

Κεφάλαιο 5: Στρατηγική Μάρκετινγκ

Το τέταρτο στάδιο της Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών εξετάζει τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ώστε να αναδείξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και να διαθέσει στο κοινό τα προϊόντα/υπηρεσίες της με σκοπό να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η επιχείρηση έχει μια ιδέα για ένα νέο προϊόν και η έννοια του προϊόντος έχει αναπτυχθεί, σε αυτό το επίπεδο η επιχείρηση αναπτύσσει ένα ενοποιημένο και ολοκληρωμένο σχέδιο στρατηγικής Μάρκετινγκ. Αποτελεί ένα μέρος της επιχειρησιακής ανάλυσης (στάδιο 5) και είναι μία προσανατολισμένη προς την αγορά διαδικασία ανάπτυξης, η οποία λαμβάνει υπόψη της το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και την ανάγκη για παροχή ανώτερης αξίας στον πελάτη.

I. Ορισμός Μάρκετινγκ & Στρατηγικής Μάρκετινγκ

«Μάρκετινγκ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διαπίστωση των τωρινών και μελλοντικών αναγκών των πελατών, στη μελέτη και σχεδιασμό των προϊόντων που προορίζονται για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, και κατόπιν στην παραγωγή, τυποποίηση, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, τιμολόγηση, προώθηση, προβολή και πώληση των προϊόντων αυτών στον κατάλληλο τόπο και χρόνο. Επιπλέον συμπεριλαμβάνεται η παρακολούθηση των καταναλωτών και των αναγκών τους και μετά την πώληση και η προσαρμογή των προϊόντων προς τις εξελισσόμενες ανάγκες τους για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης» (Βλαδίκας & Πίγκα)

Η Στρατηγική Μάρκετινγκ αφορά μια διαδικασία που επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει στους καλύτερους συνδυασμούς παραγωγής, γνωστοποίησης, διάθεσης και τιμολόγησης ενός προϊόντος/υπηρεσίας ώστε να αυξήσει τις πωλήσεις του και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

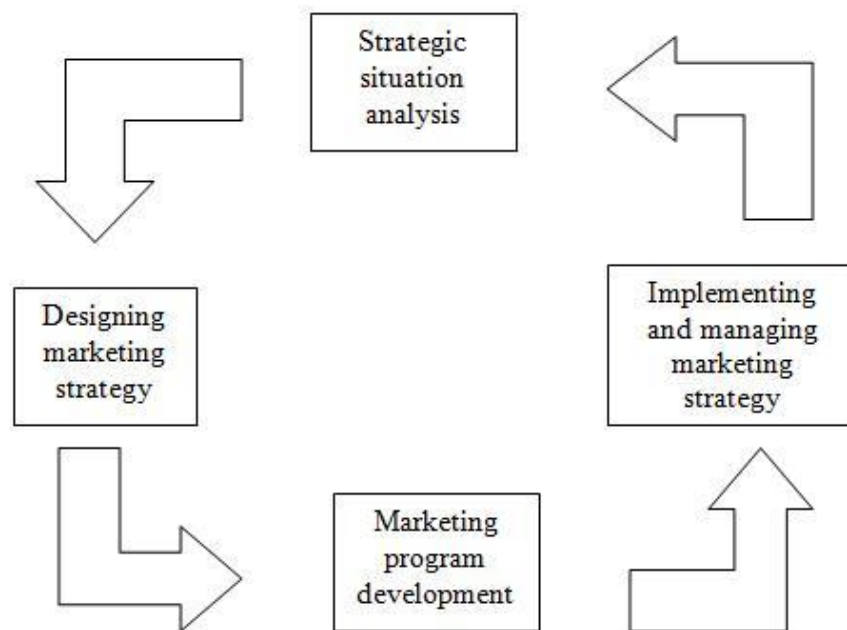
II. Διαδικασία Στρατηγικής Μάρκετινγκ

Η στρατηγική Μάρκετινγκ αποτελείται από την ανάλυση, την ανάπτυξη της στρατηγικής και την υλοποίηση δραστηριοτήτων αναφορικά με:

- την ανάπτυξη ενός οράματος για την αγορά που παρουσιάζει ενδιαφέρον για την επιχείρηση
 - Όραμα [1]: "το «που» θα ήθελαν τα στελέχη να βρεθεί η επιχείρηση τους στο μέλλον" (Παπαδάκης, 2007, σ. 163)
 - Σκιαγραφεί την επιθυμητή μελλοντική θέση της επιχείρησης
 - Θέτει γενικούς στόχους
 - Οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή
- την επιλογή της αγοράς-στόχου

- Αγορά - Στόχος: Υποαγορές που παρουσιάζουν ομοιογενή χαρακτηριστικά στις οποίες οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να διοχετεύσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες τους
- τον καθορισμό των επιχειρησιακών αντικειμενικών στόχων
 - Αντικειμενικοί Στόχοι: Λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες με σκοπό της επίτευξη του οράματος της επιχείρησης
- την ανάπτυξη, εφαρμογή και διαχείριση των στρατηγικών τοποθέτησης ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών σε κάθε αγορά-στόχο
 - Στρατηγική Τοποθέτησης [2]: Τοποθέτηση εννοούμε τη διαδικασία με την οποία ένα προϊόν αποκτά μια συγκεκριμένη εικόνα η οποία και μένει στο μυαλό του καταναλωτή. Είναι η συγκριτική αξιολόγηση ενός προϊόντος/υπηρεσίας ως προς τα ανταγωνιστικά.

III. Στάδια Στρατηγικής Μάρκετινγκ



Σχήμα 1: Marketing Strategy

(<http://www.mbaknol.com/marketing-management/marketing-strategy-definitions-and-process/>)

α. Στάδιο 1: Στρατηγική Ανάλυση Κατάστασης

Η στρατηγική ανάλυση της κατάστασης της αγοράς περιλαμβάνει την ανάλυση των ανταγωνιστών και της αγοράς, την τμηματοποίηση της αγοράς καθώς και τη συνεχή πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς.

Όραμα της αγοράς, Δομή και Ανάλυση. Για να υπάρχει μια αγορά θα πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις: (1) καταγεγραμμένες ανάγκες του αγοραστικού κοινού καθώς και ένα ή περισσότερα προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές, και (2) επιθυμία και οικονομική ικανότητα να μπορούν να αποκτήσουν το προϊόν που ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Μία αγορά αποτελείται από ένα συγκεκριμένο προϊόν (ή μια γραμμή προϊόντων) που μπορεί να ικανοποιήσει μια σειρά από ανάγκες του καταναλωτικού κοινού ή των επιχειρήσεων που επιθυμούν και κι έχουν την ικανότητα να το αποκτήσουν. Ο όρος προϊόν χρησιμοποιείται για να δηλώσει είτε ένα φυσικό αγαθό ή μία άυλη υπηρεσία.

Η ανάλυση της αγοράς και η πρόβλεψη μελλοντικών αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Οι αποφάσεις που θα ληφθούν από την ανώτερη διοίκηση για την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά, πως θα διατηρηθεί το υφιστάμενο μερίδιο αγοράς και πως θα ανταπεξέρθουν σε συνθήκες ύφεσης της αγοράς είναι κρίσιμες στρατηγικές επιλογές. Στόχος της ανάλυσης της κατάστασης (situational analysis) είναι ο εντοπισμός και η περιγραφή του καταναλωτικού κοινού, η κατανόηση των αναγκών και προτιμήσεών τους, η εκτίμηση για το μέγεθος κ το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και ο καθορισμός των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Η αξιολόγηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών είναι μία σημαντική πτυχή της στρατηγικής ανάλυσης της κατάστασης. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν τόσο οι υφιστάμενοι όσο και οι δυνητικοί ανταγωνιστές και να αναλυθούν τα ισχυρά και αδύναμα σημεία τους.

Τμηματοποίηση της αγοράς. Η τμηματοποίηση της αγοράς εξετάζει τη φύση και την έκταση της ποικιλομορφίας των αναγκών του καταναλωτικού κοινού σε μια αγορά. Δημιουργεί την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να επικεντρώσουν τις δυνατότητες τους στις απαιτήσεις μίας αγοράς-στόχου. Κατά την τμηματοποίηση της αγοράς μία μεγάλη ετερογενή αγορά διαιρείται σε μικρότερα τμήματα (ή υποαγορές) που παρουσιάζουν πιο ομοιογενή χαρακτηριστικά όσον αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης. Με τη διαίρεση αυτή κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να συγκεντρώνει όλες τις προσπάθειες και τους πόρους σε υποαγορές που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές για την περίπτωση της. Ο στόχος της τμηματοποίησης είναι να εξετάσει την ποικιλομορφία της αγοράς ως προς τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και να εντοπίσει τα τμήματα (υποαγορές) που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την επιχειρηματική δράση της επιχείρησης. Αποτέλεσμα είναι κάθε τμήμα να περιέχει αγοραστικό κοινό με παρόμοιες ανάγκες και επιθυμίες κι επομένως η επιχείρηση να είναι σε θέση να επενδύσει καλύτερα τους πόρους που έχει στη διάθεσή της και αυξήσει το βαθμό ικανοποίησης του καταναλωτικού κοινού. Τα κριτήρια για την τμηματοποίηση της εξαρτώνται από τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει και τη δράση που επιθυμεί να πραγματοποιήσει κάθε επιχείρηση. Στην πράξη γίνεται συνδυασμός των κριτηρίων.

Βασικά Κριτήρια Τμηματοποίησης Αγοράς:

- Γεωγραφικά
- Δημογραφικά

- Ψυχογραφικά
- Οικογενειακός Κύκλος
- Τρόπος Ζωής

Συνεχής Πληροφόρηση για τις συνθήκες αγοράς. Μία από τις σημαντικότερες συνθήκες για την επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας είναι η ανάγκη κατανόησης των αγορών και του ανταγωνισμού. Η πρόβλεψη των αλλαγών και των εξελίξεων στην αγορά είναι μια συνάρτηση πολλών παραγόντων όπως η είσοδος νέων ανταγωνιστών και η βελτίωση της τεχνολογίας.

b. Στάδιο 2: Σχεδιασμός Στρατηγικών προσανατολισμένων στην Αγορά

Η στρατηγική ανάλυση της κατάστασης προσδιορίζει τις ευκαιρίες της αγοράς, ορίζει τις υποαγορές, αξιολογεί τον ανταγωνισμό καθώς και τα ισχυρά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης. Η συνεχής πληροφόρηση της αγοράς διαδραματίζει καίριο ρόλο στον σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ, η οποία περιλαμβάνει τη στοχοποίηση της αγοράς και τη στρατηγική τοποθέτησης, την δημιουργία σχέσεων μάρκετινγκ, και την ανάπτυξη και εισαγωγή νέων προϊόντων.

Στοχοποίηση Αγοράς (Market Targeting). Ο σκοπός της δημιουργίας μιας στρατηγικής στοχοποίησης της αγοράς είναι η επιλογή του αγοραστικού κοινού που η επιχείρηση επιθυμεί να εξυπηρετήσει εισάγοντας το προϊόν της σε αυτήν. Για το λόγο ότι οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών διαφέρουν, ο στόχος της επιχείρησης είναι συνήθως ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς προϊόντων. Μόλις τα τμήματα (υποαγορές) εντοπιστούν και καθοριστεί ο βαθμός σημαντικότητας τους για την επιχείρηση, επιλέγεται η στρατηγική στοχοποίησης της αγοράς. Ο στόχος είναι να βρεθεί η καλύτερη αντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων της κάθε υποαγοράς με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής είναι κεντρικό σημείο της στρατηγικής μάρκετινγκ για το λόγο ότι η στοχοποίηση οδηγεί στον καθορισμό των στόχων και την ανάπτυξη μιας στρατηγικής τοποθέτησης. Η στρατηγική στοχοποίησης μπορεί να επηρεάζεται από την ωριμότητα της αγοράς, τη ποικιλομορφία των αναγκών και προτιμήσεων των αγοραστών, το μέγεθος της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τους πόρους καθώς και από τον όγκο πωλήσεων που απαιτούνται για την επίτευξη ευνοϊκών οικονομικών αποτελεσμάτων.

Στρατηγική Τοποθέτησης (Positioning Strategy). Η στρατηγική τοποθέτησης αφορά τον καλύτερο συνδυασμό του προϊόντος, της αλυσίδας αξίας, της τιμής και των στρατηγικών προώθησης που μια επιχείρηση υιοθετεί ώστε να τοποθετήσει τον εαυτό της απέναντι στους ανταγωνιστές της. Ο όρος τοποθέτηση αναφέρεται στην εισαγωγή ενός προϊόντος/υπηρεσίας στο κατάλληλο τμήμα της αγοράς του οποίου οι συνθήκες θα ευνοούν την επιτυχημένη ανάπτυξή του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά. Είναι ο τρόπος που το καταναλωτικό κοινό αντιλαμβάνεται το προϊόν ή την υπηρεσία σε σχέση με τις ανάγκες που έχει και με την ύπαρξη των ανταγωνιστικών. Η τοποθέτηση ενός προϊόντος μπορεί να γίνει βάσει ηγετικής θέσης όπως: α) Στο μερίδιο της αγοράς (η μεγαλύτερη σε πωλήσεις επιχείρηση), β) Στην ποιότητα (τα πιο αξιόπιστα προϊόντα), γ) Στην τεχνολογία (η πρώτη που αναπτύσσει

τεχνολογία), δ) Στην καινοτομία (η πιο δημιουργική στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών), ε) Στις καλές αγορές ευκαιρίας (η πιο χαμηλή τιμή), στ) Στην αξία (η καλύτερη τιμή), ζ) Στην ποικιλία (μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων) κ.ά.

Η τοποθέτηση προϊόντος πρέπει να πετύχει τους παρακάτω στόχους:

- Ενίσχυση του νοήματος που έχει το μήνυμα για τον πελάτη
- Να απευθύνεται σε ένα εστιασμένο κοινό πελατών
- Διαφοροποίηση του προϊόντος από τον ανταγωνισμό στην αντίληψη του πελάτη
- Την απόφαση πως θα αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό

Σχέσεις Μάρκετινγκ (Relationship Marketing). Πρόκειται για μία στρατηγική Μάρκετινγκ που στόχο έχει να καθιερώσει και να διατηρήσει μια κερδοφόρα και μακροχρόνια σχέση με το καταναλωτικό κοινό. Δίνει έμφαση στην οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων κι όχι σε μεμονωμένες συναλλαγές και περιλαμβάνει την κατανόηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού.

Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων/Υπηρεσιών (Α.Ν.Π). Είναι σημαντική σημασίας η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία θα αντικαταστήσουν ή θα βελτιώσουν ήδη υφιστάμενα προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία παρουσιάζουν πλέον χαμηλό δείκτη πωλήσεων και κερδών. Η διαδικασία ξεκινά με τον εντοπισμό ενός «κενού» στην ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού. Κατά την Α.Ν.Π όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης πρέπει να συνεργαστούν και να περάσουν από όλα τα στάδια (Γέννηση Ιδεών, Αξιολόγηση Ιδεών κτλ).

ε. Στάδιο 3: Ανάπτυξη Προγράμματος Μάρκετινγκ (Μείγμα Μάρκετινγκ)

Η στοχοποίηση της αγοράς και η στρατηγική τοποθέτησης θα οδηγήσουν στον κατάλληλο συνδυασμό των στοιχείων του μείγματος (προγράμματος) Μάρκετινγκ. Το μείγμα μάρκετινγκ, τα 4Ps δηλαδή (**Product, Price, Place and Promotion**), είναι τα εργαλεία εκείνα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει την ανταπόκριση που θέλει από την αγορά-στόχο του (target group). Το μείγμα μάρκετινγκ δεν είναι τίποτε άλλο από τον προσδιορισμό όλων των παραγόντων που επιδρούν ή επηρεάζουν την προώθηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Η εξέταση και αλληλοεξάρτηση των στοιχείων αυτών καταλήγει στην επιλογή του κατάλληλου μείγματος που αντιστοιχεί στους στόχους της επιχείρησης.

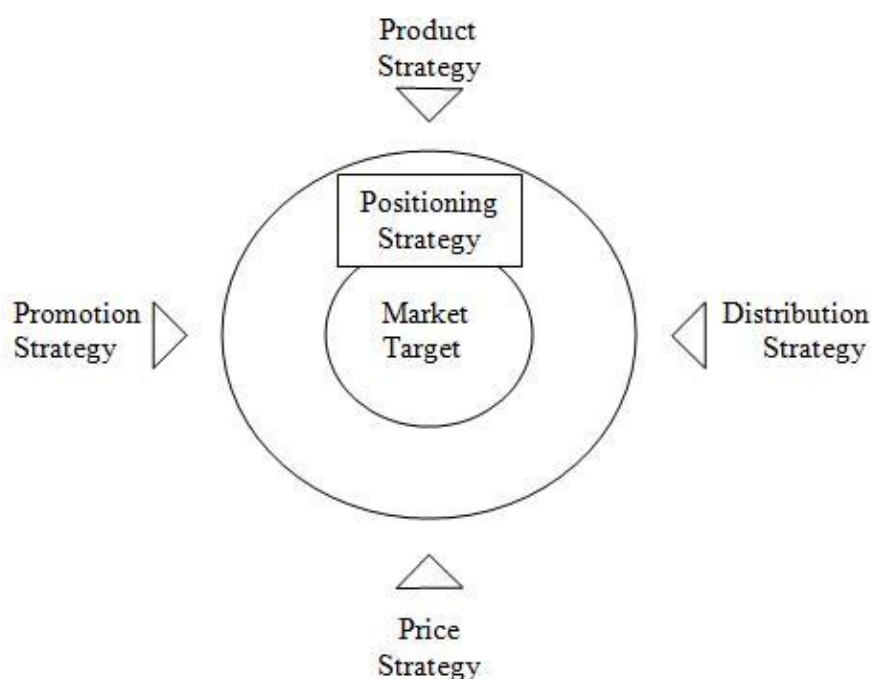
Όπως φανερώνει και η λέξη "μείγμα", η δουλειά του τμήματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι να επιτύχει το σωστό, ισορροπημένο μείγμα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που το προϊόν είναι κακό αλλά η διαφήμισή του είναι επιτυχημένη, δεν μπορούμε να μιλάμε για σωστό μείγμα μάρκετινγκ. Σε μια τέτοια περίπτωση, το αποτέλεσμα δεν θα είναι θετικό.

Στο μείγμα Μάρκετινγκ **επίκεντρο είναι ο καταναλωτής**. Περισσότερο ενδιαφέρει τι θέλει και τι ανάγκες έχει η αγορά-στόχος παρά η προσπάθεια να πεισθεί το κοινό αυτό να αγοράσει. Το μάρκετινγκ εστιάζει στον καταναλωτή, όχι στο προϊόν. Έτσι η διαδικασία

σχεδιασμού περιλαμβάνει την έκθεση στον καταναλωτή των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ (marketing mix).

Το μείγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα περιβόητα 4 "P"s, από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων: **Product, Price, Place and Promotion**. Δηλαδή:

1. Προϊόν
2. Τιμή
3. Τόπος / Διανομή και
4. Προώθηση



Σχήμα 2: Marketing Mix (<http://www.mbaknol.com/marketing-management/marketing-strategy-definitions-and-process/>)

Το μείγμα μάρκετινγκ εφαρμόζει στρατηγικές για τη κατάλληλη στρατηγική τοποθέτησης. Στόχος είναι να επιτευχθεί μια ευνοϊκή τοποθέτηση στην αντίληψη του καταναλωτικού κοινού η οποία να μπορεί να διαθέσει τους υπάρχοντες οικονομικούς, ανθρώπινους και παραγωγικούς πόρους στις αγορές, στους πελάτες και στα προϊόντα με το δυνατόν αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο.

d. Στάδιο 4: Εφαρμογή και Διαχείριση Μείγματος Μάρκετινγκ

Η επιλογή της αγοράς στόχου και της στρατηγικής τοποθέτησης οδηγεί την ανάπτυξη του μείγματος μάρκετινγκ στο στάδιο της δράσης.

Σχεδιασμός Αποτελεσματικών Επιχειρήσεων με προσανατολισμό την Αγορά. Θα πρέπει να υπάρχει σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων που καλείται το ανθρώπινο δυναμικό να φέρει εις πέρας ώστε να ολοκληρώνεται επιτυχώς η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης. Είναι το στάδιο κατά το οποίο θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις αναφορικά με την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στα κατάλληλα τμήματα της επιχείρησης ώστε οι διαδικασίες να επηρεάζουν θετικά την απόδοση της. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογούνται οι διαδικασίες και να αναγνωρίζονται τυχόν ανάγκες για αλλαγές.

Στρατηγική Εφαρμογής και Ελέγχου. Αποτελείται από τρία στάδια: 1) την προετοιμασία του σχεδίου μάρκετινγκ (τακτικές) και τον προϋπολογισμό, 2) την εφαρμογή του σχεδίου μάρκετινγκ και 3) τη χρήση του σχεδίου μάρκετινγκ για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής σε τακτική βάση. Θα πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις τακτικές μάρκετινγκ και στη στρατηγική μάρκετινγκ. Με τον όρο «Τακτικές» αναφέρονται οι καθημερινές, συνήθως επαναληπτικές, δραστηριότητες που γίνονται μέσα σε μια επιχείρηση, ο τρόπος για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της. Από την άλλη πλευρά, όταν γίνεται λόγος για τη «Στρατηγική» νοείται η προοπτική που έχει μία επιχείρηση, το συνολικό σχέδιο αναφορικά με το τι στόχους έχει θέσει. Το σχέδιο μάρκετινγκ επομένως εξηγεί τι πρόκειται να συμβεί κατά την περίοδο προγραμματισμού, ποιος είναι ο υπεύθυνος, πόσο θα κοστίσει, καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα (για παράδειγμα, προβλέψεις πωλήσεων). Επίσης περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές δράσης για τις δραστηριότητες που πρέπει να εφαρμοστούν, ποιος κάνει τι, τις ημερομηνίες και τον τόπο της εκτέλεσης, και πώς η εφαρμογή θα πρέπει να ολοκληρωθεί.

Πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του σχεδίου μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων που έχει το ανθρώπινο δυναμικό, τη δέσμευση των εμπλεκόμενων ατόμων, τα κίνητρα, καθώς και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό της οργάνωσης όσο και στο εξωτερικό αυτής.

Η Στρατηγική μάρκετινγκ είναι μια συνεχής διαδικασία λήψης αποφάσεων, εφαρμογή τους, και παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας τους με την πάροδο του χρόνου. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος σχετίζονται με την παρακολούθηση των επιδόσεων και, όταν χρειάζεται, με την τροποποίηση των σχεδίων - τακτικών ώστε να διατηρούνται οι επιδόσεις σε καλό επίπεδο. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει επίσης την αναζήτηση νέων ευκαιριών και πιθανών απειλών για το μέλλον. Η συνεχής δραστηριότητα της Στρατηγική Μάρκετινγκ εξασφαλίζεται όταν το τελευταίο στάδιο προηγείται του πρώτου (υπάρχει αξιολόγηση πριν τη προετοιμασία του σχεδίου μάρκετινγκ).

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει αυτά τα στοιχεία:

- Περίληψη και εισαγωγή
- Στόχοι Επιχείρησης
- Ανάλυση Κατάστασης

- Αγορές-στόχους
- Τακτικές
- Παρακολούθηση και Αξιολόγηση

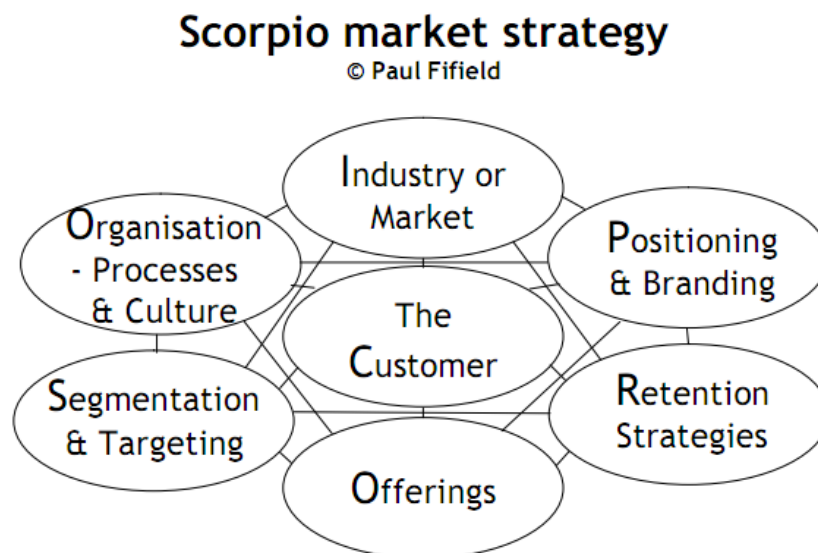
Το σχέδιο μάρκετινγκ:

- Επιτρέπει την κατανόηση προηγούμενων αποφάσεων μάρκετινγκ και των αντίκτυπων τους
- Επιτρέπει την κατανόηση των συνθηκών αγοράς
- Θέτει κατευθύνσεις για μελλοντικές προσπάθειες μάρκετινγκ

IV. SCORPIO Στρατηγική Μάρκετινγκ

Δημιουργήθηκε από τον Paul Fifield ο οποίος ισχυρίζεται ότι πρόκειται για έναν κατάλογο ελέγχου παρά για ένα επιχειρηματικό μοντέλο ή μια νέα θεωρία. Η λίστα ελέγχου SCORPIO επιτρέπει την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς και τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης.

SCORPIO©
www.fifield.co.uk



Πηγή: *The Marketing Strategy - Third Edition*

Industry or Market (Κλάδος ή Αγορά):

Η επιχείρηση καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα αναφορικά με την ένταξή της στον κλάδο ή στην αγορά. Είναι μια δυσδιάκριτη διαφορά η οποία έγκειται στο γεγονός ότι η επιχειρηματική

δράση κατατάσσεται στις εξής δύο κατηγορίες: 1) τα προς πώληση προϊόντα / υπηρεσίες και η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για να δημιουργηθούν (κλάδος) και 2) τις ανάγκες των πελατών που η επιχείρηση θα ικανοποιήσει (αγορά). Όταν γίνεται αναφορά στον κλάδο ή στην αγορά, ουσιαστικά τίθεται το ερώτημα εάν η επιχείρηση έχει ξεφύγει από την απλή παραγωγή προϊόντων κι έχει εστιάσει τις προσπάθειες της στη προσφορά προστιθέμενης αξίας στους καταναλωτές. Το μεγαλύτερο πρόβλημα των σημερινών επιχειρήσεων είναι η αδυναμία τοποθέτησης των αναγκών του καταναλωτικού κοινού πάνω από την επιτακτική ανάγκη για νέα τεχνολογικά προϊόντα. Στο Σχήμα 1 παρουσιάζονται παραδείγματα Κλάδου και Αγοράς.

Industry definition	Company	Market definition
Motor cycles	Harley Davidson	Big boys' toys
Watches	Swatch	Fashion accessories
Electric motors	Black & Decker	DIY (do-it-yourself)
Railroads	Amtrak	Transport (people and goods)
Electronics	Sony	Entertainment
Cars	Jaguar	Status
Watches	Rolex	Jewellery
Coffee shops	Starbucks	The 3rd place (between home and work)

Σχήμα 1: Διαφορά μεταξύ Κλάδου και Αγοράς. Πηγή: The Marketing Strategy Book - Third Edition, p. 140

<i>The strategic checklist for your organisation is:</i>		
1	What business are we in?	<i>What are we currently selling? How do we define what we are & what we do?</i>
2	What business do we want to be in or should we be in?	<i>How might this be expressed in market terms?</i>
3	How does this define the market/customer needs we should be satisfying?	<i>What solutions are the target customers seeking?</i>
4	Where/how should we be growing the business?	<i>What solutions should we be addressing next?</i>
5	What are the strategic opportunities & threats?	<i>What are the market and environmental factors?</i>
6	What competition are we facing?	<i>Who is offering alternative solutions?</i>
7	What are the boundaries for effort?	<i>What should we be doing more of/less of?</i>

Πίνακας 1: Industry or Market? Πηγή: The Marketing Strategy Book - Third Edition

Customer (Πελάτης / Καταναλωτικό Κοινό)

Στις αγορές ο πελάτης είναι ο κυρίαρχος του «παιχνιδιού». Χωρίς το καταναλωτικό κοινό είναι αδύνατη η ύπαρξη εσόδων και κερδών για την επιχείρηση. Επομένως, αποτελεί το βασικό λόγο επιβίωσης των επιχειρήσεων και γι' αυτό το λόγο πρέπει να γνωρίζουν τις επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού. Είναι κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις δεν προσβλέπουν στην επιβίωσή της και μόνο αλλά δραστηριοποιούνται στην εύρεση καταναλωτικού κοινού ώστε να ανταπεξέλθουν στις ταχέως αναπτυσσόμενες διεθνοποιημένες αγορές που θα τους εξασφαλίσουν την παραμονή τους στην αγορά και την αύξηση του περιθωρίου των κερδών τους.

1	Who are they?	<i>What do we really know about our customers?</i>
2	What do they currently buying from us/our competitors and why?	<i>Remember that customers buy benefits, not 'features!'</i>
3	What are their problems/ needs/ wants?	<i>Customers will normally pay for solutions to existing problems - they don't need additional problems.</i>
4	What do they want from us now/ will they want in the future?	<i>Anticipation of future needs and wants is the key to revenue and profit growth.</i>
5	What barriers are getting in the way?	<i>Are the barriers external or are there internal barriers that we create?</i>
6	What will make them come to us?	<i>And the answer is unlikely to be 'price'</i>
7	Where do customers interface (connect) with our organisation?	<i>Check all the points of contact - and make sure they are joined up</i>

Πίνακας 2: Customer. Πηγή: The Marketing Strategy Book - Third Edition

Segmentation & Targeting (Τμηματοποίηση & Στόχευση):

1	What is the current state of segmentation in the organisation?	<i>No matter what it is called, how is the market 'broken up' currently?</i>
2	What do we want segmentation to do for our organisation?	<i>Don't get involved until you know what you want from the investment</i>
3	What segments exist in our target market?	<i>How are they different? Can you explain it simply?</i>
4	How durable are the segments identified?	<i>Why invest in them unless you know they will repay on the investment?</i>
5	How can we prioritise the segments for approach?	<i>Which order should we approach the segments? Everything at the same time is unlikely to succeed.</i>
6	Which segments should we target?	<i>Which segments should we ignore/avoid? There are always some customers that we will never make a profit from.</i>
7	How can we market to different segments?	<i>Without confusing the whole market with offers that just don't make sense to them (in that segment)</i>

Πίνακας 3: Segmentation & Targeting. Πηγή: The Marketing Strategy Book - Third Edition

Η τμηματοποίηση της αγοράς και η κατηγοριοποίηση των πελατών είναι από τα βασικά συστατικά της στρατηγικής μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις δεν βασίζονται πλέον στη «μαζική αγορά» λόγω των προβλημάτων που γεννούνται από την ανομοιογένεια του πληθυσμού. Για να υπάρχει αποτελεσματικότητα η τμηματοποίηση είναι ένα βασικά εργαλεία για το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Δεν υπάρχει ένας τρόπος τμηματοποίησης της αγοράς αλλά εξαρτάται από την πολυπλοκότητα που την χαρακτηρίζει, το επίπεδο ανταγωνισμού και την ικανότητα του οργανισμού να απευθυνθεί επιτυχώς σε παραπάνω από μία αγορά-στόχο.

Positioning & Branding (Τοποθέτηση & Εμπορικό Σήμα):

1	Differentiation or 'Commodity' marketing?	<i>Positioning is about uniqueness, which is about VALUE in your customers' eyes - it is not about being the same as all the others.</i>
2	Which market positions exist?	<i>What positions do the competition hold? What positions are 'credible' from the customers' perspective?</i>
3	What market position do we own, or do we want to own?	<i>How can we be first?</i>
4	How are we going to be different from the competition?	<i>Does your organisation believe in Brands or Commodities? If the former, are you clear what you are creating?</i>
5	What is a brand? What are its unique 'values' and 'personality'?	<i>The brand is the ultimate vehicle for wealth creation but it cannot be done without the support of the whole marketing mix</i>
6	What are the costs and benefits of building a brand?	<i>A brand is more than just a name, it makes unique promises, and is trusted to keep them, that takes time and money</i>
7	How do we invest in the brand and a differentiated market position?	<i>Brands are about strategy, not just tactics!</i>

Πίνακας 4: Positioning & Branding. Πηγή: The Marketing Strategy Book - Third Edition

Το καταναλωτικό κοινό δε στοχεύει πάντοτε στην απόκτηση του φθηνότερου προϊόντος/υπηρεσίας, ούτε έχουν την ίδια απαίτηση από όλες τις επιχειρήσεις. Η μέθοδος της χαμηλότερης τιμής ή της συγκριτικής προτυποποίησης δεν αποτελεί στρατηγική. Η στρατηγική μάρκετινγκ αφορά την υιοθέτηση στρατηγικών διαφοροποίησης. Ο συνδυασμός της στρατηγικής τοποθέτησης με την αξιοπιστία του εμπορικού σήματος επιτρέπουν τη δημιουργία διαδρομών προς νέες αγορές.

Η American Marketing Association (AMA) ορίζει ως brand το «όνομα, όρο, σημάδι, σχέδιο ή συνδυασμό αυτών με σκοπό τον προσδιορισμό των προϊόντων ή υπηρεσιών από έναν πωλητή ή μια ομάδα πωλητών και να τους ξεχωρίζει από εκείνα άλλων». Ως εκ τούτου το «branding» δεν στοχεύει στην επιλογή του συγκεκριμένου εμπορικού σήματος μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά αλλά για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες ώστε το εν δυνάμει καταναλωτικό κοινό να δει το εν λόγω εμπορικό σήμα ως τη λύση στο πρόβλημά τους.

Οι στόχοι που ένα καλό εμπορικό σήμα καλείται να επιτύχει περιλαμβάνουν:

- Παράδοση μηνύματος με σαφήνεια
- Επιβεβαίωση αξιοπιστίας
- Συναισθηματική σύνδεση επιχείρησης με την αγορά στόχο
- Παρακίνηση αγοραστή
- Αφοσίωση καταναλωτικού κοινού

Retention (Διατήρηση Καταναλωτικού Κοινού):

1	How important is 'Retention' in our market?	<i>Do the numbers, you will convince nobody otherwise</i>
2	How big is the 'problem' and the potential gains?	<i>Exactly how much money will you get back from improved retention?</i>
3	Is retention just about customer satisfaction?	<i>No. Its about commitment.</i>
4	Do accounting and reporting systems impede retention activities?	<i>Yes. How can you get round them?</i>
5	How good is our Marketing Information Systems (MkIS)?	<i>How do you hope to get more customers to stay longer without understanding what they want more of?</i>
6	What is the strategic role of Customer Relationships?	<i>If it doesn't fit into strategy it won't be done</i>
7	How are we planning to invest in our primary asset?	<i>Your customers are your primary asset and under threat from competition every day.</i>

Πίνακας 5: Retention. Πηγή: The Marketing Strategy Book - Third Edition

Η αξία της διατήρησης υφιστάμενου καταναλωτή είναι πιο κερδοφόρα από την απόκτηση ενός νέου:

- Η συμπεριφορά παρελθοντικών και τωρινών πελατών είναι ο καλύτερος προγνωστικός δείκτης για τη μελλοντική συμπεριφορά των καταναλωτών
- Οι ενεργοί πελάτες είναι ευχαριστημένοι πελάτες άρα και διατηρήσιμοι για την επιχείρηση
- Η διατήρηση των καταναλωτών είναι μια διαδικασία «Δράση - Αντίδραση - Ανατροφοδότηση - Επανάληψη»
- Η διατήρηση των καταναλωτών απαιτεί αποτελεσματική κατανομή των πόρων του μάρκετινγκ

Η διατήρηση των καταναλωτών δεν πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση απλώς δίνει στον καταναλωτικό κοινό αυτό που επιθυμεί. Πρόκειται για μια διαδικασία κατά

την οποία η επιχείρηση χρειάζεται να ξεπεράσει τις προσδοκίες των καταναλωτών ώστε να τους μετατρέψει σε πιστούς στο εμπορικό σήμα πελάτες. Πρόκειται για μία οικονομικά αποδοτική και κερδοφόρα στρατηγική, απαραίτητη στο σημερινό επιχειρησιακό. Βάσει ερευνών το 80% των πωλήσεων προέρχονται από το 20% των πελατών. Έχοντας αυτό κατά νου είναι αναμφίβολη η σημαντικότητα της διατήρησης του καταναλωτικού κοινού.

Organization - Processes and Culture (Επιχείρηση - Διαδικασίες και Κουλτούρα)

Αν δεν αποτελεί μέρος του μάρκετινγκ, τα συστήματα, οι δομές και η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης τείνουν να δημιουργούνται προς όφελος των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση και όχι για τους πελάτες της. Κάθε επιχείρηση διέπεται από τη δική της εταιρική κουλτούρα η οποία αναφέρεται σε ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων της. Τα άτομα μιας επιχείρησης διαφέρουν ως προς τους στόχους, τα κίνητρα, τις δράσεις και τις αντιδράσεις τους στο εργασιακό περιβάλλον και αυτές οι διαφορές τους προκύπτουν λόγω είτε δημογραφικών χαρακτηριστικών (ηλικία, φύλο, φυλή), είτε επάρκειας (ικανότητες, δεξιότητες), είτε ψυχολογικών παραγόντων (στάσεις, αξίες, προσωπικότητα). Η εταιρική κουλτούρα αφορά σε μία αίσθηση συλλογικής ταυτότητας της επιχείρησης, που δημιουργείται με την ύπαρξη ενός συστήματος κοινών αξιών και πεποιθήσεων. Ένα τέτοιο σύστημα διαμορφώνει κάποιους κανόνες συμπεριφοράς από τους οποίους καθοδηγούνται οι δραστηριότητες των ατόμων.

1	Is the organisation focused on internal or external issues?	<i>We know the answer - how can you make the organisation customer friendly?</i>
2	What is the organisation really good at - and does it matter?	<i>You will need core competences to be different</i>
3	What is going on with Culture?	<i>Culture can kill - if it's not the right one</i>
4	Is the organisation joined up?	<i>Does anyone manage the organisation and line it up to face the customer?</i>
5	Is the organisation driven by the right information?	<i>Customer, not product/service information is required</i>
6	Which metrics are used to manage and drive the organisation?	<i>What get measured gets done - measure the bright things</i>
7	Change management - what is that?	<i>The organisation <u>must</u> change - to keep up with its customers</i>

Πίνακας 6: Organization - Processes and Culture. Πηγή: The Marketing Strategy Book - Third Edition

Offerings (Προσφορά Αξίας)

Ο όρος «Προσφορά Αξίας» συμπεριλαμβάνει όλα τα πλεονεκτήματα που θα προσφέρει η επιχείρηση στους καταναλωτές της σε ανταπόδοση της αγοραστικής τους κίνησης.

Τύποι Προσφορών Αξίας:

- 1) Όλες οι Παροχές: Η πλειονότητα των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί αυτόν τον τύπο προσφοράς αξίας για να συμπεριλάβουν οτιδήποτε θα μπορούσε να προσελκύσει το καταναλωτικό κοινό. Ωστόσο, πρόκειται για μία αδύναμη προσπάθεια διατύπωσης προσφοράς αξίας αφού αυτή η προσέγγιση απαιτεί ελάχιστη γνώση του καταναλωτικού κοινού και των ανταγωνιστών.
- 2) Σημεία Διαφοροποίησης: Αυτός ο τύπος αναγνωρίζει ότι ο πελάτης έχει εναλλακτικές λύσεις με αποτέλεσμα η επιχείρηση να επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα διαφοροποιήσει τα προϊόντα/υπηρεσίες της από τις ανταγωνιστικές. Ωστόσο, χωρίς τη λεπτομερή καταγραφή των αναγκών και προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να εστιάσουν σε σημεία διαφοροποίησης (ως προς τα ανταγωνιστικά) που να έχουν μικρή αξία για τους καταναλωτές.
- 3) Κεντρικά Σημεία: Οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε σημαντικά για την αγορά-στόχο χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας των οποίων η στόχευση προσδίδει υψηλή αξία στον καταναλωτή.

1	Do we (really) understand the target market?	<i>The customer must drive all that we do- is this knowledge USED in what we offer</i>
2	What is the Value Proposition?	<i>The CVP should drive ALL activities - spend time on it - get it right</i>
3	What is the most appropriate business design?	<i>So that it can deliver maximum customer value and extract maximum financial value from the market</i>
4	Where are the new offerings?	<i>Value migrates - how are we managing the flow of new ideas to offerings?</i>
5	How do we assess the Risk?	<i>Business is about risk - but risk should be identified and managed</i>
6	Are we managing the life cycle?	<i>The life cycle is not written in stone, do we manage it or are we driven by it?</i>
7	How do we take the Offerings to market?	<i>Routes to market and the use of partners/intermediaries/co-opertition is crucial and strateaic</i>

Πίνακας 7: Offerings. Πηγή: The Marketing Strategy Book - Third Edition

Παράδειγμα Προσφοράς Αξίας:

BMW εναντίον άλλων πολυτελών κατασκευαστών αυτοκινήτων

BMW, "το απόλυτο αυτοκίνητο οδήγησης". Αυτή είναι μια βασική πρόταση αξίας για την επιχείρηση BMW. Κατασκευάζουν αυτοκίνητα πολυτελείας για συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό το οποίο μπορεί να τα αποκτήσει και να τα συντηρήσει. Όταν οι άλλες εταιρίες πολυτελών αυτοκινήτων αποφάσισαν να μπουν σε άμεσο ανταγωνισμό με τη BMW χρειάστηκε η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί και πάλι. Το δοκίμασε στη Βόρεια Αμερική διαμέσου μιας νέας προσφοράς αξίας «Χωρίς Κόστος Συντήρησης». Αυτή η προσφορά ισχύει με την αγορά

ενός νέου αυτοκινήτου BMW και απαλλάσσει τον ιδιοκτήτη του από το κόστος συντήρησης των 4 πρώτων χρόνων.

V. Πλάνο Στρατηγικής Μάρκετινγκ

Τα βασικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει ένα πλάνο στρατηγικής Μάρκετινγκ είναι τα εξής:

- **Περίληψη και Εισαγωγή**

Το πλάνο πρέπει να ξεκινά με μία περίληψη η οποία να δίνει μια σύντομη επισκόπηση των σημαντικότερων σημείων που πρόκειται να επακολουθήσουν. Θα πρέπει επιγραμματικά να αναφέρεται η παρούσα κατάσταση, οι μελλοντικοί στόχοι και ο τρόπος που αυτοί θα επιτευχθούν. Η περίληψη είναι κάτι που πρέπει να δημιουργηθεί στο τέλος ενός πλάνου στρατηγικής μάρκετινγκ ώστε να επιβεβαιωθεί ότι το πλάνο χαρακτηρίζεται από ολότητα.

- **Στόχοι Μάρκετινγκ**

Οι στόχοι πρέπει να βασίζονται στην κατανόηση τόσο του εσωτερικού (πλεονεκτήματα και αδυναμίες) όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και να συνδέονται με την συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, γίνεται η εξής υπόθεση: Αύξηση επισκεψιμότητας 10% για το επόμενο έτος. Η επιχείρηση θα μπορούσε να επικεντρώσει τους πόρους της σε ένα αναδυόμενο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Στην αρχή του πλάνου στρατηγικής μάρκετινγκ θα πρέπει να συμπεριληφθούν οι στόχοι ως κατευθυντήριες αρχές για την ορθή πορεία αλλά και αξιολόγηση της στρατηγικής. Χωρίς στόχους είναι πιθανό να υπάρχει διολίσθηση με αποτέλεσμα την αδυναμία περάτωσης της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Οι στόχοι εστιάζουν στην αγορά- στόχο και προϋποθέτουν:

- ☞ Να είναι μετρήσιμοι (αριθμός επισκεπτών, όγκος πωλήσεων)
- ☞ Να υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα πρέπει να ολοκληρωθούν
- ☞ Να βασίζονται σε αποτελέσματα (ποιο είναι το επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα)

- **Ανάλυση της Κατάστασης**

Είναι το σημείο στο οποίο θα πρέπει να συμπεριληφθεί η ανάλυση SWOT που έχει γίνει σε προγενέστερα στάδια της Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών, δίνοντας προσοχή τόσο στους εσωτερικούς (ισχυρά και αδύναμα σημεία) όσο και στους εξωτερικούς (ευκαιρίες και κίνδυνοι/απειλές αγορών) παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση. Επίσης, η ανάλυση SWOT έχει υποστηρικτικό ρόλο στον εντοπισμό των αγορών-στόχων.

Ισχυρά Σημεία: Περιουσιακά στοιχεία ή πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση και που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία στην αγορά ή να μειώσει την επίδραση απειλών.

Αδύναμα Σημεία: Πόροι ή δυνατότητες που μπορεί να έχουν αρνητική επιρροή στη δραστηριότητα της επιχείρησης. Ειδικά για τα αδύναμα σημεία θα πρέπει η επιχείρηση να βεβαιωθεί πως δεν αποτελούν σκόπελο για την ανάπτυξη της διαμέσου ευκαιριών και δε θα ενδυναμώσουν την πιθανότητα απειλών.

Ευκαιρίες: Το σύνολο των θετικών περιστάσεων για μία αγορά διαμέσου των οποίων μπορεί να επωφεληθεί η επιχείρηση.

Κίνδυνοι: Τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν σε μια αγορά και να οδηγήσουν σε μια δυσμενή κατάσταση.

Σε αυτή την ενότητα συμπεριλαμβάνονται ακόμα:

- ☞ Εντοπισμός των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης και πως αυτοί μπορούν να βοηθήσουν ή να εμποδίσουν την ανάπτυξη της στρατηγικής μάρκετινγκ
- ☞ Αναθεωρήσεις παλαιότερων προσπαθειών μάρκετινγκ μαζί με τα στοιχεία επιτυχίας και αποτυχίας τους
- ☞ Τάσεις και πρόσφατες αλλαγές σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη στρατηγική μάρκετινγκ (δημογραφικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις)
- ☞ Ανάλυση του ανταγωνισμού, σημεία διαφοροποίησης και εξέταση συνεργατών.

- Αγορά - Στόχος

Αποτελεί την πιο σημαντική πτυχή της στρατηγικής μάρκετινγκ. Με τον όρο αυτό γίνεται αναφορά σε μια υπο-αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια. Ο καθορισμός της αγοράς-στόχου βοηθά μια επιχείρηση στο να κατανέμει αποτελεσματικότερα τους πόρους που έχει στη διάθεσή της και τη μεθόδους προώθησης θα χρησιμοποιήσει. Τα κριτήρια για τον καθορισμό της αγοράς-στόχου μπορεί να είναι (συνδυασμός): α) Δημογραφικά, β) Ψυχογραφικά, γ) Γεωγραφικά, δ) Κοινωνικά κτλ.

- Τακτικές

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε αυτό το σημείο του πλάνου στρατηγικής μάρκετινγκ δεν συμπεριλαμβάνεται η γενικότερη στρατηγική που έχει αναπτύξει η επιχείρηση αλλά τα σχέδια δράσεις τα οποία περιγράφουν λεπτομερώς τις δραστηριότητες που θα λάβουν χώρα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα θα αναλυθούν οι δραστηριότητες αναφορικά με τις 4 βασικές μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή και προώθηση) και ο τρόπος που θα τεθεί η στρατηγική σε πράξη. Για κάθε αγορά-στόχος

χρειάζεται να δημιουργηθεί διαφορετικό μείγμα μάρκετινγκ και να γίνει χωριστή ανάλυση του ανταγωνισμού.

Προϊόν: Καθορισμός του τι θα προσφερθεί στο καταναλωτικό κοινό και πως αυτό διαφοροποιείται έναντι των ανταγωνιστικών

Τιμή: Καθορισμός της τιμής του προϊόντος και αιτιολόγηση της απόφασης

Διανομή: Καθορισμός του τρόπου με τον οποίο το προϊόν θα διοχετευτεί στην αγορά. Εάν υπάρχουν παραπάνω από μία αγορές-στόχοι χρειάζεται να ιεραρχηθούν ώστε να δεσμευτούν οι ανάλογοι πόροι για κάθε μία

Προώθηση: Καθορισμός του τρόπου που το προϊόν θα γνωστοποιηθεί στην αγορά. Περιλαμβάνει τη διαφήμιση, τη δημοσιότητα, την προώθηση πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις και άλλες στρατηγικές που θα επιλέξει η επιχείρηση να υιοθετήσει

Για την περίπτωση των υπηρεσιών, το μείγμα μάρκετινγκ περιέχει άλλες 3 μεταβλητές

Ανθρώπινο Δυναμικό: Εξασφάλιση σωστής εκπαίδευσης από το προσωπικό

Διαδικασία: Εξασφάλιση σωστών δραστηριοτήτων ώστε να παρέχεται μια υπηρεσία που να ταιριάζει στο καταναλωτικό κοινό

Φυσική Υποδομή: Αρτιότητα φυσικού χώρου, τόπου όπου η υπηρεσία θα λάβει χώρα.

Το πλάνο στρατηγικής μάρκετινγκ οφείλει να περιλαμβάνει όχι μόνο το τι θα συμβεί αλλά και τον τρόπο που θα συμβεί. Είναι πολύ σημαντικό να περιλαμβάνεται ένα χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων. Μία ενδεχόμενη απουσία χρονοδιαγράμματος δημιουργεί προβλήματα καθώς υπάρχει αποπροσανατολισμός από τους στόχους. Εξίσου σημαντική είναι η αξιολόγηση των πόρων που η επιχείρηση διαθέτει, πως θα διανεμηθούν στις διάφορες δραστηριότητες και εάν μπορεί να ανταπεξέλθει το ανθρώπινο δυναμικό με αυτά τα δεδομένα. Επομένως, όλα τα κόστη πρέπει να συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό και να κατανεμηθούν βάσει των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

- **Παρακολούθηση και Αξιολόγηση**

Παρακολούθηση

Αυτό το σημείο του πλάνου στρατηγικής μάρκετινγκ θα πρέπει να περιέχει τα σχέδια και τις διαδικασίες για την παρακολούθηση κάθε είδους εμπορικής δραστηριότητας που πρόκειται να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Η παρακολούθηση βοηθά στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας κάθε δραστηριότητας και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη συνολική αξιολόγηση του προγράμματος.

Αξιολόγηση

Η τελευταία ενότητα ασχολείται με τον τρόπο που θα καταμετρηθεί η επιτυχία του πλάνου. Είναι το κομμάτι που συχνά παραβλέπεται από τις επιχειρήσεις, ωστόσο είναι ζωτικής σημασίας καθώς βοηθά στον καθορισμό της επιτυχίας/αποτυχίας των προσπαθειών που έχουν καταβληθεί από την επιχείρηση. Αναφέρονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί κάθε μεταβλητή του μείγματος μάρκετινγκ.

Στοιχεία επιτυχίας ενός σχεδίου μάρκετινγκ

Ένα καλό πλάνο στρατηγικής μάρκετινγκ:

- Θέτει σαφείς, ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους
- Περιέχει χρονοδιάγραμμα δραστηριοτήτων
- Παρέχει προϋπολογισμό για κάθε δραστηριότητα
- Καθορίζει τον υπεύθυνο κάθε δραστηριότητας

Βιβλιογραφία:

[1] Παπαδάκης Βασίλης (2007) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Α' τόμος, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου

[2] Grimm, Andrea & Malschinger Astin (2010) «Τοποθέτηση Προϊόντων», Austrian Marketing University of Applied Sciences

[3] Βλαδίκας και Πίγκα, (2010) «Επιχειρησιακός Οδηγός Μάρκετινγκ», Διαθέσιμο: http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/ODIGOSMARKETINGK_F25048.doc

[4] Fifield Paul (2007) "Marketing Strategy: The Differences between Marketing and Markets", Third edition. Oxford: Elsevier.

[5] Marketing Strategy: Definition and Process. Available at: <http://www.mbaknol.com/marketing-management/marketing-strategy-definitions-and-process/> [Accessed 29 March 2011]