

# Διαμόρφωση Στρατηγικής Marketing και Επικοινωνίας

Δημήτρης Κούτουλας, Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων

## Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να αναδειχθεί η εργαλειακή διάσταση του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ αποτελεί μια εξαιρετικά αποτελεσματική πρακτική που μπορεί κάθε ενδιαφερόμενη επιχείρηση και οργανισμός να εφαρμόσει προκειμένου να επιτύχει τους σχετιζόμενους με την αγορά στόχους. Στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας θα επιδιωχθεί αφενός η εξοικείωση των συμμετεχόντων με τις θεμελιώδεις έννοιες του μάρκετινγκ και αφετέρου η κατανόηση του τρόπου, με τον οποίο η βασική εργαλειοθήκη του μάρκετινγκ εφαρμόζεται στην πράξη.

## Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

- Κατανόηση της χρησιμότητας και της διαφοράς μεταξύ στρατηγικού και τακτικού σχεδιασμού μάρκετινγκ
- Διενέργεια μιας βασικής ανάλυσης μάρκετινγκ
- Ικανότητα υλοποίησης ενός βασικού σχεδιασμού μάρκετινγκ για επιχείρηση ή συγκεκριμένο προϊόν.

## Έννοιες-Κλειδιά

Στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ  
Τακτικός σχεδιασμός μάρκετινγκ  
Μείγμα μάρκετινγκ  
Προϊόν ως μέσο ικανοποίησης αναγκών  
Επικοινωνία μάρκετινγκ

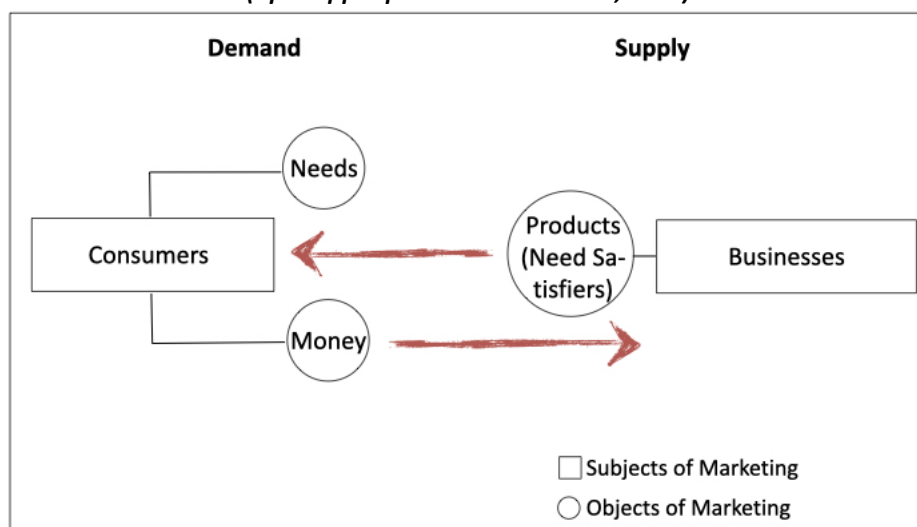
## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Το σύγχρονο μάρκετινγκ περιστρέφεται γύρω από το δίπολο «**ανάγκες**» και «**προϊόντα**», καθώς – όπως τονίζουν οι *McCarthy και Perreault (1994)* – η αφετηρία του μάρκετινγκ είναι πάντοτε η **ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών**. Σύμφωνα με τον **ορισμό του μάρκετινγκ**, «*μια επιχείρηση επιδιώκει με τη χρήση του πρωτογενώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών με τα προϊόντα της και δευτερογενώς να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους*» (Κούτουλας, 2001:468). Μπορεί δηλ. η επίτευξη κέρδους ή κάποιου άλλου επιχειρηματικού στόχου να αποτελεί το πρωταρχικό κίνητρο μιας επιχείρησης, ωστόσο αποτελεί το δευτερογενές αποτέλεσμα της ικανότητάς της να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται. Η εν λόγω

επιχείρηση θα πρέπει δηλ. πρώτα να ικανοποιήσει με επιτυχία κάποια καταναλωτική ανάγκη, ώστε στη συνέχεια να εξασφαλίσει μέσω της πώλησης προϊόντων ένα κέρδος ικανό για την επιβίωση και την ανάπτυξή της.

Το όχημα για να ικανοποιήσει η επιχείρηση μια καταναλωτική ανάγκη είναι το **προϊόν**, δεδομένου ότι κάθε προϊόν είναι – ή θα πρέπει να είναι – μέσο ικανοποίησης μιας καταναλωτικής ανάγκης (βλ. Διάγραμμα 1). Το προϊόν ορίζεται ως «μία δέσμη υλικών και άυλων στοιχείων, η οποία σχεδιάστηκε από την επιχείρηση ούτως ώστε να παράσχει στους αγοραστές του προϊόντος ορισμένες εκ των προτέρων προβλεφθείσες ωφέλειες» (Κούτουλας, 2001:469). Οι καταναλωτές αγοράζουν ένα προϊόν ακριβώς λόγω των ωφελειών – πραγματικών ή φανταστικών – που προσδοκούν να αποκομίσουν από αυτό. Η ικανοποίηση, την οποία τελικά θα αποκομίσουν, εξαρτάται, εντούτοις, από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις προσφερόμενες ωφέλειες. Με τη διάθεση του προϊόντος στην αγορά και την κατανάλωσή του εξασφαλίζεται πρωτογενώς η ικανοποίηση των αναγκών που έχουν οι καταναλωτές (μέσω των ωφελειών) και δευτερογενώς η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που παράγει ή μεταπωλεί το προϊόν (μέσω της είσπραξης του **αντιτίμου**). Οι επιχειρηματικοί στόχοι περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, την εξασφάλιση ενός συγκεκριμένου ποσοστού κερδοφορίας, τη φήμη και αναγνωρισιμότητα του προϊόντος ή/και της επιχείρησης που το παράγει, τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς κ.ο.κ.

**Διάγραμμα 1: Οι ανάγκες και τα προϊόντα ως επίκεντρο μιας συναλλαγής (προσαρμοσμένο από: Koutoulas, 2016)**



Εν ολίγοις, κάθε επιχειρηματική πρωτοβουλία, είτε περιέχει χαρακτηριστικά καινοτομίας είτε όχι, θα πρέπει να βασίζεται σε δύο στοιχεία:

- στην πολύ καλή κατανόηση μιας ανάγκης μέσω της ενδεδειγμένης έρευνας αγοράς
- στην ανάπτυξη ενός προϊόντος, το οποίο επιτυχώς θα ικανοποιεί την εν λόγω ανάγκη και μάλιστα με καλύτερο τρόπο συγκριτικά με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα (π.χ. προσφέροντας έναν καινοτόμο τρόπο επίλυσης της ανάγκης, καλύτερα λειτουργικά χαρακτηριστικά, υψηλότερη ποιότητα, χαμηλότερη τιμή, καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής κ.ο.κ.).

Στη συνέχεια αναλύεται ο τρόπος ανάπτυξης και προώθησης επιτυχημένων προϊόντων με βάση την εργαλειοθήκη του μάρκετινγκ. Στο πρώτο μέρος γίνεται αναφορά στην έννοια του

**στρατηγικού μάρκετινγκ** και παρατίθενται τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ στο δεύτερο μέρος εξηγείται η πρακτική διάσταση του **τακτικού μάρκετινγκ** και η υιοθέτησή του στην καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης.

## Ενότητα 1: Στρατηγικό Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι μία μέθοδος διοίκησης (Κούτουλας 2001:468). Μια επιχείρηση επιδιώκει με τη χρήση του πρωτογενώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών με τα προϊόντα της και δευτερογενώς να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους. Το μάρκετινγκ προσδιορίζεται ταυτόχρονα σε δύο επίπεδα: ως **επιχειρηματική φιλοσοφία** πρεσβεύει τη διοίκηση ολόκληρης της επιχείρησης βάσει των επιταγών της αγοράς· ως **διοικητική λειτουργία** περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες με τις οποίες επιδιώκεται ο προσδιορισμός των καταναλωτικών αναγκών, ο καθορισμός προδιαγραφών για τα προϊόντα της επιχείρησης, η μετατροπή των αναγκών σε ενεργό ζήτηση για τα προϊόντα και η μεταβίβαση των προϊόντων στους καταναλωτές. Το μάρκετινγκ ως διοικητική λειτουργία – π.χ. με τη δουλειά που υλοποιείται από ένα Τμήμα Μάρκετινγκ ή μια Διεύθυνση Πωλήσεων και Μάρκετινγκ – εφαρμόζεται ουσιαστικά από όλες τις επιχειρήσεις· ως επιχειρηματική φιλοσοφία εφαρμόζεται ωστόσο μόνο από εκείνες τις επιχειρήσεις, οι οποίες διοικούνται — συνειδητά ή ασυνείδητα — βάσει των επιταγών της αγοράς.

Βασικό καθήκον του μάρκετινγκ είναι να φέρει κοντά τους αγοραστές και τους πωλητές (Hart και Troy, 1986). Ο **στρατηγικός σχεδιασμός του μάρκετινγκ** είναι η διαδικασία βάσει της οποίας επιτυγχάνεται αυτός ο σκοπός. Έτσι θα πρέπει κατ' αρχήν να μάθει κάθε επιχείρηση (δηλ. ο πωλητής) ποιοι είναι οι αγοραστές. Οι αγοραστές — εν ενεργεία και δυνητικοί — ομαδοποιούνται βάσει διαφόρων κριτηρίων (όπως γεωγραφική θέση, οικονομική κατάσταση, χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς και του τρόπου ζωής κ.ο.κ.) και έτσι διαμορφώνονται οι **αγορές** στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί η επιχείρηση. Η επιχείρηση επιλέγει εν συνεχεία τα επιμέρους τμήματα στα οποία τελικά θα κατευθύνει τις ενέργειές της και διαμορφώνει αντίστοιχα το απαιτούμενο μείγμα μάρκετινγκ, δηλ. ένα συγκεκριμένο συνδυασμό στόχων, στρατηγικών και πολιτικών με τις οποίες θα επιδιωχθεί η προσέλκυση των αγορών-στόχων.

### Υποενότητα 1.1: Η κατανόηση της αγοράς εκάστου επιχείρησης

Ένα βασικό προαπαιτούμενο για αποτελεσματικό μάρκετινγκ είναι η σε βάθος κατανόηση της αγοράς, στην οποία επιλέγει κάθε επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί, δηλ. να εντοπίσει μια **καταναλωτική ανάγκη** και να επιδιώξει να ικανοποιήσει την εν λόγω ανάγκη με ένα **προϊόν** της. Μια επιχείρηση μπορεί λ.χ. να εστιάσει στην αγορά των τελικών καταναλωτών, επιλέγοντας δηλ. να αναπτύξει και να διαθέσει ένα προϊόν που απευθύνεται σε τελικούς καταναλωτές, ενώ μια άλλη επιλογή θα ήταν η δημιουργία και η προσφορά προϊόντος που καλύπτει την ανάγκη μιας επιχείρησης ή ενός κρατικού φορέα. Αποτελεί δηλ. μια κρίσιμη απόφαση από πλευράς της επιχείρησης για το εάν θα δραστηριοποιηθεί αποκλειστικά σε μία ή σε ένα συνδυασμό αυτών των ευρύτερων αγορών, καθώς κάθε αγορά διαφέρει πολύ και απαιτεί μια πολύ διαφορετική προσέγγιση.

Π.χ. η αγορά των τελικών καταναλωτών (B2C) γίνεται με όρους περισσότερο συναισθηματικούς συγκριτικά με την αγορά των επιχειρήσεων (B2B) ή των κρατικών

φορέων (B2G), όπου η προμήθεια προϊόντων γίνεται με πιο ορθολογικά κριτήρια. Οι δύο τελευταίες περιπτώσεις (B2B, B2G) εμπίπτουν στο λεγόμενο **βιομηχανικό μάρκετινγκ**.

Αυτές οι εναλλακτικές επιλογές απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα.

Τύπος αγοράς	Συνομογραφία	Παράδειγμα από τη σκοπιά μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών ασφαλείας
Διάθεση προϊόντων σε τελικούς καταναλωτές	B2C (Business-to-Consumer)	Συναγερμοί και κάμερες ασφαλείας για οικιακή χρήση
Διάθεση προϊόντων σε άλλες επιχειρήσεις	B2B (Business-to-Business)	Υπηρεσίες φύλαξης (security) σε χώρους γραφείων
Διάθεση προϊόντων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα	B2G (Business-to-Government)	Υπηρεσίες φύλαξης (security) ενός δημόσιου χώρου

Το κατεξοχήν εργαλείο για την καλύτερη δυνατή κατανόηση της αγοράς, στην οποία στοχεύει κάθε επιχείρηση, είναι η **έρευνα μάρκετινγκ** ή **έρευνα αγοράς**. Για να γίνουν οι σωστές στρατηγικές επιλογές και να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με έναν περιορισμένο προϋπολογισμό μάρκετινγκ, απαιτείται η καλή κατανόηση για το τι πραγματικά συμβαίνει στην αγορά, να υπάρχει δηλ. σε βάθος κατανόηση ως προς τις ανάγκες και προτιμήσεις της πελατείας στην οποία στοχεύει η επιχείρηση, την εικόνα της επιχείρησης και των προϊόντων της στην αγορά, τις επιδόσεις των βασικών ανταγωνιστών κ.κ. Αυτήν τη γνώση μπορεί να δώσει μόνο η συστηματική και συνεχής έρευνα.

Συγκεκριμένα, η έρευνα μάρκετινγκ θα πρέπει να καλύψει το στενότερο και ευρύτερο περιβάλλον κάθε επιχείρησης (Παντουβάκης κ.ά., 2015):

- Το στενότερο περιβάλλον μιας επιχείρησης
  - την ίδια την επιχείρηση (ποιότητα, ελκυστικότητα και ανταγωνιστικότητα προϊόντων της επιχείρησης, μερίδιο αγοράς, κύρος και απήχηση της επιχείρησης, αξιολόγηση και βαθμολογία, εφαρμοζόμενο μάρκετινγκ κ.κ.)
  - την πελατεία – υφιστάμενη και δυνητική – της επιχείρησης (καταναλωτικές ανάγκες και προτιμήσεις, αγοραστικές συνήθειες, αγοραστική δύναμη κ.κ.)
  - τους ανταγωνιστές της επιχείρησης (ποιότητα, ελκυστικότητα και ανταγωνιστικότητα των προσφερόμενων προϊόντων, μερίδιο αγοράς, εφαρμοζόμενο μάρκετινγκ κ.κ.)
  - τους προμηθευτές της επιχείρησης (ιδίως όσους εισφέρουν κρίσιμους για την παραγωγική διαδικασία πόρους που βρίσκονται σε στενότητα)
- Το ευρύτερο περιβάλλον μιας επιχείρησης
  - το τεχνολογικό περιβάλλον
  - το οικονομικό περιβάλλον
  - το κοινωνικό περιβάλλον
  - το οικολογικό περιβάλλον
  - το πολιτικό περιβάλλον

- ο το νομικό περιβάλλον

Οι παραπάνω πτυχές επηρεάζουν τον τρόπο, με τον οποίο μια επιχείρηση καλείται να πορευτεί στην αγορά, και η καλή γνώση τους εξασφαλίζει τη λήψη των σωστών αποφάσεων κατά το σχεδιασμό μάρκετινγκ. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας μάρκετινγκ μπορούν να τεκμηριωθούν οι αποφάσεις ως προς τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, να αποφευχθούν άστοχες επιλογές και να διοχετευθούν τα διαθέσιμα κονδύλια μάρκετινγκ στις πλέον αποτελεσματικές ενέργειες.

## Υποενότητα 1.2: Η φύση και τα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος

Το προϊόν ορίστηκε πιο πάνω ως «μία δέσμη υλικών και άυλων στοιχείων, η οποία σχεδιάστηκε από την επιχείρηση ούτως ώστε να παράσχει στους αγοραστές του προϊόντος ορισμένες εκ των προτέρων προβλεφθείσες ωφέλειες» (Κούτουλας, 2001:469).

Τα προϊόντα μπορούν να πάρουν διαφορετικές μορφές. Οι πιο κοινές μορφές προϊόντων είναι τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Τα **αγαθά** είναι υλικά αντικείμενα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε άπαξ (τα λεγόμενα αναλώσιμα όπως λ.χ. τα τρόφιμα ή το χαρτί κουζίνας) είτε περισσότερες φορές (τα λεγόμενα διαρκή αγαθά όπως λ.χ. τα ρούχα και οι ηλεκτρονικές συσκευές). Οι **υπηρεσίες** διακρίνονται σε δύο βασικούς τύπους (Κούτουλας, 2001:469):

Υπηρεσία τύπου Α': Η επίδραση της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών επί ενός εξωτερικού παραγωγικού συντελεστή. Πρόκειται δηλ. για μια ενέργεια της επιχείρησης, η οποία θα προκαλέσει το επιθυμητό αποτέλεσμα στον εξωτερικό συντελεστή — τον καταναλωτή ή ένα περιουσιακό του στοιχείο. Εάν ο ίδιος ο καταναλωτής είναι ο εξωτερικός παραγωγικός συντελεστής, τότε η παραγωγή και η κατανάλωση της υπηρεσίας αποτελεί γι' αυτόν μιαν εμπειρία.

Υπηρεσία τύπου Β': Η ενοικίαση διαρκών αγαθών. Από την επιχείρηση παροχής υπηρεσιών παραχωρείται στον καταναλωτή το δικαίωμα χρήσης ενός διαρκούς αγαθού για ένα πεπερασμένο χρονικό διάστημα.

Μια άλλη μορφή προϊόντος που έχει αποκτήσει βαρύνουσα σημασία χάρη στην εδραίωση του διαδικτύου είναι το **περιεχόμενο (content)**. Χαρακτηριστικές μορφές περιεχομένου όπως η λογοτεχνία και η ηχογραφημένη μουσική ήταν για πολλά χρόνια ταυτισμένες με την υλική τους υπόσταση όπως λ.χ. το βιβλίο και οι δίσκοι μουσικής (βινυλίου και CD) ή αναπόσπαστες από τις σχετικές συσκευές (τηλεόραση και ραδιόφωνο). Σε άλλες περιπτώσεις — όπως ο κινηματογράφος — το περιεχόμενο συνδύαζε τόσο την υλική υπόσταση (βιντεοκασέτα, DVD ή δίσκοι Blue-Ray) όσο και τη μορφή υπηρεσίας (επίσκεψη σε σινεμά ή ενοικιάσεις ταινιών σε video clubs). Η νέα τεχνολογία επέτρεψε την «εξαύλωση» του περιεχομένου και την εμπορία ή προσφορά του μέσα από νέες μορφές υπηρεσιών:

- Πώληση ή ενοικίαση ηλεκτρονικών βιβλίων (e-books)
- Συνδρομητικές υπηρεσίες streaming για ταινίες και τηλεοπτικές σειρές
- Συνδρομητικές υπηρεσίες streaming για μουσική

- Συνδρομητικές υπηρεσίες streaming για podcasts
- Διαδικτυακά φωτογραφικά αρχεία τύπου stock photography
- Διαδικτυακοί τηλεοπτικοί σταθμοί
- Διαδικτυακοί ραδιοφωνικοί σταθμοί

Οι διάφορες μορφές προϊόντων παραδοσιακά πωλούνταν είτε απευθείας στους τελικούς τους καταναλωτές είτε έμμεσα μέσα από τα λεγόμενα κανάλια διανομής, δηλ. τις εμπορικές επιχειρήσεις χονδρικής και λιανικής πώλησης. Με την επανάσταση του διαδικτύου που συντελέστηκε τις τρεις τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκαν νέες **ψηφιακές πλατφόρμες**, μέσα από τις οποίες γίνεται πλέον η εμπορική διάθεση των πάσης φύσεως προϊόντων (αγαθά, υπηρεσίες, content κοκ.). Σύμφωνα με το νόμο 4808/2021 (άρθρο 68):

*«ψηφιακές πλατφόρμες» καλούνται οι επιχειρήσεις που ενεργούν είτε απευθείας είτε ως μεσάζοντες και μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας συνδέουν παρόχους υπηρεσιών ή επιχειρήσεις ή τρίτους με χρήστες ή πελάτες ή καταναλωτές και διευκολύνουν τις μεταξύ τους συναλλαγές ή συναλλάσσονται απευθείας μαζί τους.*

Αυτές οι ψηφιακές πλατφόρμες αποτελούν θεμελιώδη παράγοντα για τη νεοφυή επιχειρηματικότητα, καθώς πολλές startups είτε δημιούργησαν τέτοιες πλατφόρμες είτε βασίζονται στις εν λόγω πλατφόρμες για την εμπορική διάθεση του δικού τους προϊόντος.

Σε κάθε περίπτωση, η όποια επιχειρηματική προσπάθεια για το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος οποιασδήποτε μορφής θα πρέπει να απαντά στα εξής δύο θεμελιώδη ερωτήματα:

- Ποια ανάγκη ικανοποιεί το προϊόν μας;
- Με ποιον τρόπο ικανοποιείται αυτή η ανάγκη;

Το δεύτερο από τα παραπάνω ερωτήματα εξετάζεται συγκριτικά με τα προϊόντα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης. Έτσι, η προσδιορισθείσα ανάγκη μπορεί να ικανοποιείται από το νέο προϊόν με νέο τρόπο, παρέχοντας μεγαλύτερη ευκολία κατά τη χρήση ή την κατανάλωσή του, με ποιο οικονομικό τρόπο ή ακόμη και με πιο εξατομικευμένο τρόπο.

Για κριθεί ως επιτυχές ένα νέο προϊόν, θα πρέπει να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Έτσι, **από τη σκοπιά της ίδιας της επιχείρησης** το προϊόν της θα πρέπει να πωλείται σε μια τιμή που θα εξασφαλίζεται ένα υγιές περιθώριο κέρδους, θα πρέπει να υπάρχει σταθερή πρόσβαση στους απαιτούμενους παραγωγικούς πόρους (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό, πρώτες ύλες ή /και εξοπλισμός), όπως επίσης θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα διανομής, δηλ. το προϊόν να μπορεί να φτάσει χωρίς δυσκολία στους τελικούς του καταναλωτές μέσω της απευθείας πώλησης, της πώλησης στις προαναφερθείσες ψηφιακές πλατφόρμες ή μέσω των παραδοσιακών μορφών χονδρικού και λιανικού εμπορίου.

Αντίστοιχα, η επιτυχία ενός νέου προϊόντος **από τη σκοπιά του πελάτη** θα κριθεί όχι μόνο από την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος, δηλ. την τυποποίηση του προϊόντος με την εξασφάλιση σταθερά υψηλής ποιότητας, αλλά πρωτίστως από τη σχέση ποιότητας-τιμής – το λεγόμενο value for money – η οποία συσχετίζει την ποιότητα με την τιμή πώλησης. Για τους καταναλωτές υπάρχουν διάφορα στοιχεία που προσθέτουν αξία σε ένα

προϊόν όπως λ.χ. η συσκευασία, η ευκολία χρήσης, η καινοτομία αλλά και συμβολικά στοιχεία όπως ο χαρακτήρας του προϊόντος και το αφήγημα που το συνοδεύει.

Η καινοτομία που μπορεί να κομίζει ένα νέο προϊόν – επιλύοντας μια καταναλωτική ανάγκη με νέο τρόπο – δεν είναι απαραίτητο να βασίζεται σε μια νέα τεχνολογία αιχμής. Έτσι υπάρχουν καινοτομίες που δεν αξιοποιούν κάποια τεχνολογία για να προσφερθεί ένα νέο προϊόν, όπως συμβαίνει λ.χ. στον κλάδο της εστίασης με την αναβίωση παλιών χαμένων συνταγών μαγειρικής. Από την άλλη, οι ταχύτερες εξελίξεις γύρω από την τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence), το διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of Things/IoT), την εικονική πραγματικότητα (Virtual Reality) έχει οδηγήσει στην προσφορά πληθώρας νέων προϊόντων, πολλά από τα οποία δεν θα καταφέρουν να επιβιώσουν σε μια εξόχως ανταγωνιστική αγορά.

### Υποενότητα 1.3: Τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ εμπεριέχει τρία θεμελιώδη στοιχεία (Koutoulas, 2022). Το πρώτο στοιχείο έχει να κάνει με την καλή κατανόηση που πρέπει να έχουν τα στελέχη μιας επιχείρησης σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση δίνοντας απάντηση στο ερώτημα «*Που βρίσκεται η επιχείρησή μας σήμερα;*». Υπάρχουν διάφορα διαγνωστικά εργαλεία (π.χ. η ανάλυση SWOT και η ανάλυση PEST) που διευκολύνουν στην ανάλυση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης όσο και των εσωτερικών της δεδομένων. Το δεύτερο στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η διατύπωση ξεκάθαρων στόχων ως απάντηση στο ερώτημα «*Που θέλουμε να βρεθεί η επιχείρησή μας μετά από πέντε (ή δέκα) χρόνια;*». Το τρίτο στοιχείο – αντιστοιχώντας στο ερώτημα «*Πώς θα φτάσει η επιχείρησή μας στο επιθυμητό σημείο;*» – είναι η ανάπτυξη ενός λεπτομερούς σχεδίου δράσης, το οποίο θα προσδιορίζει τα επιμέρους βήματα που καλείται να υλοποιήσει η επιχείρηση προκειμένου να εκπληρώσει τους στρατηγικούς της στόχους. Το σχέδιο δράσης πρέπει να έχει έναν εξόχως πρακτικό προσανατολισμό, να είναι ρεαλιστικό και να εμπεριέχει αναλυτικό προϋπολογισμό και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

Λαμβάνοντας υπόψιν τις δυσκολίες που πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν εις το να εκπονήσουν και να υλοποιήσουν στην πράξη ένα στρατηγικό σχέδιο, προτείνεται η υιοθέτηση των ακόλουθων **έξι βημάτων στρατηγικού σχεδιασμού** (Koutoulas, 2022):

- Βήμα 1<sup>ο</sup>: Έρευνα και ανάλυση της αγοράς

Διερευνώνται και αναλύονται στοιχεία όπως η σημερινή θέση της επιχείρησης στην αγορά (π.χ. μερίδιο αγοράς, φήμη της επιχείρησης και των προϊόντων της κοκ.), οι ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών σε σχέση με το προσφερόμενο προϊόν, οι ανταγωνιστές της επιχείρησης (μερίδιο αγοράς και λοιπές επιδόσεις, φήμη των προϊόντων τους, ενέργειες μάρκετινγκ που υλοποιούν κοκ.), τα κανάλια διανομής, οι συνολικότερες εξελίξεις και τάσεις στην αγορά καθώς και στο ευρύτερο περιβάλλον (οικονομία, κοινωνία, πολιτική, νομικό πλαίσιο κοκ.).

- Βήμα 2<sup>ο</sup>: Απάντηση στα δύο θεμελιώδη ερωτήματα

Τα συμπεράσματα από την προηγηθείσα ανάλυση θα χρησιμοποιηθούν (1) για να απαντηθεί το ερώτημα «*Που βρισκόμαστε σήμερα;*» και (2) για να γίνει ένας αρχικός προσδιορισμός της στρατηγικής κατεύθυνσης που προτείνεται για την επιχείρηση μέσω του ερωτήματος «*Που θέλουμε να βρεθούμε σε πέντε χρόνια;*».

- Βήμα 3<sup>ο</sup>: Διατύπωση στρατηγικών στόχων

Στο πλαίσιο του τρίτου βήματος διατυπώνονται οι ειδικότεροι στρατηγικοί στόχοι του Μάρκετινγκ. Τέτοιοι στόχοι μπορεί, παραδείγματος χάριν, να είναι η εδραίωση του προσφερόμενου προϊόντος ως *premium προϊόντος* (δηλ. η προσφορά του ως πιο πολυτελούς και πιο ακριβού προϊόντος συγκριτικά με όσα προσφέρουν οι ανταγωνιστές) ή ο διπλασιασμός του *μεριδίου αγοράς* που καταλαμβάνει σήμερα η επιχείρηση.

- Βήμα 4<sup>ο</sup>: Τμηματοποίηση και στόχευση στην αγορά

Καθώς κανένα προϊόν δεν μπορεί να ικανοποιήσει το σύνολο της αγοράς, είναι σημαντικό να τεθούν προτεραιότητες ως προς την αγορά ή τις αγορές-στόχους και να δοθεί μια ξεκάθαρη απάντηση στο ερώτημα «Ποιο ή ποια τμήματα της αγοράς θέλω να προσεγγίσω με το προϊόν μου;». Π.χ. στην αγορά του Ι.Χ. μπορούμε να διακρίνουμε τα οικογενειακά αυτοκίνητα από τα σπορ αυτοκίνητα που απευθύνονται σε ανθρώπους χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις.

- Βήμα 5<sup>ο</sup>: Διαμόρφωση προϊόντος με βάση τις ειδικές απαιτήσεις της αγοράς-στόχου

Με βάση την προηγηθείσα απόφαση για τις αγορές προτεραιότητας της επιχείρησης – τις λεγόμενες αγορές-στόχους – αυτή θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι το προϊόν της είναι ελκυστικό και χρηστικό ειδικά για τις επιλεγμένες κατηγορίες αγοραστών. Σύμφωνα με το παραπάνω παράδειγμα του Ι.Χ., εάν η επιχείρηση επιλέξει να εστιάσει στην αγορά των οικογενειών, τότε το παραγόμενο από εκείνη αυτοκίνητο θα πρέπει να έχει υψηλά στάνταρ ασφαλείας, να διαθέτει μεγάλο πορτμπαγκάζ, να είναι εύκολη η τοποθέτηση παιδικού καθίσματος κοκ.

- Βήμα 6<sup>ο</sup>: Branding

Το τελικό βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ και κατόπιν των προηγηθεισών αποφάσεων είναι η ανάπτυξη μια ισχυρής ταυτότητας – το brand – για την επιχείρηση ή/και τα επιμέρους προϊόντα της. Αυτή η ταυτότητα που περιλαμβάνει στοιχεία όπως το λογότυπο, το σλόγκαν και τη χρωματική παλέτα που θα χρησιμοποιηθεί σε όλες τις ενέργειες προβολής, πρέπει να αναδεικνύει τον ιδιαίτερο χαρακτήρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης καθώς και να τονίζει εκείνα τα στοιχεία που διαφοροποιούν την επιχείρηση και τα προϊόντα της από αυτά των ανταγωνιστών.

Από αυτήν την άσκηση στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να αναδειχθεί με ξεκάθαρο τρόπο το λεγόμενο **USP** (unique selling proposition), δηλ. το κεντρικό επιχειρημα που θα απαντά στο ερώτημα «**Γιατί αξίζει να αγοράσει κανείς αυτό το προϊόν;**».

## Ενότητα 2: Τακτικό Μάρκετινγκ

Με βάση τις αποφάσεις για το στρατηγικό μάρκετινγκ, κάθε επιχείρηση καλείται να ετοιμάσει ένα τακτικό σχέδιο μάρκετινγκ, δηλ. να μεταφράσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που έχουν από τη φύση τους μακροπρόθεσμο ορίζοντα (π.χ. εδραίωση του προϊόντος μας στην αγορά των οικογενειών κατά την επόμενη πενταετία) σε δράσεις για το τρέχον ή το προσεχές έτος. Συγκεκριμένα, ανάλογα με το διαθέσιμο κονδύλι προβολής (marketing



budget) θα πρέπει να προγραμματιστούν εκείνες οι προωθητικές ενέργειες το επόμενο δωδεκάμηνο που θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων μάρκετινγκ. Κάθε επιχείρηση έχει για το σκοπό αυτό στη διάθεσή της μια πλούσια εργαλειοθήκη με δεκάδες εργαλεία του μάρκετινγκ. Θα πρέπει, λοιπόν, να καταλήξει στον πλέον ενδεδειγμένο συνδυασμό αυτών των εργαλείων λαμβάνοντας υπόψιν αφενός τις προτεραιότητες που θέτει η στρατηγική μάρκετινγκ και αφετέρου τους περιορισμούς του διαθέσιμου προϋπολογισμού.

Π.χ. με ένα μικρό ετήσιο κονδύλι της τάξης των 20.000 Ευρώ μια επιχείρηση αναγκαστικά θα περιοριστεί σε κάποιες δράσεις διαδικτυακής προβολής, ενώ εάν το σχετικό κονδύλι είναι της τάξης του ενός ή των δύο εκατομμυρίων Ευρώ μπορεί να εξεταστεί και το ενδεχόμενο διενέργειας τηλεοπτικής διαφήμισης.

### Υποενότητα 2.1: Το μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix ή 4Ps)

Εδώ και δεκαετίες έχει υιοθετηθεί από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων η τεχνική του λεγόμενου μείγματος μάρκετινγκ (**marketing mix**), δηλ. η επιλογή του συγκεκριμένου συνδυασμού εργαλείων του μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθούν κατά το τρέχον έτος και θα χρηματοδοτηθούν με το διαθέσιμο marketing budget (Κούτουλας, 2001). Για να διευκολυνθεί ο σχετικός προγραμματισμός έχει καθιερωθεί η ομαδοποίηση των πολλών δεκάδων εργαλείων του μάρκετινγκ σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες. Καθώς η αγγλική λέξη που χρησιμοποιείται για να ονοματιστεί κάθε ομάδα εργαλείων ξεκινά με το λατινικό γράμμα «ρ», το μείγμα μάρκετινγκ συχνά καλείται «**τα τέσσερα Ps**» (4Ps).

Συγκεκριμένα, η εργαλειοθήκη του μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις εξής τέσσερις ομάδες εργαλείων:

- **Προϊόν (Product):** Τα επιμέρους εργαλεία του μάρκετινγκ που επιτρέπουν το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ελκυστικών προϊόντων όπως λ.χ. η διαμόρφωση της κατάλληλης γκάμας προϊόντων, ο λειτουργικός προϊόντικός σχεδιασμός, το design, η συσκευασία κοκ.
- **Τιμή (Price):** Η εργαλειοθήκη της τιμολογιακής πολιτικής όπως λ.χ. η διαμόρφωση διακριτών τιμοκαταλόγων χονδρικής και λιανικής πώλησης, η εκπτώτικη πολιτική ή η προσφορά πληρωμής σε δόσεις.
- **Διανομή (Place ή Distribution):** Η επιλογή των λεγόμενων καναλιών διανομής (απευθείας πώληση ή/και συνεργασία με επιχειρήσεις χονδρικής και λιανικής πώλησης) καθώς και η καλύτερη δυνατή υποκίνηση και αξιοποίηση του διαμορφούμενου δικτύου διανομής π.χ. με την προσφορά κινήτρων στα κανάλια διανομής βάσει της επίτευξης στόχων πωλήσεων.
- **Προβολή (Promotion):** Το σύνολο των εργαλείων που επιτρέπουν την επικοινωνία της επιχείρησης με τα επιμέρους ακροατήριά της όπως λ.χ. την πελατεία της, τα μέσα ενημέρωσης και τους διαμορφωτές της κοινής γνώμης (influencers), το επενδυτικό κοινό κοκ. Τα εν λόγω εργαλεία διακρίνονται στα παραδοσιακά – ή offline – εργαλεία προβολής (π.χ. διαφήμιση στην τηλεόραση ή σε έντυπα μέσα, δημόσιες σχέσεις, ενέργειες δημοσιότητας, προώθηση πωλήσεων, προσωπική πώληση) καθώς και στα εργαλεία διαδικτυακής προβολής (online) όπως λ.χ. η εταιρική ιστοσελίδα, η παρουσία της επιχείρησης στα κοινωνικά δίκτυα, η διενέργεια διαδικτυακής διαφήμισης με τη

μορφή Google adwords ή banner ads, η αποστολή προωθητικών emails και newsletters κοκ.

Συνήθως – αλλά όχι σε όλες τις περιπτώσεις – τα εργαλεία προβολής απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος ενός τυπικού προϋπολογισμού μάρκετινγκ. Τα τελευταία χρόνια τόσο η προβολή όσο και η διανομή προϊόντων αλλά και η παροχή των υπηρεσιών εκτυλίσσεται ολοένα και περισσότερο στο **διαδίκτυο**, καθώς τα ηλεκτρονικά εργαλεία έχουν αποδειχθεί ως τα πλέον αποτελεσματικά μέσα που διαθέτει το σύγχρονο μάρκετινγκ. Το καταναλωτικό κοινό έχει πλέον απόλυτη εξοικείωση με το διαδίκτυο, χρησιμοποιεί διαρκώς ηλεκτρονικές συσκευές όπως τα smartphones, ενώ και το κόστος των εργαλείων του online marketing είναι πολύ πιο χαμηλό συγκριτικά με τα παραδοσιακά εργαλεία προβολής.

Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ απαντώνται και επιπλέον κατηγοριοποιήσεις των εργαλείων του μάρκετινγκ και προτείνεται η χρήση περισσότερων «Ps» όπως λ.χ. τα «7Ps» ή τα «8Ps» (People, Physical Evidence, Procedures, Packages κοκ.). Εδώ δεν θα γίνει περαιτέρω αναφορά σε αυτήν τη συζήτηση.

## Υποενότητα 2.2: Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ

Πάντοτε με βάση τη στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να σχεδιάζονται οι τακτικές κινήσεις μάρκετινγκ κατά το τρέχον έτος. Οι επιχειρήσεις καλούνται, μεταξύ άλλων, να υλοποιήσουν προγράμματα ολοκληρωμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ με τη μορφή λ.χ. μιας διαφημιστικής καμπάνιας ή ενός προγράμματος δημοσιότητας και δημοσίων σχέσεων. Κάθε δράση αυτής της μορφής καλό είναι να ακολουθήσει τα εξής **βήματα σχεδιασμού** προκειμένου να συμβάλει στην επίτευξη των ευρύτερων επιδιώξεων της στρατηγικής μάρκετινγκ (π.χ. εδραίωση προϊόντος στην αγορά των οικογενειών) και να αξιοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το διαθέσιμο κονδύλι προβολής:

- Διατύπωση στόχων της επικοινωνιακής δράσης (π.χ. εδραίωση ενός μοντέλου αυτοκινήτου ως της ιδανικής επιλογής για οικογένειες με παιδιά προσχολικής ηλικίας)
- Προσδιορισμός ακροατηρίου-στόχου (οικογένειες με παιδιά προσχολικής ηλικίας που κατοικούν στην Αχαΐα)
- Διαθέσιμος προϋπολογισμός (π.χ. 30.000 Ευρώ)
- Επικοινωνιακό μήνυμα (ενδεικτικά «Χαρείτε τις μετακινήσεις σας με αίσθηση ασφάλειας»)
- Μέσα για την τοποθέτηση του μηνύματος (π.χ. τοπικοί ραδιοφωνικοί σταθμοί)
- Μέτρηση και αξιολόγηση αποτελεσματικότητας της επικοινωνιακής δράσης.

Με βάση τα αποτελέσματα που επετεύχθησαν ανατροφοδοτείται ο επικοινωνιακός σχεδιασμός, ώστε διαρκώς να βελτιώνεται.

Γενικά, και πάντοτε με βάση το branding που έχει επιλέξει η επιχείρηση για την ίδια και τα επιμέρους προϊόντα της, απαιτείται η εστίαση του μάρκετινγκ στις εξής ειδικότερες πτυχές:

- Διαμόρφωση μιας πολύ ελκυστικής εμπειρίας (**experience**) γύρω από τη χρήση του προσφερόμενου προϊόντος, είτε πρόκειται για αγαθό είτε για υπηρεσία, αλλά και εν γένει τη διαδικτυακή παρουσία της επιχείρησης
- Ανάπτυξη ενός ενδιαφέροντος αφηγήματος (**storytelling**) για τα πλεονεκτήματα του προσφερόμενου προϊόντος και την εμπειρία χρήσης ή κατανάλωσής του
- Ανάπτυξη του κατάλληλου περιεχομένου (**content**) με τη μορφή κειμένων, εικόνων, βίντεο κοκ. γύρω από το ως άνω αφήγημα
- Επιλογή των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας (channels), ώστε το αφήγημα να φτάσει στους τελικούς του αποδέκτες π.χ. μέσω της παρουσίας της επιχείρησης στα κοινωνικά δίκτυα.

## Ασκήσεις αυτό-αξιολόγησης

Επιλέξτε τρεις επιχειρήσεις από τον κλάδο των αυτοκινήτων και εντοπίστε την επίσημη σελίδα κάθε εταιρίας στο Facebook. Διαβάστε τις δέκα πιο πρόσφατες αναρτήσεις και απαντήστε στα εξής ερωτήματα:

- Σε ποια ή ποιες αγορές-στόχους εστιάζει κάθε επιχείρηση;
- Πώς διαφοροποιείται το μήνυμά τους με βάση την αγορά-στόχο;
- Το περιεχόμενο (content) που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση που εστιάζει, στα τεχνικά χαρακτηριστικά κάθε αυτοκινήτου ή στην εμπειρία οδήγησης και χρήσης του αυτοκινήτου.

## Αναφορές

Κούτουλας, Δ. (2001). Ο Θεωρητικός Προσδιορισμός του Τουριστικού Προϊόντος ως Βασική Προϋπόθεση του Τουριστικού Μάρκετινγκ. Διδακτορική διατριβή. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Κούτουλας, Δ. (2009). *Εφαρμόζοντας το σχεδιασμό μάρκετινγκ για τις Ειδικές Μορφές Τουρισμού στην πράξη*. Στο: Σωτηριάδης, Μ. και Φαρσάρη, Ι. (επιμ.). *Εναλλακτικές και Ειδικές Μορφές Τουρισμού: Σχεδιασμός, Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδ. Interbooks. 330-351

Παντουβάκης, Α., Σιώμκος, Γ. και Χρήστου, Ε. (2015). *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη

Hart, Christopher W.L. and David A. Troy (1986). *Strategic Hotel/Motel Marketing*, revised edition. East Lansing, Michigan: The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association

Koutoulas, D. (2016). Product. In: Jafari, J. and Xiao, H. (eds.). *Encyclopedia of Tourism*. Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-01384-8\\_293](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01384-8_293)

Koutoulas, D. (2022). *Hotel Marketing Masterclass*. Athens: Koutoulas Consulting

McCarthy, E. Jerome and William D. Perreault Jr. (1994). *Essentials of Marketing: A Global-Managerial Approach*, 6th ed. Burr Ridge, IL: Irwin

## Χρηματοδότηση

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό (κείμενο, εικόνες, διαγράμματα, κλπ.) έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της Πράξης «Υποστήριξη Δράσεων Στήριξης της Επιχειρηματικότητας, Καινοτομίας και Ωρίμανσης για την Αξιοποίηση της Ερευνητικής Δραστηριότητας και των Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών που αναπτύσσονται στο Πανεπιστήμιο Πατρών» - «ΜΕΤΩΝ, MIS 5132546». Η πράξη «ΜΕΤΩΝ» υλοποιείται στο πλαίσιο του Ε.Π. «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς πόρους.



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



## Σημειώματα

### Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0

### Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, Δημήτρης Κούτουλας, 2023. Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2023.

Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <https://eclass.upatras.gr/>

### Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση.

Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

### Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.