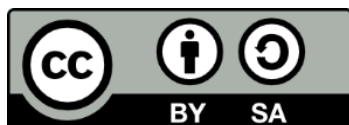


ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ενότητα 3: Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Δ.Α.Π. ή S.C.A)

Χρήστος Βασιλειάδης
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

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



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Η δημιουργία των Δ.Α.Π

- Ανταγωνιστική στρατηγική είναι η αναζήτηση μιας πετυχημένης ανταγωνιστικής θέσης σε μια Βιομηχανία. Η στρατηγική αυτή επιδιώκει την εδραίωση μιας επικερδούς και βιώσιμης θέσης αντιμετωπίζοντας τις δυνάμεις που ορίζουν τον Ανταγωνισμό στην Βιομηχανία. Porter (1985)
- <https://www.youtube.com/watch?v=c4ZBVp8-9gA>

Δομή ενοτήτων παρουσίασης

- Αξιοποίηση των πόρων
- Γενεσιουργά αίτια για τη δημιουργία Δ.Α.Π
- Ηγεσία Κόστους
- Διαφοροποίηση
- Διατήρηση Α.Π.
- Επιθετικές και Αμυντικές ανταγωνιστικές στρατηγικές
- Σύνοψη
- Περιπτώσεις διερεύνησης: NOKIA, NIVEA for MEN

Η περίπτωση της NIVEA

Αναπτύσσοντας ένα Σχέδιο ΜΚΤ

Εισαγωγή

- Η NIVEA αποτελεί μια από τις πιο γνωστές εταιρείες φροντίδας σώματος και καλοπισμού στον κόσμο
- 1911: Εισαγωγή της κρέμας “Nivea crème”
- Σήμερα: 14 προϊόντα από προστασίας δέρματος και ενυδάτωσης προσώπου έως αποσμητικά και είδη ντους
- 1980: Εισαγωγή από την Beiersdorf της σειράς προϊόντων “Nivea for Men”
 - Κορωνίδα της εταιρείας στην σειρά αυτή το νέο “Nivea for Men Balsam”
 - Αποτελούσε νέο προϊόν λόγω της μη περιεκτικότητας Αλκοόλ που δεν προκαλούσε ερεθισμούς στο δέρμα
 - Τελικά αποδείχθηκε ότι σύντομα έγινε δημοφιλές στους καταναλωτές της εποχής

Η περίπτωση της NIVEA

- https://www.youtube.com/watch?v=yeh1DX_s7UU
- 1975 Nivea Crème
- https://www.youtube.com/watch?v=TyaHyFFy_Rw
- 1986 Σαμπουάν της Nivea
- <https://www.youtube.com/watch?v=h6R37idBFOW>
- 1982 Nivea και ξύρισμα
- <https://www.youtube.com/watch?v=BmVjfOj5C4c>
- 1995 Nivea for Men Balsam
- <https://www.youtube.com/watch?v=zzlxmcC62CU>
- 2014 Nivea και ο προπονητής της Εθνικής Γερμανίας

Η περίπτωση της NIVEA

- 1993: Η NIVEA αναπτύσσει μια πλήρη σειρά από ανδρικά προϊόντα φροντίδας και περιποίησης
- Αυτό οφείλεται στην αποδοχή από τους καταναλωτές των προϊόντων ανδρικής περιποίησης
- 1998: Εισαγωγή του Brand Nivea for Men στο Η.Β.
- 1998: Η ετήσια κατανάλωση προϊόντων ανέρχονταν σε ~92.000.000 EUR (GBR 68.000.000) με ~10.102.212 EUR ανδρικά προϊόντα προσώπου και περιποίησης (GBR 7.300.000)
- 2008: Η ετήσια κατανάλωση προϊόντων ανέρχονταν σε ~161.912.168 EUR (GBR 117.000.000) με ~67.809.369 EUR ανδρικά προϊόντα προσώπου και περιποίησης (GBR 49.000.000)
- Μετά το 2008: Η εταιρεία θέλησε να αυξήσει το M.A. στο Η.Β. και επαναεισάγει το προϊόν , έτσι σχεδίασε ένα Marketing Plan για την σειρά περιποίησης και φροντίδας 'Nivea for Men'
- Το Case: Εστιάζει στο πως η εταιρεία κατάφερε μέσα από το σχέδιο MKT να πετύχει τους στόχους της. Η περίπτωση διερεύνησης δείχνει πως μια εταιρεία μπορεί και αντιδρά ώστε να προσαρμόσει τα προϊόντα της στις αναμονές και προτιμήσεις των καταναλωτών της αλλά και στις εξωτερικές επιδράσεις και τους επιχειρησιακούς στόχους της.



Αξιολόγηση της Αγοράς και των προϊόντων

NIVEA FOR MEN Διευκρίνιση Δυνάμεων

1. Ισχυρή αναγνώριση του Brand
2. Ισχυρή χρηματοοικονομική βάση για ανάπτυξη καμπάνιας MKT
3. Επιστημονικά ικανό προσωπικό για την ανάπτυξη προϊοντικής σειράς για άνδρες καθώς και προσωπικό για την αποδοτική προβολή του προϊόντος

Δυνάμεις

NIVEA FOR MEN Μέριμνα για αντιμετώπιση Αδυναμιών της Μάρκας Ηγέτη

1. Η εξαγωγή της προϊοντικής σειράς να είναι σχετική με το "κοινό-στόχος";
2. Η σειρά προϊόντων βρίσκεται και υποστηρίζεται αποτελεσματικά από τα κανάλια διανομής και πωλήσεων;
3. Η έρευνα αγοράς είναι κατάλληλη και αποτυπώνει το σήμερα;

Αδυναμίες

Ως Ευκαιρία για το NIVEA FOR MEN προσδιορίστηκε η δυνατότητα ανάπτυξης της Αγοράς

1. Βίωσε μια αύξηση του M.A και υπάρχουν δυνατότητες για επέκτασή της; Αγοράς
2. Δυνατότητα να εκμεταλλευθεί την ευκαιρία της αλλαγής των κοινωνικών στάσεων. Οι άνδρες γίνονται πιο ανοικτή, και δεκτικοί στα προϊόντα αυτά.

Ευκαιρίες

NIVEA FOR MEN Λόγω της ανάπτυξης της Αγοράς εμφανίζονται και Απειλές

1. Περισσότερο γνώστες των προϊόντων και ευαίσθητοι στις τιμές
2. Αναμένουν όλο και περισσότερες εκπτώσεις και προσφορές
3. Η είσοδος ανταγωνιστών. Ανάγκη για διαρκώς διαφοροποιημένα και νέα προϊόντα με σκοπό να διασφαλιστεί ότι η επανείσπραξη (Return of investment) των επενδυμένων κεφαλαίων είναι πάντα θετική λόγω των αυξημένων πωλήσεων και κερδών

Απειλές

Στοχοθέτηση για επαναεισαγωγή της σειράς

- Το Σχέδιο MKT θα πρέπει να συνεργάζεται με το Επιχειρησιακό Σχέδιο (Business Plan)
- Η εταιρεία Beiersdorf θέτει ως στόχο της [...]”την αύξηση του M.A. της μέσω της ποιοτικής ανάπτυξης. Θα θέλαμε να βελτιώσουμε την απόδοση των πωλήσεών μας με σκοπό να ανταποκρινόμαστε με καινοτομίες, στις σημερινές και μελλοντικές επιθυμίες και ανάγκες των καταναλωτών μας”
- Η ομάδα υπευθύνων του MKT θέτει τους στόχους ώστε να ανταποκρίνονται ως SMART (objectives) Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Επιτευκτοί και Ρεαλιστικοί (βάσει των διαθέσιμων πόρων) και προσδιορισμένοι Χρονικά
- Έρευνα αγοράς για συγκέντρωση στοιχείων και πρόβλεψη Αγοράς
- Σχέδιο με ορίζοντα 3-ετία έως 5-ετία (ικανό διάστημα για βελτιώσεις και επίτευξη πωλήσεων απο την εφαρμογή του προγράμματος)
- Στόχος αποτελεί όχι απλά η επέκταση του M.A αλλά και η αύξηση και επέκταση των ορίων της Αγοράς προϊόντων φροντίδας και περιποίησης των Ανδρών
- Στόχος της ..να ενδιαφερθούν οι Άνδρες για την ανάγκη περιποίησης και φροντίδας του σώματός τους καθώς και να αυξηθεί των ενδιαφέρον των γυναικών για αγορά των προϊόντων που απευθύνονται σε Άνδρες
- Προβολή της Αξίας των προϊόντων της εταιρείας δηλαδή Εμπιστοσύνη, Ασφάλεια, Εγγύτητα, Φερεγγυότητα





Γ. Βήμα: Στρατηγικές ΜΚΤ



Προβολή

- 1980: Διαφημίσεις σε περιοδικά μόδας και ανδρικού στυλ & τρόπου ζωής
- 1990: Διαφημίσεις σε ράδιο, τηλεόραση και τύπο καθώς και έμφαση σε δοκιμή δειγμάτων
- Μετά το 2000: Μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες των καταναλωτών και σε διαφημίσεις εμπειρίας καταναλωτών ('μάρκες προσωπικότητες' στην ζωή των καταναλωτών και πρόσθετη αντιλαμβανόμενη Αξία). Αυτό βοηθάει στην συγκινησιακή σύνδεση των μαρκών με την καθημερινότητα και τα ενδιαφέροντα των καταναλωτών
- Απαιτείται μια ισοροπημένη σχέση μεταξύ προωθητικών ενεργειών προβολής 'Πάνω και Κάτω από την Γραμμή' δηλ. Π.χ. TV, ράδιο και αντίστοιχα Ιντερνετ , πληροφόρηση χρήσης '(configurator)εναρμονιστής' (<http://www.niveamen.gr/products?dpl=deeplink-configurator>) και δείγματα
- Επιλογή υποστήριξης του Αθλητισμού (φορέας συνεργασίας το Powerleague) και των ποδοσφαιρικών δραστηριοτήτων και γεγονότων με σκοπό να έρθει κοντά στα ενδιαφέροντα των Ανδρών. Η ενέργεια αυτή αποβλέπει στο να χτίσει η εταιρεία μια πιο συναφή και ελκτική εικόνα με τα ενδιαφέροντα των Ανδρών και βοηθάει στο να σταθεροποιηθούν οι πωλήσεις σε μακροχρόνια βάση υποστηρίζοντας την γέφυρα επικοινωνίας με αυτούς

Συμπεράσματα

- Η εταιρεία στηρίχθηκε στο διαρκή έλεγχο της απόδοσης των δραστηριοτήτων της με σκοπό να επιτύχει τους στόχους που έθεσε, έτσι μέσα από την εισαγωγή νέων προϊόντων και την βελτίωση των υπαρκτών καταφέρνει να είναι διαρκώς κοντά στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών
- Οι βασικοί δείκτες απόδοσης της ήταν
 - Το M.A.
 - Συνολικές Πωλήσεις
 - Αξιολογήσεις καταναλωτών (Brand Image ratings; FHM Grooming Award 2008)
 - Προϊοντική καινοτομία που να ανταποκρίνεται στην Ζήτηση
- Σε όλα τα παραπάνω κρίθηκε αποδοτική η προσπάθεια επανεισαγωγής του προϊόντος
- Η εταιρεία στηρίχθηκε στα ιστορικά στοιχεία της (καλό brand % corporate name) και ανέπτυξε και βελτίωσε με επιτυχία τις προϊοντικές της γραμμές παρά το δύσκολο οικονομικό κλίμα της εποχής στο Η.Β.
- Το σχέδιο MKT συνεισέφερε τελικά στο να αλλάξουν και οι στάσεις των καταναλωτών!

Ερωτήσεις

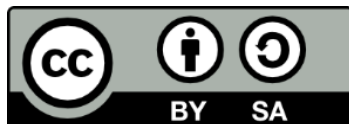
- Περιγράψτε δύο βασικές ενότητες δεδομένων που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία κατά τον σχεδιασμό του Σχεδίου ΜΚΤ για επανα-εισαγωγή του NIVEA for Men
- Ερμηνεύστε γιατί η εταιρεία κάνει χρήση της ποδοσφαιρικής χορηγίας με σκοπό να αυξήσει τις πωλήσεις της προϊόντικής σειράς NIVEA for Men
- Στηρίξου στα δεδομένα του Case και δημιούργησε μια SWOT ανάλυση της θέσης της NIVEA πριν την εισαγωγή της NIVEA for Men
- Συζήτησε σύμφωνα με τη δική σου άποψη την απόδοση του Σχεδίου ΜΚΤ της NIVEA for Men

Άλλες χρήσιμες πηγές

- <http://www.beiersdorf.gr/brands/brand-history/nivea>



Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ