



MARKETING PLAN

ΣΥΣΕΠ

2017

Περιεχόμενα

Τι είναι το Marketing Plan	2
Οφέλη Κατάρτισης Marketing Plan	3
Εμπόδια Κατάρτισης Αποτελεσματικών Marketing Plan και Τρόποι Εξάλειψής τους	3
Στάδια κατάρτισης Marketing Plan	6
Στάδιο 1: Ανάλυση Περιβάλλοντος	6
Εσωτερικό Περιβάλλον	6
Εξωτερικό Περιβάλλον	11
Στάδιο 2: Ανάλυση Δυνατοτήτων - Αδυναμιών Ευκαιριών- Απειλών (S.W.O.T.)	15
Στάδιο 3: Επιλογή Αγορών -Στόχων	17
Στάδιο 4: Στόχοι Μάρκετινγκ	19
Στάδιο 5: Σχέδιο Δράσης (Action Plan)	20
Παρακολούθηση και Έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ	31

Τι είναι το Marketing Plan

Το Marketing Plan είναι ένα από τα πιο χρήσιμα "εργαλεία" μιας επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο μπορεί και μειώνει το ρίσκο της δουλειάς της. Το Marketing Plan γίνεται καθημερινά όλο και πιο επιτακτικό λόγω της πολύπλοκης και δυναμικής φύσης των μοντέρνων επιχειρήσεων, λόγω του Ελληνικού και ξένου ανταγωνισμού και λόγω της συνεχόμενης μείωσης του ποσοστού κέρδους.

Με το Marketing Plan επιτυγχάνεται η αποφυγή της οικονομικής χρεοκοπίας, η καλύτερευση της εσωτερικής επικοινωνίας, η δημιουργία κινήτρων, στόχων και ο σχεδιασμός μέτρων για την επίδραση του πλάνου.

Μια εταιρεία χρησιμοποιώντας το Marketing Plan καταφέρνει να :

- Αξιολογήσει τις πραγματικές της δυνατότητες μέσα στο περιβάλλον της αγοράς.
- Να αξιολογήσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.
- Να προσδιορίσει και να κατατάξει τις ομάδες κοινού στις οποίες σκοπεύει να προσφέρει τις υπηρεσίες της.
- Να επιτύχει την καλύτερη δυνατή τοποθέτηση στην αγορά
- Να βελτιώνει συνεχώς τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να αναπτύσσει νέες δραστηριότητες.
- Να προσδιορίζει και να αξιολογεί με ακρίβεια τη στρατηγική και τις τακτικές για διαρκή ανάπτυξη.
- Να προσδιορίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, του προσωπικού και γενικότερα της αγοράς.
- Να δημιουργεί μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό.
- Να επιβεβαιώνει και να βελτιώνει την οικονομική ευρωστία και να προστατεύει τα συμφέροντα των επενδυτών.

Παρ' όλα τα παραπάνω εμφανή οφέλη, πολλές εταιρείες ακόμη δεν έχουν Marketing Plan είτε γιατί οι υπάλληλοι ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει χρόνος για σχεδιασμό πλάνου είτε γιατί οι ίδιοι προτιμούν τους δικούς τους γρήγορους υπολογισμούς.

Οφέλη Κατάρτισης Marketing Plan

Η κατάρτιση ενός Marketing Plan αποτελεί σημαντική διοικητική δραστηριότητα με πολλά πλεονεκτήματα. Ειδικότερα, ένα Marketing Plan που έχει καταρτιστεί κατά τρόπο συστηματικό και σωστό έχει τα ακόλουθα οφέλη για την επιχείρηση:

- Λειτουργεί ως χάρτης που καθοδηγεί την επιχείρηση προς τη σωστή κατεύθυνση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.
- Υποβοηθά τον διοικητικό έλεγχο και την υλοποίηση της στρατηγικής της.
- Ενημερώνει τα στελέχη που συμμετέχουν για πρώτη φορά στην υλοποίηση του Marketing Plan για τον ρόλο τους και τον τρόπο επίτευξης των στόχων του προγράμματος.
- Υποβοηθά στην εξεύρεση πόρων για την υλοποίηση του.
- Διεγείρει τη διοικητική σκέψη και την καλύτερη χρήση των περιορισμένων επιχειρησιακών πόρων.
- Βοηθάει τη διοίκηση της επιχείρησης και την κατανομή υπευθυνοτήτων, ενεργειών και επιχειρησιακού χρόνου.
- Επιτρέπει στα στελέχη να αποκαλύψουν και να διαχειριστούν εγκαίρως προβλήματα, ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές που δεν καταρτίζουν Marketing Plan, αφού μέσα από τη διαδικασία κατάρτισης του προγράμματος μελετά την αγορά και τους ανταγωνιστές και είναι καλύτερα έτοιμη να τους αντιμετωπίσει.

Εμπόδια Κατάρτισης Αποτελεσματικών Marketing Plan και Τρόποι Εξάλειψής τους

Η κατάρτιση αποτελεσματικών Marketing Plan από τις επιχειρήσεις δεν είναι εύκολη διαδικασία. Συνήθως, εμφανίζονται διάφορα εμπόδια κατά την προσπάθεια σχεδιασμού τους, τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

1. Σύγχυση μεταξύ στρατηγικής και τακτικών μάρκετινγκ

Η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει τη στρατηγική μάρκετινγκ. Αυτό απαιτεί ιδιαιτέρως τη

μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, τον έγκαιρο εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της απάντησης, εμπλέκοντας όλα τα διοικητικά επίπεδα σ' αυτή τη διαδικασία.

2. Απομόνωση/διαχωρισμός της λειτουργίας του μάρκετινγκ από τις υπόλοιπες λειτουργίες

Σε πολλές επιχειρήσεις η λειτουργία του μάρκετινγκ επιφορτίζεται κυρίως με τις ενέργειες προβολής των προϊόντων, ενώ άλλες πολύ σημαντικές δραστηριότητες που κατεξοχήν ανήκουν στο μάρκετινγκ όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή η τιμολόγηση ανατίθενται σε άλλες διευθύνσεις, όπως R&D και Πωλήσεις αντίστοιχα. Χρειάζεται, επομένως, να γίνει σαφές ότι το μάρκετινγκ δεν πρέπει να λειτουργεί απομονωμένο από τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να συνεργάζεται και να ανταλλάσσει πληροφορίες και δεδομένα.

3. Σύγχυση μεταξύ της έννοιας του μάρκετινγκ και της λειτουργίας του μάρκετινγκ

Ένα ακόμα εμπόδιο στην κατάρτιση αποτελεσματικών Marketing Plan είναι η σύγχυση που υπάρχει μεταξύ της έννοιας του μάρκετινγκ και της λειτουργίας του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ σαν έννοια είναι η διοικητική διαδικασία κατά την οποία οι πόροι της επιχείρησης χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των αναγκών συγκεκριμένων ομάδων πελατών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τόσο της επιχείρησης, όσο και των πελατών αυτών.

4. Οργανωτικά εμπόδια

Εμπόδιο μπορεί να αποτελεί και η οργανωτική δομή της επιχείρησης. Για να διευκολύνεται η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης ενός Marketing Plan, η οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πρέπει να γίνεται, όπου είναι δυνατόν, κατά πελάτη, προϊόν ή στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, παρά κατά λειτουργία.

5. Έλλειψη σε βάθος ανάλυσης

Η έλλειψη της σε βάθος ανάλυσης των απαιτούμενων πληροφοριών αποτελεί επίσης ένα σημαντικό εμπόδιο. Επομένως, απαιτείται η ανάπτυξη ενός διαγνωστικού εργαλείου μάρκετινγκ ώστε να διενεργείται σε βάθος ανάλυση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων. Ειδικότερα, είναι σκόπιμο να καταρτιστεί λίστα ερωτήσεων οι οποίες θα απαντώνται σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή κάθε χρόνο και θα

αποτελούν τη βάση συλλογής πληροφοριών για το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις της επιχείρησης.

6. Σύγκριση μεταξύ της διαδικασίας και του αποτελέσματος

Ένα Marketing Plan μπορεί να μην είναι αποτελεσματικό γιατί, παρότι μπορεί να περιέχει πληθώρα πληροφοριών, αυτές πιθανώς δεν είναι πρακτικά αξιοποιήσιμες. Οι περισσότερες πληροφορίες που συλλέγονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατάρτισης του Marketing Plan πρέπει να υπόκεινται σε αξιολόγηση και πιθανών επιπλέον επεξεργασία προκειμένου να επιτρέπουν την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

7. Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων μάρκετινγκ

Υπάρχουν περιπτώσεις που το Marketing Plan δεν οδηγεί στα αναμενόμενα αποτελέσματα γιατί απλώς τα άτομα στα οποία ανατίθενται οι δραστηριότητες μάρκετινγκ δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης επιχειρησιακής λειτουργίας. Επομένως, είναι επιτακτική η ανάγκη τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το μάρκετινγκ να γνωρίζουν τις θεμελιώδεις έννοιες (π.χ. τμηματοποίηση, τοποθέτηση, μείγμα μάρκετινγκ) και τα σχετικά εργαλεία ανάλυσης (π.χ. μοντέλο κύκλου ζωής προϊόντος, μήτρα BCG, κ.λπ.)

8. Έλλειψη συστηματικής προσέγγισης ως προς τον προγραμματισμό μάρκετινγκ

Όταν δεν υπάρχει συστηματική προσέγγιση ως προς τον τρόπο προγραμματισμού των ενεργειών μάρκετινγκ, υπάρχει σοβαρή πιθανότητα το Marketing Plan να μην είναι αποτελεσματικό. Είναι πολύ βασικό να υπάρχει σειρά γραπτών διαδικασιών και πολύ συγκεκριμένη δομή για τον προγραμματισμό μάρκετινγκ. Ο σκοπός μιας τέτοιας συστηματικής προσέγγισης είναι:

- Να εξασφαλίσει ότι όλα τα σημαντικά θέματα μελετώνται συστηματικά.
- Να συνθέσει τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού Marketing Plan κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, γραμμής προϊόντος ή προϊόντος.
- Να βοηθήσει την ανώτατη διοίκηση να συγκρίνει διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και να κατανοήσει τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και τις προοπτικές της επιχείρησης.

9. Αδυναμία να τεθούν προτεραιότητες στους στόχους

Ένα ακόμα εμπόδιο το οποίο μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα ενός

Marketing Plan είναι η ύπαρξη πολλών στόχων, χωρίς να υπάρχει σαφής και τεκμηριωμένη ιεράρχηση τους. Σε μια τέτοια περίπτωση, όμως, είναι πολύ πιθανόν προσπαθώντας να επιτύχει η επιχείρηση πολλούς διαφορετικούς (και ίσως αλληλοσυγκρουόμενους) στόχους, απλώς να σπαταλά πόρους χωρίς να καταφέρνει στο τέλος να επιτύχει κανέναν απ' αυτούς τους στόχους. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό, οι υπεύθυνοι κατάρτισης του Marketing Plan να θέτουν προτεραιότητες στους στόχους με βάση το πόσο σημαντική και επείγουσα είναι η επίτευξη τους και να κατανέμουν τους πόρους ανάλογα.

10. Εχθρική εταιρική κουλτούρα

Το Marketing Plan δεν μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν υπάρχει εχθρική προς το μάρκετινγκ εταιρική κουλτούρα. Με άλλα λόγια, χρειάζεται η επιχείρηση στο σύνολο της να διαπνέεται από μια φιλοσοφία η οποία θέτει τον πελάτη και την ικανοποίηση του στο επίκεντρο της δραστηριοποίησης της.

Στάδια κατάρτισης Marketing Plan

Στάδιο 1: Ανάλυση Περιβάλλοντος

Εσωτερικό Περιβάλλον

Ανάλογα με το επίπεδο ανάλυσης του, το Marketing Plan καλύπτει διαφορετικά σχετικά θέματα. Έτσι, στην περίπτωση που το Marketing Plan αναφέρεται σε επίπεδο επιχείρησης, η συγκεκριμένη ανάλυση παρέχει πληροφορίες για τα ακόλουθα:

- **Εταιρική ιστορία και πεδία δράσης**

Η εταιρική ιστορία και τα πεδία δράσης της επιχείρησης αποτελούν βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση, οι οποίες χρησιμεύουν στην κατανόηση του πλαισίου εντός του οποίου σχεδιάζονται οι στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ της επιχείρησης. Θα πρέπει να γίνει μία σύντομη αναφορά στις σημαντικότερες στιγμές στην ιστορία της επιχείρησης από την ίδρυση της και γενικά ότι θεωρείται ότι συμβάλλει στη λειτουργία της.

- **Αποστολή**

Η αποστολή προσπαθεί να παρουσιάσει τα «πιστεύω» και τις ελπίδες της επιχείρησης, δείχνοντας ουσιαστικά την κατεύθυνση προς την οποία θέλει να κινηθεί μέσω των

δραστηριοτήτων της.

- **Γενικοί Επιχειρησιακοί Στόχοι**

Οι επιχειρησιακοί στόχοι αποτελούν το πρότυπο κριτήριο για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης για δεδομένη χρονική περίοδο. Τυπικά, οι επιχειρήσεις έχουν στόχους που εκτείνονται σε διάφορους τομείς, καθέναν ή όλους εκ των οποίων θα επηρεάσουν την επιλογή των στόχων και των στρατηγικών μάρκετινγκ. Είναι πιθανόν οι επιχειρησιακοί στόχοι να είναι τόσο ποσοτικοί (π.χ. πωλήσεις, κέρδη, μερίδιο αγοράς) όσο και ποιοτικοί (θέση/ φήμη στην αγορά, καινοτομία).

Η επιχείρηση μπορεί να θέσει όσους στόχους επιθυμεί. Οι επιχειρησιακοί στόχοι θα πρέπει να είναι: Μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, συγκεκριμένοι, συνεπείς με την αποστολή της επιχείρησης, ρεαλιστικοί και εκφρασμένοι με σαφή και λιτό τρόπο. Επίσης, οι στόχοι να γνωστοποιούνται και να συμφωνούνται με αυτούς που έχουν αναλάβει την ευθύνη επίτευξης τους.

- **Χρηματοοικονομική Κατάσταση της επιχείρησης**

Η ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης έχει ως στόχο να αξιολογήσει τη γενικότερη χρηματοοικονομική ευρωστία της. Έτσι, είναι δυνατόν να αναδειχθούν οι χρηματοοικονομικές δυνατότητες ή αδυναμίες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα και τη γενικότερη μελλοντική παρουσία της στην αγορά.

- **Οργανωτική δομή μάρκετινγκ και πωλήσεων της επιχείρησης**

Ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένες οι δραστηριότητες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων σε μια επιχείρηση αποτελεί σημαντική μεταβλητή ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της, αφού μπορεί να διευκολύνει ή να δυσχεράνει την προσπάθεια επίτευξης των επιχειρησιακών της στόχων.

Οργανωτική Δομή Μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας επιχείρησης μπορεί να έχουν σαφώς ανατεθεί σε συγκεκριμένη οργανωτική μονάδα ή να διενεργούνται άτυπα από ένα στέλεχος της επιχείρησης, για παράδειγμα τον ιδιοκτήτη, όπως συμβαίνει συνήθως στις μικρές επιχειρήσεις.

Οργανωτική Δομή Πωλήσεων

Η αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων μιας επιχείρησης απαιτεί τον συντονισμό των δραστηριοτήτων του δικτύου των πωλητών της. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων μορφών οργάνωσης του δικτύου των πωλητών. Η οργάνωση του δικτύου των πωλητών μιας επιχείρησης αποτελεί το μέσο με το οποίο υλοποιείται η στρατηγική πωλήσεων και επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

- **Δραστηριότητες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων**

Μία ακόμα σημαντική ενότητα της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η περιγραφή των πρόσφατων δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων της επιχείρησης, είτε συνολικά, είτε σε επίπεδο προϊόντος ή γραμμής προϊόντος. Η συγκεκριμένη περιγραφή θα πρέπει να καλύπτει τις βασικότερες δραστηριότητες της επιχείρησης κατά το πρόσφατο παρελθόν αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα:



1. Πολιτική προϊόντος (Product)

Η πολιτική προϊόντος περιλαμβάνει όλες τις προϊόντικές αποφάσεις της επιχείρησης αναφορικά με τα υλικά/φυσικά και τα άυλα/διευρυμένα στοιχεία ενός προϊόντος. Τα υλικά στοιχεία αφορούν, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι, στην περίπτωση, για παράδειγμα, ενός συσκευασμένου καφέ φίλτρου, ενδιαφέρει η μορφή του καφέ (π.χ.

σε σπυρί, αλεσμένος, με ή χωρίς καφεΐνη κ.λπ.), καθώς και οι τύποι και τα μεγέθη συσκευασίας του (π.χ. μεταλλικό δοχείο, χάρτινη συσκευασία - 250 γρ., 1 kg).

Μία άλλη διάσταση του φυσικού προϊόντος αποτελεί το στυλ, το οποίο αναφέρεται σε οποιοδήποτε υλικό στοιχείο του προϊόντος που στοχεύει στη διαμόρφωση ή βελτίωση της αισθητικής του προϊόντος, παρά στη λειτουργική του απόδοση (π.χ. σχήμα σκελετού γυαλιών ηλίου, σχέδια ζυμαρικών). Σε πολλές περιπτώσεις, η αναφορά στο στυλ επεκτείνεται στη συσκευασία του προϊόντος (π.χ. πρωτότυπο σχήμα μπουκαλιού ενός αναψυκτικού), παρά σ' αυτό καθαυτό το προϊόν.

Θα πρέπει να παρουσιαστούν τα υφιστάμενα προϊόντα της επιχείρησης (ή της γραμμής προϊόντος) και οι επωνυμίες που χρησιμοποιούν.

Επιπλέον, στο Marketing Plan θα πρέπει να παρουσιαστούν και ποσοτικά δεδομένα που αφορούν τα προϊόντα της επιχείρησης, όπως είναι ο αριθμός των αντίστοιχων κωδικών, καθώς και η κίνηση που παρουσιάζουν την τελευταία τριετία σε όρους πωλήσεων και κερδών.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα, θα πρέπει να περιγραφεί, εάν υπάρχει, η διαδικασία ανάπτυξης τους, ενώ στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν αναπτύσσει, αλλά προμηθεύεται προϊόντα από άλλες επιχειρήσεις, θα πρέπει να αναφερθεί η διαδικασία αναζήτησης και προμήθειας προϊόντων από Οίκους του εσωτερικού ή του εξωτερικού.

2. Τιμολογιακή Πολιτική (Price)

Η τιμή αποτελεί το μοναδικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ που σχετίζεται αποκλειστικά με έσοδα για την επιχείρηση ενώ τα υπόλοιπα στοιχεία συνεπάγονται κόστος για την επιχείρηση. Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης περιλαμβάνει σειρά αποφάσεων που σχετίζονται με τους τιμολογιακούς στόχους, το περιθώριο κέρδους, το ύψος της τιμής, τη διαφοροποίηση τιμής, την πιστωτική πολιτική καθώς και τις εκπτώσεις και ειδικές προσφορές.

3. Πολιτική διανομής (Place)

Η διανομή αποτελεί σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία η οποία περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες οι οποίες αναφέρονται στη ροή ενός προϊόντος από τον

παραγωγό στον τελικό αγοραστή μέσω ενός δικτύου/καναλιού διανομής.

Το δίκτυο διανομής ενός προϊόντος μπορεί να είναι άμεσο ή έμμεσο. Στην περίπτωση του άμεσου δικτύου διανομής, η επιχείρηση πουλάει το προϊόν στον πελάτη/καταναλωτή χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων. Όταν η επιχείρηση διακινεί το προϊόν της μέσα από ένα έμμεσο δίκτυο διανομής, χρησιμοποιεί τρίτους για να το προσφέρουν στον πελάτη/καταναλωτή (π.χ. χονδρέμπορους).

Στη συγκεκριμένη ενότητα του Marketing Plan θα πρέπει να αναφερθούν τα κανάλια διανομής των προϊόντων, η στρατηγική κάλυψης της αγοράς, καθώς και η διαδικασία φυσικής διανομής των προϊόντων (αποθήκευση και μεταφορά των προϊόντων στον πελάτη).

4. Πολιτική Προβολής (Promotion)

Η πολιτική προβολής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αποφάσεις που αναφέρονται στην επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά και αφορά τους στόχους προβολής, τον προσδιορισμό του επικοινωνιακού μηνύματος, την επιλογή των εργαλείων προβολής, τη διαμόρφωση του πλάνου μέσων που θα χρησιμοποιηθούν (media plan), καθώς και την κατανομή του προϋπολογισμού προβολής σε κάθε ένα μέσο για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (συνήθως 12 μήνες).

Τα εργαλεία προβολής που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση συνθέτουν το μείγμα προβολής και είναι τα ακόλουθα:

- Διαφήμιση
- Προώθηση Πωλήσεων
- Δημόσιες Σχέσεις
- Προσωπικές πωλήσεις
- Άμεσο μάρκετινγκ

Στο πλαίσιο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, θα πρέπει να περιγράφεται η πολιτική προβολής που ακολούθησε η επιχείρηση (είτε συνολικά, είτε για ένα προϊόν ή μία επιμέρους γραμμή προϊόντος), καθώς και τα αποτελέσματα της επικοινωνιακής της προσπάθειας κατά το πρόσφατο παρελθόν.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται πολύ από ότι συμβαίνει έξω και πέρα απ' αυτές. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να μπορεί, από τη μια μεριά, να αναγνωρίζει και να εκμεταλλεύεται εγκαίρως επιχειρηματικές ευκαιρίες που εμφανίζονται στην αγορά και από την άλλη, να εντοπίζει και να απομονώνει απειλές που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η γνώση και η κατανόηση του περιβάλλοντος αυτού αποτελούν βασική προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών και τακτικών μάρκετινγκ. Γι' αυτό τον λόγο, είναι σημαντικό, στο πλαίσιο κατάρτισης του Marketing Plan, να γίνεται εμπειριστατωμένη ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία πρέπει να περιγραφούν στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου Marketing Plan, αφορούν δύο επίπεδα:

Το **μακρο-περιβάλλον** που αναφέρεται στις επικρατούσες γενικές συνθήκες (πολιτικές-νομικές, οικονομικές, κοινωνικό-δημογραφικές, τεχνολογικές) και επηρεάζει γενικά τόσο τη συγκεκριμένη επιχείρηση, όσο και κάθε άλλη επιχειρηματική μονάδα της οικονομίας. Συχνά η μελέτη τους αναφέρεται ως Ανάλυση PEST, από τα αρχικά των αντίστοιχων λέξεων στα αγγλικά (Political, Economic, Social, Technological).

1. Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο πολιτικό και νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της. Τα κυριότερα στοιχεία αυτού του περιβάλλοντος είναι τα ακόλουθα: πολιτική σταθερότητα/αστάθεια, κανονισμοί που αφορούν τις εμπορικές πράξεις, κανονισμοί που αφορούν τα μονοπώλια και τις συγχωνεύσεις, κανονισμοί που αφορούν την προστασία του καταναλωτή, αγορανομικές και φορολογικές διατάξεις.

2. Οικονομικό Περιβάλλον

Η οικονομική κατάσταση τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο επηρεάζει τη λειτουργία και τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των πελατών και επομένως έχουν αντίκτυπο στη διενέργεια των εμπορικών συναλλαγών σε μια αγορά. Για την περιγραφή του οικονομικού περιβάλλοντος που επηρεάζει μια επιχείρηση μπορεί να

παρουσιαστούν τα ακόλουθα: ακαθάριστο εθνικό προϊόν, οικονομική ανάπτυξη, ανεργία, ύψος επιτοκίων, τιμές συναλλάγματος, απασχόληση, πληθωρισμός, διαθέσιμο εισόδημα, αποταμιεύσεις και χρέος.

POLITICAL	ECONOMIC
• Government Type • Government Stability • Freedom of Press, Rule of Law, Bureaucracy, Corruption • Regulation/de-Regulation Trends • Social/Employment Legislation • Likely Political Change	• Business Cycle Stage • Growth, Inflation & Interest Rates • Unemployment, Labor Supply, Labor Costs • Disposable Income/ Distribution • Globalization • Likely Economic Change
• Population Growth/ Age Profile • Health, Education, Social Mobility • Employment Patterns, Attitudes to Work • Press, Public Opinion, Attitudes and Taboos • Lifestyle Choices • Likely Socio-Cultural Change	• Impact of Emerging Technologies • Impact of Internet and Reduced Communication Costs • R & D Activity • Impact of Technology Transfer • Likely Technological Change
SOCIO - CULTURAL	TECHNOLOGICAL

3. Κοινωνικό -Δημογραφικό Περιβάλλον

Το συγκεκριμένο περιβάλλον αποτελείται από δύο παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας επιχείρησης: τους κοινωνικούς- πολιτισμικούς και τους δημογραφικούς παράγοντες που περιλαμβάνουν τις εξής παραμέτρους: ατομικές αξίες, τρόπος ζωής, τύποι και μέγεθος της οικογένειας, αντιλήψεις για τους ρόλους στην οικογένεια, θέση της γυναίκας στην κοινωνία, εργασιακά πρότυπα, μέγεθος πληθυσμού, ηλικιακή δομή, εκπαιδευτικό επίπεδο, εθνική, φυλετική και θρησκευτική διάρθρωση πληθυσμού.

4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα μάρκετινγκ και πωλήσεων μιας επιχείρησης. Θα πρέπει να μελετηθούν δεδομένα όπως για παράδειγμα: επίπεδο υπάρχουσας τεχνολογίας (ξεπερασμένη ή προηγμένη), προϋποθέσεις ανάπτυξης νέας τεχνολογίας, διαδικασίες μεταφοράς και ανάπτυξης νέας τεχνολογίας, συστήματα επικοινωνιών.

Και το **μικρο-περιβάλλον** που αφορά το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της συγκεκριμένης επιχείρησης και περιλαμβάνει: τις τάσεις της αγοράς, την ανάλυση των πελατών (τελικών καταναλωτών ή πελατών/ επιχειρήσεων), την ανάλυση των ανταγωνιστών, την ανάλυση των δικτύων διανομής.

1. Τάσεις αγοράς

Η περιγραφή και αξιολόγηση των τάσεων της αγοράς στο πλαίσιο ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με τις βασικές μεταβλητές μεγέθους και διάρθρωσης της αγοράς. Συμβάλλει επομένως στην αξιολόγηση της δυναμικής της αγοράς και επιτρέπει στο στέλεχος μάρκετινγκ να σχηματίσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την ελκυστικότητα ή μη των αγορών στις οποίες ήδη στοχεύει η επιχείρηση ή εξετάζει την πιθανότητα δραστηριοποίησης της.

Η συγκεκριμένη ανάλυση εστιάζει:

α) στη διαχρονική εξέλιξη της αγοράς η οποία δίνει μια εικόνα για βασικά μεγέθη της αγοράς, στη διάρκεια των τελευταίων 3-5 ετών, που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Μέγεθος αγοράς
- Ρυθμός μεταβολής αγοράς
- Μερίδια αγοράς

β) στη δομή της αγοράς η οποία σχετίζεται με δεδομένα που αφορούν τη διάρθρωση της και αποτελείται από τα ακόλουθα:

Συγκέντρωση αγοράς: αντανakλάται στο άθροισμα των 3-4 μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς των αντίστοιχων επιχειρήσεων σε μία αγορά.

Συγκέντρωση αγοραστών: σχετίζεται με το ποσοστό των αγοραστών/πελατών που αντιπροσωπεύουν τις συνολικές αγορές σε μία αγορά/κλάδο

Εμπόδια εισόδου στον κλάδο: σηματοδοτούν τη δυσκολία απόκτησης νέων ανταγωνιστών για όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται ήδη σε ένα κλάδο, και αντίστοιχα τη δυσκολία πρόσβασης σε μια αγορά για όσες επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτύξει ακόμα εμπορική δραστηριότητα στη συγκεκριμένη αγορά.

Εμπόδια εξόδου από τον κλάδο: αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην απόφαση μιας επιχείρησης να εξέλθει από μια αγορά.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Υποκατάστατα θεωρούνται τα προϊόντα που μπορούν να υποκαταστήσουν ένα προϊόν για ένα συγκεκριμένο σκοπό.

γ) στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς ο οποίος αναφέρεται στις ακόλουθες γενικές πολιτικές μάρκετινγκ που έχουν επικρατήσει στην αγορά: Πολιτική προϊόντων - Διαφοροποίηση προϊόντων-Ποιότητα προϊόντων - Τιμολογιακή πολιτική - Ελαστικότητα τιμών -Δίκτυα διανομής προϊόντων-Πολιτική προβολής και σχετικές δαπάνες.

δ) στον βαθμό απόδοσης της αγοράς ο οποίος δείχνει τον βαθμό στον οποίο αποδίδουν οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων γενικά και αποτυπώνεται στα ακόλουθα ποσοτικά δεδομένα: Περιθώρια κέρδους, Κερδοφορία.

2. Ανάλυση Πελατών

Η συγκεκριμένη ανάλυση επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία θέλει να στοχεύσει, γεγονός που θα της επιτρέψει να προετοιμαστεί καλύτερα και να σχεδιάσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την κατάκτηση της.

Η ανάλυση των πελατών βοηθάει στο να κατανοηθούν οι μεταβαλλόμενες ανάγκες και οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αγοραστικές τους αποφάσεις. Συχνά, χρειάζεται να διενεργηθεί μια έρευνα αγοράς ώστε να συγκεντρωθούν στοιχεία για τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους υπαρχόντων ή/και δυνητικών πελατών της επιχείρησης.

3. Ανάλυση Ανταγωνιστών

Ο σκοπός της ανάλυσης του ανταγωνισμού από τις επιχειρήσεις είναι να απαντηθούν δύο βασικά ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές της επιχείρησης;

Η επιχείρηση θα πρέπει να μελετά τόσο τον άμεσο, όσο και τον ευρύτερο ανταγωνισμό και

να αναλύει τον βαθμό στον οποίο μια άλλη επιχείρηση (ή μάρκα) μπορεί να θεωρηθεί ως ανταγωνιστική.

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των κύριων ανταγωνιστών της επιχείρησης;

Στόχος είναι να αναδειχτούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών, καθώς και οι αντίστοιχες απειλές και ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από τα σημεία αυτά.

4. Ανάλυση Δικτύων Διανομής

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ολοκληρώνεται με την παρουσίαση συγκεκριμένων στοιχείων για τα δίκτυα διανομής. Τα στοιχεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Υπάρχοντα δίκτυα
- Δομή και οργάνωση δικτύων
- Μέγεθος και δύναμη δικτύων
- Δυνατότητες πρόσβασης στα δίκτυα
- Όροι συνεργασίας
- Χρήση δικτύων από ανταγωνιστές
- Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών του ίδιου δικτύου
- Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών δικτύων.

Στάδιο 2: Ανάλυση Δυνατοτήτων - Αδυναμιών Ευκαιριών-Απειλών (S.W.O.T.)

Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί χρήσιμο εργαλείο, το οποίο μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αξιολογήσει τη σημαντικότητα διαφόρων πληροφοριών που συλλέγονται μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Βάσει των πληροφοριών που έχουν αποτυπωθεί στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορούν πλέον να προσδιοριστούν οι δυνατότατες και αδύνατα σημεία (Strengths & Weaknesses) της επιχείρησης, ενώ από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι ευκαιρίες και απειλές (Opportunities & Threats) του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.



Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η ανάλυση S.W.O.T. θα πρέπει:

- Να επικεντρώνεται σε κάθε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το μέλλον της επιχείρησης.
- Να αποτελεί μια σύνοψη της διαγνωστικής ανάλυσης/μελέτης μάρκετινγκ.
- Να είναι σύντομη, ενδιαφέρουσα και συγκροτημένη.
- Να επικεντρώνεται μόνο στους βασικούς παράγοντες.
- Να αναφέρει δυνάμεις και αδυναμίες που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, και σχετίζονται με την ύπαρξη/απόκτηση ή μη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Να αναφέρει ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές νωρίτερα από τους ανταγωνιστές και να κάνει την κατάλληλη προετοιμασία για την αντιμετώπισή τους.
- Ο αναγνώστης να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τη θέση και τις προοπτικές της επιχείρησης στην αγορά σε τέτοιο βαθμό που να μπορεί να θέσει τους στόχους μάρκετινγκ.
- Να αναζητά για κάθε πληροφορία που αναφέρει τις επιπτώσεις της για την επιχείρηση.
- Να μην ομαδοποιεί πληροφορίες σε βαθμό που να μην μπορούν να είναι πρακτικά αξιοποιήσιμες.

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι, από τη μια πλευρά να μπορεί να

εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία της και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, και από την άλλη πλευρά να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιδράσεις των αδύνατων σημείων της και των απειλών που δέχεται από το περιβάλλον. Ιδανικά, θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύσσει στρατηγικές οι οποίες θα της επιτρέπουν να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή/και να εξαλείψει απειλές του περιβάλλοντος. Επίσης, θα πρέπει να εφαρμόζει στρατηγικές που θα της επιτρέπουν να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της, εκμεταλλευόμενη ευκαιρίες του περιβάλλοντος και μειώνοντας (ή/και εξουδετερώνοντας) τις εξωτερικές απειλές.

Στάδιο 3: Επιλογή Αγορών -Στόχων

Παρακάτω παρουσιάζονται οι αναλύσεις που συνδέονται με το συγκεκριμένο στάδιο.

1. Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές Προϊόντων - Αγορών

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ανάπτυξη και εδραίωση της στην αγορά. Ο ρόλος του μάρκετινγκ για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι καταλυτικός, καθώς έχει την κύρια ευθύνη για την επιλογή των προϊόντων και αγορών στις οποίες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, προκειμένου να δημιουργήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διακριθεί στην αγορά. Επομένως, πριν ξεκινήσει η διαδικασία τμηματοποίησης-αξιολόγησης-επιλογής αγορών, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει σαφώς προκαθορίσει την ευρύτερη στρατηγική ανάπτυξης της σε όρους προϊόντων και αγορών.

2. Τμηματοποίηση αγοράς

Όλες σχεδόν οι αγορές είναι ετερογενείς, αποτελούνται δηλαδή από πελάτες/καταναλωτές/χρήστες οι οποίοι έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες.

Για τον λόγο αυτό, μέσα στη γενικότερη αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας υπάρχουν συνήθως ευδιάκριτες υποομάδες ιδιωτών/επιχειρήσεων, οι οποίες είναι γνωστές ως τμήματα της αγοράς. Οι καταναλωτές (ή πελάτες) σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς έχουν παρόμοιες ή ομοιογενείς ανάγκες και επιθυμίες, ενώ μεταξύ διαφορετικών τμημάτων υπάρχει μεγάλη ανομοιογένεια σε ότι αφορά τις ανάγκες και επιθυμίες τους.

Η διαδικασία διαχωρισμού της αγοράς σε επιμέρους τμήματα ονομάζεται τμηματοποίηση

της αγοράς (market segmentation). Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας:

- Αναδεικνύονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών/επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και
- Προσδιορίζονται τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Η τμηματοποίηση της αγοράς έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Επιτρέπει να εντοπιστούν συγκεκριμένες ομάδες πελατών/καταναλωτών οι οποίες έχουν διαφορετικές ανάγκες κι επιθυμίες.
- Βοηθάει την επιχείρηση να προσδιορίσει ποια τμήματα της αγοράς είναι ικανή να εξυπηρετήσει καλύτερα.
- Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ανταγωνιστεί πιο αποτελεσματικά στις αγορές- στόχους.
- Οδηγεί στην ανάπτυξη στρατηγικών (μειγμάτων) μάρκετινγκ προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες ανάγκες κι επιθυμίες των συγκεκριμένων αγορών-στόχων.
- Επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει κενά στην αγορά που δεν εξυπηρετούνται επαρκώς και πιθανόν να αντιπροσωπεύουν κερδοφόρες ευκαιρίες.
- Τέλος, οδηγεί σε μια συνεχή εκτίμηση των μεταβαλλόμενων αναγκών και επιθυμιών της αγοράς, και ενδεχόμενων πιθανών ευκαιριών κι απειλών που προέρχονται από αυτές.

3. Διαφοροποίηση και τοποθέτηση προϊόντος στην αγορά (positioning)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από άκρως ανταγωνιστικές συνθήκες οι οποίες επιβάλλουν μία συνεχή προσπάθεια διαφοροποίησης των προϊόντων τους προκειμένου να αποκτήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι διάφορες μεταβλητές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαφοροποιηθεί μία επιχείρηση από τον ανταγωνισμό είναι: διαφοροποίηση προϊόντος, υπηρεσίας, προσωπικού, καναλιού, εικόνας.

Αφού επιλεγούν οι αγορές-στόχοι και προσδιοριστούν οι μεταβλητές διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, το επόμενο βήμα είναι να επικοινωνηθούν στην αγορά- στόχο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος (ή επιχείρησης). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της Τοποθέτηση (Positioning), η οποία υποδεικνύει στην αγορά την αξία του προϊόντος και επιτρέπει στην αγορά-στόχο να αξιολογήσει αυτό που προσφέρεται σε σχέση με τον

ανταγωνισμό.

Ο όρος «τοποθέτηση» (**positioning**) ανήκει στους αμερικανούς διαφημιστές Al Ries και Jack Trout οι οποίοι αναφέρθηκαν στη δημιουργία μίας ξεχωριστής εικόνας/θέσης για το προϊόν στο μυαλό του πελάτη/καταναλωτή υποστηρίζοντας ότι: **«Η τοποθέτηση (positioning) αρχίζει με ένα προϊόν που μπορεί να είναι εμπόρευμα, υπηρεσία, εταιρεία, ίδρυμα, ακόμα και άτομο... Αλλά η τοποθέτηση δεν στηρίζεται στο προϊόν αυτό καθ' αυτό. Η τοποθέτηση στηρίζεται στο πως τοποθετείς το προϊόν στο μυαλό του υποψήφιου αγοραστή».**

Στάδιο 4: Στόχοι Μάρκετινγκ

Πέρα από τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους οι οποίοι τίθενται σε εταιρικό επίπεδο και πηγάζουν από την αποστολή της επιχείρησης, υπάρχουν και μία σειρά λειτουργικών στόχων οι οποίοι τίθενται σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν ουσιαστικά τη μετάφραση των εταιρικών στόχων σε στόχους για κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης. Μεταξύ των διαφόρων στόχων σε λειτουργικό επίπεδο συμπεριλαμβάνονται και οι στόχοι μάρκετινγκ της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τις αγορές, τα προϊόντα και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και επομένως, αποτελούν το μέσο μέτρησης της απόδοσης της λειτουργίας του μάρκετινγκ για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι στόχοι μάρκετινγκ μπορεί να είναι εκφρασμένοι ποιοτικά (π.χ. αύξηση μεριδίου αγοράς) ή/και ποσοτικά (αύξηση μεριδίου αγοράς κατά 5%). Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι στόχοι μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθοι: Αύξηση πωλήσεων, αύξηση μεριδίου αγοράς, διατήρηση (ή αύξηση) πιστότητας πελατών, διατήρηση (ή αύξηση) ικανοποίησης πελατών.

Οι παραπάνω γενικοί στόχοι μάρκετινγκ αναλύονται περαιτέρω σε στόχους κάθε επιμέρους στοιχείου του μείγματος μάρκετινγκ της επιχείρησης ως ακολούθως:

- Στόχοι προϊόντος (π.χ. ανάπτυξη και εισαγωγή νέων προϊόντων)
- Στόχοι τιμολόγησης (π.χ. επιλογή πιο ανταγωνιστικών τιμών)

- Στόχοι διανομής (π.χ. αύξηση αριθμού σημείων πώλησης)
- Στόχοι προβολής (π.χ. αύξηση αναγνωρισιμότητας μάρκας)

S		Specific
M		Measurable
A		Agreed
R		Realistic
T		Time-related

Ανεξάρτητα από τη μορφή του, κάθε στόχος μάρκετινγκ πρέπει να πληροί τα ακόλουθα κριτήρια τα οποία είναι ευρύτερα γνωστά με τον όρο **S.M.A.R.T.** (από τα αρχικά των αντίστοιχων κριτηρίων στα αγγλικά): να είναι συγκεκριμένος (Specific), να είναι μετρήσιμος (Measurable), να έχει συμφωνηθεί από τους εμπλεκόμενους στην επίτευξη του (Agreed), να είναι ρεαλιστικός (Realistic), η επίτευξη του να προσδιορίζεται χρονικά (Time-related).

Στάδιο 5: Σχέδιο Δράσης (Action Plan)

Το σχέδιο δράσης αποτελείται από τις επιμέρους πολιτικές μάρκετινγκ για καθένα από τα συστατικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή).

Το πλάνο προϊόντος ξεκινάει με την αναφορά στους προϊόντικούς στόχους της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιων στόχων μπορεί να είναι: Ανάπτυξη νέου προϊόντος, βελτίωση συσκευασίας υφιστάμενου προϊόντος, επέκταση γραμμής προϊόντος, ανάπτυξη νέων χρήσεων για ένα υφιστάμενο προϊόν. Επιπλέον, το συγκεκριμένο πλάνο περιλαμβάνει τις αποφάσεις που αφορούν: Το υλικό/φυσικό προϊόν και το άυλο/διευρυμένο προϊόν.

Οι αποφάσεις που αφορούν το υλικό/φυσικό προϊόν αναφέρονται στα λειτουργικά χαρακτηριστικά, στο στυλ και στην ποιότητα, ενώ αυτές που αναφέρονται στο άυλο/διευρυμένο προϊόν αφορούν τη συσκευασία, την επωνυμία και τις συνοδευτικές προϊόντικές υπηρεσίες.

Πιο αναλυτικά:

Οι αποφάσεις για το υλικό/φυσικό προϊόν αναφέρονται στη διατήρηση, προσθήκη, κατάργηση ή μετατροπή των φυσικών χαρακτηριστικών, του επιπέδου ποιότητας και του στυλ του προϊόντος.

Η ποιότητα ενός προϊόντος πηγάζει από την παραγωγή, τον σχεδιασμό ή την επεξεργασία, και οι βασικές της διαστάσεις είναι η αξιοπιστία και η διάρκεια χρήσης. Και οι δύο διαστάσεις μπορούν να τροποποιηθούν από την επιχείρηση, αλλάζοντας τα υλικά από τα οποία παράγεται το προϊόν και/ή αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα υλικά συντίθενται. Μια επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει ότι μπορεί να κερδίσει μερίδιο αγοράς αυξάνοντας την ποιότητα του προϊόντος της και λανσάροντας ένα νέο και βελτιωμένο προϊόν. Η επιλογή των λειτουργικών χαρακτηριστικών εξαρτάται κατά πολύ από την πολιτική σχεδιασμού της επιχείρησης η οποία πρέπει να δώσει απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- α) Ποια συγκεκριμένα λειτουργικά χαρακτηριστικά πρέπει να αναπτυχθούν;
- β) Ποια λειτουργικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών μας πρέπει να αντιγράψουμε;
- γ) Πρέπει να διατηρήσουμε και να μην παρουσιάσουμε συγκεκριμένα προϊόντικά χαρακτηριστικά -και ποια- ώστε να τα τονίσουμε σε πιθανές μειώσεις στις πωλήσεις;
- δ) Σε ποια προϊόντικά χαρακτηριστικά πρέπει να δώσει έμφαση η επιχείρηση μας;

Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά μπορούν να κάνουν το προϊόν πιο ελκυστικό στους πελάτες. Παράλληλα, η μετατροπή των λειτουργικών χαρακτηριστικών έχει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση, μεταξύ άλλων, να βρει νέες εφαρμογές για το προϊόν της. Ο ρυθμός με τον οποίο υιοθετούνται νέα λειτουργικά χαρακτηριστικά εξαρτάται από την ικανότητα του πελάτη να αντιλαμβάνεται

διαφορές στην απόδοση ενός προϊόντος, καθώς επίσης και στην πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με την «προκαλούμενη απαξίωση» του προϊόντος. Σημαντικές βελτιώσεις μετρούμενες με τεχνικά πρότυπα δημιουργούν λειτουργική ή τεχνολογική απαξίωση.

Σε ότι αφορά το στυλ, αυτό στοχεύει στη διαμόρφωση ή βελτίωση της αισθητικής του προϊόντος, παρά στη λειτουργική του απόδοση. Οι αποφάσεις για το στυλ μπορεί να καταστήσουν ένα προϊόν «διαφορετικό» σε ότι αφορά τη λειτουργική ικανότητα και το επίπεδο ποιότητας. Οι αποφάσεις για το στυλ ενός προϊόντος επίσης εξαρτώνται από τις πολιτικές σχεδιασμού και «προκαλούμενης απαξίωσης». Οι συχνές αλλαγές στο στυλ μπορεί να βγάλουν εκτός μόδας ένα προϊόν και έτσι να αυξήσουν την αγορά αντικατάστασης (π.χ. Άλλοτε είναι στη μόδα οι μεταλλικοί σκελετοί γυαλιών και άλλοτε οι κοκάλινοι). Αυτό ονομάζεται απαξίωση στυλ ή ψυχολογική απαξίωση και αποσκοπεί στο να κάνει ένα άτομο να αισθανθεί εκτός μόδας, αν εξακολουθήσει να χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο προϊόν. Παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές του στυλ μπορεί να είναι εξαιρετικά αποδοτικές για την επιχείρηση, μπορεί να κρύβουν παράλληλα και σημαντικό κίνδυνο.

Καταρχάς, τέτοιες αλλαγές είναι συνήθως πλήρεις. Οι επιχειρήσεις τείνουν να καταργούν το παλιό στυλ λανσάροντας στην αγορά ένα νέο στυλ και επομένως διατρέχουν τον κίνδυνο να χάσουν ορισμένους από τους πελάτες τους, στους οποίους άρεσε το παλιό στυλ, με την προσδοκία ότι θα αποκτήσουν ένα μεγάλο αριθμό πελατών στους οποίους αρέσει το νέο στυλ.

Επιπλέον, το στυλ δεν είναι συνήθως τόσο ευέλικτο όσο τα λειτουργικά χαρακτηριστικά. Οι αλλαγές στο στυλ μπορεί να υιοθετηθούν ή να εγκαταλειφθούν γρήγορα, αλλά συνήθως δεν μπορεί να προσφέρεται προαιρετικά, όπως ορισμένα λειτουργικά χαρακτηριστικά. Μάλιστα, σε ότι αφορά τα λειτουργικά χαρακτηριστικά είναι συχνά δυνατή η προσαρμογή τους ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς. Αντίθετα, είναι συνήθως πιο δύσκολο να προβλεφθεί τι είδους άτομα θα προτιμήσουν το νέο στυλ.

Αποφάσεις για το άυλο/διευρυμένο προϊόν

Οι πελάτες συνήθως αναζητούν περισσότερα σε ένα προϊόν πέρα από την απόδοση του. Η

τάση να δίνεται μεγάλη έμφαση στο φυσικό προϊόν ως βάση για την προσέλκυση του πελάτη έχει αρχίσει να υποχωρεί. Οι επιχειρήσεις κατανοούν όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια ότι η διαφορά μεταξύ των φυσικών χαρακτηριστικών των ανταγωνιστικών προϊόντων έχει μειωθεί και ότι η περίοδος του αποκλειστικού πλεονεκτήματος στις φυσικές ιδιότητες του προϊόντος έχει αμβλυνθεί και έτσι επιδιώκουν να αναπτύξουν καινοτομίες σε τομείς πέρα από το φυσικό προϊόν.

Η αναγνώριση του γεγονότος ότι χαρακτηριστικά, πέρα από τα φυσικά, βοηθούν μια επιχείρηση να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο πλεονέκτημα οδήγησε στην ανάπτυξη της έννοιας του «διευρυμένου» προϊόντος. Το διευρυμένο προϊόν είναι το σύνολο των ωφελειών ή εμπειριών, τις οποίες αποκομίζει ο αγοραστής μετά την απόκτηση του φυσικού προϊόντος. Είναι περισσότερο η ανάπτυξη του σωστού διευρυμένου προϊόντος, παρά η ανάπτυξη του σωστού φυσικού προϊόντος που διακρίνει το προϊόν μιας επιχείρησης από εκείνα του ανταγωνισμού.

Οι αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν και να συμπεριληφθούν στο πλάνο προϊόντος αναφορικά με την άυλη/διευρυμένη διάσταση του αφορούν τα ακόλουθα:

α) **Δημιουργία επωνυμίας (σήματος ή μάρκας) (branding)**: Στην περίπτωση που το Marketing Plan, αφορά ένα νέο προϊόν, οι μάρκετες θα πρέπει να επιλέξουν τη μάρκα του προϊόντος (brand name), το σύμβολο της μάρκας (brand symbol/logo) και σε συνεργασία με τις νομικές υπηρεσίες της επιχείρησης να φροντίσουν για την καταχώρηση της μάρκας στο Μητρώο Σημάτων.

β) **Συσκευασία**: Προσφέρει ουσιαστική βοήθεια στην προσπάθεια των επιχειρήσεων καταναλωτικών προϊόντων να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα συστατικά στοιχεία μιας συσκευασίας για τα οποία καλούνται οι μάρκετες να αποφασίσουν και να συμπεριλάβουν στο πλάνο προϊόντος αφορούν: τα υλικά συσκευασίας, το μέγεθος της συσκευασίας, το σχήμα της συσκευασίας, το χρώμα, την υφή και τις γραφικές απεικονίσεις μιας συσκευασίας και άλλα στοιχεία όπως «ευκολία ανοίγματος», «δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης» κ.λπ. τα οποία ενσωματώνονται στο σχεδιασμό μιας συσκευασίας και τέλος την ετικέτα (product labeling).

γ) **Συνδυαστικές προϊόντικές υπηρεσίες**: Ένα ακόμα άυλο χαρακτηριστικό, μέσω του οποίου μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι οι υπηρεσίες που συνδέονται με το προϊόν. Αυτές οι υπηρεσίες επεκτείνουν τη χρησιμότητα

ενός προϊόντος και οι αγοραστές τις συνδέουν με το φυσικό προϊόν όταν αξιολογούν εναλλακτικές προσφορές. Για αρκετά βιομηχανικά προϊόντα, οι υπηρεσίες αυτές είναι απολύτως απαραίτητες. Για κάποια καταναλωτικά προϊόντα αποτελούν σημαντικά στοιχεία των Marketing Plan.

Το πλάνο τιμολόγησης περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχεδιάζονται για την τιμολόγηση ενός ή περισσότερων προϊόντων της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός της πολιτικής τιμολόγησης ενός προϊόντος (και επομένως η κατάρτιση του πλάνου τιμολόγησης) εξαρτάται από σειρά παραγόντων που αφορούν τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά τα εργασιακά χαρακτηριστικά, οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί κατά τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης είναι συνοπτικά οι ακόλουθοι: Οι εταιρικοί στόχοι και στρατηγικές, η κουλτούρα της επιχείρησης, η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η θέση της επιχείρησης στην αγορά, το μέγεθος της επιχείρησης, οι στόχοι και οι στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησης, οι στόχοι και οι στρατηγικές των υπολοίπων τμημάτων της επιχείρησης.

Αντίστοιχα, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που επηρεάζουν την πολιτική τιμολόγησης μιας επιχείρησης συνοψίζονται στα ακόλουθα: φύση/είδος προϊόντος, κόστος προϊόντος, ποιότητα προϊόντος, στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, άλλα χαρακτηριστικά που συνδέονται με το προϊόν (π.χ. διαφοροποίηση, καινοτομία).

Πέρα από την καταγραφή και ανάλυση των παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την τιμολογιακή πολιτική, η τιμή ενός προϊόντος προσδιορίζεται ακολουθώντας μια διαδικασία τριών επιμέρους σταδίων που αφορούν τον καθορισμό των: Τιμολογιακών στόχων, τιμολογιακών μεθόδων και τιμολογιακών πολιτικών.

Γενικά, οι τιμολογιακοί στόχοι που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση ποικίλλουν. Οι τιμολογιακοί στόχοι αποτελούν την αφετηρία καθορισμού κάθε απόφασης που αφορά τις τιμές και χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες με βάση: τη φύση σε ποσοτικοί και ποιοτικοί, το επίπεδο επίτευξης τους όπως μεγιστοποίηση κέρδους, ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου επιπέδου πωλήσεων και τον χρονικό ορίζοντα πραγματοποίησής τους: βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι.

Ενδεικτικοί τιμολογιακοί στόχοι είναι οι ακόλουθοι: Σταθερότητα των τιμών στην αγορά, καθορισμός τιμών που θεωρούνται δίκαιες για τους πελάτες, τιμές παρόμοιες με αυτές των ανταγωνιστών, αποφυγή πολέμου τιμών, κάλυψη κόστους.

Οι τιμολογιακές πολιτικές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται η τιμή στον πελάτη. Οι τιμολογιακές πολιτικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι οι ακόλουθες: **Τιμολόγηση** καταλόγου: Ύπαρξη μίας και μόνης τιμής σε όλες τις αγορές-στόχους της επιχείρησης. **Διαφοροποιημένη τιμολόγηση**: Ύπαρξη διαφορετικών τιμών για ίδια ή ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα που πωλούνται σε διαφορετικούς πελάτες ή ομάδες πελατών. **Εκπτώσεις-προσφορές**: Παραλλαγή της τιμολόγησης καταλόγου με παροχή εκπτώσεων-προσφορών στους πελάτες (π.χ. σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, πάνω από ένα ποσό ή μία ποσότητα αγοράς). **Ψυχολογική τιμολόγηση**: Καθορισμός τιμής που καταλήγει σε μονό αριθμό (π.χ. 19.99 ευρώ) σε σχέση με τον αμέσως επόμενο ζυγό, στρογγυλοποιημένο αριθμό (π.χ. 20.00 ευρώ), ώστε η τιμή να φαίνεται μικρότερη. **Τιμολόγηση του μείγματος προϊόντος**: Καθορισμός της τιμής ενός προϊόντος της επιχείρησης (ή μιας συγκεκριμένης γραμμής προϊόντος της επιχείρησης) σε συνάρτηση με τις τιμές άλλων προϊόντων της επιχείρησης (ή της συγκεκριμένης γραμμής). **Τιμολόγηση των σχέσεων με τους πελάτες**: Καθορισμός τιμής με βάση τις υφιστάμενες ή επιδιωκόμενες σχέσεις με τους πελάτες. **Τιμολόγηση αποδοτικότητας**: Καθορισμός τιμής σε χαμηλό επίπεδο μέσω συνεχούς προσπάθειας μείωσης του κόστους της επιχείρησης. **Άλλες τιμολογιακές πολιτικές**: Για παράδειγμα, πολιτική διαπραγματεύσιμων τιμών, πολιτική μειοδοτικών διαγωνισμών, τιμολόγηση διοίκησης εσόδων κ.ά.

Το πλάνο διανομής περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχεδιάζονται για τη διανομή ενός ή περισσότερων προϊόντων της επιχείρησης και αφορούν: Τα δίκτυα διανομής και τη φυσική διανομή.

Η φυσική διανομή αναφέρεται στην αποτελεσματική διακίνηση των προϊόντων από το σημείο παραγωγής στο σημείο πώλησης, εξασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα θα φτάσουν στο σωστό μέρος εγκαίρως και στη σωστή κατάσταση. Η φυσική διανομή περιλαμβάνει: τη μεταφορά των προϊόντων (transportation), την αποθήκευση των προϊόντων (storage) (και άρα τη διοίκηση των αποθεμάτων και των αποθηκευτικών χώρων), τη διαχείριση των υλικών και πρώτων υλών (materials handling) και την επεξεργασία των πληροφοριών

(information processing) παραγγελιών.

Τα δίκτυα ή κανάλια διανομής (marketing channels) αποτελούνται από τις επιχειρήσεις οι οποίες μεσολαβούν (π.χ. μεσάζοντες) για την πώληση του προϊόντος της επιχείρησης ή/και αγοράζουν το προϊόν της επιχείρησης με σκοπό τη μεταπώληση του (π.χ. σουπερμάρκετ). Σε ό,τι αφορά τα δίκτυα διανομής, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για: Τον καθορισμό των στόχων διανομής, την επιλογή δικτύου διανομής και την επιλογή των μελών του.

Οι στόχοι της διανομής καθορίζονται, αφού ληφθούν υπόψη οι συνθήκες του περιβάλλοντος και διάφοροι περιοριστικοί παράγοντες που προκύπτουν από τη φύση του προϊόντος, τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου, καθώς και τις δυνατότητες και αδύνατα σημεία των μελών του δικτύου διανομής. Ενδεικτικοί στόχοι διανομής είναι ακόλουθοι: Μείωση δαπανών φυσικής διανομής, διατήρηση ή αύξηση της αριθμητικής ή/και σταθμικής διανομής, αύξηση/μείωση των εναλλακτικών δικτύων διανομής.

Αφού προσδιοριστούν οι στόχοι της διανομής, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ θα πρέπει να αποφασίσει μέσω ποιου δικτύου (καναλιού) διανομής θα διακινήσει το προϊόν (ή τα προϊόντα) της επιχείρησης στην αγορά. Η επιλογή του δικτύου διανομής ξεκινά με την απόφαση χρησιμοποίησης άμεσου δικτύου διανομής, όπου η επιχείρηση πουλάει το προϊόν στον καταναλωτή/πελάτη χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων ή έμμεσου δικτύου διανομής όπου η επιχείρηση διακινεί το προϊόν της στην αγορά χρησιμοποιώντας μεσάζοντες (π.χ. χονδρέμπορους, λιανέμπορους). Η επιλογή των μελών στο δίκτυο διανομής εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά (ισχυρά και αδύνατα σημεία), καθώς και το ενδιαφέρον και τη διαθεσιμότητα κάθε μέλους να συνεργαστεί με την επιχείρηση για τη διανομή των προϊόντων της.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι και οι όροι συνεργασίας που θα επιδιωχθούν με τα επιμέρους μέλη του καναλιού διανομής (π.χ. αλυσίδες S/M), σε ό,τι αφορά θέματα όπως η μεταφορά και αποθήκευση των προϊόντων, ο έγκαιρος ανεφοδιασμός των σημείων πώλησης κ.ά.

Το πλάνο πωλήσεων περιλαμβάνει τις ενέργειες που αφορούν την οργάνωση και διοίκηση των πωλήσεων της επιχείρησης συνολικά ή για ένα συγκεκριμένο προϊόν (ή γραμμή προϊόντος). Στο πλαίσιο του σχεδιασμού της οργάνωσης και διοίκησης των πωλήσεων, θα

πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για τα ακόλουθα: Στόχοι πωλήσεων, σχεδιασμός περιοχών πώλησης, μέγεθος δύναμης πωλητών, οργάνωση δύναμης πωλητών, άντληση και επιλογή νέων πωλητών, εκπαίδευση πωλητών και αμοιβή πωλητών. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να αποτυπωθούν συνοπτικά στο πλάνο πωλήσεων.

Το πλάνο πωλήσεων ξεκινάει με την αναφορά στους στόχους πωλήσεων. Με τον όρο «στόχος πωλήσεων» αναφερόμαστε στην απόδοση που ανατίθεται να επιτύχει μια μονάδα πωλήσεων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η απόδοση συνήθως εκφράζεται σε μέγεθος πωλήσεων, είτε σε αξία πωλήσεων, είτε σε μονάδες προϊόντων. Είναι, όμως, δυνατόν η απόδοση να διατυπωθεί σε δραστηριότητες πωλήσεων, σε μικτό ή καθαρό κέρδος, σε δαπάνες ή και σε κάποιο συνδυασμό των ανωτέρω. Η μονάδα πωλήσεων μπορεί να είναι ένας πωλητής, ένα προϊόν, ένας πελάτης, ένας τομέας/ζώνη ή μια περιοχή. Τέλος, η χρονική περίοδος μπορεί να αναφέρεται σε μία εβδομάδα, ένα μήνα, ένα τρίμηνο, ένα εξάμηνο ή ένα χρόνο. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι το στοιχείο του χρόνου είναι αναπόσπαστο κομμάτι ενός στόχου πωλήσεων.

Στο πλάνο πωλήσεων θα πρέπει να καθορίζονται σαφώς οι περιοχές πώλησης της επιχείρησης συνολικά (ή συγκεκριμένου προϊόντος ή γραμμής προϊόντος). Ο καθορισμός περιοχών πώλησης επιτρέπει στους πωλητές να «εκμεταλλευθούν» όσο το δυνατόν περισσότερο τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η αγορά. Η συνολική αγορά για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι υπερβολικά μεγάλη για να επιτευχθεί η καλύτερη αξιοποίηση της. Επομένως, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν σκόπιμο να καθορίσουν περιοχές πωλήσεων, ώστε το έργο της οργάνωσης, εποπτείας και κατεύθυνσης των πωλητών να γίνει πιο αποτελεσματικό.

Με τον όρο «περιοχή» πώλησης εννοούμε τον αριθμό υπαρχόντων και υποψηφίων πελατών που η εξυπηρέτηση τους έχει ανατεθεί σε έναν πωλητή. Η περιοχή αυτή μπορεί να είναι γεωγραφική περιοχή, δεν είναι όμως απαραίτητο. Συνήθως, όμως οι πελάτες που ανατίθενται σε ένα πωλητή είναι εγκατεστημένοι μέσα στα όρια μιας γεωγραφικής περιοχής.

Μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές αποφάσεις που αντιμετωπίζει ο διευθυντής πωλήσεων είναι κατά πόσον θα πρέπει να προσλάβει δικούς του πωλητές και θα διαμορφώσει δύναμη πωλήσεων (sales force) ή να στηριχθεί στις υπηρεσίες που

προσφέρουν άλλοι, π.χ. αντιπρόσωποι, για τη διάθεση των προϊόντων του.

Για τις επιχειρήσεις εκείνες που επιλέγουν να προωθήσουν τα προϊόντα τους μέσω δικών τους πωλητών, στο πλάνο πωλήσεων θα πρέπει να αναφέρεται ο αριθμός των πωλητών που απαιτούνται ώστε αυτά να προωθηθούν αποτελεσματικά στην αγορά.

Στην περίπτωση που θεωρείται απαραίτητη η πρόσληψη νέων πωλητών για την υλοποίηση του πλάνου πωλήσεων, θα πρέπει, καταρχάς, να γίνει συνοπτική αναφορά στις πηγές από τις οποίες θα αναζητηθούν οι νέοι πωλητές.

Οι πηγές άντλησης πωλητών διακρίνονται στις ενδοεπιχειρησιακές και εξωεπιχειρησιακές. Οι ενδοεπιχειρησιακές πηγές περιλαμβάνουν το προσωπικό πωλήσεων της επιχείρησης, τα στελέχη της επιχείρησης, ενδοεπιχειρησιακές μεταθέσεις και τις αιτήσεις για πρόσληψη που έγιναν στο παρελθόν. Οι εξωεπιχειρησιακές πηγές αφορούν άλλες επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, αγγελίες, και γραφεία επιλογής προσωπικού.

Το πλάνο προβολής ή επικοινωνίας συνοψίζει την πολιτική προβολής/επικοινωνίας που προγραμματίζει να υλοποιήσει η επιχείρηση κατά την περίοδο εκτέλεσης του Marketing Plan. Το πλάνο προβολής/επικοινωνίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα έξι συστατικά μέρη:

- Στόχοι προβολής/επικοινωνίας,
- Προϋπολογισμός προβολής/επικοινωνίας,
- Ενημερωτικό σημείωμα (brief),
- Εργαλεία προβολής/επικοινωνίας,
- Μηνύματα, Στόχοι και
- Προγραμματισμός μέσων (media planning).

Τα τρία πρώτα μέρη είναι ευθύνη της επιχείρησης, ενώ για τα άλλα τρία μέρη είναι υπεύθυνη η διαφημιστική εταιρία.

Σ' αυτό το πλαίσιο, οι κυριότεροι στόχοι επικοινωνίας/προβολής που μπορούν να τεθούν από μια επιχείρηση είναι οι ακόλουθοι: να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα του κοινού-στόχου για το προϊόν, να προκληθεί το ενδιαφέρον του κοινού-στόχου για το προϊόν, να προκληθούν θετικά συναισθήματα στο κοινό-στόχο για το προϊόν, να διοχετευτούν πληροφορίες σχετικά με τη χρήση του προϊόντος, να δοθούν κίνητρα σε δυνητικούς

πελάτες να δοκιμάσουν το προϊόν, και να πειστούν οι υπάρχοντες καταναλωτές να προβούν σε επαναληπτικές αγορές.

Ο προϋπολογισμός επικοινωνίας μπορεί να διαμορφωθεί ακολουθώντας είτε την απαγωγική (top-down), είτε την επαγωγική (built-up) προσέγγιση. Όταν ακολουθείται η απαγωγική προσέγγιση, που είναι και η πλέον συνηθέστερη, καταρχάς, προσδιορίζεται το μέγεθος του συνολικού προϋπολογισμού για την επικοινωνία και στη συνέχεια γίνεται κατανομή του στα διάφορα μέσα επικοινωνίας.

Το ενημερωτικό σημείωμα (brief) της επιχείρησης προς τη διαφημιστική εταιρεία παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για το προϊόν που πρόκειται να προβληθεί, ώστε να μπορέσει η διαφημιστική εταιρεία να σχεδιάσει και να αναπτύξει την επικοινωνιακή καμπάνια με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Τα εργαλεία προβολής που συνθέτουν το μείγμα προβολής/επικοινωνίας (promotional mix) είναι τα ακόλουθα : διαφήμιση, άμεσο μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις.

Τα κυριότερα διαφημιστικά μέσα είναι τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά, Internet, αφίσες εντός και εκτός (outdoor) χώρων πώλησης, φυλλάδια, δημόσια μέσα μεταφοράς.

Το άμεσο μάρκετινγκ αναφέρεται σε ενέργειες αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ πελάτη και επιχείρησης που χρησιμοποιούν ένα ή περισσότερα επικοινωνιακά μέσα και σκοπό έχουν να προκαλέσουν τη μετρήσιμη αντίδραση του πελάτη ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου. Χρησιμοποιείται με σκοπό να ανακοινώσει ειδικές προσφορές, να γνωστοποιήσει ένα νέο προϊόν, να προκαλέσει παραγγελίες.

Τα κυριότερα μέσα επικοινωνίας αυτής της μορφής περιλαμβάνουν την άμεση ταχυδρόμηση (Direct mail), την επικοινωνία άμεσης ανταπόκρισης (direct response advertising - «τηλεφωνήστε τώρα και θα έχετε έκπτωση 20% στην τιμή») και την επικοινωνία από το τηλέφωνο (telemarketing) μέσω αυτοματοποιημένης φωνητικής υπηρεσίας (Interactive Voice Response-IVR) ή μέσω υπαλλήλων σε τηλεφωνικό κέντρο (call center). Ειδικά σε ότι αφορά το Internet, η πλέον διαδεδομένη ενέργεια άμεσου μάρκετινγκ είναι τα e-mail campaigns.

Η προώθηση πωλήσεων αφορά την επικοινωνία με σκοπό ενθαρρύνει την αγορά, προσφέροντας κίνητρα (οικονομικά και μη) στον πελάτη, όπως: **Μη οικονομικά κίνητρα:** αναμνηστικά στυλό και παρόμοια δώρα μικρής αξίας, συγκέντρωση πόντων και απόκτηση δώρων κ.λπ. **Οικονομικά κίνητρα:** π.χ. εκπτώσεις τιμών. **Δωρεάν** για συγκεκριμένο διάστημα. **Πολύ χαμηλή τιμή** για συγκεκριμένο διάστημα.

Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μια προσωπική επικοινωνία με σκοπό να δημιουργήσουν θετική δημόσια εικόνα και να ενισχύσουν το προφίλ της επιχείρησης. Τα κυριότερα μέσα δημοσίων σχέσεων είναι: α) **οι χορηγίες** προς εμπορικές και μη δραστηριότητες (π.χ. τηλεοπτικές ή/και ραδιοφωνικές εκπομπές οικονομικού περιεχομένου, πολιτιστικές, επιστημονικές, φιλανθρωπικές, αθλητικές εκδηλώσεις), β) **η δημοσιότητα** η οποία είναι μη πληρωμένη μορφή επικοινωνίας με τη μορφή άρθρων στον Τύπο (προτιμότερο από διακεκριμένους συντάκτες), τη δημοσίευση Δελτίων Τύπου, γ) **οι ειδικές εκδόσεις & εκδηλώσεις**, όπως εταιρικοί απολογισμοί, απολογισμοί εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, διοργάνωση συνεδρίων, ημερίδων, ομιλιών.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενέργειες δημοσίων σχέσεων μπορούν να υλοποιηθούν με αποδέκτες όχι μόνο πελάτες, αλλά και συνεργάτες και άτομα που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη, όπως, για παράδειγμα, οικονομικοί συντάκτες. Τέτοιες ενέργειες περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, προσκλήσεις σε σεμινάρια και διαλέξεις, ταξίδια σε θυγατρικές των επιχειρήσεων στο εξωτερικό.

Οι στόχοι των μέσων αναφέρονται στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από την χρήση συγκεκριμένων μέσων επικοινωνίας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι επικοινωνίας και μάρκετινγκ της επιχείρησης, είτε για το σύνολο της, είτε για συγκεκριμένο προϊόν (ή γραμμή προϊόντος). Ενδεικτικοί στόχοι μέσων είναι οι ακόλουθοι: Να προσεγγιστεί το 75% του κοινού-στόχου τουλάχιστον 3 φορές κατά τη περίοδο Ιουλίου-Δεκεμβρίου. Να γίνει η εντατικότερη διαφήμιση στην τηλεόραση την περίοδο των εορτών των Χριστουγέννων και του Πάσχα. Να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στη διαφήμιση μέσω Internet και ειδικότερα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook).

Μετά τον καθορισμό των στόχων των μέσων, ακολουθεί ο προγραμματισμός των μέσων, ο οποίος αφορά την επιλογή των επιμέρους μέσων προβολής που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι επικοινωνίας. Ενδεικτικά μέσα προβολής/επικοινωνίας είναι η

τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τα περιοδικά, οι εφημερίδες, η διαφήμιση σε εξωτερικούς χώρους (outdoor) κυρίως μέσω αφισών (billboards), οι αφίσες και οι πινακίδες σε μεταφορικά μέσα.

Ο προγραμματισμός των μέσων γίνεται από τη διαφημιστική εταιρεία σε άμεση συνεργασία με εξειδικευμένα γραφεία αγοράς διαφημιστικού «χώρου» και «χρόνου» που ονομάζονται media shops. Ο συγκεκριμένος προγραμματισμός προϋποθέτει, καταρχάς, την επιλογή των μέσων προβολής/επικοινωνίας.

Η επιλογή των μέσων προβολής εξαρτάται από τις πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιούν οι πελάτες/καταναλωτές κατά την αγοραστική διαδικασία, αλλά και την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. στις B2B αγορές ο ρόλος των προσωπικών πωλήσεων είναι πολύ πιο σημαντικός λόγω του περιορισμένου αριθμού των πελατών, σε αντίθεση με τις καταναλωτικές αγορές -B2C- όπου η διαφήμιση αποτελείτο κύριο μέσο προώθησης).

Αφού επιλεγούν τα μέσα επικοινωνίας/προβολής, ακολουθεί η σύνταξη του πλάνου μέσων (media plan). Αντικειμενικός σκοπός είναι να σχεδιαστεί ένα πλάνο μέσων το οποίο να περιγράφει ένα συνδυασμό μέσων που επιτρέπει στην επιχείρηση να επικοινωνήσει το μήνυμά της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, στον μεγαλύτερο δυνατό αριθμό πιθανών πελατών, με το χαμηλότερο κόστος.

Παρακολούθηση και Έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ

Η διαδικασία κατάστρωσης και εφαρμογής του Marketing Plan ολοκληρώνεται με τη διενέργεια του σταδίου που αφορά στην υλοποίηση και παρακολούθηση του προγράμματος, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ελέγχει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και να επεμβαίνει έγκαιρα όταν παρεκκλίνουν από τους στόχους ή εξωγενείς παράγοντες απαιτούν την αναθεώρησή τους.

Η διοικητική ομάδα μάρκετινγκ θα πρέπει, πέρα από τις επιμέρους τακτικές μάρκετινγκ, να καταρτίσει τον προϋπολογισμό και να σχεδιάσει το πρόγραμμα εκτάκτου ανάγκης.

Προϋπολογισμός

Ο γενικός προϋπολογισμός του μάρκετινγκ ενός προϊόντος αποτυπώνει σε ποσοτικοποιημένη μορφή όλα τα στοιχεία και τις δραστηριότητες του σχετικού Marketing Plan. Πιο αναλυτικά, αναφέρεται το κόστος των διαφόρων δραστηριοτήτων που προβλέπονται από το πρόγραμμα και συσχετίζεται με τις αναμενόμενες πωλήσεις και τα αναμενόμενα κέρδη από την υλοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών.

Ο προϋπολογισμός ενός προϊόντος αποτελείται από έναν αριθμό επιμέρους προϋπολογισμών, όπως ο προϋπολογισμός πωλήσεων, ο διαφημιστικός προϋπολογισμός, κ.λπ..

Το χρονικό διάστημα που καλύπτει ένας τέτοιος προϋπολογισμός μπορεί να είναι το δωδεκάμηνο, η τριετία, η διάρκεια ζωής του προϊόντος, μια λογιστική χρήση, κ.τ.λ., ανάλογα με την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση.

Η ανάπτυξη του προϋπολογισμού συντελείται σε βήματα. Το πρώτο βήμα στη σύνταξη του προϋπολογισμού είναι η συλλογή των σχετικών στοιχείων. Στη συνέχεια, ακολουθεί η επεξεργασία των στοιχείων αυτών η οποία καταλήγει στην παρουσίαση ενός αναλυτικού προϋπολογισμού που περιγράφει επιμέρους προϋπολογισμούς.

Παρακολούθηση και έλεγχος Marketing Plan

Μετά την ολοκλήρωση σχεδιασμού του Marketing Plan ακολουθεί η υλοποίηση/εφαρμογή του από τη διοικητική ομάδα μάρκετινγκ. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του είναι σημαντικό να ελέγχεται και αξιολογείται η πορεία υλοποίησης των επιμέρους ενεργειών που έχουν σχεδιαστεί.

Ο έλεγχος μάρκετινγκ αποτελεί διοικητική λειτουργία μέσω της οποίας τίθενται οι προδιαγραφές και τα μέσα μέτρησης της προόδου των ενεργειών μάρκετινγκ, μετρώνται τα ενδιάμεσα αποτελέσματα μετά την υλοποίηση, διαπιστώνονται αρνητικές αποκλίσεις από τους στόχους και γίνονται προσαρμογές, εάν και εφόσον χρειάζεται, προκειμένου να επιτευχθεί η αναμενόμενη απόδοση.

Η λειτουργία του ελέγχου μάρκετινγκ διενεργείται μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα στάδια:

Στάδιο 1 : Καθορισμός στόχων μάρκετινγκ,

Στάδιο 2: Μέτρηση απόδοσης στην αγορά,

Στάδιο 3: Μέτρηση αποκλίσεων από τους προκαθορισμένους στόχους,

Στάδιο 4: Λήψη διορθωτικών μέτρων μείωσης των αποκλίσεων.

Είναι προφανές ότι η διοικητική λειτουργία του ελέγχου μάρκετινγκ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη λειτουργία του προγραμματισμού μάρκετινγκ. Η λειτουργία του προγραμματισμού οδηγεί στον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου Marketing Plan από το οποίο προκύπτουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η λειτουργία του ελέγχου αποσκοπεί στην αξιολόγηση της ταύτισης των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει με τους στόχους που είχαν τεθεί κατά τον προγραμματισμό μάρκετινγκ, την ανάδειξη τυχόν αποκλίσεων από αυτούς τους στόχους και την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι (εφόσον βέβαια εξακολουθούν να είναι ρεαλιστικοί).