

Πλάτων Θωμάς, M.Sc.

Σύγχρονες Τεχνικές

Το Μάρκετινγκ στις αρχές του 21^{ου} αιώνα

Μάρκετινγκ

Επαγγελματικό Επιμελητήριο Ελλάδος



Ευρωπαϊκή Ένωση
Πρωτοδικείο
Παράρτημα Αθηνών



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
"Απαιτείται 2007-2013"



Ευρωπαϊκή Ένωση
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
"Απαιτείται 2007-2013"

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Περιεχόμενα

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ Ή Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΚΑΠΟΙΕΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	8
Α. Εθνικό μάρκετινγκ και διεθνές μάρκετινγκ	8
Β. Στρατηγικό και Τακτικό Μάρκετινγκ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
Η ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	18
Α. Γενικά.....	18
Β. Πρώτο στάδιο διαδικασίας έρευνας	19
Γ. Δεύτερο στάδιο διαδικασίας έρευνας	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	35
Α. Γενικά. Εννοια, ορισμοί και παραδείγματα	35
Β. Επιλογή Στρατηγικής.....	40
Γ. Τι περιλαμβάνει η Στρατηγική.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	
Στρατηγική Προϊόντος.....	59
Α. Γενικά.....	59
Β. Ανάπτυξη νέων προϊόντων	60
Γ. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος στο μάρκετινγκ	66

Δ. Η επωνυμία (branding)	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	72
Α. Γενικά.....	72
Β. Προσδιορισμός της τιμής.....	73
Γ. Προσδιοριστικοί παράγοντες της τιμής.....	74
Δ. Τιμολόγηση νέου προϊόντος.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ LOGISTICS	78
Α. Γενικά.....	78
Β. Κανάλια διανομής.....	79
Γ. Σχεδιασμός και αξιολόγηση των καναλιών διανομής.....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	85
Α. Γενικά.....	85
Β. Η διαδικασία επικοινωνίας.....	91
Γ. Η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης.....	95
Δ. Ο σχεδιασμός της διαφημιστικής καμπάνιας.....	97
Ε. Από την Προώθηση Πωλήσεων και το Direct Marketing στο Customer Relationship Marketing και στο Digital Marketing.....	99
ΣΤ. Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.....	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	
ΕΛΕΓΧΟΣ	108
Ενδεικτική ελληνική και ξένη βιβλιογραφία/αρθρογραφία.....	117

Αφιερώνεται στους εφευρέτες, αλλά περισσότερο στους καινοτόμους, που
μπόρεσαν να μετατρέψουν μια πρωτοποριακή ιδέα σε επιτυχημένη
επιχειρηματική πρόταση και, τελικώς, σε ένα χρήσιμο για την κοινωνία προϊόν
η υπηρεσία.

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

Ο Alvin Tofler¹ εδώ και αρκετά χρόνια υποστήριξε πως ο ανθρώπινος πολιτισμός πέρασε απο τρία “κύματα” οικονομικής εξέλιξης. Το πρώτο “κύμα” ήταν η φεουδαρχία ή η αγροτική εποχή, κατά την οποία η καλλιέργεια της γης κατείχε την μερίδα του λέοντος της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Το δεύτερο “κύμα” ήταν η βιομηχανική εποχή που ακολούθησε την βιομηχανική επανάσταση στην Αγγλία και στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές Χώρες. Το βασικότερο κεφάλαιο αυτής της εποχής ήταν το εργοστάσιο και τα μηχανήματα, τα οποία παρήγαγαν άλλα προϊόντα.

Το τρίτο “κύμα” είναι η εποχή της γνώσης και της πληροφορίας, στην οποία η υψηλή τεχνολογία αποτελεί το μεγαλύτερο κεφάλαιο.

Υπάρχει, όμως, και ένα τέταρτο “κύμα”, αυτό που η ανθρωπότητα βιώνει εδώ και μερικά χρόνια. Αυτή την εποχή ο πλανήτης μας αντιμετωπίζει παγκόσμιες προκλήσεις όπως η υπερθέρμανση, η μόλυνση του περιβάλλοντος και άλλες, με οδυνηρές συνέπειες για την ποιότητα ζωής και επιβίωσης του ανθρώπου. Κολυμπώντας μέσα σε αυτό το τέταρτο “κύμα”, η ανθρωπότητα στρέφεται προς τη δημιουργικότητα, τον πολιτισμό και το περιβάλλον.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες λόγω της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων εξελίξεων στην τεχνολογία, ο κόσμος αλλάζει δραστικά. Απο τις συμμετρικές απειλές έχουμε περάσει πλέον στις ασύμμετρες απειλές, απο τα γραμμικά στα μη-γραμμικά μοντέλα πρόβλεψης και απο τον συμβατικό τρόπο σκέψης στην θεωρία του χάους και της περιπλοκότητας. Η παραδοσιακή βεβαιότητα έχει ανατραπεί και αντικατασταθεί απο μεγάλη μεταβλητότητα. Η προσαρμοστικότητα αποτελεί πλέον αναγκαία, αλλά όχι και ικανή συνθήκη επιβίωσης και ανάπτυξης των ατομικών και επιχειρηματικών μονάδων. Παρόλα αυτά, η προσαρμοστικότητα αποτελεί εάν απο τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της οποιασδήποτε μονάδας. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της εποχής μας, που επίσης αποτελεί απαραίτητη αλλά όχι ικανή προϋπόθεση για την επιβίωση και ανάπτυξη των ατομικών και επιχειρηματικών μονάδων, είναι η δικτύωση. Είναι, πλέον, φανερό ότι στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι μονάδες δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Απαιτείται συνεργασία και συμμετοχή σε δίκτυα.

Η έννοια του Μάρκετινγκ ανέκαθεν ήταν εξαρτώμενη απο την εξέλιξη των μακροοικονομικών μεγεθών. Μια αλλαγή στο μακροοικονομικό περιβάλλον επιφέρει αλλαγές στην συμπεριφορά των καταναλωτών, οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν και προκαλούν αλλαγές στην προσέγγιση του Μάρκετινγκ. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, το μάρκετινγκ εξελίχθηκε απο απλή προώθηση ενός προϊόντος σε μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση. Τα τελευταία χρόνια, υπό την πίεση παγκόσμιων δυνάμεων που επιφέρουν μεγάλες πλανητικές αλλαγές, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταποκριθούν στην νέα δυναμική αυτών των εξελίξεων. Η εστίαση τους πλέον δεν είναι μόνο στα προϊόντα, στον ανταγωνισμό και στον καταναλωτή, αλλά διευρύνουν τον ορίζοντα τους προς πανανθρώπινου ενδιαφέροντος θέματα. Με άλλα λόγια μετατοπίζουν το επίκεντρο της δράσης τους απο τον καταναλωτή στον

¹ Toffler, Alvin, «Το Τρίτο Κύμα», Εκδόσεις Κεκτος, 1982.

άνθρωπο και εξισορροπούν τις πρακτικές κερδοφορίας τους με την εταιρική ευθύνη.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 'Η Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Κυρίως κατά το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου ήταν η περίοδος που συντελέστηκε η βιομηχανική επανάσταση. Η βάση της τεχνολογικής εξέλιξης ήταν τα βιομηχανικά μηχανήματα. Αυτή η περίοδος διήρκεσε μέχρι και μετά τον Β παγκόσμιο πόλεμο. Το μάρκετινγκ κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου περιοριζόταν στην πώληση της παραγωγής των εργοστασίων σε όσους ήταν διατεθειμένοι να την αγοράσουν. Τα προϊόντα ήταν σχετικά απλά και σχεδιασμένα να ανταποκρίνονται σε μια μαζική αγορά. Ο στόχος τότε ήταν η τυποποίηση και η αύξηση της παραγωγής, ώστε να μειωθεί όσον το δυνατόν περισσότερο το κόστος παραγωγής και έτσι τα αγαθά να μπορούν να τιμολογηθούν χαμηλότερα και να είναι προσβάσιμα σε περισσότερους αγοραστές. Αυτή ήταν η πρώτη περίοδος του μάρκετινγκ, ήταν η εποχή της “προώθησης προϊόντων”.

Η δεύτερη περίοδος του μάρκετινγκ γεννήθηκε στην σημερινή εποχή της πληροφόρησης όπου επικρατεί η τεχνολογία της πληροφορίας και της γνώσης. Το μάρκετινγκ γίνεται πιο περίπλοκο. Οι σημερινοί καταναλωτές είναι πολύ καλά ενημερωμένοι και μπορούν εύκολα να συγκρίνουν πολλές διαφορετικές προσφορές παρόμοιων προϊόντων. Η ποιότητα του προϊόντος καθορίζεται από τον καταναλωτή και οι προτιμήσεις τους είναι πολύ διαφορετικές. Το μάρκετινγκ καλείται να τμηματοποιήσει την αγορά και να αναπτύξει ένα ποιοτικό προϊόν για μια συγκεκριμένη αγορά - στόχο. Ο χρυσός κανόνας “ο πελάτης έχει πάντα δίκιο” φαίνεται να λειτουργεί στην πλειοψηφία των υπηρεσιών. Οι καταναλωτές είναι ικανοποιημένοι καθώς οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό. Σήμερα ακόμα σε μεγάλο βαθμό το μάρκετινγκ προσπαθεί να αγγίξει το μυαλό και την καρδιά του καταναλωτή. Αυτή είναι η δεύτερη εποχή του μάρκετινγκ που ουσιαστικά είναι η “εποχή της ικανοποίησης του πελάτη” ή η “εποχή του πελατοκεντρικού μάρκετινγκ”.

Τα τελευταία, όμως, χρόνια παρατηρούμε την επικράτηση κάποιων άλλων αρχών του μάρκετινγκ. Οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ δεν αντιμετωπίζουν πλέον το άτομο ως καταναλωτή, αλλά ως σύνθετη οντότητα που αποτελείται από μυαλό, καρδιά και ψυχή. Οι καταναλωτές γίνονται ολοένα και πιο ευαίσθητοι στα μεγάλα παγκόσμια προβλήματα της υπερθέρμανσης του πλανήτη, της μόλυνσης του περιβάλλοντος καθώς και για θέματα οικονομικής και κοινωνικής δικαιοσύνης. Με άλλα λόγια, περνούν από την απλή ικανοποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών που χρησιμοποιούν σε χρηστικό και συναισθηματικό επίπεδο, σε ένα πιο ανθρώπινο και πνευματικό επίπεδο. Αυτή η εποχή που αρχίζει ουσιαστικά τα τελευταία χρόνια και σιγά σιγά αναπτύσσεται και δυναμώνει, αποτελεί την τρίτη περίοδο του μάρκετινγκ, την επονομαζόμενη “εποχή των αξιών”. Η τρίτη αυτή περίοδος του μάρκετινγκ έχει σαν στόχο, όπως και η προηγούμενη πελατοκεντρική περίοδος, την ικανοποίηση των καταναλωτών/πελατών. Απλά, οι επιχειρήσεις που έχουν ήδη εισέλθει στην τρίτη περίοδο του μάρκετινγκ βασίζονται περισσότερο στην έννοια του ανθρώπινου παράγοντα. Προσπαθούν να δώσουν λύσεις στην αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων έχοντας υψηλότερους στόχους, όραμα και αξίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΚΑΠΟΙΕΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Πιστεύοντας ότι η διαδικασία της μάθησης είναι αποτελεσματικότερη όταν παρουσιάζονται δυο διαφορετικές, η αντίθετες έννοιες σε συγκριτική αντιπαράθεση μεταξύ τους, επιχειρούμε στην συνέχεια μια τέτοια παρουσίαση δύο, κατά την γνώμη μας, πολύ σημαντικών ζευγαριών εννοιών: Το Εθνικού και του Διεθνούς Μάρκετινγκ αφενός και του Στρατηγικού και του Τακτικού Μάρκετινγκ αφετέρου.

A. Εθνικό μάρκετινγκ και διεθνές μάρκετινγκ

Κατ' αρχήν θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το μάρκετινγκ είναι ένα, δηλαδή δεν έχουμε δύο, τρία ή περισσότερα διαφορετικά μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ ως φιλοσοφία, ως σκεπτικό και ως μεθοδολογία και διαδικασία είναι ενιαίο, απλά ο τρόπος εφαρμογής καθώς και η καταλληλότητα των διαφόρων τεχνικών και μεθόδων που χρησιμοποιεί διαφέρουν, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του περιβάλλοντος στο οποίο θα το χρησιμοποιήσουμε, καθώς και με τους στόχους που θέλουμε να πέτυχουμε. Σε αυτήν τη λογική, το μάρκετινγκ των καταναλωτικών προϊόντων διαφέρει από το μάρκετινγκ των βιομηχανικών προϊόντων, και το μάρκετινγκ των προϊόντων εν γένει διαφέρει από το μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Με την ίδια λογική διαφέρει το τοπικό ή εθνικό μάρκετινγκ από το διεθνές μάρκετινγκ.

Το διεθνές μάρκετινγκ μπορεί να είναι της απλής μορφής, όπου τα προϊόντα μίας εταιρείας μεταφέρονται από μία χώρα σε μια άλλη περνώντας τα σύνορα, είτε πολύ πιο περίπλοκης και εκτεταμένης μορφής, όπου μια εταιρεία παράγει και εμπορεύεται προϊόντα σε πολλές χώρες, χωρίς τα προϊόντα να διαβαίνουν σύνορα.

Η βασική διαφορά μεταξύ εθνικού και διεθνούς μάρκετινγκ έγκειται στην ύπαρξη του σκεπτικού της ξενικότητας (foreignness), το οποίο είναι συνυφασμένο με το διεθνές μάρκετινγκ και βασίζεται στην ύπαρξη διαφορών στο ευρύτερο περιβάλλον, μεταξύ των χωρών. Όμως, κάποιες μεγάλες

πολυεθνικές εταιρείες δεν λαμβάνουν υπόψη τους το σκεπτικό της ξενικότητας και μεταχειρίζονται τις ξένες χώρες με ενιαίο σχεδόν τρόπο. Αυτό συμβαίνει συνήθως με εταιρείες που λειτουργούν σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας –π.χ. ηλεκτρονικοί υπολογιστές– όπου οι πολιτισμικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν σημαντικά το σχεδιασμό και την προώθηση των προϊόντων.

Η διαδικασία, όμως, του στρατηγικού μάρκετινγκ που περιλαμβάνει τις ευκαιρίες, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις τακτικές μάρκετινγκ, την εφαρμογή τους και τον έλεγχο τους, είναι απαραίτητο να ακολουθείται και σε τοπικό και σε διεθνές επίπεδο. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ (marketing plan) αποτελεί απαραίτητο εργαλείο σχεδιασμού και ελέγχου και σε εθνικό επίπεδο (εθνικό marketing plan) και σε διεθνές επίπεδο (διεθνές marketing plan). Η ανάλυση, για παράδειγμα, των στοιχείων του παραδοσιακού μίγματος μάρκετινγκ δηλαδή του προϊόντος, της τιμής, της διανομής και της προώθησης αποτελεί τον κορμό του μάρκετινγκ και ο κατάλληλος χειρισμός τους αποτελεί το μέσον για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι –όποιοι κι αν είναι αυτοί– και σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο. Η έρευνα του μάρκετινγκ (marketing research) αποτελεί το πιο στρατηγικό εργαλείο της διοίκησης μάρκετινγκ και είναι απαραίτητο να διεξάγεται και σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο (διεθνής έρευνα αγοράς). Τέλος, το μάρκετινγκ έχει ως φιλοσοφία, δηλαδή εστιάζει την προσοχή του (focus) στην ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του καταναλωτή και στην μακροχρόνια ευημερία του, είτε πρόκειται για τον εθνικό (εγχώριο) καταναλωτή, είτε για τον καταναλωτή ξένων χωρών.

Υπάρχουν, όμως, πολύ σημαντικές διαφορές μεταξύ του εθνικού και του διεθνούς περιβάλλοντος, η ανάλυση του οποίου αποτελεί τη βάση για τη λήψη συγκεκριμένων επιχειρηματικών αποφάσεων και τον αποτελεσματικό σχεδιασμό μάρκετινγκ, ο οποίος θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της, είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε συγκριτικά κάποιους σημαντικούς παράγοντες του περιβάλλοντος, οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ εθνικού και διεθνούς μάρκετινγκ.

Οικονομικοί παράγοντες: Σε εθνικό επίπεδο υπάρχει μια ενιαία εθνική τιμή, ενώ σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν διαφορετικές εθνικές τιμές. Σε εθνικό επίπεδο υπάρχουν σχεδόν παρόμοιες αγοραστικές συνήθειες, ενώ σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν διαφορετικές αγοραστικές συνήθειες. Σε εθνικό επίπεδο υπάρχει ενιαίο οικονομικό κλίμα που μπορεί να ποικίλλει από πολύ σταθερό έως πολύ πληθωριστικό, ενώ σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν διαφορετικά οικονομικά κλίματα. Σε εθνικό επίπεδο υπάρχει ενιαίο νόμισμα, ενώ σε

διεθνές επίπεδο υπάρχουν διαφορετικά εθνικά νομίσματα, η σταθερότητα και η πραγματική αξία των οποίων ποικίλλει. Σε εθνικό επίπεδο υπάρχει ένα ενιαίο, κατά το μάλλον ή ήττον, σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ διεθνώς υπάρχουν διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα, κάποια από τα οποία είναι ασταθή.

Κοινωνικοί - Πολιτιστικοί Παράγοντες: Σε εθνικό επίπεδο συνήθως δεν υπάρχουν προβλήματα γλώσσας (υπάρχουν και εξαιρέσεις, π.χ. στην Ελβετία μιλιούνται τέσσερις διαφορετικές γλώσσες και στο Χονγκ Κονγκ των τριών εκατομμυρίων πληθυσμού, πέντε) ενώ σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν σημαντικά προβλήματα σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του μάρκετινγκ, λόγω των διαφορετικών εθνικών γλωσσών.

Σε εθνικό επίπεδο υπάρχει μια σχετικά ομοιογενής αγορά, ενώ σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν διαφορετικές τμηματοποιημένες αγορές. Σε εθνικό επίπεδο οι «κανόνες του παιχνιδιού» είναι κατανοητοί, ενώ σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν διαφορετικοί «κανόνες παιχνιδιού» που αλλού αλλάζουν και αλλού όχι και που σε κάποιες περιπτώσεις δεν είναι σαφείς και κατανοητοί.

Παράγοντες Ανταγωνισμού: Σε εθνικό επίπεδο συνήθως υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία τα οποία είναι εύκολο να συλλεχθούν και είναι ακριβή και αξιόπιστα, ενώ σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν σοβαρότατα προβλήματα συλλογής στοιχείων. Σε εθνικό επίπεδο είναι λίγο-πολύ γνωστά τα προϊόντα των ανταγωνιστών, οι τιμές τους, τα κόστη τους και τα επιχειρηματικά τους σχέδια, ενώ σε διεθνές επίπεδο υπάρχουν πολλοί περισσότεροι ανταγωνιστές και ελάχιστες πληροφορίες γύρω από τις συνήθειές τους και τις στρατηγικές που ακολουθούν.

Πολιτικοί και Νομικοί Παράγοντες: Ενώ σε εθνικό επίπεδο οι πολιτικοί παράγοντες δεν παίζουν καθοριστικό ρόλο, σε διεθνές επίπεδο είναι πολύ σημαντικοί. Συνήθως σε εθνικό επίπεδο υπάρχει σχετική ελευθερία από κρατικές παρεμβάσεις, ενώ σε διεθνές επίπεδο οι κυβερνήσεις δεν επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Τεχνολογικοί Παράγοντες: Σε εθνικό επίπεδο χρησιμοποιείται ένα τυποποιημένο σύστημα παραγωγής και μέτρησης, ενώ σε διεθνές επίπεδο η επιχείρηση που επιθυμεί να εμπλακεί σε διεθνές μάρκετινγκ θα πρέπει να εκπαιδεύσει το προσωπικό των ξένων χωρών στη λειτουργία και συντήρηση του εξοπλισμού. Παράλληλα θα πρέπει να προσαρμόσει τον εξοπλισμό και τα εξαρτήματα στα συστήματα της κάθε ξένης χώρας, καθώς επίσης και να

προσαρμοστεί στα διαφορετικά συστήματα και μεθόδους μέτρησης που χρησιμοποιούνται.

B. Στρατηγικό και Τακτικό Μάρκετινγκ

Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ στρατηγικής και τακτικής σκέψης έγκειται στον τρόπο που αντιμετωπίζουμε τα γεγονότα, δηλαδή πόσους παράγοντες και μεταβλητές εξετάζουμε, πόσο χρόνο διαθέτουμε για την ανάλυσή τους και τη λήψη απόφασης, πόσο κοστίζουν οι αποφάσεις και με τι χρονικό ορίζοντα τις παίρνουμε. Για παράδειγμα, ας συγκρίνουμε δύο επιφανείς και πρωτοπόρους επιχειρηματίες². Τον Henry Ford, ιδρυτή της φερώνυμης αυτοκινητοβιομηχανίας, και τον Alfred Sloan, ιδρυτή της General Motors. Ο H. Ford για είκοσι χρόνια, στις αρχές του εικοστού αιώνα, επέβαλλε το μοντέλο T της Ford. Ενδιαφερόταν, όμως, περισσότερο να διευκολύνει της παραγωγή του και να κρατήσει τις τιμές σε χαμηλό επίπεδο, παρά να ικανοποιήσει τα γούστα και τις επιθυμίες των καταναλωτών όσον αφορά στο χρώμα του αυτοκινήτου. Οι τελευταίοι μπορούσαν να έχουν όποιο χρώμα αυτοκινήτου T της Ford επιθυμούσαν, αρκεί να ήταν μαύρο! Από το 1923 οι πωλήσεις του μοντέλου T άρχισαν να πέφτουν.

Σύμφωνα με τον H. Ford, η αιτία της πτώσης των πωλήσεων ήταν ότι «το κοινό δεν γνώριζε». Ο H. Ford ήταν ένας καταπληκτικός “τακτικός”. Και η κύρια αιτία της πτώσης ήταν ότι απέναντι του είχε έναν καταπληκτικό “στρατηγικό”, τον A. Sloan. Ο Sloan οργάνωσε την General Motors με βάση ένα στρατηγικό σχέδιο προορισμένο να την κάνει την πρώτη βιομηχανία αυτοκινήτων στον κόσμο. Και το πέτυχε προσαρμόζοντας την παραγωγή της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιεί πρωταρχικά τις επιθυμίες του πελάτη και όχι των μηχανικών παραγωγής.

Η ιστορία των πολεμικών συγκρούσεων έχει δείξει ότι συνήθως όποτε ένας “στρατηγικός” στρατηγός αντιμετωπίζει έναν “τακτικό” στρατηγό, ο πρώτος κερδίζει. Το ίδιο συνήθως συμβαίνει και στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπως και στο παραπάνω παράδειγμα, όπου ένας μεγαλοφυής “τακτικός”, ο H. Ford, αντιμετώπισε έναν μεγάλο “στρατηγικό”, τον A. Sloan. Και η General Motors κέρδισε κατά κράτος την Ford.

Σε επίπεδο επιχείρησης, το στρατηγικό μάρκετινγκ έχει μακροχρόνια προοπτική και περιλαμβάνει τους στόχους, δηλαδή τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση, και τη στρατηγική, δηλαδή πως θα το πετύχει, ενώ το τακτικό μάρκετινγκ έχει βραχυχρόνια προοπτική και ασχολείται με την υλοποίηση της

² Το παράδειγμα αναφέρεται στο βιβλίο του Πλάτωνα Θωμά « Το Marketing μέσα από τις εμπειρίες ενός Manager», 1999 στο κεφάλαιο « Το Μυστικό της Επιτυχίας», σελ. 103.

στρατηγικής. Με άλλα λόγια, το στρατηγικό μάρκετινγκ σχεδιάζει την ανταγωνιστική θέση (positioning) της επιχείρησης στο απώτατο μέλλον, ενώ το τακτικό μάρκετινγκ προγραμματίζει την βραχυχρόνια εφαρμογή και υλοποίηση των στρατηγικών. Αποφάσεις που σχετίζονται με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για ανάπτυξη νέων προϊόντων, με την χρησιμοποίηση νέων συστημάτων και διαδικασιών οργάνωσης και διοίκησης και με την ανάπτυξη και επέκταση σε υπάρχουσες, σε ξένες ή σε καινούργιες (diversification) αγορές με νέα προϊόντα είναι στρατηγικές αποφάσεις και έχουν μεγάλο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ (marketing plan) περιλαμβάνει την ανάλυση όλων των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ για την υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και εκπονείται σε ετήσια βάση. Είναι, δηλαδή, ένα τακτικό εργαλείο και έχει βραχυχρόνιο –συνήθως ετήσιο– ορίζοντα. Συνήθως, ο χρονικός ορίζοντας των τακτικών σχεδίων κυμαίνεται από ένα έως τρία έτη, ενώ ο ορίζοντας των στρατηγικών σχεδίων είναι απώτερος (τρία έτη και πάνω).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις της Ιαπωνίας αποτελούν ένα παγκόσμιο παράδειγμα στρατηγικού προσανατολισμού με μακροχρόνιο ορίζοντα. Σύμφωνα με στοιχεία του 2002, από τις δέκα (10) πρώτες σε τζίρο επιχειρήσεις παγκοσμίως, οι έξι (6) ήταν ιαπωνικές. Ενώ από τις δέκα (10) πρώτες επιχειρήσεις παγκοσμίως σε κέρδη, μόνο οι δύο (2) ήταν ιαπωνικές. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την αντίληψη των ιαπωνικών επιχειρήσεων: αντιμετωπίζουν στρατηγικά και με μακροχρόνιο ορίζοντα τις ξένες αγορές, επενδύουν σε αυτές και προσδοκούν να κερδίσουν μακροχρόνια, σε αντίθεση με την μέση δυτική επιχείρηση, η οποία συνήθως ενδιαφέρεται για το βραχυπρόθεσμο κέρδος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Η κουλτούρα (culture) αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική και ευαίσθητη περιοχή του μάρκετινγκ και κατά τη γνώμη μας, συνιστά την σημαντικότερη διαφορά μεταξύ εθνικού και διεθνούς μάρκετινγκ. Σύμφωνα με κάποιον ορισμό –και υπάρχουν πολλοί– «κουλτούρα είναι ένα σύνολο από πιστεύω και κανόνες / πρότυπα που είναι κοινά για μια ομάδα ανθρώπων και τα οποία βοηθούν το άτομο να αποφασίσει τι είναι, τι μπορεί να γίνει, πώς αισθάνεται, τι να κάνει και πώς να το κάνει». Γενικώς, η κουλτούρα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται, συμπεριφέρονται και «βλέπουν» τα πράγματα και τον κόσμο.

Το άτομο σχηματίζει το σύστημα αξιών του μέσω της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης (socialization process). Αυτή περιλαμβάνει την έκθεση του ατόμου στις επιρροές της οικογένειας, του σχολείου και των συνομήλικών του, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία του συστήματος αξιών και διαθέσεων του ατόμου και περιλαμβάνει αξίες που προέρχονται από κανόνες που σχετίζονται με τη θρησκεία, την κοινωνικοοικονομική τάξη και την κουλτούρα. Ο τρόπος που το άτομο αντιλαμβάνεται και αισθάνεται την αξία των προϊόντων και υπηρεσιών είναι άμεσα συνυφασμένος με τη διαδικασία ανάπτυξης της κουλτούρας του και της κοινωνικής του αντίληψης και συμπεριφοράς.

Ο όρος «κουλτούρα», τελικά, είναι πολύ ευρύτερος από την έννοια που προσδίδεται στην καθημερινή χρήση του και που συνήθως αναφέρεται σε θέματα αισθητικής ή σε καλλιτεχνικές επιδιώξεις. Ο όρος κουλτούρα χρησιμοποιείται από κοινωνιολόγους και ανθρωπολόγους και περιλαμβάνει το σύνολο των επίκτητων πεποιθήσεων, αξιών, συνηθειών, αντικειμένων και τυπικοτήτων / τελετουργιών μιας κοινωνίας ή ομάδας ατόμων. Όλα αυτά αποτελούν τα στοιχεία που συνθέτουν μια κουλτούρα.

Τα αίτια που οι καταναλωτές συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο και ο ρόλος τον οποίο παίζουν τα στοιχεία της κουλτούρας στη συμπεριφορά τους εξετάζονται από την θεωρία των κινήτρων³ (motivation theory), ενώ η έρευνα

³ Για λόγους οικονομίας χώρου δεν θα ασχοληθούμε με την αναλυτική παρουσίαση της θεωρίας του Maslow. Ο ενδιαφερόμενος μπορεί να ανατρέξει σε οποιοδήποτε εγχειρίδιο συμπεριφοράς –ή ψυχολογίας– καταναλωτή (consumer behavior).

κινήτρων⁴ (motivation research) ασχολείται ακριβώς με την ανίχνευση των παραγόντων και των αλληλεπιδράσεών τους που ωθούν τον καταναλωτή προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η γνωστότερη και ίσως η σημαντικότερη θεωρία κινήτρων, η οποία προσπαθεί να ερμηνεύσει τι είναι αυτό που παρακινεί το άτομο προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, είναι το μοντέλο της «ιεράρχησης των αναγκών» (hierarchy of needs) του Alfred Maslow (βλέπε σχήμα 1). Σύμφωνα με αυτό, οι ανάγκες ιεραρχούνται σε ένα σύστημα πυραμίδας που τη βάση της αποτελούν οι λεγόμενες βιογενετικές ανάγκες (που αποτελούνται από τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας), και όσο ανεβαίνουμε την πυραμίδα περνάμε στις κοινωνικές ανάγκες, στις ανάγκες αναγνώρισης και εκτίμησης και στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και ολοκλήρωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, το άτομο δεν είναι δυνατόν να προχωρήσει στην ικανοποίηση μίας ανώτερης –στην κλίμακα της πυραμίδας– ανάγκης, αν προηγουμένως δεν ικανοποιηθούν οι χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες του. Η συγκεκριμένη θεωρία έχει ελεγχθεί με εμπειρικές έρευνες, τα αποτελέσματα των οποίων έδειξαν ότι το μοντέλο δεν λειτουργεί με τον ίδιο ικανοποιητικό τρόπο μεταξύ της κοινωνίας των Η.Π.Α. και άλλων λαών και πολιτισμών, ενώ επίσης υπάρχουν διάφορες δυσκολίες εφαρμογής της θεωρίας του Maslow και αρκετές εξαιρέσεις οι οποίες, όπως πάντα, επιβεβαιώνουν τον κανόνα. Παρ’ όλη την κριτική και τα κενά του, το μοντέλο της «ιεράρχησης των αναγκών» είναι χρήσιμο διότι εξηγεί, έστω και με βασικό τρόπο, τα διάφορα είδη, κατηγορίες και επίπεδα αναγκών που έχει το άτομο.

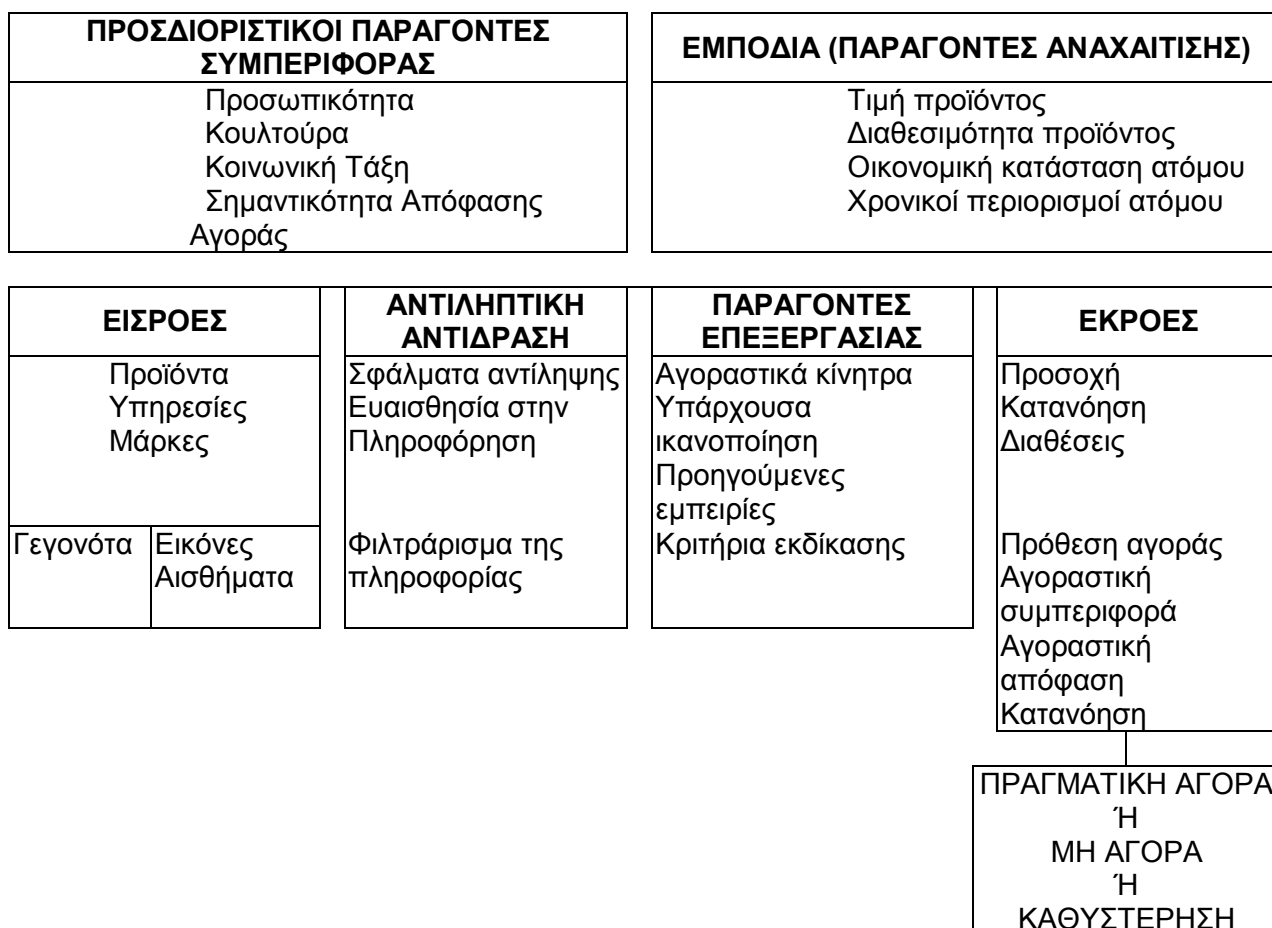


⁴ Για μια περιληπτική παρουσίαση της έρευνας κινήτρων δεξ, για παράδειγμα, το βιβλίο του Πλάτωνα Θωμά, «Έρευνα Αγοράς – Πρακτικός Οδηγός», Εκδόσεις Interbooks, 2000.

Σχήμα 1 Η ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow (από Maslow A., “*Motivation and Personality*”, Harper Row, London, 1954.)

Όπως είναι φυσικό, η συμπεριφορά του καταναλωτή δεν εξαρτάται μόνον από τα κίνητρα, αλλά επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα ποιο μέλος της οικογένειας παίρνει τις βασικές αποφάσεις για αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις σε ένα νοικοκυριό –δηλαδή αν γίνεται ομαδική συζήτηση με όλα τα μέλη στην περίπτωση εκτεταμένης οικογένειας (extended family), ή όχι– ποια είναι η αγοραστική δύναμη του ατόμου, ποια είναι η δομή του λιανεμπορίου, σε ποια έκταση ο πληθυσμός ενός κράτους είναι αστικός, ημιαστικός ή αγροτικός, κλπ.

Στο σχήμα 2 απεικονίζεται το μοντέλο των Howard-Sheth⁵, το οποίο προσπαθεί να εξηγήσει την αγοραστική διαδικασία.



Σχήμα 2 Το μοντέλο συμπεριφοράς καταναλωτή των Howard-Sheth

⁵ Sheth, J.N., “A market-oriented strategy of long-range planning for multinational corporations”, European Research, Jan. 1977, pp. 3-12.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς περιλαμβάνουν τις υπάρχουσες προκαταλήψεις του αγοραστή, οι οποίες επηρεάζονται από την κουλτούρα, την κοινωνικοοικονομική ομάδα στην οποία ανήκει, από την οικογένεια και την προσωπικότητά του, κλπ.

Οι παράγοντες αναχαίτισης περιλαμβάνουν εξωτερικούς περιορισμούς που επηρεάζουν άμεσα την αγοραστική συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών περιλαμβάνουν το επιτόκιο με το οποίο επιβαρύνεται ένα δάνειο, την οικονομική κατάσταση του ατόμου διότι αποτελεί προϋπόθεση για τη λήψη του δανείου, διάφορους χρονικούς περιορισμούς (π.χ. μια ειδική προσφορά), κλπ.

Οι εισροές αποτελούν τις πληροφορίες γύρω από τις εναλλακτικές υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες και περιλαμβάνουν και λογικά και συναισθηματικά στοιχεία. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες για τη δομή των επιτοκίων ενός συγκεκριμένου τραπεζικού δανείου είναι λογικό στοιχείο, ενώ η αντίδραση των καταναλωτών στο λογότυπο μιας εταιρείας αποτελεί συναισθηματικό στοιχείο.

Ο κάθε καταναλωτής αντιλαμβάνεται τα πράγματα με τον δικό του τρόπο. Την κάθε πληροφορία που δέχεται δεν την εισπράττει έτσι όπως μεταδίδεται, δηλαδή δεν την «καταπίνει αμάσητη», αλλά την ερμηνεύει με το δικό του τρόπο. Για παράδειγμα, ένα άτομο είναι πολύ πιθανό να εκτιμά περισσότερο την πληροφορία που απέκτησε μετά από ψάξιμο ο ίδιος, παρά εκείνη την οποία δέχεται παθητικά (π.χ. διαφημίσεις από ΜΜΕ). Η αξιοπιστία της πληροφορίας εξαρτάται άμεσα από την αξιοπιστία της πηγής από την οποία εκπορεύεται, από την αντίληψη που έχει για το κύρος που διαθέτει η πηγή και από το περιεχόμενο της πληροφορίας. Επιπροσθέτως, το άτομο φιλτράρει τις πληροφορίες και ξεσκαρτάρει αυτές που θεωρεί ότι δεν είναι σημαντικές και αξιόπιστες. Όλα αυτά συμπεριλαμβάνονται στη λεγόμενη αντιληπτική αντίδραση (perceptual reaction) του μοντέλου των Howard-Sheth.

Οι παράγοντες επεξεργασίας περιλαμβάνουν την παρακίνηση (motivation), την ικανοποίηση που θα έχει το άτομο σε σχέση με την παρακίνηση για αγορά και την προηγούμενη εμπειρία που έχει από τα προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας.

Τέλος, οι εκροές από όλο αυτό το περίπλοκο σύστημα αλληλοεπενεργούντων μεταβλητών μπορεί να είναι μια απόφαση για αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, για μη αγορά ή για καθυστέρηση / αναβολή της αγοράς.

Υπάρχουν σημαντικότερες διαφορές⁶ μεταξύ βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών που αναφέρονται σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ. Το ποιος παίρνει τις αποφάσεις (the decision-making unit) αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για όλα τα βασικά μοντέλα συμπεριφοράς των βιομηχανικών πελατών. Επίσης, άλλα πολύ σημαντικά θέματα που σχετίζονται με την επιχειρηματική κουλτούρα (business culture) περιλαμβάνουν το εάν οι αποφάσεις λαμβάνονται από πάνω προς τα κάτω ή το αντίθετο, αν παίρνονται από μεμονωμένα άτομα (όπως συνήθως στη Δύση) ή σε συνεργασία και με συμφωνία (όπως στην Ιαπωνία), κλπ.

Για τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε διεθνές βιομηχανικό μάρκετινγκ, το θέμα της επιχειρηματικής κουλτούρας παίζει σημαντικό ρόλο. Στη δεκαετία του '90, το περιοδικό Harvard Business Review διεξήγαγε μια παγκόσμια μελέτη (world leadership survey) απευθύνοντας κάποιες ερωτήσεις σε διευθυντές εταιρειών σε διάφορες χώρες. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι οι διευθυντές των επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες δεν έχουν τις ίδιες προτεραιότητες σχετικά με τα επιχειρηματικά θέματα. Όταν ερωτήθηκαν ποιους θεωρούν κατά σειρά σημαντικότητας τους τρεις κυριότερους παράγοντες για την επιτυχία μιας επιχείρησης, απάντησαν ως εξής:

- Ιαπωνία: Ανάπτυξη προϊόντων, Διοίκηση, Ποιότητα προϊόντος
- Γερμανία: Δεξιότητες προσωπικού, Επίλυση προβλημάτων, Διοίκηση
- Η.Π.Α.: Εξυπηρέτηση πελάτη, Ποιότητα προϊόντος, Τεχνολογία

⁶ Ο ενδιαφερόμενος να υπεισέλθει αναλυτικά σε θέματα βιομηχανικού μάρκετινγκ μπορεί να συμβουλευτεί για παράδειγμα το βιβλίο του Γιώργου Αυλωνίτη, «Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing», Εκδόσεις Σταμούλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

A. Γενικά

Η έρευνα μάρκετινγκ⁷ θεωρείται, και πολύ ορθά, ότι αποτελεί το πιο στρατηγικό εργαλείο της διοίκησης μάρκετινγκ, αλλά και ουσιαστικώς της διοίκησης της επιχείρησης .

Πίνακας 1

Έρευνα αγοράς και έρευνα μάρκετινγκ

Έρευνα αγοράς (market research)

- Μελέτες εκτίμησης δυνητικής αγοράς
- Ανάλυση μεριδίου αγοράς
- Μελέτες χαρακτηριστικών αγοράς
- Μελέτες καναλιών διανομής
- Ανάλυση πωλήσεων: προϊόντων, περιοχών, πωλητών
- Μελέτες ανταγωνιστικών προϊόντων

Έρευνα μάρκετινγκ (marketing research)

- Μελέτες συμπεριφοράς αγοραστών
- Έρευνες προϊόντος (product tests)
- Έρευνα συσκευασίας (packaging research)
- Μελέτες ελαστικότητας τιμής
- Έρευνες κινήτρων αγοραστών (motivation research)
- Έρευνες μέσων επικοινωνίας (media surveys)
- Έρευνες κειμένου (copy tests)
- Έρευνες διαθέσεων (attitude research)

Υπάρχει σαφής διάκριση⁸ μεταξύ της έρευνας αγοράς (market research) και της έρευνας μάρκετινγκ (marketing research). Παρόλο που πολύ συχνά στην καθημερινή πρακτική χρησιμοποιούμε τον όρο «έρευνα αγοράς» για να

⁷ Η έρευνα μάρκετινγκ αποτελεί έναν κλάδο του μάρκετινγκ με ευρύτατη έκταση. Όπως είναι ευνόητο, είναι αδύνατον μέσα σε ένα κεφάλαιο να συμπεριλάβουμε όλη την έκταση του γνωστικού αυτού αντικειμένου. Ο ενδιαφερόμενος σε μία απλή και εκτεταμένη θεματογραφία έρευνας μάρκετινγκ μπορεί να συμβουλευτεί το βιβλίο του Πλάτωνα Θωμά «Έρευνα Αγοράς: Πρακτικός Οδηγός», Interbooks, Αθήνα 2000, ή οποιοδήποτε άλλο ελληνόγλωσσο ή ξενόγλωσσο σχετικό εγχειρίδιο.

⁸ Πλάτων Θωμάς, «Έρευνα Αγοράς: Πρακτικός Οδηγός», Interbooks, Αθήνα 2000, κεφ. 1.

υποδηλώσουμε την «έρευνα μάρκετινγκ», πρέπει να αναφερθεί πως η έρευνα μάρκετινγκ είναι σαφώς πιο ευρύς όρος από την έρευνα αγοράς. Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται οι διάφορες αναλύσεις και μορφές έρευνας που ανήκουν στην έρευνα αγοράς και στην έρευνα μάρκετινγκ. Θα πρέπει να τονιστεί πως στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την έρευνα μάρκετινγκ, και όχι με την έρευνα αγοράς.

Η διαδικασία της εθνικής έρευνας είναι αντίστοιχη με τη διαδικασία της διεθνούς έρευνας. Στο σχήμα 3 απεικονίζονται οι διάφορες ενότητες και στάδια της διαδικασίας έρευνας. Απο τα παρακάτω στάδια έρευνας, για λόγους χώρου και εστίασης θα ασχοληθούμε μόνο με τα δυο πρώτα.

Η διαδικασία έρευνας

Αναγνώριση και καθορισμός του/των προβλήματος/των

Επιλογή του κατάλληλου σχεδίου έρευνας (research plan).
Επιλογή δείγματος/των.

Συλλογή σχετικών στοιχείων και πληροφοριών – επιτόπια έρευνα (field research)

Ανάλυση και ερμηνεία στοιχείων και πληροφοριών

Αναφορά αποτελεσμάτων έρευνας

Σχήμα 3 Τα στάδια της διαδικασίας έρευνας.

B. Πρώτο στάδιο διαδικασίας έρευνας

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας έρευνας είναι η αναγνώριση και ο καθορισμός του προβλήματος και περιλαμβάνει τέσσερα βήματα ή υποστάδια: α) Ποιος παίρνει τις αποφάσεις για διεθνή έρευνα, β) ποιοι είναι οι στόχοι της έρευνας, γ) ποιες είναι οι δυνατές εναλλακτικές επιλογές που υπάρχουν για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος, και δ) ποιες είναι οι συνέπειες της κάθε μιας εναλλακτικής επιλογής.

Γ. Δεύτερο στάδιο διαδικασίας έρευνας

Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας έρευνας περιλαμβάνει την επιλογή του κατάλληλου σχεδίου έρευνας και του δείγματος. Το σχέδιο έρευνας (research design or plan) δεν είναι παρά ένα εργαλείο σχεδιασμού και ελέγχου της έρευνας, ό,τι δηλαδή είναι το σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan) για το μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια περιλαμβάνει τη στρατηγική της έρευνας, ότι δηλαδή η μελέτη είναι σχετική με το πρόβλημα, και τις τακτικές έρευνας, δηλαδή ότι οι επιμέρους διαδικασίες και εργαλεία διεξαγωγής της έρευνας είναι οικονομικά και αποτελεσματικά.

Ταξινομήσεις Στοιχείων Έρευνας

Υπάρχουν τρεις βασικές ταξινομήσεις στοιχείων για την έρευνα μάρκετινγκ, όπως αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 2, όμως η σημαντικότερη ίσως ταξινόμηση είναι αυτή σε *πρωτογενή* (primary) και *δευτερογενή* (secondary) στοιχεία.

1.	α.	Δευτερογενή στοιχεία (secondary data)
	β.	Πρωτογενή στοιχεία (primary data)
2.	α.	Ποσοτικά στοιχεία (quantitative data)
	β.	Ποιοτικά στοιχεία (qualitative data)
3.	α.	Ατομικά στοιχεία (ad-hoc data)
	β.	Ομαδικά στοιχεία (syndicated data)

Σημειωτέον ότι μπορεί να ισχύουν διάφοροι συνδυασμοί στοιχείων μεταξύ των παραπάνω ταξινομήσεων. Δηλαδή, ένα δευτερογενές στοιχείο μπορεί να είναι και ποσοτικό ή ποιοτικό, καθώς και ατομικό ή ομαδικό και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, ένα δευτερογενές ποσοτικό στοιχείο είναι ο ετήσιος ισολογισμός μίας επιχείρησης. Όπως επίσης, και ένα πρωτογενές στοιχείο μπορεί ταυτόχρονα να είναι και ποσοτικό ή ποιοτικό, καθώς και ατομικό ή ομαδικό. Για παράδειγμα, ένα πρωτογενές ποσοτικό ομαδικό στοιχείο αποτελούν οι εκθέσεις των στοιχείων που συλλέγονται με τη μέθοδο της απογραφής καταστημάτων λιανικής.

1 α. Δευτερογενή στοιχεία

Δευτερογενή είναι τα στοιχεία τα οποία είναι έτοιμα, έχουν δηλαδή συλλεχθεί

και είναι διαθέσιμα από κάποιες πηγές. Γι' αυτό και η δευτερογενής έρευνα –η έρευνα δηλαδή που ασχολείται με τη συλλογή, καταγραφή, ανάλυση και ταξινόμηση των δευτερογενών στοιχείων– ονομάζεται και «έρευνα γραφείου» (desk research).

Τα δευτερογενή στοιχεία μπορεί να είναι ατομικά ή γενικά. *Ατομικά δευτερογενή* στοιχεία είναι, για παράδειγμα, τα πιστοποιητικά γεννήσεως. Αυτά τα έγγραφα, όπως όλοι ξέρουμε, αναφέρονται σε συγκεκριμένα ατομικά γεγονότα. *Γενικά δευτερογενή* στοιχεία είναι π.χ. όλα τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην Στατιστική Επετηρίδα της Ελλάδας. Σε αυτό το βιβλίο μπορούμε να βρούμε, για παράδειγμα, πόσοι άνθρωποι ανήκουν σε μία συγκεκριμένη ομάδα ηλικίας, αλλά φυσικά δεν μπορούμε να βρούμε πόσων ετών είναι ένα συγκεκριμένο άτομο.

Εάν διεξαγάγουμε έρευνα και συλλέξουμε στοιχεία με επιτόπια έρευνα (field research), αυτά τα στοιχεία ονομάζονται πρωτογενή. Εάν όμως χρησιμοποιήσουμε τα ίδια στοιχεία για μία άλλη έρευνα αργότερα, αυτά τα ίδια στοιχεία στην περίπτωση της δεύτερης έρευνας δεν ονομάζονται πλέον πρωτογενή, αλλά δευτερογενή.

Τα δευτερογενή στοιχεία επίσης μπορούν να ταξινομηθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά.

Τα μεγάλα πλεονεκτήματα της δευτερογενούς έρευνας είναι το χαμηλό κόστος –σε σύγκριση με την πρωτογενή– και η σχετικά άκοπη και ταχεία συλλογή των δευτερογενών στοιχείων – λόγω του ότι αυτά είναι ήδη έτοιμα. Τα μειονεκτήματα της δευτερογενούς έρευνας έγκεινται στο γεγονός ότι, εκ των πραγμάτων, τα στοιχεία που μας δίνει είναι «μπαγιάτικα» και, πιθανότατα, παραπλανητικά και πεπαλαιωμένα (obsolete). Γι' αυτό και, παρόλο που κάθε φορά που θέλουμε να ερευνήσουμε κάτι θα πρέπει να αρχίζουμε με δευτερογενή έρευνα –για λόγους κόστους, χρόνου, κόπου– όμως, πριν χρησιμοποιήσουμε τα δευτερογενή στοιχεία που ενδεχομένως βρήκαμε, θα πρέπει πάση θυσία να ελέγχουμε την αξιοπιστία και την εγκυρότητά τους.

1 β. Πρωτογενή στοιχεία

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, εάν διεξαγάγουμε έρευνα και συλλέξουμε στοιχεία από επιτόπια έρευνα (field research), αυτά τα στοιχεία ονομάζονται πρωτογενή. Εάν όμως χρησιμοποιήσουμε τα ίδια στοιχεία για μία άλλη έρευνα αργότερα, αυτά τα ίδια στοιχεία στην περίπτωση της δεύτερης έρευνας δεν είναι πλέον πρωτογενή, αλλά δευτερογενή. Δηλαδή τα

πρωτογενή στοιχεία είναι στοιχεία «φρέσκα» και καταγράφουν την τωρινή πραγματικότητα.

Τα πρωτογενή στοιχεία μπορεί να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά, όμως δεν μπορεί να είναι γενικά. Τα πρωτογενή στοιχεία είναι οπωσδήποτε ατομικά στοιχεία. Σε αυτή την περίπτωση ο ερευνητής παρατηρεί μεμονωμένα γεγονότα και τα περιγράφει, ή παίρνει συνεντεύξεις από άτομα, ή καταγράφει κάποια συγκεκριμένη κατάσταση –π.χ. αποθέματα στα καταστήματα με τη μέθοδο της Απογραφής Καταστημάτων Λιανικής που παρουσιάζεται παρακάτω στις Μεθόδους Συλλογής Πρωτογενών Στοιχείων– όταν όμως συγκεντρωθούν αρκετά πρωτογενή ατομικά στοιχεία –όπως για παράδειγμα στην προαναφερθείσα μέθοδο– τότε φυσικά μιλάμε για πρωτογενή ομαδικά στοιχεία.

2 α. Ποσοτικά στοιχεία

Τα ποσοτικά στοιχεία είναι αυτά που εκφράζονται με αριθμούς ή ποσοστά. Για παράδειγμα, όλα τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στις διμηνιαίες αναφορές της Απογραφής Καταστημάτων Λιανικής (Retail Audit) που αναφέρθηκε προηγούμενα –όπως πωλήσεις σε όγκο, πωλήσεις σε αξία, ύψος αποθεμάτων σε όγκο, αριθμητική και σταθμισμένη διανομή κ.λπ. - είναι ποσοτικά στοιχεία. Η ποσοτική έρευνα (quantitative research) είναι αυτή που μας δίνει τα ποσοτικά στοιχεία. Φυσικά, για να συλλεγούν τα ποσοτικά στοιχεία θα πρέπει απαραίτητα να χρησιμοποιήσουμε κάποια μέθοδο, ανάλογα με το τί ψάχνουμε να βρούμε.

Έστω, για παράδειγμα ότι θέλουμε να βρούμε (στόχος έρευνας) διάφορες καταναλωτικές συνήθειες του πληθυσμού σχετικά με το γάλα και ότι χρησιμοποιούμε την μέθοδο της Προσωπικής Συνέντευξης και σαν εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο μέτρησης που συνήθως περιλαμβάνει ποσοτικές ερωτήσεις - όχι, όμως πάντα. Οι ποσοτικές ερωτήσεις οι οποίες θα μας δώσουν τα ποσοτικά στοιχεία που χρειαζόμαστε για την συγκεκριμένη έρευνα είναι, για παράδειγμα.⁹ (1) Αγοράζετε γάλα στην οικογένειά σας; (2) Ποια μέλη της οικογένειάς σας καταναλώνουν γάλα; (3) Τί τύπο γάλατος καταναλώνετε; (Π.χ. διαρκείας, φρέσκο, βρεφικό σε σκόνη κ.λπ.), (4) Τί μάρκα γάλατος αγοράζετε συνήθως; (5) Πόσα λίτρα γάλατος καταναλώνετε εβδομαδιαία στην οικογένειά σας; (6) Από πού συνήθως αγοράζετε το γάλα;

Τέτοιου είδους ερωτήσεις είναι κλειστές¹⁰ ποσοτικές ερωτήσεις και κατά μέσο όρο είναι εύκολο να ερωτηθούν, εύκολο να απαντηθούν και εύκολο να

⁹ Στις παρακάτω ερωτήσεις δεν δόθηκε έμφαση στην ακριβή έκφραση των ερωτήσεων αλλά μόνο στο γενικό “στυλ” των ερωτήσεων δεδομένου ότι σ’ αυτό το στάδιο ο στόχος είναι η κατανόηση της έννοιας της ποσοτικής έρευνας.

¹⁰ Για μια παρουσίαση των διαφόρων τύπων ερωτήσεων, δες κεφάλαιο “Σχεδιασμός ερωτηματολογίου” σε οποιοδήποτε βιβλίο έρευνας.

αναλυθούν.

Από την ανάλυση και επεξεργασία των απαντήσεων σε τέτοιες ερωτήσεις παίρνουμε αριθμούς ή ποσοστά. Αυτά τα στοιχεία λοιπόν, είναι ποσοτικά και η έρευνα ονομάζεται ποσοτική έρευνα.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μπορούν να ισχύουν διάφοροι συνδυασμοί μεταξύ των τριών βασικών ταξινομήσεων της έρευνας. Οι μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι αυτές οι οποίες χρησιμοποιούνται για την συλλογή ποσοτικών στοιχείων, με πιο συχνά χρησιμοποιούμενες την προσωπική συνέντευξη, και την απογραφή καταστημάτων λιανικής¹¹.

2 β. Ποιοτικά στοιχεία

Η ποσοτική έρευνα, λοιπόν, δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα του τί κάνουν οι άνθρωποι, τί μάρκα προϊόν αγοράζουν, πόσο καταναλώνουν, από πού αγοράζουν, ποιοι αγοράζουν και ποιοι καταναλώνουν, κ.λπ. Η ποιοτική έρευνα σε αντιδιαστολή με την ποσοτική μας δίνει απάντηση στο γιατί οι άνθρωποι κάνουν αυτό που κάνουν. Ψάχνει δηλαδή, να βρει το αίτιο της φαινομενικής συμπεριφοράς και όχι απλά αυτή καθ' αυτή τη συμπεριφορά.

Δεν θα πρέπει να είμαστε δογματικοί σχετικά με τα όρια της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας. Μέχρι ποιου σημείου, δηλαδή μια έρευνα ονομάζεται ποσοτική, από πού αρχίζει η ποιοτική. Είναι κάτι αντίστοιχο με τα είδη των προϊόντων στο marketing. Έχουμε, λοιπόν, τα καταναλωτικά προϊόντα και τα βιομηχανικά προϊόντα και χρησιμοποιούμε κάποια κριτήρια για να κατατάξουμε ένα προϊόν στα μεν ή στα δε. Δεν υπάρχουν, όμως, μόνον αυτά τα δύο άκρα.

Υπάρχουν και πολλές διαβαθμίσεις προϊόντων, δηλ. κάποιο προϊόν να ανήκει μεν στα καταναλωτικά αλλά, με βάση κάποια κριτήρια να είναι λιγότερο καταναλωτικό από άλλα, ή κάποιο άλλο προϊόν, με βάση τα ίδια κριτήρια, να έχει κάποια στοιχεία καταναλωτικών προϊόντων και κάποια στοιχεία βιομηχανικών. Τέτοιου είδους προϊόντα που βρίσκονται περίπου στη μέση της απόστασης μεταξύ καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων είναι τα λεγόμενα προϊόντα διάρκειας (durables) τα οποία ονομάζονται και ημικαταναλωτικά ή ημιβιομηχανικά και έχουν χαρακτηριστικά και από τα καταναλωτικά και από τα βιομηχανικά προϊόντα. Προϊόντα διάρκειας είναι, για παράδειγμα, οι ηλεκτρικές οικιακές συσκευές (ψυγεία, πλυντήρια ρούχων,

¹¹ Όπως αναφέρθηκε και στην παρουσίαση των μεθόδων, η απογραφή καταστημάτων λιανικής μας δίνει μόνον ποσοτικά στοιχεία και καθόλου ποιοτικά. Απ' την άλλη μεριά, η προσωπική συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί με εργαλείο το ερωτηματολόγιο, όπου συνήθως μας δίνει ποσοτικά στοιχεία (όχι όμως πάντα δεδομένου ότι, όπως έχει αναφερθεί και πριν, μπορούμε στο ερωτηματολόγιο να τοποθετήσουμε ανοικτές ερωτήσεις διαθέσεων, που είναι ποιοτικές). Η προσωπική συνέντευξη μπορεί, επίσης να χρησιμοποιηθεί και χωρίς ερωτηματολόγιο, σαν μέθοδος ποιοτικής έρευνας, όπως, για παράδειγμα, στις συνεντεύξεις σε βάθος.

πιάτων, mixers, αερόθερμα, σώματα καλοριφέρ, παντός είδους κλιματιστικά μηχανήματα, κουζίνες κ.λπ.).

Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με την ποσοτική και ποιοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα έτσι όπως αναφέρθηκε πριν, αποτελεί το ένα άκρο. Το άλλο άκρο, αυτό της ποιοτικής έρευνας το κατέχει η έρευνα κινήτρων (motivation research). Τα κίνητρα (motives), όπως εξηγεί η ψυχολογία δημιουργούνται σαν αποτέλεσμα της προηγούμενης συμπεριφοράς του ατόμου, είναι πολύ βαθιά ριζωμένα και δεν αλλάζουν. Παρακινητική συμπεριφορά (motivated behaviour) είναι η δραστηριότητα που κατευθύνεται προς την επίτευξη ενός σκοπού ή στόχου. Η έρευνα κινήτρων μπορεί να χαρακτηριστεί σαν προσπάθεια αποκάλυψης των κρυμμένων και καταπιεσμένων κινήτρων των καταναλωτών -ή όπως αλλιώς ονομάζονται των συνειδητών και ασυνειδητών κινήτρων.

Κρυμμένα ή συνειδητά (suppressed ή conscious) είναι τα κίνητρα τα οποία γνωρίζει μεν το άτομο, αλλά δεν τα αποκαλύπτει για διάφορους λόγους. Ενώ τα καταπιεσμένα ή ασυνειδητά (repressed ή unconscious) είναι κίνητρα τα οποία το άτομο αρνείται συνειδητά να αποκαλύψει την ύπαρξή τους ακόμα και στον εαυτό του.

Για να γίνει πιο ευκρινής η διαφορά μεταξύ της έρευνας διαθέσεων και της έρευνας κινήτρων, παρόλο που και οι δύο είναι ποιοτική έρευνα, αρκεί να αναφέρουμε τα εξής. Καταρχήν οι διαθέσεις μπορούν να μετρηθούν και ποσοτικοποιηθούν, όπως περιγράφεται παρακάτω στο κεφάλαιο περί μεθόδων ποσοτικοποίησης της μέτρησης των διαθέσεων, παρόλα τα μειονεκτήματα που έχουν αυτές οι μέθοδοι, λόγω της ποιοτικής φύσης των διαθέσεων. Ενώ τα κίνητρα μπορούν μεν να προσδιορισθούν και να διευκρινισθούν, όμως είναι αδύνατη η ποσοτική μέτρησή τους. Επίσης, μέτρηση διαθέσεων μπορεί να γίνει, όπως προαναφέρθηκε, και μέσω ερωτηματολογίου, τοποθετώντας μερικές ανοικτές ερωτήσεις. Ενώ η έρευνα κινήτρων δεν είναι δυνατόν να γίνει με ερωτηματολόγιο παρά μόνο με ειδικές συνεντεύξεις, όπως αναλύεται παρακάτω στο παρόν κεφάλαιο.

Εκτός, λοιπόν, από την έρευνα κινήτρων που θα την θεωρήσουμε σαν την ουσιαστικά ποιοτική έρευνα, σε αντιδιαστολή με την ποσοτική, υπάρχουν και πιο “ανάλαφρες” μορφές ποιοτικής έρευνας, όπως, για παράδειγμα, η έρευνα στάσεων ή διαθέσεων (attitude research). Διάθεση είναι η προδιάθεση ενός ατόμου να αντιδρά κατά ένα συνεπή τρόπο προς ένα κίνητρο, δηλαδή η τάση να δρα ή να συμπεριφέρεται κατά ένα προβλεπόμενο τρόπο. Οι διαθέσεις μαθαίνονται από το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του, είναι δηλαδή, επίκτητες και όχι κληρονομικές. Δημιουργούνται σαν αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του ατόμου που προέρχεται από την εμπειρία και την παρατήρηση.

Η έρευνα κινήτρων, όπως ορίζεται από τον Harry Henry, είναι η “επέκταση των τεχνικών έρευνας αγοράς που υπάρχουν: είναι ένα μίγμα ειδικών μεθόδων που σχεδιάστηκαν για να ερευνήσουν το γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται έτσι όπως συμπεριφέρονται, και χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες και τους διαφημιστές στην επίτευξη του στόχου τους, που είναι η πώληση των προϊόντων τους”.

Ο ρόλος της ποιοτικής έρευνας είναι πολύ ουσιαστικός στο marketing. Είναι μικρής κλίμακας έρευνα και βασίζεται σε μία αδόμητη και ευκίνητη διαδικασία λήψης συνεντεύξεων. Χρησιμοποιώντας ποιοτική έρευνα μπορούμε να διεισδύσουμε βαθιά στην ψυχή των ανθρώπων και να αποκαλύψουμε με ποια είναι τα συνειδητά και ασυνείδητα καταπιεσμένα κίνητρά τους, ενώ χρησιμοποιώντας ποσοτική έρευνα μπορούμε να βρούμε μόνο πόσοι άνθρωποι έχουν μία συγκεκριμένη στάση/διάθεση, ή πιστεύω προς ένα αντικείμενο.

3 α. Ατομικά στοιχεία

Ατομικό είναι το στοιχείο που αναφέρεται σε συγκεκριμένο ατομικό γεγονός. Ένα ατομικό στοιχείο μπορεί να είναι πρωτογενές ή δευτερογενές, ποσοτικό ή ποιοτικό. Όπως έχει αναφερθεί προηγούμενα στο παρόν κεφάλαιο, όλα τα πρωτογενή στοιχεία είναι ατομικά. Ενώ ατομικό δευτερογενές στοιχείο είναι, για παράδειγμα, το πιστοποιητικό γεννήσεως ή θανάτου, όπως και το πιστοποιητικό οικογενειακής κατάστασης κάποιου συγκεκριμένου ατόμου. Ατομικό ποσοτικό στοιχείο είναι, λόγω χάρη, η ποσότητα εβδομαδιαίας κατανάλωσης (π.χ. σε λίτρα) γάλακτος ενός ατόμου, ενώ ατομικά ποιοτικά είναι όλα τα στοιχεία ενός ατόμου τα οποία συλλέγονται με τη μέθοδο της συνέντευξης σε βάθος (in-depth interview).

Ατομική (ad-hoc) έρευνα είναι η έρευνα-ανεξαρτήτως της μεθόδου με την οποία διεξάγεται- η οποία σχεδιάζεται για τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου πελάτη ο οποίος πληρώνει το κόστος, τα δε αποτελέσματα της έρευνας ανακοινώνονται μόνο σ' αυτόν.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σύμφωνα με μετρήσεις της ESOMAR⁴ η ατομική (ad-hoc) έρευνα προηγείται ελαφρά κατά μέσο όρο συμμετέχοντας με 53% στη συνολική Πανευρωπαϊκή δαπάνη για έρευνα αγοράς, σε σύγκριση με την ομαδική ή συνεχή έρευνα που συμμετέχει κατά 47%. Είναι αξιοσημείωτο, επίσης το γεγονός ότι, σύμφωνα με τον μέσο όρο της Ευρώπης από το σύνολο της δαπάνης για ατομική έρευνα η ποσοτική έρευνα κατέχει τη μεγάλη πλειοψηφία έναντι της ποιοτικής.

3 β. Ομαδικά στοιχεία

Τα ομαδικά ή γενικά στοιχεία μπορούν, όπως, εξάλλου και τα ατομικά, να είναι δευτερογενή, ποσοτικά ή ποιοτικά. Σε αντίθεση, όμως, με τα ατομικά στοιχεία, τα ομαδικά στοιχεία δεν είναι δυνατόν να είναι πρωτογενή. Όλα τα πρωτογενή στοιχεία είναι ατομικά. Ένα πλήθος ατομικών στοιχείων μετατρέπονται σε ομαδικά όπως είναι, για παράδειγμα, όλα τα στοιχεία που συλλέγονται με την μέθοδο της Καθολικής Απογραφής κάθε δέκα χρόνια από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος. Σε αυτήν μπορούμε να βρούμε ποια είναι η μέση ηλικία των ανθρώπων που κατοικούν σε μια συγκεκριμένη διοικητική

περιφέρεια, αλλά δεν μπορούμε να βρούμε την ηλικία ενός συγκεκριμένου ατόμου που διαμένει σε αυτήν την περιφέρεια. Αυτά τα συγκεκριμένα στοιχεία ονομάζονται ομαδικά ή γενικά, είναι δευτερογενή και επίσης είναι ποσοτικά.

Χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο και τα e-mail για συλλογή στοιχείων

Το Διαδίκτυο (Internet) και τα ηλεκτρονικά μηνύματα (e-mail) αποτελούν για τους διεθνείς εξαγωγείς νέους τρόπους συλλογής στοιχείων. Το Διαδίκτυο, το οποίο είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο προσωπικών, εταιρικών και κυβερνητικών ηλεκτρονικών υπολογιστών που προσφέρει στους χρήστες πρόσβαση σε πληροφορίες και έγγραφα από ποικίλες και απομακρυσμένες πηγές, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την απόκτηση εξωτερικών δευτερογενών δεδομένων – όπως συζητήσαμε νωρίτερα σε αυτό το κεφάλαιο– και για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη διεξαγωγή ερευνών ηλεκτρονικά. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί όταν το ερευνητικό σχέδιο είναι πειραματικό και η συλλογή των στοιχείων γίνεται με την τεχνική των στατιστικών ερευνών.

Μέσω του Διαδικτύου πολλές βάσεις δεδομένων, μεγάλες και μικρές, καθίστανται διαθέσιμες για έναν οργανισμό. Ένα σύστημα από εξυπηρετητές (servers) του Διαδικτύου γνωστό ως Παγκόσμιος Ιστός (Worldwide Web) αποτελείται από υπολογιστές οι οποίοι υποστηρίζουν ένα σύστημα ανάκτησης (retrieval system) που οργανώνει τις πληροφορίες σε έγγραφα υπερκειμένων τα οποία είναι γνωστά ως ιστοσελίδες. Πολλές εταιρείες, κυβερνητικές υπηρεσίες, οργανισμοί και ιδιώτες διαθέτουν τις δικές τους ιστοσελίδες. Αυτές είναι επιπλέον πηγές δευτερευόντων στοιχείων. Όλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στις περισσότερες ιστοσελίδες χωρίς κάποια προέγκριση – δηλαδή η πρόσβαση είναι «ελεύθερη». Ωστόσο, πολλές εμπορικές ιστοσελίδες ζητούν από το χρήστη να κάνει εγγραφή (συχνά πληρώνοντας και κάποιο αντίτιμο) και παρέχουν έναν κωδικό πρόσβασης (password) για την ιστοσελίδα. Από τη σκοπιά των εξωτερικών δευτερογενών στοιχείων, το Διαδίκτυο και ο Παγκόσμιος Ιστός είναι μια μεγάλη *βιβλιοθήκη* –αν όχι η μεγαλύτερη βιβλιοθήκη του κόσμου– για τον δυνητικό χρήστη.

Έχοντας ως ρόλο τού να παρέχει σε μια εταιρεία πρωτογενή στοιχεία με βάση στατιστικές έρευνες, το Διαδίκτυο γίνεται ένα εργαλείο για την ανάπτυξη εσωτερικών βάσεων δεδομένων με πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες, τους προμηθευτές, και άλλα πράγματα στο χώρο της αγοράς. Αυτή η δραστηριότητα μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία ώστε να αναπτύξει ένα *σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ* ως μέρος ενός *συστήματος υποστήριξης αποφάσεων*. Έχει πλέον αναπτυχθεί κατάλληλο λογισμικό (software) το οποίο επιτρέπει σε μια εταιρεία να ασχοληθεί με την *άντληση δεδομένων*, που

συνεπάγεται τη χρήση εσωτερικών βάσεων δεδομένων σε σχέση με τους πελάτες και, ίσως, βάσεις δεδομένων τρίτων μερών, με σκοπό τη συγκέντρωση σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες, όπως για παράδειγμα τις αγοραστικές τους συνήθειες.

Η χρήση του Διαδικτύου για έρευνες *online* (χρησιμοποιώντας τεχνικές έρευνας) γίνεται όλο και περισσότερο μια ελκυστική εναλλακτική λύση για τους εξαγωγείς, και όχι μόνο. Παρόλο που λειτουργεί κάπως σαν ταχυδρομική έρευνα, αφού είναι αυτοαναφορική (self-report) και η επαφή είναι αυτόκλητη, παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα σε σύγκριση με την ταχυδρομική έρευνα: Τα δεδομένα συνήθως μπορούν να συλλεχθούν *πιο γρήγορα* και *με χαμηλότερο κόστος*. Για παράδειγμα, η εταιρεία Procter & Gamble εκτιμά ότι η χρήση του Διαδικτύου της επιτρέπει να μειώσει τα κόστη έρευνας αγοράς κατά 50-70%. Επίσης, ο απαιτούμενος χρόνος για τον έλεγχο σκεπτικού νέων προϊόντων (concept testing) μειώνεται από εβδομάδες σε ημέρες. Κάποια μη δειγματοληπτικά σφάλματα (nonsampling errors) από τη συλλογή στοιχείων μπορούν να ελαχιστοποιηθούν, τουλάχιστον σε σύγκριση με τις προσωπικές και τις τηλεφωνικές έρευνες. Άλλα χαρακτηριστικά του Διαδικτύου ως ερευνητικού εργαλείου είναι τα εξής: είναι πολύ ευέλικτο ως προς τον τρόπο με τον οποίο τίθενται οι ερωτήσεις, το βέλτιστο είναι να χρησιμοποιείται ένα μέτριας έκτασης ερωτηματολόγιο, και δεν υπάρχει καμία άμεση επιρροή στις απαντήσεις των ερωτώμενων από τη μεριά του ερευνητή.

Υπάρχουν ωστόσο κάποια προβλήματα στη χρήση του Διαδικτύου για τη συλλογή στοιχείων, ιδιαιτέρως στην **διεθνή έρευνα μάρκετινγκ**. Πρώτα από όλα, είναι η *επιλογή του δείγματος*. Οι χρήστες δεν αποτελούν ένα ερευνητικό πλαίσιο πληθυσμού ή δείγματος το οποίο είναι αντιπροσωπευτικό του γενικού πληθυσμού. Επομένως, δεν είναι δυνατό να έχουμε ένα τυχαίο δείγμα του γενικού πληθυσμού. Αυτό αποτελεί πρόβλημα ιδιαίτερα σε πολλές χώρες όπου ο γενικός πληθυσμός καθυστερεί να αποκτήσει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Πρόκειται για το πρόβλημα της διείσδυσης της χρήσης του ίντερνετ, η οποία είναι ακόμα σε σχετικά χαμηλά επίπεδα στα περισσότερα μέρη της Ασίας, της Λατινικής Αμερικής και της Ανατολικής Ευρώπης. Αυτή η κατάσταση καθιστά προβληματική τη διενέργεια συγκρίσεων μεταξύ ξένων αγορών. Αν και εξακολουθεί να είναι πρόβλημα, το ζήτημα της λήψης του κατάλληλου στατιστικού δείγματος είναι λιγότερο επιζήμιο για τις σχέσεις τύπου B2B.

Ένας άλλος προβληματικός τομέας είναι η *γλώσσα*. Για κάποιες αγορές όπως η Κίνα, η Κορέα και η Ιαπωνία πρέπει να είναι διαθέσιμο λογισμικό που να χρησιμοποιεί την κατάλληλη σειρά χαρακτήρων (character set) για αυτές. Επίσης, άλλες χώρες όπως οι Σκανδιναβικές χώρες και η Τουρκία χρειάζονται

ειδικά προγράμματα επειδή τα αλφάβητά τους διαφέρουν από εκείνα της Δυτικής Ευρώπης και της Βορείου Αμερικής, για παράδειγμα. Εξαιτίας της μορφοποίησης (formatting) και άλλων τεχνικών προβλημάτων, καθώς επίσης και επειδή δεν υπάρχει κάποιος άνθρωπος που να παίρνει τη συνέντευξη, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτός ο οποίος απαντά *να μην κατανοεί την ερώτηση*. Τέλος, υπάρχει το θέμα *της συνεργασίας του ατόμου που δίνει τις απαντήσεις*. Εφόσον το Διαδίκτυο είναι σχετικά καινούργιο ως ερευνητικό εργαλείο, δεν γνωρίζουμε πολλά για τη συμπεριφορά όσων απαντούν. Αυτή μπορεί να ποικίλλει ανά χώρα, ανά ιστοσελίδα (την πηγή της έρευνας), και ανά χορηγό (αν αυτός είναι γνωστός).

Η ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail) μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ερευνητική διαδικασία με δύο τρόπους. Πρώτον, συχνά είναι ένας τρόπος για να ζητήσουμε συμμετοχή από όσους πιθανόν απαντήσουν και να τους πούμε για την ιστοσελίδα η οποία περιέχει το ερωτηματολόγιο. Στην ουσία, το e-mail χρησιμεύει ως ένα μέσο προκαταρκτικής ενημέρωσης. Δεύτερον, μπορεί να είναι το απευθείας μέσο με το οποίο απευθύνεται το ερωτηματολόγιο. Όταν χρησιμοποιείται κατ' αυτόν τον τρόπο, το e-mail έχει χαρακτηριστικά όμοια με εκείνα που σχετίζονται με το Διαδίκτυο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το πρόγραμμα ή σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan), είτε σε τοπικό, είτε σε διεθνές επίπεδο, αρχίζει από τις ευκαιρίες της αγοράς που αποφασίζουμε να εκμεταλλευτούμε και περιλαμβάνει τους στόχους μάρκετινγκ, τη στρατηγική μάρκετινγκ, τις τακτικές μάρκετινγκ και τον έλεγχο. Εφόσον εγκριθεί το marketing plan, στη συνέχεια γίνεται η εφαρμογή του και οι απαραίτητοι έλεγχοι, κατά πόσο δηλαδή η εφαρμογή και τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με το πλάνο ή υπάρχει απόκλιση. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει έγκαιρα να προσδιορίζεται το πρόβλημα που δημιουργεί την απόκλιση μεταξύ πραγματικότητας και σχεδίου και να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Στο Σχήμα 4 παρουσιάζονται τα βήματα στη διαδικασία του στρατηγικού μάρκετινγκ.



Σχήμα 4 Η διαδικασία του στρατηγικού μάρκετινγκ (από Philip Kotler: “Marketing Management: Analysis Planning and Control”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y.)

Με δεδομένη την εξακριβωμένη ύπαρξη ευκαιρίας σε μια αγορά – η χρησιμοποίηση τεχνικών έρευνας αγοράς και, γενικότερα, του πληροφοριακού συστήματος μάρκετινγκ βοηθάει στην ανεύρεση μιας ευκαιρίας– θα πρέπει να προσδιοριστούν οι στόχοι μάρκετινγκ. Τα **χαρακτηριστικά** που θα πρέπει να έχουν οι **στόχοι** είναι τα εξής:

- α. Θα πρέπει να είναι κατά το δυνατόν ποσοτικοί, δηλαδή μετρήσιμοι, χωρίς φυσικά αυτό να αποκλείει την ύπαρξη και ποιοτικών στόχων.
- β. Θα πρέπει να είναι χρονικά προσδιορισμένοι.
- γ. Θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, δηλαδή επιτεύξιμοι.
- δ. Θα πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους –σε περίπτωση πολλαπλότητας στόχων– ενώ επίσης θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ των εταιρικών στόχων (corporate objectives) και των στόχων μάρκετινγκ.
- ε. Θα πρέπει να είναι ιεραρχημένοι – δηλαδή να αρχίζουμε με

γενικούς στόχους και προχωρώντας να εξειδικεύουμε, έτσι ώστε να βοηθούμε αυτούς οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων και όχι να τους μπερδεύουμε.

στ. Θα πρέπει να είναι προκλητικοί. Πράγμα που σημαίνει ότι για την επίτευξη τους θα πρέπει να αναληφθεί προσπάθεια, δηλαδή να γίνουν προωθητικές και διαφημιστικές ενέργειες και όχι να επιτευχθούν μονοί τους, άκοπα.

Μετά τον προσδιορισμό των στόχων θα πρέπει να καθοριστεί η στρατηγική, το πώς δηλαδή θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Λόγω του εξαιρετικά σημαντικού ρόλου της στρατηγικής για την επίτευξη του στόχου, αυτή αναπτύσσεται παρακάτω αυτοτελώς σε ειδικό κεφάλαιο με τίτλο « Η Στρατηγική Μάρκετινγκ». Στη στρατηγική, λοιπόν, αποφασίζεται ποιες τακτικές θα εφαρμοστούν, δηλαδή πώς ακριβώς θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ κατά την υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ. Η παρουσίαση του καθενός από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ γίνεται στα επόμενα κεφάλαια.

Σε γενικές γραμμές, μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τρεις διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις / συνδυασμούς των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ:

α. Αδιαφοροποίητο ή Μη Διαφοροποιημένο (undifferentiated marketing) μάρκετινγκ: Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση χρησιμοποιεί έναν τυποποιημένο συνδυασμό των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή ένα προϊόν, ενιαία τιμή, ίδια κανάλια διανομής και πανομοιότυπη επικοινωνία για όλη την αγορά. Ανεξάρτητα από το βαθμό επιτυχίας που μπορεί να έχει μια τέτοια προσέγγιση, η επιτυχημένη χρησιμοποίησή της προσφέρει στην επιχείρηση εξαιρετικά σημαντικά κοστολογικά οφέλη στην παραγωγή –επίτευξη οικονομιών κλίμακας και καμπύλης γνώσης ή εμπειρίας– στην τεχνολογική έρευνα και ανάπτυξη, στην έρευνα αγοράς, στη διαφήμιση και στην προώθηση. Αυτά τα οφέλη, όμως, θα πρέπει να σταθμιστούν με το μειονέκτημα του ότι λογικά είναι μάλλον απίθανο να μεγιστοποιείς τις πωλήσεις σου διεθνώς, προσφέροντας μεγιστοποίηση στην ικανοποίηση των γούστων και προτιμήσεων όλων των καταναλωτών των ξένων χωρών, που είναι γνωστό ότι διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Ένα μοναδικό –από πλευράς βαθμού και έκτασης– ίσως παράδειγμα επιτυχίας προϊόντος που ακολούθησε διεθνώς αυτή την προσέγγιση υπήρξε η Coca-Cola μέχρι το 1983 (από το 1983 κι έπειτα, λόγω ενός σοβαρότατου σφάλματος που διέπραξε στην αγορά των Η.Π.Α., το οποίο καταβαράθρωσε τις πωλήσεις της και τα κέρδη της με μία «βουτιά» του μεριδίου αγοράς της κατά 16 μονάδες μέσα σε έξι μήνες, αναγκάστηκε να αλλάξει στρατηγική και να ακολουθήσει τη δεύτερη προσέγγιση, αυτήν του διαφοροποιημένου

μάρκετινγκ).

β. Διαφοροποιημένο (differentiated) μάρκετινγκ: Αυτή η προσέγγιση είναι σχεδόν η αντίθετη της προηγούμενης. Η επιχείρηση που την εφαρμόζει χρησιμοποιεί διαφορετικούς συνδυασμούς των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ για τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Διαφοροποιεί, δηλαδή, το προϊόν, τη συσκευασία του, τα κανάλια διανομής, την επικοινωνία και την τιμή στο κάθε τμήμα της αγοράς στην προσπάθεια της να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις της μέσα από τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των διαφορετικών αναγκών και γούστων των καταναλωτών που ανήκουν στα διάφορα τμήματα της αγοράς. Επομένως, τα πλεονεκτήματα της πρώτης προσέγγισης αποτελούν μειονεκτήματα για την δεύτερη, και το αντίστροφο.

γ. Συγκεντρωμένο (concentrated) μάρκετινγκ: Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτή την προσέγγιση συγκεντρώνει όλες της τις δυνάμεις σε ένα –ή σε πολύ λίγα– τμήματα της αγοράς, τυποποιώντας συνήθως τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Έχει το πλεονέκτημα ότι η εταιρεία γίνεται πολύ γνωστή και επίσης γνωρίζει πολύ καλά την αγορά, ενώ το μειονέκτημα είναι ότι, σε περίπτωση μεγάλης εξειδίκευσης σε μια συνεχώς εξελισσόμενη και δυναμική αγορά –π.χ. στην αγορά μόδας– είναι πιθανό μια εταιρεία να βρεθεί «εν μία νυκτί» εκτός αγοράς, όταν αλλάξουν ταχύως οι προτιμήσεις των καταναλωτών και η εταιρεία δεν μπορέσει να προβλέψει ή να ανταποκριθεί στην αλλαγή. Ένα πολύ επιτυχημένο παράδειγμα εταιρείας που ακολουθεί αυτήν τη στρατηγική είναι η εταιρεία Gerber, η οποία έχει συγκεντρώσει τις προσπάθειές της διεθνώς στην αγορά των παιδικών τροφών.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάρκετινγκ αρχίζει, λοιπόν, από τον εντοπισμό και εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας και, μέσα από τον καθορισμό των στόχων, τον προσδιορισμό των στρατηγικών και των τακτικών και την εκπόνηση του προγράμματος μάρκετινγκ (marketing plan), περνά στα στάδια της εφαρμογής και του ελέγχου.

Όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 1 περί στρατηγικού και τακτικού μάρκετινγκ, το σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί ένα τακτικό εργαλείο σχεδιασμού και ελέγχου, και όχι στρατηγικό. Περιλαμβάνει τους στόχους μάρκετινγκ και τις στρατηγικές μάρκετινγκ, και αναλώνεται ολοκληρωτικά στον σχεδιασμό των τακτικών που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη των στόχων. Με δεδομένους τους στόχους –που είναι αυτό που θέλουμε και που μπορούμε να πετύχουμε–, προσδιορίζεται η στρατηγική –το πώς, δηλαδή, θα πετύχουμε τους στόχους μας– ενώ οι τακτικές συνίστανται στη λεπτομερειακή ανάλυση της στρατηγικής αναφορικά με όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, το πρόγραμμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει πλήρη ανάλυση του κάθε στοιχείου του μίγματος μάρκετινγκ –προϊόν, τιμολογιακή πολιτική,

κανάλια διανομής, προώθηση και διαφήμιση, άνθρωποι, διαδικασίες και φυσική παρουσία— η εφαρμογή των οποίων συνιστά την στρατηγική η οποία έχει επιλεγεί για την υλοποίηση των στόχων μάρκετινγκ της εταιρείας.

Υπάρχουν γενικά τρία **επίπεδα** του σχεδιασμού μάρκετινγκ: Το *επιχειρησιακό* (operational), το *στρατηγικό* (strategic) και το *εταιρικό* (corporate). Τα **επιχειρησιακά πλάνα** συνήθως σχεδιάζονται για το επόμενο οικονομικό έτος. Περιλαμβάνουν προβλέψεις πωλήσεων, προβλέψεις ταμειακών ροών και κερδών, μεριδίου αγοράς και δαπανών.

Τα **στρατηγικά πλάνα** έχουν μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα απ' ό,τι τα επιχειρησιακά και συνήθως αναφέρονται σε εκτιμήσεις σχετικά με την εξέλιξη των αγορών και την συνακόλουθη εξέλιξη του εύρους των προϊόντων ή των γραμμών προϊόντων και των πιθανών τρόπων εισόδου στις ξένες αγορές, ή ισχυροποίησης της θέσης της εταιρείας μέσω εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών. Η κεντρική διοίκηση της επιχείρησης παρακολουθεί την εξέλιξη των στρατηγικών πλάνων δίνοντας συνήθως μόνο κατευθυντήριες γραμμές.

Τα **εταιρικά προγράμματα** έχουν παγκόσμια προοπτική και μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Σχεδιάζονται στα κεντρικά γραφεία από την κεντρική ανώτατη διοίκηση της εταιρείας και βρίσκονται σε συνέπεια με τους εταιρικούς στόχους και στρατηγικές. Προβλέπουν και καταγράφουν τις αλλαγές που συντελούνται στο ευρύτερο περιβάλλον σε παγκόσμιο επίπεδο και αναζητούν πιθανές ευκαιρίες για την διεθνή επέκταση της επιχείρησης.

Ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ για να είναι λειτουργικό θα πρέπει να έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά και να περιλαμβάνει κάποια βασικά **στοιχεία**. Κατ' αρχήν θα πρέπει να είναι σε συμφωνία με την αποστολή (mission) της επιχείρησης. Η αποστολή ουσιαστικά απαντάει στο ερώτημα σε ποια αγορά βρίσκεται η επιχείρηση¹² (what business are we in). Επίσης, θα πρέπει να είναι συμβατό με το όραμα (vision) της επιχείρησης.

Το **σχέδιο μάρκετινγκ** θα πρέπει να *περιλαμβάνει* ανάλυση των μεταβολών του περιβάλλοντος των αγορών (environmental analysis), ανάλυση του ανταγωνισμού (competitive analysis), ανάλυση της αγοράς (market analysis), ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών (S.W.O.T. analysis)¹³ καθώς και ανάλυση ελέγχου μάρκετινγκ

¹² Το θεμελιώδες ερώτημα που κατά τον Theodore Levitt θα πρέπει να απαντούν αρχικά οι επιχειρήσεις, όπως παρουσιάστηκε στο περίφημο άρθρο του "Marketing Myopia" που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό *Harvard Business Review* το 1960.

¹³ Τα δυνατά και αδύνατα σημεία έχουν σχέση με την επιχείρηση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αναφέρονται στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Βασικός στόχος αυτής της ανάλυσης είναι να εκτιμηθούν και

(marketing audit)¹⁴. Επίσης, θα πρέπει να περιλαμβάνει κάποιους βασικούς αριθμοδείκτες (π.χ. δείκτες κερδοφορίας, δείκτες δανειακής επιβάρυνσης, δείκτες διαφημιστικής και προωθητικής δαπάνης προς καθαρά έσοδα, κ.α.) Όλα τα προηγούμενα αποτελούν αναλύσεις της παρούσας κατάστασης (situation analysis), δηλαδή έναν απολογισμό για το πού βρισκόμαστε τώρα. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ, όμως, δεν μένει στο παρελθόν και στο παρόν, αλλά σχεδιάζει για το μέλλον. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ, λοιπόν, θα πρέπει να αναφέρει επακριβώς τους στόχους μάρκετινγκ της επιχείρησης, το πρωτεύον και δευτερεύον κοινό-στόχο (primary and secondary target group) στο οποίο θα κατευθύνουμε την προσπάθεια μάρκετινγκ, το σκεπτικό/χωροθέτηση (concept/positioning)¹⁵ που θα χρησιμοποιηθεί, και τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την υλοποίηση των στόχων. Και, φυσικά, στο πρόγραμμα μάρκετινγκ θα περιλαμβάνεται με κάθε λεπτομέρεια ο σχεδιασμός του κάθε στοιχείου του μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή οι τακτικές.

Τέλος το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικό πλάνο δραστηριοτήτων, συνοδευόμενο από χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμούς και υπευθυνότητες προσώπων για κάθε εργο. Είναι, επίσης, σημαντικό να υπάρχει και ένα συμπτωματικό σχέδιο (contingency plan) σε περίπτωση που υπάρξουν αλλαγές σε κάποιο ή κάποια από τα στοιχεία του προγράμματος μάρκετινγκ.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο σχεδιασμού και ελέγχου της προσπάθειας για αναπτυξη που θα κάνει μία επιχείρηση. Οι **λόγοι** που κάθε επιχείρηση με θα πρέπει να προετοιμάζει προγράμματα μάρκετινγκ είναι οι εξής:

- Αναγκάζει τη διοίκηση της εταιρείας να ψάξει και να αξιολογήσει ευκαιρίες για επέκταση.
- Συντονίζει όλους τους εμπλεκόμενους στη διεθνή ανάπτυξη της εταιρείας μηχανισμούς (ανθρώπους, συστήματα και διαδικασίες).
- Υποχρεώνει τη διοίκηση της εταιρείας να θέτει ρεαλιστικούς στόχους και να χαράσσει αποτελεσματικές στρατηγικές.
- Βοηθάει στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία όλων των λειτουργιών της επιχείρησης που συμμετέχουν στην προσπάθεια διεθνούς

εμπεδωθούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές, και να μετατραπούν τα αδύνατα σημεία σε δυνατά και οι απειλές σε ευκαιρίες.

¹⁴ Ο έλεγχος μάρκετινγκ είναι μία ολοκληρωμένη εξέταση όλων των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τον σχεδιασμό του μάρκετινγκ καθώς και τη διαδικασία ελέγχου.

¹⁵ Η έννοια της χωροθέτησης είναι το πώς η εταιρεία επιθυμεί να τοποθετηθεί το προϊόν της στο μυαλό του καταναλωτή, όπως πρωτοπαρουσιάστηκε από τους Al Ries και Jack Trout στο περίφημο άρθρο τους με τίτλο "Positioning: The Battle for your Mind" που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό *Industrial Advertising* των Η.Π.Α. το 1969.

ανάπτυξης, στη βάση κοινών στόχων, στρατηγικών και τακτικών για όλη την επιχείρηση και όχι μόνο για κάποια τμήματά της.

- Υποχρεώνει όλους τους εμπλεκόμενους να ελέγχουν σε συνεχή βάση την απόδοση της συμμετοχής τους στο σχέδιο μάρκετινγκ, και τη διοίκηση της εταιρείας να αξιολογεί την απόδοση των υπολοίπων αλλά και τη δική της, για την ικανοποίηση των καθορισμένων στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

A. Γενικά. Έννοια, ορισμοί και παραδείγματα

Οι ραγδαίες εξελίξεις, ιδίως των τελευταίων δύο δεκαετιών, σε κάθε κλάδο και μορφή της τεχνολογίας και, ιδιαίτερα, στην πληροφορική και στις μεταφορές και τηλεπικοινωνίες, και η συνεπακόλουθη παγκοσμιοποίηση των αγορών, δημιουργούν νέα δεδομένα για τις επιχειρήσεις. Η νέα διεθνής πραγματικότητα απαιτεί παρουσία των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές και ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο. Κάποιοι δε συγγραφείς¹⁶ υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες θα αγνοήσουν τις νέες συνθήκες παγκοσμιοποίησης των αγορών θα εξαφανισθούν από τους ανταγωνιστές τους, οι οποίοι θα έχουν παγκόσμιο προσανατολισμό. Αυτό αληθεύει ιδιαίτερα για κάποιους κλάδους όπως τα αυτοκίνητα, τα ηλεκτρονικά και τα ρολόγια, τα κινητά και τα κάθε λογής gadgets, τα φωτογραφικά είδη κ.α., στους οποίους υπάρχει παγκόσμιος ανταγωνισμός.

Τι είναι, όμως, στρατηγική; Η έννοια της στρατηγικής αναφέρεται στις συγκρούσεις δύο ή περισσοτέρων αντιπάλων που ο καθένας αποσκοπεί στην κάμψη της θέλησης του/των αντιπάλου/ων μέσα από διαδοχικά αλληλοκτυπήματα¹⁷. Σε μία πολεμική σύγκρουση, όμως, δεν χρησιμοποιείται μόνο ένοπλη βία, αλλά οι αντίπαλοι χρησιμοποιούν και άλλα μέσα για να κάμψουν ο ένας τη θέληση του άλλου.

Σύμφωνα με τον μεγάλο θεωρητικό του πολέμου, τον Karl von Clausewitz¹⁸ ένας πόλεμος μπορεί να είναι «αμιγής πόλεμος», όπου οι αντίπαλοι χρησιμοποιούν ένοπλη βία, ή μπορεί να είναι «πραγματικός πόλεμος», στον οποίο η χρήση ένοπλης βίας μετριάζεται από τις πολιτικές και άλλες σκοπιμότητες που χρησιμοποιούν οι αντίπαλοι. Στο Webster's New World Dictionary η στρατηγική ορίζεται ως «η επιστήμη του σχεδιασμού και της κατεύθυνσης μεγάλης κλίμακας στρατιωτικών επιχειρήσεων, συγκεκριμένα –

¹⁶ Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", Harvard Business Review, May-June 1983, p.p. 92-102.

¹⁷ Χαράλαμπος Παπασωτηρίου, «Βυζαντινή Υψηλή Στρατηγική, 6^{ος}-11^{ος} αιώνας», Αθήνα, 2000, Εκδόσεις Ποιότητα.

¹⁸ Παναγιώτη Κονδύλη, «Θεωρία του Πολέμου», Klett-Cotta, Στουτγκάρδη 1988, για την Ελληνική γλώσσα, εκδόσεις Θεμέλιο, 1998.

ξεχωρίζοντάς την από τις τακτικές— της μετακίνησης των δυνάμεων στην πιο πλεονεκτική θέση πριν αρχίσουν οι εχθροπραξίες».

Ο μεγαλύτερος μελετητής στρατηγικής στον 20^ο αιώνα, ο Liddell Hart¹⁹ συνοψίζοντας τη μελέτη του, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αρχή του πολέμου μπορεί να συμπυκνωθεί σε μία απλή λέξη: «συγκέντρωση» (concentration), η οποία μπορεί να αναλυθεί ως «η συγκέντρωση των πλεονεκτημάτων έναντι των μειονεκτημάτων». Σύμφωνα με τον Liddell Hart, για να είναι αποτελεσματική μία τέτοια συγκέντρωση απαιτείται η διασπορά των δυνάμεων του εχθρού η οποία θα πρέπει να επιτευχθεί με την παραπλάνηση του αντιπάλου, κάνοντάς τον δηλαδή να νομίζει ότι και οι αντίπαλες δυνάμεις έχουν διασκορπιστεί. Στη συνέχεια, και πριν ο αντίπαλος βρει χρόνο για να συγκεντρωθεί, θα πρέπει να γίνει το κτύπημα, και μαζί με αυτό θα έρθει και η νίκη.

Παρόλο που ο όρος στρατηγική²⁰ προέρχεται από τους πολέμους, όμως με την ίδια έννοια —απλά με διαφορετικά μέσα και συνθήκες— χρησιμοποιείται και στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι ομοιότητες μεταξύ των ανταγωνιστικών στρατηγικών των επιχειρήσεων και των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται στις πολεμικές επιχειρήσεις είναι ξεκάθαρες: Η συγκέντρωση των δυνάμεων εκεί που ο αντίπαλος είναι αδύνατος, η παραπλάνηση του αντιπάλου, η δημιουργία συμμαχιών και συνεργασιών, αποτελούν συνηθισμένες πρακτικές και στους δύο χώρους. Σαφείς όμως, είναι και οι διαφορές μεταξύ τους. Για παράδειγμα, είναι μάλλον απίθανο να αναπτυχθούν στον κόσμο των επιχειρήσεων αντίστοιχα των πυρηνικών όπλων μαζικής και άμεσης καταστροφής που έχουν αναπτυχθεί στον στρατιωτικό κόσμο. Η τμηματοποίηση (segmentation) της αγοράς η οποία κατά κόρον χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για τη μεγιστοποίηση των πωλήσεών τους συνιστά μία άλλη σημαντικότερη διαφορά με το στρατιωτικό πεδίο, όπου η συγκέντρωση (concentration) των δυνάμεων θεωρείται κανόνας για την επιτυχία.

Την άνοιξη του 1978 η Pepsi κατήγαγε μία περιφανή νίκη στον δεκαετή πόλεμο που διεξήγαγε εναντίον της Coca-Cola: για πρώτη φορά πέτυχε μεγαλύτερο μερίδιο σε ετήσια βάση (30,8% η Pepsi, έναντι 29,2% της Coke). Αξίζει να σημειωθεί πως κάθε μονάδα μεριδίου αγοράς άξιζε 100 εκατομμύρια δολάρια. Η επιτυχία της Pepsi θεωρήθηκε καταπληκτική, αν ληφθούν υπ' όψη τα σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που απολάμβανε η Coke και οι

¹⁹ B.H. Liddell Hart, "Strategy", London. 1957, Faber & Faber.

²⁰ Ο ενδιαφερόμενος να εμβαθύνει σε θέματα στρατηγικής των πολέμων μπορεί να μελετήσει: Sun Tsu, "The Art of War", London, Oxford University Press, 1963. Επίσης, Andre Beaufre, "Introduction a la strategie", Paris, Economica, 1985 (υπάρχει και Αγγλική έκδοση).

τεράστιες οικονομικές της δυνατότητες. Η εκθρόνιση της Coca-Cola από τη θέση του αδιαφιλονίκητου ηγέτη στην αγορά των αναψυκτικών επιτεύχθηκε από την Pepsi με έναν συνδυασμό κινήσεων που αποσκοπούσαν στην αλλαγή των βάσεων του ανταγωνισμού και στην εξουδετέρωση των συνεπαγόμενων πλεονεκτημάτων της Coke²¹.

Η διοίκηση της Pepsi πολύ σωστά εκτίμησε ότι δεν έπρεπε να κονταροχτυπηθεί πρόσωπο με πρόσωπο με την Coke, αλλά να χρησιμοποιήσει πλάγια μέσα που, αν πετύχαιναν, θα δυνάμωναν τη θέση της εταιρείας και έτσι θα μπορούσε να ανταγωνισθεί πιο άμεσα την Coke. Στην επιτυχημένη χρησιμοποίηση τέτοιων πλαγίων μεθόδων βοήθησε σημαντικά και η νοοτροπία των στελεχών της Coke, οι οποίοι δεν μπορούσαν να διανοηθούν ότι η εταιρεία τους ήταν δυνατόν να κινδυνέψει από την Pepsi.

Το 1970 ετοιμάστηκε ένα σχέδιο από τη διοίκηση της Pepsi με στόχο την εκθρόνιση της Coca-Cola από την πρώτη θέση της αγοράς. Τα βασικά στοιχεία²² της στρατηγικής της Pepsi τα οποία της έδωσαν τη νίκη στη μάχη εναντίον της Coca-Cola παρουσιάζονται παρακάτω. Θα πρέπει να τονιστεί και πάλι ότι η στρατηγική βασίστηκε σε δύο αλληλεξαρτώμενους άξονες: Πρώτον, αποφυγή μάχης εκ του συστάδην με πολύ ισχυρότερο αντίπαλο, αλλά αλλαγή της βάσης του ανταγωνισμού. Δεύτερον, αναγνώριση και εξουδετέρωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της Coke.

Χρησιμοποιήθηκε πάνελ 350 οικογενειών για να καταγραφούν οι προτιμήσεις και οι συνήθειες χρήσης των δύο μαρκών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ανεξάρτητα από την ποσότητα της Pepsi που παράγγελλαν οι οικογένειες του πάνελ κάθε εβδομάδα, πάντα κατανάλωναν όλη την ποσότητα. Αυτό το εύρημα φανέρωνε μία ευκαιρία, την οποία η Pepsi εκμεταλλεύτηκε. Δημιούργησε νέα μεγαλύτερα πλαστικά μπουκάλια αντικαθιστώντας το τυποποιημένο γυάλινο μπουκάλι των 250γρ., και νέες εύκολες να μεταφερθούν συσκευασίες που περιείχαν περισσότερα μπουκάλια. Αυτές οι κινήσεις επέτρεψαν στην Pepsi να πουλάει μεγαλύτερες ποσότητες από ό,τι προηγουμένως, ενώ ταυτοχρόνως εξουδετέρωσε ένα από τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Coca-Cola που συνιστούσε το κλασικό, πασίγνωστο και ευδιάκριτο γυάλινο μπουκάλι των 250γρ. της Coke, δίνοντας την δυνατότητα στους καταναλωτές που επιθυμούσαν να αγοράσουν

²¹ Για μία αναλυτική παρουσίαση του πώς η Pepsi νίκησε στον πόλεμο εναντίον της Coke, εξουδετερώνοντας τα πλεονεκτήματά της και αλλάζοντας τους κανόνες του παιχνιδιού, δες J. Sculley, "Odyssey: Pepsi to Apple", New York, Harper & Row, 1987, καθώς και στο βιβλίο του Ρότζερ Ενρίκο (σε συνεργασία με τον Τζ. Κόρνμπλουθ) «Ο Αντίπαλος Έκανε Πίσω: Αποκαλύψεις Από Τον "Πόλεμο" Δύο Μεγάλων Εταιρειών», Βιβλιοθήκη Μάντζιμεντ

²² Παρουσιάζονται σε περίληψη στο βιβλίο του Costas Makridakis, "Forecasting, planning and strategy for the 21st Century", chapter 8, "Competitive Strategy", Free Press, 1990, pp. 142-145.

μεγαλύτερες ποσότητες αναψυκτικών να παίρνουν Pepsi. Μόλις τα μεγαλύτερα πλαστικά μπουκάλια και οι μεγαλύτερες και διαφοροποιημένες ευκολομεταφερόμενες νέες συσκευασίες της Pepsi έγιναν κανόνας από όλους τους ανταγωνιστές, το συγκριτικό πλεονέκτημα της Pepsi εξαφανίστηκε. Έπρεπε λοιπόν, να βρεθούν νέες επιτυχημένες στρατηγικές στον συνεχιζόμενο πόλεμο με την Coke.

Η επόμενη στρατηγική της Pepsi εναντίον της Coke ήταν η επίθεση της πρώτης στην εικόνα (image) της δεύτερης που επιτεύχθηκε μέσω της επανατοποθέτησης (repositioning) της Pepsi σαν “Pepsi Generation”, απευθυνόμενη βασικά στους νέους, και στην συνέχεια σαν “Pepsi: The Choice of the New Generation”. Η συγκεκριμένη στρατηγική του positioning της Pepsi αποδείχτηκε πολύ επιτυχημένη, δεδομένου ότι η Coca-Cola δεν μπορούσε να την ακολουθήσει, μία που ήταν αδύνατο να επικοινωνείται ταυτόχρονα σαν κλασική (classic) και για τους νέους.

Η Pepsi στην επίθεσή της εναντίον της Coke συγκέντρωσε τα πυρά της σε συγκεκριμένες τοπικές αγορές και σημαντικά κανάλια διανομής (σούπερ-μάρκετ, εκπτωτικά καταστήματα, εστιατόρια). Μία τέτοια στρατηγική επέτρεπε στην Pepsi να συγκεντρώνει τις δυνάμεις της έναντι της Coke η οποία διέσπειρε τις δυνάμεις της, μία που έπρεπε να αμυνθεί σε όλα τα μέτωπα (διαφορετικές αγορές, προϊόντα, κανάλια διανομής κτλ.) για να υποστηρίξει τις κατακτήσεις της.

Στον επικοινωνιακό πόλεμο εναντίον της Coke η Pepsi χρησιμοποίησε συγκριτική διαφήμιση (comparative advertising) –κάτι που απαγορευόταν μέχρι τότε και χρησιμοποιούνταν για πρώτη φορά, συνιστούσε δε βασική αλλαγή των κανόνων του ανταγωνισμού– η οποία παρουσίαζε ανθρώπους να πίνουν Cola χωρίς να γνωρίζουν αν είναι Pepsi ή Coke, σε συνθήκες τυφλής έρευνας προϊόντος (blind product test). Στην έρευνα που παρουσιαζόταν στη διαφήμιση η πλειοψηφία των ατόμων προτιμούσε Pepsi χωρίς να γνωρίζουν τη μάρκα, ενώ μόλις εμφανιζόταν η μάρκα η πλειοψηφία προτιμούσε Coca-Cola.

Η συγκριτική διαφήμιση και οι άλλες επιτυχημένες κινήσεις της Pepsi είχαν ως αποτέλεσμα την αργή αλλά σταθερή αύξηση του μεριδίου αγοράς της, πράγμα που εξόργισε τη διοίκηση της Coca-Cola. Οι επιθετικές και υπό το κράτος εκνευρισμού κινήσεις της τελευταίας (εκτόξευση απειλών στους εμφιαλωτές της Pepsi, διαφημιστική καμπάνια που διακωμωδούσε τη συγκριτική διαφήμιση της Pepsi κτλ.) μάλλον ενδυνάμωσαν την πίστη της Pepsi στο να συνεχίσει τον αγώνα εναντίον της Coke, παρά είχαν κάποιο ουσιαστικά θετικό αποτέλεσμα για την τελευταία.

Η Pepsi άλλαξε την οργάνωση των πωλήσεων της δημιουργώντας διοικητές μάρκας (brand managers) για τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς και τα μεγέθη (συσκευασίες) του προϊόντος οι οποίοι ήταν απ' ευθείας υπεύθυνοι για τις πωλήσεις και είχαν υψηλού επιπέδου παρακίνηση και ικανότητες εκμετάλλευσης των ευκαιριών και αύξησης των πωλήσεων σε σχέση με την προηγούμενη οργανωτική δομή των πωλήσεων.

Η Coca-Cola διέπραξε άλλο ένα σοβαρό λάθος: εξακολούθησε να μετράει το μερίδιο αγοράς στη βάση του αριθμού των μπουκαλιών που πουλιόντουσαν, και έτσι δεν κατέγραψε την αύξηση της πωλούμενης ποσότητας της Pepsi η οποία χρησιμοποιούσε ήδη μεγαλύτερης χωρητικότητας μπουκάλια. Όταν το συνειδητοποίησε αυτό, ήταν ήδη πολύ αργά.

Μέσα στους στόχους της στρατηγικής γενικώς είναι η δημιουργία σύγχυσης στον αντίπαλο, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα τη διενέργεια λαθών, κάτω από το καθεστώς εκνευρισμού ή/και πανικού. Όταν «σε πάρει η κάτω βόλτα» απαιτείται μεγάλη αυτοκυριαρχία και ψυχραιμία για να αποφύγεις τα απανωτά λάθη. Όταν ο ένας αντίπαλος βρίσκεται σε αυτήν τη φάση τότε πλέον η επιδείνωση της θέσης του δεν προέρχεται τόσο από τις σωστές κινήσεις του αντιπάλου του, αλλά βασικά από τα δικά του λάθη που οφείλονται στον εκνευρισμό και στον πανικό που προκλήθηκαν από τα πλήγματα που του κατάφερε η επιτυχημένη στρατηγική του αντιπάλου. Ίσως μέσα σε αυτήν τη λογική να εντάσσεται και το τραγικό λάθος που διέπραξε η Coca-Cola μόλις πέντε χρόνια μετά την απώλεια της πρώτης θέσης στην αγορά των αναψυκτικών, υπέρ της Pepsi. Συγκεκριμένα το 1983, η Coke λανσάρισε ένα καινούργιο προϊόν που το ονόμασε New Coke, καταργώντας την παλιά Coke. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να χάσει 15 μονάδες μεριδίου αγοράς στις Η.Π.Α. μέσα σε μόλις 6 μήνες. Εσπευσμένα ξαναλανσάρισε πάλι την παλιά Coke ονομάζοντάς την Classic και άρχισε μία απεγνωσμένη προσπάθεια κατ' αρχήν να συνέλθει από τα απανωτά κτυπήματα του αντιπάλου και τα λάθη που οφείλονταν στον κακό της εαυτό, και στη συνέχεια να ξανακερδίσει όσο το δυνατόν περισσότερο μερίδιο αγοράς από το πολύ που έχασε τα προηγούμενα χρόνια.

Οι πρώτες προσπάθειες απευθείας σύνδεσης της στρατηγικής με τον ανταγωνισμό στον χώρο των επιχειρήσεων έγιναν στα τέλη της δεκαετίας του '70 από τον Michael Porter. Το βιβλίο του²³ που εκδόθηκε το 1980 σχετικά με την ανταγωνιστική στρατηγική τυποποίησε την προσέγγιση και την κατέστησε δημοφιλή στο χώρο των επιχειρήσεων. Η ανταγωνιστική επιχειρηματική

²³ M.E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York, Free Press, 1980.

στρατηγική τονίζει την σημασία της γνώσης της λειτουργίας του κλάδου και των ανταγωνιστών. Βασίζεται στη λήψη και ερμηνεία διαφόρων μηνυμάτων και σημάτων από τους ανταγωνιστές έτσι ώστε να προβλεφθεί και να αντιμετωπιστεί η ανταγωνιστική δράση.

B. Επιλογή Στρατηγικής

Ανταγωνιστική στρατηγική είναι η στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προσδιορίζει το πώς ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί οτιδήποτε προσδίδει υπεροχή στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μίας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Σύμφωνα με τον M. Porter, υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτές είναι οι εξής:

α. Η στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος (cost of leadership), που σημαίνει πως η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί με το χαμηλότερο κόστος σε ολόκληρο τον κλάδο.

β. Διαφοροποίηση (differentiation), που σημαίνει πως μία επιχείρηση μπορεί να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι μοναδικά ή που είναι διαφορετικά από τα αντίστοιχα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της, και

γ. Εστίαση/συγκέντρωση (focus). Σύμφωνα με αυτήν τη στρατηγική, μία επιχείρηση περιορίζει τις δραστηριότητές της σε ένα τμήμα της αγοράς στο οποίο είτε μπορεί να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες με το χαμηλότερο κόστος, είτε μπορεί να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι στρατηγικές της ηγεσίας στο κόστος και της διαφοροποίησης εφαρμόζονται στο επίπεδο ολόκληρου του κλάδου, ενώ η στρατηγική της εστίασης (focus) περιλαμβάνει τμηματοποίηση αγοράς και επιδίωξη της στρατηγικής της ηγεσίας στο κόστος ή της διαφοροποίησης, μέσα στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Παρ' όλους τους κινδύνους που ενέχουν οι τρεις παραπάνω στρατηγικές, ο Porter υποστηρίζει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν μία από τις τρεις, υποστηρίζοντας ότι μία στρατηγική μέσης οδού έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μικρών μόνο κερδών. Μελέτες που έχουν διεξαχθεί έδειξαν πως αυτή η άποψη είναι μάλλον υπεραπλουστευμένη, διότι αν μία επιχείρηση έχει επιτύχει να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος, αυτό δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να ανταγωνίζεται στην τιμή.

Από τις τρεις παραπάνω ανταγωνιστικές στρατηγικές, η στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί. Λίγες μόνο επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ωφεληθούν από τη χρησιμοποίηση

παγκόσμιων πηγών και να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας που αυτές συνεπάγονται. Ακόμα, όμως, και σε αυτή την περίπτωση, αυτές οι εταιρείες μπορεί να αντιμετωπίσουν εμπόδια κατά την είσοδό τους σε ξένες αγορές λόγω του ότι επιχειρήσεις από αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να εκμεταλλευτούν, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, το στρατηγικό πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους αυτών των χωρών, εκμηδενίζοντας έτσι το πλεονέκτημα της ηγεσίας στο κόστος που πέτυχαν οι άλλες επιχειρήσεις. Το ίδιο μπορεί να συμβεί, επίσης, και λόγω του ότι τοπικοί παραγωγοί επιτυγχάνουν ουσιαστικό πλεονέκτημα στο κόστος, ενώ εξωγενείς μεταβλητές, όπως στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και αυξήσεις στους δασμούς εισαγωγής, μπορούν εύκολα να καταστήσουν ανενεργή τη στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος.

Στη βιντεοπαρουσίαση παρουσιάζονται τα διάφορα είδη στρατηγικής με παραδείγματα εταιριών που τις ακολουθούν. Για παράδειγμα, την στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος την εφαρμόζουν εταιρίες όπως η IKEA και η WallMart , την στρατηγική διαφοροποίησης την ακολουθούν η Procter & Gamble και η ΤΟΥΟΤΑ, ενώ π.χ. η Jaguar ακολουθεί στρατηγική εστίασης.

Θα πρέπει να τονιστεί πως η επιλογή της στρατηγικής που θα επιδιώξει μία επιχείρηση εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- α. Από τους πόρους της επιχείρησης: Μία επιχείρηση με περιορισμένους πόρους είναι πιο λογικό να επιδιώξει τη στρατηγική του συγκεντρωμένου ή, το πολύ, του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ, δεδομένου ότι η στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ απαιτεί πολύ περισσότερους πόρους.
- β. Από την ομοιογένεια του προϊόντος, από τον βαθμό δηλαδή της ομοιομορφίας των προϊόντων μέσα σε μία κατηγορία προϊόντος.
- γ. Από το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται το προϊόν.
- δ. Από τον βαθμό ομοιογένειας της αγοράς.
- ε. Από το τι κάνει ο ανταγωνισμός.
- στ. Από τους στόχους της επιχείρησης.

Γ . Τι περιλαμβάνει η Στρατηγική

Η διαδικασία του στρατηγικού μάρκετινγκ αρχίζει από την ανακάλυψη των ευκαιριών που υπάρχουν στην αγορά και τον προσδιορισμό των στόχων μάρκετινγκ, και μέσα από τη χάραξη της στρατηγικής και των καθορισμό των σχεδίων μάρκετινγκ (marketing plans) καταλήγει στην υλοποίηση των προγραμματισθέντων και στον έλεγχο.

Συγκεκριμένα, η *στρατηγική μάρκετινγκ* περιλαμβάνει τα παρακάτω θέματα:

1. Τμηματοποίηση της αγοράς.
2. Στόχευση / χωροθέτηση (positioning).
3. Τρόπος εισόδου στην αγορά.
4. Σχέδιο μάρκετινγκ.
5. Χρόνος υλοποίησης των ενεργειών (timing).

1. Τμηματοποίηση της αγοράς

Ο όρος τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation) πρωτοδιατυπώθηκε το 1956 από τον Wendell R. Smith ο οποίος είδε την τμηματοποίηση ως στρατηγική – ενώ σήμερα έχει την έννοια της επιδέξιας διαίρεσης ή διαμελισμού της αγοράς σε τμήματα, και στη συνέχεια η επιχείρηση αποφασίζει ποια τμήματα θα εξυπηρετήσει και πώς.

Ιδιαίτερα κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες, οι ραγδαίες εξελίξεις στις μεταφορές, τις τηλεπικοινωνίες και την πληροφορική έχουν επιφέρει μία παγκοσμιοποίηση στις αγορές και αλλαγές στις αγοραστικές και καταναλωτικές συνήθειες σε μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού. Τα μαζικά προϊόντα των δεκαετιών του '60 και του '70 απευθύνονταν μέσα από μαζικά μέσα επικοινωνίας σε έναν μαζικό καταναλωτή. Από την δεκαετία του '80 τα προϊόντα που απευθύνονταν σε μαζικές αγορές άρχισαν να αντικαθίστανται από διαφορετικά προϊόντα που απευθύνονταν σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Ο καταναλωτής από μαζικός άρχισε να γίνεται ολοένα πιο ατομικός και πιο απαιτητικός, ζητώντας διαφοροποιημένα προϊόντα που ικανοποιούν ατομικά γούστα και προτιμήσεις.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η αυξανόμενη τμηματοποίηση της αγοράς ήταν αναπόφευκτη για τις επιχειρήσεις. Η παραπάνω τάση εξατομίκευσης του καταναλωτή επιβεβαιώνεται με στοιχεία από τις Η.Π.Α. Στα μέσα της δεκαετίας του '70, από τη συνολική επικοινωνιακή δαπάνη, το 70% αφορούσε επικοινωνιακές ενέργειες «πάνω από τη γραμμή» (above the line) και το 30% επικοινωνιακές δραστηριότητες «κάτω από τη γραμμή» (below the line). Η επικοινωνία «πάνω από τη γραμμή» περιλαμβάνει διαφήμιση κατά βάση από μέσα όπως η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τα περιοδικά και οι εφημερίδες που είναι μαζικά, ενώ η επικοινωνία «κάτω από τη γραμμή» περιλαμβάνει προωθητικές ενέργειες άλλες από εκείνες που ανήκουν στις «πάνω από τη γραμμή» και που, κατά κανόνα, είναι πιο ατομιστικές και, επομένως, λιγότερο μαζικές. Στα τέλη της δεκαετίας του '80 η εικόνα στις Η.Π.Α. ήταν εντελώς ανεστραμμένη. Πλέον μόνο το 30% της συνολικής προωθητικής δαπάνης

αφορούσε ενέργειες και επικοινωνιακά μέσα «πάνω από τη γραμμή», ενώ το 70% διοχετεύονταν σε επικοινωνιακά μέσα και δραστηριότητες «κάτω από τη γραμμή».

Για να τμηματοποιηθεί η αγορά, θα πρέπει κατ' αρχήν να καθορισθεί. Ο Theodor Levitt²⁴ στο κλασικό άρθρο του «Η Μυωπία του Μάρκετινγκ» υποστήριζε πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ορίζουν την αγορά τους με στενότητα και όχι με ευρύτητα, με συνέπεια μεσομακροπρόθεσμα να αντιμετωπίζουν πρόβλημα ανάπτυξης νέων προϊόντων. Γι' αυτό τον λόγο, το πρωταρχικό ερώτημα που θα πρέπει να απαντά κάθε επιχείρηση, είναι το «σε ποια αγορά βρισκόμαστε;» («what business are we in?»).

Με δεδομένο τους περιορισμένους οικονομικούς και οργανωτικούς πόρους, η εταιρεία που επιθυμεί να εξάγει θα πρέπει να προσπαθήσει να προσδιορίσει τα πιο ελκυστικά τμήματα της αγοράς τα οποία μπορεί να εξυπηρετήσει με βάση τις προτιμήσεις του τμήματος, τα σχέδια του ανταγωνισμού και τα δυνατά σημεία της εταιρείας. Αυτό προσφέρει πολλά οφέλη συμπεριλαμβανομένων καλύτερων ευκαιριών αγοράς όσον αφορά στη χωροθέτηση (positioning) του ανταγωνισμού, στην προσαρμογή προγραμμάτων μάρκετινγκ για να καλυφθούν οι ανάγκες διαφορετικών τμημάτων πελατών, και πιο ξεκάθαρα κριτήρια για την κατανομή των κονδυλίων μάρκετινγκ στα διαφορετικά τμήματα ανάλογα με τα πιθανά επίπεδα αγοραστικής ανταπόκρισης. Αλλά κατά την αναγνώριση των τμημάτων της αγοράς, αυτά τα οφέλη πρέπει να είναι μεγαλύτερα από τα κόστη τα οποία απαιτούνται για την προσέγγισή τους με τις στρατηγικές μάρκετινγκ της εταιρείας.

1α. Κριτήρια Τμηματοποίησης

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι οποιαδήποτε απόφαση για τμηματοποίηση πάνω σε μια ορισμένη βάση θα πρέπει να αξιολογείται σύμφωνα με τα παρακάτω κριτήρια.

Μετρησιμότητα

Μετρησιμότητα είναι ο βαθμός στον οποίο τα τμήματα μπορούν να προσδιοριστούν και στον οποίο μπορεί να μετρηθεί το μέγεθος και η αγοραστική δύναμη των τμημάτων.

Προσβασιμότητα

Προσβασιμότητα είναι ο βαθμός στον οποίο τα προκύπτοντα τμήματα

²⁴ Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, 1960.

μπορούν να προσεγγιστούν και να εξυπηρετηθούν αποτελεσματικά. Στην περίπτωση της Κίνας, για παράδειγμα, δεν είναι μόνο δύσκολο να εκτιμήσουμε το αγροτικό τμήμα καθαυτό, αλλά η σύνθεσή του επίσης αλλάζει καθώς υπάρχει μετοίκηση από την ύπαιθρο προς τις πόλεις, ιδιαίτερα των νεότερων ανθρώπων.

Κερδοφορία

Κερδοφορία είναι ο βαθμός στον οποίο τα προκύπτοντα τμήματα της αγοράς είναι αρκετά μεγάλα και/ή κερδοφόρα ώστε να αξίζει να εξεταστούν από άποψη μάρκετινγκ. Πιθανοί παράγοντες της αγοράς όπως η επιβολή διατιμήσεων ή φόρων σε ορισμένα αγαθά δημιουργούν μια βάση για τροποποιήσεις προϊόντων. Υπό αίρεση παράγοντες προϊόντων, όπως συγκεκριμένοι νομικοί περιορισμοί (συμφωνίες προνομίων ευρεσιτεχνίας, ποιοτικά κριτήρια και έλεγχοι) μπορεί επίσης να επηρεάσουν την εξειδίκευση και τα κόστη των προϊόντων.

Δυνατότητα Ανάλυσης Δράσης

Δυνατότητα Ανάλυσης Δράσης είναι ο βαθμός στον οποίο μπορούν να διαμορφωθούν αποτελεσματικά προγράμματα για την προσέλκυση και την εξυπηρέτηση των τμημάτων. Τμήματα τα οποία είναι μετρήσιμα, προσιτά, και εν δυνάμει κερδοφόρα είναι «άχρηστα» ως τμήματα αν δεν μπορούν να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν προγράμματα μάρκετινγκ για το κάθε ένα από αυτά. Επιπλέον, για να είναι αποτελεσματικά τα τμήματα πρέπει να ανταποκρίνονται κατά περίπτωση στις προσπάθειες του μάρκετινγκ..

1β. Βάσεις τμηματοποίησης

Λόγω του ότι η έννοια της τμηματοποίησης αγοράς είναι πολύ πιο σημαντική και περίπλοκη στο διεθνές μάρκετινγκ παρα στο εθνικό μάρκετινγκ, λόγω των μεγάλων διαφορών στα πολιτιστικά στοιχεία και στις αξίες μεταξύ των λαών, τα παραδείγματα που θα χρησιμοποιήσουμε απο έρευνες τμηματοποίησης πληθυσμού και απο τμηματοποίηση αγορών θα είναι απο το διεθνές μάρκετινγκ. Ένα σχήμα ταξινόμησης διαφορετικών βάσεων για την τμηματοποίηση αγορών φαίνεται στον πίνακα 3. Είναι προφανές ότι η σημασία οποιωνδήποτε συγκεκριμένων κριτηρίων για τμηματοποίηση θα εξαρτηθεί από την κατάσταση της συγκεκριμένης αγοράς και τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, και τα προτεινόμενα κριτήρια είναι μόνο πιθανά στοιχεία προς εξέταση. Διακρίνονται δύο τύποι μεταβλητών τμηματοποίησης – γενικοί δείκτες αγοράς και εξειδικευμένοι δείκτες προϊόντος – και αυτοί εξετάζονται από τα επίπεδα της αγοράς τόσο όσον αφορά στη χώρα όσο και στον πελάτη. Οι γενικοί δείκτες αγοράς είναι εκείνοι οι οποίοι δεν διαφοροποιούνται στις διάφορες αγοραστικές καταστάσεις, ενώ οι

εξειδικευμένοι δείκτες προϊόντος ποικίλλουν ανάλογα με τη συγκεκριμένη αγοραστική κατάσταση ή με το συγκεκριμένο προϊόν.

Εκτός από τη «εξειδικευμένη» τμηματοποίηση (δηλ. για μια κατηγορία προϊόντων ή για μια εταιρεία), πολλά σχήματα έχουν προταθεί τα οποία είναι πιο γενικής φύσεως. Για παράδειγμα, μια μελέτη στα μέσα της δεκαετίας του 1990 από την Roper Starch Worldwide, Inc. σχετικά με τις παγκόσμιες καταναλωτικές τάσεις αναγνώρισε τα παρακάτω τέσσερα κύρια στυλ αγορών των καταναλωτών²⁵:

- *Διαπραγματευτές (29%)*: μορφωμένοι, μέση ηλικία 32 ετών, κατά μέσο όρο εύποροι και εργαζόμενοι. Αυτή η ομάδα επικεντρώνεται στην αγοραστική διαδικασία.
- *Αναζητητές Τιμών (27%)*: το μεγαλύτερο ποσοστό συνταξιούχων, το χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο, τείνουν να είναι γυναίκες, με ένα μέσο επίπεδο ευμάρειας.
- *Πιστοί σε Μάρκες (23%)*: οι λιγότερο εύποροι, κυρίως άντρες, μέση ηλικία 36 ετών, με μέση εκπαίδευση και εργασία.
- *Καινοτόμοι Πολυτέλειας (21%)*: αναζητούν νέες μάρκες με κύρος, είναι οι πιο μορφωμένοι και εύποροι πελάτες, κατά κύριο λόγο άντρες, μέση ηλικία 32 ετών, με το μεγαλύτερο ποσοστό ανώτερα στελέχη και άλλους επαγγελματίες.

Εξετάζοντας συγκεκριμένες περιοχές του κόσμου, οι διαπραγματευτές επικρατούν στις Ηνωμένες Πολιτείες (ενώ οι αναζητητές τιμών είναι σχεδόν εξίσου μεγάλο ποσοστό), στην Ασία, τη Λατινική Αμερική και τη Μέση Ανατολή. Αντιθέτως, οι αναζητητές τιμών επικρατούν στην Ιαπωνία και την Ευρώπη.

Η διαφημιστική εταιρεία Backer, Spielvogel Bates Worldwide αναγνώρισε πέντε ξεκάθαρες ομάδες καταναλωτών παγκοσμίως, με βάση έρευνα πάνω σε 15.000 ενήλικες σε 14 χώρες σε πέντε ηπείρους. Η έρευνα την οποία διεξήγαγαν ανακάλυψε παγκόσμιες ομοιότητες όσον αφορά στις αξίες, τις στάσεις και τα πραγματικές αγοραστικές συνήθειες. Οι καταναλωτές στη συνέχεια ορίστηκαν με βάση δημογραφικά στοιχεία. Η πρώτη ομάδα, την οποία ονόμασαν *βιοπαλαιστές*, έχει μέση ηλικία 31 έτη και οι άνθρωποι αυτοί έχουν πολύ δραστήρια ζωή. Τον περισσότερο καιρό έχουν άγχος και προτιμούν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι πηγές άμεσης ικανοποίησης. Μια άλλη ομάδα, οι *επιτυχημένοι*, είναι επίσης νέοι αλλά τα μέλη της έχουν ήδη καταφέρει την επιτυχία που επεδίωκαν. Είναι εύποροι, σίγουροι για το τι θέλουν, και έχουν ηγετικό ρόλο στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης και του στυλ. Οι επιτυχημένοι δίνουν αξία στο κύρος και την ποιότητα των μαρκών

²⁵ K. Shermach, "Portrait of the World", *Marketing News*, 29, 1995

που αγοράζουν και ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για τη δημιουργία των τάσεων της μόδας. Οι *πιεσμένοι* είναι κυρίως γυναίκες, σε κάθε ηλικιακή ομάδα, οι οποίες δυσκολεύονται πολύ να διαχειριστούν όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη ζωή τους. Έχουν ελάχιστο χρόνο για διασκέδαση. Μια τέταρτη ομάδα είναι οι πιο μεγάλοι σε ηλικία καταναλωτές οι οποίοι ζουν άνετα, οι *προσαρμοστικοί*. Αυτοί αναγνωρίζουν και σέβονται τις καινούργιες ιδέες χωρίς να χάνουν επαφή με τις δικές τους αξίες. Είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν καινούργια προϊόντα τα οποία εμπλουτίζουν τη ζωή τους. Τέλος, οι *παραδοσιακοί*, ενστερνίζονται τις παλαιότερες αξίες της χώρας και της κουλτούρας τους. Αντιστέκονται στην αλλαγή, και προτιμούν τα οικεία προϊόντα.

Πίνακας 3

Τμηματοποίηση βασικών αξιών

Είναι η εθνικότητα, η κουλτούρα, ή οι προσωπικές αξίες που κάνουν, ας πούμε, την Αυστρία τόσο διαφορετική από την Κίνα ή τις Φιλιππίνες; Η απάντηση είναι: *εξαρτάται*. Κάθε ένας από τους τρεις αυτούς παράγοντες παίζει το δικό του ρόλο στον καθορισμό της φύσης και της ανάπτυξης των παγκόσμιων καταναλωτικών αγορών. Αλλά η σχετική σημασία του καθενός εξαρτάται από την κατηγορία του προϊόντος/υπηρεσίας με το/την οποίο/α ασχολείται ο εξαγωγέας.

Οι βασικές αξίες είναι σημαντικά συστατικά σε όλη αυτή τη διαδικασία. Σε μια μελέτη η οποία διεξήχθη στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η Roper Starch Worldwide πήρε συνέντευξη από 1000 ενήλικες, οι οποίοι κατοικούσαν σε 35 χώρες²⁶. Ένα ζητούμενο ήταν αυτοί οι ενήλικες να κατατάξουν 56 αξίες σύμφωνα με τη σημασία που έχουν ως κατευθυντήριες αρχές στη ζωή τους. Αναγνωρίστηκαν έξι τμήματα παγκόσμιων αξιών, οι οποίες υπάρχουν και στις 35 χώρες, αλλά σε διαφορετικό βαθμό η κάθε μια. Τα τμήματα είναι τα εξής:

- *Βιοπαλαιστές (strivers)*: η μεγαλύτερη ομάδα. Συνήθως είναι άντρες και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε υλικούς και επαγγελματικούς στόχους σε σχέση με άλλες ομάδες. Περίπου ένας στους τρεις στην αναπτυσσόμενη Ασία και ένας στους τέσσερις στη Ρωσία και την αναπτυσσόμενη Ασία ανήκουν σε αυτή την ομάδα.
- *Αφοσιωμένοι (devouts)*: 22% των ενηλίκων ανήκει σε αυτή την ομάδα, η οποία περιλαμβάνει περισσότερο γυναίκες παρά άνδρες. Η παράδοση και το καθήκον είναι πολύ σημαντικά. Πιο συχνά στην αναπτυσσόμενη Ασία, στη Μέση Ανατολή και τις Αφρικανικές χώρες, ενώ συναντάται ελάχιστα στην αναπτυσσόμενη Ασία και την Ευρώπη.
- *Αλτρουιστές*: 18% όλων των ενηλίκων ανήκουν σε αυτή την ομάδα, με

²⁶ Miller, T., "Global Segments From 'Strivers' To 'Creatives'", Marketing News, p. 11, 20 July 1998.

ελαφρό προβάδισμα των γυναικών έναντι των ανδρών. Ενδιαφέρονται για κοινωνικά θέματα και για την πρόοδο της κοινωνίας. Η μέση ηλικία είναι 44 ετών, καθιστώντας αυτή την ομάδα μεγαλύτερη σε ηλικία. Περισσότεροι από αυτούς τους ανθρώπους ζουν στη Λατινική Αμερική και τη Ρωσία παρά σε άλλες χώρες.

- *Οι στενοί φίλοι (intimates)*: αποτελούν το 15% του παγκόσμιου πληθυσμού. Αυτή η ομάδα δίνει μεγάλη αξία στις στενές προσωπικές σχέσεις και στην οικογένεια πάνω από όλα. Υπάρχει περίπου ίση αναλογία μεταξύ των δύο φύλων. Ένας στους τέσσερις Αμερικανούς και Ευρωπαίους ανήκει σε αυτή την ομάδα σε σύγκριση με μόλις 7% στην αναπτυσσόμενη Ασία.
- *Οι γλεντζέδες (fun seekers)*: αποτελούν το 12% περίπου του παγκόσμιου πληθυσμού, αν και συναντώνται σε δυσανάλογους αριθμούς στην αναπτυσσόμενη Ασία. Η πιο νεαρή ομάδα, με τους άντρες να υπερτερούν κατά 8 ποσοστιαίες μονάδες έναντι των γυναικών.
- *Οι δημιουργικοί (creatives)*: η μικρότερη ομάδα, στην οποία ανήκει το 10% του παγκόσμιου πληθυσμού. Ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την εκπαίδευση, τις γνώσεις και την τεχνολογία. Πιο συχνά στη Λατινική Αμερική και την Ευρώπη. Έχουν ένα ισορροπημένο μίγμα όσον αφορά στα δυο φύλα.

Κάποιες αξίες συναντώνται σε πολλές κατηγορίες και χώρες, αν και οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κατηγορία. Οι άνθρωποι που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα συνήθως ασχολούνται με διαφορετικές δραστηριότητες, αγοράζουν διαφορετικά προϊόντα και βλέπουν διαφορετικά ΜΜΕ για να πάρουν πληροφορίες. Αυτό, φυσικά, είναι η ουσία της τμηματοποίησης, της στοχοθέτησης και της χωροθέτησης!

Η διαφημιστική εταιρεία DMB&B μελέτησε τις πολιτιστικές στάσεις και την καταναλωτική συμπεριφορά περισσότερων από 6500 εφήβων σε 26 χώρες (Miller, 1995). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στα μέσα της δεκαετίας του 1990 οι έφηβοι σε όλο τον κόσμο ζούσαν πολύ όμοιες ζωές. Μάλιστα, θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως πραγματικά παγκόσμιοι καταναλωτές.

Πρόκειται για μια ομάδα η οποία έχει μεγαλώσει με το MTV. Παρόλο που οι έφηβοι φαίνεται να ανήκουν σε ένα παγκόσμιο τμήμα, θα εξακολουθούν να υπάρχουν περιφερειακές και τοπικές διαφορές οι οποίες απαιτούν μικρές διαφοροποιήσεις στο μάρκετινγκ. Υπάρχουν ορισμένες θεμελιώδεις αρχές οι οποίες είναι κοινές για τους εφήβους σε όλο τον κόσμο, αλλά όσοι αντιτίθενται στην ιδέα του παγκόσμιου εφήβου υποστηρίζουν ότι οι πολιτιστικές διαφορές είναι τόσο έντονες ώστε είναι πολύ δύσκολο να μιλήσουμε με μια φωνή σε όλο

τον κόσμο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Βάσεις για τμηματοποίηση ξένων αγορών

	Γενικοί δείκτες αγοράς	Δείκτες συγκεκριμένων προϊόντων
Επίπεδο αγοράς χώρας	Δημογραφικά και πληθυσμιακά χαρακτηριστικά Κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά Πολιτικά χαρακτηριστικά Πολιτιστικά χαρακτηριστικά	Οικονομικοί και νομικοί περιορισμοί Συνθήκες αγοράς Κουλτούρα συνδεδεμένη με τα προϊόντα και χαρακτηριστικά τρόπου ζωής
Πελατειακό επίπεδο	Δημογραφικά χαρακτηριστικά: ηλικία, φύλο, κύκλος ζωής, θρησκεία, εθνικότητα, κτλ. Κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά: εισόδημα, επάγγελμα, μόρφωση, κτλ. Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά: προσωπικότητα	Συμπεριφορικά χαρακτηριστικά: μοντέλα κατανάλωσης και χρήσης, στάσεις ζωής, μοντέλα πιστότητας, επιδιωκόμενα οφέλη, κτλ.

Σύμφωνα με τον J. Kay²⁷ η στρατηγική αγορά ορίζεται ως «η μικρότερη περιοχή μέσα στην οποία είναι δυνατόν να υπάρξει κάποιος βιώσιμος ανταγωνιστής». Ο Kay παίρνοντας ως παράδειγμα την αγορά του αυτοκινήτου, δείχνει πώς είναι δυνατόν μία επιχείρηση να ανταγωνίζεται διεθνώς είτε ακολουθώντας τη στρατηγική της διαφοροποίησης ανά κατηγορία προϊόντος όπως, για παράδειγμα, η εταιρεία Peugeot η οποία παράγει μικρά, μεσαία και μεγάλα μοντέλα, είτε ακολουθώντας τη στρατηγική της εστίασης σε ένα τμήμα της αγοράς όπως, για παράδειγμα, η εταιρεία B.M.W. στα πολυτελή αυτοκίνητα (βλέπε Σχήμα 5).

²⁷ J.A. Kay, "Identifying the strategic Market", Business Strategy Review, Spring 1990.

		Προϊοντική Διάσταση		
		Μικρός όγκος	Μεγάλος	Πολυτέλεια
Γεωγραφική Διάσταση	Χώρα			
	Ήπειρος	Peugeot		BMW
	Παγκόσμια			

Σχήμα 5 Η αγορά του αυτοκινήτου (από J.A. Kay, “Identifying the strategic Market”)

Ο M. Porter²⁸ αναγνωρίζει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες προσδιορίζουν τον κλαδικό ανταγωνισμό: την απειλή από νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές, τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπάρχοντων ανταγωνιστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο Porter υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε εταιρείας θα πρέπει να προσδιορίζουν τον τύπο των στρατηγικών οι οποίες θα ακολουθηθούν σε έναν κλάδο, τονίζοντας πως δεν υπάρχει μόνο ένας τύπος στρατηγικής που μπορεί να εφαρμοσθεί σε κάθε κλάδο, αλλά σε πολλούς κλάδους ακολουθούνται με επιτυχία διαφορετικές στρατηγικές ταυτοχρόνως.

Σχετικά με τον καθορισμό της αγοράς, είναι σημαντικό να τονιστεί πως αυτός δεν θα πρέπει να είναι ούτε πολύ στενός –όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως– αλλά ούτε και πολύ ευρύς. Οι δε επιχειρήσεις δεν είναι αναγκασμένες να εξυπηρετήσουν ολόκληρη την αγορά, αλλά να αναγνωρίσουν τα τμήματα από τα οποία αποτελείται η αγορά και να εξυπηρετήσουν αυτά τα οποία μπορούν καλύτερα.

1γ. Μέθοδοι Τμηματοποίησης.

Η τμηματοποίηση της αγοράς στηρίζεται στα παρακάτω τρία βασικά κριτήρια:

1. *Γεωγραφικό κριτήριο:* Η αγορά χωρίζεται σε γεωγραφικές περιοχές. Για παράδειγμα, η αγορά της Ευρώπης μπορεί να χωριστεί στις Μεσογειακές χώρες, στις χώρες της Βόρειας και Κεντρικής Ευρώπης, στις Σκανδιναβικές, στις Βαλκανικές και στις πρώην Σοβιετικές Δημοκρατίες.

2. *Δημογραφικό κριτήριο:* Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

²⁸ M. Porter, “The Competitive Advantage of Nations”, Macmillan, The Free Press, New York, 1990.

περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, το εισόδημα, το επάγγελμα, την μόρφωση – τα τελευταία τρία συνθέτουν την κοινωνικοοικονομική τάξη–, τον τόπο κατοικίας, το μέγεθος της οικογένειας, κτλ.

3. Το *ψυχογραφικό κριτήριο*: Εδώ περιλαμβάνονται ο τρόπος ζωής του ατόμου (life style), τα πιστεύω και οι αξίες του, η πιστότητα που δείχνει στις μάρκες που χρησιμοποιεί (brand loyalty), το πόσο δυνατός χρήστης διαφόρων προϊόντων είναι (heavy user) κτλ.

Είναι σαφές ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί και συνδυασμός των παραπάνω κριτηρίων για την τμηματοποίηση της αγοράς (π.χ. γεωδημογραφικά κριτήρια).

2. Στόχευση και Χωροθέτηση (positioning).

Η *τμηματοποίηση της αγοράς* αποτελεί το *πρώτο* βασικό συστατικό στοιχείο της στρατηγικής. Το *δεύτερο* είναι η *στόχευση και η χωροθέτηση της αγοράς*. Στη *στόχευση* το ζητούμενο είναι το πού θα στοχεύσει η επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία μπορεί να επιλέξει μεταξύ των παρακάτω τριών εναλλακτικών στρατηγικών: 1) Αδιαφοροποίητο (undifferentiated) μάρκετινγκ, 2) Διαφοροποιημένο (differentiated) μάρκετινγκ, και 3) Συγκεντρωμένο (concentrated) μάρκετινγκ. Οι τρεις αυτές εναλλακτικές στρατηγικές έχουν ήδη αναφερθεί περιληπτικώς στο κεφάλαιο 4, «Το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ».

2α. Αδιαφοροποίητο μάρκετινγκ:

Η επιχείρηση, ανεξάρτητα από τα τμήματα που υπάρχουν στην αγορά, επιλέγει να εξυπηρετήσει όλη την αγορά με ενιαίο συνδυασμό μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή διατηρώντας κοινά όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, κανάλια διανομής, τιμή και προώθηση) για όλη την αγορά. Τα μεγάλα πλεονεκτήματα που προσφέρει αυτή η στρατηγική στην επιχείρηση που θα την ακολουθήσει συνίστανται στα μεγάλα κοστολογικά οφέλη λόγω επίτευξης οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή, στην τεχνολογική Έρευνα & Ανάπτυξη (Research & Development), στην Διαφήμιση, στην Προώθηση και στην Έρευνα Μάρκετινγκ. Μειονέκτημα της στρατηγικής θεωρείται ότι είναι μάλλον απίθανο μία επιχείρηση να μεγιστοποιεί τις πωλήσεις της διεθνώς προσφέροντας ένα τυποποιημένο προϊόν και πανομοιότυπο μίγμα μάρκετινγκ σε πλούσιους και φτωχούς, σε νέους, γέρους και παιδιά, και σε γυναίκες και άνδρες, δηλαδή σε όλο τον πληθυσμό.

Ένα παράδειγμα προϊόντος που ακολούθησε με επιτυχία σε παγκόσμιο επίπεδο τη στρατηγική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ αποτελεί η

περίπτωση της Coca-Cola. Υπάρχουν αρκετές μάρκες που ακολουθούν ή έχουν στο παρελθόν ακολουθήσει με επιτυχία αυτή τη στρατηγική διεθνώς, όπως για παράδειγμα τα ρολόγια Rolex (the discriminators, highly engineered watch), το σαπούνι Lux (το σαπούνι ομορφιάς των αστέρων), τα τζιν Levi's 501 (sexy, independent, youth), τα Kellogg's Corn Flakes (the sunshine breakfast), τα φιλμ Kodak (keeps precious moments alive), το σαμπουάν Timotei (natural, herbal, gentleness), τα πετρελαιοειδή ESSO (βάλτε έναν τίγρη στη μηχανή σας). Όλα τα παραπάνω είναι επιτυχημένα παγκόσμια προϊόντα (global brands). Η μοναδικότητα της Coca-Cola έγκειται στην έκταση και στον βαθμό της επιτυχίας της σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό, όμως, ίσχυε μέχρι το 1983, οπότε η Coca-Cola διαφοροποίησε τη στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, τμηματοποιώντας την παγκόσμια αγορά και απευθύνοντας διαφορετικά προϊόντα στα διαφορετικά τμήματα – αλλάζοντας, με άλλα λόγια, διεθνή στρατηγική.

Μετά τις απανωτές πανωλεθρίες που υπέστη η Coca-Cola στις δεκαετίες του '70 και του '80, υπέστη άλλη μία το 1999 με την υπόθεση των διοξινών στο Βέλγιο, πράγμα που, όπως είναι φυσικό, είχε αρνητική επίδραση στις παγκόσμιες πωλήσεις της. Έτσι, η Coca-Cola φάνηκε –επιτέλους– να συνειδητοποιεί, σύμφωνα με σχετικά πρόσφατες δηλώσεις του προέδρου της, την επικινδυνότητα της σχετικά μονοδιάστατης προσέγγισης σε μία αγορά, την ύπαρξη δηλαδή μικρής σχετικά έκτασης ποικιλίας προϊόντων που διαθέτει η εταιρεία και, το πιο σημαντικό, τα περισσότερα των οποίων έχουν κοινό όνομα, το Coca-Cola, που λειτουργεί σαν όνομα ομπρέλα ή mega/global brand name, με όλους τους πιθανούς κινδύνους που αυτό συνεπάγεται. Παρ' όλα, λοιπόν, τα σημαντικά πλεονεκτήματα της παγκοσμιοποιημένης (global) στρατηγικής μάρκετινγκ κάτω από κοινό όνομα-ομπρέλα, η Coca-Cola αποφάσισε να επεκτείνει την γκάμα των προϊόντων της αναπτύσσοντας νέα προϊόντα με διαφορετικές ονομασίες, για να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο να συρθεί ολόκληρη η εταιρεία σε περιπέτειες από πιθανό καταποντισμό ενός προϊόντος με το ίδιο όνομα-ομπρέλα, περνώντας από τη στρατηγική του αδιαφοροποίητου στη στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ.

Η στρατηγική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ, η λεγόμενη και παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ (global marketing strategy), αναπτύσσεται σε ξεχωριστό κεφάλαιο. Αυτό που θα πρέπει να αναφερθεί είναι πως οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να ξεχνούν ότι η στρατηγική είναι το πώς θα επιτύχουμε τους στόχους μας, δεν είναι δηλαδή αυτοσκοπός. Το γεγονός ότι η παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, δεν θα πρέπει να οδηγεί μία επιχείρηση στην επιδίωξή της παρά μόνον αν οι στόχοι της επιχείρησης και οι προϋποθέσεις που υπάρχουν οδηγούν στην επιλογή αυτής της στρατηγικής.

2β. Διαφοροποιημένο μάρκετινγκ:

Η επιχείρηση τμηματοποιεί την αγορά και απευθύνει διαφορετικό συνδυασμό των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ στο κάθε τμήμα. Αυτή η στρατηγική είναι αντίθετη της προηγούμενης. Ως αντίθετες που είναι, τα πλεονεκτήματα της πρώτης αποτελούν μειονεκτήματα για αυτήν, και αντίστροφα. Από τα πολλά παραδείγματα εταιρειών που επιδιώκουν τη συγκεκριμένη στρατηγική, μπορούμε να σημειώσουμε την εταιρεία Johnson & Johnson στην αγορά των σαμπουάν. Το ενδιαφέρον σε αυτή την περίπτωση είναι ότι η εταιρεία πριν από αρκετά χρόνια αποφάσισε να κάνει μία πιλοτική κίνηση αύξησης της βάσης των χρηστών ενός προϊόντος της που απευθυνόταν στα μωρά, του Johnson's Baby Shampoo. Επέλεξε λοιπόν, δέκα χώρες –μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα– και απηύθυνε το συγκεκριμένο βρεφικό προϊόν σε όλη την οικογένεια, με μεγάλη επιτυχία. Προσπάθησε, δηλαδή, να μεγαλώσει την αγοραστική βάση του προϊόντος. Με πολύ απλά λόγια θα μπορούσαμε να πούμε πως, σε ένα βαθμό, άλλαξε σε περιορισμένη γεωγραφικά έκταση τη στρατηγική που ακολουθούσε και από διαφοροποιημένο μάρκετινγκ στράφηκε προς το αδιαφοροποίητο μάρκετινγκ για να επιτύχει οικονομίες κλίμακας και τα υπόλοιπα πλεονεκτήματα που προσφέρει η στρατηγική του αδιαφοροποίητου μάρκετινγκ.

2γ. Συγκεντρωμένο μάρκετινγκ:

Σε αυτή την περίπτωση μία επιχείρηση επιλέγει ένα ή κάποια τμήματα της αγοράς και συγκεντρώνει όλες τις προσπάθειες μάρκετινγκ σε αυτό. Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι η επιχείρηση εξειδικεύεται σε αυτό το τμήμα και το γνωρίζει καλά – και το τμήμα, επίσης, γνωρίζει την επιχείρηση καλά. Το μειονέκτημα έγκειται στο ότι σε περίπτωση που η επιχείρηση εξειδικευτεί υπερβολικά, διατρέχει τον κίνδυνο να βρεθεί εκτός αγοράς σε περίπτωση που αλλάξουν ξαφνικά οι προτιμήσεις και διαθέσεις των καταναλωτών. Αυτό είναι πιθανότερο σε προϊόντα μόδας όπου οι τάσεις αλλάζουν συχνά και ξαφνικά, καθώς και σε προϊόντα τεχνολογίας η οποία, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς.

Παράδειγμα εταιρείας η οποία επιδιώκει τη στρατηγική του συγκεντρωμένου μάρκετινγκ είναι η Gerber στην αγορά των τροφίμων, η οποία έχει συγκεντρώσει τις προσπάθειές της στο τμήμα των παιδικών τροφών, με μεγάλη επιτυχία.

Η *χωροθέτηση ή τοποθέτηση* (positioning)^{29,30} αποτέλεσε έναν από τους

²⁹ Al Ries & Jack Trout, "Positioning: The Bottle For Your Mind", Warner Books, 1986.

ακρογωνιαίους λίθους της θεωρίας και πρακτικής της διαφήμισης και του μάρκετινγκ. Πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τους Al Ries και Jack Trout σε μία σειρά άρθρων που δημοσίευσαν το 1972 στο αμερικανικό εμπορικό περιοδικό Advertising Age με τίτλο “The Positioning Era”.

Πριν από αρκετά χρόνια η εταιρεία Bristol-Myers προσπάθησε να επιτεθεί στην οδοντόκρεμα Crest της Procter & Gamble λανσάροντας το Fact και ξοδεύοντας μεγάλα ποσά για προώθηση. Αποτυχία. Στη συνέχεια προσπάθησε να επιτεθεί στο Alka-Seltzer με το προϊόν resolve. Απέτυχε και πάλι. Στη συνέχεια προσπάθησε να ταρακουνήσει την Bayer με το προϊόν Dissolve, και απλώς κατέγραψε στο ενεργητικό της ακόμη μία αποτυχία. Μπορούμε να αναφέρουμε άπειρα παραδείγματα αποτυχημένων προσπαθειών εταιρειών να λανσάρουν και να χωροθετήσουν επιτυχώς –ή να επαναχωροθετήσουν– κάποιες μάρκες τους σε διάφορες αγορές.

Χωροθέτηση είναι το πώς μια επιχείρηση επιθυμεί να τοποθετήσει το προϊόν της –ή και την ίδια την επιχείρηση– στο μυαλό του καταναλωτή. Η πρώτη περίπτωση αποτελεί προϊόντική χωροθέτηση (product positioning) και η δεύτερη εταιρική χωροθέτηση (company positioning). Η παλιά διαφήμιση της εταιρείας ενοικιάσεως αυτοκινήτων Avis «Η Avis είναι μόνο δεύτερη στην ενοικίαση αυτοκινήτων, γιατί λοιπόν δεν έρχεσαι μαζί μας; Προσπαθούμε περισσότερο!» αποτέλεσε μια εξαιρετικά επιτυχημένη διαφημιστική καμπάνια που «έβγαζε» μια ξεκάθαρη χωροθέτηση. Όπως και το σλόγκαν της αμερικανικής διαφήμισης της 7Up, προϊόντος της εταιρείας Coca-Cola «Seven-Up: the uncola», που την τοποθετεί ξεκάθαρα εκτός του τμήματος cola – όπου βασικά ανταγωνίζονται η Coke με την Pepsi – της αγοράς αναψυκτικών (soft drinks).

Ας κάνουμε μια συγκριτική αντιδιαστολή της έννοιας της χωροθέτησης με μια άλλη σημαντική έννοια, αυτήν της εικόνας (image), έτσι ώστε να γίνουν πιο ευδιάκριτες οι δύο έννοιες. Ενώ λοιπόν, όπως αναφέρθηκε πριν, χωροθέτηση είναι σε ποια θέση του μυαλού του θέλει η επιχείρηση να τοποθετήσει ο καταναλωτής το προϊόν της, εικόνα (image) είναι το πώς, τελικά, ο καταναλωτής τοποθετεί το προϊόν στο μυαλό του, ανεξαρτήτως της επιθυμίας και των προθέσεων της επιχείρησης. Είναι ξεκάθαρο ότι θα πρέπει να υπάρχει ταύτιση μεταξύ χωροθέτησης και εικόνας του προϊόντος. Και η ύπαρξη ταύτισης –και ο βαθμός ταύτισης– μεταξύ χωροθέτησης και εικόνας μπορεί να επιβεβαιωθεί με τη διεξαγωγή έρευνας μέτρησης της εικόνας του προϊόντος (brand image measurement study). Αν υπάρξει διάσταση μεταξύ τους τότε δημιουργείται πρόβλημα με το προϊόν στην αγορά. Για παράδειγμα,

³⁰ Έχει αποδοθεί στα ελληνικά και «χωροθέτηση» και «τοποθέτηση». Προσωπικά, και με βάση την πολύ πλούσια ελληνική γλώσσα, πιστεύω ότι ο όρος *χωροθέτηση* ανταποκρίνεται ορθότερα στην ουσία της έννοιας του όρου *positioning*.

στα τέλη της δεκαετίας του '60 η Volkswagen αποφάσισε να παραγάγει ένα μεγάλων διαστάσεων και κυβισμού –τύπου λιμουζίνας– αυτοκίνητο στις Η.Π.Α. εκμεταλλευόμενη την τάση για μεγάλα αυτοκίνητα του αμερικανικού πληθυσμού, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι διέθετε εργοστάσιο στην Αμερική. Η λιμουζίνα της VW υπήρξε παταγώδης αποτυχία στις Η.Π.Α. Εκ των υστέρων έρευνα που διεξήγαγε –την οποία αν είχε διενεργήσει πριν από το λανσάρισμα του μοντέλου θα είχε γλιτώσει πολλά έξοδα κι ένα αποτυχημένο λανσάρισμα (με ό,τι αυτό συνεπάγεται για το γόητρό της)– κατέδειξε ότι η VW ήταν χωροθετημένη στο μυαλό του κοινού σαν ένα «μικρό, οικονομικό αυτοκίνητο» (λόγω του Σκαβαράου που ήταν ήδη best-seller παγκοσμίως) και, επομένως, οποιαδήποτε βίαιη προσπάθεια αλλαγής της χωροθέτησης θα ήταν αποτυχία. Εκ των υστέρων η VW απέδειξε πως μάλλον διδάχθηκε από αυτό της το λάθος, επεκτείνοντας την γκάμα των μοντέλων της στις επόμενες δεκαετίες σταδιακά, αργά, προσεκτικά και έπειτα από μελέτη. Οι μετέπειτα επιτυχημένες εκδόσεις του Polo, του Golf και του Passat οδηγούν σε αυτό το συμπέρασμα.

Η Xerox κατέκτησε ολοκληρωτικά την αγορά των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων κατά τη δεκαετία του '60 απευθυνόμενη σε μεγάλες εταιρείες με μεγάλο όγκο εγγράφων και με ανάγκη για μεγάλη ταχύτητα επεξεργασίας. Στις αρχές και στα μέσα της δεκαετίας του '70 η IBM και η Kodak αντίστοιχα προσπάθησαν να μπουν στην αγορά φωτοαντιγραφικών υιοθετώντας ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές με την Xerox προσπαθώντας να γίνουν καλύτερες από αυτήν, είτε προσφέροντας ποιοτικώς καλύτερα προϊόντα και εξυπηρέτηση είτε πιο φθηνά. Ουσιαστικά το εγχείρημά τους στέφθηκε από αποτυχία. Οι λόγοι μπορεί να είναι αρκετοί, όμως ίσως ο πιο σημαντικός να είναι ότι απέτυχαν να δημιουργήσουν μία ιδιαίτερη στρατηγική θέση για τον εαυτό τους στην αγορά. Η Canon, όμως, έπαιξε το παιχνίδι διαφορετικά και κέρδισε: Έχοντας αποφασίσει ήδη από τη δεκαετία του '60 να διαφοροποιηθεί από την αγορά των φωτογραφικών μηχανών στην αγορά των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων, τμηματοποίησε την αγορά με βάση τον τελικό χρήστη και στόχευσε σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης, αποφάσισε να πουλά τα μηχανήματά της μέσα από ένα δίκτυο αντιπροσώπων, αντί να τα ενοικιάζει όπως η Xerox. Και ενώ η Xerox έδινε έμφαση στην ταχύτητα των μηχανημάτων της, η Canon, προκειμένου να διαφοροποιηθεί από αυτήν, εστίασε την προσοχή της στην ποιότητα και την τιμή. Μέσα σε μια περίπου εικοσαετία αφότου εισήλθε στην αγορά των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων, η Canon εμφανίστηκε ηγέτης σε μια αγορά η οποία πριν της ήταν εντελώς άγνωστη και ανήκε ολοκληρωτικά στην Xerox.

Γιατί λοιπόν η IBM και η Kodak απέτυχαν να εισέλθουν στην αγορά φωτοαντιγραφικών, ενώ η Canon πέτυχε; Σύμφωνα με τους Al Ries και Jack Trout, δημιουργούς της θεωρίας της χωροθέτησης, η αποτυχία των IBM και

Kodak ήταν προδιαγεγραμμένη. Σε μια αγορά όπου το όνομα Xerox ήταν generic name και ταυτόσημο με τη φωτοτυπία –υπενθυμίζουμε το σλόγκαν της διαφημιστικής καμπάνιας της Xerox «κάνε μου μια Xerox» (δηλαδή κάνε μου μια φωτοτυπία) και το μήνυμα που επεδίωκε να περάσει ότι «Xerox ίσον φωτοτυπία»– δεν υπήρχε περίπτωση επιτυχίας για καμία άλλη εταιρεία που δεν λεγόταν Xerox. Και το ερώτημα είναι πώς η Canon, που δεν λεγόταν Xerox, πέτυχε. Η απάντηση είναι ότι έκανε αυτό που δεν έκαναν οι IBM και Kodak: Δημιούργησε μια ευδιάκριτη και ιδιαίτερη στρατηγική θέση που την διαφοροποιούσε ξεκάθαρα από την Xerox. Πρώτον, απευθύνθηκε σε μικρομεσαίες εταιρείες, ενώ η Xerox απευθυνόταν σε μεγάλες. Δεύτερον, έδωσε έμφαση στην ποιότητα και την τιμή των φωτοαντιγραφικών της μηχανημάτων, ενώ η Xerox έδινε στην ταχύτητα. Και τρίτον, χρησιμοποίησε δίκτυο δικών της αντιπροσώπων για τις πωλήσεις των μηχανημάτων της, ενώ η Xerox τα νοίκιαζε. Με άλλα λόγια, οι IBM και Kodak απέτυχαν στην αγορά των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων διότι προσπάθησαν να επιτεθούν στην Xerox παίζοντας το παιχνίδι με τους ίδιους όρους που αυτή καθόριζε, ενώ η Canon πέτυχε γιατί κατάφερε να δημιουργήσει μια δική της, ξεχωριστή στρατηγική θέση.

Τι είναι, όμως, *επαναχωροθέτηση*; Επαναχωροθέτηση (repositioning) είναι όταν αλλάζουμε την θέση που κατέχει η μάρκα στο μυαλό του καταναλωτή. Μία εταιρεία μπορεί να έχει κάνει σωστή χωροθέτηση, αλλά πιθανά να αναγκαστεί να κάνει επαναχωροθέτηση διότι μία άλλη εταιρεία χωροθέτησε τη μάρκα της δίπλα στην πρώτη, και η πρώτη έχει αρχίσει να χάνει μερίδιο. Επίσης, είναι δυνατόν να γίνει επαναχωροθέτηση λόγω αλλαγής στις διαθέσεις των καταναλωτών προς μία μάρκα που να έχει ως συνέπεια τη μείωση της ζήτησης για αυτήν. Ένα παράδειγμα επιτυχημένης επαναχωροθέτησης συνιστά η μάρκα Seven Up, η οποία από αναψυκτικό που έπιναν βασικά ηλικιωμένοι άνθρωποι επαναχωροθετήθηκε σαν uncola και απευθύνθηκε στους νέους σαν το αναψυκτικό, δηλαδή, γι' αυτούς που δεν ήθελαν να καταναλώνουν αναψυκτικά τύπου cola. Η απόφαση για επαναχωροθέτηση και η επιτυχημένη διαφημιστική καμπάνια που την υλοποίησε βασίστηκε στα αποτελέσματα έρευνας τα οποία έδειξαν ότι παρόλο που οι περισσότεροι καταναλωτές προτιμούσαν αναψυκτικά τύπου cola, όμως δεν τα επιθυμούσαν όλες τις ώρες της ημέρας, ενώ υπήρχαν και αρκετοί οι οποίοι δεν επιθυμούσαν γενικώς να πίνουν αναψυκτικά τύπου cola.

Η διαφορά μεταξύ επαναχωροθέτησης και επαναλανσαρίσματος είναι ότι όταν κάνουμε επαναχωροθέτηση συνήθως πάντα κάνουμε και επαναλανσάρισμα, με την έννοια ότι αλλάζουμε κάποια στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (π.χ. προϊόν, συσκευασία, επικοινωνία κτλ.), ενώ όποτε κάνουμε επαναλανσάρισμα δεν σημαίνει ότι κάνουμε και επαναχωροθέτηση, δεδομένου ότι αλλαγές στα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (δηλαδή επαναλανσάρισμα) μπορούν να

γίνουν και χωρίς αλλαγή στη χωροθέτηση της μάρκας.

Η επαναχωροθέτηση μιας μάρκας σε σχέση με μια άλλη, ανταγωνιστική της μάρκα, αποτελεί πολύ ενδιαφέρον θέμα στο μάρκετινγκ. Ένα παράδειγμα είναι η επαναχωροθέτηση της ασπιρίνης στις Η.Π.Α. Η διαφήμιση της μάρκας Tylenol είχε τίτλο: «Για τα εκατομμύρια των ανθρώπων που δεν θα έπρεπε να χρησιμοποιήσουν ασπιρίνη» και το κείμενο έλεγε: «Αν το στομάχι σας είναι ευαίσθητο ή αν έχετε έλκος ή αν υποφέρετε από άσθμα, αλλεργίες ή αναιμία λόγω έλλειψης σιδήρου, θα ήταν καλό να συμβουλευτείτε το γιατρό σας προτού πάρετε ασπιρίνη. Η ασπιρίνη μπορεί να προκαλέσει διαταραχές του στομάχου, ασθματικές και αλλεργικές αντιδράσεις, ή μικρής έκτασης γαστρορραγία. Ευτυχώς όμως, υπάρχει το Tylenol.» Καμιά πενηνταριά όλες κι όλες λέξεις στο διαφημιστικό κείμενο πριν την αναφορά του διαφημιζόμενου προϊόντος, κι αυτό ήταν. Οι πωλήσεις του Tylenol απογειώθηκαν. Το Tylenol κατέστη η νούμερο ένα μάρκα στην αγορά των αναλγητικών προϊόντων στις Η.Π.Α. Και το εκπληκτικό είναι πως το κατάφερε απέναντι σε μια μάρκα το όνομα της οποίας ήταν ταυτισμένο με τη συγκεκριμένη προϊοντική κατηγορία: την ασπιρίνη.

Ένα άλλο παράδειγμα επαναχωροθέτησης είναι η περίπτωση των Pringles. Τα πατατάκια Pringles λανσαρίστηκαν από την Procter & Gamble στις Η.Π.Α. και υποστηρίχθηκαν από υψηλό διαφημιστικό προϋπολογισμό, καταλαμβάνοντας πολύ γρήγορα μερίδιο αγοράς της τάξης του 18%. Οι παλιές μάρκες της αγοράς, όπως η Borden's Wise, επιτέθηκαν στο Pringles με μια κλασική στρατηγική επαναχωροθέτησης: Η διαφήμιση της Borden's Wise αποτελούνταν από ένα τηλεοπτικό σποτ όπου κάποιος διάβαζε τις ετικέτες των δύο ανταγωνιστικών προϊόντων. «Στα Wise βρίσκετε: πατάτες, φυτικό λάδι, αλάτι. Στα Pringles βρίσκετε: αφυδατωμένες πατάτες, μόνο- και διγλυκερίδια, ασκορβικό οξύ και butylated hydroxyl-anisole.» Το αποτέλεσμα αυτής της διαφημιστικής καμπάνιας του Wise ήταν να αρχίσουν να πέφτουν οι πωλήσεις των Pringles και το μερίδιό τους να πάει από το 18% στο 10%, έναντι αρχικού στόχου της P&G 25%. Η έρευνα μάρκετινγκ αποκάλυψε άλλο ένα πρόβλημα: Το βασικό παράπονο εναντίον των Pringles ήταν ότι «η γεύση τους έμοιαζε σαν του χαρτονιού». Αυτό είναι το φυσικό αποτέλεσμα όταν ο καταναλωτής εκτίθεται στις λέξεις «διγλυκερίδια» και «butylated hydroxyl-anisole». Είναι αποδεδειγμένο ότι τα μάτια βλέπουν αυτό που θέλουν να δουν. Η γεύση, αισθαντικά και βιολογικά, υπάρχει στον εγκέφαλο. Και η γλώσσα αντιδρά με τον τρόπο που εμείς αναμένουμε να αντιδράσει. Μετά τη ζημιά αυτή που έπαθε το Pringles, η P&G άλλαξε στρατηγική και επεχείρησε να το επαναχωροθετήσει ως ένα «καθ' όλα φυσικό προϊόν». Σύμφωνα με τους Al Ries και Jack Trout όμως, «η ζημιά είχε ήδη γίνει για το Pringles». Όπως αναφέρουν οι ίδιοι, «στην πολιτική, όπως και στα συσκευασμένα προϊόντα, ο κανόνας είναι πως όταν είσαι μια φορά χαμένος (loser), είσαι

πάντα χαμένος. Είναι πλέον δύσκολο να γυρίσει το Pringles στην επιτυχία. Σε κάποια μικρή γωνιά του εγκεφάλου του καταναλωτή υπάρχει ένα μέρος με μια πινακίδα «οι χαμένοι» (losers). Αν το προϊόν σου σταλεί εκεί, τότε το παιχνίδι έχει τελειώσει. Μετά πια πρέπει να πας πίσω και να ξαναρχίσεις από την αρχή. Με καινούργιο προϊόν και καινούργιο παιχνίδι. Από όλες τις εταιρείες, ειδικά η P&G θα έπρεπε να γνωρίζει τη δύναμη της επαναχωροθέτησης, και θα έπρεπε να έχει λάβει προκαταβολικά μέτρα για να προστατεύσει το Pringles.»³¹

Επέκταση μάρκας (brand extension): Η διοίκηση μάρκετινγκ μιας εταιρείας μπορεί να ανταποκριθεί σε εμφάνιση νέων προτιμήσεων, γούστων, γεύσεων και αναγκών, πολλαπλασιάζοντας τις μάρκες της αντί να επανατοποθετήσει μία υπάρχουσα μάρκα της σε κάποιο πιο κερδοφόρο τμήμα της αγοράς, ή να προσπαθήσει να επεκτείνει τη γοητεία της μάρκας.

Η Procter & Gamble έχει μεγάλη εμπειρία εφαρμογής επιτυχημένης στρατηγικής επέκτασης μαρκών. Η στρατηγική που ακολούθησε, για παράδειγμα, στις αγορές στοματικών διαλυμάτων (mouthwash) και χαρτομάντιλων (paper tissues) ήταν η εξής: Προτού εισέλθει στην αγορά μελέτησε προσεκτικά τα τμήματα που αντιπροσώπευαν τις βασικές προτιμήσεις στην κάθε αγορά, καθώς και την προϊοντική τοποθέτηση των ανταγωνιστών. Η P&G προτιμά να εισέρχεται σε αγορές όπου υπάρχει μόνον ένας ανταγωνιστής. Τοποθετεί την πρώτη της μάρκα όχι στο τμήμα της αγοράς όπου βρίσκεται ο βασικός ανταγωνιστής, αλλά σε ένα παραμελημένο τμήμα. Στη συνέχεια δημιουργεί επιπλέον μάρκες για τα υπόλοιπα παραμελημένα τμήματα της αγοράς. Κάθε νέα μάρκα που λανσάρει δημιουργεί πιστότητα και υφαρπάζει κάποιο μερίδιο από τον κύριο ανταγωνιστή. Σύντομα ο κύριος ανταγωνιστής βρίσκεται περικυκλωμένος από διάφορες μάρκες, το μερίδιο, τα έσοδα και τα κέρδη του συρρικνώνονται, και δεν είναι σε θέση να κάνει επιθετικά λανσαρίσματα νέων δικών του μαρκών στα άλλα, πρώην παραμελημένα, τμήματα της αγοράς όπου η P&G έχει ήδη λανσάρει δικές της μάρκες. Και, τέλος, η P&G τού δίνει το τελειωτικό χτύπημα λανσάροντας μια μάρκα στο κύριο τμήμα όπου αυτός δραστηριοποιείται.

Η *στόχευση* της αγοράς και η *χωροθέτηση* αποτελούν το δεύτερο –μετά την τμηματοποίηση– βασικό στοιχείο της στρατηγικής. Τα άλλα τρία είναι η *στρατηγική εισόδου* μίας επιχείρησης σε μία νέα αγορά, η *στρατηγική του μίγματος μάρκετινγκ* που θα χρησιμοποιηθεί, και η *στρατηγική χρονισμού* (timing). Η στρατηγική εισόδου παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 15 «Η διεθνής στρατηγική διανομής και logistics» ενώ η στρατηγική μίγματος μάρκετινγκ αναφέρεται αναλυτικά στα κεφάλαια 6, 7, 8 και 9 του βιβλίου και, επομένως,

³¹ Al Ries & Jack Trout, "Positioning: The Battle For Your Mind", Warner Books, 1986.

δεν θα παρουσιαστούν εδώ.

Η *στρατηγική χρονισμού* (timing) αναφέρεται στο χρόνο κατά τον οποίον η επιχείρηση θα κάνει κάποιες κινήσεις, είτε αυτές σχετίζονται με το πότε θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της στις ξένες αγορές, είτε με το πότε θα λανσάρει νέα προϊόντα, είτε με το πότε θα αποσύρει υπάρχοντα προϊόντα κλπ. Εξυπακούεται ότι ο χρόνος που θα πάρει μια επιχείρηση την απόφαση να κάνει μια οποιαδήποτε κίνηση παίζει καθοριστικό ρόλο στο βαθμό επιτυχίας και αποτελεσματικότητας της κίνησης. Θα πρέπει, λοιπόν, ο χρόνος που θα γίνει η κίνηση να είναι ο σωστός. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση δεν θα πρέπει να αποσύρει από την αγορά ένα προϊόν (μάρκα, συσκευασία, γεύση, μοντέλο, κωδικό κλπ.), ακόμη και αν αυτό κάνει μικρές πωλήσεις, όταν ο ανταγωνισμός είναι δυνατός, μια που αυτό δημιουργεί μίαν έστω και μικρή αντίσταση στον ανταγωνισμό. Η απόσυρσή του για λόγους αποσυμφόρησης του δικτύου διανομής, των πωλητών, του τιμοκαταλόγου και του δελτίου παραγγελίας, θα πρέπει να γίνει σε χρόνο που ο ανταγωνισμός θα είναι αδύναμος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

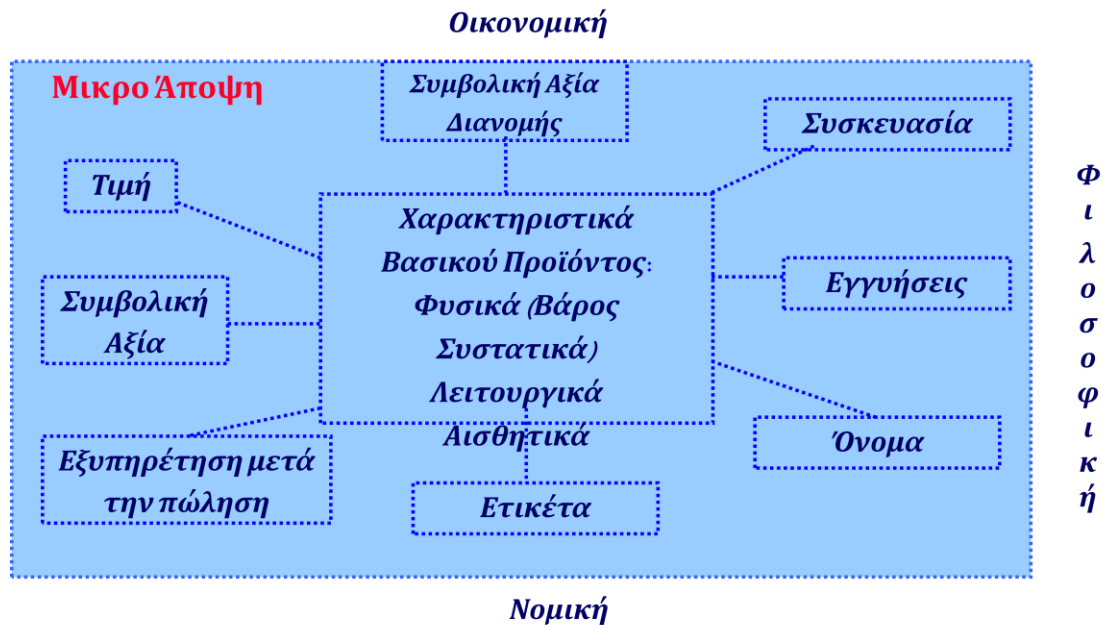
Στρατηγική Προϊόντος

A. Γενικά

«Μία τεράστια δύναμη (τεχνολογία) τώρα οδηγεί τον κόσμο προς μία ενιαία συγκλίνουσα κοινότητα. Το αποτέλεσμα είναι μία νέα επιχειρηματικά πραγματικότητα – η εκρηκτική εμφάνιση παγκόσμιων αγορών για παγκοσμίως τυποποιημένα προϊόντα, γιγαντιαίες παγκόσμιας κλίμακας αγορές τέτοιου μεγέθους που ήταν αδύνατο να φαντασθούμε προηγουμένως. Οι οργανισμοί που λειτουργούν σ' αυτή τη νέα πραγματικότητα απολαμβάνουν εκπληκτικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, διανομή, μάρκετινγκ και μάνατζμεντ. Όταν αυτοί (οι οργανισμοί) μετατρέπουν αυτές (τις οικονομίες κλίμακας) σε ισοδύναμα μειωμένες παγκόσμια τιμές, θα εξαφανίσουν τους ανταγωνιστές τους οι οποίοι ακόμα λειτουργούν βασιζόμενοι σε ακατάλληλες και ξεπερασμένες υποθέσεις για το πώς λειτουργεί τώρα ο κόσμος». Theodore Levitt (1983)³²

Είναι φανερό ότι για ένα σχετικά μικρό πληθυσμιακό μέρος της γης, που όμως έχει τεράστια αγοραστική δύναμη –αναφερόμαστε βασικά στα τρία σημεία του τριγώνου που αντιπροσωπεύουν τις τρεις περιοχές της Άπω Ανατολής, της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης–, υπάρχει εδώ και αρκετά χρόνια μια ξεκάθαρη στροφή από τη διεθνή στρατηγική μάρκετινγκ προς την παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ. Οι τρεις αυτές περιοχές του πλανήτη αντιπροσωπεύουν ένα σχετικά μικρό ποσοστό του παγκόσμιου πληθυσμού, το οποίο όμως κατέχει ένα συγκριτικά πολύ μεγάλο ποσοστό της παγκόσμιας αγοραστικής δύναμης.

³² Από το άρθρο του Theodore Levitt “The Globalization of Markets”, Harvard Business Review, May-June 1983, pp. 92-102.



Σχήμα 6 Το προϊόν από μια μικρο και μάκρο άποψη

B. Ανάπτυξη νέων προϊόντων

Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ εθνικού και διεθνούς μάρκετινγκ όσον αφορά στη διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος. Τα στάδια ανάπτυξης παραμένουν τα ίδια, δηλαδή τα ακόλουθα:

- α. Δημιουργία ιδεών.
- β. Ενδελεχής ανάλυση της κάθε ιδέας.
- γ. Προσδιορισμός και έρευνα σκεπτικού (concept).
- δ. Επιχειρηματική ανάλυση.
- ε. Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντος.
- στ. Test marketing.
- ζ. Λανσάρισμα προϊόντος

α. Δημιουργία της ιδέας (Idea generation)

Αυτό είναι το πρώτο από τα 7 στάδια ανάπτυξης νέου προϊόντος, όπου προσπαθούμε να δημιουργήσουμε όσο το δυνατό περισσότερες ιδέες ούτως ώστε να αυξήσουμε τις πιθανότητες να βρούμε μερικές πραγματικά καλές μεταξύ τους. Οι νέες ιδέες μπορεί να προέλθουν από καταναλωτές, επιστήμονες, ανταγωνιστές, πωλητές ή αντιπροσώπους ή και τη διοίκηση της επιχείρησης. Για την ευκολότερη δημιουργία ιδεών για νέα προϊόντα υπάρχουν και εφαρμόζονται διάφορες μέθοδοι (Brainstorming, Συνεκτική

κ.λπ.).

β. Λεπτομερής εξέταση σε βάθος (Screening)

Σ' αυτό το στάδιο προσπαθούμε να μειώσουμε όσο γίνεται περισσότερο τον αριθμό των ιδεών για νέα προϊόντα, σε αντίθεση με το πρώτο στάδιο όπου πρωταρχικός σκοπός μας ήταν να δημιουργήσουμε όσο το δυνατό περισσότερες ιδέες.

γ. Ανάπτυξη σκεπτικού νέου προϊόντος και τεστάρισμα (Concept development and testing)

Από μία ιδέα για νέο προϊόν μπορούν να ξεπηδήσουν πολλά διαφορετικά σκεπτικά του προϊόντος. Η επιχείρηση θα πρέπει να περιορίσει τον αριθμό των σκεπτικών του προϊόντος σε ένα ή το πολύ δύο. Η τοποθέτηση (positioning) του προϊόντος και ο καθορισμός του ανταγωνισμού εξαρτάται από το σκεπτικό του προϊόντος και όχι από την ιδέα του προϊόντος. Παρόλο που υπάρχει μια μικρή διαφορά μεταξύ των εννοιών του σκεπτικού και της χωροθέτησης (positioning), για λόγους απλούστευσης και πρακτικότητας θα θεωρήσουμε ότι οι δυο παραπάνω εννοείς είναι ταυτόσημες.

Το τεστάρισμα των σκεπτικών του προϊόντος γίνεται δείχνοντας τα επιλεγέντα τελικά σκεπτικά σε μία ομάδα καταναλωτών, που ανήκουν στον κοινό στόχο μας και μετρώντας τις αντιδράσεις τους. Μ' αυτό τον τρόπο επιλέγουμε τα καλύτερα σκεπτικά.

Το τεστάρισμα του σκεπτικού (concept testing) γίνεται με μεθόδους ποιοτικής έρευνας και συνήθως με τη μέθοδο των συζητήσεων με ομάδες³³ (group discussions).

Παρ' όλο που βασικός μας στόχος είναι να μπορέσουμε να προβλέψουμε πόσο θα "πουλήσει" το συγκεκριμένο σκεπτικό που τεστάρουμε, θα πρέπει να λάβουμε σοβαρότατα υπόψη μας ότι τεστάρουμε σκεπτικό προϊόντος και όχι προϊόν. Και επειδή το τεστάρισμα του σκεπτικού γίνεται με βάση τις αρχές της ποιοτικής έρευνας, τα όποια θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα του test μπορεί μεν να είναι ενδεικτικά, όμως υπόκεινται στους κανόνες που διέπουν τις μεθόδους της ποιοτικής έρευνας καθώς και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών των μεθόδων. Δεν θα πρέπει, επομένως, να απαιτούμε από το test σκεπτικού να προβλέψει ποσοτικά την πορεία των πωλήσεων του προϊόντος όταν θα λανσαριστεί, δεδομένου ότι οι μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας δεν βασίζονται στους κανόνες της στατιστικής.

³³ Για μια σύντομη παρουσίαση της μεθόδου των συζητήσεων με ομάδες δες κεφάλαιο 6.3.2.γ (τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην Ποιοτική Έρευνα).

δ. Επιχειρηματική ανάλυση (Business analysis)

Ο σκοπός αυτού του σταδίου είναι να σχεδιάσουμε τις μελλοντικές πωλήσεις, κέρδη και ρυθμό απόδοσης κεφαλαίου για το νέο προϊόν και να προσδιορίσουμε αν αυτά βρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, αυτό το στάδιο περιλαμβάνει προβλέψεις πωλήσεων, πρόβλεψη απόδοσης επενδύμενου κεφαλαίου (rate of return on investment –R.O.I.-), υπολογισμό διαφημιστικής και προωθητικής δαπάνης επί του τζίρου, πρόβλεψη μικτού και καθαρού κέρδους, κλπ.

ε. Ανάπτυξη προϊόντος (Product development)

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τρία υποστάδια.

- a) Ανάπτυξη πρωτότυπου φυσικού προϊόντος και τεστάρισμα: Σ' αυτό το στάδιο το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D) αναπτύσσει ένα πρωτότυπο *φυσικό προϊόν, που έχει τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες όπως αυτές αναπτύχθηκαν στο στάδιο 3 σχετικά με το σκεπτικό του προϊόντος. Το τεστάρισμα του πρωτότυπου φυσικού προϊόντος στους καταναλωτές γίνεται σταδιακά και παράλληλα με την διαμόρφωση του στο εργαστήριο και λαμβάνει χώρα είτε στο εργαστήριο είτε στα σπίτια των καταναλωτών.
- b) Καθορισμός του ονόματος του προϊόντος (brand naming): Εδώ μπορούν να εφαρμοσθούν διάφορα είδη έρευνας αγοράς, όπως tests σύνδεσης (association tests) με τα οποία βρίσκουμε με τί εικόνες συνδέει ο καταναλωτής το όνομα του προϊόντος, tests μάθησης (learning tests) τα οποία μας δείχνουν πόσο εύκολα προφέρεται το όνομα του προϊόντος, tests μνήμης (memory tests) με τα οποία βρίσκουμε πόσο καλά θυμούνται οι καταναλωτές το όνομα του προϊόντος και, τέλος, tests προτίμησης (preference tests) τα οποία μας δείχνουν ποια ονόματα προτιμούν οι καταναλωτές,
- c) Καθορισμός της συσκευασίας: Σ' αυτό το στάδιο αποφασίζουμε τον σχεδιασμό της συσκευασίας του προϊόντος, δηλ. το μέγεθος, το σχήμα, τα υλικά, το χρώμα, τον τρόπο γραφής της μάρκας κ.λπ. Αφού σχεδιασθεί η συσκευασία γίνονται ορισμένα tests: μηχανολογικά tests, tests στους εμπόρους, οπτικά tests και tests στους καταναλωτές, σχετικά με τη συσκευασία του προϊόντος. Τα tests και για τα τρία υποστάδια (α, β και γ) του σταδίου ανάπτυξης προϊόντος μπορούν να διεξαχθούν είτε μεμονωμένα, δηλ. ξεχωριστά tests για το κάθε ένα υποστάδιο, είτε να ενοποιηθούν και να διεξαχθούν όλα μαζί με κάποια

από τις μεθόδους της έρευνας προϊόντος (product test)³⁴.

στ. Test Marketing

Αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό για το marketing. Εφόσον λοιπόν πρόκειται για ένα νέο προϊόν που μπαίνει στην αγορά, εύλογο είναι να έχει υψηλό βαθμό συμμετοχής και ενδιαφέροντος και η έρευνας αγοράς.

Συνήθως, η διαδικασία που ακολουθείται στο στο test marketing είναι η εξής:

- a) Αποφασίζεται ο αριθμός των πόλεων που θα χρησιμοποιηθούν.
- b) Επιλέγονται οι συγκεκριμένες πόλεις.
- c) Προσδιορίζεται η χρονική διάρκεια του test (μπορεί να ποικίλει από μερικούς μήνες σε μερικά χρόνια. Εξαρτάται από την μέση χρονική διάρκεια επαναγοράς του προϊόντος, από την κατάσταση του ανταγωνισμού και από το κόστος που είναι ανάλογο της χρονικής διάρκειας του test),
- d) Αποφασίζεται τι είδους πληροφορίες και στοιχεία θα συλλεγούν από το test marketing.
- e) Συμφωνούνται οι ενέργειες που θα γίνουν αφού γίνουν γνωστά τα αποτελέσματα της έρευνας. Αν, για παράδειγμα, τα αποτελέσματα δείξουν ότι πολλοί καταναλωτές δοκίμασαν το προϊόν αλλά λίγοι το ξαναγόρασαν, σημαίνει ότι δεν είναι ευχαριστημένοι από το προϊόν πράγμα που οδηγεί στον επανασχεδιασμό ή στην εγκατάλειψη του προϊόντος. Εάν τα αποτελέσματα δείξουν χαμηλό ποσοστό δοκιμής και υψηλό ποσοστό επαναγοράς, το προϊόν φαίνεται ότι είναι καλό αλλά θα πρέπει να παρακινηθούν περισσότεροι καταναλωτές για να το αγοράσουν, που σημαίνει ότι θα πρέπει να αυξηθούν οι δαπάνες προώθησης του προϊόντος. Τέλος, εάν και το ποσοστό δοκιμής και το ποσοστό επαναγοράς είναι μικρά, σημαίνει ότι το προϊόν είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

Από πλευράς έρευνας βασικά μας ενδιαφέρει το δ στάδιο της διαδικασίας που ακολουθείται στο test marketing, όπου αποφασίζεται τί είδους πληροφορίες και στοιχεία θα συλλεγούν. Τα στοιχεία που συλλέγονται και τα είδη έρευνας που συνήθως εφαρμόζονται στο test marketing είναι:

— Στοιχεία σχετικά με την διανομή του προϊόντος. Αυτά μπορούν να συλλεγούν προφορικά από τους εμπόρους αλλά και με retail audit.

³⁴ Για μια σύντομη παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των μεθόδων έρευνας προϊόντος, δες κεφάλαιο 14 “Έρευνα Προϊόντος”

— Retail audits, όπου παίρνουμε πλήρως αναλυτικά ποσοτικά στοιχεία σχετικά με όγκο και αξία πωλήσεων, μερίδια αγοράς, διανομή, μέσες λιανικές τιμές κ.λπ.

— Panels καταναλωτών. Χρησιμοποιώντας panels μπορούμε να παρακολουθήσουμε πως εξελίσσεται το ποσοστό επαναγοράς του προϊόντος, από ποια συγκεκριμένα ανταγωνιστική μάρκα κερδίζει μερίδιο αγοράς το προϊόν και από ποια χάνει, ποιοι τύποι καταναλωτών δείχνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το νέο προϊόν κ.λπ.

— Έρευνες καταναλωτών που έχουν αγοράσει το προϊόν (δείγμα).

— Διαφημιστική έρευνα (recall tests γενικά, σε περίπτωση που το προϊόν υποστηρίζεται με τοπική διαφήμιση).

Τα μειονεκτήματα αυτής της τεχνικής είναι:

- a) Απαιτούνται υψηλά κόστη παραγωγής, διανομής και διαφήμισης του προϊόντος,
- b) Είναι τρομερά δύσκολο -μάλλον απίθανο- να βρεθεί μία περιοχή ή πόλη που να είναι πραγματικά αντιπροσωπευτική του συνόλου της χώρας, δεδομένου ότι υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στα χαρακτηριστικά της μίας περιοχής από τις άλλες,
- c) Για να γίνει ακριβής πρόβλεψη πωλήσεων για το νέο προϊόν, πολλές φορές απαιτείται 12μηνη διάρκεια του test marketing, και πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να περιμένουν για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα, αφ' ενός μεν ίσως λόγω του κόστους, αφετέρου δε επειδή ίσως οι συνθήκες της αγοράς (ξαφνική ζήτηση, ανταγωνισμός κ.λπ.) δεν επιτρέπουν κάτι τέτοιο,
- d) Είναι πιθανό, ενώ μία επιχείρηση κάνει test marketing να την προλάβει ο ανταγωνισμός και να λανσάρει αυτός πρώτος ένα ανταγωνιστικό προϊόν στην αγορά. Αυτό γίνεται πιο επικίνδυνο, όσο επιμηκύνεται η διάρκεια του test.

Λόγω των παραπάνω μειονεκτημάτων αυτής της τεχνικής εδώ και πολλά χρόνια, έχει αρχίσει να αναπτύσσεται η μέθοδος του προσομοιωμένου test marketing (simulated test marketing) που συνίσταται στην επιλογή ενός ή δύο μόνον αντιπροσωπευτικών καταστημάτων αντί μιας περιοχής ή μιας πόλης. Η εμπειρία από την εφαρμογή της δείχνει ότι αυτή η μέθοδος μας παρέχει ικανοποιητικά αποτελέσματα χωρίς ταυτόχρονα να έχει τα περισσότερα από τα παραπάνω αναφερθέντα μειονεκτήματα του παραδοσιακού test marketing, το οποίο σιγά-σιγά εκτοπίζει.

Το test marketing ανήκει στην κατηγορία μεθόδων πρόβλεψης πωλήσεων που βασίζονται στο ΤΙ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ³⁵. Όπως είναι φυσικό, όλα τα μοντέλα πρόβλεψης πωλήσεων, ανεξάρτητα από το σε ποια κατηγορία μεθόδων ανήκουν, προσπαθούν να προβλέψουν όσο ακριβέστερα μπορούν τις μελλοντικές πωλήσεις του νέου προϊόντος.

Ενώ, όμως στην κατηγορία μεθόδων πρόβλεψης που βασίζεται στο ΤΙ ΛΕΝΕ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ρωτάμε τους καταναλωτές να μας πουν με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια πως θα αντιδράσουν όταν στο μέλλον δουν πάνω στο ράφι ένα συγκεκριμένο προϊόν, με τη μέθοδο του test marketing βλέπουμε πως αντιδρούν στην πραγματικότητα, όταν δηλαδή δουν το προϊόν ολοκληρωμένο πάνω στο ράφι.

Γενικά, οι τεχνικές αυτές που ονομάζονται test marketing εφαρμόζονται ευρύτατα, βασικά για προϊόντα τροφίμων αλλά και για άλλες κατηγορίες καταναλωτικών προϊόντων (καλλυντικά και γενικά προϊόντα περιποίησης προσώπου και σώματος, απορρυπαντικά, καθαριστικά κ.λπ.).

ζ. Λανσάρισμα του προϊόντος (Commercialization)

Για να μπούμε σ' αυτό το στάδιο τα πάντα θα πρέπει να είναι έτοιμα: Χαρακτηριστικά και συσκευασία του προϊόντος, μηχανολογικός εξοπλισμός και εργοστασιακές εγκαταστάσεις, εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στους πωλητές και στους εμπόρους, διαφημιστικά προγράμματα προώθησης του προϊόντος. Θα πρέπει να υπάρχουν αρκετά αποθέματα που θα χρειασθούν για το αρχικό "γέμισμα" του εμπορίου (pipeline), δηλ. των καναλιών διανομής (π.χ. χονδρεμπόριο-λιανεμπόριο) που χρησιμοποιούνται για την διακίνηση του προϊόντος προς τον τελικό καταναλωτή. Λόγω του ότι οι πρώτες μέρες της ζωής ενός νέου προϊόντος -όπως και κάθε νέου οργανισμού- είναι πολύ κρίσιμες για την επιβίωση του και την μετέπειτα πορεία του, απαιτείται εγρήγορση όλης της εταιρίας και ιδιαίτερα των εμπορικών τμημάτων (πωλήσεις- marketing) έτσι ώστε να καταγραφούν άμεσα οι αντιδράσεις του εμπορίου και των καταναλωτών και να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις σε περίπτωση ύπαρξης αρνητικών σημείων, καθώς και του συστήματος παραγωγή → αποθήκη → φορτώσεις → διανομές έτσι ώστε οι παραγγελίες του προϊόντος να ικανοποιούνται άμεσα αλλά και το προϊόν να φτάνει στον καταναλωτή στην καλύτερη δυνατή κατάσταση.

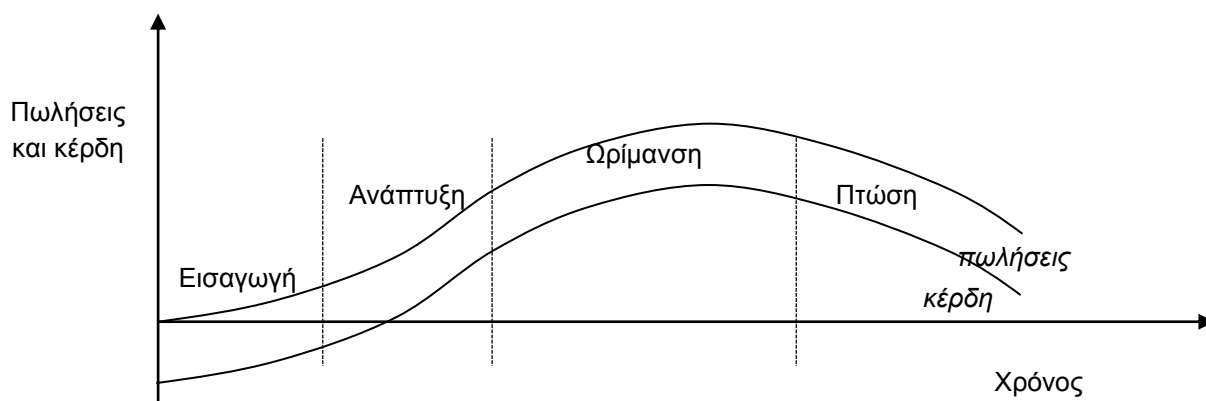
³⁵ Για μια σύντομη παρουσίαση αυτής της κατηγορίας μεθόδων δες κεφάλαιο 17 "ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ" του βιβλίου του Πλατωνά Θωμά «Ερευνα Αγοράς –Πρακτικός Οδηγός»

Αυτό που είναι σημαντικό να τονιστεί είναι ότι, ενώ η διαδικασία παραμένει κατά βάση ίδια, μεταξύ εθνικού και διεθνούς μάρκετινγκ υπάρχουν άλλες σημαντικές διαφορές αναφορικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης η οποία επιθυμεί να αναπτύξει επιτυχημένα νέα προϊόντα σε ξένες χώρες και η οποία είναι άμεσα συσχετισμένη με τις διαθέσεις της επιχείρησης προς τη διεθνοποίηση θα πρέπει να έχει διεθνή προσανατολισμό παρά εθνικό. Μια επιχείρηση με πολυεθνικό τύπο οργάνωσης έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να αναπτύξει επιτυχημένα διεθνή προϊόντα από μία επιχείρηση που λειτουργεί με οργάνωση και προσανατολισμό εθνικού μάρκετινγκ.

Γ. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος στο μάρκετινγκ

Το συγκεκριμένο θέμα αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο διεθνές μάρκετινγκ λόγω των διαφορών μεταξύ των χωρών και της περιπλοκότητας και μεγέθους της παγκόσμιας αγοράς. Στο διεθνές μάρκετινγκ αρκετά συχνά είναι τα λάθη που προέρχονται από το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπ' όψιν τους ότι ένα προϊόν μπορεί να βρίσκεται σε διαφορετικό στάδιο του κύκλου ζωής του στις διάφορες χώρες. Σύμφωνα με την βασική θεωρία του μάρκετινγκ, ολόκληρο το μίγμα μάρκετινγκ –δηλαδή το προϊόν, τα κανάλια διανομής, η τιμολογιακή πολιτική και η επικοινωνία– θα πρέπει να προσαρμόζονται στο στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Το σχέδιο μάρκετινγκ ενός νέου προϊόντος που βρίσκεται για παράδειγμα στο στάδιο εισαγωγής, θα είναι ουσιαστικά διαφορετικό από το αντίστοιχο ενός προϊόντος που βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας.

Στον πίνακα 4 εμφανίζεται το κλασικό μοντέλο του κύκλου ζωής προϊόντος (product life cycle).



Πίνακας 4 Το κλασικό μοντέλο του κύκλου ζωής προϊόντος

Έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι ένας από του λόγους που μια εταιρεία αποφασίζει να εξαγάγει μπορεί να είναι ότι ο κύκλος ζωής του προϊόντος/ων της στην τοπική αγορά βρίσκεται στο στάδιο της πτώσης. Για να έχει όμως λογική μια τέτοια κίνηση, προϋποθέτει πως στις χώρες όπου η επιχείρηση αποφάσισε να εξαγάγει, το προϊόν βρίσκεται σε διαφορετικό στάδιο του κύκλου ζωής του. Η συνταγή ήταν απλή: Οι επιχειρήσεις που είχαν προϊόντα τα οποία βρίσκονταν στο στάδιο της πτώσης στις ανεπτυγμένες αγορές, τα λανσάριζαν διαδοχικά σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Η συνταγή αυτή δούλεψε επιτυχημένα μέχρι πριν από μερικά χρόνια, όταν έλαβε χώρα η επανάσταση στις τηλεπικοινωνίες. Η τελευταία έβαλε κάτω από την ομπρέλα της όλες σχεδόν τις χώρες και είχε ως αποτέλεσμα τη σμίκρυνση της χρονικής περιόδου του κάθε σταδίου και, επομένως, και του συνολικού χρόνου διάρκειας του κύκλου ζωής των προϊόντων.

Για κάποια προϊόντα η εξέλιξη της καμπύλης του κέρδους του κύκλου ζωής τους είναι ίδια μεταξύ εθνικής αγοράς και κάποιων –ή όλων– των ξένων αγορών. Το αποτέλεσμα των ραγδαίων εξελίξεων βασικά στις τηλεπικοινωνίες, αλλά και στις μεταφορές, είναι ότι πλέον το διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να λαμβάνει υπόψη του πολλές αγορές ταυτοχρόνως, και να εξετάζει σοβαρά το ενδεχόμενο να κάνει παγκόσμια λανσαρίσματα προϊόντων.

Δ. Η επωνυμία (branding)

Μέχρι πριν από αρκετά χρόνια –σε πολλές υπανάπτυκτες χώρες αυτό ακόμα αποτελεί τον κανόνα– τα περισσότερα προϊόντα πουλιόντουσαν σε μορφή χύμα από βαρέλια, σακιά κτλ., χωρίς όνομα και συσκευασία. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και αρχής γενομένης από την πιο ανεπτυγμένη χώρα του κόσμου, τις Η.Π.Α., άρχισε με πολύ γοργούς ρυθμούς η εφαρμογή του μάρκετινγκ, που προϋποθέτει επώνυμα προϊόντα και συσκευασίες που μέσω της διαφήμισης γίνονται γνωστά και αυξάνουν τις πωλήσεις τους. Παραδοσιακά αγροτικά προϊόντα –αλεύρι, ζάχαρη, όσπρια, ακόμα και φρούτα– αποκτούσαν συγκεκριμένη συσκευασία για να γίνουν επώνυμα. Αυτός ήταν και βασικός λόγος που, ήδη από τη δεκαετία του '50 στις Η.Π.Α., άρχισε να δημιουργείται η οργανωμένη δύναμη των περιβαλλοντιστών (environmentalists) –οι μετέπειτα πράσινοι– οι οποίοι κατηγορούσαν το μάρκετινγκ και τις εταιρείες ότι μέσω της υπερβολικής συσκευασίας σπαταλούσαν τους περιορισμένους πόρους της κοινωνίας (για την παραγωγή χαρτιού και άλλων υλικών που χρησιμοποιούνταν στη συσκευασία).

Παρ' όλη την αποτυχία της πολυδιαφημισμένης προσπάθειας αναβίωσης μη επώνυμων –και, επομένως, φθηνότερων– προϊόντων, των λεγόμενων «λευκών προϊόντων», στα τέλη της δεκαετίας του '70 και τις αρχές της δεκαετίας του '80 κυρίως στη Γαλλία, είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες χώρες, γίνεται προσπάθεια επιστροφής σε προϊόντα χωρίς επωνυμία, φθηνά, με πολύ βασική συσκευασία και με λίγη διαφήμιση. Η κίνηση από τη μεριά των μεγάλων αλυσίδων σουπερμάρκετ για τη δημιουργία των λεγόμενων προϊόντων «ιδιωτικής ετικέτας» (private labels) εντάσσεται μέσα σε αυτό το πλαίσιο.

Η επωνυμία –ή «μάρκα», όπως είναι γνωστή πιο απλά– αποτελείται από το όνομα, την ετικέτα, την υπογραφή, το σχέδιο, το σύμβολο και σκοπεύει στην αναγνώριση του προϊόντος ενός παραγωγού και στη διαφοροποίησή του από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η επωνυμία προσφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- α. Βοηθάει να θυμούνται οι καταναλωτές το προϊόν, να το ζητούν και /ή να το επιλέγουν οι ίδιοι και, επομένως, δημιουργεί τη βάση της πίστης στη μάρκα (brand loyalty).
- β. Τα κανάλια διανομής επιθυμούν τα επώνυμα προϊόντα όπως και κάποιοι λαοί.
- γ. Λειτουργεί και ως νομική προστασία του προϊόντος.
- δ. Βοηθά στην τμηματοποίηση της αγοράς (π.χ. οδοντόπαστα Colgate για γενική χρήση, Oulodent για το τμήμα με μεγαλύτερη ευαισθησία στην υγιεινή των δοντιών, κτλ.).
- ε. Βοηθά στη δημιουργία ισχυρής επιχειρηματικής εικόνας (corporate image) στην περίπτωση που η επωνυμία του προϊόντος ταυτίζεται με την επωνυμία της επιχείρησης.
- στ. Βοηθά στη σύνδεση της διαφήμισης με τις άλλες προωθητικές δραστηριότητες και, μέσω της ολοκληρωμένης επικοινωνίας, στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της προωθητικής καμπάνιας.
- ζ. Μια επιτυχημένη επωνυμία μπορεί να λειτουργήσει σαν ομπρέλα για το λανσάρισμα και άλλων περιφερειακών προϊόντων.
- η. Η δημιουργία ισχυρής επωνυμίας μειώνει τα κόστη της προσωπικής πώλησης.

Τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα επωνυμιών, είτε σε παγκόσμιο είτε σε εθνικό επίπεδο, αποτελούν τα λεγόμενα generic names, δηλαδή προϊόντα που το όνομά τους είναι ταυτισμένο με το όνομα της κατηγορίας προϊόντος.

Τέτοια διεθνή προϊόντα είναι τα Xerox, Jeep, Cellophane, Aspirin, Hoover, Kleenex κ.ά., ενώ για την Ελλάδα η Merenda, το Babyline (δεν υπάρχει πλέον, αλλά ακόμα ζητιέται) κ.ά.

Στρατηγική ονομασίας

Δύο είναι οι βασικοί τύποι ονομάτων που χρησιμοποιούνται: Η *ατομική ονομασία*, και η *ονομασία-κουβέρτα*.

- α. Ατομική ονομασία (individual brand name). Κλασικό παράδειγμα εταιρείας που τη χρησιμοποιεί είναι η Procter & Gamble. Ελάχιστοι καταναλωτές –ακόμα και χρήστες των συγκεκριμένων προϊόντων– στον κόσμο γνωρίζουν, για παράδειγμα, ότι τα προϊόντα Tide, Ariel, Crest, Camay, Bold, Head & Shoulders κ.ά., ανήκουν στην P&G. Ακόμα και προϊόντα της ίδιας κατηγορίας (π.χ. απορρυπαντικά, όπως τα Tide και Ariel) κυκλοφορούν με διαφορετική ονομασία (έτσι το Tide κυκλοφορεί με την ονομασία Ace στη Λατινική Αμερική και Alo στην Τουρκία). Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής έγκειται στο ότι, σε περίπτωση αποτυχίας ενός προϊόντος, το όνομα της εταιρείας δεν κινδυνεύει, μια που δεν συνδέεται με το όνομα του προϊόντος. Το μειονέκτημα είναι ότι για το κάθε προϊόν που λανσάρεται θα πρέπει να γίνουν επενδύσεις για το κτίσιμό του από την αρχή, μέσω προώθησης. Ας θυμηθούμε την καταστροφή που υπέστη η Coca Cola το 1983 – αναφέρεται στο κεφάλαιο 5 του παρόντος –λόγω λανθασμένης ανάπτυξης και λανσαρίσματος νέου προϊόντος (new coke) – σαν αποτέλεσμα της ταύτισης του ονόματος της εταιρίας με το αποτυχημένο προϊόν.
- β. Οικογενειακή ονομασία-κουβέρτα (blanket family brand name). Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία επιλέγει να χρησιμοποιήσει σαν ομπρέλα το όνομα της εταιρείας, τοποθετώντας από κάτω το όνομα του κάθε προϊόντος. Για παράδειγμα, η Heinz ακολουθεί αυτή την στρατηγική ονομασίας (Heinz tomato ketchup, Heinz mustard, Heinz mayonnaise, κτλ). Την ίδια στρατηγική ονομασίας ακολουθεί στην Ελλάδα η εταιρία Μπάρμπα Στάθης (κατεψυγμένα ωμά λαχανικά - φασολάκια, αρακάς, κ.α., κατεψυγμένα μαγειρεμένα φαγητα-μπριαμ, κλπ.) Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι το όνομα της εταιρείας νομιμοποιεί και «τραβάει» θετικά το προϊόν, πράγμα που απαιτεί πολύ λιγότερες επικοινωνιακές δαπάνες για την προώθησή του. Το μειονέκτημα έγκειται στο ότι το όνομα της εταιρείας κινδυνεύει αν για κάποιο λόγο αποτύχει το προϊόν.

Εκτός από τις δύο προαναφερθείσες βασικές στρατηγικές ονομασίας,

υπάρχουν και κάποιοι συνδυασμοί των παραπάνω. Για παράδειγμα, η αμερικανική εταιρεία Sears Roebuck χρησιμοποιεί διαφορετικές οικογενειακές ονομασίες για τις διάφορες κατηγορίες προϊόντων που πουλάει (Kenmore για τις ηλεκτρικές συσκευές, Kerry brook για γυναικεία ενδύματα, κτλ).

Η ονομασία, ιδιαίτερα ενός διεθνούς προϊόντος, αποτελεί ένα ιδιαίτερης σημασίας στρατηγικό θέμα και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ολοκληρωμένα, ως μέρος του συνολικού μίγματος μάρκετινγκ, και όχι πρόχειρα και αποσπασματικά. Είναι σημαντικό προτού οριστικοποιηθεί η ονομασία να διεξαχθούν έρευνες σε βασικές χώρες / αγορές έτσι ώστε να διερευνηθεί με τι συνδέεται το όνομα (association test), κατά πόσο μπορεί να προφερθεί σωστά (pronunciation test), πόσο το θυμούνται (memory test), κτλ. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις προϊόντων που είτε απέτυχαν, είτε αναγκάστηκαν να αλλάξουν την ονομασία τους σε κάποιες χώρες, λόγω των προβλημάτων που αυτά δημιουργούσαν στις χώρες αυτές. Για παράδειγμα, όταν η εταιρεία P&G διεξήγαγε έρευνα marketing πριν το λανσάρισμα της οδοντόπαστας της «Crest Tartar Control» στις ισπανόφωνες χώρες της Λατινικής Αμερικής, απεκαλύφθη ότι δεν υπάρχει αντιστοιχία στην ισπανική γλώσσα για την λέξη «tartar». Η πλησιέστερη λέξη σήμαινε «sorrow», και έτσι αποφασίστηκε να αλλάξει το όνομα του προϊόντος σ' αυτές τις χώρες σε «Crest Anti-Sorrow». Επίσης το όνομα «Body Mist» στα γερμανικά σημαίνει κοπριά, λίπασμα. Τέλος, το μοντέλο «Nova» της Chevrolet απέτυχε να πουλήσει στις χώρες της Λατινικής Αμερικής, διότι «no-va» στα ισπανικά σημαίνει «δεν πάει, δεν τρέχει».

Τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει μία επιτυχημένη τοπική ή διεθνής ονομασία προϊόντος είναι τα παρακάτω:

- α. Να εκφράζει οφέλη (π.χ. Slim Line Tonic, Taste 'n diet).
- β. Να επικοινωνεί πλεονεκτήματα σχετικά με κίνηση ή χρώμα (Shake 'n' Vac).
- γ. Να είναι εύκολο να αναγνωρισθεί, να προφερθεί και να ανακληθεί στη μνήμη.
- δ. Να είναι αποδεκτό σε όλες τις αγορές, και γλωσσολογικά και πολιτιστικά.
- ε. Να ξεχωρίζει (π.χ. Kodak, Lux, IBM, Xerox).

Ένα πολύ κρίσιμο ερώτημα που ανακύπτει στο διεθνές μάρκετινγκ και που πρέπει να απαντηθεί είναι το αν θα χρησιμοποιηθεί ένα όνομα για το προϊόν διεθνώς (global brand name), ή αν θα χρησιμοποιηθούν διαφορετικά ονόματα στις διαφορετικές χώρες. Φυσικά, μπορεί να μην ισχύσει μόνο κάποια από αυτές τις δύο ακραίες καταστάσεις, αλλά κάποιος ενδιάμεσος συνδυασμός

(π.χ. 3-4 διαφορετικά ονόματα παγκοσμίως που το καθένα να καλύπτει ευρύτερες περιοχές του πλανήτη). Είναι φανερό ότι όσο πιο παγκόσμιο (global) είναι το όνομα, τόσο περισσότερες οικονομίες κλίμακας παραγωγής, έρευνας marketing και επικοινωνίας δημιουργεί. Η απόφαση, όμως, που θα παρθεί για το συγκεκριμένο θέμα θα εξαρτηθεί από δύο βασικούς παράγοντες: τους νομικούς περιορισμούς και την κουλτούρα.

Νομικοί περιορισμοί: Τα νομικά προβλήματα μπορεί να περιορίσουν την πιθανότητα χρησιμοποίησης ενός διεθνούς ονόματος. Αυτό μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, όταν η ονομασία είναι ήδη κατοχυρωμένη (registered) σε κάποιες χώρες από άλλη εταιρεία. Η ασφάλεια και προστασία της ονομασίας διεθνώς είναι δύσκολο να επιτευχθεί, αφενός μεν λόγω του ότι σε κάποιες χώρες η νομική κατοχύρωση του ονόματος είναι δύσκολο να επιτευχθεί, αφετέρου δε διότι σε κάποιες περιοχές του κόσμου γίνεται μεγάλη πειρατεία. Για παράδειγμα στα τσιγάρα, στα τζιν, στα καλλυντικά και στα C.D. υπάρχει πολύ μεγάλη πειρατεία διεθνώς. Ίσως η Levi's να αποτελεί την ονομασία που υφίσταται τη μεγαλύτερη πειρατεία παγκοσμίως.

Πολιτιστικοί περιορισμοί: Λόγω των μεγάλων διαφορών που υπάρχουν στην κουλτούρα μεταξύ των λαών, η ονομασία ενός προϊόντος είναι πιθανό να πρέπει να αλλάξει είτε λόγω αδυναμίας προφοράς ή εκφοράς του ονόματος σε κάποιες περιοχές, είτε λόγω του ότι ένα όνομα μπορεί να έχει διαφορετική έννοια –αρνητική ή μη –σε κάποιες χώρες. Περισσότερα για το θέμα αυτό αναπτύσσονται στο κεφάλαιο για τη συμπεριφορά του καταναλωτή στις ξένες αγορές.

Υπάρχουν και άλλα θέματα που σχετίζονται με την ονομασία του προϊόντος και σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο. Ένα θέμα που είναι πολύ επίκαιρο, λόγω των πολλών εξαγορών και συγχωνεύσεων που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια, σχετίζεται με την απόφαση αλλαγής του εξαγορασθέντος ονόματος εκ μέρους της εταιρείας που το εξαγόρασε, ή διατήρησής του. Μια τέτοια απόφαση ουσιαστικά πρέπει να παρθεί μόνο μετά από ανάλυση κόστους και οφέλους. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να σταθμιστούν τα πλεονεκτήματα από τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας λόγω χρησιμοποίησης ενός μόνον ονόματος παγκοσμίως έναντι των μειονεκτημάτων από πιθανή απώλεια πωλήσεων σε κάποιες χώρες λόγω κατάργησης της εξαγορασθείσας επωνυμίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

A. Γενικά

Στρατηγικά, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις μίας επιχείρησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο εισόδου σε μια νέα –εθνική ή ξένη– αγορά που θα προτιμήσει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Οι κεφαλαιακές ανάγκες που έχει μια επιχείρηση είναι δύο τύπων: το *κεφάλαιο έναρξης ή επενδυτικό*, και το *κεφάλαιο κίνησης*.

Το *κεφάλαιο έναρξης ή επένδυσης* (start-up or investment capital) απαιτείται για την έναρξη της λειτουργίας της παραγωγής, του μάρκετινγκ, της διανομής και των άλλων λειτουργιών, και είναι απαραίτητο πριν από την έναρξη της διαδικασίας πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας. Το *κεφάλαιο κίνησης* (working capital) είναι τα ρευστά διαθέσιμα που χρειάζεται μία επιχείρηση για να χρηματοδοτήσει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της που προκύπτουν από την καθημερινή της λειτουργία. Τυπικά, αυτό περιλαμβάνει τα υπάρχοντα αποθέματα πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας, ημιέτοιμων ή έτοιμων προϊόντων και άλλων υλικών, καθώς και τη χρηματοδότηση της χρονικής περιόδου μεταξύ της παράδοσης του προϊόντος και της πληρωμής του. Ενώ για την επέκταση μιας επιχείρησης σε εθνικό επίπεδο ή για την είσοδό της σε μία νέα εθνική αγορά οι κίνδυνοι είναι σχετικά περιορισμένοι, μιλώντας για διεθνή επέκταση, λόγω του μεγέθους και της πολυπλοκότητας του διεθνούς περιβάλλοντος, οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που ελλοχεύουν για μια επιχείρηση που λειτουργεί σε αυτό είναι τόσο υπαρκτοί όσο και σημαντικοί.

Δύο είναι οι τύποι χρηματοοικονομικού κινδύνου που είναι μοναδικοί στο διεθνές εμπόριο: Ο *συναλλαγματικός* και ο *πολιτικός κίνδυνος*. Ο *συναλλαγματικός κίνδυνος* (foreign exchange risk) συνδέεται με την ανάγκη της επιχείρησης να λειτουργήσει σε πολλές χώρες με διαφορετικά νομίσματα και συναλλαγματικές ισοτιμίες. Όπως είναι ευνόητο, ο συναλλαγματικός κίνδυνος δεν υφίσταται στην περίπτωση που η επιχείρηση λειτουργεί σε εθνικό επίπεδο.

Ο *πολιτικός κίνδυνος* (political risk) περιλαμβάνει όλα τα ρίσκα που είναι συνέπεια των νομικών, κοινωνικών, πολιτικών και πολιτιστικών διαφορών της ξένης αγοράς-στόχου. Τέτοιοι κίνδυνοι δημιουργούν ζημίες στην επιχείρηση όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και αυτών της κυβέρνησης της χώρας που την φιλοξενεί. Παρόλα αυτά, ο πολιτικός κίνδυνος υφίσταται και στην περίπτωση που μια επιχείρηση λειτουργεί σε μια χώρα, όπως για παράδειγμα συνέβη στη χώρα μας το 2015, όπου είχαμε μέσα σε λίγους μήνες τρεις εκλογικές αναμετρήσεις, κλειστές τράπεζες και ελέγχους κεφαλαίων και μια κυβέρνηση που βρισκόταν σε συνέχεις, αδιέξοδες διαπραγματεύσεις.

Είναι γεγονός πως το μόνο από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ το οποίο δημιουργεί έσοδα και φέρνει κέρδη για την επιχείρηση, είναι η τιμή. Όλα τα άλλα στοιχεία δημιουργούν κόστη. Για κάποια προϊόντα και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (π.χ. οικονομική ύφεση) η τιμή αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ. Σε πολλές όμως περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν κατάλληλα την τιμολόγηση. Σε κάποιες περιπτώσεις η τιμή καθορίζεται βασικά από το κόστος, σε άλλες δεν προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις ο προσδιορισμός της τιμής και η εν γένει τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης αποφασίζεται αποσπασματικά, και όχι ως αναπόσπαστο μέρος ενός ενιαίου προγράμματος μάρκετινγκ (marketing plan).

B. Προσδιορισμός της τιμής

Ο προσδιορισμός της τιμής δεν αποτελεί μία “εφάπαξ” απόφαση για την επιχείρηση, αλλά είναι ένα συνεχές ζητούμενο. Η τιμή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας θα πρέπει να προσδιορίζεται ή να προσαρμόζεται, όταν συντρέχουν οι παρακάτω περιπτώσεις:

1. Όταν λανσάρεται νέο προϊόν.
2. Όταν η επιχείρηση επιθυμεί να μεταβάλει την τιμή του προϊόντος της, ως αποτέλεσμα των παρακάτω περιπτώσεων:
 - α. αλλαγή στο κόστος
 - β. προωθητική ενέργεια
 - γ. αλλαγή του σταδίου στον κύκλο ζωής του προϊόντος
 - δ. αλλαγή στη συνολική τιμολογιακή, εκπαιδευτική και πιστωτική πολιτική
 - ε. επανατοποθέτηση –ή επαναχωροθέτηση– (repositioning) του

προϊόντος.

3. Όταν οι ανταγωνιστές μεταβάλλουν τις τιμές τους.
4. Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να εντάξει το προϊόν και την τιμή του σε μία ενιαία τιμολογιακή πολιτική για ολόκληρη γραμμή προϊόντων.

Σε τοπικό επίπεδο, η ευελιξία και η συνεχής προσαρμογή της τιμής στις ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και αναλόγως την περιπτώσεων που αναφέρθηκαν προηγουμένως, αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα επιτυχούς τιμολόγησης. Σε διεθνές επίπεδο, όμως, η πολυπλοκότητα του διεθνούς περιβάλλοντος και οι μεγάλες διαφορές μεταξύ των ξένων αγορών παραπέμπουν ξανά στο θέμα της διεθνούς τυποποίησης ή της προσαρμογής της τιμολογιακής πολιτικής.

Γ. Προσδιοριστικοί παράγοντες της τιμής

Τρεις είναι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της τιμής: το κόστος, ο ανταγωνισμός και η ζήτηση.

Το κόστος: Για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτή την προσέγγιση, το ολικό κόστος³⁶ του προϊόντος (total cost) είναι ο μοναδικός παράγων που προσδιορίζει την τιμή του. Δεν λαμβάνονται υπ' όψιν ούτε ο ανταγωνισμός, ούτε η ζήτηση. Αυτός ο τρόπος υπολογισμού της τιμής έχει λογική όταν η τιμή είναι ο μόνος ή ο σημαντικότερος παράγοντας αγοράς ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, και όταν υπάρχει μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των προσφερομένων προϊόντων (π.χ. βιομηχανικά εξαρτήματα όπως βίδες, παξιμάδια, κτλ). Αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτό τον τρόπο τιμολόγησης, ενώ άλλοι παράγοντες, όπως ο ανταγωνισμός και η ζήτηση, μπορεί να παίζουν σημαντικότερο ρόλο στον προσδιορισμό μίας επιτυχούς τιμολογιακής πολιτικής για την αύξηση των πωλήσεών τους. Είναι σημαντικό επίσης να τονιστεί πως αρκετές επιχειρήσεις έχουν, λανθασμένα, την εντύπωση πως έχουν το σωστό κόστος, ενώ στην πραγματικότητα δεν γνωρίζουν το πραγματικό κόστος των προϊόντων τους. Αυτό έχει ως συνέπεια να ακολουθούν λανθασμένη πολιτική τιμολόγησης, μια που δεν γνωρίζουν το πραγματικό περιθώριο (margin) που έχουν στα προϊόντα τους.

Η ζήτηση: Η έννοια της ζήτησης περιλαμβάνει τη δυνατότητα και την επιθυμία των καταναλωτών να πληρώσουν μια συγκεκριμένη τιμή για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η ζήτηση αποτελεί τον σημαντικότερο προσδιοριστικό παράγοντα της τιμής με βάση το σκεπτικό του μάρκετινγκ (marketing concept), διότι οι διαφοροποιήσεις στην τιμή ενός προϊόντος αντανακλούν τα διαφορετικά

³⁶ Για μια αναλυτική περιγραφή του κόστους ο ενδιαφερόμενος μπορεί να συμβουλευτεί εγχειρίδια οικονομικής, λογιστικής και κοστολόγησης.

γούστα και προτιμήσεις των καταναλωτών, καθώς επίσης και τις οικονομικές δυνατότητες των διαφόρων ομάδων καταναλωτών. Δυστυχώς όμως, σε πολλές περιπτώσεις παραγνωρίζεται και υποτιμάται η σημασία της ζήτησης, ίσως λόγω του ότι η εκτίμηση της ζήτησης απαιτεί κάποιους υπολογισμούς και μετρήσεις³⁷ οι οποίοι απαιτούν κάποιον κόπο και χρόνο και που εκ φύσεως τα περισσότερα στελέχη μάρκετινγκ θέλουν να αποφεύγουν.

Η ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί διαφέρει από χώρα σε χώρα, είτε μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (segments) σε μία χώρα, είτε ακόμη και σε ένα τμήμα της αγοράς, διαχρονικά. Στα καταναλωτικά προϊόντα, οι εταιρείες δαπανούν μεγάλα ποσά για διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, προσπαθώντας να δημιουργήσουν πιστότητα στη μάρκα (brand loyalty). Είναι λοιπόν λογικό, στις περιπτώσεις των καταναλωτικών προϊόντων, η ζήτηση να αποτελεί συνήθως το σημαντικότερο προσδιοριστικό παράγοντα της τιμής. Είναι όμως γεγονός, πως η ζήτηση αναβαθμίζει το ρόλο της ολοένα και περισσότερο και στα βιομηχανικά προϊόντα.

Ο ανταγωνισμός: Αποτελεί έναν παραδοσιακό και εύκολο προσδιοριστικό παράγοντα της τιμής, μια που οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί εύκολα να μάθει σε ποια τιμή πουλάνε οι ανταγωνιστές της. Πολύ σημαντικό, όμως, στοιχείο δεν αποτελεί μόνο η λιανική ή η χονδρική τιμή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά και το κόστος του, διότι από αυτόν το συνδυασμό εξαρτάται το περιθώριο κέρδους ενός προϊόντος.

Δ. Τιμολόγηση νέου προϊόντος

Στην περίπτωση λανσαρίσματος ενός νέου προϊόντος στην αγορά, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει την υιοθέτηση μίας τιμολογιακής πολιτικής που θα κυμαίνεται μεταξύ των δύο ακραίων πολιτικών: της *πολιτικής διείσδυσης* (penetration) και της *πολιτικής ξαφρίσματος* (skimming). Η πολιτική *διείσδυσης* βασίζεται στη χαμηλή τιμή και στην ικανοποιητική ποιότητα προϊόντος όταν αυτό λανσάρεται σε μια αγορά. Έχει μακροχρόνιο ορίζοντα, θυσιάζοντας τα βραχυχρόνια κέρδη υπέρ των μακροπρόθεσμων, που θα είναι συνέπεια της κατάκτησης μεγάλου μεριδίου αγοράς και της δημιουργίας ισχυρής μάρκας και δυνατής εικόνας. Κλασική περίπτωση εφαρμογής της

³⁷ Η ζήτηση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο της οικονομικής θεωρίας. Για την κατανόηση των εννοιών της ελαστικότητας της ζήτησης, των μεθόδων μέτρησής της κτλ, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να συμβουλευτούν εγχειρίδια εισαγωγής στην Οικονομική Επιστήμη.

πολιτικής διείσδυσης διεθνώς αποτελούν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις.³⁸ Η πολιτική διείσδυσης είναι κατάλληλη στις παρακάτω περιπτώσεις:

α. Όταν η επιχείρηση θέλει να αποθαρρύνει τους ανταγωνιστές να μπουν στην αγορά.

β. Όταν η επιχείρηση θέλει να μικρύνει τη χρονική περίοδο του εισαγωγικού σταδίου του κύκλου ζωής του προϊόντος και να περάσει γρηγορότερα στα στάδια της ανάπτυξης και της ωρίμανσης, σε περίπτωση που υπάρχει υψηλή ελαστικότητα ζήτησης του προϊόντος.

γ. Όταν οι μεγάλες πωλήσεις και το μεγάλο μερίδιο αγοράς έχει ως συνέπεια τη δημιουργία σημαντικών οικονομιών κλίμακας.

Η πολιτική του *ξαφρίσματος* βασίζεται στη λογική της επίτευξης υψηλών κερδών όσο το δυνατόν γρηγορότερα, στο στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά. Για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση τιμολογεί το νεολανσαριζόμενο προϊόν με υψηλή τιμή και ξοδεύει υψηλά ποσά για διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων ώστε το προϊόν να γίνει γνωστό το συντομότερο δυνατόν σε όσους περισσότερους καταναλωτές οι οποίοι θα το δοκιμάσουν και θα γίνουν μόνιμοι χρήστες του.

Καθώς το προϊόν περνά από το εισαγωγικό στα άλλα στάδια του κύκλου ζωής του (ανάπτυξη, ωρίμανση και πτώση), η τιμή του μειώνεται σταδιακά. Έτσι, η παχυλή “κρέμα” που δημιουργήθηκε ιδιαίτερα στο πρώτο στάδιο της ζωής του προϊόντος ως αποτέλεσμα της υψηλής του τιμής “ξαφρίζεται” από την επιχείρηση και το “ξάφρισμα της κρέμας” βαίνει μειούμενο προοδευτικά, καθώς η τιμή του προϊόντος μειώνεται στα επόμενα στάδια του κύκλου ζωής του. Η πολιτική ξαφρίσματος ενδείκνυται στις παρακάτω περιπτώσεις:

α. Όταν το προϊόν είναι νέο και διαφορετικό / καινοτομικό και οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλή τιμή για να το αποκτήσουν. Τα προϊόντα νέας τεχνολογίας εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία. Για παράδειγμα, όταν πρωτοκυκλοφόρησαν τα κομπιουτεράκια τσέπης (calculators), τα videos, οι προσωπικοί υπολογιστές (PCs), τα CD-players, οι επίπεδες τηλεοράσεις κ.ά., στην αρχή είχαν υψηλή τιμή, και καθώς η χρήση τους επεκτεινόταν στο καταναλωτικό κοινό η τιμή τους σταδιακά μειωνόταν.

β. Όταν η ελαστικότητα ζήτησης του προϊόντος είναι άγνωστη. Σε αυτή την περίπτωση το προϊόν λανσάρεται με υψηλή τιμή δοκιμαστικά, και αυτή προσαρμόζεται ανάλογα με την πορεία των πωλήσεων του προϊόντος.

³⁸ Ενδεικτικό του ότι οι ιαπωνικές εταιρείες ακολουθούν στρατηγική διείσδυσης στις ξένες αγορές αποτελεί το γεγονός ότι, σύμφωνα με επίσημα στοιχεία του 2002, από τις δέκα μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου από πλευράς τζίρου, οι έξι ήταν ιαπωνικές, ενώ από τις δέκα μεγαλύτερες από πλευράς κερδών, μόνον οι δύο ήταν ιαπωνικές. Τα στοιχεία αυτά συνάδουν με τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής της διείσδυσης που χρησιμοποιούν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις.

γ. Όταν η επιχείρηση υποφέρει από έλλειψη ρευστότητας. Η υψηλή τιμή εισαγωγής του προϊόντος σίγουρα δεν μεγιστοποιεί τα κέρδη μακροχρόνια, όμως δίνει ρευστότητα στην εταιρεία.

δ. Όταν το σταθερό κόστος παραγωγής (fixed cost of production) είναι χαμηλό και επομένως δεν υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

ε. Όταν οι καταναλωτές πιστεύουν ότι το προϊόν με υψηλή τιμή έχει και υψηλή ποιότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ LOGISTICS

A. Γενικά

Η διανομή αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία για την επιτυχία ενός προϊόντος. Εξάλλου αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Από τη δεκαετία του '60 και βασικά στις δεκαετίες του '70 και '80 – στη χώρα μας ιδιαίτερα τις δεκαετίες του '90 και του 2000– ο διαρκώς αυξανόμενος βαθμός συγκέντρωσης του λιανεμπορίου και η συνειδητοποίηση της δύναμης των λιανεμπόρων έφερε σε εξαιρετικά δυσχερή διαπραγματευτική θέση τους παραγωγούς και ωφελημένους τους καταναλωτές. Ένα προϊόν που ανήκει στις κατηγορίες τροφίμων, καθαριστικών, ατομικής υγιεινής και περιποίησης, κ.ά. είναι αδύνατο να “πουλήσει” αν δεν είναι τοποθετημένο στα ράφια των αλυσίδων σούπερ-μάρκετ και καλλυντικών, έστω και αν είναι ένα πολύ καλό προϊόν που αρέσει πολύ και είναι πολύ γνωστό.

Μιλώντας για διανομή θα πρέπει να ξεκαθαριστούν εννοιολογικά οι όροι *κανάλια διανομής*, *σύστημα φυσικής διανομής* και *logistics*.

Στα *κανάλια διανομής (channels of distribution)* εξετάζονται τα επίπεδα διανομής (*distribution levels*), δηλαδή αν ο παραγωγός πουλάει απευθείας στον καταναλωτή ή μεσολαβούν χονδρέμποροι ή/και λιανέμποροι, αν υπάρχουν κάθετα (*vertical*) ή οριζόντια κανάλια διανομής (*horizontal distribution channels*), πώς επιλέγονται, παρακινούνται και αξιολογούνται οι διανομείς / αντιπρόσωποι της εταιρείας, τι είδους διανομή πρέπει να επιλεγεί (π.χ. αποκλειστική, επιλεκτική, μαζική), ποιο είναι το επίπεδο διανομής που η εταιρεία επιθυμεί να παρέχει, και άλλα τέτοιου είδους θέματα.

Το *σύστημα φυσικής διανομής (physical distribution system)* είναι πολύ πιο περίπλοκο³⁹ και εκτεταμένο από τα κανάλια διανομής και περιλαμβάνει το

³⁹ Η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την αναδιοργάνωση και βελτιστοποίηση του συστήματος φυσικής διανομής θεωρείται η προσομοίωση (*simulation*), η οποία ανήκει στην

βέλτιστο αριθμό και την τοποθεσία των εργοστασίων και των αποθηκών σε σχέση με τις τελικές αγορές και με τα μεταφορικά μέσα που θα χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά των αγαθών από τα εργοστάσια προς τις αποθήκες και από εκεί στις τελικές αγορές, πράγμα που εξαρτάται άμεσα από το είδος των προϊόντων (π.χ. με κοντινή ή μακρινή ημερομηνία λήξης, ογκώδη ή μικρά με μεγάλη αξία, προϊόντα ψυγείου ή βαθιάς κατάψυξης, κλπ.) και από το επίπεδο εξυπηρέτησης που έχει ως στόχο να παρέχει η εταιρεία.

Τα *logistics* περιλαμβάνουν την επεξεργασία των παραγγελιών, τη μεταφορά των προϊόντων, τη διοίκηση των αποθεμάτων, την αποθήκευση και την εξυπηρέτηση του πελάτη / καταναλωτή. Η διοίκηση *logistics* (*logistics management*) περιλαμβάνει τη διοίκηση φυσικής διανομής και τη διοίκηση υλικών (*materials management*) και, επομένως, τις εισροές πρώτων υλών και αγαθών και τις εκροές των έτοιμων προϊόντων. Η διοίκηση *logistics* αναπτύχθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια, αφενός μεν διότι μία προσέγγιση *logistics* βελτιώνει την εξυπηρέτηση του καταναλωτή / πελάτη, αφετέρου δε λόγω των εξελίξεων στις βιομηχανικές αγοραστικές συνήθειες (*industrial purchasing*) οι οποίες απαιτούν στενότερους δεσμούς μεταξύ αγοραστών και πωλητών.

B. Κανάλια διανομής

Αν για την επιτυχία ενός προϊόντος σε τοπικό επίπεδο τα κανάλια διανομής παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, γίνεται εύκολα αντιληπτός ο καθοριστικότερος ρόλος τους για την τύχη ενός προϊόντος στο περίπλοκο και γεωγραφικά αχανές διεθνές περιβάλλον. Ένα αποτελεσματικό κανάλι διανομής θα πρέπει να πραγματοποιεί τις εξής λειτουργίες:

- α. Έρευνα και ανατροφοδότηση πληροφοριών για την αγορά.
- β. Προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών.
- γ. Επαφή και διαπραγμάτευση με δυνητικούς πελάτες.
- δ. Αποθήκευση, διαλογή, σύνδεση και επεξεργασία παραγγελιών.
- ε. Φυσική διανομή.
- στ. Χρηματοδότηση εργασιών.
- ζ. Μελέτη επιχειρηματικού ρίσκου.

Το πλάνο διανομής (*distribution plan*) θα πρέπει να περιλαμβάνει τους στόχους της διανομής, τις στρατηγικές και τις τακτικές της διανομής. Ένας στόχος διανομής μπορεί να αποτελεί το επίπεδο εξυπηρέτησης που η εταιρεία θέλει να παρέχει στους πελάτες της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση

κατασκευής μηχανημάτων βαρέως τύπου (π.χ. Caterpillar, Komatsu, κλπ.) μπορεί να θέσει ως στόχο διεθνούς διανομής την ικανοποίηση οποιαδήποτε ανάγκης σε οποιοδήποτε μέρος της υφελίου εντός τριών ημερών. Αυτό, πρακτικά, σημαίνει πως το σύστημα διανομής και logistics της επιχείρησης θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένο που να μπορεί εντός τριών ημερών να ικανοποιήσει οποιαδήποτε παραγγελία για έτοιμο προϊόν ή εξάρτημα από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου κι αν προέρχεται. Πράγμα που σημαίνει πως θα πρέπει να υπάρχει μια συνολική διεθνής πρόβλεψη πωλήσεων και κατανομή των παραγωγικών μονάδων και των αποθηκών στις διάφορες περιοχές (σύστημα φυσικής διανομής) καθώς και ότι το ύψος των διαθέσιμων αποθεμάτων θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην πρόβλεψη της διεθνούς ζήτησης συνολικά και περιφερειακά.

Οι στρατηγικές και οι τακτικές διανομής θα περιλαμβάνουν τους τρόπους με τους οποίους θα καταστεί δυνατό να ικανοποιηθούν οι στόχοι διανομής σχετικά με το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης. Με άλλα λόγια, ποια κανάλια θα χρησιμοποιηθούν, ποια θα είναι η παρουσία της εταιρείας και των προϊόντων στις διάφορες χώρες, πώς θα γίνεται η επεξεργασία των παραγγελιών, ποιες θα είναι οι σχέσεις της εταιρείας με τους αντιπροσώπους, όλα αυτά με συγκεκριμένη ανάλυση του κόστους διανομής και αξιολόγηση των καναλιών διανομής.

Όλοι οι ενδιάμεσοι οι οποίοι χρησιμοποιούνται για τη διανομή και μεταφορά του προϊόντος από την επιχείρηση στον τελικό καταναλωτή αποτελούν το κανάλι διανομής ή εμπορικό κανάλι (trading channel). Σημαντικό θέμα που αφορά στη δομή (structure) του εμπορικού καναλιού αποτελεί η ικανότητα του ενδιάμεσου εμπόρου να εξομαλύνει τις διαφορές στην ποικιλία των προϊόντων (discrepancy of assortment).

Είναι πολύ ενδιαφέρον και αξίζει νομίζουμε να αναφερθούμε στην περίπτωση της Hindustan Lever Ltd⁴⁰, θυγατρικής της βρετανικής Unilever Plc, που θεωρείται η καλύτερα διοικούμενη επιχείρηση στην Ινδία, η οποία για περισσότερα από 50 χρόνια πουλούσε τα προϊόντα της στη μικρή ελίτ της Ινδίας η οποία είχε τα μέσα να τα αγοράσει. Τη δεκαετία του '90 μια ντόπια εταιρεία, η Nirma Ltd άρχισε να προσφέρει απορρυπαντικά για φτωχούς καταναλωτές, κυρίως στην ύπαιθρο, δημιουργώντας ένα νέο επιχειρηματικό σύστημα με νέα χημική σύνθεση προϊόντων, παραγωγική διαδικασία χαμηλού κόστους, ευρύ δίκτυο διανομής, ειδική μικρή συσκευασία για ημερήσιες

⁴⁰ Το παράδειγμα (case study) είναι από το άρθρο των S.K. Prahalad και S.L. Hart που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό *Strategy+Business* στο τεύχος του 1ου τριμήνου του 2002 και αναδημοσιεύτηκε αποσπασματικά και συνοπτικά στην *Καθημερινή της Κυριακής*, στις 10 Φεβρουαρίου 2002.

αγορές και καλή τιμή σε σχέση με την αξία του προϊόντος (value pricing). Η Hindustan Lever, ως τυπική πολυεθνική εταιρεία απέρριψε αρχικά την στρατηγική της Nirma. Όταν, όμως, είδε τη γρήγορη ανάπτυξη της τελευταίας στην αγορά των φτωχών στρωμάτων ιδιαίτερα του πληθυσμού της ινδικής υπαίθρου την οποία μέχρι τότε περιφρονούσε, το 1995 ανταποκρίθηκε στην ευκαιρία, τροποποιώντας δραστικά το επιχειρηματικό της μοντέλο. Το νέο της απορρυπαντικό Wheel συντέθηκε με τρόπο που να μειώνει σημαντικά το λόγο ελαίου προς νερό στο προϊόν, πράγμα που ανταποκρινόταν στο γεγονός ότι οι φτωχοί πλένουν συνήθως τα ρούχα τους σε ποτάμια και άλλα δημόσια συστήματα υδάτων. Αποκέντρωσε την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τη διανομή του προϊόντος, αξιοποιώντας τη μεγάλη δεξαμενή εργατικού δυναμικού στην υπαίθρια Ινδία και δημιούργησε διαύλους πωλήσεων μέσω των χιλιάδων μικρομάγαζων όπου ψωνίζουν οι φτωχότεροι, αυτοί δηλαδή που βρίσκονται στη βάση, δηλαδή στην κατώτερη βαθμίδα της τετραβάθμιας παγκόσμιας οικονομικής πυραμίδας.

Αντίθετα με τα κανάλια διανομής λιανικής, αυτά δηλαδή που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή / χρήστη, τα βιομηχανικά εμπορικά κανάλια (business trading channels) χρησιμοποιούν συνήθως περιορισμένη ποικιλία προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες, οι οποίες διακινούνται από εξειδικευμένους προμηθευτές. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με το ότι τα βιομηχανικά κανάλια διανομής είναι κοντύτερα, δηλαδή χρησιμοποιούν λιγότερους ενδιάμεσους μεταξύ του κατασκευαστή και του χρήστη, καθιστούν το πρόβλημα των διαφορών στην ποικιλία των προϊόντων (discrepancy of assortment) υποδεέστερο από ό,τι στην περίπτωση των καταναλωτικών καναλιών διανομής.

Γ. Σχεδιασμός και αξιολόγηση των καναλιών διανομής

Οι βασικοί παράγοντες οι οποίοι θα επηρεάσουν τον σχεδιασμό του καναλιού διανομής είναι οι εξής:

- α. Η συμπεριφορά των αγοραστών.
- β. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- γ. Ο ανταγωνισμός.
- δ. Οι στόχοι της επιχείρησης.
- ε. Ο τρόπος εισόδου σε νέες αγορές.

Ας δούμε περιληπτικά το καθένα από αυτά.

Η συμπεριφορά των αγοραστών: Όπως είναι λογικό, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των καταναλωτών-στόχων (target customers) μεταξύ των διαφόρων

χωρών όσον αφορά στο οικονομικό, κοινωνικό και δημογραφικό προφίλ τους. Αν, για παράδειγμα, το προϊόν μας έχει υψηλή τιμή (premium price) και απευθύνεται στην μεσαία / ανώτερη κοινωνικοοικονομική τάξη, οι Αιγύπτιοι, Μαροκινοί και Τυνήσιοι καταναλωτές αυτής της τάξης μπορεί να διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό από τους Ευρωπαίους και τους Ιάπωνες καταναλωτές της ίδιας τάξης από πλευράς απαιτήσεων και αγοραστικών συνηθειών. Πράγμα που με τη σειρά του επηρεάζει την προτίμηση των καταναλωτών.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος: Η φύση του προϊόντος θα επηρεάσει σημαντικά τον σχεδιασμό του καναλιού διανομής σε μια χώρα. Φθαρτά προϊόντα (π.χ. αγροτικά) απαιτούν κοντά (short) κανάλια και ταχύτατες διαδικασίες μεταφοράς από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Προϊόντα με κοντινή ημερομηνία λήξης και ευαίσθητα (π.χ. γαλακτοκομικά ή κατεψυγμένα) απαιτούν ειδικά μεταφορικά μέσα με ψυγεία και καταψύκτες και ενδιάμεσους με αντίστοιχες εγκαταστάσεις, καθώς και ταχύτατη μεταφορά στα σημεία λιανικής. Ενώ άλλα προϊόντα πριν τη διάθεσή τους απαιτούν εξειδικευμένες μελέτες, τεχνικές συμβουλές, ντόπιες πρώτες ύλες και εξαρτήματα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after-sales service), εγκαταστάσεις και προσωπικό τεχνικής εξυπηρέτησης, κλπ.

Ο ανταγωνισμός: Ο υπάρχων ανταγωνισμός σε μια αγορά είναι αυτός που συνήθως καθορίζει τον τύπο του καναλιού διανομής που θα χρησιμοποιηθεί. Σε χώρες όπου η αγορά έχει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης (degree of concentration) θα υπάρχουν λίγοι και ισχυροί ανταγωνιστές, πράγμα που δημιουργεί μεγάλες δυσκολίες στον νέο ανταγωνιστή να βρει ικανούς διανομείς, δεδομένου ότι οι καλύτεροι είναι ήδη “καπαρωμένοι”. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η επιχείρηση που επιθυμεί να επεκταθεί διεθνώς θα πρέπει να ψάξει για εναλλακτικές και καινοτόμες προσεγγίσεις για τη διανομή των προϊόντων της. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνεργασία με άλλους εμπόρους που πουλούν στις ίδιες αγορές, τις πωλήσεις μέσω καταλόγων (catalog selling) και τις παραγγελίες μέσω ταχυδρομείου (mail order).

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα εταιρειών που αποφάσισαν νέα ή καινοτομικά κανάλια διανομής σε σύγκριση με αυτά που χρησιμοποιούσαν οι ανταγωνιστές τους. Και το έκαναν με μεγάλη επιτυχία. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η Tupperware στην αγορά των πλαστικών σκευών κουζίνας και φαγητού, η Amway στην αγορά των καλλυντικών, καθαριστικών, απορρυπαντικών κτλ, η Quelle στην αγορά των προϊόντων προσωπικής φροντίδας κτλ, η DeAgostini στην αγορά των εκδόσεων, οι εταιρείες Avon, Oriflame κ.ά. στην αγορά καλλυντικών, η αλυσίδα βιβλιοπωλείων Amazon, και άλλες.

Οι στόχοι της επιχείρησης: Το τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση σε μια αγορά θα επηρεάσει άμεσα τον τύπο του καναλιού διανομής που θα χρησιμοποιήσει. Με άλλα λόγια, η στρατηγική διανομής που θα ακολουθηθεί εξαρτάται από τους στόχους της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις βασικοί *τύποι στρατηγικής διανομής*: Η αποκλειστική (exclusive), η επιλεκτική (selective) και η εντατική (intensive) διανομή.

Στην *αποκλειστική διανομή* επιλέγεται ένας πολύ υψηλού επιπέδου διανομέας στον οποίο δίδεται το δικαίωμα της αποκλειστικής πώλησης ενός προϊόντος ή μιας σειράς προϊόντων για μία περιοχή ή μία χώρα. Το συγκεκριμένο κανάλι λειτουργεί με υψηλά επαγγελματικά πρότυπα και χρησιμοποιείται για προϊόντα με υψηλή αξία που απαιτούν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση.

Στη στρατηγική της *επιλεκτικής διανομής* επιλέγεται ένας περιορισμένος αριθμός υψηλού επιπέδου διανομέων ανά περιοχή, οι οποίοι προσφέρουν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση. Ο μικρός αριθμός τους κρατά το ανταγωνιστικό επίπεδο εξυπηρέτησης υψηλό, επιτρέπει τον αποτελεσματικότερο έλεγχο τους και έτσι αποφεύγεται ο ανταγωνισμός στην τιμή (price competition) και, επομένως, ο αρνητικός αντίκτυπος στην εικόνα της μάρκας.

Η στρατηγική της *εντατικής διανομής* είναι κατάλληλη όταν το προϊόν δεν απαιτεί εξυπηρέτηση πριν ή μετά την πώληση και απευθύνεται στον μαζικό καταναλωτή όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση των ταχέως κινούμενων καταναλωτικών προϊόντων (FMCG). Συνήθως τέτοια προϊόντα αγοράζονται σε συναισθηματική ή αυθόρμητη βάση (impulsive purchase)⁴¹ χωρίς, σε μεγάλο ποσοστό, να προγραμματίζεται η αγορά τους από τους καταναλωτές. Επομένως, η σωστή τοποθέτηση αυτών των προϊόντων είναι καθοριστικής σημασίας παράγοντας για την επιτυχή πορεία των πωλήσεών τους.

Το θέμα του βαθμού κάλυψης της αγοράς μίας χώρας είναι σημαντικό στο μάρκετινγκ. Υπάρχουν αχανείς χώρες, όπως οι Η.Π.Α., ο Καναδάς, η Ρωσία, η Αυστραλία, η Κίνα, η κάλυψη των οποίων με έναν ή δύο αντιπροσώπους είναι αδύνατη, και στις οποίες η εξεύρεση καναλιών διανομής ανά περιοχή είναι απαραίτητη για την κάλυψη της αγοράς σε πανεθνική κλίμακα.

⁴¹ Έρευνες που έχουν διεξαχθεί βασικά στις Η.Π.Α. κατέδειξαν ότι η αγορά προϊόντων συναισθηματικής ή αυθόρμητης βάσης, όπως π.χ. τσίχλες, καραμέλες, σοκολάτες, μπισκότα, σνακ, κλπ δεν προγραμματίζεται σε ποσοστό περίπου 75-80%. Έρευνα που έχει διεξαχθεί στην Ελλάδα η εταιρεία Nielsen για λογαριασμό της Warner-Lambert (τότε Adams-Chilcott) το 1987 έδειξε ότι η σωστή τοποθέτηση (display) τέτοιων προϊόντων μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις τους μέχρι και 60%.

Ο *τρόπος εισόδου σε νέες αγορές*: Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, τέσσερις είναι οι βασικοί *τρόποι εισόδου* σε μια νέα⁴² αγορά: Η *εξαγορά* (acquisition), η *συγχώνευση* (merger), η *εσωτερική ανάπτυξη* (internal development) και η *συνεργασία* (collaboration). Ο καθένας από αυτούς τους τρόπους έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, και είναι λιγότερο ή περισσότερο κατάλληλος για εθνική ή διεθνή επέκταση, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης και εξαρτώμενος άμεσα από τους στόχους της επιχείρησης.

Πολλές εταιρείες εξαγοράστηκαν από άλλες αλλοδαπές, όχι τόσο για τα προϊόντα τους ή για τα μερίδια αγοράς τους, αλλά βασικά –και σε αρκετές περιπτώσεις μόνο– για το δίκτυο διανομής που διέθεταν στην τοπική αγορά. Για παράδειγμα, στη χώρα μας μπορούν να αναφερθούν οι εξαγορές των εταιρειών Παυλίδη από την Jacobs-Suchard στην αγορά της σοκολάτας, και των εταιρειών Λουμίδη και Bravo από τις εταιρείες Nestlé και Sara Lee αντίστοιχα, στην αγορά του καφέ. Είναι ευνόητο ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων που μια πολυεθνική εταιρεία εξαγοράζει μία τοπική εταιρεία σε μια χώρα, η πρώτη βασικά ενδιαφέρεται για την πώληση των προϊόντων της μέσω του δικτύου διανομής και πωλήσεων της δεύτερης. Βεβαίως, αυτό συνήθως συμβαίνει όταν τα προϊόντα των δύο εταιρειών είναι άμεσα ανταγωνιστικά. Σε περίπτωση που υπάρχει μόνον έμμεσος ανταγωνισμός, τα συνολικά κέρδη της εξαγοράζουσας εταιρείας μπορούν να μεγιστοποιηθούν και από την αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της εξαγορασθείσας εταιρείας από την έκθεσή τους στις ξένες αγορές, μέσω των καναλιών διανομής της εξαγοράζουσας εταιρείας.

Για παράδειγμα, η αγγλική εταιρεία ποτών Allied Lyons εξαγόρασε την ισπανική εταιρεία Pedro Domequ το 1994. Η Domequ πουλάει κυρίως sherry, μπράντι και τεκίλα, και είχε πολύ μεγάλα μερίδια αγοράς στην Ισπανία και το Μεξικό. Η Allied Lyons με την εξαγορά της Domequ –παρόλο που ήδη υπήρχε συμφωνία αμοιβαίας διανομής των προϊόντων των δύο εταιρειών– πέρασε στη δεύτερη θέση στην παγκόσμια κατάταξη στην αγορά των αλκοολούχων ποτών (spirits). Η Allied προέβη στην εξαγορά της Domequ, βλέποντας πως υπάρχουν διεθνώς ευκαιρίες για αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της Domequ μέσω του δικτύου της Allied, και των προϊόντων της Allied –και βασικά του ουίσκι– μέσω των καναλιών διανομής της Domequ στις δύο πολυπληθείς και τουριστικά ανεπτυγμένες χώρες τού Μεξικού και Ισπανίας.

⁴² «Νέα» ονομάζουμε είτε μία ξένη αγορά, είτε μία διαφορετική αγορά από εκείνη στην οποία λειτουργούμε, προς το παρόν, σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

A. Γενικά

Το επικοινωνιακό η προωθητικό μίγμα είναι ένα από τα τέσσερα παραδοσιακά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, και περιλαμβάνει τη Διαφήμιση, τις Δημόσιες Σχέσεις, την Προσωπική Πώληση και την Προώθηση Πωλήσεων. Όπως ισχύει και για τα άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, η βασική θεωρία της επικοινωνίας μεταξύ τοπικού και διεθνούς μάρκετινγκ παραμένει η ίδια.

Προώθηση (promotion) είναι η λειτουργία της πληροφόρησης, της πειθούς και του επηρεασμού της αγοραστικής απόφασης του καταναλωτή. Ο διευθυντής μάρκετινγκ θέτει τους στόχους της προωθητικής στρατηγικής της επιχείρησης, οι οποίοι θα πρέπει να είναι σε συμφωνία με τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους. Η προωθητική στρατηγική είναι στενά δεμένη με την διαδικασία της επικοινωνίας. Σύμφωνα με έναν απλό κλασικό ορισμό, επικοινωνία είναι η μετάδοση ενός μηνύματος από έναν πομπό σε έναν δέκτη. Η επικοινωνία του μάρκετινγκ σχετίζεται με τη μεταφορά των μηνυμάτων από τον πωλητή στον αγοραστή προϊόντων και υπηρεσιών. Οι βασικοί στόχοι της προώθησης είναι:

- α. Να πληροφορεί.
- β. Να αυξάνει τη ζήτηση.
- γ. Να διαφοροποιεί ένα προϊόν.
- δ. Να τονίζει την αξία ενός προϊόντος.
- ε. Να σταθεροποιεί τις πωλήσεις.

Για την επικοινωνιακή της πολιτική, μια επιχείρηση που επιθυμεί να επεκταθεί επιτυχώς σε εθνικό επίπεδο ή πολύ περισσότερο διεθνώς, κατά κανόνα θα χρειαστεί να ξοδέψει πολλά χρήματα. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που καθιστά το προωθητικό μίγμα πολύ σημαντικό παράγοντα, ιδιαίτερα για τη διεθνή επιτυχία μιας επιχείρησης. Αν η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια φορά δύσκολο να επιτευχθεί τοπικώς, γίνεται εύκολα αντιληπτό πόσο δυσκολότερο είναι να επιτευχθεί διεθνώς, λόγω της γεωγραφικής και

ψυχολογικής απόστασης που υπάρχει μεταξύ του παραγωγού και των ξένων αγορών του. Επομένως, η διενέργεια διεθνούς έρευνας αγοράς και η χρησιμοποίηση ενδιάμεσων συνεργαζόμενων εταιρειών ή η δημιουργία διεθνούς οργάνωσης με θυγατρικές εταιρείες, αποτελούν συνηθισμένη πρακτική για την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών μια εταιρείας διεθνώς.

Οι μέθοδοι προώθησης σε οποιαδήποτε τοπική ή ξένη αγορά επηρεάζονται από τους παρακάτω παράγοντες:

- α. Από τους στόχους και από τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας για τη συγκεκριμένη αγορά.
- β. Από τους επικοινωνιακούς στόχους της εταιρείας
- γ. Από τα νομικά εμπόδια που υπάρχουν
- δ. Από τις πολιτιστικές ιδιαιτερότητες της χώρας
- ε. Από τον βαθμό οικονομικής ανάπτυξης της χώρας
- στ. Από την επικοινωνιακή της υποδομή
- ζ. Από το υπάρχον σύστημα διανομής
- η. Από τον ανταγωνισμό

Μεταξύ βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων, όπως και μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών είτε σε τοπικό είτε σε διεθνές επίπεδο, οι όποιοι κανόνες και αρχές μάρκετινγκ ισχύουν ενιαίοι. Δεν υπάρχουν, με άλλα λόγια, δύο ή τρία ή περισσότερα διαφορετικά μάρκετινγκ – αλλά ένα ενιαίο μάρκετινγκ. Παρ' όλα αυτά όμως, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο εφαρμογής των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ μεταξύ των διαφορών τύπων προϊόντων και υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν σημαντικές διαφορές σε όλο το φάσμα της λειτουργίας του μάρκετινγκ μεταξύ βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων. Ο παρακάτω πίνακας 5 είναι ενδεικτικός και παρουσιάζει με απλό τρόπο τη σημασία που έχει το κάθε στοιχείο του μίγματος της προώθησης μεταξύ των βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων. Για να δοθεί έμφαση στην σχετική βαρύτητα της προσωπικής πώλησης και της διαφήμισης, θεωρήθηκε ότι οι δημόσιες σχέσεις και η προώθηση πωλήσεων έχουν περίπου την ίδια βαρύτητα μεταξύ βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων. Έτσι, αναδεικνύεται η σαφώς μεγαλύτερη σημασία της προσωπικής πώλησης για τα βιομηχανικά προϊόντα σε σχέση με τα καταναλωτικά, και η σημαντικά μεγαλύτερη βαρύτητα –πάντα κατά μέσο όρο– της διαφήμισης για τα καταναλωτικά προϊόντα σε σύγκριση με τα βιομηχανικά.

Πίνακας 5

Σύγκριση των στοιχείων του προωθητικού μίγματος μεταξύ βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων



Το γεγονός αυτό όμως, δεν θα πρέπει να κάνει μερικούς να φτάνουν στα άκρα και να ισχυρίζονται ότι διαφήμιση πρέπει να κάνουν μόνο τα καταναλωτικά προϊόντα ή να πηγαίνουν ακόμα μακρύτερα λέγοντας ότι μάρκετινγκ πρέπει να κάνουν μόνο τα καταναλωτικά προϊόντα και όχι τα βιομηχανικά. Το ότι η διαφήμιση παίζει πιο σημαντικό ρόλο στα καταναλωτικά προϊόντα δεν σημαίνει ότι δεν παίζει ρόλο στα βιομηχανικά: Η διαφήμιση των βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών βοηθά ουσιαστικά στη δημιουργία γνώσης (awareness) και εικόνας (image) για τα προϊόντα και την εταιρεία του βιομηχανικού πωλητή, ανοίγοντας έτσι ευκολότερα την πόρτα του βιομηχανικού πελάτη, μειώνοντας το κόστος της επαφής (cost per call) και, κατά συνέπεια, διευκολύνοντας τη βιομηχανική πώληση.

Από την άλλη μεριά, είναι γεγονός πως η προσωπική πώληση παίζει σημαντικότερο ρόλο στα βιομηχανικά απ' ό,τι στα καταναλωτικά προϊόντα. Ο ρόλος του πωλητή καταναλωτικών προϊόντων δεν είναι τόσο το να πείσει τον πελάτη να αγοράσει –αυτό το κάνει βασικά η διαφήμιση– αλλά να υπενθυμίξει την ύπαρξη της εταιρείας και του προϊόντος, να κάνει δημόσιες σχέσεις και γενικά να εξυπηρετεί (customer service) και να φροντίζει (customer care) τον πελάτη.

Επίσης, οι εκθέσεις⁴³ αποτελούν μια πολύ σημαντική μέθοδο προώθησης,

⁴³ Για μια ολοκληρωμένη παρουσίαση των εκθέσεων ως προωθητικό εργαλείο των επιχειρήσεων, δεξ βιβλίο Γιάννη Κρισωτάκη, «Εμπορικές Εκθέσεις, ο Δρόμος προς την Επιτυχία», Εκδόσεις Σχήμα-Χρώμα, Θεσσαλονίκη, 2003. Επίσης, πολύ καλή δουλειά ανασκόπησης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τις εκθέσεις είναι των P. Rosson and R. Seringhans, "Business Performance in International Fairs" in Dimension of International Business no 2, Carlton University School of Business, IBSG Occasional Paper V, June 1989.

ιδιαίτερα για τα βιομηχανικά προϊόντα, παρόλο που, γενικά, το κόστος συμμετοχής σε αυτές είναι μεγάλο και τα αποτελέσματά τους για τις επιχειρήσεις είναι αβέβαια και όχι πολύ απτά. Για παράδειγμα, ο παραγωγός οπλικών συστημάτων θα βασιστεί για την προώθηση των πωλήσεων του πολύ περισσότερο στην προσωπική πώληση και στη συμμετοχή του σε διεθνείς εκθέσεις πολεμικού υλικού, παρά στη διαφήμιση και σε άλλες μορφές προώθησης. Παρ' όλα αυτά, τούτο δεν σημαίνει πως οι εκθέσεις δεν παίζουν ρόλο στην προώθηση των πωλήσεων των καταναλωτικών προϊόντων. Μερικές από τις μεγαλύτερες διεθνείς εκθέσεις είναι αφιερωμένες στα καταναλωτικά και στα ημικαταναλωτικά –ή διαρκείας (durables)– προϊόντα.

Δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ εθνικού και διεθνούς μάρκετινγκ για τα καταναλωτικά και τα βιομηχανικά προϊόντα για θέματα που σχετίζονται με τη διαφήμιση και την προσωπική πώληση. Οι διαφορές που υπάρχουν στην εφαρμογή των στοιχείων του προωθητικού μίγματος μεταξύ τοπικού και διεθνούς μάρκετινγκ οφείλονται στις διαφορές στην κουλτούρα και το ευρύτερο περιβάλλον μεταξύ των διαφορών κρατών. Ας εξετάσουμε λίγο αναλυτικότερα τα στοιχεία του προωθητικού μίγματος.

Ο ρόλος της *προσωπικής πώλησης* είναι εξαιρετικά σημαντικός σε περιπτώσεις εξειδικευμένων αγορών (specialty markets), βιομηχανιών υψηλού βαθμού εξειδίκευσης (π.χ. πολεμική βιομηχανία) και για χώρες υψηλού κινδύνου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η προσωπική επαφή κατά τη διαδικασία της πώλησης μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο για το κλείσιμο της παραγγελίας. Αλλά και για λιγότερο εξειδικευμένες και «δύσκολες» περιπτώσεις, ο ρόλος του προσωπικού πωλητή είναι πολύ σημαντικός, και απαραίτητος, ανεξάρτητα αν το κόστος της προσωπικής πώλησης –και των λεγομένων «ιπτάμενων πωλητών» – στο διεθνές μάρκετινγκ είναι υψηλό.

Ο βιομηχανικός πωλητής ο οποίος πουλάει προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις θα πρέπει να συνδυάζει άριστη γνώση του προϊόντος του και την ικανότητα να συσχετίζει τις ανάγκες και επιθυμίες των τελικών καταναλωτών με τα προϊόντα τα οποία παράγει η επιχείρηση στην οποία αυτός πουλάει. Είναι πραγματικά δύσκολο για τον βιομηχανικό πωλητή να γνωρίζει τα μέλη που απαρτίζουν το σύστημα των μονάδων που παίρνουν αποφάσεις (decision making units – DMU). Με άλλα λόγια, να αναγνωρίσει τους αγοραστές (buyers), αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις (deciders), αυτούς που χρησιμοποιούν το προϊόν (users), αυτούς που επηρεάζουν (influencers) και τους «φύλακες της παράδοσης» (gate keepers), οι οποίοι μπορεί να είναι διασκορπισμένοι σε διάφορους οργανισμούς και διευθύνσεις και που ο καθένας παίζει κάποιο λιγότερο ή περισσότερο σημαντικό πόλο στην υπογραφή του συμβολαίου αγοράς. Όπως, επίσης, είναι

δύσκολο για τον πωλητή να γνωρίζει επακριβώς το πραγματικό ιδιοκτησιακό καθεστώς μίας διεθνούς εταιρείας-πελάτη, τα παρακλάδια της οποίας μπορεί να απλώνονται και να διαπλέκονται με πολλές άλλες εταιρείες σε πολλές χώρες, και αντιστρόφως.

Τα πλεονεκτήματα της προσωπικής πώλησης είναι τα εξής:

- Επιτρέπει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας.
- Αποσπά μια πιο άμεση ανταπόκριση
- Επιτρέπει την προσαρμογή του μηνύματος, έτσι ώστε να είναι «κομμένο και ραμμένο» στις ανάγκες και τα γούστα του πελάτη.

Τα μειονεκτήματα της προσωπικής πώλησης είναι:

- Βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ικανότητα και εμπειρία του πωλητή.
- Έχει υψηλό κόστος επαφής.

Δημόσιες σχέσεις (public relations) είναι η μη πληρωμένη μορφή επικοινωνίας, που δεν έχει ως άμεσο στόχο την πώληση. Μπορούν να οριστούν ως «η σχεδιασμένη και συνεχής προσπάθεια δημιουργίας και διατήρησης καλής εικόνας και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ μιας επιχείρησης και των διαφόρων μορφών του κοινού της (publics)». Οι διάφορες μορφές του κοινού της επιχείρησης περιλαμβάνουν τους εργαζομένους σε αυτήν, τους προμηθευτές της, τους καταναλωτές, τους μετόχους, τους ενδιαμέσους που χρησιμοποιεί στα κανάλια διανομής, τα ΜΜΕ, την κυβέρνηση, την τοπική κοινωνία, και τις διάφορες ομάδες πίεσης (π.χ. οικολόγοι κτλ). Η σημασία της καθεμιάς από τα παραπάνω μορφές του κοινού ποικίλλει από χώρα σε χώρα. Είναι, επομένως, μάλλον απίθανο μια εταιρεία να μπορεί να τυποποιήσει διεθνώς το πλάνο δημοσίων σχέσεών της, εκτός φυσικά από τις συνηθισμένες διαφορές που υπάρχουν από χώρα σε χώρα όσον αφορά στην κουλτούρα, στη γλώσσα, στα ΜΜΕ και στο νομοθετικό πλαίσιο.

Τα πλεονεκτήματα των δημοσίων σχέσεων είναι τα ακόλουθα:

- Έχουν τη δύναμη να δημιουργήσουν θετική συμπεριφορά προς ένα προϊόν ή μια εταιρεία.
- Μπορούν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη του κοινού για ένα προϊόν ή μια εταιρεία.

Στα μειονεκτήματα των δημοσίων σχέσεων συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- Είναι δύσκολο να εκτιμηθεί με ακρίβεια η αποτελεσματικότητα των δημοσίων σχέσεων στις πωλήσεις ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Απαιτούν μεγάλη προσπάθεια που κατευθύνεται σε στόχους που δεν

είναι προσανατολισμένοι στο μάρκετινγκ, δηλαδή στο βασικό κοινό-στόχο της επιχείρησης.

Η *προώθηση πωλήσεων* (sales promotion) περιλαμβάνει ενέργειες όπως η κουπονοδιανομή (couponing), η δειγματοδιανομή (sampling), διάφορες προσφορές και εκπτώσεις (deals, cents-off promotions, bargains), διαφήμιση στα σημεία πώλησης (point of purchase advertising) που περιλαμβάνουν και τις σκαλιέρες, ειδικά διαφημιστικά δώρα στους καταναλωτές που δημιουργούν θετική εικόνα για της επιχείρηση με μακροχρόνιο στόχο τη δημιουργία πωλήσεων, κίνητρα για τον έμπορο, εμπορικές παρουσιάσεις και περίπτερα, εκδόσεις και φυλλάδια, αφίσες, γλώσσες τιμών (price talkers), γευστικές και άλλες δοκιμές προϊόντων, κτλ. Μέσα στις δραστηριότητες προώθησης πωλήσεων περιλαμβάνονται και οι ενέργειες merchandising. Η διαφορά μεταξύ των δύο είναι ότι προώθηση πωλήσεων είναι οι προωθητικές ενέργειες που γίνονται προς το εμπόριο (χονδρεμπόριο και λιανεμπόριο) και τους καταναλωτές από τη στιγμή που το προϊόν αφήνει το εργοστάσιο ή την αποθήκη της εταιρείας μέχρι να φθάσει στο σημείο λιανικής, ενώ merchandising είναι όλες οι προωθητικές ενέργειες που γίνονται στο σημείο λιανικής. Οι διάφορες μορφές προώθησης πωλήσεων ανήκουν στις προωθητικές ενέργειες κάτω από τη γραμμή (below the line activities), ενώ διαφήμιση από τα ΜΜΕ (τηλεόραση, ραδιόφωνο, περιοδικά, εφημερίδες) ονομάζεται προώθηση «πάνω από τη γραμμή» (above the line).

Στα πλεονεκτήματα της προώθησης πωλήσεων περιλαμβάνονται τα εξής:

- Δημιουργεί πιο άμεση ανταπόκριση εκ μέρους του καταναλωτή.
- Προσελκύει την προσοχή και δημιουργεί γνώση (awareness) του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Επιτρέπει την ευκολότερη μέτρηση των αποτελεσμάτων.
- Παρέχει βραχυχρόνιες αυξήσεις των πωλήσεων.

Τα μειονεκτήματα της προώθησης πωλήσεων είναι:

- Δεν βασίζεται στην προσωπική επαφή.
- Είναι δύσκολο να διαφοροποιηθεί από τις προσπάθειες του ανταγωνισμού.

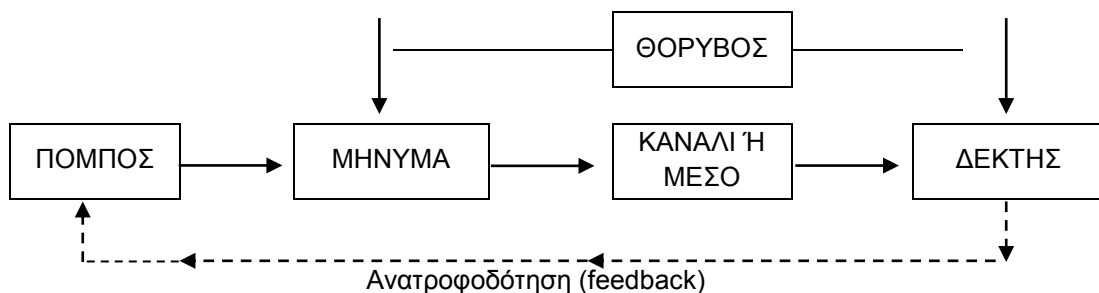
Η *διαφήμιση* μπορεί να ορισθεί απλά ως «η πληρωμένη μορφή επικοινωνίας που στοχεύει στο ευρύ κοινό και έχει ως στόχο την άμεση πώληση». Ο Βρετανικός Κώδικας Διαφημιστικής Πρακτικής την ορίζει ως την «πληρωμένη μορφή επικοινωνίας η οποία απευθύνεται στο κοινό (ή μέρος αυτού) με σκοπό να επηρεάσει τη γνώμη ή συμπεριφορά αυτών στους οποίους απευθύνεται», ενώ ο Philip Kotler την ορίζει ως «οποιαδήποτε πληρωμένη μορφή μη προσωπικής παρουσίασης και προώθησης ιδεών, προϊόντων ή

υπηρεσιών από έναν ατομικό χορηγό». Ο ρόλος της διαφήμισης είναι να ενημερώνει, να πείθει και να υπενθυμίζει σε ένα αγοραστικό κοινό –το κοινό-στόχος (target group)– για ένα προϊόν ή υπηρεσία, και το επιτυγχάνει αυτό συνήθως με χαμηλότερο κατά κεφαλήν κόστος για την επιχείρηση απ’ ό,τι το κάνουν η προσωπική πώληση και οι εκθέσεις.

Θα πρέπει να τονιστεί πάντως πως όλες οι διαφημιστικές καμπάνιες δεν έχουν ως στόχο το κέρδος. Για παράδειγμα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, τα Υπουργεία Υγείας πολλών χωρών καθώς και όλοι οι διεθνείς η εθνικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν διαφημιστικές εκστρατείες με στόχο π.χ. την μείωση των καπνιστών ή διάφορα άλλα θέματα.

B. Η διαδικασία επικοινωνίας

Η μεταφορά ενός επιλεγμένου μηνύματος από τον παραγωγό ή πωλητή διαμέσου κάποιου ή κάποιων μέσου ή μέσων προς ένα συγκεκριμένο ακροατήριο ονομάζεται διαδικασία της επικοινωνίας. Στο σχήμα 7 παρίσταται το απλό μοντέλο επικοινωνίας.



Σχήμα 7 Το απλό μοντέλο επικοινωνίας

Πολύ σημαντικό ρόλο για την καθαρή μετάδοση του μηνύματος στον δέκτη παίζει ο θόρυβος (noise), ο οποίος δημιουργεί παραμόρφωση (distortion) του μηνύματος, με συνέπεια ο δέκτης να μην ακούει καθαρά το μήνυμα κάποιου παραγωγού Χ. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ανταγωνιστές του συγκεκριμένου παραγωγού μεταδίδουν όμοια μηνύματα ή πολλές φορές αντιφατικά μηνύματα, με συνέπεια να αλλοιώνεται το μήνυμα του παραγωγού Χ.

Ο τύπος/χαρακτήρας του μηνύματος εξαρτάται βασικά από το προϊόν/υπηρεσία που θα διαφημιστεί, από το κοινό-στόχος στο οποίο θα απευθυνθεί και, φυσικά, από τον στόχο που θέλουμε να πετύχουμε. Αν, για παράδειγμα, το προϊόν είναι ιατρικό και απευθύνεται σε γιατρούς, είναι φυσικό το μήνυμα να είναι σοβαρό και επιστημονικό. Αν ο στόχος του μηνύματος είναι να δημιουργήσει φόβο στο κοινό (π.χ. καμπάνιες του Υπουργείου Υγείας για το κάπνισμα, για τη χρήση των ζωνών ασφαλείας κτλ.) θα είναι δραματικό,

επενδεδυμένο (μουσική, εικόνα) με μανδύα φόβου. Συνήθως στις διαφημίσεις των προϊόντων χρησιμοποιούνται θετικά μηνύματα, μηνύματα δηλαδή που εμφανίζουν μόνο τα θετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (one-side messages), ενώ εάν το ακροατήριο είναι υψηλού επιπέδου και εκ των πραγμάτων δεν θα πιστέψουν ότι το προϊόν έχει μόνο πλεονεκτήματα, χρησιμοποιούνται και μηνύματα με θετικά και αρνητικά επιχειρήματα (two-sided messages), γιατί με αυτό τον τρόπο η διαφήμιση γίνεται πιο πειστική.

Διάφορες μελέτες έχουν δείξει πως το χιούμορ στη διαφήμιση σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να έχει πολύ θετικά αποτελέσματα στις πωλήσεις. Θα πρέπει όμως να γίνεται προσεκτική και ελεγχόμενη χρήση του χιούμορ ώστε να μην ξεφτιλίζεται η εικόνα του προϊόντος.

Πολύ σημαντικό είναι το θέμα του βαθμού που ταιριάζει το μήνυμα με το μέσο. Το κάθε μέσο έχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα. Η τηλεόραση, για παράδειγμα, μπορεί να συνδυάσει χαρακτηριστικά που κανένα άλλο μέσο δεν διαθέτει, όπως κείμενο, ήχο, εικόνα και κίνηση, ενώ το ραδιόφωνο έχει μόνο ήχο και τα περιοδικά, εφημερίδες και τα posters/outdoors διαθέτουν δυνατότητα κειμένου και εικόνας (χωρίς κίνηση). Επομένως, εάν το κείμενό μας είναι μεγάλο τότε το καταλληλότερο μέσο για την διαφήμισή μας δεν είναι η τηλεόραση, αλλά οι εφημερίδες και τα περιοδικά. Η τηλεόραση είναι κατάλληλη για διαφημίσεις που επιδιώκουν να μας μεταφέρουν νοερά σε εξωτικά και απομακρυσμένα μέρη στα οποία είναι από δύσκολο έως αδύνατο να πάμε, ή άλλες δυναμικές καταστάσεις, συνδυάζοντας κυρίως ήχο, εικόνα και κίνηση, και δευτερευόντως κάποιο πολύ μικρό κείμενο. Η μεγάλη δύναμη του ραδιοφώνου έγκειται στη δυνατότητά του να μεταδώσει ήχους από καταστάσεις κίνησης, όπως π.χ. ήχους αυτοκινήτων και άλλων μεταφορικών μέσων, παφλασμούς κυμάτων, ήχους του σκι πάνω στο χιόνι κτλ.

Η επιλογή του διαφημιστικού μέσου που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από κάποια τεχνικά χαρακτηριστικά σημεία του μέσου. Αυτά είναι:

- α. Η κάλυψη (reach): είναι ο συνολικός αριθμός των ατόμων του κοινού-στόχου που προβλέπεται να γίνουν αποδέκτες του μηνύματος τουλάχιστον μία φορά.
- β. Η συχνότητα (frequency): είναι ο αριθμός των φορών που το ακροατήριο-στόχος θα εκτεθεί στο μήνυμα.
- γ. Η εντύπωση (impact): εξαρτάται από την επιτυχία του συνδυασμού του μέσου που χρησιμοποιείται και του διαφημιστικού μηνύματος. Το περιοδικό Playboy συνεχίζει να προσελκύει διαφημιστές προϊόντων διαρκείας υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως αυτοκίνητα, ηλεκτρονικός εξοπλισμός, είδη ένδυσης και υπόδησης, τα οποία απευθύνονται στο ανδρικό ακροατήριο υψηλής

εισοδηματικής τάξης.

- δ. Η διάρκεια (continuity): αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της συνολικής χρονικής διάρκειας μιας διαφημιστικής καμπάνιας και του χρονοδιαγράμματος εμφάνισης της διαφήμισης κατά τη διάρκεια της καμπάνιας.

Θα πρέπει λοιπόν να βρεθεί μια ισορροπία μεταξύ υψηλής συχνότητας και χαμηλής κάλυψης, ή μεταξύ χαμηλής συχνότητας και υψηλής κάλυψης. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται το ύψος, η δομή και η διάρκεια μιας διαφημιστικής καμπάνιας είναι οι εξής:

- α. Οι στόχοι και η στρατηγική μάρκετινγκ και οι επιμέρους στόχοι και στρατηγική της διαφήμισης.
- β. Το μέγεθος, η γεωγραφική εξάπλωση, η δομή και τα χαρακτηριστικά του κοινού-στόχου.
- γ. Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και οι υπάρχοντες νομοθετικοί περιορισμοί.
- δ. Τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά του ακροατηρίου.
- ε. Ο τύπος και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- στ. Η διαθεσιμότητα των μέσων.
- ζ. Ο ανταγωνισμός.
- η. Το δίκτυο διανομής (γεωγραφική κάλυψη, ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά).

Από τα παραπάνω καθίσταται φανερό το πόσο δύσκολο είναι να τυποποιηθεί διεθνώς μία διαφημιστική καμπάνια, με δεδομένη τη διαφορετικότητα των χωρών σχετικά με τους παραπάνω παράγοντες.

Η διαφήμιση δημιουργεί γνώση (awareness) για ένα νέο προϊόν, πείθει (persuade) τους καταναλωτές να αγοράσουν και να χρησιμοποιήσουν το προϊόν, υπενθυμίζει (remind) την ύπαρξη του προϊόντος και γενικά δημιουργεί ζήτηση στον τελικό καταναλωτή για απορροφήσει το προϊόν (pull strategy). Συνήθως στους κλάδους των καταναλωτικών προϊόντων οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη στρατηγική της έλξης (pull), χρησιμοποιώντας τη διαφήμιση για να πείσουν τους καταναλωτές να ζητήσουν το προϊόν από τα σημεία λιανικής. Άλλοι κλάδοι χρησιμοποιούν τη στρατηγική του ώθησης (push strategy), δίνοντας έμφαση στη μεγιστοποίηση των πωλήσεων τους μέσω προωθητικών ενεργειών στα κανάλια διανομής (προσφορές, εκπαιδευτικές κλίμακες κτλ). Αυτό για παράδειγμα συμβαίνει κυρίως στην αγορά του αυτοκινήτου.

Για να περάσει ο καταναλωτής από την κατάσταση της άγνοιας για το προϊόν (unawareness) στην αγορά του προϊόντος, θα πρέπει πρώτα να περάσει από κάποιες άλλες ενδιαμέσες καταστάσεις. Το παρακάτω είναι ένα απλό μοντέλο που περιγράφει τα στάδια από τα οποία περνάει ο καταναλωτής μέχρι να αποφασίσει να αγοράσει ένα προϊόν (θα το θυμάστε ευκολότερα αν γνωρίζετε την άρια Aida του Βέρντι):

Awareness (γνώση ότι το προϊόν υπάρχει)

Interest (ενδιαφέρον για το προϊόν)

Desire (επιθυμία γνωριμίας/χρήσης)

Action (αγορά του προϊόντος)

Υπάρχουν και πιο περίπλοκα και ολοκληρωμένα μοντέλα (π.χ. Unawareness – Awareness – Comprehension – Conviction – Action), το παραπάνω όμως της A.I.D.A. είναι απλό και ενδεικτικό. Όπως είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς, το να μπορέσει μία διαφήμιση μερικών δευτερόλεπτων να περάσει τον καταναλωτή από όλα αυτά τα στάδια μέχρι, τελικά, να αγοράσει το προϊόν, δεν είναι κάτι εύκολα κατορθωτό. Απαιτούνται σωστό δημιουργικό (creative), καλή παραγωγή (production), επιλογή των κατάλληλων μέσων (media) και γενικότερα σωστό διαφημιστικό σχέδιο (advertising plan).

Στα πλεονεκτήματα της διαφήμισης περιλαμβάνονται τα εξής:

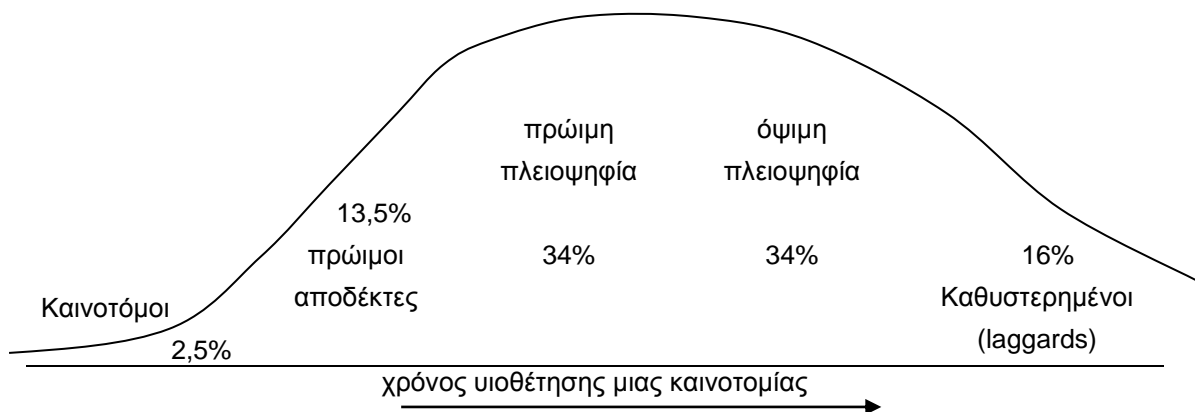
- Προσεγγίζει μεγάλο ποσοστό δυνητικών καταναλωτών με σχετικά χαμηλό κόστος.
- Επιτρέπει αυστηρό έλεγχο του τελικού μηνύματος.
- Μπορεί να προσαρμοσθεί για μαζικά ακροατήρια ή για εξειδικευμένο κοινό.
- Δημιουργεί άμεση γνώση του προϊόντος.

Μεταξύ των μειονεκτημάτων της διαφήμισης περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- Δεν επιτρέπει εντελώς ακριβή μέτρηση των αποτελεσμάτων.
- Συνήθως δεν «κλείνει» την πώληση (ιδιαίτερα στα διαρκείας και στα βιομηχανικά προϊόντα).
- Από τη φύση της είναι απρόσωπη.

Σημαντική είναι η συνεισφορά του παρακάτω γενικού μοντέλου του Everett Rogers⁴⁴ (βλέπε σχήμα 8) το οποίο περιγράφει την διάχυση μιας καινοτομίας στο ευρύ κοινό. Η καθεμιά από τις πέντε ομάδες εμφανίζει διαφορετικά χαρακτηριστικά.

⁴⁴ Everett Rogers, Diffusion of Innovations, Free Press, New York, 1962.



Σχήμα 8 Μοντέλο διάχυσης των καινοτομιών (diffusion of innovations)

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το μοντέλο είναι γενικό και θα πρέπει να θεωρείται ενδεικτικό ως τάση, και όχι ότι ισχύει για όλους τους κλάδους προϊόντων και υπηρεσιών, σε όλες τις χώρες και όλες τις εποχές.

Γ. Η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης

Πολύ σοβαρό είναι το θέμα της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης. Ενώ η διαφημιστική αποτελεσματικότητα αποτελεί ένα συνεχές ζητούμενο, είτε σε τοπικό είτε σε διεθνές επίπεδο, εντούτοις λόγω της τεράστιας γεωγραφικής έκτασης και περιπλοκότητας του διεθνούς χώρου, ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας μιας διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας καθίσταται πολύ πιο δύσκολος αλλά και πολύ πιο αναγκαίος, λόγω και του πολύ υψηλού κόστους της διαφήμισης διεθνώς.

Ο S. Britt⁴⁵ διεξήγαγε πριν από πολλά χρόνια μελέτη, προσπαθώντας να απαντήσει στο ερώτημα κατά πόσο οι διαφημιστικές εταιρείες που θεωρούνται επιτυχημένες, είναι πραγματικά επιτυχημένες. Ο βαθμός της επιτυχίας θα πρέπει να εκτιμάται στη βάση θέσπισης συγκεκριμένων στόχων και χάραξης στρατηγικών και τακτικών, ελέγχου του βαθμού επίτευξης των στόχων, και εύρεσης των πιθανών προβλημάτων τα οποία δημιουργούν απόκλιση της πορείας από τους στόχους. Τα αποτελέσματα της μελέτης του Britt έδειξαν ότι οι περισσότερες διαφημιστικές εταιρείες δεν γνώριζαν αν οι διαφημιστικές τους καμπάνιες ήταν επιτυχημένες ή όχι, ή ότι ήταν ανίκανες να αποδείξουν ή να παρουσιάσουν την επιτυχία των διαφημιστικών εκστρατειών τους – τις οποίες είχαν ήδη δημοσιοποιήσει ότι ήταν επιτυχημένες.

⁴⁵ S.H. Britt, "Are so-called successful advertising companies really successful?", Journal of Advertising Research, 9, 1969, pp.3-9.

Πριν από αρκετά χρόνια η εταιρεία McGraw Hill εκτίμησε ότι στις Η.Π.Α. η επίσκεψη ενός μέσου πωλητή στοιχίζει 178 δολάρια, μια επιστολή 6,63 και ένα τηλεφώνημα 6,35 δολάρια, ενώ το κόστος τού να φθάσεις στον υποψήφιο αγοραστή μέσω διαφήμισης ήταν μόνο 0,17 δολάρια. Ανεξαρτήτως, πάντως, από το σχετικό κόστος της διαφήμισης σε σχέση με άλλες μορφές προώθησης και επικοινωνίας, τα τεράστια ποσά που ξοδεύονται για διαφήμιση απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό που θα βασίζεται στην επιστημονική πρόβλεψη των πιθανών αποτελεσμάτων της πάνω στους καταναλωτές και, σε τελική ανάλυση, πάνω στις μελλοντικές βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες πωλήσεις των προϊόντων μια επιχείρησης.

Και το εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά το management στη λήψη σωστών αποφάσεων και στην επίλυση τέτοιων προβλημάτων είναι η επιστημονική έρευνα μάρκετινγκ.

Υπάρχει η λανθασμένη εντύπωση ότι η διαφήμιση “πουλάει”. Και είναι, πραγματικά, απίστευτα παράλογο να συναντάς επιχειρηματίες οι οποίοι όχι μόνο δεν έκαναν κανενός είδους έρευνα για τη διαφημιστική τους καμπάνια η οποία είναι στον αέρα και απορροφά τεράστια κονδύλια, αλλά και σε περίπτωση που χρειαστεί να μειώσουν τον προϋπολογισμό μάρκετινγκ, το πρώτο πράγμα που κάνουν συνήθως είναι να περικόψουν την έρευνα. Παρ’ όλη την έλλειψη επίσημων στατιστικών στοιχείων, η εξέλιξη της έρευνας μάρκετινγκ τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς και κάποιας περιορισμένης γεωγραφικής κάλυψης μελέτες, μας επιτρέπουν να ισχυριστούμε ότι το ποσό της δαπάνης για διαφημιστική έρευνα σε σχέση με τη συνολική δαπάνη μάρκετινγκ έχει μεν αυξηθεί, συνεχίζει, όμως, να παραμένει εντελώς ανεπαρκές σε σχέση με τη σοβαρότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται γύρω από το πώς θα ξοδευτούν τα τεράστια ποσά που δαπανώνται για διαφημιστική υποστήριξη των προϊόντων και την κρισιμότητα του τρόπου διαφημιστικής υποστήριξης για την πορεία των προϊόντων⁴⁶.

Ένας από τους πατέρες της διαφήμισης, ο David Ogilvy⁴⁷, αναφέρει τα εξής: «Δεν μπορώ να σκεφτώ κανένα άλλο επάγγελμα το οποίο να στηρίζεται σε ένα τόσο μικρό σώμα γνώσης. Εκατομμύρια ξοδεύονται για να δοκιμάζονται διάφορες διαφημίσεις, αλλά από εκεί και πέρα δεν γίνεται σχεδόν τίποτα για να αναλυθούν τα αποτελέσματα αυτών των δοκιμών και να βρεθούν οι θετικοί και οι αρνητικοί παράγοντες. Τα εγχειρίδια της διαφήμισης δεν αναφέρουν

⁴⁶ Για μια παρουσίαση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στη διαφημιστική έρευνα, δες βιβλίο Πλάτωνα Θωμά «Έρευνα Αγοράς: Πρακτικός Οδηγός», Κεφ. 15 «Διαφημιστική έρευνα».

⁴⁷ David Ogilvy, «Για τη Διαφήμιση», Βιβλιοθήκη Management, 1983, Ελληνική έκδοση 1990.

τίποτα επί τους θέματος.»

Και ο ίδιος συνεχίζει: «Οι διαφημιστικές εταιρείες σπαταλούν τα λεφτά των πελατών τους επαναλαμβάνοντας τα ίδια λάθη. Πρόσφατα μέτρησα 49 διαφημίσεις τυπωμένες αρνητικά (λευκά γράμματα σε μαύρο φόντο) σε ένα τεύχος περιοδικού, ενώ εδώ και πολλά χρόνια πλέον οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι το αρνητικό τύπωμα διαβάζεται δύσκολα.»

Ανεξάρτητα από το πού οφείλεται αυτή η παράλειψη κωδικοποίησης –αλλά και μέτρηση, κατ’ αρχήν– των εμπειριών (ο ίδιος ο Ogilvy αναρωτιέται αν αυτή οφείλεται στο ότι οι επιστημονικές ερευνητικές μέθοδοι δεν χωράνε στα μυαλά “δημιουργικών” ανθρώπων, ή μήπως στο ότι αυτοί φοβούνται ότι η γνώση θα επιβάλει περιορισμούς στην εργασία τους), είναι γεγονός πως μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική στον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο μιας διαφημιστικής εκστρατείας. Ίσως τελικά όλο το μυστικό της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης να κρύβεται στα λόγια κάποιου γκουρού της διαφήμισης, ο οποίος προσφυώς είπε: «Γνωρίζουμε ότι το 50% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης χάνεται. Το πρόβλημα είναι ότι δεν γνωρίζουμε ποιο 50%.»

Δ. Ο σχεδιασμός της διαφημιστικής καμπάνιας

Στο σχεδιασμό μίας διεθνούς διαφημιστικής εκστρατείας το υπεύθυνο στέλεχος μάρκετινγκ θα πρέπει να πάρει αποφάσεις που αφορούν τους παρακάτω τομείς:

- α. Συνεργασία με επικοινωνιακό σύμβουλο.
- β. Το διαφημιστικό μήνυμα.
- γ. Η επιλογή των μέσων.
- δ. Ο διαφημιστικός προϋπολογισμός.
- ε. Παρακολούθηση και έλεγχος της διαφήμισης.
- στ. Η οργάνωση της διαφημιστικής καμπάνιας.

Ας εξετάσουμε περιληπτικά το καθένα από αυτά:

α. Συνεργασία με επικοινωνιακό σύμβουλο:

Τα κριτήρια επιλογής διαφημιστικής εταιρείας είναι τα εξής:

1. Η γνώση για τις ξένες αγορές και η κάλυψη που έχει η επιχείρηση σε αυτές.
2. Η εικόνα που έχει η επιχείρηση σε αυτές τις αγορές.
3. Οι οργανωτικές και διοικητικές δυνατότητες της επιχείρησης.
4. Ο τύπος της διεθνούς διαφημιστικής καμπάνιας που θα γίνει

(π.χ. τυποποιημένη ή προσαρμοσμένη).

5. Το ύψος του διαφημιστικού προϋπολογισμού.
6. Η κουλτούρα των ξένων αγορών στις οποίες απευθύνεται η διαφημιστική καμπάνια.

β. **Το διαφημιστικό μήνυμα:** Είναι αναγνωρισμένο πως οι ανάγκες δημιουργίας ενός αποτελεσματικού διαφημιστικού μηνύματος είναι πάνω-κάτω ίδιες για όλες τις χώρες. Αυτό που διαφέρει είναι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών στην κάθε χώρα, καθώς και ο τρόπος ικανοποίησής τους. Οι συνθήκες αγοράς και οι κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες της κάθε χώρας καθιστούν αναπόφευκτη την επιλογή τον μηνύματος από ειδικούς ανθρώπους της επικοινωνίας που γνωρίζουν καλά την τοπική αγορά.

γ. **Η επιλογή των μέσων:** Έχει αναφερθεί προηγουμένως ότι η διαθεσιμότητα, το κόστος και η αποτελεσματικότητα των μέσων επικοινωνίας διαφέρουν. Οι παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή του μέσου είναι οι εξής:

1. Το κοινό-στόχος στο οποίο απευθυνόμαστε.
2. Ο βαθμός κάλυψης της αγοράς.
3. Νομικοί περιορισμοί στη χρήση του μέσου.
4. Τα φυσικά χαρακτηριστικά του μέσου, δηλαδή τι προσφέρει το μέσο (π.χ. χρώμα, κίνηση, ήχο, κτλ).
5. Ο βαθμός ανταπόκρισης του καταναλωτή στο μέσο.
6. Ο διαφημιστικός προϋπολογισμός.
7. Το κόστος του μέσου, ως κριτήριο αποτελεσματικότητάς του (π.χ. κόστος ανά χιλιάδα).
8. Οι στόχοι μάρκετινγκ της επιχείρησης.

δ. **Ο διαφημιστικός προϋπολογισμός:** Τα κριτήρια με βάση τα οποία μια εταιρεία αποφασίζει το ύψος του προϋπολογισμού επικοινωνίας είναι τα εξής:

1. Οι στόχοι μάρκετινγκ της επιχείρησης.
2. Το ιστορικό προηγούμενο.
3. Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.
4. Τι ξοδεύει ο ανταγωνισμός.
5. Ποσοστό επί των πωλήσεων.

Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και το ποσοστό επί των πωλήσεων αποτελούν, ίσως, τις πιο συνηθισμένες μεθόδους, ενώ ο συνδυασμός όλων των παραπάνω παραγόντων και η κατά περίπτωση

βαρύτητα σε κάποιον ή κάποιους από αυτούς θα αποτελούσε τον πιο ολοκληρωμένο τρόπο κατάρτισης του επικοινωνιακού προϋπολογισμού, με πρώτο σημαντικότερο παράγοντα τους επιχειρηματικούς στόχους και τους στόχους μάρκετινγκ της εταιρείας.

ε. **Παρακολούθηση και έλεγχος:** Κάθε επένδυση, είτε αυτή είναι επικοινωνιακή, είτε άλλου είδους, θα πρέπει να παρακολουθείται από κοντά και να ελέγχεται η αποτελεσματικότητά της, κατά πόσο δηλαδή αποδίδει σύμφωνα με τα αναμενόμενα. Το μάρκετινγκ έχει κατηγορηθεί σφοδρά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, για αποφυγή εκτίμησης της αποτελεσματικότητας των προωθητικών –ιδιαίτερα– ενεργειών και για έλλειψη χρησιμοποίησης τεκμηριωμένων μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας. Και, όπως είναι ευνόητο, η διαφήμιση, λόγω του τεράστιου εύρους χρήσης της αλλά και των υψηλότερων κονδυλίων που απορροφά, καταλαμβάνει τη μερίδα του λέοντος σε αυτή την κριτική εναντίον του μάρκετινγκ.

Τα επιμέρους κόστη μιας διαφημιστικής καμπάνιας είναι εύκολο να αποκτηθούν από τα εσωτερικά αρχεία της επιχείρησης. Με τις τεχνολογικές εξελίξεις του πρόσφατου παρελθόντος δεν είναι δύσκολο να παρακολουθηθεί η πορεία μίας τοπικής, ή ακόμα και μίας διεθνούς, διαφημιστικής καμπάνιας και να γίνουν συγκρίσεις και εκτιμήσεις μεταξύ διαφορετικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν, είτε μεταξύ της διαφήμισης και άλλων μορφών προώθησης, σχετικά με το κόστος και την αποτελεσματικότητα.

στ. **Η οργάνωση της διαφημιστικής καμπάνιας:** Οι στρατηγικές διαφημιστικές αποφάσεις είναι ευθύνη της κεντρικής –ή περιφερειακής– διοίκησης της επιχείρησης. Σε ένα μικρό κράτος όπως η Ελλάδα συνήθως δεν υπάρχουν σοβαρά προβλήματα οργάνωσης της διαφ/κης καμπάνιας. Στην περίπτωση διεθνούς μάρκετινγκ, εάν η επιχείρηση έχει εκτεταμένη διεθνή οργάνωση και μεγάλη διεθνή εμπειρία, είναι σε θέση να σχεδιάσει και να υλοποιήσει κεντρικά μια διεθνή διαφημιστική καμπάνια. Σε αντίθετη περίπτωση, είναι απαραίτητη η λήψη συμβουλών από τους τοπικούς αντιπροσώπους και τις διαφημιστικές εταιρείες για αποφυγή πιθανών σοβαρών παραλείψεων και λαθών.

E. Από την Προώθηση Πωλήσεων και το Direct Marketing στο Customer Relationship Marketing και στο Digital Marketing

Ένα σημαντικό σημείο διαφοράς μεταξύ Direct Marketing και Διαφήμισης/Προώθησης είναι η συνεχής εξέλιξη του Direct. Πριν από είκοσι – τριάντα χρόνια Direct Marketing σήμαινε κυρίως Direct Mail και Mail Order.

Σήμερα, ακόμη και το κλασικό Mail Order έχει εξελιχθεί μέσα από νέους δημιουργικούς τρόπους πώλησης.

Για παράδειγμα, ταξιδεύοντας με την American Airlines μπορείτε να κάνετε τις αγορές σας τηλεφωνικά.

Έχοντας έναν κατάλογο προϊόντων στη θήκη του καθίσματός σας και με το τηλέφωνό σας, μπορείτε να παραγγείλετε κάποια από τα εκατοντάδες ενδιαφέροντα προϊόντα που παρουσιάζονται στον κατάλογο. Πρέπει πάντως να τονίσουμε ότι δεν υπάρχουν σαφείς διαχωριστικές γραμμές μεταξύ Direct Response Advertising, Sales Promotion και Direct Marketing.

Μία κλασική κουπονοδιανομή που προσφέρει έκπτωση X αξίας για την αγορά ενός προϊόντος μπορεί να μετατραπεί σε ενέργεια Direct Marketing αν προσθέσουμε έναν αριθμό στο κουπόνι, ζητήσουμε από τον καταναλωτή να συμπληρώσει το όνομα και τη διεύθυνσή του για να συμμετάσχει σε κλήρωση και καταγράψουμε την ανταπόκρισή του σε μία Βάση δεδομένων για μελλοντική χρήση.

Αν διαφημίσουμε την ενέργεια από την τηλεόραση και προσθέσουμε επίσης ότι το 10% της αξίας του προϊόντος θα διατεθεί στους "Γιατρούς χωρίς σύνορα" στους οποίους το προϊόν είναι χορηγός, τότε έχουν αυτομάτως... εμπλακεί στο θέμα η Διαφήμιση, οι Δημόσιες Σχέσεις και το Sponsoring.

Έχουμε δηλαδή αύξηση της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας Προώθησης Πωλήσεων χρησιμοποιώντας όλα τα σύγχρονα εργαλεία του Marketing.

Πρωθητικό μείγμα:

- Διαφήμιση
- Δημοσιές σχέσεις
- Προσωπική πώληση
- Προώθηση πωλήσεων



Άμεσο Μάρκετινγκ –

Τρία διαφορετικά χαρακτηριστικά:

- Διαδραστικότητα (Interactive)
- Μέτρηση αντίδρασης (Measurable response)
- Πρόσβαση οπουδήποτε (transaction at any location)



Customer Relationship Marketing

Το Customer Relationship Marketing η Management είναι μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέλκυση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους

Ψηφιακό Μάρκετινγκ (Digital Marketing)

Μορφές ψηφιακού μάρκετινγκ:

1. *Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης*
2. *eWOM*
3. *Ιστολόγια (Blogs)*
4. *Online (brand) Communities*
5. *Εικονική πραγματικότητα και διαδικτυακά παιχνίδια (gaming)*
6. *Email Marketing και Permission Marketing*
7. *Viral Marketing*
8. *SEO (search engine optimization)*
9. *Κινητά τηλέφωνα (smartphones)*
10. *Banner Ads*

1. Ιστοσελίδες Κοινωνικής Δικτύωσης – Social Media (Facebook, Twitter, LinkedIn)

Τα κοινωνικά δίκτυα είναι συστήματα που επιτρέπουν στα μέλη τους να μαθαίνουν τα νέα, τις προτιμήσεις, τις απόψεις και τις δεξιότητες των υπολοίπων μελών με τα οποία είναι συνδεδεμένα. Οι άνθρωποι που επισκέπτονται καθημερινά αυτά τα sites ανέρχονται σε εκατομμύρια και οι πληροφορίες αναπαράγονται από την μια άκρη του κόσμου στην άλλη σε δευτερόλεπτα.

2. eWOM – Ηλεκτρονική διαφήμιση από στόμα σε στόμα (electronic Word of Mouth)

Είναι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό και συχνά εμφανιζόμενο εργαλείο ψηφιακού μάρκετινγκ, που βασίζει τη λειτουργία του στη δυνατότητα συνεργατικής πρόσβασης και παραγωγής online υλικού από τους ίδιους τους χρήστες του διαδικτύου. Οι πιο συχνές εφαρμογές του προκύπτουν μέσα από τα sites κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook), τα sites παραγωγής online υλικού από τους ίδιους τους χρήστες του διαδικτύου (π.χ. YouTube κλπ.).

3. Ιστολόγια (Blogs)

Είναι online εφημερίδες ή ημερολόγια που φιλοξενούνται σε κάποιες ιστοσελίδες και περιλαμβάνουν πληροφορίες είτε για προσωπικά θέματα του συγγραφέα, είτε σχόλια του ίδιου και άλλων για θέματα ευρύτερου ενδιαφέροντος π.χ. κοινωνικά, πολιτικά αλλά και επιχειρηματικά, καταναλωτικά, κ.ά.

4. Online (brand) Communities

Είναι διαδικτυακές κοινότητες τα μέλη των οποίων αναπτύσσουν κοινωνικούς δεσμούς μεταξύ τους, λόγω του κοινού ενδιαφέροντος ή/και του θαυμασμού που εκδηλώνουν για κάποια μάρκα, προϊόν ή εταιρεία.

5. Εικονική πραγματικότητα και διαδικτυακά παιχνίδια (gaming)

Εκατομμύρια ανθρώπων σε όλο τον κόσμο συνδέονται στο Ίντερνετ και συμμετέχουν σε online διαδικτυακά games όπως είναι το Second Life και το There.com, όπου επιλέγουν εικονικούς χαρακτήρες και προσομοιώνουν μια «κανονική ζωή». Μέσα σε αυτή την «κανονική ζωή» οι ανθρώπινοι χαρακτήρες καταναλώνουν και αλληλοεπιδρούν με άλλους καταναλωτές, γεγονός που δίνει πολλές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για ψηφιακή επικοινωνία. Ειδικότερα αναφέρονται μερικές από τις παγκόσμιες μάρκες οι οποίες συμμετέχουν στο «παιχνίδι», όπως Coca-Cola, Vodafone, IBM, Toyota, Sony, Adidas, κ.ά.

6. Email Marketing και Permission Marketing

Είναι δύο σύγχρονες μορφές ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και επικοινωνίας των επιχειρήσεων με τους δυνητικούς τους πελάτες. Η επικοινωνία αυτή παίρνει διάφορες μορφές, όπως η απλή αποστολή μέσω e-mail κάποιων προσφορών ή νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή ακόμα η περιοδική λήψη κάποιων νέων της εταιρείας (π.χ. Newsletter).

7. Viral Marketing (σπειροειδές μάρκετινγκ)

Πρόκειται για διαφημιστικό υλικό το οποίο έχει προσεκτικά τοποθετηθεί, σε επιλεγμένα sites του διαδικτύου και το οποίο προωθείται από καταναλωτές-χρήστες σε άλλους χρήστες. Η πιο συνηθισμένη πρακτική είναι μικρά βίντεο τα οποία τοποθετούνται σε ιστότοπους όπως το YouTube και τα οποία βλέπονται από χιλιάδες θεατές.

8. SEO (search engine optimization)

Ονομάζεται η τεχνική που εφαρμόζεται από τις εταιρείες ώστε να διασφαλίζουν την παρουσία της ιστοσελίδας τους στις πρώτες θέσεις των αποτελεσμάτων, μέσω των ηλεκτρονικών μηχανών αναζήτησης (π.χ. Yahoo, Google, κ.ά.). Ο βασικός λόγος είναι ότι το μέγεθος και η ποιότητα της επισκεψιμότητας ενός site, εξαρτώνται σημαντικά από τη σειρά παρουσίας του στα αποτελέσματα μιας ηλεκτρονικής αναζήτησης.

9. Κινητά τηλέφωνα (smartphones)

Ευρυζωνική σύνδεση στο Ίντερνετ, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για εκρηκτική ανάπτυξη αυτών των μέσων ως ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας.

Σύμφωνα με μελέτες εκτιμάται ότι στην Ευρώπη μόνο, οι χρήστες των κινητών τηλεφώνων με άμεση πρόσβαση στο Ίντερνετ το 2013 ήταν περίπου 125 εκατομμύρια, ενώ το 2008 ο αριθμός αυτών που επισκέπτονταν τακτικά το Ίντερνετ μέσω του κινητού τους ήταν 48 εκατομμύρια.

10. Banner Ads

Είναι η πλέον ευρέως διαδεδομένη μορφή ηλεκτρονικής διαφήμισης στο διαδίκτυο. Ουσιαστικά θα λέγαμε ότι έχει ξεπεράσει το στάδιο της ωριμότητας και πλέον η αποτελεσματικότητά τους έχει αρχίσει να φθίνει, κυρίως λόγω του υπερβολικού αριθμού τους.

Ένα παράδειγμα Digital Marketing: *Affiliate Marketing*

1. Κων/νος έχει blog και σκέφτεται πως μπορεί να βγάλει λεφτά από το Internet
2. Ο Κων/νος κάνει εγγραφή σε ένα Affiliate website και γίνεται Affiliate
3. Πλάτων θέλει περισσότερες πωλήσεις στο eshop του
4. Ο Πλάτων κάνει εγγραφή σε ένα Affiliate website και γίνεται Διαφημιζόμενος
5. Κων/νος αποφασίζει ότι θέλει να διαφημίσει το eshop του Δημήτρη
6. Ο Κων/νος βάζει στο blog ένα banner από το eshop του Δημήτρη
7. Η Χαρά μπαίνει στο blog του Κων/νου και βλέπει το banner με το Tablet
8. Η Χριστίνα κάνει κλικ στο διαφημιστικό banner και αγοράζει το Tablet
9. Πλάτων πουλάει το Tablet και ο Κων/νος παίρνει προμήθεια από το Affiliate website

ΣΤ. Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στα Εκφραστικά και στα Συνεργατικά:

Εκφραστικά Μέσα:

- Blogs
- Tweeter
- YouTube
- Facebook
- LinkedIn
- Ιστοχώροι κοινής χρήσης φωτογραφιών (Flickr)

Συνεργατικά Μέσα:

- Wikipedia
- Rotten Tomatoes
- Craigslist

Εκφραστικά Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Ας εξετάσουμε την επίδραση των εκφραστικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο μάρκετινγκ. Στις αρχές του 2008, η μηχανή αναζήτησης blogs, Technorati, κατέγραψε 13 εκατομμύρια ενεργά blogs σε ολόκληρο τον κόσμο. Όπως ισχύει και με την αναγνωσιμότητα των έντυπων μέσων, η αναγνωσιμότητα των blogs διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα.

Σε αντίθεση με την Ιαπωνία, όπου το 74% των χρηστών του διαδικτύου διαβάζουν blogs, στις ΗΠΑ το αντίστοιχο ποσοστό είναι μόλις 27%. Παρότι, ωστόσο, το ποσοστό αναγνωσιμότητας είναι χαμηλό, το 34% των αναγνωστών των blogs στις ΗΠΑ αποτελούν διαμορφωτές ιδεών. Ως αποτέλεσμα, κινητοποιούν έως και το 28% των αναγνωστών τους να απαντήσουν. Ο Seth Godin, ένας από τους γνωστότερους ειδικούς στο μάρκετινγκ, έχει δημιουργήσει έναν δημοφιλή ιστοχώρο, μέσω του οποίου εκφράζει μια νέα ιδέα κάθε μέρα, η οποία μπορεί να επηρεάσει πολλές χιλιάδες ανθρώπους που έχουν επιλέξει να λαμβάνουν τα σχόλιά του.

Μια ακόμη δημοφιλής μορφή blogging και ένα από τα πιο γρήγορα αναπτυσσόμενα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι το Twitter. Από τον Απρίλιο του 2008 έως τον Απρίλιο του 2009 ο αριθμός των χρηστών του Twitter είχε αυξηθεί κατά 1.298%.⁴ Αυτή η μορφή blogging μικρότερης κλίμακας επιτρέπει στα μέλη του να αποστέλλουν στους χρήστες του δικτύου τους μηνύματα έκτασης έως 140 χαρακτήρων γνωστά ως tweets. Θεωρείται πολύ πιο απλό από το κλασικό blogging, καθώς οι χρήστες μπορούν να στέλνουν εύκολα tweets ακόμη και από τις προσωπικές φορητές συσκευές τους, όπως τα iPhone και τα Blackberry. Μέσω του Twitter οι χρήστες μπορούν να μοιραστούν τις σκέψεις τους, τις δραστηριότητές τους, ακόμη και τη διάθεσή τους με τους φίλους ή τους θαυμαστές τους. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο ηθοποιός Ashton Kutcher, ο οποίος ξεπέρασε σε δημοτικότητα ακόμη και το CNN, με ένα εκατομμύριο καταγεγραμμένους θαυμαστές.

Πολλά από τα blogs και τα tweets έχουν προσωπικό χαρακτήρα, με ένα άτομο να μοιράζεται τα νέα του, τις απόψεις του και τις ιδέες του με επιλεγμένους χρήστες. Μια άλλη κατηγορία blogs 1 και tweets αφορά άτομα που θέλουν να σχολιάσουν την επικαιρότητα και να καταθέσουν την άποψή τους μέσω κειμένων μικρής 1 έκτασης για οποιοδήποτε θέμα τους απασχολεί. Άλλοι χρήστες των 1 blogs ή των tweets μπορεί να σχολιάζουν εταιρείες ή προϊόντα υποστηρίζοντας ή επικρίνοντας τα. Ένας θυμωμένος χρήστης με πολλούς θαυμαστές έχει τη δύναμη να αποτρέψει πολλούς καταναλωτές από το να επιλέξουν μια συγκεκριμένη υπηρεσία, εταιρεία ή οργανισμό.

Η εξάπλωση της χρήσης των blogs και των tweets έχει αγγίξει και τον επιχειρηματικό κόσμο. Η IBM, για παράδειγμα, ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να δημιουργήσουν τα δικά τους blogs, 1 όπου θα μπορούν να μιλάνε ελεύθερα για την εταιρεία τους, αρκεί να ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη γραμμή. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η General Electric, η οποία δημιούργησε την Tweet Squad, μια ομάδα νεότερων εργαζομένων που εκπαιδεύουν τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Πολλοί είναι εκείνοι που δημιουργούν μικρά βίντεο, ία οποία στέλνουν στο YouTube στοχεύοντας στην ευρεία κυκλοφορία τους. Κάποιοι από αυτούς είναι φιλόδοξοι κινηματογραφιστές που ελπίζουν ότι η δημιουργικότητά τους θα αναγνωριστεί και πιθανώς να οδηγήσει σε περισσότερες ευκαιρίες εξέλιξης. Άλλα βίντεο έχουν αναρτηθεί από οργανισμούς που αναζητούν να εξασφαλίσουν ευρύτερη στήριξη για κάποιον σκοπό/δράση ή που επιδιώκουν να τον/την καταγγείλουν. Άλλα βίντεο δημιουργούνται από εταιρείες που θέλουν να τραβήξουν την προσοχή στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Μια πολύ γνωστή εκστρατεία που τάραξε τα νερά στο YouTube ήταν εκείνη του σχεδιαστή ρούχων Marc Ecko, ο οποίος ανάρτησε ένα βίντεο-φάρσα με το Air Force One. Με στόχο να εκφράσει τη θετική της στάση προς την τέχνη του γκράφιτι, η εταιρεία ρούχων έφτιαξε ένα βίντεο που έδειχνε δύο νέους να γράφουν με σπρέι τις λέξεις «Still free» (Πάντα ελεύθεροι) επάνω στο αμερικανικό προεδρικό αεροσκάφος Air Force One. Αργότερα η εταιρεία παραδέχτηκε ότι το αεροπλάνο στο βίντεο δεν ήταν το ίδιο το Air Force One και ότι απλά ήθελε να δημιουργήσει αίσθηση στη σκηνή της ποπ κουλτούρας, στα πλαίσια των προσπαθειών της να διαφημίσει την επωνυμία στο YouTube.

Με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης να γίνονται ολοένα και πιο εκφραστικά, οι καταναλωτές θα μπορούν να επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους καταναλωτές με τις απόψεις και τις εμπειρίες τους. Αντίστοιχα, η δύναμη της επιρροής που έχει η εταιρική διαφήμιση απ διαμόρφωση της αγοραστικής συμπεριφοράς σταδιακά θα μειωθεί. Ακόμη, οι καταναλωτές πλέον

συμμετέχουν περισσότερο σε άλλες δραστηριότητες, όπως τα ηλεκτρονικά παιχνίδια, η παρακολούθηση ταινιών σε dvd, η χρήση του υπολογιστή κ.ά. και βλέπουν πολύ λιγότερες διαφημίσεις.

Ακριβώς επειδή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν χαμηλό κόστος και χαρακτηρίζονται από ελευθερία έκφρασης, θα αποτελέσουν το μέλλον των επικοινωνιών του μάρκετινγκ. Οι σχέσεις μεταξύ φίλων σε δίκτυα, όπως το Facebook και το MySpace, μπορούν επίσης να βοηθήσουν τις εταιρείες να δουν εκ των έσω πώς κινείται η αγορά. Οι αναλυτές της IBM, της Hewlett-Packard και της Microsoft συγκεντρώνουν στοιχεία για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και σχεδιάζουν καλύτερες επικοινωνιακές πολιτικές προσέγγισης για τους εργαζομένους και τους καταναλωτές τους.

Συνεργατικά Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Η Procter & Gamble (P&G) είναι γνωστή για τη στρατηγική συνεργασίας και ανάπτυξης που εφαρμόζει, η οποία έχει αντικαταστήσει την παραδοσιακή προσέγγιση της έρευνας και της ανάπτυξης. Το μοντέλο της P&G μοιάζει με έναν αστερία ο οποίος, σύμφωνα με τους Ori Brafman και Rod A. Beckstrom, είναι μια εύστοχη μεταφορά για τις εταιρείες του μέλλοντος, καθώς δεν έχει κεφάλι και μοιάζει περισσότερο με ένα σύνολο από κύτταρα που συνεργάζονται μεταξύ τους. Στα πλαίσια του προγράμματος καινοτομιών της η εταιρεία χρησιμοποιεί το δίκτυο επιχειρηματιών και προμηθευτών της σε ολόκληρο τον κόσμο για να παράγει νέες και πρωτοποριακές ιδέες προϊόντων. Το πρόγραμμα αποφέρει περίπου το 36% των εσόδων της P&G. Μερικά από τα πιο γνωστά προϊόντα που έχουν εφευρεθεί μέσω της συνεργασίας και της ανάπτυξης είναι η σειρά καλλυντικών αντιγήρανσης Olay Regenerist, τα φτερά καθαρισμού Swiffer και οι οδοντόβουρτσες Crest SpmBrush. Το πρόγραμμα αποδεικνύει ότι η συνεργατικότητα μπορεί να φέρει αποτελέσματα και σε άλλους χώρους εκτός από την τεχνολογία της πληροφορίας.

Εκτός από τη βοήθεια που μπορούν να προσφέρουν οι εταιρείες για την ανάπτυξη προϊόντων, οι καταναλωτές μπορούν να συμβάλλουν και σε ιδέες διαφήμισης. Ένα παράδειγμα είναι η διαφήμιση των «δωρεάν Doritos». Η ιδέα του διαφημιστικού, που ανήκει σε έναν από τους καταναλωτές του προϊόντος, συγκέντρωσε την υψηλότερη βαθμολογία στον 21ο ετήσιο διαγωνισμό του περιοδικού USA Today για την καλύτερη τηλεοπτική διαφήμιση του Super Bowl επισκιάζοντας τις συμμετοχές πολλών διαφημιστικών γραφείων. Η νίκη αυτή απέδειξε ότι οι ιδέες των ίδιων των χρηστών των προϊόντων μπορεί,

πολλές φορές, να έχουν μεγαλύτερη απήχηση στους καταναλωτές γιατί είναι πιο οικείες και προσιτές.

Αυτή η αύξηση της συμμετοχής των καταναλωτών και της συνεργατικότητας εξετάζεται και στο βιβλίο “Το μέλλον του ανταγωνισμού”. Οι συγγραφείς C.K. Prahalad και Venkat Ramaswamy υποστηρίζουν ότι ο ρόλος των καταναλωτών αλλάζει. Οι καταναλωτές δεν αποτελούν πια απομονωμένες οντότητες αλλά, αντιθέτως, αλληλοσυνδεόμενες. Όταν χρειάζεται να λάβουν αποφάσεις δεν είναι πλέον απληροφόρητοι αλλά ενημερωμένοι. Δεν είναι πλέον παθητικοί αλλά ενεργητικοί στο σχολιασμό και την επικοινωνία τους με τις εταιρείες.

Με αυτόν τον τρόπο το μάρκετινγκ εξελίσσεται. Κατά το πρωταρχικό του στάδιο το μάρκετινγκ προσανατολιζόταν στη συναλλαγή έχοντας σαν στόχο να κάνει πωλήσεις. Κατά το δεύτερο στάδιο το μάρκετινγκ εστίασε στη δημιουργία μιας σχέσης με το κοινό κάνοντας τον πελάτη να επιστρέφει και να αγοράσει περισσότερα προϊόντα. Κατά το τρίτο στάδιο το μάρκετινγκ ρίχνει το βάρος στην προσέγγιση των καταναλωτών για να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη των προϊόντων και στο επικοινωνιακό κομμάτι της εταιρείας.

Ένα ενδιαφέρον άρθρο με τίτλο “Οι δέκα εντολές του *Social Media Marketing*” βρίσκεται στον παρακάτω ιστότοπο:

<http://www.fortunegreece.com/article/i-deka-entoles-tou-social-media-marketing>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΛΕΓΧΟΣ

Συστήματα ελέγχου

Οι βασικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τον έλεγχο μιας πολυεθνικής, ιδιαιτέρως, επιχείρησης, είναι οι εξής:

- α. Τα συστήματα επικοινωνίας.
- β. Η επάρκεια στοιχείων και πληροφοριών.
- γ. Η διαφορετικότητα στα διεθνή περιβάλλοντα στα οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

Καθορισμός προτύπων

Τα πρότυπα ελέγχου θα πρέπει να καλύπτουν όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, οι στόχοι όγκου πωλήσεων τα πρέπει να τίθενται ανά γραμμή προϊόντος, ανά προϊόν και ανά κωδικό, σε δωδεκάμηνη, μηνιαία και πιθανόν ακόμη και 15ήμερη ή εβδομαδιαία βάση. Επίσης, θα πρέπει να θέτονται πρότυπα ποιοτικού ελέγχου του προϊόντος στην παραγωγή, ενώ επίσης θα πρέπει να θέτονται και πρότυπα εξυπηρέτησης των πελατών.

Σε μια επιχείρηση με διεθνείς δραστηριότητες τα πρότυπα θα πρέπει να τίθενται ανά χώρα, μια που κάθε χώρα έχει τις ιδιαιτερότητές της. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι βάσει των οποίων τίθενται τα πρότυπα. Για παράδειγμα, η περιγραφή θέσης εργασίας των ανθρώπων του μάρκετινγκ σε κάθε χώρα είναι ένα προκαταρκτικό εργαλείο για την απόδοση που απαιτείται από κάθε στέλεχος μάρκετινγκ. Συνήθως, όμως, ο βασικός προσδιορισμός των προτύπων γίνεται κατά τη διαδικασία του ετήσιου σχεδιασμού. Παρόλο που το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών των κεντρικών γραφείων και εκείνων των θυγατρικών ή υποκαταστημάτων είναι μη προσωπική, η προσωπική επαφή κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια του έτους θεωρείται πολύ σημαντική.

Η *συγκριτική ανάλυση* είναι μία αποτελεσματική μέθοδος και μπορεί να γίνει είτε σε επίπεδο χώρας διαχρονικά, είτε σε συγκριτικό επίπεδο ομοειδών χωρών. Διάφορες μελέτες έχουν καταδείξει τη μεγάλη σημασία της

συγκριτικής ανάλυσης για την ενσωμάτωση των διαφόρων αντιπροσωπειών, υποκαταστημάτων και θυγατρικών εταιρειών κάτω από μία ομπρέλα, και για την ενοποίηση των διεθνών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ.

Μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης

Εφόσον έχουν τεθεί τα πρότυπα της απόδοσης μάρκετινγκ στα υποκαταστήματα της εταιρίας σε εθνικό επίπεδο ή στις θυγατρικές εταιρείες σε πολυεθνικό επίπεδο, αυτό που απαιτείται είναι η καταγραφή της απόδοσης σε σχέση με τα πρότυπα. Υπάρχουν πολλών ειδών επικοινωνίες που επιτρέπουν στα κεντρικά γραφεία μιας πολυεθνικής εταιρείας να έχουν ανατροφοδότηση από τις θυγατρικές τους, έτσι ώστε να καταγράφουν και να αξιολογούν την απόδοσή τους: Το ταχυδρομείο, το φαξ, το τέλεξ, το τηλέφωνο, το ταξίδι, το e-mail, τα συνέδρια και οι συναντήσεις. Όταν μια εταιρεία λειτουργεί σε πάρα πολλές χώρες, είναι απαραίτητο οι αναφορές (reports) των θυγατρικών να ακολουθούν συγκεκριμένο format έτσι ώστε να είναι ευκολότερη η ανάλυσή τους και, επομένως, ο έλεγχος. Πολλές μη αγγλοσαξονικές εταιρείες χρησιμοποιούν στην επίσημη εταιρική γλώσσα την αγγλική, για λόγους ομοιογένειας και διευκόλυνσης της επικοινωνίας μεταξύ των θυγατρικών και της μητρικής.

Εκτός από το σύστημα αναφοράς (reporting system) που χρησιμοποιείται, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ειδικές τεχνικές μέτρησης της απόδοσης. Για παράδειγμα η *ανάλυση κόστους διανομής (distribution cost analysis)* όπως και ο *έλεγχος μάρκετινγκ (marketing audit)* μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμες μέθοδοι για τη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των θυγατρικών εταιρειών μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

Έλεγχοι

Το πρωταρχικό είναι να ικανοποιηθούν οι στόχοι που τέθηκαν, και όχι να καταλογιστούν ευθύνες λόγω μη επίτευξης των στόχων. Με άλλα λόγια, βασικά μας ενδιαφέρει η πρόληψη και όχι η καταστολή. Φυσικά και πρέπει να καταλογιστούν ευθύνες σε περίπτωση αποτυχίας, αλλά πολύ σημαντικότερο είναι να προλάβουμε μία αποτυχία. Επομένως οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι τέτοιοι και τόσο συχνοί, ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα απόκλισης μεταξύ πραγματικού αποτελέσματος και προγραμματισθέντος. Εννοείται ότι σε περίπτωση αλλαγής των αντικειμενικών συνθηκών που καθιστούν αναπόφευκτη την ύπαρξη διάστασης μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, θα πρέπει εγκαίρως να γίνεται αναθεώρηση των στόχων και, πιθανώς, των στρατηγικών και τακτικών που προγραμματίστηκαν αρχικά. Μια πολυεθνική εταιρεία, για παράδειγμα, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στη θέσπιση ενός αντικειμενικού και δίκαιου συστήματος ελέγχου των θυγατρικών της εταιρειών, το οποίο θα ικανοποιεί τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν και τις ευαισθησίες λόγω των διαφορετικών εθνικών και πολιτισμικών διαφορών

μεταξύ των χωρών στις οποίες λειτουργούν οι θυγατρικές της.

Ο σχεδιασμός (planning): Παρόλο που ο σχεδιασμός δεν αποτελεί μέρος της διαδικασίας ελέγχου, στην ουσία όμως είναι. Οι στόχοι μεν τίθενται στη διαδικασία σχεδιασμού, όμως πιο σημαντική είναι η δέσμευση των θυγατρικών εταιρειών να πετύχουν τα πρότυπα που έχουν τεθεί στο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Ο σχεδιασμός ουσιαστικά λειτουργεί σαν προληπτικό φάρμακο που ελαχιστοποιεί την ανάγκη για έλεγχο, όπως ακριβώς συμβαίνει στην περίπτωση των σχεδίων έκτακτης ανάγκης, η εναλλακτικών σχεδίων (contingency plans). Με άλλα λόγια, όταν υπάρχει σημαντική διάσταση στα πραγματικά αποτελέσματα από το αρχικό πρόγραμμα, ο έλεγχος μπορεί να μεταφερθεί στο πρόγραμμα (contingency).

Ο σχεδιασμός (planning) αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία (elements) της Διαχείρισης (management). Σχεδιασμός είναι η διαδικασία κατά την οποία αποφασίζουμε:

- Πού βρισκόμαστε τώρα.
- Πού θέλουμε να πάμε.
- Πώς θα πάμε εκεί.
- Πόσο θα μας στοιχίσει όλη αυτή η προσπάθεια.
- Πώς ελέγχουμε ότι πάμε καλά και ότι φθάσαμε στον προορισμό μας.

Στις μεθόδους σχεδιασμού και στα συστήματα ελέγχου που αναφέρονται στο σχεδιασμό (planning) περιλαμβάνονται:

- α. Το μοντέλο (μήτρα) προϊόντικού χαρτοφυλακίου του Boston Consulting Group (B.C.G.)
- β. Το μοντέλο Shell / General Electric / McKinsey.
- γ. Ο σχεδιασμός σεναρίων (scenario planning).





Απο όλα τα παραπάνω, για λόγους χώρου, θα αναφερθούμε μόνο στο πρώτο μοντέλο, στη μήτρα B.C.G.

Το μοντέλο προϊόντικού χαρτοφυλακίου (B.C.G.) αποτελεί για πάνω από τρεις δεκαετίες μία από τις πιο σημαντικές μεθόδους ανάλυσης αγοράς και διδάσκεται ακόμα σε όλες τις επιχειρηματικές σχολές του κόσμου. Χωρίζει τη συνολική γραμμή προϊόντων της εταιρείας σε μια μήτρα 2x2 όπου ο ένας άξονας αντιπροσωπεύει το σχετικό μερίδιο αγοράς του προϊόντος και ο άλλος την ανάπτυξη της αγοράς. Το μοντέλο B.C.G. λαμβάνει υπόψη του τις θεωρίες του κύκλου ζωής του προϊόντος, τη θεωρία της καμπύλης θεωρίας εμπειρίας / γνώσης –σύμφωνα με την οποία κάθε διπλασιασμός του όγκου παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους επίβλεψης κατά 25 με 30%– καθώς και τη συσχέτιση μεταξύ του σχετικού μεριδίου αγοράς του προϊόντος

και της κερδοφορίας του, στο οποίο το μοντέλο B.C.G. δίνει ιδιαίτερη έμφαση.

Το συγκεκριμένο μοντέλο κάνει μια σημαντική διάκριση μεταξύ πραγματικού και σχετικού μεριδίου αγοράς. Σχετικό μερίδιο αγοράς (relative market share) είναι το μερίδιο αγοράς ενός συγκεκριμένου παραγωγού, σε σχέση με το μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή του παραγωγού. Δύο εταιρείες μπορεί να έχουν το ίδιο πραγματικό μερίδιο αγοράς αλλά η θεωρία του B.C.G. υποστηρίζει ότι θα υπήρχε διαφορά στην ανταγωνιστική τους θέση, εάν η μια εταιρεία είχε σχετικό μερίδιο αγοράς 5% και η άλλη 15%. Σύμφωνα με μία επικρατούσα γενική αρχή, ένα σχετικό μερίδιο αγοράς θεωρείται υψηλό εάν ξεπερνάει το 10%.

Σαν ένα υποθετικό παράδειγμα ανάπτυξης αγοράς μπορεί να αναφερθεί ότι η αγορά της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα αυξανόταν με ρυθμό 80% το 2000. Στο πίνακα 6 απεικονίζεται η μήτρα B.C.G., όπου απεικονίζονται τα τέσσερα τεταρτημόρια, το καθένα από τα οποία αποτελεί μία συγκεκριμένη κατάσταση του προϊοντικού χαρτοφυλακίου της εταιρείας. Όταν η εταιρεία έχει ένα σχετικά υψηλό μερίδιο αγοράς και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι υψηλός, το προϊόν είναι «αστέρι». Όταν το σχετικό μερίδιο αγοράς είναι υψηλό και ο ρυθμός ανάπτυξης αγοράς είναι χαμηλός, το προϊόν είναι «αγελάδα». Αν η εταιρεία διαθέτει ένα μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά που αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς, το προϊόν είναι ένα «προβληματικό παιδί» και χρειάζεται ιδιαίτερη μεταχείριση.

		σχετικό μερίδιο αγοράς	
		υψηλό	χαμηλό
ρυθμός ανάπτυξης αγοράς	Υψηλός	 «αστέρι»	 «προβληματικό παιδί»
	Χαμηλός	 «αγελάδα»	 «σκύλος»

Πίνακας 6: Το μοντέλο B.C.G.

Προφανώς κάτι δεν πάει καλά με κάποιο ή κάποια από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ του προϊόντος –το ίδιο το προϊόν, τη συσκευασία του, την

τιμολογιακή του πολιτική κτλ– και το προϊόν θα πρέπει να βελτιωθεί ή να επαναλανσαριστεί στην αγορά σαν «αστέρι». Εννοείται πως σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αφήνονται προϊόντα που είναι «προβληματικά παιδιά» να συνεχίζουν την πορεία τους χωρίς να ερευνάται το τι συμβαίνει με αυτά. Τέλος, αν και το σχετικό μερίδιο και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλά, το προϊόν είναι «σκύλος» και η εταιρεία θα πρέπει αμέσως να το αποσύρει από την αγορά. Εννοείται πως το κάθε τεταρτημόριο της μήτρας B.C.G. έχει στρατηγικές προεκτάσεις και, επομένως, η παρουσία του προϊόντικού χαρτοφυλακίου της εταιρείας σε κάποιο από τα τέσσερα τεταρτημόρια συνεπάγεται τη λήψη συγκεκριμένων στρατηγικών αποφάσεων.

Το μοντέλο του προϊόντικού χαρτοφυλακίου B.C.G. –όπως άλλωστε συμβαίνει με όλα τα μοντέλα– έχει και μειονεκτήματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Οι ίδιοι πόροι της επιχείρησης μπορεί να μην επαρκούν για την αύξηση του μεριδίου αγοράς⁴⁸.
- Εάν οι ανταγωνιστές χρησιμοποιήσουν την ίδια τεχνική της αγοράς, πιθανότατα θα ακολουθήσουν την ίδια στρατηγική⁴⁹.

⁴⁸ Τελικά πιστεύουμε πως αυτό ουσιαστικά δεν αποτελεί μειονέκτημα για το μοντέλο B.C.G. Το μοντέλο B.C.G. είναι χρήσιμο να χρησιμοποιείται σαν εργαλείο ανάλυσης και πρέπει να είναι υπεύθυνο για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του, και όχι σαν τράπεζα που θα χρηματοδοτήσει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

⁴⁹ Και αυτό το επιχείρημα κινείται στην ίδια λογική με το προηγούμενο και επίσης δεν πιστεύουμε πως αποτελεί στην ουσία μειονέκτημα. Το μοντέλο B.C.G. κρίνεται για το εάν είναι αποτελεσματικό σαν εργαλείο ανάλυσης, και όχι για το ποιος θα προλάβει να το χρησιμοποιήσει πρώτος, ή για το τι θα συνέβαινε αν όλοι οι ανταγωνιστές χρησιμοποιήσουν ταυτόχρονα την ίδια μέθοδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο Έλληνας επιχειρηματίας θα πρέπει να φέρνει καθημερινά στο μυαλό του τα λόγια που ο Φίλιπ Κότλερ είπε πριν από αρκετά χρόνια: «Σε λίγο σε κάθε κλάδο και αγορά θα υπάρχουν μόνο δύο επιχειρήσεις, η πρώτη και η δεύτερη...», και θα πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια η επιχείρησή του να βρίσκεται μέσα σε αυτές. Θα πρέπει να αλλάξει τη νοοτροπία τού βραχυχρόνιου εύκολου κέρδους και της “αρπαχτής”, αν θέλει να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από λίγα χρόνια. Η μικρομεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ) στην Ελλάδα εμφανίζει τα εξής χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν εμπόδια για τη διεθνή της επέκταση:

1. Κατέχει μικρό μερίδιο στην τοπική / εθνική αγορά που λειτουργεί, με ό,τι συνεπάγεται για το μέγεθός της, τον τζίρο της και την κερδοφορία της.
2. Δεν έχει επαρκές μέγεθος για να έχει πρόσβαση στην αγορά κεφαλαίου.
3. Διοικείται συνήθως με προσωποκεντρικό τρόπο από τον ιδιοκτήτη χωρίς την ύπαρξη μιας τυπικής οργανωτικής δομής.
4. Δεν διαθέτει γνώση και εμπειρία λειτουργίας στην κουλτούρα των ξένων χωρών.
5. Δυσκολεύεται να επιλέξει ορθολογικά ξένες αγορές για επέκταση.
6. Δυσκολεύεται να μπει με επιτυχία στις ξένες αγορές.
7. Έχει δυσκολίες προσαρμογής στα πρότυπα ποιότητας των ξένων χωρών.
8. Δεν έχει μακροχρόνια επενδυτική προσέγγιση και προοπτική.
9. Συνήθως δεν χρησιμοποιεί έρευνα μάρκετινγκ σαν στρατηγικό εργαλείο διεθνούς επέκτασης.
10. Συνήθως βασίζεται σε τεχνικές πωλήσεων και αρκείται σε παρουσία σε διεθνείς εκθέσεις.

Αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν εκμεταλλευόμενες, για παράδειγμα, τις ευκαιρίες που υπάρχουν στις προς το παρόν υποβαθμισμένες αγορές των Βαλκανίων. Με τη διορατικότητα και την ευελιξία που τις διακρίνει και την αποτελεσματικότητα στο να λειτουργούν μέσα σε ομιχλώδεις συνθήκες και σε ταραγμένα νερά – πάντα οι Έλληνες διακρίνονταν για τη ναυτοσύνη τους, και ήδη κάποιες ελληνικές εταιρείες το έχουν αποδείξει έμπρακτα– μπορούν να εκμεταλλευτούν πρώτες τις ευκαιρίες που άλλες επιχειρήσεις δεν τολμούν λόγω υψηλού κινδύνου. Για να επιτύχουν όμως μακροχρόνια, αυτό θα πρέπει να γίνει με επενδυτική νοοτροπία μακροχρόνιας απόδοσης και όχι βραχυχρόνιου κέρδους και ευκαιριακών εξαγωγών.

Το παιχνίδι, στο οποίο καλούνται να παίξουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, είναι σκληρό και εξελίσσεται ταχύτατα. Αντίπαλος της ελληνικής επιχείρησης δεν είναι μόνο η νέα νοοτροπία και αντίληψη που θα πρέπει να υιοθετήσει, αλλά και το χρονόμετρο, το οποίο τρέχει με αστραπιαία ταχύτητα. Θα μπορέσει η ελληνική επιχείρηση να κάνει υπέρβαση του εαυτού της και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της διεθνοποιημένης, ταχύτατα εξελισσόμενης κάτω από την πίεση των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, αγοράς; Θα μπορέσει ο ευέλικτος, οξυδερκής και προσαρμοστικός Έλληνας επιχειρηματίας να την οδηγήσει στο δρόμο της επιβίωσης, περνώντας ανάμεσα από τις συμπληγάδες και παρακάμπτοντας τη Σκύλλα και τη Χάρυβδη; Δεν μένει παρά να περιμένουμε λίγα ακόμη χρόνια για να δούμε. Σε λίγο, σε πολύ λίγο, όλα θα έχουν τελειώσει και από τον κονιορτό της μάχης θα εμφανιστούν μόνον οι επιχειρήσεις που θα έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Είναι συμβατές με τον κυβερνοχώρο και υιοθετούν άμεσα τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις.
2. Διαθέτουν ουσιαστική τεχνολογική έρευνα και ανάπτυξη (R&D) και διαθέτουν διεθνείς πατέντες / ευρεσιτεχνίες.
3. Είναι επιχειρήσεις που μαθαίνουν (learning organization) και όχι επιχειρήσεις που νομίζουν πως γνωρίζουν.
4. Διαθέτουν στρατηγική τέτοια που τους επιτρέπει να προσαρμόζονται με επιτυχία στους στόχους που θέτουν και οι οποίοι μπορεί να μεταβάλλονται συχνά, λόγω του πολύ δυναμικού και ταχέως μεταβαλλόμενου διεθνούς περιβάλλοντος.
5. Διαθέτουν ουσιαστικό και δημιουργικό μάρκετινγκ που τους επιτρέπει αφενός μεν να διαφοροποιούν αποτελεσματικά τα παρεχόμενα στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά, αφετέρου δε να εστιάζουν επιτυχώς σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών (target groups).
6. Είναι καινοτομικές με την έννοια της επίτευξης σημαντικού βαθμού διαφοροποίησης στα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν στην αγορά ή/και στις διοικητικές και τεχνολογικές διαδικασίες με άμεση προφανή

συνέπεια την επίτευξη χαμηλού κόστους στην παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών τους και, επομένως, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά ως προς την τιμή.

7. Δεν βασίζονται και ούτε καν συνδέονται την ανάπτυξή τους με την επιτυχία κυβερνητικών σχεδίων.

8. Χρησιμοποιούν παγκόσμιες πλατφόρμες και δίκτυα (networks) για τη διεθνή τους επέκταση.

9. Εμφανίζουν ξεκάθαρη εξωστρέφεια.

10. Διαθέτουν ισχυρή εταιρική ταυτότητα και δυνατές μάρκες.

11. Διαθέτουν προηγμένη μορφή οργανωτικού σχεδιασμού η οποία παράλληλα τους επιτρέπει να είναι ευέλικτες και να προσαρμόζονται στις αλλαγές περιβάλλοντος.

12. Επιτυγχάνουν αποτελεσματικές διεθνείς παραγωγικές συνεργασίες.

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που δεν θα έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά –και που δυστυχώς λογικά θα αποτελούν την πλειοψηφία των υπάρχουσών ελληνικών επιχειρήσεων– δεν θα αναδυθούν καθόλου από τον κωνορτό, αλλά θα περάσουν κατευθείαν στο μουσείο της ιστορίας των επιχειρήσεων, αποδεικνύοντας ότι η έγκαιρη προενεργοποίηση (proactiveness) σε αντίθεση με την καθυστερημένη αντίδραση (reaction) και η προσαρμοστικότητα αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της επιβίωσης στον 21ο αιώνα.

Όπως προαναφέρθηκε, για την επιβίωση της ελληνικής επιχείρησης στον 21ο αιώνα απαιτούνται διάφορα πράγματα. Σίγουρα από τα πρωταρχικά είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη και η καινοτομία. Το ερώτημα εδώ είναι πώς μαθαίνουμε να καινοτομούμε και να δημιουργούμε πρωτότυπες και αποτελεσματικές στρατηγικές οι οποίες θα «σπάσουν» το κατεστημένο και θα μας κάνουν πρωτοπόρους στη νέα εποχή που ανατέλλει. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα απαιτεί χώρο για να αναπτυχθεί και υπερβαίνει το σκοπό αυτού του βιβλίου. Μπορούμε όμως εν τάχει να απαντήσουμε με ένα ρητό και ένα παράδειγμα. Το ρητό είναι η ρήση του Τόμας Έντισον «η ανάγκη είναι η μητέρα της εφεύρεσης», και το παράδειγμα αποτελεί ο συμπατριώτης μας Ελληνοαμερικανός Peter Diamantis, απόφοιτος Μοριακής Γενετικής και Αεροδιαστημικής Μηχανικής από το MIT και Ιατρικής από το Χάρβαρντ, πρωτοπόρος του διαστημικού τουρισμού, ο οποίος σε μία επίσκεψή του στην Ελλάδα στις αρχές Ιουλίου του 2008 είπε⁵⁰: «Οι Έλληνες υπήρξαμε πάντοτε εξερευνητές και πρωτοστατούμε και σήμερα στην παγκόσμια ναυτιλία. Δεν υπάρχει κανένας λόγος να μην αποκτήσουμε μελλοντικά τον ίδιο πρωταγωνιστικό ρόλο και στη ναυσιπλοΐα μεταξύ των πλανητών. Αρκεί να το θελήσουμε και να το κάνουμε όραμά μας.»

⁵⁰ Βήμα Science 20/07/2008.

Καλή επιτυχία!

Ενδεικτική ελληνική και ξένη βιβλιογραφία/αρθρογραφία

1. Levitt, Theodore, "The Globalization of Markets", Harvard Business Review, May-June 1983, pp 92-102.
2. "The Virtual Corporation", Business Week, February 8, 1993, pp 98-102.
3. "When you Can't Control History", Fortune December 13, 1993, p 170.
4. Porter Michael, "The strategic Role of International Marketing", The Journal of Consumer Marketing, vol 3, no 2, pp 17-21, Spring 1986.
5. Porter Michael, "Consumer Behaviour, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries", Review 56, Nov. 1974, pp. 419-436.
6. Porter Michael, "Competitive Strategy", 1980, Free Press, New York.
7. Porter Michael, "Competitive Advantage", 1985, Basic Books, New York
8. Γιώργος Αυλωνίτης, "Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ"
9. P. Kotler, L.Fahey & S. Jatusripitak "The New Competition", Prentice-Hall International, 1985.
10. Sheth, J., "Emerging Marketing Strategies in a Changing Macroeconomic Environment: A Commentary", International Marketing Review, 1992 b, vol.9, pp 57-63.
11. Drucker, P., "The Global Economy and the Nation-State", Foreign Affairs, 1997, Vol 76, No 5, pp 159-171.
12. "The Determinants of the Relative Importance of Small Business", Lawrence J. White, Review of Economics and Statistics, 64 (February), 1982, pp. 42-49.
13. C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, "Το μέλλον του ανταγωνισμού" Συν-δημιουργία μοναδικής αξίας μα τους πελάτες", 2006, Κλειδάριθμος
14. Charles Handy, "The age of Paradox", 1994, Harvard Business School Press
15. Donah Zohar and Ian Marshall, "Spiritual Capital: Wealth We Can Live By", 2004, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
16. C.K. Prahalat and M.S. Krishnan, The New Age of Innovation: Driving Co-created Value Through Global Networks, 2008, New York: McGraw-Hill
17. Stephen R. Covey, "Η 8η συνήθεια: απο την αποτελεσματικότητα στο μεγαλείο", 2006, Κλειδάριθμος
18. Al Ries and Jack Trout, "Positioning: The Battle For Your Mind", 1981, New York: McGraw-Hill
19. Bernd H. Schmitt, "Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Think, Act, Relate to Your Company And Branch", 1999, New York: Free Press
20. C.K. Prahalad, "The Fortune At The Bottom Of The Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, 2005, Philadelphia: Wharton School Publishing
21. Peter F. Drucker, άρθρο "What Businesses Can Learn From Nonprofits", 2006, Boston: Harvard Business School Press

22. Charles Handy, απόσπασμα “Ποιο είναι το νόημα της αβεβαιότητας” απο το βιβλίο “Η επιχείρηση του μέλλοντος: Επανεξετάζοντας την επιχείρηση, τις αρχές, τον ανταγωνισμό, τον έλεγχο και την πολυπλοκότητα, την ηγεσία τις αγορές και τον κόσμο” του Rowan Gibson, σελ. 56, 2001, Καστανιώτης.
23. Michael E. Porter and Mark R. Kramer, άρθρο “Strategy and Society: The link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility”, Dec 2006, Harvard Business Review
24. Levitt, Theodore, “Marketing Myopia”, 1960, HBR - Harvard Business Review
25. Tom Peters and Robert Waterman, “Αναζητώντας την τελειότητα”, 1990, Γαλαίος
26. Πλάτων Θωμάς, “Το Μάρκετινγκ Μέσα Απο Τις Εμπειρίες Ενός Μάνατζερ”, 1999, Χορηγική Αυτοέκδοση (Wyeth)
27. Πλάτων Θωμάς, “Έρευνα Αγοράς - Πρακτικός Οδηγός”, 2000, Interbooks
28. Πλάτων Θωμάς, “Πως Να Κάνετε Επιτυχημένες Εξαγωγές”, υπο έκδοση
29. Μαρκίδης Κώστας, “Όλοι οι Σωστοί Ελιγμοί, 2001, Εκδόσεις Κριτική
30. Philip Kotler, “Kotler on Marketing”, 1999, Simon & Schuster (London)
31. Δημήτρης Παξιμάδης, “Απο την Προώθηση και το Direct στο C.R.M.”, 2001, Directions
32. Ο όρος νέο κύμα τεχνολογίας εμπνεύστηκε από τον όρο πέμπτο κύμα τεχνολογίας των υπολογιστών που εμφανίζεται στο άρθρο «How to Ride the Fifth Wave» των Michael V. Copeland και Om Malik, περιοδικό Business 2.0, Ιούλιος 2005
33. Charles Handy, “The Age of Paradox”, 1994, Boston: Harvard Business School Press
34. Thomas Friedman, “Το Lexus και η ελιά - Τι είναι η παγκοσμιοποίηση”, 2000, Ωκεανίδα
35. Bernd H. Schmitt, “Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Think, Act, Relate to Your Company and Brands, 1999, New York: Free Press
36. Marc Gob, “Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brand to People”, 2001, New York: Allworth Press
37. Jack Welch και Suzy Welch, άρθρο “State Your Business: Too Many Mission Statements Are Loaded with Fatheaded Jargon. Play it Straight”, περιοδικό Business Week, 14 Ιανουαρίου, 2008
38. Porter, M., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, 1985, New York, Free Press
39. Παπαδάκης Β. και Κ. Ζηουνίδης, “Πως μπορούν να επιζήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις;”, Οικονομικός Ταχυδρόμος, 12 Ιουνίου 2003, διάλογος σελ. 32-35
40. Hamel G. and C.K. Prahalad, “Competing for the Future”, 1994, Harvard Business School Press
41. Hamel G. and C.K. Prahalad, “Strategy as Stretch and Leverage”, Harvard Business Review. (1993),2, pp.75-84.
42. Hamel G., “Strategy as Revolution”, Harvard Business Review. (July-August 1993) pp. 69-82

43. Hamel G., "Leading the Revolution", 2000, Harvard Business School Press
44. Kotler P. and K.L. Keller, "Marketing Management", 2005, Prentice Hall, 12th edition
45. Σιώμκος, Γ.Ι., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2004, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
46. Moss Kanter R. "Leadership and the psychology of turnarounds", Harvard Business Review. (June 2003), p.58-67.
47. Παπαδακης Βασίλης. "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Μπενου, 2007