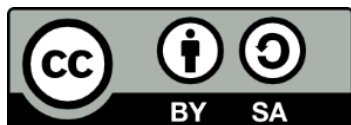


ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ενότητα 10β: Στρατηγική ΜΚΤ εφαρμογή και έλεγχος

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



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



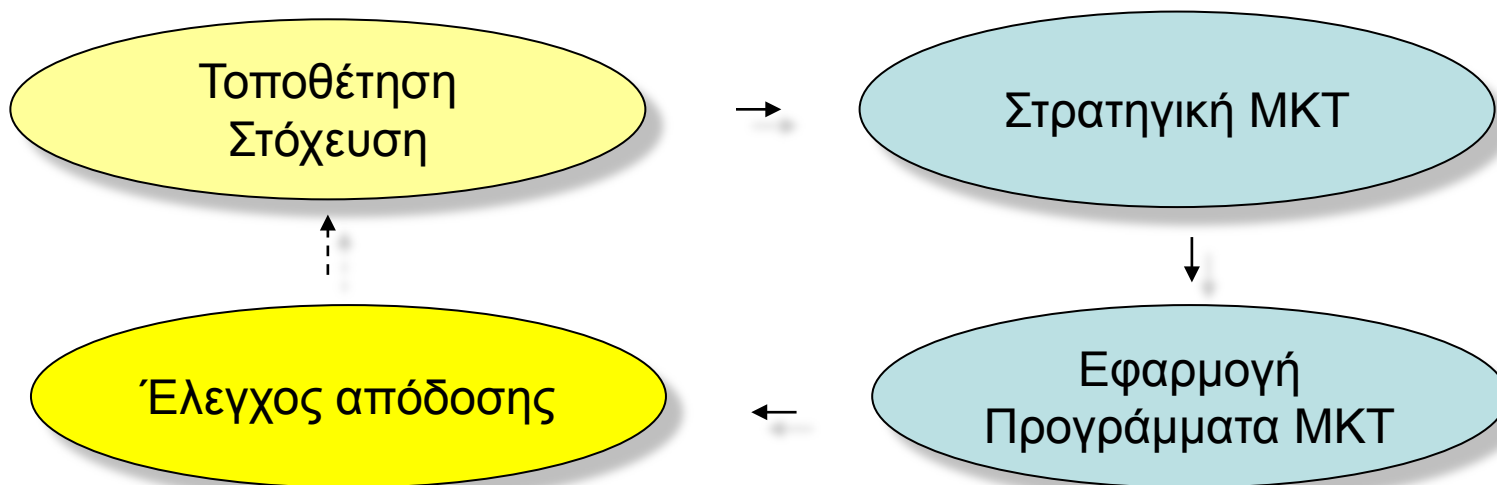
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

- Η απόδοση των σχεδίων μάρκετινγκ κρίνεται από το πόσο οι στρατηγικές ΜΚΤ είναι κατάλληλες και προσαρμοσμένες στις εκάστοτε ανάγκες των αγορών
- Οι στρατηγικές ΜΚΤ στηρίζονται στην τοποθέτηση και ανάλυση των «αγορών στόχων» τους, άρα στην **ανάγκη για όσο το δυνατό καλύτερη πληροφόρηση και ενημέρωση** περί των αγορών αυτών



- Η ανάγκη για αποδοτική και εφαρμογή και έλεγχο μπορεί να περιγραφεί από την περίπτωση της *Cisco Systems Inc.*
- Κατά το 2001 οι πελάτες διεθνώς άρχισαν να μειώνουν τις παραγγελίες τους δραστικά
- Η εταιρεία αναγκάστηκε να μειώσει το ανθρώπινο δυναμικό της κατά 8,500 άτομα, χρησιμοποίησε το 18% της μισθοδοσίας και επανασχεδίασε τις δραστηριότητες στην επιχείρηση

- **Το 2004 η επιχείρηση αύξησε τα έσοδά της στο επίπεδο των 22 δισ. εκ. δολάρια με ισχυρή τάση απόδοσης και στα κέρδη της**
- **Η στρατηγική της Cisco εστιάζει στο να γίνει ηγέτης στην επόμενη γενιά της τεχνολογίας του Διαδικτύου**

Η επιτυχία θα κριθεί από τα νέα στοιχεία υπηρεσιών που εισάγει, καθώς και τις νέες εφαρμογές και τα προϊόντα της και την ικανότητα να ελέγχει την απόδοσή της.

Προϊόντα της Cisco Systems Inc.

Net-phone service, storage, security, wireless, home networking gear, optical networking

[Routers](#)

[Switches](#)

[Ασύρματη δικτύωση](#)

[Ασφάλεια](#)

[Συστήματα φυσικής ασφάλειας και ασφάλειας κτιρίων](#)

[Οπτική δικτύωση](#)

[Διαχείριση και αυτοματοποίηση δικτύων](#)

[Λογισμικό Cisco IOS και NX-OS](#)

[Διασυνδέσεις και λειτουργικές μονάδες](#)

Πηγή: <http://www.cisco.com>

Success Metrics

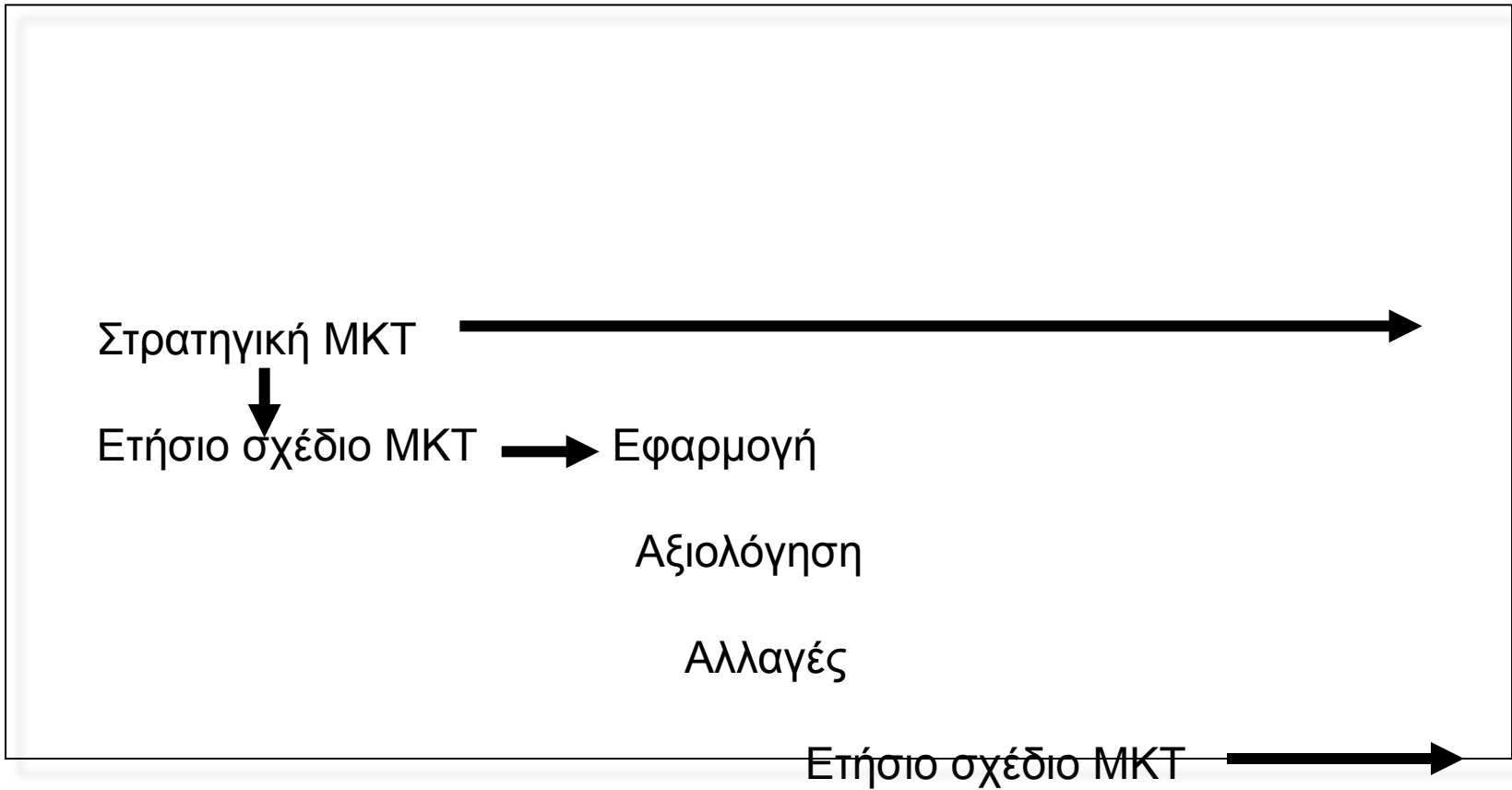
- First year goals
- Additional year goals
- Measures of success/failure
- Requirements for success

- **Σχέδιο ΜΚΤ και έλεγχος**

- Περιλαμβάνει την εφαρμογή και τον έλεγχο ορίζοντας στόχους, στρατηγικές και προγράμματα για την επίτευξή τους
- *«A written plan is a key step in ensuring the effective execution of a strategic marketing program because it spells out what actions are to be taken, when and by whom»* (Orville et al., 2003)

Marketing audit issues

- Internal audit (Portfolio analysis, PLC)
- Macro-environment (PEST)
- Task environment (Competition, channels, customers)
- Markets
- Strategic issues (segmentation, positioning, competitive advantage)
- Marketing mix (7Ps)
- Marketing organisational structure and organisation



Σχήμα. Σχέσεις στον Σχεδιασμό των δραστηριοτήτων ΜΚΤ

Σχεδίασε την λίστα ελέγχου των δραστηριοτήτων στρατηγικού ΜΚΤ

επέλεξε κριτήρια απόδοσης και μέτρησης

μελέτησε και ανέλυσε τις πληροφορίες

Αξιολόγησε την απόδοση και ενήργησε

Σχήμα. Αξιολόγηση του Στρατηγικού ΜΚΤ και Έλεγχος

The Marketing Control Process



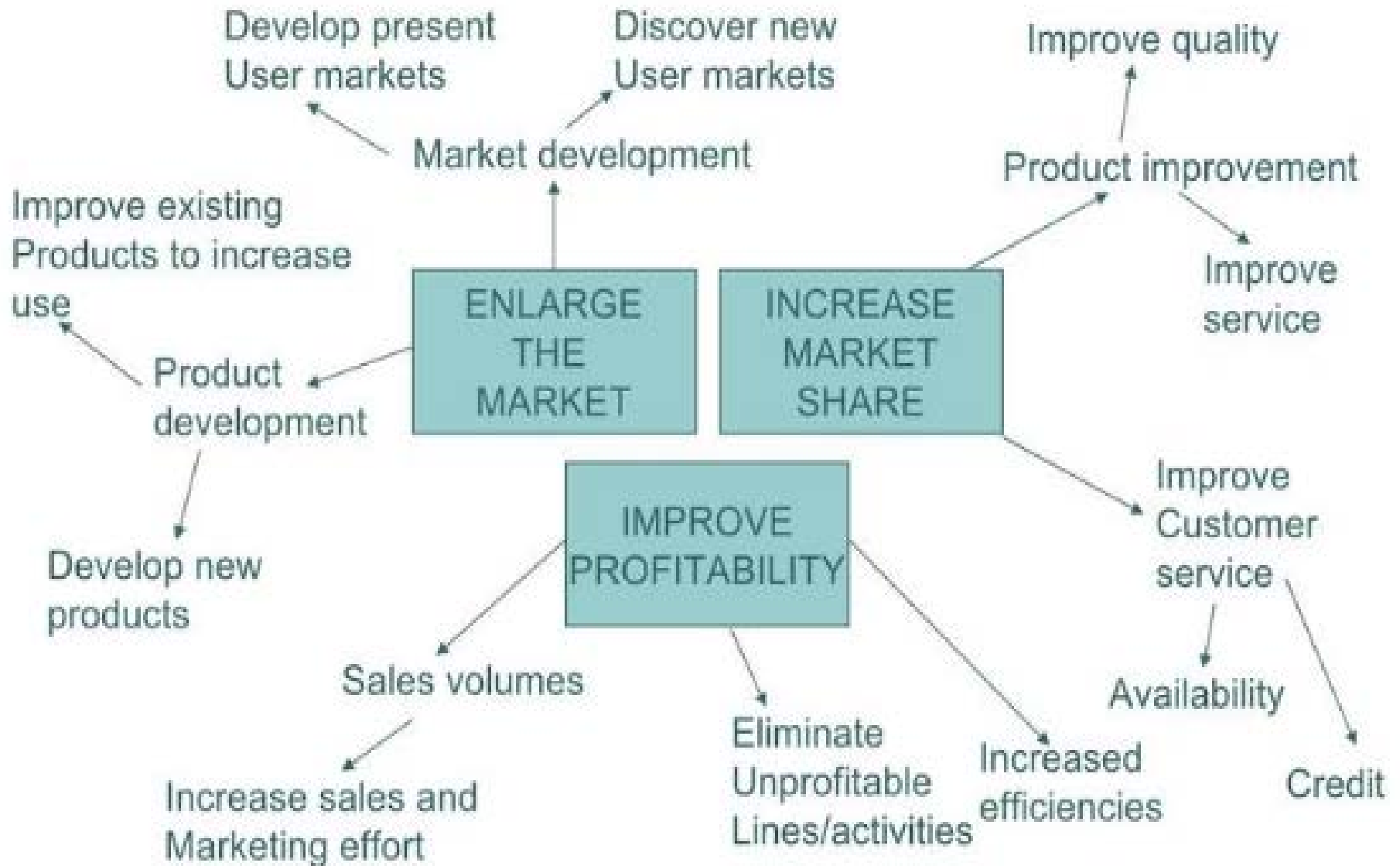
“Marketing audit is a comprehensive, systematic, independent, and periodic examination of a company’s—or business unit’s—marketing environment, objectives, strategies, and activities with a view to determining problem areas and opportunities and recommending a plan of action to improve the company’s marketing performance”

Philip Kotler

- ***How will employees be evaluated and compensated for their work?***
- ***How can communication between employees be improved?***
- ***Do the employees share the firm's values?***
- ***Is management committed to the implementation of the marketing plan?***
- ***What can be done if the product or service does not meet performance standards?***
- ***What corrections can be made if the pricing, distribution, and promotion strategies do not accomplish the marketing goals and objectives?***
- ***How will marketing activities be evaluated?***

Ferrell, O.C., Michael D. Hartline and George H. Lucas. Marketing Strategy. Orlando: Harcourt, Inc., 2002

Στόχοι ΜΚΤ



Παραδείγματα στόχων

- UNIT SALES: sell 1000 units in each targeted segment during every month in 2007
- MARKET SHARE: Capture 3% of the UK freshly squeezed orange juice market by June 2007
- PRODUCT DEVELOPMENT: Develop and introduce two new products targeting xyz segments by June 2007
- ORDER FULFILMENT: Cut the order cycle time to 1 day by June 2007

Στοιχεία ελέγχου απόδοσης

- ▶ Market share analysis.
- ▶ Sales analysis.
- ▶ Quality controls.
- ▶ Budgets.
- ▶ Ratio analysis.
- ▶ Marketing research.
- ▶ Marketing information systems (MkIS).
- ▶ Feedback from customers satisfaction surveys.
- ▶ Cash flow statements.
- ▶ Customer Relationship Management (CRM) systems.
- ▶ Sales per thousand customers, per factory, by segment.
- ▶ Location of buyers and potential buyers.
- ▶ Activities of competitors to aspects of your plan.
- ▶ Distributor support.
- ▶ Performance of any promotional activities.
- ▶ Market reaction/acceptance to pricing policies.
- ▶ Service levels.

Εσωτερικό ΜΚΤ

- ▶ MEN (Labor/Labour).
- ▶ MONEY (Finances).
- ▶ MACHINERY (Equipment).
- ▶ MINUTES (Time).
- ▶ MATERIALS (Factors of Production).
- ▶ How is our marketing team organised?
- ▶ How efficient is our marketing team?
- ▶ How effective is our marketing team?
- ▶ How does our marketing team interface with other organisations and internal functions?
- ▶ How effective are we at [Customer Relationship Management \(CRM\)](#)?
- ▶ What is the state of our marketing planning process?
- ▶ Is our marketing planning information current and accurate?
- ▶ What is the current state of New Product Development? [\(Product\)](#)
- ▶ How profitable is our product portfolio? [\(Product\)](#)
- ▶ Are we pricing in the right way? [\(Price\)](#)
- ▶ How effective and efficient is distribution? [\(Place\)](#)
- ▶ Are we getting our marketing communications right? [\(Promotion\)](#)
- ▶ Do we have the right people facing our customers? [\(People\)](#)
- ▶ How effective are our customer facing processes? [\(Process\)](#)
- ▶ What is the state of our business's physical evidence? [\(Physical Evidence\)](#)

Εξωτερικό ΜΚΤ

As a market orientated organisation, we must start by asking - What is the nature of our 'customer?' Such as:

- ▶ Their needs and how we satisfy them.
- ▶ Their [buyer decision process](#) and consumer behaviour.
- ▶ Their perception of our brand, and loyalty to it.
- ▶ The nature of [segmentation, targeting and positioning](#) in our markets.
- ▶ What customers 'value' and how we provide that 'value?.'

What is the nature of competition in our [target](#) markets?

- ▶ Our competitors' level of profitability.
- ▶ Their number/concentration.
- ▶ The relative strengths and weaknesses of competition.
- ▶ The marketing plans and strategies of our competition.

What is the cultural nature of the environment(s)?

- ▶ Beliefs and religions.
- ▶ The standards and average levels of education.
- ▶ The evolving lifestyles of our target consumers.
- ▶ The nature of consumerism in our target markets.

Εξωτερικό ΜΚΤ

What is the demography of our consumers? Such as average age, levels of population, gender make up, and so on. How does technology play a part?

- ▶ The level of adoption of mobile and Internet technologies.
- ▶ The way in which goods are manufactured.
- ▶ Information systems.
- ▶ Marketing communications uses of technology and media.

What is the economic condition of our markets?

- ▶ Levels of average disposable income.
- ▶ Taxation policy in the target market.
- ▶ Economic indicators such as inflation levels, interest rates, exchange rates and unemployment.

Is the political and legal landscape changing in any way?

- ▶ Laws, for example, copyright and patents.
- ▶ Levels of regulation such as quotas or tariffs.
- ▶ Labour/labor laws such as minimum wage legislation.

- Αξιολόγηση εσωτερικών υπηρεσιών;

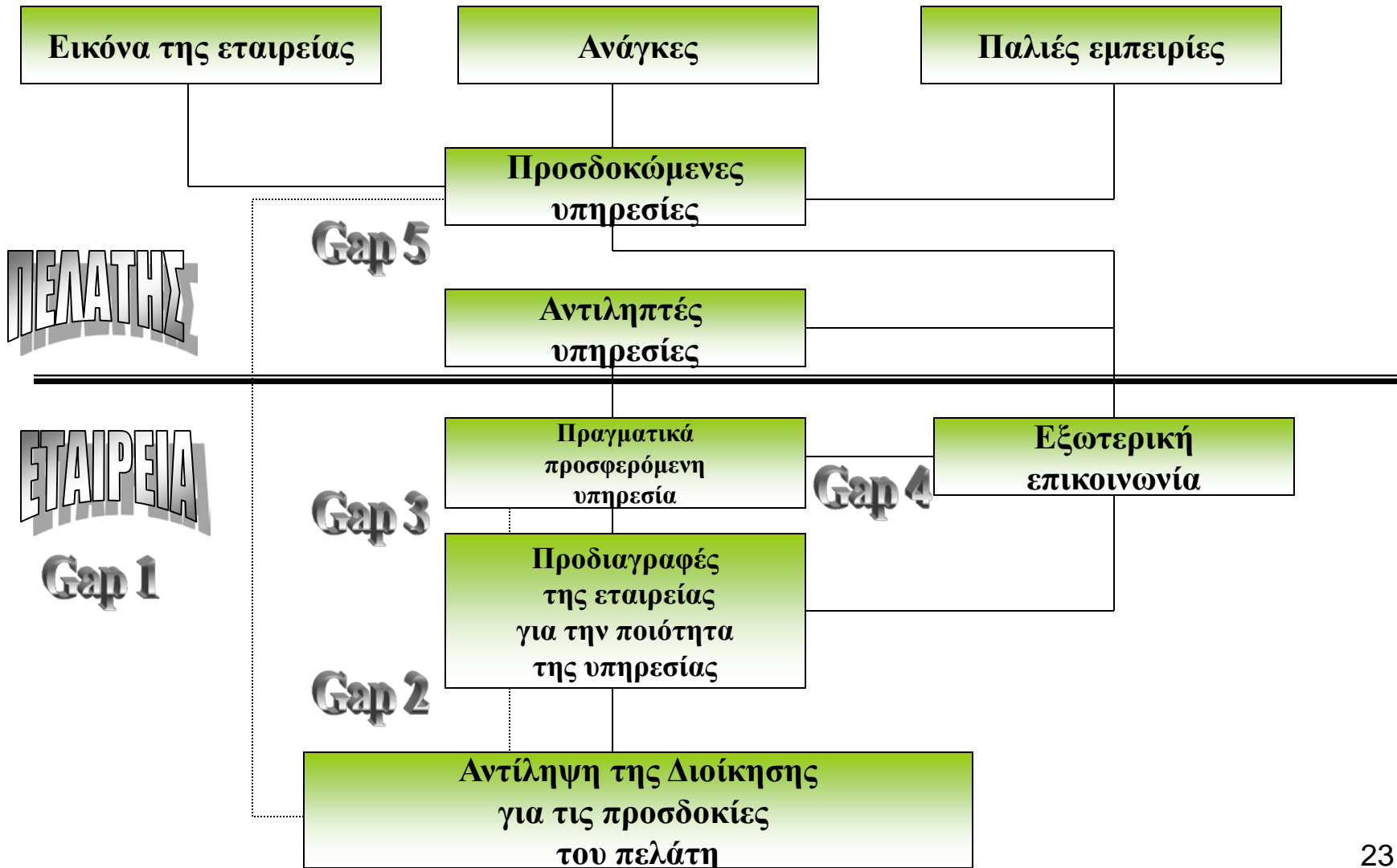
Κύρια θεωρητικά υποδείγματα

- [Servqual](#) Parasuram et al, 1988-1991-1994
- [ServPerf](#) Taylor & Cronin, 1994
- [Evaluated Performance Model](#) Teas, 1993
- [HedPerf](#) - Firdbaus 2004-2005
- MultiDimensional models by [European School](#) Kang & James, 2005
- [Retailed Service Quality & Perceived Value Model](#) -Sweeney, 1997
- [Needs Analyses](#) - Chiu & Lin, 2005
- Application of Herzberg's factors to ServQual -Kara, DeShields, 2005
- ServPerVal (Petrick, 2004)
- [Cognitive Dissonance and Stability of Service Quality Perception](#) (O'Neil & Palmer 2004)
- [Value as Second Order Multidimensional Formative Construct](#) (Lin, Sher, Shih, 2005)
- CRM – Customer Relationship Management Kotler
- [Customer Based View](#) Valdani & Busacca, 1998, 2005
- [SYNTHESISED MODEL OF SERVICE QUALITY](#), Brogowicz, 1990
- [ATTRIBUTE SERVICE QUALITY MODEL](#) Hallywood, Farmer, 1988
- [ANTECEDENTS AND MEDIATOR METHOD](#) - Dabholkar, 2000
- [SERVICE QUALITY, CUSTOMER VALUE AND CUSTOMER SATISFACTION MODEL](#) - Oh, 1999)
- [MODEL OF PERCEIVED SERVICE QUALITY AND SATISFACTION](#) (Spreng and Mackoy 1996)
- [INTERNAL SERVICE QUALITY MODEL](#) Frost, Kumar ,2000
- [PCP ATTRIBUTE MODEL](#) Philips and Hazlett, 1997
- [IDEAL VALUE MODEL OF SERVICE QUALITY](#)(Mattsson ,1995)

Παράδειγμα με gap scores

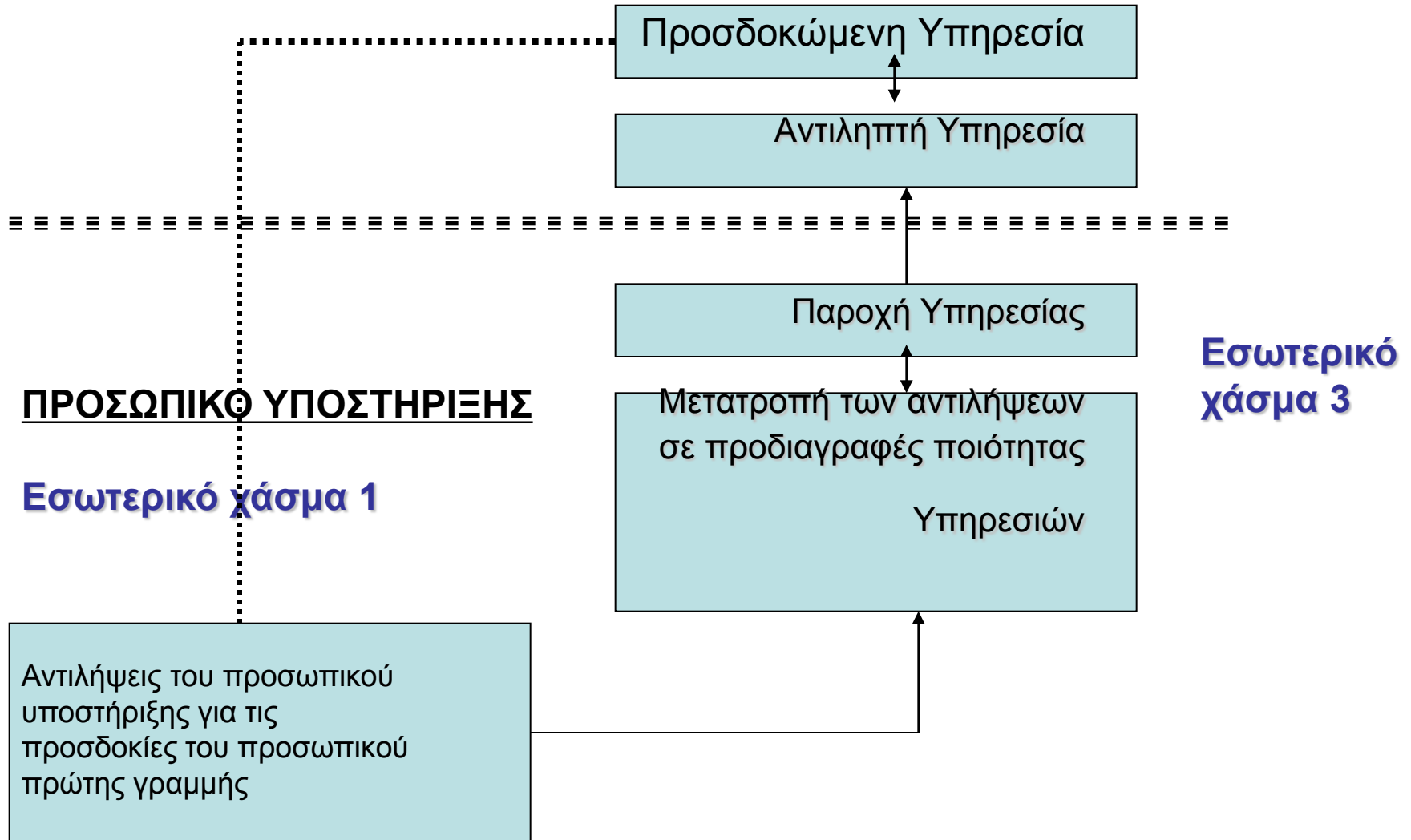
- Τα χάσματα ως δείκτες απόδοσης και ελέγχου!

Το υπόδειγμα των αποκλίσεων (χασμάτων) των Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985)

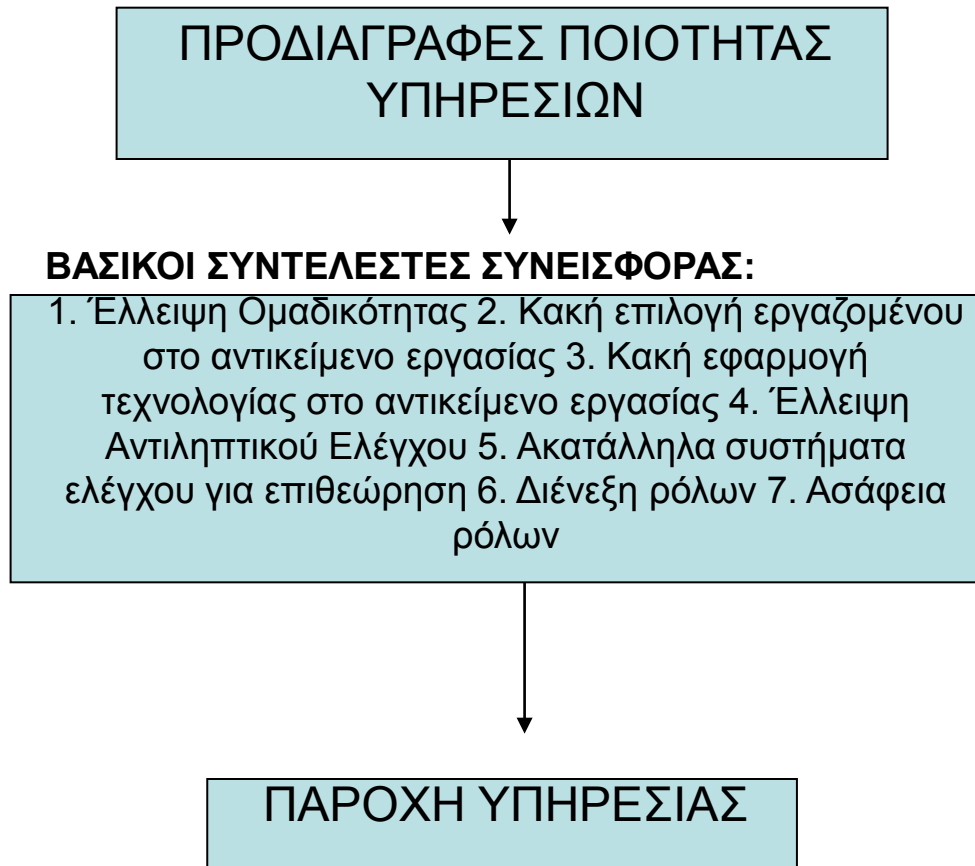


Σχήμα 1. Το μοντέλο ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ



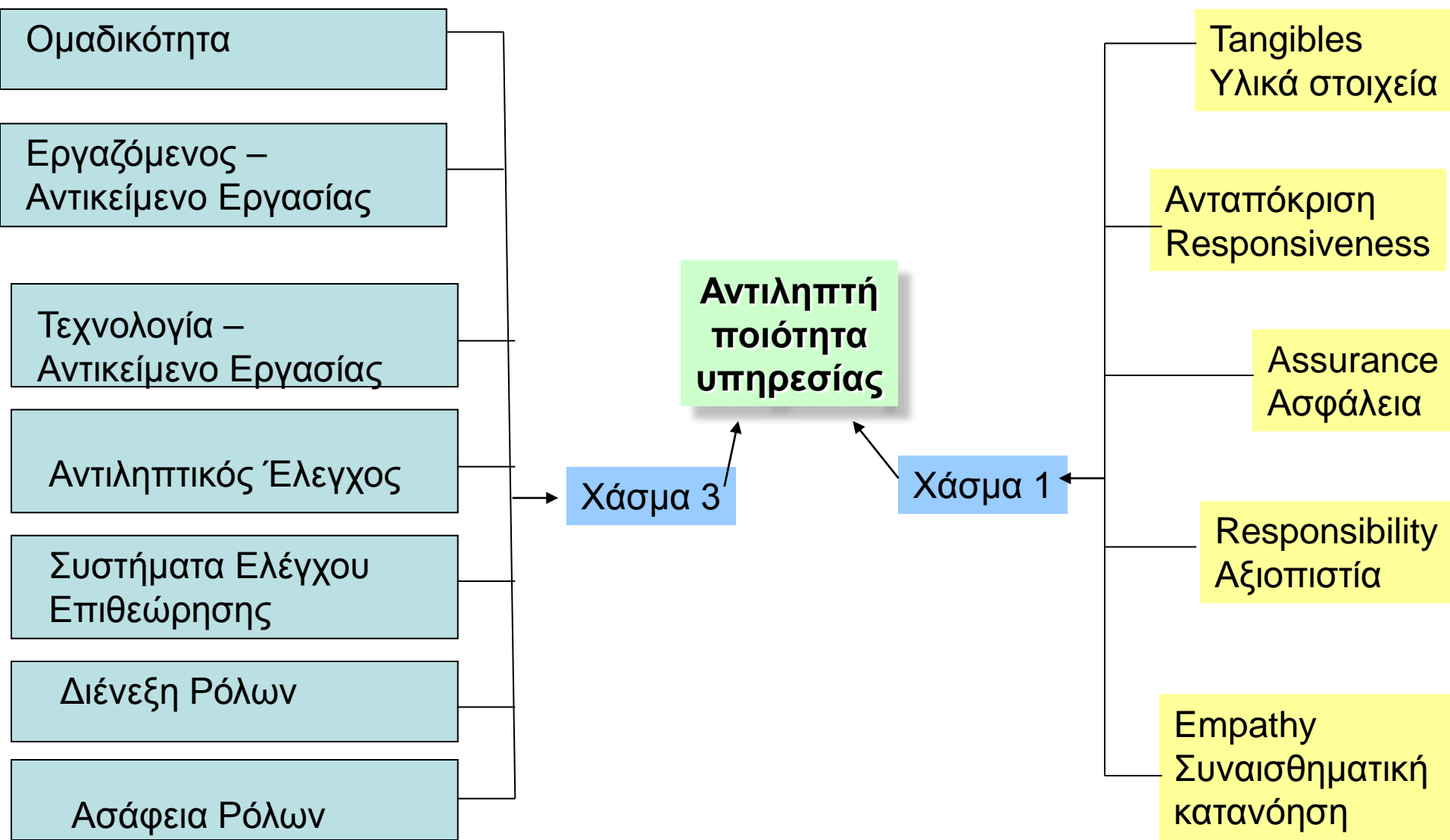
Σχήμα 2. Μοντέλο Ποιότητας Εσωτερικών Υπηρεσιών: Βασικοί συντελεστές συνεισφοράς **χάσματος 3 (Zeithaml et al. (1990))**.
Εφαρμογές του μοντέλου ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών



Υλικά Στοιχεία	Χρήση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού και εργαλείων επικοινωνίας
Αξιοπιστία	Ικανότητα να εκτελεστεί η υποσχόμενη υπηρεσία έγκαιρα και με ακρίβεια.
Ανταπόκριση	Προθυμία για παροχή βοήθειας προς τους (εσωτερικούς) πελάτες και για άμεση εξυπηρέτηση
Ασφάλεια/Διαβεβαίωση	Επίγνωση και ευγένεια από τους εργαζομένους και ικανότητα να φέρουν εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση.
Συναισθηματική κατανόηση	Φροντίδα και εξατομικευμένη προσοχή που οι εργαζόμενοι παρέχουν μεταξύ τους.

Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών και ο ορισμός τους στις ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.

Σχήμα 3 Μοντέλο ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών: σχέση μεταξύ προσδιοριστικών παραγόντων χάσματος 1 και χάσματος 3 (Zeithaml et al.(1990)).



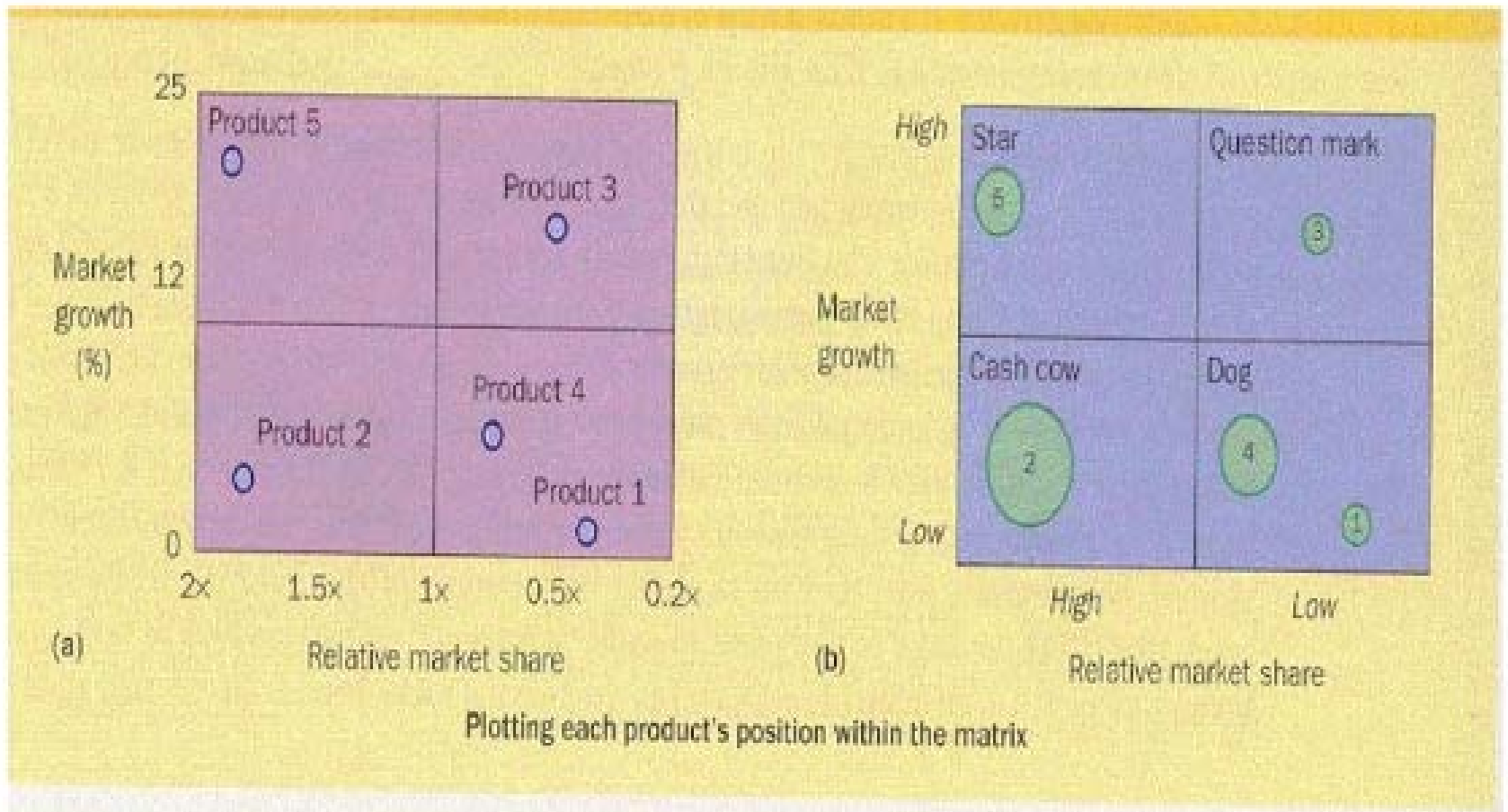
- Το σχήμα 3 δείχνει τη **σχέση ανάμεσα στο εσωτερικό χάσμα 1 και στο εσωτερικό χάσμα 3**. Η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας συνδέεται με το εσωτερικό χάσμα 1 στη μία πλευρά και με το εσωτερικό χάσμα 3 στην άλλη.

Υλικά Στοιχεία	Χρήση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού και εργαλείων επικοινωνίας
Αξιοπιστία	Ικανότητα να εκτελεστεί η υποσχόμενη υπηρεσία έγκαιρα και με ακρίβεια.
Ανταπόκριση	Προθυμία για παροχή βοήθειας προς τους (εσωτερικούς) πελάτες και για άμεση εξυπηρέτηση
Ασφάλεια/Διαβεβαίωση	Επίγνωση και ευγένεια από τους εργαζομένους και ικανότητα να φέρουν εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση.
Συναισθηματική κατανόηση	Φροντίδα και εξατομικευμένη προσοχή που οι εργαζόμενοι παρέχουν μεταξύ τους.

Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών και ο ορισμός τους στις ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.

• Εσωτερικό ΜΚΤ στοιχεία ελέγχου

Παράδειγμα 2 προϊόντων



- Έλεγχος κατά Προϊόν-Αγορά

Coca-Cola: product/market summary

Brand Name	Market Segment	Market Share	Market Share Top Brand	Market Growth
Malvern	Bottled Water	< 1%	15.6%	8%
Coca-Cola	Carbonates	15.2%	15.2%	0%
Diet Coke	Carbonates	9.5%	15.2%	0%
Fanta	Carbonates	4.5%	15.2%	0%
Schweppes	Carbonates	3.1%	15.2%	0%
Canada Dry	Carbonates	< 3%	15.2%	0%
Dr Pepper	Carbonates	< 3%	15.2%	0%
Lilt	Carbonates	< 3%	15.2%	0%
Sprite	Carbonates	< 3%	15.2%	0%
Diet Coke Plus ⁵	Energy Drink	n.a. ⁵	7.5%	41%
Relentless ⁵	Energy Drink	n.a. ⁵	7.5%	41%
Sprite 3G ⁵	Energy Drink	n.a. ⁵	7.5%	41%
Burn ⁶	Energy Drink	~ 0% ⁶	7.5%	41%
Aquarius ⁵	Flavoured Water	n.a. ⁵	15.6%	8%
Five Alive	Juice Drink	< 4%	13%	9%
Kia-Ora	Juice Drink	< 4%	13%	9%
Oasis	Juice Drink	< 4%	13%	9%
Minute Maid ⁵	Pure Juice	n.a. ⁵	4%	8%
Nestea	RTD Tea & Coffee	n.a. ⁵	2.8%	?
Powerade	Sports Drink	11%	11%	42%

Bottled water: size and segmentation. Look at each Market in turn and find growth rate

Table 14: Bottled Water UK - Total Market Size

	m litres	% change	£m	% change
2000	1,366		1,147.44	
2001	1,525	11.64%	1,281.00	11.64%
2002	1,635	7.21%	1,357.05	5.94%
2003	1,930	18.04%	1,582.60	16.62%
2004	1,988	3.01%	1,570.52	-0.76%
2005 *	2,158	8.55%	1,704.82	8.55%
2006 **	2,310	7.04%	1,712.00	0.42%
2007 **	2,464	6.67%	1,794.00	4.79%
2008 **	2,615	6.13%	1,798.00	0.22%
2009 **	2,775	6.12%	1,859.00	3.39%
2010 **	2,945	6.13%	1,872.00	0.70%

* estimates

** forecasts at 2005 prices

Table 15: Bottled Water UK - Market Segmentation

	2005		% change	% change
	m litres	%	2001-05	2003-05
Natural mineral water	1,214	56	51.5	16.6
Spring/table water	576	27	26.6	1.9
Flavoured water	368	17	40.5	16.8
Total	2,158	100	41.5	11.8

Bottled water: brand shares

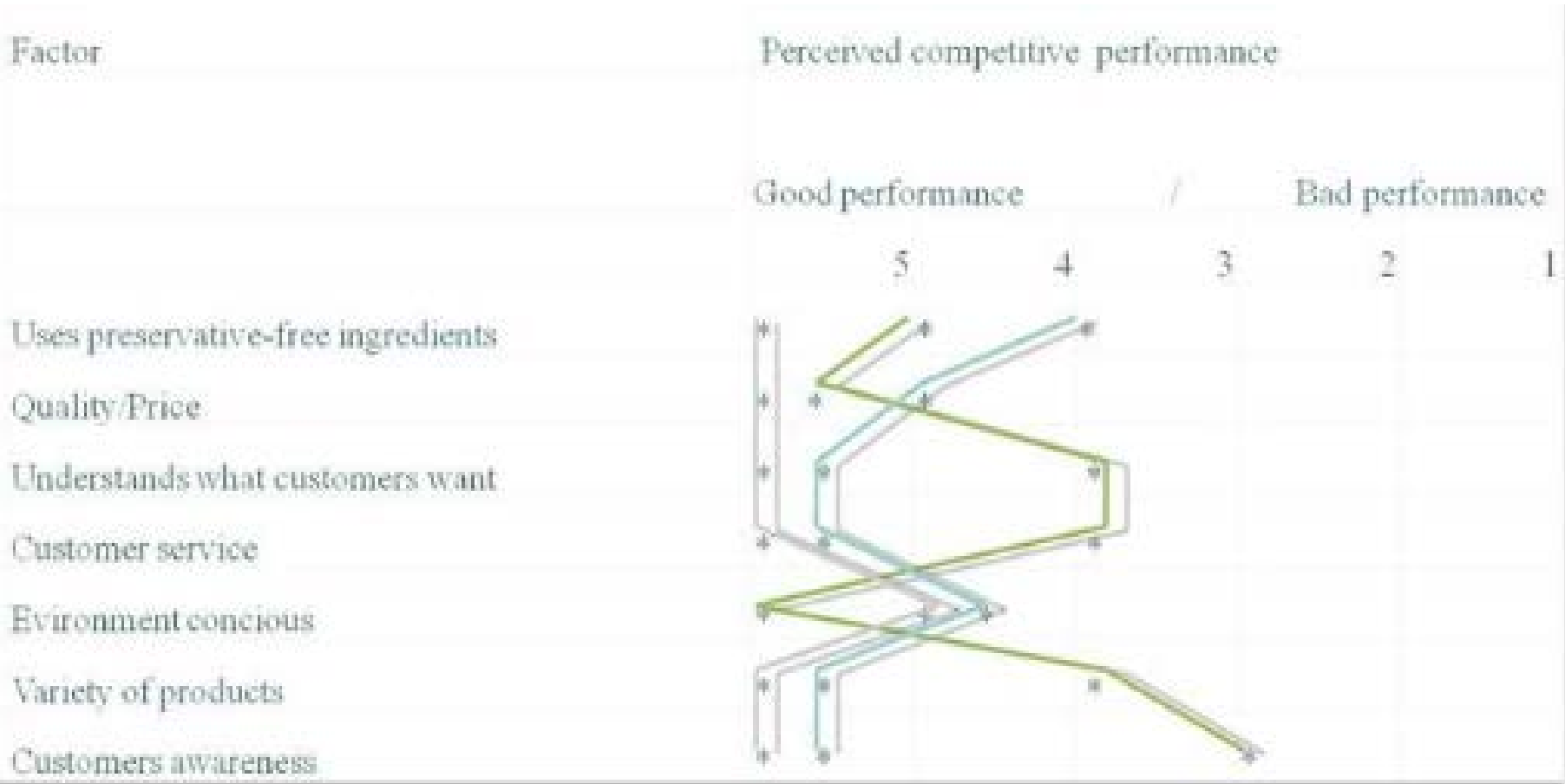
Identify brand leader market shares

16: Bottled Water UK - Brand shares in the bottled water off-trade, by volume

Brand Name	Brand Owner	2005		% change
		m litres	%	2003-05
Volvic	Danone	268	15.6	18.1
Evian	Danone	232	13.5	22.1
Highland Spring	Highland Spring	110	6.4	17
Buxton	Nestlé	69	4	32.7
Vittel	Nestlé	45	2.6	-13.5
Aqua Pura	Well Well Well	31	1.8	29.2
Own label		803	46.7	10.6
Others		162	9.4	3.2
Total		1,719	100	13

- Κύκλος Ζωής Προϊόντος (ΚΖΠ)
 - Where is each product in it's lifecycle?
 - Which products are profitable?
 - Should new products be added to the portfolio?
 - Which products are worth supporting?

Πόσο καλά τα πάμε βάσει του ανταγωνισμού;

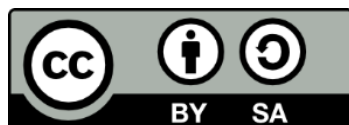


Origin8 Delicafe
 Pret a Manger
 Starbucks Coffee

- Καλό έλεγχο..
- Και μη ξεχνάτε



Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

