
Περιεχόμενα

Κατάλογος πινάκων	ix
Κατάλογος εικόνων	xi
Πρόλογος	xiii
Ευχαριστίες	xv
1 Τα καθήκοντα των μάρκετερ;	1
Εισαγωγή • Στόχοι • Λίγα λόγια για το μάρκετινγκ • Η πορεία ανάπτυξης της έννοιας του μάρκετινγκ • Το μάρκετινγκ και άλλα τμήματα της επιχείρησης • Το μάρκετινγκ σε καθημερινή βάση • Καθήκοντα μάρκετινγκ • Ορισμοί μερικών όρων των μάρκετινγκ • Αντιμετώπιση της αντίστασης στο μάρκετινγκ • Απόψεις για το μάρκετινγκ • Μελέτη 1: Η εταιρεία O' Gara-Hess & Eisenhardt • Περιληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία	
2 Το περιβάλλον του μάρκετινγκ	21
Εισαγωγή • Στόχοι • Το περιβάλλον του μάρκετινγκ • Το εξωτερικό περιβάλλον • Το εσωτερικό περιβάλλον • Μελέτη 2: <i>Η αγορά κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη</i> • Περιληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία	
3 Καταναλωτική και αγοραστική συμπεριφορά	45
Εισαγωγή • Στόχοι • Συμπεριφορά του καταναλωτή • Αντίληψη • Επιρροές στην αγοραστική συμπεριφορά • Παρορμητική αγορά • Συμπεριφορά βιομηχανικού αγοραστή • Μελέτη 3: <i>Πρόσκληση σε δείπνο</i> • Περιληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία	
4 Τμηματοποίηση, στόχευση, και χωροθέτηση	75
Εισαγωγή • Στόχοι • Λόγοι τμηματοποίησης των αγορών • Μεταβλητές της τμηματοποίησης • Τμηματοποίηση των βιομηχανικών αγορών • Η αποτελεσματικότητα της τμηματοποίησης • Στόχευση • Χωροθέτηση • Πρόβλεψη πωλήσεων • Μελέτη 4: <i>O άνθρωπος των 21ου αιώνα</i> • Περιληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία	

5	Έρευνα αγοράς	103
Εισαγωγή • Στόχοι • Η ανάγκη για έρευνα αγοράς • Η διαδικασία της έρευνας • Η προσέγγιση των ερωτώμενων • Ανάλυση των αποτελεσμάτων • Μελέτη 5: <i>Anataξινόμηση της απογραφής</i> • Περίληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία		
6	Προϊόντα, ονομασία μάρκας, και συσκευασία	131
Εισαγωγή • Στόχοι • Ορισμός προϊόντων • Ταξινόμηση προϊόντων • Μάνατζμεντ της γκάμας των προϊόντων • Μάρκετινγκ υπηρεσιών • Ανάπτυξη καλύτερων προϊόντων • Διάχυση της καινοτομίας • Ονοματοθεσία μάρκας • Στρατηγικά θέματα της ονοματοθεσίας μάρκας • Επέκταση της μάρκας • Ιδιωτικές μάρκες λιανοπωλητών • Συσκευασία • Μελέτη 6: <i>Lastminute.com</i> • Περίληψη • Ερωτήσεις του Κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία		
7	Στρατηγικές τιμολόγησης	177
Εισαγωγή • Στόχοι • Οικονομικές θεωρίες τιμολόγησης και αξίας • Τιμολόγηση και προσανατολισμός της αγοράς • Καθορισμός των τιμών • Μελέτη 7: <i>Δημοπρασίες στο Internet</i> • Περίληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία		
8	Διανομή	199
Εισαγωγή • Στόχοι • Εφοδιασμός και διανομή • Χονδρέμποροι • Λιανοπωλητές • Μάνατζμεντ καναλιών διανομής • Αποτελεσματική ανταπόκριση προς τον καταναλωτή • Μελέτη 8: <i>To βιβλιοπωλείο Chapters</i> • Περίληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία		
9	Επικοινωνίες μάρκετινγκ και εργαλεία προώθησης	225
Εισαγωγή • Στόχοι • Θεωρία της επικοινωνίας μάρκετινγκ • Σήματα και νόημα • Ανάπτυξη των επικοινωνιών • Το μίγμα προώθησης • Μάνατζμεντ διαφήμισης • Προώθηση πωλήσεων • Μάνατζμεντ προσωπικής πώλησης • Μάνατζμεντ πωλητών • Μάνατζμεντ δημιοσίων σχέσεων • Ολοκλήρωση του μίγματος προώθησης • Σχεδιασμός της εκστρατείας • Συνδυασμός όλων των πιο πάνω στοιχείων • Μελέτη 9: <i>Η αστυνομική δύναμη της Βρετανίας</i> • Περίληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία		

10	Σχεδιασμός, υλοποίηση, και έλεγχος μάρκετινγκ	279
<p>Εισαγωγή • Στόχοι • Η διαδικασία του σχεδιασμού μάρκετινγκ • Ο έλεγχος μάρκετινγκ • Στόχοι της εταιρείας • Τακτικός σχεδιασμός • Εναλλακτικές μορφές οργάνωσης • Στρατηγικές προώθησης • Κατάρτιση του προϋπολογισμού • Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης του μάρκετινγκ • Συστήματα ανατροφοδότησης • Μελέτη 10: <i>H εταιρεία υπολογιστών Compaq</i> • Περίληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία</p>		
11	Διεθνές μάρκετινγκ	301
<p>Εισαγωγή • Στόχοι • Πρωτοβουλίες το παγκόσμιο εμπόριο • Οι λόγοι της διεθνοποίησης • Παγκόσμια τμηματοποίηση • Στρατηγικές εισόδου σε διεθνείς αγορές • Μάρκετινγκ μέσω του Internet • Παγκοσμιοποίηση • Μελέτη 11: <i>Nestlé Pure Life</i> • Περίληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία</p>		
12	Διατηρήσιμο μάρκετινγκ	331
<p>Εισαγωγή • Στόχοι • Μάρκετινγκ σχέσεων ή παραδοσιακό μάρκετινγκ • Το διευρυμένο μίγμα μάρκετινγκ • Οι συναλλασσόμενοι • Ανάπτυξη του μάρκετινγκ σχέσεων • Το πλαίσιο των επτά σημείων • Το πράσινο μάρκετινγκ • Ηθική μάρκετινγκ • Μεταμοντέρνο μάρκετινγκ • Επανεξέταση της στρατηγικής μάρκετινγκ • Η αγορά στον 21ο αιώνα • Μελέτη 12: Οι μάρκες ως φίλοι • Περίληψη • Ερωτήσεις του κεφαλαίου • Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής • Περαιτέρω μελέτη • Γλωσσάρι • Βιβλιογραφία</p>		
Ευρετήριο		365

10 Σχεδιασμός, υλοποίηση, και έλεγχος μάρκετινγκ

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με την ενοποίηση και τον συντονισμό των προσπαθειών μάρκετινγκ της επιχείρησης, την κατάρτιση σχεδίων μάρκετινγκ, και με τη διασφάλιση ότι τα σχέδια θα υλοποιηθούν με αποτελεσματικό από άποψη κόστους τρόπο.

Στόχοι

Αφού ολοκληρώσετε την μελέτη αυτού του κεφαλαίου θα πρέπει να είστε σε θέση να:

- αναλύετε την τρέχουνσα κατάσταση της επιχείρησης και να αναπτύσσετε ένα μελλοντικό αναπτυξιακό σχέδιο
- εξηγείτε τη διαφορά ανάμεσα στη στρατηγική και την τακτική
- εξηγείτε τα κυριότερα θέματα που αφορούν την κατάρτιση του προϋπολογισμού
- περιγράφετε τις βασικές μεθόδους κατάρτισης προϋπολογισμών
- καθιερώνετε συστήματα για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των σχεδίων σας
- αναπτύσσετε στρατηγικές μεθόδους για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

Η διαδικασία του σχεδιασμού μάρκετινγκ

Η βασική διαδικασία σχεδιασμού είναι αυτή που παρουσιάζεται στην Εικόνα 10.1. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν τη γενική κατεύθυνση που ακολουθεί ο οργανισμός. Η στρατηγική αφορά το πού θέλουμε να είμαστε. Η απόφαση για την τακτική αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσουμε εκεί.

Οι στρατηγικές αποφάσεις αλλάζουν δύσκολα. Συνήθως συνεπάγονται την απόρριψη άλλων στρατηγικών επιλογών. Κατά κανόνα προϋποθέτουν μία σημαντική προσωπική δέσμευση από την πλευρά του προσώπου που παίρνει τις αποφάσεις. Οι αποφάσεις τακτικής αλλάζουν σχετικά εύκολα, προϋποθέτουν λιγότερη δέσμευση και συχνά μπορούν να συνοδεύουν άλλες επιλογές. Μία σύγκριση των στρατηγικών αποφάσεων και των αποφάσεων τακτικής παρουσιάζεται στον Πίνακα 10.1.

Πίνακας 10.1 Σύγκριση των στρατηγικών και των τακτικών αποφάσεων

Στρατηγικές αποφάσεις	Αποφάσεις τακτικής
Αιφορούν τη γενική κατεύθυνση	Αιφορούν μεθόδους επίτευξης
Αλλάζουν δύσκολα	Αλλάζουν σχετικά εύκολα
Προϋποθέτουν απόρριψη εναλλακτικών επιλογών	Δίνουν τη δυνατότητα συνδυασμού εναλλακτικών επιλογών

**Εικόνα 10.1 Η διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ**

Η στρατηγική πρέπει να είναι ενιαία για όλο το εύρος των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, πρέπει να διαμορφώνεται μετά από μια καλή ανάλυση του περιβάλλοντος, και να περιλαμβάνει ένα σύστημα ανατροφοδότησης έτσι ώστε να μπορεί η στρατηγική να προσαρμοστεί ανάλογα με τις αλλαγές στο περιβάλλον. Η στρατηγική επηρεάζεται από τους στόχους και τους πόρους του οργανισμού, από τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, από τη δομή της αγοράς, και από την προθυμία της αγοράς να προχωρήσει σε αλλαγές και να αναλάβει κινδύνους.

Από μία γενική στρατηγική προοπτική, οι μάρκετερ πρέπει να αποφασίζουν για τα παρακάτω θέματα, και να διαμορφώνουν στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους:

- Σε ποια αγορά πρέπει να βρίσκεται η επιχείρηση;
- Ποια πλεονεκτήματα και ποια μειονεκτήματα φέρνει η επιχείρηση στην αγορά;
- Πού σκοπεύει η επιχείρηση να βρίσκεται μετά από μία πενταετία έως και μία τριακονταετία;
- Τι θα κάνουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης αντιδρώντας στην αγορά;
- Διαθέτει η επιχείρηση επαρκείς πόρους για να επιτύχει τους συμφωνηθέντες στόχους;

Η πρώτη φάση της διαδικασίας σχεδιασμού είναι ο καθορισμός της θέσης στην οποία βρίσκεται τώρα η επιχείρηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ένα έλεγχο μάρκετινγκ.

Ο έλεγχος μάρκετινγκ

Στο μάρκετινγκ, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιστρέφεται γύρω από θέματα όπως η δρομολόγηση νέων προϊόντων, η αλλαγή ονομασίας μάρκας, η λήψη απόφασης για τα τμήματα που πρέπει να στοχευτούν ή ο σχεδιασμός νέων εκστρατειών προώθησης. Ο έλεγχος μάρκετινγκ είναι μία επισκόπηση των σημερινών στόχων, στρατηγικών, της οργάνωσης, της απόδοσης και των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ενώ ο βασικός σκοπός της είναι να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της έτσι ώστε να μπορούν οι μάνατζερ να τα βελτιώσουν στο μέλλον. Αξιολογεί το πόσο αποτελεσματικά ο οργανισμός επιτελεί τις δραστηριότητες μάρκετινγκ μέσα στο πλαίσιο της δέσμης των 7 σημείων: προϊόντα, τιμή, τόπος, προώθηση, άτομα, διαδικασίες, και υλικά αποδεικτικά στοιχεία.¹

Ο έλεγχος μάρκετινγκ είναι μία φωτογραφία στιγμής που αποτυπώνει ό,τι πραγματικά συμβαίνει εκείνη τη στιγμή στην επιχείρηση. Συνεπώς, πρέπει να πραγματοποιείται σε μία αρκετά τακτική βάση, μέσα στα όρια του χρηματικού ποσού που μπορεί να διατεθεί γι' αυτόν το σκοπό, και του χρόνου που μπορεί να διατεθεί από την εκτέλεση των εργασιών μάρκετινγκ.

Ο Πίνακας 10.2 παρουσιάζει μια γενική περιγραφή του αντικειμένου του ελέγχου μάρκετινγκ. Ένας τέτοιος έλεγχος περιλαμβάνει τις αναλύσεις SWOT και STEP που αναπτύχθηκαν στο Κεφάλαιο 2, αλλά μπαίνει σε σημαντικά περισσότερες λεπτομέρειες. Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου, οι μάνατζερ θα έχουν μία πολύ σαφή εικόνα για τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Πίνακας 10.2 Ο έλεγχος μάρκετινγκ

Κυριότεροι τομείς	Υπο-τομείς	Θέματα που θα εξεταστούν
Έλεγχος περιβάλλοντος μάρκετινγκ		
Μακρο-περιβάλλον	Οικονομικό-δημογραφικό	Πληθωρισμός, προμήθεια και ελλείψεις υλικών, ανεργία, δυνατότητα πίστωσης, πρόβλεψη των τάσεων στην πληθυσμιακή διάρθρωση
Τεχνολογικό		Αλλαγές στο προϊόν και στην τεχνολογία επεξεργασίας, βασικά υποκατάστατα για αντικατάσταση προϊόντων.
Πολιτικό-νομικό		Προτεινόμενοι νόμοι, ενέργειες της κυβέρνησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.
Πολιτιστικό		Αλλαγές της στάσης του πληθυσμού συνολικά, αλλαγές στον τρόπο ζωής και στις αξίες.
Οικολογικό		Κόστος και διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων, προβληματισμοί του κοινού για τη ρύπανση και την προστασία του περιβάλλοντος.

Κυριότεροι τομείς	Υπο-τομείς	Θέματα που θα εξεταστούν
Περιβάλλον καθηκόντων	Αγορές	Μέγεθος αγοράς, ανάπτυξη, γεωγραφική κατανομή, κέρδη. Άλλαγές στο μέγεθος των τμημάτων αγοράς και στις ευκαιρίες.
	Πελάτες	Στάσεις απέναντι στην εταιρεία και τους ανταγωνιστές, Διαδικασίες λήψης αποφάσεων, εξελισσόμενες ανάγκες και επιθυμίες.
	Ανταγωνιστές	Στόχοι και στρατηγικές των ανταγωνιστών, εντοπισμός των ανταγωνιστών, τάσεις στο μελλοντικό ανταγωνισμό.
	Διανομή και αντιπρόσωποι	Βασικά κανάλια εμπορίας, επίπεδα αποτελεσματικότητας των εμπορικών καναλιών
	Προμηθευτές	Διαθεσιμότητα των κυριότερων πόρων, τάσεις στα μοντέλα πωλήσεων.
	Φορείς διευκόλυνσης και επιχειρήσεις μάρκετινγκ	Κόστος και διαθεσιμότητα μεταφορών, οικονομικοί πόροι, και αποθηκευτικοί χώροι. Αποτελεσματικότητα των διαφημιστικών (και άλλων) φορέων.
	Ομάδες κοινού	Τομείς στους οποίους παρουσιάζονται ευκαιρίες, αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων του τμήματος δημοσίων σχέσεων.
Έλεγχος στρατηγικής μάρκετινγκ	Αποστολή της επιχείρησης	Καθαρή εστίαση, δυνατότητα υλοποίησης.
	Στόχοι και σκοποί μάρκετινγκ	Στόχοι εταιρείας και μάρκετινγκ σαφώς διατυπωμένοι, καταλληλότητα των στόχων μάρκετινγκ.
	Στρατηγική	Βασική στρατηγική μάρκετινγκ, κατάρτιση προϋπολογισμού για τους πόρους, κατανομή των πόρων.
Έλεγχος οργάνωσης μάρκετινγκ	Επίσημη δομή	Επίπεδο του μάρκετινγκ μάνατζμεντ στην οργάνωση, διάρθρωση των ευθυνών.
	Λειτουργική αποτελεσματικότητα	Συστήματα επικοινωνιών, συστήματα μάνατζμεντ προϊόντων, εκπαίδευση του προσωπικού.
	Αποτελεσματικότητα σχέσεων	Οι σχέσεις ανάμεσα στο μάρκετινγκ και σε άλλες λειτουργίες της επιχείρησης.
Έλεγχος συστημάτων μάρκετινγκ	Σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ	Ακρίβεια και επάρκεια των πληροφοριών, έναρξη και υλοποίηση έρευνας της αγοράς.
	Σύστημα σχεδιασμού μάρκετινγκ	Αποτελεσματικότητα, πρόβλεψη, καθορισμός στόχων.
	Σύστημα ελέγχου μάρκετινγκ	Διαδικασίες ελέγχου, περιοδική ανάλυση της αποδοτικότητας και του κόστους.
	Σύστημα ανάπτυξης νέων προϊόντων	Συγκέντρωση και έλεγχος ιδεών, επιχειρησιακή ανάλυση, έλεγχος της αγοράς και έλεγχος προϊόντος πριν την δρομολόγησή του στην αγορά.

Κυριότεροι τομείς	Υπο-τομείς	Θέματα που θα εξεταστούν
Έλεγχος παραγωγικότητας μάρκετινγκ	Ανάλυση αποδοτικότητας αποτελεσματικότητας του κόστους	Αποδοτικότητα κάθε προϊόντος, αγοράς, περιφέρειας και καναλιού διανομής. Εισόδος και αποχώρηση από τμήματα. Κόστος και οφέλος των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ.
Έλεγχος λειτουργιών μάρκετινγκ	Προϊόντα Τιμή ¹ Διανομή ² Διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις Πωλητές	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Τι να διατηρηθεί, τι να καταργηθεί, τι να προστεθεί, τι να βελτιωθεί. Στόχοι τιμολόγησης, πολιτικές και στρατηγικές τιμολόγησης. Στόσεις πελατών, πρωθήσεις τιμής. Επάρκεια κάλυψης της αγοράς. Αποτελεσματικότητα των μελών του καναλιού. Άλλαγή καναλιών. Καταλληλότητα στόχων. Αποτελεσματικότητα της μορφής υλοποίησης. Μέθοδος καθορισμού του προϋπολογισμού. Επιλογή των μαζών μέσων. Επίεδα στελέχωσης και ικανότητες στελεχών. Επαρκές μέγεθος για την επίτευξη των στόχων. Οργάνωση περιφερείας. Μέθοδοι ανταμοιβής και επίπεδα. Ηθικό. Καθορισμός ποσοστώσεων και στόχων.

Πηγή: Κατόπιν προσαρμογής από Kotler.²

Στόχοι της εταιρείας

Στόχοι της εταιρείας είναι οι δηλώσεις στρατηγικής για το πού θέλει η εταιρεία να βρίσκεται. Οι στόχοι μπορεί να είναι:

- **Οικονομικοί.** Μερίδιο της αγοράς, πωλήσεις, κέρδη, αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων, κλπ.
- **Φιλοσοφικοί.** Ενδεχομένως μία δήλωση της αποστολής που εκφράζει τις κεντρικές αξίες του οργανισμού.
- **Ποιοτικοί.** Επίπεδα εξυπηρέτησης, καινοτομίες, κλπ.

Οι στόχοι της εταιρείας συχνά προϋποθέτουν συμψηφισμούς, αφού όλες οι επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους πόρους και μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους σε ένα μόνο τομέα κάθε φορά. Σε μερικές περιπτώσεις οι συμψηφισμοί αφορούν διαμετρικά αντίθετους στόχους. Ο Weinberg³ προτείνει την εξής δέσμη οχτώ συμψηφισμών κατά τον καθορισμό των στόχων:

- 1 Βραχυπρόθεσμο κέρδος ή μακροπρόθεσμη ανάπτυξη;
- 2 Περιθώριο κέρδους ή χωροθέτηση στην αγορά;
- 3 Προσπάθεια για άμεσες πωλήσεις ή ανάπτυξη αγοράς;
- 4 Διείσδυση σε υπάρχουσες αγορές ή ανάπτυξη νέων αγορών;
- 5 Στόχοι που αφορούν το κέρδος ή στόχοι που δεν αφορούν το κέρδος;

- 6 Ανάπτυξη ή σταθερότητα;
- 7 Αλλαγή ή σταθερότητα;
- 8 Περιβάλλοντα υψηλού κινδύνου ή χαμηλού κινδύνου;

Ο καθορισμός των γενικών στόχων της εταιρείας μπορεί να υπαγορεύσει στρατηγικούς υπο-στόχους. Ο Πίνακας 10.3 παρουσιάζει μερικά παραδείγματα στρατηγικών στόχων.

Πίνακας 10.3 Εναλλακτικές στρατηγικές

Στρατηγικός στόχος	Ερμηνεία
Αντιστροφή ολοκλήρωση	Εξασφάλιση του ελέγχου επί των προμηθευτών, είτε μέσω αγοράς, είτε μέσω συγχώνευσης.
Επεκτατική ολοκλήρωση	Εξασφάλιση του ελέγχου επί των πελατών (στις βιομηχανικές ή τις εμπορικές αγορές).
Οριζόντια ολοκλήρωση	Εξασφάλιση του ελέγχου επί των ανταγωνιστών.
Ομόκεντρη διαφοροποίηση	Ανάπτυξη νέων προϊόντων τα οποία ταιριάζουν άριστα με την υπάρχουσα γκάμα προϊόντων, αλλά η παράδοσή τους να γίνεται σε νέες αγορές.
Σωρευτική διαφοροποίηση	Ανάπτυξη νέων προϊόντων τα οποία δε σχετίζονται με την υπάρχουσα τεχνολογία της επιχείρησης. Πρόκειται για μία στρατηγική υψηλού κινδύνου. Δείτε το Κεφάλαιο 6.
Οριζόντια διαφοροποίηση	Εισαγωγή νέων προϊόντων (που δεν έχουν σχέση με την παρούσα γκάμα) στις υπάρχουσες αγορές. Για παράδειγμα, η εταιρεία Virgin διοχετεύει στην αγορά τα πάντα, από δίσκους μουσικής μέχρι ασφαλιστήρια συμβόλαια ζωής, στην ίδια ομάδα καταναλωτών-στόχων.

Αφού οι μάνατζερ σχηματίσουν μία σαφή εικόνα για τη θέση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία και πού θα ήθελε να είναι, είναι δυνατό να προχωρήσουν στο σχεδιασμό της τακτικής που θα ακολουθήσει.

Τακτικός σχεδιασμός

Επειδή οι μάρκετερ συνήθως αναζητούν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, συνήθως προσπαθούν να προσφέρουν στους πελάτες τους κάτι που δεν υπάρχει κάπου αλλού. Από αυτή την άποψη, το μάρκετινγκ διαφέρει από τις άλλες κύριες επιστήμες του χώρου των επιχειρήσεων. Αν οι νομικοί σύμβουλοι μιας εταιρείας προσληφθούν από μία ανταγωνιστική εταιρεία, δε θα αντιμετώπιζαν κανένα πρόβλημα στο να συνεχίσουν να κάνουν τη δουλειά που έκαναν. Οι νόμοι είναι ίδιοι για όλες τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Αν οι οικονομικοί διευθυντές ή οι μάνατζερ παραγωγής ανταλλαγούν, θα συνεχίσουν να εργάζονται, επειδή κάθε κλάδος λειτουργεί με τη δική του οικονομική δομή και τις δικές του τεχνικές παραγωγής. Όμως, αν αλλάξουν οι μάρκετερ, πιθανότατα θα χαθούν τελείως για τις πρώτες εβδομάδες, επειδή καθένας θα έχει να ασχοληθεί με ένα διαφορετικό τμήμα της αγοράς, να συνεργαστεί με διαφορετικούς αντιπροσώπους, διαφορετικούς πελάτες, να αντιμετωπίσει διαφορετικές φιλοσοφίες, και διαφορετικές εκστρατείες προώθησης.

Για παράδειγμα, τα καλλυντικά πωλούνται κατά παράδοση σε φαρμακεία, ειδικά καταστήματα, και πολυκαταστήματα. Και όμως η Avon Cosmetics έχει αναδειχθεί σε μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες καλλυντικών σπάζοντας την παράδοση, και πουλώντας τα καλλυντικά με τη μέθοδο πόρτα-πόρτα, εκπαιδεύοντας εκατομμύρια γυναίκες σε όλο τον κόσμο στις τεχνικές των πωλήσεων τις οποίες στη συνέχεια στέλνει να πουλήσουν τα προϊόντα της στην οικογένειά τους, σε φίλους, σε γείτονες, σε συναδέλφους στη δουλειά και σε αγνώστους. Ακόμα και όταν η μέθοδος πόρτα-πόρτα έπαιψε να εφαρμόζεται σε σημαντικό βαθμό για λόγους ασφαλείας, η ανορθόδοξη μέθοδος συνεχίζει να αποδίδει.

Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές:

- η **ηγεσία ως προς το κόστος**, η οποία ασχολείται με τη συγκράτηση του κόστους σε αρκετά χαμηλά επίπεδα, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα για υψηλά κέρδη ακόμα και όταν ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός.
- η **διαφοροποίηση** που σημαίνει διάκριση της επιχείρησης και των προϊόντων της από τους ανταγωνιστές της, και
- η **εστίαση** που αναφέρεται στη συγκέντρωση του ενδιαφέροντος σε συγκριμένα τμήματα της αγοράς.⁴

Οι μάρκετερ συνήθως καλούνται να εστιάσουν το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής τους στις δύο τελευταίες στρατηγικές, και ειδικότερα στη διαφοροποίηση.

Οι ανταγωνιστικές τακτικές εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από το σημερινό χαρτοφυλάκιο προϊόντων της εταιρείας, και ειδικότερα από τη διαφοροποίηση. Η μήτρα της Boston Group (δείτε το Κεφάλαιο 6) θα βοηθήσει να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τα προϊόντα που πρέπει να διατηρηθούν και εκείνα που πρέπει να καταργηθούν, αλλά το πρόβλημα τακτικής συνεχίζει να υπάρχει και είναι αυτό της προσέγγισης των κατάλληλων αγορών.

Οι τακτικές δυνατότητες σε μία εκστρατεία μάρκετινγκ είναι πάρα πολλές. Οι περισσότερες από τις τακτικές μάρκετινγκ αφορούν τη δημιουργικότητα από την πλευρά των στελεχών, γι' αυτό είναι σχεδόν αδύνατο να καθοριστούν κάποιοι σαφείς και γρήγορα υλοποιήσιμοι κανόνες για την προσέγγιση διαφόρων προβλημάτων μάρκετινγκ. Ωστόσο, οι παρακάτω κατευθυντήριες γραμμές θα μπορούσαν ίσως να αποδειχθούν χρήσιμες:

- Προσπαθήστε να κάνετε κάτι το οποίο οι ανταγωνιστές σας δε σκέφτηκαν ακόμα.
- Να συμβουλεύεστε πάντα όλους όσους ασχολούνται με την καθημερινή εφαρμογή των σχεδίων. Στους πωλητές ειδικότερα δεν αρέσει να τους λέει τι να κάνουν κάποιος που εργάζεται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας.

- Μην περιμένετε άμεσα αποτελέσματα από οτιδήποτε κάνετε. Πάντως φροντίστε να ελέγχετε τα αποτελέσματα.
- Διασφαλίστε ότι τα μηνύματα που στέλνετε στους καταναλωτές, στους ενδιαμέσους φορείς, στους προμηθευτές, και σε όλες τις άλλες ομάδες κοινού δεν είναι αντικρουόμενα.
- Να είστε προετοιμασμένοι για κάποια απάντηση από την πλευρά των ανταγωνιστών σας. Προσπαθήστε να μαντέψετε ποια μπορεί να είναι η απάντησή τους, όταν καταστρώνετε τα σχέδιά σας.
- Τα εργαλεία των επικοινωνιών δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη στόχων μάρκετινγκ. Το μόνο που μπορούν να επιτύχουν είναι στόχοι επικοινωνιών. Από αυτούς μπορούν κάλλιστα να ακολουθήσουν στόχοι μάρκετινγκ, αλλά αυτή δεν είναι καλή μέθοδος για να αξιολογηθεί ένα μέσο επικοινωνίας.

Η αποτελεσματικότητα ως προς το κόστος θα είναι πάντα ένα ζήτημα στις εκστρατείες προώθησης, και γι' αυτόν το λόγο παρατηρείται αύξηση του αμέσου μάρκετινγκ σε παγκόσμια κλίμακα (δείτε το Κεφάλαιο 12). Η ακριβής στόχευση των τμημάτων αγοράς που έγινε εφικτή χάρη στην τεχνολογία των υπολογιστών έδωσε τη δυνατότητα στους μάρκετερ να βελτιώσουν αυτήν τη μέθοδο και έτσι να αυξήσουν το ποσοστό ανταπόκρισης. Σήμερα οι μάρκετερ μιλούν με βάση τα ποσοστά ανταπόκρισης από προωθήσεις, και όχι με βάση αριθμούς επαφών.

Όταν μία εταιρεία μελετάει τις τακτικές επιλογές είναι χρήσιμο να θυμάται ότι οι μάρκετερ μιλούν για μίγματα, π.χ. για το μίγμα μάρκετινγκ, για το μίγμα προώθησης, κλπ. Αυτό σημαίνει ότι κάθε τομέας μάρκετινγκ έχει αντίκτυπο σε όλους τους άλλους τομείς και ότι οι αποφάσεις για τις τακτικές της διαφήμισης, για παράδειγμα, δεν μπορούν να ληφθούν ανεξάρτητα από τις αποφάσεις για την τιμολόγηση.

Μετά τον καθορισμό των λεπτομερειών σχετικά με το πρέπει να γίνει, ακολουθεί η εφαρμογή του προγράμματος. Μερικές φορές οι μάνατζερ του μάρκετινγκ θα συναντήσουν αντιρρήσεις από την πλευρά συναδέλφων τους σε άλλους τομείς (δείτε το Κεφάλαιο 1). Μερικές φορές το σχέδιο θα πρέπει να αναθεωρηθεί με βάση την εμπειρία και τις μετέπειτα εξελίξεις. Γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει ένας βαθμός ευελιξίας στο σχέδιο.

Εναλλακτικές μορφές οργάνωσης

Κατά κανόνα υπάρχουν πέντε γενικές μέθοδοι οργάνωσης των καθηκόντων μάρκετινγκ, όπως φαίνεται στον Πίνακα 10.4.

Μία πρόεκταση της δομής της οργάνωσης μήτρας είναι η **οργανισμική δομή**. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή μηχανιστική ή γραφειοκρατική πυραμίδα, δεν υπάρχει ξεκάθαρα κάποιος επικεφαλής. Κάθε άτομο συνεισφέρει την εμπειρία του (και την προσπάθειά του) με σκοπό να επιτευχθούν οι **στόχοι της εταιρείας**. Ο ηγέτης για κάθε αποστολή καθορίζεται από το έργο που πρόκειται

να γίνει κάθε φορά. Αυτό το είδος της δομής είναι αντιπροσωπευτικό των μικρών επιχειρήσεων παροχής συμβουλών οι οποίες μπορεί να ασχολούνται με ένα ευρύ φάσμα αποστολών, αλλά μπορεί να βρεθεί και σε μεγαλύτερους οργανισμούς ή τμήματα μεγαλύτερων οργανισμών. Το κυριότερο πλεονέκτημα της οργανισμικής δομής είναι η πολύ μεγάλη ευελιξία της, γεγονός που την αναδεικνύει σε μία πολύ πιο κατάλληλη δομή για την αντιμετώπιση περιβαλλόντων που αλλάζουν.

Πίνακας 10.4 Εναλλακτικές λύσεις για την οργάνωση

Εναλλακτική λύση	Περιγραφή
Λειτουργική οργάνωση	Κάθε δραστηριότητα μάρκετινγκ έχει επικεφαλής κάποιον ειδικό. Αυτή η δομή διαθέτει ένα μάνατζερ διαφήμισης, ένα μάνατζερ ανάπτυξης προϊόντων, ένα μάνατζερ έρευνας της αγοράς, κλπ.
Οργάνωση κατά προϊόν	Κάθε μάνατζερ είναι υπεύθυνος για όλες τις αποφάσεις μάρκετινγκ που αφορούν ένα συγκεκριμένο προϊόν. Η επιχείρηση μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει ειδικούς που θα συμβουλεύουν και θα βοηθούν, αλλά κάθε μάνατζερ προϊόντος θα έχει τη συνολική ευθύνη.
Περιφερειακή οργάνωση	Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε συνήθως σε διεθνείς αγορές, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και αλλού. Καθένας από τους περιφερειακούς μάνατζερ είναι υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ μέσα στη γεωγραφική περιοχή ευθύνης τους.
Οργάνωση κατά τμήμα	Σε αυτή την περίπτωση ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για ένα δεδομένο τμήμα της αγοράς. Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής γυαλιού μπορεί να διαθέτει ένα μάνατζερ επικεφαλής του μάρκετινγκ για τον κλάδο των αυτοκινήτων, έναν άλλο επικεφαλής του μάρκετινγκ για τον κλάδο των κτηρίων, έναν άλλο για τον κλάδο των φιαλών, κλπ. Κάθε μάνατζερ θα είναι σε θέση να αναπτύξει ειδικές γνώσεις για τις ανάγκες των πελατών.
Μήτρα	Σε αυτή την περίπτωση η λήψη απόφασης γίνεται από κοινού ανάμεσα στους ειδικούς που διεξάγουν έρευνα της αγοράς, τους μάνατζερ πωλήσεων, κλπ. και στους υπευθύνους προϊόντων. Κανένας μάνατζερ δεν έχει το γενικό έλεγχο, ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται με εξισορρόπηση του ρόλου και των απαιτήσεων κάθε ατόμου. Η μέθοδος αυτή είναι κατά ένα εκπληκτικό τρόπο αποτελεσματική στη λήψη αποφάσεων, αφού συνδυάζει όλες τις διαθέσιμες εμπειρίες.

Στις μικρές επιχειρήσεις μπορεί να μην υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα μάρκετινγκ, και φυσικά σε μερικές επιχειρήσεις το μάρκετινγκ δεν είναι από τις πρώτες προτεραιότητες επειδή η επιχείρηση έχει ελάχιστο έλεγχο επί των μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν ένα τμήμα μάρκετινγκ, αλλά μπορεί απλώς να ενδιαφέρονται για την κατά καιρούς δημοσίευση κάποιας διαφήμισης και για τη διοργάνωση εμπορικών εκθέσεων.

Στρατηγικές προώθησης

Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την προώθηση προϋποθέτει τη λήψη απόφασης για τους συνολικούς στόχους και σκοπούς. Οι στόχοι της στρατηγικής για την προώθηση μπορεί να είναι μερικοί από τους παρακάτω:

- **Κατηγορία ανάγκης** είναι η προσπάθεια να πεισθούν οι καταναλωτές ότι το προϊόν θα ικανοποιήσει κάποια ανάγκη. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο όταν το προϊόν εισάγεται στην αγορά για πρώτη φορά, και ειδικότερα όταν πρόκειται για ένα νέο προϊόν.
- **Επίγνωση μάρκας** είναι η διαδικασία της καθιέρωσης της μάρκας και των χαρακτηριστικών της στο μυαλό του καταναλωτή. Η μάρκα πρέπει να είναι τέτοια που να ξεχωρίζει από εκείνες των ανταγωνιστών και πρέπει να χωροθετηθεί κατάλληλα.
- **Η στάση για τη μάρκα** είναι η συνέχεια μετά την επίγνωση μάρκας. Σε αυτή την περίπτωση ο μάρκετερ προσπαθεί να δημιουργήσει μία ευνοϊκή στάση στο μυαλό του καταναλωτή. Το να είναι απλώς εξοικειωμένος με τη μάρκα είναι ένα μέρος μόνο της ιστορίας. (Δείτε στο Κεφάλαιο 3 μια γενική περιγραφή για τη στάση).
- **Η πρόθεση για την αγορά της μάρκας** είναι μία θετική ένδειξη από την πλευρά του καταναλωτή. Στην περίπτωση αυτή, ο μάρκετερ υποστηρίζει ότι ο καταναλωτής πρέπει “κάποια μέρα να αγοράσει”.
- **Η διευκόλυνση της αγοράς** είναι το μέρος της προώθησης το οποίο έχει ως σκοπό να διασφαλίσει ότι το προϊόν είναι εύκολα διαθέσιμο και ότι ο καταναλωτής γνωρίζει από πού να το προμηθευτεί.

Οι πιο πάνω πέντε στόχοι έχουν παρουσιαστεί με κάποια σειρά, αλλά δεν είναι πάντα απαραίτητο κάθε στρατηγική προώθησης να ακολουθεί την ίδια ακριβώς σειρά. Μερικές φορές οι πρώτες φάσεις μπορεί να έχουν ήδη καλυφθεί από άλλους μάρκετερ που προηγήθηκαν χρονικά. Για παράδειγμα, όταν παρουσιάστηκε στην αγορά της Βρετανίας η σκόνη πλυντηρίου ρούχων Radion, η στρατηγική για την προώθηση παρέλειψε την πρώτη φάση και προχώρησε απευθείας στην επίγνωση της μάρκας. Αυτό επιτεύχθηκε με τις διαφημίσεις σε ειδικούς χώρους αφισοκόλλησης στις οποίες η ονομασία μάρκας ήταν γραμμένη με γράμματα ύψους ενός μέτρου. Όταν η εταιρεία καθιέρωσε την ονομασία μάρκας, μπόρεσε μετά να προχωρήσει στην ανάπτυξη θετικής στάσης απέναντι στη μάρκα, αλλά δεν υπήρχε ιδιαίτερος λόγος να πει στους καταναλωτές πού μπορούν να αγοράσουν το προϊόν, αφού όπως ήταν φυσικό θα υπέθεταν ότι απορρυπαντικό πλυντηρίου ρούχων μπορούσαν να προμηθευτούν από κάποιο σουπερμάρκετ.

Όσον αφορά τα κανάλια διανομής, οι μάρκετερ πρέπει να αποφασίσουν αν θα νιοθετήσουν μία στρατηγική τοποθέτησης ή μία στρατηγική προώθησης, ή κάποια μέση λύση.

Στρατηγικές τοποθέτησης

Οι στρατηγικές τοποθέτησης αφορούν την προώθηση του προϊόντος μόνο μέχρι την επόμενη φάση του καναλιού διανομής. Αυτό σημαίνει πιεστική πώληση προς τους χονδρεμπόρους και πιεστική πώληση από αυτούς προς τους λιανοπωλητές, που και αυτοί με τη σειρά τους το προωθούν στους καταναλωτές. Η μέ-

θοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι έχει χαμηλό κόστος και είναι σχετικά σαφής, ενώ μπορεί να δικαιολογηθεί με το αιτιολογικό ότι κάθε μέλος της αλυσίδας της διανομής είναι πολύ εξοικειωμένο με τις μεθόδους μάρκετινγκ προς το επόμενο μέλος-κρίκο της αλυσίδας. Από την άλλη, δεν μπορούμε να πούμε κατηγορηματικά ότι είναι προσανατολισμένη στον καταναλωτή.

Στρατηγικές προώθησης

Οι στρατηγικές προώθησης εστιάζουν την προσπάθεια στον καταναλωτή, με το σκεπτικό ότι μία αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης για το προϊόν θα το προσελκύσει να περάσει διαμέσου της αλυσίδας διανομής.

Μία στρατηγική προώθησης δίνει έμφαση στην προσωπική πώληση, ενώ η διαφήμιση στοχεύει τα μέλη του καναλιού διανομής. Μία στρατηγική προώθησης στοχεύει τους τελικούς καταναλωτές και δίνει έμφαση στη διαφήμιση για τους καταναλωτές και στην έντονη προώθηση του προϊόντος. Οι περισσότερες στρατηγικές δρομολόγησης περιλαμβάνουν στοιχεία προώθησης και τοποθέτησης. Για παράδειγμα, οι λιανοπωλητές τείνουν να τηρούν θετική στάση απέναντι στις τηλεοπτικές διαφημίσεις και θα αποθεματοποιήσουν ένα προϊόν αν γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποια τηλεοπτική εκστρατεία που στοχεύει τους καταναλωτές. Οι λιανοπωλητές πιστεύουν ότι η εκστρατεία θα τονώσει τη ζήτηση για το προϊόν, και έτσι θα δημιουργήσει πωλήσεις. Όμως είναι εξίσου πιθανό η πράξη της προβολής ενός προϊόντος σε περίοπτη θέση να δημιουργήσει πωλήσεις.

Αν η διαχείριση των καναλιών γίνεται σωστά και υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ τους (δείτε το Κεφάλαιο 8), ενδείκνυται μία στρατηγική προώθησης. Με άλλα λόγια, μεγαλύτερη προσπάθεια μπορεί να αφιερωθεί για την τόνωση της καταναλωτικής ζήτησης, αφού τα άλλα μέλη του καναλιού είναι πιθανό να συνεργαστούν όπως και αν έχει η κατάσταση. Αν το κανάλι δεν είναι σωστά συντονισμένο, ή αν κυριαρχείται από τους χονδρεμπόρους ή τους λιανοπωλητές, πιθανότερο είναι να λειτουργήσει μία στρατηγική τοποθέτησης, επειδή τα μέλη του καναλιού και οι καταναλωτές πρέπει να κινηθούν προς τα πάνω στην κλίμακα ιεράρχησης των επικοινωνιακών επιπτώσεων.

Από την οπτική γωνία της τακτικής το μήγμα προώθησης πρέπει να παρακολουθείται προσεκτικά έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι τα σωστά πράγματα θα συμβιούν στην κατάλληλη χρονική στιγμή.

Κατάρτιση του προϋπολογισμού

Αφού αποφασίσει για το συνολικό σχέδιο της εκστρατείας μάρκετινγκ, ο μάρκετερ πρέπει να αποφασίσει τι μπορεί να αντέξει οικονομικά ο οργανισμός. Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 9, η στάθμη του θορύβου από τη πληθώρα των διαφημίσεων σημαίνει ότι οι εταιρείες πρέπει να δαπανούν ένα ορισμένο ελάχιστο ποσό για να μπορούν να ακουστούν, επομένως είναι σαφές ότι θα υπάρχει κάποιο επίπεδο κάτω από το οποίο δεν έχει νόημα να δαπανούν κανένα χρηματικό ποσό. Ο Πίνακας 10.5 παρουσιάζει μερικές μεθόδους για την κατάρτιση προϋπολογισμών.

Πίνακας 10.5 Μέθοδοι κατάρτισης προϋπολογισμών προώθησης

Μέθοδος	Ερμηνεία	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Η μέθοδος του στόχου και της αποστολής	Εντονίζετε τον στόχο που θα επιτευχθεί και μετά υπολογίζετε το κόστος και την προσπάθεια που θα απαιτηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων.	Έχει μία λογική βάση, και σαν εφαρμοστεί σωστά θα επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.	Είναι δύσκολο να υπολογιστεί το απαιτούμενο ύψος δαπανών για την επίτευξη του στόχου, Είναι χρονοβόρος και δαπανηρή από άποψη έρευνας της αγοράς.
Η μέθοδος του ποσοστού επί των πωλήσεων	Ο υπεύθυνος προγραμματισμού απλώς υπολογίζει ένα σταθερό ποσοστό των πωλήσεων της εταιρείας που θα χρησιμοποιηθεί για μάρκετινγκ. Ο προϋπολογισμός προώθησης αυξάνεται καθώς αυξάνονται οι πωλήσεις, και μειώνεται καθώς μειώνονται. Είναι μία πολύ συνηθισμένη μέθοδος κατάρτισης προϋπολογισμού.	Υπολογισμός εύκολος, Διασφαλίζει ότι αν οι πωλήσεις μειωθούν, μειώνεται και το κόστος.	Βασίζεται στην ψευδή υπόθεση ότι οι πωλήσεις προκαλούν προώθηση, και όχι ότι η προώθηση δημιουργεί πωλήσεις. Λογικά, αν οι πωλήσεις μειωθούν, η δαπάνη μάρκετινγκ πρέπει να αυξηθεί για να προσελκυστούν πάλι οι πελάτες.
Η μέθοδος της συγκριτικής ισοτιμίας	Ο μάρκετερ πραγματοποιεί δαπάνη αντίστοιχη με των ανταγωνιστών. Έτσι η επιχείρηση δε χάνει έδαφος αν μία ανταγωνιστική επιχείρηση αυξήσει το κονδύλι του προϋπολογισμού της.	Διασφαλίζει ότι η επιχείρηση παραμένει σε αντίστοιχη θέση με τους ανταγωνιστές και δεν κάνει άσκοπες δαπάνες.	Δε λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές στην αγορά ή τις ευκαιρίες που πιθανόν να ανακύψουν. Με άλλα λόγια δεν είναι προσανατολισμένη στον πελάτη.
Η οριακή μέθοδος	Ο μάρκετερ δαπανά χρήματα μέχρι του σημείου που όποια παραπάνω δαπάνη δε δημιουργεί αρκετή επιπλέον "κίνηση" για να δικαιολογήσει τη δαπάνη.	Η μέθοδος αυτή μεγιστοποιεί τα κέρδη επειδή δε θα γίνουν περιπτές δαπάνες.	Είναι πολύ δύσκολος ο υπολογισμός αν ληφθεί υπόψη η φύση των αγορών.
Η μέθοδος "Ξόδεψε όσα μπορείς"	Ο μάρκετερ δαπανά όσα χρήματα μπορεί να εξοικονομήσει από άλλες δραστηριότητες. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις όταν αρχίζουν τη λειτουργία τους.	Η εταιρεία δεν μπορεί να αναλάβει υπερβολικές δεσμεύσεις γιατί αλλιώς θα αντιμετωπίσει προβλήματα με το να στηρίζεται σε πωλήσεις οι οποίες στο τέλος δε θα προκύψουν.	Και εδώ δεν υπάρχει καμία σχέση με την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά. Επίσης στηρίζεται στο γεγονός ότι ο μάρκετερ είναι σε θέση να πείσει άλλα τμήματα μέσα στην επιχείρηση για να θυσιάσουν δαπάνες από τα δικά τους αγαπημένα προγράμματα.

Στην πραγματικότητα, οι μάρκετερ θα νιοθετήσουν μία συνδυασμένη στρατηγική, χρησιμοποιώντας πολλές από τις πιο πάνω μεθόδους. Ακόμα και μία προσέγγιση του στόχου και του καθήκοντος μπορεί να αρχίσει με το να κοιτάξουμε ποιο ποσό δαπανούν οι ανταγωνιστές (η μέθοδος της συγκριτικής ισοτιμίας), αν θέλουμε να καθορίσουμε ποιο ύψος δαπάνης θα χρειαστεί για να “σκεπαστεί” ο θόρυβος. Ομοίως, ένας μάρκετερ μπορεί να βρίσκεται στη μέση μιας εκστρατείας και να του πει το τμήμα οικονομικών ότι δεν υπάρχουν άλλα χρήματα (ή ότι μπορούν να του διαθέσουν περισσότερα από όσα περίμενε), οπότε θα σπεύσει να νιοθετήσει μία πολιτική “ξόδεψε όσα μπορείς”.

Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης του μάρκετινγκ

Μόλις υλοποιηθεί το σχέδιο, οι μάνατζερ πρέπει να βεβαιωθούν ότι λειτουργεί και στην πράξη. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για την παρακολούθηση της απόδοσης, ενώ (στον ιδανικό κόσμο) καμία δραστηριότητα μάρκετινγκ δε θα αναληφθεί χωρίς να υπάρχει από πριν ένα σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Υπάρχουν δύο βασικές ομάδες μεθόδων για την ανάλυση της απόδοσης:

- η ανάλυση των πωλήσεων, η οποία εξετάζει το εισόδημα που δημιουργείται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, και
- η ανάλυση του κόστους μάρκετινγκ, η οποία εξετάζει το κόστος που συνεπάγεται η δημιουργία του εισοδήματος.

Ο Πίνακας 10.6 παρουσιάζει μερικά μέτρα της ανάλυσης των πωλήσεων.

Σημαντικές ποσότητες πληροφοριών θα χρειαστούν αν η επιχείρηση θέλει να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την ανάλυση των πωλήσεων για να παρακολουθήσει τις δραστηριότητες. Αυτό μπορεί να ωθήσει την επιχείρηση σε μία σημαντική δαπάνη για έρευνα της αγοράς, αφού η έρευνα της αγοράς είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της παρακολούθησης και της αξιολόγησης (δείτε το Κεφάλαιο 5).

Η άλλη όψη της εικόνας είναι να εξετάσουμε το κόστος της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί. Η ανάλυση του κόστους μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο τεχνικών για την ανάλυση του κόστους των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και τη σύνδεσή τους με συγκεκριμένους στόχους μάρκετινγκ. Το κόστος μπορεί (σε γενικές γραμμές) να αναλυθεί ως εξής:

- στο **άμεσο κόστος**, όπως είναι οι μισθοί των πωλητών που μπορούν να αποδοθούν άμεσα σε κάποια δεδομένη δραστηριότητα.
- στο **ανιχνεύσιμο σύνηθες κόστος**, όπως είναι το κόστος διαφήμισης που μπορεί να βρεθεί σε ποια συγκεκριμένα προϊόντα οφείλεται, και
- στο **μη ανιχνεύσιμο σύνηθες κόστος**, όπως είναι το κόστος των δημοσίων σχέσεων ή το κόστος των διαφημίσεων της εταιρείας το οποίο δεν μπορεί να αποδοθεί σε κάποια συγκεκριμένη μάρκα ή γκάμα προϊόντων.

Πίνακας 10.6 Μέθοδοι ανάλυσης των πωλήσεων

Μέθοδος ανάλυσης	Ερμηνεία
Σύγκριση με τις προβλεπθείσες πωλήσεις	Η επιχείρηση συγκρίνει τις πωλήσεις που επιτεύχθηκαν με αυτές που είχε προβλέψει για τη συγκεκριμένη περίοδο.
Σύγκριση με τις πωλήσεις του ανταγωνισμού	Με δεδομένο ότι οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες, η επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει την έκταση στην οποία οι δραστηριότητες μάρκετινγκ έχουν κερδίσει μερίδιο αγοράς από τον ανταγωνισμό. Το πρόβλημα εδώ είναι να αποδειχθεί ότι η διαφορά προκλήθηκε από την υψηλή ποιότητα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ της επιχείρησης, παρά από την ανικανότητα των ανταγωνιστών.
Σύγκριση με τις πωλήσεις του κλάδου	Εξέταση της απόδοσης της επιχείρησης με βάση το μερίδιο αγοράς. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως σε κλάδους όπου ένας σχετικά μικρός αριθμός επιχειρήσεων ελέγχει την αγορά. Για παράδειγμα, ο κλάδος των αυτοκινήτων.
Ανάλυση των πωλήσεων με βάση το ύψος των εισπράξεων	Σύγκριση των πωλήσεων με βάση τις εισπράξεις. Αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι και οι πωλήσεις και το κόστος εκφράζονται με βάση το χρήμα. Το μειονέκτημα είναι ότι οι αυξήσεις των τιμών μπορεί να κάνουν την εταιρεία να νομίσει ότι τα πήγε καλύτερα από ό, τι στην πραγματικότητα.
Ανάλυση με βάση τις πωληθείσες μονάδες	Σύγκριση των πωλήσεων με βάση τον αριθμό των μονάδων που πουλήθηκαν ή μερικές φορές με βάση τον αριθμό των συναλλαγών που αφορούσαν πωλήσεις. Είναι ένα χρήσιμο μέτρο των δραστηριοτήτων των πωλητών, αλλά δεν πρέπει να χρησιμοποιείται μεμονωμένα. Μερικές φορές τα στοιχεία μπορούν να αλλοιωθούν από τις αυξημένες πωλήσεις των φτηνότερων μοντέλων.
Πωλήσεις κατά γεωγραφική περιοχή	Οι πωλήσεις αναλύονται κατά περιοχή έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ξέρει αν μία ή δύο περιοχές απέδωσαν τις περισσότερες πωλήσεις, και αν κάποιες λιγότερο παραγγικές περιοχές δεν αξίζουν αυτά που κοστίζει η εξυπηρέτησή τους.
Πωλήσεις κατά ομάδα προϊόντων ή μάρκα	Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα σημαντική για να κρίνει κάποιος το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων (δείτε τη μήτρα της BCG στο Κεφάλαιο 6). Αυτό εξυπηρετεί δύο σκοπούς: πρώτον είναι δυνατό να βρεθούν τα προϊόντα που πρέπει να αποσυρθούν από τη γκάμα, και δεύτερον, είναι δυνατό να βρεθούν τα προϊόντα που οδεύουν προς τη φάση της παρακμής του κύκλου ζωής τους και πρέπει επομένως να ξαναζωντανέψουν.
Πωλήσεις κατά τύπο πελάτη	Μπορούν να αποκαλύψουν, για παράδειγμα, ότι το μεγαλύτερο μέρος της προσπάθειας αφιερώνεται προς μία ομάδα πελατών οι οποίοι κάνουν σχετικά ελάχιστες αγορές. Μπορεί να αποκαλύψουν ότι οι πελάτες της επιχείρησης τείνουν να είναι ηλικιωμένοι και συνεπώς να είναι μία παρακμάζουσα ομάδα στα αμέσως επόμενα χρόνια.

Το κυριότερο πρόβλημα με την ανάλυση του κόστους μάρκετινγκ βρίσκεται στο να οργανωθούν τα λογιστικά συστήματα της επιχείρησης κατά τέτοιο τρόπο που να επιτρέπουν την ανάλυση. Για παράδειγμα, οι καταστάσεις μισθοδοσίας μπορεί να μην είναι δυνατό να αναλυθούν εύκολα κατά εργασιακό καθήκον. Μπορεί να είναι δύσκολο να διαπιστωθεί ποια διοικητικά στελέχη αφιέρωσαν

το μεγαλύτερο διάστημα του διαθέσιμου χρόνου τους για την εκτέλεση καθηκόντων που έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, ή ακόμα και να διαπιστωθεί το ύψος των αμοιβών των πωλητών. Ομοίως, προβλήματα δημιουργούνται και κατά την προσπάθεια που καταβάλλεται για να διαπιστωθεί ποια εργασιακά καθήκοντα έχουν ως αντικείμενο το μάρκετινγκ και ποια όχι. Είναι σαφές ότι το κόστος εξυπηρέτησης πελατών που βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές είναι κόστος μάρκετινγκ. Μήπως λοιπόν τα μεταφορικά έξοδα πρέπει να ληφθούν υπόψη όπως και τα έξοδα μετακίνησης των πωλητών; Επίσης, αν ένα δεδομένο προϊόν δεν έχει καλή απόδοση, μήπως πρέπει να αναλύσουμε το κόστος παραγωγής;

Για την επιχείρηση που είναι “μέχρι το κόκαλο” προσανατολισμένη στον πελάτη, οι απαντήσεις αυτές είναι προφανείς, αφού όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης θεωρούνται δραστηριότητες μάρκετινγκ. Σε όλες επιχειρήσεις, δεν υπάρχει ομοφωνία πάνω στις βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται το μάρκετινγκ. Στην έσχατη περίπτωση, πολλά άτομα δυσκολεύονται να μεταφράσουν τη θεωρία σε πράξη και να στρέψουν τις δραστηριότητες του οργανισμού προς τον καταναλωτή, όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 1.

Συστήματα ανατροφοδότησης

Όταν παρατηρθεί κάποια απόκλιση ανάμεσα στην προσδοκώμενη και την πραγματική απόδοση, ο μάνατζερ του μάρκετινγκ θα πρέπει να κάνει κάποιες ενέργειες. Αυτές οι ενέργειες συνήθως έχουν την εξής σειρά:

- 1 *Eξακρίβωση της αιτίας της απόκλισης.* Ήταν λογικό το αρχικό σχέδιο; Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης πήραν πρωτοβουλία κατά κάποιο τρόπο, ώστε να αλλάξει η κατάσταση; Μήπως έγινε κάποιο λάθος;
- 2 *Ενημέρωση των εμπλεκόμενου προσωπικού για τις διαπιστώσεις αυτές.* Η ενημέρωση αυτή μπορεί να γίνει με τη μορφή μιας σύσκεψης στη διάρκεια της οποίας θα συζητηθεί η κατάσταση, ή μπορεί να γίνει μέσω υπομνημάτων και αναφορών.
- 3 *Κατάστρωση ενός σχεδίου για τη διόρθωση της κατάστασης.* Αυτό πιθανότατα θα απαιτήσει τη συνεργασία όλου του εμπλεκόμενου προσωπικού.

Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι συχνή και ακριβής, ενώ οι όποιες κριτικές διατυπωθούν πρέπει να είναι εποικοδομητικές. Οι μάνατζερ δεν πρέπει ποτέ, για παράδειγμα, να πάνε σε μία σύσκεψη πωλητών και να πουν μόνο επικριτικά λόγια, επειδή αυτό δημιουργεί στους πωλητές αρνητικά συναισθήματα για τον εαυτό τους και για την εταιρεία.

Η στρατηγική και ο σχεδιασμός μάρκετινγκ μοιάζουν πολύ με κάθε άλλη προσπάθεια σχεδιασμού. Στηρίζεται στην καλή πληροφόρηση, στη σαφή εικόνα για την πορεία που ακολουθεί ο οργανισμός, και στην τακτική εξέταση των αποτελεσμάτων και των μεθόδων για να διασφαλίσει ότι το σχέδιο δεν ξέφυγε από την πορεία που θα το οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου.

Μελέτη 10η**Η εταιρεία υπολογιστών Compaq**

Στα τέλη του 1999 η εταιρεία υπολογιστών Compaq εισήγαγε ένα νέο τύπο “τελείως απογυμνωμένου” προσωπικού υπολογιστή που ήταν ειδικά σχεδιασμένος για το Internet. Οι απλουστευμένοι αυτοί υπολογιστές προσφέρονται χωρίς οδηγούς δισκέτας ή θύρες για περιφερειακά, αφού αυτά τα εξαρτήματα έχουν υψηλό κόστος και δεν είναι απαραίτητα για όσους χρησιμοποιούν τον υπολογιστή μόνο για να επισκέπτονται το Internet. Ο υπολογιστής λειτουργεί σαν αυτόνομο σύστημα σε αντίθεση με κάποια προγενέστερα φτηνά μοντέλα όπως τα Network Computer, τα οποία έπρεπε να συνδεθούν με ένα κεντρικό σύστημα αποθήκευσης δεδομένων.

Από κάποιες απόψεις το προϊόν είναι αποτέλεσμα κάποιων συμβιβασμών. Η Sun Microsystems και η Oracle προσφέρουν ήδη συστήματα για πρόσβαση στο Internet με χαμηλό κόστος, μερικά από τα οποία λειτουργούν με τη βοήθεια οικιακών τηλεοράσεων για να μειωθεί ακόμα περισσότερο το κόστος. Από την άλλη μεριά η εταιρεία Compaq βλέπει ότι το προϊόν της στέκεται πολύ καλά σε σχέση με τους πολύ ακριβότερους και με πολλές δυνατότητες υπολογιστές για πολυμέσα, που συχνά έχουν χαρακτηριστικά που ο συνήθης χρήστης δε θα χρειαστεί ποτέ. Η νέα γκάμα προσωπικών υπολογιστών πωλείται από 499-799 δολάρια, μία τιμή σημαντικά χαμηλότερη από ότι ένας υπολογιστής με πολυμέσα, ενώ το προϊόν έχει το πλεονέκτημα να έχει πολύ χαμηλότερο κόστος συντήρησης, επειδή οι συσκευές αφαιρούμενων μέσων του υπολογιστή, (π.χ. οι οδηγοί CD και οι οδηγοί απλής δισκέτας) έχουν την τάση να παρουσιάζουν κάποιες φορές προβλήματα.

Η Compaq γνωρίζει τις διάφορες τάσεις που επικρατούν στην αγορά και η εισαγωγή του υπολογιστή αυτού έρχεται στην κατάλληλη χρονική στιγμή. Πρώτον, η ανάπτυξη με εκθετικό ρυθμό της επιθυμίας για πρόσβαση στο Internet σημαίνει ότι η αγορά για υπολογιστές με δυνατότητα πρόσβασης στο Internet θα συνεχίσει να αναπτύσσεται. Δεύτερον, υπάρχει μία τάση τα μηχανήματα που είναι εγκατεστημένα σε γραφεία να γίνονται απλούστερα και πιο εύχρηστα. Αυτό δεν αντιπροσωπεύει απλώς μία εξοικονόμηση του κόστους αγοράς και συντήρησης, αλλά και η μεγαλύτερη απλότητα μειώνει το κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων. Τρίτον, η ζήτηση για οικιακούς υπολογιστές στρέφεται προς ακόμα πιο περίπλοκα μηχανήματα, με τους καταναλωτές να ζητούν τα πιο πρόσφατα παιχνίδια για προσωπικούς υπολογιστές, να έχουν τη δυνατότητα χρήσης σαρωτή και συσκευών DVD, και ακόμα πιο γρήγορα τσιπς που να εξασφαλίζουν γρήγορη πρόσβαση στο Internet.

Τα πιο πρόσφατα μηχανήματα της Compaq έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής σε σχέση με τους οικιακούς προσωπικούς υπολογιστές. Οι αναβαθμίσεις στο προϊόν θα γίνονται κάθε χρόνο και όχι κάθε έξι μήνες όπως γίνεται τώρα.

Φυσικά, η Compaq δεν είναι η μόνη η οποία διαπιστώνει ότι στην αγορά υπάρχουν αυτές οι τάσεις. Η Hewlett-Packard ανακοίνωσε σχέδια για τη δρομολόγηση ενός παρόμοιου μηχανήματος, ενώ η IBM φαίνεται να κινείται προς την ίδια κατεύθυνση. Αν θέλει η Compaq να διατηρήσει το πλεονέκτημά της ότι εμφανίστηκε πρώτη στην αγορά, θα πρέπει να παρακολουθεί πολύ πιο προσεκτικά τις εξελίξεις στην αγορά.

Ερωτήσεις

- 1 Ποια βασική στρατηγική πιστεύετε ότι ακολουθεί η Compaq; Την ηγεσία όσον αφορά το κόστος, τη στρατηγική της διαφοροποίησης, ή τη στρατηγική της εστίασης;
- 2 Με ποιο τρόπο θα μπορούσε η Compaq να καθορίσει το ύψος του προϋπολογισμού για το μάρκετινγκ των νέων μηχανημάτων της;
- 3 Με ποιο τρόπο θα μπορούσε η Compaq να παρακολουθεί τις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά;
- 4 Ποιοι από τους συμψηφισμούς του Weinberg έχουν σχέση με την κατάσταση που επικρατεί στην Compaq;
- 5 Ποιες εναλλακτικές στρατηγικές του Πίνακα 10.3 φαίνεται ότι ακολουθεί η Compaq;

Περίληψη

Το κεφάλαιο αυτό ασχολήθηκε με τις μεθόδους με τις οποίες οι μάρκετερ συγκεντρώνουν τα στοιχεία μάρκετινγκ και τα παρουσιάζουν με τη μορφή ενός συγκροτημένου συνόλου.

Ο σχεδιασμός δεν είναι υποχρεωτικά μία ξεκάθαρη διαδικασία. Θα γίνουν πολλές επαναλήψεις του σχεδίου και πολλή συζήτηση. Οι δυσκολίες για πρόβλεψη του μέλλοντος και των αντιδράσεων των ανταγωνιστών θα είναι οι μόνιμοι εχθροί της κατάστρωσης ενός τέλειου σχεδίου, παρόλο που υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι εταιρίες που καταστρώνουν αποτελεσματικά σχέδια τείνουν να είναι πιο επιτυχημένες από εκείνες που δεν καταστρώνουν. Αν δε γνωρίζουμε προς τα πού οδεύουμε, τότε οποιονδήποτε δρόμο πάρουμε μπορεί να μας οδηγήσει στο πουθενά.

Τα κυριότερα σημεία του κεφαλαίου αυτού είναι τα εξής:

- Είναι δυσκολότερο να ασχοληθείς με το μάρκετινγκ, παρά να μην ασχοληθείς καθόλου. Πάντως αποδίδει καλύτερα.
- Ο έλεγχος μάρκετινγκ θα μας πει πού βρισκόμαστε τώρα. Αυτό πρέπει να το γνωρίζουμε για να χαράξουμε την πορεία που θα μας οδηγήσει εκεί που θέλουμε να πάμε.
- Οι στόχοι είναι ο οδικός χάρτης που δείχνει τους δρόμους που οδηγούν την εταιρεία εκεί που θέλει να πάει.
- Όταν μελετάμε ποια τακτική θα ακολουθήσουμε, πρέπει να είμαστε εφευρετικοί. Η επιτυχία στο μάρκετινγκ έγκειται στο να κάνουμε κάτι που δεν κάνουν οι ανταγωνιστές.