



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Μάρκετινγκ 1

Ενότητα #2: Ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων
μάρκετινγκ

Ευάγγελος Τζουβελέκας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται στην άδεια χρήσης Creative Commons και ειδικότερα

*Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο 3.0 Ελλάδα
(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives 3.0 Greece)*



CC BY-NC-ND 3.0 GR

[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]

[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σκοποί ενότητας

Ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων μάρκετινγκ

Περιεχόμενα ενότητας

- Πώς το μάρκετινγκ επηρεάζει την αξία για τον πελάτη;
- Πώς γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός στα διαφορετικά επίπεδα της οργάνωσης;
- Τι περιλαμβάνει ένα σχέδιο μάρκετινγκ;

Παραδοσιακή σειρά ενεργειών της φυσικής διαδικασίας

- Κατασκευή του προϊόντος

Σχεδιασμός > Προμήθεια > Κατασκευή >

- Πώληση του προϊόντος

> Τιμή > Πώληση > Διαφήμιση/Προώθηση >

Διανομή > Εξυπηρέτηση

Σειρά ενεργειών για τη δημιουργία και την παροχή αξίας

- Επιλογή της αξίας (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ)

Τμηματοποίηση πελατών > Επιλογή αγοράς/εστίαση >
Τοποθέτηση αξίας >

- Παροχή της αξίας (ΤΑΚΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ)

> Ανάπτυξη προϊόντος > Ανάπτυξη υπηρεσίας > Τιμολόγηση >
Πόροι, Κατασκευή > Διανομή, Εξυπηρέτηση >

- Επικοινωνία της αξίας (ΤΑΚΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ)

> Πωλητές > Προώθηση πωλήσεων > Διαφήμιση

Βελτίωση της παροχής αξίας κατά τον ιαπωνικό τρόπο

- Μηδενικός χρόνος αναπληροφόρησης από τους πελάτες
- Μηδενικός χρόνος βελτίωσης του προϊόντος
- Μηδενικός χρόνος αγοράς
- Μηδενικός χρόνος προπαρασκευής
- Ανυπαρξία ελαττωματικών προϊόντων

Η προσέγγιση των 3V στο μάρκετινγκ

- Value segment: προσδιορισμός του τμήματος αξίας
- Value proposition: καθορισμός της πρότασης αξίας
- Value network: οργάνωση του δικτύου αξίας

Η Αλυσίδα Αξίας του Porter

- **Κύριες δραστηριότητες**
 1. Εισερχόμενη διαχειριστική υποστήριξη
 2. Παραγωγή
 3. Εξερχόμενη διαχειριστική υποστήριξη
 4. Μάρκετινγκ και πωλήσεις
 5. Εξυπηρέτηση
- **Δραστηριότητες υποστήριξης**
 6. Προμήθειες
 7. Τεχνολογική ανάπτυξη
 8. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων
 9. Υποδομή της επιχείρησης

Θεμελιώδεις επιχειρηματικές διαδικασίες

- Διαδικασία ανίχνευσης της αγοράς
- Διαδικασία υλοποίησης της νέας προσφοράς
- Διαδικασία απόκτησης πελατών
- Διαδικασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες
- Διαδικασία του μάνατζμεντ της υλοποίησης

Θεμελιώδης ικανότητα μιας επιχείρησης

- Είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Έχει εφαρμογές σε μεγάλη ποικιλία αγορών
- Είναι δύσκολο να τη μιμηθούν οι ανταγωνιστές

Πλαίσιο ολιστικού μάρκετινγκ

- Διερεύνηση της αξίας

Κατανόηση του **γνωστικού χώρου** του πελάτη, του **συνόλου των ικανοτήτων** της εταιρείας και του **συνόλου των πόρων** των συνεργατών.

- Δημιουργία αξίας

Αναγνώριση **νέων οφελών** για τους πελάτες, αξιοποίηση των **θεμελιωδών ικανοτήτων** της επιχείρησης και επιλογή του **δικτύου συνεργατών**.

- Παροχή της αξίας

Διαχείριση **σχέσεων με τους πελάτες**, των **εσωτερικών πόρων** και των **επιχειρηματικών συνεργασιών**.

Προκλήσεις των ανώτερων στελεχών

- Περισσότερο έργο με λιγότερα μέσα
- Καθοδήγηση της ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- Πλήρης επιχειρηματικός εταίρος

Στρατηγικό επίπεδο ενός σχεδίου μάρκετινγκ

- Καθορισμός των αγορών-στόχων
- Πρόταση προσφερόμενης αξίας
- Ανάλυση των ευκαιριών της αγοράς

Τακτικό επίπεδο ενός σχεδίου μάρκετινγκ

- Χαρακτηριστικά των προϊόντων
- Προώθηση
- Προβολή
- Τιμολόγηση
- Κανάλια πωλήσεων
- Τεχνική εξυπηρέτηση

Διαδικασίες σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου_1

- **Στρατηγικός σχεδιασμός**
 - Σχεδιασμός επιχείρησης
 - Σχεδιασμός διεύθυνσης
 - Σχεδιασμός επιχειρηματικής μονάδας
 - Σχεδιασμός προϊόντος

Διαδικασίες σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου_2

- **Υλοποίηση**
 - Οργάνωση
 - Υλοποίηση
- **Έλεγχος**
 - Μέτρηση αποτελεσμάτων
 - Διάγνωση αποτελεσμάτων
 - Λήψη διορθωτικών μέτρων

Εταιρικός στρατηγικός σχεδιασμός

- Καθορισμός της εταιρικής αποστολής
- Δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων
- Κατανομή πόρων σε κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα
- Αξιολόγηση ευκαιριών ανάπτυξης

Δηλώσεις αποστολής

Εστιάζουν σε **περιορισμένο αριθμό** στόχων, τονίζουν τις πιο **σημαντικές πολιτικές/αξίες** και ορίζουν τους **τομείς ανταγωνισμού** στους οποίους θα λειτουργήσει η εταιρεία:

- Κλάδος
- Προϊόντα
- Ικανότητες της επιχείρησης
- Τμήμα αγοράς
- Κάθετη ολοκλήρωση
- Γεωγραφικό πεδίο

Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (SBU)

- Είναι μια επιχειρηματική δραστηριότητα ή μια ομάδα συναφών δραστηριοτήτων
- Έχει τους δικούς της ανταγωνιστές
- Έχει επικεφαλής ένα διευθυντικό στέλεχος υπεύθυνο για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την κερδοφορία.

Στρατηγική εντατικής ανάπτυξης

Πλέγμα επέκτασης προϊόντων/αγορών (Ansoff)

1. Στρατηγική διείσδυσης σε υπάρχουσες αγορές
2. Στρατηγική ανάπτυξης σε νέες αγορές
3. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων
4. Στρατηγική διαφοροποίησης

Άλλες στρατηγικές ανάπτυξης

Ανάπτυξη με ολοκλήρωση

- Αντίστροφη
- Επεκτατική
- Οριζόντια

Ανάπτυξη με διαφοροποίηση

- Ομόκεντρη ή συσχετισμένη
- Οριζόντια
- Ομίλου ή ασυσχέτιστη

Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού επιχειρηματικής μονάδας

- Αποστολή της επιχείρησης
- Ανάλυση SWOT
- Διατύπωση στόχων
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Διατύπωση σχεδίου
- Υλοποίηση
- Ανατροφοδότηση και Έλεγχος

Ανάλυση SWOT_1 (Εξωτερικό Περιβάλλον)

Opportunities & Threats: Ευκαιρίες & Απειλές

Ευκαιρία μάρκετινγκ είναι ένας τομέας αναγκών ή ενδεχόμενου ενδιαφέροντος των αγοραστών, που υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μια εταιρεία να μπορέσει να καλύψει αποκομίζοντας κέρδη.

Περιβαλλοντική απειλή είναι μια πρόκληση από δυσμενή τάση ή εξέλιξη που, αν δεν υπάρξει αμυντική ενέργεια μάρκετινγκ, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των πωλήσεων ή των κερδών.

Ανάλυση Ευκαιριών της Αγοράς

- Μπορούν τα σχετικά πλεονεκτήματα να διατυπωθούν με πειστικό τρόπο στις καθορισμένες αγορές στόχους;
- Μπορεί η αγορά στόχος να προσεγγιστεί με μαζικά μέσα και εμπορικά κανάλια, αποτελεσματικά ως προς το κόστος;
- Διαθέτει η εταιρεία τις κρίσιμες δεξιότητες και τους πόρους που απαιτούνται για την προσφορά των πλεονεκτημάτων στον πελάτη;
- Μπορεί η εταιρεία να προσφέρει τα πλεονεκτήματα με καλύτερο τρόπο από κάθε άλλο πραγματικό ή πιθανό ανταγωνιστή;
- Θα είναι ο βαθμός της οικονομικής απόδοσης ίσος ή μεγαλύτερος από το ελάχιστο που απαιτεί η εταιρεία για να κάνει την επένδυση;

Ανάλυση SWOT_2 (Εσωτερικό Περιβάλλον)

Strengths & Weaknesses: Δυνατά & Αδύνατα σημεία

Κριτήρια:

- Μάρκετινγκ
- Οικονομικά
- Παραγωγής
- Οργάνωσης

Διατύπωση στόχων & MBO

Για να ασκηθεί **διοίκηση με στόχους**
(Management By Objectives):

- Οι στόχοι πρέπει να είναι ιεραρχημένοι
- Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να εκφράζονται ποσοτικά
- Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί
- Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να έχουν συνέπεια

Οι γενικές στρατηγικές του Porter

- Καθολική ηγεσία κόστους
- Διαφοροποίηση
- Εστίαση

Κατηγορίες Συμμαχιών Μάρκετινγκ

- Συμμαχίες προϊόντων ή υπηρεσιών
- Συμμαχίες προώθησης
- Συμμαχίες διαχειριστικής υποστήριξης
- Συνεργατική τιμολόγηση

Τα 7S της επιτυχίας

Hardware επιτυχίας

- Στρατηγική
- Δομή
- Συστήματα

Software επιτυχίας

- Στυλ
- Δεξιότητες
- Προσωπικό
- Κοινές αξίες

Περιεχόμενα σχεδίων μάρκετινγκ

- Συνοπτική περίληψη
- Πίνακας περιεχομένων
- Ανάλυση της κατάστασης
- Στρατηγική μάρκετινγκ
- Οικονομικές εκτιμήσεις
- Έλεγχοι υλοποίησης

Αξιολόγηση ενός σχεδίου μάρκετινγκ

- Είναι το σχέδιο απλό;
- Είναι το σχέδιο συγκεκριμένο;
- Είναι το σχέδιο ρεαλιστικό;
- Είναι το σχέδιο ολοκληρωμένο;

Περίληψη ενότητας #2

- Η διαδικασία παροχής αξίας περιλαμβάνει την επιλογή, παροχή και επικοινωνία ανώτερης αξίας. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα εργαλείο καθορισμού των κύριων δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία και κόστος σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Θεμελιώδεις διαδικασίες είναι η δημιουργία νέου προϊόντος, η διαχείριση αποθεμάτων, η προσέλκυση και διατήρηση πελατών και η διαμόρφωση ενός δικτύου μάρκετινγκ.
- Το ολιστικό μάρκετινγκ μεγιστοποιεί την εξερεύνηση, δημιουργία και παροχή αξίας.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα: επιχείρησης, τομέα, επιχειρηματικής μονάδας και προϊόντος.
- Μια εταιρική στρατηγική αφορά τον καθορισμό της εταιρικής αποστολής, την οργάνωση στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων, την κατανομή πόρων και τον σχεδιασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά την ανάλυση εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, την ανάλυση εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών, τη διατύπωση στόχων, την κατάρτιση και υλοποίηση σχεδίων, την ανατροφοδότηση και την άσκηση ελέγχου.
- Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι ένα από τα πιο σημαντικά «προϊόντα» μιας επιχείρησης.

Βιβλιογραφία ενότητας #2

- Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985).
- Igor Ansoff, “Strategies for Diversification”, *Harvard Business Review*, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 1957, σ. 113-124.
- P. Kottler, D.C. Jain και S. Mawsincee, “Formulating a Market Renewal Strategy”, *Marketing Moves* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

