

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Κος ΦΑΖΑΚΗΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΜΑΝΙΑΤΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ
ΠΡΑΣΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΚΑΡΑΒΑΣΙΑΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΠΑΤΡΑ 2003

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6066
----------------------	------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1. Η Ιδεολογία του ΜΚΤ	4
1.2. Κατηγορίες του ΜΚΤ	5
1.3. Το ΜΚΤ και οι άλλες επιστήμες	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1. Στρατηγική προϊόντος / αγοράς	8
2.1.1. Μετρώντας τη δυναμική	11
2.1.2. Ανάλυση χάσματος	13
2.1.3. Καλύπτοντας το χάσμα	14
2.2. Καθορίζοντας τη στρατηγική των Στρατηγικών Επιχειρησιακών Μονάδων	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
3.1. Στρατηγική νέου προϊόντος	36
3.1.1. Βελτίωση/τροποποίηση του προϊόντος	38
3.1.2. Επιλογές αλλαγής προϊόντος μετά από ανταγωνιστικές απειλές	41
3.1.3. Αντιγραφή / Μίμηση προϊόντος	42
3.1.4. Καινοτομία προϊόντος	44
3.2. Στρατηγική εισόδου στην αγορά	50
3.2.1. Στρατηγική Πρώτος στην Αγορά	51
3.2.2. Στρατηγική Πρόωρης Εισόδου	53

	Σελ.
3.2.3. Στρατηγική Όψιμης Εισόδου	56
3.3. Στρατηγική διαφοροποίησης	58
3.3.1. Ομόκεντρη Διαφοροποίηση	62
3.3.2. Οριζόντια διαφοροποίηση	64
3.3.3. Συσσωρευμένη διαφοροποίηση	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
4.1. Το όνομα του προϊόντος	67
4.2. Η συσκευασία και η ετικέτα του προϊόντος	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
5.1. Στρατηγική τιμολόγησης για νέα προϊόντα	88
5.2. Στρατηγικές διαφήμισης	94
5.2.1. Στρατηγική επιλογής των ΜΜΕ	95
5.2.2. Στρατηγική διαφήμισης (advertising – copy strategy)	103
5.3. Μέθοδοι Προώθησης Πωλήσεων	111
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	
6.1. Ο διάυλος ΜΚΤ	114
6.2. Η συμπεριφορική προσέγγιση στη διανομή	117
6.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διαύλων	121
6.4. Η διαδικασία επιλογής διαύλων	125
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	127
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	129

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

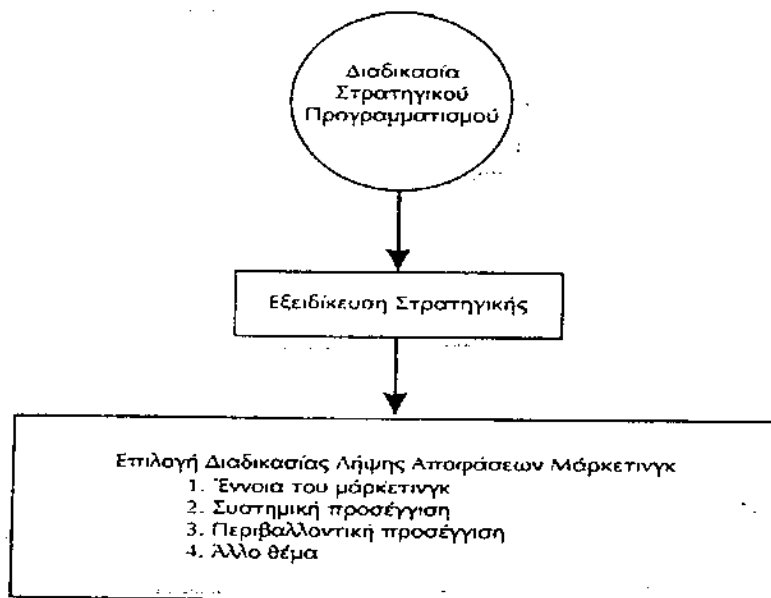
Στο πέρασμα των χρόνων έχει παρουσιαστεί μία σειρά φιλοσοφικών προσεγγίσεων που αφορά τη λήψη αποφάσεων στο marketing. Μία ευρέως διαδεδομένη προσέγγιση, είναι αυτή της έννοιας του marketing (marketing concept approach), που καθοδηγεί τον υπεύθυνο marketing στην ανάπτυξη της προσφοράς του προϊόντος και τελικά ολόκληρου του προγράμματος του marketing, έτσι ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του τυπικού πελάτη. Σημαντικό στοιχείο αυτής της προσέγγισης είναι η ροή πληροφορίας από την αγορά προς τον αποφασίζοντα. Μία άλλη προσέγγιση είναι η συστημική προσέγγιση (systems approach), η οποία προτρέπει τον υπεύθυνο marketing να αντιμετωπίζει το προϊόν, όχι ως μία μεμονωμένη οντότητα, αλλά ως ένα χαρακτηριστικό του όλου συστήματος ανάγκης-ικανοποίησης του πελάτη. Μία τρίτη προσέγγιση, η περιβαλλοντική (environmental approach), παρουσιάζει τον υπεύθυνο marketing σαν το σημείο συγκέντρωσης ενός μεγάλου αριθμού, από είδη περιβάλλοντος, μέσα στα οποία λειτουργεί η επιχείρηση και που επηρεάζουν την, επιτυχία του προγράμματος marketing αυτής. Αυτά τα είδη περιβάλλοντος συχνά φέρουν χαρακτηρισμούς όπως, νομικό-πολιτικό, οικονομικό, ανταγωνιστικό, καταναλωτικό, δομής της αγοράς, κοινωνικό, τεχνολογικό και διεθνές περιβάλλον.

Πραγματικά, αυτές και άλλες φιλοσοφικές προσεγγίσεις που αφορούν τη λήψη αποφάσεων marketing, αποτελούν απλώς περιγραφικά πλαίσια που τονίζουν συγκεκριμένες όψεις του ρόλου της επιχείρησης σε σχέση με τη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού. Ανεξάρτητα από την προσέγγιση την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση, είναι αναγκαίο ένα σημείο αναφοράς των αποφάσεων, το οποίο παρέχεται από τη στρατηγική και τις διαδικασίες προγραμματισμού που αναμειγνύονται στο σχεδιασμό της στρατηγικής. Έτσι, η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί την κινητήρια δύναμη πίσω από τη λήψη αποφάσεων, ανεξάρτητα από την προσέγγιση που θα υιοθετηθεί. Αυτή η σχέση ανάμεσα στη διαδικασία

στρατηγικού σχεδιασμού και στις διάφορες προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων marketing, αναπαριστάται στο Σχήμα 1.

Προοπτικές του προγραμματισμού αναπτύσσονται ως απάντηση των αναγκών που προκύπτουν από τον εσωτερικό ή τον εξωτερικό χώρο του οργανισμού. Κατά τη διάρκεια δεκαετιών του '50 και του '60, η ανάπτυξη αποτελούσε το κυρίαρχο γεγονός στο οικονομικό περιβάλλον και οι διαδικασίες σχεδιασμού που δημιουργήθηκαν τότε, ήταν τυπικές εξοπλισμένες για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών. Ο αποκεντρωτικός σχεδιασμός αποτελούσε την τάξη πραγμάτων εκείνων των ημερών. Ο ρόλος του κεντρικού μανάτζμεντ επικεντρωνόταν στον απολογισμό μεγάλων επενδυτικών προτάσεων και στην έγκριση των ετήσιων προϋπολογισμών λειτουργίας.

Κατά καιρούς καταστρώνονταν μακροπρόθεσμα σχέδια λειτουργίας, τα οποία ήταν κυρίως επεκτάσεις και σπανίως έβρισκαν χρήση στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.



Σχήμα 1: Σχέσεις μεταξύ τα Διαδικασίας Στρατηγικού Προγραμματισμού και των Διαδικασιών Λήψης Αποφάσεων Marketing

Οι προοπτικές σχεδιασμού άλλαξαν τη δεκαετία του '70. Οι επιχειρήσεις βρέθηκαν περικυκλωμένες από νέες ανάγκες, καθώς το κόστος ενέργειας τετραπλασιάστηκε και εμφανίζεται συναγωνισμός από νέους τομείς, ενώ πλανάται και η φήμη μιας επικείμενης κεφαλαιουχικής κρίσης. Αντανακλώντας αυτές τις νέες ανάγκες και ανησυχίες του μάνατζμεντ, πολύ σύντομα μια διαδικασία διείσδυσε στις προσπάθειες προγραμματισμού με στόχο να δώσει βαρύτητα στον κεντρικό έλεγχο των πόρων. Ο διαχωρισμός σε νικητές και χαμένους, η τοποθέτηση προτεραιοτήτων και η προστασία του κεφαλαίου, αποτελούν τους κυρίαρχους του παιχνιδιού. Μια νέα εποχή στρατηγικού σχεδιασμού ανατέλλει για τις επιχειρήσεις της Αμερικής.

Η αξία του αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού είναι ουσιαστικά αναμφισβήτητη στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων. Η πλειοψηφία των 1000 επιχειρήσεων Fortune των Ηνωμένων Πολιτειών για παράδειγμα, έχει ανώτερα διευθυντικά στελέχη υπεύθυνα για δυναμικές προσπάθειες στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί, τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της εκάστοτε επιχείρησης έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η απόδοση μέσω της επιλογής βιώσιμων δραστηριοτήτων, σύμφωνων προς το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο προσδιορισμός των στόχων σε ό,τι αφορά το προϊόν ή την αγορά μιας δραστηριότητας.

Στα πλαίσια αυτού του προσδιορισμού, ο στρατηγικός προγραμματισμός συσχετίζεται με τους υπεύθυνους marketing. Έτσι, καθώς οι επιχειρήσεις υιοθέτησαν τις δυνατότητες στρατηγικού προγραμματισμού, προέκυψε ένας ρόλος στο marketing. Σ' αυτόν το στρατηγικό ρόλο, το marketing επικεντρώνεται στις αγορές που εξυπηρετεί, τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει και στη χρονική στιγμή εισόδου/εξόδου του προϊόντος στην αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1. Η Ιδεολογία του ΜΚΤ

Με βάση την ιδεολογία του ΜΚΤ παρατηρούμε ότι σημείο εκκινήσεως αλλά και τέρματος κάθε επιχειρηματικής δράσεως είναι ο αγοραστής και πιο συγκεκριμένα οι ανάγκες του. Όταν μια επιχείρηση λειτουργεί με το τρόπο αυτό λέμε ότι έχει υιοθετήσει την ιδεολογία του ΜΚΤ (ΜΚΤ Concept). Η ιδεολογία αυτή:

- α) Στηρίζεται στον έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή.
- β) Αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής είναι ο μόνος που έχοντας ανάγκες ξέρει με τί θα τις ικανοποιήσει και,
- γ) Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχειρήσεως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή, από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή απόδοση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων.

Η ιδεολογία του ΜΚΤ άρχισε να διαδίδεται στις Η.Π.Α. τη δεκαετία του '50. Ας μη ξεχνάμε ότι η χώρα αυτή βγήκε από το Β' παγκόσμιο πόλεμο όχι μόνο με ανέπαφο το οικονομικό δυναμικό της, αλλά και με την παραγωγική μηχανή της που θα έπρεπε να αλλάξει πορεία παράγοντας αγαθά ειρήνης (δηλαδή για τους καταναλωτές) και όχι πολέμου (δηλαδή για στρατιωτικούς). Δεδομένης της μεγάλης και αργούσης σε υψηλό σχετικά ποσοστό παραγωγικής δυναμικότητας, η αλλαγή στη διάρθρωση του παραγόμενου προϊόντος γινόταν πιο εύκολη με την υιοθέτηση της ιδεολογίας του ΜΚΤ. Στις μέρες μας, για να υιοθετηθεί η ιδεολογία του ΜΚΤ και μαζί της η τεχνολογία του ΜΚΤ (στο εξής θα υποθέσουμε, αν και δεν είναι πάντοτε αυτό που συμβαίνει, ότι και τα δύο υιοθετούνται εκ παραλλήλου), θα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον μια από τις εξής τρεις περιβαλλοντικές συνθήκες:

- α) Ανταγωνισμός
- β) Ωριμοι καταναλωτές
- γ) Στασιμοπληθωρισμός.

1.2. Κατηγορίες του ΜΚΤ

Η επιστήμη του ΜΚΤ, για καθαρά πρακτικούς σκοπούς, υποδιαιρείται σε διάφορες κατηγορίες. Η υποδιαίρεση γίνεται με βάση τα εξής κριτήρια:

Κριτήριο Α: Σε ποιά προϊόντα αναφέρεται.

Το ΜΚΤ μελετά είτε τις γενικές αρχές, που κατά το μάλλον ή ήττον ισχύουν για όλα τα προϊόντα, οπότε καλείται Γενικό ΜΚΤ, είτε τις ειδικές αρχές που ισχύουν για ένα κλάδο ή τομέα, οπότε καλείται Ειδικό ΜΚΤ. Παραδείγματα ειδικού ΜΚΤ είναι το ΜΚΤ των υπηρεσιών, το ΜΚΤ των Αγροτικών-Προϊόντων, το ΜΚΤ των Τροφίμων και το Τραπεζικό ΜΚΤ.

Κριτήριο Β: Σε ποιά επίπεδο οικον. δραστηριότητας αναφέρεται. Το ΜΚΤ παραδοσιακά προσανατολιζόταν στη μικροοικονομία. Η επιχείρηση ήταν το βασικό αντικείμενο μελέτης του Μικροmarketing. Η σπουδαιότητα όμως του ρόλου του ΜΚΤ σε εθνικοοικονομικό επίπεδο οδήγησε στη δημιουργία του Μακροmarketing που ασχολείται με τη μελέτη συνολικών μεγεθών.

Κριτήριο Γ: Η γεωγραφική διάσταση.

Όταν το ΜΚΤ μελετά ένα συγκεκριμένο εθνικό περιβάλλον, τότε καλείται Εγχώριο ΜΚΤ. Αντίθετα, όταν η γεωγραφική διάσταση επεκτείνεται για να καλύψει δύο ή περισσότερα εθνικά περιβάλλοντα, τότε καλείται Διεθνές ΜΚΤ.

Κριτήριο Δ: Το κίνητρο της δραστηριότητας.

Το κέρδος είναι ιστορικά το ισχυρότερο κίνητρο για οικονομική δραστηριότητα, και αυτό το αναγνώριζε το Για Κέρδος ΜΚΤ. Η επέκταση του δημόσιου τομέα και γενικά η αύξηση του βαθμού κοινωνικοποίησης της παραγωγής δημιούργησε την ανάγκη για το Όχι για Κέρδος ΜΚΤ.

Κριτήριο Ε: Ποιός είναι ο αγοραστής.

Αγοραστές αγαθών και υπηρεσιών είναι κατ' αρχήν οι καταναλωτές, αυτοί δηλαδή που αγοράζουν για να ικανοποιήσουν είτε δικές τους ανάγκες είτε ανάγκες της οικογένειας ή φίλων τους. Δεν αγοράζουν για να μεταπωλήσουν, γι' αυτό καλούνται τελικοί αγοραστές (Ultimate Buyers). Το ΜΚΤ που ασχολείται με αυτούς είναι το ΜΚΤ των Καταναλωτών ή το Γενικό ΜΚΤ ή απλά το ΜΚΤ. Εκτός όμως από τους καταναλωτές, προϊόντα αγοράζουν και αυτοί που στα ελληνικά τους καλούμε συμβατικά βιομηχανικοί αγοραστές (Industrial Buyers). Λέγω συμβατικά, γιατί η σωστή μετάφραση του όρου θα ήταν οι λέξεις κλαδικοί αγοραστές. Οι αγοραστές αυτοί είναι "οι Εμποροβιομηχανικές Επιχειρήσεις, οι Οργανισμοί του Δημοσίου, τα ιδρύματα και γενικά οι κάθε φύσεως Οργανισμοί/Επιχειρήσεις που αγοράζουν αγαθά είτε για μεταπώληση είτε για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε για τη διεξαγωγή των διαφόρων εργασιών τους". Το ΜΚΤ που ασχολείται με αυτούς τους αγοραστές είναι το Βιομηχανικό ΜΚΤ.

1.3. Το ΜΚΤ και οι άλλες επιστήμες

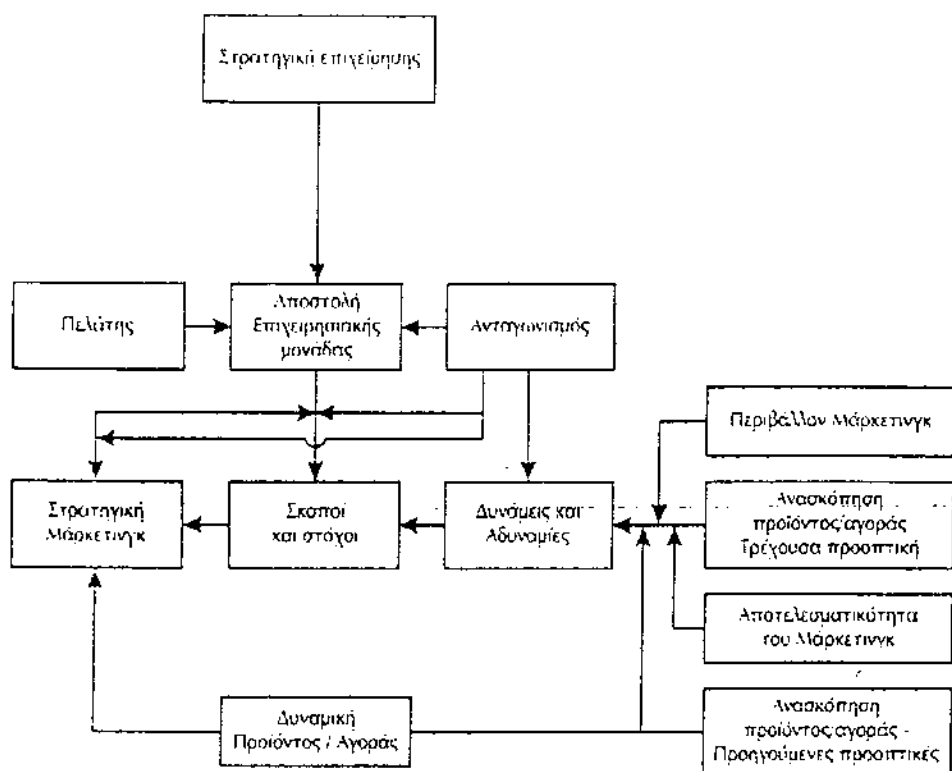
Το ΜΚΤ, περισσότερο ίσως από κάθε άλλη επιστήμη, εμπλουτίζει το οικοδόμημα των γνώσεών του, χρησιμοποιώντας και ενσωματώνοντας έννοιες από άλλες επιστήμες. Το ΜΚΤ αναγκάζεται να οδηγείται σε αυτή τη λύση εξ αιτίας της φύσεως και του ρόλου του. Το γνωστικό αντικείμενο του ΜΚΤ είναι καθορισμένο αλλά είναι τέτοια η ευρύτητά του, ώστε να

αναζητά επιστημονική διέξοδο σε συγγενείς γνωστικές περιοχές. Η διέξοδος αυτή είχε και τις αρνητικές παρενέργειές της, γιατί αμφισβητήθηκε το κατά πόσο το ΜΚΤ είναι αυτοτελής επιστήμη. Έτσι μιλούν για το ΜΚΤ σαν ένα “κράμα πολλών άλλων κλάδων και επιστημών”. Η Οικονομική, η Λογιστική, η Στατιστική και οι Συμπεριφορικές Επιστήμες είναι οι σημαντικότερες πηγές αντλήσεως εννοιών για το ΜΚΤ. Η άντληση αυτή ακολουθεί συνήθως τους επιστήμονες που από άλλες επιστήμες προερχόμενοι ενισχύουν τις τάξεις του ΜΚΤ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. Στρατηγική προϊόντος / αγοράς

Η επόμενη βήμα προς βήμα διαδικασία χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της στρατηγικής προϊόντος/αγοράς:



Σχήμα 2

Πλαίσιο Διαμόρφωσης Στρατηγικής Marketing

1. Ξεκινήστε με την υπάρχουσα δραστηριότητα. Προβλέψτε ποια θα είναι η δυναμική της επιχείρησης στην περίοδο σχεδιασμού εάν δε γίνονται σημαντικές αλλαγές στις πολιτικές ή στις μεθόδους λειτουργίας. Η πρόβλεψη πρέπει να βασίζεται στην ιστορική επίδοση.

2. Προβλέψτε τι θα γίνει στο περιβάλλον κατά τη σχεδιαζόμενη περίοδο. Αυτή η πρόβλεψη θα περιλαμβάνει το ολικό, το περιβάλλον marketing και περιβάλλον προϊόντος αγοράς.
3. Τροποποιήστε την πρόβλεψη του βήματος 1 έχοντας υπόψη τις προβλέψεις του περιβάλλοντος του βήματος 2.
4. Σταματήστε αν η προβλεπόμενη επίδοση ικανοποιεί πλήρως έναν προς έναν τους στόχους σας.
Συνεχίστε αν η πρόβλεψη δε σας ικανοποιεί πλήρως.
5. Κάντε εκτίμηση των σημαντικών δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησής σας σε σχέση με τις αντίστοιχες των πιο σημαντικών ανταγωνιστών. Αυτή η εκτίμηση πρέπει να περιλαμβάνει όσους παράγοντες μπορεί να γίνουν σημαντικοί τόσο στο marketing (αγορά, προϊόν, τιμή, προώθηση και διανομή) όσο και σε άλλους λειτουργικούς τομείς (χρηματοδότηση, έρευνα και ανάπτυξη κόστος, οργάνωση, ηθικό, φήμη, βάθος διοίκησης, κλπ.).
6. Κάντε αποτίμηση των διαφορών μεταξύ των στρατηγικών marketing που έχετε εσείς και οι κυριότεροι ανταγωνιστές σας.
7. Πραγματοποιήστε μια ανάλυση για να ανακαλύψετε κάποιες μεταβολές στη στρατηγική marketing που έχετε που να δημιουργούν μια πιο θετική σχέση στη μελλοντική ανταγωνιστική σας θέση.
8. Κάντε αποτίμηση της προτεινόμενης εναλλακτικής στρατηγικής σε όρους πιθανών κινδύνων, ανταγωνιστικής απόκρισης και δυνατοτήτων αποπληρωμής.
9. Σταματήστε αν η εναλλακτική στρατηγική σας φαίνεται ικανοποιητική όσον αφορά τους στόχους.
10. Επεκτείνετε τον ορισμό της παρούσας δραστηριότητας και επαναλάβετε τα βήματα 7, 8, και 9 αν υπάρχει ακόμη κενό μεταξύ των στόχων και εναλλακτικής στρατηγικής. Εδώ, επαναπροσδιορισμός της δραστηριότητας σημαίνει έρευνα για άλλα προϊόντα που μπορούμε να προμηθεύσουμε σε μια αγορά γνωστή και κατανοητή. Μερικές φορές

αυτό σημαίνει τη διάθεση υπαρχόντων προϊόντων σε διαφορετική αγορά. Μπορεί επίσης να σημαίνει εφαρμογή τεχνικών και οικονομικών ικανοτήτων σε νέα προϊόντα και αγορές ταυτόχρονα.

11. Η διαδικασία της επέκτασης του ορισμού της δραστηριότητας, ώστε να παρέχει έναν ευρύτερο ορίζοντα, μπορεί να συνεχίζεται μέχρι να συμβεί ένα από τα παρακάτω:

α) Η γνώση της νέας περιοχής προορίζεται τόσο που η επιλογή του τομέα προς μελέτη να καθορίζεται από προαισθήματα ή από προφανώς ανεπαρκείς κρίσεις.

β) Το κόστος μελέτης της νέας περιοχής γίνεται απαγορευτικά υψηλό εξαιτίας έλλειψης σχετικής εμπειρίας

γ) Γίνεται σαφές ότι οι προσδοκίες εύρεσης μιας ανταγωνιστικής ευκαιρίας είναι ελάχιστες.

12. Περιορίστε τους στόχους σας εάν η υπάρχουσα επιχείρηση δεν είναι ικανοποιητική και αν η επέκταση του ορισμού της επιχείρησης δεν προσφέρει ικανοποιητικές προοπτικές.

Τρεις είναι οι λειτουργίες που παίρνουν μέρος σ' αυτή τη διαδικασία στρατηγικής: ανάλυση πληροφορίας, σχεδίαση στρατηγικής, και εφαρμογή στην πράξη. Στο επίπεδο προϊόντος/αγοράς, οι λειτουργίες αυτές εκτελούνται είτε από τον μάνατζερ προϊόντος/αγοράς είτε από ένα εξειδικευμένο στέλεχος της ΣΕΜ. Στην πράξη, ανάλυση και εφαρμογή συνήθως πραγματοποιούνται πλήρως από το διευθυντή προϊόντος/αγοράς, η σχεδίαση της στρατηγικής γίνεται μαζί από το διευθυντή προϊόντος/αγοράς και το εξειδικευμένο στέλεχος της ΣΕΜ.

Βασικά, όλες οι επιχειρήσεις έχουν κάποιο είδος στρατηγικής και σχεδίων ώστε να πραγματοποιούν τις λειτουργίες τους. Στο παρελθόν, τόσο τα σχέδια όσο και η στρατηγική γίνονταν με το προαίσθημα. Πάντως, η αυξανόμενη ταχύτητα των αλλαγών οδηγεί τις επιχειρήσεις να κάνουν τις στρατηγικές τους σαφείς και συχνά να τις αλλάζουν. Η στρατηγική από μόνη της κερδίζει συνεχώς περισσότερο ενδιαφέρον.

Κάθε προσέγγιση στο σχεδιασμό στρατηγικής οδηγεί σε σύγκρουση μεταξύ στόχων και ικανοτήτων. Η προσπάθεια για το αδύνατο δεν είναι καλή στρατηγική, είναι απλώς σπατάλη πόρων. Από την άλλη, η τοποθέτηση ανεπαρκών στόχων είναι προφανώς "αυτογκόλ". Η θέσπιση σωστών στόχων εξαρτάται από την εκ των προτέρων κρίση των δυνατοτήτων επιτυχίας της στρατηγικής· πάντως, δεν μπορεί να καθορισθεί η στρατηγική πριν την γνώση των αντικειμενικών στόχων. Η ανάπτυξη στρατηγικής είναι μια διαρκής επαναληπτική διαδικασία που απαιτεί τέχνη, καθώς και επιστήμη. Αυτό το δίλημμα μπορεί να εξηγήσει γιατί πολλές στρατηγικές λαμβάνονται με το συναίσθημα αντί να είναι αιτιολογημένες αυστηρά και λογικά. Αλλά υπάρχουν έννοιες που μπορεί να εφαρμοστούν ωφέλιμα στην προσέγγιση ευκαιριών και την επιτάχυνση της διαδικασίας της ανάπτυξης στρατηγικής. Η παραπάνω διαδικασία είναι σχεδιασμένη όχι μόνο για να αναλύει συστηματικά πληροφορία αλλά επίσης για να σχεδιάσει ή ν' αλλάξει στρατηγική μ' έναν ρητό τρόπο και να την εφαρμόσει στην πράξη.

2.1.1. Μετρώντας τη δυναμική

Η πρώτη φάση στην ανάπτυξη σχεδίων προϊόντος/αγοράς είναι η πρόβλεψη της μελλοντικής κατάστασης των σχέσεων, με δεδομένο ότι το περιβάλλον και η στρατηγική παραμένουν τα ίδια. Αυτή η μελλοντική κατάσταση των σχέσεων μπορεί να ονομασθεί δυναμική (momentum). Αν η δυναμική προβάλλει ένα επιθυμητό περιβάλλον, δεν χρειάζεται καμιά αλλαγή στη στρατηγική. Συχνότερα, πάντως, το μέλλον που υπαινίσσεται η δυναμική μπορεί να μην είναι και το επιθυμητό.

Η δυναμική μπορεί να προβλεφθεί χρησιμοποιώντας τεχνικές μοντελοποίησης, πρόβλεψης και προσομοίωσης. Οι τεχνικές αυτές μπορούν να εφαρμοσθούν για παράδειγμα σε μια τράπεζα. Έστω ότι αυτή η τράπεζα μεγαλώνει με το άνοιγμα δύο ή τριών υποκαταστημάτων το χρόνο στην

περιοχή που δραστηριοποιείται. Η μέτρηση της δυναμικής συνίσταται στην προβολή των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και ισολογισμών για τα νέα υποκαταστήματα και στην ένωσή τους με την προβολή των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και ισολογισμών της αρχικής τράπεζας. Για την προβολή της μελλοντικής απόδοσης της τράπεζας κατασκευάστηκε ένα μοντέλο. Το πρώτο βήμα στην κατασκευή του μοντέλου ήταν η πρόβλεψη των Bijte, δηλαδή των ισοζυγίων για ένα λογαριασμό τύπου σε μια περιοχή και για τη χρονική περίοδο. Οι τύποι λογαριασμών περιλαμβάνουν τους τρεχούμενους λογαριασμούς, τους λογαριασμούς ταμιευτηρίου και τις προθεσμιακές καταθέσεις. Οι περιοχές επιλέγησαν να συμπίπτουν με κομητείες στην πολιτεία. Αυτό έγινε γιατί τα περισσότερα δεδομένα σε επίπεδο πολιτείας ήταν διαθέσιμα ανά κομητεία και διότι οι περιοχές επέκτασης είχαν οριστεί με κομητείες. Οι εκτιμήσεις έγιναν με χρήση πολλαπλής παλινδρόμησης. Σημαντικές για την πρόβλεψη του ολικού ισοζυγίου τρεχούμενων λογαριασμών θεωρήθηκαν οι μεταβλητές: κομητεία ανά εισόδημα και ρυθμός πληθυσμιακής αύξησης και αυτές οι μεταβλητές, μαζί με το ισοζύγιο λογαριασμών ταμιευτηρίου της τελευταίας περιόδου, φάνηκαν σημαντικές στην περιγραφή του ισοζυγίου λογαριασμών ταμιευτηρίου.

Για τις υπάρχουσες λειτουργίες της τράπεζας, χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα του παρελθόντος για να παραχθεί ένα 10-ετές σύνολο ισοζυγίων καταθέσεων. Αυτές οι προβλέψεις καταθέσεων προστέθηκαν σ' αυτές των νέων υποκαταστημάτων. Επιστρέφοντας σε άλλους λογαριασμούς, ορισμένα στοιχεία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μπορούν να αποδοθούν κατευθείαν σε τρεχούμενους λογαριασμούς, άλλα σε λογαριασμούς ταμιευτηρίου. Οι υπόλοιποι λογαριασμοί συσχετίστηκαν με το σύνολο του ισοζυγίου λογαριασμών.

Γι' αυτό το μοντέλο, οι σχέσεις των στοιχείων εσόδων και εξόδων προς τα κατάλληλα ισοζύγια καταθέσεων προβλέφθηκαν με τη μέθοδο ελάχιστων τετραγώνων σε δεδομένα του παρελθόντος. Αυτή δε θεωρήθηκε

η πιο ικανοποιητική μέθοδος διότι κάποιοι τύποι εκτάκτων εσόδων και εξόδων δε λαμβάνονταν υπόψη. Πάντως, πιο πολύπλοκες μέθοδοι πρόβλεψης, όπως η εκθετική εξομάλυνση ή η Box-Jenkins, απορρίφθηκαν εξαιτίας των πιθανών διοικητικών δυσεργειών.

Μετά την ανάπτυξη της σχετικής μήτρας, οι δηλώσεις εισοδημάτων μπορούν να παραχθούν απλά, πολλαπλασιάζοντας τους λόγους με το κατάλληλο προβλεπόμενο ισοζύγιο ώστε να φτάσουμε στη 10-ετή πρόβλεψη των στοιχείων της χρηματοοικονομικής κατάστασης. Αυτές οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις, σε σύνδεση με την πολιτική της τράπεζας για τα μερίσματα και τις κεφαλαιοποιήσεις, χρησιμοποιήθηκαν για να παραχθούν οι προβλέψεις για 10 έτη. Τα καθαρά αποτελέσματα παρουσιάστηκαν στην ανώτερη εκτελεστική επιτροπή της τράπεζας για να θεωρηθούν και να τροποποιηθούν. Αφού ενσωματώθηκε η άποψη και της εκτελεστικής επιτροπής, επιτεύχθηκαν οι τελικές 10-ετείς προβλέψεις για τις δηλώσεις εισοδημάτων και ισολογισμούς, δείχνοντας τη δυναμική της τράπεζας στο μέλλον.

2.1.2. Ανάλυση χάσματος

Στο παράδειγμα της τράπεζας, η δυναμική συνάχθηκε από ιστορικά δεδομένα. Μικρή σημασία δόθηκε τόσο σε εσωτερικές όσο και εξωτερικές εκτιμήσεις για το περιβάλλον κατά την ανάπτυξη της δυναμικής. Πάντως, για μια ρεαλιστική πρόβλεψη των μελλοντικών αποτελεσμάτων, χρειάζεται προσεκτική ανάλυση του συνολικού περιβάλλοντος marketing καθώς και του περιβάλλοντος προϊόντος/αγοράς.

Επομένως, ως μέρος της ανάλυσης χάσματος, η δυναμική πρέπει να εξεταστεί και να προσαρμοστεί με αναφορά στις περιβαλλοντικές προϋποθέσεις. Ο κλάδος, η αγορά, και το ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να αναλυθούν για να διακριθούν σημαντικές απειλές και ευκαιρίες. Αυτή η ανάλυση πρέπει να συνδυασθεί με μια προσεκτική αποτίμηση των

ανταγωνιστικών δυνάμεων και αδυναμιών του προϊόντος/αγοράς. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, πρέπει να εκτιμηθεί και να εκλεπτυνθεί η δυναμική.

Για παράδειγμα, με βάση τις συνεχόμενες ανησυχίες για τον πληθωρισμό το 1994, ο πρόεδρος του Ομοσπονδιακού Συστήματος Αποθεμάτων Alan Greenspan, αποφάσισε να περιορίσει την προσφορά χρήματος. Για να γίνει αυτό, τα κύρια και τα βραχυπρόθεσμα επιτόκια αυξήθηκαν. Ξαφνικά, το επιτόκιο για πολλούς λογαριασμούς καταθέσεων προθεσμίας 30 μηνών ανέβηκε από 4,5% το 1993 σε 7% το 1994. Αυτή η αύξηση οδήγησε πολλούς καταθέτες να στραφούν στους λογαριασμούς προθεσμίας αντί σε οποιαδήποτε άλλη μορφή επένδυσης. Στο παράδειγμα της προηγούμενης σελίδας, η επίδραση μιας τέτοιας αύξησης των επιτοκίων δεν είχε ληφθεί υπόψη στη δυναμική (στις προβλέψεις των ισοζυγίων καταθέσεων). Ως τμήμα της ανάλυσης χάσματος, αυτή η αλλαγή στο περιβάλλον πρέπει να ληφθεί εγκαίρως υπόψη και η δυναμική να έχει επαρκώς προσαρμοστεί.

Η "νέα" δυναμική πρέπει τότε να μετρηθεί σε αντιδιαστολή τους στόχους για να διευκρινισθεί αν υπάρχει χάσμα στις προσδοκίες και στη δυνατή υλοποίηση. Συχνότερα, θα υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ των επιθυμητών στόχων και της προβλεπόμενης δυναμικής, όπως αυτή αναθεωρήθηκε με βάση τις περιβαλλοντικές προϋποθέσεις. Το πώς αυτό το χάσμα θα καλυφθεί, θα συζητηθεί παρακάτω.

2.1.3. Καλύπτοντας το χάσμα

Το χάσμα πρέπει να καλυφθεί για να φέρει τα σχεδιαζόμενα αποτελέσματα όσο το δυνατό πιο κοντά στους στόχους. Στην πράξη, ζητείται το ποσό για να γεμίσει το χάσμα για να ανασχεδιαστεί η στρατηγική προϊόντος/αγοράς. Μια διαδικασία τριών βημάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξετασθεί η τρέχουσα στρατηγική και να προσφέρει μια καινούρια, που να καλύπτει το κενό. Αυτά τα βήματα είναι η εκτίμηση

του θέματος (προβλήματος), η αναγνώριση των κρίσιμων μεταβλητών, και η επιλογή της στρατηγικής. Η εμπειρία ορισμένων επιχειρήσεων προτείνει την ανάθεση της κάλυψης του χάσματος σε μια πολυλειτουργική ομάδα. Άτομα που δεν ασχολούνται με το marketing συχνά προσφέρουν φρέσκες προοπτικές. Η διαδικασία που ακολουθεί η ομάδα πρέπει να είναι δομημένη προσεκτικά και να δίνει έμφαση στην αναλυτική δουλειά με τακτικές αναθεωρητικές συναντήσεις για τη σύνθεση των ευρημάτων, τον έλεγχο της προόδου και την επανεστίαση του αντικειμένου όπου αυτό είναι επιθυμητό. Το προσωπικό των ΣΕΜ πρέπει να είναι βαθιά αναμεμιγμένο στην αποτίμηση και στην έγκριση των στρατηγικών.

Αποτίμηση Προβλήματος. Ο πρωταρχικός σκοπός αυτού του βήματος είναι να διαμοιράσει εκθέσεις σχετικά με την κατάσταση ώστε να αποτιμήσει την ανταγωνιστική θέση της εταιρίας υπό το πρίσμα παρόντων και προσδοκώμενων καταστάσεων της αγοράς. Για αρχή, μια ομάδα πρέπει τυπικά να δουλεύει μέσω μιας σειράς γενικών ερωτήσεων σχετικά με τον κλάδο για να αναγνωρίσει αυτά τα λίγα ζητήματα που θα επιδράσουν πιο αποφασιστικά στο μέλλον της επιχείρησης. Ερωτήσεις που είναι δυνατό να περιληφθούν είναι οι: Πόσο ώριμο είναι το κομμάτι προϊόντος / αγοράς που επιθεωρείται; Ποιες νέες κατευθύνσεις ανάπτυξης της αγοράς είναι κατανοητές; Γίνεται ο κλάδος πιο κυκλικός; Αλλάζουν οι παράγοντες του ανταγωνισμού (π.χ., βρίσκεται σε κάμψη η ανάπτυξη της γραμμής προϊόντων και είναι πιο σημαντικός ο έλεγχος του κόστους); Πρόκειται όλος ο κλάδος να επηρεαστεί από το συνεχιζόμενο πληθωρισμό; Αναμένονται νέες περιοριστικές ρυθμίσεις; Μετά, η επιχείρηση πρέπει να αποτιμήσει την ανταγωνιστική της θέση, για την οποία είναι δυνατό να γίνουν οι ακόλουθες ερωτήσεις: Πόσο ώριμη είναι η γραμμή προϊόντων; Πώς αποδίδουν τα προϊόντα της σε σχέση μ' αυτά των σημαντικότερων ανταγωνιστών; Πώς κρίνεται συγκριτικά η ικανότητά της στο marketing; Ποια είναι η θέση της σε ότι αφορά το κόστος; Ποιες είναι οι πιο συνηθισμένες κριτικές των πελατών μας; Πού είναι περισσότερο ευάλωτη σε σχέση με τους

ανταγωνιστές της; Πόσο ισχυρή είναι στα κανάλια διανομής; Πόσο παραγωγική είναι η τεχνολογία της; Πόσο καλό είναι το ρεκόρ της σε ό, τι αφορά την εισαγωγή νέων προϊόντων;

Μερικά κρίσιμα θέματα είναι αμέσως εμφανή σε πολλές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση σε μια υψηλά συγκεντρωτική αγορά μπορεί να δυσκολευτεί να κρατήσει το μερίδιο αγοράς της εάν ένας δυνατότερος και μεγαλύτερος ανταγωνιστής της πρόκειται να ρίξει στην αγορά ένα νέο φθηνό προϊόν με έντονη υποστήριξη προώθησης. Επίσης, σ' έναν κλάδο έντασης κεφαλαίου, το κυκλικό σχήμα και οι πιθανές πιέσεις στην τιμολόγηση είναι συνήθως κρίσιμες. Αν το κόστος μεταφοράς ενός προϊόντος είναι υψηλό, τότε μπορεί να είναι επιθυμητή μία πολιτική επενδύσεων σε τοπικές παραγωγικές μονάδες. Άλλα σημαντικά θέματα μπορεί να σχετίζονται με απειλές προς τα πίσω ολοκλήρωσης από τους πελάτες ή προς τα εμπρός ολοκλήρωσης από τους προμηθευτές, με έλλειψη τεχνολογίας, με νέες ρυθμιστικές διατάξεις ή με την είσοδο αλλοδαπού ανταγωνισμού στην ντόπια αγορά. Οι περισσότερες ομάδες στρατηγικής συμπληρώνουν αυτή την άσκηση καταιγισμού ιδεών (brainstorming) με κάποιες βασικές αναλύσεις που συχνά οδηγούν σε φρέσκες, οξυδερκείς Ιδέες και σ' έναν περισσότερο εστιασμένο κατάλογο κρίσιμων επιχειρηματικών ζητημάτων. Τρία τέτοια θέματα που μπορούν να αναφερθούν εδώ είναι η οικονομική ανάλυση κέρδους, ανάλυση τμηματοποίησης αγοράς και ανάλυση του προφίλ των ανταγωνιστών.

Οικονομική Ανάλυση Κέρδους. Η οικονομική ανάλυση κέρδους υποδεικνύει πώς παράγεται φυσικά το κόστος παραγωγής και ποια είναι η οικονομική ισχύς. Η συνεισφορά του προϊόντος στο πάγιο κόστος και τα κέρδη μπορεί να υπολογιστεί κατατάσσοντας τα στοιχεία του κόστους σε πάγια, μεταβλητά ή ημιμεταβλητά και αφαιρώντας το μεταβλητό κόστος από την τιμή του προϊόντος για να αποδοθεί η συμμετοχή ανά πωλούμενο κομμάτι. Είναι τότε δυνατό να ελεγχθεί η ευαισθησία των κερδών σε πιθανές μεταβολές του όγκου πωλήσεων του κόστους και της τιμής.

Παρόμοιοι υπολογισμοί μπορούν να γίνουν για κατασκευαστικές εγκαταστάσεις, κανάλια διανομής και πελάτες.

Ανάλυση τμηματοποίησης αγοράς. Η ανάλυση τμηματοποίησης αγοράς δείχνει εναλλακτικές μεθόδους τμηματοποίησης και κατά πόσον υπάρχουν τμήματα που δεν έχουν αναπτυχθεί όπως πρέπει. Όταν το κατάλληλο τμήμα προσδιορισθεί, πρέπει να γίνονται προσπάθειες να προβλεφθούν οι καθοριστικοί παράγοντες της ζήτησης (περιλαμβάνοντας διακυμάνσεις και κάθε είδους περιορισμούς στο μέγεθος της αγοράς ή στο ρυθμό της αύξησης) και να εξηγηθούν τα σχήματα τιμολόγησης, τα σχετικά μερίδια αγοράς και τους άλλους παράγοντες της αποδοτικότητας.

Ανάλυση του προφίλ των ανταγωνιστών. Η ανάλυση του προφίλ των ανταγωνιστών μπορεί να περιλαμβάνει τη φιλολογία σχετικά με τις πωλήσεις τους, συζητήσεις με ειδικούς ή αντιπροσώπους βιομηχανικών ενώσεων, και παίρνοντας συνεντεύξεις από κοινούς πελάτες και από γνωστούς πρώην υπαλλήλους των ανταγωνιστών. Αν απαιτείται περισσότερη πληροφόρηση, η ομάδα μπορεί να αποκτήσει και να αναλύσει ανταγωνιστικά προϊόντα και ίσως ακόμη να κανονίσει συνέντευξη των ανταγωνιστών από ένα τρίτο μέρος. Μ' αυτά τα δεδομένα, οι ανταγωνιστές μπορούν να συγκριθούν με όρους χαρακτηριστικών και απόδοσης των προϊόντων, τιμολόγησης, πιθανού κόστους και αποδοτικότητας του προϊόντος, προσπαθειών marketing και υπηρεσιών, εγκαταστάσεων παραγωγής και αποδοτικότητας, τεχνολογίας και ικανοτήτων ανάπτυξης προϊόντος. Τελικά, μπορεί να εξαχθεί συμπέρασμα για τη βασική στρατηγική κάθε ανταγωνιστή από αυτές τις συγκρίσεις.

Αναγνώριση των κρίσιμων μεταβλητών. Η πληροφορία στα θέματα που περιγράφηκαν πιο πάνω πρέπει να αναλυθεί για να απομονωθούν οι κρίσιμοι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία στον κλάδο. Σε κάθε επιχείρηση, υπάρχουν συνήθως πέντε με δέκα παράγοντες με αποφασιστική επίδραση στην επίδοσή τους. Πράγματι, σε μερικές βιομηχανίες ένας και μόνο παράγοντας μπορεί να είναι το κλειδί για την

επιτυχία. Για παράδειγμα, στον κλάδο των αερομεταφορών, με το υψηλό πάγιο κόστος, ένας υψηλός δείκτης φόρτωσης είναι κρίσιμος για την επιτυχία. Στην αυτοκινητοβιομηχανία, ένα ισχυρό δίκτυο αντιπροσώπων είναι ένας παράγοντας κλειδί διότι οι πωλήσεις του κατασκευαστή εξαρτώνται βάσιμα από την ικανότητα του αντιπροσώπου να χρηματοδοτήσει μια ευρεία γκάμα μοντέλων και να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές στους πελάτες. Σε μία αγορά που συνίσταται από αγαθά, όπως διακόπτες, χρονόμετρα και ηλεκτρονόμοι, τόσο το μερίδιο αγοράς, όσο και το περιθώριο κέρδους επηρεάζονται σημαντικά από το εύρος παραγωγής. Ένας μηχανικός που σχεδιάζει κυκλώματα κανονικά φτάνει να έχει ένα μεγάλο κατάλογο με την πλουσιότερη επιλογή προϊόντων. Σ' αυτόν τον κλάδο, επομένως, ο κατασκευαστής με την πιο ευρεία επιλογή μπορεί να συγκεντρώσει περισσότερους πόντους μεριδίου αγοράς μόνο με την ισχύ συνδυασμένων πωλήσεων.

Οι παράγοντες κλειδιά μπορεί να ποικίλλουν από κλάδο σε κλάδο. Ακόμη και μέσα σε μία εταιρία, οι παράγοντες μπορεί να ποικίλλουν σε σχέση με τις μεταβολές στη θέση του κλάδου, την υπεροχή του προϊόντος, τις μεθόδους διανομής, τις οικονομικές, συνθήκες, τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών, και σ' άλλους παράγοντες. Επομένως, προτείνεται εδώ ένα σύνολο ερωτήσεων που μπορεί να βοηθήσουν στην αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία σε κάθε δεδομένη κατάσταση:

1. Ποια πράγματα πρέπει να γίνουν εκπληκτικά καλά για να κερδίσουμε σ' αυτόν τον κλάδο: Ειδικά, τι πρέπει να γίνει καλά σήμερα για να ηγηθούμε στον κλάδο σε αποτελέσματα κερδών και σε ανταγωνιστική ζωντάνια στα προσεχή χρόνια;
2. Ποιοι παράγοντες ήταν ή μπορεί να είναι υπαίτιοι για την αποτυχία επιχειρήσεων σ' αυτόν τον κλάδο;
3. Ποιες είναι οι ιδιαίτερες δυνάμεις των κύριων ανταγωνιστών;
4. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι απαρχαίωσης των προϊόντων ή των διαδικασιών; Πόσο πιθανό είναι να συμβούν και πόσο κρίσιμοι μπορεί να είναι;

5. Τι πρέπει να γίνει για να αυξηθεί ο όγκος πωλήσεων; Πώς μια επιχείρηση σ' αυτόν τον κλάδο αυξάνει το μερίδιο αγοράς της; Πώς επηρεάζει τα κέρδη καθένας από αυτούς τους τρόπους αύξησης;
6. Ποια είναι τα κυριότερα στοιχεία κόστους; Με ποιους τρόπους μπορεί να μειωθεί καθένα από αυτά;
7. Ποια είναι τα σημεία μεγάλου κέρδους μόχλευσης σ' αυτόν τον κλάδο (π.χ., ποια θα είναι η συγκριτική επίδραση στα κέρδη ίσων διοικητικών προσπαθειών σε κάθε μια από μια σειρά πιθανών ευκαιριών βελτίωσης);
8. Ποιές επαναλαμβανόμενες αποφάσεις κλειδιά πρέπει να ληφθούν σε κάθε κύριο λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης; Τι επίδραση στα κέρδη μπορεί να έχει μια καλή ή κακή απόφαση σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες;
9. Πώς μπορεί η απόδοση αυτής της λειτουργίας να δώσει στην εταιρία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Εφόσον αναγνωρισθούν αυτοί οι κρίσιμοι παράγοντες, θα πρέπει να εξεταστούν αναφορικά με την τρέχουσα κατάσταση του προϊόντος / αγοράς για να οριστούν οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να επιλεγούν για να επιτευχθεί μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε εναλλακτική στρατηγική θα πρέπει να αποτιμηθεί σε ό, τι αφορά το κέρδος, το κόστος επένδυσης, την εφικτότητα και το ρίσκο.

Είναι σημαντικό οι Εναλλακτικές στρατηγικές να περιγραφούν όσο σαφέστερα γίνεται. Οι απλές δηλώσεις "διατήρηση ποιότητας προϊόντος", "παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας", ή "διηπειρωτική επέκταση της αγοράς" δεν αρκούν. Ακριβείς και συγκεκριμένες περιγραφές, όπως "εκτείνετε την περίοδο εγγύησης από ένα σε δύο χρόνια", "μπείτε στις αγορές της Μεγ. Βρετανίας, Γαλλίας, και Γερμανίας διορίζοντας αντιπροσώπους σ' αυτές τις χώρες", και "παρέχετε μια έκπτωση 100\$ σε κάθε αγοραστή που αγοράζε κατευθείαν από την επιχείρηση", είναι ουσιαστικές πριν οι εναλλακτικές στρατηγικές αποτιμηθούν επαρκώς.

Αρχικά, η ομάδα σχεδιασμού της στρατηγικής μπορεί να δημιουργήσει ένα μακρύ κατάλογο εναλλακτικών στρατηγικών, οι οποίες

μπορούν σύντομα να ελαττωθούν σε λίγες μετά από ανεπίσημη συζήτηση με τη διοίκηση. Κάθε απομένουσα στρατηγική πρέπει να εξεταστεί σε όρους προβλεπόμενων οικονομικών επιπτώσεων (πωλήσεις, πάγιο και μεταβλητό κόστος, αποδοτικότητα κέρδους, επενδύσεις και ρευστότητα) και σχετικών μη οικονομικών μεγεθών (μερίδια αγοράς, δείκτες ποιότητας και αξιοπιστίας προϊόντος, αποτελεσματικότητα καναλιών, κ.ο.κ.) κατά στην περίοδο σχεδιασμού.

Σ' αυτή τη στιγμή, πρέπει να δοθεί η απαιτούμενη προσοχή στην εξέταση όλων των ενδεχομένων και να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σχετικά μ' αυτά. Για παράδειγμα, αν το μερίδιο αγοράς αυξάνεται μόνο στο μισό από αυτό που είχε σχεδιαστεί, τι μέτρα τιμολόγησης και προώθησης πρέπει να ληφθούν; Αν η ζήτηση των πελατών εκτιναχθεί ξαφνικά, πώς θα καλυφθούν οι παραγγελίες; Τι θα πρέπει να γίνει αν η Επιτροπή Ασφάλειας Καταναλωτικών Προϊόντων δημοσιεύσει νέο νόμο ελέγχων χρήσης προϊόντος; Επιπλέον, αν η επιχείρηση είναι σ' έναν κυκλικό κλάδο, κάθε εναλλακτική λύση πρέπει επίσης να ελεγχθεί με διάφορα σενάρια μεγέθους αγοράς, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να συμπεριληφθούν διάφορες υποθέσεις σχετικά με ανταγωνιστικές πιέσεις στην τιμολόγηση. Σε κλάδους που ελέγχονται από λίγους ανταγωνιστές, πρέπει να γίνει μια αποτίμηση της ικανότητας της επιχείρησης να προσαρμόζει κάθε στρατηγική με βάση τις ενέργειες των ανταγωνιστών (για παράδειγμα κινήσεις τιμολόγησης, μεταβολές στη διαφημιστική στρατηγική ή προσπάθειες για έλεγχο ενός καναλιού διανομής).

Επιλογή Στρατηγικής. Αφότου συγκεντρωθούν οι πληροφορίες από την εξέταση των εναλλακτικών στρατηγικών όπως συζητήθηκε πιο πάνω, μια στρατηγική πρέπει να επιλεγεί για να προταθεί στη διοίκηση. Συνήθως, υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές marketing που η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει: (α) λειτουργική τελειότητα, (β) πρωτοπορία προϊόντος, και (γ) εξοικείωση με τον πελάτη. Η στρατηγική λειτουργικής τελειότητας σημαίνει την προσφορά προϊόντων μέσης κατάστασης στην καλύτερη τιμή

με τις ελάχιστες ενοχλήσεις. Κάτω από αυτή τη στρατηγική, η εμπορική πρόταση στον πελάτη είναι απλή: χαμηλή τιμή ή χωρίς δυσκολίες υπηρεσίες ή και τα δύο. Η Wal-Mart, Price/Costco και η Dell Computer είναι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική. Η στρατηγική ηγεσίας προϊόντος συγκεντρώνεται στην προσφορά προϊόντων που επαναπροσδιορίζουν τα όρια απόδοσης. Μ' άλλα λόγια, η βασική προϋπόθεση αυτής της στρατηγικής είναι ότι οι πελάτες λαμβάνουν το καλύτερο προϊόν. Επιπλέον, οι ηγέτες προϊόντος δε βασίζονται στην εμπορική τους πρόταση σε μια μόνο καινοτομία: συνεχίζουν να δημιουργούν καινοτομίες χρόνο με το χρόνο. Η Johnson & Johnson, για παράδειγμα, είναι ένας ηγέτης προϊόντος στον τομέα του φαρμακευτικού εξοπλισμού. Με τη Nike, η αξία υπεροχής δεν εντοπίζεται μόνο στα αθλητικά της υποδήματα, αλλά επίσης στην άνεση που οι πελάτες έχουν ξέροντας ότι οποιοδήποτε προϊόν αγοράζουν από αυτή θα αντιπροσωπεύει το πιο σύγχρονο στιλ και την πιο πρόσφατη τεχνολογία της αγοράς.

Για τους ηγέτες προϊόντος, ο ανταγωνισμός δεν είναι στην τιμή ή στις υπηρεσίες προς τους πελάτες, είναι στην επίδοση του προϊόντος. Η στρατηγική εξοικείωσης με τον πελάτη εστιάζει όχι στις ανάγκες της αγοράς αλλά στις ανάγκες καθορισμένων πελατών. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική δεν επιδιώκουν συναλλαγές της μιας φοράς· καλλιεργούν σχέσεις. Ειδικεύονται στην ικανοποίηση μοναδικών αναγκών, που συχνά μόνο αυτοί αναγνωρίζουν, μέσω μιας κλειστής σχέσης και λεπτομερούς γνώσης του πελάτη. Η εμπορική πρόταση που κρύβεται σ' αυτή τη στρατηγική είναι: έχουμε την καλύτερη λύση για εσάς, και παρέχουμε όλη την υποστήριξη που χρειάζεται για να επιτύχετε τα καλύτερα αποτελέσματα. Ο φορέας υπεραστικών κλήσεων Cable & Wireless, για παράδειγμα, ακολουθεί αυτή τη στρατηγική, έχοντας επιτυχία σε μια υψηλά ανταγωνιστική αγορά κάνοντας το κάτι παραπάνω με συνέπεια για τους επιλεκτικά διαλεγμένους πελάτες τους. Ο πίνακας 1 είναι

μια περίληψη των διαφορετικών απόψεων των τριών βασικών στρατηγικών που εξετάσαμε πιο πάνω.

Βασική Στρατηγική			
Διευθυντικά Χαρακτηριστικά	Λειτουργική Τελειότητα	Ηγεσία Προϊόντος	Εξοικείωση με τον Πελάτη
Στρατηγική Κατεύθυνση	Σαφή συστήματα διανομής και παροχή υπηρεσιών χωρίς ενοχλήσεις	Ανάπτυξη ιδεών, μετάφραση τους σε προϊόντα και επιδέξια εμπορία τους	Παροχή λύσεων και βοήθεια στους πελάτες να λειτουργήσουν τις δραστηριότητές τους
Διάταξη Επιχείρησης	Έχει δυνατή, κεντρική εξουσία και πεπερασμένο επίπεδο εξουσιοδότησης	Λειτουργεί μ' έναν απρογραμμάτιστο, οργανικό, χαλαρά συνδεδεμένο και πάντα υποκείμενο σε αλλαγές τρόπο	Σπρώχνει την ενδυνάμωση κοντά στην επαφή με τον πελάτη
Υποστήριξη Συστημάτων	Διατηρεί τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες	Ανταμειβεί την καινοτομική ικανότητα των ατόμων και την επιτυχία νέων προϊόντων	Μετρά το κόστος παροχής υπηρεσιών και διατήρησης της εμπιστοσύνης των πελατών
Κουλτούρα της επιχείρησης	Ενεργεί προβλέψιμα και πιστεύει ότι "ένα μέγεθος χωρά όλα"	Πειραματίζεται και σκέφτεται "έξω από τα όρια"	Είναι ευέλικτη και σκέφτεται "κάνε το με τον τρόπο σου"

Πίνακας 1

Διάκριση των Απόψεων Διαφορετικών Βασικών Στρατηγικών Marketing

Η βασική στρατηγική συνδυάζει ένα ή περισσότερα μέρη του μίγματος marketing. Για παράδειγμα, η προτιμώμενη στρατηγική μπορεί να είναι η ηγεσία προϊόντος. Εδώ η έμφαση της στρατηγικής είναι στο προϊόν, την περιοχή του κύριου ενδιαφέροντος. Πάντως, για να πάρουμε μια ολοκληρωμένη απόφαση marketing, πρέπει να γίνουν κατάλληλες αλλαγές στην τιμή, προώθηση και στα μέρη διανομής. Οι στρατηγικές προοπτικές σ' αυτές τις περιοχές μπορούν να ονομαστούν στρατηγικές υποστήριξης. Συνεπώς, εφόσον έχει γίνει η επιλογή της στρατηγικής, οι περιοχές βασικής και στρατηγικής υποστήριξης πρέπει να υπογραμμιστούν. Η βασική

στρατηγική και η στρατηγική υποστήριξης, πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς, τις δεξιότητες της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητες του ανταγωνισμού.

Η έννοια της βασικής και των στρατηγικών υποστηρίξεων μπορεί να εξεταστεί με αναφορά στην αλυσίδα επίπλων Ikea. Η Ikea, ο σουηδικός γίγαντας στις επιχειρήσεις οικιακής επίπλωσης, πήγε καλά στην αμερικανική αγορά επιδιώκοντας τη λειτουργική τελειότητα ως βασική στρατηγική. Εκεί που άλλα σκανδιναβικά μαγαζιά επιπλώσεων παραπαίουν στην αγορά των Η.Π.Α., η Ikea εξακολουθεί να μεγαλώνει. Παρά τις φτωχές υπηρεσίες της, οι πελάτες εξακολουθούν να αγοράζουν μοντέρνα έπιπλα σε τιμές ευκαιρίας. Η εταιρία έχει συνδυάσει ορθά τις στρατηγικές υποστήριξης του προϊόντος, προώθησης, και διανομής με τη βασική της στρατηγική. Για παράδειγμα, επιλέγει τοποθεσίες εύκολα ορατές και προσβάσιμες από μεγάλους αυτοκινητόδρομους ώστε να δημιουργούν κίνηση. Λίγοι ανταγωνιστές μπορούν να επιτύχουν την επιλογή που προσφέρεται στα δαιδαλώδη υποκαταστήματα των 200.000 τετραγωνικών ποδιών, που κατά μέσο όρο είναι πέντε φορές μεγαλύτερα από εκείνα των κυριότερων ανταγωνιστών. Τα προϊόντα έχουν στιλ και διάρκεια καθώς και λειτουργικότητα. η ποιότητα είναι καλή. Η διαφήμιση προσπαθεί να διαμορφώσει μια μοντέρνα και ελκυστική εικόνα της Ikea. Τα μέσα στο κατάστημα ελκυστικά μοντέλα της Ikea, οι ευκολοεύρετες πινακίδες τιμών και οι γοητευτικές εκθέσεις δημιουργούν άμεσο ενδιαφέρον για το εμπόρευμα. Αλλά όλες αυτές οι στρατηγικές υποστήριξης βρίσκονται σε πλήρη αντιστοιχία με τις τιμές. Η επιχείρηση έχει μια τέτοια συναίσθηση τιμών που χρησιμοποίησε εξαρτήματα από τέσσερις διαφορετικούς προμηθευτές για να κατασκευάσει μια απλή καρέκλα. Εν ολίγοις, η Ikea ακολουθεί μια στρατηγική ικανοποίησης της επιθυμίας για μοντέρνο έπιπλο σε μέση τιμή.

Είναι μάλλον σύνηθες για ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο να επιλέγουν διαφορετική βάση στρατηγική και στρατηγική

υποστήριξης μέσω των οποίων ανταγωνίζονται. Η επιλεγόμενη στρατηγική αντανακλά την ιδιαίτερη δύναμη της επιχείρησης, τις ειδικές απαιτήσεις της αγοράς και την ανταγωνιστική πίεση. Όπως έχει σημειωθεί:

Η Coca-Cola γεννήθηκε ένας ηγέτης, αλλά η Pepsi έπρεπε να παλέψει για να επιβιώσει διακρίνοντας τον εαυτό της από τον ηγέτη. Για το μεγαλύτερο μέρος της ιστορίας της, η Pepsi διαχώριζε τον εαυτό της απλώς στην τιμή: "Διπλάσια ποσότητα για 5 σέντς, επίσης". Μόνο στις αρχές του '70 η Pepsi άρχισε να πιστεύει ότι το προϊόν της είναι ίδιο αν όχι καλύτερο από εκείνο της Coca-Cola. Η στρατηγική που προέκυψε ήταν: "Η πρόκληση της Pepsi".

Η πρώτη πεποίθηση της Coca-Cola ήταν ότι το προϊόν της ήταν ιερό. Η στρατηγική ήταν απλή: "Μην αγγίζετε τη συνταγή" και "μη βάζετε χειρότερα προϊόντα με το ίδιο όνομα" (ονομάστε τα "Ετικέτες". Η δεύτερη πεποίθηση της Coca-Cola ήταν ότι ο οποιοσδήποτε πρέπει να είναι σε θέση να αγοράζει Coca-Cola σε κοντινή απόσταση παντού στη γη. Αυτή η πεποίθηση οδήγησε την εταιρία να κάνει το προϊόν της διαθέσιμο σε κάθε πιθανή αγορά και απαιτούσε μια στρατηγική διάθεσης που επέτρεπε σε όλες τις αγορές ένα λογικό κέρδος σε ανταγωνιστικές τιμές.

Ενώ η Coca-Cola οδηγόταν από μια εστίαση στο προϊόν, η Pepsi ανέπτυξε μια προοπτική περισσότερο προσανατολισμένη στην αγορά. Η Pepsi ήταν η πρώτη που πρόσφερε νέα μεγέθη και συσκευασίες. Όταν εμφανίστηκε η μόδα των καταναλωτών προς την υγεία, την άσκηση και πιο γλυκιά γεύση, η Pepsi πάλι ήταν που έφερε την καινοτομία: Ήταν η πρώτη που εμπορεύτηκε μορφές ελαφρές και διαίτης και γρήγορα έκανε πιο γλυκιά τη συνταγή της. Γεμάτη σεβασμό για το βασικό της όνομα, ονόμασε τις νέες μορφές ως επεκτάσεις της υπογραφής Pepsi. Εκεί που η Coca-Cola φοβήθηκε μια αλλοίωση του ονόματός της, η Pepsi είδε την ευκαιρία να εκμεταλλευθεί τα πλεονεκτήματα του κόστους και της διαφήμισης μιας μάρκας ομπρέλας.

Είναι σημαντικό να θυμάστε ότι η βασική στρατηγική σχεδιάζεται γύρω από την/τις κρίσιμη/ες μεταβλητή/ες που μπορεί να διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα για το ίδιο προϊόν.

Αυτό δικαιολογείται πλήρως από το επόμενο εδάφιο που προέρχεται από μια μελέτη περίπτωσης για τις επιχειρήσεις πετρελαιοειδών. Τα πετρελαιοειδή είναι μια οικογένεια μοναδικών προϊόντων όπως λάδια, ελαστικά, αφροί, κόλλες και στεγανοποιητικά, είναι βιομηχανικές ουσίες βασισμένες στη σύνθεση οργανικών υδρογονανθράκων:

Οι μεγάλοι παραγωγοί ανταγωνίζονταν μεταξύ τους σε πολλές διαστάσεις. Μεταξύ των πιο σημαντικών ήταν η τιμή, η τεχνική υποστήριξη, η διαφήμιση και η προώθηση και η διαθεσιμότητα του προϊόντος. Η τιμή χρησιμοποιήθηκε ως ανταγωνιστικό όπλο κυρίως στα τμήματα της αγοράς όπου τα προϊόντα και οι εφαρμογές είχαν τυποποιηθεί. Πάντως, όπου είχαν αναπτυχθεί προϊόντα για υψηλά ειδικευμένους σκοπούς και αντιπροσώπευαν μόνο ένα μικρό μέρος του ολικού κόστους του πελάτη, η αγορά ήταν συχνά λιγότερο ευαίσθητη ως προς την τιμή. Εδώ οι πελάτες ενδιαφέρονταν κυρίως για τις φυσικές ιδιότητες του προϊόντος και τη λειτουργική απόδοσή του.

Η τεχνική υποστήριξη ήταν ένας σημαντικός τρόπος για την επίτευξη επιχειρηματικών συμφωνιών. Ένα σημαντικό ποσοστό του συνόλου των πωλήσεων πετρελαιοειδών αντιστοιχούσε σε προϊόντα που αναπτύσσονταν για να καλύψουν τις μοναδικές ανάγκες ιδιαίτερων πελατών. Τα προϊόντα για την αεροδιαστημική βιομηχανία είναι ένα βασικό παράδειγμα. Οι ερευνητές μηχανικοί πετρελαϊκών παραγωγών έπρεπε να δουλεύουν στενά με τους πελάτες για να καθορίσουν τις απαιτήσεις απόδοσης και για να διασφαλίσουν την ανάπτυξη αποδεκτών προϊόντων.

Οι δραστηριότητες διαφήμισης και προώθησης αποτέλεσαν σημαντικά εργαλεία marketing στους τομείς όπου χρησιμοποιούνταν κανάλια διανομής. Αυτό ήταν πραγματικότητα ειδικά για αφρούς, κόλλες και υλικά στεγανοποίησης που πωλούνταν τόσο σε βιομηχανίες όσο και σε

καταναλωτές. Μια μεγάλη ποικιλία συσκευασμένων καταναλωτικών προϊόντων πωλούνταν σε καταστήματα σιδηρικών, υπεραγορές, και καταστήματα "καν' το μόνος σου" τόσο από την εταιρία μας όσο και από άλλους ανταγωνιστές. Η διαφήμιση αύξανε την πληροφόρηση και ερέθιζε το ενδιαφέρον στο ευρύ κοινό ενώ οι δραστηριότητες προώθησης βελτίωσαν την αποτελεσματικότητα των δικτύων διανομής. Αφού τα ειδικά πετρελαιοειδή προϊόντα αποτελούσαν ένα μικρό μόνο ποσοστό των ολικών πωλήσεων των διανομέων, η προώθηση των προϊόντων διασφάλιζε επαρκή προσοχή για συγκεκριμένα προϊόντα.

Η διαθεσιμότητα των προϊόντων ήταν η τέταρτη διάσταση στην οποία ανταγωνίζονταν οι παραγωγοί. Με κατασκευαστικούς κύκλους διάρκειας 2-16 εβδομάδων και χιλιάδες διαφορετικά προϊόντα, κανένας προμηθευτής δεν ήταν σε θέση να κρατά αποθέματα για όλα τα προϊόντα. Σε περιόδους μεγάλης ζήτησης, πολλοί παραγωγοί δεν ήταν σε θέση να καλύψουν τη ζήτηση. Οι ανταγωνιστές που είχαν επαρκείς προμήθειες και γρήγορες παραδόσεις μπορούσαν άμεσα να προσελκύσουν νέους πελάτες.

Προφανώς, η ανάπτυξη στρατηγικής είναι δύσκολη διότι μπορεί να απαιτείται διαφορετική έμφαση σε διαφορετικές καταστάσεις προϊόντος / αγοράς. Η έμφαση δίνεται σε κρίσιμες μεταβλητές οι οποίες μπορεί να είναι δύσκολο να αναγνωριστούν. Η τύχη παίζει ρόλο στη σωστή κίνηση· ευκαιριακά, η καθαρή διαίσθηση αρκεί. Παρ' όλ αυτά, μια προσεκτική αναθεώρηση των επιδόσεων του παρελθόντος, των προοπτικών και των αλλαγών στο περιβάλλον είναι σημαντική για την επιλογή των κατάλληλων περιοχών όπου πρέπει να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον.

Η τροποποίηση της τρέχουσας στρατηγικής μπορεί να εκτείνεται από μικρές διορθωτικές μεταρρυθμίσεις σε υπάρχουσες προοπτικές έως την υιοθέτηση μιας εντελώς διαφορετικής στρατηγικής. Για παράδειγμα, στον τομέα της τιμολόγησης, μια εναλλακτική λύση για έναν κατασκευαστή είναι να κρατήσει σταθερές τις τιμές από χρόνο σε χρόνο (π.χ. δεν υπάρχει ετήσια αύξηση τιμών). Μια διαφορετική εναλλακτική λύση είναι να μισθώσει τα

αυτοκίνητα άμεσα στους καταναλωτές αντί να τους τα πουλήσει. Η απόφαση στην πρώτη εναλλακτική λύση μπορεί να γίνει από τον επικεφαλής της ΣΕΜ. Αλλά η δεύτερη εναλλακτική λύση, όντας φύση ριζοσπαστική, μπορεί να απαιτεί τη θεώρηση και την έγκριση της ανώτατης διεύθυνσης. ΜΕ άλλα λόγια, το πόσο πρέπει να εξεταστεί και να αναθεωρηθεί μια στρατηγική προϊόντος / αγοράς εξαρτάται από τη φύση της στρατηγικής (με βάση τις αλλαγές που επιδιώκει σε σχέση με τις υπάρχουσες προοπτικές) και την απαιτούμενη δέσμευση πόρων.

Ένα άλλο σημείο σημαντικό στην ανάπτυξη βασικής στρατηγικής είναι ότι η έμφαση πρέπει πάντα να δίνεται στην αναζήτηση νέων τρόπων ανταγωνισμού. Ο στρατηγικός αναλυτής πρέπει να αναπτύξει τη στρατηγική γύρω από τους κρίσιμους παράγοντες στους οποίους η επιχείρηση έχει μεγαλύτερη ελευθερία απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της. Αυτό γίνεται πιο κατανοητό στην περίπτωση της Body Shop International, μιας εταιρίας καλλυντικών που δεν ξοδεύει τίποτα για διαφήμιση, αν και ανήκει σ' έναν από τους πιο ευαίσθητους, ως προς την εικόνα, κλάδους στον επιχειρηματικό κόσμο. Με έδρα στην Αγγλία, αυτή η εταιρία δραστηριοποιείται σε 37 χώρες. Αντίθετα από άλλους τυπικούς κατασκευαστές καλλυντικών, που πωλούν μέσω φαρμακείων και πολυκαταστημάτων, η Body Shop πουλά τα καταστήματά της μέσω της πρακτικής του franchising (δικαιοχρησίας). Επιπλέον, σε μια επιχείρηση στην οποία το κόστος συσκευασίας συχνά υπερκεράζει το κόστος παραγωγής, η Body Shop προσφέρει τα προϊόντα της σε απλές και πανομοιότυπες σειρές μπουκαλιών και παρέχει εκπτώσεις στους πελάτες που φέρνουν στην Body Shop μπουκάλια για ξαναγέμισμα. Η εταιρία πέτυχε γιατί είναι τόσο διαφορετική από τις αντιπάλους της. Αντί να επιτίθεται στους πελάτες της με καμπάνιες και διαφημίσεις, τους εκπαιδεύει. Ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού της Body Shop ξοδεύεται στην εκπαίδευση του προσωπικού των καταστημάτων της για το πώς τα προϊόντα της κατασκευάζονται φυσικά και πώς θα πρέπει να χρησιμοποιούνται, με

κάθε λεπτομέρεια. Η εκπαίδευση, που επιτυγχάνεται μέσω ενημερωτικών δελτίων, βιντεοκασετών, και μελέτη σε τάξη, επιτρέπει τους πωλητές να εκπαιδεύουν τους καταναλωτές στη φροντίδα των μαλλιών, την αγωγή για προβληματικές επιδερμίδες και για τα οικολογικά οφέλη τέτοιων προϊόντων όπως σαμπουάν αργίλου, και λοσιόν ποδιών από μέντα. Οι καταναλωτές ανταποκρίθηκαν επίσης στις περιβαλλοντικές πολιτικές της Body Shop: η εταιρία χρησιμοποιεί μόνο φυσικά συστατικά στα προϊόντα της, δε χρησιμοποιεί ζώα για εργαστηριακά πειράματα, και δημοσίως υποστηρίζει την προστασία των φαλαινών και των βραζιλιάνικων τροπικών δασών.

Σε τελική ανάλυση, επιχειρήσεις με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές:

1. Ενημερωμένος καιροσκοπισμός. Η πληροφορία είναι το κύριο στρατηγικό πλεονέκτημα, και η ευελιξία το κύριο στρατηγικό όπλο. Η διοίκηση υποθέτει ότι ευκαιρίες θα παρουσιάζονται συνέχεια αλλά απαλά και με απρόβλεπτους τρόπους.
2. Διεύθυνση και Ενδυνάμωση. Οι μάνατζερ σε δυναμικές επιχειρήσεις ορίζουν τα όρια, και οι υφιστάμενοί τους διακρίνουν τον καλύτερο τρόπο να κάνουν τη δουλειά μέσα σ' αυτά. Οι μάνατζερ πραγματοποιούν κάποιον έλεγχο για να πάρουν αποτελέσματα.
3. Φιλικά γεγονότα, συγγενείς έλεγχοι. Οι εταιρείες που ανανεώνονται αγαπούν την πληροφορία που παρέχει γενικά πλαίσια και απομακρύνει τη λήψη αποφάσεων από τη σφαίρα της απλής άποψης. Οι μάνατζερ εκτιμούν χρηματοοικονομικούς ελέγχους όπως οι απλοί έλεγχοι και οι ισολογισμοί που τους επιτρέπουν να είναι δημιουργικοί και ελεύθεροι.
4. Ένας διαφορετικός καθρέφτης. Οι επικεφαλής είναι ανοιχτοί και περίεργοι. Παίρνουν ιδέες από σχεδόν όλους μέσα και έξω απ' την ιεραρχία: πελάτες, ανταγωνιστές ακόμη και τους γείτονες.
5. Ομαδική εργασία, εμπιστοσύνη, πολιτική, και εξουσία οι επιχειρήσεις που ανανεώνονται τονίζουν την αξία της ομαδικής εργασίας και εμπιστεύονται τους υπαλλήλους τους στη δουλειά τους. Ανηλεείς στη

μάχη με τις πολιτικές γραφείων, αναγνωρίζουν ότι οι πολιτικές είναι αναπόφευκτες στο χώρο δουλειάς.

6. Ευστάθεια στην κίνηση οι επιχειρήσεις που ανανεώνονται αλλάζουν συνεχώς αλλά έχουν μια βάση υποκείμενης ευστάθειας. Καταλαβαίνουν την ανάγκη για συνοχή και πρότυπα, αλλά επίσης αντιλαμβάνονται ότι ο μόνος τρόπος να αποκριθούν στην αλλαγή είναι να παραβούν ηθελημένα τους κανόνες.
7. Συμπεριφορά και προσοχή. Η εμφανής διοικητική προσοχή, αντί για παρακίνηση, κάνει τα πράγματα να λειτουργούν. Η δράση μπορεί ν' αρχίσει με λέξεις, αλλά πρέπει να υποστηρίζεται από συμβολική συμπεριφορά που δίνει ζωή σ' αυτές τις λέξεις.
8. Αίτια και δεσμεύσεις Η δέσμευση είναι αποτέλεσμα της ικανότητας της διοίκησης να μετατρέψει μεγάλα αίτια σε μικρές δράσεις έτσι που ο καθένας να μπορεί να συνεισφέρει στον κεντρικό σκοπό.

2.2. Καθορίζοντας τη στρατηγική των Στρατηγικών Επιχειρησιακών Μονάδων

Η στρατηγική των ΣΕΜ έχει να κάνει με το πώς να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε καθένα από τα προϊόντα / αγορές που ανταγωνίζονται. Η στρατηγική της επιχείρησης σε επίπεδο μονάδας καθορίζεται από τα τρία C: customer (=πελάτης), competition (=ανταγωνισμός), company (=επιχείρηση). Η εμπειρία διαφορετικών επιχειρήσεων δείχνει ότι, για τη σχεδίαση της στρατηγικής, τα στρατηγικά 3 C μπορούν να διαρθρωθούν τοποθετώντας τις ΣΕΜ σ' έναν πίνακα δύο επί δύο με τη βιομηχανική ωριμότητα ή ελκυστικότητα ως τη μια διάσταση και τη στρατηγική ανταγωνιστική θέση ως την άλλη.

Η βιομηχανική ελκυστικότητα μπορεί να μελετηθεί αναφορικά με τη φάση του κύκλου ζωής του κλάδου (δηλ. εμβρυακή, αναπτυξιακή, ώριμη ή γερασμένη). Τέτοιοι παράγοντες όπως ο ρυθμός αύξησης, η δυναμικότητα

του κλάδου, το εύρος της γραμμής παραγωγής, ο αριθμός των ανταγωνιστών, οι προοπτικές μεριδίου αγοράς, τα πρότυπα αγοράς των πελατών, η ευκολία εισόδου και η ανάπτυξη τεχνολογίας καθορίζουν την ωριμότητα του κλάδου. Όπως δείχνεται στον Πίνακα 2 οι παράγοντες συμπεριφέρονται διαφορετικά σύμφωνα με το επίπεδο ωριμότητας. Για παράδειγμα, στο εμβρυακό επίπεδο, η γραμμή παραγωγής είναι γενικώς μικρή σε εύρος και απαιτούνται συχνές αλλαγές για να προσαρμοστεί η γραμμή στις ανάγκες των πελατών. Στο αναπτυξιακό επίπεδο, οι γραμμές παραγωγής υπόκεινται σε γρήγορο πολλαπλασιασμό. Στο επίπεδο ωριμότητας, γίνονται προσπάθειες για να κατευθυνθούν τα προϊόντα σε ορισμένα τμήματα. Κατά τη διάρκεια της γήρανσης, η γραμμή παραγωγής αρχίζει να συρρικνώνεται.

Ο δρόμος μεταξύ των τεσσάρων φάσεων του κύκλου ζωής του κλάδου μπορεί να πάρει δεκαετίες ή μερικά χρόνια. Οι τέσσερις φάσεις είναι γενικά άνιση διάρκειας. Παραθέτοντας μερικά παραδείγματα, οι προσωπικοί υπολογιστές και οι συσκευές ηλιακής ενέργειας βρίσκονται σε εμβρυακό στάδιο. Οι οικιακοί συναγερμοί καπνού και τα αθλητικά είδη βρίσκονται γενικά στην κατηγορία της ανάπτυξης. Ο εξοπλισμός για γκολφ και το ατσάλι αντιπροσωπεύουν τις ώριμες βιομηχανίες. Τα ανδρικά καπέλα και τα σιδηροδρομικά βαγόνια βρίσκονται στην κατηγορία γήρανσης. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι βιομηχανίες παθαίνουν μεταστροφές στη διαδικασία της γήρανσης. Για παράδειγμα, τα πατίνια γνώρισαν μια εκπληκτική αναζωογόνηση (δηλ., πηγαίνοντας από τη φάση της γήρανσης πίσω στη φάση της ανάπτυξης) εξαιτίας της υιοθέτησης τροχών από πολυουρεθάνη. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει "καλή" ή "κακή" θέση στον κύκλο ζωής. Μια ιδιαίτερη φάση ωριμότητας γίνεται "κακή" μόνο αν οι προσδοκίες ή οι στρατηγικές που υιοθετούνται από έναν κλάδο είναι ακατάλληλες για το στάδιο ωριμότητάς της. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τεσσάρων διαφορετικών σταδίων του κύκλου ζωής εξετάζονται στις επόμενες παραγράφους.

Χαρακτηριστικό	Στάδια Ωριμότητας Κλάδου			
	Εμβρυακή	Αναπτυξή	Ωριμότητα	Γήρανση
Ποιότητα ανταγωνισμού	Επιπαιχθέντες μπηθές που να σημαίνει καλή δυνατότητα να ανταποκριθείτε ελαφρώς της μικρής βίωσης	Σημαντικά υψηλότερος από το ΑΕΠ, οι πωλήσεις αυτών των σημαντικά	Ανάπτυξη με μερικό ή μηδενικό ρυθμό ΑΕΠ με γαλιέτηρη ελίτηση από την κυκλοδορία	Ο όγκος του κλάδου φθίνει
Απονομή του κλάδου	Συνήθως δύσκολο να καθιερωθεί	Η ζήτηση μπαίνει τον υπάρχον όγκο του κλάδου αλλά υπόκειται σε απρόσμενες εξελίξεις	Καλά γνωστές, οι πρωταρχικές αγορές πλησιάζουν τον κορεσμό	Ο κορεσμός επιτεύχθηκε, η πρωτοκαταστάση επικρατεί τη ζήτηση
Γραμμή προϊόντων	Γραμμή γενικά στενή, συχνές αλλαγές με βίωση της ανάγκης των πελατών	Η γραμμή προϊόντων υπόκειται σε γρήγορο πολλαπλασιασμό ενδείξεις για προϊόντα προς πολλαπλά τμήματα του κλάδου	Η γραμμή προϊόντων απλοποιείται αλλά με λίγη ή καθόλου αλλαγή στο είδος των προϊόντων συνήθως σπασμένα να σε στενά τμήματα του κλάδου	Γραμμή προϊόντων που συρρικνώνεται αλλά προσαρμόζεται στις ενδείξεις μερίδια πελατών
Αριθμός ανταγωνιστών	Λίγα ανταγωνιστές στην αρχή αλλά ο αριθμός αυξάνει γρήγορα	Ο αριθμός και ο τύπος είναι ασταθής, αύξηση στο μέγιστο ακολουθείται από ταλάντευση και εδραίωση	Γενικά αυξημένος ή ελάττωτος αριθμός	Θέλει ή ο κλάδος μπορεί να τερματιστεί οι πολλοί μικροί τοπικοί προμηθευτές
Ευστάθεια μερίδιο αγοράς	Μεταβαλλόμενη, το μερίδιο είναι δύσκολο να υπολογιστεί, το μερίδιο είναι συχνά συγκεντρωμένο	Τα μερίδια μπορεί να μεταβάλλονται, λίγες εταιρείες κατέχουν μεγάλα μερίδια	Μικρή μεταβλητότητα μερίδιου, εταιρείες με μεγάλο μερίδιο είναι εδραιωμένες, σημαντικός ανταγωνισμός, εταιρείες με μικρά μερίδια είναι μάλλον επιθετικοί να τα αυξήσουν	Κάποια αλλαγή καθώς περιβαρικές εταιρείες εγκαταλείπουν καθώς η αγορά φθίνει, το μερίδιο αγοράς γίνεται πιο συγκεντρωμένο
Πρόσβαση αγοράς	Ποικίλλουν, μερικοί πελάτες έχουν υψηλή αποκλειστικότητα, άλλοι δεν έχουν	Κάποια αποκλειστικότητα των πελατών, οι αγοραστής είναι επιθετικοί αλλά δείχνουν ενδείξεις επανολαμβανόμενων ή επιπρόσθετων αγορών, σχετική ευαισθησία τιμών	Οι προμηθευτές είναι καλά γνωστοί, τα πρότυπα αγοράς έχουν εδρακοθεί, πελάτες γενικάς αποσπασμένοι σε περιορισμένο αριθμό αποδεκτών προμηθευτών, αυξανόμενη ευαισθησία τιμών	Ισχυρή αποκλειστικότητα πελατών καθώς μειώνεται ο αριθμός ανταγωνιστικών πελατών και προμηθευτές μπορούν να είναι δεμένοι ο ένας στον άλλο
Ευκολία εισόδου (επιχειρημάτων ζητημάτων κεφαλαίου)	Συνήθως εύκολη, η ευκαιρία μπορεί να μην είναι εμφανής	Συνήθως εύκολη, η παρασκευή ανταγωνιστών αρχίζει να αυξάνει	Δύσκολη, οι ανταγωνιστές είναι εδραιωμένοι, ο ρυθμός ανάπτυξης ελαττώνεται	Λίγα κίνητρα
Τεχνολογία	Σημαντικό να επιδεικνύεται η απόδοση με τις ανάγκες της αγοράς, οι κλάδοι ξεκίνησαν με ένα τεχνολογικό επίπεδο ή εφαρμογή, πολλαπλές τεχνολογίες	Αγότερες ανταγωνιστικές τεχνολογίες, σημαντικές βελτιώσεις της γραμμής προϊόντων ή πιθανές επεκτάσεις, η αύξηση της απόδοσης είναι σημαντική	Βελτίωση διαδικασιών και υλικών, τεχνολογίες αναπτυγμένες έξω από τον κλάδο χρησιμοποιούνται στην αναζήτηση αποτελεσματικότητας	Ελάχιστη μάλλον στα υφιστάμενα προϊόντα, νέα τεχνολογία αναζητείται για να ανανεωθεί η ανάπτυξη

Πίνακας 2
Οδηγός Ωριμότητας κλάδου

Οι εμβρυακοί κλάδοι συνήθως έχουν μεγάλη αύξηση πωλήσεων, συχνές αλλαγές τεχνολογίας και κατακερματισμένα, μεταβαλλόμενα μερίδια αγοράς. Η τοποθέτηση κεφαλαίων σ' αυτούς είναι συχνά υψηλή σε σχέση με τις πωλήσεις, καθώς οι επενδύσεις έχουν γίνει σε ότι αφορά την ανάπτυξη

αγοράς, τις εγκαταστάσεις και την τεχνολογία. Οι εμβρυακές επιχειρήσεις είναι γενικά μη κερδοφόρες, αλλά οι επενδύσεις είναι συνήθως εγγυημένες από την προσδοκία της θέσης σε μια αναπτυσσόμενη αγορά.

Το στάδιο ανάπτυξης γενικά χαρακτηρίζεται από μια γρήγορη επέκταση των πωλήσεων καθώς η αγορά αναπτύσσεται. Πελάτες, μερίδια και τεχνολογία είναι περισσότερο γνωστοί απ' ό, τι κατά την εμβρυακή κατάσταση και η είσοδος στον κλάδο μπορεί να είναι πιο δύσκολη. Επιχειρήσεις στην ανάπτυξη δανείζονται συνήθως κεφάλαια, επιτυγχάνοντας χαμηλά προς καλά κέρδη.

Σε ώριμες επιχειρήσεις, οι ανταγωνιστές, η τεχνολογία και οι πελάτες είναι όλοι γνωστοί και υπάρχει μικρή μεταβλητότητα του μεριδίου αγοράς. Ο ρυθμός ανάπτυξης αυτών των εταιριών είναι περίπου ίσος με το ΑΕΠ. Δραστηριότητες σε ώριμους κλάδους τείνουν να παράγουν ρευστό για την επιχείρηση μέσω μεγάλων κερδών.

Το στάδιο γήρανσης χαρακτηρίζεται από

1. Μείωση της ζήτησης για το προϊόν και περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης.
2. Συρρικνωμένος αριθμός ανταγωνιστών (οι επιζώντες κερδίζουν μερίδιο αγοράς μέσω φθοράς).
3. Μικρή ποικιλία γραμμής προϊόντων.
4. Μικρή, αν υπάρχει, επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη ή εγκαταστάσεις και εξοπλισμό.

Η ανταγωνιστική θέση μιας ΣΕΜ πρέπει να εξαρτάται όχι μόνο από το μερίδιο αγοράς αλλά και από παράγοντες όπως χρησιμοποίηση ικανότητας, τρέχουσα κερδοφορία, βαθμό ολοκλήρωσης (προς τα εμπρός ή προς τα πίσω), διακριτικά πλεονεκτήματα προϊόντος (π.χ. προστασία πατέντας), και δύναμη διοίκησης (π.χ. προθυμία στην επιλογή ρίσκων). Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να μελετηθούν για να κατατάξουν μια ΣΕΜ σε μία από τις ακόλουθες ανταγωνιστικές θέσεις: κυρίαρχη, ισχυρή, ευνοϊκή, ανθεκτική και αδύνατη.

Κυρίαρχη	<ul style="list-style-type: none"> • Ελέγχει τη συμπεριφορά ή /και τις στρατηγικές των άλλων ανταγωνιστών. • Μπορεί να επιλέξει από ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών επιλογών, ανεξάρτητα από τις ενέργειες των ανταγωνιστών.
Ισχυρή	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί να τηρήσει ανεξάρτητη στάση χωρίς να βάλει σε κίνδυνο τη μακροπρόθεσμη θέση της. • Μπορεί γενικά να διατηρήσει τη μακροπρόθεσμη θέση της ενάντια στις ενέργειες των ανταγωνιστών της.
Ευνοϊκή	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει δυνατότητες που είναι αξιοποιήσιμες με ορισμένες στρατηγικές αν οι συνθήκες στον κλάδο είναι ευνοϊκές. • Έχει περισσότερες ικανότητες από το μέσο όρο για να βελτιώσει τη θέση της. • Αν είναι σε μια θέση στην αγορά, κατέχει έναν ηγετικό ρόλο και είναι σχετικά ασφαλής από επιθέσεις.
Ανθεκτική	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει επαρκείς δυνατότητες και/ή δυνάμεις για να εξασφαλίσουν μια συνέχεια στην επιχείρηση. • Μπορεί να διατηρήσει τη θέση της με τη σιωπηρή συμφωνία της κυρίαρχης εταιρείας ή του κλάδου γενικότερα αλλά είναι απίθανο να τη βελτιώσει σημαντικά. • Τείνει να είναι οριακά επικερδής. • Αν κατέχει μια θέση στην αγορά, είναι κερδοφόρα αλλά σαφέστατα τρωτή στις ενέργειες των ανταγωνιστών της.
Αδύνατη	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει μη ικανοποιητική τρέχουσα απόδοση αλλά έχει δυνάμεις που μπορεί να οδηγήσουν σε βελτίωση. • Έχει πολλά χαρακτηριστικά καλύτερης θέσης αλλά υποφέρει από λάθη του παρελθόντος ή τρέχουσες αδυναμίες. • Βραχυπρόθεσμη από τη φύση της θέσης-πρέπει ν' αλλάξει (προς τα πάνω ή έξω).
Μη βιώσιμη	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει μη ικανοποιητική τρέχουσα απόδοση και λίγες, αν υπάρχουν, δυνάμεις που μπορεί να οδηγήσουν σε βελτίωση (μπορεί να πάρει χρόνια να πεθάνει).

Πίνακας 3

Στον πίνακα 3 συνοψίζονται τα τυπικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων σε διαφορετικές ανταγωνιστικές θέσεις. Ένα παράδειγμα κυρίαρχης εταιρίας είναι η IBM στον τομέα των υπολογιστών. οι ανταγωνιστές της σχεδιάζουν τη συμπεριφορά τους και τις στρατηγικές τους με βάση το τι κάνει η IBM. Στον κλάδο μπίρας, η Anheuser-Busch αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ισχυρής εταιρίας, μιας επιχείρησης ικανής να κάνει μια ανεξάρτητη κίνηση χωρίς να τιμωρηθεί από τον κυριότερο ανταγωνιστή.

Ο καθορισμός της στρατηγικής ανταγωνιστικής θέσης είναι ένα από τα πιο πολύπλοκα στοιχεία της ανάλυσης επιχειρήσεων και ένα από εκείνα

που ελάχιστα ερευνούνται. Με λίγη διαθέσιμη καθοδήγηση στις σύγχρονες εξελίξεις, η τάση είναι να επαναπαυθούμε στο μόνο κριτήριο του μεριδίου αγοράς, αλλά η εμπειρία επιτυχημένων επιχειρήσεων καθιστούν σαφές ότι ο καθορισμός της ανταγωνιστικής θέσης είναι ένα πολυεδρικό πρόβλημα που εμπεριέχει, για παράδειγμα, την τεχνολογία, το εύρος της γραμμής προϊόντος, το μερίδιο αγοράς, την κίνηση του μεριδίου και τις ειδικές σχέσεις στην αγορά. Η σχετική σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων μεταβάλλεται, καθώς η ωριμότητα του κλάδου αλλάζει.

Επιλογή Στρατηγικής

Όταν η θέση μιας ΣΕΜ τοποθετηθεί στον πίνακα ωριμότητας ανταγωνιστικότητας του κλάδου, ο οδηγός που βλέπετε στον πίνακα 4 μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθορισθεί η στρατηγική την οποία θα πρέπει να ακολουθήσει η ΣΕΜ. Στην πραγματικότητα, οι στρατηγικές που παρουσιάζονται στο σχήμα είναι μάλλον οδηγοί για να ωθήσουν σε στρατηγικές παρά στρατηγικές από μόνες τους. Δείχνουν το φυσιολογικό μονοπάτι που πρέπει να υιοθετήσει μια επιχείρησης δεδομένης της ωριμότητας του κλάδου της και της ανταγωνιστικής της θέσης. Το Παράρτημα, στο τέλος αυτού του κεφαλαίου, εξετάζει τις στρατηγικές ωθήσεις που προσδιορίζονται στον πίνακα 4. Ορίζεται κάθε στρατηγική ώθηση και σημειώνονται οι στόχοι της, οι απαιτήσεις της και τα αναμενόμενα αποτελέσματά της.

Στάδια Βιομηχανικής Ωριμότητας				
Ανταγωνιστική Θέση	Εμβουακή	Ανάπτυξη	Ωριμότητα	Γήρανση
Κυρίαρχη	Μεγάλωσε γρήγορα Ξεκίνα	Μεγάλωσε γρήγορα Απέκτησε ηγεσία κόστους Ανανεώσου Υπερασπίσου τη θέση	Υπερασπίσου τη θέση Εστίασε Ανανεώσου Μεγάλωσε γρήγορα	Υπερασπίσου τη θέση Ανανεώσου Μεγάλωσε σε ωριμότητα
Ισχυρή	Ξεκίνα Διαφοροποίησου Μεγάλωσε γρήγορα	Μεγάλωσε γρήγορα Πρόφτασε Απέκτησε ηγεσία κόστους Διαφοροποίησου	Απέκτησε ηγεσία κόστους Ανανεώσου, εστίασε Διαφοροποίησου Μεγάλωσε με τον κλάδο	Βρες θέση Κράτα θέση Ισορρόπησε Μεγάλωσε με τον κλάδο Θέρισε
Ευνοϊκή	Ξεκίνα Πρόφτασε Διαφοροποίησου Εστίασε Μεγάλωσε γρήγορα	Διαφοροποίησου, εστίασε Βρες θέση, κράτα θέση Μεγάλωσε με τον κλάδο	Θέρισε, ισορρόπησε Γύρνα Ανανεώσου, γύρνα Διαφοροποίησου, εστίασε Μεγάλωσε με τον κλάδο	Περιορίσου
Βάσιμη	Ξεκίνα Μεγάλωσε με τον κλάδο Εστίασε	Θέρισε, πρόφτασε Κράτα θέση, ισορρόπησε Βρες θέση Γύρνα Εστίασε Μεγάλωσε με τον κλάδο	Θέρισε Γύρνα Βρες θέση Περιορίσου	Ρευστοποιήσε Περιορίσου
Αδύνατη	Βρες θέση Πρόφτασε Μεγάλωσε με τον κλάδο	Γύρνα Περιορίσου	Αποσύρσου Ρευστοποιήσε	Αποσύρσου

Πίνακας 4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. Στρατηγική νέου προϊόντος

Η ανάπτυξη νέου προϊόντος είναι μια σημαντική ενέργεια για επιχειρήσεις που επιδιώκουν την ανάπτυξη. Υιοθετώντας τη στρατηγική νέου προϊόντος, οι επιχειρήσεις είναι πιο ικανές ν' αντέξουν περισσότερο στις ανταγωνιστικές πιέσεις στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα τους και να κάνουν πρόοδο. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής έχει γίνει ευκολότερη εξαιτίας των τεχνολογικών καινοτομιών και της προθυμίας των πελατών να δεχτούν νέους τρόπους.

Παρά τη σπουδαιότητά τους στον καθορισμό της στρατηγικής, όμως, η εφαρμογή των προγραμμάτων νέου προϊόντος δεν είναι τόσο εύκολη. Πολλά προϊόντα δεν κατάφεραν να επιβιώσουν στην αγορά. Οι κίνδυνοι και το κόστος από την αποτυχία ενός προϊόντος απαιτούν οι επιχειρήσεις να δουν πιο συνετά, όταν υιοθετούν στρατηγικές νέου προϊόντος.

Όμως, ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο αριθμός των ιδεών που απαιτούνταν για τα νέα προϊόντα έχει μειωθεί σημαντικά από το 1960. Το 1968, κατά μέσο όρο, 58 ιδέες για νέα προϊόντα μελετήθηκαν για κάθε επιτυχημένο νέο προϊόν. Το 1981, μόνο επτά ιδέες απαιτούνταν για να παραχθεί ένα επιτυχημένο νέο προϊόν. Όμως αυτά τα στατιστικά στοιχεία ποικίλλουν ανάλογα με τον τομέα παραγωγής. Οι επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά που δεν είναι ανθεκτικά στο χρόνο εξετάζουν τουλάχιστον δύο φορές περισσότερες νέες ιδέες προκειμένου να δημιουργήσουν ένα επιτυχημένο νέο προϊόν, σε σχέση με τους κατασκευαστές βιομηχανικών ή μεγάλης χρονικής διάρκειας αγαθών.

Η ανώτατη διοίκηση μπορεί να επηρεάσει την εφαρμογή της στρατηγικής νέου προϊόντος, πρώτον καθιερώνοντας πολιτικές και ευρύτερες στρατηγικές κατευθύνσεις γύρω από τα είδη νέων προϊόντων που η επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει, δεύτερον, παρέχοντας ηγεσία που να

δημιουργεί το κλίμα που απαιτείται για να ξεκινήσει η καινοτομία στον οργανισμό και τρίτον, θεσπίζοντας επιθεώρηση και διαδικασίες παρακολούθησης έτσι ώστε οι διευθυντές να προσανατολίζονται στα σωστά σημεία απόφασης και να μπορούν να γνωρίζουν αν τηρούνται τα προγράμματα δουλειάς σύμφωνα με τις ευρείς κατευθύνσεις πολιτικής.

Ο όρος "νέο προϊόν" χρησιμοποιείται με διαφορετικές σημασίες. Για τους σκοπούς αυτής της μελέτης, η στρατηγική νέου προϊόντος θα χωριστεί σε τρεις κατηγορίες: (α) βελτίωση/τροποποίηση προϊόντος, (β) μίμηση προϊόντος και (γ) καινοτομία προϊόντος.

Η βελτίωση/τροποποίηση προϊόντος είναι η εισαγωγή μιας νέας εκδοχής ή ενός βελτιωμένου μοντέλου ενός υπάρχοντος προϊόντος, όπως "νέα, βελτιωμένη Crest". Οι βελτιώσεις και οι τροποποιήσεις συνήθως επιτυγχάνονται με την πρόσθεση νέων χαρακτηριστικών ή στυλ, την αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας, ή την αλλαγή των συστατικών του προϊόντος. Όταν μία επιχείρηση εισάγει ένα προϊόν που είναι ήδη στην αγορά αλλά νέο στην εταιρία, ακολουθεί μια στρατηγική μίμησης προϊόντος. Για παράδειγμα, η Schick αντέγραφε, όταν εισήγαγε το ξυράφι της Tracer για να ανταγωνιστεί το Sensor της Gillette. Για τους σκοπούς αυτής της μελέτης, ένα καινοτομικό προϊόν θα ορίζεται σε μία στρατηγική με μια τελείως νέα προσέγγιση στην εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη (π.χ. η κάμερα Polaroid, η τηλεόραση, η γραφομηχανή) ή μια προσέγγιση που να αντικαθιστά τους υπάρχοντες τρόπους ικανοποίησης των επιθυμιών του πελάτη (π.χ. η αντικατάσταση των λογιστικών κανόνων από τις αριθμομηχανές τσέπης).

Η ανάπτυξη νέου προϊόντος ακολουθεί τη γενική ιδέα της καμπύλης εμπειρίας, δηλαδή, όσο περισσότερο κάνεις κάτι, τόσο πιο επιδέξια το κάνεις. Η εμπειρία στην εισαγωγή προϊόντων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την απόδοση του νέου προϊόντος. Ειδικότερα, με αυξημένη εμπειρία στα νέα προϊόντα, οι επιχειρήσεις αυξάνουν την κερδοφορία του νέου προϊόντος μειώνοντας το κόστος ανά εισαγωγή. Πιο συγκεκριμένα, με

κάθε διπλασιασμό του αριθμού των εισαγωγών των νέων προϊόντων, το κόστος κάθε εισαγωγής μειώνεται μ' έναν προβλέψιμο σταθερό ρυθμό. Για παράδειγμα, ανάμεσα στα 13.000 νέα προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά από 700 εταιρίες που καταμετρήθηκαν (μελετήθηκαν) από τους Booz, Allen και Hamilton ανάμεσα στο 1976 και 1981, το αποτέλεσμα της εμπειρίας απέδωσε μια 71 τοις εκατό καμπύλη κόστους. Σε κάθε διπλασιασμό του αριθμού των νέων προϊόντων που εισάγονται, το κόστος κάθε εισαγωγής μειώθηκε στο 29 τοις εκατό.

3.1.1. Βελτίωση/τροποποίηση του προϊόντος

Ένα υπάρχον προϊόν μπορεί να φτάσει σ' ένα στάδιο που απαιτεί να γίνει κάτι προκειμένου να διατηρηθεί βιώσιμο. Το προϊόν μπορεί να έχει φτάσει το στάδιο ωριμότητας του κύκλου ζωής του προϊόντος εξαιτίας των μεταβολών στο περιβάλλον και έτσι έχει πάψει να δίνει επαρκή έσοδα. Οι στρατηγικές προϊόντος, τιμολόγησης, διανομής και προώθησης που χρησιμοποιούνται από τους ανταγωνιστές μπορεί να υποβιβάσουν το προϊόν στην me-too κατηγορία. Σ' αυτό το στάδιο, η διοίκηση έχει δύο επιλογές: ή να εξαλείψει το προϊόν ή να το αναζωογονήσει μέσω βελτιώσεων και τροποποιήσεων. Οι βελτιώσεις ή οι τροποποιήσεις επιτυγχάνονται με τον επανασχεδιασμό, την αναδιαμόρφωση του προϊόντος έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη περισσότερο. Η στρατηγική αυτή επιδιώκει όχι μόνο να αποκατασταθεί η υγεία του προϊόντος αλλά μερικές φορές επιδιώκει να το βοηθήσει να ξεχωρίσει από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Για παράδειγμα, έχει γίνει της μόδας αυτές τις μέρες να στοχεύεται μια βελτιωμένη, εκδοχή του προϊόντος στην κορυφή της πυραμίδας απόδοσης των τιμών. Η περιγραφή του Fortune για τη στρατηγική της Kodak ταιριάζει εδώ:

Από τη μία, όσο πιο πολύ μια συγκεκριμένη γενιά φωτογραφικών μηχανών πωλούνται, τόσο πιο επικερδής γίνεται. Από την άλλη πλευρά,

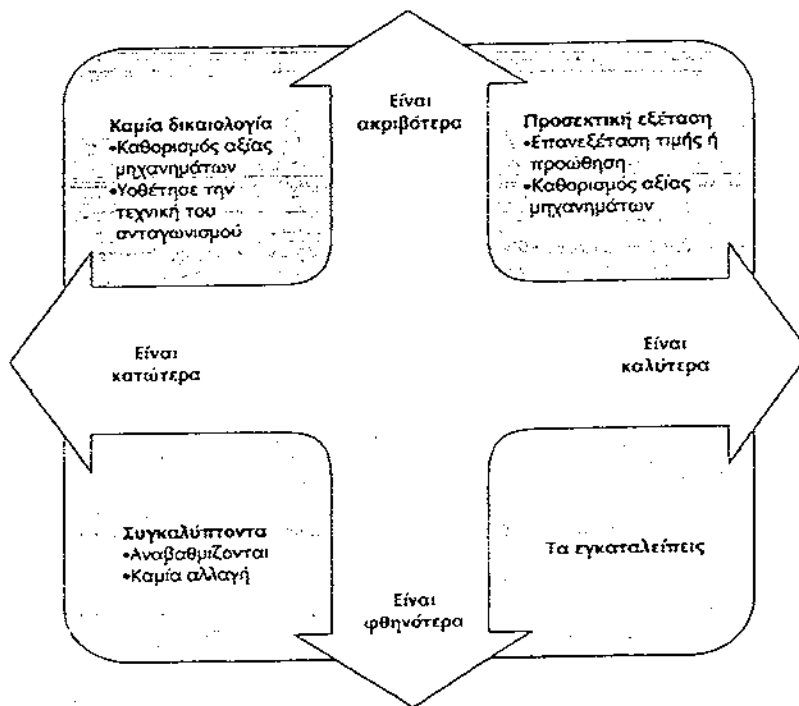
οι ερασιτέχνες φωτογράφοι τείνουν να χρησιμοποιούν λιγότερο φιλμ, καθώς οι κάμερες παλιώνουν και χάνουν την πρωτοτυπία τους. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό η Kodak να διατηρεί τις κάμερες για πάντα καινούριες εισάγοντας στην αγορά νέες γενιές κατά καιρούς. Σε κάθε διαδοχική γενιά, η Kodak προσπαθεί να αυξήσει τη χρησιμότητα και την αξιοπιστία προκειμένου να ενισχύσει ακόμη περισσότερο την κατανάλωση φιλμ ανά κάμερα -ένας υψηλά "burn rate", όπως το ονομάζει η εταιρία. Γενικά, η ιδέα είναι να εισάγει όσο δυνατόν λιγότερα κύρια νέα μοντέλα κάνοντας συγχρόνως μικρές αλλαγές αρκετά ισχυρές για να υποκινήσει νέες αγορές.

Η Kodak έχει γίνει αυθεντία αυτής της στρατηγικής marketing. Οι πωλήσεις φιλμ σε ερασιτέχνες απογειώθηκαν μετά το 1963. Εκείνον το χρόνο η εταιρία ανέδειξε την πρώτη cartridge loading, εύκολη στη χρήση instamatic, που προσηλύτισε πολλούς ανθρώπους στη φωτογραφία και διπλασίασαν τη χρήση φιλμ ανά κάμερα. Μια σειρά νέων μοντέλων με νέα χαρακτηριστικά και ποικίλες τιμές ακολούθησαν για να βοηθήσουν την κατανάλωση φιλμ για μια δεκαετία. Τότε η Kodak εισήγαγε την instamatic τσέπης, η οποία για μια ακόμη φορά αύξησε τη χρήση φιλμ τόσο εξαιτίας της πρωτοτυπίας της και όσο της χρησιμότητάς της. Από αυτή τη γενιά έχουν εμφανιστεί επτά μοντέλα μέχρι σήμερα.

Η στρατηγική της Kodak υποδεικνύει ότι δεν είναι ποτέ αρκετό μόνο να εισάγεις ένα νέο προϊόν. Η πραγματική απόσβεση έρχεται, όταν η διαχείριση του προϊόντος γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συνεχίζει να ακμάζει χρόνο με το χρόνο σε μια μεταβαλλόμενη και ανταγωνιστική αγορά.

Δεν υπάρχει καμία μαγική φόρμουλα για την αποκατάσταση της υγείας του προϊόντος. Περιστασιακά, η εφευρετικότητα του διευθυντή που μπορεί να φέρει στο φως μια επιθυμητή θεραπεία. Ωστόσο, μια ολοκληρωμένη εξέταση του προϊόντος από τις προοπτικές του marketing

απαιτείται για να αναλύσει τις βαθύτερες αιτίες και να βρει τις τροποποιήσεις και τις βελτιώσεις που είναι απαραίτητες για να αποκατασταθεί η υγεία του προϊόντος. Για παράδειγμα, η General Mills συνεχίζει να πραγματοποιεί μεγαλύτερα κέρδη ανανεώνοντας τα παλιά προϊόντα της-κέικ, Cheerios και Hamburger Helper. Η εταιρία δημιουργεί με επιτυχία ερεθίσματα για τα παλιά προϊόντα καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη στον τομέα των τροφίμων βελτιώνοντας τα περιοδικά. Σε σύγκριση με την Kellogg, η οποία τείνει να μην κάνει πειράματα με τα κύρια προϊόντα της General Mills παίρνει μεγαλύτερο ρίσκο με τις καθιερωμένες μάρκες. Για παράδειγμα, η επιχείρηση εισήγαγε δύο παραλλαγές των Cheerios-Honey Nut το 1979 και Apple Cinnamon το 1988 και δημιούργησε επιτυχώς ένα σημαντικό προϊόν / μάρκα.



Πηγή: Kenichi Ohmae, "Effective Strategies for Competitive Success", McKinsey Quarterly, (Winter 1978): 57. Reprinted by permission of the publisher.

Σχήμα 3

Για τον προσδιορισμό των επιλογών για την ανανέωση ενός κατεστραμμένου προϊόντος μπορεί να είναι απαραίτητο να μελετηθούν τα ανταγωνιστικά προϊόντα και να γίνει λεπτομερής συγκριτική ανάλυση ποιότητας και τιμής. Ένας τρόπος για μία τέτοια ανάλυση φαίνεται στο Σχήμα 3.

3.1.2. Επιλογές αλλαγής προϊόντος μετά από ανταγωνιστικές απειλές

Η βασική ιδέα στο Σχήμα 3 είναι ότι συγκρίνοντας το προϊόν της μ' αυτά των ανταγωνιστών της, μια επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει μοναδικά δυνατά σημεία του προϊόντος στα οποία θα επιδιώξει να κάνει τροποποιήσεις και βελτιώσεις. Η χρήση της ανάλυσης που προτείνεται στο Σχήμα 3 μπορεί να επεξηγηθεί με αναφορά σ' έναν Ιάπωνα κατασκευαστή. Το 1978, στην ιαπωνική αγορά ερασιτεχνικού έγχρωμου φιλμ κυριαρχούσαν οι Kodak, Fuji, Sakura, οι δύο τελευταίες είναι ιαπωνικές επιχειρήσεις. Για τα προηγούμενα 15 χρόνια, η Fuji αύξανε το μερίδιο αγοράς, ενώ η Sakura, που ήταν ο ηγέτης της αγοράς στις αρχές της δεκαετίας του 1950 έχοντας πάνω από το μισό της αγοράς, έχανε έδαφος και από τους δύο ανταγωνιστές. Μέχρι το 1976, η Sakura κατείχε μόνο γύρω στο 16 τοις εκατό του μεριδίου αγοράς. Η έρευνα marketing έδειξε ότι, πάνω απ' όλα, η Sakura ήταν το θύμα δυσμενούς συνδυασμού λέξεων. Το όνομα της στα ιαπωνικά σημαίνει "ανθός κερασιού", που υπονοεί μια απαλή, ροδίζουσα εικόνα. Το όνομα Fuji, ωστόσο, σχετίζεται με τον μπλε ουρανό και το άσπρο χιόνι των γιαπωνέζικων παραβίαστων βουνών. Επειδή δεν ήταν σε θέση ν' αλλάξει τις αντιλήψεις, η εταιρία αποφάσισε να αναλύσει την αγορά από τη διαρθρωτική, οικονομική πλευρά και την πλευρά του πελάτη. Η Sakura ανακάλυψε ότι οι καταναλωτές φιλμ άρχισαν να δίνουν σημασία στο κόστος: δηλαδή, οι ερασιτέχνες φωτογράφοι συνήθως αφήνουν μια ή δυο στάσεις σ' ένα φιλμ 36 στάσεων, αλλά σχεδόν πάντα προσπαθούν να

βγάλουν επιπλέον φωτογραφίες από ένα φιλμ 20 στάσεων. Εδώ η Sakura διέκρινε μια ευκαιρία. Αποφάσισε να εισάγει ένα φιλμ 24 στάσεων. Το οριακό της κόστος θα ήταν ασήμαντο, αλλά οι μεγάλοι ανταγωνιστές της θα αντιμετώπιζαν σημαντικές δυσκολίες, όταν θα προσπαθούσαν να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση. Η Sakura ήταν προετοιμασμένη να μειώσει την τιμή της αν ο ανταγωνισμός ελάττωνε την τιμή των φιλμ 20 στάσεων. Ο σκοπός της ήταν διπλός. Πρώτα, θα αξιοποιούσε τον αυξανόμενο αριθμό των πελατών που λαμβάνουν υπόψη τους το κέρδος. Δεύτερον, και σημαντικότερο, θα αποσπούσαν την προσοχή στο θέμα της οικονομίας όπου είχαν ένα σχετικό πλεονέκτημα και όχι στο θέμα της εικόνας όπου δεν μπορούν να υπερισχύσουν. Η στρατηγική της Sakura απέδωσε. Το μερίδιο αγοράς της αυξήθηκε από 16 σε περισσότερο από 30 τοις εκατό. Γενικά, η στρατηγική βελτίωσης του προϊόντος συμβάλλει στην επίτευξη της ανάπτυξης, στο μερίδιο αγοράς και στην κερδοφορία.

3.1.3. Αντιγραφή / Μίμηση προϊόντος

Υπάρχουν εταιρίες που δεν επιθυμούν να εισάγουν πρώτες στην αγορά ένα νέο προϊόν. Μερικές αφήνουν άλλες εταιρίες να κάνουν την αρχή. Αν η καινοτομία είναι επιτυχημένη, προσπαθούν να έχουν μερίδιο από αυτή την επιτυχία αντιγράφοντας το προϊόν. Στην περίπτωση που οι καινοτομίες προστατεύονται από δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, οι απομιμητές πρέπει να περιμένουν μέχρι να λήξει. Όταν δεν υπάρχει δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, όμως, οι υπομιμητές δουλεύουν επιμελώς για να σχεδιάσουν και να παράγουν προϊόντα όχι πολύ διαφορετικά από αυτά των καινοτόμων για να τους ανταγωνιστούν.

Η στρατηγική αντιγραφής μπορεί να δικαιολογηθεί με βάση το γεγονός ότι μεταφέρει τον κίνδυνο της εισαγωγής μιας αδοκίμαστης ιδέας/προϊόντος σε κάποιον άλλον. Επίσης, γίνεται οικονομία στην επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη. Αυτή η στρατηγική ταιριάζει ιδιαίτερα

σε επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους. Πολλές επιχειρήσεις, στην πραγματικότητα, αναπτύσσουν τέτοια ικανότητα ώστε να μπορούν να αντιγράψουν κάθε προϊόν, όσο περίπλοκο και αν είναι, με μια περιορισμένη επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη, ο απομιμητής μπορεί μερικές φορές να έχει χαμηλότερο κόστος, γεγονός που του δίνει ένα πλεονέκτημα τιμής στην αγορά σε σχέση με τον ηγέτη.

Ένας άλλος σοβαρός λόγος για την επιδίωξη μιας στρατηγικής αντιγραφής μπορεί να είναι η επικερδής μεταφορά του ειδικού ταλέντου που μια εταιρία μπορεί να έχει για ένα συγκεκριμένο προϊόν σ' άλλα παρόμοια προϊόντα. Για παράδειγμα, η Bic Pen Corporation αποφάσισε να μπει στην επιχείρηση ξυραφιών επειδή πίστευε ότι μπορεί να χρησιμοποιήσει επιτυχώς τη δραστήρια θέση της σ' αυτή την αγορά. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, η Hanes Corporation έκανε συνταρακτική επιτυχία με τα L' eggs, ένα φθηνό καλσόν το οποίο πουλιόταν από τα ράφια των πρατηρίων τροφίμων και καλλυντικών.

Η στρατηγική αντιγραφής μπορεί επίσης να υιοθετηθεί σαν άμυνα. Όντας σίγουρη για τα υπάρχοντα προϊόντα της, μια επιχείρηση μπορεί αρχικά να αγνοήσει τις νέες εξελίξεις στον τομέα. Όμως, αν οι νέες εξελίξεις επικρατήσουν, μπορεί να πάρουν το μερίδιο ενός υπάρχοντος προϊόντος, Σ' αυτή την περίπτωση, μπορεί να είναι θέμα επιβίωσης για μια επιχείρηση να αντιγράψει τη νέα εξέλιξη σαν ένα θέμα επιβίωσης, Η Colorado Adolph Coors Company αγνόησε την εισαγωγή της ελαφριάς μπίρας και απέρριψε την Miller Lite σαν έναν ενθουσιασμό. Πολλά χρόνια αργότερα, όμως, η επιχείρηση πειθαναγκάστηκε από την Miller Lite. Επίσης, η Anheuser-Busch άρχισε να προκαλεί την υπεροχή της Coors στην αγορά της Καλιφόρνια με την ελαφριά μπίρα της, Το θέμα έγινε τόσο σοβαρό που η Coors αποφάσισε να εγκαταλείψει την παράδοσή της να παράγει μόνο ένα προϊόν και να εισάγει την ελαφριά μπίρα με λίγες θερμίδες.

Η αντιγραφή επίσης αποδίδει για εταιρίες που θέλουν να μπουν σε νέες αγορές χωρίς να καταφύγουν σε ακριβά αποκτήματα ή ειδικά

προγράμματα ανάπτυξης νέου προϊόντος. Για παράδειγμα, η Owens-Illinois προσάρμοσε (διασκεύασε) τα γυαλικά εργαστηρίου μεγάλης αντοχής σε νέα ποτήρια νερού για οικιακή χρήση.

Παρόλο που με την αντιγραφή αποφεύγονται οι κίνδυνοι της καινοτομίας, είναι λάθος να θεωρείται δεδομένο ότι κάθε αντιγραφή ενός επιτυχημένου προϊόντος θα είναι επιτυχημένη. Το πρόγραμμα marketing μιας αντιγραφής θα πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί το ποιο προσεκτικά μ' εκείνο της καινοτομίας. Η στρατηγική αντιγραφής είναι πιο χρήσιμη για την επίτευξη αυξήσεων στο μερίδιο αγοράς και στην ανάπτυξη.

3.1.4. Καινοτομία προϊόντος

Η στρατηγική καινοτομίας προϊόντος περιλαμβάνει την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος που θα αντικαταστήσει ένα υπάρχον προϊόν προκειμένου να ικανοποιήσει μια ανάγκη με ένα τελείως διαφορετικό τρόπο ή να προσφέρει μια νέα προσέγγιση για να ικανοποιήσει μια υπάρχουσα ή λανθάνουσα ανάγκη. Αυτή η στρατηγική προϋποθέτει ο εισερχόμενος να είναι η πρώτη επιχείρηση που αναπτύσσει και εισάγει το προϊόν στην αγορά. Τα στυλό διαρκείας είναι ένα παράδειγμα νέου προϊόντος, το οποίο αντικατέστησε το στυλογράφο. Το VCR ήταν ένα νέο προϊόν που ήρθε για να καλύψει τις ανάγκες διασκέδασης στο σπίτι.

Η καινοτομία προϊόντος είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της βιομηχανίας των Η.Π.Α. Χρόνο με το χρόνο οι επιχειρήσεις ξοδεύουν δισεκατομμύρια δολάρια στην έρευνα και ανάπτυξη για να καινοτομήσουν. Το 1993, για παράδειγμα, η αμερικάνικη βιομηχανία ξόδεψε γύρω στα 83,5 δισεκατομμύρια δολάρια στην έρευνα και ανάπτυξη. Οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνουν μ' ένα μέσο όρο 10 τοις εκατό ετησίως καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990. Αυτό δείχνει ότι η βιομηχανία υιοθετεί μία αποφασιστική στάση προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων διαδικασιών.

Η καινοτομία προϊόντος, όμως, δεν έρχεται εύκολα. Εκτός από το να εμπλέκει κύριες οικονομικές δεσμεύσεις, απαιτεί πολύ χρόνο απ' τη διοίκηση για να καθορίσει τις γραμμές του οργανισμού. Ακόμη και τότε η καινοτομία μπορεί να αποτύχει να γίνει διάσημη στην αγορά. Πολλές επιχειρήσεις ανακάλυψαν τους κινδύνους αυτού του παιχνιδιού. Ανάμεσα σ' αυτές είναι η Texas Instruments, η οποία έχασε 660 εκατομμύρια δολάρια πριν αποσυρθεί από την αγορά οικιακών υπολογιστών. Η RCA έχασε 500 εκατομμύρια δολάρια σε κακότυχα videodisc players. Οι RCA, GE και Sylvania, ηγέτες στην τεχνολογία λυχνιών, έχασαν όταν η τεχνολογία τρανζίστορ έφερε την επανάσταση στην επιχείρηση των ραδιοφώνων. Η RJR Nabisco εγκατέλειψε τα "άκαπνα" τσιγάρα, Premier, μετά από έναν αγώνα 10 χρόνων και αφού ξόδεψαν 500 εκατομμύρια δολάρια.

Τα περισσότερα καινοτομικά προϊόντα παράγονται από μεγάλους οργανισμούς. Αρχικά, ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων μπορεί να είναι πίσω από αυτό, αλλά υπάρχει ένα στάδιο που οι προσπάθειες του ατόμου απαιτούν συλλογική υποστήριξη --για τον τελικό σχεδιασμό και το λανσάρισμα του προϊόντος. Για προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις φτιάχνουν μικρότερες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η Colgate Palmolive Co. προώθησε την Colgate Venture Co. για να υποστηρίξει την επιχειρηματικότητα και το ρίσκο. Μ' αυτόν τον τρόπο, ομοειδές περιβάλλον μέσα στο μεγάλο οργανισμό διατηρείται για να δημιουργούνται και να ακολουθούνται δημιουργικές αναζητήσεις.

Στην ουσία, η καινοτομία αναπτύσσεται εκεί που οι ομάδες διατηρούνται μικρές (επιτρέποντας την καλύτερη αλληλεπίδραση ανάμεσα στους διευθυντές και το προσωπικό), όπου υπάρχει προθυμία να υπομείνουν την αποτυχία (ενθαρρύνοντας τα πειράματα και την ανάληψη ρίσκου), όπου υπάρχουν κίνητρα για τους πρωταθλητές/πρωτοπόρους (μέσω ενθάρρυνσης, μισθών και προαγωγών), όπου διατηρούνται στενοί συνδυασμοί με τον πελάτη (τακτικές επισκέψεις στον πελάτη, πρόσκληση για να εκφράσουν τις

ιδέες τους για νέα προϊόντα), όπου η τεχνολογία διανέμεται σ' όλο τον οργανισμό (η τεχνολογία όπου και αν αναπτύσσεται ανήκει σ' όλους), και όπου τα έργα υποστηρίζονται, ακόμη και αν τα αρχικά αποτελέσματα είναι αποθαρρυντικά.

Η ανάπτυξη ενός καινοτομικού προϊόντος τυπικά περνά από διάφορα στάδια: γέννηση της ιδέας, φιλτράρισμα, επιχειρηματική ανάλυση, ανάπτυξη ενός πρωτοτύπου, δοκιμή στην αγορά και εμπορευματοποίηση. Η ιδέα μπορεί να προκύψει από διαφορετικές πηγές: πελάτες, ιδιωτικούς ερευνητές, πανεπιστημιακούς ερευνητές, εργαζόμενους ή εργαστήρια έρευνας. Μια ιδέα μπορεί να γεννηθεί αναγνωρίζοντας μια καταναλωτική ανάγκη ή απλά επιδιώκοντας μια επιστημονική προσπάθεια, ελπίζοντας ότι μπορεί να οδηγήσει σ' ένα βιώσιμο προϊόν.

Οι επιχειρήσεις ακολουθούν διαφορετικούς κανόνες για το φιλτράρισμα των ιδεών και την επιλογή κάποιων από αυτές που θα μελετηθούν επιπλέον. Αν μια ιδέα φαίνεται να έχει λαμπρές προοπτικές, μπορεί να προχωρήσει στο στάδιο της επιχειρηματικής ανάλυσης, το οποίο μπορεί να αποτελείται από απαιτήσεις για επένδυση, παρουσίαση και οικονομική ανάλυση εξόδων και εσόδων, περίοδο αποπληρωμής και ταμειακή ροή. Έπειτα, μερικά πρότυπα προϊόντα μπορεί να παραχθούν για να εξεταστούν οι μηχανικές και κατασκευαστικές πλευρές του προϊόντος. Μερικά δείγματα του προϊόντος που βασίζονται στο πρότυπο μπορεί να παραχθούν για τη δοκιμή στην αγορά. Μετά από τις αλλαγές που προτείνονται με βάση τη δοκιμή για ενσωμάτωση στην αγορά, η καινοτομία μπορεί να προωθηθεί εμπορικά.

Η ανάπτυξη των Pringles από την Procter & Gamble είναι μια κλασική περίπτωση αναγνώρισης μιας ανάγκης σε μια καταναλωτική αγορά και φιλόπονης προσπάθειας για την ικανοποίησή της. Οι Αμερικανοί καταναλώνουν ετησίως γύρω στο ένα δισεκατομμύριο δολάρια σε πατατάκια, αλλά οι κατασκευαστές τους αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα. Τα πατατάκια που γίνονται με τον παραδοσιακό τρόπο είναι

τόσο ευπαθή που δεν μπορούν να μεταφερθούν για πάνω από 200 μίλια. Αλλά ακόμη και τότε, το ένα τέταρτο των τσιπς σπάει. Επίσης, αλλοιώνονται γρήγορα, διαρκούν μόλις και μετά βίας δύο μήνες. Αυτά τα χαρακτηριστικά διατήρησαν τους κατασκευαστές των τσιπς διανεμημένους σε πολλές μικρές τοπικές επιχειρήσεις. Κανένας, πριν την Procter&Gamble, δεν είχε χρησιμοποιήσει πολύ την τεχνολογία στο προϊόν από τότε που επινοήθηκε το 1853.

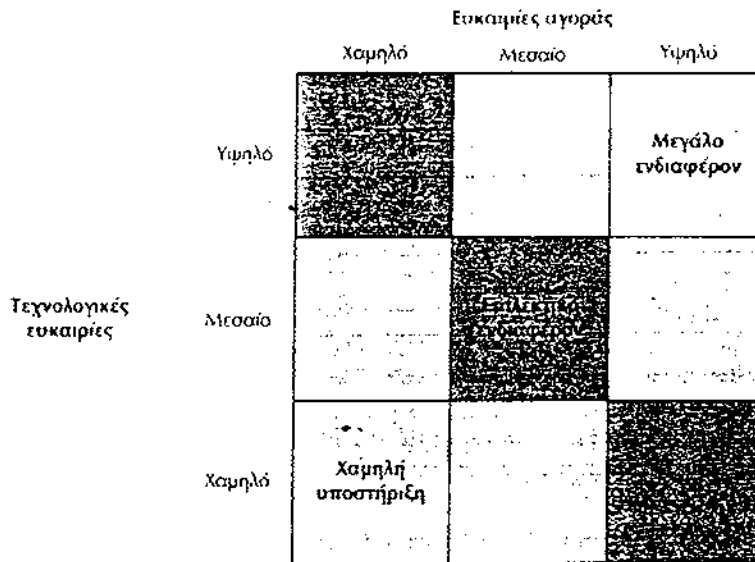
Η Procter & Gamble γνώριζε αυτά τα προβλήματα επειδή πουλούσε λάδι φαγητού στη βιομηχανία των τσιπς, και έβαλε σκοπό να τα λύσει. Αντί να κόβει σε φέτες τις πατάτες και μετά να τις τηγανίζει με τον παραδοσιακό τρόπο, οι μηχανικοί της Procter & Gamble ανέπτυξαν μια διαδικασία - κάπως - παρόμοια μ' αυτή της κατασκευής χαρτιού. Αφυδάτωσαν και πολτοποίησαν τις πατάτες και τους έδωσαν σχήμα με συμπίεση για να τις τηγανίσουν με μια συγκεκριμένη μορφή, που επιτρέπει να είναι τα πατατάκια στοιβαγμένα το ένα πάνω στο άλλο σε ερμητικά σφραγισμένα κιβώτια που έμοιαζαν με τα δοχεία που περιέχουν μπάλες του τένις. Τα πατατάκια Pringles δε σπάνε και διατηρούνται τουλάχιστον για ένα χρόνο.

Αφού ένα προϊόν εξεταστεί από το εργαστήριο, η ομάδα που θα το κατασκευάσει αναλαμβάνει και χρηματοδοτεί την περαιτέρω ανάπτυξη και δοκιμή. Σε μερικές εταιρίες, οι διευθυντές της ομάδας δε δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ν' αναλαμβάνουν νέα προϊόντα επειδή το κόστος της εισαγωγής είναι μεγάλο και δε δίνει βραχυπρόθεσμα κέρδη. Στην Procter & Gamble, οι γενικοί διευθυντές διαβεβαιώνουν ότι ο βραχυπρόθεσμος φάκελος των διευθυντών δεν καταστρέφεται από το κόστος ενός νέου προϊόντος.

Πριν ένα νέο προϊόν της Procter & Gamble παρουσιαστεί στην αγορά στην πραγματικότητα, πρέπει να αποδείξει ότι έχει ένα περιθώριο υπεροχής σε σχέση με τους επίδοξους ανταγωνιστές. Μια ομάδα ανάπτυξης αρχίζει τη βελτίωση του προϊόντος δοκιμάζοντας διαφοροποιήσεις της βασικής φόρμουλας, δοκιμάζοντας την απόδοσή της κάτω από σχεδόν κάθε πιθανή συνθήκη και τροποποιώντας την εμφάνισή του. Τελικά, μερικές

εναλλακτικές εκδοχές του προϊόντος παράγονται και δοκιμάζονται ανάμεσα σ' ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων της Procter & Gamble. Αν το προϊόν εγκριθεί από τους εργαζόμενους, η ευκαιρία το παρουσιάζει σε ομάδες καταναλωτών για επιπλέον δοκιμή. Η Procter & Gamble ικανοποιείται αν ένα προτεινόμενο προϊόν επιλεγεί από πενήντα πέντε από τους εκατό πελάτες που το δοκίμασαν. Παρόλο που τα πατάκια Pringles πέρασαν όλα αυτά τα τεστ, μόλις πρόσφατα έχουν αρχίσει να αποδίδουν κέρδη για την Procter & Gamble.

Δεν υπάρχει σχεδόν καμία αμφιβολία ότι, αν μια καινοτομία είναι επιτυχημένη, αποδίδει σημαντικά κέρδη. Για παράδειγμα, το νάιλον ακόμη φέρνει χρήματα στην Du Pont, που διαθέτει τα τυπικά προσόντα για τη λίστα του Fortune με τις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις ακόμη και αν δεν έκανε κάτι άλλο. Όμως, η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος είναι μια στρατηγική υψηλού κινδύνου που απαιτεί σημαντική οικονομική δέσμευση και υπάρχει μικρή πιθανότητα επίτευξης μιας καινοτομίας. Έτσι, η επιλογή αυτής της στρατηγικής υπαγορεύεται από τις οικονομικές και διευθυντικές δυνάμεις της εταιρίας και την προθυμία να αναλάβει κινδύνους. Ας εξετάσουμε την περίπτωση της Kevlar, μιας πολύ ανθεκτικής κλωστής (ελαφριά αλλά πέντε φορές ισχυρότερη από το ατσάλι) που επινοήθηκε από την Du Pont. Η εταιρία χρειάστηκε 25 χρόνια και 900 εκατομμύρια δολάρια για να κάνει γνωστό το προϊόν, τον περισσότερο χρόνο και χρήμα που έχει ξοδέψει ποτέ η εταιρία σε ένα μόνο προϊόν. Ξεκινώντας, όμως, το 1985 άρχισε και η αποπληρωμή: οι ετήσιες πωλήσεις έφθασαν τα 300 εκατομμύρια δολάρια. Η Du Pont προβλέπει ότι οι ετήσιες πωλήσεις της Kevlar θα αυξηθούν κατά 10 τοις εκατό κατά τη δεκαετία του 1990. Εντωμεταξύ, η εταιρία συνεχίζει την έρευνά της για νέες εφαρμογές που ελπίζει ότι θα κάνουν την Kevlar πολύ επιτυχημένη.



α) Χαρτοφυλάκιο ενεργειών R&D

R&D Στοιχεία προγράμματος						
R&D ενδιαφέρον	Πρωτεύον επίπεδο αντί χρηματοδότηση	Εστίαση στην εργασία	Επίπεδο βασικής έρευνας	Τεχνικό ρίσκο	Αποδοκτές χρόνος εξόφλησης	Προγράμματα για υπέρβαση ή συντήρηση της ανταγωνιστικής ισοσημίας
Υψηλό	Υψηλό	Ισορροπία μεταξύ καινούργιων και υπάρχουσών προϊόντων	Υψηλό	Υψηλό	Μεγάλος	Πολλά
Μεσαίο	Μεσαίο	Κυρίως στα υπάρχοντα προϊόντα	Χαμηλό	Μεσαίο	Μεσαίος	Λίγα
Χαμηλό	Χαμηλό	Υπάρχουσες διεργασίες	Πολύ Χαμηλό	Χαμηλό	Σύντομος	Πολύ λίγα

β) Υπονοούμενη φύση ενεργειών R&D

Πηγή: Richard N. Foster, "Linking R & D toy Strategy", Business Horizons, December 1980. Copyright 1980 by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Reprinted by permission.

Σχήμα 4

Το σχήμα 4 προτείνει μία προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιτυχημένη διαχείριση των καινοτομιών. Καθώς μια επιχείρηση γίνεται πιο πολύπλοκη και αποκεντρωμένη, οι προσπάθειές της για την ανάπτυξη νέου προϊόντος μπορεί να αποτύχουν να συμβαδίσουν με την αλλαγή, εξασθενώντας σημαντικά κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στους

ανθρώπους του marketing και τους τεχνικούς της παραγωγής και αφήνοντας να παρθούν σημαντικές αποφάσεις ερήμην. Το πιθανό αποτέλεσμα είναι η απόλυτη απώλεια της ανταγωνιστικής δριμύτητας. Για να επιλυθεί το πρόβλημα, όπως φαίνεται στο σχήμα 4α τόσο η τεχνική ευκαιρία όσο και η ευκαιρία αγοράς μπορεί να παριστάνεται γραφικά. Από αυτό το γράφημα οι καινοτομίες μπορεί να ομαδοποιηθούν σε τρεις ενότητες: σημαντικής έμφασης (δικαιούται πλήρη υποστήριξη, συμπεριλαμβάνουν βασική έρευνα και ανάπτυξη), επιλεκτικής ευκαιριακής ανάπτυξης (μπορεί να είναι καλή ή μπορεί να είναι κακή, μπορεί να απαιτεί μία προσεκτική προσέγγιση και προσοχή από την ανώτατη διεύθυνση) και περιορισμένης αμυντικής υποστήριξης (αξίζει μόνο ελάχιστη υποστήριξη). Το σχήμα 4β αναφέρει με τα σχετικά είδη προγραμμάτων για κάθε περιοχή. Αυτή η προσέγγιση βοηθά την προσαρμογή των προσπαθειών έρευνας στα στρατηγικά σχέδια προτεραιότητας.

3.2. Στρατηγική εισόδου στην αγορά

Η στρατηγική εισόδου στην αγορά αναφέρεται στο χρόνο εισόδου σ' αυτήν. Βασικά, υπάρχουν τρεις επιλογές εισόδου που μπορεί να επιλέξει μία εταιρία: (α) να είναι η πρώτη στην αγορά, (β) να είναι ανάμεσα στις αρχικά εισερχόμενες, ή (γ) να είναι αργοπορημένη. Η σημασία του χρόνου εισόδου μπορεί να περιγράψει με αναφορά στους υπολογιστές. Η εμπειρία έχει δείξει ότι αν οι γραμμές νέων προϊόντων είναι αποδεκτές από τους χρήστες και αν ο αντίκτυπός τους είναι κατάλληλα ελεγχόμενος μέσω των τιμών και των συμβατικών ρυθμίσεων, οι πωλήσεις των προηγούμενων γραμμών μπορούν να τονωθούν. Οι πελάτες είναι πιο πρόθυμοι να βελτιώσουν την παρούσα γραμμή προϊόντος αν ξέρουν ότι μια πιο εξελιγμένη μηχανή είναι διαθέσιμη όποτε τη χρειαστούν. Μια επιτυχημένη εισαγωγή, επομένως, απαιτεί το κατάλληλο προϊόν να παρουσιαστεί τη σωστή στιγμή. Αν παρουσιαστεί

πολύ νωρίς, ο κατασκευαστής θα έχει μείωση εισόδων και θα χάσει πελάτες από τον ανταγωνισμό.

3.2.1. Στρατηγική Πρώτος στην Αγορά

Το να μπεις πρώτος σε μία αγορά μ' ένα προϊόν παρέχει σαφή πλεονεκτήματα. Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα δρόμο τον οποίο οι άλλοι θα είναι δύσκολο να τον ακολουθήσουν. Σύμφωνα με την έννοια της καμπύλης εμπειρίας, όταν ο πρώτος στην αγορά κερδίσει ένα σεβαστό μερίδιο της αγοράς, το across-the-board κόστος θα πρέπει να μειώνεται κατά ένα σταθερό ποσοστό κάθε φορά που η εμπειρία διπλασιάζεται. Αυτό το πλεονέκτημα κόστους μπορεί να μεταφερθεί στους πελάτες με τη μορφή χαμηλών τιμών. Έτσι, οι ανταγωνιστές θα δυσκολευτούν να προκαλέσουν τον πρώτο εισερχόμενο σε μία αγορά επειδή, ελλείψει της εμπειρίας, το κόστος και οι τιμές για ένα παρόμοιο προϊόν θα είναι υψηλότερα. Αν η νέα εισαγωγή προστατεύεται από προνόμια ευρεσιτεχνίας, ο πρώτος εισερχόμενος έχει ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα επειδή θα έχει ένα εμφανές μονοπώλιο κατά τη διάρκεια ζωής του προνομίου ευρεσιτεχνίας.

Η επιτυχημένη ιστορία των Kinder-Care Learning Centers περιγράφει τη σπουδαιότητα του να είσαι πρώτος στην αγορά. Το 1968 ο Perry Mendel που αξιοποιούσε ακίνητη κτηματική περιουσία, είχε μία ιδέα που πολλοί τη θεώρησαν υπερβολική, μη πρακτική και πιθανώς ανήθικη. Ήθελε να δημιουργήσει μια αλυσίδα κέντρων φροντίδας του παιδιού, και ήθελε να χρησιμοποιήσει τις ίδιες τεχνικές και πρότυπα που είχε δει ότι δουλεύουν στα μοτέλ και στις αλυσίδες fast food. Πεισμένος ότι ο αριθμός των γυναικών που εργάζονται έξω από το σπίτι θα συνέχιζε την αύξηση, ο Mendel ξεκίνησε τα Kinder-Care Learning Centers. Στη σύντομη ιστορία της, η επιχείρηση έγινε μια κυρίαρχη δύναμη στην εμπορική βιομηχανία φροντίδας του παιδιού.

Η στρατηγική "πρώτος στην αγορά", ωστόσο, περιέχει ρίσκα. Ο

Παρά τις καλύτερες προσπάθειες της, δεν μπορούσε να ανταγωνιστεί την IBM. Η αναρριχώμενη επιχείρηση η οποία αντιμετώπιζε πάντα θαρραλέα την IBM τελικά αποφάσισε να παίξει δευτερεύοντα ρόλο. Ωστόσο αν εφαρμοστεί κατάλληλα, η στρατηγική πρώτος στην αγορά μπορεί να είναι πολύ επικερδής όσον αφορά την ανάπτυξη, το μερίδιο αγοράς και την αποδοτικότητα.

3.2.2. Στρατηγική Πρόωρης Εισόδου

Αρκετές εταιρείες μπορεί να ασχολούνται με τον ίδιο τρόπο για να αναπτύξουν ένα νέο προϊόν. Όταν κάποιος παρουσιάζει πρώτος το προϊόν, οι υπόλοιπες εταιρείες αναγκάζονται να εφαρμόσουν μια στρατηγική πρόωρης εισόδου, είτε είχαν σχεδιάσει να είναι πρώτοι η περίμεναν εσκεμμένα να κάνει κάποιος το πρώτο βήμα. Αν η πρόωρη είσοδος λάβει χώρα αμέσως μετά την πρώτη είσοδο, συνήθως υπάρχει μια συμπλοκή ανάμεσα στις εταιρείες που παίρνουν μέρος. Κατά μεγάλο ποσοστό, η διαμάχη είναι ανάμεσα σε δύο εταιρείες, στον ηγέτη και στον ισχυρό ακόλουθο (ακόμη και αν υπάρχουν αρκετοί άλλοι ακόλουθοι). Ο λόγος της διαμάχης είναι ότι και οι δύο εταιρείες έχουν δουλέψει πολύ σκληρά για το νέο προϊόν, και οι δύο επιδιώκουν να είναι πρώτες στην αγορά, και οι δύο έχουν δεσμευτεί έντονα με το προϊόν, όσον αφορά τους πόρους. Στην τελική φάση ανάπτυξης του νέου προϊόντος, αν η μία από τις εταιρείες παρουσιάσει το προϊόν πρώτη, η άλλη πρέπει να επισπεύσει την είσοδο στην αγορά για να αποτρέψει το να γίνει η πρώτη επιχείρηση πολύ ισχυρή. Τέλος, ο συναγωνιστής που έχει ανώτερη στρατηγική marketing όσον αφορά τη θέση, το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή γίνεται επικεφαλής.

Όταν οι πρώτες δύο εταιρείες αποκτήσουν τη φυσική τους θέση στην αγορά και η αγορά τεθεί σε μία πορεία ανάπτυξης, μπορεί να ακολουθήσουν

πρώτος εισερχόμενος πρέπει να βρίσκεται μπροστά από την τεχνολογία ή από το ρίσκο να εκθρονιστεί από τους ανταγωνιστές. Η Docutel Corporation αποτελεί μια ενδιαφέρουσα περίπτωση. Η επιχείρηση αυτή με έδρα το Dallas ήταν η πρώτη που παρουσίασε αυτόματες ταμειακές μηχανές (ATM) στα τέλη της δεκαετίας του '60. Αυτές οι μηχανές έδωσαν τη δυνατότητα στους πελάτες να αποσύρουν χρήματα να καταθέτουν τις οικονομίες τους και να ελέγχουν τους λογαριασμούς τους οποιαδήποτε στιγμή, πατώντας μόνο μερικά πλήκτρα. Μετά άρχισε η πτώση. Το μερίδιο αγοράς έπεσε στο 20% το 1977 και στο 8% το 1978. Η τύχη της Docutel άλλαξε επειδή απέτυχε να διατηρήσει την τεχνολογική της πρωτοπορία. Η δεύτερης γενιάς ATM απέτυχε παταγωδώς και έτσι άφησε χώρο δράσης στους ανταγωνιστές. Η Diebold ήταν ο κύριος κερδισμένος από τα προβλήματα της Docutel: το μερίδιο αγοράς της ανέβηκε στο 70% το 1978 από το 15% του 1976. Παρόλο που οι προσπάθειες επανεισόδου της Docutel είναι ενθαρρυντικές, η επιχείρηση μπορεί ποτέ να μην κατακτήσει την κυρίαρχη θέση που είχε στη βιομηχανία ATM.

Μία επιχείρηση της οποίας η στρατηγική είναι να είναι πρώτη στην αγορά πρέπει να μείνει μπροστά ό,τι κι αν συμβεί, επειδή το κόστος απώλειας της πρώτης θέσης μπορεί να είναι πολύ υψηλό. Μέσω μεγάλης επένδυσης στην προώθηση, η πρώτη στην αγορά πρέπει να δημιουργήσει μια αρχική ζήτηση για το προϊόν από εκεί που δεν υπάρχει καθόλου. Για τους ανταγωνιστές θα είναι πιο εύκολο να μπουν στην αγορά, γιατί όταν αυτοί μπουν στην αγορά θα έχει ήδη δημιουργηθεί η αρχική ζήτηση. Γι' αυτό, ακόμη κι αν μια επιχείρηση είναι ικανή να αναπτύξει ένα νέο προϊόν για μια εντελώς νέα ανάγκη, θα πρέπει να αξιολογήσει προσεκτικά το αν έχει την κατάλληλη τεχνολογία και τις δυνάμεις marketing για να επικρατήσει στην αγορά για πολύ χρόνο. Οι ανταγωνιστές θα κάνουν οποιαδήποτε προσπάθεια για να μπουν, και αν η πρώτη επιχείρηση δεν είναι σίγουρη για τον εαυτό της, θα πρέπει να περιμένει. Η Apple Computer, για παράδειγμα, ήταν η πρώτη επιχείρηση στο πεδίο προσωπικών υπολογιστών.

και άλλες εταιρείες. Αυτές οι εταιρείες επιζούν κατά την περίοδο ανάπτυξης της αγοράς και φεύγουν από την αγορά κατά την περίοδο ωριμότητας.

Όταν η Sara Lee Corp. παρουσίασε το νέο της Wonderbra στην Αμερική το 1994, η αντίπαλος η VF Corp. την παρατηρούσε προσεκτικά. Μόνο όταν οι Αμερικανοί καταστηματάρχες άρχισαν να το αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες, η VF πρόσφερε το δικό της προϊόν το It Must Be Magic. Αλλά αφού η VF αποφάσισε να μπει στην αγορά, μετακινήθηκε γρήγορα χρησιμοποιώντας state-of-the-art διανομή, και ξεπέρασε τη Sara Lee χρησιμοποιώντας πανεθνική διανομή. Η “δεύτερη στην-αγορά” προσέγγιση της VF και η χρήση υψηλής τεχνολογίας στη διανομή, τη βοήθησε να αποφύγει το οικονομικό ρίσκο το οποίο αφορά τους δημιουργούς ρούχων.

Η πρόωρη είσοδος στα βήματα του ηγέτη είναι επιθυμητή αν μία επιχείρηση έχει ευρείας ανωτερότητας στρατηγική marketing και πόρους να αντιμετωπίσει τον ηγέτη. Στην πραγματικότητα, ο ακόλουθος μπορεί να λάβει μία επιπρόσθετη ώθηση από το έδαφος που δημιούργησε ο ηγέτης (με τη μορφή της δημιουργίας της αρχικής ζήτησης). Μία αδύναμη πρόωρα εισερχόμενη, ωστόσο, θα εξαφανιστεί πολύ εύκολα από τον ηγέτη. Η περίπτωση της Docutel που συζητήθηκε παραπάνω περιγράφει αυτή την άποψη. Η Docutel ήταν ο ηγέτης στην αγορά ATM. Ωστόσο, η αδυναμία της, προετοίμασε το έδαφος για μία ακόλουθη εισερχόμενη, τη Diebold, να κυριαρχήσει στην αγορά που η Docutel είχε δημιουργήσει.

Όσο η αγορά πλησιάζει τη φάση ανάπτυξης, ένα πλήθος εταιριών μπορεί να μπει στην αγορά. Ανάλογα με τη διάρκεια της φάσης ανάπτυξης και το σημείο που οι εταιρείες μπαίνουν στην αγορά, κάποια μπορεί να ονομαστεί πρόωρα εισερχόμενη. Οι περισσότερες από τις πρόωρα εισερχόμενες προτιμούν να λειτουργούν σε συγκεκριμένες θέσεις της αγοράς παρά να ανταγωνίζονται μεγάλες εταιρείες. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στο να δημιουργεί κατά αποκλειστική επωνυμία για μεγάλους λιανοπώλες.

Πολλές από αυτές τις εταιρείες, ειδικότερα οι περιθωριακές

επιχειρήσεις, μπορεί να αναγκαστούν να βγουν από την αγορά, όσο μειώνεται η ανάπτυξη. Με λίγα λόγια, μία στρατηγική πρόωρης εισόδου δικαιολογείται στις ακόλουθες περιστάσεις:

1. Όταν η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ισχυρή αφοσίωση πελατών που βασίζεται στη διακεκριμένη ποιότητα προϊόντος και να διατηρήσει αυτή την αφοσίωση όσο η αγορά αναπτύσσεται.
2. Όταν η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μία ευρεία γραμμή παραγωγής για να αποθαρρύνει τις νέες εισόδους και να καταπολεμήσει τους ανταγωνιστές που επιλέγουν μία μίας μόνο αγοράς θέση.
3. Όταν είτε η τρέχουσα επένδυση είναι σημαντική ή όταν οι τεχνολογικές αλλαγές δεν προβλέπεται να είναι τόσο ραγδαίες και αιφνίδιες που να προκαλέσουν προβλήματα εξαφάνισης.
4. Όταν μία πρόωρα εισερχόμενη μπορεί να δημιουργήσει την καμπύλη εμπειρίας και, όταν το ποσοστό μάθησης σχετίζεται στενά με τη συσσωρευμένη εμπειρία την οποία δεν μπορούν να αποκτήσουν αμέσως οι όψιμοι εισερχόμενοι.
5. Όταν τα πλεονεκτήματα απόλυτου κόστους μπορούν να επιτευχθούν από πρόωρη δέσμευση πρώτων υλών, κατασκευή συστατικών, κανάλια διανομής και άλλα..
6. Όταν η αρχική δομή τιμών πιθανόν να είναι υψηλή επειδή το προϊόν προσφέρει αξία ανωτερότητας σε προϊόντα που έχουν εκτοπιστεί.
7. Όταν οι πιθανοί ανταγωνιστές μπορεί να αποθαρρυνθούν αν η αγορά δεν είναι στρατηγικής σημασίας γι' αυτούς και οι υπάρχοντες ανταγωνιστές είναι πρόθυμοι να δουν το μερίδιό τους να χάνεται.

Η πρόωρη είσοδος, επομένως, μπορεί να είναι μία επικερδής εμπειρία -αν η είσοδος πραγματοποιείται με μία ισχυρή πίεση που κατευθύνεται κατά του ηγέτη της αγοράς ή έχει σχεδιαστεί προσεκτικά για να εξυπηρετεί σε μία ανέγγιχτη αγορά. Η πρόωρη είσοδος μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη. Για την επιχείρηση που έχει αντίπαλο τον ηγέτη, η πρόωρη είσοδος μπορεί επίσης να βοηθήσει στην απόκτηση

μεριδίου αγοράς.

3.2.3. Στρατηγική Όψιμης Εισόδου

Η στρατηγική όψιμης εισόδου αφορά την είσοδο στην αγορά κατά το τέλος της φάσης ανάπτυξης ή κατά τη φάση ωριμότητας της αγοράς. Υπάρχουν δυο αρχικές εναλλακτικές λύσεις εισόδου καθυστερημένα σε μία αγορά: να μπεις σα μιμητής ή σαν πρωτοπόρος. Ένας μιμητής μπαίνει στην αγορά σα "θέλω και εγώ" ανταγωνιστής, δηλαδή, οι μιμητές αναπτύσσουν ένα προϊόν, για όλους τους σκοπούς και λόγους, που είναι παρόμοιο με το ήδη υπάρχον στην αγορά. Ένας πρωτοπόρος, από την άλλη πλευρά, αμφισβητεί το κατεστημένο και, μετά από πρωτοποριακή σκέψη, μπαίνει στην αγορά μ' ένα νέο προϊόν. Ανάμεσα σ' αυτά τα άκρα υπάρχουν εταιρείες που μπαίνουν σε στάσιμες αγορές με τροποποιημένα προϊόντα.

Η είσοδος σε μία αγορά ως μιμητής είναι μικρής διάρκειας. Η επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή να αποκτήσει αρχικά ένα μερίδιο μιας αγοράς εκμεταλλευόμενη τη βάση πελατών του μεγαλύτερου(ων) ανταγωνιστή(ων). Μακροπρόθεσμα, ωστόσο, όταν ο ηγέτης εγκαταλείπει το προϊόν για χάρη ενός νέου, βελτιωμένου προϊόντος, ο μιμητής πέφτει στο κενό. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, η Honeywell αντιμετώπισε το εξής ερώτημα: Ποιου τύπου εξελιγμένο υπολογιστικό σύστημα θα έπρεπε να αναπτύξει, μία απομίμηση του IBM 360 ή τη νέα δικιά της εκδοχή; Η επιχείρηση προτίμησε τη δεύτερη επιλογή:

[Παρόλο που] η αντιγραφή θα διευκόλυνε το πλησίασμα της τεράστιας βάσης πελατών της IBM, απορρίφθηκε από πολλές απόψεις. Πρώτον, υποβίβαζε τη Honeywell σε μία "θέλω και εγώ" εταιρία. Δεύτερον, ακόμα και αν αναπτυσσόταν ένα σύστημα υψηλής απόδοσης και χαμηλού κόστους δεν ήταν σίγουρο ότι οι πελάτες θα προτιμούσαν μία απομίμηση, "Σε τελευταία ανάλυση, αν ψάχνεις για ένα Ford, θα πας σ' έναν αντιπρόσωπο της Ford". Συμφωνήθηκε ότι η Task Force θα ανέπτυξε το

δικό της state-of-the-art σύστημα.

Αυτή η στρατηγική της Honeywell πέτυχε. Η επιχείρηση ανέπτυξε μία νέα σειρά υπολογιστών ειδικά προσαρμοσμένους για κατασκευαστικές λειτουργίες και εισέβαλε δυναμικά στις ευρωπαϊκές αγορές.

Οι μιμητές έχουν ενυπάρχοντα πλεονεκτήματα που διευκολύνουν τη λειτουργία μιας αποδοτικής επιχείρησης. Αυτά τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν διαθεσιμότητα των τελευταίων τεχνολογικών βελτιώσεων, εφικτότητα πλησιάσματος των μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας και ικανότητα προσφοράς χαμηλότερων τιμών. Έτσι, ακόμη και χωρίς μεγάλες ικανότητες και πόρους, ένας μιμητής μπορεί να λειτουργήσει καλά.

Ο πρωτοπόρος αρχίζει ψάχνοντας τρόπους για να εκτοπίσει κατά κάποιον τρόπο τους καθιερωμένους ανταγωνιστές. Ας θεωρήσουμε τα ακόλουθα παραδείγματα:

Οι κουβέρτες που παράγονταν από έναν κατασκευαστή ηλεκτρικών συσκευών είχαν την προειδοποίηση: "Μη διπλώνεται ή και μη ξαπλώνεται πάνω σ' αυτή την κουβέρτα". Ένας από τους μηχανικούς της εταιρίας αναρωτήθηκε γιατί κανείς δεν είχε σχεδιάσει μία κουβέρτα η οποία θα ήταν ασφαλής για ύπνο ενώ λειτουργούσε. Η αναρώτησή του κατέληξε στην παραγωγή μιας ηλεκτρικής κουβέρτας η οποία δεν ήταν μόνο ασφαλής για ύπνο ενώ λειτουργούσε, αλλά ήταν πολύ πιο αποτελεσματική: όντας μονωμένη από τα άλλα κλινοσκεπάσματα, έχανε πολύ λιγότερη ενέργεια απ' ό,τι οι άλλες ηλεκτρικές κουβέρτες, οι οποίες έχαναν την περισσότερη από την ενέργειά τους απευθείας στον αέρα. Ένας κατασκευαστής φωτογραφικών μηχανών αναρωτήθηκε γιατί μια μηχανή δεν μπορούσε να έχει ένα ενσωματωμένο flash έτσι ώστε να μη χρειάζεται οι χρήστες να εφοδιάζονται και να συνδέουν ένα εξάρτημα. Η ερώτηση αποτέλεσε και την απάντηση του ερωτήματος.. Η επιχείρηση προχώρησε στο σχεδιασμό μιας μηχανής 35mm με ενσωματωμένο flash, ο οποίος στέφθηκε από τεράστια επιτυχία και σάρωσε τη γιαπωνέζικη αγορά μέσω των τιμών-απλου φακού.

Αυτά τα δύο παραδείγματα περιγράφουν το πώς μια αργοπορία μπορεί να είναι ικανή να σφραγίσει την αγορά μέσω της δημιουργικότητας και της πρωτοβουλίας. Μ' άλλα λόγια, αξιοποιώντας τις τεχνολογικές αλλαγές, αποφεύγοντας τον απευθείας ανταγωνισμό, ή αλλάζοντας την αποδεκτή δομή της επιχείρησης (για παράδειγμα, μια νέα μορφή διανομής), ο πρωτοπόρος έχει μια ευκαιρία να καθιερωθεί στην αγορά επιτυχώς.

Η Wilmington Corporation υιοθέτησε τη μέση οδό, όταν μπήκε στην αγορά pressed glassceramic cookware το 1977. Μέχρι εκείνη τη στιγμή, η Corning Glass Works ήταν ο αποκλειστικός παραγωγός αυτού του προϊόντος. Η Wilmington Corporation επέλεξε να μην μπει στην αγορά μ' ένα "θέλω και εγώ" προϊόν. Αναζήτησε είσοδο στην αγορά με μια τροποποιημένη γραμμή προϊόντος: κυκλικά σκεύη σε ενιαία χρώματα. Το προϊόν της Corning είχε τετράγωνο σχήμα και ήταν άσπρο, με σχέδιο cornflower. Η επιχείρηση έκρινε ότι το προϊόν της θα διέυρνε την αγορά της προσφεύγοντας σ' ένα μεγαλύτερο πεδίο καταναλωτικών προτιμήσεων.

Όποια οδό και να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να μπει στην αγορά, ως όψιμη, δεν μπορεί να περιμένει πολλά όσον αφορά την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη ή το μερίδιο αγοράς. Όταν μια επιχείρηση μπαίνει όψιμα στην αγορά, αυτή είναι ήδη κορεσμένη, μόνο οι καθιερωμένες εταιρείες μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά. Στην πραγματικότητα, η ενυπάρχουσα εμπειρία προσδίδει στους καθιερωμένους ανταγωνιστές ένα ακόμη μεγαλύτερο πλεονέκτημα. Ένας πρωτοπόρος, ωστόσο, μπορεί να είναι ικανός να κάνει μια αποδοτική είσοδο, τουλάχιστον μέχρι η καθιερωμένη επιχείρηση προσθέσει καινοτομία στη δική της γραμμή.

3.3. Στρατηγική διαφοροποίησης

Η διαφοροποίηση αναφέρεται στην αναζήτηση άγνωστων προϊόντων ή αγορών ή και των δύο κατά την επιδίωξη της ανάπτυξης. Κάθε επιχείρηση

είναι καλή σε συγκεκριμένα προϊόντα. Η διαφοροποίηση απαιτεί ουσιαστικά διαφορετική γνώση, σκέψη, ικανότητες και διαδικασίες. Έτσι, η διαφοροποίηση είναι στην καλύτερη περίπτωση μία ριψοκίνδυνη στρατηγική και μία επιχείρηση θα πρέπει να την επιλέγει μόνο, όταν ο τρέχων προσανατολισμός προϊόντος/αγοράς δε φαίνεται να παρέχει επιπλέον ευκαιρίες για ανάπτυξη. Μερικά παραδείγματα θα αποδείξουν ότι η διαφοροποίηση δεν φέρνει αυτόματα την επιτυχία. Η CNA Financial Corporation αντιμετώπισε την καταστροφή, όταν επέκτεινε το εύρος της επιχείρησής της από τις ασφάλειες στα κτηματομεσιτικά και αμοιβαία κεφάλαια: κατέληξε να αποκτηθεί από την Loews Corporation. Τα εστιατόρια της Schrafft πρόσφεραν ελάχιστα στην Pet in Corporated. Η Pacific Southwest Airlines απέκτησε ενοικιαζόμενα αμάξια και ξενοδοχεία, για να δει τις μετοχές της να μειώνονται γρήγορα. Η διαφοροποίηση στην επιχείρηση κρασιού (αποκτώντας την Taylor Wines) δεν απέδωσε για την Coca Cola Company.

Η απόφαση για διαφοροποίηση είναι ένα σημαντικό βήμα που πρέπει να γίνει με προσοχή. Με βάση ένα δείγμα 200 από τις 500 επιχειρήσεις του Fortune και της βάσης δεδομένων PIMS, η Beggadike παρατηρεί ότι χρειάζεται κατά μέσο όρο 10 με 12 χρόνια πριν η απόδοση από την επένδυση στη διαφοροποίηση γίνει ίση μ' εκείνη των ώριμων δραστηριοτήτων.

Ο όρος διαφοροποίηση πρέπει να διαχωριστεί από την ενοποίηση και τη συγχώνευση. Η ενοποίηση αναφέρεται στη συσσώρευση μιας επιπλέον δραστηριότητας σ' έναν τομέα μέσω της συμμετοχής στα περισσότερα από τα στάδια από τις πρώτες ύλες μέχρι την τελική αγορά ή μέσω της πιο εντατικής κάλυψης ενός μόνο σταδίου. Η συγχώνευση υponοεί ένα συνδυασμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που μπορεί να οδηγήσει ή όχι σε ενοποίηση. Η διαφοροποίηση είναι μια εναλλακτική στρατηγική που συνεπάγεται αποδοχές και κέρδη που αποκομίζονται από διαφορετικά προϊόντα και αγορές. Οι ακόλουθοι παράγοντες συνήθως οδηγούν τις

εταιρίες να επιδιώξουν τη διαφοροποίηση:

1. Οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται, όταν οι αντικειμενικοί τους στόχοι δε συμπίπτουν με το εύρος της αγοράς προϊόντος που έχει οριστεί με την επέκταση.
2. Μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί επειδή τα διατηρούμενα μετρητά υπερβαίνουν τις συνολικές ανάγκες επέκτασης.
3. Μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί, όταν οι ευκαιρίες διαφοροποίησης υπόσχονται μεγαλύτερη κερδοφορία απ' ό,τι οι ευκαιρίες για επέκταση.
4. Οι επιχειρήσεις μπορεί να συνεχίσουν να διερευνούν τη διαφοροποίηση, όταν η διαθέσιμη πληροφορία δεν είναι αρκετά αξιόπιστη για να επιτρέψει μια πειστική σύγκριση ανάμεσα στην επέκταση και τη διαφοροποίηση.

Η διαφοροποίηση μπορεί να συμβεί είτε σε επίπεδο οργανισμού ή επιχειρηματικής μονάδας. Στο επίπεδο οργανισμού, τυπικά συνεπάγεται την είσοδο σε μια πολλά υποσχόμενη δραστηριότητα εκτός του εύρους των υπάρχοντων επιχειρηματικών μονάδων. Στο επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας, είναι περισσότερο πιθανόν να περιλαμβάνεται η επέκταση σ' ένα νέο τμήμα της βιομηχανίας στο οποίο η δραστηριότητα συμμετέχει προς το παρόν. Τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν και στα δύο επίπεδα είναι παρόμοια και μπορεί να διαφέρουν μόνο στην σπουδαιότητα.

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης περιλαμβάνουν την εσωτερική ανάπτυξη των νέων προϊόντων ή αγορών (συμπεριλαμβανομένου της ανάπτυξης των διεθνών αγορών για τα τρέχοντα προϊόντα), την απόκτηση μιας κατάλληλης εταιρίας ή εταιριών, μια στρατηγική συμμαχίας μ' ένα συμπληρωματικό οργανισμό, έγκριση για τεχνολογίες νέου προϊόντος και εισαγωγή ή διανομή μιας γραμμής προϊόντων που κατασκευάζεται από μια άλλη επιχείρηση. Η τελική επιλογή μιας στρατηγικής εισόδου περιλαμβάνει ένα συνδυασμό αυτών των εναλλακτικών στις περισσότερες περιπτώσεις.

Αυτός ο συνδυασμός καθορίζεται με βάση τις διαθέσιμες ευκαιρίες και τη συνοχή με τους στόχους της επιχείρησης και τους διαθέσιμους πόρους.

Η είσοδος της Caterpillar Tractor Company στον τομέα των μηχανών ντίζελ είναι μια περίπτωση εσωτερικής διαφοροποίησης. Από το 1972, η εταιρία έδωσε πάνω από ένα δισεκατομμύριο δολάρια στην ανάπτυξη νέων μηχανών ντίζελ "σ' αυτό που μπορεί να θεωρηθεί σαν τη μεγαλύτερη εσωτερική διαφοροποίηση από μια αμερικάνικη εταιρία". Η Hershey Foods επιχείρησε να μπει στην επιχείρηση εστιατορίων αγοράζοντας τη Friendly Ice Cream Corporation, αποτελώντας παράδειγμα της διαφοροποίησης με απόκτηση. Η Hershey υιοθέτησε τη στρατηγική διαφοροποίησης για ανάπτυξη επειδή η παραδοσιακή της δραστηριότητα, σοκολάτα και καραμέλες, ήταν στάσιμη εξαιτίας μιας μείωσης στην κατανάλωση ζαχαρωτών, στις απότομες αυξήσεις στις τιμές του κακάο και στις αλλαγές στις συνήθειες των πελατών. Η Hershey πούλησε την Friendly το 1988 σε μια ιδιωτική επιχείρηση, την Tennessee Restaurant Co.

Μια εμπειρική μελέτη μιας στρατηγικής εισόδου αποδεικνύει ότι τα ισχυρότερα εμπόδια είναι πιο πιθανόν να συσχετιστούν με την απόκτηση παρά με την είσοδο μέσω της εσωτερικής ανάπτυξης. Έτσι, κατά την επιλογή ανάμεσα στις δύο μεθόδους εισόδου, οι υπεύθυνοι της επιχειρηματικής μονάδας θα πρέπει να λάβουν υπόψη, ανάμεσα σ' άλλους παράγοντες, τα εμπόδια εισόδου που περιβάλλουν την αγορά και το κόστος για παραβίασή τους. Παρά τα φαινομενικά υψηλά εμπόδια, η σχέση του εισερχόμενου με τη νέα είσοδο μπορεί να κάνει την είσοδο οικονομικά πιο επιθυμητή.

Ουσιαστικά, υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι διαφοροποίησης που μια εταιρία μπορεί να ακολουθήσει: ομόκεντρη διαφοροποίηση, οριζόντια διαφοροποίηση και συσσωρευμένη διαφοροποίηση. Άσχετα με τι είδους διαφοροποίηση μια εταιρία επιδιώκει, οι τρεις ουσιαστικές δοκιμές επιτυχίας είναι:

1. Το τεστ ελκυστικότητας- Οι βιομηχανίες που επιλέγονται για τη

διαφοροποίηση μπορεί να είναι δομικά ελκυστικές ή ικανές να γίνουν ελκυστικές.

Το τεστ κόστους εισόδου- Το τεστ κόστους εισόδου δεν πρέπει να εκμεταλλευτεί όλα τα μελλοντικά κέρδη.

Το τεστ της καλύτερης θέσης- Η νέα μονάδα πρέπει είτε να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από σύνδεσμό της με τον οργανισμό ή αντιστρόφως.

1.1. Ομόκεντρη Διαφοροποίηση

Η ομόκεντρη διαφοροποίηση επιτρέπει μία στενή σχέση συνεργασίας με το marketing της εταιρίας ή με την τεχνολογία της ή και τα δύο. Έτσι, τα νέα προϊόντα που εισάγονται μοιράζονται μια λογική ακολουθία (read) με τα υπάρχοντα προϊόντα, είτε μέσω του marketing ή της παραγωγής. Συνήθως, τα νέα προϊόντα απευθύνονται σε μια νέα ομάδα πελατών. Το εγχείρημα της Texas Instrument να μπει στην επιχείρηση των ηλεκτρομηχανών τσέπης αποτελεί ένα παράδειγμα αυτού του είδους διαφοροποίησης χρησιμοποιώντας την επιδεξιότητά της στα ολοκληρωμένα κυκλώματα, η επιχείρηση ανέπτυξε ένα νέο προϊόν που ήταν ελκυστικό για μια νέα ομάδα πελατών. Από την άλλη μεριά, το εγχείρημα της Pepsi Co να μπει στην επιχείρηση των fast-food μέσω της απόκτησης της Pizza Hut είναι μια περίπτωση ομόκεντρης διαφοροποίησης στην οποία το νέο προϊόν έχει μια στενή σχέση συνεργασίας με την υπάρχουσα εμπειρία marketing της επιχείρησης.

Τα παιχνίδια "R" Us επεκτάθηκαν στα παιδικά ρούχα με βάση ότι το marketing καθώς και οι τεχνολογικές ικανότητες (αγοραστική δύναμη, εγκαταστάσεις αποθήκευσης, πρατήρια λιανικής πώλησης, σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα) θα δώσουν ένα περιθώριο για την ανάπτυξη επιχείρησης. Με παρόμοια λογική η Honda πείστηκε να ακολουθήσει τη διαφοροποίηση από μοτοσυκλέτες σε μηχανές κουρέματος

γρασιδιού και αυτοκίνητα και η Black & Decker από εργαλεία ισχύος σε οικιακές συσκευές.

Παρότι μια δραστηριότητα διαφοροποίησης είναι καθεαυτό επικίνδυνη, η ομόκεντρη διαφοροποίηση δεν οδηγεί μια επιχείρηση σ' έναν εντελώς νέο κόσμο, επειδή σ' έναν από τους δύο κύριους τομείς (τεχνολογία ή marketing), η επιχείρηση θα λειτουργεί σε οικεία περιοχή. Η σχέση του νέου προϊόντος με τα υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης, ωστόσο, μπορεί ή όχι να είναι. Αυτό που κάνει η δημιουργία της συνεργασίας είναι να γίνει η εργασία ευκολότερη, αλλά όχι απαραίτητα επιτυχημένη. Για παράδειγμα, η Gillette μπήκε στην αγορά των αριθμομηχανών τσέπης το 1974 και των ψηφιακών ρολογιών το 1976. Αργότερα εγκατέλειψε και τις δύο επιχειρήσεις. Τόσο οι αριθμομηχανές τσέπης όσο και τα ψηφιακά ρολόγια πωλούνταν σε μαζικές αγορές όπου η Gillette έχει ειδικότητα και εμπειρία. Παρά αυτή τη συνεργασία με το marketing, απέτυχε να πουλήσει επιτυχώς τα δύο αυτά προϊόντα. Η Gillette διαπίστωσε ότι αυτές οι δραστηριότητες απαιτούν στρατηγικές τελείως διαφορετικές από αυτές που ακολουθούσε για να πουλήσει τα υπάρχοντα προϊόντα της. Από την εμπειρία της Gillette μπορούν να εξαχθούν δύο συμπεράσματα: Πρώτον, μπορεί να υπάρχουν άλλοι στρατηγικοί λόγοι για την επιτυχημένη προώθηση ενός νέου προϊόντος στην αγορά εκτός από την κοινή αγορά και την τεχνολογία. Δεύτερον, η αγορά θα πρέπει να αναλυθεί σε βάθος και πλάτος πριν εξάγουμε κάποια συμπεράσματα για το μεταβιβάσιμο των επικρατουσών δυνάμεων στο νέο προϊόν.

Η απόκτηση της Philip Morris από την Miller Brewing Company επεξηγεί πως μια εταιρία μπορεί να πετύχει σύνδεση αγορών μέσω ομόκεντρης διαφοροποίησης. Τα τσιγάρα και οι μπίρες διανέμονται μέσω πολλών όμοιων πρατήριων λιανικής πώλησης και η Philip Morris ασχολούνταν μ' αυτά για πολλά χρόνια. Επιπρόσθετα, και τα δύο προϊόντα εξυπηρετούν ηδονιστικές καταναλωτικές αγορές. Η Miller από την έβδομη ανέβηκε στη δεύτερη θέση στη βιομηχανία μπίρας σ' ένα διάστημα

μικρότερο από έξι χρόνια. Οι τεχνικές έρευνας και η συναισθηματική προώθηση που εφαρμόζονται στα τσιγάρα αποδίδουν εξίσου, όταν εφαρμόζονται στην μπίρα.

3.3.2. Οριζόντια διαφοροποίηση

Η οριζόντια διαφοροποίηση αναφέρεται σε νέα προϊόντα που τεχνολογικά είναι ασυσχέτιστα με τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρίας αλλά που μπορούν να πουληθούν στην ίδια ομάδα πελατών με αυτά. Μια κλασική περίπτωση αυτής της μορφής της διαφοροποίησης είναι η είσοδος της Procter & Gamble στην αγορά τσιπς (Pringles), οδοντόπαστας (Crest και Gleem), καφέ (Folgers) και χυμού πορτοκάλι (Citrus Hill). Μια εταιρία παραγωγής σαπουνιού όπως η Procter & Gamble διαφοροποιείται με αυτά τα προϊόντα, τα οποία προορίζονται για τους ίδιους πελάτες που αγοράζουν σαπούνι. Ομοίως, η είσοδος της Maytag στην μαζική αγορά μέσω των χαμηλής τιμής πλυντηρίων πιάτων, πλυντηρίων και στεγνωτηρίων είναι μια μορφή οριζόντιας διαφοροποίησης.

Παρατηρήστε ότι στην περίπτωση της ομόκεντρης διαφοροποίησης, το νέο προϊόν μπορεί να έχει συνήθεις καθορισμένους δεσμούς με το marketing της επιχείρησης για το υπάρχον προϊόν αλλά πωλείται σε νέους πελάτες. Αντιθέτως, στην οριζόντια διαφοροποίηση οι πελάτες για το νέο προϊόν ανήκουν στην κατηγορία αυτών που αγόραζαν τα υπάρχοντα προϊόντα.

Σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον η οριζόντια διαφοροποίηση είναι περισσότερο επιθυμητή αν οι υφιστάμενοι πελάτες προδιαθέτονται ευνοϊκά προς την επιχείρηση και εφόσον αναμένεται αυτή η αφοσίωση να μεταφερθεί και στα νέα προϊόντα, μακροπρόθεσμα, όμως, ένα νέο προϊόν θα πρέπει να σταθεί μόνο του. Για παράδειγμα, αν στερείται ποιότητας, αν η προώθηση δεν είναι αποτελεσματική ή αν η τιμή δεν είναι η σωστή, ένα νέο

προϊόν θα αποτύχει παρά την αφοσίωση των πελατών στα άλλα προϊόντα της επιχείρησης. Έτσι, ενώ οι Crest και Folgers απέδωσαν για την Procter & Gamble, το Citrus Hill ακόμη αγωνίζεται και τα Pringles έχουν απογοητεύσει, παρόλο που όλα αυτά τα προϊόντα πωλούνται στους ίδιους αφοσιωμένους πελάτες. Μ' άλλα λόγια, η οριζόντια διαφοροποίηση δεν πρέπει να θεωρηθεί σαν ένας δρόμος προς την επιτυχία σ' όλες τις περιπτώσεις. Ένας σημαντικός περιορισμός της οριζόντιας διαφοροποίησης είναι ότι η επιχείρηση εισάγει και εμπορεύεται το νέο προϊόν στο ίδιο οικονομικό περιβάλλον με τα υπάρχοντα προϊόντα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε δυσκαμψία και αστάθεια. Διαφορετικά ορισμένη, η οριζόντια διαφοροποίηση τείνει να αυξήσει την εξάρτηση της επιχείρησης από μερικά τμήματα της αγοράς.

3.3.3. Συσσωρευμένη διαφοροποίηση

Στη συσσωρευμένη διαφοροποίηση, το νέο προϊόν δεν έχει καμία σχέση με το marketing ή την τεχνολογία των υπάρχοντων προϊόντων. Μ' άλλα λόγια, μέσω της συσσωρευμένης διαφοροποίησης, μια επιχείρηση προωθείται σ' ένα πεδίο νέου προϊόντος/αγοράς. Το εγχείρημα της ITT να μπει στην αγορά προϊόντων αρτοποιίας (Continental Baking Company), ασφαλειών (Hartford Insurance Group), ενοικιάσεων αυτοκινήτων (Avis Rent-A Car System, Inc.), και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Sheraton Corporation) αποτελεί ένα παράδειγμα της εφαρμογής της συσσωρευμένης διαφοροποίησης. (Η ITT απέρριψε την επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων πριν από λίγα χρόνια).

Η Dover Corp. προσφέρει ένα άλλο παράδειγμα συσσωρευμένης διαφοροποίησης. Η εταιρία με ετήσιες πωλήσεις πάνω από τρία δισεκατομμύρια δολάρια είναι ένας κατασκευαστής με 54 ενεργές επιχειρήσεις που μετέχουν σε περισσότερες από 70 ανόμοιες δραστηριότητες, από ανελκυστήρες και φορτηγά σκουπιδιών μέχρι βαλβίδες και

καμινέτα οξυγονοκόλλησης.

Είναι απαραίτητο να τονίσουμε εδώ ότι οι επιχειρήσεις δεν ασχολούνται με άγνωστα προϊόντα σε άγνωστες αγορές χωρίς να διαθέτουν κάποιες κρυμμένες δυνάμεις για να διαχειριστούν τη συσσωρευμένη διαφοροποίηση. Για παράδειγμα, ο τρόπος διοίκησης που απαιτείται για να πάει καλά ένα νέο προϊόν μπορεί να είναι ο ίδιος με τον τρόπο που έχει ήδη η επιχείρηση. Έτσι, ο τρόπος οργάνωσης γίνεται η βάση της συνεργασίας ανάμεσα στο νέο προϊόν και σ' ένα υφιστάμενο προϊόν. Με την ίδια λογική, ένα άλλο απλό στοιχείο μπορεί να χρησιμεύσει ως κυρίαρχος παράγοντας για να γίνει μια δραστηριότητα ελκυστική για διαφοροποίηση.

Εφόσον η συσσωρευμένη διαφοροποίηση δεν έχει μια εμφανή σχέση με μια υπάρχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης, υπάρχει κάποια απορία γύρω από το γιατί οι επιχειρήσεις την υιοθετούν. Η συσσωρευμένη διαφοροποίηση έχει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα.

Πρώτον, μπορεί να βελτιώσει την κερδοφορία και την ευελιξία μιας εταιρίας αποτολμώντας δραστηριότητες που έχουν καλύτερες οικονομικές προοπτικές από εκείνες των υφιστάμενων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Δεύτερον, μια συσσωρευμένη επιχείρηση, εξαιτίας του μεγέθους της, έχει καλύτερη αποδοχή από τις αγορές κεφαλαίου. Γενικά, αυτός ο τύπος διαφοροποίησης, αν είναι επιτυχημένος, έχει τη δυνατότητα να παρέχει αυξανόμενη ανάπτυξη και κερδοφορία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

1. Το όνομα του προϊόντος

Στις μέρες μας, τα περισσότερα καταναλωτικά προϊόντα, αλλά και αρκετά βιομηχανικά, κυκλοφορούν στην αγορά με ένα όνομα ή σήμα ή μάρκα (Brand). Το Bic (ξυράφι), το OMO (απορρυπαντικό), τα μπισκότα Απαδοπούλου, το Rexona (σαπούνι), το Άσχος φίλτρο (τσιγάρο), το Fiat 27 (αυτοκίνητο), ο Exocet (πύραυλος), το Αττική (μέλι), είναι όλα προϊόντα επώνυμα (με μάρκα, σήμα).

Μάρκα μπορεί να είναι μια λέξη, ένα όνομα, ένας όρος, ένας αριθμός, ένα σύμβολο ή ένας συνδυασμός όλων αυτών. Αν το σήμα κατατεθεί στην αρμόδια υπηρεσία του Υπ. Εμπορίου για νομική προστασία, τότε καλείται **εμπορικό ή βιομηχανικό σήμα** (Trade Mark).

Στην Ελλάδα το δίκαιο των σημάτων ρυθμίζεται από τον ΑΝ 998/1939 και το Ν 3205/1955.

Τα επώνυμα (Branded) προϊόντα παρέχουν οφέλη τόσο στους παραγωγούς-πωλητές, όσο και στους αγοραστές. Για τους πρώτους, τα βασικά οφέλη είναι τα εξής:

- α) Γίνεται δυνατή η προβολή αυτού τούτου του προϊόντος, αλλά και έμμεσα της επιχειρήσεως που το παράγει, άρα και των άλλων προϊόντων της, παλιών ή νέων.
- β) Πετυχαίνεται η διαφοροποίηση του προϊόντος από τα άλλα υποκατάστατά του.
- γ) Δημιουργούνται οι συνθήκες για επαναλαμβανόμενες αγορές.
- δ) Διευκολύνεται η δημιουργία αγοραστών που είναι πιστοί στη μάρκα.
- ε) Δικαιολογείται μια υψηλότερη τιμή, αν το προϊόν είναι διαφοροποιημένο ή έγινε σύμβολο προβολής και διακρίσεως.

Εκεί που η επωνυμοποίηση έδωσε πολλά οικονομικά οφέλη στον παραγωγό είναι τα γεωργικά προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά γίνονται συχνά

θύματα μεγάλων διακυμάνσεων στην τιμή και στην ποιότητα, γιατί η παραγωγή τους επηρεάζεται από τις καιρικές συνθήκες. Αν μπορέσει ο παραγωγός να πείσει τον καταναλωτή ότι το δικό του επώνυμο προϊόν είναι διαφορετικό και καλύτερο από τα άλλα, τότε η αξία του αυξάνεται και μαζί της και η τιμή του, για παράδειγμα οι μπανάνες Chiquita και οι ανανάδες Dole έχουν μικτά περιθώρια κέρδους από 10 ως 60% μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα ανώνυμα προϊόντα.

Για τους αγοραστές τα βασικά οφέλη της σηματοποίησης των προϊόντων είναι τα ακόλουθα:

- α) Τους διευκολύνει στην αναζήτηση των προϊόντων και στην αναγνώρισή τους.
- β) Συμβάλλει στη διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας των προϊόντων, άρα και στην επιλογή τους.
- γ) Τους δίνει τη ψυχολογική ικανοποίηση ότι αγόρασαν ένα προϊόν με μάρκα, που συμβολίζει την προβολή και τη διάκριση.
- δ) Τους απαλλάσσει από το πρόβλημα της συνεχούς συγκρίσεως των προϊόντων, γιατί τους κάνει πιστούς σε μια μάρκα.
- ε) Τους βοηθά στη δημιουργία της εικόνας που έχουν για τα προϊόντα.

Τα οφέλη αυτά θα πρέπει να συγκρίνονται με το κόστος της σηματοποίησης (κυρίως στην προβολή), για να βγαίνει το συμπέρασμα ότι η σηματοποίηση συμφέρει οικονομικά ή όχι. Στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων η σηματοποίηση συμφέρει για την επιχείρηση.

Για να είναι ένα σήμα καλό, τόσο για τον παραγωγό όσο και για τον καταναλωτή, θα πρέπει να είναι απλό, εύηχο, σύντομο, ευκολομνημόνευτο, να προφέρεται εύκολα και αν είναι δυνατό να υποδηλώνει το είδος ή ένα τουλάχιστον από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Με τόσα σήματα που κυκλοφορούν στην αγορά, είναι πολύ δύσκολο να βρίσκονται σήματα για νέα προϊόντα. Σήματα που να είναι επιτυχημένα.

Αν μια επιχείρηση παράγει πολλά προϊόντα, θα πρέπει να αποφασίσει ποιά πολιτική σηματοποίησης (Branding Policy) θα ακολουθήσει. Οι

πολιτικές είναι βασικά τρεις: Η **πρώτη** πολιτική είναι της **ατομικής σηματοποιήσεως** (Individual). Με βάση αυτήν, κάθε προϊόν έχει και το δικό του σήμα (π.χ. στα τσιγάρα). Η **δεύτερη** πολιτική είναι της **οικογενειακής σηματοποιήσεως** (Family). Με βάση αυτήν, κάθε γραμμή προϊόντος έχει ένα σήμα κοινό για όλα τα προϊόντα της. Η **τρίτη** πολιτική είναι της **γενικής σηματοποιήσεως** (Overall). Με βάση αυτήν, όλα τα προϊόντα του μίγματος προϊόντος κυκλοφορούν με το ίδιο σήμα. Μια ειδική πολιτική που αφορά νέα ή βελτιωμένα προϊόντα είναι η πολιτική προεκτάσεως του σήματος (Brand Extension). Με βάση αυτήν, το νέο προϊόν πωλείται με μάρκα ίδια με ένα παλιό (π.χ. τσιγάρα Cooper Lights) που συνήθως συμπληρώνεται και με άλλες λέξεις. Μια **τέταρτη** πολιτική μπορεί να είναι ένας **συνδυασμός** των προηγούμενων τριών πολιτικών σηματοποιήσεως. Η πρώτη πολιτική ενδείκνυται, όταν μια επιχείρηση έχει πολλά παρόμοια (του ίδιου είδους) προϊόντα, που κάθε ένα από αυτά απευθύνεται σε διαφορετική αγορά στόχο. Ένα πλεονέκτημα της πολιτικής αυτής είναι ότι σε περίπτωση αποτυχίας ενός προϊόντος (με δική του μάρκα), οι επιπτώσεις της στα άλλα προϊόντα (με άλλες μάρκες) είναι ελάχιστες. Το βασικό μειονέκτημα της πολιτικής αυτής είναι τα υψηλά έξοδα, που απαιτούνται για την προβολή κάθε μιας μάρκας ξεχωριστά. Η δεύτερη καθώς και η τρίτη πολιτική έχουν το σημαντικό πλεονέκτημα, ότι τα έξοδα προβολής της μάρκας κατά προϊόν είναι σχετικά πολύ χαμηλά, γιατί η μάρκα και η προβολή της είναι κοινή για όλα (τρίτη πολιτική) ή για μεγάλα υποσύνολα (δεύτερη πολιτική) προϊόντων. Το βασικό **μειονέκτημα** των πολιτικών αυτών είναι ότι δεν δίνουν μια ξεχωριστή ταυτότητα για κάθε προϊόν και έτσι η τμηματοποίηση γίνεται δύσκολα. Εξ άλλου, στην περίπτωση της αποτυχίας ενός προϊόντος και τα υπόλοιπα θα υποστούν μερικές συνέπειές της.

Κάθε επιχείρηση θα επιλέξει την πολιτική σηματοποιήσεως των προϊόντων με βάση τον αριθμό των προϊόντων που παράγει, το είδος τους, τις αγορές στόχους της, τον ανταγωνισμό στην αγορά, το τι κάνουν οι

ανταγωνιστές της και τα ποσά που έχει στη διάθεσή της για προβολή.

Η σηματοποίηση των προϊόντων, παρά τα σημαντικά οφέλη που δίνει σε πωλητές και αγοραστές, έχει και ένα έμμεσο κοινωνικό κόστος. Η σηματοποίηση στοιχίζει και σε τελική ανάλυση το κόστος της το πληρώνει ο αγοραστής. Οι επικριτές της σηματοποίησης υποστηρίζουν ότι ο "πόλεμος των σημάτων" και η εξάπλωση ή διάδοση (Proliferation) των σημάτων, είναι σε βάρος του καταναλωτή, γιατί εκτός από το κόστος τους, του προκαλούν ένα μόνιμο άγχος και μια διαρκή σύγχυση επιλογής, μεταξύ προϊόντων με φανταστικές μόνο διαφοροποιήσεις. Αν ο καταναλωτής θέλει να απαλλαγεί από το άγχος και τη σύγχυση, θα πρέπει να γίνει και να παραμείνει πιστός σε μια μάρκα, να δέχεται να πληρώνει κάτι περισσότερο γι' αυτήν και να αδιαφορεί για τη σπατάλη των πόρων που συνεπάγεται η σηματοποίηση. Μερικές από τις θέσεις των επικριτών είναι αντικειμενικά ορθές. Γεγονός παραμένει ότι οι μάρκες είναι πάρα πολλές και το πρόβλημα επιλογής δυσκολεύει συνεχώς στο τέλος του 1980 υπήρχαν 4 εκατ. περίπου καταχωρημένα σήματα σε όλο τον κόσμο, από τα οποία σχεδόν τα μισά (1,8 εκατ.) στα δέκα κράτη-μέλη της ΕΟΚ. Σε αυτόν τον αριθμό προστίθενται καθημερινά νέα σήματα, γιατί και νέα προϊόντα εισάγονται, αλλά και παλιά σηματοποιούνται για λόγους ανταγωνισμού.

Τα σήματα με τα οποία κυκλοφορούν τα διάφορα προϊόντα μπορεί να ανήκουν είτε στο βιομήχανο, οπότε καλούνται **βιομηχανικά** σήματα, είτε σε μεσάζοντες, οπότε καλούνται **ιδιωτικά** σήματα. Η ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ, ευνόησε τη διακίνηση προϊόντων με ιδιωτικά σήματα. Στις περιπτώσεις αυτές, τα προϊόντα παράγονται είτε υπεργολαβικά για λογαριασμό των αλυσίδων, είτε από επιχειρήσεις που ανήκουν (μερικά ή στο σύνολό τους) στις ίδιες τις αλυσίδες. Είναι ευνόητο, ότι οι αλυσίδες υποστηρίζουν τις δικές τους μάρκες, σε βάρος εκείνων που ανήκουν στους βιομήχανους.

Πολλές φορές, το βιομηχανικό σήμα καλείται και **εθνικό σήμα**, κάτι που υπογραμμίζει το γεγονός ότι, σε αντίθεση με τα ιδιωτικά σήματα που

κυκλοφορούν μόνο στις αλυσίδες - κατόχους τους, τα σήματα των βιομηχάνων κυκλοφορούν σε όλο τον εθνικό χώρο. Όταν ο εθνικός χώρος επεκτείνεται σε διεθνή πλαίσια, δηλαδή όταν μια εθνική μάρκα κυκλοφορεί σε περισσότερες χώρες, τότε το σήμα καλείται διεθνές σήμα (π.χ. το Marlboro, η Coca-Cola και πολλά άλλα είναι διεθνή σήματα).

Η συνεχής επέκταση των ιδιωτικών σημάτων (που καλούνται και σήματα διανομέων) παίρνει τέτοιες διαστάσεις που κάνει πολλούς να μιλάνε για πόλεμο μαρκών. Για παράδειγμα "το γνωστό γραφείο έρευνας αγοράς Romonitor εκτιμά ότι το 1997 στη Βρετανία οι πωλήσεις των προϊόντων που "παράγονται" από τις μεγάλες αλυσίδες αντιπροσώπευαν το 23% των συνολικών πωλήσεων του λιανεμπορίου. Το ποσοστό αυτό, που το 1995 ήταν 21%, υπολογίζεται ότι το 2003 θα φθάσει το 27%.

Το μερίδιό τους είναι ακόμα μεγαλύτερο στις πωλήσεις ειδών παντοπωλείων, όπου από 20% που ήταν το 1995 έφθασε το 28% το 1996. Στα σούπερ μάρκετ το μερίδιό τους φθάνει το 33% και συνεχίζει ακάθεκτα την άνοδό του. Βέβαια, τα είδη αυτά δεν είναι το ίδιο πετυχημένα σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων. Υπάρχουν κατηγορίες όπου η παρουσία τους είναι εντυπωσιακή, καθώς το μερίδιό τους κυμαίνεται μεταξύ του 35% και του 25%. Πρόκειται για τα γαλακτοκομικά προϊόντα (35%) τα κατεψυγμένα τρόφιμα (34%), τα ποτά (32%), τα είδη αρτοποιίας (31%), τα τρόφιμα σε κονσέρβες (28%) και τις σάλτσες και κέτσαπ (25%). Αντίθετα, στα σαπούνια και τα απορρυπαντικά το μερίδιό τους δεν ξεπερνά το 11%, στα καλλυντικά το 9% και στις τροφές για ζώα το 10%.

Σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις τίποτα δεν μπορεί να σταματήσει την προέλαση στις μάρκες λιανεμπορίου. Ήδη, όπως παρατηρεί κάποιος γνωστός Βρετανός αναλυτής, πολλοί καταναλωτές, που ανήκουν στις ανώτερες κοινωνικοοικονομικές τάξεις δεν αγοράζουν τίποτα άλλο εκτός από μάρκες του λιανεμπορίου: κάλτσες των Marks & Spencer, έπιπλα του Habitat και καλλυντικά του Body Shop. "Ποιός χρειάζεται τις μάρκες των κατασκευαστών;" είχε φωνάξει προκλητικά κάποιος λιανέμπορος σε ένα

νέδριο στη Βρετανία το 1984. "Εμείς σίγουρα, όχι οι καταναλωτές. Τότε πώς θα πρέπει να υπάρχουν;"

Θα πρέπει πάντως να επισημανθεί ότι δεν έχουν δημιουργήσει όλες οι αλυσίδες λιανεμπορίου πετυχημένες ή το ίδιο πετυχημένες δικές τους μάρκες".

Σύμφωνα με μια άλλη μελέτη που διεξήγαγε η A.C. Nielsen "οι πωλήσεις τις οποίες πραγματοποίησαν στις Η.Π.Α. το 1983 τα Private Labels σε επιλεγμένες για την έρευνα κατηγορίες προϊόντων, αντιπροσωπεύουν το 28% του συνολικού όγκου των πωλήσεων των προϊόντων αυτών.

Στην Ευρώπη το μερίδιο των Private Labels στις συνολικές πωλήσεις διάφορων κατηγοριών προϊόντων μειώνεται όπως κινούμεθα από το βορρά προς το νότο με ψηλότερο μερίδιο γύρω στο 20% στη Μ. Βρετανία, στη Γερμανία και στη Γαλλία, με 17% στο Βέλγιο και στην Ολλανδία, με 14% στην Αυστρία και στην' Ελβετία, με 11 % στη Νορβηγία και με 8% στη Δ. Γερμανία.

Από τις μεσογειακές χώρες το μερίδιο στην Ιταλία είναι γύρω στο 10%, ενώ στην Ελλάδα, στην Ισπανία και στην Πορτογαλία είναι ασήμαντο".

Βέβαια από το 1983 ως σήμερα πολλά άλλαξαν και έτσι έχουμε και στην Ελλάδα αργή αλλά σταθερή εξάπλωση ιδιωτικών σημάτων. Σχετικά αναφέρεται ότι: "μια επαναστατική" αλλαγή, παρουσιάστηκε στο χώρο των αλυσίδων Σούπερ Μάρκετς. Η γνωστή - και από τις μεγαλύτερες - αλυσίδα Prisenic - Μαρινόπουλος εμφάνισε μια σειρά προϊόντων με δική του μάρκα, το γνωστό "ΠΙ ΜΙ". Χαρακτηριστικά στοιχεία είναι ότι οι τιμές των προϊόντων αυτών είναι χαμηλότερες από 5-20% από τα αντίστοιχα κυρίαρχα προϊόντα της αγοράς και ότι ορισμένα από αυτά παράγονται φασόν από μεγάλες βιομηχανίες π.χ. μπισκότα από τη "Παπαδοπούλου", αλεύρι από τους "Μύλους Αγ. Γεωργίου". Συγκεκριμένα τα κυριότερα προϊόντα, που αποκλοφόρησαν είναι τα ακόλουθα (σε παρένθεση η επιχείρηση που κάνει την παραγωγή και συσκευασία, με επίβλεψη της PRISUNIC):

Απορρυπαντικά πλυντηρίου και υγρό πιάτων (NEONIL), ούζο (Καλογιάννης), φρυγανιές (Βοσινάκης), ψωμί (Κατσέλης), κατεψυγμένα λαχανικά (εισαγωγής από Ολλανδία) , ξηροί καρποί (Ρούπακας), Μαργαρίνη soft (Ολλανδίας), Χαρτομάντηλα (Manex), Αλεύρι (Μύλοι Αγ. Γεωργίου), Μπισκότα (Παπαδοπούλου), Αλουμινόχαρτο (Aluminium ΕΠΕ) κ.λ.π."

Οι λόγοι που κρύβονται πίσω από την εντυπωσιακή αύξηση των ιδιωτικών μαρκών είναι οι χαμηλότερες τιμές τους (πάνω από 10%), η διαφήμιση των καταστημάτων (αλυσίδων) που τις πωλούν, η εμπιστοσύνη που τρέφουν οι καταναλωτές στις αλυσίδες, άρα και στα προϊόντα τους, η εξυπηρέτηση, η ποιότητά τους και η προβολή τους μέσα στο κατάστημα. Οι βιομήχανοι, προκειμένου να ενισχύσουν τις μάρκες τους, αυξάνουν τη διαφήμιση, διαφοροποιούν το προϊόν. Τμηματοποιούν την αγορά, αλλάζουν την τοποθέτηση του προϊόντος, μειώνουν τα έξοδά τους, διανέμουν εκπτωτικά κουπόνια, προχωρούν σε τεχνολογικές καινοτομίες και εισάγουν στην αγορά νέα προϊόντα. Παρά ταύτα, συνεχίζουν και συνεργάζονται με τους διανομείς παράγοντας προϊόντα γι' αυτούς. Το κάνουν αυτό για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, για να απασχολήσουν αργούσα παραγωγική δυναμικότητα και για να έχουν καλές σχέσεις με τους διανομείς. Εκτός από τους λόγους αυτούς, πιστεύουν ότι το προϊόν τους έχει άλλη τοποθέτηση (και άρα δεν θίγονται οι πωλήσεις του) και ότι αν δεν το κάνουν οι ίδιοι, κάποιοι άλλοι θα το κάνουν (οπότε ωφελούνται οι ανταγωνιστές).

Παράλληλα με τα επώνυμα προϊόντα, άρχισαν να εμφανίζονται στην αγορά και ανώνυμα (Generic) προϊόντα. Ο αριθμός των τελευταίων συνεχίζει να αυξάνεται, ειδικά σε χώρες με ευαίσθητους στην τιμή καταναλωτές. Σύμφωνα με μια μελέτη που πραγματοποίησε στις Η.Π.Α. η γνωστή εταιρία ερευνών Nielsen, από το χειμώνα 1981 μέχρι την άνοιξη του 1982, και που αφορούσε την πορεία των ανώνυμων προϊόντων, βρέθηκε ότι:

"α) Τα ανώνυμα προϊόντα, κατά μέσο όρο, αντιπροσωπεύουν το 4 έως 10% του συνόλου των πωλήσεων του τομέα.

- β) Οι διανομείς που πρώτοι λάνσαραν ανώνυμα προϊόντα πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα από αυτούς που ακολούθησαν.
- γ) Τα ανώνυμα προϊόντα, σε γενικές γραμμές, είναι κατά 15% φθηνότερα από τα αντίστοιχα που έχουν τη μάρκα του διανομέα και 30% φθηνότερα από τα ίδια προϊόντα με εθνική μάρκα.
- δ) Το 80% των ιδιοκτητών σούπερ μάρκετ που ανήκουν σε μια αλυσίδα, διαθέτει στο κατάστημα ειδικό χώρο για τα ανώνυμα προϊόντα, ενώ στους ανεξάρτητους εμπόρους το ποσοστό αυτό είναι 65%".

Εκτός από τις Η.Π.Α. και σε άλλες αναπτυγμένες χώρες (π.χ. Ολλανδία, Γαλλία, Αγγλία) παρατηρείται η αύξηση των πωλήσεων ανώνυμων προϊόντων. Με βασικό ανταγωνιστικό τους όπλο τη φθηνή τιμή, τα προϊόντα αυτά απευθύνονται σε ένα τμήμα της αγοράς, που προκειμένου να εξοικονομήσει λίγα χρήματα, δέχεται να αγοράσει προϊόντα με τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά λίγο κατώτερα από εκείνα των επώνυμων υποκατάστατών τους. Στην Ελλάδα είναι άγνωστα ακόμη τα ανώνυμα προϊόντα.

Θα πρέπει να τονισθεί, ότι οι πωλήσεις ανώνυμων προϊόντων αυξάνονται όταν το οικονομικό κλίμα είναι δυσμενές. Στις Η.Π.Α. για παράδειγμα οι πωλήσεις τους κορυφώθηκαν το 1982, όταν ο πληθωρισμός και η ύφεση έπληξαν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και τους ανάγκασαν να στραφούν στα ανώνυμα που πωλούντο μέχρι και 40% φθηνότερα σε σχέση με τις εθνικές μάρκες. Έκτοτε, και εξ' αιτίας της αντιστροφής του κλίματος συνέχισαν να πέφτουν. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία: "τα προϊόντα Generic συνέχισαν και το 1987 την πτώση τους στην αμερικάνικη αγορά. Μια νέα έρευνα από την εταιρία Sami/Burke αποκαλύπτει ότι πέρσι οι πωλήσεις των Generics έπεσαν κατά 20% περίπου, σε 1,54 δισ. δολ. Έτσι, το συνολικό τους μερίδιο στις 475 κατηγορίες προϊόντων που μετρά η έρευνα ήταν μόλις 1,2%, ακριβώς το μισό από αυτό που είχαν πετύχει το 1982, όταν ήταν η καλύτερη χρονιά τους. Η διανομή είναι ίσως το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα Generics. Η

έρευνα δείχνει ότι το 1987 σημειώθηκε μεγάλη μείωση του αριθμού των αλυσίδων σούπερ-μάρκετς αλλά και των χονδρεμπόρων που διακινούν τέτοια προϊόντα. Σύμφωνα με τη Sam/Burke που διεξήγαγε την έρευνα, τα Generics που συνήθως κοστίζουν πολύ φθηνότερα από τα Branded προϊόντα, είχαν αρκετή επιτυχία στις αρχές της δεκαετίας του '80, τότε που ο πληθωρισμός βρισκόταν σε έξαρση και οι καταναλωτές αναζητούσαν επίμονα ευκαιρίες. Τώρα όμως που η οικονομία είναι σε γενικές γραμμές υγιής και οι τιμές βρίσκονται υπό έλεγχο, οι περισσότεροι καταναλωτές έχουν στραφεί από τα φθηνά GENERICS στα εκπτώτικα κουπόνια που προσφέρουν οι μεγάλες μάρκες”.

Το μερίδιο αγοράς των ανωνύμων προϊόντων δεν πρόκειται να εξαφανισθεί αλλά θα διακυμαίνεται ανάλογα με τη συγκυρία, τη χώρα και το προϊόν. Πάντοτε θα υπάρχουν καταναλωτές που προτιμούν να αγοράζουν τα φθηνότερα προϊόντα. Περίπου το 15% προτιμά τα πιο φθηνά, το 15% τα πιο ακριβά, και το 70% τα προϊόντα με μεσαίες τιμές (μια ομαλή - κανονική κατανομή συχνότητα δηλαδή).

Μια ειδική περίπτωση επωνυμοποίησης προϊόντων είναι η εκχώρηση με συμβόλαιο δικαιώματος χρήσεως ενός γνωστού ονόματος (μάρκας, σήματος, φίρμας) σε ένα άγνωστο προϊόν. Το γνωστό όνομα συνήθως αφορά προϊόντα άσχετα με εκείνα που αποκτούν το δικαίωμα να το φέρουν. Για παράδειγμα η γνωστή Walt Disney έδωσε το δικαίωμα (License) σε 8000 διαφορετικά προϊόντα να πωλούνται με το όνομά της. Τα προϊόντα αυτά (από σκι και ρούχα μέχρι ρολόγια) παράγονται σε 50 χώρες, από ανεξάρτητους παραγωγούς, και οι πωλήσεις τους το 1986 ήταν περίπου 300 εκατ. δολάρια. Στις περιπτώσεις αυτές, αυτός που δίνει το δικαίωμα (Licensor) συνήθως ελέγχει τυπικά μόνο το πρόγραμμα MKT (άρα και το σχεδιασμό του προϊόντος) αυτού που παίρνει το δικαίωμα (Licensee). Η αμοιβή του είναι ένα ποσοστό στις πωλήσεις. Το όνομα με license δεν θα πρέπει να το ταυτίζουμε με την παραγωγή με license. Στη δεύτερη περίπτωση (π.χ. τσιγάρα Marlboro που κατασκευάζει ο Παπαστράτος) υπάρχει

ολαστικός έλεγχος του προϊόντος που φθάνει συνήθως μέχρι την οριζήθεια υλικών εισροών.

Το license των ονομάτων βασικά ξεκίνησε από τους μεγάλους οίκους υψηλής ραπτικής. Όπως αναφέρεται: "Ο Dior άρχισε να εκχωρεί το δικαίωμα χρήσεως του ονόματός του το 1948, με μια συμφωνία για 25 ετήσιες πωλήσεις που είχε γίνει με τις Η.Π.Α. Σήμερα υπάρχουν 70 διαφορετικά προϊόντα, με το όνομά του, που κατασκευάζονται σε 24 χώρες, και πωλούνται σε 100. Είναι χαρακτηριστικό, ότι το πιο πετυχημένο τμήμα του Christian Dior, είναι τα γυαλιά, τα οποία συνεισφέραν 800 εκατ. δολάρια στο σύνολο των 5,8 δισεκατ. δολαρίων που έφτασαν το 1987 οι πωλήσεις του. Για έναν οίκο υψηλής ραπτικής όμως, όπως ο Dior, η στρατηγική αυτή απαιτεί τη διατήρηση λεπτών ισορροπιών: Την πραγματοποίηση κερδών από το κύρος του ονόματος, χωρίς όμως την καταστροφή της αποκλειστικότητας. Η περίπτωση του γνωστού γαλλικού οίκου Pierre Cardin, χρησιμοποιείται σαν παράδειγμα των κινδύνων που συνεπάγεται η άμετρη εκμετάλλευση ενός γνωστού ονόματος: Σήμερα υπάρχουν 800 διαφορετικά προϊόντα με αυτό το όνομα, και οι πωλήσεις κερδών του, ξεπερνούν τα 2 δισ. δολάρια το χρόνο. Έχει όμως πια χάσει το κύρος του σαν οίκος υψηλής ραπτικής".

Η στρατηγική του ονόματος με license ωφελεί συνήθως και τα δυο μέρη. Λέμε συνήθως γιατί και ατυχείς περιπτώσεις υπήρξαν και η υπερχρησιμοποίησή της έχει δυσάρεστες εκπλήξεις. Γι' αυτόν που εκχωρεί το δικαίωμα τα οφέλη είναι:

Έσοδα, συνήθως τεράστια, με σχεδόν μηδέν έξοδα.

Δωρεάν προβολή του ονόματός του σε πολλαπλάσια ευρύτερη βάση.

Συνέπεια του β, μια αυτόνομη αύξηση των πωλήσεων των δικών του προϊόντων.

Εμποδίζει κάποιον τρίτο ανταγωνιστή του να εκχωρήσει αυτός το δικαίωμα. Έμμεσα δηλαδή τον αποστερεί από τα πιο πάνω οφέλη.

Γι' αυτόν που αποδέχεται το δικαίωμα χρήσεως του γνωστού

νόματος, τα οφέλη είναι:

Σύνδεση με όνομα γνωστό ή/και κύρους,

Ταχίτατη αναγνώριση της μάρκας του προϊόντος με ελάχιστα έξοδα.

Ταύτιση της ποιότητας του προϊόντος με την ποιότητα του προϊόντος αυτού που εκχώρησε το δικαίωμα χρήσεως του ονόματος.

Συνέπεια των πιο πάνω ωφελειών, που μεταφράζονται σε χρόνο και χρήμα, μείωση των εξόδων προβολής (ιδιαίτερα διαφημίσεως) και άρα απελευθέρωση πόρων για άλλες δραστηριότητες MKT ή για αυξημένα κέρδη.

Σαν κατακλείδα, δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, με τις τόσες μάρκες, τις τεράστιες δαπάνες διαφημίσεως και μια φυσιολογική κόπωση - αντίσταση του καταναλωτή, το να γίνει γνωστή μια νέα μάρκα απαιτεί χρόνο πολύ και έξοδα δυσβάστακτα που γίνονται ακόμη πιο πολλά, αν η νέα αυτή μάρκα θέλει να ταυτισθεί με ανώτατη ποιότητα - κύρος - σνομπ - διάκριση.

Γι' αυτό, οι εταιρίες που οι μάρκες τους έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, το εκμεταλλεύονται. Σημειωτέον ότι η φήμη μιας μάρκας, αν και μεταφράζεται σε χρήμα, δεν συνυπολογίζεται αντικειμενικά μαζί με τα στοιχεία του ενεργητικού μιας εταιρίας. Ήδη άρχισαν να γίνονται ενέργειες για να λυθεί το πρόβλημα αυτό.

1.2. Η συσκευασία και η ετικέτα του προϊόντος

Η συσκευασία (Package) ενός προϊόντος εκτελεί πολλές λειτουργίες, για τις οποίες το MKT ενδιαφέρεται ιδιαίτερα:

Πρώτον, η συσκευασία προστατεύει το προϊόν από τη φθορά, την καταστροφή ή την αλλοίωση των χαρακτηριστικών του.

Δεύτερον, διευκολύνει τη φυσική διανομή δια μέσου του δικτύου

διανομής.

Τρίτον, καθιστά εύκολη την τοποθέτησή του στα ράφια του καταστήματος όπου πωλείται.

Τέταρτον, προβάλλει το προϊόν στα σημεία πωλήσεώς του.

Πέμπτον, συμβάλλει στη δημιουργία της εικόνας του προϊόντος.

Έκτον, είναι ένας σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης του προϊόντος.

Έβδομο, διευκολύνει τη χρησιμοποίηση του προϊόντος, ιδιαίτερα όταν το προϊόν είναι τέτοιο που καταναλώνεται ύστερα από πολλές φορές.

Όγδοο, για μερικά προϊόντα (π.χ. φάρμακα), η συσκευασία είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος προστασίας ατόμων με αδύνατη κρίση (π.χ. παιδιά) από τη χρήση των προϊόντων που μπορεί να είναι επικίνδυνη.

Ένατον, για προϊόντα όπως τρόφιμα κ.λ.π. η προτυποποιημένη συσκευασία απαλλάσσει τους συναλλασσόμενους από τον κόπο του υπολογισμού της ποσότητας του προϊόντος.

Δέκατον, συμβάλλει στην προβολή του σήματος του προϊόντος.

Ενδέκατον, με το κείμενο που συνήθως αναγράφεται πάνω στην συσκευασία, δίνονται οδηγίες χρήσεως και γενικά πληροφορίες για το προϊόν.

Δωδέκατον, βοηθά στο γρήγορο εντοπισμό του προϊόντος μέσα στο κατάστημα.

Όλες αυτές οι λειτουργίες είναι πολύ σημαντικές, γι' αυτό η συσκευασία πρέπει πάντοτε να αποτελεί το αντικείμενο μεγάλης προσοχής και μελέτης για κάθε επιχείρηση.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις ελληνικές επιχειρήσεις, γιατί υποβάθμισαν το ρόλο της συσκευασίας στο επίπεδο του αναγκαίου κακού (έξοδα). Αυτό σημαίνει, ότι αν και πολλά ελληνικά προϊόντα είναι εφάμιλλα των ξένων, χάνουν σε εικόνα άρα και σε προσδοκίες εξαιτίας της φθηνής, αντιαισθητικής, μη πρακτικής και παραδοσιακής συσκευασίας τους. Στις

μέρες μας η συσκευασία, το σχήμα της, τα χρώματά της και όλα τα άλλα τεχνικά χαρακτηριστικά της είναι αντικείμενο έντονου ενδιαφέροντος, μελέτης, αναλύσεων και δοκιμών. Άκρως εντυπωσιακά στοιχεία περιέχονται στην εξής αναφορά: "Παρ' όλο που τα χρώματα του πακέτου και της μάρκας πάντοτε έπαιζαν σημαντικό ρόλο στο marketing των καταναλωτικών αγαθών, σήμερα η σημασία τους είναι μεγαλύτερη από κάθε άλλη εποχή. Στο παρελθόν, τα χρώματα επιλέγονταν με τελείως υποκειμενικά κριτήρια. Κλασικό παράδειγμα αποτελούν οι περίφημες κατσαρόλες Camprell που είχαν ερυθρόλευκο χρώμα, επειδή αυτό ήταν το χρώμα που είχαν οι φανέλες της αγαπημένης ποδοσφαιρικής ομάδας ενός από τους τοπ-μάντζερς της εταιρίας. Σήμερα όμως οι εταιρίες πληρώνουν μεγάλα ποσά σε ειδικούς σχεδιαστές - συμβούλους, πριν αποφασίσουν ποιά είναι τα πιο κατάλληλα χρώματα για το προϊόν τους.

Το να αλλάξει μια εταιρία το χρώμα του πακέτου ενός προϊόντος της που βρίσκεται για χρόνια στην αγορά, δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Πολλές φορές όμως είναι απαραίτητο προκειμένου το προϊόν να αποκτήσει μια διαφορετική ταυτότητα και να δημιουργήσει ένα νέο Image.

Το χρώμα μπορεί να αποτελέσει πανίσχυρο όπλο στα χέρια του Marketeer καθώς επικοινωνεί με τον ψυχικό κόσμο του καταναλωτή και γίνεται άμεσο ερέθισμα για την αγορά του προϊόντος.

Στα παραδείγματα, που ενδεικτικά θα αναφέρομε από τη σύγχρονη αμερικάνικη εμπειρία, φαίνεται ότι παρ' όλο που το χρώμα επηρεάζει περισσότερο το marketing τροφίμων, πολλές άλλες βιομηχανίες έχουν επίσης αρχίσει να το λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψη τους στη χάραξη της στρατηγικής marketing:

α) Αν και είναι δύσκολο να συσχετισθεί το χρώμα με τις πωλήσεις ενός προϊόντος, οι σχεδιαστές της Canada Dry ισχυρίζονται ότι από τότε που άλλαξαν το χρώμα του κουτιού της χωρίς ζάχαρη Ginger Ale της Canada Dry από κόκκινο σε πράσινο και άσπρο, οι πωλήσεις της αυξήθηκαν κατά

25%. Ο λόγος ήταν ότι το κόκκινο χρώμα που είχε το κουτί, έδινε την λανθασμένη εντύπωση στους καταναλωτές ότι επρόκειτο για Cola.

β) Η Diet Coke, με τα κόκκινα γράμματα πάνω σε άσπρο φόντο, το αντίθετο ακριβώς από το κουτί της Coca Cola, φαίνεται ένας απλός συνδυασμός χρωμάτων. Στην πραγματικότητα όμως οι σχεδιαστές του, χρειάστηκαν έξι μήνες και δοκίμασαν περισσότερα από 150 διαφορετικές συσκευασίες μέχρι να το επιλέξουν. Αρχικά, όπως εξηγούν, τα κόκκινα γράμματα πάνω σε άσπρο φόντο έμοιαζαν να είναι στείρα και χωρίς γούστο.

Τελικά, έκαναν τα κόκκινα γράμματα πιο παχειά και προσέθεσαν μια λεπτή γκρι γραμμή, δημιουργώντας έτσι ένα πιο επιβλητικό και πλούσιο κουτί.

γ) Τα Ritz Crackers της Nabisco, γιορτάζοντας φέτος τα 50 χρόνια τους, άλλαξαν λίγο εμφάνιση. Το νέο πακέτο είναι πιο κόκκινο και στολισμένο με μια λεπτή χρυσή ταινία, καθώς ο στόχος είναι τα Ritz να φαίνονται πλουσιότερα και να γίνουν ελκυστικότερα στους νέους καταναλωτές με υψηλό εισόδημα.

δ) Η Microsoft, εταιρία παραγωγής προγραμμάτων για υπολογιστές, ακολουθώντας τις συμβουλές των σχεδιαστών της, άλλαξε το χρώμα της συσκευασίας της από πράσινο σε βαθύ κόκκινο και μπλε. Αυτό έγινε, γιατί το πράσινο βρέθηκε ότι δεν τραβούσε πολύ την προσοχή αλλά και γιατί δημιουργούσε συσχετισμούς περισσότερο με καταψυγμένα λαχανικά ή τσίκλες και λιγότερο με προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

Όπως πιστεύουν οι σχεδιαστές της εταιρίας, η συσκευασία είναι ο τομέας που ο πόλεμος του Software μπορεί να χαθεί ή να κερδηθεί. Παρ' όλο που για τα χρώματα των πακέτων η μόδα δεν αλλάζει τόσο γρήγορα όσο για τα χρήματα των ρούχων, πάντα υπάρχουν χρώματα που θεωρούνται μοντέρνα ή ξεπερασμένα. Έτσι το άσπρο, παρ' όλο που συμβολίζει την αγνότητα, χάνει σε δημοτικότητα. Αυτό εν μέρει συμβαίνει γιατί οι εταιρίες δεν θέλουν οι μάρκες τους να συγχέονται με τα Generics, τα οποία τις περισσότερες φορές διατίθενται σε απλά λευκά πακέτα.

Αντίθετα, το μαύρο που για χρόνια αποτελούσε ταμπού καθώς συμβόλιζε το θάνατο, κερδίζει σημαντικό έδαφος. Πρωτοπόρος στη χρησιμοποίησή του σαν χρώμα πακέτου ήταν η Minute Maid στους χυμούς από πορτοκάλι. Τώρα χρησιμοποιείται σαν χρώμα για κουτιά τσιγάρων και το μπουκάλι ξυδιού της Heinz και για πολλά άλλα προϊόντα συμβολίζοντας πάντα ποιότητα και στυλ.

Από νομικής πλευράς, οι εταιρίες δεν μπορούν να απαιτήσουν αποκλειστικά δικαιώματα στο χρώμα. Μερικές όμως φορές μπορούν να αποδίσουν τους ανταγωνιστές τους να χρησιμοποιήσουν έναν παρόμοιο συνδυασμό χρωμάτων.

Η East Kodak, για παράδειγμα, πέτυχε να εμποδίσει άλλες εταιρίες να αντιγράψουν το συνδυασμό του κίτρινου, μαύρου και κόκκινου χρώματος που χρησιμοποιεί. Τα δικαστήρια όμως αρνήθηκαν να επεκτείνουν αυτήν την προστασία και σε περιπτώσεις άλλων εταιριών όπως η Gamble και η Life Savers. Η πολιτική που ακολουθούν συνίσταται στο να απαγορεύουν τη χρησιμοποίηση των ιδίων χρωμάτων μόνο στις περιπτώσεις που αυτή μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση στους καταναλωτές για το ποια μάρκα προορίζουν.

Όπως υποστηρίζει ένας αμερικανός σχεδιαστής πακέτων, “το χρώμα είναι το πιο σημαντικό στοιχείο ενός προϊόντος, είναι το μόνο στοιχείο”.

Κάτι τέτοιο βέβαια είναι υπερβολικό. Το χρώμα όμως σίγουρα έχει γίνει σήμερα ένα από τα σημαντικά στοιχεία που καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία ενός προϊόντος.

Στη σύγχρονη εποχή, η συσκευασία του προϊόντος είναι κάτι όχι μόνο λειτουργικό αλλά και αναπόσπαστα δεμένο με το προϊόν. Σε αυτή τη διαδικασία συνέβαλαν οι ίδιοι οι αγοραστές (που προτιμούν την καλή συσκευασία έστω και αν συνεπάγεται υψηλότερη τιμή πωλήσεως), η ιεραρχία του συστήματος πωλήσεως με αυτοεξυπηρέτηση (που υποθέτει συσκευασμένα προϊόντα), η τεχνολογική εξέλιξη (που

προσφέρει νέα υλικά συσκευασίας, νέες μεθόδους, χαμηλότερο κόστος κ.λ.π.), η βελτίωση - αναβάθμιση των προϊόντων (που θα πρέπει να συνακολουθείται από πιο προσεγμένη συσκευασία) και η συνεχής εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων (που πολλές φορές είναι νέα χάρη στη νέα συσκευασία τους).

Για την επιχείρηση, η απόφαση για τη συσκευασία θα βασισθεί σε μια ανάλυση κόστους - ωφέλειας. Ένα δεύτερο θέμα που θα πρέπει να απασχολήσει την επιχείρηση, είναι το είδος της συσκευασίας. Η συσκευασία μπορεί να είναι απλή (μία μονάδα προϊόντος) ή πολλαπλή (περισσότερες μονάδες προϊόντος).

Η πολλαπλή συσκευασία (π.χ. 6 μύτερες μαζί, μέγεθος γίγας για απορρυπαντικά) είναι αποδεδειγμένο ότι αυξάνει την κατανάλωση του προϊόντος βραχυπρόθεσμα (μεγαλύτερη ποσότητα διαθέσιμη, μεγαλύτερη κατανάλωση, συν ένα ποσοστό σπατάλης) και μακροπρόθεσμα (ο καταναλωτής εθίζεται σε μεγαλύτερες ποσότητες για ικανοποίηση αναγκών). Συνήθως, η πολλαπλή συσκευασία συνεπάγεται και ξεχωριστή τοποθέτηση του προϊόντος. Το ίδιο κάνει και η απλή. Γι' αυτό και χρησιμοποιούνται σαν στρατηγικές τοποθετήσεως.

Για επιχειρήσεις που παράγουν διάφορα προϊόντα, υπάρχει και ένα τρίτο είδος συσκευασίας, η οικογενειακή (όλα τα προϊόντα συσκευάζονται σε ίδιες συσκευασίες ή σε συσκευασίες με κάποιο κοινό χαρακτηριστικό). Η οικογενειακή αναφέρεται σε επίπεδο γραμμής ή στο σύνολο του μίγματος προϊόντος.

Η συσκευασία είναι μια μεταβλητή του ΜΚΤ με σοβαρές επιπτώσεις σε επίπεδο κοινωνίας και εθνικής οικονομίας. Στη θετική συμβολή της συσκευασίας στην πρόοδο της επιχειρήσεως, αντιπαρατάσσονται τα αρνητικά αποτελέσματά της στην κοινωνία γενικότερα. Τα αποτελέσματα αυτά είναι το υψηλό κόστος της (που το πληρώνει ο αγοραστής), η σπατάλη πόρων (που επιταχύνει την εξάντλησή τους), η ρύπανση και μόλυνση του περιβάλλοντος (που κάποτε πρέπει να μειωθεί ή να εξαλειφθεί με υψηλό

κόστος), η παραπλάνηση του αγοραστικού κοινού (πολλές συσκευασίες κρύβουν την πραγματικότητα π.χ. εξογκώνουν το περιεχόμενό τους), η αύξηση της καταναλώσεως (που προκαλεί η πολλαπλή ή και η οικογενειακή συσκευασία) και ο κίνδυνος για την υγεία (π.χ. πλαστικά).

Τα αρνητικά αυτά αποτελέσματα μπορούν να μειωθούν με κυβερνητική παρέμβαση (π.χ. τα αναψυκτικά να πωλούνται μόνο σε αναγκαστικά επιστρεφόμενες γυάλινες φιάλες). Από τη σκοπιά του ΜΚΤ, αποτελούν ευκαιρίες για συγκριτικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα σε κοινωνίες με υπεύθυνους κοινωνικά καταναλωτές.

Η ετικέτα (Label) είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα της συσκευασίας. Στην ετικέτα υπάρχουν μηνύματα προβολής, οδηγίες χρήσεως, ημερομηνίες λήξεως, επωνυμία παραγωγού, συστατικά προϊόντος κ.ά. Με τον αυξανόμενο κυβερνητικό παρεμβατισμό, συνεχώς και περισσότερες πληροφορίες υποχρεωτικά αναγράφονται στην ετικέτα του προϊόντος. Με τις πληροφορίες αυτές ο αγοραστής διευκολύνεται στην αγοραστική του απόφαση, ενημερώνεται για τη χρήση του προϊόντος και προστατεύεται από τυχόν αλλοίωση του προϊόντος κλπ. Στην Ελλάδα είναι υποχρεωτική η αναγραφή ενδείξεων στην ελληνική γλώσσα, τόσο για τα εγχώρια είδη βιοτικής ανάγκης (άρθρο 45 της 72/77 αγορανομικής διατάξεως) όσο και για τα εισαγόμενα από το εξωτερικό (αγορανομική διάταξη 55/82) πάσης φύσεως προϊόντα. Επίσης, με εξαίρεση το γιαούρτι, όλα τα τυποποιημένα τρόφιμα πρέπει υποχρεωτικά να είναι σφραγισμένα με ταινία ασφαλείας (διάταξη 31/83). Τέλος, στην ετικέτα κάθε τροφίμου θα πρέπει να αναφέρονται η ονομασία του τροφίμου, η καθαρή ποσότητά του, το όνομα και η διεύθυνση του παρασκευαστή ή ενός πωλητή εγκατεστημένου μόνιμα σε κάποιο κράτος - μέλος της ΕΟΚ, ο τόπος προελεύσεώς του, οι οδηγίες χρήσεώς του, οι ιδιαίτερες συνθήκες διατηρήσεώς του, αποθηκεύσεώς του ή χρήσεώς του, και τέλος η ένδειξη εργοστασίου παρασκευής ή συσκευασίας του (για τα ελληνικά). Οι υποχρεωτικές αυτές ενδείξεις ισχύουν για το

όνολο σχεδόν των συσκευασμένων τροφίμων με εξαίρεση μερικά προϊόντα άχαρης, κακάο και σοκολάτας, το μέλι, το γάλα, τον καφέ και μερικά παράγωγά του και τα προϊόντα που διατίθενται σε πολύ μικρές συσκευασίες. Υπάρχουν βέβαια και άλλες διατάξεις και θα πρέπει να αναμένουμε περισσότερες.

Η ετικέτα του προϊόντος, εκτός από τη νομική διάσταση της (τι υποχρεωτικά θα πρέπει να γραφεί, είναι ένα ισχυρό μέσο πληροφόρησης, προβολής αλλά και δημιουργίας εικόνας για το προϊόν και τον παραγωγό του. Ας μην ξεχνάμε ότι στο κατάστημα, με την απρόσωπη πώληση, αλλά και αργότερα στο σπίτι, ο παραγωγός επικοινωνεί με τον πελάτη του και διαμέσου της ετικέτας. Το χρώμα της ετικέτας, το σχήμα της και το κείμενο συμβάλλουν στη δημιουργία εικόνας. Για παράδειγμα, υπάρχουν παραγωγοί που από λόγους οικολογικής ευαισθησίας γράφουν τι ανακυκλώσιμα υλικά χρησιμοποιούν. Άλλοι τι ενέργεια καταναλώνουν. Άλλοι πάλι προτρέπουν τους καταναλωτές να προσέχουν το περιβάλλον. Η συσκευασία και η ετικέτα γενικά είναι, όπως λέγεται, ένας σιωπηλός πωλητής που κάνει τη δουλειά του χωρίς να σταματά ποτέ.

Ξεχωριστής σημασίας είναι ο **γραμμωτός κώδικας (Bar Code)** που αναγράφεται στην ετικέτα. Για την Ελλάδα άρχισε να ισχύει (ήδη 170 ελληνικές επιχειρήσεις τον χρησιμοποιούν) ο European Article Numbering (EAN) που είναι απόλυτα συμβατός με εκείνων των ΗΠΑ, δηλ. τον Universal Product Code (UPC). Οι κώδικες αυτοί επεκτείνονται διεθνώς και ομοίως σύντομα θα υπάρχουν παντού. Στη χώρα μας, την εφαρμογή του γραμμωτού κώδικα ανέλαβε και προωθεί το Ελληνικό Κέντρο Σημάσεως Προϊόντων (ΕΛΚΕΣΗΠ) που από το 1985 είναι ο μοναδικός φορέας ενημέρωσης αυτού του συστήματος.

Τα πλεονεκτήματα αυτού του συστήματος κωδικοποίησης είναι σημαντικότερα και αυξάνονται συνεχώς χάρη στην πρόοδο της τεχνολογικής.

Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά τα πλεονεκτήματα αυτά είναι τα

ΤΟΥΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΥΣ

Άμεση μείωση κόστους λειτουργίας, περιορισμός στο ελάχιστο των λαθών, καλύτερη παρακολούθηση και πρόληψη κλοπών, οργάνωση ωρών εργασίας του προσωπικού, με την κατάργηση της αλληλέσδεσης τιμών πάνω σε κάθε ένα προϊόν ξεχωριστά, και δυνατότητα συγχώλησής του σε παραγωγικότερες εργασίες.

Βελτίωση της διαδικασίας ελέγχου αποθήκης, καθώς και της διαδικασίας νέων παραγγελιών: όλες οι πληροφορίες σχετικά με τα επίπεδα των αποθεμάτων παρέχονται ευθέως από τον ηλεκτρονικό λογιστή. Καλύτερος έλεγχος της αποθήκης σημαίνει εξοικονόμηση χώρων αποθηκείσεως. Απλοποιούνται οι διαδικασίες συνάψεως νέων παραγγελιών μεταξύ προμηθευτών και λιανεμπόρων με τη χρήση ενιαίου κωδικού κωδικοποιήσεως.

Διοίκηση πωλήσεων: βελτιώνονται οι λογιστικές διαδικασίες με τη χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων επικοινωνίας, όσον αφορά τα τιμολόγια, τις παραγγελίες, τις παραγγελίες και τις οδηγίες παραδόσεως από και προς τους προμηθευτές και τους λιανεμπόρους.

Στοιχεία κινήσεως προϊόντων: ο λιανέμπορος είναι σε θέση να παρακολουθεί ανά πάσα στιγμή το ρυθμό και το επίπεδο πωλήσεως ενός προϊόντος, καθώς και την ευνοϊκότερη θέση εκθέσεως ορισμένων προϊόντων στο κατάστημα.

Ειδικές προσφορές και εκπτώσεις: η επιτυχία των ειδικών προσφορών και των εκπτώσεων ευκαιρίας υπολογίζεται ευκολότερα συμβάλλοντας στη μείωση της πολιτικής πωλήσεων του καταστήματος.

ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

- Αποδείξεις που αναφέρουν την ονομασία του προϊόντος με την τιμή του: η αυτόματη παροχή στον καταναλωτή τέτοιων αποδείξεων αποτελεί καινοτομία του συστήματος αυτού και προσφέρει μια επιπλέον υπηρεσία στον καταναλωτή. Με τον τρόπο αυτόν ο καταναλωτής μπορεί να ελέγχει αν ο λογαριασμός είναι σωστός και αν έχουν περιληφθεί σ' αυτόν κατά λάθος προϊόντα που δεν έχει αγοράσει. Ο καταναλωτής μπορεί επίσης να συγκρίνει με την απόδειξη αυτή τις τιμές για τα ίδια προϊόντα άλλων καταστημάτων.

- Αναγραφή τιμών στα ράφια: το ηλεκτρονικό σύστημα εκτύπωσης τιμών, κατά είδος και ανά μονάδα πωλήσεως και η επικόλλησή τους στα ράφια, με ευανάγνωστους χαρακτήρες, διευκολύνει τον καταναλωτή στη σύγκριση τιμών ομοειδών προϊόντων.

- Ταχύτερη διέλευση από τα ταμεία, που σημαίνει κατάργηση των ουρών καταναλωτών και μεγάλη εξοικονόμηση χρόνου.

- Περιορισμός στο ελάχιστο ταμιακών λαθών που οφείλονταν στην πληκτρολόγηση και στην απουσία ετικέτας με την τιμή από ένα προϊόν.

- Με το βελτιωμένο έλεγχο των αποθεμάτων, ο καταναλωτής δε βρίσκεται ποτέ μπροστά σε άδεια ράφια, ενώ ο ακριβής και έγκαιρος τρόπος ανεφοδιασμού του καταστήματος που καθίσταται εφικτός με το σύστημα σημαίνει για τον καταναλωτή πιο φρέσκα προϊόντα.

- Τέλος, οι σημαντικές μειώσεις δαπανών λειτουργίας των καταστημάτων παρέχουν τη δυνατότητα συμπίεσεως των τιμών των προϊόντων σε όφελος των καταναλωτών.

Εξάλλου, τόσο για τους μεταποιητές, όσο και για τους χονδρεμπόρους οι εφαρμογές του συστήματος "EAN μπορούν να οδηγήσουν σε ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία με τους πελάτες τους, καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεών τους, και σημαντικές εξοικονομήσεις πόρων

για παραγωγικές επενδύσεις”.

Δυο τελευταία θέματα σχετικά με το προϊόν είναι η εγγύηση καλής λειτουργίας και η μετά την πώληση εξυπηρέτηση. Και τα δυο αφορούν προϊόντα διαρκή, που για σειρά ετών χρειάζονται ανταλλακτικά και συντήρηση ή επιδιόρθωση βλαβών και ζημιών. Κάθε επιχείρηση που παράγει τέτοια προϊόντα θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εξυπηρέτηση και στην τήρηση της εγγυήσεως, αφιερώνοντας τους αναγκαίους πόρους. Με αυτό, αυξάνονται τα έσοδα άμεσα (ο καταναλωτής αγοράζει πιο εύκολα ένα προϊόν με εγγύηση), δημιουργείται μια μόνιμη πηγή σταθερών εσόδων (από πωλήσεις ανταλλακτικών και εργασίας) και τίθενται στερεές βάσεις για μακροπρόθεσμη αύξηση των πωλήσεων (η εικόνα της επιχειρήσεως και του προϊόντος βελτιώνεται και άρα έχουμε είτε επαναλαμβανόμενες αγορές από πιστούς πελάτες είτε αγορές από νέους πελάτες που επηρεάστηκαν από τους παλιούς και ευχαριστημένους).

Εκτός από την εγγύηση καλής λειτουργίας έχουμε και την εγγύηση του τύπου εγγυώμεθα την ικανοποίηση ή επιστρέφουμε τα χρήματά σας (Satisfaction Guaranteed or your Money Back). Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, γιατί επιταχύνει τη διαδικασία διαχύσεως νέων προϊόντων (νέοι καταναλωτές διστάζουν λιγότερο να δοκιμάσουν το νέο προϊόν). Τόσο η εγγύηση όσο και η εξυπηρέτηση, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται στα πλαίσια του νέου νόμου περί ευθύνης παραγωγού για ελαττωματικά προϊόντα αλλά και γενικότερα των νέων συνθηκών ανταγωνισμού και ωριμάνσεως του μέσου καταναλωτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. Στρατηγική τιμολόγησης για νέα προϊόντα

Η στρατηγική τιμολόγησης για ένα νέο προϊόν θα πρέπει να αναπτύσσεται έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο επιθυμητός αντίκτυπος στην αγορά και να αποθαρρύνεται η εμφάνιση ανταγωνισμού. Δύο βασικές στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην τιμολόγηση ενός νέου προϊόντος είναι η τιμολόγηση *skimming* και η τιμολόγηση διείσδυσης (*penetration pricing*).

Skimming τιμολόγηση

Skimming τιμολόγηση είναι η στρατηγική καθιέρωσης μιας υψηλής αρχικής τιμής για το προϊόν με την αντίληψη του “ξαφρίσματος της κρέμας από την αγορά” (*skimming the cream off the market*) στα ανώτερο άκρο της καμπύλης ζήτησης. Συνδυάζεται από μεγάλη δαπάνη για την προώθηση του προϊόντος. Μια *skimming* στρατηγική συνιστάται, όταν η φύση της ζήτησης είναι αβέβαιη, όταν μία επιχείρηση έχει δαπανήσει μεγάλα ποσά στην έρευνα και ανάπτυξη για το νέο προϊόν, όταν οι ανταγωνιστές αναμένεται να αναπτύξουν και να πουλήσουν ένα παρόμοιο προϊόν στο κοντινό μέλλον, ή όταν το προϊόν είναι τόσο καινοτόμο από μόνο του ώστε η αγορά να αναμένεται να ωριμάσει πολύ αργά. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, μία *skimming* στρατηγική έχει πολλά πλεονεκτήματα. Στην κορυφή της καμπύλης ζήτησης η ελαστικότητα της τιμής είναι χαμηλή. Εξάλλου, δεδομένης της απουσίας κάποιου κοντινού, υποκατάστατου, η σταυροειδής ελαστικότητα (*cross-elasticity*) είναι επίσης χαμηλή. Αυτοί οι παράγοντες, μαζί με την έντονη έμφαση στην προώθηση, τείνουν να βοηθήσουν το προϊόν να πραγματοποιήσει σημαντικές τροχιές στην αγορά. Η υψηλή τιμή

επίσης βοηθά στον τεμαχισμό της αγοράς. Μόνο οι πελάτες που δεν ενδιαφέρονται για την τιμή θα αγοράσουν ένα νέο προϊόν κατά τη διάρκεια του αρχικού σταδίου. Αργότερα η μαζική αγορά μπορεί να αιφνιδιαστεί ελαφρά, χαμηλώνοντας τις τιμές.

Εάν υπάρχουν αμφιβολίες όσον αφορά την μορφή της καμπύλης ζήτησης για ένα συγκεκριμένο προϊόν και η αρχική τιμή του θεωρείται πολύ υψηλή, τότε η τιμή μπορεί να περικοπεί. Παρ' όλ' αυτά είναι πολύ δύσκολο να εισάγεις μία χαμηλή τιμή και ύστερα να την αυξήσεις. Το ανέβασμα μιας χαμηλής τιμής μπορεί να ενοχλήσει ενδεχόμενους πελάτες και οι προβλεπόμενες απότομες πτώσεις στην τιμή ίσως να επιβραδύνουν τη ζήτηση σε μία συγκεκριμένη τιμή. Για μία οικονομικά αδύναμη επιχείρηση μια skimming στρατηγική μπορεί να παρέχει άμεση ανακούφιση. Αυτό το μοντέλο εξαρτάται από την πώληση αρκετών μονάδων προϊόντος σε υψηλότερη τιμή για την κάλυψη του κόστους προώθησης και ανάπτυξης. Εάν η ελαστικότητα της τιμής είναι υψηλότερη από την προβλεπόμενη, μία χαμηλότερη τιμή είναι πιο επικερδής και δίνει ανακούφιση.

Οι σύγχρονες πατέντες (ευρεσιτεχνίες) φαρμάκων δίνουν ένα καλό παράδειγμα της skimming τιμολόγησης. Την περίοδο της εισαγωγής του στην αγορά το 1978, το φάρμακο κατά του έλκους Tagamet της εταιρίας Smithkline Beecham τιμολογήθηκε στην τιμή των \$ 10 ανά μονάδα. Μέχρι το 1990 η τιμή του κατέβηκε σε λιγότερο από 42, πουλιόταν στα 60 σεντς το 1994 (το Tagamet θα έχανε την προστασία ευρεσιτεχνίας στις Η.Π.Α το 1995, αποδεσμεύοντας μία πληθώρα φθηνότερων generics στην αμερικάνικη αγορά). Πολλά νέα προϊόντα τιμολογούνταν ακολουθώντας αυτή την πολιτική. Τα μηχανήματα εγγραφής video (VCRs), τα κατεψυγμένα τρόφιμα και ο στιγμιαίος καφές τιμολογήθηκαν σε πολύ υψηλή τιμή κατά την περίοδο της αρχικής εμφάνισής τους στην αγορά. Διαφορετικές όμως μορφές αυτών των προϊόντων είναι σήμερα διαθέσιμες σε τιμές που κυμαίνονται από πολύ υψηλές έως πολύ χαμηλές. Καμία

αδιαμφισβήτητη έρευνα δεν έχει γίνει μέχρι σήμερα που να δείχνει πόσο υψηλή πρέπει να είναι η αρχική τιμή σε σχέση με το κόστος. Από εμπειρικές μεθόδους, η τελική τιμή στην οποία αγοράζει ο καταναλωτής θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τρεις ή τέσσερις φορές το κόστος του εργοστασίου.

Η απόφαση για το πόσο υψηλή πρέπει να είναι η skimming τιμολόγηση εξαρτάται από δύο παράγοντες: (α) την πιθανότητα να εισέλθουν ανταγωνιστές στην αγορά και (β) την ελαστικότητα της τιμής στο ανώτερο άκρο της καμπύλης ζήτησης. Εάν οι ανταγωνιστές αναμένεται να εισάγουν γρήγορα τη δική τους μάρκα, θα ήταν ασφαλές να τιμολογηθεί μάλλον υψηλά. Από την άλλη πλευρά, Εάν οι ανταγωνιστές βρίσκονται χρόνια πίσω στην ανάπτυξη του προϊόντος και ένας χαμηλός ρυθμός εσόδων της εταιρίας θα επιβράδυνε το ρυθμό της έρευνας των ανταγωνιστικών εταιριών, θα ήταν ωφέλιμη μία χαμηλή skimming τιμολόγηση. Πάντως η skimming τιμολόγηση ενόψει του επικείμενου ανταγωνισμού ίσως δεν είναι σοφή απόφαση εάν ένα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς κάνει την εισαγωγή στην αγορά πιο δύσκολη. Εάν ο περιορισμός των πωλήσεων ενός νέου προϊόντος σε λίγους επιλεγμένους αγοραστές δίνει επαρκείς πωλήσεις, μία πολύ υψηλή τιμή ίσως να είναι σκόπιμη.

Ο καθορισμός της διάρκειας του χρόνου κατά τον οποίο οι τιμές διατηρούνται υψηλές εξαρτάται αποκλειστικά από τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών. Δεδομένης της απουσίας της προστασίας ευρεσιτεχνίας, οι skimming τιμολογήσεις μπορεί να εξαναγκαστούν σε πτώση μόλις οι ανταγωνιστές μπουν στην αγορά. Πάντως, στην περίπτωση των προϊόντων που προστατεύονται μέσω της ευρεσιτεχνίας (π.χ. φάρμακα), οι κατασκευαστές μειώνουν αργά τις τιμές, καθώς η περίοδος της προστασίας της ευρεσιτεχνίας φθάνει στο τέλος της. Τότε, έναν περίπου χρόνο πριν την εκπνοή της, ο κατασκευαστής κατακλύζει την αγορά με μία πολύ χαμηλή τιμή. Αυτή η στρατηγική εξασφαλίζει μία σταθερή βάση για τον κατασκευαστή στην μαζική αγορά πριν οι ανταγωνιστές μπουν σ' αυτήν, εξουδετερώνοντας έτσι τις προσδοκίες τους.

Μέχρι τώρα οι skimming τιμολογήσεις θεωρήθηκαν ως υψηλές στο αρχικό στάδιο της ζωής του προϊόντος. Οι τιμολογήσεις υπερτίμησης (premium price) και ομπρέλας (umbrella price) Είναι δύο άλλες μορφές της τιμολόγησης skimming. Κάποια προϊόντα διατηρούν υπερτιμημένες τιμές (υψηλές τιμές) μόνιμα και δημιουργείται έτσι μία εικόνα ανωτερότητας για τα ίδια τα προϊόντα. Όταν μία μαζική αγορά δε μπορεί να αναπτυχθεί και η ζήτηση στο ανώτερο άκρο είναι επαρκής, οι κατασκευαστές δεν θα διακινδύνευαν να αμαυρώσουν την εικόνα γοήτρου του προϊόντος με το να χαμηλώσουν τις τιμές, προσφέροντας έτσι το προϊόν στον καθένα. Τα καλλυντικά Estee Lauder, τα γνωστά ενδύματα Olga, τα ρούχα Brooks Brothers και τα παπούτσια Murphy είναι προϊόντα που ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία.

Μερικές φορές οι υψηλότερες τιμές διατηρούνται προκειμένου να εξασφαλίσουν μία ομπρέλα για τους μικρούς ανταγωνιστές υψηλού κόστους. Οι τιμολογήσεις ομπρέλα βοηθήθηκαν από τους περιοριστικούς νόμους που καθορίζουν τις κατώτερες τιμές για μία πληθώρα προϊόντων, όπως π.χ. το γάλα.

Η επιχείρηση Du Pont είναι ένα ενδιαφέρον παράδειγμα για τη skimming τιμολόγηση. Η επιχείρηση τείνει να εστιάζεται σε χαρακτηριστικά προϊόντα με υψηλά περιθώρια κέρδους. Αρχικά τιμολογεί τα προϊόντα της υψηλά και κατόπιν μειώνει προοδευτικά την τιμή καθώς "χτίζεται" η αγορά και καθώς μεγαλώνει ο ανταγωνισμός. Η Polaroid επίσης ακολουθεί μια στρατηγική skimming τιμολόγησης. Η επιχείρηση εισάγει ένα ακριβό μοντέλο μιας καινούριας κάμερας και συνεχίζει την εισαγωγή με απλούστερες μορφές της κάμερας, χαμηλότερα τιμολογημένες, για να προσελκύσει νέα τμήματα της αγοράς.

τιμολόγηση διείσδυσης

Η τιμολόγηση διείσδυσης είναι μία στρατηγική εισόδου στην αγορά με χαμηλή αρχική τιμή έτσι ώστε να κατακτηθεί ένα μεγαλύτερο μερίδιό της. Η στρατηγική διείσδυσης χρησιμοποιείται, όταν δεν υπάρχει η πρόκριση της αγοράς και όταν η ζήτηση φαίνεται να είναι ελαστική καθ' ύλην την καμπύλη ζήτησης, ακόμη και κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων εισαγωγής του προϊόντος. Η υψηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή (price elasticity of demand), είναι ίσως ο πιο σημαντικός λόγος επιτυχίας της στρατηγικής διείσδυσης. Η στρατηγική διείσδυσης χρησιμοποιείται επίσης για να αποθαρρύνει τους ανταγωνιστές να μπουν στην αγορά. Όταν οι ανταγωνιστές καταπατούν την αγορά επιχειρείται η απομάκρυνσή τους μέσω της τιμολόγησης διείσδυσης, η οποία αποφέρει υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Το κόστος του ανταγωνιστή παίζουν αποφασιστικό ρόλο σ' αυτήν τη στρατηγική τιμολόγησης γιατί ένα μειονέκτημα κόστους ως προς τον ήδη υπάρχοντα κατασκευαστή ίσως να αποθαρρύνει μια άλλη επιχείρηση να μπει στην αγορά, αδιαφορώντας για το πόσο χαμηλά είναι τα περιθώρια κέρδους της προηγούμενης επιχείρησης.

Ίσως κάποιος στραφεί στη στρατηγική διείσδυσης προκειμένου να επιτύχει οικονομίες κλίμακας. Η μείωση του κόστους παραγωγής από μόνη της μπορεί να μην είναι σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό των τελικών τιμών γιατί, δεδομένης της απουσίας ελαστικότητας της τιμής, είναι δύσκολο να δημιουργηθούν επαρκείς πωλήσεις. Τελικώς, πριν την υιοθέτηση της στρατηγικής διείσδυσης θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι το προϊόν ταιριάζει στον τρόπο ζωής της μαζικής αγοράς. Για παράδειγμα, αν δεν είναι δύσκολο να αποδεχτούν οι άνθρωποι παράγωγα του γάλατος, οι δημητριακά που γίνονται από προϊόντα πετρελαίου μάλλον θα ήταν δύσκολο να γίνουν δημοφιλή.

Το πόσο χαμηλή πρέπει να είναι η τιμολόγηση διείσδυσης διαφέρει

ό περίπτωση σε περίπτωση. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη τιμών που χρησιμοποιούνται στις στρατηγικές διείσδυσης: συγκρατημένες τιμολογήσεις, τιμές εξάλειψης, τιμολογήσεις προώθησης και keep-out τιμολογήσεις αποκλεισμού. Οι συγκρατημένες τιμολογήσεις εφαρμόζονται να διατηρηθούν οι τιμές σ' ένα συγκεκριμένο σημείο κατά τη διάρκεια των περιόδων πληθωρισμού. Στην περίπτωση αυτή, οι καταστάσεις του περιβάλλοντος εξυπηρετούν ως οδηγός για το ποιο πρέπει να είναι το επίπεδο των τιμών. Οι τιμολογήσεις εξάλειψης καθορίζονται σ' ένα σημείο που απειλεί την επιβίωση κάποιου ανταγωνιστή. Μία μεγάλη επιχείρηση που παράγει πολλά είδη προϊόντων μπορεί να χαμηλώσει τις τιμές σ' ένα επίπεδο στο οποίο ο μικρότερος ανταγωνιστής θα εξαλειφθεί από την αγορά. Η τιμολόγηση των κοστούμιών στα πρατήρια των εργοστασίων χαμηλώνει τις τιμές προώθησης. Τα πρατήρια μονίμως τονίζουν τις χαμηλές τιμές για συγκριτικά ποιοτικά κουστούμια. Οι keep-out τιμολογήσεις αποκλεισμού καθορίζονται σ' ένα επίπεδο που αποτρέπει τους ανταγωνιστές να μπουν στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή ο στόχος είναι ν' ανήκει η αγορά σε μια εταιρία, στην υψηλότερη δυνατή τιμή.

Μια χαμηλή τιμή λειτουργεί ως το μοναδικό σημείο πώλησης της στρατηγική διείσδυσης, αλλά η αγορά θα πρέπει να είναι αρκετά ευρεία για να δικαιολογήσει τις χαμηλές τιμές. Έτσι, η ελαστικότητα, ζήτησης ως προς την τιμή (price elasticity of demand), είναι πιθανόν ο πιο σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό του πόσο χαμηλά μπορούν να φθάσουν οι τιμές. Το σημείο αυτό μπορεί ναδειχθεί εύκολα. Πεισμένος ότι οι καταναλωτές θα θυσιάζαν πρόθυμα την άνεση για την αποταμίευση, ένας επιχειρηματίας το 1981 εισήγαγε ένα συμπυκνωμένο καθαριστικό που κοστίζετο 4 + 1. Σε αντίθεση με τα αντίστοιχα υψηλά τιμολογημένα καθαριστικά όπως το Windex, Fantastik, και Formula 409, αυτό το προϊόν δεν πούλησε σε φιάλη σπρέι. Επίσης έπρεπε να αραιωθεί με νερό πριν χρησιμοποιηθεί. Ο επιχειρηματίας στόχευε το 10% μιας αγοράς 200 εκατομμυρίων δολαρίων. Αλλά το προϊόν δεν πούλησε. Το προϊόν δεν είχε

τόση ελαστικότητα τιμής, όση υπέθετε ο επιχειρηματίας. Αν και ο καταναλωτής τείνει να μιλά πολύ για οικονομία, το θέλητρο της άνεσης είναι προφανώς πιο δυνατό από την επιθυμία αποταμίευσης λίγων σεντς. Τελικά, το 4+1 έπρεπε να αποσυρθεί από τις περισσότερες αγορές.

Σε αντίθεση με την Du Pont, η Dow Chemical Company δίνει έμφαση στην τιμολόγηση διείσδυσης. Επικεντρώνεται σε είδη προϊόντων με χαμηλό περιθώριο κέρδους και χαμηλές τιμές, οικοδομεί ένα ισχυρό τμήμα της αγοράς και διατηρείται για μία μεγάλη διαδρομή σ αυτήν. Η Texas Instruments επίσης εφαρμόζει την τιμολόγηση διείσδυσης. Η Texas Instruments ξεκινά οικοδομώντας μία μεγάλη ικανότητα εγκατάστασης. Θέτοντας τις τιμές όσο πιο χαμηλά γίνεται, στοχεύει να διεισδύσει στην αγορά γρήγορα και να κερδίσει ένα μεγάλο μερίδιό της.

Η τιμολόγηση διείσδυσης αντανakλά μια μακροπρόθεσμη προοπτική στην οποία τα βραχυπρόθεσμα κέρδη θυσιάζονται προκειμένου να δημιουργηθεί ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πολιτική διείσδυσης οδηγεί σε πάνω από το μέσο όρο μακροπρόθεσμα πέφτουν σε μια χαμηλή κλίμακα. Η τιμολόγηση skimming αποφέρει μια μεγαλύτερη κλίμακα χαμηλότερων μέσων.

5.2. Στρατηγικές διαφήμισης

Οι επιχειρήσεις συνήθως σχεδιάζουν και εκτελούν τη διαφημιστική τους εκστρατεία περνώντας από πέντε στάδια: διαμόρφωση του προϋπολογισμού, σχεδιασμός της διαφήμισης, ανάπτυξη και έγκριση, εκτέλεση και έλεγχος των αποτελεσμάτων. Ο πίνακας 5 δίνει μια περίληψη των συμμετεχόντων σε κάθε στάδιο και το τελικό προϊόν.

Πίνακας 5 Η διαδικασία σχεδιασμού της διαφήμισης

Η διαδικασία σχεδιασμού της διαφήμισης

Στάδιο	Προκαταρκτικοί συμμετέχοντες	Τελικό προϊόν
Ανάπτυξη του σχεδίου του marketing και του προϋπολογισμού	Διευθυντής παραγωγής	Προϋπολογισμός Συμβουλές για έξοδα Υπολογισμός κερδών
Σχεδιασμός της διαφήμισης	Διευθυντής παραγωγής Διευθυντής διαφήμισης Διαφημιστική εταιρεία Συντεχνία διαφημιστών (corporate advertising department)	Έρευνα της αγοράς Τοποθέτηση κεφαλαίων Ανάλυση στρατηγικής διαφήμισης
Ανάπτυξη και έγκριση	Διαφημιστικές εταιρείες Εταιρείες έρευνας αγοράς Διευθυντές παραγωγής Διευθυντές διαφήμισης Senior management	Τελειοποιημένο παράδειγμα (finished copy) Πλάνο MME (με προβλέψεις επιτυχίας και συχνότητας)
Εκτέλεση	Διαφημιστική εταιρεία ή εταιρεία MME	Πραγματική εγκατάσταση
Έλεγχος αποτελεσμάτων	Διευθυντής έρευνας αγοράς Διευθυντής παραγωγής Διαφημιστική εταιρεία	Ενημέρωση, αναγνώριση και αντίληψη Perceptual maps Πωλήσεις/μερίσματα

1.1. Στρατηγική επιλογής των MME

Τα MME μπορούν να οριστούν ως τα κανάλια εκείνα μέσω των οποίων τα μηνύματα, που αφορούν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, μεταδίδονται στους πελάτες. Τα ακόλουθα MME είναι στη διάθεση των διαφημιστών: ημερίδες, περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο, εξωτερική (outdoor) διαφήμιση, διαμετακομιστική (transit) διαφήμιση πάνω σε μέσα μεταφοράς (ταχυδρομείο (mail)).

Η επιλογή του μέσου διαφήμισης επηρεάζεται από παράγοντες όπως το προϊόν ή η υπηρεσία, η αγορά στην οποία απευθύνεται, η έκταση και το είδος της διανομής, ο τύπος επικοινωνίας, ο προϋπολογισμός, οι στρατηγικές

αφήμισης των ανταγωνιστών. Οι περισσότερες πληροφορίες για τους παράγοντες αυτούς είναι διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή στην επιχείρηση. Πιθανόν, να χρειαστεί μία έρευνα αγοράς για να γίνουν γνωστές οι μέθοδοι αφήμισης που χρησιμοποιούσαν και που επρόκειτο να χρησιμοποιήσουν οι ανταγωνιστές. Επιπλέον, η επιλογή του μέσου εξαρτάται από τους αντικειμενικούς στόχους της διαφήμισης.

Αντικειμενικοί στόχοι της διαφήμισης. Για την κατασκευή ενός καλού σχεδίου διαφήμισης, είναι απαραίτητο αρχικά να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι στόχοι της εκστρατείας. Θα ήταν λάθος να υποτεθεί ότι όλες οι διαφημίσεις οδηγούν απευθείας σε πωλήσεις. Η πώληση είναι φαινόμενο άλλων φάσεων και η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μεταφέρει τον πελάτη από τη μία φάση στην επόμενη: Από την άγνοια ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, στη γνώση, κατανόηση, βεβαιότητα και ενέργεια. Έτσι ο διαφημιζόμενος πρέπει να καθορίσει σε ποιο στάδιο ή στάδια θέλει να "δουλέψει" η διαφήμιση. Οι στόχοι της διαφήμισης μπορούν να καθοριστούν με οποιαδήποτε από τις ακόλουθες προσεγγίσεις: Προσέγγιση διαδικασιών, προσέγγιση ιεραρχίας, προσέγγιση νοοτροπίας.

Προσέγγιση Αποθέματος: Κάποιοι συνάδελφοι έχουν ορίσει στοιχεία των λειτουργιών που εκτελούνται με τη διαφήμιση. Οι στόχοι μιας διαφημιστικής εκστρατείας μπορεί να προσδιοριστεί από ένα στοιχείο συσχετισμένο στη συνολική οπτική του marketing της εταιρίας. Για παράδειγμα το ακόλουθο στοιχείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη των στόχων της διαφήμισης μιας εταιρίας:

Αύξηση των Πωλήσεων με

Ενθάρρυνση των πιθανών αγοραστών να επισκεφθούν την εταιρία ή τους αντιπροσώπους τους.

Δημιουργώντας πλεονεκτήματα στους πωλητές και αντιπροσώπους.

Παρακινώντας τους επαγγελματίες (π.χ. γιατρούς, αρχιτέκτονες) να προτείνουν το προϊόν.

4. Εξασφαλίζοντας νέους διανομείς.
5. Προτρέποντας άμεσες αγορές με αναγγελία ειδικών πωλήσεων και παροχών.

Δημιουργία γνώσης για το προϊόν ή την υπηρεσία της εταιρίας με

1. Πληροφόρηση των πιθανών πελατών για τις δυνατότητες του προϊόντος
2. Αναγγελία νέων μοντέλων.
3. Επισήμανση των μοναδικών χαρακτηριστικών του προϊόντος.
4. Ενημέρωση των καταναλωτών για τα σημεία αγορών.
5. Αναγγελία αλλαγών τιμών.
6. Επίδειξη της χρήσης του προϊόντος.

Η προσέγγιση στοιχείων βοηθά στην επισήμανση του γεγονότος ότι μπορεί να δοθεί έμφαση σε διαφορετικούς στόχους στη διαφήμιση και ότι αυτοί οι στόχοι δεν μπορούν να επιλεγούν χωρίς αναφορά στο συνολικό σχέδιο marketing. Αυτή η προσέγγιση βοηθά τον διαφημιστή να μην ενεργεί στο κενό. Στην προσέγγιση αυτή υπάρχει ο ενδεχόμενος κίνδυνος ο αποφασίζων μπορεί να επιλέξει μη δόκιμους ή αντικρουόμενους στόχους αν οτιδήποτε συμπεριλαμβάνεται στα στοιχεία δεν ακολουθείται σωστά.

Προσέγγιση ιεραρχίας: Ακολουθώντας την προσέγγιση αυτή, οι στόχοι της διαφήμισης ορίζονται σε μια ψυχολογικής μορφής δράση. Έτσι οι στόχοι της διαφήμισης μπορούν να οριστούν σαν (α) έλξη της αρχικής προσοχής των πελατών, αποδοχή, συνεχιζόμενη επιλεκτική προσοχή και ενδιαφέρον, η (β) να επιδρούν στην κατανόηση του πελάτη, σκέψη, συναίσθημα, ενεργοποίηση, πιστεύω, ένταση, απόφαση, φαντασία, συντροφιά, μνήμη, αναγνώριση. Η θεωρία πίσω από αυτή την προσέγγιση είναι ότι ο πελάτης κινείται από τη μια ψυχολογική κατάσταση στην άλλη και πραγματικά αγοράσει ένα προϊόν. Έτσι ο στόχος της διαφήμισης πρέπει να μπορεί να κινήσει τους πελάτες από τη μια κατάσταση στην άλλη και τελικά αποκλειστικά στην αγορά του προϊόντος. Αν και είναι σημαντικό να δοθεί ο στόχος μια συγκεκριμένης διαφήμισης με όρους ιεραρχίας, είναι

δύσκολο να συσχετιστεί ο στόχος με τους σκοπούς του marketing. Από την άλλη πλευρά οι μετρήσεις των ψυχολογικών καταστάσεων που είναι η βάση της προσέγγισης αυτής είναι δύσκολη και υποκειμενική συγκρινόμενη με μετρήσεις στόχων όπως το μερίδιο αγοράς.

Προσέγγιση νοοτροπίας: Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η διαφήμιση συμβάλει στην αλλαγή της νοοτροπίας, γι' αυτό οι σκοποί της διαφήμισης πρέπει να καθοριστούν για να επηρεάσουν τη νοοτροπία. Έτσι η διαφήμιση μπορεί να θεωρηθεί ότι εκπληρώνει τους ακόλουθους σκοπούς:

- Επιρροή εκείνων των δυνάμεων οι οποίες επηρεάζουν την επιλογή των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των εμπορικών ειδών (brands).
- Προσθήκη χαρακτηριστικών σ' αυτά που θεωρούνται εξέχοντα στην κατηγορία τους.
- Αύξηση ή μείωση του ποσοστού της σημαντικότητας ενός χαρακτηριστικού.
- Αλλαγή της αντίληψης για τα εμπορικά είδη της εταιρίας, που σχετίζονται με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
- Αλλαγή της αντίληψης των ανταγωνιστών, σε σχέση με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων.

Η attitudinal προσέγγιση είναι μια βελτίωση της ιεραρχικής προσέγγισης, καθώς προσπαθεί να συσχετίσει τους στόχους της διαφήμισης με αυτούς του προϊόντος/αγοράς. Αυτή η προσέγγιση ανακαλύπτει όχι μόνο τις λειτουργίες που εκτελεί η διαφήμιση αλλά και τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιδιώκονται.

Οι στόχοι της διαφήμισης μπορούν να καθορισθούν από κάποιο πρόσωπο εξοικειωμένο μ' όλα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Ένας σαφής καθορισμός των σκοπών στοχεύει στη δημιουργία του κατάλληλου διαφημιστικού μηνύματος και στην επιλογή του κατάλληλου MME. Θεωρείται γενικά αποδεκτό ότι διαφορετικές διαφημιστικές εκστρατείες για

ο ίδιο προϊόν έχουν διαφορετικούς στόχους. Όλες οι διαφημιστικές καμπάνιες, όμως, θα πρέπει να συνδυάζονται κατάλληλα ώστε να μεγιστοποιηθεί το αποτέλεσμα.

Οι επιδιώξεις της διαφήμισης μπορούν να αποτελέσουν πηγή εμπνευσης για τις επιδιώξεις των MME. Οι στόχοι των MME πρέπει να καθορισθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να απαντήσουν σε ερωτήσεις του είδους: Προσπαθούμε να τους προσεγγίσουμε όλους; Θέλουμε να είμαστε επιλεκτικοί; Αν οι γυναίκες κάτω των 30 και τα παιδιά κάτω των 10 είναι ο στόχος μας, τι μέσα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε; Θα απευθυνθούμε σε διεθνές επίπεδο ή σε τοπικό; Πρέπει να συγκεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας σε συγκεκριμένες χώρες; Πως μπορούμε να ελέγξουμε τις σκέψεις μας; Χρειαζόμαστε color ή σταθερότητα (permanence) (το οποίο πιθανόν να σημαίνει περιοδικά και συμπληρωματικές εκδόσεις), προσωπικές παρατηρήσεις και επιδείξεις (κάτι που μπορεί να σημαίνει τηλεόραση), την καλύτερη υπόμνηση με τα ελάχιστα χρήματα (μπορεί να σημαίνει ραδιόφωνο ή outdoor), υπερεπιλεκτικότητα (ταχυδρομείο) ή μπορεί μ' όλους τους τρόπους πάνω και κάτω στην αγορά (going all the way up and down in the market, μπορεί να εννοεί εφημερίδες); Παρακάτω γίνεται μία λίστα με παραδείγματα στόχων των MME τα οποία στηρίχθηκαν στα παραπάνω ερωτήματα:

- Χρειαζόμαστε ένα διεθνές κοινό γυναικών.
- Η ηλικία τους θέλουμε να είναι μεταξύ 18 και 34.
- Επειδή το προϊόν θεωρείται purchase, απαιτείται χρόνος για να το εξηγήσουμε πλήρως.
- Χρειαζόμαστε color για να δείξουμε στον κόσμο τα πλεονεκτήματα του προϊόντος.
- Θα πρέπει να επισκεφθούμε αυτές τις γυναίκες περισσότερες από μια φορές, έτσι χρειαζόμαστε συχνότητα.
- Δεν υπάρχει άλλος τρόπος να επιδείξουμε το προϊόν εκτός από τα καταστήματα.

Διαδικασία επιλογής MME. Η επιλογή του MME σχετίζεται με δύο σημεία: **α)** ποιο μέσο θα χρησιμοποιηθεί και **β)** ποιοι φορείς (vehicles) του μέσου θα χρησιμοποιηθούν. Για παράδειγμα, εάν επρόκειτο να χρησιμοποιηθούν περιοδικά, σε ποια συγκεκριμένα περιοδικά θα αναγραφούν οι διαφημίσεις; Οι ακόλουθες δύο προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην επιλογή του MME: κόστος επί τοις εκατό (cost-per-thousands) σύγκριση και συνδυασμός του κοινού και των χαρακτηριστικών του μέσου.

Σύγκριση με το επί τοις εκατό κόστος. Αποτελεί την πλέον χρησιμοποιούμενη μέθοδο επιλογής. Αν και απλή στη χρήση της, αφήνει ανικανοποίητες κάποιες επιδιώξεις. Στηρίζεται στον αριθμό των επαφών με τους πελάτες, αγνοώντας την ποιότητα των επαφών. Για παράδειγμα, η διαφήμιση μιας σειράς γυναικείων ενδυμάτων θα είναι πιο αποτελεσματική αν δημοσιευθεί στο περιοδικό Vogue απ' ό,τι αν δημοσιευθεί στο True Confessions. Παρόμοια, το Esquire, θα ήταν πιθανόν πιο κατάλληλο, από κάποια λιγότερα εξειδικευμένα περιοδικά, για τη διαφήμιση αντίκριής μόδας.

Επιπλέον, η μέθοδος μπορεί να παραπλανήσει εύκολα κάποιους ανάλογα με τον ορισμό που δίνουν οι διαφημιστές στον όρο έκθεση (exposure). Σύμφωνα με τον ορισμό των MME, έκθεση εμφανίζεται κάθε φορά που μία διαφήμιση εισάγεται σ' ένα περιοδικό. Το αν πραγματικά επιτυγχάνεται έκθεση δεν τους ενδιαφέρει ποτέ. Αυτή η μέθοδος αποτυγχάνει, επίσης στο να μελετήσει την εικόνα του εκδότη (editorial image) και τη δύναμη του αντίκτυπου των διαφορετικών αγωγών ενός μέσου.

Συνδυασμός κοινού και χαρακτηριστικών του MME. Μια εναλλακτική μέθοδος για την επιλογή του κατάλληλου MME συνίσταται από τον καθορισμό του κοινού στο οποίο θα απευθύνεται και το συνδυασμό του με τα χαρακτηριστικά του κάθε μέσου. Παρακάτω δίνεται μία βήμα προς βήμα

περιγραφή της ακολουθούμενης διαδικασίας:

1. Δημιουργία του προφίλ των πελατών, καταγράφοντας το ποιοι είναι, πού βρίσκονται, πότε μπορείς να έρθεις σε επαφή μαζί τους και ποια είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Ο καθορισμός των επιδιώξεων των ΜΜΕ βοηθάει στη δημιουργία του προφίλ των πελατών.
2. Μελέτη του προφίλ για να καθορισθεί ο τρόπος κάλυψης του κοινού. Στο βήμα αυτό θα πρέπει οπωσδήποτε να μελετηθούν και οι συνήθειες του κοινού οι σχετικές με τα ΜΜΕ (π.χ. ποιος συγκροτεί το συγκεκριμένο κοινό).
3. Συνταίριασμα του προφίλ των πελατών με το προφίλ των ΜΜΕ. Τα χαρακτηριστικά των πελατών, σε σχέση μ' ένα προϊόν, θα πρέπει να συνδυαστούν με τα χαρακτηριστικά του κοινού για τα διάφορα μέσα. Αυτή η σύγκριση θα δώσει μια αρχική επιλογή του μέσου.
4. Η αρχική επιλογή εξετάζεται διεξοδικότερα και σχετίζεται με το κόστος. Για κάποια παρόμοια προϊόντα, ή χρήση ενός μέσου κρίνεται προτιμότερη από τη χρήση κάποιου άλλου. Για παράδειγμα, στην περίπτωση βοηθημάτων ομορφιάς, η έκθεση του προϊόντος κρίνεται απαραίτητη. Έτσι, η τηλεόραση θεωρείται καλύτερη επιλογή από το ραδιόφωνο, Το κόστος είναι ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται με την επιλογή του ΜΜΕ. Οι πληροφορίες για το κόστος είναι διαθέσιμες από τα ίδια τα μέσα. Το κόστος θα πρέπει να είναι ανάλογο με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
5. Τέλος, ο συνολικός προϋπολογισμός θα πρέπει να κατανέμεται στα διάφορα μέσα και στους διάφορους φορείς. Η τελική επιλογή του μέσου θα πρέπει να ικανοποιεί στο μέγιστο βαθμό τους στόχους των ΜΜΕ. Για παράδειγμα, αν στόχος είναι η ενημέρωση του κοινού, τότε το μέσο που θα επιλεγεί θα πρέπει να απευθύνεται σε ευρύ κοινό.

Βασικά, δύο ειδών πληροφορίες είναι απαραίτητες για την επιλογή

υ μέσου: το προφίλ των πελατών και τα χαρακτηριστικά του κοινού. Ο αφημιστής θα πρέπει να δημιουργήσει ένα νέο προφίλ των πελατών για το προϊόν που διαφημίζει. Πληροφορίες για τα διάφορα ΜΜΕ είναι διαθέσιμες από τους ιδιοκτήτες των μέσων αυτών. Πρακτικά, όλοι οι ιδιοκτήτες ΜΜΕ δίνουν πλήρη πληροφόρηση για το κοινό τους (δημογραφικά και οικονομικά στοιχεία κυκλοφορίας). Κάθε μέσο, όμως παρουσιάζει τις πληροφορίες με κάποιο τρόπο που το κάνει να φαίνεται το καλύτερο. Είναι επιθυμητό να συγκρίνουμε τις πληροφορίες για το κοινό με πληροφορίες που παρέχονται από ειδικά γραφεία. Γραφείο ελέγχου κυκλοφορίας τύπου, το Circulation Audit Bureau και το Business Publications Audit of Circulation είναι παραδείγματα τέτοιων γραφείων.

Κριτήρια αξιολόγησης. Πριν διατεθούν τα χρήματα για τη διαφήμιση πρέπει να εξετάσουμε τη βιωσιμότητα του μέσου, με βάση κάποια κριτήρια. Είναι ο υπεύθυνος λήψεως αποφάσεων διεξοδικός (thorough), προοδευτικός (progressive), μετρημένος (measure-minded), πρακτικός και οικονομικός; Θα πρέπει να εξεταστούν όλες οι πλευρές πριν επιλεγεί το κατάλληλο μέσο. Για μέγιστο αποτέλεσμα, το επιλεγέν μέσο πρέπει να είναι προοδευτικό: θα πρέπει να εκτελεί το καθήκον του μ' ένα μοναδικό τρόπο. Ένα παράδειγμα προοδευτικότητας είναι η τοποθέτηση ενός δείγματος καφέ στα αντίτυπα ενός περιοδικού για την τηλεόραση. Εξαιτίας των οικονομικών ρυθμίσεων, αυτό το δείγμα μπορεί να μην μπορεί να διανεμηθεί μέσω του περιοδικού. Η measure-mindedness αναφέρεται σε μέτρο περισσότερο από τον αριθμό των εκθέσεων (exposures). Δεν αναφέρεται μόνο στη συχνότητα προσέγγισης των πελατών αλλά και στην αποτελεσματικότητα του κοινού. Εξετάζει, δηλαδή, τα ποσοστά τηλεθεατών (reach to light television viewers), τα ποσοστά των αντρών σε σχέση με τις γυναίκες, τις εργαζόμενες προς άνεργες γυναίκες και άλλα παρόμοια. Πρακτικά, απαιτεί την επιλογή μέσου με πραγματικά, όχι συναισθηματικά,

πτήρια. Για παράδειγμα, δεν είναι επιθυμητή η αντικατάσταση μιας "αδύνατης" εφημερίδας (weak) από μία "δυνατή" (strong), μόνο επειδή ο ολικός διευθυντής δε συμφωνεί με την εκδοτική πολιτική της πρώτης. Άλλωστε, ο ολικός σχεδιασμός του MME πρέπει να είναι αισιόδοξος και να λαμβάνει υπόψη του την προηγούμενη εμπειρία.

2.2. Στρατηγική διαφήμισης (advertising – copy strategy)

Η λέξη copy αναφέρεται στο περιεχόμενο της διαφήμισης. Στη λέξη "περιεχόμενο" περιλαμβάνονται μία σειρά από έννοιες όπως λέξεις, εικόνες, σύμβολα, χρώματα, περιγράμματα και άλλα χαρακτηριστικά απαραίτητα για τη διαφήμιση. Ο καθορισμός του περιεχομένου είναι μια δημιουργική εργασία και η ποιότητά του εξαρτάται από τη δημιουργικότητα του διαφημιστή. Ωστόσο, η δημιουργικότητα από μόνη της δεν εγγυάται το αποτέλεσμα. Μια στρατηγική marketing πρέπει να έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (τι, πώς και σε ποιον θα ειπωθεί), και θα πρέπει να είναι εφοδιασμένη με τις κατάλληλες πληροφορίες για τους στόχους της διαφήμισης, το προϊόν, τους πελάτες, τη δράση των ανταγωνιστών και τους οικονομικούς και νομικούς περιορισμούς. Το δημιουργικό άτομο συνεχίζει από εκεί και ύστερα. Εν συντομία, αν και η δημιουργία της διαφήμισης μπορεί να είναι το αποτέλεσμα μιας προσωρινής έμπνευσης θα πρέπει να υποβοηθείται από συστηματική, λογική και βήμα προς βήμα παρουσίαση της ιδέας.

Παράδειγμα αποτελεί η Perrier, εταιρία εμφιαλωμένων νερών στη Γαλλία. Στην Ευρώπη, το προϊόν αυτό ήταν γνωστό για κάποια χρόνια, ενώ στις Η.Π.Α ήταν διαθέσιμο μόνο σε εστιατόρια (gourmet shops). Το 1977, η εταιρία εισήγαγε το προϊόν στην αγορά των Η.Π.Α, ως αναψυκτικό, χρησιμοποιώντας μία δυνατή διαφημιστική καμπάνια. Το γεγονός ότι ήταν μοναδικό φυσικά ανθρακούχο νερό πηγής αποτελούσε το ιδιαίτερο

αυτοκρατορικό του Perrier. Το προϊόν ήθελε να επηρεάσει τους εύπορους ανθρώπους, ειδικά αυτούς που ασχολούνταν με σωστή διατροφή και υγεία, σα να ήταν σύμβολο κύρους και σημάδι ωριμότητας. Το Perrier αντιμετώπισε ανταγωνισμό από δύο πλευρές: παραγωγοί αναψυκτικών και παραγωγοί μεταλλικών νερών. Για να αντιμετωπίσει τους παραγωγούς αναψυκτικών, το Perrier έριξε την τιμή του (στοίχιζε 50% λιγότερο από όλα τ' άλλα αναψυκτικά). Όσον αφορά τους παραγωγούς μεταλλικών νερών, το Perrier κερδήθηκε στο γεγονός ότι είναι προϊόν Γαλλίας και ότι είναι το μοναδικό φυσικό ανθρακούχο νερό. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη της διαφήμισης του προϊόντος σε μεγάλα γυναικεία περιοδικά καθώς και στην τηλεόραση, στην οποία πρωταγωνίστησε ο Orson Welles. Τα αποτελέσματα ήταν εκπληκτικά. Μέσα σε λιγότερο από πέντε χρόνια το Perrier έγινε το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο ποτό των Η.Π.Α.

Στην ουσία, το περιεχόμενο μίας διαφήμισης αποτελεί το μήνυμα του διαφήμιση προς τον πελάτη. Θα πρέπει να πραγματοποιηθούν όλες οι απαιτούμενες ενέργειες ώστε το μήνυμα να μη διαστρεβλωθεί από αυτό που η θεωρία της επικοινωνίας καλείται θόρυβος. Ο θόρυβος μπορεί να προέρθει από τρεις πηγές: α) ανεπάρκεια γεγονότων (π.χ. η εταιρία δεν έχει επίγνωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων της), β) ανταγωνιστές (π.χ. οι ανταγωνιστές τροποποιούν το marketing mix τους για να βελτιώσουν τη θέση τους) και γ) συμπεριφορά των καταναλωτών. Η τελευταία πηγή θορύβου συνήθως παραλείπεται από την ανάπτυξη μιας διαφήμισης. Η γνώση των χαρακτηριστικών των πελατών δεν είναι ακριβή. Για το λόγο αυτό μία έρευνα αγοράς θεωρείται απαραίτητη. Για παράδειγμα, μία μελέτη της Research International Organization (RIO), το 1993, η οποία εξέτασε τη συμπεριφορά εφήβων από 26 χώρες έδωσε τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Ποτέ μην προσπαθείς να αποστομάσεις έναν έφηβο. Ενώ η αργκό φρασεολογία και ο γενικά αναιδής τόνος που παρατηρείται στις συζητήσεις των εφήβων αποτελεί νέο τρόπο έκφρασης, φαντάζει

απατηλός, γελοίος και συγκαταβατικός όταν χρησιμοποιείται από κάποιο διαφημιστή. Οι προσεγγίσεις διασκέδασης (entertainment) και συγκέντρωσης (attention getting) δεν κρίνονται αρκετά ικανοποιητικές για να πείσουν τους εφήβους για τα πλεονεκτήματα του προϊόντος. Στην πραγματικότητα, αποτρέπουν τους νέους από την αγορά του προϊόντος.

Γίνετε ολοκληρωτικά, απόλυτα και σταθερά ειλικρινείς. Οι έφηβοι μπορεί να συμπεριφέρονται με θρασύτητα και τόλμη μπροστά στους ενήλικες αλλά οι περισσότεροι από αυτούς δεν είναι σίγουροι για τους εαυτούς τους και φοβούνται να μην παρασυρθούν. Νομίζουν ότι δε γνωρίζουν αρκετά ώστε να αποφευχθεί η εκμετάλλευσή της από κάποιους επιτήδειους. Εξάλλου, δε θέλουν να φανούν ηλίθιοι πέφτοντας θύματα των εμπορικών κόλπων. Επιπλέον, οι έφηβοι είναι πολύ πιο καχύποπτοι από τους ενήλικες σε θέματα που αφορούν τις αγορές τους. Η διαφήμιση δε θα πρέπει απλά να γίνει αντιληπτή. Θα πρέπει να γίνει και πιστευτή.

Μην-περιμένετε από τους έφηβους να χρησιμοποιήσουν ορθολογικά κριτήρια προκειμένου να προβούν σε μια αγορά. Οι ενήλικες αγοράζουν κάτι, έχοντας υπόψη τους τα οφέλη που θα αποκομίσουν. Οι έφηβοι δρουν αυθόρμητα σκεφτόμενοι το "τι πραγματικά υπάρχει σε μια προσφορά". Η διαφήμιση θα πρέπει να ξεκαθαρίζει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Να είστε όσο πιο προσωπικοί μπορείτε. Προερχόμενος από τον κόσμο marketing των ενηλίκων αυτός ο κανόνας αποκτά τεράστια σημασία στους εφήβους. Σ' αυτήν την "αυτοματοποιημένη" ηλικία, με τόσα παράπονα για την ανωνυμία μέσα στη μάζα, οι άνθρωποι γίνονται ολοένα και περισσότερο γνώστες του εαυτού τους. Η επιθυμία της προσωπικής αναγνώρισης είναι μεγαλύτερη για τους νέους ανθρώπους, οι οποίοι αναζητούν απεγνωσμένα την ταυτότητά τους.

Τα αποτελέσματα μιας έρευνας αγοράς σχετικής με την επικοινωνία

ορούν να φανούν πολύ χρήσιμα στον καθορισμό των χαρακτηριστικών της διαφήμισης.

Αξιοπιστία των πηγών. Σε μία διαφήμιση μπορεί να πρωταγωνιστεί ένα διάσημο πρόσωπο το οποίο να προτείνει τη χρήση ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό γεννάται η ελπίδα της αύξησης των πωλήσεων, εφόσον πιστεύεται ότι αυξάνεται η αξιοπιστία του προϊόντος.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η αρχική διαφήμιση του προϊόντος από μία αξιόπιστη πηγή αποφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα. Ως παράδειγμα, αναφέρεται η διαφορά στα αποτελέσματα της διαφήμισης μιας λακ μαλλιών από την Miss America και από μία απλή νοικοκυρά. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, το κοινό ξεχνάει την πηγή και διαχωρίζει την πηγή από το μήνυμα. Πολλοί καταναλωτές, οι οποίοι προέβησαν στην αγορά ενός προϊόντος επηρεασμένοι από το άτομο το οποίο το διαφήμιζε, επιστρέφουν με πολύ σύντομα στις αρχικές τους αγοραστικές συνήθειες. Παράλληλα, πολλοί από αυτούς που δε δέχτηκαν την εικόνα της νοικοκυράς στρέφονται στο προϊόν που αυτή προτείνει. Η φθίνουσα σημασία της πηγής πίσω από το μήνυμα ονομάζεται υπνωτισμένο αποτέλεσμα.

Πολλά συμπεράσματα εξάγονται από το "υπνωτισμένο αποτέλεσμα". Οι περισσότερες περιπτώσεις θεωρείται προτιμότερη αρχική απομάκρυνση του διαφημιστή από το προϊόν, ειδικά σε περιπτώσεις που οι καταναλωτές πιστεύουν ότι οι παραγωγοί κρύβουν κάτι. Από την άλλη, όταν η αξιοπιστία της πηγής είναι μεγάλη, θα πρέπει οι διαφημιστές να την αξιοποιήσουν ώστε να ενδυναμώσουν το μήνυμα.

Αναλογία επιχειρημάτων. Στην προετοιμασία μιας διαφήμισης τίθεται το πρόβλημα αν θα πρέπει να τονισθούν μόνο τα θετικά στοιχεία του προϊόντος. Ορθολογικά, το επιχείρημα ήταν "Τοποθέτησε το καλό σου πόδι πρώτο". Ωστόσο, άλλα λόγια, τα μηνύματα θα πρέπει να τονίζουν μόνο τα πλεονεκτήματα. Πρόσφατες έρευνες στο πεδίο της επικοινωνίας έθεσαν υπό αμφισβήτηση την τακτική αυτή. Βρέθηκε ότι:

Η παρουσίαση και των δύο πλευρών είναι αποτελεσματικότερη σε άτομα τα οποία αρχικά είχαν ταχθεί εναντίον της θεώρησης που παρουσιάστηκε.

Οι ανώτερης μόρφωσης άνθρωποι προτιμούν την παρουσίαση και των δύο πλευρών. Οι χαμηλότερης μόρφωσης προτιμούν την παρουσίαση μόνο των πλεονεκτημάτων.

Η παρουσίαση και των δύο πλευρών είναι λιγότερο αποτελεσματική για άτομα χαμηλής μόρφωσης τα οποία έχουν ήδη πεισθεί.

Η παρουσίαση και των δύο πλευρών είναι λιγότερο αποτελεσματική μεταξύ αυτών που έχουν χαμηλή μόρφωση και είναι ήδη πεπεισμένοι για τη συνηγορούσα άποψη.

Η παράλειψη ενός σημαντικού θέματος γίνεται περισσότερο αντιληπτή και μειώνει την αποτελεσματικότητα, όταν παρουσιάζονται και οι δύο πλευρές, περισσότερο απ' όταν εξελίσσεται η μια μόνο πλευρά που είναι επιθυμητή και προτεινόμενη.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία ενός κειμένου. Εάν κάποιος θελήσει να προσεγγίσει σημαντικούς πελάτες μέσω μιας διαφήμισης στο Harvard Business Review, είναι προτιμότερο να παρουσιάσει τα επιθυμητά και τα μη επιθυμητά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Από την άλλη πλευρά, για σταθερά προϊόντα και υπηρεσίες όπως τα ρολόγια Rolex με διαμάντι και το άρωμα Chanel 5, η έμφαση τόσο στα υπέρ όσο και στα κατά μπορεί να στρεβλώσει την εικόνα του προϊόντος. Έτσι όταν η θέση – το κύρος του προϊόντος/υπηρεσίας έχει ήδη καθοριστεί, ένα απλό μήνυμα είναι πιο επιθυμητό.

Επανάληψη μηνύματος. Πρέπει το διαφημιστικό μήνυμα να επαναλαμβάνεται διαρκώς; Σύμφωνα με τη σχετική θεωρία, η ενδυνάμωση σε διάφορα χρονικά διαστήματα και με διαφορετικούς τρόπους κάνει την εκμάθηση. Έχει ειπωθεί ότι ένα καλό σλόγκαν δεν πεθαίνει

ότε και η επανάληψή του είναι ο πιο σίγουρος τρόπος για το πέρασμά του στο κοινό. Όμως, ορισμένοι πιστεύουν ότι παρόλο που πρέπει να παραμένει το κεντρικό θέμα, το μήνυμα πρέπει να παρουσιάζεται με παραλλαγές.

Έρευνες αγορών ρωτούν για την επανάληψη της αξίας της χονδρικής πώλησης. Έχει βρεθεί ότι η επανάληψη οδηγεί στην εκμάθηση του μηνύματος μέχρι ενός σημείου. Από εκεί και πέρα, η περαιτέρω επανάληψη μπορεί να προκαλέσει ανία και έλλειψη παρατήρησης. Η συνεχόμενη επανάληψη μπορεί να εξουδετερώσει την καλή επίδραση που είχε δημιουργηθεί νωρίτερα. Έτσι, οι διαφημιστές πρέπει να ελέγχουν την εμπύλη εκμάθησης και να δημιουργούν ένα νέο θέμα, όταν η παραπάνω εμπύλη εξομαλύνεται. Η Coca-Cola για παράδειγμα, αλλάζει διαρκώς τα μηνυματά της με σκοπό να διατηρήσει το ενδιαφέρον του κοινού της.

86 - Coca-Cola

85 - Η Coca-Cola αναζωογονεί και ενδυναμώνει

86 - Το Εθνικό Μη Αλκοολούχο Ποτό

82 - Η δίψα δε γνωρίζει εποχές

85 - Έξι εκατομμύρια την ημέρα

87 - Σε κάθε γωνία, παντού

89 - Η παύση που δροσίζει

88 - Ο καλύτερος φίλος της δίψας

84 - Όπου υπάρχει Coke υπάρχει φιλοξενία

89 - Κατά μήκος του δρόμου για τον καθένα

82 - Ό,τι ζητάς είναι μια Coke

86 - Κάνει τα καλά πράγματα να έχουν καλύτερη γεύση

87 - Υπογραφή της καλής γεύσης

88 - Η παγωμένη, "αφρίζουσα" γεύση της Coke

83 - Τα πράγματα πηγαίνουν καλύτερα με μια Coke

80 - Είναι η πραγματικότητα

81 - Θα ήθελα να αγοράσω στον κόσμο μια Coke

1975 - Πρόσεξε, Αμερική

1976 - Η Coke προσθέτει ζωή

1979 - Έχε μια Coke και ένα χαμόγελο

1982 - Είναι μόνο Coke

1985 - Έχουμε μια γεύση για σένα

1986 - Πιάσε το κύμα

1987 - Όταν η Coca-Cola είναι μέρος της ζωής σου, δεν μπορείς να νικήσεις το συναίσθημα

1988 - Δεν μπορείς να νικήσεις το πάθος

1990 - Πάντα νέα, πάντα αληθινή

1992 - Πάντα εσύ, πάντα coke

1995 - Πάντα άνοιξη, πάντα coke

Ορθολογική εναντίον συναισθηματικής έλξης. Τα αποτελέσματα ερευνών για την επίδραση της ορθολογικής και της συναισθηματικής έλξης δεν είναι συγκεκριμένα. Ορισμένες έρευνες δείχνουν ότι η συναισθηματική έλξη έχει σίγουρα θετικά αποτελέσματα. Όμως η διέγερση συναισθημάτων μπορεί να μην επαρκεί, εάν η διαφήμιση δεν πείσει το κοινό με έλλογους τρόπους ότι το προϊόν μπορεί να ικανοποιήσει μία ανάγκη του. Φαίνεται ότι η έμφαση σε μία από τις δύο έλξεις - ορθολογική ή συναισθηματική - δεν είναι αρκετή. Ο διαφημιστής πρέπει να εξισορροπήσει μεταξύ της ορθολογικής και της συναισθηματικής έλξης. Για παράδειγμα, η διαφήμιση της Crest, οδοντόπαστας της Procter & Gamble, "Η Crest προτείνεται από την Αμερικανική Φαρμακευτική Ένωση", έχει ορθολογικό περιεχόμενο. Αλλά η αναφορά της στην προστασία της στοματικής υγιεινής διεγείρει τα ανάλογα συναισθήματα. Ομοίως, η διαφήμιση της οδοντόπαστας Close-up που δημιουργήθηκε για τη Lever Brothers, έχει αρχικά συναισθηματική έλξη: "Βάλε τα λεφτά σου εκεί που είναι το στόμα σου". Όμως, έχει και μια οικονομική πλευρά: "Χρησιμοποίησε οδοντόπαστα και οδοντόβουρτσα Close-up".

Παράδειγμα για το πώς η συναισθηματική έλξη συμπληρώνει τις

υπηρεσίες που παρέχει μία άγνωστη επιχείρηση σ' ένα μικρό τμήμα της αγοράς αποτελεί η Singapore Airlines. Η Singapore είναι μία βορειοανατολική ασιατική περιοχή περίπου μεγαλύτερη από το Cleveland. Πολλές αεροπορικές εταιρείες προσπάθησαν να πουλήσουν την ιδέα ότι μπορούν κάτι μοναδικό να προσφέρουν, αλλά δεν πέτυχαν. Οι Singapore Airlines, όμως, πέτυχαν κυρίως λόγω των αεροσυνοδών της, οι οποίες υπηρετούσαν τους πελάτες της εταιρίας με θερμό χαμόγελο και περισσή φροντίδα. Μία αρκετά πειστική διαφημιστική καμπάνια "μυθοποίησε" τις αεροσυνοδούς και προσπάθησε να αποδώσει την ιδέα της ευχαρίστησης κατά τη διάρκεια της πτήσης. Οι περισσότερες διαφημίσεις ήταν μεγάλες σε μέγεθος, έγχρωμες και εστίαζαν σε διάφορες αεροσυνοδούς. Το διαφημιστικό μήνυμα ήταν: "Κορίτσι της Σιγκαπούρης, είσαι τόσο όμορφο που θα ήθελα να μείνω εδώ πάνω μαζί σου για πάντα". Βέβαια η συναισθηματική έλξη υποστηρίχθηκε δεόντως από την τέλεια εξυπηρέτηση (ορθολογική έλξη που συμπληρώνει τη συναισθηματική). Η αεροπορική εταιρία προσφέρει δώρα, δωρεάν κοκτέιλς, δωρεάν γαλλικά κρασιά και μπράντι ακόμα και στους επιβάτες οικονομικής θέσης. Με λίγα λόγια, η συναισθηματική έλξη μπορεί να προχωρήσει αρκετά κατά τη δημιουργία μιας διαφημιστικής καμπάνιας, αλλά πρέπει να υπάρχουν ορθολογικές υποστηρίξεις για να την υποστηρίξουν.

Συγκριτική διαφήμιση. Η συγκριτική διαφήμιση αναφέρεται στη σύγκριση μιας μάρκας (προϊόντος) με μια ή περισσότερες ανταγωνιστικές μάρκες που πραγματοποιείται με το να κατονομαστούν τα χαρακτηριστικά της ποικιλίας συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η συγκριτική διαφήμιση έγινε δημοφιλής στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Σήμερα παρατηρούνται σ' όλα τα είδη προϊόντων και υπηρεσιών. Παρόλο που αμφισβητείται το κατά πόσο η συγκριτική διαφήμιση είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματική από την ξεχωριστή διαφήμιση, περιορισμένες μελέτες του θέματος αυτού υποδεικνύουν ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι

συγκριτικές διαφημίσεις είναι περισσότερο χρήσιμες.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει επιτυχώς τη συγκριτική διαφήμιση. Ένα παράδειγμα είναι η Helene Curtis Industries. Η επιχείρηση αυτή χρησιμοποίησε συγκριτικές διαφημίσεις στην τηλεόραση για το σαμπουάν της Suave. Οι διαφημίσεις έλεγαν: “Κάνουμε αυτό που οι άλλοι κάνουν με κάτι λιγότερο από τη μισή τιμή” οι ανταγωνιστές της είτε κατονομάζονταν, είτε φαίνονταν καθαρά οι ετικέτες τους. Το μήνυμα με το οποίο το Suave συγκρίνεται με τα υψηλής ποιότητας σαμπουάν δημιουργήθηκε για να μειωθεί η υποψία του κοινού ότι τα χαμηλής τιμής προϊόντα είναι κακής ποιότητας. Η καμπάνια είχε τέτοια επιτυχία που μέσα σε λίγα χρόνια οι πωλήσεις του Suave ξεπέρασαν σε μέγεθος τις πωλήσεις τόσο του Head & Shoulders της Procter & Gamble όσο και του Johnson & Johnson's Baby Shampoo. Η επιχείρηση συνεχίζει να χρησιμοποιεί την ίδια προσέγγιση στις διαφημίσεις της ακόμα και σήμερα. Η συγκριτική διαφήμιση παρέχει στον κατώτερο τη δυνατότητα να φτάσει τον ηγέτη.

Κατά τη χρήση συγκριτικής διαφήμισης, η επιχείρηση πρέπει να ισχυρίζεται ότι ο ισχυρισμός της ανωτερότητάς της μπορεί να παρεμποδιστεί από το νόμο. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα αντεπιτίθενται με διώξεις επειδή οι ανταγωνιστές κατονόμασαν προϊόντα τους σε διαφημίσεις ή άλλες μεθόδους προώθησης προϊόντων. Για παράδειγμα, η MCI έχει κάνει μήνυση με σκοπό να σταματήσει η καμπάνια της AT&T (στην οποία κατονομάζεται η MCI) η οποία ισχυρίζεται ότι οι υπεραστικές (συνδιαλέξεις) και άλλου είδους υπηρεσίες της AT&T είναι καλύτερες και φθηνότερες.

3. Μέθοδοι Προώθησης Πωλήσεων

Η προώθηση των πωλήσεων, περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και υλικά με τα οποία παρακινούνται άμεσα οι μεταπωλητές (X, Λ), οι

πωλητές και οι καταναλωτές. Η παρακίνηση οφείλεται στην προσφορά επί πλέον κινήτρων και αξίας στο προϊόν. Στην προώθηση των πωλήσεων περιλαμβάνονται ο,τιδήποτε δεν είναι διαφήμιση, προσωπική πώληση και δημοσιότητα.

Η σημασία της προωθήσεως των πωλήσεων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια και οι προοπτικές είναι εξ' ίσου θετικές. Σε αυτό συνέτειναν διάφοροι παράγοντες, όπως η όξυνση του ανταγωνισμού, ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός νέων προϊόντων, η αύξηση της ευαισθησίας που δείχνουν οι καταναλωτές ως προς την τιμή των προϊόντων, η υποβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχουν οι μαζικοί λιανέμποροι και βέβαια τα κίνητρα και πολύ κερδοφόρα αποτελέσματα που έχουν διάφορες μέθοδοι προωθήσεως.

Παρ' όλον ότι οι περισσότερες μέθοδοι προωθήσεως των πωλήσεων είναι βραχυχρόνιου ορίζοντα, άρα τακτικής φύσεως, η προώθηση των πωλήσεων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στο στρατηγικό προγραμματισμό του ΜΚΤ (άρα στόχοι, πόροι, μέσα κ.λ.π.), παράλληλα με τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση και τη δημοσιότητα, γιατί και τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος προβολής (ή τα πέντε αν προστεθούν και οι δημοσιες σχέσεις) επιδιώκουν τυπικά το ίδιο (πωλήσεις), αλλά χρησιμοποιώντας διαφορετικούς τρόπους.

Οι διάφορες μέθοδοι προωθήσεως πωλήσεων (ΜΠΠ) μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ομάδες. Κριτήριο κατατάξεως είναι το σε ποιον απευθύνονται, δηλαδή το κοινό στόχος.

Στην πρώτη ομάδα είναι οι ΜΠΠ που απευθύνονται στους τελικούς αγοραστές, καταναλωτές ή βιομηχανικοί αγοραστές. Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται κυρίως οι εξής μέθοδοι:

Δωρεάν δείγματα...

Κουπόνια εκπτώτικα

Επιστροφές ποσοστού της τιμής

Επιδείξεις προϊόντος
Εκθετήρια στο σημείο αγοράς
Δώρα
Διαγωνισμοί
Κληρώσεις λαχείων που διανέμονται δωρεάν
Μικροδώρα (π.χ. στυλό, αναπτήρες)
Συμμετοχές σε εκθέσεις
Εμπορικά ένσημα.

Στη δεύτερη ομάδα είναι οι ΜΠΠ που απευθύνονται στους ταπωλητές (ενδιάμεσους, Χ, Λ) και στους πωλητές τους. Στην ομάδα τή περιλαμβάνονται κυρίως οι εξής μέθοδοι:

Εκθέσεις
Εκθέματα στο σημείο αγοράς
Δωρεάν προϊόν
Συμμετοχές σε συνεργατική διαφήμιση
Διαγωνισμοί μεταξύ των πωλητών
Εκπαίδευση των πωλητών
Επιδείξεις προϊόντος
Μικροδώρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. Ο δίαυλος ΜΚΤ

Μέσα στα σύγχρονα πλαίσια της μετακινήσεως των λειτουργιών, η διανομή των περισσοτέρων προϊόντων γίνεται με την από κοινού προσπάθεια και συνεργασία ενός μικρού ή μεγάλου (ανάλογα με την περίπτωση) αριθμού επιχειρήσεων. Έτσι, εκτός από το Χ και το Λ, που αποτελούν τους γνωστούς κοινωνικούς θεσμούς, για τη διανομή των προϊόντων χρειάζονται και οι υπηρεσίες άλλων επιχειρήσεων ή γραφείων (Agency), όπως των γραφείων μεταφορών (Μ), Ερευνών ΜΚΤ (Ε), αποθηκείσεως (ΑΠ), χρηματοδοτήσεως (ΧΕ) και των διαφημιστικών (Δ) και ασφαλιστικών (ΑΣ) γραφείων.

Με βάση αυτή τη θεώρηση, ο δίαυλος ΜΚΤ (Channel) είναι ολογικώς όλοι οι θεσμοί και τα γραφεία που παρέχουν τις χρησιμότητες του χρόνου, του τόπου και της κτήσεως. Οι θεσμοί είναι εμπορικές επιχειρήσεις που έχουν τίτλους κυριότητας των προϊόντων που πωλούν. Αντίθετα, τα διάφορα γραφεία δεν έχουν τίτλους κυριότητας και απλώς ευκολύνουν στην παροχή των χρησιμότητων, γι' αυτό και καλούνται γραφεία διευκολύνσεως (Facilitating Agency).

Μιλήσαμε για δίαυλο ή κανάλι ΜΚΤ. Ο όρος αυτός είναι ο πιο σύγχρονος και αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα σοβαρών πνευματικών αναζητήσεων. Παλιά, γινόταν λόγος για δίκτυα διανομής (Distribution network) ή δίκτυα πωλήσεων (Sales Network). Η σημαντικότητα της φυσικής διανομής (βλέπε τελευταία παράγραφο), έκανε τους θεωρητικούς του ΜΚΤ να δουν τη διανομή σαν ένα αγωγό ή δίαυλο που συνδέει το Β με το Κ, έναν αγωγό που διαμέσου του οποίου διοχετεύεται το προϊόν από την πηγή του στη χρησιμοποίησή του, αφού κάνει ορισμένες στάσεις στους εσάζοντες. Έτσι, ο όρος δίκτυο αντικαταστάθηκε με τον όρο δίαυλος. Στη

συνέχεια, με τη βοήθεια της προσεγγίσεως συστήματός η διανομή άρχισε να θεωρείται σαν σύστημα διανομής ή σύστημα διαύλου. Στη θεώρηση αυτή βοήθησε η διαπίστωση της αρνητικότητας της ενδοδιαυλικής συγκρούσεως (βλέπε επόμενη παράγραφο) και η συμπεριφορική προσέγγιση. Στις μέρες μας, η έντονη ανάγκη υιοθετήσεως και υλοποιήσεως της ιδεολογίας του ΜΚΤ από όλα ανεξαιρέτα τα μέλη του διαύλου, ώθησε τους θεωρητικούς του ΜΚΤ να δώσουν τον όρο δίαυλος ΜΚΤ. Με τον όρο αυτό υποτίθεται, ότι αφού όλα τα μέλη του διαύλου έχουν ένα κοινό στόχο (την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή), τότε και η δραστηριοποίησή τους θα γίνεται με παράλληλες γραμμές.

Ο δίαυλος ΜΚΤ είναι ένα σύστημα, γιατί έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- α) Ο δίαυλος αποτελείται από αλληλοσυσχετιζόμενα συνθετικά, που διαρθρώνονται για να παράγουν προκαθορισμένα αποτελέσματα.
- β) Τα μέλη του διαύλου αγωνίζονται για την επίτευξη αντικειμενικών στόχων αμοιβαίας αποδοχής.
- γ) Οι δραστηριότητες που εκτελούνται από τα μέλη του διαύλου, αναλαμβάνονται σαν η μια να είναι συνέχεια της άλλης.
- δ) Ένας δίαυλος ΜΚΤ είναι ένα ανοικτό σύστημα, με την έννοια ότι η συμμετοχή σε αυτό είναι εθελοντική.
- ε) Συνήθως, υπάρχει μια επιχείρηση που "διοικεί" το δίαυλο.
- στ) Η συμπεριφορά των μελών του διαύλου, ιδιαίτερα σε διαύλους που είναι καλά οργανωμένοι, "ρυθμίζεται" από έναν κώδικα που καθορίζει ποιους τύποι ανταγωνιστικής συμπεριφοράς γίνονται αποδεκτοί.

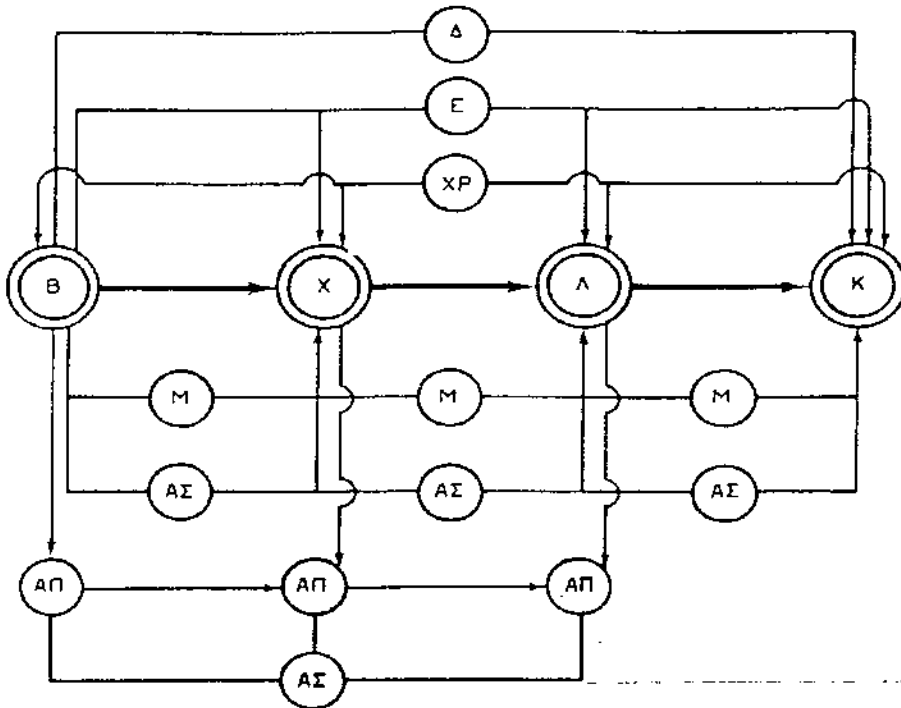
Η θεώρηση της διανομής σαν ενός συστήματος, διευκολύνει την αύξηση της οικονομικότητας τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεως, όσο και σε μακροοικονομικό. Η αύξηση αυτή είναι το δυναμικό αποτέλεσμα, αφ' ενός εν της υπερισχύσεως του στόχου του συστήματος έναντι των κατ' ιδία στόχων των μελών του διαύλου, αφ' ετέρου δε της πιο ορθολογικής

οργανώσεως των διαφόρων ροών (Flow) που υπάρχουν μεταξύ των μελών. Οι ροές αυτές, που αντιπροσωπεύουν την οργανική σύνδεση που υπάρχει μεταξύ των μελών του διαύλου και κατ' επέκταση τον οικονομικό ρόλο που έχει αναλάβει κάθε ένα από αυτά, διακρίνονται σε ροές φυσικής κατοχής του προϊόντος (αυτό το ίδιο το προϊόν μεταφέρεται και η κατοχή του ακολουθεί τη μεταφορά), ροές ιδιοκτησίας (οι τίτλοι ιδιοκτησίας δίνονται από το ένα μέλος στο άλλο), ροές προβολής (ο Β προβάλλει το προϊόν στο Α, αυτός στο Λ και ο Λ στον Κ), ροές διαπραγματεύσεως (γραπτές ή προφορικές), ροές χρηματοδοτήσεως (παροχής πιστώσεων), ροές αναλήψεως κινδύνου (πιθανότητες ζημίας), ροές παραγγελίας (γραπτές ή προφορικές), και ροές πληρωμής (εκταμιεύσεως χρημάτων από ένα μέλος σε όφελος ενός άλλου). Όλες αυτές οι ροές θα πρέπει να προσέχονται ιδιαίτερα για να ενισχύεται η καλή λειτουργία του διαύλου.

Στο Σχήμα 5 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα πλήρους διαύλου ΜΚΤ. Ο καταναλωτής είναι και ο ίδιος ένα μέλος αυτού του διαύλου-συστήματος. Με το να συμπεριλαμβάνεται και ο καταναλωτής, ο καθορισμός της κατανομής των λειτουργιών ΜΚΤ γίνεται πιο εύκολα αλλά και πιο σωστά. Το σύστημα της αυτοεξυπηρέτησεως είναι το πιο πετυχημένο παράδειγμα ανακατανομής των λειτουργιών, που οδήγησε αμέσως σε χαμηλότερες τιμές για τον καταναλωτή και πιο ψηλούς δείκτες παραγωγικότητας για όλα τα άλλα μέλη του διαύλου.

Στο Σχήμα 5 υπογραμμίζεται το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των ασφαριών διευκολύνσεως. Για πολλούς διαύλους, ο ρόλος αυτός είναι αναγκατάστατος. Π.χ. για ένα δίαυλο που σαν Β έχει μια επιχείρηση στην Απωλία και Χ έναν Έλληνα εισαγωγέα, τα πιο μαντικά μέλη του διαύλου είναι ο Μ, η ΑΣ και ο ΧΡ, δηλαδή η επιχείρηση που θα μεταφέρει το προϊόν, η τράπεζα που θα το ασφαλίσει και η τράπεζα που θα κάνει τη χρηματοδότηση. Χωρίς αυτούς τους τρεις ο δίαυλος δεν υπάρχει. Είναι πολύ χρήσιμο να γίνεται μια προσεκτική μελέτη κάθε διαύλου, ώστε να βρίσκεται ποιοτικού

μέλους ο ρόλος είναι τόσο σημαντικός, ώστε να αναγκάζει τα υπόλοιπα μέλη να προσαρμόζονται στο ρυθμό του.



Σχήμα 5

3.2. Η συμπεριφορική προσέγγιση στη διανομή

Η θεώρηση της διανομής σαν ενός συστήματος είναι περισσότερο εοντολογική (τι θα πρέπει να είναι), παρά θετική (τι πραγματικά είναι). Αυτό συμβαίνει γιατί, όπως έγραψε ο McCammon "παραδοσιακά, οι δίαυλοι διανομής ήταν χαλαροί συνασπισμοί ανεξάρτητων μονάδων που κάθε μία ελισσόταν για ισχύ και κυριαρχία". Η λέξη "ελισσόταν" υπονοεί φυγόκεντρες τάσεις, κάτι που είναι τελείως ασυμβίβαστο με την έννοια του συστήματος. Ο δίαυλος ΜΚΤ είναι κάτι περισσότερο από ένα άθροισμα θεσμών και γραφείων, είναι ένα σύνολο ανθρώπων που συνεργάζονται και κατά

συνέπεια αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους. Αυτές οι σχέσεις, αν και βασικά οικονομικής φύσεως, οδήγησαν στη μελέτη του διαύλου ΜΚΤ σαν ενός κοινωνικού συστήματος. Για τη μελέτη αυτή χρησιμοποιείται η συμπεριφορική προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή δεν είναι πανάκεια. Απλώς διευκολύνει στην κατανόηση της ενδοδιαυλικής συγκρούσεως, δηλαδή της συγκρούσεως που υπάρχει μεταξύ των μελών ενός διαύλου με άμεσο αποτέλεσμα να πλήττεται ο ίδιος ο διάυλος - σύστημα, κάτι που τελικά είναι σε βάρος όλων.

Κεντρικές έννοιες της συμπεριφορικής προσεγγίσεως είναι η ισχύς, οι πηγές της ισχύος, η σύγκρουση, τα αίτια της συγκρούσεως και η παύση της συγκρούσεως.

Λέγομε, ότι ο Α έχει ισχύ (Power) πάνω στο Β, αν ο Α μπορεί και ελέγχει τις μεταβλητές αποφάσεων του Β. Με άλλα λόγια, επειδή ο Α ασκεί την ισχύ του στο Β, ο Β αναγκάζεται και παίρνει αποφάσεις ή και κάνει πράγματα, που αν δεν υπήρχε ο Α δεν θα τα έκανε.

Υπάρχουν πέντε πηγές (Sources), από τις οποίες ο Α μπορεί να αντλήσει και να αποκτήσει την ισχύ του πάνω στο Β. Οι πηγές της ισχύος είναι οι εξής :

α) Νόμιμη (Legitimate).

Αν μεταξύ Α και Β υπάρχει μια εξάρτηση δικαίου (νόμος, έθιμο) που δίνει το δικαίωμα στον Α να επηρεάζει το Β, τότε λέμε ότι ο Α έχει νόμιμη ισχύ πάνω στο Β.

β) Εξειδικεύσεως (Expertise).

Αν ο Β αντιλαμβάνεται ότι ο Α κατέχει κάποια εξειδικευμένη γνώση που ο Β και δεν την κατέχει και την έχει ανάγκη, τότε λέμε ότι ο Α έχει ισχύ εξειδικεύσεως πάνω στον Β.

γ) Ανταμοιβής (Reward).

Αν ο Α έχει την ικανότητα να δίνει ανταμοιβή στον Β, τότε λέμε ότι ο Α έχει ισχύ ανταμοιβής πάνω στον Β.

δ) Ταυτίσεως (Referent).

Αν ο Β θέλει να συνδεθεί και να ταυτισθεί με τον Α, τότε λέμε ότι ο Α έχει ισχύ ταυτίσεως πάνω στον Β.

ε) Πιεστική (Coersive).

Αν ο Β πιστεύει ότι ο Α έχει τη δυνατότητα να τον τιμωρήσει ή να του κάνει κακό αν δεν συμμορφωθεί με τις επιθυμίες του, τότε λέμε ότι ο Α έχει ισχύ πιεστική πάνω στον Β.

Η σύγκρουση (Conflict) είναι μια κατάσταση που "υπάρχει όταν δύο ή περισσότερα στοιχεία ενός συστήματος δράσεως, π.χ. ενός διαύλου διανομής, γίνονται αντικείμενα αμοιβαίας καταπίεσεως". Σύγκρουση λοιπόν είναι η καταπίεση και η ανάλογη αντίδραση.

Η αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των στοιχείων ενός συστήματος είναι σε τελική ανάλυση η βασική αιτία της συγκρούσεως. Από την αλληλεξάρτηση αυτή προκύπτει, ότι αν ένα μέλος του διαύλου κάνει ή δεν κάνει κάτι για το οποίο ένα άλλο μέλος δεν συμφωνεί, τότε μεταξύ αυτών των δύο μελών υπάρχει μια σύγκρουση. Στις περισσότερες φορές, η σύγκρουση μεταδίδεται και στα υπόλοιπα μέλη του διαύλου.

Η σύγκρουση κάποτε σταματά. Με την παύση της συγκρούσεως έχουμε είτε ένα διαλυμένο σύστημα είτε ένα νέο σύστημα που σε αλλαγμένες βάσεις συνεχίζει ή ξαναρχίζει να λειτουργεί.

Τα μέλη κάθε διαύλου ΜΚΤ, σαν στοιχεία ενός συστήματος είναι αλληλοεξαρτώμενα. Το κάθε ένα από αυτά έχει διαφορετική ισχύ που οφείλεται στο γεγονός, ότι οι πηγές της ισχύος τους είναι διαφορετικές. Π.χ. όταν ο Β έχει μια μάρκα που είναι ο ηγέτης της αγοράς, τότε ο Β έχει ισχύ ανταμοιβής, ταυτίσεως και πιεστική πάνω στον Χ και στον Λ. Όταν ο Λ έχει πιστή πελατεία, τότε έχει ισχύ ταυτίσεως πάνω στον Β. Όταν ο Β υπογράφει συμβόλαιο αποκλειστικής διανομής με το Λ, τότε ο Β έχει νόμιμη ισχύ πάνω στον Λ. Όταν ο Λ είναι μια μεγάλη αλυσίδα, τότε έχει ισχύ ανταμοιβής

πάνω στον Β. Όταν ο Χ χρηματοδοτεί τον Β και τον Λ, τότε έχει πειστική ισχύ πάνω στους Β και Λ.

Η σύγκρουση στο δίαυλο είναι συχνή και συνήθως έχει σαν αίτια την κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών του (που προκαλεί παρεξηγήσεις και λανθασμένες αντιλήψεις), τα χαμηλά οικονομικά αποτελέσματα (που έχουν σαν συνέπεια την αναζήτηση των "ενόχων"), τη διαφοροποίηση των αντιλήψεων του οικονομικού κινδύνου (οπότε η κατανομή του δεν μπορεί να γίνει σε ισοδύναμη βάση), τις προσωπικότητες του συνοριακού προσωπικού (των ατόμων δηλαδή που είναι στα σύνορα ενός μέλους με ένα άλλο, π.χ. για τον Λ ο εξωτερικός πωλητής του Β είναι συνοριακό πρόσωπο, που επηρεάζει τη διαμόρφωση της εικόνας που έχει ο Λ για τον Β), την εξωτερική συγκυρία (το ευνοϊκό ή δυσμενές επιχειρηματικό κλίμα), και την άσκηση της ισχύος (που προκαλεί αντίδραση και αμφισβήτηση).

Η σύγκρουση παύει με τις διαπραγματεύσεις (μεταξύ των μελών), με τη μεσολάβηση (ένας τρίτος την αναλαμβάνει), με διευκρίνιση ή επανακαθορισμό των ρόλων των μελών (ώστε να αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις ή οι νέοι ρόλοι να ανταποκρίνονται σε μια νέα κατάσταση), με την ανταλλαγή του κατάλληλου συνοριακού προσωπικού (που να ενισχύει την καλή επικοινωνία και το σχηματισμό καθαρών εικόνων), με την ανακάλυψη ή δημιουργία ενός πραγματικού ή υποθετικού, κοινού για το δίαυλο, εχθρού (που χρησιμεύει στο να πείσει τα μέλη να εγκαταλείψουν τις διαφορές τους, γιατί καιροφυλακτεί ένας εχθρός για το σύστημα), και με την άσκηση της ισχύος (όταν υπάρχει κάποιο μέλος που έχει αυτή την ισχύ πάνω σε όλα τα μέλη, οπότε αναλαμβάνει την ηγεσία και καλείται ο "καπετάνιος" του διαύλου).

Η σύγκρουση αυτή καθ' εαυτή δεν είναι ο κίνδυνος για το δίαυλο. Μέχρις ενός ορισμένου μεγέθους, η σύγκρουση συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της λειτουργικής αποδόσεως του διαύλου, γιατί οδηγεί σε ένα νέο σύστημα, με καλύτερες οικονομικές βάσεις από το προηγούμενο (πριν

από τη σύγκρουση των μελών). Πέρα από το σημείο αυτό, η σχέση γίνεται αρνητική και μπορεί να καταλήξει στη διάλυση του συστήματος.

Η μελέτη των διαύλων ΜΚΤ με τη συμπεριφορική προσέγγιση, μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της συστηματοποίησής τους. Η συμβολή ωστόσο της προσεγγίσεως αυτής περιορίζεται επειδή είναι πολύ δύσκολα τα προβλήματα που προκύπτουν από την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των μεταβλητών που βασίζονται στις έννοιες, που προαναφέραμε. Γνωρίζουμε το τι συμβαίνει μέσα στο δίαυλο, είναι όμως πρακτικά πολύ δύσκολο να βρεθεί το πόσο συμβαίνει. Η δυσκολία αυτή αντικατοπτρίζεται και στις εμπειρικές μελέτες που έγιναν, εφαρμόζοντας τη συμπεριφορική προσέγγιση.

Ο αριθμός των τύπων των διαύλων που εφαρμόζει μια επιχείρηση είναι το μίγμα διανομής. Οι πολλαπλοί δίαυλοι (οκτώ τον αριθμό) είναι το μίγμα διανομής της επιπλοβιομηχανίας του παραδείγματος. Αν μία επιχείρηση παράγει πολλά προϊόντα (μίγμα προϊόντος) και το κάθε ένα από αυτά χρησιμοποιεί είτε έναν, είτε πολλαπλούς διαύλους, τότε το μίγμα διανομής είναι το γενικό άθροισμα όλων των διαύλων, όλων των προϊόντων.

5.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διαύλων

Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να επιλέξουν το δικό τους μίγμα διανομής. Λέμε σχεδόν όλες και όχι όλες, γιατί υπάρχει ένας αριθμός επιχειρήσεων που δεν έχουν αυτό το δικαίωμα της επιλογής. Το δικαίωμα αυτό τους το στέρησε το κράτος, για να προστατεύσει ορισμένα βλαδικά συμφέροντα. Π.χ. οι εφημερίδες και τα περιοδικά, απαγορεύεται να πωλούνται από τα σούπερ μάρκετ, τα πολυκαταστήματα κλπ. Το ίδιο ισχύει και για τα τσιγάρα, το φρέσκο ψωμί και άλλα προϊόντα. Επιχειρήσεις που παράγουν τέτοια προϊόντα, υποχρεωτικά θα πρέπει να τα διανέμουν διαμέσου του τύπου του διαύλου ή των τύπων μέλους διαύλου, που ορίζει ο

νομοθέτης, έστω και αν αυτό είναι σε βάρος των συμφερόντων της ίδιας της επιχειρήσεως ή γενικά του καταναλωτικού κοινού.

Εκτός από αυτές τις ελάχιστες σε αριθμό εξαιρέσεις, που ωστόσο αναφέρονται σε προϊόντα τεραστίου όγκου πωλήσεων, όλες οι άλλες επιχειρήσεις επιλέγουν ελεύθερα τόσο τους τύπους των διαύλων, όσο και τους τύπους των μελών των διαύλων.

Υπάρχει ένα σύνολο γνώσεων του ΜΚΤ που χρησιμεύουν σαν κανόνες διευκόλυνσεως της επιλογής. Οι κανόνες αυτοί λένε ότι αν συντρέχουν αυτοί οι παράγοντες, τότε συνιστάται η επιλογή αυτού του τύπου διαύλου. Οι κανόνες αυτοί συνιστούν, δεν επιβάλλουν, γιατί οι παράγοντες απλώς επηρεάζουν, δεν καθορίζουν. Πάντοτε η κάθε επιχείρηση έχει τον τελευταίο λόγο. Πάντοτε υπάρχει πολύς χώρος για την καινοτομία.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διαύλων, μπορεί να χωρισθούν στις εξής τέσσερις κατηγορίες:

Κατηγορία Α: Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Κατηγορία Β: Τα χαρακτηριστικά της αγοράς.

Κατηγορία Γ: Τα χαρακτηριστικά της επιχειρήσεως.

Κατηγορία Δ: Τα χαρακτηριστικά των ενδιάμεσων.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που επηρεάζουν την επιλογή διαύλων είναι η τιμή του, το πόσο γρήγορα φθείρεται, το πότε παράγεται και καταναλώνεται, το πόσο τεχνικά πολύπλοκο είναι και ο τρόπος μεταφοράς του. Γενικά, όσο αυξάνεται η τιμή ενός προϊόντος τόσο μικραίνει και το μήκος του διαύλου δια μέσου του οποίου διανέμεται. Αντίθετα, όσο μειώνεται η τιμή ενός προϊόντος, τόσο μεγαλώνει το μήκος του διαύλου. Προϊόντα που φθείρονται γρήγορα (π.χ. φρέσκα λαχανικά), θα πρέπει να διανέμονται γρήγορα δια μέσου διαύλων πολύ μικρού μήκους. Το αντίθετο μπορεί να συμβεί για τα προϊόντα που δεν φθείρονται (π.χ. γυαλικά).

Όταν ένα προϊόν παράγεται όλο το χρόνο, αλλά ο τελικός αγοραστής το αγοράζει μόνο μερικούς μήνες, δηλαδή υπάρχει εποχικότητα πωλήσεων,

τότε το μήκος του διαύλου είναι μεγάλο, γιατί με τα πολλά μέλη επιμερίζονται πιο καλά οι διάφορες λειτουργίες MKT (ιδιαίτερα η χρηματοδότηση και αποθήκευση). Προϊόντα που είναι τεχνικά πολύπλοκα (π.χ. μηχανές) ή προϊόντα που κατασκευάζονται με ειδικές προδιαγραφές ύστερα από παραγγελία (π.χ. εξοπλισμοί), διανέμονται συνήθως δια μέσου διαύλων πολύ μικρού μήκους. Αυτό γίνεται, γιατί τα προϊόντα αυτά απαιτούν ειδικές γνώσεις πωλήσεως, εγκαταστάσεως, συντηρήσεως και επισκευής. Αντίθετα, όταν τα προϊόντα είναι προτυποποιημένα και τεχνικά απλά, χρησιμοποιούν μεγάλου μήκους διαύλους. Προϊόντα που πωλούνται χύδην, δηλαδή ασυσκευάστα (π.χ. κάρβουνο, ξυλεία, πετρέλαιο), διανέμονται με μικρού μήκους διαύλους, γιατί η μεταφόρτωση και η αποθήκευση στοιχίζουν πολύ. Αντίθετα, τα συσκευασμένα προϊόντα χρησιμοποιούν μεγάλου μήκους διαύλους.

Τα χαρακτηριστικά της αγοράς, που επηρεάζουν την επιλογή διαύλων και των τύπων των μελών τους είναι οι τελικοί αγοραστές, ο αριθμός τους, ο τόπος διαμονής τους και η ποσότητα που αγοράζουν κάθε φορά. Το προϊόν κάθε επιχειρήσεως καταλήγει στους τελικούς αγοραστές του. Το σύνολο αυτών των αγοραστών χωρίζεται σε τμήματα και κάθε ένα από αυτά αποτελεί μια ξεχωριστή αγορά στόχο, που αγοράζει το προϊόν για να ικανοποιήσει τις δικές της ανάγκες. Όταν, αγοραστές κάθε αγοράς στόχου έχουν διαφορετικές αγοραστικές συνήθειες (Buying Habits), δηλαδή προτιμούν να αγοράσουν το προϊόν από ένα συγκεκριμένο τύπο ενός μέλους διαύλου, τότε η επιχείρηση επιλέγει τη διανομή δια μέσου πολλαπλών διαύλων. Αν οι αγοραστές είναι σαν σύνολο μία αγορά στόχος, με κοινή αγοραστική συνήθεια, τότε επιλέγεται ένας τύπος διαύλου. Όταν ο αριθμός των αγοραστών ναί μεγάλος, χρησιμοποιείται μικρού μήκους διάυλος. Αντίθετα, όταν αριθμός τους είναι μικρός χρειάζονται περισσότεροι μεσάζοντες για να αναλάβουν τις λειτουργίες. Ανάλογα με το που μένουν οι τελικοί αγοραστές, η αγορά μπορεί να είναι συγκεντρωμένη ή διασπαρμένη.

Όταν είναι γεωγραφικά συγκεντρωμένη, επιλέγεται ο μικρού μήκους δίαυλος, γιατί το κόστος διανομής, δηλαδή το κόστος των λειτουργιών, κατά μονάδα προϊόντος, είναι χαμηλό. Το αντίθετο συμβαίνει όταν η αγορά είναι γεωγραφικά διασπαρμένη. Χρειάζονται περισσότεροι μεσάζοντες. Όταν η μέση ποσότητα με την οποία αγοράζεται κάθε φορά το προϊόν, δηλαδή το μέγεθος παραγγελίας (Order Size), είναι μεγάλο, τότε είναι δυνατό ο δίαυλος να είναι μικρού μήκους. Αντίθετα, όταν το μέσο μέγεθος παραγγελίας είναι μικρό, χρειάζονται περισσότεροι μεσάζοντες.

Τα χαρακτηριστικά της επιχειρήσεως που επηρεάζουν την επιλογή διαύλων είναι η διοικητική ικανότητά της, η χρηματοοικονομική θέση της, η στρατηγική που ακολουθεί, η φήμη και το εύρος της γραμμής προϊόντος που έχει. Όταν μια επιχείρηση στερείται της κατάλληλης διοικητικής ικανότητας για άμεση διανομή, τότε η μόνη επιλογή που έχει είναι η έμμεση. Το ίδιο συμβαίνει και αν δεν έχει τους απαιτούμενους για την άμεση διανομή πόρους. Όταν από την επιχείρηση ακολουθούνται στρατηγικές που προϋποθέτουν π.χ. τον πλήρη έλεγχο της ποιότητας του προϊόντος μέχρι να παραδοθεί στον τελικό αγοραστή ή τη μεγάλη προβολή του μέσα στο κατάστημα, τότε η μόνη λύση είναι η άμεση διανομή ή ο δίαυλος μικρού μήκους (για να ελέγχεται πιο εύκολα). Μεγάλη φήμη της επιχειρήσεως ή μεγάλη φήμη των προϊόντων της σημαίνει εύκολη αποδοχή συνεργασίας από τους μεσάζοντες. Αντίθετα, όταν η επιχείρηση ή το προϊόν της είναι άγνωστα, οι μεσάζοντες διστάζουν ή και αρνούνται, οπότε η άμεση διανομή είναι η μόνη λύση. Όταν το εύρος της γραμμής είναι μεγάλο και το σύνολο των προϊόντων της απευθύνεται στην ίδια αγορά στόχο, τότε επιλέγεται ο δίαυλος μικρού μήκους. Το αντίθετο συμβαίνει όταν το εύρος είναι μικρό.

6.4. Η διαδικασία επιλογής διαύλων

Στην προηγούμενη παράγραφο, αναφερθήκαμε στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διαύλων. Οι παράγοντες αυτοί είναι αρκετοί και θα πρέπει να συνεκτιμηθούν, ώστε να βγει ένα συμπέρασμα με βάση το οποίο η επιχείρηση να μπορεί να αποφασίζει για το μίγμα διανομής της. Η συνεκτίμηση δημιουργεί προβλήματα. Για να διευκολυνθεί η επιχείρηση στην επίλυση αυτών των προβλημάτων, θα πρέπει να ακολουθεί μια ορισμένη διαδικασία. Η διαδικασία επιλογής διαύλων έχει τα εξής στάδια:

- α) Καθορισμός της αγοράς στόχου.
- β) Εύρεση των αγοραστικών συνηθειών της αγοράς στόχου.
- γ) Προσαρμογή στις αγοραστικές συνήθειες.
- δ) Γεωγραφικός εντοπισμός της αγοράς στόχου.
- ε) Απογραφή των τύπων διαύλων που υπάρχουν.
- στ) Καθορισμός της εντάσεως διανομής.
- ζ) Αξιολόγηση των τύπων διαύλων που υπάρχουν.
- η) Επιλογή διαύλων.

Ο καθορισμός της αγοράς στόχου ή το συνηθέστερο, των αγορών στόχων (οπότε έχουμε το μίγμα), είναι το πρώτο στάδιο. Όταν το ΜΚΤ μιας επιχειρήσεως δεν είναι καλά οργανωμένο, η αγορά στόχος είτε δεν είναι καθόλου καθορισμένη (βγάζει το προϊόν στην αγορά, και όποιος το πάρει) είτε είναι καθορισμένη με μεγάλη όμως ασάφεια (τα επικίνδυνα περίπου). Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια αποτελεσματική στρατηγική του ΜΚΤ, αλλά για να επιτύχει, χρειάζεται την ανάλογη υποστήριξη, δηλαδή προσαρμογή, από όλα τα στοιχεία του μίγματος ΜΚΤ, άρα και του μίγματος διανομής.

Γνωρίζοντας η επιχείρηση την αγορά στόχο της, μπορεί εύκολα να προχωρήσει στην εύρεση των αγοραστικών συνηθειών της. Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση θα βρει από που αγοράζει η αγορά στόχος τα προϊόντα

που είναι υποκατάστατα του προϊόντος της. Π.χ. για μια σοκολατοβιομηχανία, η εύρεση των αγοραστικών συνηθειών θα γίνει με μία έρευνα ΜΚΤ, από την οποία θα προκύψει από που αγοράζουν οι καταναλωτές σοκολάτες (δηλαδή τις αγοράζουν από τα περίπτερα, τα καταστήματα ευκολίας, τα σούπερ μάρκετ, τα καταστήματα ψιλικών, τα ζαχαροπλαστεία;), και σε τι ποσοστά (τόσο % από τα περίπτερα, κ.λ.π.). Αν το προϊόν είναι πραγματικά νέο, τότε η έρευνα θα γίνει σε προϊόντα του είδους (π.χ. αν το προϊόν είναι τριών διαστάσεων φωτογραφική μηχανή, τότε το είδος είναι οι φωτογραφικές μηχανές γενικά). Όταν βρεθούν οι αγοραστικές συνήθειες της αγοράς στόχου, τότε η έρευνα επεκτείνεται και στα προηγούμενα μέλη των διαύλων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τα χαρακτηριστικά του οικονομικού περιβάλλοντος της Ευρωπαϊκής Ένωσης που πρέπει να κατανοήσουν και επισημάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταγωνισθούν με επιτυχία μέσα σ' αυτό είναι τα εξής:

- Η διεύρυνση των αγορών και το άνοιγμα των συνόρων.
- Οι στόχοι και τα μέτρα σύγκλισης των οικονομιών.
- Η αναγνώριση των τεχνικών προδιαγραφών, η τυποποίηση, πιστοποίηση διαδικασιών και προϊόντων.
- Οι κοινοτικοί πόροι, που μέσω κοινοτικών πρωτοβουλιών και προγραμμάτων διατίθενται για τη σύγκληση των οικονομιών και τη προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες.
- Το άνοιγμα των εθνικών δημόσιων διαγωνισμών.

Τα παραπάνω στοιχεία δημιουργούν ένα εντελώς διαφορετικό πλαίσιο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ενδεικτικά αναφέρονται η αύξηση του ανταγωνισμού, η μεταβολή των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού και η δημιουργία νέων ευκαιριών για τις επιχειρήσεις, με τη διεύρυνση της αγοράς και τη δυνατότητα να απευθύνονται σε 350.000.000 καταναλωτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο 20^{ος} αιώνας θα μείνει στην ιστορία του ανθρώπου ως αυτός της πληροφορικής επανάστασης. Είναι σίγουρο ότι το ταχύτατα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει τους όρους του ανταγωνισμού και δημιουργεί νέες ευκαιρίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Internet και το άμεσα συνυφασμένο με αυτό ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο αποτελεί για τις επιχειρήσεις (και κυρίως για τις μικρομεσαίες) ζωτική ανάγκη. Η σημασία του συνεχώς θα μεγαλώνει στην επιχειρηματική δραστηριότητα και θα οδηγεί προς όλο και βαθύτερη

παγκοσμιοποίηση των οικονομικών φαινομένων. Η εξέλιξη αυτή, θα μεταβάλλει σε βάθος τόσο τη φύση όσο και την αγορά εργασίας και θα δημιουργήσει νέους τομείς δραστηριότητας για το καταναλωτικό και βιομηχανικό marketing. Το νέο αυτό τεχνολογικό περιβάλλον συντελεί στην ανάπτυξη ενός νέου είδους Marketing, το ηλεκτρονικό Marketing το οποίο από πληροφοριακό γίνεται κίνητρο για ιδέες που κυκλοφορούν και με την επικοινωνία αναπαραγάγουν αλυσιδωτά άλλες ιδέες σαν τον ιστό της αράχνης (όπως συμβαίνει και στο διαδίκτυο ή world wide web).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Θ. Σκούντζος, *Ο Προγραμματισμός της Οικονομικής Αναπτύξεως*, Τεύχος Α' (Αθήνα, 1978).
2. Philip Kotler, *Marketing Management*, 2η έκδοση (Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall Inc.)
3. Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations* (Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall Inc.), 1975.
4. Patrick J. Montana (Ed.), *Marketing in Non Profit Organizations* (New York: Amacom, 1978).
5. Michael P. Mokwa και Steven E. Permut (Eds.) *Government Marketing Theory and Practice* (New York: Praeger, 1981).
6. Leslie Dawson, "Marketing Science in the Age of Aquarius", *Journal of Marketing*, 35 (Ιούλιος 1971).
7. A. Shama, *Marketing in a Slow - Growth Economy* (New York: Praeger, 1980).
8. E. Jerome McCarthy, *Essentials of Marketing* (Homewood, Illinois: R. D. Irwin, Inc., 1979).
9. William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing* (New York: McGraw - Hill, 1978).
10. Louis E. Boone και David L. Kurtz, *Foundations of Marketing* (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1977).
11. John Humble, *Management by Objectives* (Hampshire, England: Gower Press, 1998,).
12. Robert J. Holloway και Robert S. Hancock, *The Environment of Marketing Behavior* (New York: John Wiley & Sons, 1994).
13. Robert S. Holloway και Robert S. Hancock, *Marketing in a Changing Environment* (New York: John Wiley & Sons, 1998).

14. Richard A. Scott και Norton E. Marks, *Marketing and its Environment* (Belmont: Wadsworth, 1968).
15. Robert Bartels, *The History of Marketing Thought*, 2η έκδοση (Columbus, Ohio: Grid, Inc., 1967).
16. Vern Terpstra, *International Marketing* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1992).
17. William Lazer και Eugene J. Kelley, *Social Marketing: Perspectives and Viewpoints* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.,).
18. Perry Bliss (ed.), *Marketing and the Behavioral Sciences* (Rockleigh, N. J.: Allyn & Bacon, 1963).
19. Ανδρέας Δημούτσος, *Marketing Τροφίμων*, Αθήνα 1988.
20. Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος, *Εισαγωγή στο Τραπεζικό Μάρκετινγκ*, (Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1987).
21. Γεώργιος Αυλωνίτης, *Εισαγωγή στο Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, (Πειραιάς, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, 1988).

22. Άγγελος Α. Τσακλάγκανος, *Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ*, (Θεσ/νίκη: Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη, 1981).
23. Frederick E. Webster Jr., *Social Aspects of Marketing* (Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall Inc., 1974).
24. *Σύγχρονη Διαφήμιση*, Αρ. 355, 19 -25/12/1988.
25. Adel Saatchi & Saatchi, *Οδηγός Διαφημιστικών μέσων*, 1988.
26. *Euro Advertising*, Athens.
27. *Διαφημιστική Εβδομάδα*, Χρόνος 20ς, Τεύχος 90, 26/9 /1983 .
28. Παύλος Σ. Ησαίας, *Πωλησιακή*, (Αθήνα, 1987).
29. William M. Pride και O.C Ferrell, *Marketing*, 5η έκδοση (Boston: Houghton Mifflin Co, 1987).
30. Γ. Αυλωνίτη, Κ. Boyle και Α. Κουρεμένου "Πώς θα Ταιριάξετε τους Πωλητές με το έργο των Πωλήσεων," *Επιστημονικό Μάρκετινγκ και Τεχνικές Πωλήσεων*, Τεύχος 10, Φεβρουάριος 1989.