Ο Δρ. **Γεώργιος Αυλωνίτης** είναι Καθηγητής Μάρκετινγκ στο Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Διευθυντής του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (The Athens Laboratory for Research in Marketing – A.L.A.R.M.) και Διευθυντής Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Μάρκετινγκ & Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες» του ιδίου Τμήματος.

Είναι Εκλεγμένος Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ακαδημίας Μάρκετινγκ (European Marketing Academy – EMAC) για τη διετία 2008-2010, καθώς και της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ (ΕΛ.Α.Μ.) από το 1998.

Από τον Ιανουάριο 1981 μέχρι το Δεκέμβριο του 1985 δίδαξε Μάρκετινγκ στο Πανεπιστήμιο του Strathclyde της Σκωτίας και διετέλεσε Σύμβουλος διαφόρων επιχειρήσεων.

Έχει παρουσιάσει μια σειρά εργασιών στις Η.Π.Α., Καναδά και Ευρώπη και έχει δημοσιεύσει περισσότερα από 150 άρθρα σε πρακτικά διεθνών συνεδρίων και στα πιο αξιόλογα επιστημονικά περιοδικά Μάρκετινγκ στον κόσμο που περιλαμβάνουν το ***Journal of Marketing***, το ***Journal of the Academy of Marketing Science***, το ***International Journal of Research in Marketing***, το ***Journal of Product Innovation Management*** κ.ά.

Είναι μέλος του Editorial Board σε έντεκα διεθνή περιοδικά του Μάρκετινγκ μεταξύ των οποίων το ***Journal of Business Research***, το ***Industrial Marketing Management*** και το ***European Journal of Marketing***, ενώ έχει τιμηθεί κατά καιρούς με βραβείο καλύτερης δημοσιευμένης εργασίας (best paper award). Έχει εκπονήσει ένα μεγάλο αριθμό ερευνητικών μελετών για τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα και, κατά καιρούς, έχει διατελέσει σύμβουλος σε θέματα Στρατηγικής Μάρκετινγκ και Οργάνωσης Πωλήσεων σε πολλές ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Έχει διατελέσει Πρόεδρος του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (1997-2000), Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της ECR Hellas (1995-1998), Αντιπρόεδρος της European Marketing Academy (1990-1993). Είναι εκλεγμένο Fellow του Chartered Institute of Marketing του Ηνωμένου Βασιλείου και από τους εμπνευστές της ίδρυσης της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ.

1.6 Σύνδεση Προγράμματος Μάρκετινγκ με Επιχειρηματικό Πλάνο (Business Plan)

Προτού προχωρήσουμε στην παρουσίαση των επιμέρους σταδίων κατάρτισης του Προγράμματος Μάρκετινγκ, είναι χρήσιμο να συνδέσουμε τον προγραμματισμό μάρκετινγκ με την ευρύτερη διαδικασία επιχειρηματικού προγραμματισμού (business planning).

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ και κατ' επέκταση το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αποτελεί μέρος του ευρύτερου Επιχειρηματικού Πλάνου (Business Plan) της επιχείρησης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.1, προκειμένου να προσδιοριστεί το επιχειρηματικό πλάνο, θα πρέπει να καταρτιστούν επιμέρους προγράμματα για κάθε βασική λειτουργία (function) της επιχείρησης, δηλαδή Πρόγραμμα Μάρκετινγκ, Πρόγραμμα Παραγωγής, Πρόγραμμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, Χρηματοοικονομικό Πρόγραμμα και Πρόγραμμα Παραγωγής. Κάθε επιμέρους πρόγραμμα έχει επιμέρους στόχους και στρατηγικές.

1.7 Τύποι Προγραμμάτων Μάρκετινγκ

Ανάλογα με το επιχειρησιακό επίπεδο στο οποίο διενεργείται το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ, διακρίνουμε τους ακόλουθους τρεις τύπους:

- Πρόγραμμα Μάρκετινγκ επιχείρησης (ή μιας Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας-ΣΕΜ[4])
- Πρόγραμμα Μάρκετινγκ γραμμής προϊόντος[5]
- Πρόγραμμα Μάρκετινγκ προϊόντος (υφιστάμενου ή νέου).

4. Ως Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit-SBU) ορίζεται μία ξεχωριστή οργανωτική μονάδα της επιχείρησης η οποία έχει ίδιες αγορές-στόχους και ανταγωνιστές για τα περισσότερα από τα προϊόντα της (The Strategic Planning Institute, 1986).

5. Η Επιτροπή Ορισμών της Αμερικανικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ έχει ορίσει τη γραμμή προϊόντος ως *«την ομάδα προϊόντων τα οποία συνδέονται στενά μεταξύ τους, γιατί ικανοποιούν μία κατηγορία αναγκών, χρησιμοποιούνται από κοινού, πωλούνται στις ίδιες ομάδες καταναλωτών, πωλούνται μέσω του ίδιου τύπου καταστήματος ή έχουν παρόμοια τιμή»* (Alexander, 1980).

Πίνακας 1.1: Σχέση Επιχειρηματικού Πλάνου (Business Plan) και Προγράμματος Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ				
1	2	3	4	5
Επιχειρησιακοί χρηματ/κοί στόχοι (Corporate financial objectives)	**Διοικητική Διάγνωση (Management Audit)**	**Καθορισμός στόχων και στρατηγικών**	**Επιμέρους λειτουργικά προγράμματα**	**Επιχειρηματικό πλάνο**
	Διάγνωση Μάρκετινγκ (Marketing Audit): προϊόντα, αγορές, διανομή-logistics, αποθήκευση, αποτελέσματα κ.λπ.	Στόχοι και στρατηγικές μάρκετινγκ	Πρόγραμμα Μάρκετινγκ	
	Διάγνωση Ανθρώπινων Πόρων: τεχνικές και διοικητικές ικανότητες κ.λπ.	Στόχοι και στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	Πρόγραμμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	
	Χρημ/κή Διάγνωση: πίστωση, έλεγχος ρευστότητας, χρηματοδότηση, κ.λπ.	Χρημ/κοί στόχοι και στρατηγικές	Χρημ/κό Πρόγραμμα	
	Διάγνωση Παραγωγής: ποιοτικός έλεγχος, πρώτες ύλες, γραμμές παραγωγής, χρησιμοποίηση εγκαταστάσεων, εξοπλισμός παραγωγής κ.λπ.	Στόχοι και στρατηγικές Παραγωγής	Πρόγραμμα Παραγωγής	

Πηγή: Προσαρμογή από McDonald (2007)

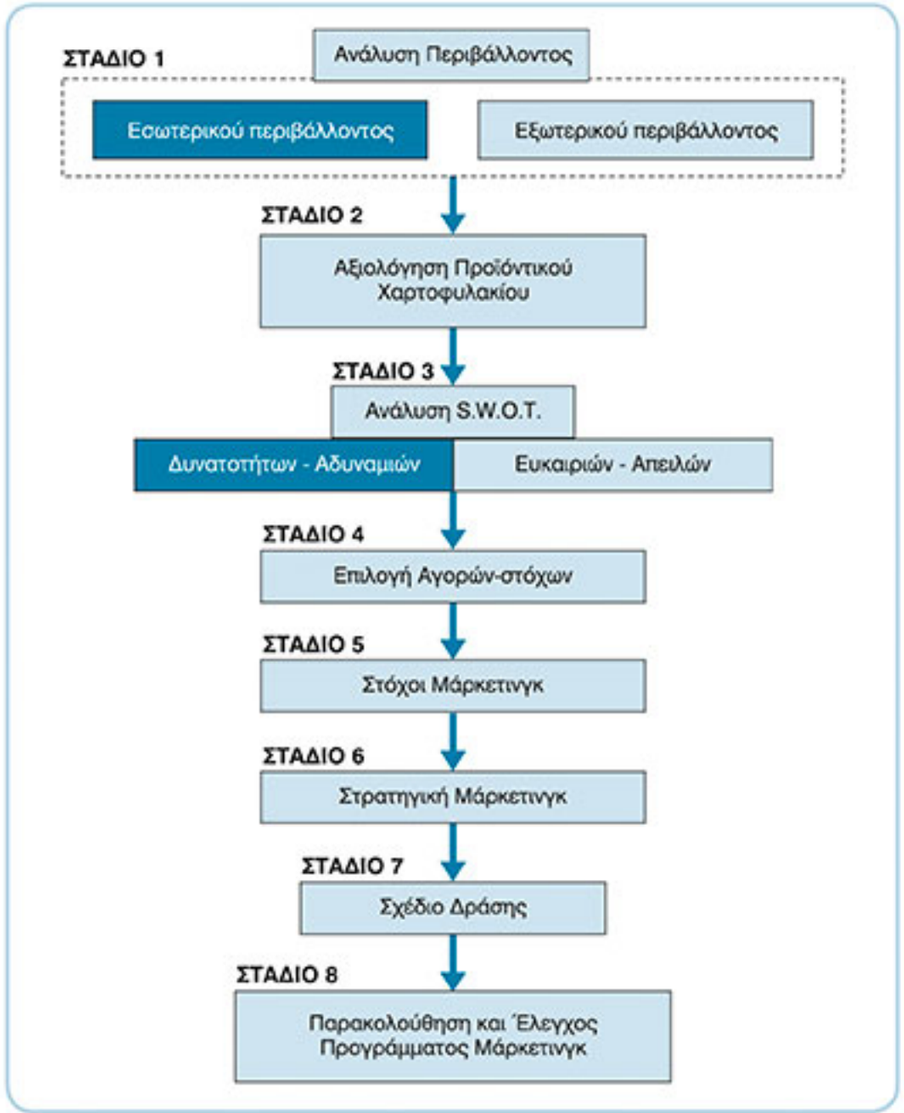
1.8 Διαδικασία Κατάρτισης Προγράμματος Μάρκετινγκ

Ανεξάρτητα από το επίπεδο ανάλυσης (επιχείρηση, γραμμή προϊόντος ή προϊόν), η κατάρτιση του Προγράμματος Μάρκετινγκ θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένη διαδικασία. Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ μεγάλος αριθμός συγγραφέων περιγράφουν τη διαδικασία κατάρτισης ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ (Wilson et al. 1992, Hooley & Saunders 1993, Lancaster & Massingham 1993, McDonald 1989, 1996, 1999, 2007, Dibb et al. 1994, Doyle 1998, O'Shaughnessy 1999, Hollensen, 2005, Wood, 2007).

Συνθέτοντας τις διαδικασίες κατάρτισης ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ που έχουν κατά καιρούς προταθεί διεθνώς, το παρόν βιβλίο περιγράφει μια διαδικασία οκτώ (8) σταδίων οι οποίες απεικονίζονται διαγραμματικά στο Σχήμα 1.2.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται περιληπτικά τα επιμέρους στάδια ενός ολοκληρωμένου Προγράμματος Μάρκετινγκ, ενώ στον Πίνακα 1.1 απεικονίζεται το περιεχόμενο κάθε επιμέρους σταδίου ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο διενεργείται (επιχείρηση, γραμμή προϊόντος ή μεμονωμένο προϊόν).

Σχήμα 1.2: Διαδικασία Κατάρτισης Προγράμματος Μάρκετινγκ



1° Στάδιο: Ανάλυση Περιβάλλοντος

Στο 1° στάδιο κατάρτισης ενός Προγράμματος Μάρκετινγκ γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ειδικότερα:

Εσωτερικό Περιβάλλον

Καταρχάς γίνεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στην περίπτωση που το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αναφέρεται στο σύνολο των προϊόντων της επιχείρησης η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ιστορία και τα πεδία δράσης της επιχείρησης, την αποστολή της, τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους, τη χρηματοοικονομική της κατάσταση, την οργανωτική δομή μάρκετινγκ και πωλήσεων και τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα μάρκετινγκ και πωλήσεων.

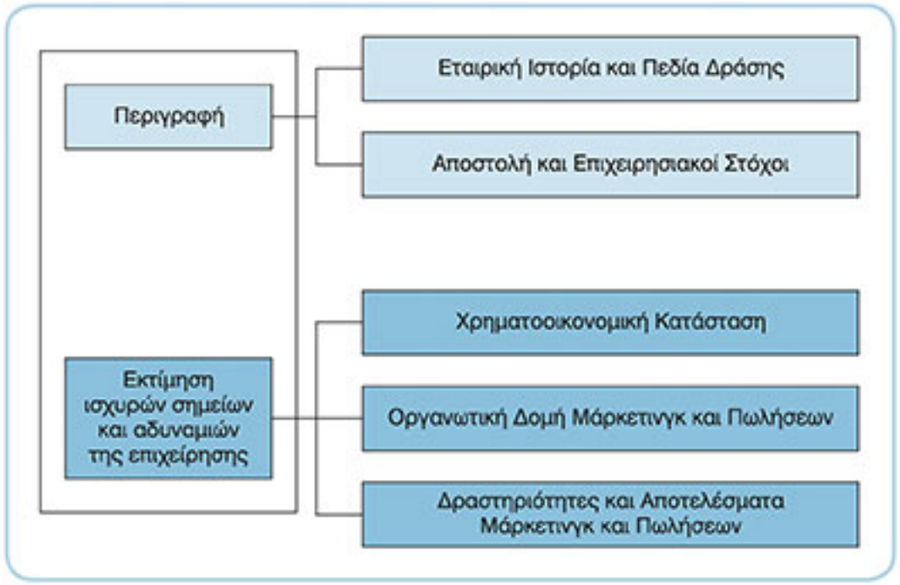
Στην περίπτωση που το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αφορά ένα προϊόν ή μία επιμέρους γραμμή της επιχείρησης, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιορίζεται στην περιγραφή του προϊόντων (ή των προϊόντων της γραμμής), και των σχετικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων. Ειδικά όταν το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν, στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται η περιγραφή του προϊόντος και καταγράφεται η σύνδεσή του με τα υπόλοιπα προϊόντα της επιχείρησης και γενικότερα με τους στόχους και τις ικανότητες της επιχείρησης (σε επίπεδο τεχνολογίας, δικτύων διανομής κ.λπ.).

Εξωτερικό Περιβάλλον

Στο στάδιο αυτό γίνεται επίσης ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το επιχειρησιακό επίπεδο στον οποίο διενεργείται το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την περιγραφή των γενικών συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος και των τάσεων της αγοράς, την ανάλυση των πελατών, την ανάλυση του ανταγωνισμού και την περιγραφή των δικτύων διανομής.

Η αποτύπωση των στοιχείων από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί, ουσιαστικά, μια εμπεριστατωμένη εκτίμηση του *«πού βρισκόμαστε τώρα»* ως επιχείρηση, είτε σε σχέση με το σύνολο των προϊόντων, είτε σε ό,τι αφορά επιμέρους γραμμές προϊόντων ή ακόμα και ένα συγκεκριμένο προϊόν (υφιστάμενο ή νέο).

Σχήμα 2.1: Στοιχεία ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος



Όταν το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή γραμμή προϊόντος, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επικεντρώνεται καταρχάς στις δραστηριότητες Μάρκετινγκ και Πωλήσεων, και πιο συγκεκριμένα στην περιγραφή του προϊόντος (ή των υφιστάμενων προϊόντων της γραμμής), των λοιπών στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ (διανομή, τιμολόγηση, προβολή, διοίκηση πωλήσεων) και ακολούθως στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων του προϊόντος κατά την τελευταία 3ετία (ή των αντίστοιχων αποτελεσμάτων σε επίπεδο γραμμής προϊόντων).

Ειδικά, δε, όταν το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν που θα εισάγει η επιχείρηση στην αγορά, στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται περιγραφή του νέου προϊόντος (προϊοντικά χαρακτηριστικά και αποτελέσματα προϊοντικών δοκιμών) και καταγράφεται η σύνδεσή του με τα υπόλοιπα προϊόντα της επιχείρησης και γενικότερα τους στόχους και τις ικανότητες της επιχείρησης (σε επίπεδο τεχνολογίας, δικτύων διανομής κ.λπ.).

Στο πλαίσιο του παρόντος κεφαλαίου, θα αναλυθούν όλες οι επιμέρους ενότητες που μπορεί να περιλαμβάνει η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος σε επίπεδο επιχείρησης.

2.2 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.

Έτσι, ξεκινώντας την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει, καταρχάς, να γίνει μία σύντομη αναφορά στις σημαντικότερες στιγμές στην ιστορία της επιχείρησης από την ίδρυσή της και γενικά ό,τι θεωρείται ότι συμβάλλει στη λειτουργία της (π.χ. τεχνολογίες, ανθρώπινο δυναμικό).

Ακολούθως, περιγράφεται συνοπτικά η ιστορία και τα πεδία δράσης της ελληνικής επιχείρησης εμφιάλωσης νερού ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ.

Παράδειγμα: Εταιρική ιστορία και πεδία δράσης της ΧΗΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.

Ξεκινώντας από την παραγωγή αναψυκτικού το 1955 η ΧΗΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε., πλέον, διαθέτει δύο ιδιόκτητες πηγές φυσικού μεταλλικού νερού με ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά, επίσημα αναγνωρισμένες από την Ευρωπαϊκή Ένωση και δύο εργοστάσια εμφιάλωσης, στα οποία είναι εγκατεστημένες επτά παραγωγικές γραμμές. Οι πηγές βρίσκονται στην ευρύτερη διοικητική περιοχή του Ζαγορίου (Περίβλεπτος και Κρανούλα), μιας από τις πιο όμορφες, παρθένες και προστατευμένες περιοχές της Ελλάδος και κατ' επέκταση της Ευρώπης. Η δυνατότητα εμφιάλωσης φτάνει στα 130.000 λίτρα ανά ώρα.

Παράλληλα διαθέτει μια τρίτη βιομηχανική μονάδα, στη Βιομηχανική Περιοχή (ΒΙΠΕ) Ιωαννίνων, η οποία παράγει pet-performs και πλαστικά πώματα καθετοποιώντας και υποστηρίζοντας τη λειτουργία των δύο εμφιαλωτηρίων.

Η εταιρεία ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ είναι μία από τις πιο σύγχρονες και πρωτοπόρες βιομηχανίες στον τομέα της εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα. Η εμφιάλωση του νερού ΖΑΓΟΡΙ γίνεται με μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας τύπου «COMBI», που επιτυγχάνουν παραγωγή αποστειρωμένης φιάλης και ταυτόχρονη εμφιάλωση και πωματισμό της, σε περιβάλλον απολύτως κλειστό και μικροβιολογικά στείρο και μάλιστα μέσω μιας παραγωγικής διαδικασίας που διαρκεί λιγότερο από πέντε δεύτερα ανά φιάλη, χωρίς να μεσολαβεί σε κανένα στάδιο ανθρώπινος παράγοντας.

Η χρήση των πιο εξελιγμένων τεχνολογικά συστημάτων εμφιάλωσης και διασφάλισης ποιότητας, η μεγάλη γκάμα προϊόντων και συσκευασιών, οι δυνατότητες παραγωγής που είναι σε θέση να καλύψουν κάθε ανάγκη και το ισχυρό δίκτυο διανομής στην Ελλάδα και σε επιλεγμένες χώρες στο εξωτερικό, καθιστούν την

β) Προώθηση πωλήσεων

Στόχος: Μεγιστοποίηση της δοκιμής των νέων προϊόντων καθαρισμού προσώπου «Johnson's Refreshingly Soft» *(και κυρίως των υγρών δίσκων ντεμακιγιάζ)* κατά το λανσάρισμα/ τηλεοπτική εκστρατεία.

Concept: *«Τώρα βάψτε τα μάτια σας άφοβα.....»*

Μέθοδος: Αγοράζοντας 1 προϊόν από τα Νέα Johnson's Refreshingly Soft (eye pads, καθαριστικό, lotion) & 1 ακόμη προϊόν Johnson's Face ή Carefree

ΔΩΡΟ

ένα κουτί μακιγιάζ

«magic box» Alexi Andriotti

με δύο μολύβια ματιών (καφέ και μαύρο)

γ) Προώθηση εντός καταστήματος (in store promotion)

Ντυμένη Προβολή

- Καρτολίνα 80 cm x 50 cm (ύψος)
- Διακοσμητικές λωρίδες ραφιού
- Επεξηγηματικοί δείκτες ραφιού

Σταντ Δαπέδου

Γίγα Σταντ Δαπέδου

Γενικό πλάνο μέσων (media plan)

	Ιανουάριος				Φεβρουάριος				Μάρτιος				
	2/1	9/1	16/1	23/1	30/1	6/2	13/2	20/2	27/2	6/3	13/3	20/3	27/3
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ													
Τηλεόραση													
Περιοδικά & Δείγματα στις έντυπες διαφημίσεις													
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ													
Πανελλαδική Προωθητική Ενέργεια													
Προωθήτριες													
ΠΡΟΒΟΛΕΣ IN STORE													
Σταντς δαπέδου/ Γιγα σταντς δαπέδου													

Περίοδος λανσαρίσματος

Η Δρ. **Πολίνα Παπασταθοπούλου** είναι Επίκουρη Καθηγήτρια Μάρκετινγκ στο Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Είναι απόφοιτη του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Αφού ολοκλήρωσε τις μεταπτυχιακές της σπουδές (M.B.A.), απέκτησε διδακτορικό στο Μάρκετινγκ (Ph.D.) από το ίδιο πανεπιστήμιο.

Τα ερευνητικά ενδιαφέροντά της Δρ. Παπασταθοπούλου επικεντρώνονται σε θέματα προϊοντικής πολιτικής, συμπεριφοράς καταναλωτή και συμπράξεων μεταξύ κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Εργασίες της έχουν δημοσιευτεί σε έγκριτα διεθνή επιστημονικά περιοδικά, όπως ***Journal of Product Innovation Management***, ***Industrial Marketing Management***, ***European Journal of Marketing***, ***Journal of Marketing Management***, ***Journal of Services Marketing***, ***Internet Research*** καθώς και στα πρακτικά των συνεδρίων της European Marketing Academy (E.M.A.C.), της American Marketing Association και της Academy of Marketing Science (A.M.S.). Επίσης, είναι μέλος του Editorial Board των διεθνών επιστημονικών περιοδικών Industrial Marketing Management και Journal of Marketing Management.

Από το 2001 ανήκει στο Συνεργαζόμενο Εκπαιδευτικό Προσωπικό της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Επίσης, έχει διδάξει σε σεμινάρια για στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, ενώ, σε συνεργασία με άλλους συναδέλφους της, έχει εκπονήσει ένα σημαντικό αριθμό ερευνών αγοράς και μελετών για πολλούς δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικές εταιρείες.

Είναι μέλος της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ (ΕΛ.Α.Μ.) και της European Marketing Academy (E.M.AC.), στην οποία είναι και εκλεγμένη Εθνική Αντιπρόσωπος της Ελλάδας για την περίοδο 2008-2010, καθώς και Editor του EMAC Newsletter.