ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ MBA FULL TIME

# ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Υλοποίηση Προγράμματος Μάρκετινγκ (Marketing Plan) Για Τη Σοκολάτα Υγείας Παυλίδη*

**ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΑΝΝΑ ΑΡΒΑΝΙΤΑΚΗ**

Επιβλέπων:
Καθηγητής Γεώργιος Μπάλτας

Διευθυντής Σπουδών:
Καθηγητής Γεώργιος Π. Κουρέτας

**ΑΘΗΝΑ, 2019**

# ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Διατμηματικού ΜΠΣ Πλήρους Φοίτησης του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: MBA (Master in Business Administration) έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η επιτυχής ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας έγινε με την άψογη συνεργασία του Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Γ. Μπάλτα, χωρίς την βοήθεια του οποίου δεν θα είχε επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, τον οποίο και ευχαριστώ θερμά.

Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική ήταν η βοήθεια της κα. Ι. Στάθη – Δεδάκη, Senior Brand Manager της Mondelēz International με μεγάλη εμπειρία συγκεκριμένα στην επωνυμία Παυλίδης, η οποία από την πρώτη στιγμή ήταν πρόθυμη να με βοηθήσει με τις χρήσιμες συμβουλές της και την καθοδήγησή της για το σχεδιασμό του προγράμματος μάρκετινγκ.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με στήριξε και με βοήθησε να πραγματοποιήσω το όνειρό μου και να φοιτήσω στο Full-Time MBA.

# ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος πλήρους φοίτησης Master in Business Administration, του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Το θέμα της διπλωματικής εργασίας είναι η δημιουργία του προγράμματος μάρκετινγκ για ένα ήδη υπάρχον προϊόν, τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη της εταιρίας Mondelēz International. Καθώς το προϊόν αυτό απευθύνεται κυρίως σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, τέθηκε σαν ποιοτικός στόχος του μάρκετινγκ η προσέγγιση ατόμων ηλικίας από 26 έως 35 ετών. Ο στόχος αυτός ποσοτικά μεταφράζεται σε μια αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος κατά 5% μέχρι το 2025 από άτομα που ανήκουν σε αυτή την ηλικιακή ομάδα (ποσοτικός στόχος).

Για το σχεδιασμό του προγράμματος μάρκετινγκ ακολουθήθηκε μια σειρά βημάτων. Αρχικά έγινε μια πλήρης ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος η οποία περιλαμβάνει την περιγραφή της σοκολάτας υγείας Παυλίδη ως προς το μείγμα μάρκετινγκ, καθώς και την περιγραφή της διοίκησης των πωλήσεων. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (μίκρο και μάκρο), προκειμένου να προσδιοριστούν οι δυνάμεις που επηρεάζουν τόσο την αγορά όσο και την ίδια την επιχείρηση. Ακολούθησε παρουσίαση όλου του υφιστάμενου προϊοντικού χαρτοφυλακίου υγείας της επωνυμίας Παυλίδη και έγινε η ανάλυση του μείγματος μάρκετινγκ των δύο προϊόντων υγείας στην κατηγορία σοκολάτες, τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με 70% κακάο «ΕΚΛΕΚΤΗ» και τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ». Το επόμενο βήμα ήταν η ανάλυση SWOT σύμφωνα με την οποία εντοπίστηκαν δυνατά και αδύναμα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Έπειτα, πραγματοποιήθηκε η κατάτμηση της αγοράς σε υπο-ομάδες προκειμένου να εντοπιστούν τα τμήματα της αγοράς στα οποία στοχεύει ήδη η εταιρία με τα προϊόντα σοκολάτα υγείας Παυλίδη, Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» και Παυλίδης «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» και να προσδιοριστούν νέα δυνητικά τμήματα πελατών στα οποία δεν στοχεύει ακόμα η εταιρία και που όμως θα μπορούσαν να αποτελέσουν μια νέα αγορά-στόχο. Έτσι, αφού επιλέχθηκε η νέα αγορά-στόχος και τέθηκαν οι στόχοι μάρκετινγκ και πωλήσεων (ποιοτικοί και ποσοτικοί), επιλέχθηκε η κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ. Για την καλύτερη προσέγγιση της αγοράς-στόχου δημιουργήθηκε ένα σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει όλες τις αλλαγές στα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.

Η στρατηγική που επιλέχθηκε είναι η Στρατηγική Επέκτασης της Αγοράς ή «Κινητή» Στρατηγική, προσεγγίζοντας τη νέα αγορά-στόχο δημιουργώντας ένα νέο κωδικό προϊόντος, τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη, καθώς ακολουθώντας τις τάσεις για ένα πιο υγιεινό lifestyle όλο και περισσότεροι νέοι εντάσσουν στην καθημερινότητα τους την άσκηση και το ισορροπημένο διαιτολόγιο. Το νέο προϊόν θα περιέχει στέβια, θα είναι χαμηλής θερμιδικής αξίας, θα έχει περιεκτικότητα σε 20 γρ. πρωτεΐνης και θα συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης κατά την διάρκεια της άσκησης, τη διατήρηση της ενέργειας του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα και τη διατήρηση ή τη μείωση του σωματικού βάρους.

Στη συνέχεια δημιουργήθηκε το πλάνο τιμολόγησης σύμφωνα με το οποίο τα δύο πρώτα έτη θα εφαρμοστεί στρατηγική τιμολόγησης ξαφρίσματος, αφού πρόκειται για



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ένα προϊόν στο στάδιο της εισαγωγής και απαιτεί υψηλά κόστη προβολής. Με την πάροδο των δύο ετών θα εφαρμοστεί στρατηγική τιμολόγησης διείσδυσης ώστε να προσεγγιστούν και οι πιο ευαίσθητοι ως προς την τιμή. Στο πλάνο διανομής εκτός από τις αλυσίδες σουπερμάρκετ θα προστεθούν και νέα σημεία πώλησης (γυμναστήρια και καταστήματα με είδη γυμναστικής και συμπληρωμάτων διατροφής) για την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς-στόχου σε πανελλαδικό επίπεδο.

Αντίστοιχα, μετατροπές υφίστανται και στο τελευταίο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ, την προβολή. Στο πλάνο προβολής προτείνεται η εφαρμογή διάφορων επικοινωνιακών μέσων που θα συμβάλουν στην επικοινωνία της σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη με το κοινό-στόχο και τη δημιουργία εικόνας για το προϊόν αυτό στην αντίληψή τους. Η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων, οι χορηγίες και το άμεσο μάρκετινγκ είναι τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την προβολή της σοκολάτας.

Το τελευταίο στάδιο του προγράμματος μάρκετινγκ περιλαμβάνει την κατάρτιση του προϋπολογισμού των δεδομένων που αφορούν τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη, την δημιουργία ενός προγράμματος εκτάκτου ανάγκης το οποίο θα πρέπει να εφαρμοστεί σε περίπτωση που κάποιες παράμετροι του εξωτερικού περιβάλλοντος μεταβληθούν οπότε θα προκύψει η ανάγκη για αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και τέλος την παρακολούθηση του προγράμματος μάρκετινγκ ώστε να επέμβει άμεσα η επιχείρηση εφόσον αυτό χρειαστεί. Η εταιρία Mondelēz International για το πρώτο έτος θα καταρτίζει προϋπολογισμό ανά τρίμηνο και ομοίως ανά τρίμηνο θα ελέγχει την εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ.

## ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Πρόγραμμα μάρκετινγκ, σοκολάτα υγείας Παυλίδη, Mondelēz International, μείγμα μάρκετινγκ, μάρκα, νέος κωδικός προϊόντος, τιμή, διανομή, προβολή, εσωτερικό περιβάλλον, εξωτερικό περιβάλλον, ανάλυση SWOT, διοίκηση πωλήσεων, στόχοι μάρκετινγκ, νέα αγορά-στόχος.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ** ....4
**ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ**....5
**ΕΙΣΑΓΩΓΗ** ....8
**ΣΚΟΠΟΣ**....8
**Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό μέρος – Ανάλυση παραμέτρων του σχεδιασμού προγράμματος μάρκετινγκ**....9
1.1 Δομή προγράμματος μάρκετινγκ....9
1.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος....10
1.2.1 Προϊόν....10
1.2.2 Τιμή....19
1.2.3 Διανομή....21
1.2.4 Προβολή ....24
1.2.5 Διοίκηση Πωλήσεων ....30
1.2.5.1 Πρόβλεψη πωλήσεων ....30
1.2.5.2 Οργανωτική δομή του δικτύου πωλητών ....32
1.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος ....34
1.3.1 Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST) ....34
1.3.2 Ανάλυση μίκρο-περιβάλλοντος (5 δυνάμεις του Porter)....34
1.4 Ανάλυση SWOT ....35
1.5 Καθορισμός στόχων πωλήσεων....37
1.6 Αγορά Στόχος ....37
1.6.1 Τμηματοποίηση ....37
1.6.2 Στόχευση – Στρατηγικές στόχευσης....38
1.6.3 Τοποθέτηση – Στρατηγικές τοποθέτησης....38
**Κεφάλαιο 2: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος σοκολάτας υγείας Παυλίδη**....39
2.1 Προϊόν....39
2.2 Τιμή....43
2.3 Διανομή....45
2.4 Προβολή ....45
2.5 Λειτουργία και οργανωτική δομή τμήματος πωλήσεων....51
**Κεφάλαιο 3 : Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος σοκολάτας υγείας Παυλίδη** ....53
3.1 Ανάλυση PEST ....53
3.2 Πέντε δυνάμεις του Porter ....58
**Κεφάλαιο 4: Ανάλυση προϊοντικού χαρτοφυλακίου & Ανάλυση SWOT σοκολάτας υγείας Παυλίδη**....61
4.1. Προϊοντικό χαρτοφυλάκιο επωνυμίας Παυλίδης ....61



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.2 Το μείγμα μάρκετινγκ των προϊόντων υγείας Παυλίδη στην κατηγορία σοκολάτες .....62
4.2.1 Σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ» .....62
4.2.2 Σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» .....69
4.3 Ανάλυση SWOT .....74
**Κεφάλαιο 5: Τμηματοποίηση-Στόχευση-Τοποθέτηση για τις σοκολάτες Υγείας Παυλίδη - Στόχοι μάρκετινγκ & πωλήσεων** .....75
5.1 Αγορά-στόχος για την κατηγορία σοκολάτες υγείας Παυλίδη .....75
5.1.1 Τμηματοποίηση αγοράς (Segmentation) .....75
5.1.2 Στόχευση (Targeting) και στρατηγικές στόχευσης .....76
5.1.3 Τοποθέτηση (Positioning) και στρατηγική τοποθέτησης .....78
5.2 Επιλογή νέας αγοράς-στόχου .....80
5.3 Καθορισμός στόχων μάρκετινγκ και πωλήσεων .....81
**Κεφάλαιο 6: Στρατηγική μάρκετινγκ & Σχέδιο δράσης** .....82
6.1 Στρατηγική επέκτασης της αγοράς (Market Expansion) .....82
6.2 Σχέδιο δράσης (Action Plan) .....82
6.2.1 Πλάνο προϊόντος (Product plan) .....83
6.2.2 Πλάνο τιμολόγησης (Pricing Plan) .....85
6.2.3 Πλάνο διανομής (Distribution Plan) .....86
6.2.4 Πλάνο προβολής/επικοινωνίας (Promotion/Communication Plan) .....88
6.2.5 Πλάνο πωλήσεων (Sales Plan) .....91
**Κεφάλαιο 7: Προϋπολογισμός, Πρόγραμμα Εκτάκτου Ανάγκης & Έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ** .....93
7.1 Προϋπολογισμός .....93
7.2 Πρόγραμμα εκτάκτου ανάγκης .....94
7.3 Παρακολούθηση και έλεγχος προγράμματος μάρκετινγκ .....95
**ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ** .....95
**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ** .....96
**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ** .....96
**ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ** .....96
**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ** .....97



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφαρμογή του μάρκετινγκ στις εταιρίες είναι στενά συνδεδεμένη με τον προγραμματισμό μάρκετινγκ (marketing planning). Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την αξιοποίηση των πόρων και των ευκαιριών της κάθε επιχείρησης καθώς και τη θέσπιση στόχων μάρκετινγκ σε συνδυασμό με την εφαρμογή των επιμέρους εργαλείων μάρκετινγκ με τελικό σκοπό την ανάπτυξη της κερδοφορίας της επιχείρησης. Έτσι λόγω της ανάγκης προγραμματισμού μάρκετινγκ οι εταιρίες καταρτίζουν προγράμματα μάρκετινγκ (marketing plans) σε συστηματική βάση έτσι ώστε να ικανοποιούν καλύτερα τα υποσχόμενα τμήματα της αγοράς, να μπορούν άμεσα να προσαρμοστούν στις αλλαγές της αγοράς, να εκμεταλλευτούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους τους, να αναγνωρίσουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους, να επικοινωνήσουν καλύτερα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη καθώς και να αυξήσουν την κερδοφορία τους ώστε να κυριαρχήσουν έναντι των ανταγωνιστών. Πιο συγκεκριμένα τα προγράμματα μάρκετινγκ αποτελούν ένα γραπτό οδηγό εφαρμογής και ελέγχου των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, οι οποίες συμβαδίζουν με τη γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αποτελούν τμήμα του επιχειρηματικού πλάνου (business plan) της κάθε επιχείρησης. Διακρίνονται τρείς τύποι προγραμμάτων μάρκετινγκ: 1) Πρόγραμμα Μάρκετινγκ επιχείρησης, 2) Πρόγραμμα Μάρκετινγκ γραμμής προϊόντος, 3) Πρόγραμμα Μάρκετινγκ υφιστάμενου ή νέου προϊόντος.

# ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η δημιουργία ενός προγράμματος μάρκετινγκ για έναν νέο κωδικό προϊόντος στα πλαίσια της στρατηγικής επέκτασης αγοράς για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη (Mondelēz International). Στο πρόγραμμα μάρκετινγκ που παρουσιάζεται στη συγκεκριμένη εργασία, θα γίνει αναλυτική παρουσίαση του μείγματος μάρκετινγκ και των αγορών-στόχων όλων των προϊόντων υγείας Παυλίδη που ανήκουν στην κατηγορία σοκολάτες, θα τεθεί ως ποιοτικός στόχος η προσέγγιση μιας νέας αγοράς-στόχου που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 26 έως 35 ετών, ο οποίος ποσοτικά μεταφράζεται σε μια αύξηση των πωλήσεων από το συγκεκριμένο κοινό-στόχο κατά 5% μέσα σε έναν χρονικό ορίζοντα πενταετίας, και θα αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης σχετικά με το πώς θα μπορούσαν οι σοκολάτες υγείας Παυλίδη να έχουν μεγαλύτερη απήχηση σε αυτή την ηλικιακή ομάδα. Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτός ο στόχος είναι διότι αποτελεί πρόκληση και για την ίδια την εταιρία Mondelēz ενώ ταυτόχρονα παρέχει δυνατότητες στόχευσης σε ένα δυνητικό target group, το οποίο όπως προέκυψε και από την ανάλυση SWOT αποτελεί ευκαιρία για την εταιρία.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

# Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό μέρος – Ανάλυση παραμέτρων του σχεδιασμού προγράμματος μάρκετινγκ

## 1.1 Δομή προγράμματος μάρκετινγκ

Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος μάρκετινγκ για τη δημιουργία ενός νέου κωδικού για ένα ήδη υπάρχον προϊόν ακολουθεί την παρακάτω δομή (Πίνακας 1.1):

| Σοκολάτα Υγείας Παυλίδη |
|---|
| **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ** |
| • Περιγραφή του προϊόντος ως προς τα 4Ps (χαρακτηριστικά προϊόντος, τιμή, διανομή, προβολή).<br>• Περιγραφή διοίκησης πωλήσεων.<br>• Παρουσίαση αποτελεσμάτων και δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και πωλήσεων τα τελευταία έτη. |
| **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ** |
| • Γενικές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικό-νομικό, οικονομικό, κοινωνικό-πολιτισμικό, τεχνολογικό).<br>• Χαρακτηριστικά και τάσεις της αγοράς (διαχρονική εξέλιξη, δομή, τρόπος λειτουργίας, βαθμός απόδοσης).<br>• Ανάλυση των πελατών.<br>• Ανάλυση των ανταγωνιστών.<br>• Ανάλυση των υποκατάστατων προϊόντων. |
| **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΟΥ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ** |
| • Προσδιορισμός και αξιολόγηση υφιστάμενων κωδικών προϊόντος. |
| **S.W.O.T ΑΝΑΛΥΣΗ** |
| • Παρουσίαση των δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης καθώς και των ευκαιριών και απειλών της στο ευρύτερο περιβάλλον. |
| **ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ** |
| • Προσδιορισμός της αγοράς-στόχου. |
| **ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ** |
| • Καθορισμός ποσοτικών και ποιοτικών στόχων. |
| **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ** |
| • Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος θα επιλεγεί και η κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ. |
| **ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ** |
| • Περιλαμβάνει όλες τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν στο μείγμα μάρκετινγκ και στο πλάνο πωλήσεων.<br>• Προϋπολογισμός.<br>• Πρόγραμμα εκτάκτου ανάγκης. |
| **ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ** |

Πίνακας 1.1: Παρουσίαση της δομής του προγράμματος μάρκετινγκ
*Πηγή: Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, (2010), «Marketing Plans: Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ».*



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

## 1.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στις περιπτώσεις που το πρόγραμμα Μάρκετινγκ αφορά ένα συγκεκριμένο προϊόν, εστιάζει κυρίως στις δραστηριότητες μάρκετινγκ και πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα για το κομμάτι του μάρκετινγκ γίνεται περιγραφή του προϊόντος ως προς το μείγμα μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή) και για το κομμάτι των πωλήσεων γίνεται περιγραφή του τζίρου των πωλήσεων του προϊόντος, του μεριδίου αγοράς του προϊόντος, των πωλήσεων ανά πελάτη και των πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2010).

### 1.2.1 Προϊόν

Το προϊόν είναι ένα σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων που δια μέσου των χρησιμοτήτων δημιουργεί ωφέλεια. Το προϊόν μπορεί να είναι είτε μία ιδέα, είτε κάποιο αγαθό, είτε κάποια υπηρεσία, είτε συνδυασμός των παραπάνω. Όταν κάποιος αγοράζει ένα προϊόν στην ουσία αγοράζει την ωφέλεια που αναμένει να του παρέχει το προϊόν. Το κομμάτι του προϊόντος δεν αφορά μόνο τα λειτουργικά χαρακτηριστικά (υλικά/φυσικά) του προϊόντος αλλά μια συνολική αντίληψη στο μυαλό του καταναλωτή που δημιουργεί την προσδοκία ικανοποίησης των αναγκών του. Κάθε προϊόν μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί ένα σύνολο τεχνικών (υλικών/φυσικών) χαρακτηριστικών και συμβολικών χαρακτηριστικών (άυλων/διευρυμένων). Τα τεχνικά χαρακτηριστικά αφορούν τα κύρια χαρακτηριστικά για τα οποία επιλέγει ο καταναλωτής το προϊόν προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του καθώς και όλα αυτά τα υλικά χαρακτηριστικά που μπορεί να αντιληφθεί ο καταναλωτής στο προϊόν όπως είναι η συσκευασία του προϊόντος, η μορφή/σχήμα ή γεύση του προϊόντος κ.α. Τα συμβολικά χαρακτηριστικά αφορούν κυρίως αξίες καθώς και τη μάρκα του προϊόντος και άλλες υποστηρικτικές υπηρεσίες όπως για παράδειγμα το after sales support. Μια άλλη διάσταση των συμβολικών χαρακτηριστικών είναι τα εμπειρικά/βιωματικά χαρακτηριστικά τα οποία συνδέονται με μνήμες, αναμνήσεις, συνειρμούς που γεννιούνται στον καταναλωτή κατά τη χρήση του προϊόντος.

Υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι για να διαχωριστούν τα προϊόντα μεταξύ τους, ανάλογα με τη φύση τους (υλικά – άυλα), ανάλογα με το βαθμό επεξεργασίας τους (ακατέργαστα, ημικατεργασμένα, τελικά), ανάλογα με το πόσες φορές μπορούν να ικανοποιούν μία ανάγκη (καταναλωτικά ή διαρκή). Τα καταναλωτικά ικανοποιούν την ανάγκη για μία μόνο φορά και μετά καθίστανται άχρηστα (π.χ. τρόφιμα, ποτά) ενώ τα διαρκή μπορούν να ικανοποιούν ανάγκες για μακρό χρονικό διάστημα (π.χ. έπιπλα, αυτοκίνητα, ηλεκτρικές συσκευές). Επιπλέον μια ακόμα ταξινόμηση των προϊόντων είναι με βάση το πώς βλέπουν οι καταναλωτές τα διάφορα προϊόντα. Έτσι καθορίζεται η αγοραστική τους συμπεριφορά καθώς και τί προσπάθεια δέχονται να κάνουν προκειμένου να ψωνίσουν το προϊόν. Με βάση το κριτήριο αυτό τα καταναλωτικά προϊόντα διακρίνονται σε: 1) προϊόντα ευκολίας, 2) προϊόντα επιλογής και 3) ειδικά προϊόντα.

Τα προϊόντα ευκολίας είναι φτηνά, έχουν μικρό όγκο και βάρος, αγοράζονται συχνά και ο καταναλωτής δεν είναι πρόθυμος να χάσει χρόνο προκειμένου να τα αναζητήσει



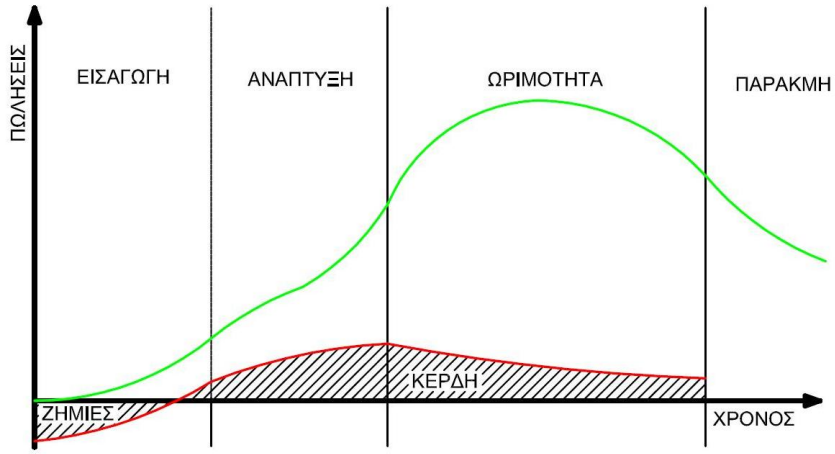
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(π.χ. γάλα, αναψυκτικό, περιοδικά, σοκολάτα, ψωμί, βενζίνη). Αυτά διακρίνονται σε βασικά (καλύπτουν βασικές ανάγκες που υπάρχουν πάντα), επείγοντα (ικανοποιούν ανάγκες που προκύπτουν ξαφνικά) και παρορμητικά (παρορμητική αγορά που πραγματοποιεί ο πελάτης απλά γιατί είδε κάτι που του αρέσει και δεν το είχε προγραμματίσει). Τα προϊόντα επιλογής έχουν υψηλότερη τιμή από τα προϊόντα ευκολίας, μεγαλύτερο όγκο και βάρος, εμφανίζουν μικρότερη συχνότητα αγοράς και ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να αφιερώσει χρόνο προκειμένου να πραγματοποιήσει την αγορά τους (π.χ. έπιπλα, αυτοκίνητα, ηλεκτρικές συσκευές, ποδήλατα). Τα ειδικά προϊόντα για τον καταναλωτή δεν έχουν υποκατάστατα και συνεπώς ο ίδιος είναι απόλυτα αποφασισμένος να τα αγοράσει και να τα αναζητήσει στα σημεία πώλησης τους οπουδήποτε και αν είναι αυτά (π.χ. ρούχα για παχουλούς, συγκεκριμένα καλλυντικά, αντίκες, έργα τέχνης) (Σιώμκος, 2018).

***Ο κύκλος ζωής των προϊόντων***

Όπως όλοι οι βιολογικοί οργανισμοί έτσι και τα προϊόντα δεν συνεχίζουν να παράγονται για πάντα αλλά εμφανίζουν κύκλο ζωής. Από τη στιγμή που ξεκινά η παραγωγή τους από μια επιχείρηση μέχρι και τη στιγμή που θα εξαφανιστούν εντελώς από την αγορά, όλα τα προϊόντα ανεξαιρέτως διέρχονται από κάποια συγκεκριμένα στάδια. Τα στάδια αυτά του κύκλου ζωής του προϊόντος είναι:

α) Εισαγωγή
β) Ανάπτυξη
γ) Ωριμότητα
δ) Παρακμή.




Διάγραμμα 1.1: Η καμπύλη του κύκλου ζωής των προϊόντων
*Πηγή: 4economist.wordpress.com*

Με το στάδιο της εισαγωγής αρχίζει ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος που πρωτοεμφανίζεται στην αγορά. Όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 1.1 στο στάδιο της εισαγωγής οι πωλήσεις είναι χαμηλές γιατί οι αγοραστές δεν γνωρίζουν ακόμα το προϊόν και οι ενδιάμεσοι δεν το δέχονται. Μπορεί να μην υπάρχει ανταγωνισμός αλλά οι ζημιές είναι μεγάλες λόγω των πολλών εξόδων (κόστη παραγωγής, έξοδα προβολής κ.λπ.). Η τιμή του προϊόντος είναι υψηλή προκειμένου να περιορισθούν κάπως οι ζημιές. Στο στάδιο αυτό είναι απαραίτητη η προβολή του προϊόντος προκειμένου να γίνει γνωστό στους αγοραστές. Το στάδιο της εισαγωγής θεωρείται ένα «νεκροταφείο

νέων προϊόντων» αφού πολλές από τις προσπάθειες των εταιριών για νέα προϊόντα αποτυγχάνουν. Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της ανάπτυξης όπου παρατηρείται και ραγδαία αύξηση των πωλήσεων και κατ' επέκταση και των κερδών τα οποία φτάνουν στο μέγιστο ύψος τους και μετά αρχίζουν την πτώση. Στο στάδιο αυτό υπάρχει έντονος ανταγωνισμός καθώς και άλλες επιχειρήσεις παράγουν το ίδιο προϊόν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνεται η τιμή του προϊόντος και να αυξάνονται τα κόστη προβολής. Το επόμενο στάδιο είναι το στάδιο της ωριμότητας όπου οι πωλήσεις αφού φτάσουν στο μέγιστο, στη συνέχεια αρχίζουν και πέφτουν. Παράλληλα και τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται επειδή αυξάνονται τα κόστη προβολής και μειώνονται οι τιμές των προϊόντων. Το στάδιο αυτό διαρκεί τον περισσότερο χρόνο με αποτέλεσμα να κορυφώνεται ο ανταγωνισμός και πολλές επιχειρήσεις να εγκαταλείπουν τον κλάδο. Ειδικά στο στάδιο της ωριμότητας και με τόσο υψηλό ανταγωνισμό είναι ακόμα πιο αναγκαία η προβολή των προϊόντων. Τέλος, όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 1.2 ακολουθεί το στάδιο της παρακμής όπου παρατηρείται ακόμα μεγαλύτερη μείωση των πωλήσεων είτε γιατί αρχίζουν να εμφανίζονται νέα προϊόντα, είτε γιατί αλλάζει η αγοραστική συμπεριφορά. Οι επιχειρήσεις σταματούν να παράγουν το προϊόν και στις περιπτώσεις που το προϊόν εξακολουθεί να διατίθεται η τιμή πώλησης του είναι πολύ χαμηλή. Αντίστοιχα και η προβολή του προϊόντος μειώνεται σχεδόν εντελώς (Μάλλιαρης, 2012).

***Ανάλυση χαρτοφυλακίου προϊόντος – Μήτρα BCG***

Η μήτρα BCG (Boston Consulting Group) αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό της απόδοσης ενός προϊόντος σε βιομηχανικό και εταιρικό επίπεδο. Ωστόσο, δεν χρησιμοποιείται μόνο για την αξιολόγηση των προϊόντων αλλά και την αξιολόγηση των στρατηγικών μονάδων των επιχειρήσεων (SBU) ως προς το σε ποια αξίζει να επενδύσουν, ποια πρέπει να πουλήσουν και ποια πρέπει να εγκαταλείψουν εντελώς. Η μήτρα αυτή δημιουργήθηκε το 1970 από τον Bruce Doolin Henderson για το BCG στη Βοστώνη της Μασαχουσέτης των Ηνωμένων Πολιτειών. Είναι το πιο γνωστό και απλό εργαλείο διαχείρισης χαρτοφυλακίου και βοηθάει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις ικανότητές τους έτσι ώστε να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά και πιο κερδοφόρα. Οι εταιρίες είναι καλό να έχουν ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων στην ποικιλία τους και μία γενικότερη ισορροπία ανάμεσα στις τέσσερις κατηγορίες προϊόντων που μία εταιρία παράγει. Έτσι λοιπόν η μήτρα BCG χωρίζει τα προϊόντα των εταιριών σε τέσσερις κατηγορίες:

α) τα ερωτηματικά που δηλώνουν τα προϊόντα με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς και μικρό μερίδιο αγοράς,

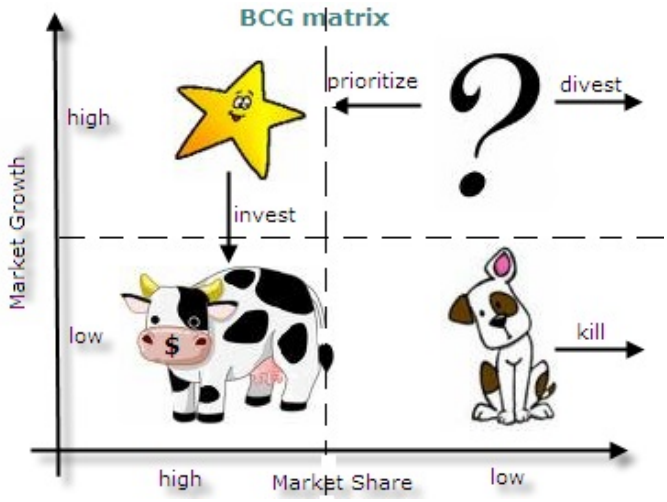
β) τα αστέρια που δείχνουν ότι και ο ρυθμός ανάπτυξης αγοράς αλλά και το μερίδιο αγοράς είναι στην υψηλότερη θέση,

γ) τις αγελάδες που αναφέρονται σε προϊόντα που βρίσκονται σε αγορά με μικρό ρυθμό ανάπτυξης αλλά αυτά έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς,

δ) τα σκυλιά δηλώνουν ότι και ο ρυθμός ανάπτυξης αλλά και το μερίδιο αγοράς είναι στην χαμηλότερη θέση.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ




Διάγραμμα 1.2: Η μήτρα BCG
*Πηγή: http://www.maxi-pedia.com/*

Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 1.2 ο οριζόντιος άξονας παρουσιάζει το μερίδιο αγοράς και ο κάθετος άξονας το ρυθμό ανάπτυξης αγοράς. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για το σχετικό μερίδιο αγοράς και για το λόγο αυτό η κλίμακα είναι λογαριθμική και το σχετικό μερίδιο του προϊόντος υπολογίζεται σε σχέση με τον προηγούμενο ή τον επόμενο σε μέγεθος ανταγωνιστή της εταιρίας.

**Αστέρια**
Τα αστέρια είναι προϊόντα που έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς σε μια γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά. Αποτελούν τις καλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη και πολλά οφέλη για την εταιρία. Είναι ηγέτες στην αγορά και προκειμένου να διατηρήσουν αυτό το υψηλό μερίδιο αγοράς απαιτούν μεγάλη υποστήριξη σε προβολή και διανομή. Φέρνουν υψηλά κέρδη στις εταιρίες αλλά όταν το μερίδιο αγοράς τους γίνεται πολύ μεγάλο, τότε η βιομηχανία ωριμάζει και ο ρυθμός ανάπτυξης μικραίνει με αποτέλεσμα τα αστέρια να μετατρέπονται σε αγελάδες. Παραδείγματα προϊόντων αστεριών είναι το iPhone της Apple και το Vitamin Water της Coca-Cola.

**Αγελάδες**
Οι αγελάδες είναι προϊόντα που έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς σε μια ώριμη αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Είναι επιτυχημένα και καταξιωμένα προϊόντα στην αγορά και φέρνουν στις εταιρίες πολλά μετρητά, δηλαδή το ‘γάλα’ που παράγουν. Χρειάζονται πολύ λίγη επένδυση και για το λόγο αυτό τα μετρητά που προκύπτουν από αυτά επενδύονται σε άλλα προϊόντα της επιχείρησης. Πολλά από τα προϊόντα αγελάδες του σήμερα αποτελούσαν τα αστέρια του παρελθόντος. Παραδείγματα προϊόντων αγελάδων είναι το iPod της Apple και οι πάνες Pampers της Procter and Gamble.

**Ερωτηματικά**
Τα ερωτηματικά είναι προϊόντα που έχουν μικρό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Ονομάζονται ερωτηματικό γιατί δεν είναι σίγουρο αν εφαρμόζοντας κατάλληλες τεχνικές μάρκετινγκ θα μετατραπούν σε αστέρια ή θα ξεπέσουν σε σκύλο. Έχουν υψηλή ζήτηση και χαμηλό κέρδος λόγω του μικρού

μεριδίου αγοράς και απαιτούν υψηλό ποσό μετρητών προκειμένου να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο. Στην πραγματική ζωή τα περισσότερα προϊόντα που εισάγονται σε μια αναπτυσσόμενη αγορά είναι ερωτηματικά. Στην περίπτωση που δεν επενδύονται σε αυτά χρήματα είναι πολύ πιθανό να εξελιχθούν σε σκυλιά, σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να γίνουν αστέρια και στη συνέχεια αγελάδες εφόσον ο ρυθμός ανάπτυξης αγοράς μειωθεί. Τα ερωτηματικά απαιτούν νέα εργοστάσια και εξοπλισμό, υψηλά κόστη μάρκετινγκ, υψηλά άμεσα κόστη, έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη. Παραδείγματα προϊόντων ερωτηματικών είναι το Mac Book Air της Apple και τα Fuze Healthy Infusions της Coca-Cola.

**Σκυλιά**

Τα σκυλιά είναι προϊόντα με μικρό μερίδιο αγοράς σε αγορά με μικρό ρυθμό ανάπτυξης ή και καθόλου ρυθμό ανάπτυξης. Δεν μπορούν ούτε να παράξουν αλλά ούτε και να καταναλώσουν μεγάλα ποσά μετρητών. Πολλές φορές οι εταιρίες είτε αποεπενδύουν από αυτά είτε απλά τα διατηρούν καθαρά και μόνο για στρατηγικούς λόγους. Παράδειγμα προϊόντος σκύλου είναι η New Coke της Coca-Cola (Kumar Mohajan,2018).

***Τα επίπεδα του προϊόντος***

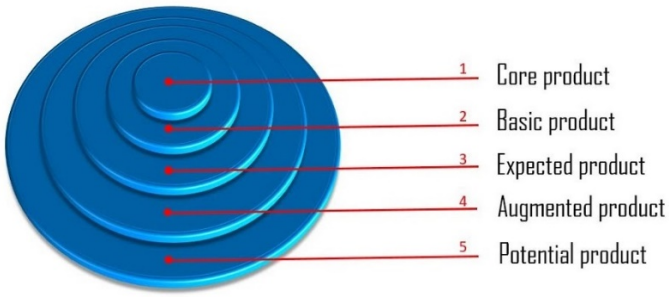
Σύμφωνα με τον Kotler, κάθε προϊόν αποτελείται από πέντε επίπεδα. Κάθε επίπεδο προσθέτει επιπλέον αξία στον πελάτη και τα πέντε επίπεδα μαζί αποτελούν μια ιεραρχία αξιών για τον πελάτη. Το πιο θεμελιώδες επίπεδο είναι το core benefit που αποτελεί τη βασική υπηρεσία ή ωφέλεια που αγοράζει πραγματικά ο πελάτης. Για παράδειγμα ένας επισκέπτης ξενοδοχείου αγοράζει διαμονή και ύπνο, δηλαδή ωφέλεια. Για το λόγο αυτό και οι marketers προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικοί θα πρέπει να εστιάζουν στα οφέλη του προϊόντος για τον πελάτη και όχι στα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκεται το basic product. Στο παράδειγμα του ξενοδοχείου το δωμάτιο έχει κρεβάτι, πετσέτες και ντουλάπα ρούχων, δηλαδή το basic product αφορά όλα αυτά τα οποία ο πελάτης θεωρεί δεδομένα ότι αγοράζει. Στο τρίτο επίπεδο βρίσκεται το expected product, δηλαδή ένα σύνολο χαρακτηριστικών και συνθηκών που ο πελάτης προσδοκεί-αναμένει όταν αγοράζει το προϊόν. Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση του ξενοδοχείου ο πελάτης προσδοκεί να βρει καθαρά σεντόνια και φρεσκοπλυμένες πετσέτες. Επειδή τα περισσότερα ξενοδοχεία μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτή την ελάχιστη προσδοκία, ο ταξιδιώτης διαλέγει είτε το πιο άνετο ξενοδοχείο είτε το πιο οικονομικό.

Στο τέταρτο επίπεδο βρίσκεται το augmented product και είναι αυτό που υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Έτσι ένα ξενοδοχείο θα μπορεί να διαθέτει τηλεόραση, φρέσκα λουλούδια στο δωμάτιο, γρήγορο check-in και check-out. Σήμερα, ο ανταγωνισμός εκδηλώνεται κυρίως στο επίπεδο product-augmentation και για το λόγο αυτό όλες οι εταιρίες προσπαθούν να προσθέσουν κάτι παραπάνω (συσκευασία για καλύτερη συντήρηση προϊόντος, υπηρεσίες μετά την πώληση, εξυπηρέτηση πελατών κ.α.) ώστε να προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στον πελάτη. Ωστόσο, αυτό συνεπάγεται υψηλό κόστος και για το λόγο αυτό θα πρέπει να αξιολογείται αν ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει παραπάνω. Επιπλέον, τα augmented benefits σύντομα γίνονται

expected benefits που σημαίνει ότι οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν νέα χαρακτηριστικά και οφέλη.

Στο πέμπτο επίπεδο βρίσκεται το potential product που περικλείει όλες τις πιθανές βελτιώσεις και μετατροπές που το προϊόν είναι πιθανό να υποστεί στο μέλλον. Εδώ, μια εταιρία ψάχνει εντελώς νέους τρόπους να ικανοποιήσει τους πελάτες της. Για παράδειγμα, όλα τα ξενοδοχεία σουίτες του Marriott TownePlace Suites αποτελούν μία καινοτόμα παραλλαγή του παραδοσιακού ξενοδοχείου (Kotler, 2000).




Σχήμα 1.1: Τα πέντε επίπεδα του προϊόντος
*Πηγή: Kotler (2000), "Marketing Management: The Millenium Edition"*

***Μάρκα***

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί σχετικά με το τί είναι τελικά η μάρκα (brand). Σύμφωνα με τον Keller (1998): «*μάρκα είναι ένα σύνολο από νοητικούς συνειρμούς που γεννά στο μυαλό του ο πελάτης, και οι οποίοι ενισχύουν την αντιληπτή αξία (perceived value) ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας*» (Kapferer, 2013, σ. 26) . Κάθε μάρκα θα πρέπει να γεννά συνειρμούς που να είναι μοναδικοί, ισχυροί και να προκαλούν θετικά συναισθήματα. Η διοίκηση μάρκας θεωρεί πως ο βασικός φορέας της αντιληπτής αξίας είναι το ίδιο το προϊόν ή η υπηρεσία και η επικοινωνία είναι ένα μέσο που προβάλλει τα απτά χαρακτηριστικά του προϊόντος ενώ ταυτόχρονα προσθέτει άυλες αντιλήψεις. Παρόλα αυτά, είναι πολύ σημαντικό οι εταιρίες να οικοδομούν ισχυρές μάρκες καθώς σήμερα *η μάρκα αποτελεί ένα όνομα με δύναμη επιρροής*, αφού μεταφράζεται σε εμπιστοσύνη, σεβασμό, πάθος και δέσμευση. Αυτός ο ορισμός εξηγεί λοιπόν ακόμα καλύτερα την έννοια της μάρκας.

Στη σύγχρονη κοινωνία όπου υπάρχει πληθώρα προϊόντων και μαρκών ο καταναλωτής δεν μπορεί να διαθέσει πολύ χρόνο προκειμένου να συγκρίνει και τελικά να επιλέξει. Έτσι λοιπόν, επιλέγει κυρίως μάρκες που γι' αυτόν αποπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά και τον κάνουν να νιώθει ότι μειώνει το ρίσκο της επιλογής. Με άλλα λόγια, *μια μάρκα υπάρχει αφού αποκτήσει δύναμη στην αγορά.* Η μάρκα αποτελεί ιδέα αφού προάγει τελικά αξίες, τις αξίες τις εταιρίας. Για το λόγο αυτό αποτελεί «*μια ταυτότητα που συμβολίζει μια μακροπρόθεσμη εκστρατεία και δέσμευση σε ένα σύνολο αξιών, οι οποίες ενσαρκώνονται σε προϊόντα, υπηρεσίες και συμπεριφορές και κάνουν την εταιρία, το πρόσωπο ή το προϊόν να ξεχωρίζει*» (Kapferer, 2013, σ. 36).

Είναι εμφανές πως η μάρκα αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για τις εταιρίες. Οι εταιρικές μάρκες (corporate brands) άλλωστε είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την φήμη της εταιρίας. Η φήμη αφορά την εταιρία στο σύνολο, δηλαδή όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη (shareholders). Πιο συγκεκριμένα, κάθε ενδιαφερόμενο μέλος



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(εργαζόμενος, πελάτης, προμηθευτής κ.α.) ενδιαφέρεται για μια συγκεκριμένη πτυχή της εταιρίας και η φήμη της προκύπτει από την ικανότητα της εταιρίας να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες κάθε ενδιαφερόμενου μέλους. Ωστόσο, η μάρκα αποτελεί σημαντικό παράγοντα και για το προϊόν αφού η γνώση του ονόματος μιας μάρκας είναι δυνατόν να επηρεάσει τον καταναλωτή για το ίδιο το προϊόν τόσο για τα διαφανή πλεονεκτήματά του όσο και για τα αδιαφανή (halo-effect). Επιπλέον, ο καταναλωτής μπορεί να αναπτύξει ακόμα και συναισθηματικούς δεσμούς με τη μάρκα μέσα από τους συνειρμούς που αυτή του γεννά.

Η ταυτότητα της μάρκας (brand identity) είναι αυτή που αντανακλά όλες τις πεποιθήσεις, τις αξίες και το όραμα της εταιρίας. Αυτή φέρει όλα τα στοιχεία μοναδικότητας και διαφοροποίησης και συμβάλει στην τοποθέτηση (brand positioning) στην αντίληψη του πελάτη. Η τοποθέτηση είναι δηλαδή η οπτική στην οποία βασίζονται τα προϊόντα της μάρκας προκειμένου να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά. Η τοποθέτηση γίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά που διαθέτει η μάρκα και τη διαφοροποιούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Από την τοποθέτηση και τον τρόπο που ο αποδέκτης αντιλαμβάνεται το προϊόν ή τη μάρκα προκύπτει τελικά η εικόνα της μάρκας (brand image) (Kapferer, 2013).

***Αρχιτεκτονική μάρκας (Brand Architecture)***

Η αρχιτεκτονική μάρκας αναφέρεται στο πώς είναι οργανωμένο το χαρτοφυλάκιο μαρκών μιας εταιρίας προκειμένου να καταγράψει/αποτυπώσει όλες τις μάρκες και τις υπομάρκες κλπ. Τα είδη του brand structure είναι τα εξής: A House of Brands, Endorsed Brands, Subbrands και Branded House.

**A House of Brands**

Αρχικά θα πρέπει να γίνει κατανοητή ή διαφορά ανάμεσα στη στρατηγική branded house και τη στρατηγική house of brands. Η branded house στρατηγική χρησιμοποιεί μία μοναδική κύρια εταιρία κάτω από την οποία λειτουργούν προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα, χρησιμοποιώντας τις υπομάρκες μόνο περιγραφικά. Τέτοια παραδείγματα είναι η Caterpillar, η Virgin, η Sony, η Nike και η Kodak που περιλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων κάτω από μια κύρια μάρκα χρησιμοποιώντας τη στρατηγική branded house.

Αντίθετα, η στρατηγική house of brands περιλαμβάνει ένα ανεξάρτητο σύνολο ανεξάρτητων μαρκών, όπου το καθένα μεγιστοποιεί την επίδραση σε μια αγορά. Άρα, καθώς η Virgin εφαρμόζει στρατηγική branded house, η Procter & Gamble εφαρμόζει στρατηγική house of brands που περιλαμβάνει πάνω από 80 κύριες μάρκες με μικρή σύνδεση μεταξύ τους και με την P&G.

**Endorsed Brands**

Στη στρατηγική house of brands, οι μάρκες είναι ανεξάρτητες. Οι endorsed brands όπως είναι η Polo Jeans της Ralph Lauren είναι επίσης ανεξάρτητες, αλλά είναι επίσης και υποστηριζόμενες (endorsed) από κάποια άλλη μάρκα, συνήθως την επωνυμία μιας μητρικής εταιρίας. Η υποστήριξη μιας μάρκας από τη μάρκα μιας μητρικής εταιρίας παρέχει αξιοπιστία και δίνει υπόσταση σε αυτά που προσφέρει η υποστηριζόμενη



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μάρκα. Για παράδειγμα η υποστήριξη (endorsement) της Courtyard από την Marriot σηματοδοτεί ότι η Courtyard φέρει όλες τις υποσχέσεις της μάρκας και της φήμης της Marriot, παρόλο που αφορά κάτι πολύ διαφορετικό από τα Marriot Hotels.

**Subbrands**

Οι υπομάρκες είναι μάρκες συνδεδεμένες με μια κύρια ή μητρική εταιρία και αυξάνουν ή τροποποιούν τις σχέσεις της κύριας μάρκας. Η κύρια μάρκα είναι το αρχικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο εκτείνεται μέσα από τις υπομάρκες, οι οποίες προσθέτουν χαρακτηριστικά στα προϊόντα (π.χ. Black & Decker Sweet Hearts Wafflebaker), προσθέτουν νέες εφαρμογές (π.χ. Microsoft Office), προσθέτουν προσωπικότητα στη μάρκα (π.χ. Audi TT) ή ακόμα και ενέργεια (π.χ. Nike Force). Ο ρόλος μιας υπομάρκας είναι να επεκτείνει την κύρια μάρκα σε σημαντικά καινούρια τμήματα της αγοράς. Τέτοιο παράδειγμα είναι η εταιρία Ocean Spray Craisins που επεκτάθηκε από τους Ocean Spray χυμούς σε σνακ φαγητό. Τέλος, σημειώνεται ότι η σύνδεση των υπομαρκών με την κύρια μάρκα είναι πιο στενή από ότι με τις endorsed μάρκες.

**A Branded House**

Στη στρατηγική branded house, η μητρική μάρκα τείνει από έναν αρχικό ρόλο να παίζει τελικά τον κυρίαρχο ρόλο ανάμεσα σε πολλαπλά προσφερόμενα προϊόντα ή πολλαπλές υπηρεσίες. Οι υπομάρκες από έναν μέτριο ρόλο οδεύουν προς τον όλο και μικρότερο ρόλο. Η εταιρία Virgin χρησιμοποιεί τη στρατηγική branded house επειδή η κύρια/μητρική εταιρία παρέχει μια *ομπρέλα* κάτω από την οποία λειτουργούν πολλές υπηρεσίες της, κάτι το οποίο δείχνει και την ύπαρξη συνέργειας μεταξύ αυτών. Έτσι υπάρχουν: η Virgin Airlines, η Virgin Express, η Virgin Radio, η Virgin Rail, η Virgin Cola, η Virgin Jeans, η Virgin Music και πολλές άλλες. Άλλες δομές branded house συμπεριλαμβάνουν πολλές αλλά όχι όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες όπως είναι για παράδειγμα η Healthy Choice, η Kraft, η Honda, η Sony, η Adidas, και η Disney (Aaker & Joachimsthaler, (2000).

***Συσκευασία προϊόντος***

Η συσκευασία εκτελεί πολλές λειτουργίες και για το λόγο αυτό αποτελεί αντικείμενο μεγάλης προσοχής και μελέτης από την πλευρά των εταιριών. Πιο συγκεκριμένα, η συσκευασία προστατεύει το προϊόν από φθορές και διατηρεί αναλλοίωτα τα χαρακτηριστικά του. Επιπλέον, διευκολύνει τη διανομή του προϊόντος μέσα από το δίκτυο διανομής και την τοποθέτηση του στο σημείο πώλησης. Είναι σημαντική γιατί προβάλλει το προϊόν, μπορεί να αποτελέσει στοιχείο διαφοροποίησης και να συμβάλλει στη δημιουργία εικόνας του προϊόντος. Ακόμα, είναι δυνατόν να επιτρέπει την επαναχρησιμοποίηση του προϊόντος, φέρει πάνω σημαντικές πληροφορίες για το προϊόν (βάρος. ημερομηνία λήξης, θερμοκρασία συντήρησης κ.λπ.) και προβάλλει πάνω το σήμα και την επωνυμία της μάρκας. Τέλος, αποτρέπει τη χρήση του προϊόντος από άτομα με αδύνατη κρίση (όπως τα μικρά παιδιά από τα φάρμακα).

Σήμερα, η σημασία της συσκευασίας και του χρώματός της είναι ακόμα μεγαλύτερη από κάθε άλλη εποχή και αυτό γιατί όχι απλά είναι κάτι αυτονόητο αλλά είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το ίδιο το προϊόν. Αυτό προκύπτει είτε από την ίδια τη συμπεριφορά των αγοραστών που επιλέγουν να πληρώσουν παραπάνω προκειμένου να αγοράσουν μια καλή συσκευασία, είτε από την κυριαρχία πώλησης αυτοεξυπηρέτησης που απαιτεί



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τα προϊόντα να είναι συσκευασμένα, είτε από την εξέλιξη της τεχνολογίας, είτε από την ανάγκη διαφοροποίησης των υπάρχοντων προϊόντων. Προκειμένου, μια επιχείρηση να αποφασίσει τη συσκευασία θα πρέπει να κάνει ανάλυση κόστους-οφέλους. Η συσκευασία διακρίνεται σε τρία είδη: 1) την απλή (αφορά μία μονάδα προϊόντος), 2) την πολλαπλή (αφορά πολλές μονάδες προϊόντων), 3) την οικογενειακή (όλα τα προϊόντα συσκευάζονται με ίδια συσκευασία ή με συσκευασίες που έχουν κάποιο κοινό χαρακτηριστικό (Μάλλιαρης, 2012).

***Ετικέτα προϊόντος***

Όπως η συσκευασία του προϊόντος έτσι και η ετικέτα αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα του προϊόντος. Στην ετικέτα αναγράφονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες (ημερομηνία λήξης, συστατικά προϊόντος, επωνυμία, οδηγίες χρήσης κ.α.). Επιπλέον πάνω στις ετικέτες οφείλουν να αναγράφονται τυχόν πιστοποιήσεις ποιότητας το προϊόντος. Παράλληλα, όσον αφορά τη νομική της διάσταση η ετικέτα θα πρέπει να γνωστοποιεί στον καταναλωτή την πόλη/χώρα προέλευσης, τα στοιχεία του παρασκευαστή (όνομα και διεύθυνση), τις συνθήκες συντήρησης και αποθήκευσης του προϊόντος και όλα αυτά στην Ελλάδα οφείλουν να αναγράφονται στα ελληνικά. Όμως η ετικέτα, έχει και άλλη διάσταση καθώς επικοινωνεί/προβάλει το προϊόν στον αγοραστή και συμβάλλει στη δημιουργία εικόνας τόσο για το προϊόν όσο και για τον παραγωγό του. Το χρώμα ειδικά που αποτελεί μεγάλο όπλο στα χέρια των marketers σε συνδυασμό με το σχήμα και το κείμενο μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία της εικόνας αυτής (Μάλλιαρης, 2012).

Η έλλειψη πληροφοριών ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταναλωτή μπορεί να αποτρέψει τον καταναλωτή από το να επιλέξει ένα προϊόν και να προβεί στην αγοραστική απόφαση. Ωστόσο, θέματα ασφάλειας τροφίμων συχνά προκύπτουν λόγω ασύμμετρης πληροφορίας ανάμεσα στον παραγωγό και τον πελάτη, σχετικά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι λοιπόν, οι ετικέτες αποτελούν το μόνο όπλο των καταναλωτών για να αποκτήσουν επιπλέον πληροφόρηση για το προϊόν: έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει επίδραση των χαρακτηριστικών της ετικέτας στις αντιδράσεις των καταναλωτών. Σήμερα, που η αγορά είναι παγκοσμιοποιημένη χρησιμοποιούνται τα QR Codes (Quick Response Codes) που συνδυάζουν τη δυνατότητα παροχής πληροφοριών με την προώθηση και την ενίσχυση του προϊόντος ή της μάρκας, χάρις τα νέα επικοινωνιακά συστήματα. Το QR Mobile Marketing που χρησιμοποιείται για την ανιχνευσιμότητα των προϊόντων διατροφής, μετατρέπει τα φυσικά χαρακτηριστικά (ετικέτες προϊόντων, ετικέτες τιμών, συσκευασία) σε κάτι νέο και διαδραστικό, το οποίο μπορεί να παρέχει πολλές πληροφορίες σχετικά με την παραγωγική διαδικασία του προϊόντος, την προέλευσή του, τις τεχνικές ανάπτυξης και καλλιέργειας, τον παραγωγό και την εταιρία γενικότερα. Οι πληροφορίες για τους πελάτες λειτουργούν σαν προστιθέμενη αξία στο προϊόν και δηλώνουν την εγγύηση και ασφάλεια της ποιότητας του προϊόντος (Bacarella et al., 2015).

### 1.2.2 Τιμή

Η τιμή αποτελεί το μοναδικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ που συνδέεται με έσοδα για την επιχείρηση σε αντίθεση με τα άλλα τρία στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ που συνεπάγονται κόστη για την εταιρία. Για το λόγο αυτό αποτελεί το πιο ευαίσθητο κομμάτι της στρατηγικής μάρκετινγκ καθώς οποιαδήποτε μεταβολή στην τιμή του προϊόντος θα επηρεάσει τον όγκο πωλήσεων και κατ' επέκταση το περιθώριο κέρδους. Η πολιτική τιμολόγησης κάθε επιχείρησης συνδέεται με τους τιμολογιακούς στόχους, τα περιθώρια κέρδους που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση, την χονδρική/λιανική τιμή πώλησης του προϊόντος, ειδικές προσφορές και εκπτώσεις καθώς και την πιστωτική πολιτική της επιχείρησης. Ωστόσο, η τιμολογιακή στρατηγική καθορίζεται και από εξωτερικούς μη ελεγχόμενους παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν περιορισμούς για την επιχείρηση. Άρα συνοπτικά, παράγοντες που διαμορφώνουν την τιμή πώλησης είναι το γενικότερο περιβάλλον, οι εσωτερικοί στόχοι και παράγοντες, ο ανταγωνισμός, οι διανομείς-προμηθευτές και ο αγοραστής.

Ο πιο σημαντικός εξωτερικός παράγοντας από όλους είναι ο ανταγωνισμός. Από την άλλη πλευρά, οι προμηθευτές ασκούν μια έμμεση επιρροή καθώς μια αύξηση στην τιμή της πρώτης ύλης του προϊόντος μπορεί να προκαλέσει αύξηση του κόστους της για την εταιρία που συνεπάγεται μια πιθανή αύξηση της τιμής του προϊόντος. Αλλά και το αντίθετο, μια μείωση της τιμής της πρώτης ύλης μπορεί να δώσει πλεονέκτημα κόστους και κατά συνέπεια τιμής, στην εταιρία. Άλλος ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την τιμολόγηση του παραγωγού είναι τα δίκτυα διανομής και τα σημεία πώλησης του προϊόντος. Συνήθως, για τα προϊόντα που πωλούνται μέσα σε ένα σουπερμάρκετ η τιμή καθορίζεται από το ίδιο το κατάστημα και ή εταιρία-παραγωγός συμφωνεί απλά την τιμή πώλησης με τον χονδρέμπορο ή τον λιανέμπορο (στις περιπτώσεις που συνεργάζεται απευθείας με αυτόν). Συνεπώς, η τελική τιμή πώλησης διαμορφώνεται με βάση τα περιθώρια κέρδους που επιθυμούν οι ενδιάμεσοι. Όμως, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη του παραγωγού του επιτρέπει να συμφωνεί ή και να επιβάλει την τελική τιμή. Παρόλα αυτά και στην περίπτωση αυτή λαμβάνεται υπόψη το περιθώριο κέρδους των ενδιάμεσων. Τέτοια παραδείγματα περιπτώσεων είναι εταιρίες με γαλακτοκομικά προϊόντα και εταιρίες με ισχυρή επωνυμία. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ο λιανέμπορος μπορεί να κάνει εκπτώσεις και προσφορές στα προϊόντα επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο τις πωλήσεις του παραγωγού-προμηθευτή.

Η τιμολογιακή απόφαση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που αντιδρά ο καταναλωτής σε μια μεταβολή της τιμής. Έτσι ορίζουμε την ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή. Στις περιπτώσεις όπου μια μείωση της τιμής ενός προϊόντος κατά ένα ποσοστό, επιφέρει αύξηση της ζητούμενης ποσότητας σε μεγαλύτερο ποσοστό τότε η ζήτηση είναι ελαστική. Αντίθετα, στις περιπτώσεις όπου μια μείωση της τιμής ενός προϊόντος κατά ένα ποσοστό, επιφέρει μικρή ποσοστιαία αύξηση της πωλούμενης ποσότητας τότε η ζήτηση είναι ανελαστική. Τα προϊόντα που έχουν πολλά υποκατάστατα έχουν ελαστική ζήτηση και τα προϊόντα που δεν υποκαθίστανται εύκολα έχουν ανελαστική ζήτηση. Πέρα όμως από το κριτήριο της τιμής ο καταναλωτής διαμορφώνει αντίληψη και από άλλα αγοραστικά κριτήρια όπως είναι η επωνυμία-μάρκα του προϊόντος και για το λόγο αυτό οι εταιρίες προσπαθούν να προβάλουν όλο και περισσότερα στοιχεία διαφοροποίησης στα προϊόντα τους. Τέλος,



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αξίζει να σημειωθεί ότι η αντίληψη που έχει ο καταναλωτής μπορεί να είναι υποκειμενική σχετικά με το ποια τιμή είναι δίκαιη και αποδεκτή για ένα προϊόν ή μια μάρκα και αυτή πηγάζει από τις γνώσεις που έχει ο καταναλωτής για τη προϊόν ή τη μάρκα αλλά και από άλλα σημεία αναφοράς και σύγκρισης που έχει ο ίδιος.

Το γενικότερο περιβάλλον αφορά το οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον. Είναι γεγονός ότι η οικονομική κατάσταση μιας χώρας επηρεάζει το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών και κατ' επέκταση τις καταναλωτικές δαπάνες. Από την άλλη το θεσμικό-νομοθετικό περιβάλλον της χώρας είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς σε πολλές περιπτώσεις επιβάλλονται στα προϊόντα συγκεκριμένοι φόροι και δασμοί από το κράτος (ΦΠΑ, έμμεσοι φόροι). Επιπλέον, είναι δυνατόν να επεμβαίνει στη διαμόρφωση των τιμών και να καθορίζει είτε το ανώτατο είτε το κατώτατο όριο. Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά παράγοντες που ελέγχονται αποκλειστικά και μόνο από την εταιρία. Ο πρώτος πολύ σημαντικός εσωτερικός παράγοντας είναι οι εμπορικοί και οικονομικοί στόχοι της εταιρίας εκφρασμένοι σε επίπεδο πωλήσεων (μερίδιο αγοράς) και κερδοφορίας. Συνεπώς, η τιμή πρέπει να καθορίζεται και με βάση την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου πωλήσεων και κέρδους. Ένας δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την διαμόρφωση της τιμολογιακής στρατηγικής αφορά την πολιτική τιμολόγησης άλλων προϊόντων της ίδιας εταιρίας. Τρίτος και επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας είναι το κόστος (σταθερό, μεταβλητό, συνολικό). Είναι αυτονόητο ότι η τιμή θα είναι τέτοια που να καλύπτει τα κόστη του προϊόντος και της λειτουργίας της εταιρίας. Τελευταίος παράγοντας είναι η εικόνα του προϊόντος. Σύμφωνα με την τοποθέτηση του προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή, η τιμή του θα πρέπει να αντανακλά την εικόνα αυτή. Με βάση αυτό δεν είναι τυχαίο που για τον καταναλωτή η τιμή του προϊόντος αποτελεί και εγγύηση της ποιότητάς του (Δημητριάδης κ.α.).

***Καθορισμός τιμής στον επιχειρηματικό κόσμο***

Σε μικρές εταιρίες, το αφεντικό είναι αυτό που συνήθως καθορίζει τις τιμές των προϊόντων. Από την άλλη, στις μεγάλες εταιρίες οι τιμές καθορίζονται από τη διοίκηση των τμημάτων και τους υπεύθυνους της γκάμας προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, η ανώτερη διοίκηση είναι αυτή που καθορίζει τους τιμολογιακούς στόχους και τελικά εγκρίνει τις τιμές. Η απόδοση του καθορισμού της τιμής βελτιώνεται όταν οι πολιτικές τιμολόγησης δημιουργούνται κατόπιν συνεργασίας του τμήματος πωλήσεων, του τμήματος μάρκετινγκ και χρηματοοικονομικών και της κεντρικής διοίκησης. Τέλος, απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να υλοποιηθεί σωστά η στρατηγική τιμολόγησης είναι η σε βάθος γνώση ψυχολογία των καταναλωτών (Kotler & Keller,2016).

Ο παράγοντας ψυχολογία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας καθώς οι αγοραστικές αποφάσεις στηρίζονται στον τρόπο που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται τις τιμές. Κάθε καταναλωτής έχει ένα δικό του κατώτατο όριο τιμής κάτω από το οποίο θεωρεί την ποιότητα του προϊόντος απαράδεκτη καθώς και ένα ανώτερο όριο τιμής πάνω από το οποίο το προϊόν είναι απαγορευτικό για να το αγοράσουν γιατί σύμφωνα με την αντίληψή του το προϊόν δεν αξίζει τα χρήματά του (Perreault et al., 2011).

***Ορισμός του αντικειμενικού στόχου τιμολόγησης***

Η εταιρία εφόσον έχει ορίσει τους στόχους της τότε αποφασίζει και που θέλει να τοποθετηθεί στην αντίληψη του πελάτη και συνεπώς ορίζει την τιμή του προϊόντος. Συνήθως οι στόχοι που επιδιώκει μια εταιρία είναι η επιβίωση, η μεγιστοποίηση των



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τρεχόντων κερδών, η μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς της, η μεγιστοποίηση του «ξαφρίσματος» της αγοράς και η βέλτιστη ποιότητα των προϊόντων της. Η επιβίωση της εταιρίας είναι ιδιαίτερη σημαντική όχι μόνο βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα και για να καταφέρει να επιβιώσει δεν αρκεί μόνο να καλύπτει τα μεταβλητά της κόστη και ένα μέρος των σταθερών αλλά θα πρέπει να παρέχει αξία στους πελάτες της. Μερικές εταιρίες καθορίζουν τις τιμές τους με σκοπό τη μεγιστοποίηση των τρεχόντων κερδών. Αυτή η τακτική μπορεί να αποδίδει την τρέχουσα χρονική στιγμή αλλά η επιχείρηση μπορεί να θυσιάζει τη μακροπρόθεσμη απόδοσή της (νομικούς περιορισμούς, επιπτώσεις μεταβλητών μάρκετινγκ κ.α.). Από την άλλη άλλες εταιρίες προκειμένου να μεγιστοποιήσουν το μερίδιο αγορά τους επιλέγουν τη τιμολόγηση διείσδυσης αγοράς (market penetration pricing) σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση αυξάνει τον όγκο παραγωγής προϊόντων με στόχο τη μείωση του ανά μονάδα κόστους κάτι που της επιτρέπει να ορίζει την τιμή στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί σε υψηλότερα κέρδη μακροπρόθεσμα. Για να ακολουθηθεί αυτή η στρατηγική θα πρέπει: α) η αγορά είναι ευαίσθητη ως προς την τιμή, β) να επιτρέπεται μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής και γ) να μην υπάρχει κίνδυνος αντίδρασης των ανταγωνιστών με τον ίδιο τρόπο.

Η μεγιστοποίηση του ξαφρίσματος της αγοράς υιοθετείται από εταιρίες που παρουσιάζουν μια νέα τεχνολογία και στηρίζεται στον καθορισμό μιας πολύ υψηλής τιμής για το προϊόν (market skimming pricing). Ωστόσο και η στρατηγική αυτή κρύβει ρίσκο καθώς ενδέχεται κάποιος ανταγωνιστής να ορίσει στο προϊόν του χαμηλότερη τιμή, με αποτέλεσμα η πρώτη εταιρία να χάσει μερίδιο της αγοράς της ή ακόμα και να προκληθεί δυσαρέσκεια των πελατών που θα αγοράσουν πρώτοι το προϊόν στην υψηλότερη τιμή σε σχέση με άλλους που θα το αγοράσουν αργότερα σε χαμηλότερη τιμή. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που: α) η υψηλή τιμή αντικατοπτρίζει την εικόνα του προϊόντος, β) υπάρχει αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα αυτά, γ) η υψηλή τιμή δεν κινδυνεύει να προσελκύσει ανταγωνιστές και δ) το ανά μονάδα κόστος παραγωγής να είναι υψηλό τόσο ώστε να μην ενδείκνυται για έναν ανταγωνιστή να αντιγράψει το προϊόν. Τέλος, όσον αφορά τη στρατηγική ηγεσίας προϊόντος-ποιότητας χρησιμοποιείται από τις εταιρίες που θέλουν να τοποθετούνται στην αντίληψη των καταναλωτών υψηλά ως προς την ποιότητα τους αλλά ως προς την τιμή τους θέλουν να είναι προσιτή. Τέτοιες εταιρίες για παράδειγμα είναι τα Starbucks, η Victoria’s Secret που ναι μεν έχουν τοποθετηθεί στην αντίληψη του καταναλωτή ως προς το γούστο, το κύρος, την ποιότητα η τιμή τους είναι προσιτή (Kotler & Keller, 2016).

### 1.2.3 Διανομή

Ο επόμενος παράγοντας του μείγματος μάρκετινγκ είναι η διανομή, η οποία περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διακίνηση του προϊόντος από τον παραγωγό μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Η διανομή αποτελείται από δύο λειτουργίες: την λειτουργία της επαφής και την λειτουργία της υλοποίησης. Η λειτουργία της επαφής αφορά δύο πολύ βασικούς παράγοντες για τη δημιουργία συναλλαγής με τους αγοραστές, τον σχηματισμό του δικτύου διανομής και την



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εξωτερική οργάνωση των πωλήσεων. Η λειτουργία της υλοποίησης αφορά παράγοντες που έχουν να κάνουν με την πραγματοποίηση των παραγγελιών, την εσωτερική οργάνωση των πωλήσεων και τη φυσική διανομή. Οι δραστηριότητες της λειτουργίας επαφής αφορούν κυρίως τα δίκτυα διανομής ενώ οι δραστηριότητες της υλοποίησης αφορούν τη διάθεση των προϊόντων στον κατάλληλο χρόνο και τόπο έτσι ώστε να εξυπηρετείται καλύτερα ο πελάτης.

Οι Παπαβασιλείου & Μπάλτας στηριζόμενοι στον Rosenbloom ορίζουν ως «*δίκτυα διανομής την εξωτερική οργάνωση επαφής, της οποίας οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις της διοίκησής της αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων της διανομής»* (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003, σ. 55). *Εξωτερική οργάνωση* σημαίνει ότι το δίκτυο διανομής δεν βρίσκεται στην εσωτερική οργανωτική δομή της επιχείρησης αλλά υπάρχει έξω από αυτήν. Ο όρος «*οργάνωση επαφής αναφέρεται σε εκείνες τις επιχειρήσεις, μέλη του δικτύου διανομής, οι οποίες εμπλέκονται στις λειτουργίες της διαπραγμάτευσης, καθώς ένα προϊόν ή υπηρεσία κινείται από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή»* (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003, σ. 55). Οποιαδήποτε άλλη εταιρία ασκεί άλλες δραστηριότητες πέρα από τις διαπραγματευτικές (δηλαδή από την αγορά έως την μεταβίβαση κυριότητας του προϊόντος) δεν ανήκει στο δίκτυο διανομής.

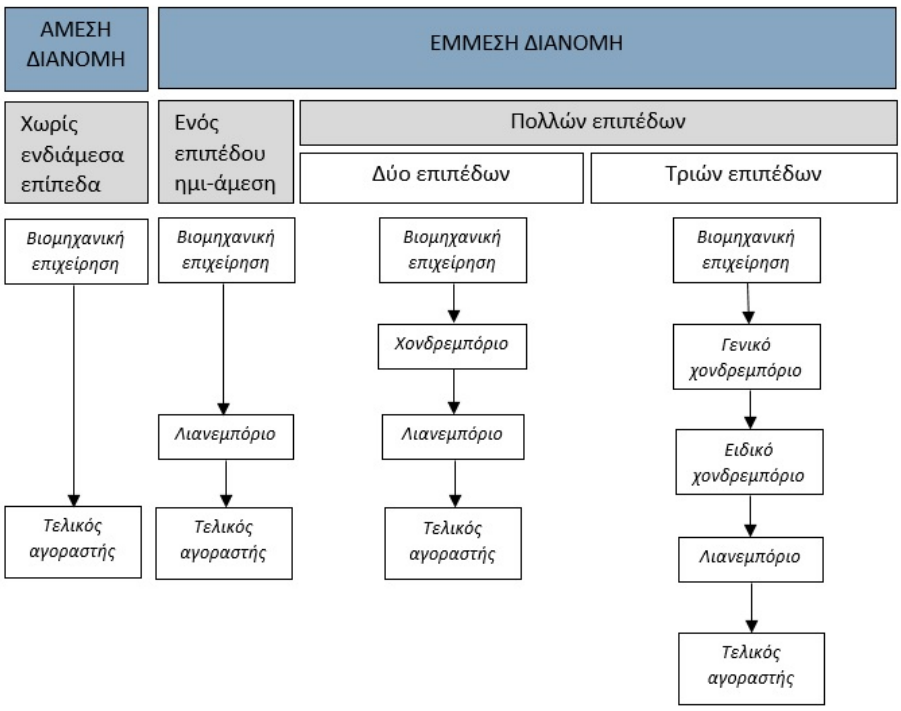
Η διοίκηση είναι αυτή που εμπλέκεται σε θέματα και προβλήματα του δικτύου διανομής που αφορούν τόσο τον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και καθημερινά προβλήματα της διοίκησης του δικτύου. Η διοίκηση της διανομής επιπλέον θέτει τους στόχους διανομής οι οποίοι αναμένεται να υλοποιηθούν μέσω του δικτύου διανομής.

Στην περίπτωση που μια εταιρία δεν μπορεί να εκτελέσει αποτελεσματικά η ίδια τις λειτουργίες της διανομής τότε χρησιμοποιεί ενδιάμεσους (εξειδικευμένους μεσάζοντες). Έτσι στο δίκτυο διανομής δε συμμετέχει μόνο η επιχείρηση αλλά και χονδρέμποροι και λιανέμποροι που συμβάλλουν στη διατήρηση των αποθεμάτων, τη δημιουργία ζήτησης, την πώληση, την πίστωση στους πελάτες κ.α. Όταν οι λειτουργίες αυτές προκειμένου να επιτευχθούν χρειάζονται περισσότερα μέλη του δικτύου διανομής τότε το κόστος διανομής αυξάνεται. Βέβαια, όταν μια εταιρία επιθυμεί να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα σε συγκεκριμένη ποιότητα, ποσότητα, χρόνο και χώρο τότε θα επωμιστεί αυτό το κόστος.

Ανάλογα με τα επίπεδα του δικτύου διανομής, η διανομή διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Όταν η διανομή είναι άμεση ή το δίκτυο διανομής είναι άμεσο τότε δεν υπάρχουν ενδιάμεσοι. Όταν η διανομή είναι έμμεση ή το δίκτυο διανομής είναι έμμεσο τότε υπάρχουν ένα ή περισσότερα στάδια μεσαζόντων. Στο επόμενο Σχήμα 1.2 παρουσιάζονται τα στάδια διανομής.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ




Σχήμα 1.2: Βασικοί τύποι συστημάτων διανομής σύμφωνα με τον αριθμό ενδιάμεσων επιπέδων

*Πηγή: Προσαρμογή από Ν. Παπαβασιλείου & Γ. Μπάλτας, (2003), Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics*

Αρχικά φαίνεται η άμεση διανομή όπου το προϊόν από την επιχείρηση φτάνει στον τελικό πελάτη. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η έμμεση διανομή ενός σταδίου όπου ανάμεσα στην εταιρία και τον τελικό αγοραστή παρεμβάλλεται το λιανεμπόριο. Ακολουθεί η έμμεση διανομή δύο σταδίων όπου ανάμεσα στην επιχείρηση και τον αγοραστή παρεμβάλλεται το χονδρεμπόριο και το λιανεμπόριο και τέλος η έμμεση διανομή τριών σταδίων όπου παρεμβάλλεται το γενικό χονδρεμπόριο, το ειδικό χονδρεμπόριο και το λιανεμπόριο ανάμεσα στην επιχείρηση και τον τελικό πελάτη. Ο αριθμός των επιπέδων που μεσολαβούν εκφράζει το μήκος (length) του δικτύου διανομής. Όσο πιο μεγάλο είναι το κανάλι διανομής, τόσο μεγαλύτερα είναι τα κόστη και τόσο μικρότερος είναι ο έλεγχος που μπορεί να ασκήσει στο κανάλι η επιχείρηση.

Παλαιότερα, οι επιχειρήσεις προκειμένου να πουλήσουν τα προϊόντα τους χρησιμοποιούσαν μόνο ένα κανάλι διανομής. Σήμερα όμως όπου τα τμήματα της αγοράς είναι περισσότερα, οι επιχειρήσεις υιοθετούν όλο και περισσότερο πολυκαναλικά συστήματα διανομής (multichannel distribution systems). Με τα πολυκαναλικά συστήματα στην ουσία η εταιρία διαθέτει τα προϊόντα της σε περισσότερες αγορές-στόχους μέσα από δύο ή περισσότερα δίκτυα διανομής. Το θετικό με τα πολυκαναλικά συστήματα είναι ότι μπορούν να εξυπηρετήσουν αγορές πολύπλοκες και μεγάλου μεγέθους ενώ παράλληλα και η εταιρία εξαπλώνει τις πωλήσεις της. Ωστόσο, είναι δύσκολο να ελεγχθούν και αυτά.

Οι στρατηγικές κάλυψης της αγοράς που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση και σχετίζονται με το εύρος του δικτύου διανομής είναι: η εντατική διανομή, η επιλεκτική



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διανομή και η αποκλειστική διανομή. Δίνεται η ακριβής περιγραφή για κάθε μορφή διανομής:

- *«**Εντατική**: η χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων σημείων πώλησης για τη διάθεση του προϊόντος της επιχείρησης».*
- *«**Επιλεκτική**: η χρησιμοποίηση ενός περιορισμένου αριθμού ενδιαμέσων για τη διανομή των προϊόντων της επιχείρησης στην περιοχή τους».*
- *«**Αποκλειστική**: η χρησιμοποίηση περισσότερων από έναν ενδιάμεσο, αλλά λιγότερων απ' όλους εκείνους τους ενδιάμεσους που είναι πρόθυμοι να διαθέτουν τα προϊόντα της επιχείρησης».* (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003, σ. 46)

Μερικοί από τους παράγοντες που καθορίζουν το είδος της διανομής είναι η τιμή του προϊόντος, η συχνότητα αγοράς, η προσήλωση του πελάτη στην μάρκα, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.α.

Εν κατακλείδι, αξίζει να σημειωθεί ότι για μια επιχείρηση δεν αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο η καλή ποιότητα του προϊόντος και η σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει και μέσα από ένα δίκτυο διανομής που διαθέτει τα προϊόντα στον κατάλληλο χρόνο και τόπο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για το λόγο αυτό, το μάρκετινγκ εστιάζει στο κομμάτι της διανομής προκειμένου να προσδώσει στις επιχειρήσεις ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, (2003).

### 1.2.4 Προβολή

Η προβολή αποτελεί την τελευταία παράμετρο του μείγματος μάρκετινγκ. Έτσι όταν μια εταιρία έχει καθορίσει το προϊόν, την τιμή και τη διανομή τότε είναι σε θέση να σχεδιάσει την επικοινωνία μάρκετινγκ. Τα στοιχεία της προβολής-προώθησης περιλαμβάνουν το σύνολο της σχετικής με το μάρκετινγκ επικοινωνίας μεταξύ πωλητή και αγοραστή. Η επικοινωνία μάρκετινγκ αφορά όλα τα μηνύματα που σχεδιάζουν οι εταιρίες προκειμένου να επικοινωνήσουν τα προϊόντα τους, προκειμένου να υποστηρίξουν τους στόχους και τις στρατηγικές μάρκετινγκ που έχουν.

Τα βασικά επικοινωνιακά εργαλεία του μάρκετινγκ είναι η διαφήμιση (τηλεόραση, ραδιόφωνο, έντυπα, υπαίθρια μέσα κ.α.), οι προσωπικές πωλήσεις, η προώθηση πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις, οι χορηγίες καθώς και το άμεσο μάρκετινγκ. Από τα εργαλεία αυτά, η διαφήμιση θεωρείται το πιο κατάλληλο εργαλείο είτε για να ενισχυθεί η αναγνωρισιμότητα και η σωστή εικόνα ενός προϊόντος είτε για να ενισχυθούν οι αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών. (Αυλωνίτης & Κοκκινάκη, 2015).

***Διαφήμιση***

Οι Ζώτος κ.α. (2018) αναφέρουν στο βιβλίο τους ότι οι Dahlen Rosengren (2016) προσδιόρισαν τη *«διαφήμιση ως την έναρξη της επικοινωνίας ενός επώνυμου προϊόντος ή υπηρεσίας με το κοινό, με στόχο τον επηρεασμό των καταναλωτών»* (Ζώτος κ.α., 2018, σ. 80). Κατά τη διαδικασία της διαφήμισης στην ουσία ένας πομπός εκπέμπει ένα μήνυμα (π.χ. λέξη, κείμενο, εικόνα, ήχο, κίνηση, χρώματα κ.α.) το οποίο το λαμβάνει ένας αποδέκτης. Από τον τρόπο που επεξεργάζεται, προσλαμβάνει και ανακυκλώνει στη μνήμη του ο αποδέκτης (δυνητικός καταναλωτής) το μήνυμα αυτό, προκύπτει

τελικά η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης. Η διαφήμιση αποτελεί ένα μέσον προβολής επί πληρωμή, αφού ο διαφημιζόμενος στην ουσία αγοράζει χώρο και χρόνο. Κάθε επιχείρηση αξιολογεί και επιλέγει ποιά μέσα επικοινωνίας θα χρησιμοποιήσει για την δημιουργία του διαφημιστικού της προγράμματος και πολύ σπάνια επιλέγει μόνο ένα είδος μέσου για την προβολή του διαφημιστικού μηνύματος. Χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό από μέσα προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης. Τα κυριότερα μέσα επικοινωνίας είναι: οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, το διαδίκτυο, ο κινηματογράφος, η διαφήμιση σε εξωτερικούς χώρους και στα μεταφορικά μέσα, η άμεση διαφήμιση (μέσω ταχυδρομείου ή διανομής του διαφημιστικού υλικού από σπίτι σε σπίτι), η διαφήμιση στον χώρο πώλησης του προϊόντος και στα ατμοσφαιρικά μέσα. Όλα αυτά αναλύονται εκτενέστερα παρακάτω (Ζώτος κ.α., 2018).

**Τα είδη διαφήμισης**

Οι εφημερίδες δίνουν τη δυνατότητα ώστε κάθε μήνυμα να διαβάζεται από ένα ευρύ κοινό και στις περιπτώσεις που η εφημερίδα είναι και καθημερινή παρέχουν τη δυνατότητα για εντατική παρουσίαση της διαφήμισης. Ωστόσο, δεν επιτρέπουν την μεγάλη επιλεκτικότητα του αναγνωστικού κοινού αφού δεν απευθύνονται μόνο στην αγορά-στόχο. Παρόλα αυτά παρουσιάζουν ευελιξία ως προς την επιλογή του χρόνου εμφάνισης της διαφήμισης και αποτελούν ένα φθηνό μέσο αφού δεν επιτρέπουν πολλές δυνατότητες αποτύπωσης χρωμάτων. Σήμερα, οι έντυπες εφημερίδες έχουν αρχίσει να φθίνουν καθώς δέχονται ανταγωνισμό από τα περιοδικά και σταδιακά αντικαθίστανται από τις ηλεκτρονικές εφημερίδες. Τα περιοδικά από την άλλη, επιτρέπουν τη δυνατότητα καλύτερης χρήσης χρωμάτων και αποτύπωσης και γενικά εμφανίζουν πιο ποιοτικά στοιχεία π.χ. "γόητρο" σε μεγαλύτερο βαθμό. Λόγω της επιλεκτικότητας των αναγνωστών προσεγγίζουν καλύτερα την αγορά-στόχο και έχουν γενικότερα μεγαλύτερο κόστος σε σχέση με τις εφημερίδες. Παρόλα αυτά και τα περιοδικά έχουν επηρεαστεί αρνητικά από την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού τύπου.

Η τηλεόραση είναι το ισχυρότερο και δημοφιλέστερο μέσο εκπομπής διαφημιστικού μηνύματος και αποτελεί τη μεγαλύτερη δαπάνη για τις περισσότερες εταιρίες. Η επίδραση της τηλεόρασης οφείλεται στο ότι συνδυάζει εικόνα, ήχο, χρώμα και κίνηση παρουσιάζοντας τα οφέλη του προϊόντος μέσα στο σπίτι, στο οικογενειακό περιβάλλον και σε ανάλογη ατμόσφαιρα. Παρουσιάζει μεγάλη κάλυψη και για το λόγο αυτό δεν απευθύνεται μόνο στην επιθυμητή αγορά-στόχο (ενδείκνυται για την προβολή προϊόντων μαζικής κατανάλωσης). Το κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό τόσο για την υλοποίηση του διαφημιστικού μηνύματος όσο και για την προβολή του.

Ένα μέσο που αναπτύσσεται διαρκώς με ταχύτατους ρυθμούς είναι το διαδίκτυο και μεγάλο μέρος της δαπάνης των εταιριών πλέον προορίζεται για εκεί. Χρησιμοποιεί εικόνα, ήχο, κείμενο και βίντεο, έχει ελεύθερη πρόσβαση όλο το 24ωρο, προσελκύει ακόμα και άτομα νεότερης ηλικίας, και μπορεί να επιτύχει έκκληση τόσο στο συναίσθημα όσο και στη λογική του δέκτη. Τέλος, παρέχει στον χρήστη τη δυνατότητα να παρακολουθήσει το διαφημιστικό μήνυμα στο δικό του χρόνο και με τον δικό του ρυθμό. Ωστόσο, είναι δυνατόν πλέον οι δέκτες να αγνοούν τα διαφημιστικά μηνύματα καθώς καθημερινά βομβαρδίζονται με μια πληθώρα από αυτά.

Το ραδιόφωνο φαίνεται και αυτό να έχει ανέβει σημαντικά τα τελευταία χρόνια, αφού εμφανίζει χαμηλό κόστος για την αγορά χρόνου και παρουσιάζει ευελιξία στην επιλογή χρόνου και χρονική ακρίβεια στην παρουσίαση του μηνύματος. Θεωρείται ένα μέσο με μεγάλη επιλεκτικότητα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέγγιση της επιθυμητής αγοράς-στόχου. Προσεγγίζει τους καταναλωτές και σε διαφορετικές φάσεις εκτός σπιτιού (π.χ. αμάξι, διακοπές κλπ.), επιτρέπει τη χρήση μουσικής και ήχου, απευθύνεται και σε νέους ανθρώπους και δίνει τη δυνατότητα επαναληπτικότητας του μηνύματος από τον σταθμό. Ωστόσο, πάντα υπάρχει η πιθανότητα εύκολης απώλειας του ακροατηρίου, λόγω της αλλαγής σταθμού.

Διαφημιστικά μηνύματα όμως προβάλλονται και σε κινηματογράφους. Ο κινηματογράφος επιτρέπει τη χρήση ήχου, χρώματος, εικόνας, κειμένου και κίνησης σε μια οθόνη μεγάλου μεγέθους. Δεν απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο κοινό και μόνο, αλλά σε κάθε κοινό που παρακολουθεί την ταινία. Αποτελεί πόλο έλξης και ψυχαγωγίας με φίλους ή με την οικογένεια και για το λόγο αυτό προδιαθέτει θετικά τον θεατή ώστε να παρακολουθήσει το διαφημιστικό μήνυμα. Γενικά, οι κινηματογράφοι αποτελούν ένα σχετικά φθηνό μέσο προβολής.

Ένα ακόμα είδος είναι η διαφήμιση στους εξωτερικούς χώρους. Κυριότερες κατηγορίες είναι οι αφίσες, οι πινακίδες και οι φωτεινές επιγραφές. Η χρήση τους διαρκεί συνήθως δυο εβδομάδες (καθώς παρουσιάζουν μικρή συγκέντρωση προσοχής) και τοποθετούνται σε δρόμους πολυσύχναστους και με μεγάλη κίνηση προκειμένου να γίνονται ορατές από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κοινό. Μερικές φορές χρησιμοποιείται κάποιο τρισδιάστατο στοιχείο στο διαφημιστικό περιεχόμενο για να τραβήξει μεγαλύτερη προσοχή. Γενικά, το περιεχόμενό τους είναι μικρό και συμπυκνωμένο και στηρίζεται περισσότερο στην οπτική απεικόνιση του προϊόντος και λιγότερο στην περιγραφή του (η έκταση του μηνύματος είναι μια επικεφαλίδα).

Η διαφήμιση στα μεταφορικά μέσα περιλαμβάνει αφίσες και πινακίδες εντός και εκτός των μέσων μεταφοράς. Έχει μικρό κόστος, χρησιμοποιείται κυρίως στα αστικά κέντρα όπου υπάρχουν αστικές συγκοινωνίες και η επιλογή του μεταφορικού μέσου γίνεται με βάση τον αριθμό των επιβατών που το χρησιμοποιούν. Ωστόσο, δεν υπάρχουν ακριβή στοιχεία για την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης από αυτό το μέσο. Από την άλλη, η άμεση διαφήμιση γίνεται απευθείας στον δυνητικό πελάτη είτε με την αποστολή διαφημιστικού έντυπου μέσω ταχυδρομείου είτε με την απευθείας διανομή του διαφημιστικού φυλλαδίου στο σπίτι, στη δουλειά κ.α. (χωρίς τη μεσολάβηση του ταχυδρομείου). Γενικά έχει χαμηλό κόστος, παρουσιάζει επιλεκτικότητα και χρησιμοποιείται συμπληρωματικά στην προώθηση ενός προϊόντος.

Συχνά, η διαφήμιση γίνεται και μέσα στο ίδιο το κατάστημα με τη χρήση ειδικών προθηκών για την έκθεση των προϊόντων με στόχο την άμεση ανταπόκριση του πελάτη και κατ' επέκταση την πώληση του προϊόντος. Κάποιες φορές τα προϊόντα που προβάλλονται με αυτόν τον τρόπο πωλούνται με ειδικές προσφορές, εκπτώσεις κλπ. Τέλος, άλλο ένα μέσο διαφήμισης είναι τα ατμοσφαιρικά μέσα. *«"Ατμοσφαιρικό μέσο" χαρακτηρίζεται κάθε "όχημα" που φιλοξενεί το διαφημιστικό μήνυμα και δεν ανήκει στα γνωστά είδη διαφήμισης στους εξωτερικούς χώρους»* (Ζώτος κ.α., 2018, σ. 449). Τέτοια παραδείγματα είναι η πίσω όψη εισιτηρίων ή αποδείξεων, τα ζωγραφισμένα βαγόνια



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

του τρένου και του μετρό, τα ζωγραφισμένα ταξί, τα μπουκάλια μπύρας κ.α. (Ζώτος κ.α., 2018).

***Προσωπικές πωλήσεις***

Οι προσωπικές πωλήσεις είναι το πιο απόλυτο μέσο για την απευθείας (πρόσωπο με πρόσωπο) επαφή με τον πελάτη και παρουσιάζει το υψηλότερο κόστος. Είναι ίσως ένα από τα καλύτερα επικοινωνιακά εργαλεία του μάρκετινγκ αφού στηρίζεται στη διαπροσωπική επικοινωνία και ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι ο πωλητής αναγνωρίζει και καλύπτει τις ανάγκες του. Το αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης αμοιβαίου οφέλους και εμπιστοσύνης. Στην ουσία ο πωλητής αναγνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και του παρέχει λύσεις. Τέλος, ο ρόλος του πωλητή δε σταματάει μετά την πώληση αλλά συνεχίζει παρέχοντας υπηρεσίες και μετά την πώληση (π.χ. after-sales service, after-sales support).

***Προώθηση πωλήσεων***

*«Η προώθηση πωλήσεων είναι μια άμεση παρότρυνση που προσφέρει επιπλέον κίνητρα σε όλη την πορεία του μάρκετινγκ, για να ενισχυθεί ή να επιταχυνθεί η κίνηση του προϊόντος από τον παραγωγό στον καταναλωτή.»* (Αυλωνίτης & Κοκκινάκη, 2015, σ. 477). Η προώθηση πωλήσεων μπορεί να γίνει από οποιοδήποτε δίκτυο της αγοράς, όπως είτε από τον παραγωγό στον χονδρέμπορο, είτε από τον χονδρέμπορο στον λιανέμπορο και ούτω καθεξής. Επίσης, η προώθηση πωλήσεων έχει ως στόχο την άμεση αγορά του προϊόντος από τους πελάτες και για το λόγο αυτό οι εταιρίες χρησιμοποιούν διάφορα μέσα για να τους παροτρύνουν. Τέτοια μέσα είναι τα εκπτωτικά κουπόνια, τα δώρα, το έξτρα προϊόν, τα χρήματα κ.α.

Η προώθηση πωλήσεων θεωρείται αποτελεσματική αλλά παρουσιάζει υψηλό κόστος. Πολλές φορές συνδυάζεται με τη διαφήμιση κιόλας. Η διαφήμιση είναι αυτή που ενισχύει την εικόνα διαφοροποίησης του προϊόντος και τη φήμη της μάρκας αλλά η προώθηση πωλήσεων είναι αυτή που θα προσθέσει άμεση αξία στη μάρκα και θα μεγιστοποιήσει τον όγκο των πωλήσεων. Επιπλέον, είναι δυνατόν η ενέργεια της προώθησης να παροτρύνει έναν πελάτη να αγοράσει και να δοκιμάσει μια καινούρια μάρκα ή να επιλέξει μια μάρκα έναντι μιας άλλης. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως το επικοινωνιακό αυτό μέσο μπορεί μακροπρόθεσμα να μειώσει αισθητά τα κέρδη μιας εταιρίας.

Διακρίνονται δύο είδη στρατηγικών προώθησης πωλήσεων: η στρατηγική ώθησης (push strategy) και η στρατηγική έλξης (pull strategy). *«Οι στρατηγικές ώθησης είναι δραστηριότητες μάρκετινγκ, διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων που έχουν στόχο να πάνε τα προϊόντα στο δίαυλο των εμπόρων και να επιταχύνουν τις πωλήσεις προσφέροντας κίνητρα σε χονδρέμπορους, λιανέμπορους και πωλητές.»* (Αυλωνίτης & Κοκκινάκη, 2015, σ. 479-480). *«Η τακτική της έλξης απευθύνεται στους καταναλωτές και δίνει έμφαση στη χρησιμοποίηση της διαφήμισης και συμπληρωματικά στην προώθηση των πωλήσεων. Στόχος της είναι να κινήσει το ενδιαφέρον, να διαμορφώσει θετική στάση για το προϊόν και να πείσει τον καταναλωτή, ώστε να αναζητήσει το προϊόν από τα κανάλια διανομής.»* (Ζώτος κ.α., (2018), σ. 46).

Η προώθηση πωλήσεων που στοχεύει στους καταναλωτές χρησιμοποιεί κυρίως τα διαφημιστικά υλικά στο σημείο αγοράς, τα κουπόνια, τις κάρτες ευκολίας, τα δείγματα, τις εκπτώσεις, τα διαφημιστικά δώρα, τους διαγωνισμούς και τις κληρώσεις.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τα διαφημιστικά υλικά είναι αυτά που συναντά ο καταναλωτής εντός του καταστήματος και έχουν στόχο να προκαλέσουν παρακίνηση και να παρουσιάσουν το προϊόν και τη μάρκα έτσι ώστε ο καταναλωτής να προβεί σε μια παρορμητική αγορά. Τα κουπόνια αναγράφουν πάνω μια συγκεκριμένη αξία, την οποία παρέχουν σαν έκπτωση στον χρήστη τους. Με τη χρήση των κουπονιών ο καταναλωτής δεν αισθάνεται να εξαπατάται και γενικά χρησιμοποιούνται ευρέως στην Αμερική. Παράλληλα υπάρχουν και τα ηλεκτρονικά κουπόνια τα οποία λειτουργούν κατά τον ίδιο τρόπο.

Οι κάρτες ευκολίας είναι ένα άλλο μέσο που χρησιμοποιείται από πολλούς λιανεμπόρους. Ο χρήστης με τις κάρτες αυτές συλλέγει πόντους με τελικό στόχο μια μορφή έκπτωσης ενώ παράλληλα παρέχει πληροφορίες στον λιανέμπορο σχετικά με τις αγοραστικές του συνήθειες. Με τις εκπτώσεις ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει το προϊόν με μια τιμή ελαττωμένη από την αρχική και με τα διαφημιστικά δώρα μπορεί να αποκτήσει κάποια προϊόντα είτε εντελώς δωρεάν είτε σε τιμή προσφοράς.

Τα δείγματα θεωρείται το πιο δαπανηρό μέσο προώθησης πωλήσεων αλλά κα το πιο αποτελεσματικό για νέα προϊόντα, αφού επιτρέπει στους καταναλωτές να το δοκιμάσουν δωρεάν με στόχο να προβούν σε μετέπειτα αγορά του. Τα δείγματα διατίθενται είτε έντυπα (σαν δώρο μέσα σε εφημερίδες, περιοδικά) είτε εντός του καταστήματος. Οι διαγωνισμοί και τα παιχνίδια παροτρύνουν τον πελάτη στην πολλαπλή αγορά του προϊόντος με στόχο τις πολλαπλές συμμετοχές και τις μεγαλύτερες πιθανότητες νίκης. Τέλος, είναι δυνατόν όλα τα ανωτέρω μέσα προώθησης πωλήσεων να εφαρμοστούν και συνδυαστικά.

***Δημόσιες σχέσεις***

Αυτό το επικοινωνιακό εργαλείο χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της φήμης μιας εταιρίας και την εξασφάλιση της υποστήριξης του κοινού στις δραστηριότητές της αφού στο ολοένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ανταγωνισμός διαρκώς αυξάνεται και η υποστήριξη του κοινού για ένα προϊόν δεν μπορεί να θεωρείται ποτέ δεδομένη. Πιο συγκεκριμένα οι «*δημόσιες σχέσεις ορίζονται ως η στρατηγική διαχείριση των σχέσεων και της επικοινωνίας προσώπων και οργανισμών με άλλες ομάδες για λόγους δημιουργίας αμοιβαίας καλής θέλησης.*» (Αυλωνίτης & Κοκκινάκη, 2015, σελ. 493).

Η ανάπτυξη σχέσεων καλής θέλησης αφορά τις σχέσεις της επιχείρησης με υπαλλήλους, μετόχους, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες ή ακόμα και την κοινωνία. Όλοι αυτοί θεωρούνται ενδιαφερόμενα μέλη (stakeholders) καθώς με κάποιον τρόπο έχουν συμφέροντα από την εταιρία. Με βάση την ορολογία δημοσίων σχέσεων, κάθε ομάδα ενδιαφερόμενου μέλους αποτελεί ένα από τα *κοινά* της εταιρίας. Προφανώς κάθε εταιρία επιδιώκει να έχει όσο το δυνατόν καλύτερες και μακροχρόνιες σχέσεις με τα περισσότερα ενδιαφερόμενα μέλη, στην καλύτερη των περιπτώσεων και με όλα προκειμένου να διατηρήσει τη φήμη της, να μην χάσει πελάτες και να μην εμπλακεί σε καταστάσεις που θα επηρεάσουν την αξία του εμπορικού σήματός της και τη χρηματοδότησή της. Για το λόγο αυτό, προτού μια εταιρία πάρει μια σημαντική απόφαση πρέπει να έχει λάβει υπόψη της την επίδρασή της στην κοινή γνώμη αφού κάθε απόφαση μπορεί να επηρεάσει διαφορετικά κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

***Χορηγίες και εκδηλώσεις***

Η χορηγία αποτελεί μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες μορφές μάρκετινγκ αφού όλο και περισσότερο οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ στρέφονται στη συμμετοχή χορηγιών σε εκδηλώσεις. Στην ουσία περιλαμβάνει την προώθηση πωλήσεων και τις δημόσιες σχέσεις αφού οι χορηγίες γίνονται είτε για να αποφέρουν δημοσιότητα, είτε για να ενισχύσουν τις δημόσιες σχέσεις (μέσω προσωπικής επαφής), είτε για να αυξήσουν τις πωλήσεις της εταιρίας και κατ' επέκταση τα κέρδη. «*Χορηγία είναι μια πληρωμή σε είδος ή μετρητά σε ένα έργο σε μια εκδήλωση ή σε μια οργάνωση με αντάλλαγμα την πρόσβαση στη δυνατότητα εμπορικής εκμετάλλευσης που συνδέεται με την εκδήλωση ή την οργάνωση αυτή»* (Αυλωνίτης & Κοκκινάκη, 2015, σ. 506). Η έννοια της παροχής σε είδος αφορά τη δωρεά αγαθών ή υπηρεσιών. Εν κατακλείδι, όπως προκύπτει από τα ανωτέρω στη χορηγία για παράδειγμα ενός αγώνα δρόμου, οι διαφημιζόμενοι μπορούν είτε να καταβάλουν ένα ποσό είτε να προσφέρουν σαν δωρεά αγαθά ή υπηρεσίες.

***Άμεσο μάρκετινγκ***

Σε αυτό το μέσο επικοινωνίας οι εταιρίες δημιουργούν μια δική τους βάση δεδομένων πελατών προκειμένου να επικοινωνούν μαζί τους άμεσα, χρησιμοποιώντας μέσα όπως είναι οι διαφημίσεις και οι κατάλογοι. Ο στόχος του άμεσου μάρκετινγκ είναι να ενημερώνει τους πιθανούς πελάτες, να ενισχύει την αναγνωρισιμότητα της μάρκας και να προκαλεί την άμεση αγορά ενός προϊόντος από την πλευρά του πελάτη.

Το άμεσο μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιεί ένα ή περισσότερα μέσα διαφήμισης. Η άμεση αλληλογραφία ανήκει στα μέσα αυτά. Στην άμεση αλληλογραφία κάθε μορφή διαφήμισης αποστέλλεται απευθείας στον πελάτη μέσω δημόσιας, ιδιωτικής ή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και συνεπώς το κόστος της είναι χαμηλό. Ένα άλλο μέσο διαφήμισης είναι ο κατάλογος ο οποίος αν και έχει υψηλό κόστος παραγωγής και ταχυδρόμησης, εξυπηρετεί τους πελάτες αφού μπορούν να σημειώνουν πάνω σε αυτόν τα προϊόντα που επιθυμούν. Αντίστοιχα και η προβολή σε εφημερίδες και περιοδικά μέσω ένθετων και κουπονιών αποτελεί άμεσο μάρκετινγκ που προκαλούν την αγοραστική αντίδραση του καταναλωτή.

Στα μέσα του άμεσου μάρκετινγκ υπάγονται επιπλέον ραδιοτηλεοπτικές διαφημίσεις και διαδικτυακές διαφημίσεις σε ιστοσελίδες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθώς και η αποστολή SMS και MMS στα κινητά. Επιπλέον, η άμεση πώληση από τον πωλητή απευθείας στο σπίτι ή στην εργασία του πελάτη και όχι σε κάποιο κατάστημα, όπως και το τηλεμάρκετινγκ (δηλαδή πώληση μέσω τηλεφώνου) ανήκουν και αυτά στο άμεσο μάρκετινγκ.

Τα είδη διαφήμισης του άμεσου μάρκετινγκ χαρακτηρίζονται ως διαφημίσεις άμεσης απόκρισης γιατί σκοπό έχουν να προκαλέσουν την άμεση αντίδραση του πελάτη ή του δυνητικού πελάτη προκειμένου να προβεί στην αγορά. Παρόλα αυτά έχει παρατηρηθεί ότι η χρήση πολλών μέσων οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα από ότι η χρήση ενός μόνο μέσου. Έτσι και το άμεσο μάρκετινγκ οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα όταν συνδυάζεται με τη μαζική διαφήμιση (τηλεόραση, ραδιόφωνο). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το άμεσο μάρκετινγκ είναι μετρήσιμο και θεωρείται αξιόπιστο και αποτελεσματικό (Αυλωνίτης & Κοκκινάκη, 2015).

## 1.2.5 Διοίκηση Πωλήσεων

Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης αναπτύσσεται παράλληλα με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά προγράμματα (προγράμματα μάρκετινγκ, προσωπικού, παραγωγής και χρηματοδότησης) καθώς και με την γενικότερη εταιρική στρατηγική που έχει επιλεγεί για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Όπως προαναφέρθηκε με βάση την εταιρική στρατηγική ορίζεται και η στρατηγική μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός του μείγματος μάρκετινγκ το οποίο περιλαμβάνει το προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προβολή. Από όλα τα στοιχεία της προβολής πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπική πώληση. Για το λόγο αυτό οι εταιρίες διαθέτουν τμήματα διοίκησης πωλήσεων (ξεχωριστά από τα τμήματα μάρκετινγκ) προκειμένου να οργανώνονται καλύτερα οι δυνάμεις των πωλητών, να γίνεται η πρόβλεψη των πωλήσεων, να καθορίζονται οι στόχοι πωλήσεων, να σχεδιάζονται οι περιοχές πώλησης, να εκπαιδεύονται οι πωλητές και να ελέγχεται καλύτερα η απόδοσή τους.

### *1.2.5.1 Πρόβλεψη πωλήσεων*

Σήμερα όλες οι επιχειρήσεις από την πιο μικρή μέχρι την πιο μεγάλη προσπαθούν να υπολογίσουν τη ζήτηση της αγοράς και να αναλύσουν τις ευκαιρίες που επιτρέπει η αγορά ώστε τελικά να μπορέσουν να προβλέψουν το ύψος των πωλήσεών τους, αφού η σωστή πρόβλεψη των πωλήσεων σχετίζεται με την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης και κατ' επέκταση τη βιωσιμότητά της. Οι κυριότερες μέθοδοι πρόβλεψης πωλήσεων διακρίνονται σε δυο κατηγορίες: τις αντικειμενικές/ποσοτικές και τις υποκειμενικές/ποιοτικές. Στις αντικειμενικές μεθόδους πρόβλεψης ανήκουν: η δοκιμή της αγοράς, η ανάλυση χρονολογικών σειρών και η στατιστική ανάλυση. Οι αντικειμενικές μέθοδοι στηρίζονται σε στατιστικά στοιχεία και αποτελέσματα πωλήσεων προηγούμενων χρονολογικών περιόδων. Στις υποκειμενικές μεθόδους πρόβλεψης ανήκουν: οι διευθυντικές εκτιμήσεις, η μέθοδος των Δελφών, οι εκτιμήσεις των πωλητών και οι προθέσεις των πελατών. Στη συνέχεια αναλύεται κάθε μια από αυτές τις μεθόδους.

**Αντικειμενικές μέθοδοι**

***Ανάλυση χρονολογικών σειρών***

Η μέθοδος αυτή πραγματοποιεί πρόβλεψη μελλοντικών πωλήσεων στηριζόμενη σε πωλήσεις προηγούμενων ετών. Για τη μέθοδο αυτή απαιτείται ανάλυση των συνιστωσών: τάση (trend), κυκλικότητα (cycling), εποχικότητα (seasonality) και απρόβλεπτα γεγονότα (random). Τα στελέχη των πωλήσεων κατά την πρόβλεψη των πωλήσεων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την επίδραση αυτών των τεσσάρων παραγόντων και να απομονώνουν τους τρείς πρώτους παράγοντες από τα απρόβλεπτα γεγονότα.

*«**Τάση** είναι η μακροχρόνια ανοδική ή καθοδική πορεία των ιστορικών πωλήσεων που οφείλεται σε αλλαγές σε έναν πληθυσμό, στην τεχνολογία ή σε κάποιον άλλον παράγοντα.»*

*«**Κυκλικότητα** είναι η κυματοειδής κίνηση των πωλήσεων που διαρκεί από δύο έως πέντε χρόνια και οφείλεται σε σκαμπανεβάσματα της γενικής οικονομικής κατάστασης που συνήθως παρουσιάζουν κάποια περιοδικότητα.»*

*«**Εποχικότητα** είναι η ετήσια διακύμανση των πωλήσεων που οφείλεται στις καιρικές συνθήκες και εποχές.»*

*«**Απρόβλεπτα γεγονότα** είναι γεγονότα τα οποία είναι εξ' ορισμού τυχαία και πολύ δύσκολο να προβλεφθούν.»* (Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 2008, σ. 115-116).

Η ανάλυση των χρονολογικών σειρών πραγματοποιείται με τρείς τεχνικές. Η πρώτη τεχνική είναι ο *κινητός μέσος όρος* η οποία στηρίζεται στον υπολογισμό των μέσων όρων πωλήσεων από προηγούμενα έτη. Αυτό γίνεται γιατί κατά τον υπολογισμό μέσων όρων εξομαλύνονται μεταβολές που συμβαίνουν στις πωλήσεις από διάφορους παράγοντες σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Η δεύτερη τεχνική είναι η *εκθετική εξομάλυνση*. Η τεχνική αυτή μοιάζει αρκετά με την τεχνική του κινητού μέσου όρου και η μόνη τους διαφορά είναι ότι ενώ η τεχνική κινητού μέσου όρου δίνει το ίδιο βάρος σε όλες τις πωλήσεις των περασμένων ετών, η εκθετική εξομάλυνση δίνει περισσότερο βάρος σε πωλήσεις τελευταίων ετών και λιγότερο σε πωλήσεις παλαιότερων ετών. Η τελευταία τεχνική είναι ο *διαχωρισμός ιστορικών πωλήσεων ή χρονολογικών σειρών*. Η τεχνική αυτή αφορά πρόβλεψη πωλήσεων σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση όπου απαιτείται ο διαχωρισμός των τεσσάρων συνιστωσών που υπάρχουν στις χρονολογικές σειρές. Αρχικά αφαιρείται η επίδραση της εποχικότητας χρησιμοποιώντας έναν κατάλληλο δείκτη εποχικότητας. Στη συνέχεια αφαιρείται η επίδραση της κυκλικότητας από τις πωλήσεις (αν υπάρχει) και εξετάζονται οι επιδράσεις από απρόβλεπτα γεγονότα. Στο τέλος, όλοι αυτοί οι παράγοντες επαναπροστίθενται για να δώσουν την τάση των πωλήσεων.

***Στατιστική ανάλυση***

Η μέθοδος στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη πωλήσεων είναι η πολλαπλή παλινδρόμηση (regression analysis). Η στατιστική ανάλυση δεν καθορίζει τις πωλήσεις σε σχέση με το χρόνο αλλά σε σχέση με άλλους παράγοντες που είναι πιθανό να επηρεάσουν τις πωλήσεις. Η πολλαπλή παλινδρόμηση χρησιμοποιεί μια εξαρτημένη μεταβλητή (π.χ. πωλήσεις) και ένα σύνολο ανεξάρτητων μεταβλητών (π.χ. διαφήμιση, τιμή κ.α.). Η εξίσωση είναι της μορφής:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \ldots + b_nX_n, \text{ όπου}$$

Y = η εξαρτημένη μεταβλητή
α = σταθερά
b = συντελεστής παλινδρόμησης
X = ανεξάρτητη μεταβλητή

Από την παραπάνω εξίσωση γίνεται πρόβλεψη των πωλήσεων Y για το τρέχον έτος χρησιμοποιώντας στην εξίσωση τους συντελεστές παλινδρόμησης b του προηγούμενου έτους και γνωρίζοντας ή υπολογίζοντας τις τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών X.

**Υποκειμενικές μέθοδοι**

***Διευθυντικές εκτιμήσεις***

Η μέθοδος αυτή είναι η πιο απλή και η πιο παλιά από όλες. Στην ουσία προκύπτει από τις απόψεις, την εμπειρία ή την διαίσθηση των στελεχών της εταιρίας οι οποίοι στην ουσία προβλέπουν με βάση τις τάσεις και την αγορά πως θα κινηθούν οι πωλήσεις στο μέλλον. Τα διευθυντικά αυτά στελέχη προέρχονται από τα τμήματα παραγωγής, μάρκετινγκ, πωλήσεων, χρηματοοικονομικών και την ανώτατη διοίκηση. Αυτή η μέθοδος πρόβλεψης πωλήσεων χρησιμοποιείται κυρίως από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

***Μέθοδος των Δελφών***

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια παραλλαγή της μεθόδου διευθυντικών εκτιμήσεων. Στηρίζεται στις προβλέψεις που γίνονται από μια ομάδα εμπειρογνωμόνων. Πιο συγκεκριμένα κάθε εμπειρογνώμονας κάνει μια πρόβλεψη για τις πωλήσεις και όλες αυτές συγκεντρώνονται από έναν συντονιστή. Ο συντονιστής δημιουργεί μια περίληψη όλων των προβλέψεων και την μοιράζει σε κάθε εμπειρογνώμονα προκειμένου να κάνει μια πρόβλεψη εκ νέου. Στην ουσία η ίδια διαδικασία ακολουθεί μέχρι να υπάρξει μια σχετική ομοφωνία σχετικά με τις μελλοντικές προβλέψεις.

***Εκτιμήσεις πωλητών***

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται σε εκτιμήσεις που κάνουν οι πωλητές για τις πωλήσεις της γεωγραφικής περιοχής που είναι υπεύθυνοι. Στη συνέχεια συγκεντρώνονται οι εκτιμήσεις όλων των πωλητών και προωθούνται στα ανώτατα διοικητικά στελέχη όπου και αναπροσαρμόζονται. Έτσι από τις εκτιμήσεις των πωλητών προκύπτουν προβλέψεις για τις μελλοντικές πωλήσεις. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων.

***Προθέσεις πελατών***

Η μέθοδος αυτή προβλέπει της μελλοντικές πωλήσεις στηριζόμενη στις προθέσεις των πελατών να προβούν σε μια αγορά μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε για καταναλωτικά αγαθά είτε για βιομηχανικά προϊόντα. Ίσως όσον αφορά τα βιομηχανικά προϊόντα να λειτουργεί καλύτερα αφού οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι λίγοι και γνωστοί και συνήθως προβαίνουν στις αγορές που προγραμματίζουν ότι θα κάνουν (Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 2008).

### *1.2.5.2 Οργανωτική δομή του δικτύου πωλητών*

Οι πωλητές μπορεί να οργανώνονται κατά γεωγραφία, κατά προϊόν ή και κατά αγορά. Ωστόσο η οργάνωση μπορεί να γίνει και με βάση άλλα κριτήρια όπως είναι η οργάνωση για μεγάλους πελάτες (key accounts) όπου η οργάνωση των πωλητών γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα αυτοί οι μεγάλοι και σημαντικοί πελάτες. Παρακάτω αναλύονται εκτενέστερα αυτές οι οργανωτικές δομές πωλητών.

***Οργάνωση κατά γεωγραφία***

Η γεωγραφική οργάνωση των πωλητών θεωρείται η πιο διαδεδομένη οργανωτική δομή. Σύμφωνα με τη δομή αυτή υπάρχει ένας επικεφαλής μιας περιφέρειας



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(προϊστάμενος) κάτω από την εποπτεία του οποίου βρίσκεται ένας αριθμός πωλητών. Κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για την πώληση όλων των προϊόντων της εταιρίας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή περιφέρεια.

***Οργάνωση κατά προϊόν***

Στην οργανωτική αυτή δομή το δίκτυο πωλητών διαχωρίζεται έτσι ώστε κάθε πωλητής να είναι υπεύθυνος για την πώληση ενός μόνο προϊόντος ή μιας κατηγορίας προϊόντων. Ο διαχωρισμός αυτός στηρίζεται στο ότι κάθε πωλητής διαθέτει συγκεκριμένες εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες για το προϊόν.

***Οργάνωση κατά αγορά***

Η οργανωτική αυτή δομή των πωλητών φαίνεται πως αρχίζει να εφαρμόζεται όλο και περισσότερο. Σύμφωνα με τη δομή αυτή ένας πωλητής είναι υπεύθυνος για συγκεκριμένη κατηγορία πελατών προκειμένου να τους εξυπηρετεί και να καλύπτει τις ανάγκες τους. Η δομή αυτή μπορεί να εφαρμοστεί λοιπόν είτε *κατά πελάτη* είτε *κατά δίκτυο διανομής*. Στην πρώτη περίπτωση οι πελάτες χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με τις αγορές που κάνουν και στη συνέχεια κάθε κατηγορία πελάτη αντιστοιχίζεται με μια ομάδα πωλητών. Όπως και στις προηγούμενες δομές έτσι και σε αυτήν υπάρχει ένας προϊστάμενος πωλήσεων για κάθε κατηγορία πελάτη υπό την εποπτεία του οποίου βρίσκεται μια ομάδα πωλητών που είναι υπεύθυνοι μόνο για τα προϊόντα της συγκεκριμένης κατηγορίας πελάτη.

Η περίπτωση της οργανωτικής δομής κατά δίκτυο διανομής ενδείκνυται όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί ενδιάμεσα κανάλια διανομής για τα προϊόντα της (χονδρέμποροι, λιανέμποροι κ.α.) και η ανάγκη συγκεκριμένων γνώσεων και ικανοτήτων είναι επιτακτική. Σε αυτή την περίπτωση δημιουργείται ομάδα πωλητών που είναι υπεύθυνη για κάθε δίκτυο διανομής ξεχωριστά. Ομοίως και εδώ πάνω από την ομάδα πωλητών βρίσκεται ένας επικεφαλής προϊστάμενος πωλήσεων για κάθε δίκτυο διανομής.

***Οργάνωση για μεγάλους πελάτες***

Οι μεγάλοι πελάτες (key accounts) για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικοί πελάτες γιατί από αυτούς προκύπτει ο μεγαλύτερος τζίρος των πωλήσεων. Παρόλο που ο αριθμός των πελατών αυτών ενδέχεται να είναι μικρός, όντας η σημαντικότητα τους μεγάλη, έχει οδηγήσει πολλές εταιρίες ακόμα και στο να δημιουργούν ξεχωριστά τμήματα πωλητών προκειμένου να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες αυτούς. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι οι εταιρίες στοχεύουν στη βελτίωση των σχέσεων και της επικοινωνίας με τους πελάτες αυτούς (Barett, 1986).

Για την κάλυψη των μεγάλων πελατών η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει είτε δικά της διοικητικά στελέχη, είτε να ιδρύσει μια ξεχωριστή διεύθυνση ή ένα ξεχωριστό δίκτυο πωλητών. Οι εταιρίες που είναι μικρές και έχουν περιορισμένους οικονομικούς πόρους είναι αυτές που συνήθως χρησιμοποιούν τα δικά τους ανώτερα διοικητικά στελέχη προκειμένου να επιτύχουν καλύτερη εξυπηρέτηση των μεγάλων πελατών. Οι εταιρίες που είναι πιο μεγάλες και έχουν την οικονομική δυνατότητα ιδρύουν είτε



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ξεχωριστές διευθύνσεις είτε δίκτυα πωλητών που θα ασχολούνται αποκλειστικά με την κάλυψη των αναγκών των μεγάλων πελατών (Shapiro & Moriarty, 1984).

## 1.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει το μάκρο-περιβάλλον και το μίκρο-περιβάλλον. Το μάκρο-περιβάλλον όντας πολυδιάστατο είναι δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Κατά συνέπεια, οι εταιρίες εστιάζουν κύριως στις επικρατούσες τάσεις και στα γεγονότα που μπορούν είτε έμμεσα είτε άμεσα να επηρεάσουν την εταιρία και τη στρατηγική της. Έτσι προκύπτουν τελικά τέσσερις διαστάσεις για το μάκρο-περιβάλλον: η πολιτική/νομική διάσταση, η οικονομική διάσταση, η κοινωνική/πολιτισμική διάσταση και η τεχνολογική (Ανάλυση PEST). Από την άλλη, εξίσου σημαντική είναι και η ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η οποία πραγματοποιείται μέσω των πέντε δυνάμεων του Porter.

### *1.3.1 Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST)*

Η πολιτική/νομική διάσταση αφορά τους νόμους που διέπουν μια χώρα καθώς και τους διάφορους κυβερνητικούς φορείς και ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις είτε έμμεσα είτε άμεσα. Αξίζει να σημειωθεί πως η εφαρμογή ενός νέου νομοθετικού πλαισίου ή η αφαίρεση ενός υπάρχοντος είναι ικανή να δημιουργήσει στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα τόσο σημαντικές ευκαιρίες όσο και σημαντικές απειλές. Η οικονομική διάσταση αφορά την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια εταιρία καθώς και στις οικονομικές μεταβολές και εξελίξεις που ενδέχεται να υποστεί μια χώρα, οι οποίες θα επηρεάσουν και κατ' επέκταση τη λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοια οικονομικά μεγέθη είναι το επίπεδο ανεργίας, το ΑΕΠ της χώρας, τα επιτόκια, το εισόδημα, ο πληθωρισμός κ.λπ.

Η κοινωνική/πολιτισμική διάσταση αφορά παράγοντες του κοινωνικού και του πολιτισμικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν για την επιχείρηση είτε ευκαιρίες ανάπτυξης είτε απειλές. Τέτοιοι παράγοντες είναι η κατανομή του εισοδήματος, οι σύγχρονες αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων και η γενικότερη στάση τους, η θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης κ.α. Τέλος, η τεχνολογική διάσταση αφορά τα τεχνολογικά άλματα και τις τεχνολογικές τάσεις που λαμβάνουν χώρα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον. Όλη αυτή η τεράστια τεχνολογική εξέλιξη είναι δυνατό να επιδρά στη στρατηγική των επιχειρήσεων δημιουργώντας τους ευκαιρίες περαιτέρω ανάπτυξης (Παπαδάκης, 2016).

### *1.3.2 Ανάλυση μίκρο-περιβάλλοντος (5 δυνάμεις του Porter)*

Η ανάλυση αυτή αναφέρεται στο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι πέντε δυνάμεις του Porter προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι: η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης, η απειλή από



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

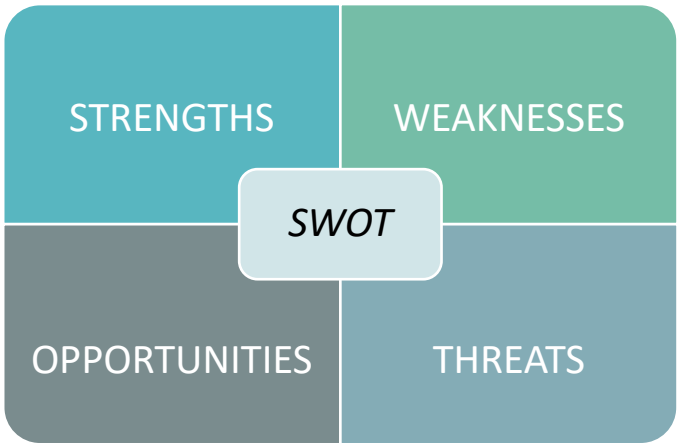
υποκατάστατα προϊόντα και η υπάρχουσα ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.

Στις περιπτώσεις που ο κλάδος επιτρέπει μεγάλα περιθώρια κέρδους είναι λογικό να προσελκύσει και νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος αυτών των νέων ανταγωνιστών όπως είναι φυσικό αυξάνει τα επίπεδα ανταγωνισμού ανάμεσα στις νέες και τις υπάρχουσες επιχειρήσεις για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η ανάλυση της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών. Αντίστοιχα, είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανάλυση της δύναμης των προμηθευτών και του βαθμού εξάρτησης της επιχείρησης από αυτούς. Το ίδιο ισχύει και για τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών οι οποίοι όταν είναι μεγάλοι πελάτες και υπάρχει σχέση εξάρτησης είναι δυνατόν να ζητήσουν ακόμα και χαμηλότερες τιμές ή καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Όσον αφορά την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι σαφής ο λόγος ανάλυσης της καθώς η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης μέσα στον κλάδο. Τέλος, είναι σημαντικός ο προσδιορισμός της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου καθώς έτσι είναι εφικτό να εξάγουμε συμπεράσματα για την ελκυστικότητα του κλάδου (Παπαδάκης, 2016).

## 1.4 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να διαπιστώσουν σε ποια σημεία υπερέχουν ως προς το υπό εξέταση αντικείμενο (προϊόν, μάρκα, οργανισμός κα.) ή σε ποια σημεία πρέπει η επιχείρηση να βελτιωθεί τόσο από εσωτερική όσο και από εξωτερική σκοπιά. Στην ουσία αξιολογεί την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και συμβάλει στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού.

Είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται ξεχωριστές αναλύσεις SWOT για το σύνολο της επιχείρησης και ξεχωριστές αναλύσεις SWOT για τους βασικούς ανταγωνιστές, για προϊόντα ή τμήματα αγοράς, για γεωγραφικές περιοχές κ.λπ. Όταν η ανάλυση SWOT αφορά προϊόν τότε δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος καθώς και στα οφέλη που προκύπτουν στους καταναλωτές από τη χρήση του. Όταν η ανάλυση SWOT αφορά τμήματα αγοράς ή γεωγραφικές περιοχές πωλήσεων τότε δίνεται περισσότερη έμφαση στις ευκαιρίες και τις απειλές. Όταν η ανάλυση SWOT αφορά τους βασικούς ανταγωνιστές τότε συγκρίνονται οι πωλήσεις της επιχείρησης με τις πωλήσεις των κύριων ανταγωνιστών της.




Σχήμα 1.3: Μήτρα Ανάλυσης SWOT
*Πηγή: Προσαρμογή από Σιώμκος, 2018*

Όπως φαίνεται από το Σχήμα 1.3 το εργαλείο αποτελείται από μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Τα Strengths αποτελούν τα ισχυρά σημεία του οργανισμού δηλαδή αυτά που διαθέτει το υπό εξέταση αντικείμενο (πόροι υλικοί και άυλοι, τεχνογνωσία κ.α.) καθώς και ικανότητες ή δεξιότητες ή άλλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Κάποιο από τα ισχυρά σημεία θεωρείται σημαντικό για την επιχείρηση όταν τη βοηθά να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του πελάτη. Τα weaknesses αποτελούν τα αδύνατα σημεία του οργανισμού δηλαδή πόροι και ικανότητες που ο οργανισμός είτε δεν τα διαθέτει καθόλου είτε τα διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό. Στην περίπτωση που οι αδυναμίες δεν βελτιώνονται και παραμένουν αδυναμίες μετατρεπόμενες σε εμφανείς για τους πελάτες, καταλήγουν να γίνονται περιορισμοί για την επιχείρηση. Συνεπώς είναι πολύ σημαντικό οι εταιρίες να μετατρέπουν τα αδύναμα σημεία τους σε ισχυρά – σε ικανότητες που θα προσδίδουν αξία στον πελάτη. Όπως είναι εμφανές τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή τις βασικές της σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και ενδιάμεσους (μίκρο-περιβάλλον).

Από την άλλη πλευρά, τα Opportunities και τα Threats αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα τα opportunities είναι οι ευκαιρίες που συμβαίνουν τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή που διαμορφώνεται το εργαλείο τόσο στο μίκρο όσο και στο μάκρο-περιβάλλον και επηρεάζουν θετικά. Τα threats είναι οι απειλές, δηλαδή οτιδήποτε συμβαίνει στο εξωτερικό περιβάλλον και δημιουργεί αρνητικό αντίκτυπο στο υπό εξέταση αντικείμενο. Τέτοια παραδείγματα που αφορούν την αγορά είναι για παράδειγμα ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς ή/και διάφορα περιβάλλοντα όπως οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτιστικό κ.α.

Όπως φαίνεται από όλα τα παραπάνω η ανάλυση SWOT είναι ένα βασικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού γιατί βοηθά στην πλήρη αποτύπωση της κατάστασης και κατ' επέκταση στην κατανόησή της με σκοπό την αξιοποίηση των strengths, την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που θα μετατρέψουν τα weaknesses σε strengths, την εκμετάλλευση των opportunities και την αποδυνάμωση των threats καθώς αυτά υπάρχουν επειδή εντοπίζονται τυχόν αδυναμίες. Από τη μήτρα SWOT αντλούνται συμπεράσματα για το πως προκύπτουν: 1) ικανότητες από την εναρμόνιση ισχυρών σημείων και ευκαιριών, 2) περιορισμοί από το συνδυασμό αδυναμιών και ευκαιριών και 3) παθητικό από το



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συνδυασμό αδυναμιών και απειλών, με σκοπό τη δημιουργία της βέλτιστης στρατηγικής κατεύθυνσης (Σιώμκος, 2018).

## 1.5 Καθορισμός στόχων πωλήσεων

Ο όρος στόχος πωλήσεων αναφέρεται στην απόδοση που πρέπει να πετύχει μια μονάδα πωλήσεων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον διαρκώς μεταβάλλεται και γίνεται ολοένα πιο ανταγωνιστικό ο αποτελεσματικός καθορισμός των στόχων πωλήσεων καθορίζει και την όλη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Η απόδοση συνήθως εκφράζεται σε μέγεθος πωλήσεων, είτε σε νομισματική αξία πωλήσεων είτε σε μονάδες προϊόντων. Ωστόσο, η απόδοση μπορεί να διατυπωθεί και σε δραστηριότητες, μικτό ή καθαρό κέρδος, σε δαπάνες ή και συνδυασμό όλων των παραπάνω. Σαν μονάδα πωλήσεων μπορεί να θεωρηθεί είτε ένας πωλητής, είτε ένα προϊόν ή ένας πελάτης, είτε ένας τομέας ή περιοχή. Επιπλέον, αξίζει να τονιστεί ότι ο χρόνος αποτελεί ένα αναπόσπαστο και σημαντικό κομμάτι των στόχων πωλήσεων. Τέλος, οι στόχοι πωλήσεων είναι αυτοί που καθοδηγούν τους πωλητές σχετικά με το ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να επιτευχθούν τα προκαθορισμένα αποτελέσματα (Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 2008).

Γενικά οι στόχοι πωλήσεων χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Από τα αποτελέσματα μιας έρευνας προέκυψε ότι το 80% των βιομηχανικών επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων και των επιχειρήσεων που παράγουν καταναλωτικά αγαθά χρησιμοποιούν κάποιον από τους διάφορους τύπους στόχων. Ωστόσο, η χρήση των στόχων πωλήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιπτώσεις όπου η προσωπική πώληση παίζει ουσιαστικό ρόλο στην υλοποίηση της πώλησης (Douthit, 1976).

## 1.6 Αγορά Στόχος

Ένα προϊόν μπορεί σπάνια να ικανοποιεί όλα τα μέλη μιας αγοράς. Δεν αρέσει σε όλους το ίδιο αναψυκτικό, το ίδιο αμάξι ή η ίδια ταινία. Για το λόγο αυτό τα τμήματα μάρκετινγκ αναπτύσσουν διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ για να ικανοποιήσουν διαφορετικές καταναλωτικές ανάγκες. Η διαδικασία αυτή ακολουθεί τέσσερα βασικά βήματα: 1) τον εντοπισμό αγοράς με ανεκπλήρωτες ανάγκες, 2)την κατάτμηση (segmentation) της αγοράς, 3) την στόχευση (targeting) σε συγκεκριμένα τμήματα και 4)την τοποθέτηση (positioning) ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μέσω των στρατηγικών μάρκετινγκ.

### *1.6.1 Τμηματοποίηση*

Εφαρμόζοντας μια στοχευμένη στρατηγική μάρκετινγκ, ο μάρκετερ αναγνωρίζει τις συγκεκριμένες ομάδες ατόμων (ή τμημάτων), επιλέγει ένα ή περισσότερα από αυτά τα τμήματα σαν στόχο και αναπτύσσει προγράμματα μάρκετινγκ απευθείας σε αυτούς. Οι μάρκετερς προσπαθούν να ψάχνουν διαρκώς τρόπους να τμηματοποιούν τις αγορές τους με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται καλύτερα οι ανάγκες των πελατών. Η κατάτμηση της αγοράς μπορεί να γίνει είτε με γεωγραφικά, είτε με δημογραφικά, είτε



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

με ψυχογραφικά, είτε με συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των αγοραστών. Η εταιρία στη συνέχεια αποφασίζει ποια τμήματα της αγοράς επιτρέπουν μεγαλύτερες ευκαιρίες και στοχεύει στα τμήματα αυτά.

### *1.6.2 Στόχευση – Στρατηγικές στόχευσης*

Για κάθε αγορά στόχο, η εταιρία αναπτύσσει συγκεκριμένο προϊόν ή συγκεκριμένη υπηρεσία προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες, τις επιθυμίες ή τις απαιτήσεις της αγοράς στόχου. Υπάρχουν τρία είδη στρατηγικής στόχευσης: 1) το αδιαφοροποίητο μάρκετινγκ. 2) το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ και 3) το εστιασμένο μάρκετινγκ.

Στο αδιαφοροποίητο μάρκετινγκ δεν λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές ανάμεσα στα τμήματα και προσφέρεται μόνο ένα προϊόν ή υπηρεσία σε ολόκληρη την αγορά. Στο διαφοροποιημένο μάρκετινγκ αναπτύσσεται ξεχωριστή στρατηγική μάρκετινγκ για κάθε τμήμα της αγοράς. Το εστιασμένο μάρκετινγκ χρησιμοποιείται όταν η εταιρία επιλέγει ένα τμήμα και προσπαθεί να κατακτήσει μεγάλο μερίδιο από αυτήν την αγορά.

### *1.6.3 Τοποθέτηση – Στρατηγικές τοποθέτησης*

Στη συνέχεια, γίνεται η τοποθέτηση στην αντίληψη των καταναλωτών της αγοράς στόχου σχετικά με τα κύρια οφέλη που προσφέρουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της εταιρίας. Για παράδειγμα, η εταιρία Volvo κατασκευάζει τα αυτοκίνητά της για την αγορά στόχο των αγοραστών που η οδική ασφάλεια είναι η κύρια ανησυχία τους. Για το λόγο αυτό τοποθετεί τα αυτοκίνητά της σαν τα πιο ασφαλή που μπορεί να αγοράσει κάποιος.

Οι στρατηγικές τοποθέτησης που διακρίνονται είναι: positioning by product attributes and benefits, positioning by price/quality, positioning by use or application, positioning by competitor. Στο positioning strategy by product attributes and benefits οι μάρκετερς τοποθετούν ένα προϊόν σε σχέση με τα προϊόντα κάποιου ανταγωνιστή με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή οφέλη (αυτά που είναι σημαντικά για τους καταναλωτές) που αυτό προσφέρει. Μερικές φορές κιόλας ένα προϊόν μπορεί να τοποθετηθεί με περισσότερα από ένα οφέλη. Επίσης, οι μάρκετερς συχνά χρησιμοποιούν τιμή/ποιότητα (positioning by price/quality) σαν χαρακτηριστικά για την τοποθέτηση του προϊόντος. Συνήθως αυτή τη στρατηγική χρησιμοποιούν οι premium μάρκες όπου η τιμή στην ουσία αντικατοπτρίζει την υψηλή ποιότητά τους.

Ένας άλλος τρόπος για να γίνει η τοποθέτηση του προϊόντος είναι με βάση τη χρήση του και την εφαρμογή του (positioning by use or application). Τέλος, η τοποθέτηση ενός προϊόντος μπορεί να γίνει σε σχέση με τον ανταγωνισμό (positioning by competitor) και πιο συγκεκριμένα με την ίδια προϊοντική κατηγορία ενός ανταγωνιστή (Belch & Belch, 2003).

# Κεφάλαιο 2: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος σοκολάτας υγείας Παυλίδη

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να περιγράφει το προϊόν, η τιμή του, η διανομή του καθώς και η προβολή του και στη συνέχεια να γίνει αναφορά του τζίρου των πωλήσεων της σοκολάτας υγείας Παυλίδη, του μεριδίου αγοράς της (θα γίνει προσέγγιση του μεριδίου ραφιού της σοκολάτας στις αλυσίδες σουπερμάρκετ γιατί τα μερίδια αγοράς και ο τζίρος είναι εσωτερικά εταιρικά στοιχεία που δεν δημοσιεύονται) και του τρόπου οργάνωσης του δικτύου πωλητών της.

## 2.1 Προϊόν

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1 ένα προϊόν δημιουργείται για να καλύψει κάποια ανάγκη του χρήστη (λειτουργικά χαρακτηριστικά) και αποτελείται από φυσικά και διευρυμένα χαρακτηριστικά. Η βασική ωφέλεια που προσφέρει η σοκολάτα υγείας Παυλίδη είναι το αίσθημα της απόλαυσης που δημιουργείται γι' αυτόν που τη γεύεται και υπάγεται στα λειτουργικά χαρακτηριστικά της. Τα φυσικά χαρακτηριστικά της (τα οποία μπορεί αμέσως να αντιληφθεί ο καταναλωτής) είναι η γλυκιά γεύση της, το έντονο άρωμα του κακάο, το σχήμα ταμπλέτας της σοκολάτας και η μπλε συσκευασία της. Τα διευρυμένα χαρακτηριστικά της (τα οποία δεν μπορεί να αντιληφθεί ο καταναλωτής) είναι το ισχυρό brand name της και άλλα βιωματικά/εμπειρικά χαρακτηριστικά. Τέτοια χαρακτηριστικά (βιωματικά/εμπειρικά) εμφανίζονται στη σοκολάτα, αφού ο καταναλωτής είναι δυνατόν να συνδέεται συναισθηματικά μαζί της και να του γεννιούνται συνειρμοί και αναμνήσεις κατά τη χρήση του προϊόντος.

Η σοκολάτα υγείας Παυλίδη ανήκει στα καταναλωτικά αγαθά καθώς μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του χρήστη για μία και μόνο φορά και είναι ένα προϊόν ευκολίας αφού είναι φθηνό προϊόν, έχει μικρό όγκο και βάρος, αγοράζεται συχνά από τον καταναλωτή και τέλος ανήκει στα προϊόντα για τα οποία ο καταναλωτής δεν είναι πρόθυμος να χάσει πολύ χρόνο προκειμένου να το αναζητήσει. Μπορεί να ανήκει είτε στα επείγοντα προϊόντα ευκολίας (αφού μπορεί να καλύψει ανάγκη που προκύπτει ξαφνικά) είτε στα παρορμητικά προϊόντα ευκολίας (αφού ο πελάτης μπορεί να προβεί στην αγορά του παρόλο που δεν το είχε προγραμματίσει).

***Ο κύκλος ζωής του προϊόντος***

Σύμφωνα με την κα. Αθηνά Ποπώφ, Marketing Manager του Παυλίδη, η σοκολάτα υγείας Παυλίδη είναι ο ηγέτης της μαύρης σοκολάτας (https://www.mononews.gr/). Αυτό σημαίνει ότι η σοκολάτα υγείας Παυλίδη αποτελεί ένα αναγνωρισμένο και επιτυχημένο προϊόν, κάτι που συνεπάγεται υψηλές πωλήσεις και υψηλά κέρδη για την εταιρία. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές ανταγωνίστριες εταιρίες και η σοκολάτα έχει να αντιμετωπίσει απειλή από υποκατάστατα προϊόντα όπως είναι τα μπισκότα, τα κρουασάν, τα σοκολατοπαγωτά κ.α. Μερικές από τις εταιρίες-ανταγωνιστές της επωνυμίας Παυλίδη είναι η ION, η Nestle, η Oscar ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν εμφανιστεί και σοκολάτες υγείας ιδιωτικής ετικέτας (private label) όπως είναι η σοκολάτα υγείας του ΑΒ Βασιλόπουλου.

Με βάση τα παραπάνω σύμφωνα με τον κύκλο ζωής προϊόντος η σοκολάτα υγείας Παυλίδη βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας και το τμήμα μάρκετινγκ καλείται να αναζητήσει τρόπους για την παράταση της ζωής της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε ανακαλύπτοντας ένα νέο target group ή δημιουργώντας νέα benefits του προϊόντος, είτε αυξάνοντας τα κόστη προβολής του προϊόντος.

***Ανάλυση χαρτοφυλακίου προϊόντος-BCG Matrix***

Σύμφωνα με μελέτη της εταιρίας ICAP ο κλάδος της σοκολατοποιίας από το 1999 έως το 2008 παρουσίασε ανοδική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 1,5%, από το 2009 έως το 2016 παρουσίασε μικρή πτωτική τάση (λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, ωστόσο η πτώση ήταν μικρή λόγω του ότι η σοκολάτα θεωρείται ένα προϊόν απόλαυσης (https://www.kathimerini.gr/) και από το 2017 έως σήμερα παρατηρείται ετήσιος ρυθμός αύξησης της τάξης του 2% (http://www.selfservice.gr/). Αυτός ο ρυθμός αναμένεται και για το προσεχές μέλλον για δύο λόγους: πρώτον γιατί οι τιμές των πρώτων υλών της σοκολάτας δεν αναμένεται να αυξηθούν (άρα και η τιμή της σοκολάτας κατ' επέκταση) και δεύτερον γιατί οι σοκολατοβιομηχανίες αντέδρασαν δυναμικά στο νέο τρόπο ζωής δημιουργώντας νέες μικρότερες συσκευασίες και προϊόντα χωρίς ζάχαρη. Επιπλέον, σύμφωνα με την ICAP η επωνυμία Παυλίδης και η επωνυμία ION είναι οι δυο εταιρίες με τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς στη σοκολάτα υγείας και συγκεκριμένα σύμφωνα με την κα. Ποπώφ Αθηνά, Marketing Manager του Παυλίδη, η επωνυμία Παυλίδης είναι ο leader στην αγορά της μαύρης σοκολάτας (https://www.mononews.gr/). Έτσι με βάση τη μήτρα αξιολόγησης προϊοντικού χαρτοφυλακίου BCG η σοκολάτα υγείας Παυλίδη είναι αγελάδα αφού κατέχει μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς (μερίδιο αγοράς σε σχέση με τον βασικό ανταγωνιστή του) σε αγορά με ετήσιο σταθερό ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 2% (εμπειρικά ένας ρυθμός ανάπτυξης αγοράς μικρότερος του 10% χαρακτηρίζεται ως χαμηλός). Η σοκολάτα υγείας Παυλίδη αποτελεί ένα ήδη επιτυχημένο και καταξιωμένο προϊόν στην αγορά, το οποίο φέρνει πολλά κέρδη στην εταιρία και προκειμένου να διατηρήσει το υψηλό μερίδιο στην αγορά απαιτεί υψηλά κόστη προβολής και διανομής.

***Τα επίπεδα του προϊόντος***

Με βάση τη θεωρία που αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο το προϊόν εκτείνεται σε πέντε επίπεδα. Ωστόσο, στη σοκολάτα υγείας Παυλίδη εντοπίζονται τέσσερα επίπεδα τα οποία αναλύονται στο σημείο αυτό. Το πρώτο επίπεδο που ονομάζεται core benefit είναι η απόλαυση και αποτελεί τον βασικό λόγο για τον οποίο ο καταναλωτής επιλέγει το προϊόν. Άρα ένας καταναλωτής αγοράζει τη σοκολάτα γιατί αναμένει να του καλύψει την ανάγκη του για απόλαυση. Στο δεύτερο επίπεδο έρχεται το basic product που αποτελεί όλα αυτά που θεωρεί δεδομένα ο πελάτης ότι αγοράζει. Στην περίπτωση της σοκολάτας το basic product είναι τα συστατικά τα οποία χρησιμοποιούνται για την παρασκευή του προϊόντος και η συσκευασία η οποία είναι αυτονόητο ότι πρέπει να συνοδεύει το προϊόν.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το τρίτο επίπεδο το οποίο είναι το expected product και αποτελεί ένα σύνολο χαρακτηριστικών και συνθηκών που ο πελάτης προσδοκεί-αναμένει όταν αγοράζει το προϊόν. Για τη σοκολάτα αυτά που προσδοκεί ο πελάτης να έχει το προϊόν είναι η καλή ποιότητα των συστατικών του, να μην έχει υπερβεί την ημερομηνία λήξης και να μην έχει φθαρεί η συσκευασία του. Το τέταρτο επίπεδο είναι



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

το augmented product το οποίο είναι αυτό που υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη και για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη αποτελεί και ταυτόχρονα το τελευταίο επίπεδο και υλοποιείται μέσα από την δημιουργία αναβαθμισμένης συσκευασίας. Η συσκευασία αυτή επιτρέπει το εύκολο άνοιγμα του προϊόντος παρέχοντας επιπλέον τη δυνατότητα επανασφραγίσματος με στόχο την καλύτερη προστασία και διατήρηση του προϊόντος ενώ ταυτόχρονα το υλικό της είναι φιλικό προς το περιβάλλον.

## Η μάρκα Παυλίδης

### *Η ιστορία της σοκολάτας υγείας Παυλίδη*

Το 1842, ο Σπυρίδων Παυλίδης ανοίγει το πρώτο ζαχαροπλαστείο στην Ελλάδα στην οδό Αιόλου 111, το «Γλυκισματοποιείον Παυλίδου». Τα κύρια προϊόντα του ζαχαροπλαστείου ήταν το κανταΐφι, ο μπακλαβάς, τα λουκούμια και τα κουφέτα. Το 1852 στο μικρό αυτό ζαχαροπλαστείο παρασκευάστηκε στο εργαστήριο του γλυκισματοποιείου η πρώτη σοκολάτα σε μορφή ροφήματος μέχρι που φτάνουμε στο 1860 όπου ο κύριος Σπυρίδων Παυλίδης εισάγει από την Γαλλία ένα χειροκίνητο μηχάνημα παρασκευής σοκολάτας με αποτέλεσμα το 1861 να παράγεται τελικά η πρώτη σοκολάτα υγείας σε ταμπλέτα με το όνομα «Τσοκολάτα Υγείας Παυλίδου». Με την πάροδο του χρόνου η κατανάλωση και κατ' επέκταση η ζήτηση της σοκολάτας αυξάνονται ραγδαία και έτσι το 1876 δημιουργείται το πρώτο εργοστάσιο Παυλίδη στην οδό Πειραιώς στα Πετράλωνα. Στο εργοστάσιο αυτό εκτός από τις σοκολάτες όμως αρχίζουν να παράγονται και άλλα προϊόντα όπως τα σοκολατίνια και οι γκοφρέτες. Το 1890 τη διεύθυνση της εταιρίας αναλαμβάνει ο Δημήτρης Παυλίδης (γιός του Σπυρίδωνα Παυλίδη) και το 1951 ο Δημήτριος Παυλίδης ο «νεότερος» (δισέγγονος του Σπυρίδωνα). Το 1991 η σοκολατοβιομηχανία Παυλίδης έρχεται υπό τη σκέπη της μεγάλης πολυεθνικής εταιρίας Kraft Foods, η οποία τον Οκτώβριο του 2012 μετονομάστηκε σε Mondelēz International. Μέχρι και σήμερα η Παυλίδης ανήκει στην Mondelēz International και η συνεργασία τους αυτή αποτελεί εγγύηση εξαιρετικής ποιότητας και γεύσης για τα προϊόντα σοκολάτας (https://www.mixanitouxronou.gr/).

### *Παυλίδης: Ένα ισχυρό brand name*

Η σοκολατοβιομηχανία Παυλίδης αποτελεί τη μακροβιότερη και πιο «γλυκιά» ελληνική επιχείρηση. Κατάφερε να χτίσει ένα ισχυρό brand name αφού πίσω από το Corporate Brand της εταιρίας βρίσκεται ένα ισχυρό Personal Brand αυτό του Σπυρίδωνα Παυλίδη (του δημιουργού δηλαδή του πρώτου ζαχαροπλαστείου της εταιρίας). Η επιτυχία της εταιρίας στηρίζεται στη σχέση εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στους καταναλωτές και το corporate brand. Η εταιρική μάρκα ενσαρκώνει την ελληνική παράδοση και την ελληνική οικογένεια. Η μάρκα διηγείται ένα storytelling που ξεκινάει από το 1842 σε ένα συνοικιακό γλυκισματοποιείο και εξελίσσεται σε βάθος χρόνου. Η εμπιστοσύνη πηγάζει μέσα από αυτό το storytelling, το οποίο διηγείται μια πραγματικά αυθεντική ιστορία σχετικά με το πώς εξελίσσεται τελικά μια οικογενειακή επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου. Μέσα από το storytelling αυτό ενσαρκώνεται η παραδοσιακή ελληνική οικογένεια και αντανακλώνται οι ελληνικές αξίες, οι οποίες μέχρι και σήμερα προβάλλονται μέσα από τις διαφημιστικές καμπάνιες της εταιρίας καθώς και την ίδια τη συσκευασία του προϊόντος. Ωστόσο, και η ίδια η φύση του προϊόντος συμβάλλει στην επιτυχία της εταιρικής μάρκας καθώς η σοκολάτα υγείας Παυλίδη είναι ένα προϊόν με το οποίο



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μπορεί να συνδέεται συναισθηματικά ο καταναλωτής αφού του θυμίζει γλυκές στιγμές με τα αγαπημένα του πρόσωπα (π.χ. ο παππούς που δίνει σοκολάτα υγείας στο εγγόνι του).

Αν αποτυπώνονταν ορισμένες λέξεις που να περιγράφουν την προσωπικότητα της μάρκας (brand personality) αυτές θα μπορούσαν να είναι: η παράδοση, η οικογένεια, η αυθεντικότητα, η ελληνικότητα και η διαχρονικότητα. Η προσωπικότητα της μάρκας αντικατοπτρίζεται μέσα από την ταυτότητα της (brand identity) η οποία μέσα από το σλόγκαν της εταιρίας, το σήμα της επωνυμίας, το χρώμα της συσκευασίας, τις διαφημιστικές καμπάνιες προσπαθεί να δημιουργήσει την εικόνα της μάρκας (brand image) στην αντίληψη του καταναλωτή που να αντανακλά την προσωπικότητα της μάρκας. Λειτουργεί δηλαδή σαν ένα πομπό που στέλνει μηνύματα σε έναν δέκτη και από τον τρόπο που θα αποκωδικοποιήσει τα μηνύματα αυτά ο δέκτης θα δημιουργήσει τελικά την εικόνα. Για τη σωστή τοποθέτηση (positioning) η εταιρία χρησιμοποιεί το μήνυμα: « *ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ*» το οποίο παραπέμπει σε μια βαθιά σχέση με μεγάλη διάρκεια (που ξεκινάει από το παρελθόν-όπως είναι η σχέση ανάμεσα στα μέλη μιας οικογένειας). Στις διαφημιστικές καμπάνιες επικρατεί κυρίως το μπλε χρώμα, το οποίο παραπέμπει κυρίως στο ελληνικό στοιχείο και την ελληνική παράδοση και πάντα το περιεχόμενο των διαφημίσεων διαδραματίζεται μέσα σε οικογενειακό περιβάλλον (μέσα στο οικογενειακό περιβάλλον το άτομο βρίσκει ειλικρίνεια, αυθεντικότητα και αγάπη).

***Brand Architecture***

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1 η αρχιτεκτονική μάρκας (brand architecture) αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρία οργανώνει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της προκειμένου να καταγράψει όλες τις μάρκες και τις υπομάρκες. Όσον αφορά την εταιρία Mondelēz, η στρατηγική που εφαρμόζει για να οργανώνει το χαρτοφυλάκιο μαρκών της είναι η house of brands. Αυτό προκύπτει δεδομένου ότι η Mondelēz κατέχει μια πληθώρα μαρκών στο χαρτοφυλάκιο της οι οποίες αποτελούν κύριες μάρκες με μικρή σύνδεση μεταξύ τους αλλά και με την ίδια τη Mondelēz. Με λίγα λόγια, η Mondelēz περιλαμβάνει ένα ανεξάρτητο σύνολο ανεξάρτητων μαρκών που η καθεμία μάρκα φροντίζει ξεχωριστά να μεγιστοποιεί την επίδρασή της στην αγορά.

Σε προϊοντικό επίπεδο, το brand structure με το οποίο οργανώνεται το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της η επωνυμία Παυλίδης, η στρατηγική που χρησιμοποιείται είναι η branded house όπου δημιουργείται ο «οίκος» σοκολάτα υγείας με τις διάφορες γεύσεις (Παυλίδης γεμιστή με πορτοκάλι, Παυλίδης γεμιστή με κόκκινα φρούτα, Παυλίδης με αμύγδαλο, Παυλίδης γεμιστή με κρέμα κακάο κ.λπ.). Έτσι στην ουσία η επωνυμία Παυλίδης λειτουργεί σαν μια ομπρέλα κάτω από την οποία περικλείονται τα διαφορετικά προϊόντα της επωνυμίας.

***Συσκευασία & Ετικέτα σοκολάτας υγείας Παυλίδη***

Η συσκευασία αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι του προϊόντος αφού το προστατεύει από φθορές και διατηρεί αναλλοίωτα τα χαρακτηριστικά του. Σε πολλές περιπτώσεις κιόλας η συσκευασία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός προϊόντος. Παρακάτω απεικονίζεται η μπροστινή όψη της συσκευασίας της σοκολάτας υγείας Παυλίδη:



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ




Εικόνα 2.1: Μπροστινή όψη συσκευασίας σοκολάτας υγείας Παυλίδη
*Πηγή: Mondelez Hellas*

Όπως φαίνεται από την Εικόνα 2.1 στην μπροστινή όψη αναγράφεται η επωνυμία του προϊόντος και η ποσότητα του προϊόντος (100 γρ.). Στη συσκευασία κυριαρχεί το μπλε χρώμα το οποίο σε συνδυασμό με τη φωτογραφία της Ακρόπολης (σήμα σοκολάτας υγείας Παυλίδη) ενισχύει το ελληνικό στοιχείο και την ελληνική παράδοση. Η επιγραφή «ΑΘΗΝΑΙ, ΟΔΟΣ ΑΙΟΛΟΥ ΑΡ. 111)» χρησιμοποιείται για να υπενθυμίσει την ιστορία του προϊόντος και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή στη μάρκα. Η συσκευασία είναι επανασφραγιζόμενη και από υλικό φιλικό προς το περιβάλλον.

Στην πίσω όψη της συσκευασίας περιλαμβάνεται η ετικέτα που αναγράφει όλα τα συστατικά του προϊόντος και τη διαθρεπτική επισήμανση. Συγκεκριμένα η σοκολάτα υγείας Παυλίδη παρασκευάζεται από τα συστατικά: ζάχαρη, κακαόμαζα, βούτυρο κακάο, γαλακτωματοποιητής (λεκιθίνη σόγιας), άρωμα (βανιλίνη) και έχει διαθρεπτική αξία ανά 100 g/ 525 Kcal. Στην πίσω όψη βάσει νομοθεσίας αναγράφεται η χώρα παραγωγής του προϊόντος και η ακριβής διεύθυνση του παραγωγού, η ημερομηνία λήξης του προϊόντος και οδηγίες για τις συνθήκες διατήρησης του προϊόντος. Επιπλέον, αναγράφονται η επωνυμία της εταιρίας (Mondelēz International), το τηλέφωνο της γραμμής καταναλωτών στην Ελλάδα καθώς και οδηγίες για τον τρόπο ανοίγματος και κλεισίματος της συσκευασίας. Τέλος, στο πίσω μέρος της συσκευασίας διακρίνεται και ένας ραβδωτός κωδικός με δεκατρία ψηφία (EAN-13). Ο κωδικός αυτός αποτελείται από τρία μέρη, όπου το πρώτο μέρος με τα τρία πρώτα ψηφία δηλώνει τη χώρα στην οποία εκδόθηκε ο κωδικός (το 520 είναι ο κωδικός για την Ελλάδα). Το δεύτερο μέρος αποτελείται από δέκα ψηφία τα οποία είναι η ταυτότητα του προϊόντος και περιέχουν τον κωδικό της επιχείρησης και τον κωδικό του συγκεκριμένου προϊόντος.

## 2.2 Τιμή

Η τιμή αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ αφού συμβάλλει στην υλοποίηση των τιμολογιακών στόχων της επιχείρησης και τη δημιουργία εικόνας του προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή. Κάθε εταιρία έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών της και κατ' επέκταση την επιβίωσή της στην



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αγορά. Το ίδιο και η εταιρία Mondelēz η οποία προκειμένου να ορίσει την τιμή της σοκολάτας υγείας Παυλίδη λαμβάνει υπόψη της τους παρακάτω παράγοντες:

- Το κόστος παραγωγής του προϊόντος (σταθερό και μεταβλητό).
- Τα κόστη διοίκησης και μάρκετινγκ της εταιρίας (administrative costs).
- Το περιθώριο κέρδους που επιθυμεί να έχει επί του προϊόντος.
- Το περιθώριο κέρδους του χονδρέμπορου και του λιανέμπορου.
- Τις τιμές που ορίζουν οι ανταγωνιστές στα προϊόντα τους στην αγορά.
- Την αξία της επωνυμίας.
- Την ελαστικότητα ζήτησης του καταναλωτή ως προς την τιμή.

Αρχικά η εταιρία υπολογίζει το κόστος παραγωγής και συγκεκριμένα το μέσο κόστος ανα μονάδα προϊόντος. Για τον σωστό υπολογισμό του κόστους λαμβάνονται υπόψη όλα τα σταθερά και μεταβλητά κόστη που δημιουργούνται ανάλογα με την παραγόμενη ποσότητα. Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψη και όλα τα έξοδα διοίκησης και μάρκετινγκ της εταιρίας.

Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση την τιμών των ανταγωνιστών. Η εταιρία Mondelēz τιμολογεί τα προϊόντα της κοντά στην τιμή του ανταγωνισμού ίσως και λίγο χαμηλότερα. Για παράδειγμα σε γνωστή αλυσίδα σουπερμάρκετ η σοκολάτα υγείας Παυλίδη των 100 γραμμαρίων έχει λιανική τιμή πώλησης 1,26€ ενώ η σοκολάτα υγείας ION των 100 γραμμαρίων (που αποτελεί και τον βασικό ανταγωνιστή της) έχει λιανική τιμή πώλησης 1,31€. Οι τιμές στις σοκολάτες υγείας άλλων ανταγωνιστών κυμαίνονται σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα. Η εταιρία φροντίζει να έχει χαμηλότερη τιμή στα προϊόντα της σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές καθώς λαμβάνει υπόψη της την ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή, αφού το προϊόν είναι ελαστικό (έχει πολλά υποκατάστατα) και μια πιθανή αύξηση της τιμής θα μπορούσε να επιφέρει μεταβολή στην πωλούμενη ποσότητα.

Η τελική τιμή πώλησης της σοκολάτας προκύπτει από το περιθώριο κέρδους (markup) σε μορφή ποσοστού, που επιθυμεί να έχει η ίδια η εταιρία και το οποίο προσθέτει πάνω στο κόστος, και από το περιθώριο κέρδους που αναμένεται να βγάλει ο χονδρέμπορος και ο λιανέμπορος. Συνεπώς, η ίδια η εταιρία είναι αυτή που ορίζει τελικά την τιμή πώλησης του προϊόντος στον καταναλωτή. Χρησιμοποιώντας ποσοστά όλα τα ανωτέρω θα μπορούσαν να αναλυθούν ως το 30% της τιμής αποτελεί τα κόστη παραγωγής, άλλο ένα 30% της τιμής αποτελεί τα administrative costs και το υπόλοιπο 40% της τιμής αποτελεί τα περιθώρια κέρδους της εταιρίας και των ενδιαμέσων.

Τέλος, όσον αφορά την πολιτική χρέωσης που ακολουθεί η εταιρία προς τους ενδιαμέσους παρατηρούνται τα εξής:

1) Η εταιρία πραγματοποιεί ειδικές συμφωνίες με τις αλυσίδες των σουπερμάρκετ, τα οποία λόγω της μεγάλης διαπραγματευτικής τους δύναμης, έχουν ελαστικότητα ως προς τον καθορισμό της τιμής του προϊόντος. Παρόλα αυτά, η εταιρία φροντίζει να μην πέφτει κάτω του κόστους και να μην εμφανίζουν μεγάλες αποκλίσεις τα προϊόντα της από αλυσίδα σε αλυσίδα.
2) Η εταιρία πραγματοποιεί συγκεκριμένες εκπτώσεις σε όλους τους χονδρέμπορους.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

## 2.3 Διανομή

Η διανομή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για την εταιρία Mondelēz λόγω της φύσης του προϊόντος το οποίο είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο και απαιτεί συγκεκριμένες συνθήκες συντήρησης και μεταφοράς.

Η σοκολάτα υγείας Παυλίδη, όπως είναι λογικό, δε φτάνει απευθείας από την βιομηχανική επιχείρηση στον τελικό καταναλωτή αλλά απαιτεί τη μεσολάβηση λιανεμπόρων και χονδρεμπόρων (έμμεση διανομή). Στην περίπτωση που η έμμεση διανομή της σοκολάτας πραγματοποιείται ανάμεσα στην εταιρία Mondelēz και τα σουπερμάρκετ (λιανέμπορος) τότε η διανομή είναι ενός σταδίου. Όμως η έμμεση διανομή της σοκολάτας μπορεί να πραγματοποιείται και σε δύο στάδια, από τη Mondelēz σε έναν μεγάλο χονδρέμπορο και από τον χονδρέμπορο σε έναν λιανέμπορο (στην περίπτωση αυτή ο λιανέμπορος μπορεί να είναι περίπτερα, ψιλικά, καταστήματα ευκολίας τα οποία δεν μπορούν να προμηθευτούν τη σοκολάτα απευθείας από τη βιομηχανική επιχείρηση). Από τον λιανέμπορο τελικά θα φτάσουν στον τελικό καταναλωτή και πελάτη.

Η στρατηγική κάλυψης της αγοράς που εφαρμόζει η Mondelēz για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη, είναι η εντατική διανομή αφού τα σημεία πώλησης στα οποία διατίθεται το προϊόν είναι πάρα πολλά. Μερικά παραδείγματα των σημείων πώλησης της σοκολάτας είναι τα περισσότερα σουπερμάρκετ (Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος, Μασούτης, Κρητικός, Γαλαξίας, Ελομάς) καθώς και τα μίνι μάρκετ και τα καταστήματα ευκολίας (περίπτερα, ψιλικά, συνοικιακά παντοπωλεία). Το δίκτυο διανομής της σοκολάτας υγείας Παυλίδη γεωγραφικά εκτείνεται πανελλαδικά.

Για την εταιρεία Mondelēz είναι πολύ σημαντική η σωστή προβολή των brands της στα καταστήματα λιανικής και για το λόγο αυτό χρησιμοποιεί εξειδικευμένο προσωπικό προκειμένου να υλοποιηθεί σωστά το merchandising. Έτσι μπαίνοντας σε ένα κατάστημα λιανικής οποιοσδήποτε μπορεί να παρατηρήσει ότι η τοποθέτηση της σοκολάτας υγείας Παυλίδη στο ράφι, γίνεται τοποθετώντας τη στο ύψος του ματιού προκειμένου να ξεχωρίζει έναντι των προϊόντων των ανταγωνιστών της.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η αποθήκευση και η διατήρηση των αποθεμάτων αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της διανομής και για το σκοπό αυτό η Mondelēz συνεργάζεται με άλλη εταιρία, η οποία αναλαμβάνει τις δραστηριότητες logistics αποκλειστικά για την εταιρία.

## 2.4 Προβολή

Ο βασικός στόχος της στρατηγικής επικοινωνίας της εταιρίας είναι να ενισχύσει την ταυτότητα του προϊόντος καθώς και να διατηρήσει και να ενδυναμώσει περισσότερο τη σχέση που έχει οικοδομήσει ανάμεσα στην επωνυμία Παυλίδη και τους καταναλωτές.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την επωνυμία Παυλίδης η επιτυχία της επικοινωνιακής στρατηγικής της εταιρίας έγκειται στη συνέπεια και τη σταθερότητα που αυτή παρουσιάζει ως προς τις αξίες που προάγει και του γεγονότος ότι η πολιτική επικοινωνίας της απλώνεται σε μια πληθώρα εφαρμογών. Ένα από τα πιο επιτυχημένα



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σλόγκαν που έχουν χρησιμοποιηθεί στις διαφημιστικές της καμπάνιες αλλά και γενικότερα στην προβολή της σοκολάτας υγείας είναι το «ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ» το οποίο ενισχύει τη διαχρονικότητα του προϊόντος και τη μακροχρόνια σχέση του με τους καταναλωτές. Επιπλέον, από την πρώτη στιγμή της δημιουργίας της τα κύρια θεματικά στοιχεία της επικοινωνίας της σοκολάτας υγείας Παυλίδη είναι η οικογένεια, η παράδοση και οι ελληνικές αξίες. Παρόλο που το θεματικό περιεχόμενο της επικοινωνίας της έχει παραμείνει αναλλοίωτο όλα αυτά τα χρόνια, τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται ακολουθούν την εξέλιξη της τεχνολογίας και τις μεταβολές του τρόπου ζωής του κοινού-στόχου.

***Διαφημίσεις***

Η εταιρία Mondelēz έχει πραγματοποιήσει μια σειρά από τηλεοπτικές διαφημιστικές καμπάνιες για την προβολή της σοκολάτας υγείας Παυλίδη, οι οποίες όπως προαναφέρθηκε διατηρούν το ίδιο θεματικό περιεχόμενο. Κάθε διαφημιστικό σποτ εξελίσσεται μέσα σε ένα οικογενειακό περιβάλλον και πάντα γύρω από τη σοκολάτα Παυλίδης. Ακολουθούν κάποια παραδείγματα από τα πιο επιτυχημένα διαφημιστικά σποτ της σοκολάτας.

Το 2006, λανσάρεται η διαφημιστική καμπάνια (Εικόνα 2.2) η οποία διαδραματίζεται σε ένα παραθαλάσσιο μέρος και παρουσιάζει τη σχέση ανάμεσα στον παππού και το εγγόνι. Η σοκολάτα διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο αφού την προσφέρει ο παππούς στο εγγόνι δηλώνοντας τρυφερότητα και αγάπη.




Εικόνα 2.2: Διαφημιστική καμπάνια σοκολάτας υγείας Παυλίδη το 2006
*Πηγή: https://www.youtube.com/watch?v=LHItSNEVy78*

Το 2015, προβάλλεται το διαφημιστικό σποτ (Εικόνα 2.3) που παρουσιάζει τη σχέση ανάμεσα σε έναν πατέρα και το γιό του. Ο πατέρας όντας πάντα δίπλα στον γιό του, τον στηρίζει και τον βοηθάει προκειμένου να πραγματοποιήσει τα όνειρά του. Ο γιός νιώθοντας ευγνώμων απέναντι στον πατέρα του και θέλοντας να του δείξει την ευγνωμοσύνη του αυτή, αποφασίζει να τυπώσει πάνω στην αγαπημένη του σοκολάτα υγείας Παυλίδη τη λέξη «ευχαριστώ». Όπως είναι εμφανές και εδώ η ιστορία διαδραματίζεται ξανά μέσα σε ένα οικογενειακό περιβάλλον και ο πρωταγωνιστής είναι η σοκολάτα υγείας Παυλίδη.




Εικόνα 2.3: Διαφημιστική καμπάνια σοκολάτας υγείας Παυλίδη το 2015
*Πηγή: https://www.youtube.com/watch?v=0VsDDyv_OAQ*

Το 2018, η εταιρία Mondelēz κερδίζει τις θετικές εντυπώσεις του κοινού λανσάροντας ένα νέο διαφημιστικό σποτ (Εικόνα 2.4). Όπως σε κάθε διαφημιστική της καμπάνια έτσι και σε αυτή η ιστορία εξελίσσεται ανάμεσα σε μια οικογένεια. Ένα νέο μέλος έρχεται στη ζωή για το οποίο θα πρέπει οι γονείς του να αποφασίσουν τί όνομα θα του δώσουν. Ωστόσο, παρόλο που προτιμούσαν κάποιο αρχαιοελληνικό όνομα, παρέμειναν πιστοί στις ελληνικές παραδόσεις και αξίες και έδωσαν στο παιδί το όνομα του παππού του. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη διαφήμιση χτύπησε ρεκόρ θετικών σχολίων και προβολών στο youtube.



Εικόνα 2.4: Διαφημιστική καμπάνια σοκολάτας υγείας Παυλίδη το 2018
*Πηγή: https://www.youtube.com/watch?v=zTkvXa4f1jo*

Όπως είναι φανερό από όλα τα παραδείγματα παραπάνω η εταιρία παραμένει πιστή στις αξίες της, τις οποίες καταφέρνει να επικοινωνεί σωστά με το κοινό-στόχο. Με κάθε επικοινωνιακό μέσο φροντίζει να ενισχύει την ταυτότητά της διαχρονικά, διατηρώντας αναλλοίωτο το θεσμό της οικογένειας, το ελληνικό στοιχείο και την ελληνική παράδοση. Όμως, η εταιρία πέρα από τα τηλεοπτικά σποτ χρησιμοποιεί και άλλα επικοινωνιακά μέσα για την προβολή των προϊόντων της. Ένα από αυτά τα μέσα είναι και η έντυπη διαφήμιση. Πιο συγκεκριμένα η εταιρία φροντίζει να διαφημίζει τα προϊόντα της στα φυλλάδια των λιανοπωλητών της. Τα φυλλάδια αυτά πέρα από την έντυπη μορφή μπορεί να αναρτώνται και στο διαδίκτυο σε ηλεκτρονική μορφή. Παρακάτω παρουσιάζεται η έντυπη διαφήμιση των προϊόντων Παυλίδη στο φυλλάδιο των σουπερμάρκετ My Market. Το ίδιο φυλλάδιο βρίσκεται και σε ηλεκτρονική μορφή στο διαδίκτυο (https://tophilladiomou.gr/prosfores-my-market/philladio-1225-25?slug=my-market).



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εταιρία κατέχει και ισχυρή παρουσία στα διάφορα social media (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) μέσα από τα οποία διαφημίζει όλα τα νέα προϊόντα Παυλίδης, προβάλει κάθε διαφημιστική καμπάνια που υλοποιεί, ενημερώνει το κοινό για τις εκδηλώσεις που διοργανώνει και για τα διάφορα events στα οποία λαμβάνουν μέρος τα μέλη της ομάδας Παυλίδη.

Τέλος, η εταιρία χρησιμοποιεί και άλλα μέσα διαφήμισης, τα λεγόμενα *«ατμοσφαιρικά μέσα»*, τα οποία όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1 δεν ανήκουν στα γνωστά είδη διαφήμισης. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ένα περίπτερο που βρίσκεται επί της οδού Βασιλίσσης Σοφίας και στην μπροστινή του όψη φιλοξενεί αποτυπωμένα το διαφημιστικό μήνυμα (σλόγκαν) της σοκολάτας υγείας Παυλίδη «ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ» και τα προϊόντα της επωνυμίας.

***Προώθηση πωλήσεων***

Η εταιρία Mondelēz μέσα από τον τρόπο προβολής των προϊόντων της σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή δεν έχει ως μόνο σκοπό τη διαφήμισή τους αλλά και την προώθηση των πωλήσεων. Έτσι με προσφορές που κάνει μέσα από τις αλυσίδες σουπερμάρκετ χρησιμοποιεί τη στρατηγική έλξης (pull strategy) δίνοντας προσφορά τις δύο σοκολάτες υγείας Παυλίδη 30% φθηνότερα. Η προσφορά αυτή πραγματοποιήθηκε σε γνωστή αλυσίδα σουπερμάρκετ, ίσχυε για συγκεκριμένες ημερομηνίες (από 17/4/2019 έως 30/4/2019) και είχε ως στόχο να κινήσει το ενδιαφέρον του καταναλωτή και να τον πείσει ώστε να πάει ο ίδιος από μόνος του να αναζητήσει το προϊόν από το κανάλι διανομής. Ωστόσο, η εταιρία εφαρμόζει και άλλες φορές την προώθηση πωλήσεων εντός των καταστημάτων με στόχο την άμεση παρακίνηση του καταναλωτή, όπως με τη χρήση ειδικών προθηκών για την έκθεση των προϊόντων της επωνυμίας Παυλίδη τα οποία πωλούνται με ειδικές προσφορές, εκπτώσεις κλπ.

***Προσωπικές πωλήσεις***

Οι προσωπικές πωλήσεις είναι το μέσο που χρησιμοποιεί η Mondelēz για την απευθείας επαφή με τον πελάτη. Για το λόγο αυτό ιδιαίτερη σημασία έχουν οι merchandisers οι οποίοι μέσα από μια σειρά διαπραγματεύσεων με τα σουπερμάρκετ επιδιώκουν να εξασφαλίσουν τον επιθυμητό χώρο και την επιθυμητή θέση στο ράφι. Το να έχει ένα προϊόν μια «καλή» θέση στο ράφι είναι ιδιαίτερα σπουδαίο για την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου πωλήσεων, εξαιτίας του αυθόρμητου χαρακτήρα της αγοράς σοκολάτας, καθώς και για την εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής προβολής και θέσης έναντι των ανταγωνιστών.

***Δημόσιες σχέσεις***

Η Mondelēz International διαθέτει δικό της τμήμα δημοσίων σχέσεων μέσα από το οποίο αναπτύσσει διάφορες ενέργειες κοινωνικής ευθύνης. Στόχος των ενεργειών αυτών είναι να προβληθεί η επιχείρηση, οι επωνυμίες της και το κοινωνικό της έργο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία της εταιρίας το 2013 με την ανεξάρτητη Μη Κυβερνητική Οργάνωση Praksis η οποία έχει ως κύριο στόχο τη δημιουργία και την υλοποίηση προγραμμάτων ανθρωπιστικής και ιατρικής δράσης. Μέσα από συγκεκριμένη online εφαρμογή της επωνυμίας Παυλίδη κάθε επισκέπτης είχε τη δυνατότητα να μπαίνει και να δωρίζει ένα «εικονικό» κομμάτι σοκολάτας που να αναγράφει το όνομά του με στόχο να δημιουργηθεί η μεγαλύτερη σοκολάτα υγείας. Μια σοκολάτα αποτελούνταν από εννιά κομμάτια και όσες σοκολάτες θα



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συγκεντρώνονταν θα δίνονταν σε οικογένειες που στηρίζει η ΜΚΟ Praksis. Έτσι, κατάφεραν να συγκεντρωθούν σχεδόν 30.000 σοκολάτες οι οποίες δόθηκαν σε οικογένειες που αντιμετώπιζαν σοβαρά οικονομικά προβλήματα λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα (Εικόνα 2.5).




Εικόνα 2.5: Online εφαρμογή της επωνυμίας Παυλίδης στα πλαίσια Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
*Πηγή: https://ogilvy.gr/feed/greek-internet-users-create-the-biggest-chocolate-online-families-need*

Επιπλέον, το 2015 η εταιρία ενισχύοντας τη διαφημιστική της καμπάνια με θέμα τον γιό που στέλνει στον πατέρα του ένα κομμάτι σοκολάτας υγείας Παυλίδη με εκτυπωμένη πάνω τη λέξη «ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ» θέλοντας να του δείξει την ευγνωμοσύνη του, στήνει στην οδό Κοραή στο κέντρο της Αθήνας ένα «Ταχυδρομείον Ευχαριστιών» με το λογότυπο της σοκολατοποιίας Παυλίδη (Εικόνα 2.6). Οποιοσδήποτε περνούσε από εκεί, επισκέπτοντας το Ταχυδρομείον Ευχαριστιών είχε τη δυνατότητα να στείλει ένα γράμμα σε κάποιο αγαπημένο του πρόσωπο και φεύγοντας να αποζημιωθεί παίρνοντας σαν δώρο μια σοκολάτα υγείας Παυλίδη. Στη συνέχεια, η ομάδα του Ταχυδρομείου Ευχαριστιών αναλάμβανε να συλλέξει και να διανείμει όλα τα γράμματα σε κάθε γωνιά της Ελλάδας.



Εικόνα 2.6: Ταχυδρομείον Ευχαριστιών σοκολάτας υγείας Παυλίδη
*Πηγή: https://www.protothema.gr/city-stories/article/461345/gramma-gluko-san-sokolata/*

***Χορηγίες και Εκδηλώσεις***

Στα πλαίσια προβολής της επωνυμίας Παυλίδη και των προϊόντων της, η εταιρία πραγματοποιεί διαφόρων ειδών χορηγίες και εκδηλώσεις. Η εταιρία αποτέλεσε χορηγό του Μαραθωνίου Αθήνας, ο οποίος έλαβε χώρα τον Νοέμβριο του 2018 και η ομάδα του Παυλίδη βρισκόταν εκεί λαμβάνοντας μέρος και αυτή στον αγώνα δρόμου (https://twitter.com/AthensMarathon).

Ομοίως και το 2019 η εταιρία Mondelēz αποτέλεσε χορηγό του 8ου Ημιμαραθώνιου Αθήνας μέσα από μια σειρά δραστηριοτήτων. Στο εγκατεστημένο λεωφορείο του Παυλίδη κάθε δρομέας, κάθε υποστηρικτής και κάθε επισκέπτης είχε τη δυνατότητα να βιώσει έναν εικονικό αγώνα δρόμου σε ένα ειδικά διαμορφωμένο παιχνίδι εικονικής πραγματικότητας. Επιπλέον, δίπλα στους δρομείς και στα refueling stations βρίσκονταν μέλη της ομάδας Παυλίδη, τα οποία μοίραζαν clap sticks, μπαλόνια και σοκολάτες υγείας (http://www.spc.com.gr/).

Παράλληλα όμως με τις χορηγίες η εταιρία πραγματοποιεί και μια σειρά εκδηλώσεων προκειμένου να συνεχίσει να γνωστοποιεί την ταυτότητά της στους καταναλωτές και να ενισχύει τη φήμη της. Από το 1994 μέχρι και σήμερα με τη στήριξη της Mondelēz και σε συνεργασία με το Ελληνικό Παιδικό Μουσείο, διοργανώνεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Η σοκολάτα και ο Παυλίδης» το οποίο απευθύνεται σε μαθητές δημοτικού Ε' και ΣΤ' τάξης δίνοντάς τους την ευκαιρία να επισκεφθούν το εργοστάσιο Παυλίδη προκειμένου να εξοικειωθούν με τη βιομηχανική παραγωγή, τη λειτουργία και το εργοστασιακό περιβάλλον. Το πρόγραμμα αυτό στηρίζεται στη φιλοσοφία του Ελληνικού Παιδικού Μουσείου ότι η μάθηση είναι πιο αποτελεσματική μέσα από το παιχνίδι και τη βιωματική εμπειρία, ενώ από την πλευρά της η Mondelēz έχει ως στόχο την ενημέρωση και την εκπαίδευση του κοινού για θέματα ισορροπημένης διατροφής. Μέχρι σήμερα στο πρόγραμμα αυτό έχουν λάβει μέρος πάνω από 680 σχολεία (https://analitis.gr/ekpaideytiko-programma-h-sokolata-kai-o-paylidhs-apo-thn-mondelez/).

Επιπλέον, το 2011 για τον εορτασμό των 150 χρόνων της σοκολάτας υγείας Παυλίδη, η εταιρία εγκαινιάζει το πρώτο Μουσείο σοκολάτας στην Ελλάδα και ανοίγει τις πύλες του, όπου για τρείς ημέρες υποδέχεται πάνω από 15.000 επισκέπτες (Εικόνα 2.7). Κάθε επισκέπτης είχε την ευκαιρία να δει ένα πλήθος αποθεμάτων σε μια πορεία που εξελίσσεται από τον 19ο αιώνα, να ξεναγηθεί στους χώρους του μουσείου και να απολαύσει την αγαπημένη του σοκολάτα απλά με το πάτημα ενός κουμπιού.



Εικόνα 2.7: Το πρώτο μουσείο σοκολάτας στην Ελλάδα από την εταιρία Παυλίδης
*Πηγή : http://thehubevents.gr/our-clients/*

## 2.5 Λειτουργία και οργανωτική δομή τμήματος πωλήσεων

***Μερίδιο ραφιού***

Δεδομένου του ότι τα μερίδια αγοράς και ο τζίρος των επιχειρήσεων είναι εσωτερικά εταιρικά στοιχεία που δεν δημοσιεύονται, για λόγους απαίτησης της εργασίας θα γίνει ο υπολογισμός του μεριδίου ραφιού της σοκολάτας υγείας Παυλίδη. Το μερίδιο ραφιού αποτελεί το ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν της εταιρίας στο ράφι ως προς το σύνολο της προϊόντικής κατηγορίας.

Επισκέπτοντας μερικές αλυσίδες σουπερμάρκετ και κάποια καταστήματα ευκολίας, το ποσοστό του ραφιού που καταλαμβάνουν οι σοκολάτες υγείας Παυλίδη στο σύνολο της προϊοντικής κατηγορίας στα σημεία λιανικής πώλησης αντιστοιχούν περίπου στο 33%. Να σημειωθεί ότι το ποσοστό αυτό αποτελεί μια προσέγγιση και μια απλούστευση δεομένου του ότι δεν είναι εφικτή η πρόσβαση σε άλλα στοιχεία της εταιρίας.

***Πρόβλεψη πωλήσεων***

Για την πρόβλεψη των πωλήσεων τα στελέχη του τμήματος πωλήσεων θα πρέπει να εφαρμόζουν μια αντικειμενική/ποσοτική μέθοδο πρόβλεψης. Η μέθοδος πρόβλεψης που προτείνεται είναι η στατιστική ανάλυση και πιο συγκεκριμένα η πολλαπλή παλινδρόμηση. Στην ανάλυση αυτή οι πωλήσεις δεν καθορίζονται σε σχέση με τον χρόνο αλλά σε σχέση με άλλους παράγοντες που είναι πιθανό να επηρεάσουν τις πωλήσεις. Για την πολλαπλή παλινδρόμηση χρησιμοποιείται μια εξαρτημένη μεταβλητή και ένα σύνολο ανεξάρτητων μεταβλητών.

Η εξίσωση είναι της μορφής:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \ldots + b_nX_n, \text{ όπου,}$$

Y = εξαρτημένη μεταβλητή
α= σταθερά
b = συντελεστής παλινδρόμησης
X = ανεξάρτητη μεταβλητή.

Για την πρόβλεψη των πωλήσεων της σοκολάτας υγείας Παυλίδη η εξαρτημένη μεταβλητή Ψ θα είναι οι πωλήσεις και οι ανεξάρτητη μεταβλητή θα περιλαμβάνει διάφορους άλλους παράγοντες όπως $X_1$= παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος, $X_2$= παράγοντες του κοινωνικού περιβάλλοντος, $X_3$= παράγοντες του πολιτικού περιβάλλοντος, $X_4$= παράγοντες του τεχνολογικού περιβάλλοντος, $X_5$=ανταγωνισμός, $X_6$= τιμή προϊόντος. $X_7$= διαφήμιση προϊόντος, $X_8$= διανομή προϊόντος, $X_9$= εποχικότητα προϊόντος, $X_{10}$= ικανοποίηση πελατών κ.α.

Από την εξίσωση αυτή γίνεται πρόβλεψη των πωλήσεων Υ για το τρέχον έτος χρησιμοποιώντας στην εξίσωση τους συντελεστές παλινδρόμησης b του προηγούμενου έτους και γνωρίζοντας τις τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών Χ.

Για τον υπολογισμό των μεταβλητών Χ που αναφέρονται σε παράγοντες του μάκρο-περιβάλλοντος καθώς και του μίκρο-περιβάλλοντος όπως είναι ο ανταγωνισμός, γίνεται πρόβλεψη με κάποια υποκειμενική/ποιοτική μέθοδο. Πιο συγκεκριμένα η υποκειμενική μέθοδος προβλέψεων θα μπορούσε να αποτελεί συνδυασμό εκτιμήσεων. Εκτιμήσεις που προκύπτουν από ομάδα ειδικών εμπειρογνωμόνων (μέθοδος των Δελφών), εκτιμήσεις από τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας που προέρχονται από τα τμήματα παραγωγής, μάρκετινγκ, πωλήσεων, χρηματοοικονομικών και την ανώτατη διοίκηση καθώς και από τις εκτιμήσεις των πωλητών οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της εταιρίας, έρχονται σε επαφή με πελάτες και με τον ανταγωνισμό.
Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι η εποχικότητα αφού λόγω της ευπαθής φύσης του προϊόντος, η κατανάλωση σοκολάτας μειώνεται το καλοκαίρι ενώ η κατανάλωση της σοκολάτας υγείας αυξάνεται σε περιόδους νηστείας αφού δεν περιέχει γάλα. Τέλος, ο παράγοντας ικανοποίηση πελατών μπορεί να προσδιοριστεί από ποιοτική έρευνα.

***Οργανωτική δομή δικτύου πωλητών της επωνυμίας Παυλίδη***

Όπως αναφέρθηκε ο τρόπος οργάνωσης του χαρτοφυλακίου μαρκών της Mondelēz είναι το house of brands που σημαίνει ότι η εταιρία διαθέτει ένα σύνολο ανεξάρτητων μαρκών που η καθεμία δρα ξεχωριστά στην αγορά. Έτσι λοιπόν και η μάρκα Παυλίδης διαθέτει το δικό της δίκτυο πωλητών και το δικό της τμήμα Key Account Management.

Η οργάνωση των πωλητών γίνεται κατά γεωγραφία προκειμένου να καλύπτεται καλύτερα κάθε μία περιφέρεια. Έτσι κάθε περιφέρεια έχει έναν επικεφαλή υπεύθυνο κάτω από τον οποίο λειτουργεί ένα σύνολο πωλητών. Κάθε πωλητής είναι υπεύθυνος για συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή έτσι ώστε να διατίθενται καλύτερα τα προϊόντα υγείας Παυλίδη, να γίνεται το σωστό merhandising των προϊόντων Παυλίδη στα καταστήματα και να καλύπτονται καλύτερα οι ανάγκες των πελατών.

Για τους καλούς της πελάτες (Key Accounts) από τους οποίους προκύπτει ο μεγαλύτερος τζίρος των πωλήσεων η εταιρία διαθέτει δικό της τμήμα Key Account Management . Για την εταιρία, οι πελάτες αυτοί είναι πολύ σημαντικοί και για το λόγο αυτό διαθέτει ξεχωριστό τμήμα πωλητών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών αυτών, την καλύτερη διάθεση των προϊόντων υγείας Παυλίδη καθώς και τη βελτίωση των σχέσεων και της επικοινωνίας μαζί τους.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

# Κεφάλαιο 3 : Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος σοκολάτας υγείας Παυλίδη

Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της σοκολάτας υγείας Παυλίδη θα γίνει ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST) που περιλαμβάνει παράγοντες τους οποίους δεν μπορούν να ελέγξουν οι επιχειρήσεις, ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (μίκρο-περιβάλλον) μέσω των πέντε δυνάμεων του Porter που αφορά όλον τον κλάδο της σοκολατοποιίας και τέλος Ανάλυση SWOT προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του υπό εξέταση αντικειμένου (στην περίπτωση αυτή του προϊόντος σοκολάτα υγείας Παυλίδη) καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## 3.1 Ανάλυση PEST

**Πολιτικό περιβάλλον**

Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν και οι πολιτικές εξελίξεις σε μια χώρα έχουν άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Όταν σε μια χώρα συμβαίνει μια πολιτική αλλαγή, αυξάνεται η ανασφάλεια στις επιχειρήσεις καθώς δε γνωρίζουν ποια θα είναι η στάση της νέας κυβέρνησης απέναντι τους καθώς και σε τί αλλαγές ενδέχεται να προχωρήσει (κρατικοποιήσεις, περιορισμούς κ.α.). Κάθε χώρα όμως που διέπεται από δημοκρατικό πολίτευμα θεωρείται για τις επιχειρήσεις πιο ελκυστική και πιο ασφαλής.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρείται μια γεωγραφική περιοχή με σταθερό και ασφαλές πολιτικό περιβάλλον, με ισχυρό θεσμικό πλαίσιο προστασίας απέναντι στην περιουσία και την επιχειρηματικότητα. Για να εισαχθεί μια χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα πρέπει να διέπεται από τις ίδιες αξίες με αυτή και να είναι υπέρ της δημοκρατίας, του κράτους δικαίου, της ισότητας, της αλληλεγγύης και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (https://eur-lex.europa.eu/). Το 1981 η Ελλάδα εντάσσεται στην ΕΕ και για τις δεκαετίες των ’90 και 2000 απολαμβάνει πολιτική σταθερότητα. Το πολίτευμα της Ελλάδας είναι κοινοβουλευτική δημοκρατία στην οποία ο αρχηγός της κυβέρνησης (ο πρωθυπουργός) είναι αυτός που έχει και ασκεί τη μεγαλύτερη πολιτική εξουσία. Ο αρχηγός του κράτους (ο πρόεδρος) έχει κυρίως εθιμοτυπικά καθήκοντα (https://europa.eu/european-union/).

Από το 2008 και μετά η Ελλάδα αρχίζει να αντιμετωπίζει έντονα οικονομικά προβλήματα και η αναγκαστική προσφυγή της στο ΔΝΤ το 2010 οδήγησαν τη χώρα σε πολιτική αστάθεια. Τα δύο μεγάλα κόμματα ΠΑΣΟΚ και Νέα Δημοκρατία χάνουν τα μεγάλα ποσοστά που είχαν και η μεγάλη ανατροπή στη χώρα έρχεται με την εκλογή των ΣΥΡΙΖΑ-ΑΝΕΛ το 2015, εντείνοντας ακόμα περισσότερο την οικονομική ανασφάλεια. Η πολιτική και οικονομική αστάθεια στη χώρα αρχίζει να ενισχύεται ακόμα περισσότερο την περίοδο κυβέρνησης των ΣΥΡΙΖΑ-ΑΝΕΛ καθώς για πρώτη φορά στη χώρα κλείνουν οι τράπεζες και εφαρμόζονται μέτρα capital controls. Τα σενάρια περί χρεοκοπίας και εξόδου της χώρας από την Ευρωπαϊκή Ένωση διαρκώς εντείνονταν με αποτέλεσμα να καθιστούν την Ελλάδα χώρα μη ελκυστική για τις επιχειρήσεις (https://www.kathimerini.gr/).



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

**Οικονομικό περιβάλλον**

Οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα (δημόσιες και ιδιωτικές) επηρεάζουν τις επιχειρήσεις που εδρεύουν στη χώρα αυτή. Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει το ΑΕΠ της χώρας, τη φορολογία που επιβάλλει η κυβέρνηση σε αγαθά και υπηρεσίες, το επίπεδο των επιτοκίων, το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, το εισόδημα και τον πληθωρισμό. Το οικονομικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς επηρεάζει τη ζήτηση των πελατών και την προσφορά των επιχειρήσεων.

***Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν***

Το ΑΕΠ μιας χώρας αποτελεί τη συνολική αποτύπωση όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων (παραγωγή προϊόντων, παροχή υπηρεσιών) που λαμβάνουν χώρα σε μια οικονομία σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο (συνήθως ένα έτος), εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες. Με λίγα λόγια το ΑΕΠ είναι ένας δείκτης του μεγέθους της οικονομίας μιας χώρας και δείχνει τη μεγέθυνση ή τη συρρίκνωση της οικονομίας. Στην περίπτωση που το ΑΕΠ μιας χώρας μεγεθύνεται τότε θεωρείται ότι η οικονομία της χώρας αυτής έχει εισέλθει σε ανάπτυξη ενώ στην περίπτωση που το ΑΕΠ της χώρας συρρικνώνεται τότε θεωρείται ότι η οικονομία της χώρας έχει εισέλθει σε ύφεση (Πατσουράτης, 2018).

Σύμφωνα με το International Monetary Fund από το 1980 μέχρι το 2007 το ΑΕΠ της χώρας είχε ανοδική πορεία (το 2007 έφτασε στο υψηλότερο σημείο 250 δις περίπου) και από τότε και μετά η πορεία του ήταν καθοδική με αποτέλεσμα η ελληνική οικονομία να συρρικνώνεται. Η χαμηλότερη τιμή του ΑΕΠ της χώρας καταγράφηκε το 2013 στα 184,2 δις περίπου και το 2016 στα 184,6 δις περίπου ενώ από το 2017 παρουσίασε αύξηση και το 2018 ανήλθε στα 190,9 δις περίπου. Σύμφωνα με το International Monetary Fund για το έτος 2019 αναμένεται περαιτέρω αύξηση του ΑΕΠ σχεδόν στα 194,4 δις (https://www.imf.org/).

***Φορολογία***

Το φορολογικό σύστημα αποτελεί έναν πολύ κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη μιας χώρας και την προσέλκυση επενδυτών. Όταν το φορολογικό σύστημα έχει υψηλούς συντελεστές τότε αυτό μπορεί να αποθαρρύνει επίδοξους επενδυτές δεδομένου ότι μειώνει τα κέρδη της επιχείρησης και μεγαλώνει τη διάρκεια απόσβεσης της επένδυσης. Από την άλλη, οι χαμηλοί φορολογικοί συντελεστές αποτελούν παράγοντες ανάπτυξης και προσέλκυσης επενδύσεων. Βέβαια, απαραίτητη προϋπόθεση για την προσέλκυση επενδυτών είναι η ύπαρξη σταθερού φορολογικού συστήματος αφού κάθε επιχείρηση προκειμένου να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τη στρατηγική της θέλει να γνωρίζει τις φορολογικές απαιτήσεις που θα έχει η χώρα.

Από την περίοδο της οικονομικής κρίσης και μετά, στην Ελλάδα, έχει παρατηρηθεί μια συνεχόμενη μεταβολή του φορολογικού συστήματος. Η αστάθεια του ελληνικού φορολογικού συστήματος είναι ίσως το πιο σημαντικό αντικίνητρο για να επενδύσει κάποιος στην Ελλάδα και αποτελεί καθοριστικό λόγο που οι επενδυτές αποχωρούν, μεγάλες εταιρίες μεταφέρουν την έδρα τους στο εξωτερικό ενώ άλλες οδηγούνται στη διακοπή εργασιών. Σύμφωνα με στοιχεία για το 2019, ο φορολογικός συντελεστής για ανώνυμες εταιρίες ανέρχεται σε 28% και είναι ο τρίτος μεγαλύτερος μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών-μελών (μετά τη Γαλλία με 32,02% και το Βέλγιο με 29%) (https://stats.oecd.org/).



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα έχει από τους υψηλότερους φορολογικούς συντελεστές στην Ευρώπη. Για παράδειγμα, ΦΠΑ 24%, έναντι 20,1% κατά μέσο όρο στην Ευρώπη, φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων 29%, έναντι 19,5%, φόρο εισοδήματος φυσικών προσώπων (ανώτατος οριακός συντελεστής) 45%, έναντι 34,9%, εισφορές κοινωνικής ασφάλισης 16% για τον εργαζόμενο και 24,1% για τον εργοδότη, έναντι 12,8% και 21,7% αντιστοίχως (ΣΕΒ, 2017). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις επιβαρύνονται με εισφορά αλληλεγγύης (για επιχειρήσεις με εισόδημα άνω των 12.000€ και το ύψος της οποίας επιβάλλεται κλιμακωτά) καθώς και τέλος επιτηδεύγματος. Από όλα τα ανωτέρω είναι εμφανές ότι το φορολογικό κλίμα που επικρατεί στην Ελλάδα είναι δυσμενές για τις επιχειρήσεις.

***Επιτόκια***

Η κεντρική τράπεζα προκειμένου να επιτύχει την ανάπτυξη και την σταθεροποίηση της οικονομίας αυξομειώνει τα επιτόκια δανεισμού προς τις εμπορικές τράπεζες. Μια πτώση των επιτοκίων έχει ως αποτέλεσμα και τη μείωση των επιτοκίων στα καταναλωτικά, στεγαστικά και επιχειρηματικά δάνεια που χορηγούν οι τράπεζες, κάτι που οδηγεί σε μείωση του κόστους δανεισμού και την αύξηση ρευστού στην αγορά. Αντίθετα, η αύξηση των επιτοκίων οδηγεί σε αύξηση των επιτοκίων στα καταναλωτικά, στεγαστικά και επιχειρηματικά δάνεια που χορηγούν οι τράπεζες και κατ' επέκταση σε αύξηση του κόστους δανεισμού και μείωση ρευστού στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, τον Μάϊο του 2019 στην Ελλάδα το μέσο σταθμισμένο επιτόκιο των καταναλωτικών δανείων διαμορφώθηκε στο 14,49%, των επιχειρηματικών δανείων διαμορφώθηκε στο 4,95% και των στεγαστικών δανείων στο 10,12% (https://www.bankofgreece.gr).

***Ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών***

*«Το Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (ΙΤΣ) αποτελείται από δύο επιμέρους ισοζύγια. Αυτό που εκφράζει το αποτέλεσμα μεταξύ εισαγωγών-εξαγωγών και αυτό που δείχνει την ροή των άδηλων πόρων. Το πρώτο ισοζύγιο ονομάζεται εμπορικό ισοζύγιο (ΕΙ) και φανερώνει πόσο ανταγωνιστική είναι η χώρα. Εφόσον οι εξαγωγές της χώρας είναι μεγαλύτερες από τις εισαγωγές αυτής τότε αναφερόμαστε σε μια ανταγωνιστική οικονομία. Το δεύτερο τμήμα του ΙΤΣ αποτελεί το ισοζύγιο των άδηλων πόρων. Οι πόροι αυτοί συνίστανται σε δαπάνες ταξιδιών ,μεταφορών και σε εμβάσματα από και προς τη χώρα»* (Πατσουράτης, 2018).

Το Εμπορικό Ισοζύγιο της Ελλάδας είναι ελλειμματικό που σημαίνει ότι οι ελληνικές εξαγωγές υστερούν έναντι των εισαγωγών (Πατσουράτης, 2018). Πράγματι στην Ελλάδα το διάστημα από τον Ιανουάριο έως τον Νοέμβριο του 2018, το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών εμφάνισε έλλειμμα ύψους 3,8 δις (αυξημένο κατά 2,1 δις σε σχέση με την ίδια περίοδο του 2017) που σημαίνει ότι η χώρα χρειάστηκε να εισάγει περισσότερα αγαθά (https://www.kathimerini.gr).

***Κατά κεφαλή εισόδημα***

Άλλο ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για την οικονομία μιας χώρας είναι το κατά κεφαλή εισόδημα. Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) από το 2008 έως και το 2017 το κατά κεφαλή εισόδημα στην Ελλάδα διαρκώς μειώνεται. Πιο συγκεκριμένα για το έτος 2017 το ακαθάριστο εθνικό εισόδημα ανήλθε σε 16.769€ και το καθαρό σε 14.033€ (http://www.statistics.gr). Η μείωση του ετήσιου εισοδήματος



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ασφαλώς και επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά του ατόμου και οδηγεί σε μείωση της αγοραστικής του δύναμης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να πλήττονται οι επιχειρήσεις, οι οποίες βλέπουν τις πωλήσεις τους να μειώνονται.

***Ανεργία***

Με την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, ήταν φυσικό επακόλουθο να αυξηθεί το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat) το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα καταγράφηκε το 2013 και ήταν της τάξης του 30% σχεδόν ενώ τον Απρίλιο του 2019 σύμφωνα με την Eurostat το ποσοστό αυτό έχει πέσει στο 17,6% (https://ec.europa.eu/eurostat/en). Ωστόσο, αυτό το ποσοστό θα μπορούσε να έχει προκύψει είτε λόγω του ότι μεγάλο μέρος του ελληνικού εργατικού δυναμικού μετανάστευσε στο εξωτερικό είτε λόγω προσωρινής απορρόφησης προσωπικού από επιδοτούμενα προγράμματα και όχι από αύξηση πραγματικής διατηρήσιμης απασχόλησης (https://www.naftemporiki.gr/).

***Πληθωρισμός***

*«Το γενικό επίπεδο τιμών, γνωστό ως τιμάριθμο, είναι ο μέσος όρος των τιμών όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στην αγορά. Η συνεχής ανοδική πορεία του γενικού επιπέδου των τιμών για παρατεταμένη χρονική περίοδο καλείται πληθωρισμός.»* (Πατσουράτης, 2018). Ο πληθωρισμός μετριέται με τον δείκτη τιμών καταναλωτή και εκφράζεται σαν ποσοστιαία μεταβολή στη διάρκεια του χρόνου. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση κάθε κράτος-μέλος θα πρέπει να υπολογίζει δύο δείκτες τιμών καταναλωτή, τον εθνικό δείκτη τιμών με βάση τη μεθοδολογία της εθνικής στατιστικής υπηρεσίας και τον εναρμονισμένο δείκτη με βάση την κοινή μεθοδολογία για όλα τα κράτη-μέλη της Eurostat.Η αρνητική πορεία του γενικού επιπέδου των τιμών για παρατεταμένη χρονική περίοδο ονομάζεται αποπληθωρισμός (Πατσουράτης, 2018).

Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος από τον Ιανουάριο του 2019 έως τον Ιούνιο του 2019, στον κλάδο των τροφίμων, καταγράφηκε μείωση του εναρμονισμένου δείκτη τιμών καταναλωτή από το +1,6 στο -0,6 εκφρασμένη σε ετήσια ποσοστιαία μεταβολή που σημαίνει ότι πραγματοποιήθηκε μείωση στην τιμή των προϊόντων (https://www.bankofgreece.gr).

**Κοινωνικό περιβάλλον**

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις αφού σχετίζεται με την δομή της κοινωνίας, τον τρόπο ζωής των μελών της κοινωνίας και παράγει δυνάμεις επηρεασμού των επιχειρήσεων. Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες όπως είναι η κουλτούρα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, το επίπεδο μόρφωσης των ατόμων και τους ηθικούς κανόνες που διέπουν την κοινωνία. Όλα αυτά επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις πρώτον γιατί επηρεάζουν την καταναλωτική και αγοραστική συμπεριφορά των μελών της κοινωνίας και δεύτερον γιατί τα μέλη αυτά στελεχώνουν και τις θέσεις εργασίας των επιχειρήσεων.

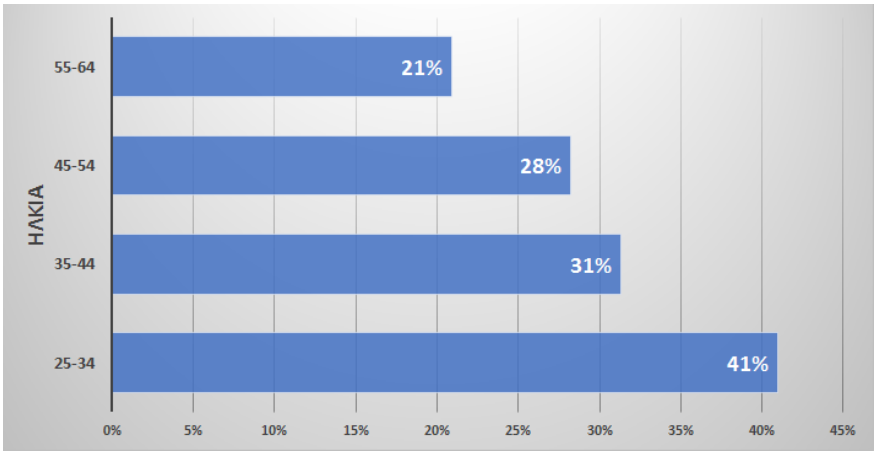
***Δημογραφικά χαρακτηριστικά***

Για τις επιχειρήσεις η δημογραφική σύνθεση είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού από το φύλο, την ηλικία, τον τόπο διαμονής κ.λπ. οι επιχειρήσεις αντλούν πληροφορίες σχετικά με την αγοραστική δύναμη των ατόμων καθώς και για πιθανές επιθυμίες ή ανάγκες που εμφανίζει η κοινωνία.

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, μετά από αναθεώρηση των αποτελεσμάτων απογραφής του 2011 η οποία πραγματοποιήθηκε στις 20/3/2014, στην Ελλάδα το σύνολο του μόνιμου πληθυσμού της χώρας ανήλθε σε 10.816.286 άτομα από τα οποία τα 5.303.223 ήταν άνδρες (ποσοστό 49,0%) και τα 5.513.063 ήταν γυναίκες (ποσοστό 51,0%). Επιπλέον, όπως προέκυψε στις αγροτικές περιοχές κατοικούν άτομα μεγαλύτερης ηλικίας σε σχέση με τις αστικές περιοχές. Το 50,3% του πληθυσμού της χώρας είναι κατά νόμο έγγαμοι (έγγαμοι, σύμφωνο συμβίωσης, σε διάσταση) ενώ το 39,1% του συνολικού πληθυσμού της χώρας είναι άγαμοι, με τους άρρενες να υπερτερούν (21,5% του πληθυσμού της χώρας) (www.statistics.gr).

***Μορφωτικό επίπεδο***

Από το 2017 και μετά παρατηρείται μια εκρηκτική άνοδος του μορφωτικού επιπέδου των Ελλήνων. Πιο συγκεκριμένα το Διάγραμμα 3.1 παρουσιάζει το ποσοστό ων αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά ηλικιακή ομάδα, όπως αυτό προέκυψε από στοιχεία της Eurostat. Όπως φαίνεται το 41% των νέων ηλικίας 25-34 ετών είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (https://www.alfavita.gr/).




Διάγραμμα 3.1: Ποσοστό Ελλήνων αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά ηλικιακή ομάδα

*Πηγή: https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/235391_ekriktiki-anodos-toy-morfotikoy-epipedoy-ton-ellinon-kai-pio-poly-ton-ellinidon*

***Θρησκευτικές πεποιθήσεις***

Στην Ελλάδα η θρησκεία αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης των ηθικών κανόνων που διέπουν τη χώρα. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, τρείς στους τέσσερις Έλληνες (ποσοστό 76%) θεωρούν πως η θρησκεία είναι βασικό συστατικό της εθνικότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι Έλληνες είναι αρκετά θρήσκοι, καθώς το 92% πιστεύει στον Θεό και η πολυπληθέστερη θρησκευτική κοινότητα είναι ανατολική ορθόδοξη. Άλλα θρησκεύματα με μεγάλο αριθμό πιστών είναι ο ισλαμισμός (2%), ο καθολικισμός (λιγότερο από 1%) και άλλα χριστιανικά δόγματα (3% του πληθυσμού), ενώ περίπου το 4% δηλώνει άθρησκο (https://www.pewforum.org/).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η θρησκευτική πίστη επηρεάζει ακόμα και τις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων αφού στις περιόδους νηστείας καταναλώνονται συγκεκριμένα προϊόντα. Ανάμεσα στα προϊόντα αυτά είναι η σοκολάτα υγείας και για το λόγο αυτό η κατανάλωση της αυξάνεται σε περιόδους νηστείας με αποτέλεσμα το προϊόν να εμφανίζει έντονη εποχικότητα.

**Τεχνολογικό περιβάλλον**

Το τεχνολογικό περιβάλλον αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα αφού οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης και στην απόκτηση ισχυρής θέσης μέσα στον παγκόσμιο ανταγωνιστικό χάρτη. Οι νέες τεχνολογίες έχουν συμβάλλει πολύ στη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής, στη μείωση του κόστους παραγωγής και στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η ανάπτυξη σε πολλές χώρες βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία και αυτό γιατί οι κλάδοι που στηρίζονται στην καινοτομία δημιουργούν μεγάλη προστιθέμενη αξία στην οικονομία μιας χώρας, αφού δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι κατά κανόνα εξαγώγιμα. Δυστυχώς, όπως προκύπτει από έρευνες οι κλάδοι αυτοί στην Ελλάδα υπολειτουργούν και δεν αποτελούν μέρος του επιχειρηματικού της μοντέλου. Αυτό οφείλεται στα διαρθρωτικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας (διαφθορά, περίπλοκο φορολογικό σύστημα, αργή απονομή δικαιοσύνης κλπ.) τα οποία σε συνδυασμό με τον αναποτελεσματικό δημόσιο τομέα επηρεάζουν αρνητικά όλα τα είδη και μεγέθη επιχειρήσεων.

Στην Ελλάδα, η βιομηχανία είναι μικρή, έχει πολύ χαμηλή παραγωγικότητα και απευθύνεται κυρίως στην εγχώρια αγορά. Το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων είναι κατά κανόνα πολύ μικρό. Από τη μελέτη με τίτλο «Η έρευνα ως μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας», η οποία δημοσιεύθηκε το 2016 από τον οργανισμό έρευνας και ανάλυσης διαΝΕΟσις, προέκυψε ότι η επιστημονική έρευνα στην Ελλάδα μπορεί να συναγωνίζεται εκείνη άλλων ισχυρών χωρών. Παρόλα αυτά όμως, λόγω της διάρθρωσης του πολιτικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την οξεία οικονομική κρίση παρουσιάζονται εμπόδια στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα (https://www.dianeosis.org/).

## 3.2 Πέντε δυνάμεις του Porter

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1 η ανάλυση αυτή αναφέρεται στο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης και προσδιορίζει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο. Παρακάτω αναλύονται και οι πέντε παράγοντες του μοντέλου του Porter για τον κλάδο της σοκολατοποιίας με στόχο τον προσδιορισμό της ελκυστικότητας του κλάδου.

***Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών***

Μια νέα επιχείρηση που θα επιδιώξει να εισέλθει στον κλάδο της σοκολατοποιίας θα θελήσει να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από τους ήδη υπάρχοντες παίκτες του κλάδου. Ωστόσο, θα αντιμετωπίσει διάφορα εμπόδια εισόδου αφού οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου θα φροντίσουν να αντιδράσουν δυναμικά με διάφορους τρόπους.

Έχοντας τους οικονομικούς πόρους, την εμπειρία και την τεχνογνωσία μπορούν να παράξουν διαφοροποιημένα προϊόντα προκειμένου να διατηρήσουν το κοινό-στόχο και να προβάλλουν τα προϊόντα αυτά χρησιμοποιώντας μια πληθώρα μέσων επικοινωνίας. Επιπλέον, λόγω της μεγάλης παραγωγής τους είναι δυνατόν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας κάτι που δεν είναι εφικτό να επιτύχει μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιες μεγάλες εταιρίες του κλάδου όπως είναι η Mondelēz International και η ION διαθέτουν οι ίδιες μέχρι και δικά τους τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D).

Ακόμα, οι εταιρίες του κλάδου είναι δυνατόν να διαθέτουν ισχυρά κεφάλαια τα οποία δύσκολα ένας νεοεισερχόμενος θα μπορέσει να υπερνικήσει. Άλλο ένα κομμάτι στο οποίο υπερτερούν οι δεσπόζουσες εταιρίες του κλάδου, είναι τα δίκτυα διανομής και τα αποθέματα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να διαθέτουν μεγάλο όγκο αποθεμάτων στις επιχειρήσεις τους προκειμένου να συμπληρώσουν τα δίκτυα διανομής και να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες της αγοράς. Όλα τα ανωτέρω ενδέχεται να αποτελούν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων του κλάδου που δύσκολα θα μπορέσει κάποιος να τα αντιγράψει.

Το συμπέρασμα λοιπόν από όλα τα παραπάνω είναι ότι είναι δύσκολο για μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο.

***Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών***

Η σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της είναι καθοριστικής σημασίας καθώς εκείνοι προμηθεύουν τις α' ύλες που χρειάζονται για την παραγωγή των προϊόντων και είναι δυνατόν είτε να ασκήσουν πιέσεις για μεγαλύτερες τιμές είτε να παρέχουν προϊόντα χαμηλής ποιότητας.

Η βασική α' ύλη για την παραγωγή σοκολάτας είναι το κακάο, το οποίο παράγεται σε ποσοστό 68% στην Αφρική, σε ποσοστό 17% στην Ασία και την Ωκεανία και σε ποσοστό 15% στη Λατινική Αμερική. Ο ετήσιος τζίρος των προϊόντων που έχουν ως βάση το κακάο ξεπερνά το ποσό των 80 δις δολαρίων (https://www.forummagazines.gr). Σύμφωνα με συνέντευξη του Άντουαν ντε Σεν-Αφρίκ, CEO της ελβετικής Barry Callebaut, στους Financial Times, οι εταιρίες παρασκευής γλυκισμάτων μέχρι και το 2016 αντιμετώπιζαν προβλήματα λόγω των υψηλών τιμών του κακάο. Όμως, από το 2017 η πτώση των τιμών των κόκκων κακάο, όπως προέβλεψε ο ίδιος, αναμένεται να ρίξει και τις τιμές λιανικής πώλησης των προϊόντων στο άμεσο μέλλον (https://www.insider.gr/eidiseis/financial-times/).

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι τελικά οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και επηρεάζουν ακόμα και τις τιμές των προϊόντων.

***Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών***

Πέρα από τη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της και η σχέση της εταιρίας με τους αγοραστές των προϊόντων της είναι εξίσου σημαντική, καθώς και αυτοί με τη σειρά τους είναι δυνατόν να πιέζουν την επιχείρηση για καλύτερες τιμές, καλύτερη ποιότητα προϊόντων ή και καλύτερη εξυπηρέτηση.

Στον κλάδο της σοκολατοποιίας οι αγοραστές είναι οι χονδρέμποροι και οι διάφοροι λιανέμποροι. Λιανέμποροι όπως οι αλυσίδες σουπερμάρκετ έχουν μεγάλη



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαπραγματευτική δύναμη και μπορούν να πιέσουν ακόμα και τις μεγάλες σοκολατοβιομηχανίες για ειδικές τιμολογιακές συμφωνίες. Από την άλλη, ο μεγάλος αριθμός χονδρεμπόρων επιτρέπουν στις μεγάλες σοκολατοβιομηχανίες να ασκούν και εκείνες διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα στις μικρές σοκολατοβιομηχανίες οι χονδρέμποροι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερες πιέσεις προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα τους στην αγορά.

Συνεπώς, προκύπτει ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν μπορεί να θεωρηθεί ούτε χαμηλή αλλά ούτε και ισχυρή.

***Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα***

Τα τελευταία χρόνια επικρατεί έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο της σοκολατοποιίας τόσο από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων όσο και από την εμφάνιση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label). Τέτοια υποκατάστατα προϊόντα της σοκολάτας είναι τα κρουασάν, τα μπισκότα και τα σοκολατοπαγωτά. Ωστόσο, σύμφωνα με την κ. Βάσω Μωραϊτέλλη, Account Executive της IRI, από το 2017 παρατηρήθηκε αύξηση της ζήτησης της σοκολάτας ταμπλέτας, που κατέχει πλέον συνολικά το 70% της κατηγορίας ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε πτώση των πωλήσεων στις σοκολάτες ιδιωτικής ετικέτας κατά 8,1% σε αξία (http://www.selfservice.gr/).

Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη το ποσοστό του 70% που κατέχουν οι ταμπλέτες σοκολάτας στην κατηγορία και την πτώση των πωλήσεων στις σοκολάτες ιδιωτικής ετικέτας συμπεραίνουμε ότι η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι ισχυρή.

***Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου***

Ο προσδιορισμός της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου οδηγεί σε σημαντικά συμπεράσματα για την ελκυστικότητά του. Ο κλάδος της σοκολατοποιίας εμφανίζει ετήσιο σταθερό ρυθμό ανάπτυξη της τάξης του 2% περίπου και οι δεσπόζουσες επιχειρήσεις σε αυτόν, στην Ελλάδα, είναι η Mondelēz International και η ION κατέχοντας τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Παρόλα αυτά κομμάτι από την πίτα διεκδικούν και άλλες επιχειρήσεις. Όσον αφορά τις σοκολάτες υγείας μερικοί από τους ανταγωνιστές των δύο παραπάνω εταιρίων, είναι η Nestle με την Crunch Dark, διάφορες ελληνικές εταιρίες όπως η Βιο-Κοχύλι και η Alexandros που παράγουν χειροποίητες σοκολάτες υγείας, η Δωδώνη, η Oscar, η Γιώτης με τη σειρά Sweet & Balance, η Fytro καθώς και οι σοκολάτες ιδιωτικής ετικέτας όπως η σοκολάτα υγείας ΑΒ Βασιλόπουλος.

Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει τελικά ότι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο είναι μικρή αφού η πίτα έχει μοιραστεί και οι δεσπόζουσες επιχειρήσεις του κλάδου είναι δύο. Ο κλάδος δεν θεωρείται ελκυστικός για μια νέα επιχείρηση αφού είναι δύσκολο μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση να αποσπάσει μερίδια αγοράς από την ION και τη Mondelēz International και να αντιμετωπίσει την ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών.

# Κεφάλαιο 4: Ανάλυση προϊοντικού χαρτοφυλακίου & Ανάλυση SWOT σοκολάτας υγείας Παυλίδη

## 4.1. Προϊοντικό χαρτοφυλάκιο επωνυμίας Παυλίδης

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της επωνυμίας Παυλίδη που αφορά μόνο τη γραμμή προϊόντων Παυλίδη μαύρης σοκολάτας (υγείας). Η επωνυμία Παυλίδη διαθέτει μια γκάμα προϊόντων σοκολάτας υγείας που εκτείνεται από σοκολάτες μέχρι κουβερτούρες και σοκοπάστες. Όλα τα προϊόντα υγείας παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

***Χαρτοφυλάκιο προϊόντων υγείας Παυλίδη***



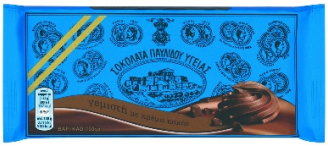
*Σοκολάτα Υγείας Παυλίδη*



*Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ»*




*Σοκολατίνια*



*Παυλίδης Γεμιστή*




*Παυλίδης «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ»*



*Μπάρες*




*Γκοφρέτα*




*Σοκοπάστα*




*Κουβερτούρα*

Όπως φαίνεται παραπάνω η επωνυμία Παυλίδης διαθέτει στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων υγείας σοκολάτες, σοκολατίνια, μπάρες, γκοφρέτες, σοκοπάστα και κουβερτούρες. Ωστόσο, κάποια επιπλέον προϊόντα της γραμμής προϊόντων υγείας προκύπτουν από διάφορες παραλλαγές των προϊόντων αυτών. Πιο συγκεκριμένα μια παραλλαγή της κλασσικής σοκολάτας υγείας Παυλίδη είναι η σοκολάτα υγείας Παυλίδη είτε με



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αμύγδαλα ή φουντούκια είτε με λεμόνι ή πορτοκάλι. Η σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ» που έχει 70% κακάο και η συσκευασία της είναι χρώματος μαύρο είναι επίσης διαθέσιμη σε δύο παραλλαγές. Η πρώτη παραλλαγή είναι η «ΕΚΛΕΚΤΗ» με καραμελωμένα αμύγδαλα και η δεύτερη παραλλαγή είναι η «ΕΚΛΕΚΤΗ» με κόκκινα φρούτα και φουντούκια. Ομοίως και τα σοκολατίνια εκτός από την κλασσική σοκολάτα υγείας διατίθενται και με πορτοκάλι και με 70% κακάο (ίδια με τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ»).

Επιπλέον, όπως φαίνεται παραπάνω μια διαφοροποίηση της κλασσικής σοκολάτας υγείας Παυλίδη αποτελεί και η σοκολάτα υγείας Παυλίδη γεμιστή. Η γεμιστή διατίθεται είτε με κρέμα κακάο, είτε με κρέμα cappuccino, είτε με πραλίνα και καραμελωμένα φουντούκια, είτε με βάφλα και πραλίνα φουντουκιού. Η σειρά «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» αποτελεί μια ακόμα διαφοροποίηση του κλασσικού προϊόντος αφού πλέον στην σοκολάτα υγείας Παυλίδη προστίθενται ολόκληρα κομμάτια φρούτων, συγκεκριμένα πορτοκάλι, φρούτα του πάθους και λεμόνι προσθέτοντας στη σοκολάτα αληθινή γεύση φρούτων.

Τέλος, στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων υγείας Παυλίδη διατίθενται μπάρες υγείας, γκοφρέτες υγείας, σοκοπάστα υγείας και κουβερτούρες (η απλή κουβερτούρα υγείας και η κουβερτούρα με 65% κακάο).

## 4.2 Το μείγμα μάρκετινγκ των προϊόντων υγείας Παυλίδη στην κατηγορία σοκολάτες

Στην ενότητα 4.1 παρουσιάστηκε αναλυτικά το χαρτοφυλάκιο προϊόντων υγείας Παυλίδης. Δεδομένου του ότι η σοκολάτα Παυλίδης γεμιστή αποτελεί παραλλαγή της κλασσικής σοκολάτας υγείας Παυλίδη, η ανάλυση του μείγματος μάρκετινγκ θα γίνει για τους δύο εναπομείναντες κωδικούς που ανήκουν στην κατηγορία σοκολάτες, τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ» και την «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ».

### 4.2.1 Σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ»

**Προϊόν**

Στα λειτουργικά χαρακτηριστικά της σοκολάτας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ» ανήκει το αίσθημα της απόλαυσης που δημιουργείται γι' αυτόν που τη γεύεται και αποτελεί τη βασική ωφέλεια του προϊόντος. Τα φυσικά χαρακτηριστικά της (τα οποία μπορεί αμέσως να αντιληφθεί ο καταναλωτής) είναι η πικρή γεύση της, το έντονο άρωμα του κακάο, το σχήμα ταμπλέτας της σοκολάτας και η μαύρη συσκευασία της. Τα διευρυμένα χαρακτηριστικά της (τα οποία δεν μπορεί να αντιληφθεί ο καταναλωτής) είναι το ισχυρό brand name της και άλλα βιωματικά/εμπειρικά χαρακτηριστικά που εμφανίζονται στη σοκολάτα, αφού ο καταναλωτής είναι δυνατόν να συνδέεται συναισθηματικά μαζί της και να του γεννιούνται συνειρμοί και αναμνήσεις κατά τη χρήση του προϊόντος.

Η Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» ανήκει στα καταναλωτικά αγαθά καθώς μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του χρήστη για μία και μόνο φορά. Είναι προϊόν ευκολίας αφού είναι φθηνό προϊόν, έχει μικρό όγκο και βάρος, αγοράζεται συχνά από τον



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

καταναλωτή και ανήκει στα προϊόντα για τα οποία ο καταναλωτής δεν είναι πρόθυμος να χάσει πολύ χρόνο προκειμένου να το αναζητήσει. Μπορεί να ανήκει είτε στα επείγοντα προϊόντα ευκολίας (αφού μπορεί να καλύψει ανάγκη που προκύπτει ξαφνικά) είτε στα παρορμητικά προϊόντα ευκολίας (αφού ο πελάτης μπορεί να προβεί στην αγορά του παρόλο που δεν το είχε προγραμματίσει).

***Ο κύκλος ζωής του προϊόντος***

Σύμφωνα με την κα. Ποπώφ Αθηνά, Marketing Manager του Παυλίδη, η σειρά Παυλίδης Υγείας 70% είναι από τις πλέον αναπτυσσόμενες στην κατηγορία της μαύρης σοκολάτας (https://www.mononews.gr/). Έτσι, με βάση τον κύκλο ζωής του προϊόντος, η Παυλίδης Υγείας «ΕΚΛΕΚΤΗ» ανήκει στο στάδιο της ανάπτυξης όπου παρατηρείται αύξηση των πωλήσεων και κατ' επέκταση και των κερδών για την επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό υπάρχει έντονος ανταγωνισμός καθώς και άλλες επιχειρήσεις παράγουν το ίδιο προϊόν (όπως ο κύριος ανταγωνιστής της εταιρίας, η ION έβγαλε την σοκολάτα υγείας με 72% κακάο). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνεται η τιμή του προϊόντος και να αυξάνονται τα κόστη προβολής.

***Τα επίπεδα του προϊόντος***

Το πρώτο επίπεδο (core benefit) της Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» είναι η ανάγκη για απόλαυση που επιθυμεί να βιώσει ο καταναλωτής όταν γεύεται το προϊόν. Στο δεύτερο επίπεδο έρχεται το basic product που αποτελεί όλα αυτά που θεωρεί δεδομένα ο πελάτης ότι αγοράζει όταν αγοράζει το προϊόν. Στην Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» το basic product είναι τα συστατικά τα οποία χρησιμοποιούνται για την παρασκευή του προϊόντος και η συσκευασία η οποία είναι αυτονόητο ότι πρέπει να συνοδεύει το προϊόν. Το τρίτο επίπεδο (expected product) για τη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» αυτά που προσδοκεί ο πελάτης να έχει το προϊόν είναι να περιέχει 70% κακάο, να έχουν καλή ποιότητα τα συστατικά του, να μην έχει υπερβεί την ημερομηνία λήξης και να μην έχει φθαρεί η συσκευασία του.

Το τέταρτο επίπεδο (augmented product) το οποίο είναι αυτό που υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη για την Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» είναι η δημιουργία αναβαθμισμένης συσκευασίας επανασφραγίσματος προϊόντος. Το augmented product αποτελεί και το τελευταίο επίπεδο για την υγείας Παυλίδη με 70% κακάο, αφού το πέμπτο επίπεδο (potential product) περικλείει όλες τις πιθανές βελτιώσεις και μετατροπές που το προϊόν είναι πιθανό να υποστεί στο μέλλον.

***Μάρκα***

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2 η επωνυμία Παυλίδης αποτελεί ένα ισχυρό brand name. Λόγω της διαχρονικότητας της επωνυμίας λειτουργεί σαν εγγύηση για την ποιότητα του προϊόντος και τα συστατικά του και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα προϊόντα. Η μάρκα συνοδεύει το προϊόν και του προσδίδει ταυτότητα. Έτσι στη σοκολάτα υγείας «ΕΚΛΕΚΤΗ» όπως και στην μπλε σοκολάτα υγείας η επωνυμία Παυλίδης χρησιμοποιείται γιατί καταδεικνύει τη διαχρονικότητα της μάρκας καθώς και την αυθεντικότητα της η οποία φαίνεται μέσα από το storytelling που αυτή διηγείται (η εξέλιξη μιας οικογενειακής επιχείρησης που παρήγαγε την πρώτη σοκολάτα υγείας σε ταμπλέτα στην Ελλάδα). Ακόμα και η συσκευασία της σοκολάτας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ» (επωνυμία, μπλε χρώματα και επιγραφές) λειτουργεί σαν brand element αφού συμβάλει και αυτή στη δημιουργία ταυτότητας του προϊόντος, παραπέμποντας σε κάτι διαχρονικό, παραδοσιακό που διέπεται από τις ελληνικές αξίες.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ», σε προϊόντικό επίπεδο, υπάγεται κάτω από την ομπρέλα της επωνυμίας Παυλίδη και συνεπώς χρησιμοποιείται η στρατηγική branded house για το brand structure με το οποίο οργανώνεται το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της επωνυμίας Παυλίδη.

***Συσκευασία & Ετικέτα***

Η συσκευασία της Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» είναι χρώματος μαύρου, φέρει τη μορφή του προϊόντος (μορφή ταμπλέτας) και αναγράφει την ποσότητα της σοκολάτας (100 γρ.). Στην μπροστινή όψη της συσκευασίας αναγράφονται η επωνυμία Παυλίδης καθώς και το «ΑΘΗΝΑΙ, ΑΙΟΛΟΥ 111» με μπλε χρώμα, για να παραπέμπει στο πρώτο γλυκισματοποιείο και να καταδεικνύει τη διαχρονικότητα της επωνυμίας. Επιπλέον, στην μπροστινή όψη της συσκευασίας απεικονίζεται και η Ακρόπολη με μπλε χρώμα ώστε να υποδηλώνει την ελληνική παράδοση και τις ελληνικές αξίες. Τέλος, στην μπροστινή όψη αναγράφεται με χρυσά γράμματα η περιεκτικότητα της σικολάτας σε κακάο, δηλαδή 70% κακάο (Εικόνα 4.1).




Εικόνα 4.1: Μπροστινή όψη συσκευασίας σοκολάτας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ»
*Πηγή: www.businessnews.gr*

Στην πίσω όψη της συσκευασίας περιλαμβάνεται η ετικέτα στην οποία αναγράφονται τα συστατικά του προϊόντος τα οποία είναι: κακαόμαζα, ζάχαρη, αποβουτυρωμένο κακάο σε σκόνη, βούτυρο κακάο, άρωμα (βανιλίνη) και στερεά κακάο 70% τουλάχιστον. Επιπλέον, στην ετικέτα του προϊόντος αναγράφονται όλες οι πληροφορίες που προβλέπονται βάσει νόμου για τον παραγωγό και την τοποθεσία παραγωγής του προϊόντος, καθώς και τη διαθρεπτική αξία της σοκολάτας. Τέλος, στην πίσω όψη απεικονίζονται οδηγίες ανοίγματος της συσκευασίας ενώ ταυτόχρονα διακρίνεται και ένας ραβδωτός κωδικός, ο οποίος λειτουργεί σαν ταυτότητα του προϊόντος και περιέχει τον κωδικό της επιχείρησης και τον κωδικό του συγκεκριμένου προϊόντος.

## Τιμή

Όπως αναφέρθηκε και στην παράγραφο 2.2 για τον καθορισμό της τιμής της σοκολάτας αρχικά η εταιρία υπολογίζει το μέσο κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος λαμβάνοντας υπόψη όλα τα σταθερά και μεταβλητά κόστη που δημιουργούνται κατά



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

την παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον, η εταιρία λαμβάνει υπόψη και όλα τα έξοδα διοίκησης και μάρκετινγκ της εταιρίας.

Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση την τιμών των ανταγωνιστών. Η εταιρία Mondelēz τιμολογεί τη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» κοντά στην τιμή με τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη καθώς και κοντά στην τιμή του ανταγωνισμού ίσως και λίγο χαμηλότερα. Έτσι, μια ενδεικτική τιμή πώλησης της σοκολάτας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ» των 100 γραμμαρίων, σε γνωστή αλυσίδα σουπερμάρκετ κυμαίνεται γύρω στο 1,30€, λίγο χαμηλότερη σε σχέση με την τιμή που χρεώνει το αντίστοιχο προϊόν ο κύριος ανταγωνιστής της.

Η τελική τιμή πώλησης της σοκολάτας προκύπτει από το περιθώριο κέρδους (markup) σε μορφή ποσοστού, που επιθυμεί να έχει η ίδια η εταιρία και το οποίο προσθέτει πάνω στο κόστος, και από το περιθώριο κέρδους που αναμένεται να βγάλει ο χονδρέμπορος και ο λιανέμπορος. Συνεπώς, η ίδια η εταιρία είναι αυτή που ορίζει τελικά την τιμή πώλησης του προϊόντος στον καταναλωτή. Χρησιμοποιώντας ποσοστά όλα τα ανωτέρω θα μπορούσαν να αναλυθούν ως το 30% της τιμής αποτελεί τα κόστη παραγωγής, άλλο ένα 30% της τιμής αποτελεί τα administrative costs και το υπόλοιπο 40% της τιμής αποτελεί τα περιθώρια κέρδους της εταιρίας και των ενδιαμέσων.

Η πολιτική χρέωσης που ακολουθεί η εταιρία για τη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» προς τους ενδιαμέσους είναι να πραγματοποιεί ειδικές συμφωνίες με τα σουπερμάρκετ (χωρίς να πέφτει κάτω του κόστους φυσική) και να παρέχει συγκεκριμένες εκπτώσεις σε όλους τους χονδρέμπορους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» δεν παρουσιάζει μεγάλη απόκλιση στην τιμή στις διάφορες αλυσίδες σουπερμάρκετ.

**Διανομή**

Η διανομή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για την εταιρία Mondelēz λόγω της φύσης του προϊόντος το οποίο είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο και απαιτεί συγκεκριμένες συνθήκες συντήρησης και μεταφοράς.

Η σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ», για να φτάσει από τη βιομηχανική επιχείρηση στον τελικό καταναλωτή απαιτεί τη μεσολάβηση λιανεμπόρων και χονδρεμπόρων (έμμεση διανομή). Η Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» από την επιχείρηση φτάνει απευθείας στα σουπερμάρκετ (λιανέμπορος) οπότε η διανομή είναι έμμεση ενός σταδίου. Στην περίπτωση που η σοκολάτα για να φτάσει σε κάποιον λιανέμπορο προϋποθέτει τη μεσολάβηση ενός χονδρέμπορου τότε η διανομή είναι έμμεση δύο σταδίων. Η μεσολάβηση του χονδρέμπορου γίνεται στην περίπτωση που ο λιανέμπορος είναι τα περίπτερα, τα ψιλικά, γενικά καταστήματα ευκολίας τα οποία δεν μπορούν να προμηθευτούν τη σοκολάτα απευθείας από τη βιομηχανική επιχείρηση.

Η στρατηγική κάλυψης της αγοράς που εφαρμόζει η Mondelēz για τη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ», είναι η εντατική διανομή αφού η σοκολάτα διατίθεται σε πολλά σημεία πώλησης. Μερικά παραδείγματα των σημείων πώλησης της σοκολάτας είναι τα περισσότερα σουπερμάρκετ (Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος, Μασούτης, Κρητικός, Γαλαξίας, Ελομάς) καθώς και τα μίνι μάρκετ και τα καταστήματα ευκολίας



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(περίπτερα, ψιλικά, συνοικιακά παντοπωλεία). Το δίκτυο διανομής της σοκολάτας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ» γεωγραφικά εκτείνεται πανελλαδικά.

Όσον αφορά το merchandising, η ίδια στρατηγική που χρησιμοποιείται για τη μπλε σοκολάτα υγείας χρησιμοποιείται και για τη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ». Έτσι σε κάθε κατάστημα λιανικής η σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» τοποθετείται στο ράφι στο ύψος του ματιού προκειμένου να ξεχωρίζει έναντι των προϊόντων των ανταγωνιστών της.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία που αναλαμβάνει τις δραστηριότητες logistics της σοκολάτας υγείας Παυλίδη αποκλειστικά για την εταιρία Mondelēz αναλαμβάνει επίσης την αποθήκευση και τη διατήρηση των αποθεμάτων για την Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ».

## Προβολή

Η εταιρία Mondelēz χρησιμοποιεί μια πληθώρα μέσων προκειμένου να επιτύχει το σωστό positioning στην αντίληψη του καταναλωτή για τη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ». Πιο συγκεκριμένα θέλοντας να τονίσει τη διαχρονικότητα της επωνυμίας Παυλίδη συνεχίζει να χρησιμοποιεί το σλόγκαν: «ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ». Πέρα όμως από την ισχύ της μάρκας, η εταιρία για τη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» φροντίζει σε κάποια μέσα επικοινωνίας να προβάλει τα οφέλη της για τη φυσιολογική λειτουργία των μυών και τη βελτίωση της επιδερμίδας λόγω των αντιοξειδωτικών της δράσεων.

### *Διαφημίσεις*

Η εταιρία Mondelēz έχει πραγματοποιήσει μια σειρά από τηλεοπτικές διαφημιστικές καμπάνιες για την προβολή της σοκολάτας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ». Το 2017 κυκλοφόρησε η διαφήμιση που παρουσιάζει την «ΕΚΛΕΚΤΗ» με καραμελωμένα αμύγδαλα με αλάτι (Εικόνα 4.2) και το 2019 κυκλοφόρησε η διαφήμιση για την «ΕΚΛΕΚΤΗ» με κόκκινα φρούτα και φουντούκια (Εικόνα 4.3). Οι δύο διαφημίσεις ξεκινάνε προβάλλοντας στην αρχή την σκέτη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» και στη συνέχεια παρουσιάζουν τα δύο νέα προϊόντα με τις γεύσεις. Ο λόγος που προβάλλεται στην αρχή η σκέτη σοκολάτα είναι για να υπενθυμίσει στον καταναλωτή το πρωταρχικό κύριο προϊόν της συγκεκριμένης σειράς σοκολάτας με 70% κακάο. Αξίζει να σημειωθεί ότι και τα δύο διαφημιστικά σποτ κλείνουν με το επιτυχημένο σλόγκαν, που έχει χρησιμοποιηθεί στις διαφημιστικές καμπάνιες της εταιρίας αλλά και γενικότερα στην προβολή της σοκολάτας υγείας, το «ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ» το οποίο ενισχύει τη διαχρονικότητα του προϊόντος και τη μακροχρόνια σχέση του με τους καταναλωτές.




Εικόνα 4.2: Διαφημιστική καμπάνια Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» με καραμελωμένα αμύγδαλα και αλάτι
*Πηγή: https://www.youtube.com/watch?v=jGFJGv9nBso*

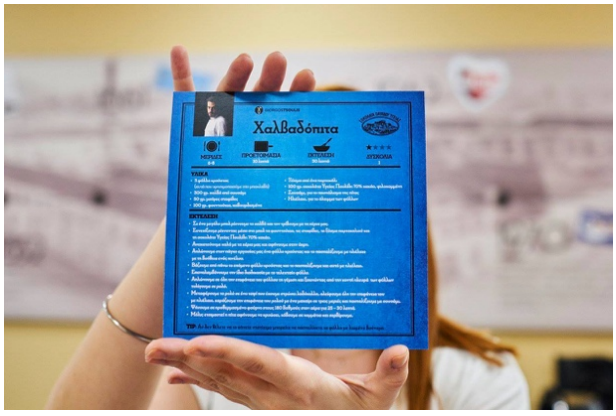



Εικόνα 4.3: Διαφημιστική καμπάνια Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» με κόκκινα φρούτα και φουντούκια
*Πηγή: https://www.youtube.com/watch?v=0qa6Usa29wI*

***Δημόσιες σχέσεις***

Στα πλαίσια ανάπτυξης δημοσίων σχέσεων με το κοινό, το 2018 η εταιρία Mondelēz για την προβολή της σοκολάτας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ» δημιούργησε τη διαφημιστική καμπάνια με τίτλο «Μικρές Δόσεις Υγείας» και παρότρυνε τους καταναλωτές μέσα από τα social media να μοιραστούν τους τρόπους με τους οποίους οι ίδιοι απολαμβάνουν την αγαπημένη τους σοκολάτα υγείας. Όσοι το έκαναν θα έπαιρναν μέρος σε κλήρωση για να κερδίσουν μια επίσκεψη στο εργοστάσιο Παυλίδη.

Πράγματι, το εργοστάσιο άνοιξε τις πύλες του σε 45 τυχερούς νικητές οι οποίοι ξεναγήθηκαν στις εγκαταστάσεις του και ανακάλυψαν τις πολλαπλές χρήσεις της σοκολάτας υγείας με 70% κακάο στις συνταγές, στην άσκηση αλλά και στην ομορφιά (χάρη στις αντιοξειδωτικές ιδιότητές της χαρίζει λάμψη στο δέρμα). Στην εκδήλωση παρευρέθηκαν πρόσωπα της δημοσιότητας όπως ο σεφ Γιώργος Τσούλης, ο οποίος παρέδωσε σεμινάρια με συνταγές ζαχαροπλαστικής και πρωταγωνιστή της Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» (Εικόνα 4.5),καθώς και τις TwinsFit οι οποίες παρέδωσαν μαθήματα γυμναστικής με δόσεις ενέργειας από την Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» (www.businessnews.gr).



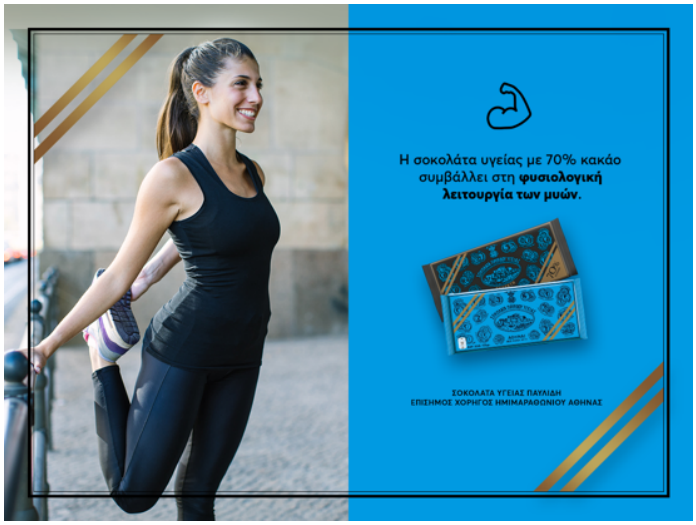

Εικόνα 4.4: Συνταγή ζαχαροπλαστικής με τη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ»
*Πηγή: https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/epixeiriseis/episkepseis-sto-ergostasio-ygeias-paylidi-mikres-doseis-ygeias.html*

***Χορηγίες***

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 2.4, το 2019 η εταιρία Mondelēz αποτέλεσε χορηγό του 8ου Ημιμαραθώνιου Αθήνας μέσα από μια σειρά δραστηριοτήτων. Η ομάδα του Παυλίδη ήταν δίπλα σε κάθε δρομέα και μοίραζε σοκολάτες υγείας. Όσοι παρευρέθηκαν εκεί είχαν την ευκαιρία να ενημερωθούν για τα οφέλη της σοκολάτας υγείας Παυλίδη με 70% κακάο και τη συμβολή της για την υγεία και τον οργανισμό (http://www.spc.com.gr/).

***Άμεσο μάρκετινγκ***

Πέρα από τις διαφημίσεις στην τηλεόραση και το YouTube, η εταιρία έχει ισχυρή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης από όπου προβάλλει η ίδια απευθείας στο καταναλωτικό κοινό τη σοκολάτα Παυλίδης «ΕΚΛΕΚΤΗ» καθώς και οποιαδήποτε δραστηριότητα σχετίζεται με αυτή. Έτσι, η εταιρία Mondelēz πραγματοποιεί διάφορες αναρτήσεις μέσα από τη σελίδα της στο Facebook προκειμένου να αναδείξει τα οφέλη της σοκολάτας «ΕΚΛΕΚΤΗ» με 70% κακάο, αφού συμβάλλει στη φυσιολογική λειτουργία των μυών.




Εικόνα 4.5: Διαφήμιση της σοκολάτας «ΕΚΛΕΚΤΗ» στο Facebook
*Πηγή: https://www.facebook.com/Ygeias/*

Επιπλέον, η εταιρία εφαρμόζει άμεσο μάρκετινγκ πραγματοποιώντας endorsement του προϊόντος στο μέσο κοινωνικής δικτύωσης Instagram (digital marketing). Πιο συγκεκριμένα όπως φαίνεται στην Εικόνα ο σεφ Γιώργος Τσούλης μέσα από τον προσωπικό του λογαριασμό στο Instagram παροτρύνει τους ακολούθους του να δοκιμάσουν την υγείας Παυλίδη με 70% κακάο στις συνταγές τους καθώς περιέχει μαγνήσιο και σίδηρο, μέταλλα και ιχνοστοιχεία πολύ σημαντικά για τη φυσιολογία του οργανισμού.




Εικόνα 4.6: Endorsement της υγείας Παυλίδη με 70% κακάο στα social media
*Πηγή: www.instagram.com*

### 4.2.2 Σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ»

**Προϊόν**

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 4.1 άλλο ένα προϊόν που ανήκει στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων σοκολάτες υγείας Παυλίδη είναι η σοκολάτα Παυλίδης «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ». Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της σοκολάτας αυτής είναι η απόλαυση της πραγματικής γεύσης φρούτων που προσφέρει στον καταναλωτή. Η έντονη γεύση των φρούτων, το έντονο άρωμα του κακάο, το σχήμα ταμπλέτας της σοκολάτας και η χάρτινη μπλε συσκευασία της αποτελούν τα φυσικά χαρακτηριστικά της σοκολάτας. Όπως και στα άλλα δύο προϊόντα υγείας, το ισχυρό brand name της επωνυμίας Παυλίδη και οι συνειρμοί που δημιουργούνται κατά τη χρήση του προϊόντος υπάγονται στα διευρυμένα χαρακτηριστικά της σοκολάτας υγείας «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ».

Όπως όλες οι σοκολάτες έτσι και αυτή αποτελεί καταναλωτικό αγαθό αφού μπορεί να καλύψει την ανάγκη του καταναλωτή μία μόνο φορά. Αποτελεί φθηνό προϊόν, έχει μικρό όγκο και βάρος, αγοράζεται συχνά από τον καταναλωτή και ανήκει στα προϊόντα για τα οποία ο καταναλωτής δεν είναι πρόθυμος να χάσει πολύ χρόνο προκειμένου να το αναζητήσει και συνεπώς αποτελεί προϊόν ευκολίας. Μπορεί να ανήκει είτε στα επείγοντα προϊόντα ευκολίας (αφού μπορεί να καλύψει ανάγκη που προκύπτει ξαφνικά) είτε στα παρορμητικά προϊόντα ευκολίας (αφού ο πελάτης μπορεί να προβεί στην αγορά του παρόλο που δεν το είχε προγραμματίσει).

***Ο κύκλος ζωής του προϊόντος***

Η σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» κυκλοφόρησε πρώτη φορά στην αγορά το 2016 και συνεπώς βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής. Στο στάδιο αυτό απαιτείται η εταιρία να καταβάλλει υψηλά κόστη προβολής προκειμένου το προϊόν να γίνει γνωστό στους αγοραστές και να το δεχτούν οι ενδιάμεσοι. Προκειμένου η εταιρία Mondelēz να ανταποκριθεί σε αυτά τα υψηλά κόστη (μιας και το προϊόν βρίσκεται ακόμα στο στάδιο της εισαγωγής και οι πωλήσεις από αυτό δεν είναι ακόμα μεγάλες) τιμολογεί τη σοκολάτα υγείας «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» με τιμή αρκετά υψηλότερη από αυτή που τιμολογεί τις υπόλοιπες σοκολάτες υγείας.

***Τα επίπεδα του προϊόντος***

Όπως και στις άλλες δύο σοκολάτες υγείας έτσι και σε αυτή τα επίπεδα του προϊόντος είναι τέσσερα. Το core product που αποτελεί τη βασική ωφέλεια που λαμβάνει ο καταναλωτής είναι η απόλαυση που βιώνει όταν γεύεται το προϊόν χάρις τα ολόκληρα κομμάτια φρούτων που περιέχει. Το επόμενο επίπεδο είναι το basic product και περιλαμβάνει όλα αυτά που θεωρεί δεδομένα ο καταναλωτής ότι αγοράζει όταν αγοράζει το προϊόν, δηλαδή τα συστατικά και τα φρούτα της σοκολάτας υγείας «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» καθώς και τη συσκευασία που πρέπει να συνοδεύει το προϊόν.

Το expected product που είναι το επόμενο επίπεδο της σοκολάτας περιλαμβάνει όλα αυτά που ο καταναλωτής προσδοκεί να έχει το προϊόν, δηλαδή να περιέχει ολόκληρα κομμάτια φρούτων, να είναι καλής ποιότητας τα συστατικά παρασκευής του προϊόντος, να είναι σωστά διατηρημένο το προϊόν σε ανθεκτική συσκευασία. Τέλος, το augmented product είναι αυτό που ξεπερνά τις προσδοκίες του καταναλωτή και για τη σοκολάτα Παυλίδης «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» είναι η εκρηκτικά πραγματική αληθινή γεύση φρούτων και η premium συσκευασία της (σκληρή χάρτινη εντελώς διαφορετική από τη συσκευασία που χρησιμοποιεί η εταιρία Mondelēz για τα υπόλοιπα προϊόντα υγείας).

***Μάρκα***

Το κομμάτι της μάρκας έχει αναλυθεί πλήρως τόσο για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη όσο και για την υγείας Παυλίδη με 70% κακάο. Κατά τον ίδιο τρόπο και στη σοκολάτα «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» η επωνυμία Παυλίδης αποτελεί εγγύηση για το προϊόν και την ποιότητα του και φυσικά συνεχίζει να καταδεικνύει τη διαχρονικότητα της σοκολάτας υγείας παρόλες τις μετατροπές και παραλλαγές που έχει υποστεί. Η εταιρία συνεχίζει να διατηρεί και στο προϊόν αυτό το σλόγκαν: «ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ» στο τέλος κάθε διαφημιστικού σποτ τονίζοντας τη μακροχρόνια σχέση που έχει χτιστεί ανάμεσα στην επωνυμία και τους καταναλωτές.

Όσον αφορά το κομμάτι του brand structure για τη σοκολάτα «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» και εδώ η εταιρία χρησιμοποιεί τη στρατηγική branded house αφού το προϊόν υπάγεται κάτω από την επωνυμία Παυλίδης, η οποία λειτουργεί σαν ομπρέλα για όλη την κατηγορία σοκολάτες υγείας.

***Συσκευασία & Ετικέτα***

Η σοκολάτα υγείας «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» διαθέτει μια premium συσκευασία εντελώς διαφορετική από τη συσκευασία των υπόλοιπων προϊόντων υγείας. Το υλικό της είναι ένα σκληρό γυαλιστερό χαρτί (ιδιαίτερα ανθεκτικό) στο οποίο κυριαρχεί το μπλε χρώμα. Η συσκευασία αυτή αποτελεί σημείο υπεροχής και διαφοροποίησης



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έναντι των ανταγωνιστών της εταιρίας αφού καμία άλλη εταιρία μαύρης σοκολάτας δεν διαθέτει τα προϊόντα της σε τέτοια συσκευασία. Ωστόσο, για πρώτη φορά στο περίγραμμα της συσκευασίας εμφανίζονται και άλλα έντονα χρώματα (φούξια, κίτρινο και πορτοκαλί ανάλογα με τη γέμιση φρούτων της σοκολάτας. Στην μπροστινή όψη απεικονίζεται η Ακρόπολη και η επωνυμία Παυλίδης όπως σε όλες τις σοκολάτες υγείας της επωνυμίας (Εικόνα 4.7).




Εικόνα 4.7: Μπροστινή όψη συσκευασίας «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ»
*Πηγή: https://www.lifo.gr/market/marketnews/118147*

Η σοκολάτα υγείας «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» έχει βάρος 130 γρ. και αυτό αναγράφεται στην πίσω όψη του προϊόντος. Επίσης η ετικέτα της φέρει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες βάσει νομοθεσίας για τον παραγωγό, τα συστατικά του προϊόντος και τη διαθρεπτική της αξία.

**Τιμή**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εταιρία Mondelēz για τον καθορισμό της τιμής των προϊόντων λαμβάνει υπόψη το μέσο κόστος (σταθερό και μεταβλητό), τον ανταγωνισμό και το περιθώριο κέρδους (markup) το δικό της και των ενδιάμεσων. Στο κόστος πέρα από τα κόστη παραγωγής του προϊόντος συμπεριλαμβάνονται και όλα τα διοικητικά κόστη καθώς και τα κόστη μάρκετινγκ τα όποια είναι ιδιαίτερα υψηλά καθώς το προϊόν είναι στο στάδιο της εισαγωγής. Δεδομένου του ότι πρόκειται και για ένα νέο προϊόν οι ενδιάμεσοι απαιτούν περισσότερα χρήματα για να το προωθήσουν κάτι που φυσικά ανεβάζει την τιμή του προϊόντος.

Έτσι για τη σοκολάτα υγείας «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» η εταιρία Mondelēz ακολουθεί στρατηγική τιμολόγησης ξαφρίσματος (skimming pricing) δηλαδή τιμολογεί το προϊόν σε μια υψηλή τιμή. Ενδεικτικά η λιανική τιμή πώλησης του προϊόντος κυμαίνεται γύρω στα 2,50€ μια τιμή αρκετά υψηλότερη τόσο από τους ανταγωνιστές της όσο και από τις υπόλοιπες σοκολάτες υγείας της επωνυμίας της. Η υψηλή τιμή αυτή επιλέχθηκε για να καλύψει τα κόστη τα οποία όπως αναφέρθηκε είναι υψηλά (αφού το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής) αλλά και για να επιτρέπει τα περιθώρια κέρδους για την εταιρία και τους ενδιάμεσους. Τέλος, η υψηλή τιμή σε συνδυασμό με τη συσκευασία του προϊόντος που έχει επιλεγεί, είναι τέτοια ώστε να δημιουργεί στην αντίληψη του καταναλωτή την εικόνα ενός πιο premium προϊόντος.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

**Διανομή**

Η διανομή της σοκολάτας Παυλίδης «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» είναι έμμεση διανομή γιατί για να φτάσει στον τελικό καταναλωτή απαιτεί τη μεσολάβηση ενδιαμέσων. Ωστόσο, η διάθεση του προϊόντος δεν υφίσταται στις αλυσίδες σουπερμάρκετ (όπως γίνεται για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη και της υγείας Παυλίδη με 70% κακάο) δηλαδή απευθείας από την επιχείρηση στον λιανέμπορο (έμμεση διανομή ενός σταδίου). Το προϊόν διατίθεται σε συγκεκριμένα παντοπωλεία (λιανέμποροι) στα οποία για να φτάσει από την επιχείρηση έχει μεσολαβήσει κάποιος χονδρέμπορος, δηλαδή η διανομή είναι έμμεση δύο σταδίων.

Η στρατηγική κάλυψης της αγοράς που εφαρμόζει η εταιρία Mondelēz για τη σοκολάτα Παυλίδης «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» είναι η επιλεκτική διανομή, δηλαδή η χρήση περιορισμένου αριθμού μεσαζόντων για τη διάθεση του προϊόντος στο αγοραστικό κοινό. Δεδομένου του ότι η διανομή του προϊόντος είναι επιλεκτική, το προϊόν είναι διαθέσιμο σε συγκεκριμένα καταστήματα (συνήθως παντοπωλεία) και όχι στις αλυσίδες σουπερμάρκετ. Η επιλεκτική διανομή του προϊόντος σε συνδυασμό με την υψηλή τιμή του συμβάλουν στη δημιουργία εικόνας για το προϊόν σαν πιο premium προϊόν.

Τέλος, εφόσον για την εταιρία είναι πολύ σημαντικό το σωστό merchandising, φροντίζει μέσα από το δίκτυο πωλητών της η τοποθέτηση της σοκολάτας Παυλίδης «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι απευθείας ευδιάκριτη από οποιονδήποτε επισκέπτεται το κατάστημα.

**Προβολή**

Η εταιρία προκειμένου να προωθήσει στην αγορά τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» επιβαρύνθηκε με υψηλά κόστη προβολής αφού το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής και έπρεπε να χρησιμοποιηθούν ισχυρά επικοινωνιακά μέσα για την προσέγγιση του αγοραστικού κοινού.

***Διαφημίσεις***

Η εταιρία Mondelēz χρησιμοποίησε την διαφήμιση στην τηλεόραση και το YouTube για την προβολή της σοκολάτας. Σκοπός της εταιρίας μέσα από τη δημιουργία ενός δυναμικού διαφημιστικού σποτ ήταν να αποδώσει με όσο το δυνατόν πιο παραστατικό οπτικοακουστικό τρόπο την έκρηξη γευστικών αισθήσεων που προκαλεί η σοκολάτα υγείας «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ», αφού περιέχει ολόκληρα κομμάτια φρούτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι όπως σε όλα τα διαφημιστικά σποτ της εταιρίας έτσι και σε αυτό η διαφήμιση ολοκληρώνεται με το σλόγκαν: «ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ» το οποίο αποδεικνύει τη διαχρονικότητα της επωνυμίας και Παυλίδη και την μακροχρόνια σχέση της με το καταναλωτικό κοινό. Η εικόνα 4.8 απεικονίζει στιγμιότυπο από το διαφημιστικό σποτ.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

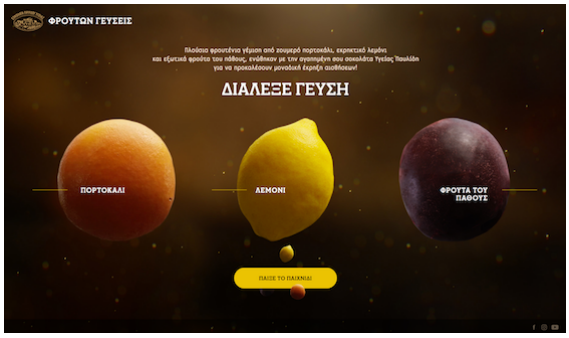



Εικόνα 4.8: Διαφημιστική καμπάνια σοκολάτας υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ»
*Πηγή: https://www.youtube.com/watch?v=cVsBD9w8jKk*

***Άμεσο μάρκετινγκ***

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εταιρία διατηρεί ισχυρή παρουσία στα social media (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) και φρόντισε να χρησιμοποιήσει και αυτά τα επικοινωνιακά μέσα για την προβολή της σοκολάτας. Πιο συγκεκριμένα ειδικά μέσα από το Facebook χρησιμοποιήθηκαν νέα creative formats, όπως το Facebook post που δημιούργησε στους θεατές μια εκρηκτική ψευδαίσθηση. Αυτό σε συνδυασμό με τη χρήση canvas ads στο Facebook έδωσε μια πιο interactive εμπειρία στους χρήστες μέσα από την αφή του κινητού. Η προβολή του προϊόντος έγινε και μέσα από τα υπόλοιπα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στα οποία διαθέτει παρουσία η εταιρία.

Στο ίδιο πλαίσιο χρησιμοποιώντας το digital marketing για την προβολή της σοκολάτας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» η εταιρία προέβη στην δημιουργία συγκεκριμένης ιστοσελίδας (www.froutongeuseis.gr) μέσα από την οποία κάθε χρήστης μπορεί να λάβει μέρος σε ένα παιχνίδι, το λεγόμενο Fruit Punch, για να κερδίσει την αγαπημένη του σοκολάτα βιώνοντας μια εικονική πραγματικότητα (Εικόνα 4.9). Ο σκοπός του παιχνιδιού ήταν ο χρήστης να κάνει να εκραγούν όσο το δυνατόν περισσότερα φρούτα, τα οποία περνούσαν από την οθόνη του, με σκοπό τη συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων πόντων προκειμένου να καταφέρει να κερδίσει την αγαπημένη του σοκολάτα. Παράλληλα, κάθε χρήστης μπορούσε να "αγγίξει" τις νέες γεύσεις, να δει και να ακούσει τις εκρήξεις των ζουμερών φρούτων και να ξεδιπλώσει τις συσκευασίες, αποκαλύπτοντας το λαχταριστό τους περιεχόμενο. Το site έχει mobile και desktop έκδοση προκαλώντας μια εντυπωσιακή εμπειρία για την όραση, την ακοή και την αφή του κοινού.



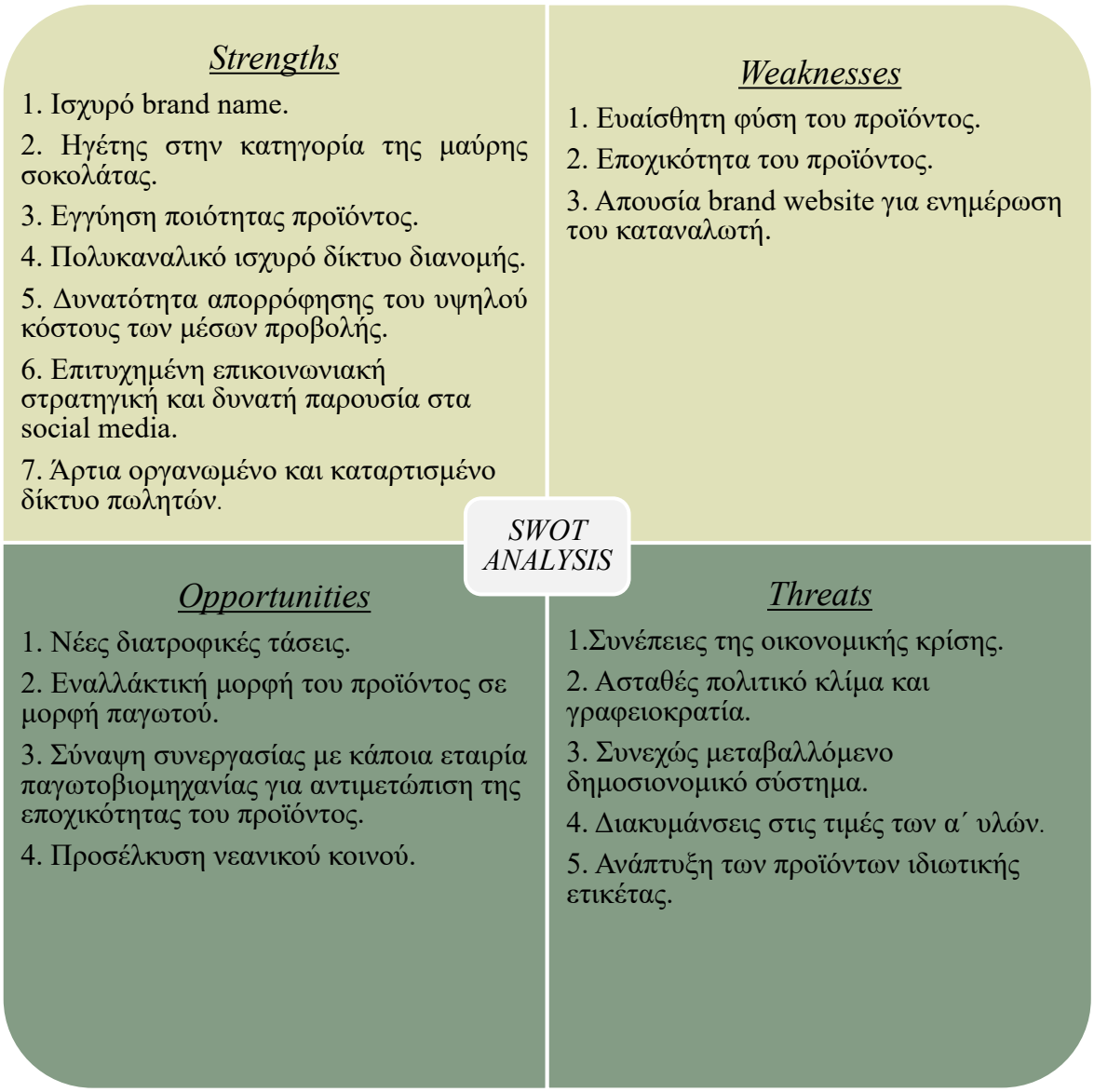

Εικόνα 4.9: Το παιχνίδι Fruit Punch για την προβολή της σοκολάτας υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ»
*Πηγή: https://ogilvy.gr/feed/ekriktiko-online-lansarisma-gia-tis-nees-froyton-geyseis-ygeias-paylid*



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

## 4.3 Ανάλυση SWOT

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την Ανάλυση SWOT σαν ένα στρατηγικό και διαγνωστικό εργαλείο για να εντοπίσουν σε ποια σημεία υπερέχουν ως προς το υπό εξέταση αντικείμενο (προϊόν, μάρκα, οργανισμός κ.α.) ή σε ποια σημεία πρέπει να βελτιωθούν. Επιπλέον, μέσα από αυτό το εργαλείο είναι δυνατόν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο Σχήμα 4.1 παρουσιάζεται η Ανάλυση SWOT για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη.




Σχήμα 4.1: Ανάλυση SWOT για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη

# Κεφάλαιο 5: Τμηματοποίηση-Στόχευση-Τοποθέτηση για τις σοκολάτες Υγείας Παυλίδη - Στόχοι μάρκετινγκ & πωλήσεων

## 5.1 Αγορά-στόχος για την κατηγορία σοκολάτες υγείας Παυλίδη

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1 είναι πολύ δύσκολο ένα προϊόν να ικανοποιεί όλα τα μέλη μιας αγοράς, καθώς δεν αρέσουν σε όλους τα ίδια πράγματα. Έτσι, προκειμένου να ικανοποιηθούν καλύτερα οι διαφορετικές ανάγκες κάθε ομάδας-στόχου πολλές φορές οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύξουν διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ για κάθε ομάδα. Στις επόμενες παραγράφους θα παρουσιαστούν τα τμήματα της αγοράς στα οποία στοχεύει η εταιρία Mondelēz International εφαρμόζοντας το μείγμα μάρκετινγκ της σοκολάτας υγείας Παυλίδη, η στρατηγική στόχευσης που χρησιμοποιεί, η τοποθέτηση του προϊόντος καθώς και η στρατηγική τοποθέτησης που εφαρμόζει.

### 5.1.1 Τμηματοποίηση αγοράς (Segmentation)

Η τμηματοποίηση της αγοράς αποτελεί μια διαδικασία επιμερισμού των δυνητικών καταναλωτών της προϊόντικής κατηγορίας, δηλαδή όσων θα μπορούσαν ή θα επιθυμούσαν να χρησιμοποιήσουν την προϊοντική κατηγορία. Με τον επιμερισμό αυτό προκύπτουν τελικά ομάδες ατόμων που εμφανίζουν κοινό προφίλ μεταξύ τους, αλλά διαφορετικό προφίλ με τις άλλες ομάδες.

Η κατάτμηση της αγοράς γίνεται χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία ακολουθούν συγκεκριμένη σειρά. Το πρώτο κριτήριο είναι το **προσδοκώμενο όφελος**, δηλαδή τα πιθανά οφέλη που αναμένεται να έχει ο δυνητικός πελάτης από τη χρήση του προϊόντος. Στην περίπτωση της σοκολάτας υγείας Παυλίδη τα πιθανά *οφέλη* είναι:

1. Η γλυκιά απόλαυση που βιώνει αυτός που γεύεται τη σοκολάτα υγείας.
2. Η πλούσια διατροφική αξία που συμβάλει στη φυσιολογική λειτουργία των μυών και στην καλή υγεία του οργανισμού αφού βοηθάει στην πρόληψη καρδιακών νοσημάτων, μειώνει την αρτηριακή πίεση και τη γλυκόζη στο αίμα και έχει αντιοξειδωτική δράση. Επιπλέον ενισχύει τη συγκέντρωση και την καλή μνήμη (https://draxe.com).
3. Η δημιουργία αισθήματος κοινωνικής καταξίωσης.

Τα τρία επόμενα κριτήρια αφορούν **συμπεριφορικά χαρακτηριστικά** του ατόμου. Το πρώτο κριτήριο αφορά τις *περιστάσεις χρήσης* της προϊόντικής κατηγορίας όπου για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη εντοπίζονται οι παρακάτω περιστάσεις:

1. Σε περίπτωση ανάγκης του ατόμου για απόλαυση.
2. Σε περιπτώσεις εμφάνισης προβλημάτων υγείας που το άτομο δεν επιτρέπεται να καταναλώσει προϊόντα άλλης προϊοντικής κατηγορίας πέρα από μαύρη σοκολάτα.
3. Σε περιόδους νηστείας.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το δεύτερο κριτήριο επιμερισμού είναι η *συχνότητα χρήσης* του προϊόντος και για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη διακρίνονται οι ενδεχόμενες εναλλακτικές:

1. Μεγάλη συχνότητα χρήσης.
2. Μέτρια συχνότητα χρήσης.
3. Μικρή συχνότητα χρήσης.

Το τρίτο και τελευταίο συμπεριφορικό κριτήριο αφορά την *πιστότητα χρήσης* του προϊόντος. Οι εναλλακτικές που υπάρχουν για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη είναι οι εξής:

1. Αποκλειστική χρήση της μάρκας Παυλίδη.
2. Χρήση λίγων εναλλακτικών μαρκών.
3. Τυχαία χρήση διαφορετικών εναλλακτικών μαρκών.

Στη συνέχεια η τμηματοποίηση γίνεται βάσει **ψυχογραφικών κριτηρίων** (τρόπος και στάση ζωής). Με βάση τα *ψυχογραφικά χαρακτηριστικά* διακρίνονται τρείς εναλλακτικές για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη:

1. Η τάση της εποχής που από το ζην πάει στο ευ ζην και η υιοθέτηση ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής.
2. Υποστήριξη της ελληνικής κουλτούρας, της ελληνικής παράδοσης, του θεσμού και των αξιών της οικογένειας, των ελληνικών αξιών.
3. Αναβίωση συνειρμών και αναμνήσεων που συνδέονται με το προϊόν.

Τελευταίο κριτήριο τμηματοποίησης αποτελούν τα **δημογραφικά χαρακτηριστικά**. Για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη επιλέγεται ως κριτήριο η *ηλικία* και προκύπτουν οι εξής ηλικιακές ομάδες:

1. Από 16 έως 25 ετών.
2. Από 26 έως 35 ετών.
3. Από 36 έως 74 ετών.

Από όλους τους παραπάνω συνδυασμούς προκύπτουν διάφορα προφίλ στα οποία εστιάζουν ήδη τα προϊόντα υγείας Παυλίδη αλλά και προφίλ δυνητικών πελατών τα οποία αποτελούν ευκαιρίες νέων αγορών-στόχων (Ρηγοπούλου, 2018).

### 5.1.2 Στόχευση (Targeting) και στρατηγικές στόχευσης

Αναλύοντας όλο το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της επωνυμίας Παυλίδη το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η εταιρία προκειμένου να καλύψει τις διαφορετικές ανάγκες των διαφορετικών target groups δυνητικών πελατών έχει χρησιμοποιήσει τη στρατηγική στόχευσης **διαφοροποιημένου μάρκετινγκ** (differentiated targeting), αφού έχει δημιουργήσει διαφορετικούς κωδικούς του προϊόντος (π.χ. σοκολάτα υγείας Παυλίδη με 70% κακάο, σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» κ.α.) και γενικότερα του μείγματος μάρκετινγκ.

***Στόχευση σοκολάτας υγείας Παυλίδη***

Από την κατάτμηση της αγοράς στην παραπάνω ενότητα με βάση συγκεκριμένα ψυχογραφικά κριτήρια, προέκυψαν διάφορες ομάδες δυνητικών πελατών. Παρακάτω παρουσιάζονται τα προφίλ πελατών στα οποία στοχεύει η σοκολάτα υγείας Παυλίδη και τα οποία είναι:

α) Τα άτομα που επιθυμούν να βιώσουν τη γευστική απόλαυση που δημιουργεί η σοκολάτα, στις περιπτώσεις που εμφανίζεται η ανάγκη απόλαυσης, με μεγάλη συχνότητα χρήσης του προϊόντος και μεγάλη πιστότητα στην μάρκα Παυλίδης (brand loyalty) η οποία ανταποκρίνεται στις αξίες τους και στην ελληνική κουλτούρα και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 36 έως 74 ετών.

β) Τα άτομα που επιθυμούν να βιώσουν την γευστική απόλαυση που δημιουργεί η σοκολάτα, στις περιπτώσεις που εμφανίζεται η ανάγκη απόλαυσης, με μεγάλη συχνότητα χρήσης του προϊόντος και μεγάλη πιστότητα στην μάρκα Παυλίδης (brand loyalty) η οποία τους αναγεννά συνειρμούς και γεύοντάς την αναβιώνουν διάφορες αναμνήσεις και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 36 έως 74 ετών.

γ) Τα άτομα που επιθυμούν να βιώσουν την γευστική απόλαυση που δημιουργεί η σοκολάτα, στις περιπτώσεις που εμφανίζεται η ανάγκη απόλαυσης, με μέτρια συχνότητα χρήσης του προϊόντος, οι οποίοι είναι μέτριοι χρήστες της κατηγορίας και μπορεί να αλλάζουν μάρκες (switchers) προκειμένου να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους, η οποία ανταποκρίνεται στις αξίες τους και στην ελληνική κουλτούρα και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 36 έως 74 ετών.

Συνεπώς, η σοκολάτα υγείας Παυλίδη στοχεύει στα άτομα που έχουν σαν προσδοκώμενο όφελος από τη σοκολάτα την απόλαυση που αυτή προσφέρει στον χρήστη όταν την καταναλώνει.

***Στόχευση σοκολάτας υγείας Παυλίδη με 70% κακάο «ΕΚΛΕΚΤΗ»***

Η εταιρία προκειμένου όμως να καλύψει τις ανάγκες και άλλων τμημάτων αγοράς που προέκυψαν από την κατάτμηση, δημιούργησε και άλλο ένα προϊόν την τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με 70% κακάο «ΕΚΛΕΚΤΗ». Η σοκολάτα αυτή στοχεύει στους πελάτες που θα επιλέξουν το προϊόν αυτό καθώς αναμένουν σαν προσδοκώμενο όφελος τη βελτίωση και την διατήρηση της καλής λειτουργίας του οργανισμού αφού η σοκολάτα αυτή έχει πλούσια διατροφική αξία και συμβάλει στη φυσιολογική λειτουργία των μυών, βοηθάει στην πρόληψη καρδιακών νοσημάτων, μειώνει την αρτηριακή πίεση και τη γλυκόζη στο αίμα και έχει αντιοξειδωτική δράση. Επιπλέον ενισχύει τη συγκέντρωση και την καλή μνήμη. Έτσι, τα προφίλ πελατών στα οποία στοχεύει η σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ» είναι:

α) Τα άτομα που καταναλώνουν τη σοκολάτα υγείας για τη πλούσια διατροφική της αξία και τη συμβολή της στην καλή λειτουργία του οργανισμού, στις περιπτώσεις που εμφανίζεται η ανάγκη απόλαυσης, με μεγάλη συχνότητα χρήσης του προϊόντος και μεγάλη πιστότητα στην μάρκα Παυλίδης (brand loyalty), ακολουθώντας τις τάσεις της εποχής για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36 έως 74 ετών.

β) Τα άτομα που καταναλώνουν τη σοκολάτα υγείας για τη πλούσια διατροφική της αξία και τη συμβολή της στην καλή λειτουργία του οργανισμού, στις περιπτώσεις που εμφανίζεται η ανάγκη απόλαυσης, με μικρή συχνότητα χρήσης του προϊόντος και οι οποίοι είναι μέτριοι χρήστες της κατηγορίας και μπορεί να αλλάζουν μάρκες (switchers), ακολουθώντας τις τάσεις της εποχής για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36 έως 74 ετών.

***Στόχευση σοκολάτας υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ»***
Η εταιρία το 2016 λανσάρει τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη **«ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ»** προκειμένου να προσεγγίσει και άλλο προφίλ πελατών. Η σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ολόκληρων κομματιών φρούτων δημιουργώντας το αίσθημα της εκρηκτικής απόλαυσης. Επιπλέον, η σοκολάτα αυτή περιέχει πολύ λιγότερες θερμίδες σε σχέση με τις υπόλοιπες σοκολάτες της επωνυμίας.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι η σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» στοχεύει κυρίως στους καταναλωτές που θα επιλέξουν το προϊόν καθώς προσδοκούν από αυτό τη βασική ωφέλεια να αισθανθούν ένα αίσθημα κοινωνικής καταξίωσης. Έτσι τα προφίλ πελατών στα οποία στοχεύει το προϊόν είναι:

α) Τα άτομα που επιθυμούν να βιώσουν τη γευστική απόλαυση που δημιουργεί η σοκολάτα, στις περιπτώσεις που εμφανίζεται η ανάγκη απόλαυσης, με μεγάλη συχνότητα χρήσης του προϊόντος και μεγάλη πιστότητα στην μάρκα Παυλίδης (brand loyalty), ακολουθώντας τις τάσεις της εποχής για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 36 έως 74 ετών.

β) Τα άτομα που επιθυμούν να βιώσουν την γευστική απόλαυση που δημιουργεί η σοκολάτα, στις περιπτώσεις που εμφανίζεται η ανάγκη απόλαυσης, με μέτρια συχνότητα χρήσης του προϊόντος, οι οποίοι είναι μέτριοι χρήστες της κατηγορίας και μπορεί να αλλάζουν μάρκες (switchers) προκειμένου να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους, ακολουθώντας τις τάσεις της εποχής για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36 έως 74 ετών.

Ο λόγος που είναι εφικτό κάποιος να επιλέξει τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» στα πλαίσια ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής είναι γιατί περιέχει λιγότερη ποσότητα σοκολάτας σε σχέση με τις υπόλοιπες σοκολάτες (σοκολάτα με γέμιση 55%) και περισσότερη ποσότητα φρούτων σε σχέση με τις υπόλοιπες γεμιστές (34% γέμιση φρούτου). Επιπλέον έχει έως και 10% λιγότερες θερμίδες από τις άλλες σοκολάτες υγείας της επωνυμίας.

### 5.1.3 Τοποθέτηση (Positioning) και στρατηγική τοποθέτησης

Η τοποθέτηση αποτελεί τον προσδιορισμό του πώς θέλει η εταιρία να καταγράφεται το προϊόν της στην αντίληψη του δυνητικού πελάτη της. Η καταγραφή αυτή οφείλει να αντανακλά τα *σημεία υπεροχής* και *διαφοροποίησης* του προϊόντος της εταιρίας έναντι των ανταγωνιστών της και των υποκατάστατων προϊόντων. Τα σημεία υπεροχής αποτελούν δυνατά σημεία του προϊόντος τα οποία αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι δύσκολο για κάποιον να τα αντιγράψει.

Οι σοκολάτες υγείας Παυλίδη τοποθετούνται στην αντίληψη του δυνητικού πελάτη μέσα από το σλόγκαν: «ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ» το οποίο αντικατοπτρίζει τη διαχρονικότητα του προϊόντος και το storytelling της επωνυμίας. Η επωνυμία Παυλίδης αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού συνοδεύει το προϊόν από την πρώτη στιγμή εμφάνισης του στην Ελλάδα, συμβάλλει στην ισχυρή φήμη του προϊόντος, εγγυάται την καλή ποιότητα των συστατικών του προϊόντος ενώ ταυτόχρονα διατηρεί αναλλοίωτες με το πέρασμα του χρόνου τις αξίες της οικογένειας Παυλίδη και γενικότερα της ελληνικής οικογένειας.

***Τοποθέτηση σοκολάτας υγείας Παυλίδη***

Η στρατηγική τοποθέτησης που χρησιμοποιείται για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη είναι το **positioning by product attributes and benefits** αφού το ισχυρό brand name Παυλίδης αποτελεί ένα από τα άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος τονίζοντας και διατηρώντας τη διαχρονικότητά του (product attributes). Στο πλαίσιο αυτό η τοποθέτηση στην αντίληψη του πελάτη γίνεται και με βάση τα οφέλη (benefits) που προσλαμβάνει από τη χρήση της σοκολάτας. Έτσι το βασικό όφελος που βιώνει ο καταναλωτής από τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη είναι το αίσθημα της απόλαυσης που του προκαλείται όταν τη γεύεται καθώς και η αναβίωση διαφόρων συνειρμών αφού η φύση της σοκολάτας είναι τέτοια που ο καταναλωτής είναι δυνατόν να συνδέεται συναισθηματικά μαζί της.

***Τοποθέτηση σοκολάτας υγείας Παυλίδη «ΕΚΛΕΚΤΗ»***

Ομοίως, η στρατηγική τοποθέτησης που χρησιμοποιείται για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με 70% κακάο «ΕΚΛΕΚΤΗ» είναι το **positioning by product attributes and benefits.** Στο product attributes υπάγεται το ισχυρό brand name Παυλίδης το οποίο αποτελεί ένα από τα άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος τονίζοντας και διατηρώντας τη διαχρονικότητά του. Επιπλέον, η τοποθέτηση του προϊόντος στην αντίληψη του πελάτη γίνεται και με βάση τα οφέλη (benefits) που προσλαμβάνει τα οποία στην περίπτωση της σοκολάτας υγείας με 70% κακάο είναι η φυσιολογική λειτουργία των μυών, η πρόληψη των καρδιακών νοσημάτων, η μείωση της αρτηριακής πίεσης και της γλυκόζης στο αίμα, η αντιοξειδωτική της δράση καθώς και η ενίσχυση της συγκέντρωσης και της καλής μνήμης.

***Τοποθέτηση σοκολάτας υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ»***

Για την τοποθέτηση της σοκολάτας υγείας Παυλίδη στην αντίληψη των καταναλωτών, η εταιρία εφαρμόζει στρατηγική **positioning by product attributes and benefits.** Όπως και σε όλα τα προηγούμενα προϊόντα που παρουσιάστηκαν έτσι και στη σοκολάτα υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» στο product attributes υπάγεται το ισχυρό brand name Παυλίδης το οποίο αποτελεί ένα από τα άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος τονίζοντας και διατηρώντας τη διαχρονικότητά του. Από την άλλη, στα benefits του προϊόντος ανήκει το αίσθημα της έντονης εκρηκτικής απόλαυσης που πηγάζει από την ύπαρξη ολόκληρων κομματιών φρούτων.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιπλέον η εταιρία προσπαθώντας να τοποθετήσει το προϊόν σαν ένα προϊόν πιο premium δημιούργησε μια νέα συσκευασία αποτελώντας ένα ακόμα επιπλέον στοιχείο διαφοροποίησης σε σχέση με τις υπόλοιπες σοκολάτες της επωνυμίας. Η συσκευασία αυτή είναι εντελώς διαφορετική ως προς την ποιότητα αφού είναι χάρτινη και πιο σκληρή και συμβάλει στην εικόνα ενός πιο premium προϊόντος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη δημιουργία εικόνας για ένα πιο premium προϊόν συμβάλει και η υψηλή τιμή του προϊόντος αφού γενικά όλα τα προϊόντα που εντάσσονται στον υγιεινό τρόπο διατροφής διατίθενται στην αγορά με γενικά υψηλότερες τιμές σε σχέση με τα υπόλοιπα προϊόντα.

## 5.2 Επιλογή νέας αγοράς-στόχου

Από τη διαδικασία κατάτμησης της αγοράς στην παράγραφο 5.1.1 προέκυψαν διάφορα προφίλ πελατών στα οποία έχει ήδη στοχεύσει η επωνυμία Παυλίδης με τις διάφορες σοκολάτες της καθώς και προφίλ πελατών τα οποία δεν έχει ακόμα προσεγγίσει. Παρακάτω παρουσιάζεται η νέα αγορά στόχος στην οποία θα στοχεύσει η εταιρία.

***Στόχευση και στρατηγική στόχευσης για τη νέα αγορά στόχο***

Μια νέα ομάδα δυνητικών πελατών στην οποία μπορεί να εστιάσει η εταιρία Mondelēz είναι αυτή που περιλαμβάνει:

α) Τα άτομα που χρησιμοποιούν το προϊόν για τα οφέλη που προσφέρει στην καλή υγεία του οργανισμού λόγω της πλούσιας διατροφικής αξίας του, στις περιπτώσεις που εμφανίζεται η ανάγκη απόλαυσης, με μέτρια συχνότητα χρήσης του προϊόντος, οι οποίοι είναι μέτριοι χρήστες της κατηγορίας και μπορεί να αλλάζουν μάρκες (switchers) προκειμένου να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους, οι οποίοι υιοθετούν έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής ακολουθώντας τις τάσεις της εποχής και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 26 έως 35 ετών.

Η στρατηγική στόχευσης που θα χρησιμοποιηθεί είναι η **εστιασμένη στρατηγική στόχευσης** (concentrated targeting) αφού οι δραστηριότητες θα απευθύνονται σε μία συγκεκριμένη αγορά-στόχο.

Για την προσέγγιση της νέας αγοράς στόχου η εταιρία θα πρέπει να δημιουργήσει έναν νέο κωδικό προϊόντος για να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες της νέας αγοράς-στόχου.

***Τοποθέτηση και στρατηγική τοποθέτησης για τη νέα αγορά στόχο***

Για το νέο προϊόν τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη η στρατηγική τοποθέτησης που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι το **positioning by product attributes and benefits** αφού η τοποθέτηση (positioning) του νέου προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή θα γίνεται με βάση τα οφέλη (benefits) που αυτό προσφέρει. Τα οφέλη αυτά είναι ότι η σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη συμβάλει στο σωστό χτίσιμο των μυών, την καλή απόδοση κατά τη διάρκεια της άσκησης, τη διατήρηση της ενέργειας του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα καθώς και την διατήρηση ή την απώλεια βάρους.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (product attributes) που θα χρησιμοποιηθούν για την τοποθέτηση του νέου προϊόντος, αυτά είναι η επωνυμία Παυλίδης με το μήνυμα: «ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ» το οποίο συνοδεύει το νέο προϊόν, καταδεικνύει τη διαχρονικότητα της επωνυμίας και τονίζει τη μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης που έχει χτίσει η επωνυμία με το αγοραστικό κοινό.

## 5.3 Καθορισμός στόχων μάρκετινγκ και πωλήσεων

Στο σημείο αυτό καθορίζονται οι ποιοτικοί αλλά και οι ποσοτικοί στόχοι που θέτει η εταιρία. Η περιγραφή των στόχων αφορά το ποιοτικό κομμάτι, όμως κάθε στόχος πρέπει να είναι και ποσοτικός δηλαδή να διευκρινίζει μια ποσότητα αλλά και μια χρονική προθεσμία.

Στην περίπτωση της σοκολάτας υγείας Παυλίδη, από την ανάλυση SWOT, προέκυψε ότι στις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η βελτίωση της απήχησης του προϊόντος σε άτομα νεαρότερης ηλικίας. Αυτό αποτελεί μια πρόκληση και για την ίδια την εταιρία Mondelēz International. Έτσι, ο ποιοτικός στόχος που θα τεθεί από την εταιρία Mondelēz International είναι η προσέλκυση ατόμων ηλικίας από 26 έως 35 ετών και η βελτίωση της απήχησης του προϊόντος στο κοινό αυτό. Ωστόσο, ο στόχος αυτός μεταφρασμένος σε ποσοστά (στόχος μεγέθους πωλήσεων) αποτελεί έναν απλό και κατανοητό στόχο πωλήσεων. Επιπλέον, οι στόχοι μεγέθους πωλήσεων είναι εφικτό να ορίζονται κατά προϊόν. Συνεπώς, σαν ποσοτικός στόχος τίθεται η αύξηση του μεγέθους των πωλήσεων του προϊόντος σοκολάτα υγείας Παυλίδη κατά 5%, στο κοινό από ηλικία 26 έως 35 ετών, μέχρι το 2025.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί αναλυτικά η στρατηγική μάρκετινγκ και το σχέδιο δράσης, το οποίο θα περιλαμβάνει όλες τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν στο μείγμα μάρκετινγκ, προκειμένου να μπορέσουν να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

# Κεφάλαιο 6: Στρατηγική μάρκετινγκ & Σχέδιο δράσης

## 6.1 Στρατηγική επέκτασης της αγοράς (Market Expansion)

Η στρατηγική μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί είναι η Στρατηγική Επέκτασης της Αγοράς ή «Κινητή» Στρατηγική (Market Expansion or Mobile Strategy) με την οποία ένας ηγέτης προστατεύει το σχετικό μερίδιο αγοράς του καταλαμβάνοντας ισχυρή θέση σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Με τον τρόπο αυτό καταλαμβάνει νέες ομάδες πελατών που ενδέχεται να προτιμούν κάτι διαφορετικό από αυτό που προσέφερε αρχικά η επιχείρηση (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2010).

Συνεπώς για την προσέγγιση του νέου τμήματος αγοράς και την υλοποίηση των στόχων πωλήσεων που έχουν τεθεί, προτείνεται η επέκταση της γραμμής προϊόντων με τη δημιουργία ενός νέου κωδικού προϊόντος (line extension) που να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του αγοραστικού κοινού και κατ' επέκταση ο σχεδιασμός ενός μείγματος μάρκετινγκ για το νέο προϊόν αυτό.

## 6.2 Σχέδιο δράσης (Action Plan)

Ακολουθώντας τις τάσεις της εποχής για ένα πιο υγιεινό lifestyle είναι γεγονός ότι όλο και περισσότερο οι νέοι στρέφονται από το ζην στο ευ ζην εντάσσοντας στην καθημερινότητά τους την άσκηση και ένα ισορροπημένο διαιτολόγιο διατροφής. Για το σωστό χτίσιμο των μυών, την καλή απόδοση κατά την διάρκεια της άσκησης και τη διατήρηση της ενέργειας του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα πολλοί νέοι επιλέγουν να καταναλώνουν πριν ή μετά την άθλησή τους προϊόντα με υψηλή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνη (π.χ. μπάρες πρωτεΐνης, μακαρόνια πρωτεΐνης κ.α.)

Η εταιρία Mondelēz ακολουθώντας και η ίδια τις νέες τάσεις της εποχής για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής ήδη δημιούργησε τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με 70% κακάο «ΕΚΛΕΚΤΗ» η οποία απευθύνεται σε άτομα που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν για τα οφέλη που προσφέρει στην καλή υγεία του οργανισμού. Πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα η εταιρία δημιουργεί μια νέα πρόταση, έναν νέο κωδικό προϊόντος με υψηλή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνη, κατάλληλο για άτομα που αθλούνται και παρουσιάζουν ανάγκη για περισσότερη ενέργεια. Το προϊόν αυτό αναμένεται να έχει και χαμηλή περιεκτικότητα σε θερμίδες οπότε θα απευθύνεται και σε άτομα που επιθυμούν να διατηρήσουν τη σιλουέτα τους ή να μειώσουν το βάρος τους. Το νέο προϊόν θα είναι σοκολάτα υγείας με πρωτεΐνη και οι λόγοι που επιλέχθηκε η δημιουργία σοκολάτας και όχι η δημιουργία μπάρας με πρωτεΐνη είναι πρώτον γιατί καμία ελληνική επωνυμία δεν έχει δημιουργήσει μέχρι σήμερα σοκολάτα υγείας με πρωτεΐνη και δεύτερον γιατί η εταιρία επιθυμεί να διατηρήσει στον καταναλωτή τους συνειρμούς που γεννά η σοκολάτα κατά τη χρήση της.

Γενικά στην αγορά κυκλοφορούν περισσότερο οι μπάρες με πρωτεΐνη και όχι οι σοκολάτες. Όμως το προϊόν επιλέχθηκε για τους συνειρμούς που δημιουργεί η σοκολάτα κατά την κατανάλωσή της. Έτσι διαφορετικούς συνειρμούς βιώνει κάποιος όταν τρώει σοκολάτα και διαφορετικούς συνειρμούς βιώνει όταν τρώει μια μπάρα. Επιπλέον, ο χρήστης καταναλώνοντας τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βιώνει την απόλαυση που αποδίδει η σοκολάτα, μια γλυκιά απόλαυση που σε καμία περίπτωση δεν αντικαθίσταται από τη γεύση μιας μπάρας. Δεδομένου κιόλας ότι η σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη αναμένεται να είναι και χαμηλή σε θερμίδες, ο καταναλωτής θα νιώθει ότι έκανε ένα μικρό cheat από το πιστό διαιτολόγιο του χωρίς να νιώθει τύψεις.

### 6.2.1 Πλάνο προϊόντος (Product plan)

Στο πλάνο προϊόντος περιλαμβάνονται οι προϊοντικοί στόχοι της επιχείρησης και οι αποφάσεις που αφορούν τα υλικά και άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ένας προϊοντικός στόχος είναι η επέκταση της γραμμής προϊόντων με τη δημιουργία του νέου κωδικού προϊόντος σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη και η ανάπτυξη του μείγματος μάρκετινγκ για το προϊόν αυτό.

***Αποφάσεις για το υλικό/φυσικό προϊόν***

Οι αποφάσεις αυτές αναφέρονται στη διατήρηση, προσθήκη, κατάργηση ή μετατροπή των φυσικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, του επιπέδου ποιότητας και του στυλ του. Τα φυσικά χαρακτηριστικά της σοκολάτας, τα οποία μπορεί αμέσως να αντιληφθεί ο καταναλωτής, που είναι η γλυκιά γεύση της, το έντονο άρωμα του κακάο, το σχήμα ταμπλέτας της σοκολάτας θα συνεχίσουν να υπάρχουν και στην σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη.

Τα συστατικά της σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη θα είναι σίγουρα στέβια (η οποία είναι φυτική γιατί προέρχεται από το φυτό στέβια), στερεά κακάο 54% τουλάχιστον και πρωτεΐνη ορού γάλακτος. Η νέα σοκολάτα θα έχει και αυτή το σχήμα ταμπλέτας, το βάρος της θα είναι 60 gr (για να αποτελεί ένα γρήγορο σνακ) και η περιεκτικότητά της σε πρωτεΐνη θα είναι 20 gr. Τέλος, η σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη αναμένεται να αποτελέσει ένα σνακ χαμηλών λιπαρών.

***Αποφάσεις για το άυλο/διευρυμένο προϊόν***

Πέρα από τα φυσικά χαρακτηριστικά το προϊόν έχει και διευρυμένα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι το σύνολο των ωφελειών που λαμβάνει ο αγοραστής ή οι εμπειρίες που αποκομίζει από την απόκτηση του φυσικού προϊόντος. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η βασική ωφέλεια που προσφέρει η σοκολάτα υγείας Παυλίδη είναι το αίσθημα της απόλαυσης που δημιουργείται γι' αυτόν που τη γεύεται και κατ' επέκταση η θετική επίδραση στη διάθεση αυτού (υπάγεται στα λειτουργικά χαρακτηριστικά της). Με τη δημιουργία του καινούριου προϊόντος η βασική ωφέλεια της επεκτείνεται αφού η σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη συμβάλει στο σωστό χτίσιμο των μυών, την καλή απόδοση κατά τη διάρκεια της άσκησης, τη διατήρηση της ενέργειας του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα καθώς και την διατήρηση ή την απώλεια βάρους.

Η άυλη/διευρυμένη διάσταση της σοκολάτας υγείας Παυλίδη αφορά την διατήρηση του ισχυρού brand name της. Το brand name της εταιρίας θα παραμείνει αναλλοίωτο όπως τόσα χρόνια, αποτελώντας ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς καταδεικνύει την αυθεντικότητα και τη μοναδικότητα της σοκολάτας υγείας Παυλίδη που έχουν αγαπήσει γενιές και γενιές και αποτελεί εγγύηση για την καλή ποιότητα των συστατικών της νέας σοκολάτας.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η συσκευασία του νέου προϊόντος θα είναι διαφοροποιημένη από την κλασσική συσκευασία και θα συνδυάζει τη διαχρονικότητα της επωνυμίας με την αγνότητα των συστατικών του προϊόντος. Έτσι, το παραδοσιακό μπλε χρώμα της συσκευασίας θα κυριαρχεί αλλά θα προστεθεί και το λευκό χρώμα για να τονίσει την καθαρότητα της πρωτεΐνης (καθώς υπάρχουν διάφορες ποιότητες πρωτεΐνης) και στην μπροστινή όψη της συσκευασίας θα αναγράφεται «ΣΟΚΟΛΑΤΑ ΠΑΥΛΙΔΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΜΕ ΠΡΩΤΕΪΝΗ». Η προτεινόμενη συσκευασία για το νέο προϊόν σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη απεικονίζεται στην Εικόνα 6.1.

Επίσης, η σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη θα φέρει στην ετικέτα της όλες τις πληροφορίες που ορίζονται βάσει νομοθεσίας (για τον παραγωγό, τα συστατικά και τη διαθρεπτική αξία του προϊόντος) και το υλικό της συσκευασίας της θα είναι φιλικό προς το περιβάλλον και θα παρέχει τη δυνατότητα επανασφραγίσματος.




Εικόνα 6.1: Προτεινόμενη συσκευασία για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία Mondelēz προκειμένου να εντάξει το νέο προϊόν στο χαρτοφυλάκιο μαρκών της Παυλίδης θα χρησιμοποιήσει τη στρατηγική branded house αφού το νέο προϊόν θα ενταχθεί και αυτό κάτω από την επωνυμία της Παυλίδη η οποία λειτουργεί σαν ομπρέλα για τα προϊόντα υγείας (σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη).

***Τα επίπεδα του προϊόντος***

Το πρώτο επίπεδο που είναι το core product και περιλαμβάνει τη βασική ωφέλεια για την οποία επιλέγει ένας αγοραστής το προϊόν, για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη η βασική ωφέλεια είναι η συμβολή της στο σωστό χτίσιμο των μυών, η καλή απόδοση κατά τη διάρκεια της άσκησης, η διατήρηση της ενέργειας του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα καθώς και η διατήρηση ή η απώλεια βάρους. Το δεύτερο επίπεδο αφορά το basic product και περιλαμβάνει όλα αυτά που θεωρεί δεδομένα ότι αγοράζει ο καταναλωτής. Έτσι στην περίπτωση της σοκολάτας αυτά είναι τα συστατικά από τα οποία αποτελείται η σοκολάτα και η συσκευασία της.

Το τρίτο επίπεδο που είναι το expected product και περιλαμβάνει αυτά που αναμένει ο καταναλωτής όταν αγοράζει το προϊόν, για τη σοκολάτα είναι οι σωστές συνθήκες συντήρησης του προϊόντος, να μην έχει υπερβεί την ημερομηνία ανάλωσης και τα



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συστατικά του να είναι καλής ποιότητας. Στο τέταρτο επίπεδο που βρίσκεται το augmented product και είναι αυτό που υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη είναι η υψηλή περιεκτικότητα της σοκολάτας σε πρωτεΐνη αφού γενικότερα συνήθως οι μπάρες πρωτεΐνης έχουν κυρίως τόση περιεκτικότητα σε πρωτεΐνη και όχι οι σοκολάτες.

### 6.2.2 Πλάνο τιμολόγησης (Pricing Plan)

Η τιμή αποτελεί το μοναδικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ που σχετίζεται με τα έσοδα της επιχείρησης. Η εταιρία Mondelēz προκειμένου να καθορίσει την τιμή της νέας σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη θα πρέπει να λάβει υπόψη της τους παρακάτω παράγοντες:

- Το κόστος παραγωγής του προϊόντος (σταθερό και μεταβλητό).
- Τα κόστη διοίκησης και μάρκετινγκ της εταιρίας (administrative costs).
- Το περιθώριο κέρδους που επιθυμεί να έχει επί του προϊόντος.
- Το περιθώριο κέρδους του χονδρέμπορου και του λιανέμπορου.
- Τις τιμές που ορίζουν οι ανταγωνιστές στα προϊόντα τους στην αγορά.
- Την αξία της επωνυμίας.
- Την ελαστικότητα ζήτησης του καταναλωτή ως προς την τιμή.

Η εταιρία αναμένεται να υπολογίσει το κόστος παραγωγής και συγκεκριμένα το μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος, τόσο το σταθερό όσο και το μεταβλητό κόστος για το νέο προϊόν (τα διαφορετικά συστατικά συνεπάγονται και διαφορετικό κόστος) καθώς και όλα τα έξοδα διοίκησης και μάρκετινγκ της εταιρίας. Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2, η εταιρία προσθέτει πάνω στο κόστος ένα περιθώριο κέρδους (markup) σε μορφή ποσοστού, που επιθυμεί να έχει η ίδια αλλά και οι ενδιάμεσοι. Τα ποσοστά αυτά θα παραμείνουν ίδια ως έχουν και για το νέο προϊόν, με το 30% της τιμής να αποτελεί τα κόστη παραγωγής, άλλο ένα 30% της τιμής να αποτελεί τα administrative costs και το υπόλοιπο 40% της τιμής να αποτελεί τα περιθώρια κέρδους της εταιρίας και των ενδιαμέσων.

***Καθορισμός αντικειμενικού στόχου τιμολόγησης***

Η τιμολόγηση του προϊόντος αποτελεί πρόκληση δεδομένου της ανελαστικότητας ζήτησης ως προς την τιμή που παρουσιάζει το προϊόν όντας ανελαστικό (δεν έχει υποκατάστατα και αποτελεί τη μοναδική σοκολάτα με πρωτεΐνη με ελληνική επωνυμία). Συνεπώς μια υψηλή τιμή δεν θα μπορούσε να επιφέρει αρνητικό αντίκτυπο στις πωλήσεις του νέου προϊόντος. Δεδομένου του ότι πρόκειται για ένα νέο προϊόν που βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής και συνεπώς τα κόστη προβολής είναι μεγάλα προκειμένου να το επικοινωνήσει η εταιρία στο κοινό-στόχο, η στρατηγική τιμολόγησης για τα πρώτα τρία έτη προτείνεται να είναι η τιμολόγηση ξαφρίσματος (skimming pricing) προκειμένου και η εταιρία να καταφέρει να καλύψει τα κόστη της και να έχει κάποιο περιθώριο κέρδους και η ίδια αλλά και οι ενδιάμεσοί της. Η τιμή αυτή θα μπορούσε να δικαιολογηθεί δεδομένου του ότι το νέο προϊόν αποτελεί μια καινοτομία για την ελληνική αγορά αφού δεν υπάρχει άλλη σοκολάτα υγείας με πρωτεΐνη που να παράγεται στην Ελλάδα. Με το πέρας της τριετίας, προτείνεται η μείωση της τιμής και η τιμολόγηση διείσδυσης (penetration pricing) έτσι ώστε η



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εταιρία να πιάσει και τους πιο οικονομικά ευαίσθητους και να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Ενδεικτικά μια αρχική λιανική τιμή πώλησης θα μπορούσε να κυμαίνεται γύρω στα 2,50€ με στόχο τη μείωση της βραχυπρόθεσμα. Ενδεικτικά μια επόμενη λιανική τιμή πώλησης εφαρμόζοντας τιμολόγηση διείσδυσης (penetration pricing) θα μπορούσε να κυμαίνεται γύρω στο 1,70€. Τέλος, για τη νέα σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη, η εταιρία θα συνεχίσει να εφαρμόζει την ίδια πολιτική χρέωσης στους ενδιαμέσους όπως και για την κλασσική σοκολάτα υγείας Παυλίδη:

1) Να πραγματοποιεί ειδικές συμφωνίες με τις αλυσίδες των σουπερμάρκετ, χωρίς να πέφτει κάτω του κόστους και να μην εμφανίζουν μεγάλες αποκλίσεις τα προϊόντα της από αλυσίδα σε αλυσίδα.

2)Να πραγματοποιεί συγκεκριμένες εκπτώσεις σε όλους τους χονδρέμπορους.

### 6.2.3 Πλάνο διανομής (Distribution Plan)

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 (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2010).

***Φυσική διανομή***

Η φυσική διανομή αφορά την αποτελεσματική μεταφορά των προϊόντων από το σημείο παραγωγής τους μέχρι το σημείο πώλησής τους εξασφαλίζοντας ότι αυτά θα φτάσουν στη σωστή κατάσταση και στο σωστό χρόνο. Περιλαμβάνει λοιπόν τη μεταφορά των προϊόντων, την αποθήκευσή τους και τη διατήρηση των κατάλληλων αποθεμάτων, τη διαχείριση των υλικών και των πρώτων υλών καθώς και την επεξεργασία των παραγγελιών (Kapoor & Kansal, 2004).

Το κομμάτι της αποθήκευσης και της διατήρησης των αποθεμάτων για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη για τα πρώτα τρία χρόνια θα το αναλάβει η ίδια η εταιρία Mondelēz προκειμένου να μειώσει τα κόστη της και δεδομένου του ότι η διανομή θα είναι επιλεκτική. Αυτό είναι εφικτό αφού το προϊόν θα είναι νέο και δεν θα υπάρχει μεγάλη απαίτηση για τη διατήρηση μεγάλου όγκου αποθεμάτων. Η εταιρία επίσης θα αναλάβει τη διαχείριση των υλικών και των πρώτων υλών καθώς και την επεξεργασία των παραγγελιών διαμέσου των αρμόδιων τμημάτων της.

Μετά το πέρας των τριών ετών όμως (και εφόσον η διανομή του προϊόντος γίνει εντατική) η αποθήκευση, η διατήρηση των αποθεμάτων και η επεξεργασία των παραγγελιών για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη, θα ανατίθεται και αυτό στην εταιρία με την οποία έχει αποκλειστική συνεργασία η Mondelēz, ενώ η διαχείριση των υλικών και των πρώτων υλών θα συνεχίσουν να πραγματοποιούνται από τα αρμόδια τμήματα της εταιρίας Mondelēz.

***Δίκτυα διανομής***

Στην ενότητα αυτή ορίζονται οι στόχοι διανομής και επιλέγονται τα κατάλληλα δίκτυα διανομής για τη διάθεση του νέου προϊόντος. Τα δίκτυα διανομής όπως προαναφέρθηκε αποτελούνται από όλους τους μεσάζοντες που μεσολαβούν έτσι ώστε



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

να φτάσει το προϊόν από την βιομηχανική επιχείρηση στον καταναλωτή. Η διανομή μπορεί να είναι είτε άμεση είτε έμμεση. Για τη σωστή διάθεση των προϊόντων στη νέα αγορά-στόχο πέρα από τα ήδη υπάρχοντα σημεία πώλησης θα πρέπει το δίκτυο διανομής να επεκταθεί περισσότερο, να αυξηθεί η αριθμητική διανομή (numerical distribution) για να προσεγγιστεί πιο αποτελεσματικά η αγορά-στόχος.

Αρχικά, προτείνεται να διατηρηθεί για το νέο προϊόν η ήδη υπάρχουσα έμμεση διανομή ενός σταδίου από την επιχείρηση στα σουπερμάρκετ (λιανέμπορος) Ωστόσο, το δίκτυο διανομής θα πρέπει να επεκταθεί προσεγγίζοντας νέα σημεία πώλησης για να είναι ακόμα πιο προσβάσιμο από τα άτομα της αγοράς-στόχου.

Δεδομένου ότι η αγορά-στόχος αποτελείται από άτομα που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν το προϊόν γιατί αναμένουν να χτίσουν σωστά τους μύες τους, να διατηρήσουν μια καλή απόδοση κατά τη διάρκεια της άσκησης, να διατηρήσουν την ενέργεια του οργανισμού τους σε υψηλά επίπεδα καθώς και να διατηρήσουν ή να μειώσουν το βάρος τους θα πρέπει η νέα σοκολάτα να διατίθεται σε σημεία πώλησης που να συχνάζουν τα άτομα αυτά. Για το λόγο αυτό, προτείνεται η διάθεση του προϊόντος σε μεγάλες αλυσίδες γυμναστηρίων και σε αλυσίδες καταστημάτων πώλησης ειδών γυμναστικής και συμπληρωμάτων διατροφής.

Ένα πρώτο νέο σημείο πώλησης του προϊόντος προτείνεται να είναι δύο μεγάλες αλυσίδες γυμναστηρίων. Η μία αλυσίδα είναι τα Yava Fitness Centers και η άλλη αλυσίδα είναι τα Planet Fitness & More. Οι δύο αυτές αλυσίδες διαθέτουν γυμναστήρια καλύπτοντας όλο το νομό Αττικής ενώ παράλληλα εκτείνονται και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα τα Yava Fitness Centers εκτείνονται σε Βέροια, Βόλο (2 γυμναστήρια), Ζάκυνθο, Ηράκλειο και Χανιά Κρήτης, Θεσσαλονίκη (3 γυμναστήρια), Ιωάννινα, Πάτρα (2 γυμναστήρια) και Ρόδο. Τα Planet Fitness & More εκτείνονται σε Πάτρα, Αγρίνιο, Κομοτηνή και Χαλκίδα. Η διανομή στις αλυσίδες αυτές γυμναστηρίων αναμένεται να είναι έμμεση δύο σταδίων με τη μεσολάβηση χονδρεμπόρου.

Το δεύτερο νέο σημείο πώλησης του νέου προϊόντος προτείνεται να είναι μια μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων με είδη γυμναστικής και συμπληρωμάτων διατροφής. Η αλυσίδα αυτή είναι τα X-TREME STORES τα οποία εκτός από το νομό Αττικής και τη Θεσσαλονίκη εκτείνονται και σε άλλα μέρη όπως Άρτα, Αγρίνιο, Πύργος, Καλαμάτα, Κόρινθος, Τρίκαλα, Λάρισα, Κοζάνη, Βέροια, Κατερίνη, Λαμία, Ρέθυμνο, Καβάλα κ.α. Ο λόγος που επιλεχθήκαν τα X-TREME STORES για τη διάθεση του προϊόντος είναι γιατί διαθέτουν καταστήματα σε πολλούς νομούς της Ελλάδας και επιτρέπουν την καλύτερη κάλυψη σε πανελλαδικό επίπεδο.

Η Mondelēz για τη νέα σοκολάτα υγείας Παυλίδη θα εφαρμόσει ως στρατηγική κάλυψης της αγοράς την *επιλεκτική διανομή* αφού το νέο προϊόν θα διατίθεται σε συγκεκριμένα σημεία πώλησης. Τέλος, προκειμένου να συνεχίσει να υλοποιείται σωστά το merchandising στις αλυσίδες σουπερμάρκετ η τοποθέτηση της νέας σοκολάτας υγείας Παυλίδη στο ράφι, θα συνεχίσει να γίνεται τοποθετώντας τη στο ύψος του ματιού για να ξεχωρίζει έναντι των προϊόντων των ανταγωνιστών της.

Μετά το πέρας των τριών πρώτων ετών και τη παρακολούθηση της διακίνησης του προϊόντος στην αγορά, προτείνεται η εταιρία να εφαρμόσει στρατηγική κάλυψης της



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αγοράς με *εντατική διανομή* με σκοπό η σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη να διατίθεται σε όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία πώλησης. Έτσι, μετά τα τρία χρόνια προτείνεται η διάθεση της σοκολάτας και στις μεγάλες αλυσίδες των σουπερμάρκετ (έμμεση διανομή ενός σταδίου, από την επιχείρηση απευθείας στον λιανέμπορο).

### 6.2.4 Πλάνο προβολής/επικοινωνίας (Promotion/Communication Plan)

Η προβολή αποτελεί το τελευταίο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ και περιλαμβάνει όλα τα επικοινωνιακά εργαλεία που είναι δυνατόν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρίες προκειμένου να επικοινωνήσουν σωστά τα προϊόντα τους. Στην περίπτωση που η προβολή αφορά το λανσάρισμα ενός προϊόντος που βρίσκεται στο στάδιο της εισαγωγής, τα κόστη προβολής είναι συνήθως μεγαλύτερα, αφού είναι σημαντικό να ενισχυθεί η σωστή εικόνα του προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή ώστε να προβεί στην αγορά του. Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1 υπάρχουν διάφορα επικοινωνιακά μέσα για το σκοπό αυτό. Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν όλα τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει η εταιρία Mondelēz για την προβολή της σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη. Μια επιχείρηση σπάνια επιλέγει μόνο ένα μέσο επικοινωνίας για την προβολή του διαφημιστικού της μηνύματος. Έτσι και η εταιρία Mondelēz προτείνεται να χρησιμοποιήσει διάφορα μέσα επικοινωνίας.

***Διαφήμιση***

Τα διαφημιστικά μηνύματα για την προβολή του νέου προϊόντος προτείνεται να επικοινωνούνται μέσα από τα περιοδικά, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τους κινηματογράφους και το μετρό. Έτσι όσον αφορά τα περιοδικά αυτά θα είναι συγκεκριμένα περιοδικά με θεματολογία fitness (άσκηση και διατροφή). Τέτοια περιοδικά είναι το Forma, το Shape, το Men’s Health, το Fitness & Spa κ.α. Ο λόγος που προτείνονται τα περιοδικά και κυρίως με αυτή τη θεματολογία είναι γιατί προσεγγίζουν καλύτερα την αγορά-στόχο λόγω της επιλεκτικότητας των αναγνωστών και επιτρέπουν τη δυνατότητα χρήσης χρωμάτων και αποτύπωσης.

Από την άλλη, ακόμα και αν η τηλεόραση δεν απευθύνεται μόνο στην αγορά-στόχο, αποτελεί πολύ ισχυρό διαφημιστικό μέσο και θα χρησιμοποιηθεί γιατί είναι δυνατόν να παρουσιάζει πιο παραστατικά τα οφέλη του προϊόντος. Έτσι, μια διαφημιστική καμπάνια που μπορεί να προταθεί είναι χρησιμοποιώντας ένα πρόσωπο από τον χώρο του αθλητισμού. Η διαφημιστική καμπάνια που προτείνεται περιγράφει τη ζωή του Έλληνα ολυμπιονίκη στο αγώνισμα των κρίκων, Λευτέρη Πετρούνια. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να δείχνει πως οι γονείς του, από όταν ήταν μικρός ο Λευτέρης Πετρούνιας, του πρόσφεραν σοκολάτα υγείας Παυλίδη και πως ακόμα και σήμερα ο Λευτέρης Πετρούνιας για το σωστό χτίσιμο των μυών του, τη διατήρηση της φυσικής του κατάστασης και την ενίσχυση της ενέργειας και της επίδοσής του στις προπονήσεις και τους αγώνες επιλέγει να καταναλώνει τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη. Το διαφημιστικό σποτ θα κλείνει με την φράση: *«ΑΠΟ ΠΑΝΤΑ ΔΙΠΛΑ ΣΟΥ»*. Αυτό από τη μία καταδεικνύει τη διαχρονικότητα και τις αξίες της επωνυμίας (ελληνική κουλτούρα και παράδοση, θεσμός της οικογένειας) και από την άλλη προβάλει τα οφέλη του νέου προϊόντος.

Επιπλέον, προτείνεται η διαφήμιση μέσα από το ραδιόφωνο και τον κινηματογράφο. Φυσικά, η εκπομπή του διαφημιστικού μηνύματος θα πραγματοποιείται από συγκεκριμένους ραδιοφωνικούς σταθμούς που επιλέγονται από άτομα ηλικίας 26 έως 35 (ενδεικτικά κάποιοι ραδιοφωνικοί σταθμοί είναι ο Ρυθμός, ο Dromos FM, ο Sfera, ο Λάμψη) καθώς και πριν την προβολή ταινιών που απευθύνονται στην ηλικιακή ομάδα αυτή (για παράδειγμα ταινίες όπως οι Avengers, ο Iron Man, ο Spiderman κ.α.).

Ένα ακόμα μέσο διαφήμισης που έχει αρχίσει και χρησιμοποιείται εντατικά στην Αθήνα είναι το μετρό. Έτσι συχνά νέα προϊόντα που λανσάρονται στην αγορά διαφημίζονται σε έντυπη αυτοκόλλητη μορφή μέσα στα βαγόνια του μετρό. Το ίδιο μέσο διαφήμισης προτείνεται να χρησιμοποιηθεί και από την εταιρία Mondelēz για τη διαφήμιση του νέου προϊόντος σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη.

Τέλος, η χρήση ειδικών προθηκών για την έκθεση της σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη στα γυμναστήρια Yava Fitness Center και Planet Fitness & More προτείνεται λόγω της διττής τους φύσης από τη μία να γνωστοποιήσουν το προϊόν και από την άλλη να οδηγήσουν στην άμεση ανταπόκριση του πελάτη για αγορά.

***Προώθηση πωλήσεων***

Η προώθηση πωλήσεων αποτελεί ένα πολύ καλό μέσο αφού δίνει ένα κίνητρο στον καταναλωτή να δοκιμάσει το προϊόν. Καθώς η προώθηση πωλήσεων στοχεύει στην άμεση αγορά του προϊόντος από τον πελάτη, η εταιρία θα ήταν καλό να εφαρμόσει μια στρατηγική έλξης (pull strategy) δίνοντας μικρά δείγματα (σε μέγεθος σοκολατίνι) της σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη στα άτομα που επισκέπτονται τα γυμναστήρια καθώς και στα άτομα που θα επισκέπτονται τα συνεργαζόμενα καταστήματα ειδών γυμναστικής και συμπληρωμάτων διατροφής. Έτσι, εφόσον ο καταναλωτής έχει δοκιμάσει το προϊόν και εφόσον του κινήσει το ενδιαφέρον και διαμορφώσει θετική στάση για αυτό, υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες να προβεί μετέπειτα σε αγορά αυτού.

Μετά το πέρας της πρώτης τριετίας που προτείνεται η διανομή του προϊόντος να γίνει εντατική και το προϊόν να εισαχθεί στα καταστήματα λιανικής (σουπερμάρκετ) η προώθηση πωλήσεων με τη χρήση μικρών δειγμάτων προτείνεται να εφαρμοστεί και εκεί δίνοντας δείγματα του προϊόντος στους πελάτες των σουπερμάρκετ.

***Δημόσιες σχέσεις***

Καθώς η Mondelēz International γνωρίζει ότι οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν ένα επικοινωνιακό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της φήμης μιας εταιρίας, διαθέτει δικό της τμήμα δημοσίων σχέσεων μέσα από το οποίο αναπτύσσει διάφορες ενέργειες κοινωνικής ευθύνης. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρία προτείνεται να συνεργαστεί με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση Special Olympics Hellas, η οποία έχει ως κύριο στόχο την υλοποίηση αθλητικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τη δυνατότητα προπόνησης και συμμετοχής σε αγώνες, για παιδιά και νέους με διανοητική αναπηρία, σε ένα φάσμα ολυμπιακών αθλημάτων (http://www.specialolympicshellas.gr/). Για κάθε αγορά σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη, μέρος των εσόδων θα διατίθεται για τη χρηματοδότηση των προγραμμάτων αυτών. Στόχος της ενέργειας αυτής είναι να προβληθεί η επιχείρηση και το κοινωνικό της έργο.



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

***Χορηγίες και εκδηλώσεις***

Η εταιρία Mondelēz International για την καλύτερη προβολή της επωνυμίας Παυλίδη ήδη λαμβάνει μέρος σε χορηγίες όπως στον Μαραθώνιο και τον Ημιμαραθώνιο της Αθήνας. Στην ίδια λογική, προτείνεται να συνεχίσει τη χορηγία στους αγώνες δρόμου, για να είναι δίπλα στους δρομείς και στα refueling stations τα μέλη της ομάδας Παυλίδη να μοιράζουν μπαλόνια και σοκολάτες υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη, η οποία είναι η πλέον κατάλληλη για την αύξηση της ενέργειας και την ενίσχυση της επίδοσης κάθε δρομέα.

Στο πλαίσιο των χορηγιών η εταιρία Mondelēz πέρα από τη συμμετοχή της στους Μαραθώνιους θα μπορούσε να προβάλει το νέο προϊόν ξεκινώντας τη χορηγία του προϊόντος σε κάποια από τις ελληνικές αθλητικές ομοσπονδίες. Μια αθλητική ομοσπονδία που προτείνεται για παράδειγμα είναι η ελληνική ομοσπονδία άρσης βαρών. Οι αθλητές στην ομοσπονδία αυτή είναι είτε άντρες είτε γυναίκες. Η εταιρία Mondelēz προτείνεται να είναι χορηγός της ελληνικής ομοσπονδίας άρσης βαρών αφού το προϊόν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες που χρειάζονται αυτοί οι αθλητές για τη σωστή διάπλαση των μυών τους, τη διατήρηση της ενέργειας του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα και την βελτίωση της απόδοση κατά τη διάρκεια των αγώνων.

***Άμεσο μάρκετινγκ***

Η εταιρία προτείνεται να εφαρμόσει άμεσο μάρκετινγκ μέσα από διαδικτυακές διαφημίσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης Facebook, Instagram και Twitter (digital marketing). Πιο συγκεκριμένα, πέρα από τις διαφημίσεις στα social media αυτά που θα παρουσιάζουν τα οφέλη της σοκολάτας υγείας Παυλίδη για τον οργανισμό και τον μεταβολισμό, στο Instagram κιόλας θα πραγματοποιείται endorsement του προϊόντος μέσα από τους προσωπικούς λογαριασμούς ατόμων του fitness lifestyle. Ενδεικτικά προτείνεται η γνωστή γυμνάστρια Ελένη Πετρουλάκη, ο Λευτέρης Πετρούνιας (ολυμπιονίκης στους κρίκους), η Κλέλια Πανταζή (ολυμπιονίκης της ρυθμικής γυμναστικής) κ.α. Ο λόγος που προτείνεται η Ελένη Πετρουλάκη είναι διότι αποτελεί εδώ και χρόνια γνωστό πρόσωπο στο χώρο του fitness lifestyle ενώ οι δύο ολυμπιονίκες προτάθηκαν διότι ανήκουν στην ίδια ηλικία ομάδα με την αγορά-στόχο και ενδέχεται να αποτελέσουν σημαντική πηγή επιρροής.

Επιπλέον, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σαν μέσο διαδικτυακής διαφήμισης το YouTube. Έτσι, προτείνεται μια συνεργασία της εταιρίας με τον γνωστό μάγειρα Άκη Πετρετζίκη, ο οποίος δημιουργεί διάφορες συνταγές οι οποίες προβάλλονται μέσα από το YouTube. Κατά τον ίδιο τρόπο, θα μπορούσε να προτείνει μια συνταγή γλυκού με χαμηλότερες θερμίδες και περισσότερη ενέργεια, για την παρασκευή της οποίας το κύριο συστατικό θα είναι η σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη.

Ακόμα, στα πλαίσια του άμεσου μάρκετινγκ χρήζει άμεσης ανάγκης η δημιουργία μιας επίσημης ιστοσελίδας για την επωνυμία Παυλίδης, στην οποία θα περιέχεται όλο το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της. Ο λόγος που προτείνεται αυτό είναι διότι μέσα από την ιστοσελίδα οποιοσδήποτε χρήστης το επιθυμεί, έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει πληροφορίες για τα προϊόντα, τα συστατικά τους, τις τιμές τους και τα σημεία διάθεσής τους.

Τέλος, όπως για την προώθηση της σοκολάτας υγείας Παυλίδη «ΦΡΟΥΤΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ» η εταιρία δημιούργησε το παιχνίδι Fruit Punch έτσι και εδώ προτείνεται η



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δημιουργία μιας εφαρμογής τόσο για το κινητό όσο και για τον υπολογιστή, ένα παιχνίδι στο οποίο θα συμμετέχουν όλα τα προϊόντα υγείας του χαρτοφυλακίου Παυλίδη. Στην οθόνη θα εμφανίζεται ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πέφτουν τα προϊόντα υγείας Παυλίδη και ο παίχτης θα πρέπει να τοποθετεί ίδια προϊόντα είτε οριζόντια, είτε κάθετα, είτε πλάγια έτσι ώστε να δημιουργεί μια σειρά από τρία συνεχόμενα ίδια προϊόντα. Όταν συμπληρώσει τρία ή και περισσότερα ίδια προϊόντα στη σειρά τότε αυτά θα σπάνε και θα του δίνουν πόντους. Ο παίχτης θα έχει τη δυνατότητα να αποστείλει τους πόντους του και να μπει σε μια κλήρωση για να κερδίσει τις νέες σοκολάτες υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη.

***Προσωπικές πωλήσεις***

Οι προσωπικές πωλήσεις είναι πολύ σημαντικές αφού συμβάλλουν στην απευθείας επαφή με τον πελάτη και στο σωστό merchandising. Για το λόγο αυτό η σημασία των πωλητών είναι καθοριστική για τη σωστή προώθηση και προβολή των προϊόντων. Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν καλά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ώστε να μπορούν να το παρουσιάσουν, να γνωρίζουν την αγορά-στόχο και τις ανάγκες της, να κατανοούν τον πελάτη και να ακολουθούν συμβουλευτική πώληση. Θα πρέπει να φροντίζουν για το σωστό merchandising και τη σωστή θέση των προϊόντων.

### 6.2.5 Πλάνο πωλήσεων (Sales Plan)

Στο πλάνο πωλήσεων περιλαμβάνονται οι στόχοι πωλήσεων καθώς και όλες οι ενέργειες που αφορούν την οργάνωση και τη διοίκηση των πωλήσεων της επιχείρησης για ένα προϊόν ή μια γραμμή προϊόντος.

***Στόχοι πωλήσεων***

Οι στόχοι πωλήσεων ορίστηκαν σε προηγούμενη ενότητα. Οι στόχοι που τέθηκαν είναι ποιοτικοί και ποσοτικοί. Έτσι, ο ποιοτικός στόχος που τέθηκε από την εταιρία Mondelēz International είναι η προσέλκυση ατόμων ηλικίας από 26 έως 35 ετών και η βελτίωση της απήχησης του προϊόντος στο κοινό αυτό. Ο στόχος αυτός μεταφρασμένος σε ποσοστά (στόχος μεγέθους πωλήσεων) αποτελεί έναν στόχο πωλήσεων. Οι στόχοι μεγέθους πωλήσεων είναι εφικτό να ορίζονται κατά προϊόν, συνεπώς, σαν ποσοτικός στόχος τέθηκε η αύξηση του μεγέθους των πωλήσεων του προϊόντος σοκολάτα υγείας Παυλίδη κατά 5%, στο κοινό από ηλικία 26 έως 35 ετών, μέχρι το 2025. Η πρόταση δημιουργίας του νέου κωδικού προϊόντος Παυλίδη με πρωτεΐνη αποσκοπεί στην επίτευξη αυτών των στόχων.

***Οργανωτική δομή του δικτύου πωλητών***

Έχει ήδη αναφερθεί στο Κεφάλαιο 2 ότι η επωνυμία Παυλίδης διαθέτει το δικό της δίκτυο πωλητών και το δικό της τμήμα Key Account Management καθώς και το ότι οργανώνει το δίκτυο των πωλητών της κατά γεωγραφία.

Παρά τη δημιουργία του νέου προϊόντος συνίσταται η οργάνωση των πωλητών να συνεχίσει να γίνεται κατά γεωγραφία προκειμένου να συνεχίσει καλύπτεται καλύτερα κάθε μία περιφέρεια. Έτσι κάθε περιφέρεια θα έχει έναν επικεφαλή υπεύθυνο κάτω από τον οποίο θα λειτουργεί ένα σύνολο πωλητών. Κάθε πωλητής θα συνεχίσει να είναι υπεύθυνος για μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή έτσι ώστε να διατίθενται καλύτερα τα προϊόντα υγείας Παυλίδη, να γίνεται το σωστό merchandising των



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προϊόντων Παυλίδη στα καταστήματα και να καλύπτονται καλύτερα οι ανάγκες των πελατών. Ωστόσο, είναι απαραίτητη προϋπόθεση η ενημέρωση των πωλητών για το νέο προϊόν, τα συστατικά του, τα οφέλη του κ.λπ. καθώς και η εκπαίδευσή τους για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων.

Επίσης, έχει αναφερθεί ότι για τους καλούς της πελάτες (Key Accounts) από τους οποίους προκύπτει ο μεγαλύτερος τζίρος των πωλήσεων η εταιρία διαθέτει δικό της τμήμα Key Account Management . Για την εταιρία, οι πελάτες αυτοί είναι πολύ σημαντικοί και για το λόγο αυτό διαθέτει ξεχωριστό τμήμα πωλητών για την καλύτερη εξυπηρέτηση τους, την καλύτερη διάθεση των προϊόντων υγείας Παυλίδη καθώς και τη βελτίωση των σχέσεων και της επικοινωνίας μαζί τους. Το ίδιο τμήμα θα αναλάβει και τις σχέσεις με τους Key Accounts της σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη προκειμένου να χτιστούν μαζί τους μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης.

***Αμοιβή πωλητών***

Η αμοιβή των πωλητών συνίσταται να είναι χρηματική αλλά και μη χρηματική. Στην κατηγορία της χρηματικής αμοιβής πέρα από τον σταθερό μισθό θα πρέπει να υπάρχει και μεταβλητός μισθός, δηλαδή ένα bonus της τάξης του 5% στις περιπτώσεις επίτευξης των στόχων. Ο σκοπός του bonus είναι για να παρακινεί τον πωλητή και να βελτιώνει τις αποδόσεις του. Επιπλέον, θα καλύπτονται τα έξοδα μετακίνησης των πωλητών προς τους πελάτες και θα τους παρέχεται αυτοκίνητο και εταιρικό κινητό.

Όσον αφορά το κομμάτι των μη χρηματικών αμοιβών η εταιρία θα συμβάλει στην επιβράβευση των πωλητών, στην ανάδειξη των δεξιοτήτων τους, θα επενδύει στην εκπαίδευσή τους κάνοντας ειδικά σεμινάρια και θα βοηθάει στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

# Κεφάλαιο 7: Προϋπολογισμός, Πρόγραμμα Εκτάκτου Ανάγκης & Έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ

Το τελευταίο στάδιο στο σχεδιασμό ενός προγράμματος μάρκετινγκ είναι η κατάρτιση του προϋπολογισμού των δεδομένων που αφορούν το προϊόν, του προγράμματος εκτάκτου ανάγκης το οποίο αναμένεται να εφαρμοστεί σε περίπτωση που κάποιες παράμετροι του εξωτερικού περιβάλλοντος μεταβληθούν οπότε θα προκύψει η ανάγκη για αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, καθώς και η παρακολούθηση του προγράμματος μάρκετινγκ ώστε να επέμβει άμεσα η επιχείρηση εφόσον αυτό χρειαστεί.

## 7.1 Προϋπολογισμός

Ο γενικός προϋπολογισμός του μάρκετινγκ ενός προϊόντος αποτυπώνει σε ποσά όλα τα στοιχεία και τις δραστηριότητες του προγράμματος μάρκετινγκ που έχει προταθεί. Ανάλογα με την πολιτική της επιχείρησης προκύπτει και το χρονικό διάστημα που θα καλύπτει ο προϋπολογισμός καθώς και το κάθε πότε θα πραγματοποιείται έλεγχος της εκτέλεσής του.

Στην περίπτωση της σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη δεδομένου του ότι πρόκειται για ένα νέο προϊόν προτείνεται ο προϋπολογισμός να γίνεται σε τριμηνιαία βάση. Ομοίως και ο έλεγχος της εκτέλεσης του προϋπολογισμού προτείνεται να γίνεται ανά τρίμηνο έτσι ώστε σε περίπτωση που δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν οριστεί ή προκύψουν ξαφνικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, να προλάβει η εταιρία να αντιδράσει άμεσα εφαρμόζοντας το πρόγραμμα έκτακτης ανάγκης.

Δεδομένου του ότι τα οικονομικά στοιχεία είναι εσωτερικά στοιχεία των επιχειρήσεων που δεν δημοσιεύονται καθώς και του γεγονότος ότι οι προϋπολογισμοί προκύπτουν από την επεξεργασία στοιχείων μέσω ενός προγράμματος λογισμικού δεν είναι εφικτό στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας αυτής να πραγματοποιηθεί ο γενικός προϋπολογισμός του μάρκετινγκ. Ωστόσο, θα γίνει αναφορά σε όλα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση του προϋπολογισμού.

Αρχικά, πολύ σημαντική είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων η οποία αναλύθηκε πλήρως στην ενότητα 1.2.5.2 προκειμένου να οριστεί ο προϋπολογισμός των πωλήσεων. Στη συνέχεια πρέπει να γίνει ο υπολογισμός του προϋπολογισμού παραγωγής λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο των τελικών επιθυμητών αποθεμάτων και τη φθαρτότητα της σοκολάτας. Από τον προϋπολογισμό της παραγωγής καταρτίζονται οι προϋπολογισμοί πρώτων υλών, άμεσης εργασίας και γενικών βιομηχανικών εξόδων (ΓΒΕ). Οι πρώτες ύλες ενσωματώνονται στο παραγόμενο προϊόν και για το λόγο αυτό αποτελούν άμεσο κόστος. Η άμεση εργασία αποτελεί και αυτή άμεσο κόστος αφού είναι η εργασία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι κατά την επεξεργασία των πρώτων υλών. Τα ΓΒΕ είναι κόστη που προκύπτουν από την παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης και είναι η έμμεση εργασία, τα έμμεσα υλικά και διάφορα λειτουργικά έξοδα (ενοίκια, ασφάλιστρα κ.α.).



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Από τον προϋπολογισμό των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας και των ΓΒΕ θα προκύψει το ανά μονάδα προϋπολογισμένο κόστος παραγωγής και ο προϋπολογισμός του κόστους παραχθέντων που ακολουθεί, αφορά όλα τα προϊόντα που παράγονται μέσα στη χρονική διάρκεια του προϋπολογισμού. Ακολουθεί, ο προϋπολογισμός του κόστους πωληθέντων και αφορά το κόστος των προϊόντων που θα πουληθούν κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής.

Το επόμενο βήμα που ακολουθεί είναι ο προϋπολογισμός των εξόδων διοίκησης της επιχείρησης, τα οποία προκύπτουν από τη λειτουργία όλων των τμημάτων (π.χ. τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, τμήμα μάρκετινγκ, λογιστήριο κ.α.) καθώς και ο προϋπολογισμός των εξόδων πωλήσεων και διάθεσης που περιλαμβάνει όλα τα κόστη που προκύπτουν για την προώθηση και τη διάθεση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή. Τέτοια κόστη είναι η διαφήμιση και όλα τα μέσα προβολής που προτάθηκαν να εφαρμοστούν στο Κεφάλαιο 6, όλα τα έξοδα αποθήκευσης και μεταφοράς της σοκολάτας υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη καθώς και οι αμοιβές των πωλητών.

Όλα τα ανωτέρω στο τέλος παρουσιάζονται αναλυτικά σε μια προϋπολογισμένη κατάσταση αποτελεσμάτων από όπου θα προκύψουν συμπεράσματα για το αν τελικά προκύπτει κέρδος ή ζημία από τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη. Για την αποφυγή λάθους στην αξιολόγηση του προϋπολογισμού συνίσταται η εταιρία Mondelēz να εφαρμόσει *ανάλυση βάσει σεναρίων* όπου μεταβάλλοντας διάφορους συνδυασμούς παραμέτρων θα προσδιορίσει το απαισιόδοξο, το αναμενόμενο και το αισιόδοξο σενάριο και θα εκτιμήσει τις επιπτώσεις τους για την επιχείρηση (Κοέν, 2016).

## 7.2 Πρόγραμμα εκτάκτου ανάγκης

***Εντοπισμός πιθανών έκτακτων γεγονότων***

Μετά από προσεκτική μελέτη των στοιχείων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος τα δεδομένα που ενδέχεται να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της πενταετίας που αναμένεται να υλοποιηθεί το πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι: η αλλαγή του πολιτικού σκηνικού, οι μεταβολές στο δημοσιονομικό σύστημα, η αλλαγή στις διατροφικές τάσεις και η υιοθέτηση της vegan διατροφής και τέλος η διακοπή συνεργασίας με ένα από τα νέα σημεία πώλησης (γυμναστήρια και καταστήματα με είδη γυμναστικής και συμπληρωμάτων διατροφής).

***Καθορισμός επιπέδων «συναγερμού» (alarming point)***

Στην περίπτωση που η εκδήλωση κάποιου από τα έκτακτα γεγονότα υπερβεί ένα συγκεκριμένο σημείο τότε προκύπτει η ανάγκη για την εφαρμογή «συναγερμού» όπου και πρέπει να εφαρμοσθούν διορθωτικές ενέργειες. Δεδομένου του ότι πρόκειται για πολύ καινούργιο προϊόν και τα κόστη προώθησης και προβολής του αναμένεται να είναι υψηλά, το επίπεδο «συναγερμού» που ορίζεται από την εταιρία Mondelēz είναι μείωση των πωλήσεων κάτω από το 40% του στόχου. Σε διαφορετική περίπτωση ενδέχεται η εταιρία να υποστεί μεγάλη ζημία.

***Καταγραφή διορθωτικών ενεργειών***

Στην περίπτωση αλλαγής του πολιτικού σκηνικού ενδέχεται να ακολουθήσει και αλλαγή του δημοσιονομικού συστήματος είτε με αύξηση είτε με μείωση των φόρων. Σέ κάθε περίπτωση αλλαγής της φορολογίας πάντως, η εταιρία θα πρέπει να αλλάξει το πλάνο τιμολόγησης. Αν προκύψουν αλλαγές στις διατροφικές τάσεις και υιοθετηθεί η vegan διατροφή, τότε θα πρέπει να προκύψουν αλλαγές στο μείγμα προβολής έτσι ώστε να προβληθεί ότι η σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη είναι κατάλληλη και για τους vegans. Τέλος, στην περίπτωση διακοπής συνεργασίας με κάποιο από τα νέα σημεία πώλησης, θα πρέπει να γίνουν αλλαγές στο πλάνο διανομής έτσι ώστε να συνεχίσει η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών και η σωστή διάθεση των προϊόντων.

## 7.3 Παρακολούθηση και έλεγχος προγράμματος μάρκετινγκ

Ο έλεγχος του προγράμματος μάρκετινγκ για τη σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη από την εταιρία Mondelēz είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού θα ελέγχει την ταύτιση των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει με τους στόχους που τέθηκαν κατά τον σχεδιασμό του προγράμματος. Ο έλεγχος προτείνεται να γίνεται ανά τρίμηνο για το πρώτο έτος, όπως δηλαδή προτάθηκε να συντάσσεται και ο προϋπολογισμός. Η εταιρία Mondelēz πραγματοποιώντας ποιοτική έρευνα αγοράς ανά τρίμηνο θα μετράει το brand awareness από το ποσοστό των νέων ηλικίας 25 έως 36 ετών που απαντούν θετικά στην ερώτηση: «Γνωρίζετε το προϊόν σοκολάτα υγείας Παυλίδη με πρωτεΐνη;».

**ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Κατά τον σχεδιασμό του προγράμματος μάρκετινγκ της σοκολάτας υγείας Παυλίδη υπήρξαν κάποιοι περιορισμοί αφού κάποιες πληροφορίες αποτελούν εσωτερικά στοιχεία της εταιρίας Mondelēz και δεν δημοσιεύονται.

Ένας πρώτος περιορισμός ήταν η έλλειψη γνώσης του μεριδίου αγοράς και του τζίρου της εταιρίας. Για το λόγο αυτό έγινε παραδοχή ο υπολογισμός του μεριδίου ραφιού των προϊόντων υγείας Παυλίδη σε σχέση με την προϊόντική κατηγορία. Ένας δεύτερος περιορισμός ήταν η ελλιπής γνώση σχετικά με τη δύναμη των πωλητών της εταιρίας κάτι το οποίο αποτέλεσε εμπόδιο στη δημιουργία του πλήρες πλάνου πωλήσεων στο σχέδιο δράσης. Μη γνωρίζοντας τη δύναμη των πωλητών δεν ήταν εφικτό να αποφασιστεί αν υπάρχει επιπλέον ανάγκη πρόσληψης πωλητών ή αν οι ήδη υπάρχοντες πωλητές επαρκούν.

Τέλος, ένας τελευταίος περιορισμός ήταν η έλλειψη στοιχείων κόστους (άμεσου, έμμεσου, διοικητικά έξοδα κ.α.) προκειμένου να είναι εφικτή η κατάρτιση του προϋπολογισμού και συνεπώς η ενότητα του προϋπολογισμού αναλύθηκε μόνο σε θεωρητικό επίπεδο.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ


1. Αυλωνίτης, Ι. Γ. & Κοκκινάκη, Φ. (2015), *«Αποτελεσματική διαφήμιση: Πώς σχεδιάζονται και υλοποιούνται ολοκληρωμένες επικοινωνιακές καμπάνιες»*, Εκδόσεις Rosili.
2. Αυλωνίτης, Ι. Γ. & Παπασταθοπούλου, Π. (2010), *«Marketing Plans: Πώς να Σχεδιάζετε Αποτελεσματικά Προγράμματα Μάρκετινγκ»*, Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ.
3. Αυλωνίτης, Ι. Γ. & Σταθακόπουλος, Μ. Β. (2008), *«Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων»*, 2η Βελτιωμένη Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
4. Δημητριάδης, Σ. & Τζωρτζάκη, Μ. Α. (2010), *«Μάρκετινγκ: Αρχές/ Στρατηγικές/ Εφαρμογές»*, Εκδόσεις Rosili.
5. Ζώτος, Χ. Γ., Ζώτου, Γ. Α., Κυρούση, Α., Μπουτσούκη, Χ., Πάλλα, Π. & Χατζηθωμάς Λ., (2018), *«Διαφήμιση: Σχεδιασμός-Ανάπτυξη-Αποτελεσματικότητα*, 6η Έκδοση, University Studio Press.
6. Κοέν, Σ. (2016), *«Προϋπολογισμοί»*, Σημειώσεις του μαθήματος Διοικητική Λογιστική, MBA Full-Time.
7. Μάλλιαρης, Γ. Π. (2012), *«Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ»*, 4η Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
8. Παπαβασιλείου, Ν. & Μπάλτας, Γ. (2003*), «Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics»*, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Rosili.
9. Παπαδάκης, Μ. Β. (2016), *«Στρατηγική των Επιχειρήσεων»,* Τόμος Α, 7η Έκδοση, Εκδόσεις Ε.Μπένου.
10. Πατσουράτης, Β. (2018), *«Οικονομικά για στελέχη επιχειρήσεων»*, Σημειώσεις μαθήματος Μακροοικονομίας, MBA Full-Time.
11. Ρηγοπούλου, Ε. (2018). *«Τμηματοποίηση-Στόχευση-Τοποθέτηση»*, Σημειώσεις του μαθήματος Στρατηγικό Μάρκετινγκ, MBA Full-Time.
12. Σιώμκος, Ι. Γ. (2018), *«Στρατηγικό Μάρκετινγκ»*, 5η Έκδοση, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD.
13. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών, (2017), «Η υπερφορολόγηση δεν λύνει το κοινωνικό πρόβλημα. Το επιδεινώνει.», *Εβδομαδιαίο Δελτίο για την Ελληνική Οικονομία*, Τεύχος 116.


## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ


1. Aaker, D. and Joachimsthaler, E. (2000). "The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge". *California Management Review*, 42(4), pp.8-23.
2. Bacarella, S., Altamore, L., Valdesi, V., Chironi, S. & Ingrassia, M. (2015), "Importance of food labeling as a means of information and traceability according to consumers", *Advances in Horticultural Science*, 29(2-3), pp.145-151.

3. Barrett, J. (1986). "Why major account selling works". *Industrial Marketing Management*, 15(1), pp.63-73.
4. Belch, G.E. & Belch, M.A. (2003), *'Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective'*, Sixth Edition, The Mac-Graw Hill Companies.
5. Douthit, J. (1976). The Use of Sales Quotas by Industrial Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4(1), pp.467-472.
6. Farris, P.W. & Reibstein, D.J. (1979), "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked", *Harvard Business Review*.
7. Kapferer, J. (2013), *«Διοίκηση Μάρκας: Σύγχρονες Στρατηγικές»*, Α' Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Rosili.
8. Kapoor, S. & Kansal, P. (2004), *"Basics of Distribution Management: A Logistical Approach"*, Prentice-Hall Inc.
9. Kotler, P. & Keller, K.L. (2016), *"Marketing Management"*, 15th American Edition, Pearson Education Inc.
10. Kotler, P. (2000), *"Marketing Management: The Millenium Edition"*, Tenth Edition, Prentice-Hall Inc.
11. Kumar, M.H. (2018), "An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix", *Noble International Journal of Business and Management Research*, 2(1), pp.01-06.
12. Perreault, D.W., Cannon, P.J., McCathy, E.J. (2011), *"Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach",* Eighteenth Edition, McGraw-Hill.
13. Shapiro, P.B. & Moriarty, T.R. (1984), "Organizing the National Account Force", *Marketing Science Institute, pp.84-101*.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. BusinessNews. (2018). *Επισκέψεις στο Εργοστάσιο Υγείας Παυλίδη - "Μικρές Δόσεις Υγείας".* [online] Available at: https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/epixeiriseis/episkepseis-sto-ergostasio-ygeias-paylidi-mikres-doseis-ygeias.html
2. 4Economist Wordpress. (2015). *Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος*. [online] Available at: https://4economist.wordpress.com/2015/01/21/%CE%BF-%CE%BA%CF%8D%CE%BA%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CE%B6%CF%89%CE%AE%CF%82-%CE%B5%CE%BD%CF%8C%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%8C%CE%BD%CF%84%CE%BF%CF%82/
3. Eur-Lex. (1979), Πρόσβαση στο Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=el
4. Eurostat. (2019). *Unemployment Statistics*. [document] Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics

5. Financial Times. (2017). *Η παγκόσμια βιομηχανία σοκολάτας επιστρέφει στην ανάπτυξη*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://www.insider.gr/eidiseis/financial-times/55445/i-pagkosmia-viomihania-sokolatas-epistrefei-stin-anaptyxi
https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=el
6. Maxi-Pedia. (2017). *BCG Matrix Model*. [online] Available at: http://www.maxi-pedia.com/BCG+matrix+model
7. Mondelēz International. (2018). *Ygeias Pavlides dark chocolate sponsored Athens Matathon, where 55k runners run in one of the short or long distances of this iconic event. The proud Pavlides Running Team was there*. [online] Available at: https://twitter.com/AthensMarathon
8. My market. (2019). *Προσφορά My market*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://tophilladiomou.gr/prosfores-my-market/philladio-1225-25?slug=my-market
9. OECD.Stat. (2019). *Table II.1. Statutory corporate income tax rate*. [online] Available at: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TABLE_II1
10. Ogilvy. (2013). *Greek Internet users create the biggest chocolate online, for families in need*. [online] Available at: https://ogilvy.gr/feed/greek-internet-users-create-the-biggest-chocolate-online-families-need
11. Ogilvy. (2016). *Εκρηκτικό online λανσάρισμα για τις νέες Φρούτων Γεύσεις Υγείας Παυλίδη*. [online] Available at: https://ogilvy.gr/feed/ekriktiko-online-lansarisma-gia-tis-nees-froyton-geyseis-ygeias-paylidi
12. PavlidesChocolate. (2015). *Σοκολάτα Υγείας Παυλίδη – Το γράμμα*. [video] Available at: https://www.youtube.com/watch?v=0VsDDyv_OAQ
13. PavlidesChocolate. (2016). *Νέες σοκολάτες φρούτων γεύσεις υγείας Παυλίδη*. [video] Available at: https://www.youtube.com/watch?v=cVsBD9w8jKk
14. PavlidesChocolate. (2017). *Το όνομα/ Νέα διαφήμιση υγείας Παυλίδη*. [video] Available at: https://www.youtube.com/watch?v=zTkvXa4f1jo
15. PavlidesChocolate. (2017). *Σοκολάτα Υγείας Παυλίδη Εκλεκτή 70% Κακάο/ Νέα διαφήμιση Υγείας Παυλίδη*. [video] Available at: *https://www.youtube.com/watch?v=jGFJGv9nBso*
16. PavlidesChocolate. (2019). *Υγείας Παυλίδη Εκλεκτή / Νέα διαφήμιση*. [video] Available at: *https://www.youtube.com/watch?v=0qa6Usa29wI*
17. Pew Research Center. (2017). *Religious Belief and National Belonging in Central and Eastern Europe*. [online] Available at: https://www.pewforum.org/2017/05/10/religious-affiliation/
18. Price, A. (2018). *8 Awesome Health Benefits of Dark Chocolate*. [online] Available at: https://draxe.com/nutrition/article/benefits-of-dark-chocolate/
19. Sales Promotion Center. (2019). *To Sales Promotion Center στον 8ο Athens Half Marathon*. [online] Available at: http://www.spc.com.gr/en/news-en/8%CE%BF-athens-half-marathon/
20. Special Olympics Hellas. (2019). [ιστοσελίδα] Διαθέσιμη από: http://www.specialolympicshellas.gr/
21. The Hub Events. (2011). *Σοκολάτα Παυλίδης*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: http://thehubevents.gr/our-clients/%CF%83%CE%BF%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%B1%CE



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

%84%CE%B1-%CF%80%CE%B1%CF%85%CE%BB%CE%B9%CE%B4%CE%B7%CF%83/

22. Youtube. (2019). *Σοκολάτα Υγείας Παυλίδη 2006*. [video] Available at: https://www.youtube.com/watch?v=LHItSNEVy78
23. Z+G. (2014). *Κακάο, μια αγορά που μετεξελίσσεται*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://www.forummagazines.gr/zg/articles/kakao-mia-agora-poy-metekselissetai
24. Γεωργακόπουλος. Θ. (2016). *Έρευνα & Καινοτομία στην Ελλάδα*. [ιστοσελίδα] Dianeosis.org. Διαθέσιμο από: https://www.dianeosis.org/2016/11/research_policy/
25. ΕΛΣΤΑΤ. (2014). *Δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του μόνιμου πληθυσμού της χώρας σύμφωνα με την αναθέωρηση των αποτελεσμάτων της απογραφής πληθυσμού-κατοικιών 2011 στις 20/3/2014*. [αρχείο] Διαθέσιμο από:https://www.statistics.gr/documents/20181/1210503/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_03_F_GR.pdf/e1ac0b1c-8372-4886-acb8-d00a5a68aabe
26. ΕΛΣΤΑΤ. (2017). Βασικά Μακροοικονομικά Μεγέθη/2017. [αρχείο] Διαθέσιμο από: http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL33/2017
27. Ευρωπαϊκή Ένωση. (2019), Ελλάδα: Πολιτικό Σύστημα. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/greece_el#h-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%B5
28. Η Καθημερινή. (2009). *Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο της σοκολατοποιίας*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://www.kathimerini.gr/373164/article/oikonomia/epixeirhseis/entonos-antagwnismos-ston-klado-ths-sokolatopoiias
29. Η Καθημερινή. (2019). *Αυξήθηκε κατά 2,1 δις το έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://www.kathimerini.gr/1005921/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ay3h8hke-kata-21-dis-to-elleimma-sto-isozygio-trexoyswn-synallagwn
30. Η Μηχανή του Χρόνου. (2008). *«Τσοκολάτα Παυλίδου». Η πρώτη σοκολάτα στην Ελλάδα παρασκευάστηκε ως ρόφημα στο «γλυκισματοποιείον Παυλίδη» το 1852 και ήταν μόνο για τους «έχοντες»*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://www.mixanitouxronou.gr/tag/pavlidis-spiridon/
31. Κωστούλας, Β. (2019). *Πώς μειώνεται η ανεργία στην Ελλάδα. «Τεχνική» αποκλιμάκωση: Μείωση των εγγεγραμμένων ανέργων χωρίς αύξηση των πλήρως απασχολούμενων*. [ιστοσελίδα] naftemporiki. Διαθέσιμο από: https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1447155/pos-meionetai-i-anergia-stin-ellada
32. Μανέττας, Γ. (2018). *Αθηνά Ποπώφ (Mondelēz): «Στόχος μας να δημιουργούμε νέες τάσεις στην κατηγορία της σοκολάτας»*. [ιστοσελίδα]

Διαθέσιμο από: https://www.mononews.gr/business/athina-popof-mondelez-stochos-mas-na-dimiourgoume-nees-tasis-stin-katigoria-tis-sokolatas

33. Ντούλας, Π. (2017). *Εκρηκτική άνοδος του μορφωτικού επιπέδου των Ελλήνων και πιο πολύ των Ελληνίδων*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/235391_ekriktiki-anodos-toy-morfotikoy-epipedoy-ton-ellinon-kai-pio-poly-ton-ellinidon
34. Παναγιώτου, Π. (2019). *Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα «Η Σοκολάτα Και Ο Παυλίδης Από Την Mondelēz*. [online] Available at: https://analitis.gr/ekpaideytiko-programma-h-sokolata-kai-o-paylidhs-apo-thn-mondelez/
35. Στοφόρος, Κ. (2018). *Σοκολάτα: Γλυκαίνει και πάλι η αγορά της σοκολάτας*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=7514&pg=1&ss=
36. Σοκολάτα Υγείας Παυλίδη. (2019). *Μαραθώνιος Αθήνας*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://www.facebook.com/Ygeias/
37. Τράπεζα Της Ελλάδος. (2019). *Τραπεζικά Επιτόκια Καταθέσεων και Δανείων: Μάιος 2019*. [ιστοσελίδα] Διαθέσιμο από: https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/News/PressReleases/DispItem.aspx?Item_ID=6473&List_ID=1af869f3-57fb-4de6-b9ae-bdfd83c66c95&Filter_by=DT