

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (MSM- F/T)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ακαδ. Έτος 2008-2009
2^ο Εξάμηνο (Φθινοπ. 2008)

Γ.Ι. Σιώμκος, Ph.D
Καθηγητής Μάρκετινγκ

I. Αντικείμενο Μελέτης

Το μάθημα είναι προσανατολισμένο στην εφαρμογή των αρχών, θεωριών και εργαλείων του Μάρκετινγκ (ΜΚΤ) στην ανάλυση και την επίλυση στρατηγικών προβλημάτων ΜΚΤ. Ο κύριος άξονάς του είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός ΜΚΤ αν και δεν αποκλείονται θέματα ανάπτυξης επιμέρους στρατηγικών ΜΚΤ. Θέματα που παρουσιάζονται αναλυτικά στο μάθημα περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων: διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ΜΚΤ και το σχέδιο ΜΚΤ, ανάλυση ελκυστικότητας βιομηχανίας, ανάλυση ανταγωνισμού και ανταγωνιστών, ανάλυση καταναλωτών-πελατών, ανάλυση χαρτοφυλακίου προϊόντων, τεχνικές πολέμου ΜΚΤ, καθώς και διάφορες επιμέρους στρατηγικές ΜΚΤ που αφορούν στη διοίκηση προϊόντος και μάρκας, στην ανάπτυξη μεριδίου αγοράς, αλλά και στρατηγικές ΜΚΤ που εφαρμόζονται σε ώριμες και φθίνουσες αγορές. Η φιλοσοφία του μαθήματος είναι ότι, η εμπειρία του στρατηγικού σχεδιασμού αποκτάται πολύ αποτελεσματικότερα μέσα από την πράξη και την άμεση εφαρμογή παρά μέσα από το απλό και, πολλές φορές, μηχανικό διάβασμα. Επομένως, κύριος σκοπός του μαθήματος είναι να βοηθήσει το φοιτητή να αποκτήσει την εμπειρία της δημιουργικής και της συστηματικής χρήσης των αρχών, μεθόδων και στρατηγικών του ΜΚΤ στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση στρατηγικών και τακτικών σχεδίων της επιχείρησης.

II. Συγγράμματα

(α) Υποχρεωτικά:

Γ. Σιώμκου, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Β' έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2004. [για συντομία «Σ»]

Γ.Σιώμκου & J.Czepiel, *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2008. [για συντομία «SC»]

(β) Προαιρετικά /Βοηθητικά:

- D.R. Lehmann and R.S. Winer (2005), *"Analysis for Marketing Planning"*, 6th edition, Mc-Graw-Hill/ Irwin [για συντομία "LW"].
- Rao & Steckel, *"Analysis for Strategic Marketing"*, Addison-Wesley.
- S.C.Jain, *"Marketing Planning & Strategy"*, Southwestern.
- S. Hollensen (2006), *"Marketing Planning: A Global Perspective"*, McGraw Hill.
- D.A. Aaker (2004), *"Strategic Market Management"*, 7th edition, John Wiley & Sons [για συντομία "A"].
- Walker, Mullins, Boyd & Larreche (2006), *"Marketing Strategy"*, 5th edition, McGraw - Hill/ Irwin.
- D.W. Cravens & N.F. Piercy (2006), *"Strategic Marketing"*, 8th edition, McGraw-Hill/ Irwin .
- C.H. Anderson and J.W. Vincze (2003), *"Strategic Marketing Management"*, 2nd edition, Houghton Mifflin Company.
- Michael E. Porter (1985), *"Competitive Advantage"*, The Free Press.
- Michael E. Porter (1980), *"Competitive Strategy"*, The Free Press.

III. Ώρες Γραφείου

Ημέρα & Ώρες: TBA

Τηλέφωνο: 210-8203233

e-mail: gsiomkos@aueb.gr

e-class Μαθήματος: <http://eclass.aueb.gr/TME110>

Personal Web Site: <http://www.aueb.gr/users/siomkos>

IV. Διοικητικές Λεπτομέρειες

1. Εργασία – Σχέδιο MKT

Ομάδες φοιτητών (έως 4 μέλη) θα αναπτύξουν ένα ετήσιο σχέδιο MKT για κάποια υπάρχουσα υπηρεσία. Η κάθε ομάδα πρέπει να επιλέξει τη συγκεκριμένη επιχείρηση και τη μάρκα του προϊόντος για την οποία θα αναπτυχθεί το σχέδιο MKT. Μέχρι την 3η εβδομάδα των μαθημάτων, η κάθε ομάδα θα πρέπει να υποβάλει μια συγκεκριμένη πρόταση (proposal) για την επιλογή της (1 σελίδα). Οι ομάδες είναι καλό να βεβαιωθούν, πριν από την τελική επιλογή του θέματος, ότι θα είναι σε θέση να βρουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη του σχεδίου και την ολοκλήρωση της εργασίας. Πολλοί φοιτητές/τριες του μαθήματος επιλέγουν θέματα που σχετίζονται είτε με τα ενδιαφέροντα τους ή ακόμη και με την παρούσα επαγγελματική απασχόληση τους. Το Παράρτημα Α του παρόντος περιγράφει αναλυτικά το τι θα πρέπει να περιλαμβάνει η εργασία. Η εργασία μπορεί να παραδοθεί σε διάφορες φάσεις, ως εξής:

- (1) Ανάλυση Βιομηχανίας (max 3 σελίδες) & Fact Book [1.2 + 8 - Παράρτημα Α]
- (2) Ανάλυση Ανταγωνιστών (max 4 σελίδες) & Fact Book [1.3 + 8]
- (3) Ανάλυση Πελατών (max 4 σελίδες) & Fact Book [1.4 + 8]
- (4) Σχέδιο MKT (max 16 σελίδες) & Fact Book [0, 1.1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 + 8]

2. Παιχνίδι Προσομοίωσης Στρατηγικού Μάρκετινγκ

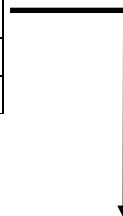
Το Marketing Game! είναι ένα παιχνίδι ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικών MKT. Οι ομάδες των φοιτητών είναι οι marketing managers που καλούνται να αναλύουν τους καταναλωτές και τις ανάγκες τους και να σχεδιάζουν κατάλληλες στρατηγικές MKT. Δηλαδή, καλούνται να επιλέγουν αγορές-στόχους και να παίρνουν αποφάσεις για τα 4Ps ώστε να αναπτύσσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά. Οι ομάδες-επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους και προσπαθούν να πετύχουν όσο το δυνατόν υψηλότερα κέρδη αναπτύσσοντας κατάλληλα σχέδια MKT. Για κάθε περίοδο που διαρκεί το παιχνίδι, η κάθε ομάδα υποβάλλει στο διδάσκοντα τις αποφάσεις της για την επόμενη περίοδο σε μία ειδική φόρμα. Ο διδάσκων, με τη βοήθεια του σχετικού λογισμικού, παράγει σε έντυπη μορφή την αναφορά (report) των αποτελεσμάτων για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Στη συνέχεια, οι φοιτητές-managers, αφού μελετήσουν τα αποτελέσματα αυτά αλλά και τις ανταγωνιστικές κινήσεις που πλέον γίνονται γνωστές, καλούνται να πάρουν αποφάσεις για την επόμενη περίοδο, κ.ο.κ. Οι αποφάσεις ενδεικτικά περιλαμβάνουν το ύψος του προϋπολογισμού για ενέργειες MKT (κανάλι διανομής, χαρακτηριστικά προϊόντος, τιμολόγηση, κλπ), την επένδυση σε έρευνα MKT, το είδος της προβολής, κ.α. Το παιχνίδι ολοκληρώνεται μετά από 7 περιόδους οπότε και διαμορφώνεται η τελική κατάταξη των ομάδων με βάση τα σωρευμένα καθαρά κέρδη. Με το τέλος του παιχνιδιού, η κάθε ομάδα υποβάλλει ένα 2σέλιδο report (βλ. Παράρτημα Β).

3. Τελική Γραπτή Εξέταση

Η τελική γραπτή εξέταση του μαθήματος θα καλύψει όλη τη διδαχθείσα ύλη από τα υποχρεωτικά συγγράμματα.

V. Βαθμολογία

Συμμετοχή	10%
Εργασία (Project)	40%
Τελική Γραπτή Εξέταση	30%
Παιχνίδι Προσομοίωσης	20%



Ανάλυση Εκλυστ. Βιομηχανίας	5%
Ανάλυση Ανταγωνιστών	10%
Ανάλυση Πελατών	10%
Σχέδιο ΜΚΤ	15%

VI. Αναλυτικό Πρόγραμμα

ΕΒΔΟΜΑΔΑ	ΘΕΜΑΤΑ	ΔΙΔΑΚΤΕΑ ΎΛΗ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ	MKT Game
1 30/9	-Εισαγωγή & Διοικητικές Λεπτομέρειες του Μαθήματος -Εισαγωγή στη Στρατηγική & στο Στρατηγικό Σχεδιασμό MKT	Σ1,2 SC1,7,8 Α1,2 LW1		
2 7/10	-Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα -Το Σχέδιο MKT -Ανάλυση Περιβάλλοντος & Ευκαιριών -Ανάλυση Πωλήσεων	Σ3,4,5 SC2,6 Α8,6		
3 14/10	- Ανάλυση Ελκυστικότητας Βιομηχανίας - The Marketing Game! ORIENTATION	Σ6 Α5 LW3	Πρόταση Εργασίας (Proposal)	
4 21/10	-Ανάλυση Ανταγωνιστών	Σ7 SC5 Α4 LW2,4	Ανάλυση Ανταγωνιστών	
5 4/11	-Ανάλυση Πελατών	Σ8 Α3 LW5,6	Ανάλυση Ελκυστ. Βιομηχανίας	<u>ΑΠΟΦ.1</u>
6 11/11	- Δυνατότητα Αγοράς & Προβλέψεις Πωλήσεων -Στρατηγική Τμηματοποίηση Αγοράς	Σ9,10 LW6		<u>ΑΠΟΦ.2</u>
7 18/11	-Στρατηγικές Αποφάσεις Τοποθέτησης Προϊόντων -Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων -Τεχνικές Πολέμου MKT (Marketing Warfare)	Σ11 Α7 Σ19	<i>Άσκηση:</i> Air Travel Forecasting Problem	<u>ΑΠΟΦ.3&4</u>
8 25/11	-Στρατηγικές Διοίκησης Προϊόντων -Στρατηγικές Διοίκησης Μάρκας & Γραμμής Προϊόντος -Στρατηγικές Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων	Σ12 SC3,4 Α9 LW7		<u>ΑΠΟΦ.5</u>
9 2/12	-Στρατηγικές Ανάπτυξης & Μεριδίου Αγοράς -Στρατηγικές MKT για Ωριμες & Φθίνουσες Αγορές -Εφαρμογή, Αξιολόγηση & Έλεγχος του Στρατηγικού Σχεδιασμού MKT	Σ16,17 Α11,12,13,14 Σ20 Α15,16	Ανάλυση Πελατών	<u>ΑΠΟΦ.6</u>
10 9/12	Παρουσιάσεις Εργασιών			<u>ΑΠΟΦ.7</u>
11 16/12	Παρουσιάσεις Εργασιών		Ολοκληρωμένο Marketing Plan	MKT AUDIT

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ:

- [Ο] ΒΑΣΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ (για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Επιχειρήσεως)
- Σε μία, το πολύ δύο σελίδες, περιληπτικά παρουσιάστε την παρούσα κατάσταση, τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, τους στόχους, τις εναλλακτικές στρατηγικές ΜΚΤ, και τη Στρατηγική ΜΚΤ που επιλέξατε. Επιπλέον, σύντομα αναφερθείτε στα προγράμματα δράσης ΜΚΤ και τα οφέλη από την εφαρμογή τους.
- [1] ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
- [1.1] ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
- Διαχρονική παρουσίαση πωλήσεων του προϊόντος κατά είδος, περιοχή, διανομείς, τελικούς χρήστες.
 - Ανάλυση των πωλήσεων για τον εντοπισμό τάσεων, αλλά και πιθανών προβλημάτων.
- [1.2] ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ / ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ
- α. Παράγοντες της αγοράς:
- 1) Μέγεθος
 - 2) Αύξηση (Ρυθμός Ανάπτυξης)
 - 3) Κυκλικότητα
 - 4) Εποχικότητα
 - 5) Στάδιο στον ΚΖΠ (Κύκλο Ζωής Προϊόντος)
 - 6) Κερδοφορία
- β. Δραστηριότητες ΜΚΤ
- γ. Βιομηχανικοί συντελεστές:
- 1) Βαθμός (δείκτης) συγκέντρωσης
 - 2) Παραγωγική ικανότητα (δυναμικότητα) κλάδου
 - 3) Εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών
 - 4) Ανταγωνισμός
 - 5) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
 - 6) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
 - 7) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- δ. Περιβαλλοντικοί παράγοντες
- 1) Κοινωνικοί
 - 2) Πολιτικοί-Οικονομικοί
 - 3) Δημογραφικοί
 - 4) Τεχνολογικοί
 - 5) Νομοθετικοί
- [1.3] ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ
- Για κάθε βασικό ανταγωνιστή:
- 1) Ποιοι οι βασικοί του στόχοι
 - 2) Ποια η τωρινή του στρατηγική
 - 3) Ποια τα σημαντικά δυνατά και αδύνατα σημεία του και πώς είναι πιθανό να αλλάξουν; (επίσης: τί θεωρεί σαν κύριο διαφορικό πλεονέκτημα;)
 - 4) (i) Ικανότητα σύλληψης και σχεδιασμού νέων προϊόντων
(ii) Ικανότητα παραγωγής ή κατασκευής προϊόντων
(iii) Ικανότητα προώθησης και προβολής προϊόντων στην αγορά
(iv) Ικανότητα χρηματοδότησης
(v) Ικανότητα διαχείρισης
 - 5) Ποια προβλέπετε να είναι η μελλοντική στρατηγική του;

[1.4] ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

α. Ποιοι:

- 1) Ποιοι είναι οι πελάτες σας;
- 2) Πώς μπορούν να ταξινομηθούν; (Τμηματοποίηση της αγοράς)
- 3) Ποια ταξινόμηση είναι η πιο σημαντική για σας και τους ανταγωνιστές σας-σήμερα και αύριο;

β. Γιατί (Customer Value):

- 1) Γιατί οι πελάτες αγοράζουν όταν, τόσο και όπως αγοράζουν;
- 2) Πόσο πολύπλοκη και παρατεταμένη είναι η απόφαση της αγοράς;
- 3) Πόσοι άνθρωποι αναμειγνύονται και σε ποιο επίπεδο;
- 4) Ποιοι είναι οι στόχοι του κάθε προσώπου που αναμειγνύεται;
- 5) Ποιοι στόχοι είναι οι πιο σημαντικοί;

γ. Σύγχρονες τάσεις στην κατανάλωση του προϊόντος.

δ. Στάσεις των καταναλωτών και αλλαγές τους.

[2] ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΣΧΕΙΔΑΣΜΟΥ, ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ & ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Υποθέσεις Σχεδιασμού
- Εντοπισμός/Παρουσίαση Προβλημάτων (για την Αγορά & την Επιχείρηση).
- Ευκαιρίες (νέες αγορές, νέα - ή τροποποιημένα - προϊόντα, απαραίτητες αλλαγές στο Μίγμα ΜΚΤ).

[3] ΣΤΟΧΟΙ ΜΚΤ

- Μπορούν να εκφρασθούν ως στόχοι πωλήσεων, κέρδους, μεριδίου αγοράς, αγορών- στόχων κλπ. Θα πρέπει όμως να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ποσοτικοποιημένοι, και να αναφέρονται σε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

[4] ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΚΤ (Μίγματα ΜΚΤ)

- Εναλλακτικές Στρατηγικές ΜΚΤ (με τα υπέρ και τα κατά της κάθε μίας).
- Επιλογή μίας Στρατηγικής (ή συνδιασμού κάποιων από τις εναλλακτικές στρατηγικές) και αιτιολόγηση της επιλογής σας.

[5] ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΚΤ/ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΚΤ

- Περιγραφή του τρόπου εφαρμογής της Στρατηγικής που επιλέξατε (συγκεκριμένα Προγράμματα ΜΚΤ με χρονοδιαγράμματα εφαρμογής και τρόπους παρακολούθησης και ελέγχου της προόδου εφαρμογής του Σχεδίου ΜΚΤ).

[6] ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Παρουσιάστε:

- (1) Προϋπολογισμούς των προγραμμάτων ΜΚΤ που θα εφαρμόσετε.
- (2) Υπολογισμούς pro forma (κόστη, έσοδα, κέρδη).

[7] ΣΧΕΔΙΑ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ & ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

[8] ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (FACT BOOK)

- Σημαντικά στοιχεία που χρησιμοποιήσατε κυρίως στα τμήματα της ανάλυσης που προηγήθηκαν του σχεδίου ΜΚΤ, π.χ. πίνακες, διαγράμματα, διαφημίσεις, σχετικά άρθρα, δημοσιεύσεις, φυλλάδια, ετήσιες εκθέσεις της επιχείρησης, στατιστικά στοιχεία, αποσπάσματα από δημοσιευμένες μελέτες, κ.ά. Τα στοιχεία παρουσιάζονται ως αριθμημένα Εκθέματα, με τη σειρά που εμφανίζονται στο κείμενο. Στην αρχή του Παραρτήματος παρουσιάζετε έναν πίνακα περιεχομένων των εκθεμάτων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

MKT AUDIT

Με το τέλος του παιχνιδιού, η κάθε ομάδα υποβάλλει ένα 2σέλιδο MKT Audit, απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα:

- Οργάνωση ομάδας (κατανομή ευθυνών-ρόλων-αρμοδιοτήτων, διαδικασία λήψης αποφάσεων).
- Στρατηγική MKT που αναπτύχθηκε: σε ποιά περίοδο συντελέστηκε κάποια σοβαρή αλλαγή της αρχικής στρατηγικής σας, για ποιο λόγο συντελέστηκε και τι αποτελέσματα είχε.
- Με δεδομένες τις εμπειρίες που αποκομίσατε, αν υποθέταμε ότι παίζατε από την αρχή το παιχνίδι, τι διαφορετικό θα κάνατε, σε ποιούς τομείς και για ποιούς λόγους (οι τομείς μπορεί να αναφέρονται είτε σε θέματα λειτουργίας της ομάδας είτε σε θέματα στρατηγικής MKT).
- Αναφερθείτε επιγραμματικά στην εκπαιδευτική εμπειρία που αποκομίσατε από το παιχνίδι.
- Ποιό θεωρείτε ότι ήταν το σημαντικότερο “added value” για εσάς;