



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εισηγητής: ΑΓΓΟΝΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ , ΑΜ:3311

Επιβλέπων: κ. ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ , ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2011

Copyright © Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τον κύριο Παπανδρέου Νικόλαο για τη βοήθεια που μου έδωσε για την ετοιμασία της πτυχιακής εργασίας με θέμα "Η οργάνωση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης".

Πίνακας περιεχομένων:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	4
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	4
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	4
1.2 ΟΙ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	6
1.3 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	7
1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	17
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ PLAN TASTY FOODS.....	17
2.1 ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	17
2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	18
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣ.....	21
2.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - PEST ANALYSIS	22
2.5 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	25
2.5.1 Η αγορά των τροφίμων και των ποτών	25
2.5.2 Απασχόληση.....	25
2.5.3 Χρηματοοικονομική Απεικόνιση της Βιομηχανίας Τροφίμων - Ποτών	26
2.5.4 Εξελίξεις και Προοπτικές των Υπό-κλάδων της Βιομηχανίας Τροφίμων – Ποτών.....	27
2.5.5 Λιανικό εμπόριο και βιομηχανία τροφίμων-ποτών.....	28
2.6 Η ΑΓΟΡΑ ΣΤΑ ΠΑΤΑΤΑΚΙΑ (TASTY ΔΕΔΟΜΕΝΑ)	30
2.7 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	32
2.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	34
2.9 ΣΤΟΧΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	39
2.10 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	40
2.11. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΠΡΟΩΘΗΣΗ	51

2.12 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ	52
2.12.1. Το μείγμα προώθησης (PROMOTIONAL MIX)	53
2.13 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	53
2.14 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	54
Βιβλιογραφία	57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τεχνολογική πρόοδος στις μέρες μας έχει δημιουργήσει την ανάγκη διαμόρφωσης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, σχεδιασμένα να καλύπτουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Τα νέα αυτά δεδομένα, αποτελούν μία μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις.

Το σκηνικό της διεθνούς οικονομίας έχει υποστεί δραματικές αλλαγές με την πάροδο του χρόνου λόγω πολλών παραγόντων, όπως η μείωση των αποστάσεων, η παγκοσμιοποίηση, οι ολοένα αυξανόμενες προσδοκίες των καταναλωτών και η νέα τεχνολογία πληροφοριών. Συνεπώς, τα δεδομένα και ο τρόπος εφαρμογής στρατηγικών Marketing από τους Managers των εταιρειών έχει αλλάξει. Αυτό είχε συνέπειες στις διαδικασίες διανομής και προσφοράς υπηρεσιών στους καταναλωτές. Δημιουργήθηκε η ανάγκη ίδρυσης συμβουλευτικών γραφείων για επιχειρήσεις, τα οποία αναλαμβάνουν αποκλειστικά την δημιουργία σχεδίων Marketing που εφαρμόζονται από αυτές. Έτσι, κτίζεται σταδιακά μια δυναμική αγορά με πολλές

προοπτικές, μέσα στο πλαίσιο των καταναλωτικών αναγκών του κάθε πελάτη, των αγαθών ή υπηρεσιών που χρειάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καθώς και του τρόπου με τον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες αυτές.

Για τις ανάγκες της παρακάτω εργασίας θα εκπονηθεί ένα στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ για την εταιρεία TASTY FOODS ABEE. Πιο αναλυτικά, στις ενότητες της εργασίας παρουσιάζεται συνοπτικά η εταιρεία και οι λειτουργίες της, αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον της και γίνεται μια ανάλυση του ανταγωνισμού και των οικονομικών στοιχείων της αγοράς των τροφίμων και των ποτών. Με βάση τα προαναφερθέντα θέτονται οι επιχειρηματικοί στόχοι και παρουσιάζεται ένα στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ για την επίτευξη τους, στηριζόμενο στις 4 μεταβλητές του μείγματος του (Προϊόν, τιμή, διανομή, επικοινωνία).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το να ορίσουμε το Μάρκετινγκ είναι πολύ δύσκολο αν όχι αδύνατο. Δεν είναι μόνο μια τέχνη, ούτε μόνο μια επιστήμη. Το Μάρκετινγκ είναι κάτι περισσότερο από την πώληση του προϊόντος. Περιλαμβάνει όλες τις υφιστάμενες μετατροπές των προϊόντων από τη στιγμή της εξόδου τους από την εκμετάλλευση μέχρι και τη στιγμή που θα είναι έτοιμα ν' αγοραστούν από τον καταναλωτή. Κατά έναν ορισμό όταν λέμε Μάρκετινγκ προϊόντων εννοούμε το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από το στιγμή που το προϊόν παραλαμβάνεται από τα χέρια των παραγωγών ως τη στιγμή που παραδίδεται στα χέρια των καταναλωτών.

- ❖ Κατά τον Σ. Ζευγαρίδη *"Μάρκετινγκ είναι μια σειρά από οργανωμένες και προγραμματισμένες ενέργειες που έχουν σκοπό να κατευθύνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από τα χέρια του παραγωγού στα χέρια του καταναλωτή (πελάτη)".* (Ζευγαρίδης Σ., 1990, σελ. 99)

- ❖ Κατά τον Philip Kotler, *"Μάρκετινγκ είναι το σύνολο των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων που έχουν σαν στόχο τη διευκόλυνση και πραγματοποίηση των ανταλλαγών και την ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών"*.

(Καμενίδης Χ., 1998)

- ❖ Κατά τον ορισμό της American Marketing Association, *"Marketing είναι η λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που κατευθύνει τη ροή των προϊόντων και υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή ή το χρήστη"*.

Υπάρχουν κι άλλοι ορισμοί του Μάρκετινγκ και δεν είναι δυνατόν όλοι να αναγραφούν. Ένα είναι γεγονός, πως η σειρά των δραστηριοτήτων, που όλοι μνημονεύουν, λαμβάνει χώρα με μια τάξη που για να είναι αποτελεσματική και αποδοτική πρέπει να είναι καλά συντονισμένη. Αυτός ο συντονισμός είναι και ο στόχος του Μάρκετινγκ.

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι λέγοντας Μάρκετινγκ δεν εννοούμε απλώς πώληση ή αγορά προϊόντων αλλά και όλα τα ενδιάμεσα στάδια που παρεμβάλλονται από την παραγωγή του προϊόντος μέχρι την κατανάλωσή του (τυποποίηση, συσκευασία, μεταφορά, αποθήκευση, μεταποίηση, διαφήμιση κλπ.). Σε όλα αυτά γίνεται αναφορά στη συνέχεια, όταν θα γίνει λόγος για τα στάδια και τις λειτουργίες του Μάρκετινγκ. Επί του παρόντος σημειώνεται ότι το Μάρκετινγκ είναι επίσης η μελέτη των αγορών και η τέχνη του να κινείσαι μέσα σ' αυτές. Δεν υπάρχει Μάρκετινγκ αν ο παραγωγός παράγει εκείνα που θέλει να καταναλώσει ο ίδιος (αυτοκατανάλωση). Κι' αυτό γιατί σ' αυτή την περίπτωση το προϊόν δεν έχει ποτέ εμφανισθεί στην αγορά. Το Μάρκετινγκ λοιπόν αρχίζει από τη στιγμή που θα προσφέρουμε ένα προϊόν για να ικανοποιήσει τη ζήτηση ενός άλλου ατόμου και όχι του δικού μας.

Σαφώς υπάρχουν κριτικές κατά του Μάρκετινγκ οι οποίες είναι καλά τεκμηριωμένες. Δεν είναι σωστό όμως να παρασυρόμαστε από αυτές τις κριτικές σε σημείο να παραβλέπουμε ρεαλιστικές πρακτικές που διέπουν τα κοινωνικά και οικονομικά δρώμενα. Αρκετοί που ασχολούνται με τον κλάδο των επιχειρήσεων

πιστεύουν ότι ο όρος Μάρκετινγκ, σημαίνει πωλήσεις ή διαφημιστικές εκστρατείες. Οι έννοιες αυτές αν και σχετίζονται, δεν έχουν ακριβώς την ίδια σημασία. Ο όρος σημαίνει κάτι παραπάνω από τις πωλήσεις και τις διαφημιστικές εκστρατείες. Η σωστή πρακτική Μάρκετινγκ έχει σχέση με την αποτελεσματική ταύτιση των ικανοτήτων ενός οργανισμού, έτσι ώστε να ικανοποιούνται επαρκώς οι ανάγκες και προσδοκίες των πελατών του, με απώτερο στόχο το κέρδος και των δύο μερών της συναλλαγής.

1.2 ΟΙ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το νέο σκηνικό του 21^{ου} αιώνα, έτσι όπως έχει που διαμορφωθεί στην αγορά, φέρνει στην επιφάνεια εντελώς νέα δεδομένα τα οποία αναγκάζουν τον επιχειρηματικό κόσμο να δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές καθώς και να αντιμετωπίσει όλες τις προκλήσεις.

Χαρακτηριστικό της σύγχρονης αυτής τάσης είναι και η συμβολή της σύγχρονης τεχνολογίας πληροφοριών, με κυριότερη αυτή του διαδικτύου, η οποία επιδρά καταλυτικά σε ολόκληρο το μείγμα Marketing, με ιδιαίτερη βέβαια επίδραση στο τμήμα της προβολής – promotion. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μεταλλαχτεί ριζικά η αντίληψη για τη φυσική παραγωγή, τη διανομή, την προώθηση και την εξυπηρέτηση των αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη. (Καζάζης Ν., 2000)

Όπως ειπώθηκε και παραπάνω, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της μείωσης των αποστάσεων, της άρσης των ελέγχων, των προσδοκιών των πελατών, της ανάπτυξης της τεχνολογίας και χρήσης του διαδικτύου, οδηγούμαστε σε νέα μοντέλα επιχειρησιακών οργανώσεων και στρατηγικής και αλλάζει ριζικά ο τρόπος με τον οποίο ασκείται το Marketing. Το γεγονός αυτό επηρέασε τον τρόπο διανομής και προσφοράς υπηρεσιών προς τους πελάτες

Ο ορισμός που δίνεται από Chartered Institute of Marketing, για το Marketing είναι ο εξής: *«η διαχείριση διαδικασιών για την αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποδοτικότερα»* (Σιώμκος Γ., 2007).

Ο παραπάνω ορισμός, περιγράφει την έννοια και την συμβολή του Marketing ως πολύ σημαντική στην επιρροή του στον πελάτη, ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται

και η ανάγκη συνεργασίας και με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, έτσι ώστε να αυξηθεί η απόδοση της. Η τεχνολογία που διατίθεται ως εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων σήμερα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη των προαναφερόμενων στόχων με τις ακόλουθες μορφές:

- *Αναγνώριση* – Το Marketing χρησιμοποιεί το καταναλωτικό περιβάλλον για να αναγνωρίσει τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη.

- *Πρόβλεψη* – η αγορά προσφέρει μία ακόμη δίοδο με την οποία οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες και να πραγματοποιούν τις αγορές τους.

- *Ικανοποίηση* –ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην επιτυχία του Marketing είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη μέσω των καναλιών διανομής των προϊόντων. Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει την άμεση πρόσβαση από τους καταναλωτές στα σημεία αυτά, την επαρκή λειτουργία τους και την επιτυχή παρουσίαση των προϊόντων μέσω αυτών των καναλιών.

1.3 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μείγμα Μάρκετινγκ μέσα σε μία αγορά το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί με τον οποιονδήποτε κατάλληλο τρόπο από μια επιχείρηση, μπορεί να αναφέρεται ως ακολούθως και να χαρακτηρίζει τους στόχους της κάθε επιχείρησης: (Baker, 2000)

1.4 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Το πρώτο σημείο που θα πρέπει να μελετήσουμε πριν ασχοληθούμε αναλυτικά με τις πωλήσεις, είναι η σχέση τους με την ευρύτερη περιοχή του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει , «τις ενέργειες που κάνει ένας οργανισμός για να επιλέξει ένα στόχο – αγορά και να ενισχύσει, ή να τροποποιήσει τη ζήτηση για το προϊόν του ή τις υπηρεσίες του».

Οι δίοδοι που χρησιμοποιούνται για να ενισχύσουν ή να τροποποιήσουν τη ζήτηση πρέπει να ελέγχονται από τον ίδιο τον οργανισμό. Πολλοί παράγοντες, όμως, που επηρεάζουν τη ζήτηση δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν από τον ίδιο τον οργανισμό. Όμως και αυτοί οι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν σχεδιάζεται ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ. Το πολιτιστικό (cultural), το κοινωνικό και

το οικονομικό περιβάλλον, οι υπάρχουσες εμπορικές συνθήκες και το πολιτικό και το νομικό περιβάλλον είναι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη του ο διευθυντής του μάρκετινγκ, αλλά όμως δεν είναι δυνατόν να τους ελέγξει ο ίδιος.

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης των ελεγχόμενων μεταβλητών που βρίσκονται στη διάθεση του διευθυντή. Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ ορίζει ότι, «για να είναι επικερδής, μακροπρόθεσμα μια επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει να ικανοποιεί τους πελάτες της δια μέσου μιας συντονισμένης χρησιμοποίησης όλων των ελεγχόμενων παραγόντων». (Βουτσά Μ., 2002)

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ αρχίζει να «πλαταίνει» σε μερικές επιχειρήσεις και να περιλαμβάνει και το κοινωνικό συμφέρον κατά τη δράση της επιχείρησης. Οι άνθρωποι του μάρκετινγκ άρχισαν πλέον να εφαρμόζουν μια νέα φιλοσοφία, τη «φιλοσοφία του κοινωνικού μάρκετινγκ».

Σύμφωνα, με τη φιλοσοφία του κοινωνικού μάρκετινγκ, «η επιχείρηση δεν πρέπει να επιδιώκει το κέρδος μόνον για την ίδια (κέρδη) και για τους πελάτες της (ικανοποίηση του καταναλωτή), αλλά να ενδιαφέρεται και για το συμφέρον της κοινωνίας μέσα στην οποία κινείται και αναπτύσσεται».

Οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν ότι το μάρκετινγκ αποτελεί χειραγώγηση του καταναλωτή και ότι αυξάνει τις τιμές των προϊόντων. Υπό αυτήν την αντίληψη, η προστιθέμενη αξία που συνεισφέρει το μάρκετινγκ συνίσταται στο «φόρτωμα» του προϊόντος και, φυσικά, στον διπλασιασμό της τιμής. Ωστόσο, το μάρκετινγκ δεν είναι η πώληση αν και η πώληση είναι μέρος του μάρκετινγκ. Η πώληση είναι να κάνεις τον καταναλωτή να αγοράσει αυτό που πουλάς, ενώ το μάρκετινγκ είναι να πουλήσεις στον καταναλωτή αυτό που θέλει (Μάντζαρης, 2003).

Με άλλα λόγια, το μάρκετινγκ προϋπάρχει της πώλησης με την έννοια ότι ξεκινάει πολύ πριν δημιουργηθεί το προς πώληση προϊόν. Πρώτα εξακριβώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών καθώς και η δυνατότητα της επιχείρησης να τις καλύψει επικερδώς και ύστερα δημιουργείται το προϊόν και το μάρκετινγκ δεν σταματάει εκεί. Βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την αγορά και μετά την δημιουργία του προϊόντος. Γεγονός παραμένει, πάντως, ότι η καλύτερη διαφημιστική καμπάνια δεν μπορεί να στηρίξει ένα κακό προϊόν, ένα προϊόν δηλαδή που έχει σχεδιαστεί χωρίς να έχουν ληφθεί υπόψη οι ανάγκες και οι επιθυμίες των

καταναλωτών – στην πραγματικότητα θα το «σκοτώσει» έτι γρηγορότερα διότι όπως λέμε στο μάρκετινγκ «nothing will kill a poor product faster than good advertising».

Πολλές φορές, δυστυχώς, οι εταιρείες προσπαθούν να λύσουν θέματα που άπτονται του μάρκετινγκ απλά και μόνο ξοδεύοντας τεράστια ποσά σε διαφημιστικές καμπάνιες που μπορεί μεν να κερδίζουν βραβεία δημιουργικότητας αλλά δεν έχουν καμία θετική επίδραση στην προώθηση του προϊόντος γιατί έχουν σχεδιαστεί χωρίς να έχει προηγουμένως υπάρξει ο σωστός σχεδιασμός μάρκετινγκ. Όταν η διαφήμιση καλείται να λύσει προβλήματα μάρκετινγκ (και όχι προβλήματα επικοινωνιακά) αποτυγχάνει οικτρά. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που έχουν οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ ενώ ακόμη και αυτές που έχουν τέτοιο τμήμα τις περισσότερες φορές έχουν τμήμα πωλήσεων και όχι μάρκετινγκ (Εξαδάκτυλος Ν., 1997).

Ακόμη, όμως, και η ύπαρξη ενός πραγματικού τμήματος μάρκετινγκ δεν σημαίνει ότι «μάρκετινγκ είναι αυτό που κάνει το τμήμα μάρκετινγκ» διότι το μάρκετινγκ δεν είναι δουλειά ενός τμήματος αλλά μια φιλοσοφία που πρέπει να εμποτίζει κάθε κύτταρο της επιχείρησης. Όπως είχε πει και ο David Packard, συνιδρυτής της Hewlett Packard, αναφερόμενος στην σημασία του μάρκετινγκ: «Το μάρκετινγκ είναι πάρα πολύ σπουδαίο για να το αφήσουμε στα χέρια του τμήματος μάρκετινγκ». Αυτό που προφανώς εννοούσε ο Packard είναι ότι το μάρκετινγκ πρέπει να αντιμετωπίζεται ως φιλοσοφία που εφαρμόζεται από κάθε μέλος της επιχείρησης – από τον πρόεδρό της μέχρι τον τελευταίο υπάλληλο.

Γενικά το μάρκετινγκ μέχρι να εξελιχθεί στην σημερινή του μορφή, δηλαδή στην αντίληψη (ή φιλοσοφία) του μάρκετινγκ (marketing concept), πέρασε από διάφορες φάσεις. Η καταναλωτική τάση των αγοραστών είναι ότι προτιμούν εκείνα τα προϊόντα που είναι διαθέσιμα σε αρκετές περιοχές και φυσικά έχουν χαμηλή τιμή, ή γενικότερα μια «καλή» τιμή. Το πρόβλημα, όμως των επιχειρήσεων είναι να παραχθούν τα προϊόντα εκείνα που χρειάζονται και επιθυμούν οι καταναλωτές, και τα οποία διατίθενται να αγοράσουν, το οποίο φανερώνει και μια άλλη σημαντική διάσταση του προβλήματος, ότι οι καταναλωτές πρέπει να πειστούν ώστε να αγοράσουν το προϊόν. Δηλαδή το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις είναι να πουλήσουν

αυτό που φτιάχνουν και το οποίο να έχουν πειστεί οι πελάτες ότι το θέλουν. (Dyer, 2000)

Η αντίληψη αυτή είναι προφανές ότι δεν συνεισφέρει στην επιτυχία της επιχείρησης και αυτό διότι επικεντρώνεται στις ανάγκες του πωλητή, απασχολείται κυρίως δηλαδή με την ανάγκη του πωλητή να μετατρέψει σε χρήμα τα προϊόντα του και όχι με τις ανάγκες του πελάτη. Η αντίληψη της πώλησης έχει εσωτερική κατεύθυνση. Εκκινεί, δηλαδή, από το εσωτερικό της επιχείρησης, επικεντρώνεται στα προϊόντα της επιχείρησης, απαιτεί ένταση της προσπάθειας πώλησης και της προώθησης και εξασφαλίζει (βραχυπρόθεσμα) κέρδη μέσω των πωλήσεων.

Το πρόβλημα που δημιουργείται αναφορικά με την αντίληψη της πώλησης είναι ότι, ακόμη και στις περιπτώσεις που πείθονται οι καταναλωτές να πραγματοποιήσουν μια αγορά, δεν θα αισθανθούν ικανοποιημένοι αν δεν καλύπτει τις ανάγκες τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μην εμπιστεύονται την εταιρία και ταυτόχρονα να κάνουν δυσμενή σχόλια για αυτήν σε άλλους εν δυνάμει πελάτες, δημιουργώντας αρνητικό κλίμα στην αγορά για την επιχείρηση αυτή, το οποίο απεύχεται κάθε είδους σύγχρονης επιχείρησης. Όπως, όμως, έχει πει και ο Drucker: «Ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι να κάνει την πώληση αχρείαστη.» Το οποίο πρακτικά σημαίνει ότι μείζονος σημασίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι ο καθορισμός των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών που αποτελούν τις αγορές – στόχους καθώς και η εξασφάλιση της ικανοποίησής τους, σε ποσοστό μεγαλύτερο από εκείνο των ανταγωνιστών.

Από την άλλη η αντίληψη του μάρκετινγκ έχει διαφορετική κατεύθυνση από εκείνη των πωλήσεων. Η αντίληψη του μάρκετινγκ, ξεκινάει από το περιβάλλον της επιχείρησης, και επικεντρώνεται στις ανάγκες του πελάτη. Η αντίληψη του μάρκετινγκ, απαιτεί ένταση της συνολικής προσπάθειας των προσπαθειών της εταιρείας και τα κέρδη εξασφαλίζονται μέσω της ικανοποίησης των πελατών (Brassington and Pettit, 2003).

1.5 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί μέσα σ' ένα περιβάλλον που περιέχει όχι μόνο τους υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες και τους ανταγωνιστές της, άλλα και πολλούς άλλους παράγοντες που δεν υπόκεινται στον έλεγχό της. (Blythe, 2001). Οι αλλαγές στις οποίες υπόκεινται μια επιχείρηση εξαρτώνται από:

- Τις επιθυμίες των πελατών
- Τις τάσεις της μόδας
- Το ενδιαφέρον για το περιβάλλον
- Τη νομοθεσία
- Το οικονομικό κλίμα
- Τον ανταγωνισμό κα.

Έτσι λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι οι εταιρίες γενικότερα, λειτουργούν μέσα σ' ένα περιβάλλον το οποίο συνήθων είναι σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Η γρήγορη προσαρμογή σ' αυτό είναι και το κλειδί της επιτυχίας για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Ο ρόλος του διοικητή Μάρκετινγκ, είναι να μελετά το περιβάλλον με σκοπό να διακρίνει πιθανούς κινδύνους και μελλοντικές ευκαιρίες, σχεδιάζοντας ακολούθως τις κατάλληλες τακτικές και στρατηγικές, για να τους αντιμετωπίσει και να τις εκμεταλλευτεί. Το περιβάλλον μάρκετινγκ διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Εξωτερικό περιβάλλον μάρκετινγκ

Στο εξωτερικό περιβάλλον μάρκετινγκ, συμπεριλαμβάνονται όλες οι δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια – πλαίσια μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό για μια εταιρία να εξασφαλίσει τα μέσα για άντληση της κατάλληλης πληροφόρησης και διαχείρισης των πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον για να μπορεί να διοικεί τις αλλαγές του. Αποτελεί το πρώτο πράγμα που εξετάζεται από τα στελέχη του μάρκετινγκ, όταν καταρτίζουν το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ της εταιρίας τους. Και αναλύεται σε 2 επιμέρους κατηγορίες, το μακροπεριβάλλον, και το μικροπεριβάλλον της εταιρίας (Μυλωνάκης, και Σιώμοκος, 2008)

Μακροπεριβάλλον

Περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης που μπορούν να την επηρεάζουν, και είναι εκτός του δικού της ελέγχου, όπως για παράδειγμα, οι δημογραφικές, οι οικονομικές, οι τεχνολογικές, οι πολιτικές, οι κοινωνικό – πολιτισμικές και οι νομικές δυνάμεις.

Μικροπεριβάλλον

Το μικροπεριβάλλον, περιλαμβάνει εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα της επιχείρηση, και βρίσκονται σε άμεση σχέση μαζί της, και κατά συνέπεια η επιχείρηση μπορεί να τις ελέγξει σε μεγάλο βαθμό. Τέτοιες δυνάμεις είναι: οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι ενδιαμέσοι (μεσάζοντες, διανομείς, κ.λ.π.) και οι πελάτες.

Εσωτερικό περιβάλλον μάρκετινγκ

Το εσωτερικό περιβάλλον μάρκετινγκ, περιλαμβάνει όλους τους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία μίας επιχείρησης, όπως το προσωπικό, οι φυσικές δυνάμεις (εγκαταστάσεις, μηχανικός εξοπλισμός, αποθέματα πρώτων υλών κ.λ.π.), τεχνολογικές δυνάμεις και οι χρηματοδοτικές δυνάμεις. (Εξαδάκτυλος, 1997)

1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης έχουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο για το μέλλον της λειτουργίας του οργανισμού, και κινούν έτσι τις απαραίτητες διαδικασίες και λειτουργίες ώστε να υπάρξει επιτυχής πραγματοποίηση του σχεδίου. Σχεδιασμός είναι η επιλογή συγκεκριμένων στόχων και ο προσδιορισμός ενός ορισμένου τρόπου δράσης για να πραγματοποιηθούν αυτοί. Επίσης στην έννοια περιλαμβάνεται και η διαδικασία ανάπτυξης των στόχων της επιχείρησης καθώς και επιλογής μιας μελλοντικής πορείας δράσης για να πραγματοποιηθούν αυτοί. (Γιαννάτος, Γ., 2002)

Το μάρκετινγκ μιας επιχείρησης περιλαμβάνει το στρατηγικό μάρκετινγκ και την τακτική του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Kotler (2003), το στρατηγικό μάρκετινγκ αναφέρεται στις αγορές που έχει στόχο μία επιχείρηση να εισέλθει. Η τακτική ενός πλάνου μάρκετινγκ καθορίζει τις τακτικές του μάρκετινγκ, τα

χαρακτηριστικά του προϊόντος, την προώθηση, το εμπορικό σήμα, την τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια πωλήσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών. Τέλος, το πλάνο μάρκετινγκ ορίζεται ως ένα κεντρικό όργανο που κατευθύνει και συντονίζει το μάρκετινγκ.

Από τους άνω ορισμούς, συμπεραίνεται ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης κατά το οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να πραγματοποιήσει κάποιους στόχους σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Η στρατηγική αυτήν έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αφού πολύ συχνά έχει ως συνέπεια και κάποιες αλλαγές μέσα στον οργανισμό που απαιτούν πολύ χρόνο για να πραγματοποιηθούν.

Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ των επιχειρήσεων ξοδεύουν συνήθως πολύ χρόνο στον σχεδιασμό και υλοποίηση της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Η στρατηγική μάρκετινγκ πρώτα πρέπει να βρει την ομάδα των καταναλωτών που έχει ήδη βάλει ως στόχο η επιχείρηση, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους έναντι κέρδους για την επιχείρηση. Έπειτα τοποθετεί τους στόχους της στρατηγικής και ρυθμίζει έτσι τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ του οργανισμού ώστε να εναρμονίζονται με τη συνολική στρατηγική. (Τζωρτζιάκη και Τζωρτζιάκη, 1996). Οι τακτικές, σε αντίθεση με την στρατηγική του μάρκετινγκ, είναι βραχυχρόνιες. Ο Fifield λέει ότι οι τακτικές μάρκετινγκ μπορεί να χαρακτηριστούν ως μανούβρες στο πεδίο της μάχης. Μια στρατηγική μάρκετινγκ είναι δύσκολο να αλλάξει μετά το σχεδιασμό του πλάνου του μάρκετινγκ αλλά οι τακτικές είναι πιθανό να αλλάξουν πολλές φορές (Fifield, 1992).

Ο ρόλος τους είναι η ανταπόκριση σε αλλαγές στα δεδομένα της αγοράς και στην συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Οι τακτικές του μάρκετινγκ είναι εργαλεία τα οποία εφαρμόζουν την στρατηγική πολιτική ενός οργανισμού.

Όσο αφορά τις στρατηγικές μάρκετινγκ υπάρχουν κάποιες δεδομένες στρατηγικές που δίνονται από τον Ansoff. Το παρακάτω σχήμα δίνει διάφορες μελλοντικές επιλογές που μπορεί να έχει η στρατηγική μάρκετινγκ ενός οργανισμού (Ansoff, H, I, 1989).

1.6.1 S.W.O.T

Τα αρχικά S-W-O-T σημαίνουν Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats. Η SWOT analysis, είναι ισχυρή τεχνική που χρησιμοποιείται στην ανάλυση στρατηγικής θέσης μίας εταιρείας. Προσδιορίζει τις δυνατότητες που έχει μια εταιρεία, δηλαδή τα ισχυρά της σημεία, τις αδυναμίες της, οι οποίες φυσικά με τον κατάλληλο χειρισμό και σχεδιασμό μπορούν να μετατραπούν σε πλεονεκτήματα - δυνατότητες. Μπορεί όμως να γίνει και το αντίστροφο, οι δυνατότητες μιας εταιρείας σε μία άλλη χρονική στιγμή μπορούν να γίνουν αδυναμίες. Είναι μια καθαρά υποκειμενική θεωρία η οποία επιδέχεται πολλών μεταβολών. Επηρεάζεται πολύ εύκολα από πολλούς παράγοντες όπως ο χρόνος, το πολιτικό περιβάλλον κ.λ.π.

Επίσης προσδιορίζει τις πιθανές ευκαιρίες που έχει μια εταιρεία στο μέλλον όπως και τις πιθανές απειλές που θα αντιμετωπίσει, καταστάσεις που είναι πολύ ευμετάβλητες. (Blythe, 2001).

1.6.2 Porter Theory

Η θεωρία αυτήν υποστηρίζει ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχουσών μονάδων είναι πιο έντονος: (Μαλλιάρης, 1990, Τομαράς, 2009).

1. Καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται και αυτοί ισοδυναμούν σταδιακά σε μέγεθος και ικανότητες.
2. Καθώς η ζήτηση για το προϊόν αυξάνει σταδιακά.
3. Όταν οι ανταγωνιστές μειώνουν τις τιμές σαν στρατηγική για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.
4. Όταν το κόστος αλλαγής μάρκας για τους πελάτες είναι μικρό.
5. Όταν ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές είναι δυσαρεστημένοι με την θέση τους στην αγορά και προσπαθούν να βελτιώσουν την κατάστασή τους εις βάρος των άλλων ανταγωνιστών.
6. Όταν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

- **Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από:**

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία
3. Πιστότητα των πελατών (brand loyalty).
4. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
5. Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (φθηνές πρώτες ύλες, πατέντες)
6. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.

- **Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα:**

Όταν υπάρχουν πολλά και κοντινά υποκατάστατα προϊόντων μειώνεται σημαντικά η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αυξήσει τις τιμές της για να αυξήσει τα κέρδη της (πχ καφές-τσάι)

- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:**

1. Όταν ο κλάδος αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις και οι αγοραστές είναι λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος.
2. Όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες.
3. Όταν ο κλάδος εξαρτάται από τους αγοραστές για ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών του.
4. Όταν οι αγοραστές μπορούν εύκολα να αλλάξουν εταιρεία που τους προμηθεύει χωρίς μεγάλο κόστος αλλαγής.
5. Όταν οι αγοραστές μπορούν να αγοράσουν έναν πόρο από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα.
6. Όταν οι αγοραστές μπορούν οι ίδιοι εύκολα να παράγουν για λογαριασμό τους αυτό που τώρα αγοράζουν από τον κλάδο (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω).

- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:**

1. Όταν το προϊόν των προμηθευτών έχει λίγα υποκατάστατα και είναι σημαντικό για την επιχείρηση.
2. Όταν η βιομηχανία της αγοράστριας επιχείρησης δεν είναι σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές.
3. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα σε τέτοιο βαθμό που είναι δαπανηρό για την επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές.
4. Όταν, για να αυξήσουν τις τιμές τους, οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν ότι οι ίδιοι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά και θα ανταγωνίζονται άμεσα με την επιχείρηση.
5. Όταν οι αγοράστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να απειλήσουν τους προμηθευτές τους ότι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

MARKETING PLAN TASTY FOODS

2.1 ΠΡΟΦΙΛ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Tasty Foods ξεκινά το 1973 στην Αθήνα ως μια εταιρεία γενικών τροφίμων αλλά γρήγορα εξαπλώνει τις δραστηριότητές της στον ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο των αλμυρών τροφίμων και snacks, δημιουργώντας τα γνωστά σε όλους Tasty Chips. Το 1987, η Tasty Foods γίνεται μέλος της Frito Lay International, που ανήκει στον όμιλο της PepsiCo, και αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής αλμυρών snacks σε όλο τον κόσμο.

Η Tasty Foods-PepsiCo αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα στην αγορά των αλμυρών σνακ με ένα portfolio που περιλαμβάνει γνωστά και επιτυχημένα brands όπως Lay's, Cheetos, Ruffles, Doritos, Tasty Naturals, Quaker. Η εταιρεία απασχολεί 820 εργαζομένους και εδρεύει στον Αγ. Στέφανο Αττικής όπου διαθέτει μια υπερσύγχρονη μονάδα παραγωγής και διανομής. Επίσης, διατηρεί γραφεία στη Θεσσαλονίκη για την υποστήριξη των πωλήσεων της Β. Ελλάδος.

Στον κλάδο των αναψυκτικών, δραστηριοποιείται η PepsiCo-HBH που προσφέρει μία ευρέως αναγνωρισμένη γκάμα μη αλκοολούχων ποτών όπως αναψυκτικά, ανθρακούχα και μη (Pepsi, 7UP & HBH), το φυσικό μεταλλικό νερό HBH Λουτράκι, κρύο τσάι (Lipton), χυμούς HBH, ισοτονικά (Gatorade) και

ενεργειακά ποτά (Pure Rush). Η εταιρία εδρεύει στο Κορωπί, απασχολεί 620 εργαζόμενους και διαθέτει δύο υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής και διανομής (Λουτράκι & Οινόφυτα). Επίσης, διατηρεί γραφεία στη Θεσσαλονίκη για την υποστήριξη των πωλήσεων της Β. Ελλάδος. Τον Οκτώβριο 2010 ξεκίνησε η ενοποίηση της διοικητικής ομάδας των δύο εταιρειών στην Ελλάδα.

Η HBH Παναγόπουλος ιδρύθηκε το 1926, όταν ο Νίκος Παναγόπουλος δημιούργησε μία μικρή βιομηχανία αναψυκτικών στο Μαρούσι και την ονόμασε HBH για να «θυμίζει τη μικρή θεά που δρόσιζε τους Ολύμπιους θεούς με το νέκταρ». Στις δεκαετίες του '60 και του '70, διαμορφώνεται μία ολοκληρωμένη επιχείρηση εξαγοράζοντας το εργοστάσιο εμφιαλώσεως του φημισμένου νερού πηγής Καραντάνη στο Λουτράκι και δημιουργώντας τις εγκαταστάσεις σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Το 1973, η εταιρεία HBH - Παναγόπουλος αποκτάει το αποκλειστικό δικαίωμα παραγωγής της Pepsi Cola στην Ελλάδα και το 1989, εξαγοράζεται από την PepsiCo και μετονομάζεται σε PepsiCo-HBH.

2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων και η επιλογή μια μελλοντικής πορείας δράσης για τη επίτευξη των στόχων αυτών. Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός βοηθά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης στο απώτερο μέλλον.

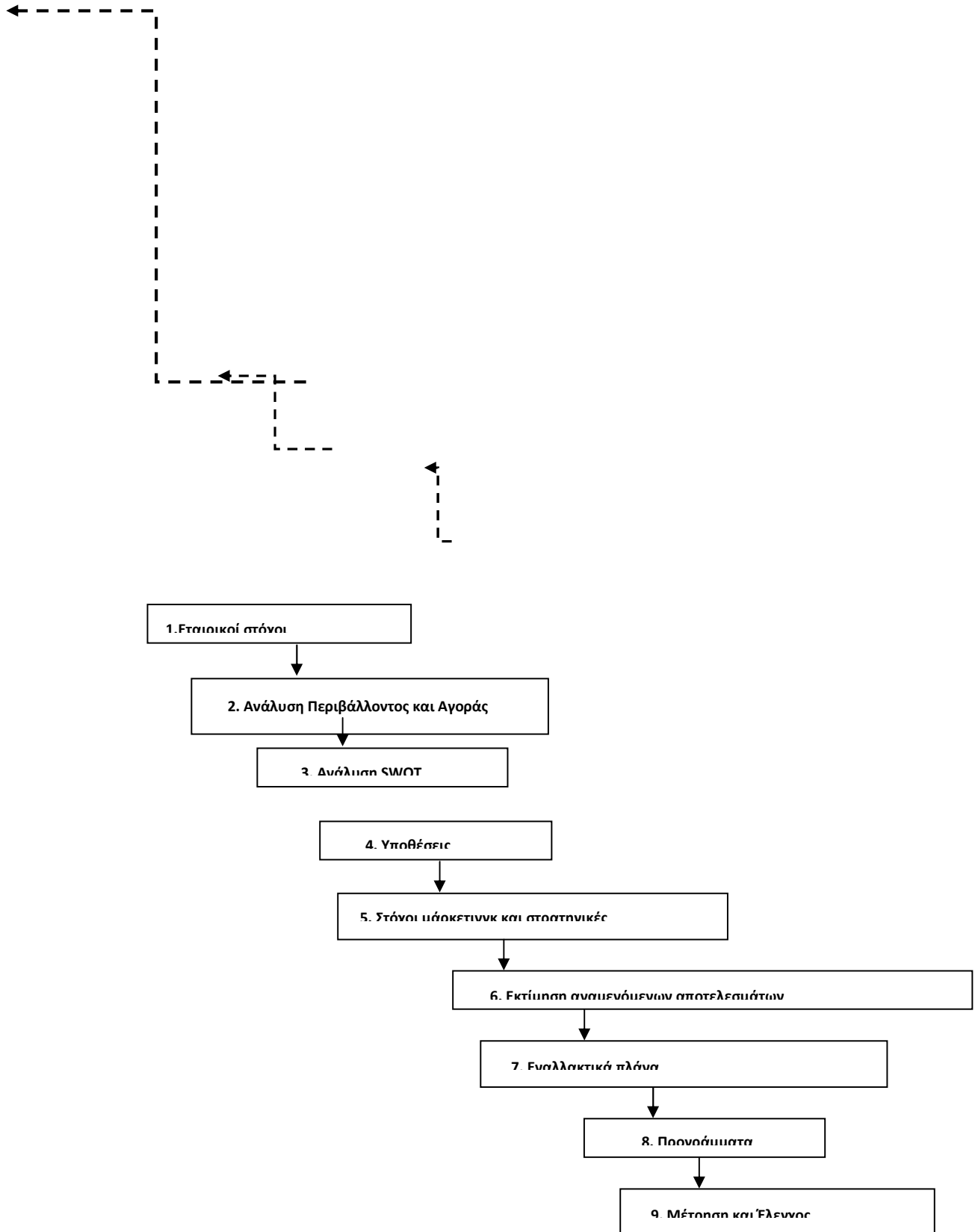
Ο Τζωρτζάκης (1996) γράφει ότι ο προγραμματισμός δε θα πρέπει να θεωρείται, πρωταρχικά ως μέσο εξάλειψης του αναλαμβανόμενου επιχειρηματικού κινδύνου. Και αυτό γιατί, βασικά, ο στόχος του προγραμματισμού είναι να αυξήσει την ικανότητα της επιχείρησης να αναλαμβάνει όλο και μεγαλύτερους επιχειρηματικούς κινδύνους, αφού το ύψος των κερδών κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το μέγεθος του αναλαμβανόμενου κινδύνου. Η διαδικασία προγραμματισμού

διαγράφει μια συνεχή κυκλική πορεία. Για να γίνει κατανοητή η διαδικασία του προγραμματισμού πρέπει να απαντηθούν πέντε βασικά ερωτήματα τα οποία είναι

- Που βρισκόμαστε
- Που θέλουμε να πάμε
- Πως θα πάμε
- Πως να είμαστε βέβαιοι ότι πηγαίνουμε εκεί που θέλουμε να πάμε
- Πώς θα μάθουμε ότι φτάσαμε εκεί που θέλουμε (Kotler et al. , 2002; Brassington and Pettit , 2003)

Το που βρισκόμαστε μας παραπέμπει στη ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, το που θέλουμε να πάμε μας παραπέμπει στον επιθυμητό μελλοντικό στόχο, το πώς θα πάμε μας παραπέμπει στην στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουμε. Το πως να είμαστε βέβαιοι ότι πηγαίνουμε εκεί που θέλουμε να πάμε μας παραπέμπει στην εκτέλεση του σχεδίου πτήσης με μηχανισμό παρακολούθησης και τέλος το πώς να μάθουμε ότι φτάσαμε εκεί που θέλουμε μας παραπέμπει στην αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων. (Μαυρίδης Δ., 1999)

Όλα τα παραπάνω τα συνοψίζει πολύ επιτυχώς ο Mc Donald προσφέροντας ίσως το πιο διαδεδομένο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ:



Διάγραμμα 1: Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ ,

Πηγή: Mc Donald, 1999

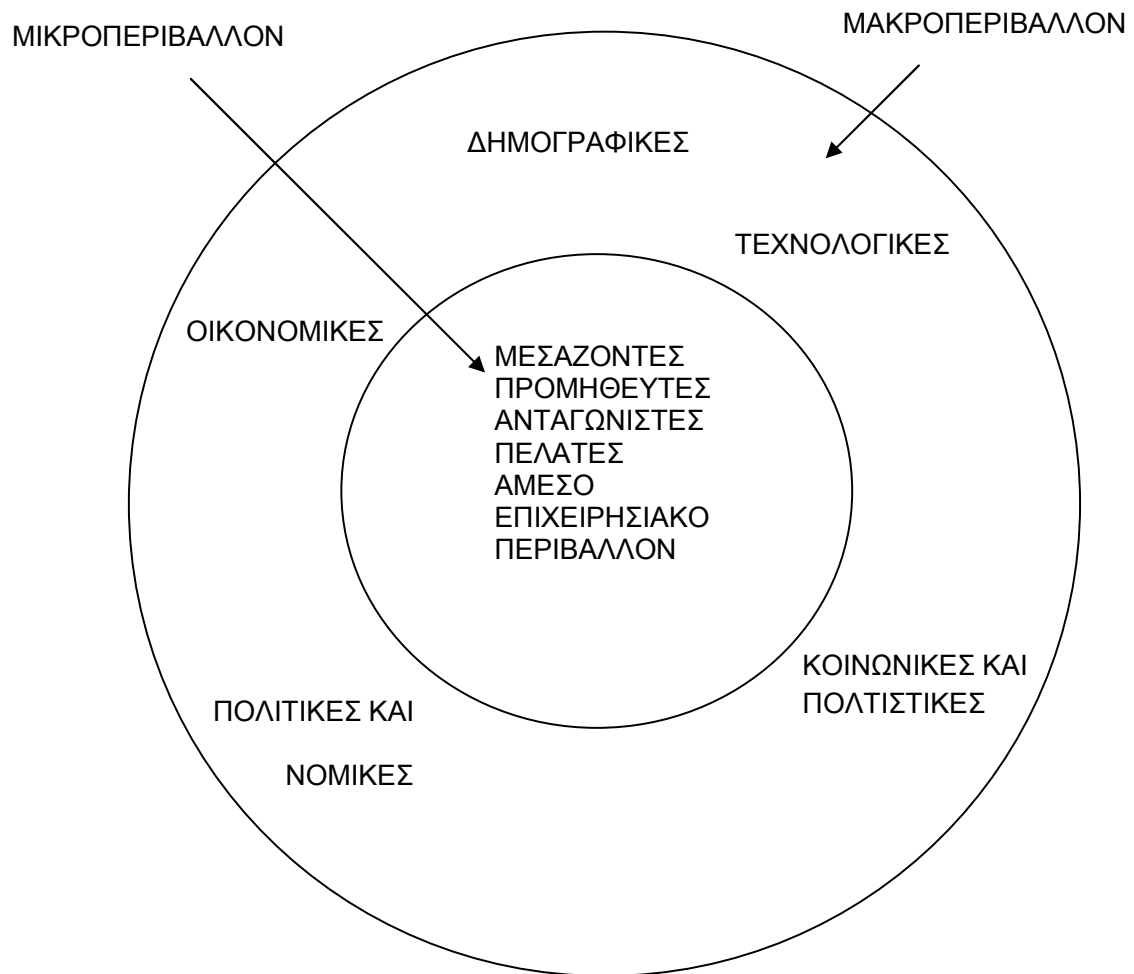
Το μοντέλο του Mc Donald (1999) προτείνει την ανάλυση όλου του περιβάλλοντος μάρκετινγκ (Μίκρο και Μακρό) την ανάλυση αγοράς, την οριοθέτηση στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικών του μείγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, τοποθεσία, επικοινωνία) με σκοπό την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτό το πλάνο ακολουθήθηκε και στην παρούσα εργασία.

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

Οι οικονομικοί οργανισμοί λειτουργούν σήμερα μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που είναι σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Ο ρυθμός μεταβολής του περιβάλλοντος είναι συνήθως γρηγορότερος από το ρυθμό μεταβολής του οικονομικού οργανισμού (Σιώμκος, 1995). Θα πρέπει επομένως να προσαρμόζεται ο οικονομικός αυτός οργανισμός προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος, για να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Οι ακαδημαϊκοί και τα στελέχη επιχειρήσεων διακρίνουν το περιβάλλον μιας επιχείρησης σε μικρο-περιβάλλον και μακρο-περιβάλλον. Ο Ηγουμενάκης γράφει (1999), ότι το σύστημα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης πρέπει να λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο δυνάμεων που συνθέτουν το περιβάλλον του. Οι δυνάμεις αυτές επιδρούν εσωτερικά ή εξωτερικά στην επιχείρηση. Οι εξωτερικές δυνάμεις δεν ελέγχονται κατά γενικό κανόνα από τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης. Αυτές οι δυνάμεις είναι δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και νομικές (Kotler et al., 2002).

Οι εταιρείες, με τον εντοπισμό αυτών των δυνάμεων κατορθώνουν να αναπτύσσουν προϊόντα ή υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς. το διάγραμμα 2 μας απεικονίζει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.



Διάγραμμα 2: Δυνάμεις του μακρο-περιβάλλοντος και μικρο-περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη εταιρία

2.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - PEST ANALYSIS

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές, πολιτιστικές και κοινωνικές PEST.

Οικονομικό περιβάλλον

Ο πίνακας 1 δείχνει τους βασικούς οικονομικούς δείκτες της Ελληνικής Οικονομίας

Πίνακας 1: Οι δείκτες της Ελληνικής Οικονομίας, 2011

Στοιχείο	Περίοδος	Τιμή
<u>Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (Πληθωρισμός)</u>	<u>Απρ. 11/Απρ. 10</u>	<u>3,9</u>
<u>Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή</u>	<u>Απρ. 11/Απρ. 10</u>	<u>3,7</u>
<u>Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Εκτιμήσεις)</u>	<u>Α' 3μηνο 2011</u>	<u>-4,8</u>
<u>Δείκτης Ανεργία</u>	<u>Δ' 3μηνο 2010</u>	<u>14,2</u>
<u>Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής</u>	<u>Μάρτ. 11/Μάρτ. 10</u>	<u>-8,0</u>
<u>Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο</u>	<u>Φεβρ. 11/Φεβρ. 10</u>	<u>-9,0</u>
<u>Δείκτης Τιμών Παραγωγού στη Βιομηχανία</u>	<u>Απρ. 11/Απρ. 10</u>	<u>8,2</u>
<u>Οικοδομική Δραστηριότητα (όγκος)</u>	<u>Ιαν. 11/Ιαν. 10</u>	<u>-73,1</u>
<u>Πραγματικός Πληθυσμός Απογραφή</u>	<u>2001</u>	<u>10.964.020</u>
<u>Μόνιμος Πληθυσμός Απογραφή</u>	<u>2001</u>	<u>10.934.097</u>
<u>Υπολοιπόμενος Πληθυσμός (στο μέσο του</u>	<u>2009</u>	<u>11.282.751</u>

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

Όπως φαίνεται λοιπόν στον πίνακα 1 ο πληθωρισμός τον Απρίλιο του 2011 αυξήθηκε κατά 3,9 % σε σχέση με τον Απρίλιο του 2010. Παράλληλά το πρώτο τρίμηνο του 2011 το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν μειώθηκε κατά το εντυπωσιακό - 4.8% ενώ ο δείκτης ανεργίας κυμάνθηκε για το Δ τρίμηνο του 2010 στο πολύ υψηλό ποσοστό της τάξεως του 14,2%. Ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής – κλάδος που ανήκει και η Tasty – το Μάρτιο του 2011 είχε μειωθεί κατά -8 % σχέση με το προηγούμενο χρόνο, ενώ ο δείκτης κύκλου εργασιών στο Λιανικό εμπόριο σημείωσε ακόμα μεγαλύτερη μείωση και πιο συγκεκριμένα -9 %. Τέλος, ο όγκος της οικοδομικής δραστηριότητας ήταν ο δείκτης που σημείωσε την μεγαλύτερη μείωση και πιο συγκεκριμένα – 73,1 % σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω μπορούν να ειπωθούν τα εξής για την Ελληνική Οικονομία:

- Ασταθές οικονομικό περιβάλλον με υψηλή ανεργία
- Όλοι οι βασικοί οικονομικοί δείκτες παρουσιάζουν πολύ μεγάλη μείωση
- Πληθωρισμός σχετικά υψηλός, ακριβό κόστος ζωής
- Ο δείκτης Λιανικού εμπορίου και βιομηχανικής παραγωγής σημειώνουν πολύ μεγάλη πτώση
- Μικρές –για την ώρα- προοπτικές ανάπτυξης (Ηγουμενάκης Ν., 1999)

Κοινωνικοί και Πολιτιστικοί παράγοντες

Η Ελληνική κοινωνία βρίσκεται σε μια σχετικά δύσκολη φάση λόγω κυρίως της οικονομικής κρίσης. Οι αναταραχές στο εσωτερικό της χώρας και η έλλειψη εμπιστοσύνης στον πολιτικό κόσμο είναι δύο προβλήματα που τείνουν να πάρουν μακροχρόνιες διαστάσεις. Από την άλλη πλευρά, όσο αναφορά τον τρόπο ζωής η Ελληνική κουλτούρα εμπεριέχει έντονα το στοιχείο του φαγητού, δεδομένο που είναι πολύ θετικό για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων και των ποτών.

2.5 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.5.1 Η αγορά των τροφίμων και των ποτών

Σύμφωνα με στοιχεία του IOBE (2009) η βιομηχανία τροφίμων-ποτών κατέχει κυρίαρχη θέση στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας. Αποτελεί τον κλάδο με την υψηλότερη συμβολή σε όλα τα βασικά μεγέθη, όπως πωλήσεις, προστιθέμενη αξία παραγωγής, αριθμό επιχειρήσεων και απασχόληση. Ενδεικτικά, το 2002 ο κλάδος πραγματοποίησε το 24,4% των συνολικών πωλήσεων της μεταποίησης, με δεύτερο τον κλάδο παραγωγών πετρελαίου και άνθρακα και ποσοστό 16,1%.

Η πορεία της ελληνικής βιομηχανίας ως σύνολο την τελευταία δεκαετία έχει να επιδείξει δύο σαφώς διακριτές φάσεις: ταχεία άνοδο της παραγωγής μέχρι το 2000 και υποχώρηση στη δεύτερη πενταετία. (Καλφιώτης Σ., 1978) Το 2004 υπήρξε μια αντιστροφή του αρνητικού κλίματος και άνοδος της παραγωγικής δραστηριότητας, όμως από το τελευταίο τρίμηνο άρχισαν να διαφαίνονται εκ νέου ενδείξεις υποχώρησης οι οποίες συνεχίστηκαν και στο 2005. Την τελευταία αυτή περίοδο το κλίμα επηρεάστηκε αρνητικά κυρίως από τη διαφαινόμενη υποχώρηση της ζήτησης.

2.5.2 Απασχόληση

Σύμφωνα με την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της ΕΣΥΕ και τους ισολογισμούς των επιχειρήσεων της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών, η απασχόληση στον κλάδο παρουσίασε άνοδο το 2002 ενώ μειώθηκε το 2003 και 2004, κυρίως λόγω περιορισμού του αριθμού των αυτοαπασχολουμένων και βοηθών σε οικογενειακή επιχείρηση. Το πρώτο εξάμηνο του 2005 η ΕΕΔ καταγράφει αύξηση της απασχόλησης στη βιομηχανία τροφίμων-ποτών, έναντι του αντίστοιχου περσινού (IOBE, 2009).

Από τα αποτελέσματα της Έρευνας για την Απασχόληση και την Αγορά Εργασίας που πραγματοποίησε το IOBE την περίοδο Ιουνίου-Αυγούστου 2004 προκύπτει, ότι στον κλάδο τροφίμων-ποτών η πλειοψηφία των επιχειρήσεων απασχολεί περίπου τον απαιτούμενο αριθμό ατόμων (68%). Αν και ποσοστό 30% θεωρεί ότι λειτουργεί με πλεονάζον προσωπικό, σε άμεση ερώτηση για τις προθέσεις τους στο εγγύς μέλλον, μόλις ένα 14% του συνόλου των ερωτηθέντων δήλωσε ότι προγραμματίζει μείωση της απασχόλησης, ενώ 60% δε σχεδιάζει καμία αλλαγή και 26% πρόκειται να προβεί σε προσλήψεις (www.capital.gr).

Σχετικά με τους παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν τη σχεδιαζόμενη πολιτική των επιχειρήσεων για την απασχόληση, σημαντικότερος αυξητικός παράγοντας κρίθηκε το σημερινό και προσδοκώμενο επίπεδο ζήτησης των προϊόντων τους, ενώ δεύτερη σε σειρά κατάταξης έρχεται η εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή προϊόντων, που συνδέεται με μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων ή διεύρυνσης των δραστηριοτήτων τους. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι προγραμματίζουν μείωση του αριθμού των εργαζομένων τους θεωρούν, σε ποσοστό 93%, ως σημαντικότερη αιτία απόφασή τους για αναδιάρθρωση και εξορθολογισμό της επιχείρησης. Πρόκειται επομένως για στρατηγική κίνηση βελτίωσης της αποδοτικότητάς τους. Μεγάλη σημασία αποδίδεται τέλος στο χαμηλό περιθώριο κέρδους λόγω υψηλού κόστους για μισθούς και ημερομίσθια αλλά και του μη μισθολογικού κόστους εργασίας (*ibid*). (Α Τσακλαγκάνος Α., 1980)

2.5.3 Χρηματοοικονομική Απεικόνιση της Βιομηχανίας Τροφίμων - Ποτών

Σύμφωνα με το IOBE (2009), η βιομηχανία τροφίμων-ποτών αποτελεί τον κυρίαρχο κλάδο της μεταποίησης, κατέχοντας το 1/4 των συνολικών κεφαλαίων και απασχολώντας το 1/4 των εργαζομένων σε αυτήν. Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού των ΑΕ και ΕΠΕ επιταχύνεται το 2003 (1.461 επιχειρήσεις), αν και το μέσο μέγεθός τους περιορίζεται στα 49 άτομα (51 άτομα το 2002), ενώ το 2003 αυξήθηκαν ταχύτερα οι ζημιογόνες από τις κερδοφόρες επιχειρήσεις. Διαρθρωτικά, το 96% των επιχειρήσεων απασχολεί κάτω από 250 άτομα, κατέχει όμως μόνο το 48% του συνολικού τζίρου και το 22% των συνολικών καθαρών κερδών με πτωτικές τάσεις μάλιστα στην τριετία 2001-03. Επομένως, υπάρχει υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο με ισχυρή παρουσία των μεγάλων ομίλων, ειδικά στην κερδοφορία του κλάδου.

Από τα αποτελέσματα χρήσης του 2003 προκύπτει μία επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων (3,3% έναντι 7,1% το 2002 και 6% στη μεταποίηση), με αποτέλεσμα τη μείωση του μέσου τζίρου ανά επιχείρηση. Γενικά, η σημαντική αύξηση των εξόδων διοίκησης / διάθεσης προϊόντων αντιστάθμισε τον περιορισμό του κόστους πωληθέντων με αποτέλεσμα η διεύρυνση των μικτών κερδών να μην μεταφραστεί σε άνοδο των καθαρών κερδών.

Η ρευστότητα του κλάδου είναι γενικά ικανοποιητική, με παρουσία μόνιμου κεφαλαίου κίνησης και καλή ροή χρήματος (εξόφληση πιστωτών σε σχεδόν διπλάσιο χρόνο από την είσπραξη των απαιτήσεων). Οι δείκτες ανακύκλωσης ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων ακολουθούν ανοδική πορεία στην τριετία 2001-2003 και κρίνονται ικανοποιητικοί σε σχέση με τις μέσες τιμές στο σύνολο της μεταποίησης. Πάντως η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια αμβλύνεται ελαφρά, μιας και επιλέγεται σταθερά ο δανεισμός (μακροπρόθεσμος όπου είναι εφικτό), χωρίς πάντως να επιβαρύνεται ιδιαίτερα ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης, που παραμένει σημαντικά χαμηλότερος από το σύνολο της μεταποίησης. Ο κλάδος «δουλεύει» με ένα μικτό περιθώριο κέρδους σταθερά στην περιοχή του 35% (31% στο σύνολο της μεταποίησης), ενώ το καθαρό περιθώριο μειώνεται οριακά στο 4,9%, όσο περίπου και για το σύνολο της μεταποίησης (IOBE, 2009).

Τέλος, οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου εμφανίζουν ικανοποιητική εικόνα, παρά τη δύσκολη γενικά χρονιά. Στην πλειοψηφία τους είναι κερδοφόρες επιχειρήσεις οι οποίες βελτιώνουν την κερδοφορία τους και αντισταθμίζουν την αύξηση ζημιών στις λίγες ζημιογόνες επιχειρήσεις. Η αύξηση των πωλήσεων, η ενίσχυση των διαθέσιμων και των απαιτήσεων και η σταδιακή στροφή προς το δανεισμό (ιδιαίτερα το μακροχρόνιο), χαρακτηρίζουν την υποκατηγορία. Άλλωστε, η δανειακή επιβάρυνση είναι υπό ελεγχόμενη αύξηση, η ρευστότητα είναι ικανοποιητική, οι δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας διατηρούν καλές επιδόσεις, ενώ το καθαρό περιθώριο κέρδους είναι το υψηλότερο στον κλάδο.

2.5.4 Εξελίξεις και Προοπτικές των Υπό-κλάδων της Βιομηχανίας Τροφίμων – Ποτών

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων-ποτών, όπως και η ευρωπαϊκή, χωρίζεται σε εννέα βασικούς υπό-κλάδους. Οι υπό-κλάδοι αυτοί είναι οι εξής:

- «κρέας και προϊόντα κρέατος»,

- «παρασκευασμένα και διατηρημένα ψάρια και προϊόντα ψαριών»,
- «παρασκευασμένα και διατηρημένα φρούτα και λαχανικά»,
- «ζωικά και φυτικά έλαια και λίπη»,
- «γαλακτοκομικά προϊόντα και παγωτό»,
- «προϊόντα μύλων δημητριακών, άμυλα και αμυλώδη προϊόντα»,
- «παρασκευασμένες ζωοτροφές»,
- «αρτοποιήματα, σνακ, ζαχαρώδη, ζυμαρικά» (ή «άλλα προϊόντα διατροφής»)
- «ποτά».

Ο υπό-κλάδος αρτοποιημάτων, σνακ, ζαχαρωδών, ζυμαρικών είναι ο πολυπληθέστερος σε αριθμό επιχειρήσεων και απασχολεί το περισσότερο προσωπικό στη βιομηχανία τροφίμων-ποτών. Το 2003, σημαντική ήταν η αύξηση των επιχειρήσεων στον υπό-κλάδο, αλλά μεγαλύτερη ήταν η άνοδος των ζημιολόγων και των αντίστοιχων ζημιών τους, με αποτέλεσμα τα καθαρά κέρδη του συνόλου των επιχειρήσεων να υπολείπονται ελαφρώς αυτών του 2002. Το 2004, η πορεία διαφαίνεται η ίδια, με άνοδο των πωλήσεων και των μικτών κερδών, που ωστόσο δε συνεπάγεται και αντίστοιχη αύξηση στα καθαρά κέρδη, τα οποία και υποχωρούν. Παράλληλα, νέα κεφάλαια φαίνεται να εισέρχονται στον υπό-κλάδο –τόσο ίδια όσο και ξένα- που κατευθύνονται κυρίως σε ενίσχυση των παγίων αλλά και των ρευστών διαθεσίμων (IOBE, 2009).

2.5.5 Λιανικό εμπόριο και βιομηχανία τροφίμων-ποτών

Ο πολυδιάστατος χαρακτήρας των παραγόντων που διαμορφώνουν τις σχέσεις της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών με τον τομέα του λιανικού εμπορίου διαμορφώνει ένα ιδιαίτερο είδος αλληλεπίδρασης που είναι δύσκολο να γενικευτεί και που συνεχώς προσαρμόζεται στις νέες εξελίξεις.

Ο τομέας του λιανεμπορίου στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από:

- Λίγες μεγάλες αλυσίδες Supermarket που φαίνεται να διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη και μπορούν δυνητικά να ασκήσουν πιέσεις σε επίπεδα τιμών στους βιομηχανικούς προμηθευτές.
- Αρκετές μικρές επιχειρήσεις με ελάχιστο μερίδιο αγοράς και πιθανώς μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη. (www.capital.gr)

Οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ βιομηχανίας και λιανικού εμπορίου δεν μπορούν να γενικευτούν και τουλάχιστον στις περιπτώσεις των μεγάλων αλυσίδων Supermarket προσδιορίζονται από διμερείς συμφωνίες προσαρμοζόμενες κάθε φορά στις εξελίξεις στο εσωτερικό των δύο κλάδων, αλλά και στη γενικότερη οικονομική συγκυρία.

Οι τομείς στους οποίους οι δύο κλάδοι κυρίως συνεργάζονται είναι αυτός της παραγγελιοληψίας, καθώς και της προώθησης προϊόντων, με πρωταρχικό στόχο κάθε συνεργασίας την αύξηση των πωλήσεων των συνεργαζόμενων μερών, τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς και τη μείωση του κόστους. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα συνεργασιών απαντώνται σε κρίσιμους τομείς, όπως αυτός της συνεργατικής πρόβλεψης πωλήσεων, της διαχείρισης αποθεμάτων και του στρατηγικού σχεδιασμού (*ibid*).

Ένας από τους κύριους παράγοντες αύξησης του εσωτερικού ανταγωνισμού στον τομέα του λιανικού εμπορίου τα τελευταία χρόνια είναι, η επιθετική είσοδος, σε αυτόν, των εκπτώτικων καταστημάτων (Hard Discount). Στο βαθμό που τα νέα αυτά καταστήματα προμηθεύονται τα προϊόντα τους κυρίως από ξένα κέντρα αγορών και όσο διευρύνουν τις πωλήσεις είναι ενδεχόμενο να υπάρξει μείωση της ζήτησης για τα ελληνικά προϊόντα τροφίμων-ποτών.

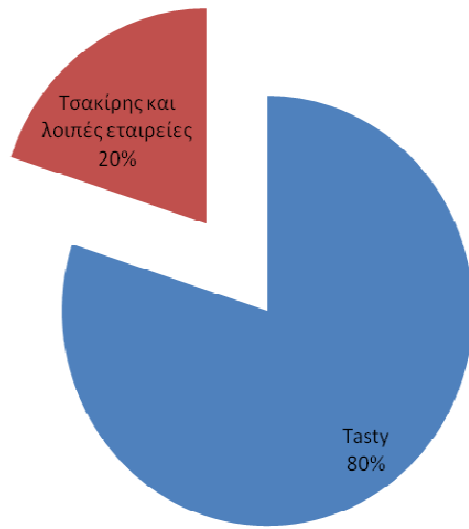
Όσον αφορά στη διαμόρφωση των λιανικών τιμών, σε σχέση με τις τιμές παραγωγού, η μακροχρόνια συμπόρευση των δυο υποδηλώνει ότι οι αυξήσεις των τελευταίων μετακυλίνουν στις λιανικές τιμές. Υποστηρίζεται πάντως ότι οι αυξήσεις των λιανικών τιμών θα μπορούσαν να είναι βραδύτερες, αν συνυπολογιστεί το γεγονός ότι οι τιμές που καταβάλουν οι λιανοπωλητές στους παραγωγούς είναι, μέσω των χορηγούμενων εκπτώσεων, χαμηλότερες (IOBE, 2009)

Προς την εξομάλυνση της σχέσης τιμών παραγωγού-λιανικών τιμών προσδοκάται ότι θα συμβάλει η πρόσφατη απόφαση της Επιτροπής Ανταγωνισμού και η ρύθμιση που προωθεί το Υπουργείο Ανάπτυξης με την οποία δίνεται η δυνατότητα πώλησης προϊόντων κάτω από την τιμή του τιμολογιακού κόστους. Σύμφωνα με αυτή τη ρύθμιση, στο εξής οι πραγματικές εκπτώσεις και παροχές, με εξαίρεση αυτές που δεν συνδέονται άμεσα με το κόστος, θα μπορούν σε μεγάλο βαθμό να περνούν στον καταναλωτή.

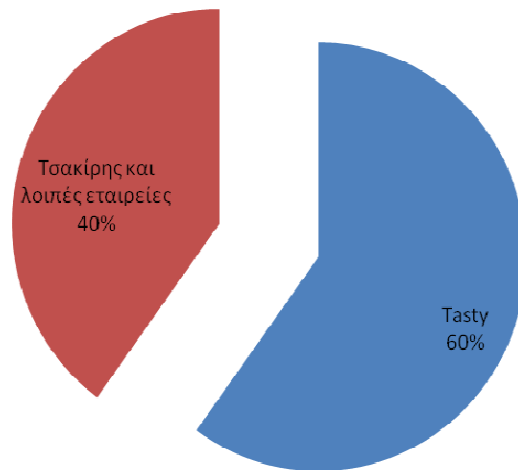
Τέλος, σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται, οι βιομηχανίες τροφίμων-ποτών αντιμετωπίζουν ευκαιρίες και προκλήσεις. Η σημαντικότερη απ' αυτές είναι η αυξανόμενη ζήτηση για ποιοτικώς αναβαθμισμένα και ασφαλή προϊόντα (IOBE, 2009).

2.6 Η ΑΓΟΡΑ ΣΤΑ ΠΑΤΑΤΑΚΙΑ (TASTY ΔΕΛΟΜΕΝΑ)

Σύμφωνα με στοιχεία της εφημερίδας «Καθημερινή» (2011) και της ιστοσελίδας dealnews.gr (2011) που παρουσιάζει επιχειρηματικά νέα, η Tasty στην κατηγορία των αλμυρών σνακ και στα πατατάκια είναι ο απόλυτος κυρίαρχος της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, η Tasty Foods κατέχει τα ηνία με ποσοστό άνω του 60% στην συνολική αγορά των σνακ και πάνω από 80% στην κρίσιμη αγορά των μικρών καταστημάτων πώλησης.



Σχήμα 3: Μερίδια αγοράς στην κατηγορία των αλμυρών σνάκ, 2009, εικόνα συνολικής αγοράς, *Πηγή: Καθημερινή, 2011; dealnews.gr, 2011*



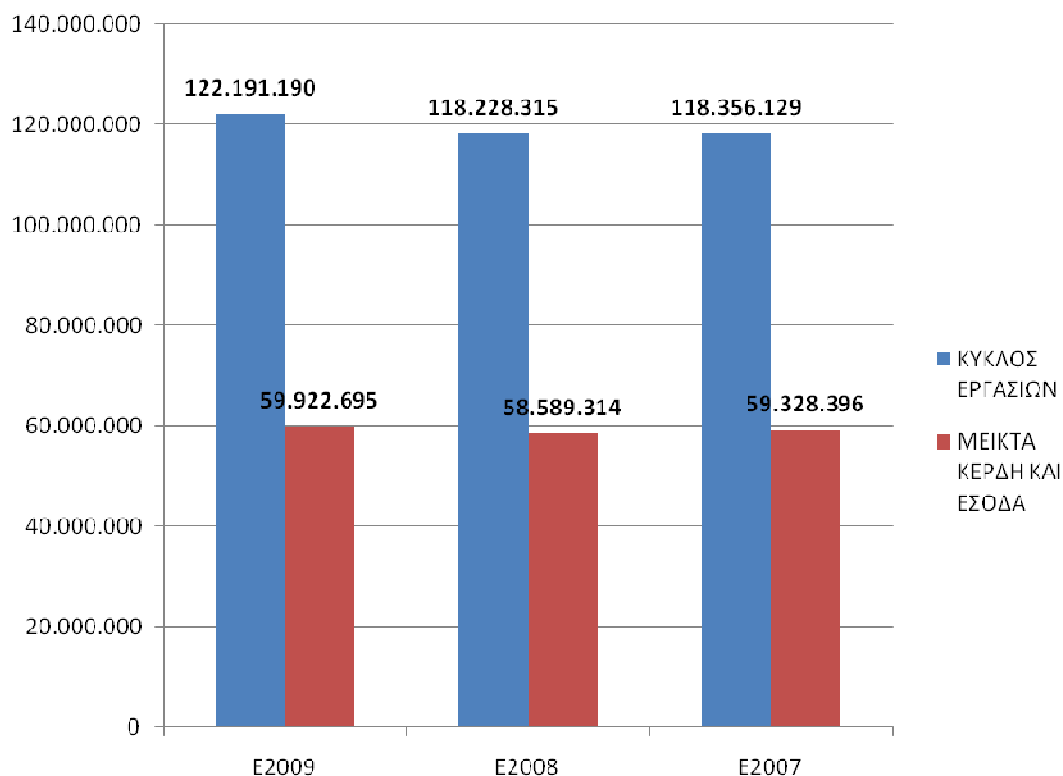
Σχήμα 4: Μερίδια αγοράς στην κατηγορία των αλμυρών σνάκ, 2009, μικρά σημεία πώλησης (περίπτερα, ψιλικατζίδικα, φούρνοι κτλ.) *Πηγή: Καθημερινή, 2011; dealnews.gr, 2011*

Παρά το γεγονός ότι το ιστορικό brand «Τσακίρης», που καθιέρωσε ο Γιώργος Τσακίρης από το 1954 είναι εκείνο στο οποίο πόνταρε η Coca Cola 3 E, όταν εξαγόρασε την εταιρεία από τον ιδρυτή της το 2004, δεν κατόρθωσε να κεφαλαιοποιήσει την ιστορία του έναντι της Tasty. Αντιθέτως, έχανε συνεχώς έδαφος στο κομμάτι του ανταγωνισμού και πολλοί παράγοντες του λιανεμπορίου εκτιμούν πως ο «πόλεμος» για τα πατατάκια και οι καταγγελίες της Coca Cola για παράβαση των κανόνων ελεύθερου ανταγωνισμού είναι μια ακόμη πράξη στο «πολεμικό σήριαλ» μεταξύ δύο γιγάντων, που κυνηγούν ο ένας τον άλλον επιχειρηματικά (dealnews.gr).

Η εφημερίδα καθημερινή (2011) ακόμα αναφέρει ότι η Ελλάδα είναι χώρα που παρουσιάζει υψηλή κατανάλωση αλμυρών σνακ. Για αυτό το λόγο οι τιμές πώλησης είναι υψηλότερες από αυτές των περισσότερων άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Επίσης, τα μερίδια αγοράς της Tasty Foods στην Ελλάδα είναι μεταξύ των υψηλότερων στην Ευρώπη για τα σήματα της Frito Lays.

2.7 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Τα υψηλά μερίδια αγοράς της Tasty Foods αποτυπώνονται και οικονομικά. Η εταιρεία, από το 2007 μέχρι το 2009 έχει αυξήσει τα κέρδη της και τις πωλήσεις της, κρατώντας σταθερό και αρκετά μεγάλο προβάδισμα από την Τσακίρης ABEE. Το διάγραμμα 5 δείχνει τον κύκλο εργασιών και τα μικτά κέρδη και έσοδα της εταιρείας για την περίοδο 2007-2009.

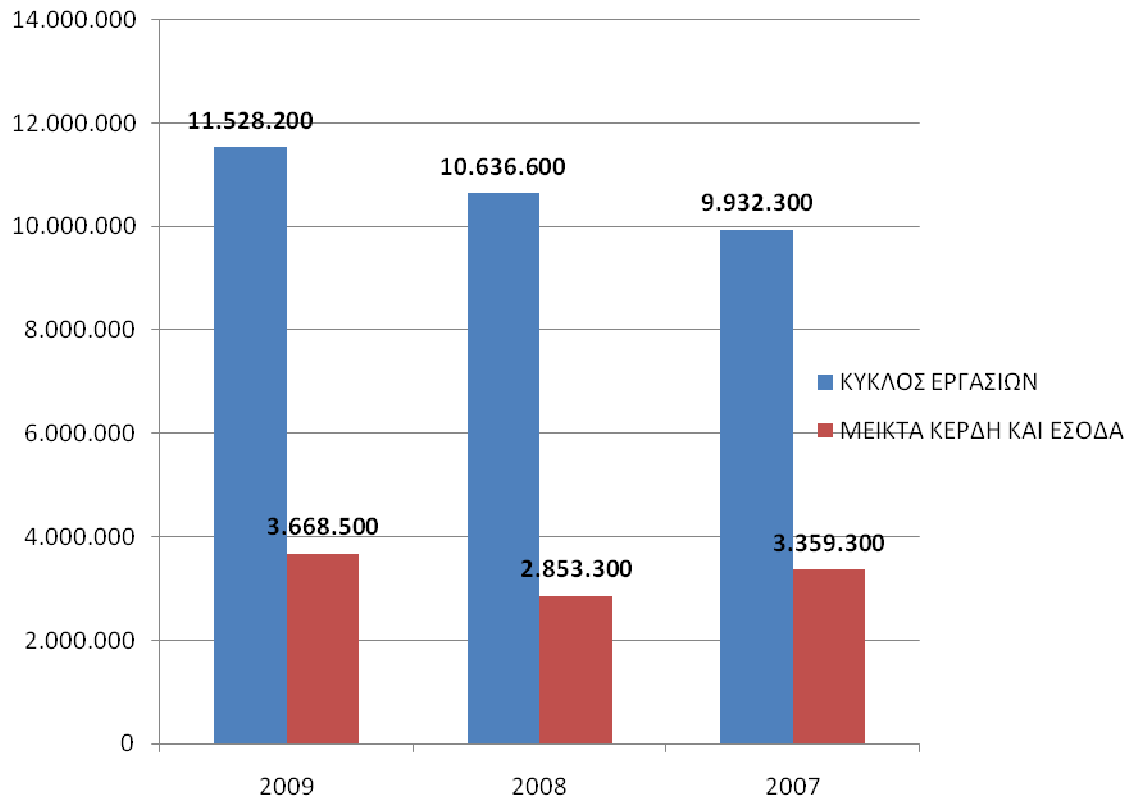


Σχήμα 5: Κύκλος Εργασιών και Μεικτά κέρδη και έσοδα για την Tasty Foods, 2007-2009, Πηγή: *statbank.gr*

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 5 ο κύκλος εργασιών της εταιρείας για το 2009 έφτασε τα 122.191.190 ευρώ, ενώ το 2008 το αντίστοιχο νούμερο ήταν 118.228.315 και το 2007 ήταν 118.356.129. Παράλληλα, τα μεικτά κέρδη και έσοδα το 2009 ήταν 59.922.695 την στιγμή που το 2008 κυμάνθηκαν λίγο χαμηλότερα στα 58.589.314 και το 2007 στα 59.328.396.

Από την άλλη πλευρά, για την εταιρεία Τσακίρης ABEE ο κύκλος εργασιών το 2009 κυμάνθηκε στα 11.528.200 ευρώ, ενώ το αντίστοιχο νούμερο για το 2008

ήταν 10.636.600 και για το 2007 ήταν 9.932.300. Τέλος, τα μεικτά κέρδη και έσοδα το 2009 έφτασαν τα 3.668.500 ευρώ ενώ το 2008 ήταν 2.853.300, μειωμένα από το 2007 που κυμάνθηκαν στα 3.359.300 ευρώ (βλέπε διάγραμμα 6)



Σχήμα 6: Κύκλος Εργασιών και Μεικτά κέρδη και έσοδα για την Τσακίρης ABEE, 2007-2009, Πηγή: *statbank.gr*

2.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όπως φάνηκε από την ανάλυση παραπάνω, ο κύριος ανταγωνιστής της Tasty Foods είναι η Τσακίρης ABEE. Σε αυτή την παράγραφο παρουσιάζεται συνοπτικά τα προϊόντα της εταιρείας:

2.8.1 Η εταιρεία ΤΣΑΚΙΡΗΣ

Η **ΤΣΑΚΙΡΗΣ ABEE** είναι η πρώτη ελληνική εταιρία παραγωγής chips και η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία snacks πατάτας στην ελληνική αγορά.

Με μακροχρόνια παράδοση στην παραγωγή snacks πατάτας υψηλής ποιότητας που ξεκινά από το 1954. Η εταιρία σήμερα έχει επεκταθεί ευρύτερα στην αγορά των snacks, με μια **νέα γκάμα προϊόντων chips και extruded**. Όλα τα προϊόντα TSAKIRIS παράγονται σε μία σύγχρονη βιομηχανική εγκατάσταση **με έδρα την Αταλάντη**. Το εργοστάσιο ΤΣΑΚΙΡΗΣ αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές μονάδες στην περιοχή, απασχολώντας **73 εργαζόμενους** (<http://www.chips.gr>).

Από τον **Ιανουάριο του 2004**, η ΤΣΑΚΙΡΗΣ ABEE είναι θυγατρική της **Coca-Cola Τρία Έψιλον**, με στόχο τη δημιουργία και την αξιοποίηση σημαντικών συνεργιών. Έκτοτε, η εταιρεία παρουσιάζει αναπτυξιακή πορεία, με μια σειρά σημαντικών επενδύσεων αλλά και επιχειρηματικών κινήσεων για την πλήρη αναδιάρθρωση των δομών και λειτουργιών της. Σήμερα, η **ΤΣΑΚΙΡΗΣ ABEE** διαθέτει μια ευρεία γκάμα προϊόντων snacks. Εκτός από τα chips, η εταιρεία διαθέτει **στην αγορά extruded**, με το λανσάρισμα της παιδικής σειράς **προϊόντων TSAK's**.

Με γνώμονα τον καταναλωτή και την πλήρη κάλυψη των αναγκών του, η εταιρεία επενδύει στη συνεχή αναβάθμιση και ανανέωση των προϊόντων της και στην ενίσχυση της παρουσίας τους στην αγορά, αυξάνοντας τα μερίδια που κατέχει.

Αξίζει να αναφερθεί ότι κατά τη διάρκεια του Ιουνίου 2007, η μονάδα της ΤΣΑΚΙΡΗΣ ABEE στην Αταλάντη πιστοποιήθηκε σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 9001:2000, ISO 22000:2005 (HACCP), OHSAS 18001:1999 και ISO 14001:2004 από τον ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης Lloyd's.

Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση πιστοποίησε την υψηλή ποιότητα των προϊόντων, τις ασφαλείς συνθήκες εργασίας και την υπεύθυνη περιβαλλοντική διαχείριση της. Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή του ISO 14001:2004 διασφαλίζει την προτεραιότητα

που θέτει η ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΑΒΕΕ στο θέμα της προστασίας του περιβάλλοντος. Στις εγκαταστάσεις της Αταλάντης ποσοστό άνω του 95% των αποβλήτων-απορριμμάτων ανακυκλώνεται, ενώ παρακολουθούνται συστηματικά οι δείκτες, με στόχο την υπεύθυνη κατανάλωση ενέργειας κατά την παραγωγή των προϊόντων. Η πιστοποίηση, σύμφωνα με τις διεθνείς προδιαγραφές, εντάσσεται στο πλαίσιο του πλάνου για τη στρατηγική αναδιοργάνωση, εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη της ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΑΒΕΕ, που έχει τεθεί σε ισχύ, από τις αρχές του 2004, μετά την ένταξή της στην Coca-Cola Τρία Έψιλον.

2.8.2 Προϊόντα της ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΑΒΕΕ

Η εταιρεία Τσακίρης παράγει ανά κατηγορία τα εξής προϊόντα:

ΤΣΑΚΙΡIS chips:

Έκαναν την εμφάνισή τους το 1954, για να καθιερωθούν ως μία από τις πιο παραδοσιακές γεύσεις στην ελληνική αγορά. Τα ΤΣΑΚΙΡIS chips, τα πρώτα chips που κατασκεύασε ο Γ. Τσακίρης. Σήμερα κυκλοφορούν σε δύο γεύσεις: Αλάτι και Ρίγανη.

ΤΣΑΚΙΡIS sticks:

Τα **ΤΣΑΚΙΡIS sticks** είναι πατατάκια σε μορφή sticks και κυκλοφορούν σε δύο γεύσεις: **Αλάτι** και **Κέτσαπ**

ΤΣΑΚΙΡIS waves:

Μέσα στο 2005, στην οικογένεια των προϊόντων **ΤΣΑΚΙΡIS** προστέθηκαν τα πατατοκύματα **ΤΣΑΚΙΡIS waves** σε τρεις γεύσεις : **αλάτι, ρίγανη** και **barbeque**. Τα νέα Waves είναι τα πιο «νεανικά» πατατάκια της εταιρείας.

ΤΣΑΚ'S

Στα τέλη του 2005, η **ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΑΒΕΕ** λανσάρει την παιδική σειρά προϊόντων **ΤΣΑΚ'S** κάνοντας με αυτόν τον τρόπο την είσοδό της στην κατηγορία

των **extruded**. Ο ήρωας τους, είναι ο **Tsak** το λιοντάρι και οι γκάμα των γεύσεων τους η εξής: **γαριδάκια, λιονταρίνια και φουντουκόμπαλες.**

ΤΣΑΚΙΡΗΣ Δημιουργίες:

Είναι η πιο ακριβή κατηγορία στα πατατάκια και κυκλοφορεί σε τρεις γεύσεις: Ποικιλία Πιπεριών, Λιαστή Τομάτα, Κλασική (<http://www.chips.gr>)

Ανάλυση SWOT

Για την ανάλυση της στρατηγικής θέσης της Tasty Foods θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο SWOT. Το μοντέλο SWOT στα Ελληνικά μεταφράζεται μοντέλο ΔΑΕΑ (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές). Το μοντέλο SWOT βοηθάει μια επιχείρηση να αναλύσει τη στρατηγική της θέση απαντώντας σε ερωτήματα όπως “που βρισκόμαστε” και που “θέλουμε να πάμε”. Κατά την ανάλυση αυτή πρέπει να δίνεται έμφαση τόσο στο βαθμό που η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της, όσο και στο βαθμό που ανταποκρίνεται στον οργανισμό

(Kotler et al., 2002).

Ο Τομάρας (2009) επισημαίνει ακόμη ότι για να χρησιμοποιηθεί σωστά το μοντέλο πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένοι κανόνες όπως

- Εστίαση
- Συλλογικό όραμα
- Προσανατολισμός προς τους πελάτες
- Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος

Δυνάμεις – Strengths

- Θετική η χρηματοοικονομική εικόνα της εταιρείας

- Ιστορικά ισχυρό όνομα στην αγορά με πολλά χρόνια παρουσίας στο κλάδο των τροφίμων
- Η εταιρεία είναι ο ηγέτης στην αγορά των αλμυρών σνακ κρατώντας πολύ μεγάλα μερίδια έναντι των ανταγωνιστών της
- Η εταιρεία έχει ήδη αναπτύξει ένα πολύ ευρύ δίκτυο διανομής που στηρίζεται τόσο σε μεγάλα σημεία πώλησης όσο και σε μικρά
- Μεγάλη γκάμα προσφερόμενων προϊόντων

Αδυναμίες - Weaknesses

- Η Ελληνική οικονομία βρίσκεται σε πολύ δύσκολη φάση με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η κατανάλωση
- Η διαπραγματευτική δύναμη των super market αυξάνει σημαντικά και ασκεί πιέσεις στην κερδοφορία της εταιρείας
- Οι καταναλωτές επιζητούν προϊόντα πιο υγιεινά προϊόντα. Ο υγιεινός τρόπος ζωής έχει γίνει τρόπος ζωής
- Δικαστική διαμάχη με την Τσακίρης ABEE
- Ο κύριος ανταγωνιστής έχει αναπτύξει ένα ευρύ product portfolio

Ευκαιρίες - Opportunities

- Η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί το ευρύ δίκτυο διανομής της για να αναπτύξει νέα προϊόντα ή να μεγαλώσει την γκάμα της στα υπάρχοντα
- Η TASTY μπορεί να εστιάσει στην αγορά των υγιεινών της προϊόντων, όπως τα: Baked Lays, Lays ολικής και Quaker.
- Η εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στην εταιρεία της δίνει την ευκαιρία να αναπτύξει τις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ

Απειλές - Threats

- Η ψυχολογία των καταναλωτών εξαιτίας της κρίσης, τους οδηγεί σε μείωση των εξόδων τους
- Τα πολύ μεγάλα μερίδια αγοράς που έχει η εταιρεία οδηγούν σε μονοπωλιακές καταστάσεις και σε «στένεμα» των περιθωρίων ανάπτυξης της συνολικής αγοράς
- Τα προϊόντα των private label ανεβαίνουν σε όλες τις κατηγορίες (Το Βήμα, 2010)
- Η διαρκώς αυξανόμενη τάση για προϊόντα που ενισχύουν την υγεία των καταναλωτών

2.9 ΣΤΟΧΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι στόχοι ενός επιχειρηματικού σχεδίου συνήθως εκφράζονται με τη μορφή πωλήσεων, κέρδους ή μεριδίων αγοράς. Όμως εξίσου συνηθισμένο είναι οι στόχοι να εκφράζονται με βάση τη συμπεριφορά του καταναλωτή, με σαφήνεια και ακρίβεια. Με αυτόν τον τρόπο, οι στρατηγικές, αλλά και οι τακτικές είναι δυνατόν να υλοποιηθούν ευκολότερα (Σιώμκος, 2007).

Ο Σιώμκος (2007) ακόμη προτείνει μια σειρά από κανόνες που πρέπει να ακολουθείτε για την καλύτερη οριοθέτηση των επιχειρηματικών στόχων.

- Να είναι ποσοτικοποιημένος
- Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα που περιγράφει ο στόχος να είναι μετρήσιμο
- Να είναι εφικτός
- Να εκφράζεται σαν αποτέλεσμα
- Να έχει συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο επίτευξης
- Να είναι συμβατός με τις υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν κατά την διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού.

Συνεπώς ο στόχος για την Tasty Foods διατυπώνεται ως εξής:

Στόχος – Διατήρηση της ηγετικής θέσης που έχει η εταιρεία στην αγορά και ενίσχυση των πωλήσεων κατά 2 % τον προσεχή χρόνο με εστίαση στις κατηγορίες προϊόντων που σχετίζονται με την υγιεινή διατροφή: *Baked Lays* (ψημένα στο φούρνο με 70 % λιγότερα λιπαρά, *Lays* Ολικής αλέσεως και *Quaker*

2.10 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μετά από την τμηματοποίηση της αγοράς οι μάνατζερ της επιχείρησης πρέπει να ορίσουν το μείγμα μάρκετινγκ της εταιρείας

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των άλλων υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και το στόχων της επιχείρησης στην αγορά.

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι δυνατό να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνιστάται από τα στοιχεία του

- Προϊόντος
- Του συστήματος καθορισμού της τιμής
- Του συστήματος διανομής
- Του συστήματος επικοινωνίας

Πάντως γράφει ο Τζωρτζάκης (1996), δεν απαρτίζουν μόνα τους το μείγμα μάρκετινγκ. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένας συνδυασμός έμφυχου υλικού και των παραπάνω στοιχείων, για να δώσει σε ένα προϊόν ή μια σειρά προϊόντων την απαιτούμενη φήμη. Η φήμη αυτή είναι η αντίληψη την οποία έχουν δημιουργήσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες τους. Έτσι ο Μάρκετερ συνειδητοποιεί ότι μεταβαλλόμενου ενός από τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, κατά ανάγκη επηρεάζεται η ισορροπία των άλλων μεταβλητών αυτού.

Συμπερασματικά, μπορεί να πει κανείς ότι το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί τη συνολική προσφορά της επιχείρησης προς την αγορά στόχο της.

Ο Σιώμοκος (2007), παρουσιάζει δύο βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν όλα τα προγράμματα MKT σε σχέση με το μείγμα MKT. Πρώτη αρχή . Το καθένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι συνεπές με τα υπόλοιπα έτσι ώστε οι καταναλωτές της αγοράς στόχου ξεκάθαρα κατανοούν την επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος . Δεύτερη , τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ ως σύνολο θα πρέπει να είναι συνεπή με τις προσδοκίες της αγοράς στόχου

Το διάγραμμα 7 παρουσιάζει μια σειρά ερωτημάτων που μπορούν να βοηθήσου την επιχείρηση να εξασφαλίσει την συνέπεια των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με το σχήμα 7 λοιπόν οι κάθε μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ έχουν κάποιες παραμέτρους που πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα στελέχη των επιχειρήσεων. Για το προϊόν για παράδειγμα παίζει μεγάλο ρόλο η συσκευασία η εγγύηση τα χαρακτηριστικά το όνομα κτλ. για την τιμή σημαντικό ρόλο παίζουν οι εκπτώσεις, οι όροι πληρωμής, οι επιδοτήσεις. Για την διανομή , η μεταφορά, η αποθήκευση, οι μεσάζοντες και το ποσοστό ανάμειξης τους στην τελική τιμή του προϊόντος. Τέλος, για την προβολή έχουμε το γνωστό μείγμα προώθησης που αποτελείται από την διαφήμιση, την προσωπική πώληση, τις δημόσιες σχέσεις, την προώθηση πωλήσεων και το άμεσο μάρκετινγκ.

Για όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα γίνει λεπτομερή ανάλυση στις επόμενους παραγράφους

<p style="text-align: center;">ΠΡΟΪΟΝ</p> <p>Χαρακτηριστικά</p> <p>Εξυπηρέτηση</p> <p>Εγγύηση</p> <p>Συσκευασία</p>	<p style="text-align: center;">ΔΙΑΝΟΜΗ</p> <p>Τύπος καταστήματος</p> <p>Κάλυψη</p> <p>Αποθήκευση</p>
<p style="text-align: center;">ΠΡΟΒΟΛΗ</p> <p>Διαφήμιση</p> <p>Προσωπική Πώληση</p> <p>Δημόσιες Σχέσεις</p> <p>Άμεσο μάρκετινγκ</p> <p>Προώθηση Πωλήσεων</p>	<p style="text-align: center;">ΤΙΜΗ</p> <p>Τιμή πώλησης</p> <p>Εκπτώσεις</p> <p>Όροι πληρωμής</p> <p>Κίνητρα</p> <p>Επιδότηση</p>

Διάγραμμα 7 – Το μείγμα μάρκετινγκ & οι παράμετροί του.

1. Προϊόν

Το προϊόν αποτελεί την καρδιά του μείγματος μάρκετινγκ. Είναι ότι η υλικό ή άυλο προσφέρει μια επιχείρηση για την ικανοποίηση των καταναλωτών. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ένα προϊόν περιλαμβάνει (Τζωρτζάκης, 1996).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, δηλαδή κάθε φυσικό χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας, που απαντά στην ερώτηση τι είναι. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός καναπέ για παράδειγμα είναι από τι υλικό είναι φτιαγμένος (σίδηρο, ξύλο, μελανίνη κτλ.).

Επίσης, τα πλεονεκτήματα, δηλαδή ποιες είναι οι δυνατότητες του προϊόντος και πως μπορεί να εξυπηρετήσει τον καταναλωτή, στη σκέψη του οποίου κυριαρχεί η ιδέα “απόδειξε το μου” . Στο παράδειγμα του καναπέ, δηλαδή τα πλεονεκτήματα

είναι ότι μπορεί να γίνεται κρεβάτι, έχει συγκεκριμένο σχέδιο, έχει πολύ ωραία χρώματα και ανεβάζει την διάθεση.

Τέλος, τα οφέλη. Όφελος είναι το ευνοϊκό αποτέλεσμα, που δέχεται ο καταναλωτής από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, επειδή το συγκεκριμένο προϊόν έχει τη δυνατότητα να ικανοποιεί μια συγκεκριμένη ανάγκη του. Έτσι το όφελος που παίρνει ο καταναλωτής από τον καναπέ μπορεί να είναι η καλή τιμή, η μεταφορά στο σπίτι, το τι ξεκουράζει το σώμα κτλ.

Κάθε προϊόν περιλαμβάνει πραγματικά χαρακτηριστικά και άυλα χαρακτηριστικά. Η συνολική ιδέα λοιπόν περιλαμβάνει μια δέσμη από ικανοποιήσεις που παίρνει ο καταναλωτής.

Σε αυτό το κλίμα η Tasty έχει αναπτύξει ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων που ικανοποιεί και τις πιο απαιτητικές ανάγκες των καταναλωτών σχετικά με την αγορά αλμυρών σνακ. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία διαθέτει τα εξής προϊόντα σε μικρές και μεγάλες συσκευασίες:

- Tasty Lays Chips
- Baked Lays
- Lays sensations
- Lays Ολικής
- Lays στο πιάτο
- Ruffles
- Cheetos & Cheetos Baked
- Pitsinia
- Poppers
- Quaker & Quaker Balance

2. Τιμή

Πέρα από τον απλό ορισμό της τιμής, ο πραγματικός καθορισμός μιας δεδομένης τιμής είναι αρκετά πολύπλοκος. Υπάρχουν πολλά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την τιμή κάθε εμπορεύσιμου είδους. Στο τομέα λοιπόν της τιμολόγησης βασικό ρόλο κατέχουν οι αναλύσεις της κλασικής οικονομικής για την ζήτηση, την προσφορά, την ελαστικότητα της ζήτησης, το σταθερό, το μεταβλητό, το μέσο, και το οριακό κόστος καθώς και την ανάλυση του νεκρού σημείου.

Άμεση σχέση με την ανάλυση της τιμολόγησης έχουν τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης και ο επηρεασμός τους από τις αυξομειώσεις των τιμών σε σχέση με την ελαστικότητα της ζήτησης. Άπο τη άλλη πλευρά άμεση σχέση έχουν οι μεταβολές του κόστους και τέλος ο συνδυασμός του κόστους και των συνολικών εσόδων, που περιγράφουν την πορεία των κερδών στα διάφορα επίπεδα παραγωγής και πωλήσεων (Τομάρας, 2009).

Ο Τομάρας (2009) προσθέτει ότι ο προσδιορισμός της τιμής θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος, να λέει σαφώς ποια είναι η θέληση της επιχείρησης γύρω από τα θέματα όπως η μεταβλητότητα των τιμών, τα επίπεδα των τιμών στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής προϊόντος, το ύψος και το χαρακτήρα των εκπτώσεων και των παροχών αλλά και το υπολογίσιμο του κόστους μεταφοράς.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η τιμή είναι η μόνη μεταβλητή του μείγματος μάρκετινγκ που αποδίδει κέρδη αντί εξόδων. Ποια είναι η έννοια του όρου τιμή ; Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα πιθανόν είναι ολοφάνερη. Ο μέσος καταναλωτής θα όριζε ως τιμή το πόσο των χρημάτων το οποίο καταβάλλει ο αγοραστής στον πωλητή για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Με άλλα λόγια η τιμή είναι η νομισματική αξία που έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κατά την ανταλλαγή τους στο χώρο της αγοράς (Jobber, 2001).

Ο Τομάρας (2009) ορίζει την τιμή ως εξής είναι το τι πληρώνει κάποιος στην πράξη για την απόκτηση ενός αγαθού. Πιστεύει ότι είναι μια έννοια θεωρητική, αλλά έχει πρακτικό αντίκρισμα. Σημασία έχει η τιμή που πράγματι προσφέρει κάποιος για να αγοράσει ένα προϊόν και όχι η τιμή που έχει στο μυαλό του . η τιμολογιακή πολιτική για την επιχείρηση είναι σημαντική διότι καθορίζει τις πωλήσεις που η επιχείρηση πραγματοποιεί αλλά και τα κέρδη της.

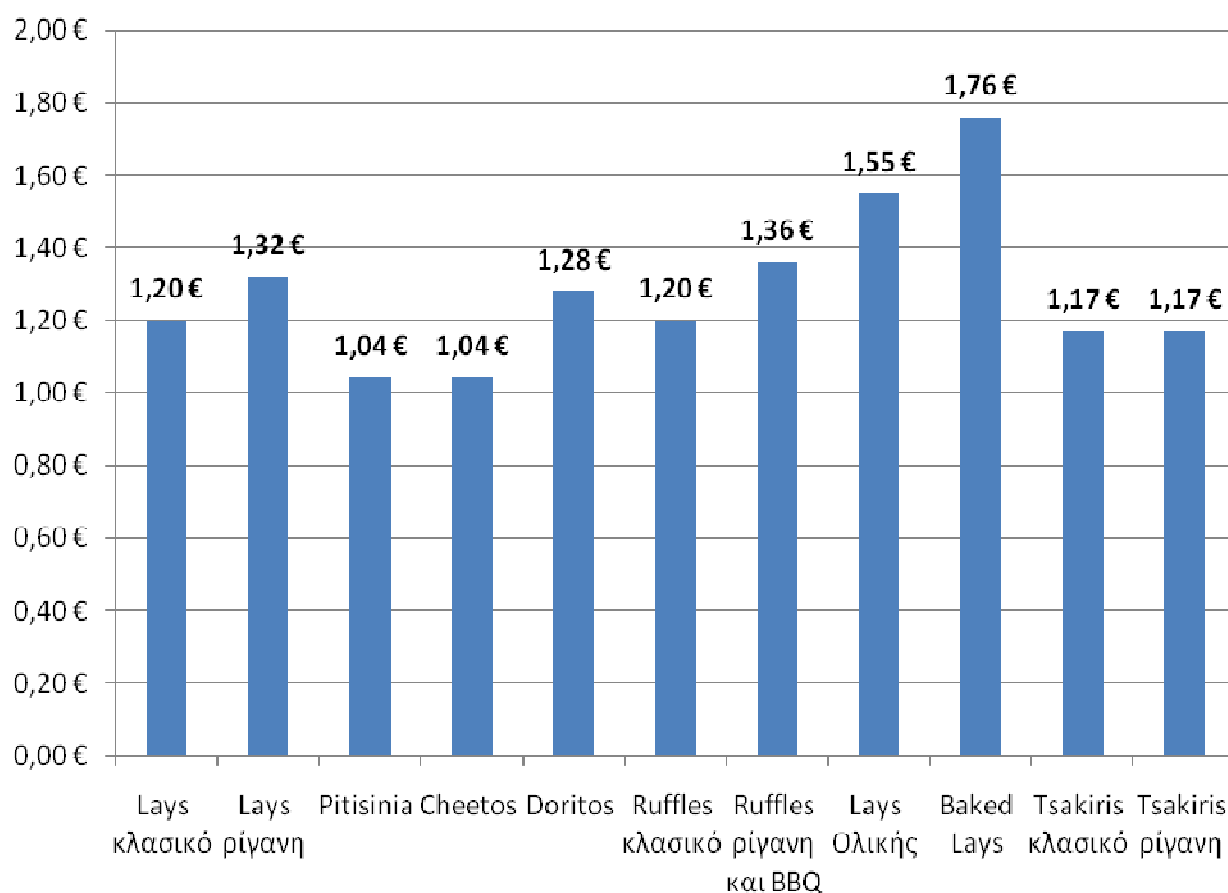
Το κέρδος αποτελεί το τελικό στόχο της όλης διοικητικής προσπάθειας, και εξαρτάται από τρεις παράγοντες, την τιμή, το κόστος, και την ποσότητα. Για το λόγο αυτό, οι τιμές αποτελούν ένα από τα πιο στρατηγικά στοιχεία μιας επιχείρησης, από τα οποία θα εξαρτηθεί η μελλοντική της επιτυχία ή αποτυχία. Έτσι λοιπόν συνάγεται ότι η τιμολόγηση των αγαθών και υπηρεσιών αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες ευθύνες των στελεχών της διεύθυνσης μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν ο πίνακας 2 παρουσιάζει τις τιμές των πιο σημαντικών προϊόντων της εταιρείας και των ανταγωνιστών της, όπως καταγράφηκαν τον Ιούνιο του 2011 σε ένα κεντρικό σούπερ μάρκετ.

Πίνακας 2: τιμές στην κατηγορία των κύριων αλμυρών σνακ

	Μικρή συσκευασία	Μεγάλη συσκευασία
Lays κλασικό	0,74 €	1,20 €
Lays ρίγανη	0,74 €	1,32 €
Pitsinia		1,04 €
Cheetos		1,04 €
Doritos		1,28 €
Ruffles κλασικό		1,20 €
Ruffles ρίγανη και BBQ		1,36 €
Lays Σπιτικό	0,87 €	
Lays Ολικής		1,55 €
Baked Lays		1,76 €
Tsakiris sticks	1,06 €	
Tsakiris κλασικό	0,65 €	1,17 €
Tsakiris ρίγανη	0,65 €	1,17 €

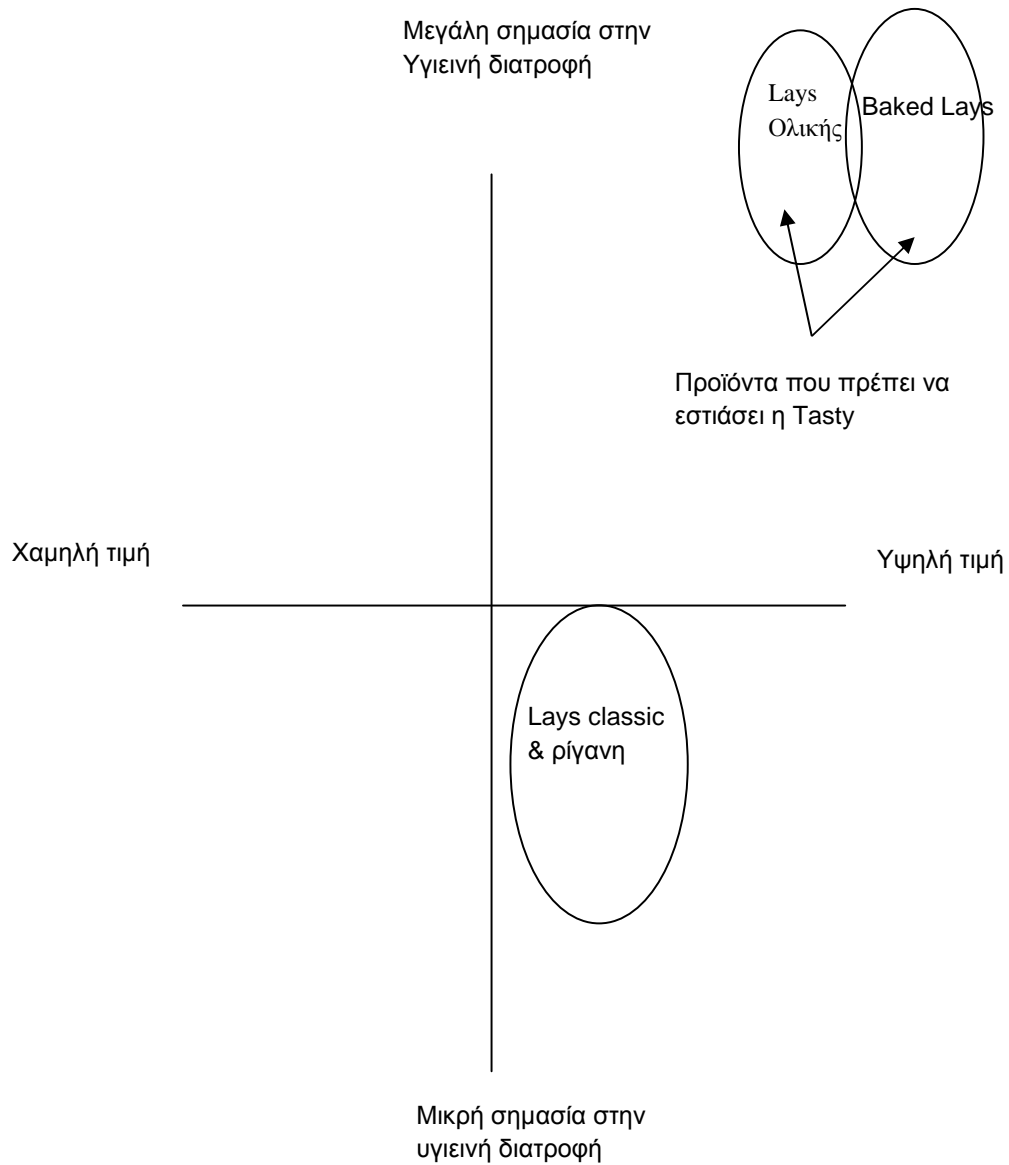
Όπως φαίνεται λοιπόν και στον πίνακα παραπάνω τα προϊόντα με τις υψηλότερες τιμές είναι τα Baked Lays και τα Lays Ολικής, προϊόντα με χαμηλά λιπαρά και υψηλή ποιότητα. Ακόμα, σε σχετικά υψηλές τιμές είναι τα Ruffles με γεύση ρίγανη και BBQ και τα Lays με ρίγανη. Τα Pitsinia και τα Cheetos είναι σε χαμηλότερες τιμές ενώ τα Doritos κυμαίνονται σχετικά υψηλά.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα προϊόντα Tsakiris είναι σταθερά πιο φθηνά. Το διάγραμμα 8 απεικονίζει τις τιμές στις μεγάλες συσκευασίες



Διάγραμμα 8: Σύγκριση τιμών στα αλμυρά σνακ, μεγάλες συσκευασίες

Σχετικά με το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της εταιρείας μπορεί και να κατασκευαστεί και ένας χάρτης χωροθέτησης (positioning) με τις μεταβλητές της τιμής και της υγιεινής διατροφής



Διάγραμμα 9 – Σχέση τιμής/υγιεινή διατροφής για την

Όπως φαίνεται λοιπόν και στο σχήμα 9, κατηγορίες όπως η Lays Baked και τα Lays Ολικής είναι πιο ψηλά στο χάρτη δεδομένου ότι συνδυάζουν υψηλή τιμή και επικυρώνονται στην υγιεινή διατροφή με λιγότερες θερμίδες και λιπαρά. Αυτές είναι και οι κατηγορίες στις οποίες πρέπει να εστιάσει και η εταιρεία για την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων που τέθηκαν προηγουμένως. Από την άλλη πλευρά τα Lays Classic και ρίγανη κινούνται πιο χαμηλά στο χάρτη, συνδυάζοντας χαμηλότερη τιμή και λιγότερη έμφαση στην υγιεινή διατροφή.

Για την αύξηση των πωλήσεων κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες προτείνεται να συνεχιστεί η ίδια τιμολογιακή πολιτική από την διοίκηση της εταιρείας, αλλά να υπάρξει μια περίοδος προσφορών και εκπτώσεων όπου το προϊόν θα πουλιέται φθηνότερα (βλέπε παράγραφο 14)

3. Διανομή

Έχει καταστεί πλέον κοινή συνείδηση ότι το κατάλληλο προϊόν, με την κατάλληλη τιμή και το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας, δεν ικανοποιεί τον καταναλωτή, αν το προϊόν αυτό δε βρίσκεται στον κατάλληλο τόπο και χρόνο, όπου και όταν δηλαδή ζητηθεί από τον καταναλωτή.

Τα στοιχεία του συστήματος διανομής έχουν σαν σκοπό να εξασφαλίσουν την ύπαρξη προϊόντων όταν και όπου ζητούνται ώστε ο αγοραστής να τα αποκτήσει όσο τον δυνατόν ευκολότερα. Για τη πραγματοποίηση αυτού του σκοπού, η διεύθυνση μάρκετινγκ εκτελεί μια σειρά από διάφορες δραστηριότητες ή λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν σε δύο μεγάλες ομάδες α) λειτουργίες οι οποίες αναφέρονται στην έννοια της μεταβίβασης της κυριότητας (αγοροπωλησία) και β) λειτουργίες της φυσικής διανομής, δηλαδή μεταφορά, αποθήκευση και έλεγχος των αποθεμάτων (Τζωρτζάκης, 1996).

Η συμβολή των στοιχείων του συστήματος διανομής στο μείγμα μάρκετινγκ είναι μεγάλη, αφού με αυτά παρέχονται η τοπική χρησιμότητα, η χρονική χρησιμότητα και η χρησιμότητα της κυριότητας.

Ο Τομάρας (2009) κάνει μια πολύ σημαντική παρατήρηση σχετικά με τη μεταβλητή διανομή. Υποστηρίζει συγκεκριμένα ότι η έννοια της τοποθέτησης, δεν είναι στατική αλλά δυναμική, χρησιμοποιούμε τον όρο διανομή και συχνότερα τον όρο κανάλια διανομής. Δηλαδή την ανάπτυξη ενός συστήματος που κατευθύνει τα προϊόντα από των παραγωγό στον καταναλωτή.

3.1 Οι λειτουργίες της Διανομής

Βασικά τα κανάλια διανομής έρχονται να λύσουν το πρόβλημα των ασυμφωνιών μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών για τις ποσότητες και τις ποικιλίες. Οι επιχειρήσεις για προφανείς λόγους, που έχουν σχέση με τις οικονομίες κλίμακας και το νεκρό σημείο, έχουν συμφέρον να παράγουν κάθε προϊόν σε σχετικά μεγάλες ποσότητες και σε κάθε περίπτωση, μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που χρειάζεται ένα καταναλωτής.

Οι καταναλωτές αντίθετα χρειάζονται μικρή ποσότητα αλλά μεγάλη ποικιλία προϊόντων, που εύλογα η επιχείρηση αδυνατεί να ικανοποιήσει. Επομένως η λειτουργία των καναλιών διανομής έγκειται στην γεφύρωση αυτού του χάσματος και περιλαμβάνει τρία στάδια

- Συσσώρευση αγαθών
- Ταξινόμηση – ανάλογα με τις αγορές στις οποίες απευθύνονται
- Ομαδοποίηση των ποικιλιών.

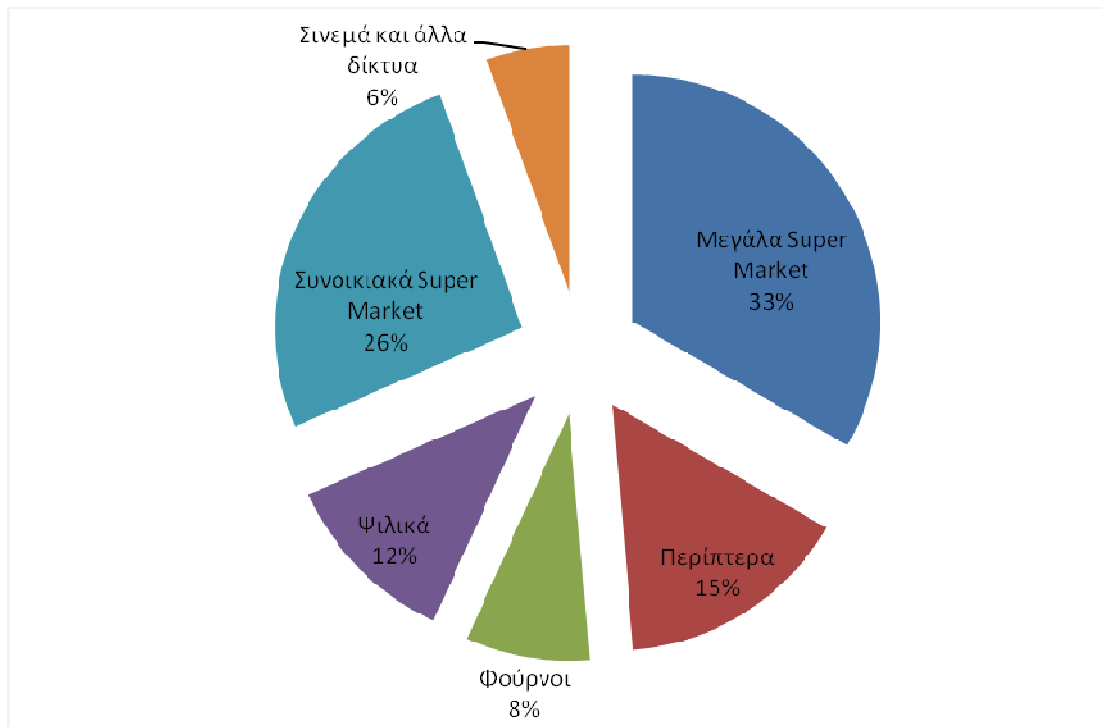
3.2 Λιανέμποροι – τύποι , διακρίσεις

Ο Τζωρτζάκης (1996) πιστεύει ότι οι βασικοί φορείς εμπορίας είναι οι αντιπρόσωποι, οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι. Κοινωνικά ο λιανοπωλητής ενεργεί σαν αγοραστής των καταναλωτών. Ο λιανοπωλητής φροντίζει να προβλέπει τις επιθυμίες των καταναλωτών και να αναλαμβάνει την ευθύνη να τους εφοδιάζει με τα προϊόντα που επιθυμούν σε λογικές τιμές.

Το λιανικό εμπόριο είναι ένας από τους σπουδαιότερους τομείς του Μάρκετινγκ, στον οποίο συνέβησαν μεγάλες αλλαγές. Εκείνοι που δεν αναγνώρισαν τις μεταβολές και τις αλλαγές αυτές ή αντέδρασαν αρνητικά σε αυτές, δεν μπόρεσαν να αντισταθούν και εξαφανίστηκαν. Το λιανικό εμπόριο συνεπώς κλείνει ο Τζωρτζάκης είναι ένας από τους δυναμικότερους επιχειρηματικούς κλάδους μέσα σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία και ταξινομείται στις παρακάτω κατηγορίες.

- Επιχειρήσεις λιανικής πώλησης που ανήκουν σε ανεξάρτητους λιανέμπορους
- Επιχειρήσεις λιανικής πώλησης που ανήκουν σε συνεταιρισμούς
- Συνεταιρισμούς συνεργασίας μεταξύ λιανοπωλητών και χονδρεμπόρων
- Συνεταιρισμός εθελοντικής συνεργασίας μεταξύ λιανοπωλητών και βιομηχάνων
- Αλυσίδα καταστημάτων με κοινά προϊόντα, επωνυμία, τιμές και διοίκηση

Μετά από την ανάλυση της θεωρίας σχετικά με την διανομή θα εξεταστεί η υπόθεση της Tasty. Το διάγραμμα 10 δείχνει τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί η εταιρεία –που ανήκουν στην λιανική πώληση- καθώς και τη σημαντικότητα τους στον συνολικό κύκλο πωλήσεων



Διάγραμμα 10: Σημαντικότητα των δικτύων διανομής για την Tasty

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω τα μεγάλα σούπερ μάρκετ είναι το πιο σημαντικό κανάλι διανομής (33 %) ακολουθούμενο από τα μικρά σούπερ μάρκετ (26 %), τα περίπτερα (15%), τα καταστήματα ψιλικών (12%), του φούρνους (8 %) και τους κινηματογράφους και τα λοιπά κανάλια με 6 %.

Βλέπουμε λοιπόν ότι τα σούπερ μάρκετ είναι με διαφορά το πιο σημαντικό κανάλι. Όμως, η εμφάνιση μεγάλων σούπερ-μάρκετ και η δημιουργία από μέρος τους μεγάλων δικτύων ενίσχυσε πολύ και την διαπραγματευτική τους ικανότητα έναντι των παραγωγών. Αυτό σημαίνει ότι πιέζουν εντόνως την Tasty για μείωση της τιμής αγοράς των προϊόντων της ενώ τα private labels κερδίζουν όλο και μεγαλύτερο χώρο στα ράφια των σούπερ μάρκετ.

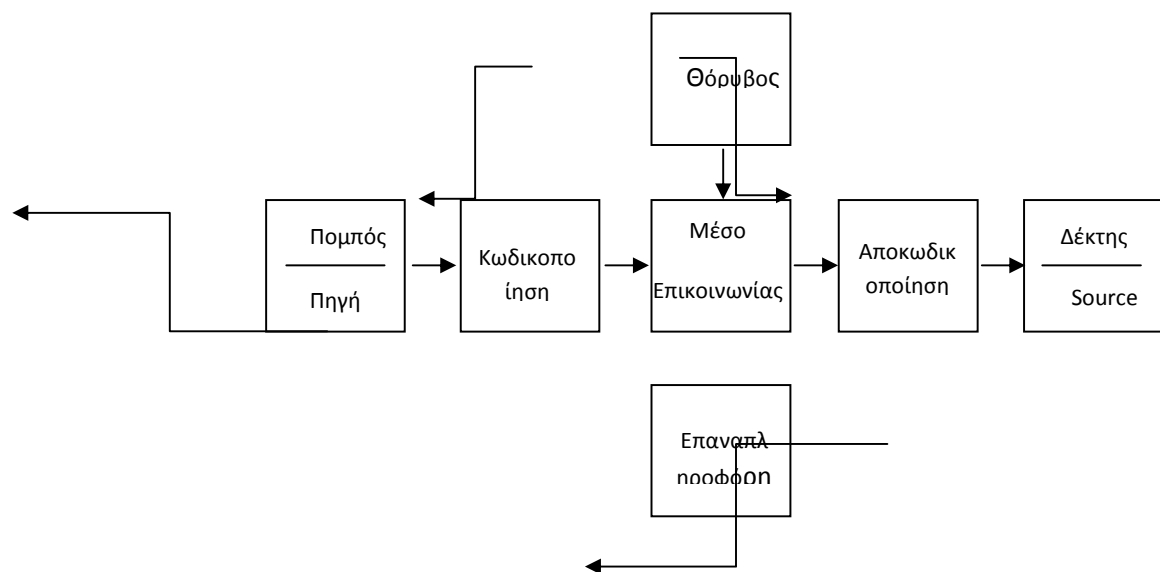
Παρόλο αυτά η εταιρεία πρέπει να διατηρήσει από την μια τις καλές σχέσεις με τα μεγάλα καταστήματα λιανικής πώλησης, εκμεταλλευόμενη το μεγάλο δίκτυο τους και από την άλλη να επικεντρωθεί και στην άλλα δίκτυα επιτυγχάνοντας μεγαλύτερο ποσοστό κάλυψης και μεγαλύτερη γκάμα των προϊόντων της και στα συνοικιακά καταστήματα. Με άλλα λόγια πρέπει να εντατικοποιηθεί η διανομή των Lays Ολικής και των Baked Lays και στα πιο απομακρυσμένα καταστήματα ψιλικών, φούρνων, σε περίπτερα κτλ.

2.11. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ – ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Η επικοινωνία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες, με τις οποίες ένας εγκέφαλος ερεθίζει τον άλλον. Βασική προϋπόθεση της επικοινωνίας είναι η ύπαρξη μιας ταυτότητας αντίληψης μεταξύ δέκτη και πομπού (Τζωρτζάκης, 1996).

Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που ακολουθεί την εξής πορεία. Ως αφετηρία πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός που να εκφράζεται σαν μήνυμα. Αυτό το μήνυμα διαβιβάζεται από μια πηγή, τον αποστολέα, σε ένα άλλο πρόσωπο τον αποδέκτη. Το μήνυμα μετατρέπεται σε μια συμβολική μορφή, ενέργεια που καλείται κωδικοποίηση, και διαβιβάζεται σε κάποιο μέσο (κανάλι) στον αποδέκτη. Αυτός μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα, ενέργεια που καλείται αποκωδικοποίηση. Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά του νοήματος από την επιχείρηση στον καταναλωτή (Ζώτος X., 1992).

Στο μοντέλο επικοινωνίας εκτός από το στοιχείο της επαναπληροφόρησης παρουσιάζεται και ο θόρυβος, δηλαδή οι διαταραχές που παρεμβαίνουν κατά τη μεταβίβαση του μηνύματος (Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11 – Η διαδικασία της επικοινωνίας, Πηγή: Fill, 2002

2.12 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Στη βιβλιογραφία ο ρόλος της προώθησης ή της επικοινωνίας μάρκετινγκ περιγράφεται συνοπτικά, απλά και ολοκληρωμένα με το μοντέλο DRIP . Πιο αναλυτικά ο ρόλος της προώθησης είναι

Διαφοροποίηση (Differentiate)– Να διαφοροποιήσει τα Προϊόντα ενός παραγωγού από του άλλου

Υπενθύμιση (Remind) – Να υπενθυμίσει στους καταναλωτές τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες από τους παραγωγούς.

Ενημέρωση (Inform) – Να ενημερώσει τους καταναλωτές για καινούρια προϊόντα ή για πρόσθετες λειτουργίες των προϊόντων τους.

Πείσει (Persuade) – Να πείσει και να σπρώξει τους καταναλωτές στην αγορά (Fill, 2002).

2.12.1. Το μείγμα προώθησης (PROMOTIONAL MIX)

Η προώθηση λοιπόν χωρίζεται σε πέντε βασικές δραστηριότητες οι οποίες ονομάζονται και μείγμα προώθησης. Αυτές είναι

1. Η διαφήμιση
2. Δημόσιες σχέσεις
3. Την προσωπική πώληση
4. Την προώθηση πωλήσεων
5. Το άμεσο μάρκετινγκ

Όλες αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να δρουν ενοποιημένα για να φέρουν αποτέλεσμα. Για την οργάνωση όλων αυτών των δραστηριοτήτων και των εκστρατειών επικοινωνίας οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μέσα όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, σινεμά, υπαίθρια διαφήμιση, χορηγίες κτλ.

2.13 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η Tasty Foods το τελευταίο καιρό έχει επικεντρωθεί στην προώθηση των προϊόντων Lays στο Φούρνο με την συμμετοχή του διάσημου Σεφ Στέφανου Μποτνρίνι. Για παράδειγμα το περιοδικό marketing week γράφει για την συγκεκριμένη διαφήμιση:

«Ένας διάσημος chef, ο Έκτορας Μποτρίνι, ένας δεξιοτέχνης ψήστης και ένας έμπειρος φούρναρης ενώνουν τις δυνάμεις τους σε ένα ατμοσφαιρικό, μυστηριώδες περιβάλλον και δημιουργούν μία ξεχωριστή γεύση: Τη νέα γεύση Lay's στο Φούρνο BBQ. Τα παραπάνω συμβαίνουν στο νέο διαφημιστικό tvc της Tasty Foods για τη νέα γεύση BBQ των Lay's στο Φούρνο, που επιμελήθηκε η BBDO» (<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=1&arId=35137>).

Παράλληλα, τρέχουν οι διαφημιστικές εκστρατείες και για τα άλλα προϊόντα χρησιμοποιώντας ως κύριο μέσο την Τηλεόραση. Στο ίδιο πνεύμα της προώθησης των πιο «υγιεινών» προϊόντων έχει γίνει μια προσπάθεια από την εταιρεία για την επικοινωνιακή ενίσχυση του brand: Quaker. Τα σχετικά σποτ έχουν ενημερωτικό χαρακτήρα, προσπαθώντας να εξηγήσουν στους καταναλωτές τις ευεργετικές συνέπειες των δημητριακών και της βρώμης στον ανθρώπινο οργανισμό.

Η βρώμη αποτελεί το βασικό συστατικό των δημητριακών Quaker. «Αντιοξειδωτικά, διαλυτές και αδιάλυτες φυτικές ίνες, πρωτεΐνες, υδατάνθρακες, βιταμίνες, κρύβονται μέσα στη βρώμη περιμένοντας τη στιγμή που θα την καταναλώσουμε για να προσφέρουν τις ευεργετικές τους αξίες στον οργανισμό μας» αναφέρεται χαρακτηριστικά στο σποτ. Κεντρικό μήνυμα του σποτ είναι το «Quaker, απολαύστε ζωή». Το σποτ έκανε πρεμιέρα στις 23 Απριλίου, είχε διάρκεια 34 δευτερολέπτων και ήταν επιμέλειας της BBDO Athens (<http://foodandbeverage-gr.blogspot.com/2010/04/food-marketing-news-tasty-foods-quaker.html>)

2.14 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Προτείνεται λοιπόν να συνεχιστούν οι διαφημιστικές εκστρατείες που δίνουν έμφαση στα προϊόντα: Lays στο Φούρνο (BBQ και ρίγανη) και Quaker. Επιπρόσθετα, η εταιρεία πρέπει να ενισχύσει επικοινωνιακά τις κατηγορίες Lays Ολικής αλέσεως. Παράλληλα, θα τρέξουν επικοινωνιακές εκστρατείες για την ενίσχυση των άλλων προϊόντων που αποτελούν τον «βασικό κορμό» του χαρτοφυλακίου της εταιρείας. Με άλλα λόγια, προτείνεται στην εταιρεία να εστιάσει στην προώθηση των προϊόντων της που προωθούν την υγιεινή διατροφή –δηλαδή στα Baked Lays, στα Lays Ολικής και στο Quaker. Ο πίνακας 3 δείχνει αναλυτικά τις προτεινόμενες προωθητικές ενέργειες για την Tasty. Στόχος είναι οι δραστηριότητες να δρουν ενοποιημένα, να απευθύνονται στο κοινό στόχο και να είναι επικεντρωμένες στην στρατηγική της εστίασης στη υγιεινή διατροφή

Πίνακας 3 – Προτεινόμενες Προωθητικές δραστηριότητες Tasty

Tasty			
Διαφήμιση			
Μέσο	Δραστηριότητα	Περίοδο	MME
Τηλεόραση	Διαφήμιση (Εστίαση σε Baked Lays, Lays Ολικής και Quaker)	Ιούνιο, Ιούλιο, Σεπτέμβριο και Οκτώβριο	MEGA, STAR, ANTI, NET, ALPHA
Ράδιο	Διαφήμιση (Εστίαση σε Baked Lays, Lays Ολικής και Quaker)	Ιούνιο, Ιούλιο, Σεπτέμβριο και Οκτώβριο	ΣΚΑΙ, Δίεση, EN LEFO,SFAIRA, LAMPSI, BEST
ON-LINE	Διαφήμιση (Banners) (Εστίαση σε Baked Lays, Lays	Ιούνιο, Ιούλιο, Σεπτέμβριο και Οκτώβριο	Τα Νέα Online-Υγεία δράση Ζωή http://www.kathimerini.gr/

	Ολικής και Quaker)		www.tovima.gr/
Περιοδικά	Διαφήμιση (Εστίαση σε Baked Lays, Lays Ολικής και Quaker)	Ιούνιο, Ιούλιο	VITA. FORMA
Προώθηση Πωλήσεων			
Σούπερ-μάρκετ	2 + 1 για τα Baked Lays και Lays Ολικής	Από 15/6/2011 μέχρι 30/6/2011	Στις 2 συσκευασίες η 1 δώρο
Σούπερ-μάρκετ	1 +1 για τα Quaker	Από 21/6/2001 μέχρι 30/6/2011	Στην μία συσκευασία η 1 δώρο
Out door			
Σε κεντρικά σημεία της πόλης (Λεωφόρο Ποσειδώνος, Λεωφόρο Μεσογείων, Λεωφόρο Κηφισίας κτλ.)	Αφισοκόλληση	Ιούνιο, Ιούλιο, Σεπτέμβριο και Οκτώβριο	
Σε cinema complex, όπως το Mall και το Cosmopolis	Αφίσες και Σταντ	Ιούνιο, Ιούλιο, Σεπτέμβριο και Οκτώβριο	
Χορηγίες			
Σεμινάρια μαγειρικής	Χορηγία κάποιων δραστηριοτήτων ή και υποτροφιών		Σχολή μαγειρικής Le monde, σεμινάρια της Καλλίστη Γεύσεις

Εκθέσεις μαγειρικής	Χορηγός		
---------------------	---------	--	--

Βιβλιογραφία

- **Ελληνική Βιβλιογραφία:**
- Τσακλαγκάνος Α., (1980), Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ - Ανάλυση και Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις ΑΦΟΙ Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη Αθήνα: Rosili

- Ζευγαρίδη Σ.(1973) Θεωρία Οργανώσεων , Εκδόσεις Παπαζήση , Αθήνα
- Βουτσά Μ., (2002), Εισαγωγή στο Τουριστικό Μάρκετινγκ, Διδακτικές Σημειώσεις, Θεσσαλονίκη
- Γιαννάτος, Γ., (2002), Strategic Planning, Τεκδοτική ΣΕΛΚΑ – 4Μ,
- Καμενίδης Χ. (1998), Συνεταιρισμοί ,Χρίστος Θ. Καμενίδης, Εκδόσεις Κυριακίδης ΑΦΟΙ, Θεσσαλονίκη
- Εξαδάκτυλος Ν., (1997), Η τεχνική των πωλήσεων, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ. , (2002), Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Ζώτος Χ., (1992), Διαφήμιση – Σχεδιασμός και λειτουργία στα πλαίσια της επιχείρησης , Εκδόσεις University Studio Press
- Ηγουμενάκης Ν., (1999), Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.
- IOBE (2009), Η Ελληνική αγορά Τροφίμων και ποτών
- Καζάζης Ν., (2000), Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις, εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 68
- Μάλλιαρης Π., (1990), Εισαγωγή στο Marketing, 2nd edition, Α.Σταμούλη, Αθήνα
- Μάντζαρης Γ., (2003) Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα 2003
- Μαυρίδης Δ., (1999), Διοίκηση Εμπορικών Επιχειρήσεων – Χονδρικό και Λιανικό εμπόριο, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη.
- Μυλωνάκης Ι., Σιώμοκος Γ., 2008, “Μάρκετινγκ Ι Τόμος Β – Συμπεριφορά Καταναλωτή,
- Σιώμοκος, Γ. 1995, Εισαγωγή στο στρατηγικό μάρκετινγκ, Σταμούλης: Πειραιάς, σελ. 22
- Σιώμοκος, Γ. Czerpiel, J., (2007), Ανταγωνιστική στρατηγική μάρκετινγκ, Σταμούλης , Αθήνα

- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α., (1996), μάρκετινγκ-μάνατζμεντ Η Ελληνική προσέγγιση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Τομάρας, Π. (2009). Εισαγωγή στο μάρκετινγκ και στην έρευνα αγοράς. Αθήνα: ιδιωτική έκδοση

Ξένη βιβλιογραφία:

- Ansoff H. I., (1989), The new corporate strategy, N.Y.: John Wiley & Sons
- Baker M., (2003), The Marketing Book, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Baker M., (2000). Marketing strategy and management. London: MacMillan Press
- Blythe J., (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Brassington, F. and Pettit, S., (2003), Principles of Marketing (3rd ed.). Harlow: Pearson Education
- Dyer G., (2000), Advertising as Communication, London: Methuen & Co
- Fifield, (1992), Marketing strategy, Butter worth – Heinenaman, σελ.239
- Jobber, D., (2001), Principles and Practice of Marketing (3rd ed.). Berkshire: McGraw-Hill
- Kotler P. and Keller K., (2009), Marketing management, 13th ed. Prentice-Hall
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). Principles of Marketing (3rd European edition). Harlow: Pearson Education
- Mc Donald, M., (1999), Marketing Plans, how to prepare them, how to use them (4th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann
- Montana P. & Charnov B., (2005), Μάνατζμεντ”, 3^η Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος

Διαδίκτυο

- <http://www.pepsico.com.gr/>

- <http://www.tovima.gr/finance/finance-business/article/?aid=369011>
- http://www.express.gr/news/business/319355oz_20100622319355.php3
- <http://www.statbank.gr/companies/balance/4043200/007/2.html>
- <http://www.statbank.gr/companies/balance/4070100/007/056/s/29/1.html>
- <http://stock.ana-mpa.gr/articleview1.php?id=29010>
- <http://www.capital.gr/news.asp?id=70562>
- www.statistics.gr
- www.iobe.gr
- <http://foodandbeverage-gr.blogspot.com/2010/04/food-marketing-news-tasty-foods-quaker.html0>
- <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=1&arId=35137>
- <http://www.chips.gr>
- www.kathimerini.gr
- www.dealnews.gr
- www.tovima.gr