλύτερα στην υλοποίηση του στόχου που έχει τεθεί; Ο διευθυντής Μάρκετινγκ θα πρέπει, με βάση τεκμηριωμένη πληροφόρηση και πρόβλεψη, ή να υιοθετήσει μια από τις δύο παραπάνω στρατηγικές ή να συνδυάσει αυτές τις διαφορετικές στρατηγικές σε μία ή, τέλος, να προτείνει μια τρίτη στρατηγική που κατά τη γνώμη του θα υλοποιήσει καλύτερα το στόχο που έχει τεθεί.

2. Ο καταμερισμός των μέσων που διαθέτει η διεύθυνση Μάρκετινγκ πρέπει να είναι ορθολογικός και ξεκάθαρος. Με τον όρο «**μέσα**» εννοούμε τα υλικά μέσα, τα χρηματικά μέσα, καθώς και το χρόνο που έχει στη διάθεσή του το προσωπικό της διεύθυνσης Μάρκετινγκ. Όσο πιο μικρή είναι η επιχείρηση, τόσο πιο περιορισμένα είναι και τα μέσα που διαθέτει. Για παράδειγμα, μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν έχει την πολυτέλεια να διαθέτει διεύθυνση Μάρκετινγκ. Αυτός όμως που ασχολείται με το μάρκετινγκ πρέπει να κάνει μια σωστή κατανομή του χρόνου του στις επιμέρους δραστηριότητες, για να επιτύχει τους στόχους του μάρκετινγκ. Δηλαδή, το στέλεχος αυτό θα πρέπει να «αλλάζει συχνά καπέλα», καθορίζοντας για πόσο χρονικό διάστημα θα φορά και το ανάλογο «καπέλο».
3. Η στρατηγική θα πρέπει να περιγράψει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι του Μάρκετινγκ. Δεν αρκεί, όμως, μόνο αυτό. Ένα στέλεχος μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζει καλά τις δυνάμεις της επιχείρησής του και τι ακριβώς

υπάρχει στην «**απέναντι όχθη του ποταμού**». Δηλαδή, θα πρέπει να γνωρίζει επιπλέον την αγορά που στοχεύει, τους ανταγωνιστές που ήδη βρίσκονται ή που προβλέπεται να παρουσιαστούν στην αγορά αυτή, και αυτό επειδή τα στρατηγικά προγράμματα εκπονούνται περισσότερο για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, παρά για την αντιμετώπιση των αστάθμητων μεταβλητών του μέλλοντος. Ένας Κινέζος στρατηγός είχε διατυπώσει κάποτε την άποψη ότι, «**εάν γνωρίζεις τις δικές σου δυνάμεις και τις δυνάμεις του εχθρού σου, έχεις κερδίσει εκατοντάδες μάχες**». Εάν αυτό το μεταφέρουμε στην περίπτωση της επιχείρησης, τότε θα μπορούσε να πει κανείς ότι: αν γνωρίζεις τις δυνατότητες της επιχείρησής σου καθώς και ποιες είναι οι δυνατότητες των ανταγωνιστών σου, έχεις κερδίσει την αγορά.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, σε μια ανταγωνιστική οικονομία, όπως η σημερινή, η στρατηγική μάρκετινγκ, καθώς και η γενική στρατηγική της επιχείρησης, θα εξαρτηθεί από τη στρατηγική των ανταγωνιστών της. Κατά τον Michael E. Porter υπάρχουν τρεις γενικοί τύποι στρατηγικών για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που είναι:

- α. Στρατηγική κόστους/τιμών.** Ο στόχος με αυτόν τον τύπο στρατηγικής της επιχείρησης, είναι να μειώσει το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της σε τέτοιο βαθμό, ώστε να πωλεί τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της και έτσι να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά. Πολλές Ιαπωνικές βιομηχανίες έδωσαν έμφαση στη μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων τους. Αυτό τους επέτρεψε να πωλούν τα προϊόντα τους σε χαμηλές τιμές και έτσι να τα εφοδιάζουν με ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για τυποποιημένα προϊόντα, με τα οποία μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες μεγέθους. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν και εδώ οι εξής δύο κίνδυνοι:

- 1** Να αλλάξουν οι προτιμήσεις των καταναλωτών και έτσι προϊόντα που είχαν παραχθεί σε μεγάλες ποσότητες να παραμείνουν αζήτητα.
- 2** Οι ανταγωνιστές μπορεί και αυτοί με τη σειρά τους να μειώσουν το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων τους, οπότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαφανίζεται.

- β. Στρατηγική της διαφοροποίησης.** Με τη στρατηγική αυτή τα στελέχη Μάρκετινγκ της επιχείρησης εστιάζουν την προσοχή τους στο να προσφέρουν στην αγορά ένα διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Αυτό τους επιτρέπει να επιτύχουν μια υψηλότερη τιμή από εκείνη την οποία θα μπορούσαν να πετύχουν κάτω από τέλειες συνθήκες ανταγωνισμού.

Έτσι, η στρατηγική διαφοροποίησης έχει ως στόχο να δημιουργήσει μια πρόσθετη αξία για το προϊόν/ υπηρεσία στα μάτια των καταναλωτών, ώστε η προσοχή τους να εστιάζεται



Εικόνα 15.1: Κινέζος στρατηγός

περισσότερο στα οφέλη του προϊόντος παρά στην τιμή του.

- γ. **Στρατηγική της εστίασης.** Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή σε περισσότερα τμήματα της αγοράς, αντί να προσπαθήσει να κατακτήσει ολόκληρη την αγορά. Με τη στρατηγική εστίασης μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ταυτόχρονα και τις παραπάνω στρατηγικές κόστους/ τιμών ή τη στρατηγική διαφοροποίησης για το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει ένα κενό που υπάρχει στην αγορά. Μια βιοτεχνία, π.χ., μπορεί να ασχοληθεί με την κατασκευή χάρτινων σακουλών για τα οπωροπωλεία, αφού οι μεγάλες χαρτοβιομηχανίες δεν καλύπτουν αυτή την ανάγκη της αγοράς.

Ποια στρατηγική, τελικά, θα επιλέξει η διεύθυνση Μάρκετινγκ, θα εξαρτηθεί από το είδος και το μέγεθος των στόχων που καλείται αυτή να υλοποιήσει. Μια πλήρης ανάπτυξη της στρατηγικής μάρκετινγκ αποτελείται από τα εξής μέρη:

	Βασικά μέρη
▶	Η παράθεση των στόχων που καλείται να υλοποιήσει η διεύθυνση Μάρκετινγκ
▶	Η επιλογή της αγοράς-στόχου
▶	Η επιλογή των εναλλακτικών στρατηγικών
▶	Η ανάπτυξη της γενικής στρατηγικής μάρκετινγκ
▶	Η ανάπτυξη των ειδικών στρατηγικών για τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, δίκτυα διανομής, προβολή και προσωπικό)

Πίνακας 15.1: Τα βασικά μέρη μιάς στρατηγικής μάρκετινγκ

Υπάρχουν, επίσης, και ορισμένες άλλες ειδικές στρατηγικές μάρκετινγκ, οι οποίες εξαρτώνται από τον τρόπο οργάνωσης της διεύθυνσης Μάρκετινγκ. Έτσι, π.χ., μπορεί να έχουμε ειδικές στρατηγικές κατά τμήμα, κατά προϊόν, κατά γεωγραφικές περιοχές κ.ο.κ.

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η κατάληξη, τόσο του Γενικού Προγραμματισμού όσο και του Λειτουργικού Προγραμματισμού, είναι το **πρόγραμμα**. Ενώ η στρατηγική είναι ένα σχέδιο ή ένα σκεπτικό για το πώς θα χρησιμοποιηθούν τα μέσα μιας επιχείρησης, το πρόγραμμα είναι μια συγκεκριμένη ενέργεια που κάνουμε για την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής. Με το πρόγραμμα πάμε από το γενικό στα επιμέρους, έτσι ώστε να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι. Σε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ αναφέρονται οι γενικοί στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης, οι στόχοι και οι στρατηγικές των διευθύνσεων, καθώς και τα ειδικά προγράμματα που χρειάζονται για τις στρατηγικές αυτές.

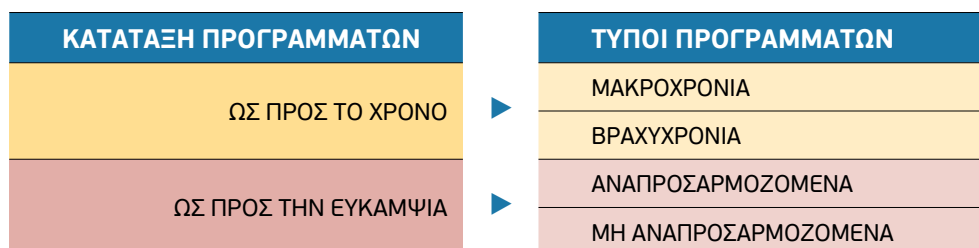
Εδώ πρέπει να γίνει μια αντιδιαστολή μεταξύ προγράμματος και προγραμμάτων. Το πρόγραμμα είναι το σύνολο, ενώ τα προγράμματα αποτελούν τα μέρη του προγράμματος. Έτσι, το πρόγραμμα μάρκετινγκ απαρτίζεται από τα επιμέρους προγράμματα των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, δίκτυα διανομής, προβολή και το προσωπικό της διεύθυνσης Μάρκετινγκ) ή από τα ειδικά προγράμματα της διεύθυνσης Μάρκετινγκ, όπως, π.χ., των τμημάτων, των προϊόντων, των γεωγραφικών περιοχών κ.ά.. Το είδος και ο αριθμός των ειδικών προγραμμάτων θα εξαρτηθεί από τον τρόπο οργάνωσης της διεύθυνσης Μάρκετινγκ.

Τύποι προγραμμάτων μάρκετινγκ

Το πρόγραμμα της διεύθυνσης Μάρκετινγκ και της επιχείρησης γενικότερα μπορεί να είναι:

- 1 Με κριτήριο το χρόνο, **μακροχρόνιο** ή **βραχυχρόνιο**.
- 2 Με κριτήριο την ευκαμψία που παρουσιάζει, **αναπροσαρμοζόμενο** ή **μη αναπροσαρμοζόμενο**.

Στο Σχήμα 15.1 παρουσιάζονται οι διάφοροι τύποι προγραμμάτων και ακολουθεί η ανάλυσή τους.



Σχήμα 15.1: Τύποι προγραμμάτων μάρκετινγκ

Ένα μακροχρόνιο πρόγραμμα μάρκετινγκ αναφέρεται σε χρονική διάρκεια, συνήθως, μέχρι πέντε έτη. Το βραχυχρόνιο πρόγραμμα έχει μικρότερη χρονική διάρκεια, που ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τις συνθήκες του περιβάλλοντος, μπορεί να είναι μηνιαίο, εξαμηνιαίο ή ετήσιο.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί πως κατά την κατάταξη των προγραμμάτων σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια, ο ένας τύπος προγράμματος δεν είναι ανεξάρτητος από τον άλλο. Υπάρχει, δηλαδή, μια στενή σχέση μεταξύ μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων προγραμμάτων. Συνήθως, όμως, η χρονική διάρκεια των βραχυχρόνιων προγραμμάτων καθορίζεται από το στρατηγικό πρόγραμμα της διεύθυνσης Μάρκετινγκ.

Είναι φανερό πως όσο μικρότερη χρονική διάρκεια καλύπτει ένα βραχυχρόνιο πρόγραμμα, τόσο πιο λεπτομερειακό και συγκεκριμένο είναι, αντίθετα με το μακροχρόνιο πρόγραμμα, που όσο πιο μεγάλης διάρκειας είναι, τόσο πιο γενικό και σκιώδες είναι.

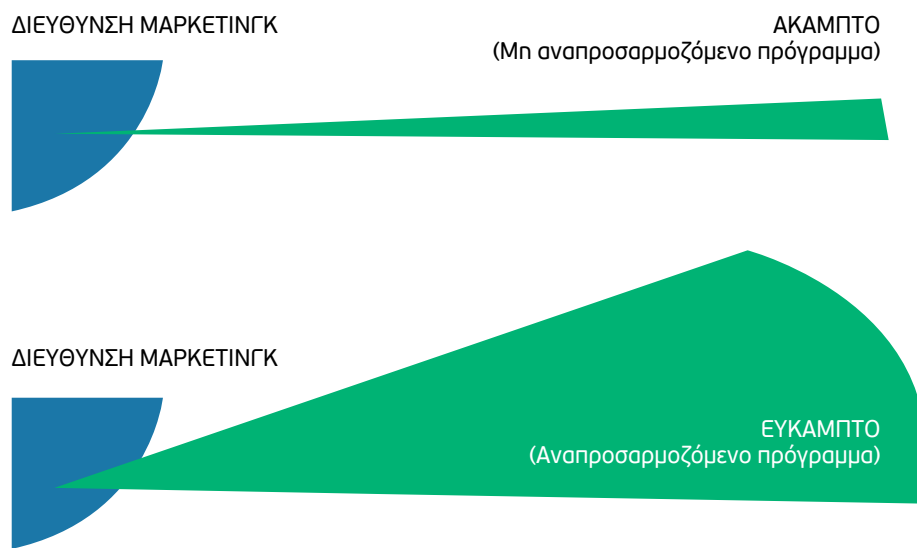
Ως προς τα αναπροσαρμοζόμενα (εύκαμπτα) και τα μη αναπροσαρμοζόμενα (άκαμπτα) προγράμματα, το στοιχείο της αβεβαιότητας αποτελεί το βασικότερο πρόβλημα για τα στελέχη μάρκετινγκ κατά τη σχεδίαση ενός προγράμματος. Εντούτοις, τα περισσότερα στελέχη προτιμούν τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα (τα άκαμπτα) από τα εύκαμπτα. Στα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα, ο στόχος είναι ξεκάθαρος και δεν αφήνει περιθώρια για παρανοήσεις.

Κατά την κατάτμηση δε του στόχου στα διάφορα τμήματα της διεύθυνσης Μάρκετινγκ, ο στόχος γίνεται κατανοητός, αφού είναι συγκεκριμένος. Παρά το γεγονός αυτό, και τα άκαμπτα προγράμματα πρέπει να αναπροσαρμόζονται, γιατί ένα στέλεχος μάρκετινγκ δεν είναι δυνατό να προβλέψει κάθε λεπτομέρεια που απαιτούν αυτού του τύπου τα προγράμματα κατά το σχεδιασμό τους. Εάν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, τόσο στο περιβάλλον όσο και στην ίδια την επιχείρηση κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος, τότε πρέπει να επιλέγεται ο τύπος του αναπροσαρμοζόμενου προγράμματος. Το πρόγραμμα αυτό παρέχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται εύκολα, ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Στο Σχήμα 15.2 απεικονίζονται οι δύο αυτοί τύποι προγραμμάτων. Τα αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα παρέχουν μια γενική κατεύθυνση

στο στέλεχος μάρκετινγκ. Δεν το βάζουν, δηλαδή, μέσα σε «καλούπια» ή δεν το υποχρεώνουν να βαδίζει μεταξύ δύο σιδηροδρομικών γραμμών, αλλά του παρέχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζει το πρόγραμμά του σύμφωνα με τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και της επιχείρησης.

Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όλα τα προγράμματα μάρκετινγκ υλοποιούνται βάσει ενός προϋπολογισμού. Με τον προϋπολογισμό δίνεται απάντηση στο ερώτημα «**πόσο θα κοστίσει η εφαρμογή του Α' ή του Β' προγράμματος Μάρκετινγκ;**» Η διάθεση του απαραίτητου χρηματικού ποσού από τον προϋπολογισμό της επιχείρησης για την κάλυψη των αναγκών του προγράμματος Μάρκετινγκ παίζει καθοριστικό ρόλο για την υλοποίηση του προγράμματος αυτού.



Σχήμα 15.2: Αναπροσαρμοζόμενα και μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα

Συνήθως οι προϋπολογισμοί συντάσσονται με δύο τρόπους: Από «**κάτω προς τα πάνω**» και από «**πάνω προς τα κάτω**». Όταν ο προϋπολογισμός προτείνεται από κάτω προς τα πάνω, ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος προτείνει το ύψος του προϋπολογισμού του τμήματός του στο διευθυντή Μάρκετινγκ. Ο διευθυντής Μάρκετινγκ, μετά τον προσδιορισμό του ύψους του προβλεπόμενου συνολικού προϋπολογισμού της διεύθυνσής του, θα προτείνει με τη σειρά του τον προϋπολογισμό της διεύθυνσής του στο συμβούλιο των διευθυντών. Το συμβούλιο των διευθυντών προεδρεύεται από το Γενικό Διευθυντή της εταιρείας. Στο συμβούλιο αυτό καθορίζεται, τελικά, το ύψος του προϋπολογισμού για κάθε διεύθυνση της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση, η διεύθυνση Μάρκετινγκ, συνήθως, καθορίζει το ύψος του προϋπολογισμού της με βάση τους στόχους των πωλήσεων.

Στη δεύτερη περίπτωση που ο προϋπολογισμός συντάσσεται από «**πάνω προς τα κάτω**», οι στόχοι καθορίζονται από το Γενικό Διευθυντή της εταιρείας. Ο προϋπολογισμός σε αυτή την περίπτωση είναι αρκετά λεπτομερής για κάθε διεύθυνση της εταιρείας και ορίζει όχι μόνο πόσα θα δαπανηθούν, αλλά και πού και με ποιο τρόπο. Η διεύθυνση Μάρκετινγκ με αυτόν τον τρόπο σύνταξης του προϋπολογισμού δεν έχει περιθώρια για ελιγμούς. Έχει, επίσης, μικρή συμμετοχή στη σύνταξη του τελικού προϋπολογισμού της εταιρείας.

Στην πράξη, χρησιμοποιείται ο πρώτος τρόπος σύνταξης του προϋπολογισμού, όχι μόνο επειδή είναι δημοκρατικότερος, αλλά και επειδή ένας Γενικός Διευθυντής μιας επιχείρησης δεν μπορεί να κάνει προβλέψεις, αφού δεν είναι εύκολο να γνωρίζει ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες των Διευθύνσεων της επιχείρησης που διευθύνει.

Έτσι, όταν ο διευθυντής Μάρκετινγκ με τους υφισταμένους του προσπαθούν να συντάξουν τον προϋπολογισμό της διεύθυνσής τους, πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στην κατανομή των χρηματικών και λοιπών μέσων στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ ή στα προϊόντα και τις περιοχές πώλησης των προϊόντων της εταιρείας. Θα πρέπει δηλαδή να κάνουν ισορροπημένη και σωστή κατανομή των μέσων, γιατί έτσι μόνο θα επιτευχθούν οι στόχοι της διεύθυνσης Μάρκετινγκ.

Ένας προϋπολογισμός αναφέρει τα έσοδα, τις δαπάνες και τα κέρδη. Τα κέρδη αποτελούν τη διαφορά μεταξύ εσόδων και δαπανών. Ο προϋπολογισμός είναι στοιχείο δέσμευσης γι' αυτούς που έχουν αναλάβει να τον υλοποιήσουν. Είναι, επίσης, βασικό εργαλείο ελέγχου, αφού σε τακτικά χρονικά διαστήματα ελέγχονται τα αποτελέσματα, συγκρίνονται με τους στόχους, αναλύονται και αιτιολογούνται.



Εικόνα 15.2:
Ένας προϋπολογισμός αναφέρει τα έσοδα, τις δαπάνες και τα κέρδη

ΤΟ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το χρονοδιάγραμμα είναι ένα πρόγραμμα ενεργειών που παίρνει τη μορφή **πίνακα** και δείχνει τι πρέπει να κάνει η διεύθυνση Μάρκετινγκ, πότε να το κάνει, καθώς και ποια άτομα θα το υλοποιήσουν. Το χρονοδιάγραμμα ενεργειών είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία του προγραμματισμού του μάρκετινγκ και, γι' αυτό, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να καταβάλλεται προσπάθεια να μην παραβιάζεται ο χρόνος εκτέλεσης των διαφόρων σταδίων του προγράμματος μάρκετινγκ.

Κατά τη σύνταξη του χρονοδιαγράμματος, πρέπει να συνυπολογίζεται και ο χρόνος που απαιτείται για τυχόν αλλαγές του προγράμματος κατά την πορεία της εφαρμογής του. Με την υιοθέτηση του προγράμματος Μάρκετινγκ, πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για τη σωστή υλοποίησή του. Το καλύτερο πρόγραμμα είναι άχρηστο εάν δεν υλοποιηθεί σωστά. Η ορθή υλοποίηση, όμως, απαιτεί διοικητικές ικανότητες. Τα στελέχη μάρκετινγκ πρέπει να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα για την εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ, μόλις αυτό υιοθετηθεί. Όλοι όσοι θα ασχοληθούν με το πρόγραμμα πρέπει να ενημερωθούν λεπτομερώς. Τα αίτια για τη μη σωστή εφαρμογή ενός προγράμματος είναι:

- 1 Τα στελέχη αντιδρούν σ' ένα πρόγραμμα επειδή δεν το καταλαβαίνουν.** Για να υλοποιηθεί σωστά ένα πρόγραμμα, θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους όσοι έχουν σχέση με την εφαρμογή του. Επίσης δεν είναι αρκετό γι' αυτούς να καταλάβουν μόνο το πρόγραμμα, αλλά πρέπει να γνωρίζουν και τι θα κάνουν. Απαιτείται, επομένως, η δημιουργία προτύπων

απόδοσης, η καθιέρωση του απαραίτητου μηχανισμού επικοινωνίας, καθώς και του κατάλληλου χρονοδιαγράμματος για κάθε εργασία που πρέπει να εκτελεστεί.

- 2 Τα στελέχη αντιδρούν στα προγράμματα, γιατί δεν πιστεύουν σ' αυτά.** Ένα πρόγραμμα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτό, αν αυτοί που καλούνται να το εφαρμόσουν, έχουν πάρει μέρος στην προετοιμασία του. Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για σωστή υλοποίηση του προγράμματος, αν όλοι όσοι ασχολούνται με αυτό όχι μόνο κατανοούν απλά το πρόγραμμα, αλλά αισθάνονται πως είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία του.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως η υλοποίηση ενός προγράμματος είναι μια συνεχής πρόκληση. Η πείρα έχει δείξει ότι οι επόμενοι τέσσερις παράγοντες θα βοηθήσουν στην προώθηση της σωστής εφαρμογής ενός προγράμματος:

- 1 Σωστή επικοινωνία.** Η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητη, γιατί επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ζητούν διευκρινίσεις για το πρόγραμμα, καθώς και για διάφορα προβλήματα που θα προκύψουν.
- 2 Συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων.** Ένας άλλος παράγοντας που θα βοηθήσει, ώστε να εξαλειφθεί η αντίδραση, είναι να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα οι εργαζόμενοι, από το στάδιο, ακόμη, του σχεδιασμού.
- 3 Παροχή των απαραίτητων μέσων.** Τέσσερα μέσα είναι απαραίτητα: Χρήματα, προσωπικό, τεχνικοί και χρόνος.
- 4 Πρόγραμμα υλοποίησης.** Στο πρόγραμμα αναφέρεται με λεπτομέρεια ποιος θα κάνει τι, και πότε πρέπει να το ολοκληρώσει.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο μηχανισμός της αξιολόγησης αρχίζει μόλις το πρόγραμμα υλοποιηθεί. Η αξιολόγηση είναι το τελικό στάδιο κάθε προγραμματισμού και είναι βασική για την επιτυχία των στόχων του μάρκετινγκ. Η αξιολόγηση θα δώσει τη δυνατότητα στα στελέχη μάρκετινγκ να ελέγξουν τις ενέργειές τους στα διάφορα στάδια εφαρμογής του προγράμματος και να διορθώσουν τις τυχόν αποκλίσεις από αυτά που έχουν προγραμματιστεί. Λόγω της σπουδαιότητας αυτού του σταδίου του προγραμματισμού, θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση σε χωριστό κεφάλαιο (βλέπε: κεφάλαιο 12, «Αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων Μάρκετινγκ»).

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ-ΣΤΟΧΟ

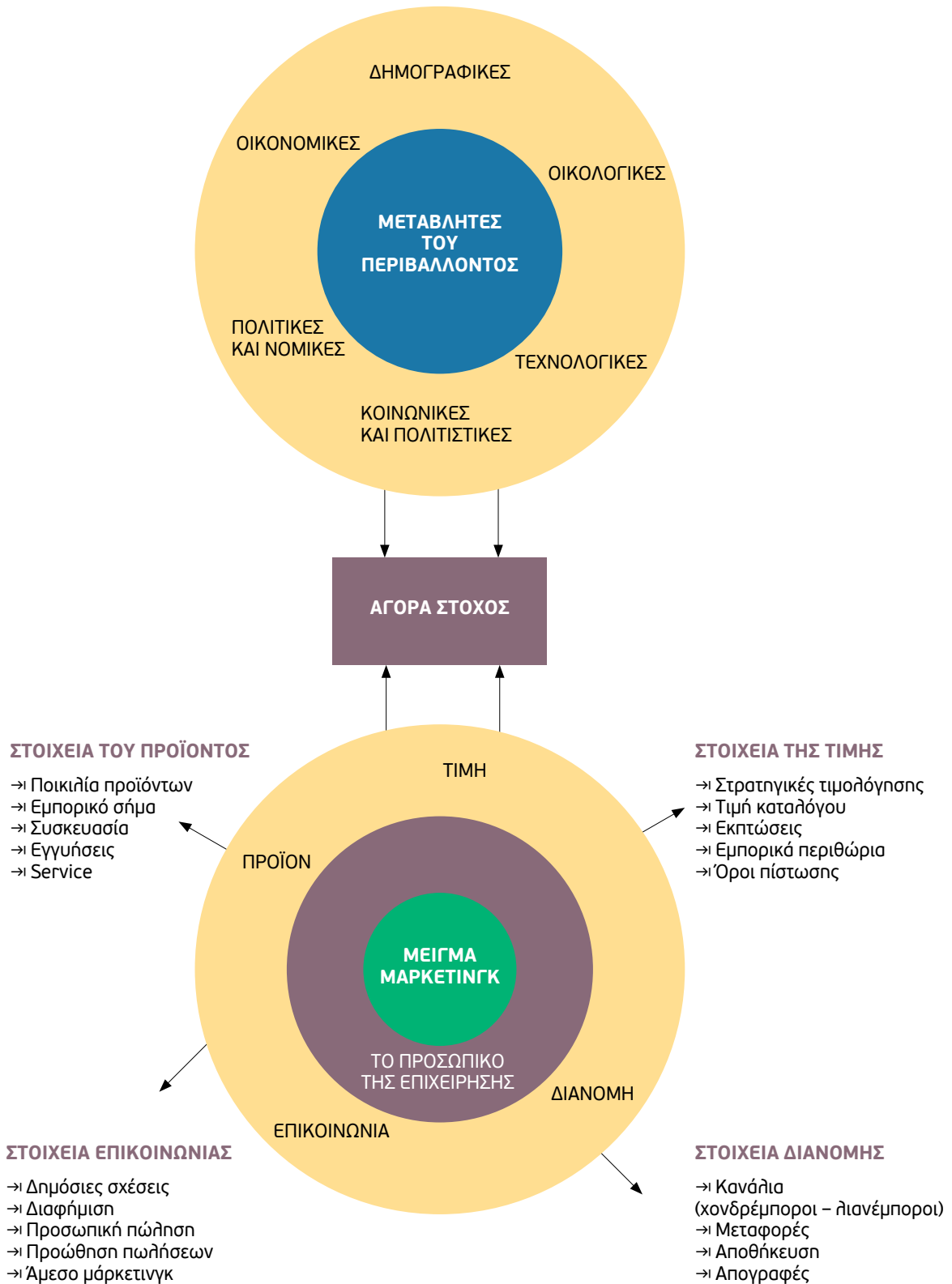
Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της σε μια αγορά. Πριν, όμως, γίνει ανάλυση των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ είναι σκόπιμο να αναφερθούμε σε δύο ειδών μεταβλητές: α) τις μεταβλητές του περιβάλλοντος και β) τις μεταβλητές της αγοράς.

- 1 Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος:** Όταν τα στελέχη μάρκετινγκ αρχίσουν να αξιολογούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο θέλουν να εισάγουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, θα πρέπει να αξιολογήσουν ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών του κλάδου. Επίσης, θα πρέπει να προβλέψουν ποια είναι η πιθανή στρατηγική τους. Δυνάμεις του περιβάλλοντος, όπως πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές, νομικές κ.ά., ίσως επηρεάσουν την

εισαγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε μία αγορά. Οι εξωτερικές αυτές δυνάμεις δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν. Παρά το γεγονός αυτό, τα στελέχη μάρκετινγκ θα πρέπει να προλαμβάνουν τις τυχόν αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι δυνάμεις αυτές κατά την εισαγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά-στόχο. Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος αναλύονται στο 3ο κεφάλαιο.

- 2 Οι μεταβλητές της αγοράς:** Μια αγορά αποτελείται από όλους εκείνους τους πιθανούς πελάτες για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Έτσι, όταν τα στελέχη μάρκετινγκ εξετάζουν τις μεταβλητές της αγοράς πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες των πιθανών πελατών τους. Τι επιθυμούν και τι πραγματικά μπορούν να αγοράσουν. Η επιχείρηση δεν μπορεί να αλλάζει τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, μπορεί όμως να προσαρμόσει την προσφορά της σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών της αγοράς-στόχου.
- 3 Το μείγμα μάρκετινγκ:** Το μείγμα μάρκετινγκ είναι δυνατό να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνίσταται από τα στοιχεία: του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού της τιμής, του συστήματος διανομής και του συστήματος επικοινωνίας. Πάντως, τα στοιχεία αυτά δεν απαρτίζουν μόνα τους το μείγμα μάρκετινγκ, είναι ένας συνδυασμός έμπυχου υλικού και των παραπάνω στοιχείων, για να δώσει σε ένα προϊόν ή σε μία σειρά προϊόντων την απαιτούμενη φήμη. Η φήμη αυτή είναι η αντίληψη την οποία έχουν δημιουργήσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες τους. Έτσι, το στέλεχος μάρκετινγκ συνειδητοποιεί ότι όταν μεταβάλλεται ένα από τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, επηρεάζεται η ισορροπία των άλλων μεταβλητών αυτού. Η διαφήμιση στα περιοδικά, π.χ., ίσως να είναι ανώφελη για την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών προς κάλυψη ορισμένων συγκεκριμένων αναγκών του καταναλωτή, όπως, για παράδειγμα, η πώληση ενός ασφαλιστηρίου συμβολαίου, αν δε συνοδεύεται με τις απαιτούμενες προσωπικές επισκέψεις των πωλητών. Εξάλλου τα τυποποιημένα αγαθά, όπως σαπούνι ή γάλα, ίσως να έχουν επιτυχία από μία διαφήμιση, αλλά η πώληση με προσωπικές επισκέψεις των πωλητών της επιχείρησης είναι ασύμφορη γι' αυτά τα είδη. Συμπερασματικά, μπορεί να πει κανείς ότι το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί τη συνολική προσφορά της επιχείρησης προς την αγορά-στόχο της. Στο Σχήμα 15.3 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος, της αγοράς και το μείγμα μάρκετινγκ.

Σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ, τα παραπάνω στοιχεία, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σχεδόν, ταυτόχρονα και να συνδυάζονται με επιτυχία.



Σχήμα 15.3: Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος, της αγοράς και το μείγμα μάρκετινγκ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Παράδειγμα εφαρμογής στρατηγικού προγραμματισμού μάρκετινγκ σε μια μικρομεσαία επιχείρηση

Μ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Α.Ε. - Παράδειγμα προγράμματος μάρκετινγκ (Προϊόντος)

Η «Μ. Αλέξανδρος Α.Ε.» είναι μια υποθετική εταιρεία ποτών, που μεταξύ των άλλων παράγει και εμπορεύεται κρασί. Τον περασμένο Μάρτιο η διεύθυνση Μάρκετινγκ λάνσαρε στην αγορά του λευκού κρασιού το κρασί ΝΕΦΕΛΗ. Παρακάτω παρουσιάζεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ που υπέβαλε ο υπεύθυνος του τμήματος κρασιών της διεύθυνσης Μάρκετινγκ προς έγκριση. Το πρόγραμμα αναφέρεται στο δεύτερο χρόνο ζωής του κρασιού ΝΕΦΕΛΗ (202X).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι το παρακάτω υποθετικό πρόγραμμα είναι πολύ πιο συνοπτικό από ένα πραγματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Παρ' όλα αυτά, περιέχει τα βασικότερα στοιχεία ενός επιτυχημένου προγράμματος. Όλα τα αριθμητικά δεδομένα είναι τυχαία.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΓΚ

Περιεχόμενα

1. Περίληψη-Εισαγωγή
2. Υπάρχουσα κατάσταση
 - 2.1. Ευρύτερο περιβάλλον-ελληνικός χώρος
 - 2.2. Η αγορά του εμφιαλωμένου κρασιού
 - 2.3. Η αγορά του λευκού κρασιού
3. ΝΕΦΕΛΗ-Ο.Π.Α.Π.
 - 3.1. Ιστορικά δεδομένα - πορεία μέχρι σήμερα
 - 3.2. SWOT Ανάλυση
 - 3.3. Στόχοι 202X+1
 - 3.4. Ενέργειες 202X
4. Αξιολόγηση και έλεγχος αποτελεσμάτων μάρκετινγκ για το κρασί ΝΕΦΕΛΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συνολική αγορά του λευκού κρασιού παρουσιάζει πτώση τα δύο τελευταία χρόνια, που αναμένεται να επιβραδυνθεί το έτος 202X και να παραμείνει στάσιμη έως το 202X+1. Το **μεσαίο** τιμολογιακό τμήμα, όμως, της αγοράς του λευκού κρασιού και ιδιαίτερα της κατηγορίας Ονομασίας Προέλευσης Ανώτερης Ποιότητας (Ο.Π.Α.Π.), προβλέπεται να παρουσιάσει σημαντική αύξηση για το 202X+1. Στην αξιοποίηση αυτού του αναπτυσσόμενου τμήματος της αγοράς στοχεύει η εταιρεία «Μ. Αλέξανδρος Α.Ε.» με την παραπέρα ενίσχυση του κρασιού ΝΕΦΕΛΗ-ΟΠΑΠ, που εισήγαγε στην αγορά το Μάρτιο του 202X-1. Η ΝΕΦΕΛΗ-ΟΠΑΠ τοποθετήθηκε ως ένα ποιοτικό κρασί, ιδανικό για καθημερινή χρήση.

Οι κυριότεροι στόχοι του 202X+1 για το προϊόν αυτό είναι:

	Στόχοι
▶	Αύξηση της γνωστοποίησής του, στους καταναλωτές της αγοράς-στόχου.
▶	Δημιουργία επώνυμης ζήτησης.
▶	Αποδοχή και προώθησή του από μετρ-σερβιτόρους.
▶	Διεύρυνση της διανομής του.

Ποσοτικά, ο στόχος αυτός ανέρχεται σε πωλήσεις 60.000 κιβωτίων για το 202X+1. Οι παραπάνω στόχοι είναι εφικτοί εφ' όσον υλοποιηθούν τρεις κατηγορίες ενεργειών.

	Κατηγορίες
1	Προς τον καταναλωτή (σε σουπερμάρκετ και σε εστιατόρια/ταβέρνες).
2	Προς το εμπόριο (με παροχή κινήτρων σε εστιατόρια/ταβέρνες για νέες τοποθετήσεις του προϊόντος).
3	Προς τους μετρ-σερβιτόρους (με παροχή κινήτρων για την προώθηση του προϊόντος).

ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

	Ευρύτερο περιβάλλον-Ελληνικός χώρος
▶	Ο πληθωρισμός αναμένεται να παρουσιάσει μείωση κατά 3% και να φθάσει το 8% για το 202X+1.
▶	Η ανεργία προβλέπεται στο 19% για το 202X+1.
▶	Το διαθέσιμο καταναλωτικό εισόδημα έχει μειωθεί.
▶	Η αστάθεια στην περιοχή μας έχει δυσμενείς επιπτώσεις στον τουρισμό. Έτσι, ο τουρισμός αναμένεται να μειωθεί στη χώρα μας κατά 4% για το 202X+1.

Η Αγορά του Εμφιαλωμένου Κρασιού

Η κατανάλωση κρασιού, που κυμαίνεται σε 33 λίτρα ανά κάτοικο, προβλέπεται να μειωθεί για το 202X+1 (βλέπε πίνακα 1: Αγορά Ελληνικού Εμφιαλωμένου Κρασιού). Τα μέτρα που υιοθέτησε η Ευρωπαϊκή Ένωση για την αντιμετώπιση της υπερπαραγωγής κρασιού από τα κράτη μέλη της, εντείνουν τα προβλήματα του κλάδου. Η παραγωγή κρασιών ΟΠΑΠ ενθαρρύνεται, ενώ αποθαρρύνεται η παραγωγή επιτραπέζιων κρασιών.

	Οι λόγοι της πτωτικής κατανάλωσης του κρασιού
▶	Η οικονομική κρίση που επηρεάζει αρνητικά την αγοραστική δύναμη του Έλληνα καταναλωτή.
▶	Τα σκληρά ποτά (και ιδιαίτερα το ουίσκι), λόγω της έντονης διαφήμισής τους, κερδίζουν συνεχώς έδαφος σε σχέση με το κρασί.
▶	Η αύξηση των τιμών του κρασιού στα εστιατόρια, μέχρι και τριπλάσιες τιμές σε σχέση με τις τιμές των σουπερμάρκετ.

	Τάσεις και χαρακτηριστικά της αγοράς (με βάση τα συμπεράσματα της Κ.Ξ.Χ. ερευνητικής εταιρείας)
►	Προτίμηση προς το ευκολόπιοτο, διαυγές ελαφρύ κρασί.
►	Τάση προς τα ποιοτικά κρασιά (συμπεριλαμβανομένων και των κρασιών ΟΠΑΠ).
►	Η τιμή συνήθως διαμορφώνει την εικόνα του κρασιού.
►	Ανάγκη εκπαίδευσης καταναλωτή.
►	Οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής ενισχύουν την κατανάλωση «σκληρών» ποτών.

Μ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Α.Ε. / ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Κατηγορία κρασιού	202Χ-2	202Χ-1	202Χ	202Χ+1	202Χ+2
Λευκό % έναντι πρ. έτους	3.485	3.300 -4,4	3.210 -3,6	3.300 +2,8	3.470 +5,2
Κόκκινο % έναντι πρ. έτους	880	865 -1,7	880 +1,7	910 +3,4	950 +4,4
Ροζέ % έναντι πρ. έτους	600	570 -5,0	550 -3,5	550 0,0	565 +2,7
Ρετσίνα % έναντι πρ. έτους	3.535	3.050 -13,7	2.860 -6,2	2.790 -2,4	2.715 -2,7
Σύνολο αγοράς % έναντι πρ. έτους	8.500	7.815 -8,1	7.500 -4,0	7.550 +0,7	7.700 +2,0

Πίνακας 15.2: Η Αγορά ελληνικού εμφιαλωμένου κρασιού (σε 000 LT. ΚΙΒ.)

Η Αγορά του Λευκού Εμφιαλωμένου Κρασιού

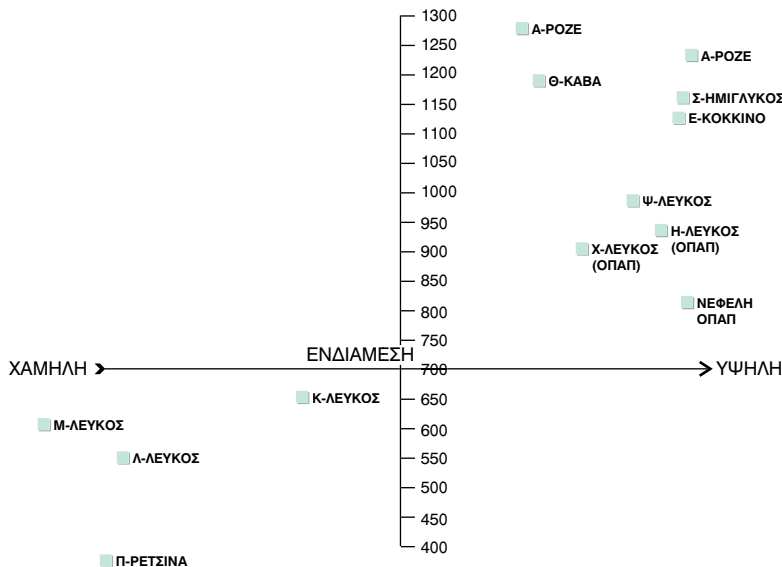
Η αγορά αυτή παρουσιάζει μείωση κατά 4,4% τον τελευταίο χρόνο, που προβλέπεται να συνεχιστεί κατά το 202Χ με επιβραδυνόμενο, όμως, ρυθμό. Το 202Χ+1 υπάρχει πρόβλεψη για ανοδική πορεία. Επίσης το λευκό κρασί παρουσιάζει αύξηση σε σχέση με τη ρετσίνα, που θα συνεχίζει να έχει πτωτική τάση ως προς την κατανάλωσή της. Αύξηση, επίσης, παρουσιάζεται στη γενικότερη κατηγορία των κρασιών ΟΠΑΠ.

ΝΕΦΕΛΗ-ΟΠΑΠ - Ιστορικά δεδομένα -Πορεία μέχρι σήμερα

Τοποθέτηση προϊόντος (Product Positioning)

- 1 Κρασί ιδανικό για τις καθημερινές απολαύσεις, πρόταση δροσιάς και φρεσκάδας, κρασί που κλείνει μέσα του τη νοσταλγία για το χθες
- 2 Αγορά-στόχος: άνδρες/γυναίκες 25-36 χρόνων, μεσαίας κοινωνικής τάξης.
- 3 Μεσαίο, τιμολογιακά, τμήμα της αγοράς.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο χάρτης αντιλήψεων (perceptual map), που δείχνει τη θέση των κρασιών με κριτήρια αξιολόγησης την εικόνα και την τιμή των διαφόρων κρασιών που κυκλοφορούν στην αγορά.



Σχήμα 15.4: Χάρτης αντιλήψεων (perceptual map) για τα κρασιά με κριτήρια αξιολόγησης την εικόνα και την τιμή.

Πωλήσεις

Το «ΝΕΦΕΛΗ»-ΟΠΑΠ κατάφερε από το Μάρτιο 202Χ-1 να βρεθεί στην τέταρτη θέση στην κατηγορία του (δηλ. λευκό εμφιαλωμένο, μεσαία τιμολογιακή κατηγορία), με πωλήσεις 30.000 κιβωτίων (βλέπε πίνακα πωλήσεων της εταιρείας για το 202Χ-1).

Μ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Α.Ε. / ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

	202Χ-1 Πωλήσεις σε κιβώτια
ΝΕΦΕΛΗ – ΟΠΑΠ 30.000	30.000
ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΥΚΩΝ ΚΡΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Μ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ % ΝΕΦΕΛΗΣ – ΟΠΑΠ	200.000 15%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΡΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Μ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ % ΝΕΦΕΛΗΣ – ΟΠΑΠ	445.000 6,7%

Πίνακας 15.3: Πωλήσεις της Εταιρείας

- 1 Ανταγωνισμός: Το Χ-Λευκό (ΟΠΑΠ) έρχεται πρώτο στην κατηγορία του με πωλήσεις 300.000 κιβωτίων και ακολουθεί το Ψ-Λευκό (ΟΠΑΠ) με πωλήσεις 230.000 κιβωτίων. Και τα δύο αυτά κρασιά αναμένεται να κρατήσουν τις ίδιες θέσεις μέσα στο 202Χ (εδώ μπορεί να γίνουν παραπέρα αναλύσεις ανά περιοχή, κανάλι διανομής, εποχικότητα κ.τ.λ.).
- 2 Διανομή στα εστιατόρια: (Πηγή: έρευνα ΝΚΣ). Η διανομή της «ΝΕΦΕΛΗ»-ΟΠΑΠ υπολογίζεται στο 21%. Επίπεδο καλό, αν λάβει κανείς υπόψη του ότι πρόκειται για σχετικά νέο προϊόν.
- 3 Ανταγωνισμός: Το Χ-ΛΕΥΚΟ (ΟΠΑΠ) είναι πρώτο σε διανομή (65%), χωρίς όμως να παρουσιάζει αύξηση από πέρυσι. Το Ψ-ΛΕΥΚΟ (ΟΠΑΠ) εμφανίζει μια μικρή κάμψη από πέρυσι, ιδιαίτερα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, όπου η διανομή κατέβηκε στο 60% κ.τ.λ. (Εδώ μπορεί να γίνει παραπέρα διαχρονική και τιμολογιακή ανάλυση, καθώς επίσης να μελετηθούν και άλλοι ανταγωνιστές).
- 4 Ενέργειες/αποτελεσματικότητα στο 202Χ-1
 - α. Παραγωγή διαφήμισης (τηλεοπτική ταινία-cut version) – Φθινόπωρο 202Χ-1. Αποτέλεσμα: αύξηση αναγνωρισιμότητας στο 60% (στόχος 50%).
 - β. Τρεις εκδηλώσεις γευστικής δοκιμής. Αποτέλεσμα: πολύ καλές κριτικές από τον τύπο (ίδιος στόχος) κτλ.

SWOT ανάλυση «ΝΕΦΕΛΗ»-ΟΠΑΠ

Δυνάμεις

- 1 Κρασί ΟΠΑΠ – συμφωνία με καταναλωτικές τάσεις.
- 2 Ελαφρύ/ευκολόπιοτο κρασί με καταναλωτικές τάσεις.
- 3 Ποιοτική και αποτελεσματική επικοινωνία (διαφήμιση στην τηλεόραση) κτλ.

Αδυναμίες

- 1 Έλλειψη επώνυμης ζήτησης
- 2 Περιορισμένη διανομή – κυρίως στις τουριστικές περιοχές κτλ.

Ευκαιρίες

- 1 Ύπαρξη ανεκμετάλλευστων σημείων στα εστιατόρια τουριστικών περιοχών.
- 2 Δυνατότητα σύνδεσης της περιοχής παραγωγής της «ΝΕΦΕΛΗΣ»-ΟΠΑΠ με το ίδιο το κρασί, κτλ.

Απειλές

- 1 Ανταγωνισμός κυρίως από το κρασί Ψ που τοποθετείται όμοια στην αγορά-στόχο.
- 2 «Σκληρά» ποτά (υψηλή διαφημιστική υποστήριξη).
- 3 Υψηλή τιμή κρασιών στα εστιατόρια κτλ.

Στόχοι	
Ποσοτικοί	1. Πωλήσεις 60.000 κιβώτια. 2. Διανομή 30%.
Ποιοτικοί	1. Αύξηση ανταγωνιστικότητας, έτσι ώστε να φτάσει το 70%. 2. Δημιουργία επώνυμης ζήτησης. 3. Προώθηση προϊόντος και διεύρυνση διανομής κυρίως στις τουριστικές περιοχές/εστιατόρια.

Πίνακας 15.4: Στόχοι για το 202Χ+1

Ενέργειες	
1. Διαφημιστική Υποστήριξη	
Στόχοι	► Γνωστοποίηση του προϊόντος. ► Δημιουργία επώνυμης ζήτησης.
Στρατηγικές	► Χρησιμοποίηση κατάλληλα επιλεγμένων διαφημιστικών μέσων.
Ενέργεια 1η	► Καμπάνια στην τηλεόραση (χρησιμοποίηση της ταινίας-cut version). ► Χρόνος: τέλη Σεπτεμβρίου μέχρι μέσα Νοεμβρίου.
Ενέργεια 2η	► Μονοσέλιδες καταχωρήσεις σε εφημερίδες και περιοδικά. ► Χρόνος: Μάρτιος, Οκτώβριος.
2. Εμφάνιση Προϊόντος	
Στόχοι	► Έμφαση στο εμπορικό σήμα και όχι τόσο στην εταιρεία.
Στρατηγική	► Τροποποίηση ετικέτας.
Ενέργεια	► Σμίκρυνση του ονόματος της εταιρείας και αναδιάταξη των στοιχείων της ετικέτας. ► Χρόνος: Μάρτιος.
3. Προωθητικές Ενέργειες (βλέπε πίνακα)	

Πίνακας 15.5: Ενέργειες για το 202Χ «ΝΕΦΕΛΗΣ»-ΟΠΑΠ

Μ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Α.Ε. / ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΕΤΟΣ 202Χ													
ΝΕΦΕΛΗ - ΟΠΑΠ	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΑΪ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ	ΣΚΟΠΟΣ
A. ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ 1. Σουπερμάρκετ Δώρο με την αγορά 2 φιαλών (750 ml).											→		► Γνωστοποίηση ► Ενίσχυση πωλήσεων ► Αναγνωρισιμότητα
2. Σουπερμάρκετ Συγκέντρωση κουπονιών με την αγορά ορισμένων φιαλών – Μεγάλο Δώρο												→	► Γνωστοποίηση ► Ενίσχυση πωλήσεων ► Αναγνωρισιμότητα
2. Σουπερμάρκετ Συγκέντρωση κουπονιών με την αγορά ορισμένων φιαλών – Μεγάλο Δώρο													Ενημέρωση καταναλωτή
B. ΕΜΠΟΡΙΟ/ CATERING Δώρο στους καταστηματάρχες ανάλογα με: 1. Νέες τοποθετήσεις 2. Αγορά ορισμένων κιβωτίων (750 ml) Αθήνα-Θεσσαλονίκη									→				► Επέκταση διανομής ► Ενίσχυση πωλήσεων

Πίνακας 15.6: Προωθητικές ενέργειες

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΟ ΚΡΑΣΙ ΝΕΦΕΛΗ

Με την υλοποίηση του προγράμματος αρχίζει να εφαρμόζεται και ο μηχανισμός αξιολόγησης και ελέγχου. Η αξιολόγηση θα δώσει τη δυνατότητα στα στελέχη μάρκετινγκ της εταιρείας «Μ. Αλέξανδρος» να ελέγξουν τις ενέργειές τους στα διάφορα στάδια εφαρμογής του προγράμματος και να διορθώσουν τις τυχόν αποκλίσεις από τα προγραμματισθέντα. Στο μηχανισμό αξιολόγησης και ελέγχου της εταιρείας περιλαμβάνεται και σχέδιο έκτακτης ανάγκης, στο οποίο αναφέρονται οι ενέργειες που θα κάνει το στέλεχος μάρκετινγκ σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, όπως απεργίες, πόλεμος προσφορών εκ μέρους των ανταγωνιστών της εταιρείας κ.ά.. Το σχέδιο αυτό εφοδιάζει τα στελέχη μάρκετινγκ με τα απαραίτητα μέσα προκειμένου να αντιμετωπίσουν κάθε δυσμενή εξέλιξη κατά την εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε ανάλυση του στρατηγικού προγραμματισμού μάρκετινγκ. Ο σκοπός του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η μορφοποίηση και η αναμόρφωση δραστηριοτήτων και προϊόντων της επιχείρησης έτσι ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Ο στρατηγικός προγραμματισμός για τις επιχειρήσεις προϋποθέτει τις παρακάτω δραστηριότητες: καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης, ανάλυση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης, ανάλυση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της επιχείρησης (με τη μέθοδο SWOT / Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threat), διαμόρφωση των στόχων, διαμόρφωση στρατηγικής, διαμόρφωση επικουρικών προγραμμάτων, υλοποίηση των προγραμμάτων και άσκηση ελέγχου.

Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού γίνεται περισσότερο κατανοητή αν απαντηθούν πέντε βασικά ερωτήματα:

- 1** Πού βρισκόμαστε;
- 2** Πού θέλουμε να πάμε;
- 3** Πώς θα πάμε;
- 4** Πώς να είμαστε βέβαιοι ότι πηγαίνουμε εκεί που θέλουμε να πάμε; και τέλος
- 5** Πώς να μάθουμε ότι φτάσαμε εκεί που θέλαμε;