

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΑ ΑΓΑΘΑ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΑΓΟΡΑΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος «πολυτελής» (“Luxury”), ιστορικά, χρησιμοποιήθηκε για να προσδιορίσει εκείνα τα αγαθά, τα οποία χαρακτηρίζονταν από την σπανιότητα των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούσαν για την παραγωγή τους, την περιορισμένη διαθεσιμότητα τους στην οικονομικά πιο εύρωστη ελίτ της κοινωνίας και τη συμβολική χρήση τους ως σημεία κοινωνικής περιωπής (status symbols) των «ολίγων» προνομιούχων που τα κατείχαν.¹ Μέχρι τον 19^ο αιώνα, οι υψηλές κοινωνικές τάξεις (βασιλείς και αριστοκράτες) - σαφώς διαφοροποιημένες από τη μάζα - είχαν κατά αποκλειστικότητα, την οικονομική δυνατότητα να αποκτήσουν αγαθά, όπως είναι τα διαμάντια, ο χρυσός, το ασήμι, το μετάξι κ.ά. Τα αγαθά αυτά αποτελούσαν σπάνιους πλουτοπαραγωγικούς πόρους, τους οποίους εντόπιζαν και εκμεταλλεύονταν ελάχιστοι παραγωγοί, προσφέροντας προϊόντα σε πολύ υψηλές τιμές. Επρόκειτο ουσιαστικά για αγορές με τη μορφή μονοπωλίου, οι οποίες χαρακτηρίζονταν από μικρό αριθμό παραγωγών, καθώς και περιορισμένο αριθμό προϊόντων και αγοραστών.

Αργότερα, στα τέλη του 19^{ου} αιώνα με την κορύφωση της βιομηχανικής επανάστασης, και κυρίως στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, πληθώρα αλλαγών που έλαβαν χώρα, σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, κατέστησαν την πολυτέλεια επιθυμητή και περισσότερο προσεγγίσιμη από περισσότερα κοινωνικά στρώματα. Η ανώτερη και μεσαία αστική τάξη, οι οποίες μπορούσαν πλέον να αυξήσουν την οικονομική τους δύναμη, μέσω της εργασίας και διέθεταν ολοένα και μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους στην απόκτηση πολυτελών αγαθών. Τα αγαθά αυτά είχαν κυρίως συμβολική χρησιμότητα και λιγότερο λειτουργική, καθώς πρωτίστως αντικατόπτριζαν τη βελτιωμένη κοινωνικοοικονομική θέση αυτών που τα αποκτούσαν. Επίσης, την περίοδο αυτή, αυξήθηκε σε σημαντικό βαθμό τόσο ο αριθμός όσο και η ποικιλία των προϊόντων, καθώς εμφανίσθηκαν περισσότεροι τεχνίτες και καλλιτέχνες, οι οποίοι ασχολούνταν με την τέχνη της κοπής των διαμαντιών, την δημιουργία κοσμημάτων και τη σύνθεση υφασμάτων. Τα αγαθά πολυτελείας δεν ορίζονταν πλέον αποκλειστικά με

¹ Nueno and Quelch, 1998.

βάση τους φυσικούς πόρους που χρησιμοποιούσαν, αλλά και με βάση την ιδιαίτερη χειροποίητη κατασκευή τους.

Ολόκληρο τον 20^ο αιώνα, οι ραγδαίες αλλαγές που συντελέστηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο (Ευρώπη, Αμερική, Κίνα και Ιαπωνία) με την ανάπτυξη του εμπορίου, τις εξελίξεις στην τεχνολογία και την αυτοματοποίηση της παραγωγής, κατέστησαν τα αγαθά πολυτελείας μία ελκυστική και πολύ κερδοφόρο αγορά. Εκτός από τη ζήτηση για τα αγαθά αυτά, αυξάνονταν και βελτιώνονταν συνεχώς και οι παραγωγικές δυνατότητες, οι οποίες μέχρι πρότινος ήταν περιορισμένες. Η αγορά των αγαθών πολυτελείας, μέχρι τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, συνιστούσε ένα πολύ ελκυστικό ολιγοπώλιο, με τις τιμές να διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα προς όφελος των παραγωγών, ενώ οι πλούσιοι μπορούσαν ακόμη να έχουν την αποκλειστική ιδιοκτησία ορισμένων αγαθών ή να συμμετέχουν σε εξεζητημένες «νέου τύπου» υπηρεσίες, όπως ήταν τα ταξίδια σε εξοτικούς προορισμούς ή η κατά παραγγελία ραφή ενός πανάκριβου ταγιέρ από κάποιο διάσημο, γαλλικό, οίκο μόδας.

Από τα τέλη όμως του 20^{ου} αιώνα, η έξαρση της παραγωγής και η εμφάνιση πληθώρας αγαθών, όλων των ειδών στην αγορά αποτέλεσε ένα γεγονός, το οποίο άλλαξε ριζικά την αγορά των αγαθών πολυτελείας. Οι παραγωγοί πλέον παρήγαγαν περισσότερα προϊόντα, απ' όσα ζητούσαν οι καταναλωτές, ο ανταγωνισμός αύξανε και οι τιμές στην αγορά συμπιέζονταν αισθητά, όχι όμως και τα συνολικά έσοδα και τα κέρδη.² Δερμάτινα είδη με την υπογραφή διάσημων σχεδιαστών, πανάκριβα κοσμήματα, επώνυμα καλλυντικά, πολυτελείς κατοικίες, αυτοκίνητα και σκάφη, συνέθεταν ετησίως, μία αγορά αξίας πολλών δισεκατομμυρίων δολλαρίων, σε αγοραίες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού.³

Οι δραστηριοποιούμενοι στον κλάδο επιχειρηματίες προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό αυξάνοντας τις γραμμές προϊόντων τους με τις επιτυχημένες επωνυμίες (Brand Extension) και προσφέροντας πολυτέλεια για όλα τα επίπεδα τιμών, σε συνδυασμό με την προσφορά εμπειρίας. Διότι οι καταναλωτές δεν αναζητούσαν πλέον την απόκτηση μόνο υλικών αγαθών, αλλά κυρίως την απόκτηση εμπειριών. Η μετάβαση στη «Νέα Πολυτέλεια» ("New Luxury") λέγεται ότι ξεκίνησε στη δεκατία του

² Galbraith Kenneth John, 1958.

³ Uche Okonkwo, 2007. Μόνο η αγορά των πολυτελών αγαθών της βιομηχανίας μόδας, συνιστά μία αγορά αξίας 140 δισεκατομμυρίων δολλαρίων, ετησίως.

1980, στην Αμερική.⁴ Η έννοια της πολυτέλειας επαναπροσδιορίστηκε εκείνη την εποχή, στα πλαίσια της ευρύτερης κατανάλωσής της όχι μόνο από τις υψηλότερες τάξεις, αλλά και από τις μάζες, των οποίων η οικονομική δύναμη αύξανε διαρκώς (From Classes to Masses). Έκτοτε γίνεται λόγος για τον «εκδημοκρατισμό» της πολυτέλειας και την κυριαρχία του “mass - tige”, σε αντιδιαστολή με το “prestige”.

Ο «εκδημοκρατισμός» της πολυτέλειας αποτελεί ένα παγκοσμίως διαδεδομένο φαινόμενο την τελευταία δεκαετία, το οποίο ενέτεινε πολύ τον ανταγωνισμό στην αγορά των αγαθών πολυτελείας. Το φαινόμενο αυτό, σε σημαντικό βαθμό, προκλήθηκε από τις στρατηγικές επιχειρηματικές επιλογές των μεγάλων ομίλων, οι οποίοι αποφάσισαν να πράξουν έτσι, μέσω της επέκτασης των επώνυμων προϊόντων τους (Brand Extension), προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις, τα κέρδη και τις τιμές των μετοχών τους. Ο κίνδυνος που σύντομα προέκυψε ήταν, τα πολυτελή αγαθά να μην διαφοροποιούνται ουσιαστικά από την πληθώρα των μαζικών αγαθών που συναντούσε κανείς στη αγορά. Ο κίνδυνος ουσιαστικά αφορούσε στην ίδια την υπόσταση της αγοράς πολυτελείας. Το στοίχημα των μεγάλων εταιρειών, οι οποίες συγκεντρώνονται σήμερα στα πλαίσια ομίλων, είναι να επιτύχουν την εύστοχη τοποθέτηση των προϊόντων τους στην αγορά, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις μάζες, αλλά χωρίς να απωλέσουν την αγορά, την οποία συνθέτουν οι υπερ-πλούσιοι (super affluents). Η αγορά των αγαθών πολυτελείας, χαρακτηρίζεται σήμερα από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ ολίγων, μεγάλων ομίλων, με διεθνή παρουσία και προσπάθειες διεξόδου στις αναδυόμενες αγορές της Κίνας, της Ρωσίας και της Ινδίας.

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μία εισαγωγή σε έννοιες της μικρο - οικονομικής θεωρίας, προκειμένου να καταστεί σαφές πώς λειτουργούν οι αγορές και σε ποια σημεία διαφοροποιείται η αγορά των αγαθών πολυτελείας. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, οι οποίες ορίζουν τις αγορές, οι ελαστικότητες της ζήτησης, τα είδη των αγαθών, καθώς και οι μορφές αγοράς που συναντά κανείς στην σύγχρονη, παγκόσμια οικονομία. Επίσης, γίνεται αναφορά σε έναν αριθμό οικονομικών φαινομένων, τα οποία αποτελούν εξαιρέσεις των νόμων της προσφοράς και της ζήτησης και τα οποία αφορούν, στα αγαθά πολυτελείας και την

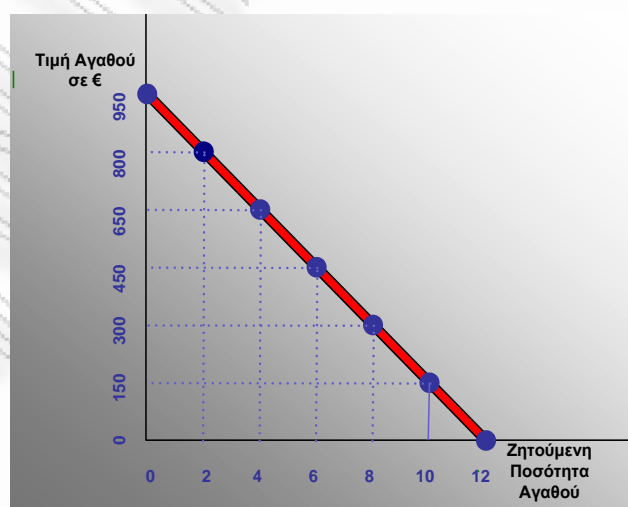
⁴Σύμφωνα με την Danziger P., “Let them eat cake.”, σελ.2, το 1984 αποτελεί το γενέθλιο έτος της Νέας Πολυτέλειας. Τη χρονιά αυτή, ανέλαβε την προεδρία της Αμερικής ο Reagan, και η χώρα είχε πλέον βελτιωμένη οικονομική θέση (7.2% αύξηση, τη μεγαλύτερη από το 1951 μέχρι τότε), που επέτρεπε στους πολίτες της να αυξήσουν τη συμμετοχή τους στην αγορά αγαθών που συνδέονται με την επιδεικτική κατανάλωση και την πολυτέλεια. Το ζεύγος Reagan, πρώτο επιδόθηκε στην επιδεικτική κατανάλωση, ανακαινίζοντας το Λευκό Οίκο και δαπανώντας υπέρογκα ποσά για να ικανοποιήσει το «θρυλικό» πάθος του για υψηλής ραπτικής ρούχα και κινέζικες πορσελάνες.

αυξημένη ζήτηση που προκαλεί η έντονη επιθυμία των καταναλωτών να συμμετέχουν μέσω αγορών στον θαυμαστό κόσμο της πολυτέλειας.

1.2 ΟΙ ΑΓΟΡΑΙΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

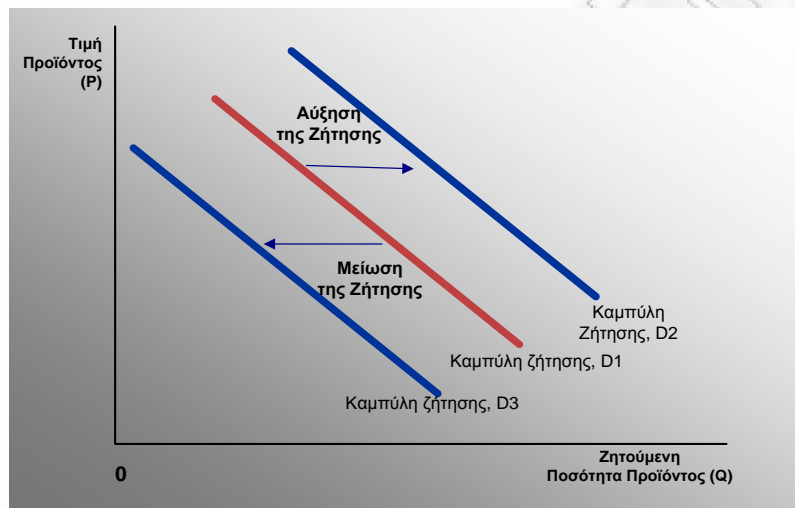
Οι όροι προσφορά και ζήτηση αναφέρονται στη συμπεριφορά των ανθρώπων, καθώς αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους στις αγορές. Ως αγορά ορίζεται μία ομάδα αγοραστών και πωλητών ενός συγκεκριμένου αγαθού. Η ζήτηση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας καθορίζεται από τους αγοραστές, ως σύνολο, ενώ αντίστοιχα η προσφορά τους καθορίζεται από τους πωλητές, ως σύνολο.

Αναφορικά με τη ζητούμενη ποσότητα ενός αγαθού, αυτή αφορά στην ποσότητα εκείνη του αγαθού την οποία οι αγοραστές επιθυμούν και μπορούν να αγοράσουν. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ατομικής ζήτησης είναι η τιμή, το εισόδημα, οι τιμές των συνδεδεμένων αγαθών (συγκεκριμένα των υποκαταστάτων και των συμπληρωματικών), οι προτιμήσεις, καθώς και οι προσδοκίες του καταναλωτή. Ο νόμος της ζήτησης είναι ο ισχυρισμός ότι η ζητούμενη ποσότητα ενός αγαθού μειώνεται όταν αυξάνεται η τιμή του, υπό την προϋπόθεση ότι όλοι οι λοιποί παράγοντες που αναφέρθηκαν πιο πάνω παραμένουν σταθεροί (*ceteris paribus*). Η καμπύλη της ζήτησης δείχνει τι συμβαίνει στη ζητούμενη ποσότητα ενός αγαθού, όταν μεταβάλλεται η τιμή του, *ceteris paribus*. Επειδή η χαμηλότερη τιμή τείνει να αυξήσει τη ζητούμενη ποσότητα, η καμπύλη έχει αρνητική κλίση, όπως παρουσιάζεται γραφικά στο Διάγραμμα 1.1.



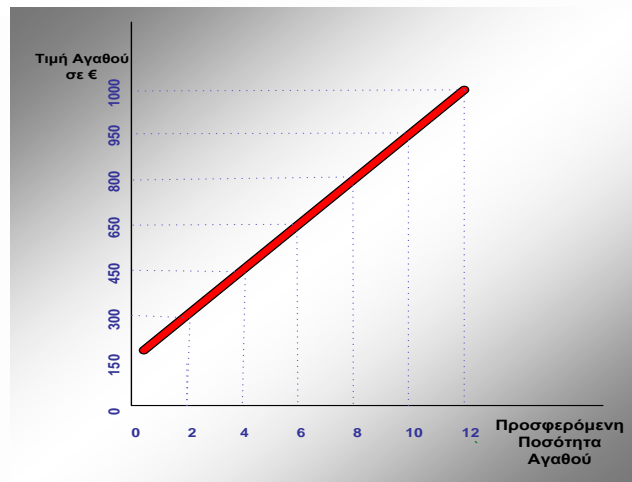
Διάγραμμα 1.1
Η καμπύλη Ζήτησης

Όταν ένας από αυτούς τους άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες μεταβάλλεται, η καμπύλη ζήτησης μετατοπίζεται. Κάθε μεταβολή που αυξάνει την ποσότητα που οι καταναλωτές θέλουν να αγοράσουν σε κάθε τιμή, μετατοπίζει την καμπύλη ζήτησης προς τα δεξιά. Κάθε μεταβολή που μειώνει την ποσότητα που οι αγοραστές θέλουν να αγοράσουν σε κάθε τιμή, μετατοπίζει την καμπύλη ζήτησης προς τα αριστερά, όπως παρουσιάζεται γραφικά στο Διάγραμμα 1.2.



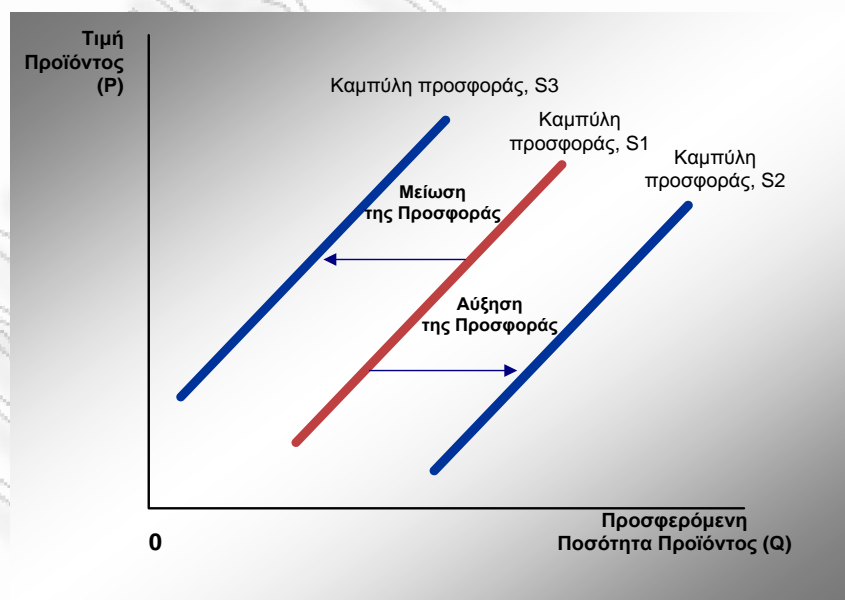
Διάγραμμα 1.2
Μετατοπίσεις της καμπύλης ζήτησης

Αναφορικά με την προσφερόμενη ποσότητα ενός αγαθού, αυτή αφορά στην ποσότητα εκείνη την οποία οι πωλητές είναι διατεθειμένοι και ικανοί να πωλήσουν. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς είναι η τιμή, οι τιμές των εισροών (πρώτες ύλες, κεφάλαιο, εργατικό δυναμικό), η τεχνολογία και οι προσδοκίες. Ο νόμος της προσφοράς είναι ο ισχυρισμός ότι, η προσφερόμενη ποσότητα ενός αγαθού αυξάνεται όταν αυξάνεται η τιμή του, *ceteris paribus*. Επειδή η υψηλότερη τιμή αυξάνει την προσφερόμενη ποσότητα, η καμπύλη έχει θετική κλίση και παρουσιάζεται γραφικά στο Διάγραμμα 1.3.



Διάγραμμα 1.3
Η καμπύλη προσφοράς

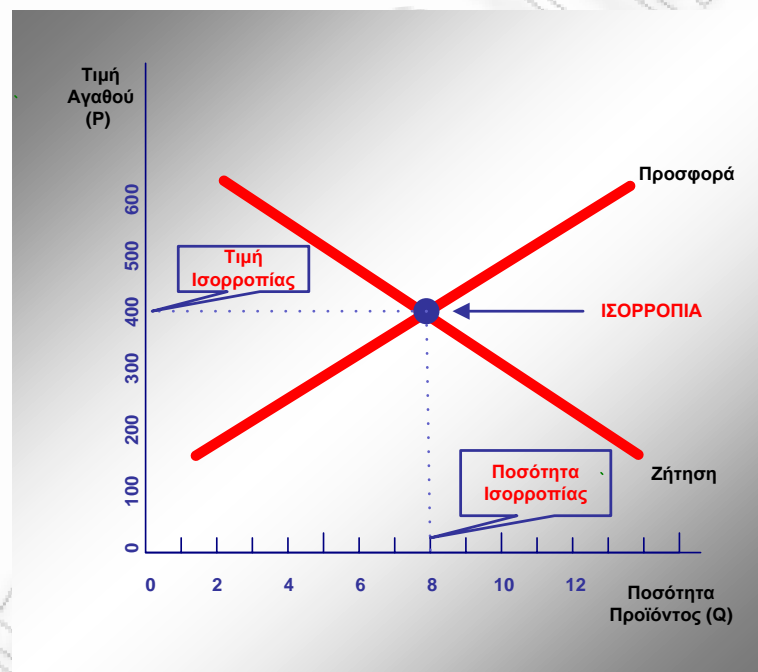
Η καμπύλη της προσφοράς δείχνει τι συμβαίνει στην προσφερόμενη ποσότητα ενός αγαθού όταν μεταβάλλεται η τιμή του, *ceteris paribus*. Όταν μεταβληθεί ένας από τους άλλους προσδιοριστικούς παράγοντες της προσφοράς, η καμπύλη προσφοράς μετατοπίζεται. Κάθε μεταβολή που αυξάνει την ποσότητα που οι παραγωγοί θέλουν να προσφέρουν στην αγορά, μετατοπίζει την καμπύλη προσφοράς προς στα δεξιά. Κάθε μεταβολή που μειώνει την ποσότητα που οι παραγωγοί θέλουν να προσφέρουν, σε κάθε τιμή, μετατοπίζει την καμπύλη ζήτησης προς τα αριστερά, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.4 που ακολουθεί.



Διάγραμμα 1.4
Μετατοπίσεις της καμπύλης προσφοράς

Ισορροπία ονομάζεται στην οικονομική θεωρία, η κατάσταση στην οποία η προσφορά

και η ζήτηση είναι εξισορροπημένες. Η τιμή που εξισορροπεί την προσφορά με τη ζήτηση ονομάζεται τιμή ισορροπίας, ενώ ποσότητα ισορροπίας ονομάζεται η συμπίπτουσα προσφερόμενη και ζητούμενη ποσότητα, όταν η τιμή έχει προσαρμοστεί στην ισορροπία της προσφοράς και της ζήτησης.⁵ Η συμπεριφορά των αγοραστών και των πωλητών οδηγεί φυσιολογικά τις αγορές στην ισορροπία τους. Όταν η τιμή της αγοράς είναι πάνω από την τιμή ισορροπίας, υπάρχει πλεόνασμα προσφοράς, η οποία οδηγεί σε μείωση της αγοραίας τιμής. Όταν η τιμή αγοράς είναι κάτω από την τιμή ισορροπίας, υπάρχει υπερβάλλουσα ζήτηση, η οποία προκαλεί άνοδο της αγοραίας τιμής. Ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης ισχυρίζεται ότι, η τιμή κάθε αγαθού προσαρμόζεται, μέχρις ότου αποκατασταθεί η ισορροπία μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης του αγαθού αυτού και παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.5.



Διάγραμμα 1.5

Ο νόμος της προσφοράς & της ζήτησης και η ισορροπία

Στις οικονομίες, οι τιμές είναι τα σήματα που καθοδηγούν τις οικονομικές αποφάσεις και μέσω των οποίων κατανέμονται οι σπανίζοντες παραγωγικοί πόροι. Οι οικονομολόγοι προκειμένου να μετρήσουν σε ποιο βαθμό η ζήτηση ανταποκρίνεται στις μεταβολές των προσδιοριστικών της παραγόντων, χρησιμοποιούν την έννοια της ελαστικότητας της ζήτησης. Η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή (price elasticity of demand)

⁵ Στην τιμή ισορροπίας, η ποσότητα του αγαθού που οι αγοραστές είναι πρόθυμοι και ικανοί να αγοράσουν είναι ίση ακριβώς με την ποσότητα που οι πωλητές είναι πρόθυμοι και ικανοί να πωλήσουν. Η τιμή ισορροπίας ονομάζεται και τιμή εκκαθάρισης της αγοράς.

μετρά το βαθμό στον οποίο η ζητούμενη ποσότητα ανταποκρίθηκε σε μία μεταβολή της τιμής. Η ζήτηση χαρακτηρίζεται ως ανελαστική, αν η ζητούμενη ποσότητα ανταποκρίνεται ελάχιστα στις μεταβολές της τιμής, ενώ ως ελαστική αν ανταποκρίνεται έντονα στις μεταβολές της τιμής. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ελαστικότητας της ζήτησης είναι πολλές οικονομικές, κοινωνικές και ψυχολογικές δυνάμεις, οι οποίες διαμορφώνουν τις επιθυμίες των καταναλωτών και οι οποίες έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη μελέτη της αγοράς των αγαθών πολυτελείας. Στηριζόμενοι ωστόσο στην εμπειρία, οι οικονομολόγοι έχουν καταλήξει σε ορισμένους γενικούς κανόνες για τους παράγοντες που καθορίζουν την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή:

1) Τα αναγκαία αγαθά (π.χ. γάλα και σιτάρι) και οι υπηρεσίες τείνουν να έχουν ανελαστική ζήτηση, ενώ τα αγαθά πολυτελείας (π.χ. αυτοκίνητα και σκάφη) έχουν ελαστική ζήτηση.

2) Τα αγαθά τα οποία μπορούν να υποκατασταθούν εύκολα τείνουν να έχουν περισσότερο ελαστική ζήτηση, επειδή είναι πιο εύκολο για τους καταναλωτές να στραφούν από αυτά τα αγαθά σε κάποια άλλα.

3) Η ελαστικότητα της ζήτησης σε μία αγορά εξαρτάται από το πώς ορίζονται τα όρια της αγοράς. Οι στενά οριζόμενες αγορές τείνουν να έχουν πιο ελαστική ζήτηση από τις ευρύτερα οριζόμενες αγορές, επειδή είναι πιο εύκολο να βρει κανείς υποκατάστατα για στενά οριζόμενα προϊόντα. Η πολυτέλεια για παράδειγμα, μια γενική κατηγορία, έχει αρκετά ανελαστική ζήτηση ενώ τα πολυτελή αυτοκίνητα μιας επώνυμης μάρκας αυτοκινητοβιομηχανίας, ή ακόμη περισσότερο ένα συγκεκριμένο μοντέλο αυτοκινήτου έχει πολύ ελαστική ζήτηση, επειδή έχει ως υποκατάστατα άλλα μοντέλα αυτοκινήτων της ίδιας εταιρείας ή παρόμοια μοντέλα άλλων εταιρειών.⁶

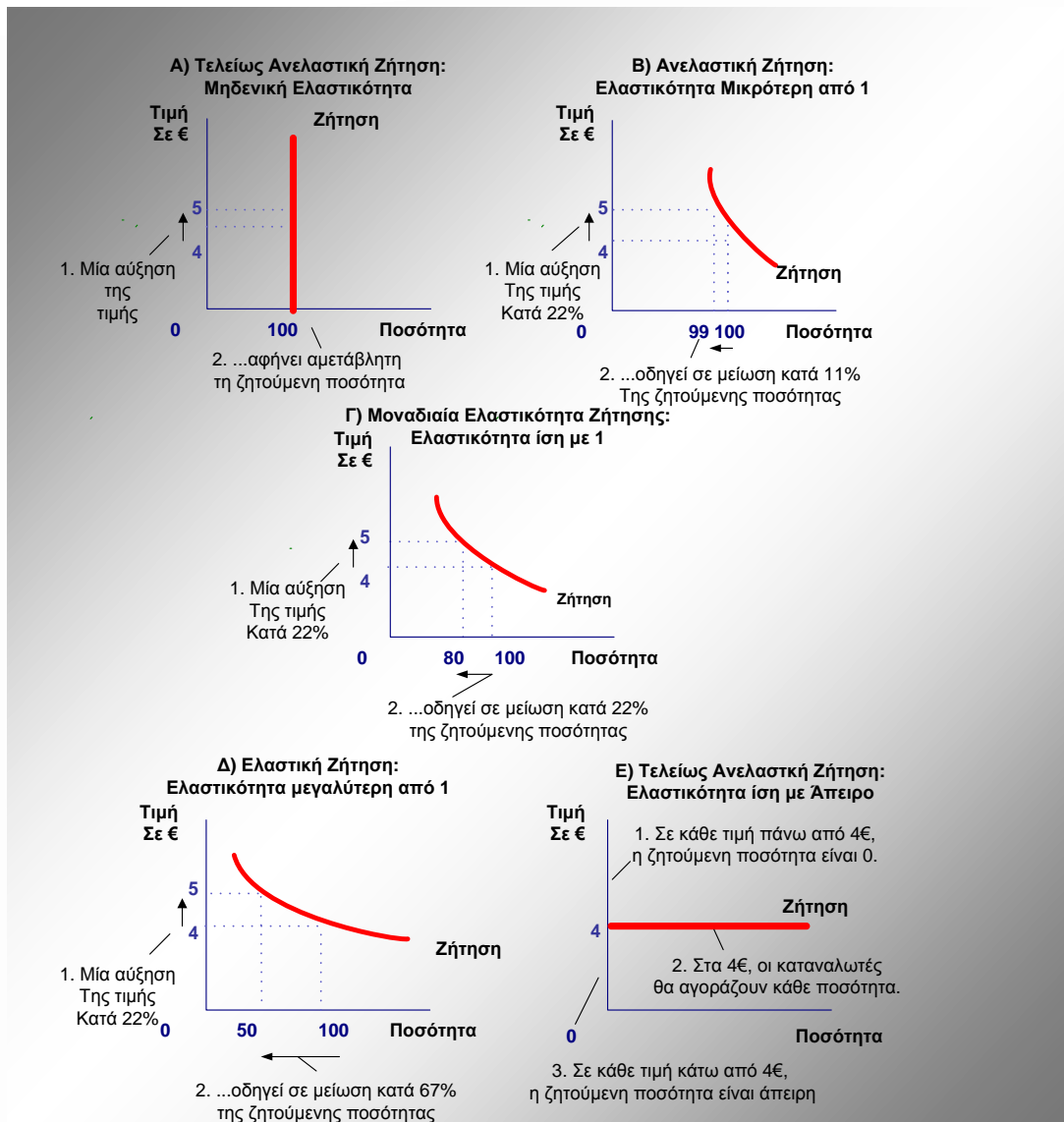
⁶ Σημειώνεται ότι ο ορισμός των υποκαταστάτων εδώ, ως παρεμφερών προϊόντων του ίδιου κλάδου ή και της ίδιας εταιρείας, τα οποία ικανοποιούν την ίδια καταναλωτική ανάγκη, διαφέρει από τον ορισμό που θα χρησιμοποιηθεί στο τελευταίο κεφάλαιο στην ανάλυση του ανταγωνισμού σύμφωνα με το μοντέλο του Porter. Εκεί, ως υποκατάστατο ορίζεται ένα προϊόν το οποίο καλύπτει μεν την ίδια ανάγκη του καταναλωτή, αλλά βρίσκεται εκτός του εξεταζόμενου κλάδου και θέτει ανώτατη τιμή πώλησης στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του εξεταζόμενου κλάδου.

4) Τα αγαθά τείνουν να έχουν πιο ελαστική ζήτηση στη διάρκεια μεγάλων χρονικών οριζόντων. Για παράδειγμα, όταν η τιμή του χρυσού αυξηθεί, σε μια περίοδο που η μόδα επιτάσσει την κατανάλωση χρυσών κοσμημάτων, η ζητούμενη ποσότητα χρυσών κοσμημάτων θα μειωθεί ελάχιστα κατά τους πρώτους μήνες. Με την πάροδο του χρόνου όμως, οι άνθρωποι θα αγοράζουν λιγότερα χρυσά κοσμήματα και θα στραφούν στα ασημένια ή ακόμη και τα ασάλινα.

Οι οικονομολόγοι υπολογίζουν την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή ως το πηλίκον της ποσοστιαίας μεταβολής της ζητούμενης ποσότητας διά την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής και ταξινομούν της καμπύλες ζήτησης ανάλογα με την ελαστικότητά τους. Η ζήτηση είναι ελαστική όταν η ελαστικότητα είναι μεγαλύτερη από τη μονάδα και επομένως, μία μεταβολή στην τιμή προκαλεί μια μεγαλύτερη, ποσοστιαία μεταβολή στην ποσότητα. Η ζήτηση είναι ανελαστική όταν η ελαστικότητα είναι μικρότερη από τη μονάδα και επομένως, μία μεταβολή στην τιμή προκαλεί μία μικρότερη, ποσοστιαία μεταβολή της ποσότητας. Όταν η ελαστικότητα είναι ακριβώς ίση με τη μονάδα, η ποσότητα μεταβάλλεται κατά το ίδιο ποσοστό που μεταβλήθηκε η τιμή και η ζήτηση λέγεται πως έχει μοναδιαία ελαστικότητα.

Μία μεταβλητή που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν όταν εξετάζονται οι μεταβολές στην προσφορά ή στη ζήτηση σε μία αγορά είναι τα συνολικά έσοδα (Total Revenue), τα ποσά δηλαδή που πληρώνουν οι αγοραστές και εισπράττουν οι πωλητές για ένα αγαθό ή για μια υπηρεσία. Σε κάθε αγορά, τα συνολικά έσοδα (TR) είναι $P \times Q$, όπου P είναι η τιμή του αγαθού και Q η πωλούμενη ποσότητα. Γενικά, ισχύει ότι, όταν η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι μικρότερη από 1, η αύξηση της τιμής αυξάνει τα συνολικά έσοδα και η μείωση της τιμής μειώνει τα συνολικά έσοδα. Όταν η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι μεγαλύτερη από 1, η αύξηση της τιμής μειώνει τα συνολικά έσοδα, και η μείωση της τιμής αυξάνει τα συνολικά έσοδα, ενώ στην ειδική περίπτωση που η ζήτηση έχει μοναδιαία ελαστικότητα, οι μεταβολές της τιμής δεν επηρεάζουν τα συνολικά έσοδα.

Στο Διάγραμμα 1.6 που ακολουθεί παρουσιάζονται γραφικά οι ελαστικότητες της ζήτησης ως προς την τιμή.



Διάγραμμα 1.6
Οι ελαστικότητες της ζήτησης

Η σταυροειδής ελαστικότητα της ζήτησης (cross elasticity of demand), αποτελεί ένα μέτρο εκτίμησης του βαθμού ανταπόκρισης της ζήτησης ενός αγαθού, σε μία μεταβολή της τιμής ενός άλλου αγαθού. Όταν η σταυροειδής ελαστικότητα της ζήτησης είναι θετική, τα δύο εξεταζόμενα αγαθά καλούνται υποκατάστατα, ενώ όταν η σταυροειδής ελαστικότητα της ζήτησης είναι αρνητική, τα αγαθά καλούνται συμπληρωματικά. Όταν για παράδειγμα μία αύξηση στην τιμή του ψαριού, προκαλέσει μείωση της ζητούμενης ποσότητάς του, αλλά ταυτόχρονα αύξηση της ζητούμενης ποσότητας του κρέατος, τα δύο αυτά αγαθά χαρακτηρίζονται μεταξύ τους ως υποκατάστατα (substitutes).

Ο καταναλωτής δηλαδή, είναι διατεθειμένος να υποκαταστήσει την αγορά του ψαριού με την αγορά κρέατος. Επίσης, όταν μία αύξηση της τιμής του καφέ, μειώσει εκτός από τη ζήτησή του, και τη ζήτηση της ζάχαρης, ως βασικού συστατικού στη δημιουργία του ροφήματος, τότε ο καφές και η ζάχαρη, καλούνται συμπληρωματικά αγαθά (complements).

Η ελαστικότητα ζήτησης ως προς το εισόδημα (income elasticity of demand), μετρά το βαθμό ανταπόκρισης της ζητούμενης ποσότητας ενός αγαθού σε μία μεταβολή του εισοδήματος των καταναλωτών.⁷ Η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς το εισόδημα είναι το πηλίκον της ποσοστιαίας μεταβολής της ζητούμενης ποσότητας διά την ποσοστιαία μεταβολή του εισοδήματος και συνήθως χρησιμοποιείται για τη διάκριση των αγαθών σε αγαθά πολυτελείας, αγαθά πρώτης ανάγκης και κατώτερα αγαθά.

Τα αγαθά για τα οποία, μία αύξηση ή μείωση του εισοδήματος οδηγεί σε αντίστοιχη αύξηση ή μείωση της ζητούμενης ποσότητας, όταν οι λοιποί παράγοντες μένουν αμετάβλητοι, ονομάζονται κανονικά αγαθά (Normal Goods). Επειδή η ζητούμενη ποσότητα και το εισόδημα κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, τα κανονικά αγαθά έχουν θετική εισοδηματική ελαστικότητα. Μεταξύ των κανονικών αγαθών όμως, οι εισοδηματικές ελαστικότητες ενδέχεται να εμφανίζουν μεγάλες διαφορές. Τα αναγκαία αγαθά (Necessities), όπως τα ρούχα εν γένει και τα τρόφιμα, τείνουν να έχουν μικρές ελαστικότητες ως προς το εισόδημα, επειδή οι καταναλωτές ανεξάρτητα από το πόσο χαμηλό ή υψηλό είναι το εισόδημά τους, επιλέγουν να αγοράζουν σταθερά κάποια από τα αγαθά αυτά.

Τα αγαθά πολυτελείας (luxury goods), όπως το χαβιάρι ή οι γούνες, τείνουν να έχουν μεγάλες ελαστικότητες ως προς το εισόδημα, επειδή οι καταναλωτές αισθάνονται ότι μπορούν να ζήσουν και χωρίς να καταναλώνουν κανένα από τα αγαθά αυτά, όταν το εισόδημά τους είναι πολύ χαμηλό, ενώ όταν το εισόδημά τους αυξηθεί, τότε είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν μεγαλύτερο ποσοστό του στην αγορά τέτοιων αγαθών. Επιπλέον, η ελαστικότητα ζήτησης ως προς το εισόδημα, ενδέχεται να αυξηθεί ή να μειωθεί, ακόμα κι όταν το εισόδημα παραμείνει αμετάβλητο. Πιο συγκεκριμένα, για δεδομένα επίπεδα εισοδήματος, ένα αγαθό μπορεί αρχικά να θεωρείται αγαθό πολυτελείας, στη συνέχεια εφόσον αποκτηθεί και χρησιμοποιείται συστηματικά να θεωρείται κανονικό, και μακροχρόνια και εφόσον επέλθει ο κορεσμός από τον αγοραστή να θεωρείται κατώτερο αγαθό.

⁷ Η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς το εισόδημα, καλείται συχνά και εισοδηματική ελαστικότητα της ζήτησης.

Τα αγαθά για τα οποία, μία αύξηση του εισοδήματος οδηγεί σε μείωση της ζητούμενης ποσότητας, όταν οι λοιποί παράγοντες μένουν αμετάβλητοι, ονομάζονται κατώτερα αγαθά (inferior goods). Παράδειγμα αποτελούν τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, τα οποία οι καταναλωτές θα σταματήσουν να επιλέγουν, αν το εισόδημά τους αυξηθεί, *ceteris paribus*. Επειδή η ζητούμενη ποσότητα και το εισόδημα κινούνται προς αντίθετες κατευθύνσεις, τα κατώτερα αγαθά έχουν αρνητικές ελαστικότητες ως προς το εισόδημα. Τέλος, τα αγαθά των οποίων η ζητούμενη ποσότητα δεν μεταβάλλεται, όταν μεταβάλλεται το εισόδημα του καταναλωτή, ονομάζονται ουδέτερα αγαθά (neutral goods) και έχουν εισοδηματική ελαστικότητα ίση με το μηδέν.

1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι αγορές μπορούν να λάβουν πολλές μορφές, οι οποίες σχετίζονται με το πόσο τέλεια ανταγωνιστικές ή μη είναι. Ως ανταγωνιστική αγορά ορίζεται εκείνη στην οποία υπάρχει μεγάλος αριθμός αγοραστών και πωλητών, ώστε η επίδραση που ασκεί ο καθένας από αυτούς, μεμονωμένα, στην τιμή της αγοράς να είναι αμελητέα. Οι τέλεια ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ομοίων προσφερόμενων προϊόντων και την ύπαρξη πολύ μεγάλου αριθμού αγοραστών και πωλητών. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν ελεύθερα να εισέλθουν ή να εγκαταλείψουν αυτή τη μορφή αγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αγορά σίτου, στην οποία αγοραστές και πωλητές λαμβάνουν την τιμή του σίτου ως δεδομένη και κανένας από αυτούς, μεμονωμένα δεν μπορεί να επηρεάσει την τιμή του.⁸

Προκειμένου μία επιχείρηση δραστηριοποιούμενη σε ανταγωνιστική αγορά να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, επιλέγει να παράγει τέτοια ποσότητα αγαθών, ώστε το οριακό έσοδο να είναι ίσο με το οριακό κόστος.⁹ Επειδή το οριακό έσοδο μίας ανταγωνιστικής επιχείρησης είναι ίσο με την αγοραία τιμή, η επιχείρηση επιλέγει να παράγει εκείνη την ποσότητα, ώστε η τιμή να είναι ίση με το οριακό κόστος.¹⁰ Στη βραχυχρόνια περίοδο, όταν μια επιχείρηση δεν μπορεί να καλύψει το πάγιο κόστος της, τότε θα αποφασίσει να διακόψει προσωρινά τις εργασίες αν η τιμή του αγαθού

⁸ Οι αγοραστές και οι πωλητές στις τέλεια ανταγωνιστικές αγορές ονομάζονται λήπτες τιμών (price takers), επειδή είναι αναγκασμένοι να δέχονται την τιμή που προσδιορίζει η αγορά. (N. Gregory Mankiw, Αρχές της Οικονομικής, Α΄τόμος, 2001, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα, σελ147)

⁹ Τα κέρδη είναι ίσα με τα συνολικά έσοδα μείον το συνολικό κόστος.

¹⁰ Επειδή η ανταγωνιστική επιχείρηση δέχεται ως δεδομένη την τιμή.

είναι μικρότερη από το μέσο μεταβλητό κόστος της. Στη μακροχρόνια περίοδο, όταν η επιχείρηση μπορεί να καλύπτει τόσο το πάγιο όσο και το μεταβλητό κόστος της, θα αποφασίσει να εγκαταλείψει την αγορά αν η τιμή είναι μικρότερη από το μέσο συνολικό κόστος της. Σε μία αγορά με ελευθερία εισόδου και εξόδου, τα κέρδη τείνουν να μηδενιστούν. Στη μακροχρόνια ισορροπία, όλες οι επιχειρήσεις, παράγουν στην αποτελεσματική τους κλίμακα, η τιμή είναι ίση με το ελάχιστο μέσο συνολικό κόστος και ο αριθμός των επιχειρήσεων προσαρμόζεται, ώστε να ικανοποιείται η ζητούμενη ποσότητα στην τιμή αυτή. Οι μεταβολές της ζήτησης έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στη διάρκεια διαφορετικών χρονικών οριζόντων. Στη βραχυχρόνια περίοδο, μία αύξηση της ζήτησης αυξάνει τις τιμές και οδηγεί σε κέρδη, ενώ μία μείωση της ζήτησης μειώνει τα κέρδη και οδηγεί σε ζημίες. Ωστόσο, αν οι επιχειρήσεις μπορούν ελεύθερα να εισέρχονται στην αγορά και να εξέρχονται από αυτήν, τότε στη μακροχρόνια περίοδο ο αριθμός των επιχειρήσεων προσαρμόζεται ώστε να επανέλθει η αγορά σε ισορροπία με μηδενικά κέρδη.

Μονοπώλιο είναι μία αγορά στην οποία μία επιχείρηση αποτελεί τον μοναδικό πωλητή στην αγορά. Το μονοπώλιο προκύπτει όταν μία μοναδική επιχείρηση έχει την κυριότητα ενός σημαντικού παραγωγικού πόρου, όταν το κράτος δίνει σε μία επιχείρηση, κατ' αποκλειστικότητα, το δικαίωμα να παράγει ένα αγαθό, ή όταν μία μοναδική επιχείρηση μπορεί να εφοδιάζει ολόκληρη την αγορά σε χαμηλότερο κόστος από ό,τι μπορούν οι άλλες επιχειρήσεις.

Επειδή το μονοπώλιο είναι ο μοναδικός παραγωγός στην αγορά του, αντιμετωπίζει μία καμπύλη ζήτησης με κατερχόμενη κλίση για το προϊόν του. Όταν το μονοπώλιο αυξάνει την παραγωγή του κατά μία μονάδα, προκαλεί μείωση της τιμής του αγαθού, γεγονός που μειώνει το ποσό των εσόδων που εισπράττει από όλες τις μονάδες που παράγει. Έτσι, το οριακό έσοδο του μονοπωλίου είναι πάντοτε χαμηλότερο από την τιμή του προϊόντος. Όπως μία ανταγωνιστική επιχείρηση, η μονοπωλιακή επιχείρηση μεγιστοποιεί το κέρδος της όταν παράγει εκείνη την ποσότητα, στην οποία το οριακό έσοδο ισούται με το οριακό κόστος. Το μονοπώλιο επιλέγει τότε την τιμή, στην οποία ζητείται η παραχθείσα ποσότητα. Αντίθετα όμως από την ανταγωνιστική επιχείρηση, η τιμή του αγαθού της μονοπωλιακής επιχείρησης είναι υψηλότερη από το οριακό έσοδο, με αποτέλεσμα η τιμή του να υπερβαίνει το οριακό κόστος. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μονοπωλίου αποτελεί η εταιρεία NOVA στην Ελλάδα, η οποία παρέχει κατ' αποκλειστικότητα υπηρεσίες συνδρομητικής και δορυφορικής τηλεόρασης.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι κατά μία έννοια, η μορφή του μονοπωλίου είναι πολύ διαδεδομένη στην αγορά. Πολλές επιχειρήσεις έχουν κάποιο έλεγχο στις τιμές στις οποίες πωλούν το προϊόν τους. Δεν είναι δηλαδή, υποχρεωμένες να πωλούν τα προϊόντα τους στην τιμή αγοράς, επειδή τα προϊόντα τους δεν είναι απολύτως όμοια με εκείνα που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις. Ένα ζευγάρι γυναικείων υποδημάτων Chanel δεν είναι το ίδιο με ένα ζευγάρι Prada. Επίσης, ένα αυτοκίνητο Ford Mustang δεν είναι το ίδιο με ένα Chevy Corvette. Τα πραγματικά ή αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών διαφέρουν και καθένα από τα αγαθά αυτά έχει μία κατερχόμενη καμπύλη ζήτησης, γεγονός που προσδίδει στους παραγωγούς κάποιο βαθμό μονοπωλιακής δύναμης. Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις με ουσιαστική μονοπωλιακή δύναμη είναι πολύ σπάνιες. Ελάχιστα αγαθά είναι, στην πραγματικότητα, μοναδικά. Τα περισσότερα έχουν υποκατάστατα, τα οποία, ακόμα κι αν δεν είναι ίδια ακριβώς, είναι παρόμοια και ικανοποιούν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μία συγκεκριμένη ανάγκη. Οι παραπάνω εταιρείες, αν αυξήσουν λίγο τις τιμές των προϊόντων τους, ενδέχεται να μην έχουν αρνητικές συνέπειες στις πωλήσεις τους, αν όμως τις αυξήσουν πολύ, τότε οι πωλήσεις τους θα μειωθούν σημαντικά. Οι επιχειρήσεις αυτές, ουσιαστικά δεν λειτουργούν σε συνθήκες μονοπωλίου, αλλά μάλλον σε συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού (imperfect competition), όπου η διαφήμιση διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο.

Ολιγοπώλια καλούνται οι αγορές, στις οποίες υπάρχουν ελάχιστοι μόνο πωλητές και οι οποίοι επιλέγουν να μην ανταγωνίζονται μεταξύ τους επιθετικά, αλλά αντιθέτως προσπαθούν από κοινού να διατηρούν τις τιμές σε υψηλό επίπεδο. Παράδειγμα ολιγοπωλίου αποτελούν πολλά αγαθά πολυτελείας, ιδιαίτερα όταν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν υπάρχουν σε αφθονία, όπως συμβαίνει με τα ιστιοπλοϊκά σκάφη, τα πολυτελή κοσμήματα, κ.ά. Οι ολιγοπωλιακές επιχειρήσεις μεγιστοποιούν τα συνολικά κέρδη τους όταν σχηματίζουν καρτέλ και ενεργούν σαν μονοπώλιο. Ωστόσο, αν οι ολιγοπωλητές αποφασίζουν καθένας μόνος του για το επίπεδο της παραγωγής, το αποτέλεσμα θα είναι να παράγεται περισσότερη ποσότητα και να πωλείται το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή σε σύγκριση με το αποτέλεσμα ενός μονοπωλίου. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων σε ένα ολιγοπώλιο, τόσο πιο κοντά στα επίπεδα που επικρατούν σε συνθήκες ανταγωνισμού θα βρίσκονται η ποσότητα κι η τιμή των προϊόντων.

Τέλος, οι αγορές που περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό πωλητών, οι οποίοι προσφέρουν μερικώς διαφοροποιημένα προϊόντα, καλούνται μονοπωλιακά ανταγωνιστικές και

αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η βιομηχανία λογισμικού. Πρόκειται για ένα υβρίδιο μονοπωλίου και ανταγωνισμού. Επειδή τα διάφορα υπολογιστικά προγράμματα δεν είναι ίδια, κάθε πωλητής έχει, εντός κάποιων ορίων, την ικανότητα να ορίζει μόνος του την τιμή του προϊόντος που προσφέρει, η οποία είναι πάνω από το οριακό κόστος. Αλλά όπως στην ανταγωνιστική αγορά, έτσι και στην περίπτωση του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις, η είσοδος και η έξοδος των οποίων οδηγούν το κέρδος κάθε μονοπωλιακά ανταγωνιστικής επιχείρησης στο μηδέν. Επειδή οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή την δομή αγοράς, παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα, κάθε μία διαφημίζει το προϊόν της για να προσελκύσει καταναλωτές στο δικό της εμπορικό σήμα. Σε κάποιο βαθμό, η διαφήμιση λέγεται ότι χειραγωγεί τις καταναλωτικές προτιμήσεις, προωθεί μία παράλογη αφοσίωση σε εμπορικά σήματα προϊόντων και εμποδίζει τον ανταγωνισμό. Σε μεγαλύτερο βαθμό όμως, η διαφήμιση πληροφορεί τον καταναλωτή, καθιερώνει εμπορικά σήματα που διακρίνονται για την ποιότητά τους και καταφέρνει να ενισχύει τον ανταγωνισμό.

1.4 ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΕΞΑΙΡΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΝΟΜΩΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗΣ

Στην αγορά, συμβαίνει να συναντά κανείς, συχνά, κάποια φαινόμενα, τα οποία αντιβαίνουν τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης και ως εκ τούτου αποτελούν εξαιρέσεις τους. Τα φαινόμενα αυτά είναι τα λεγόμενα Veblen, Bandwagon, Snob και, Hedonistic / Perfectionist.

Το φαινόμενο Veblen, πήρε το όνομά του από τον Αμερικανό οικονομολόγο και κοινωνιολόγο Thorstein Veblen, ο οποίος από πολύ νωρίς (1899) ασχολήθηκε με τις έννοιες της «επιδεικτικής κατανάλωσης» (Conspicuous Consumption), της συστηματικής αναζήτησης γοήτρου και της εξέχουσας κοινωνικής θέσης ή περιωπής (Status Seeking) στις καπιταλιστικές χώρες.¹¹

Ένα αγαθό, χαρακτηρίζεται ως Veblen, όταν η ζήτησή του από τους καταναλωτές αυξάνει, καθώς αυξάνει η τιμή του, και το αντίστροφο. Παρ' ότι το εν λόγω φαινόμενο αντιβαίνει την οικονομική αρχή περί ορθολογικής συμπεριφοράς του καταναλωτή, στην πραγματικότητα παρατηρείται πάρα πολύ συχνά ο καταναλωτής να προβαίνει σε

¹¹Ο Thorstein Veblen ανέπτυξε τις έννοιες αυτές το 1899, στο έργο του "The Theory of the Leisure Class", το οποίο μεταφράστηκε στα ελληνικά από τις εκδόσεις Κάλβος, το 1982, υπό τον τίτλο « Η θεωρία της Αργόσχολης Τάξης». 15

αγορές, υποκινούμενος περισσότερο από ψυχολογικές και κοινωνικές ενορμήσεις, με στόχο να καταστήσει εμφανή την οικονομική του ευρωστία, στον κοινωνικό περίγυρο. Επίσης, ο καταναλωτής ο οποίος προβαίνει σε αγορές Veblen αγαθών, έχει γνώση της υψηλής τιμής του αγαθού, η οποία αποτελεί από μόνη της κριτήριο προτίμησης και επιλογής ενός αγαθού έναντι άλλων. Η υψηλή τιμή ενός αγαθού, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές του φαινομένου, αποτελεί για τους Veblenian καταναλωτές ένδειξη της υπεροχής της ποιότητας του αγαθού.¹² Αυτές οι ψυχολογικές και κοινωνικές ενορμήσεις, καθώς και η έλξη του καταναλωτή στις υψηλές τιμές δεν ακολουθούν την οικονομική λογική του ορθολογικού καταμερισμού των διαθέσιμων πόρων σε όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες / αγαθά, προκειμένου να μεγιστοποιείται η συνολική χρησιμότητα του καταναλωτή, αλλά αντιθέτως αποτελούν κριτήρια γοήτρου, καθώς ο πρωταρχικός σκοπός των εν λόγω καταναλωτών είναι να εντυπωσιάσουν τους άλλους.¹³

Το φαινόμενο του Σνομπισμού (Snob Effect) αναλύθηκε διεξοδικά από τον Liebenstein, το 1950 και αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο, καθώς σχετίζεται τόσο με τις προσωπικές όσο και με τις διαπροσωπικές συνιστώσες του καταναλωτή (εσωτερικές και εξωτερικές αναφορές). Το φαινόμενο αυτό λαμβάνει χώρα, σύμφωνα με τον Mason (1981), όταν λανσάρεται στην αγορά ένα νέο “prestige” προϊόν, το οποίο θα ήταν μεν επιθυμητό από τους καταναλωτές που επιζητούν το κοινωνικό γόητρο (status sensitive consumers), αν η διαθεσιμότητα του προϊόντος ήταν περιορισμένη, απορρίπτεται όμως, εν τέλει, γιατί αποκτήθηκε από πολλούς καταναλωτές. Μεγάλος αριθμός ερευνών έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι η περιορισμένη διαθεσιμότητα ορισμένων προϊόντων ενδυναμώνει την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή και το καθιστά περισσότερο ελκυστικό και επιθυμητό.¹⁴ Επίσης, οι Groth και McDaniel (1993), υποστηρίζουν ότι η αντιλαμβανόμενη σπανιότητα και μοναδικότητα μιας μάρκας, σχετίζεται με το κόστος της, και οι επιχειρηματίες στην αγορά των αγαθών πολυτελείας οφείλουν να το γνωρίζουν καλά και να ακολουθούν μια υψηλή τιμολογιακή πολιτική. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η ζήτηση τελικά εξαρτάται και από τον αριθμό των διαθέσιμων προϊόντων και τη βάση των καταναλωτών / χρηστών τους. Οι σνομπ καταναλωτές θεωρούν ως κριτήριο γοήτρου

¹² Αυτά αναφέρουν σε έρευνές τους οι Erickson & Johansson (1995), Lichtenstein, Bloch & Black (1988) και Tellis & Gaeth (1990).

¹³ Vigneron & Johnson, (1999).

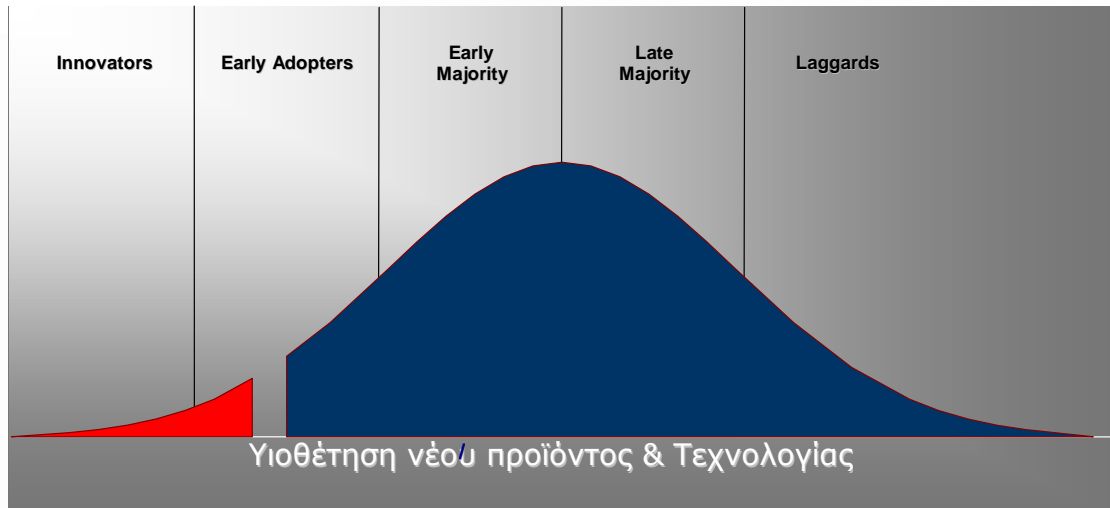
¹⁴ Verhallen (1982), Lynn (1991), Solomon (1994), Pantzalis (1995). Αυτά τα επιχειρήματα, τα οποία υποστηρίζονται και από έρευνες ψυχολόγων (Rogers Carl, 1983), υπογραμμίζουν μεταξύ άλλων, τη σπουδαιότητα που έχουν οι έννοιες της σπανιότητας και της μοναδικότητας για τους καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας και την πιστότητα και προτίμηση την οποία εκφράζουν σε ορισμένες μάρκες – επωνυμίες (Brand Names).

την τιμή ενός προϊόντος, αλλά αποφεύγουν την κατανάλωση δημοφιλών μαρκών, καθώς αυτές καταναλώνονται από πολλούς, ενώ αναζητούν μοναδικά προϊόντα τα οποία τους διαφοροποιούν από τη μάζα.

Σε αντιδιαστολή με το φαινόμενο του στομπισμού, το φαινόμενο Bandwagon αφορά στην επιθυμία των ανθρώπων να αισθάνονται ότι ανήκουν σε κάποιες κοινωνικές ομάδες, επιδιόδομενοι στην κατανάλωση συγκεκριμένων αγαθών – συμβόλων, τα οποία τους προσδίδουν ένα σχετικό γόητρο και επίσης τους διαφοροποιούν από την υπόλοιπη μάζα. Ο Belk (1988) θεωρεί ότι η αξία που δίνουν οι άνθρωποι στο γόητρο και την γοητεία που προσφέρουν τα αγαθά πολυτελείας, ενθαρρύνει την εμφάνιση του φαινομένου bandwagon. Η έλξη των ανθρώπων από τα αγαθά πολυτελείας και η επιθυμία τους να τα αποκτήσουν, θεωρείται για τον Belk δεδομένη, αλλά εμπόδιο στην πράξη της αγοράς αυτών αποτελεί το διαθέσιμο εισόδημα το οποίο συχνά δεν επαρκεί. Γι' αυτό και σε μία μείωση της τιμής των αγαθών αυτών, παρατηρείται η άμεση ανταπόκριση των ατόμων και η απόκτησή τους, υπό την προϋπόθεση όμως, τα αγαθά αυτά να αποτελούν αναγνωρίσιμα σημεία – σύμβολα γοήτρου της ομάδας αναφοράς στην οποία θέλουν να ανήκουν.¹⁵ Όπως συμβαίνει στη διαδικασία υιοθέτησης μιας νέας τεχνολογίας, έτσι και στην περίπτωση υιοθέτησης νέων προϊόντων πολυτελείας, οι καινοτόμοι, σπεύδουν πρώτοι να αγοράσουν κάποιο νέο «σημαντικό» αγαθό και είναι Veblenian καταναλωτές (innovators & early adopters), ενώ οι Bandwagon καταναλωτές είναι ουσιαστικά άτομα των κατηγοριών της πρώιμης και ύστερης πλειοψηφίας (early and late majority), στην υιοθέτηση του νέου προϊόντος ή μιας τεχνολογίας. Μεγάλη επιρροή στα άτομα αυτά (early and late majority) ασκούν οι καθοδηγητές γνώμης και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τα οποία λειτουργούν ως ομάδες αναφοράς.¹⁶ Η διαδικασία υιοθέτησης ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας παρουσιάζεται γραφικά στο Διάγραμμα 1.7 που ακολουθεί.

¹⁵ Hyman (1942), Holt (1945).

¹⁶ Χαρακτηριστικές είναι οι έρευνες του Hirschman (1988), ο οποίος ανέλυσε την επιρροή που ασκούν οι τηλεοπτικές σειρές "Dallas" και "Dynasty", στην αντίληψη του κοινού για τον πλούτο, στη διαμορφούμενη κυρίαρχη ιδεολογία (καπιταλισμός) και την κατασκευή της κοινωνικής πραγματικότητας.

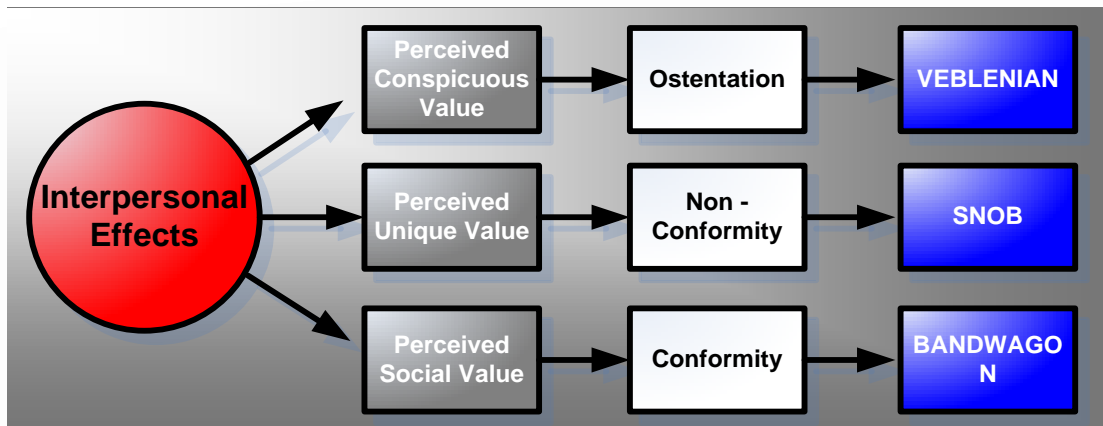


Διάγραμμα 1.7

Η κατανομή των καταναλωτών κατά τη διαδικασία υιοθέτησης νέων προϊόντων / τεχνολογιών

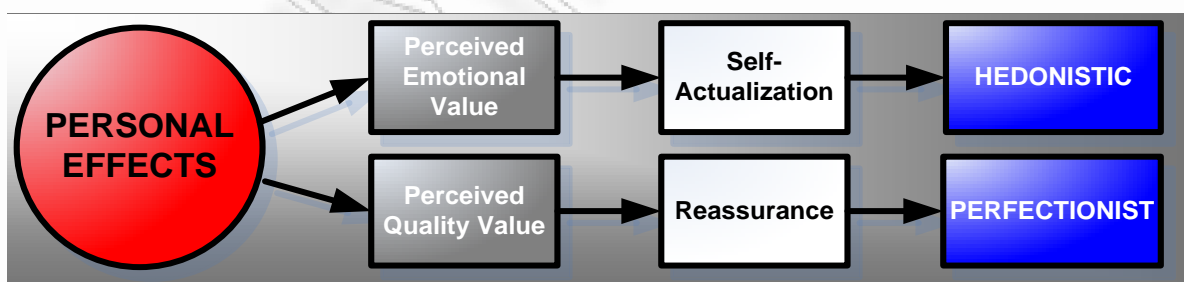
Τα τρία φαινόμενα που παρουσιάστηκαν σχετίζονται με τα αποτελέσματα που έχει η κατανάλωση αγαθών αναφορικά με το γόητρο που προσδίδουν στο άτομο και την επιδεικτική κατανάλωσή τους σε διαπροσωπικό επίπεδο (Interpersonal effects). Και στα τρία δηλαδή, ο προσωπικός εαυτός – ταυτότητα (Self Identity) του ατόμου, όσον αφορά την επιδεικτική κατανάλωση αγαθών πολυτελείας, ορίζεται με βάση τους «σημαντικούς άλλους» (significant others) του κοινωνικού περιγύρου, στα πλαίσια ενός δυναμικού πλέγματος κοινωνικών σχέσεων.¹⁷ Οι παράμετροι που ορίζουν τα τρία αυτά φαινόμενα παρουσιάζονται σχηματικά στο Διάγραμμα 1.8. Ειδικότερα, στο διάγραμμα παρουσιάζεται η σχέση που έχει το φαινόμενο Veblen με την ανάγκη επιδεικτικής κατανάλωσης των ανθρώπων, η σχέση του φαινομένου του σνομπισμού με την ανάγκη για διαφορετικότητα και μοναδικότητα μεταξύ των ανθρώπων μίας κοινωνικής ομάδας και η σχέση του φαινομένου bandwagon με την ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται ότι ανήκει σε μία ομάδα, οπότε και υιοθετεί τις κυρίαρχες συνήθειες και χρησιμοποιεί τα δημοφιλή προϊόντα – σύμβολα, οποτεδήποτε το εισόδημά του, του επιτρέπει να πράξει ούτως.

¹⁷ Thomspson & Haykto, 1997.



Διάγραμμα 1.8
Διαπροσωπικά Φαινόμενα

Αναφορικά όμως, με τις κατεξοχήν προσωπικές συνιστώσες της συναισθηματικής για το άτομο αξίας που προσφέρει ένα αγαθό πολυτελείας και της αντιλαμβανόμενης από το άτομο υπεροχής της ποιότητας του αγαθού, παρατηρούνται τα φαινόμενα της αισθητικής απόλαυσης της κατανάλωσης (Hedonistic Effect) και της ικανοποίησης του λογικού αιτήματος ότι η συστηματική αγορά ακριβών αγαθών γοήτρου συνεπάγεται, αν μη τι άλλο, κορυφαία ποιότητα (Perfectionist Effect). Οι παράμετροι που ορίζουν τα δύο αυτά φαινόμενα παρουσιάζονται συνοπτικά στο ακόλουθο Διάγραμμα 1.9.



Διάγραμμα 1.9
Προσωπικά φαινόμενα

Τα δύο αυτά φαινόμενα, επειδή αφορούν περισσότερο στη συμβολική κατανάλωση και στη συμπεριφορά του καταναλωτή σε ατομικό και ψυχολογικό επίπεδο, και δεν σχετίζονται, παρά έμμεσα, με την οικονομική, αγοραία ζήτηση που εξετάζεται στο παρόν κεφάλαιο, θα αναλυθούν περαιτέρω στο επόμενο κεφάλαιο.

1.5 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Η πολυτέλεια ορίζεται διαχρονικά με βάση τις έννοιες της σπανιότητας των πόρων και των αγαθών, της διαφοροποίησης αυτών που τα κατέχουν από την ευρύτερη μάζα των καταναλωτών, καθώς και της συναισθηματικής ικανοποίησης, της γοητείας και του γοήτρου που αυτά προσφέρουν σε αυτούς που μπορούν να τα αγοράσουν. Η πραγματική όμως σπανιότητα των πολυτελών αγαθών δεν υφίσταται στον 21^ο αιώνα, ούτε επίσης και οι ελάχιστοι «εκλεκτοί» καταναλωτές τους. Προϊόντα τα οποία δεν χαρακτηρίζονται από ουσιαστικά διαφοροποιημένη και υψηλότερη ποιότητα από άλλα, και καταναλωτές οι οποίοι προέρχονται από όλες τις κοινωνικοοικονομικές τάξεις, και όχι αποκλειστικά από την ανώτερη, συνθέτουν από κοινού την εκδημοκρατισμένη αγορά της «Νέας Πολυτέλειας».

Στην οικονομική θεωρία, ως αγαθά πολυτελείας ορίζονται εκείνα τα αγαθά, για τα οποία η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι μεγαλύτερη της μονάδας. Ενώ όμως τα αγαθά πολυτελείας, μεμονομένα τείνουν να έχουν ελαστική ζήτηση, η ευρύτερη έννοια της πολυτέλειας χαρακτηρίζεται από ανελαστική ζήτηση και γενικά, δεν υποκαθίσταται. Άλλωστε, «η πολυτέλεια είναι κάτι από το οποίο δεν μπορεί να ξεκόψει κάποιος εύκολα» (Berry, 1994). Επομένως, αυτό που παρατηρείται γενικά, στην αγορά, είναι το γεγονός, ότι οι άνθρωποι διαθέτουν διαρκώς μεγαλύτερο ποσοστό του εισοδήματός τους στην κατανάλωση αγαθών πολυτελείας, όταν το διαθέσιμο εισόδημα αυξάνεται.

Παρ' ότι η αγορά των αγαθών πολυτελείας χαρακτηρίζεται από έναν διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, εξακολουθεί εντούτοις να παραμένει μία ολιγοπωλιακή αγορά που προσφέρει μεγάλα κέρδη στους λίγους μεγάλους ομίλους που δραστηριοποιούνται σ' αυτήν. Το εισόδημα των ανθρώπων παγκοσμίως, έχει αυξηθεί αισθητά τις τελευταίες δεκαετίες και ως συνέπεια αυτού του γεγονότος, έχει αυξηθεί και η κατανάλωση αγαθών πολυτελείας. Το φαινόμενο του εκδημοκρατισμού της πολυτέλειας και ο όρος «Νέα Πολυτέλεια», αφορούν στην προσφορά πολυτέλειας από τη μεριά των παραγωγών, για όλα σχεδόν τα επίπεδα τιμών και κυρίως για τους καταναλωτές που ανήκουν στην ευρύτερη μάζα της μικρομεσαίας αστικής τάξης. Από οικονομικής απόψεως, η πρακτική αυτή των επιχειρήσεων έχει στόχο την αύξηση του όγκου των πωλήσεων και των κερδών, αλλά οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν να απολέσουν την ίδια την υπόστασή τους, ως παραγωγοί και πωλητές πραγματικά διαφοροποιημένων αγαθών.

Αυτό που αλλάζει διαρκώς, παράλληλα με το διαθέσιμο στους καταναλωτές εισόδημα, είναι ότι πολλά αγαθά που μέχρι πρότινος θεωρούνταν πολυτελή, αντιμετωπίζονται μετά την ευρεία απόκτησή τους, ως αναγκαία ή ακόμη και κατώτερα αγαθά. Αυτή είναι μία συνήθης κατάσταση που αφορά γενικότερα στο φαινόμενο της υπερ-κατανάλωσης. Η εν λόγω κατάσταση σε συνδυασμό με το ότι τα πολυτελή αγαθά πρέπει εξ' ορισμού να χαρακτηρίζονται από περιορισμένη διαθεσιμότητα και σπανιότητα, οδήγησαν στην αυξημένη διάδοση των ειδικότερων φαινομένων Veblen, Snob, Bandwagon και Hedonistic / Perfectionist που αφορούν στη ζήτηση του καταναλωτή για πολυτελή αγαθά.

Η ιδιαιτερότητα ενός πολυτελούς αγαθού, δεν βασίζεται πλέον στα διακεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (υψηλή ποιότητα, προσοχή στη λεπτομέρεια, έντονα χρώματα, άριστη σχεδίαση), αλλά στην εμπειρία της αγοράς που συνοδεύει αυτά τα προϊόντα. Η ικανοποίηση των προσδοκιών του καταναλωτή αναφορικά με την ποιότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος πρέπει αναμφισβήτητα να διασφαλίζεται (meet expectations), αλλά δεν αποτελεί την ειδοποιό διαφορά της πολυτέλειας. Σήμερα, οι επιχειρήσεις λέγεται ότι προσφέρουν πολυτέλεια, όταν υπερκαλύπτουν τις προσδοκίες του καταναλωτή (exceed expectations), προσφέροντας όχι μόνο μοναδικής ποιότητας υλικά αγαθά, αλλά κυρίως μοναδικές εμπειρίες. Αυτό είναι ίσως κάτι που δεν μπορεί να εξηγήσει επαρκώς και από μόνη της η θετική σκέψη των οικονομολόγων με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν μέχρι το σημείο αυτό, αλλά θα τεκμηριωθεί στη συνέχεια, με την παρουσίαση θεωριών που αφορούν στη συμπεριφορά του καταναλωτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΩΝΥΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΜΟΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πολυτέλεια της μόδας διαδραμάτιζε, ανέκαθεν, σημαντικό ρόλο στις κοινωνίες όλων των εποχών. Στοιχεία που σχετίζονται με τον ρουχισμό, τα αξεσουάρ και τα καλλυντικά παλαιότερων πολιτισμών, όπως του αιγυπτιακού, του αρχαίου ελληνικού και του ρωμαϊκού, μαρτυρούν πως η μόδα αποτελούσε ένα συστατικό στοιχείο των κοινωνιών αυτών, με βάση το οποίο προσδιορίζονταν και διαφοροποιούνταν μεταξύ τους οι πολίτες ανάλογα με την κοινωνικο – οικονομική τους θέση. Επιπλέον, η μόδα σχετιζόταν με θέματα που αφορούσαν τον πολιτικό, τον οικονομικό, τον εκπαιδευτικό τομέα, αλλά και τον τομέα των τεχνών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι, στην Αρχαία Ρωμαϊκή αυτοκρατορία, η μόδα αποτελούσε ένα θέμα, θεσμικώς ορισμένο, σύμφωνα με το οποίο οι πολίτες, ανάλογα με την τάξη στην οποία ανήκαν, μπορούσαν να επιλέξουν μεταξύ ρούχων και υποδημάτων, συγκεκριμένων μόνο χρωμάτων και υφασμάτων, έτσι όπως προέβλεπαν τα γραπτά κείμενα (νόμοι).

Αργότερα, οι αριστοκράτες και στη συνέχεια οι ευγενείς της Αναγέννησης επιδείκνυαν την κοινωνική τους περιωπή και δημιουργούσαν τάσεις στην κοινωνική καθημερινή ζωή όλων των πολιτών, μέσω της χρήσης προϊόντων της μόδας. Επίσης, κατά τα πρώτα χρόνια της βιομηχανικής εποχής (19^{ος} αιώνας), οι πλούσιοι Αμερικανοί και Ασιάτες ήταν αυτοί που ταξίδευαν στην Ευρώπη, προκειμένου να αποκτήσουν αγαθά πολυτελείας και εκλεπτυσμένου γούστου, δίνοντας μ'αυτόν τον τρόπο ώθηση στην ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και της παγκοσμιοποίησης των αγορών, και αποδεικνύοντας ότι τα προϊόντα της μόδας αποτελούν σημαντικό οικονομικό παράγοντα και πηγή εσόδων για τις χώρες που τα παράγουν και τα εμπορεύονται. Η μόδα εξακολουθεί, σήμερα, να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε ολόκληρο τον κόσμο, εντούτοις, η μορφή της έχει γίνει πιο «εκδημοκρατισμένη», με πολύ περισσότερο κόσμο να εμπλέκεται πλέον στην κατανάλωση των παραγόμενων επώνυμων αγαθών της.

Η επωνυμία ή μάρκα ή μπράντα (brand name), όσον αφορά τα αγαθά πολυτελείας γενικότερα, και τα προϊόντα της πολυτελούς μόδας ειδικότερα, έχει τις ρίζες της στο μακρινό παρελθόν προηγούμενων αιώνων. Τότε που οι κτηνοτρόφοι προκειμένου να ξεχωρίσουν μεταξύ τους τα κοπάδια των ζώων τους, έκαιγαν σε συγκεκριμένα σημεία το δέρμα των ζώων, με συγκεκριμένο τρόπο. Αργότερα, αυτή η μέθοδος σταμπάριατος ή σφραγίδας (stamp) χρησιμοποιήθηκε και σε άλλα προϊόντα και με άλλες μορφές, όπως είναι για παράδειγμα η επώνυμη υπογραφή. Αυτές οι μέθοδοι χρησίμευαν ως διαφοροποιήσιμα στοιχεία ποιότητας, ταυτότητας και προέλευσης των αγαθών, με τη θετική ή αρνητική σημασία τους. Σήμερα, οι επωνυμίες (brand names) και τα λογότυπα (logos) εξακολουθούν να διατηρούν αυτά τα χαρακτηριστικά, εμπλουτίζονται όμως, με πολλά συμβολικά στοιχεία των στρατηγικών του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας (marketing and communication strategies), καθώς και με οικονομικά στοιχεία της διοικητικής και χρηματο-οικονομικής λογιστικής. Συγκεκριμένα, πολλές επωνυμίες σήμερα αποτελούν εχέγγυα κύρους, γοητείας και χλιδής, καθώς και περιουσιακά στοιχεία, συχνά αμύθητης αξίας για τις επιχειρήσεις που τις διοικούν.

Παρ' ότι οι επωνυμίες των αγαθών και τα ίδια τα αγαθά δημιουργούνται από τους παραγωγούς, αυτοί που τα καθιστούν επιτυχημένα και προσοδοφόρα για τις επιχειρήσεις είναι οι πελάτες – καταναλωτές, με την επαναλαμβανόμενη ή διευρυμένη αγοραστική πράξη τους. Οι καταναλωτές σήμερα, αποτελούν για όλες τις επιχειρήσεις «βασιλιάδες», οι οποίοι θα πρέπει να διατηρούνται διαρκώς ικανοποιημένοι προκειμένου τα προϊόντα και οι ίδιες, ως επωνυμίες, να απολαμβάνουν τα οφέλη της εύνοιας και της προτίμησής τους. Η αγορά, παρά τις επιμέρους τμηματοποιήσεις στις οποίες υποβάλλεται σε μεγάλο βαθμό σήμερα, εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό και τον «αγώνα» των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν μια ισχυρή πελατειακή βάση, η οποία θα περιλαμβάνει καταναλωτές όλων των τάξεων, όλων των ηλικιών και όλων των εισοδημάτων.

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει συνοπτικά την ιστορική εξέλιξη της επωνυμίας στα προϊόντα και την εξέλιξη των αγαθών πολυτελείας που αφορούν στη μόδα, ενώ αναλύει θέματα που αφορούν στο σύγχρονο καταναλωτικό τοπίο των αγαθών αυτών, στη συμπεριφορά των καταναλωτών, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, καθώς και τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά τους.

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ

Η επωνυμία στα προϊόντα χρησιμοποιείται ήδη από την αρχαιότητα, για να ξεχωρίσει τα αγαθά ενός παραγωγού από αυτά ενός άλλου. Η λέξη “Brand” προέρχεται από την αρχαία νορβηγική λέξη “Brandr” που σημαίνει σημάδι από κάψιμο, μέθοδος που ήταν αρκετά διαδεδομένη για να διακρίνει κανείς τα δικά του ζώα από αυτά των άλλων. Αυτού του είδους η διάκριση εφαρμοζόταν και σε είδη βιοτεχνίας ή χειροτεχνίας, όπως μαρτυρούν πολυάριθμα αρχαιολογικά ευρήματα, στα οποία φαίνεται πως οι παραγωγοί προσπαθούσαν με διάφορα σημάδια ή με την υπογραφή τους να διαφοροποιήσουν την παραγωγή τους από αυτή των συναδέλφων τους, ή να τονίσουν ότι ένα ορισμένο προϊόν κατασκευάστηκε σε μια ορισμένη περιοχή ή πόλη. Η πολιτική αυτή είχε βέβαια ήδη υιοθετηθεί από πολλούς αρχαίους πολιτισμούς (Αιγύπτιοι, Κινέζοι, Σουμέριοι, Έλληνες, Ρωμαίοι), όπως δείχνουν επώνυμες περιγραφές σε χρυσά και ασημένια κοσμήματα, αγγεία, όπλα κ.λ.π. Οι Φοίνικες, οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι έμποροι χρησιμοποιούσαν επιγραφές προκειμένου να ενημερώνουν τους πιθανούς πελάτες τους για την ποικιλία, την ποιότητα και τις τιμές των προϊόντων τους. Επιπλέον, οι καταστηματάρχες έδιναν τέτοιες ονομασίες στα καταστήματά τους, ώστε να μπορούν να συμπεριλαμβάνουν ονόματα – σύμβολα και εικόνες. Σε όλους τους παραπάνω πολιτισμούς αναγνωριζόταν πλήρως η αξία της χρήσης μίας επωνυμίας, η οποία διέυκολυνε την εμπορική αναγνώριση και αποδοχή.

Από τη στιγμή που οι καταναλωτές αναγνώριζαν ότι ορισμένα επώνυμα προϊόντα είναι καλύτερα ή χειρότερα από αυτά ενός άλλου παραγωγού, ή ότι κάποιος έμπορος προσφέρει στο κατάστημά του προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας των ανταγωνιστικών, τα προϊόντα αυτά δημιουργούσαν μία ορισμένη προτίμηση. Την εποχή αυτή γεννήθηκε και το «εθνικό προϊόν», το προϊόν δηλαδή που ταυτίζεται με τη χώρα προέλευσής του.

Η χρήση της επώνυμης τεχνικής δημιουργήθηκε, κυρίως, τα τελευταία 150 χρόνια. Η Βιομηχανική Επανάσταση έφερε τη μαζική παραγωγή και η υπερπροσφορά που δημιουργήθηκε στη συνέχεια, οδήγησε στην ανάγκη δημιουργίας επώνυμων προϊόντων τα οποία υποστηρίζονται από τη διαφήμιση και τις διάφορες τεχνικές μάρκετινγκ. Η προσφορά ποιοτικών προϊόντων οδήγησε στη μεγαλύτερη ζήτησή τους. Το γεγονός αυτό, εν συνεχεία, οδήγησε τους παραγωγούς στην επιλογή ενός ονόματος για τα προϊόντα τους που τους έδινε τη δυνατότητα διάκρισης από τα υπόλοιπα ομοειδή.

Στις νέες διαμορφωμένες συνθήκες της αγοράς, δεν αρκεί πλέον το όνομα του παραγωγού για να διακρίνει το προϊόν που προσφέρει. Αυτό που απαιτείται πλέον είναι το ίδιο το προϊόν να διαθέτει το δικό του ξεχωριστό όνομα.

Στο δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, η ονομασία των προϊόντων εξελίχθηκε στη μορφή που υφίσταται μέχρι σήμερα. Από τον περασμένο αιώνα χρονολογούνται μερικά επώνυμα προϊόντα, όπως η Louis Vuitton, η Chanel και η Guerlain. Τα προϊόντα αυτά οφείλουν τη μοναδικότητά τους και τη δημοτικότητά τους μέχρι σήμερα, στην έκρηξη της οικονομικής δραστηριότητας της εποχής εκείνης και στην ανάπτυξή τους σε τοπικό, εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

Ο μεγάλος ρυθμός εξάπλωσης των επώνυμων προϊόντων, στη σημερινή εποχή ερμηνεύεται από τις παρακάτω εξελίξεις:

- Το νομικό σύστημα αναγνώρισε την αξία της επωνυμίας των προϊόντων τόσο για τους παραγωγούς, όσο και για τους καταναλωτές. Σήμερα, οι περισσότερες χώρες στον κόσμο αναγνωρίζουν ότι η πνευματική ιδιοκτησία, δηλαδή τα εμπορικά σήματα, οι ευρεσιτεχνίες, τα σχέδια και τα δικαιώματα αντιγραφής, αποτελούν κτήμα των κατόχων τους και επομένως το δικαίωμα χρήσης παρέχεται αποκλειστικά σ'αυτούς. Τα δικαιώματα των ονομάτων και των εμπορικών σημάτων είναι τόσο ισχυρά, όσο και τα δικαιώματα ιδιοκτησίας γης και ακινήτων.
- Η νομοθεσία ρυθμίζει το είδος των ονομάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και τη γενικότερη προστασία που δικαιούνται, γεγονός που οδηγεί στη σχετικά καλύτερη προστασία τους. Η νομοθεσία αυτή ωφελεί τον παραγωγό, με το γεγονός ότι του προσφέρει μία αποκλειστική δυνατότητα χρήσης ενός ονόματος σχετικά με το προϊόν του. Από την άλλη μεριά, προσφέρεται στον καταναλωτή η δυνατότητα αποφυγής προϊόντων μίμησης που πιθανά θα χρησιμοποιούσαν ίδιο ή παρόμοιο όνομα.
- Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται ο διαχωρισμός των επώνυμων προϊόντων και υπηρεσιών από τα άλλα όμοιά τους, τείνουν να αφορούν περισσότερο στις συμβολικές και μη «χειροπιαστές» διαστάσεις των προϊόντων. Η ποιότητα της επωνυμίας, στην οποία στηρίζονται οι καταναλωτές για να επιλέξουν μεταξύ

των επώνυμων προϊόντων, έχει γίνει περισσότερο ασαφής και συχνά ακαθόριστη. Ένα άρωμα που κοστίζει €50 ανά 100ml, μπορεί να υποσκελίζεται στις πωλήσεις από ένα άλλο, με παρόμοια χαρακτηριστικά, το οποίο πωλείται €100 ανά 100ml.

Ο σύγχρονος τρόπος ονομασίας των προϊόντων αφορά στη συγκέντρωση και στη διατήρηση ενός συνόλου από «χειροπιαστές» και μη αξίες, κάτω από την ομπρέλα μίας επωνυμίας. Οι αξίες αυτές οφείλουν να γίνονται αντιληπτές από τους καταναλωτές και να χρησιμοποιούνται για να διαχωρίζουν το προϊόν ενός παραγωγού, από αυτό ενός άλλου. Η επιτυχία της επωνυμίας εξαρτάται από την επιλογή και το συνδυασμό όλων αυτών των στοιχείων, ώστε το αποτέλεσμα που αντιλαμβάνεται ο τελικός καταναλωτής να είναι ιδιαίτερα ελκυστικό και να επιδρά στην αγοραστική απόφαση και πράξη. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα εμπορικό σήμα που με προσωπική διοίκηση, αποτελεσματική επικοινωνία και ευρεία αποδοχή κατορθώνει να κερδίσει μία θέση στο μυαλό του καταναλωτή, συναρτώμενο σε μια ομάδα αξιών και χαρακτηριστικών υλικής και άυλης φύσης. Είναι μία έννοια, πολύ ευρύτερη από αυτή του προϊόντος και δεν περιορίζεται σε μια απλή ετικέτα.

Για τους καταναλωτές, η επωνυμία αντιπροσωπεύει ένα ολόκληρο σύστημα χαρακτηριστικών, τα οποία οδηγούν στην εγγύηση μίας ορισμένης ποιότητας ή προέλευσης. Από τη μεριά του ιδιοκτήτη της επωνυμίας, η επωνυμία αντιπροσωπεύει μία εγγύηση για τις μελλοντικές οικονομικές αποδόσεις.

Η επωνυμία ενός προϊόντος διαδραματίζει μερικούς ρόλους – κλειδιά:

- Βοηθά στο να διαφοροποιείται το προϊόν ή η υπηρεσία και επιτρέπει στον καταναλωτή να οριοθετήσει, να απορρίψει ή να υιοθετήσει μία επωνυμία.
- Αποστέλλει μηνύματα στον καταναλωτή, μεταξύ των οποίων συνήθως είναι η επικοινωνία της φιλοσοφίας και των αξιών της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η υψηλή ποιότητα, η κορυφαία εξυπηρέτηση, η άριστη σχεδίαση και πολλά άλλα.
- Λειτουργεί σαν ένα συγκεκριμένο κομμάτι νόμιμης διαδικασίας και σαν ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για την επιχείρηση που εμπορεύεται το επώνυμο προϊόν.¹⁸

¹⁸Πανηγυράκης Γ. (1999), Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος, Τόμος Α'.

Η επωνυμία κατέχει μια σημαντική θέση στη διαδικασία λήψης των αγοραστικών αποφάσεων, όσον αφορά στους καταναλωτές.¹⁹ Έχει ιδιαίτερη σημασία για τους επιχειρηματίες και τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ να καθορίζουν κάθε φορά πώς ο αγοραστής αντιλαμβάνεται την επωνυμία και ποια είναι η χρησιμότητά της γι' αυτόν, πώς αντιδρά στα ερεθίσματα μάρκετινγκ που εκπέμπει ο παραγωγός και πώς επηρεάζεται πραγματικά από τη διαφήμιση του επώνυμου προϊόντος.

Η σχέση μεταξύ του καταναλωτή και της επωνυμίας είναι από πολλές απόψεις μία συμφωνία. Ο καταναλωτής αναγνωρίζει, ότι τα οφέλη που αποκτά όταν επιμένει σε μία επωνυμία διακρίνονται σε απτά και μή και αναμένει από τον ιδιοκτήτη της επωνυμίας να αποδώσει πλήρη και δίκαιη αξία και στις δύο αυτές διαστάσεις.²⁰ Έτσι ο καταναλωτής που επιθυμεί να αγοράσει ένα επώνυμο ακριβό ρολόι, αναμένει ότι αυτό θα λειτουργεί αφενός με αποδεκτό τρόπο, θα είναι σχεδιασμένο και κατασκευασμένο με υψηλές προδιαγραφές, ενδεχομένως θα διατίθεται στην αγορά σε περιορισμένα τεμάχια, και θα έχει ένα ικανοποιητικό δίκτυο εξυπηρέτησης μετά την πώληση.²¹ Ο καταναλωτής επίσης αναπτύσσει προσδοκίες σχετικά με τα συναισθηματικής φύσεως οφέλη που θα αποκομίσει με την αγορά του προϊόντος. Ακόμη, περιμένει ότι η φιλοσοφία της προβολής της εταιρείας θα είναι υψηλής ποιότητας και δεν θα υποτιμά το προϊόν. Είναι γεγονός ότι η μη ορθή χρήση της επωνυμίας του προϊόντος μπορεί όχι μόνο να υποβαθμίσει την εικόνα του, αλλά να μειώσει επίσης την εκτίμηση και τα οφέλη που βλέπουν σ' αυτό οι καταναλωτές.²² Οι καταναλωτές πρέπει να λαμβάνουν διαρκώς επιβεβαιώσεις, ότι η ποιότητα και η αξία της επωνυμίας διατηρούνται και αναπτύσσονται, και σε καμία περίπτωση δεν παρακμάζουν ή υπερνικούνται από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα. Τότε μόνο μπορούν να δείξουν έμπρακτα την πιστότητα και προτίμησή τους στη μάρκα, επαναλαμβάνοντας την αγορά προϊόντων με την ίδια επωνυμία.

Τα προϊόντα της μόδας και ιδιαίτερα αυτά που αποτελούν αγαθά πολυτελείας έχουν ιδιαίτερη ανάγκη από στρατηγικές διοίκησης και στοχευμένης τοποθέτησης των επωνυμιών στην αγορά. Η τέχνη της κορυφαίας σχεδίασης, της υψηλής αισθητικής και της καινοτομίας μπορούν να κερδίσουν μία πραγματικά ευρεία απήχηση, μόνο μέσω της δημιουργίας ηχηρών και ισχυρών επωνυμιών. Η μόδα εμφανίζει επίσης, μία

¹⁹ Pernes G.(1978), Role Economique des Grandes Marques, Paris, Humanisme et Enterprise.

²⁰ Βλ. Ο.π.

²¹ Thil E. Baroux C.(1983), Un Pave dans la Marque, Paris, Flammarion.

²² Veron E. (1987), La Semiosis Sociale, Vincennes, Presses Univeritaires de Vincennes.

σημαντική ιδιοτυπία. Πρόκειται για έναν κλάδο ο οποίος είναι στραμμένος στο μέλλον (forward thinking). «Ανέκαθεν, η μόδα προσπαθεί να συγκεράσει στιγμές του παρελθόντος με το διαμορφούμενο μέλλον, οι οποίες παρουσιάζονται και επηρεάζουν για λίγο το εφήμερο παρόν. Η μόδα αντλεί έμπνευση από το παρελθόν προκειμένου να δημιουργήσει τις επιθυμίες του αύριο».²³ Παρ' ότι αυτή η άποψη της Okonkwo φαίνεται λίγο γενική και αόριστη, είναι ωστόσο γεγονός ότι το παρόν για τη μόδα αποτελεί μία πολύ προσωρινή κατάσταση και καθώς η μόδα αλλάζει διαρκώς, ένα νέο προϊόν κινδυνεύει σύντομα να θεωρηθεί παροχυμένο και παλιομοδίτικο. Στο σημείο αυτό είναι που η διοίκηση μιας επωνυμίας (branding) έχει κορυφαία σημασία για τα προϊόντα της μόδας, καθώς αποκλειστικά αυτή δύναται να τροφοδοτήσει τη διαρκή επιθυμία και τον πόθο των καταναλωτών για τα προϊόντα πολυτελείας, παρά τις όποιες, συχνές εναλλαγές της μόδας.

Οι μάρκες της πολυτελείας (Luxury brands) καθορίζουν κάθε εποχή – σεζόν (season) τις τάσεις και τι συνήθειες σε ό,τι θα «φορεθεί». Οι παρουσιάσεις των τάσεων γίνονται στις «Εβδομάδες Μόδας» του Παρισιού, του Μιλάνου, της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Τις προηγούμενες δεκαετίες, οι σχεδιαστές της υψηλής ραπτικής, όπως ο Christian Dior ή ο Valentino, καθόριζαν ένα μοναδικό χρώμα, καθώς και ένα είδος κοψίματος – ραφής για τα σακάκια τα οποία αποτελούσαν την κυρίαρχη και ίσως, τη μοναδική τάση της εκάστοτε σεζόν. Σήμερα η κατάσταση έχει αλλάξει αρκετά, στις συνθήκες της υπερκατανάλωσης και της υπερπροσφοράς των αγαθών. Αυτό που παρατηρείται εν γένει, είναι μία πιο δημοκρατική διαδικασία επιλογής χρωμάτων και ειδών στην αγορά, καθώς θα πρέπει να πουληθούν και να αγοραστούν περισσότερα και διαφορετικά προϊόντα, τα οποία εκ των πραγμάτων θα πρέπει να βρουν μία θέση στη μόδα. Όπως και να έχει πάντως, πολλοί σχεδιαστές εξακολουθούν να αντιμετωπίζονται από πολλούς σαν ημίθεοι, οι οποίοι δύνανται να επηρεάσουν τι θα καταναλωθεί κάθε σεζόν και τι θα αποτελέσει το «απόλυτο must», ευρέως γνωστό από τα περιοδικά μόδας.

Το γεγονός ότι μερικά μόνο ονόματα σχεδιαστών, ό,τι και να προτείνουν, είναι δεδομένο ότι θα καθορίσουν τις καταναλωτικές τάσεις της τρέχουσας περιόδου, αποτελεί μία αναμφισβήτητη δύναμη της στρατηγικής διοίκησης των επωνυμιών (brand strength). Οι μάρκες, Louis Vuitton, Dior, Polo, Burberry και τα λογότυπα τους, ανεξάρτητα από το πόσο συχνά αγοράζονται από τον καθένα, αποτελούν για όλους, ένα σύνολο από στοιχεία και σκέψεις, κοινά τις περισσότερες φορές. Με άλλα λόγια,

²³ Okonkwo U. (2007), *Luxury Fashion Branding*.

στη θέα λογοτύπων, σαν των παραπάνω, είναι αδύνατον κάποιος να μην αναγνωρίσει βασικά χαρακτηριστικά των εταιρειών, όπως για παράδειγμα, τη σχετική τους τιμολογιακή πολιτική (ακριβά, λιγότερο ακριβά προϊόντα), την ευρεία διαθεσιμότητά τους, τη δημοτικότητά τους, τη ποιότητά τους, το προϊόν σύμβολο της καθεμιάς και πολλά άλλα. Οι εν λόγω μάρκες των αγαθών πολυτελείας δεν προέκυψαν κατά τύχη, ούτε ξαφνικά. Έχουν δημιουργηθεί και σμιλευτεί με μοναδικό τρόπο, μέσα από προσεχτικά σχεδιασμένες στρατηγικές του μάρκετινγκ και της διοίκησης επώνυμων προϊόντων. Έχουν τοποθετηθεί στρατηγικά στην αγορά, στο μυαλό του καταναλωτή, αλλά και στο ασυνείδητό του, και ως εκ τούτου δύνανται λιγότερο ή περισσότερο να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του, ακόμα και αν αυτή δεν αφορά στην άμεση αγορά των προϊόντων τους.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των μαρκών της πολυτελούς μόδας είναι η δύναμη της επωνυμίας, η μοναδικότητα, η καινοτομία, η κορυφαία σχεδίαση και ποιότητα των χρησιμοποιούμενων υλικών και η υψηλή τιμολογιακή πολιτική. Για παράδειγμα, συγκρίνοντας ένα ρολόι της εταιρείας Chanel με ένα πλαστικό ρολόι που πωλείται σε πάγκους, χωρίς καμία αμφιβολία μπορεί κάποιος να διακρίνει τη διαφορά στην ποιότητα και ως εκ τούτου να δικαιολογήσει ενδεχομένως την υψηλή τιμή στην οποία πουλά η εταιρεία το εν λόγω ρολόι. Αλλά, ακόμα κι αν η διαφορά στην ποιότητα δεν είναι αντιληπτή ή ενδεχομένως και να μην υπάρχει, όπως στην περίπτωση μίας τσάντας Louis Vuitton και μίας δερμάτινης «καλής» τσάντας, πάντα υπάρχει κάποιο άλλο από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, το οποίο προσδίδει δύναμη στην επώνυμη τσάντα και ως εκ τούτου δικαιολογεί την υψηλότερη τιμή της. Στην προκειμένη περίπτωση, το χαρακτηριστικό της Louis Vuitton είναι η καινοτομία του καμβά με το λογότυπο, ως σταθερό σχέδιο στα προϊόντα της, το οποίο λάνσαρε η εταιρεία από το 19^ο αιώνα. Αντίστοιχα, για την εταιρεία Tod's, το στοιχείο που προσδίδει στη μάρκα εξαιρετική δύναμη είναι το γεγονός, ότι κάθε μονάδα των προϊόντων της κατασκευάζεται από την αρχή μέχρι το τέλος από έναν και μόνο τεχνίτη/εργάτη.

Όλες οι παραπάνω επωνυμίες, καθώς και άλλες, τοποθετήθηκαν με τέτοιο τρόπο στην παγκόσμια αγορά, ώστε να προσφέρουν εδώ και πολλά χρόνια, υψηλά έσοδα στις εταιρείες τους, ενώ ταυτόχρονα, οι μάρκες – επωνυμίες τους έχουν μετατραπεί σε αμύθητης αξίας πάγια περιουσιακά στοιχεία των εταιρειών που τις διοικούν. Και ενώ για τους επιχειρηματίες η αξία των εν λόγω μαρκών υπολογίζεται σε πολλά εκατομμύρια ή και σε δισεκατομμύρια ευρώ, για τους καταναλωτές περιορίζεται σε μία

άυλη, εξολοκλήρου συμβολική ευχαρίστηση και ικανοποίηση. Το οξύμωρο του σχήματος αυτού εγείρει έντονο ενδιαφέρον, γι' αυτό και στη συνέχεια αναλύονται εκτενώς τα κίνητρα της συμπεριφοράς και το προφίλ του καταναλωτή των αγαθών πολυτελείας.

2.3 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΕΠΩΝΥΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ

Πολλοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι η αγοραστική συμπεριφορά δεν είναι προβλέψιμη και πολλοί άλλοι παράγοντες, όπως το αυθόρμητο κάποιων αγορών ή η φυσική εγγύτητα του προϊόντος στον καταναλωτή, είναι αυτοί που καθορίζουν εν τέλει την αγοραστική του πράξη. Παρ' όλα αυτά, είναι γεγονός ότι οι διαφημίσεις και ο καταϊγισμός των καταναλωτών με μηνύματα που αφορούν σε επώνυμα προϊόντα, έχουν σημαντικές επιδράσεις στο μυαλό, τη συνείδηση και εν τέλει την αγοραστική απόφαση και πράξη του καταναλωτή, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Γι' αυτό άλλωστε, αυτό που παρατηρείται σήμερα, ως νέα τάση στην επιστήμη της συμπεριφοράς του καταναλωτή, είναι οι διεξοδικές μελέτες της φυσιολογίας του εγκεφάλου, όταν αυτός κατακλύζεται από διαφημιστικά μηνύματα και μεθοδευμένες δράσεις του μάρκετινγκ και της προώθησης πωλήσεων. Οι επιστήμονες παρατηρούν, ότι ο εγκεφαλος ακόμη και ασυνείδητα καταγράφει και σηματοδοτεί όλα αυτά τα ερεθίσματα που δέχεται, τα ομαδοποιεί και τα αποθηκεύει στη μνήμη του και με τις κατάλληλες νύξεις, τα ανακαλεί, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο την συμπεριφορά τού ατόμου.²⁴ Έτσι, όταν πρόκειται για την αγοραστική πράξη του καταναλωτή, οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ οφείλουν να γνωρίζουν εάν και πώς μπορούν να μεθοδεύσουν την αγορά ενός επώνυμου προϊόντος, έναντι κάποιων άλλων και πώς να μεταφράζουν τα σκαναρίσματα της φυσιολογίας του εγκεφάλου (brain physiology scan) σε επιτυχημένες στρατηγικές μάρκετινγκ και διοίκησης των επωνυμιών τους.

Προκειμένου να κατανοήσει κάποιος τη συμπεριφορά του καταναλωτή, δεν χρειάζεται απαραίτητα να μελετήσει τη φυσιολογία του εγκεφάλου του, ούτε να γνωρίζει τις νευροεπιστήμες. Αντιθέτως, αρκεί να αναλύσει τις συμπεριφορές των καταναλωτών, τις οποίες παρατηρεί και να αναγνωρίσει μερικές από τις θεμελιώδεις συνήθειες τους, οι οποίες έχουν διαπιστωθεί ότι υπάρχουν, σταθερά μέσα στο χρόνο, και παρουσιάζονται αναλυτικότερα στη συνέχεια.

²⁴ Danziger P.(2006), Shopping: Why we love it and how retailers can create a unique shopping experience.

Οι κοινωνικο – οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στις αγορές, όπως είναι το εισόδημα, η κοινωνική κινητικότητα, καθώς και το ποσοστό της έκθεσης των πολιτών στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.) είναι μερικές παράμετροι, οι οποίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του καταναλωτή.²⁵ Το κατά κεφαλήν εισόδημα και το διαθέσιμο προς δαπάνη εισόδημα θεωρούνται αντιπροσωπευτικά στοιχεία για την πρόβλεψη της κατανάλωσης, αλλά και ειδικότερα του ποσοστού των διαθέσιμων οικονομικών πόρων που θα δαπανήσουν οι άνθρωποι για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών.²⁶ Για παράδειγμα, όταν οι πόροι είναι περιορισμένοι, οι καταναλωτές φαίνεται να είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι στις τιμές και αφιερώνουν πολύ χρόνο στην αξιολόγηση και σύγκριση των τεχνικών χαρακτηριστικών των διαφόρων προϊόντων, προτού προβούν στην πράξη της αγοράς. Όταν όμως οι διαθέσιμοι πόροι αυξάνουν, οι καταναλωτές στρέφονται στη συμβολική αξιολόγηση των προϊόντων και διαφοροποιούν τα προϊόντα, περισσότερο με βάση την αισθητική τους, το γόητρο και το κύρος των επωνυμιών που τα συνοδεύουν και λιγότερο με βάση τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους και τη χρηστική αξία τους.

Τα ψώνια προσφέρουν ευχαρίστηση στους ανθρώπους. Πολλοί καταναλωτές, οι οποίοι επιδίδονται συστηματικά σε αγορές αποφαινόμενοι τα εξής: «Λατρεύω τα ψώνια. Πολλές φορές αισθάνομαι ενοχές όταν αγοράζω πράγματα τα οποία στην πραγματικότητα δεν χρειάζομαι. Αλλά τελικά παρατηρώ ότι χωρίς πολλές σκέψεις ξαναβγαίνω για ψώνια». «Μ'αρέσει να ψωνίζω και να ξοδεύω χρήματα για να αγοράζω ρούχα, παπούτσια και καλλυντικά. Αρκεί να έχω χρήματα και τότε, είμαι διατεθειμένη να τα ξοδέψω σε πραγματάκια». «Μ'αρέσει να ψωνίζω πολλά πράγματα από το Internet. Όμως, τη χαρά που μου προσφέρει η βόλτα στα μαγαζιά, όπου μπορώ να δω και να ακουμπήσω τα πράγματα δεν μου την προσφέρει το γεγονός ότι απλώς αγόρασα κάτι ωραίο. Δεν νομίζω ότι οι αγορές μέσω Internet θα αντικαταστήσουν ποτέ πλήρως τις αγορές στα μαγαζιά. Γιατί με το Internet απλώς αγοράζεις κάτι, ενώ στα μαγαζιά απολαμβάνεις την εμπειρία». «Μ'αρέσει να πηγαίνω με φίλους βόλτες στα μαγαζιά και στα εμπορικά κέντρα (malls). Βλέπουμε βιτρίνες, ψωνίζουμε, συζητάμε για τη μόδα και μετά πάμε για φαγητό ή καφέ εκεί (στα εμπορικά κέντρα). Είναι κάτι σαν hobby, το οποίο κάνω σχεδόν κάθε Σάββατο». «Μπορεί εγώ να έχω μανία με τα ψώνια που αφορούν σε μένα, αλλά και ο άντρας μου δεν πάει πίσω. Φτιάχνουμε το σπίτι μας και συνέχεια ψάχνει και αγοράζει έπιπλα, πίνακες, χαλιά, εργαλεία μαστορέματος και άλλα τέτοια.

²⁵ Inkeles (1983), Tse et al.(1989).

²⁶ Johansson & Moinpour (1997).

Πάνε οι εποχές όπου οι άντρες αδιαφορούσαν εντελώς για τα ψώνια. Τώρα όλο και με κάτι θα έχουν μανία. Ταξίδια, αυτοκίνητα, σκάφη, αξεσουάρ, κάτι απ' όλα θα το αγοράζουν συστηματικά».²⁷

Οι καταναλωτές προτιμούν συνήθως κάποια συγκεκριμένα μαγαζιά έναντι κάποιων άλλων, όχι για τα πράγματα που εμπορεύονται και τις τιμές τους, αλλά γιατί κάποια μαγαζιά, ακόμη και κάποια συγκεκριμένα καταστήματα της ίδιας αλυσίδας, κατάφεραν να τους αγγίξουν «συναισθηματικά» και «προσωπικά», ενώ τα υπόλοιπα όχι. Είναι άξιος λόγου ο τρόπος που πολλοί καταναλωτές εκφράζουν την αγάπη τους για κάποια συγκεκριμένα μαγαζιά. Ακόμη και αν αυτά μεταφερθούν σε απομακρυσμένα από τη γειτονιά τους σημεία, πολλοί καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να τα επισκέπτονται το ίδιο συστηματικά. Αρκεί να αισθανθούν ότι οι έμποροι ενδιαφέρονται πραγματικά για αυτούς, προσφέροντας καλή οργάνωση των εμπορευμάτων, ιδιαίτερη εξυπηρέτηση, ωραία αισθητική ή κάτι άλλο το οποίο συνθέτει μια μοναδική εμπειρία γι' αυτούς. Οι καταναλωτές τότε, είναι διατεθειμένοι να γίνουν οι «ευαγγελιστές», διαδίδοντας καλά μηνύματα για το κατάστημα ή την επωνυμία γενικότερα (word - of - mouth messages) και συμβάλλοντας στη δημιουργία της ανεκτίμητης αξίας, «καλής φήμης».²⁸

Οι marketers σήμερα προκειμένου να διατηρήσουν την πιστότητα και την αφοσίωση των καταναλωτών οφείλουν να απεύθυνονται στις επιθυμίες των τελευταίων και όχι στις ανάγκες τους. Ο καταναλωτής σήμερα, δεν έχει στον ίδιο βαθμό με παλαιότερα ανάγκη από την προσφορά, όσον αφορά στην χαμηλή τιμή. Δεν είναι διατεθειμένος να «κυνηγάει» και να «συλλέγει» πράγματα από διάφορα σημεία, εξετάζοντας εξονυχιστικά τη σχέση αξίας/τιμής και οφέλους/κόστους όλων των διαδέσιμων αγαθών. Πόσο μάλλον να ψάχνει επί ώρες για τα φθηνά αγαθά, τα οποία πολύ πιθανόν, υπολείπονται ποιότητας. Ο καταναλωτής επιθυμεί και αναζητά διαρκώς την υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση, την αίσθηση ότι η αγορά του είναι επιτυχημένη, δηλαδή ότι αποκτά την υψηλότερη δυνατή ποιότητα για τα χρήματα που διέθεσε, και την αίσθηση ότι η περιπλάνησή του αυτή για ψώνια υπερέρασε κατά πολύ τις προσδοκίες του.²⁹

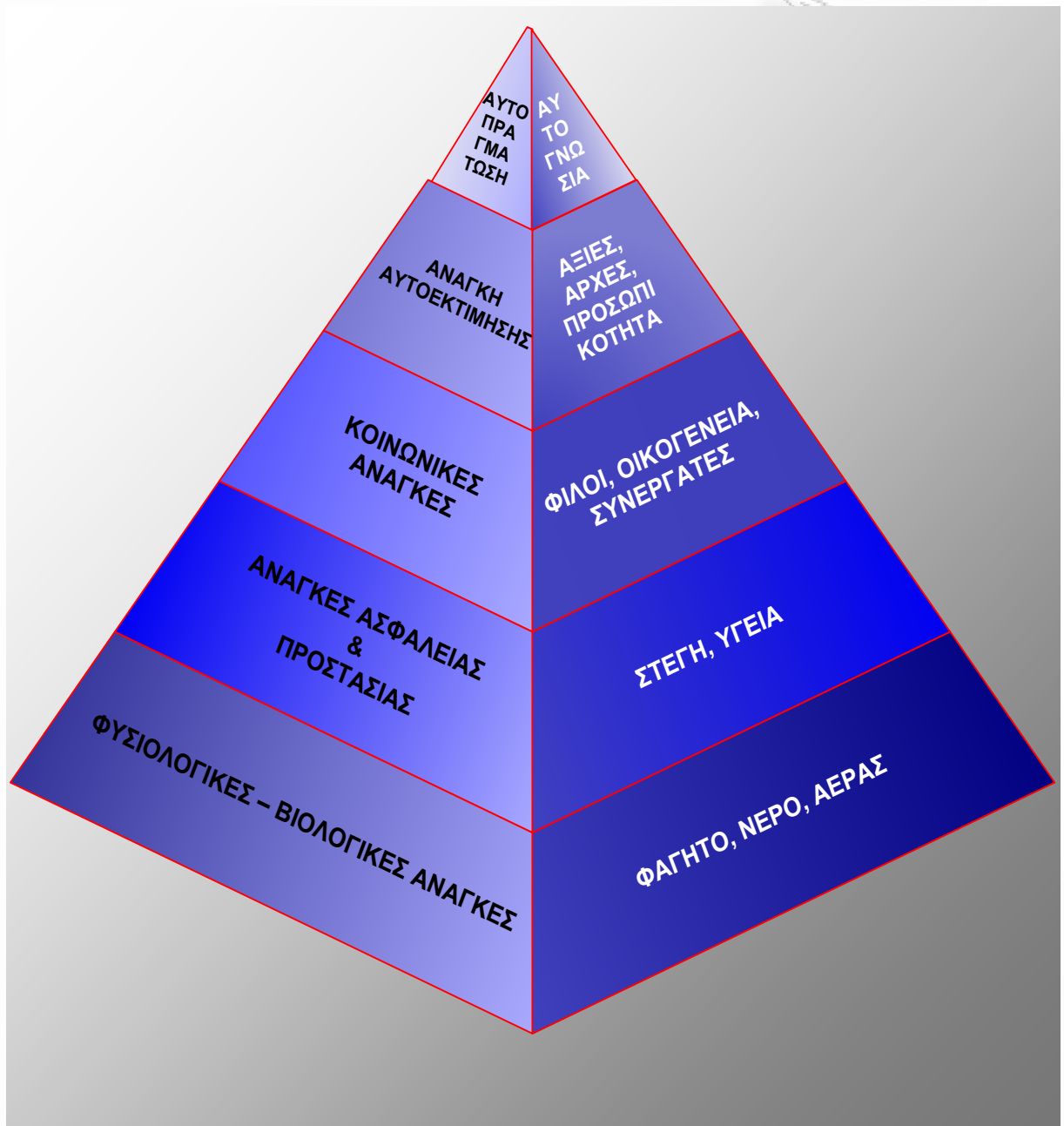
Αυτές είναι γενικά οι επιθυμίες του σύγχρονου καταναλωτή και είναι γεγονός ότι απέχουν πολύ από τις ανάγκες της ένδυσης, υπόδησης, της αίσθησης ασφάλειας ή της

²⁷ Danziger P. (2006), *Shopping: Why we love it and how retailers can create the ultimate shopping experience*.

²⁸ McConnell Ben, Juckie Huba (2003), *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Volunteer Sales Force*, Chicago: Dearborn Trade Publishing.

²⁹ LaSalle Diana and Terry A. Britton (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experience*, Boston: Harvard University Press.

αίσθησης του ανήκειν (κοινωνικότητα), όπως ιεραρχούνται στην πυραμίδα του Maslow και παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1

Η Πυραμίδα των Αναγκών του Abraham Maslow

Ο σύγχρονος καταναλωτής κινείται σήμερα στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow, επειδή η δύναμη του ειδοδήματός του, επιτρέπει να γίνεται έτσι. Όμως, είναι δύσκολο να ικανοποιήσει το αίσθημα αυτό της αυτοπραγμάτωσης στο οποίο αφορά το τελευταίο επίπεδο, επειδή πλέον καλείται να ικανοποιήσει αναρίθμητες επιθυμίες που

εντείνονται και αυξάνουν, καθώς αυξάνει η οικονομική του θέση και δύναμη. Οι επιθυμίες αυτές έχουν σχέση με την επιδεικτική κατανάλωση, την αγορά αγαθών πολυτελείας, τις διακοπές, τον ελεύθερο χρόνο και άλλα. Στο στάδιο αυτό, ο καταναλωτής αισθάνεται ικανοποίηση, όταν του προσφέρεται μία μοναδική εμπειρία στους χώρους όπου ψωνίζει. Όταν πηγαίνει για να αγοράσει ένα προϊόν και τελικά με τα ίδια χρήματα τού προσφέρονται χαλάρωση, ηρεμία, ψυχική ανάταση, χαρά, εκπλήξεις, δώρα και μοναδικές εξατομικευμένες εμπειρίες τις οποίες δεν προσδοκούσε.³⁰

Ο σύγχρονος καταναλωτής έχει μετατρέψει τα εμπορικά κέντρα σε σύγχρονη «Μέκκα» των αστικών κέντρων, με τις όποιες σοβαρές κοινωνικές επιπτώσεις έχει αυτός ο «κενός» τρόπος ζωής για πολλούς αναλυτές.³¹ Όμως, οι επιχειρηματίες που από νωρίς προέβλεψαν ή και δημιούργησαν (proactive) αυτές τις συνθήκες στην αγορά, ωφελήθηκαν υπέρ το δέον από την κατάσταση. Εκατοντάδες ή και χιλιάδες καταναλωτές περνούν τον περισσότερο χρόνο τους πλέον στα εμπορικά κέντρα, καθώς εκεί μπορούν να ψωνίσουν, να γευματίσουν, να συναντήσουν φίλους, να διασκεδάσουν σε bars και καφετέριες, να μελετήσουν σε ειδικά διαμορφωμένες βιβλιοθήκες, να πάνε κινηματογράφο να επωφεληθούν από δωρεάν internet σε όλους τους χώρους του εμπορικού κέντρου, ακόμα και να απολαύσουν υπηρεσίες ομορφιάς σε spa και κομμωτήρια. Τα εμπορικά κέντρα αποτελούν ουσιαστικά χώρους διαθέσιμους προς «ανακάλυψη» για τους επισκέπτες τους και όσες περισσότερες είναι οι νέες υπηρεσίες και οι εκπλήξεις, τόσο αυξάνεται η επισκεψιμότητα, ο χρόνος που δαπανούν οι άνθρωποι και η συχνότητα επανεμφάνισής τους.³² Οι τρόποι με τους οποίους μπορούν οι επιχειρηματίες να ωφεληθούν από αυτές τις καταστάσεις επενδύοντας στους χώρους των καταστημάτων τους και προσφέροντας νέου τύπου υπηρεσίες στους καταναλωτές θα παρουσιαστούν αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

Γενικά, αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία για τους marketers, αναφορικά με τη γνώση τους για τη συμπεριφορά του καταναλωτή είναι η γνώση «του γιατί» οι καταναλωτές συμπεριφέρονται με τον εκάστοτε τρόπο, και όχι η γνώση «του ότι» οι καταναλωτές περιστασιακά συμπεριφέρονται ούτως ή αλλιώς. Σημασία δηλαδή, έχει η ανάλυση και όχι η απλή παρατήρηση, καθώς επίσης συμβαίνει συχνά, η συλλογή πολυάριθμων δεδομένων να μην διασφαλίζει και την ποιότητα τους (Data Quantity does not assure

³⁰ Van Boven, Leaf and Thomas Gilovich, "To Do or to Have? That is the Question". *Journal of Personality and Social Psychology* 85, no6 (2003): 1193 – 1202.

³¹ Yannis Gabriel, Tim Lang (1995), "The Unmanageable Consumer", σελ. 15.

³² Yannis Gabriel, Tim Lang (1995), ό.π, σελ. 25.

Data Quality).³³ Τα έξι σημαντικότερα λάθη τα οποία κάνουν οι marketers σχετικά με την θεώρηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι τα εξής:³⁴

1. Οι καταναλωτές σκέφτονται λογικά, με γραμμικό τρόπο.

Η άποψη αυτή είναι λάθος, καθώς πολλές αγοραστικές συμπεριφορές γίνονται αυθόρμητα και υποσυνείδητα, χωρίς να υπεισέρχεται σε αυτές η λογική σκέψη και η στάθμιση παραμέτρων. Επίσης πολλές αγορές σχετίζονται συχνά με τη συνήθεια, χωρίς να προηγείται κάποια ενδελεχής ανάλυση και αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών αποφάσεων. Αυτό που καθορίζει την συμπεριφορά των ανθρώπων κάθε φορά είναι το άθροισμα τόσο των λογικών διαδικασιών όσο και των συναισθηματικών. Συμβαίνει μάλιστα συχνά, οι συναισθηματικές διαδικασίες να κυριαρχούν των λογικών, καθώς το συναίσθημα είναι αυτό που εμφανίζεται και καλλιεργείται πρώτο με τη γέννηση ενός ανθρώπου και άρα είναι πιο δυνατό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το παραπάνω επιχείρημα του συγγραφέα αποτελεί το άρωμα, του οποίου η σύσταση μπορεί μεν να ικανοποιεί τη λογική του, η ενθύμηση όμως ενός άσχημου συναισθήματος ή εμπειρίας μπορεί να προκαλέσει την αποστροφή στη μυρωδιά του.

2. Οι καταναλωτές δύνανται να περιγράψουν με επαρκή και λεπτομερή τρόπο τις συνήθειες και τη συμπεριφορά τους, όταν ερωτώνται σχετικά, σε έρευνες.

Όσο εξονυχιστικές και αν είναι οι έρευνες που αφορούν στη συμπεριφορά των καταναλωτών, η ποιότητα των δεδομένων ενδέχεται να μην είναι καλή. Και αυτό συμβαίνει γιατί, όταν τίθενται οι ερωτήσεις στον καταναλωτή, εκείνος τείνει να εκλογικεύει τις απαντήσεις του, οι οποίες ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικές της συμπεριφοράς του και ως εκ τούτου, τα στοιχεία οδηγούν σε λανθασμένα συμπεράσματα.

3. Η λογική, το συναίσθημα και το εξωτερικό (κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και πολιτιστικό) περιβάλλον που επιδρούν στη συμπεριφορά του καταναλωτή μπορούν να διαχωριστούν μεταξύ τους και να εξεταστούν μεμονομένα σε μία έρευνα.

³³ Zaltman (2003), How Customers Think: The essentials into the mind of the market, σελ. 16.

³⁴ Zaltman (2003), ό.π, σελ.6 - 14.

Ο διαχωρισμός και η ομαδοποίηση των ερωτήσεων από τους ερευνητές, προκειμένου να εξετάσουν όλους τους παράγοντες που επιδρούν στη συμπεριφορά των καταναλωτών, οδηγεί σε σημαντικά λάθη, καθώς οι παραπάνω τρεις παράμετροι συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν ταυτόχρονα στη συμπεριφορά. Πρόκειται για μία σύνθετη διεργασία, όπου τα στοιχεία αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Για παράδειγμα, το τι θεωρείται νόστιμο, όμορφο ή ηθικό συνήθως διαφέρει από ηλικία σε ηλικία και από χώρα σε χώρα, άρα ενδεχόμενες γενικεύσεις οδηγούν σε εσφαλμένα συμπεράσματα.

4. Στοιχεία που αφορούν στις μνήμες των καταναλωτών αποτελούν σημαντικά ποιοτικά δεδομένα, τα οποία βοηθούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Οι μνήμες, ως «κατασκευές» χαρακτηρίζονται από το στοιχείο της δημιουργικότητας, ενώ συμβαίνει να αλλάζουν συχνά, με το πέρασμα του χρόνου, έστω και ασυνείδητα. Αποτελούν «μεταφορές» και ενώ πολλά ερεθίσματα αφορούν στην ίδια μνήμη, ενδέχεται εντούτοις να προκαλέσουν διαφορετικές ανακλήσεις εικόνων και περιγραφών. Ως εκ τούτου, οι μνήμες δεν είναι αντιπροσωπευτικές εικόνες της πραγματικότητας, καθώς η αντίληψη των ανθρώπων τις υποβάλλει σε επεξεργασία, προσαρμογές, προσθήκες και αφαιρέσεις.

5. Οι καταναλωτές μπορούν να περιγράψουν επακριβώς τις σκέψεις τους χρησιμοποιώντας λέξεις.

Η συστηματική καταγραφή των αφηγήσεων των καταναλωτών σε έρευνες, αποτελεί μία προσφιλή και διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων. Παρ' όλα αυτά η αποτελεσματικότητα της μεθόδου αμφισβητείται, καθώς οι άνθρωποι συχνά εννοούν πολλά περισσότερα από όσα αρθρώνουν με λέξεις. Γι' αυτό άλλωστε, παράλληλα πρέπει να εξετάζεται και η μη λεκτική συμπεριφορά, που αφορά στη γλώσσα του σώματος.

6. Οι καταναλωτές μπορούν να ενστερνιστούν τα μηνύματα, τις στάσεις και τις απόψεις που επιθυμούν οι marketers, σχετικά με τα προϊόντα τους, αρκεί να υπάρξει μεθοδευμένη και προσεκτικά σχεδιασμένη στρατηγική επικοινωνίας.

Είναι λάθος να αντιμετωπίζεται το μυαλό των ανθρώπων ως άγραφος, λευκός πίνακας (tabula rasa), στον οποίο μπορούν να καταγράψουν οι marketers, ό,τι εκείνοι επιθυμούν και αναλόγως, να προκαλέσουν και να καθοδηγήσουν συμπεριφορές, τάσεις και συνήθειες στους καταναλωτές. Εκτιθέμενοι οι καταναλωτές σε πληθώρα μηνυμάτων του μάρκετινγκ διαμορφώνουν τις δικές τους εξατομικευμένες ερμηνείες για ένα προϊόν, οι οποίες ενδέχεται να διαφέρουν κατά πολύ από τις επιθυμητές από τους marketers απόψεις. Και αυτό συμβαίνει γιατί οι εμπειρίες και οι μνήμες των καταναλωτών υπερισχύουν των απλών λεκτικών μηνυμάτων που μπορεί να αρθρώσει ένα διαφημιστικό σποτ.

2.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΩΝ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Με τον όρο Συμπεριφορά Καταναλωτή, ορίζεται γενικά η συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι καταναλωτές, κατά τη διαδικασία αναζήτησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αγοράς, χρήσης, αξιολόγησης και αχρήστευσής τους, στα πλαίσια της αναζήτησης ικανοποίησης των διάφορων αναγκών τους.³⁵ Με άλλα λόγια, η συμπεριφορά του καταναλωτή αφορά στο πώς οι καταναλωτές αποφασίζουν να δαπανήσουν τους διαθέσιμους πόρους τους, όπως είναι ο χρόνος, τα χρήματα και η δύναμη που διαθέτουν για τις αγορές και τα ψώνια τους. Οι παράγοντες που εξετάζονται στα πλαίσια της ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι οι ακόλουθοι:

1. Τι αγοράζουν (Προϊόντα και Υπηρεσίες)
2. Γιατί αγοράζουν (Ανάγκες, Επιθυμίες)
3. Πότε αγοράζουν (Άνεση)
4. Πού πραγματοποιούν τις αγορές (Τοποθεσία)
5. Πώς αγοράζουν (Κανάλι διανομής)
6. Πόσο συχνά προβαίνουν σε αγορές (Συχνότητα)
7. Πόσο συχνά χρησιμοποιούν τα προϊόντα (Συσχέτιση προϊόντων με ανάγκες)

³⁵ Schiffman L. and Kanuk L., (2004), Consumer Behaviour.

8. Πώς αξιολογούν τα προϊόντα (Γνώμη που διαμορφώνεται μετά την αγορά των προϊόντων)
9. Πόσο συχνά χρειάζεται να ξανακάνουν τις ίδιες αγορές (Δύναμη – Ανθεκτικότητα προϊόντων)
10. Πώς αποφασίζουν τις μελλοντικές αγορές (Πιστότητα στα προϊόντα)

Η παραπάνω ανάλυση δύναται να εφαρμοστεί σε όλες τις κατηγορίες των προϊόντων που υπάρχουν στις αγορές. Σε ό,τι αφορά τη συμπεριφορά του καταναλωτή σχετικά με τα αγαθά πολυτελείας, η ανάλυση έχει ως εξής:

1. Τι αγοράζουν: Οι καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας αγοράζουν πολλά περισσότερα από ένα πολυτελές προϊόν ή μία υπηρεσία κάθε φορά. Αγοράζουν ένα σύνολο εμπειριών, συναισθημάτων και ταυτοτήτων τα οποία εμπεριέχονται στο προϊόν ή στην υπηρεσία και αποτελούν τα χαρακτηριστικά της κάθε επωνυμίας.
2. Πότε αγοράζουν: Οι καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας αγοράζουν όποτε προκύπτει η κατάλληλη ευκαιρία. Δεν προβαίνουν σε αγορές όποτε υπάρχει κάποια ανάγκη, καθώς τα πολυτελή προϊόντα είναι συνυφασμένα περισσότερο με την επιθυμία και έτσι μπορούν ανά πάσα στιγμή να αποτελέσουν προτεραιότητα για τους καταναλωτές τους.
3. Γιατί αγοράζουν: Οι καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας αγοράζουν τα σχετικά προϊόντα προκειμένου να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους και όχι φυσικές ανάγκες.
4. Πού πραγματοποιούν τις αγορές: Οι καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας πραγματοποιούν τις αγορές τους σε μεγάλα πολυκαταστήματα (malls, fashion centers), όπου η μόδα διατηρεί την πρωτοκαθεδρία της.
5. Πώς αγοράζουν: Οι καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας συνήθως ψωνίζουν σε φυσικά μαγαζιά, προκειμένου να απολαύσουν και την εμπειρία της αγοράς, την άριστη εξυπηρέτηση και όλες τις επιπλέον υπηρεσίες που προσφέρουν τα καταστήματα, ενδυναμώντας τη σχέση τους με τη μάρκα. Οι αγορές μέσω διαδικτύου παρόλα αυτά υπάρχουν και αυξάνουν με το χρόνο, όμως δεν υποκαθιστούν την αγορά στα φυσικά καταστήματα, όπου ο καταναλωτής μπορεί και αλληλεπιδρά με τους πωλητές και συμμετέχει στην κουλτούρα και το στυλ της επιχείρησης.

6. Πόσο συχνά ψωνίζουν: Καθώς η αγορά των αγαθών πολυτελείας δεν σχετίζεται με τις φυσικές ανάγκες, αλλά με τις επιθυμίες, οι εν λόγω καταναλωτές ψωνίζουν όποτε προκύπτει η αντίστοιχη επιθυμία, εφόσον το εισόδημά τους το επιτρέπει.

7. Πόσο συχνά χρησιμοποιούν τα προϊόντα: Τα αγαθά πολυτελείας σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την προσωπικότητα των κατόχων τους και αποτελούν συχνά έμβλημα του στυλ και της ταυτότητάς τους. Ως εκ τούτου, αποκτώνται για να χρησιμοποιηθούν συχνά, μέχρις ότου θεωρηθούν παρωχημένα, οπότε και αντικαθίστανται.

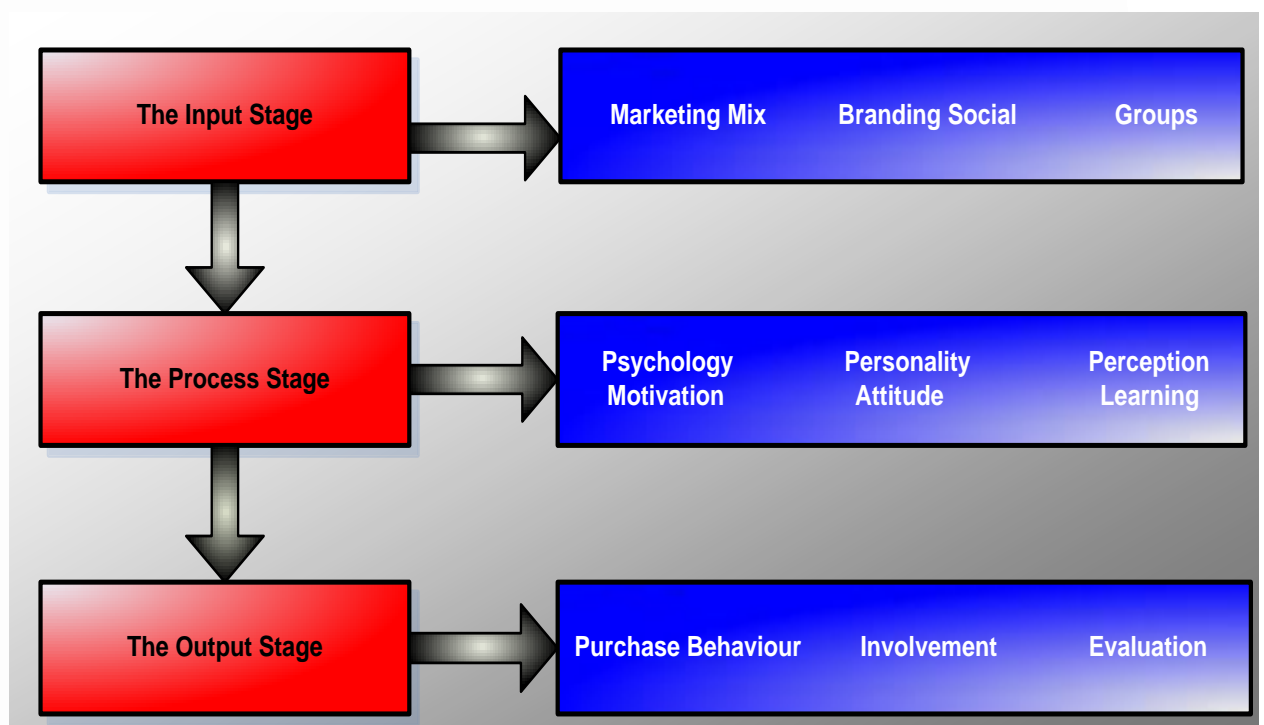
8. Πώς αξιολογούν τα αγαθά πολυτελείας που αγοράζουν: Η αξιολόγηση δεν μπορεί να είναι αντικειμενική, καθώς η χρησιμότητά τους δεν αφορά τόσο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, όσο στα συμβολικά. Έτσι, η αξιολόγηση σχετίζεται περισσότερο με την προσωπική, συναισθηματική ικανοποίηση που προσφέρει στον καταναλωτή και δεν γίνεται σε μία αντικειμενική βάση.

9. Πόσο συχνά χρειάζεται να ξανακάνουν τις ίδιες αγορές: Παραδοσιακά, τα αγαθά πολυτελείας αποτελούν για αρκετά χρόνια σύμβολα αίγλης και πλούτου και δεν έχουν μικρό κύκλο ζωής, όπως πολλά προϊόντα μαζικής παραγωγής, οπότε και δεν αντικαθίστανται συχνά. Ενδέχεται δε, η αξία πολλών πολυτελών αγαθών να αυξάνει, με το πέρασμα του χρόνου, όπως συμβαίνει για παράδειγμα με μία Rolls Royce, με μία κινέζικη συλλογή από πορσελάνες, ή με ένα χρυσό περιδέραιο του περασμένου αιώνα. Σχετικά με τα πολυτελή προϊόντα της βιομηχανίας της μόδας όμως, τα τελευταία χρόνια, στα πλαίσια της έξαρσης της κατανάλωσης, παρατηρείται το φαινόμενο σμίκρυνσης του κύκλου ζωής πολλών τέτοιων προϊόντων, οπότε και η σχετικά συχνή αντικατάστασή τους από τους προύχοντες καταναλωτές θεωρείται σχετικά επιτακτική.

10. Πώς αποφασίζουν τις μελλοντικές αγορές: Το μέλλον είναι η συνιστώσα που ορίζει την αγορά της μόδας, οπότε οι φανατικοί καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας επιδίδονται διαρκώς σε νέες αγορές, οι οποίες δεν μπορούν με σαφήνεια να τοποθετηθούν στα όρια του παρόντος ή του μέλλοντος.³⁶

Οι Schiffman και Kanuk (2004) σχηματοποίησαν τη διαδικασία λήψης απόφασης των καταναλωτών διακρίνοντας τρία βασικά στάδια, τα οποία ορίζουν τη λήψη απόφασης για μία αγορά και παρουσιάζονται σχηματικά στο Διάγραμμα 2.2.

³⁶ Uche Okonkwo, (2007), *Luxury Fashion Branding*, σελ. 62 -64



Πηγή: Schiffman L. And Kanuk L., (2004), Consumer Behavior, New Jersey: Pearson Education

Διάγραμμα 2.2

Τα τρία στάδια επιρροής στη διαδικασία λήψης αποφαστικής απόφασης

Το πρώτο στάδιο των εισροών, αφορά κυρίως σε επιρροές που σχετίζονται με τις στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ, όπως είναι το προϊόν, η τιμή, τα καταστήματα – κανάλια διανομής και η προώθηση του προϊόντος. Επίσης, άλλοι παράγοντες που επιδρούν στο στάδιο αυτό είναι τα χαρακτηριστικά της επωνυμίας – μάρκας του προϊόντος, η εικόνα της μάρκας, η αναγνωρισιμότητά της (brand elements), καθώς και ο κοινωνικός περίγυρος του ατόμου, όπως είναι η οικογένεια, οι φίλοι ή οι συνάδελφοι. Στο δεύτερο στάδιο των διαδικασιών επιδρούν περισσότερο ψυχολογικά και συναισθηματικά στοιχεία, όπως είναι η αντίληψη, η προσωπικότητα, οι στάσεις και τα κίνητρα του ατόμου. Το τρίτο στάδιο των εκροών περιλαμβάνει τη χρήση, την αξιολόγηση και την κατανάλωση – αχρήστευση του προϊόντος που αποκτήθηκε με την αγορά του καταναλωτή.

Αναφορικά με τους καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας, το αναφερθέν μοντέλο υποδηλώνει την ιδιαίτερη σημασία που δίδεται στα πρώτα στάδια της διαδικασίας λήψης απόφασης για τις αγορές των αγαθών πολυτελείας, εν αντιθέσει με το τελευταίο, το οποίο αφορά τη συμπεριφορά μετά τη λήψη της απόφασης και την πράξη της αγοράς

2.5 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ

Οι καταναλωτές με τις αγορές τους αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις της αγοράς των αγαθών πολυτελείας και στόχος κάθε επωνυμίας είναι να αποκτήσει μία καλή θέση στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Για τον λόγο αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για κάθε επώνυμη μάρκα να γνωρίζει εις βάθος τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται.

Είναι λάθος για τις επιχειρήσεις των αγαθών πολυτελείας να περιορίζουν τις έρευνές τους σε εκείνη την ομάδα του πληθυσμού που συνθέτουν τα λεγόμενα «θύματα της μόδας» (“fashion victims”) και η οποία ως επί το πλείστον αποτελείται από γυναίκες. Οι έρευνες για τη συμπεριφορά των καταναλωτών οφείλουν να γίνονται σε γυναίκες, άντρες και παιδιά όλων των εισοδημάτων και όλων των ηλικιών, γιατί ο «εκδημοκρατισμός» της πολυτέλειας αποτελεί γεγονός και πλέον, όλες οι ομάδες του πληθυσμού συμμετέχουν λιγότερο ή περισσότερο στην αγορά των αγαθών πολυτελείας.

Ο σύγχρονος καταναλωτής της πολυτέλειας διαφέρει πολύ από τον πλούσιο καταναλωτή του παρελθόντος και εμφανίζεται να είναι πολύ πιο απαιτητικός. Πολλοί ερευνητές αποφαίνονται μάλιστα, πως ο σύγχρονος καταναλωτής δεν είναι δυνατόν να τμηματοποιηθεί, καθώς έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει ολοένα και μεγαλύτερο μέρος του εύρους της αγοράς που τον ενδιαφέρει και εμφανίζει πλέον έναν πολυσυλλεκτικό χαρακτήρα. Παλαιότερα, ένας πλούσιος καταναλωτής συνήθιζε να δαπανά ένα υπέρογο ποσό, προκειμένου να ντύνεται «από την κορυφή ως τα νύχια» με μία επωνυμία. Η αγοραστική αυτή πράξη του αρκούσε για να δηλώνει σε όλους την οικονομική του επιφάνεια, το κύρος και το εκλεπτυσμένο γούστο του. Σήμερα, κάθε άλλο παρά «φινέτσα» εκφράζει ένα άτομο το οποίο ντύνεται αποκλειστικά με μία μάρκα. Και αυτό γιατί ο σύγχρονος καταναλωτής οφείλει πρωτίστως να είναι έξυπνος στις αγορές του. Τα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν έξυπνο είναι επιτυχία της αποτύπωσης του προσωπικού του στυλ και της προσωπικότητάς του στο ντύσιμο· και αυτό συμβαίνει όταν μπορεί επιτυχημένα να συνδυάσει ρούχα διαφορετικών εταιρειών, αλλά και διαφορετικών επιπέδων τιμών. Ο σύγχρονος καταναλωτής των αγαθών πολυτελείας οφείλει πρωτίστως να είναι έξυπνος και όχι πλούσιος.

Η κυριαρχία της παραπάνω άποψης στην αγορά, έτσι όπως καλλιεργήθηκε από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τον Τύπο της μόδας και γενικότερα τις στοχευμένες πολιτικές μάρκετινγκ των επιχειρήσεων, κατάφερε να κινητοποιήσει μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού στην κατανάλωση αγαθών πολυτελείας, έστω και αν αυτή δεν εμφανίζει την αφοσίωση που παρατηρείτο στο παρελθόν, αλλά είναι λιγότερο συχνή, έως σπασμωδική. Το όφελος που προέκυψε για τις επιχειρήσεις ήταν η διεύρυνση της πελατειακής τους βάσης και η μεγιστοποίηση των κερδών. Η μακροχρόνια αποτελεσματικότητα της εν λόγω πρακτικής των δραστηριοποιούμενων στον κλάδο επιχειρήσεων είναι κάτι το οποίο αμφισβητείται, καθώς η αγορά φαίνεται να έχει απωλέσει το χαρακτηριστικό της πιστότητας (loyalty), στο βαθμό τουλάχιστον τον οποίο απολάμβαναν πολλές επωνυμίες στο παρελθόν.

Η συγγραφέας Uche Okonkwo παραθέτει μία ενδεικτική λίστα με τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου καταναλωτή των αγαθών πολυτελείας, στο βιβλίο της “Luxury Fashion Branding”.

1. Οι καταναλωτές είναι έξυπνοι. Η συγγραφέας αποφαίνεται πως είναι εξαιρετικά δύσκολο για κάποιον marketer να ξεγελάσει τους καταναλωτές, ενώ μία και μόνο προσπάθεια παραπλάνησης αρκεί, για να καταδικάσει μία επωνυμία στην αποτυχία. Οι άνθρωποι σήμερα ταξιδεύουν περισσότερο, γνωρίζουν τις αγορές πολλών χωρών, αλληλεπιδρούν καθημερινά, έστω και εικονικά, μέσω forums με άλλους ανθρώπους και συλλέγουν πληροφορίες για ό,τι τους ενδιαφέρει. Η δυνατότητα να συγκρίνουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, διαφορετικών επωνυμιών, μέσω του διαδικτύου αυξάνει την πληροφόρησή τους, ενώ η κατάθεση των καλών ή κακών εμπειριών άλλων καταναλωτών στα σχετικά blogs αρκεί για να καταδικάσουν ένα προϊόν ακόμα και πριν το γνωρίσουν. Επίσης, οι περισσότεροι άνθρωποι είναι σε θέση σήμερα να γνωρίζουν αρκετά στοιχεία που αφορούν στο σχεδιασμό των προϊόντων, την ποιότητα των πρώτων υλών και την ταυτότητα των επωνυμιών, οπότε και ο αυθορμητισμός των αγορών είναι πλέον σχετικός. Η σχέση τιμής – αξίας και η ορθολογική συμπεριφορά έχουν πλέον κυρίαρχο ρόλο στη συμπεριφορά του καταναλωτή, έστω κι αν είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν δύο βασικούς μισθούς, προκειμένου να αποκτήσουν μία τσάντα Louis Vuitton. Αν η επιχείρηση δεν προσέφερε ένα πακέτο αξιών, ευρέως αναγνωρίσιμων, οι καταναλωτές δεν θα έδειχναν την προτίμησή τους στην εν λόγω επωνυμία.

2. Οι καταναλωτές έχουν δύναμη. Η ευρεία διαθεσιμότητα προϊόντων, η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών καναλιών διανομής και καταστημάτων στην αγορά και η μεγάλη ποικιλία τιμών αυξάνουν το σύνολο των υποψηφίων προϊόντων εκ των οποίων οι καταναλωτές θα επιλέξουν ένα, κάθε φορά (Evoked ή Consideration Group). Κατά συνέπεια, οι επιλογές των καταναλωτών είναι αυτές που καθορίζουν την αγορά και όχι τα ίδια τα προϊόντα. Μπορεί οι καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας να προβαίνουν σε αγορές με βάση τις επιθυμίες τους και όχι τις ανάγκες τους, γνωρίζουν όμως πότε να αγοράσουν και κυρίως από πού να αγοράσουν. Η υποψήφια προς επιλογή επωνυμία θα πρέπει να τους προσφέρει αφενός καλά προϊόντα, αφετέρου ένα καλό δίκτυο διανομής και έναν ευέλικτο τρόπο πληρωμής, μέσω πιστωτικών καρτών και πολλών δόσεων.

3. Οι σύγχρονοι καταναλωτές συμβαίνει να είναι περισσότερο «ατομικιστές» και «μοδάτοι» (“fashionistas”) και λιγότερο «θύματα της μόδας» (“fashion victims”). Η δυνατότητα αλληλεπίδρασης των καταναλωτών με πληθώρα προϊόντων και τάσεων της μόδας, τους παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας προσωπικών και εξατομικευμένων στυλ, με ποικίλους συνδυασμούς των κυρίαρχων, δημοφιλών προϊόντων. Τους παρέχεται η δυνατότητα να ορίζουν κατά βούληση το στυλ τους και να μην ορίζονται από μία επωνυμία, όπως συνέβαινε στο παρελθόν. Οι ποικίλοι συνδυασμοί στοιχείων του καθημερινού ντυσίματος (“casual”, “street – wise”) με στοιχεία του πολυτελούς ντυσίματος, αποτελούν προσφιλείς πρακτικές για τους σύγχρονους καταναλωτές, ενώ για τους παλαιότερους, μία τέτοια κατάσταση αποτελούσε «ταμπού» (“taboo”) και ένδειξη «κιτς» (“kitch”).

4. Οι σύγχρονοι καταναλωτές εμφανίζονται να είναι περισσότερο απαιτητικοί και με μεγάλες προσδοκίες. Δεν συμβιβάζονται με ό,τι λανσάρει ο εκάστοτε οίκος κάθε φορά. Η γνώση που αποκτούν τους καθιστά ικανούς να προσδοκούν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των επιθυμιών και των αναγκών τους. Αναζητούν την εξατομικευμένη προσοχή στα καταστήματα τα οποία επισκέπτονται, ενώ θέτουν υψηλά κατώτερα όρια (“standards”) στην ποιότητα των προϊόντων, των πρώτων υλών και της εργασίας στην οποία υποβάλλονται τα υποψήφια προς αγορά αγαθά. Οι σύγχρονοι πελάτες των μεγάλων οίκων μόδας, επιθυμούν να απολαμβάνουν τα λεγόμενα «αποκλειστικά προνόμια», τα οποία αφορούν συνήθως σε προσκλήσεις για αποκλειστική παρουσίαση μίας νέας κολεξίων, στη συμμετοχή τους σε μία μικρή λίστα

πελατών, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν ένα αγαθό που διατίθεται σε περιορισμένο αριθμό τεμαχίων και σε άλλες υπηρεσίες που σχετίζονται με το εξατομικευμένο – άμεσο μάρκετινγκ (customization – direct marketing).

5. Οι σύγχρονοι καταναλωτές, στα πλαίσια του φαινομένου του καταναλωτισμού, χαρακτηρίζονται από την τάση να αντικαθιστούν ή και να «αχρηστεύουν» σε σύντομο χρονικό διάστημα, τα αγαθά που αγοράζουν. Στην προσπάθειά τους να είναι διαρκώς «μοδάτοι», επίκαιροι και «στυλάτοι», όπως επιτάσσει η εκάστοτε τάση τη μόδας, οι καταναλωτές προβαίνουν σε μαζικές αγορές κάθε νέα σεζόν (φθινοπωρινή – χειμερινή και ανοιξιάτικη – καλοκαιρινή), δηλαδή τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο. Η σμίκρυνση του κύκλου ζωής των αγαθών πολυτελείας από τους επώνυμους οίκους, τροφοδοτεί αυτή την τάση για αλλαγή στους καταναλωτές, αφού κάθε τόσο λανσάρονται νέα προϊόντα, τα οποία προωθούνται κατάλληλα ως προϊόντα διακαούς πόθου για τους καταναλωτές. Αυτό που παρατηρείται συνεπώς, είναι ένα ταγιέρ του οίκου Chanel να είναι φέτος προϊόν must, αλλά την επόμενη ή μεθεπόμενη σεζόν να καθίσταται ντεμοντέ, οπότε και άχρηστο για τον «μοδάτο» καταναλωτή. Επίσης, συμβαίνει ακόμα και οι ίδιες οι επωνυμίες να καθίστανται σύντομα παρωχυμένες, ιδιαίτερα όταν για κάποιο χρονικό διάστημα παρατηρηθεί μία πιο μαζική κατανάλωση των προϊόντων τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, για την Ελλάδα αποτελούν οι τσάντες με των εταιρειών Longchamp και TOUS, οι οποίες παρ' ότι εφήρμοσαν μια σειρά αλλαγών στα προϊόντα τους, δεν κατάφεραν να διατηρήσουν την αίγλη που απολάμβαναν πριν δύο χρόνια. Το στοίχημα των εταιρειών είναι να καταστήσουν ένα προϊόν «κλασικό» και σήμα κατατεθέν της επωνυμίας (“flagship”), με σταθερή ζήτηση από τους καταναλωτές, όπως συμβαίνει με ένα ρολόι Rolex ή μία τσάντα Louis Vinton, ενώ κάθε σεζόν θα λανσάρουν με παραλλαγές μία διευρυμένη σειρά προϊόντων.

6. Οι σύγχρονοι καταναλωτές έχουν ισχυρές αρχές και αξίες και χαρακτηρίζονται από κοινωνική ευαισθησία. Από τη στιγμή που οι καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας δεν είναι μόνο άνθρωποι οι οποίοι προέρχονται αποκλειστικά από εύρωστες οικογένειες, αλλά και άνθρωποι οι οποίοι απέκτησαν την σχετική οικονομική δύναμη μέσω της σκληρής εργασίας, είναι σημαντικό οι εταιρείες που λανσάρουν τα επώνυμα αγαθά να αφουγκράζονται και να ενστερνίζονται τις ανάγκες, τις αξίες και την ηθική όλων των ενεργεία και εν δυνάμει πελατών τους. Οι σύγχρονοι καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας επιθυμούν επίσης, να βλέπουν πως οι εταιρείες, στις οποίες δείχνουν την πιστότητα και την προτίμησή τους έχουν ένα οργανωμένο πρόγραμμα

εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και είναι ευαισθητοποιημένες με τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει το περιβάλλον και η κοινωνία.

2.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Η αγορά των αγαθών πολυτελείας αποτελείται από πολυάριθμα προϊόντα τα οποία διαθέτουν ευρέως αναγνωρίσιμα ονόματα. Τα ονόματα αυτά, ή αλλιώς επωνυμίες, ή μπράντες (brands), ή μάρκες έχουν αποκτήσει στη σύγχρονη εποχή τέτοια δύναμη, ώστε συχνά συνυφαίνονται με το στυλ, την προσωπικότητα, τον τρόπο ζωής και την ταυτότητα πολλών πιστών καταναλωτών τους. Αν και η μορφή του σύγχρονου καταναλωτισμού έχει γίνει πιο «δημοκρατική» και αφορά σε «πολυσυλλεκτικού» τύπου αγορές από τη μεριά των καταναλωτών, οι επωνυμίες συνεχίζουν να έχουν λόγο ύπαρξης και ανάπτυξης, καθώς για πολλούς ομίλους εξακολουθούν να αποτελούν το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο, στο ενεργητικό των ισολογισμών τους. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει, ότι οι «μάρκες» εξακολουθούν να προκαλούν έλξη στους πιστούς πελάτες τους, αλλά και γοητεία σε όλους τους δυνητικούς καταναλωτές.

Στην έρευνα της αγοράς των αγαθών πολυτελείας σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η παρατήρηση και ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Παρ' ότι υπάρχουν κάποιοι αντικειμενικοί παράγοντες που καθορίζουν τον ύψος των συνολικών δαπανών του πληθυσμού σε αγαθά πολυτελείας, ανά χώρα και ανά χρονική περίοδο, όπως είναι το εισόδημα, η κοινωνική κινητικότητα και το ποσοστό της έκθεσης των πολιτών στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.), πολλοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι οι προσωπικές ανάγκες και πολύ περισσότερο οι επιθυμίες, είναι αυτές που καθορίζουν εν τέλει το ύψος της κατανάλωσης για τα αγαθά αυτά. Όλοι οι μεγάλοι όμιλοι, με τα επώνυμα προϊόντα της μόδας, δαπανούν ετησίως υπέρογκα ποσά, προκειμένου να γνωρίσουν τους καταναλωτές, να αφουγκραστούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και να απευθυνθούν σε αυτούς με τον κατάλληλο τρόπο, την εκάστοτε σεζόν.

Οι έρευνες των τελευταίων χρόνων, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι καταναλωτές των αγαθών πολυτελείας και των προϊόντων της μόδας είναι «έξυπνοι» και παρ' ότι το στοιχείο της συναιθηματικής ενόρμησης είναι αυτό που καθορίζει την αγοραστική

πράξη τους, δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται από τους marketers των επιχειρήσεων ως παθητικοί αποδέκτες αυτών που τους προσφέρουν.

Συνοπτικά, οι σύγχρονοι καταναλωτές συμπεριφέρονται ορθολογικά και αναζητούν ένα πακέτο από οφέλη με κάθε πράξη αγοράς, όπως είναι μία μοναδική εμπειρία, η ιδιαίτερη εξυπηρέτηση, οι ευκολίες πληρωμής, και δεν αρκούνται στο προϊόν και την εικόνα της επωνυμίας, όταν αυτά είναι «κενά». Επίσης, έχουν προσωπικό στυλ και άποψη και δεν είναι «θύματα της μόδας» (“fashion victims”), ενώ παρά το γεγονός ότι αγοράζουν συνέχεια και αντικαθιστούν σύντομα τα πολύτιμα πράγματα για τα οποία ξόδεψαν μεγάλο ποσοστό του μισθού τους, ξέρουν τι θα αγοράσουν και από ποια εταιρεία. Καλλιεργούν όλο και περισσότερο την κοινωνική ευαισθησία τους και επιθυμούν να βλέπουν πως οι εταιρείες με τις οποίες αλληλεπιδρούν έχουν κοινωνική ευθύνη και προγράμματα δράσης και δεν πωλούν απλώς, μία εικόνα αίγλης και χλιδής. Οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρηματίες της μόδας αξιοποιούν τις έρευνες που αφορούν στους καταναλωτές, σχεδιάζοντας τα προϊόντα τους και λανσάροντάς τα στην αγορά των αγαθών πολυτελείας, θα παρουσιαστούν αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΕΠΩΝΥΜΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ
ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ****3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η έννοια του “Branding” συχνά συγχέεται ή και ταυτίζεται λανθασμένα με την έννοια του “Brand”, όπως παρουσιάστηκε στο 2^ο κεφάλαιο ή ακόμα και με τους όρους “Brand Name”, λογότυπο και εμπορικό σήμα, τα οποία συμβαίνει να είναι, απλώς, στοιχεία μίας επωνυμίας (Brand Elements). Πολλοί είναι εκείνοι που επίσης λανθασμένα, εξαντλούν τις αναφερθείσες έννοιες στα απτά επώνυμα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που «κυκλοφορούν» στην αγορά. Η αλήθεια όμως είναι, πως η έννοια του “Branding” είναι πολύ ευρύτερη από τις επωνυμίες των προϊόντων και σχετίζεται περισσότερο με το όραμα, τη στρατηγική, το μάρκετινγκ και τη διαχείριση της ταυτότητας των επιχειρήσεων, παρά με αυτά καθ’ αυτά τα επιμέρους χαρακτηριστικά των προϊόντων ή με το «βάπτισμα» και τη διαφήμισή τους.³⁷

Παλαιότερα πολλοί αμφισβητούσαν ή έθεταν σε δεύτερη μοίρα την αποτελεσματικότητα των επενδύσεων σε εκείνο το κομμάτι των δραστηριοτήτων που σχετίζεται με την «επικοινωνία», καθώς αυτό που ενδιέφερε περισσότερο, σε κάθε περίπτωση, ήταν η ενασχόληση με τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις και τον προσδιορισμό εκείνων των αντικειμενικών παραγόντων, οι οποίοι θα μπορούσαν να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα και τα κέρδη των επιχειρήσεων. Για τους παράγοντες αυτούς είναι περιττό να αναφερθεί ότι οι περισσότεροι αφορούσαν σε τεχνικές παρεμβάσεις, βελτιώσεις, προσθήκες και αφαιρέσεις συστατικών στοιχείων των εμπορευμάτων που οδηγούσαν σε άμεση μείωση του κόστους, ενώ σε έσχατο βαθμό, συνέβαινε καμιά φορά οι επιχειρηματίες να επενδύουν διστακτικά και στην αύξηση της συχνότητας προβολής των προϊόντων στα Μ.Μ.Ε.. Η επένδυση στην διαφήμιση και στα μέσα προβολής και προώθησης, γενικότερα, αφορούσε τα ήδη ανταγωνιστικά ή «δυνατά» προϊόντα, ενώ για εκείνα τα προϊόντα που η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης ήταν αμφίβολη, δεν

³⁷ Clifton, R. et al. (2003), “Brands and Branding”, London: Profile Books.

υπήρχε λόγος να καταβληθεί καν η προσπάθεια, σύμφωνα με τους επιχειρηματίες της εποχής. Σήμερα, οι στρατηγικές των πωλήσεων, της παραγωγής, ακόμα και οι στρατηγικές του marketing αποτελούν ισοδύναμα εργαλεία των αντίστοιχων τμημάτων της επιχείρησης, οι οποίες προσπαθούν με συνέπεια στην αποστολή της να υλοποιήσουν το τεθέν οραμά της. Με την υλοποίηση του τεθέντος οράματος της επιχείρησης και της αποστολής της ασχολείται σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλο το “Branding” των προϊόντων αλλά και των ίδιων των επιχειρήσεων, το οποίο οφείλει να περιέχει, να επικοινωνεί και να εντυπώνει στο μυαλό των καταναλωτών τις αρχές, τις αξίες, την κουλτούρα, το στυλ και τα μηνύματα που επιθυμεί και έχει η επιχείρηση.

Η σημασία του Branding αναγνωρίζεται πλέον από όλες τις επιχειρήσεις, όλων των κλάδων, είτε αυτές είναι ηγέτες κόστους, είτε ανταγωνίζονται με βάση τα διαφοροποιημένα προϊόντα τους. Και επειδή, ηγέτης κόστους σε κάθε κλάδο συμβαίνει να είναι ένας, αρά οι υπόλοιποι απλώς διαφοροποιούνται λιγότερο ή περισσότερο, οι περισσότερες επιχειρήσεις καλούνται να διαλέξουν ποια στρατηγική διαφοροποίησης θα διαλέξουν. Επίσης, επειδή η πραγματική διαφοροποίηση στα προϊόντα τη σημερινή εποχή συμβαίνει να μην υφίσταται, τουλάχιστον με την έννοια της αποκλειστικότητας που απολάμβανε παλαιότερα, γι’ αυτό οι εταιρείες πλέον αναγνωρίζουν περισσότερο από ποτέ την αξία της κατά τ’ άλλα αόριστης «αντιλαμβανόμενης αξίας» και «αντιλαμβανόμενης διαφοροποίησης», οι οποίες σχεδιάζονται, οργανώνονται και υλοποιούνται από το Branding. Κανένα προϊόν δεν «θέλει» να είναι ένα “Me Too Product”, όμως στην κατακλυσμένη από αγαθά σημερινή κοινωνία, είναι σχεδόν αδύνατον να μην υπάρχει κάποιο άλλο προϊόν με όλα ή σχεδόν όλα τα βασικά χαρακτηριστικά του ίδια με εκείνα κάποιου άλλου. Το έργο της διαφοροποίησης των προϊόντων επομένως, βασίζεται ή και εξαντλείται στο Branding και στις στρατηγικές επικοινωνίας. Και αν αυτό ισχύει ακόμα και για τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται άμεσα με την τεχνολογία, πόσο μάλλον για τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με την ένδυση, την υποδηση, τα αξεσουάρ και τα κοσμήματα. Η διαφοροποίηση στον κλάδο της μόδας και στην ευρύτερη αγορά των αγαθών πολυτελείας ανήκει αποκλειστικά στο σχεδιασμό του Branding και στην υλοποίησή του, παράλληλα με τη στρατηγική του μάρκετινγκ. Ευτυχώς αυτές οι αόριστες για πολλούς έννοιες δύνανται να δημιουργήσουν δυνατά Brands, η επιτυχία των οποίων κεφαλαιοποιείται άμεσα πείθοντας ακόμα και τους πιο «πραγματιστές» χρηματοοικονομικούς αναλυτές και τους λογιστές. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο πως πολλές επωνυμίες των επιχειρήσεων - αν και είναι άυλα, πάγια περιουσιακά στοιχεία - αξίζουν στην αγορά 600% περισσότερο από την ίδια την καθαρή θέση της επιχείρησης.

Το παρόν κεφάλαιο αναλύει σημαντικούς παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη οι ειδικοί και οι επιχειρηματίες, προκειμένου να δημιουργήσουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά επιτυχημένες επωνυμίες. Συγκεκριμένα, στο Κεφάλαιο 3 θα παρουσιαστούν οι έννοιες “Branding Strategy” (στρατηγική διοίκησης της επωνυμίας), “Brand Concept” (γενική ιδέα – θέμα της επωνυμίας), “Brand Identity” (ταυτότητα της μάρκας), “Brand Awareness” (αναγνωρισιμότητα – επίγνωση της μάρκας), “Brand Positioning” (Τοποθέτηση της Μάρκας), “Brand Loyalty” (Πιστότητα στη μάρκα), “Brand Equity” (η διευρυμένη αξία της μάρκας) και “Brand Value” (χρηματοοικονομική αξία της μάρκας), ειδικά σε ότι σχετίζεται με τα αγαθά πολυτελείας και τα αγαθά της Βιομηχανίας της Μόδας, στα οποία αφορούν και τα παραδείγματα που θα παρουσιαστούν. Η στρατηγική διαχείρισης της επωνυμίας των αγαθών πολυτελείας της Μόδας (Luxury Fashion Branding Strategy) είναι εξέχουσας σημασίας θέμα για κάθε επώνυμη επιχειρήση και συνδέεται άρρηκτα με την ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ (Marketing Strategy) και την εφαρμογή της γνωστής θεωρίας των “4Ps”. Οι στρατηγικές αυτές (Branding και Marketing Strategies) συνδέονται άμεσα μεταξύ τους, υλοποιούνται ταυτόχρονα, ανταλλάσσουν συχνά επικουρικούς ρόλους η μία για την άλλη και αποτελούν τις σημαντικότερες λειτουργικές στρατηγικές των επιχειρήσεων.

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΩΝΥΜΩΝ ΑΓΑΘΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ

Προκειμένου να δημιουργηθεί μία επώνυμη Μάρκα, η Uche Okonkwo υποστηρίζει, ότι κάθε εμπλεκόμενος στη διαμόρφωση του προγράμματος ανάπτυξης ενός επώνυμου προϊόντος, πρέπει να ενεργεί κατάλληλα έχοντας διαρκώς στο συνειδητό και υποσυνειδητό τις ακόλουθες έννοιες:

- Στρατηγική Σκέψη (Strategic Thinking), η οποία συνίσταται στη δημιουργία ενός σαφούς οράματος (Brand Vision), στη σαφή πρόταση της αποστολής, σε ξεκάθαρους σκοπούς και σε κάποιες σημαντικές μακροχρόνιες προσδοκίες, όπως προκύπτουν πρωτίστως από το όραμα, την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης, με τις όποιες επιτρεπτές αλλαγές και διαφοροποιήσεις.
- Δημιουργικότητα (Creativity), με την έννοια της αναζήτησης και αξιοποίησης όλων των πηγών, όπου μπορεί κανείς να συναντήσει την καινοτομία και την

πρωτοτυπία στο σχεδιασμό των στοιχείων της μάρκας.

- Σαφήνεια (Clarity), όσον αφορά στην αποκρυσταλλωμένη θέση και το λόγο ύπαρξης της μάρκας, τι συμβολίζει και τι προσφέρει τόσο στον καταναλωτή, όσο και στην ίδια την επιχείρηση.
- Συνέπεια (Consistency), σε ό,τι σχετίζεται με το σχεδιασμό της μάρκας, αλλά και με το προγράμμα επικοινωνία της. Οι ασυνέχειες και οι σπασμωδικές αλλαγές, απειλούν το «χαρακτήρα» της μάρκας, ενώ ο καταναλωτής δεν δύναται να αποκτήσει ξεκάθαρη και σαφή εικόνα για τη μάρκα και το τι «πρεσβεύει» η ίδια, καθώς και η επιχείρηση που την διοικεί.

Οι στρατηγικές διοίκησης της επωνυμίας (Strategic Brand Management) ορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι ενός συγκεκριμένου επώνυμου προϊόντος.³⁸ Ο διοικητής προϊόντος, σε αυτό το πλαίσιο, ενδιαφέρεται να συντρέχουν οι προϋποθέσεις εκείνες που μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική υλοποίησή τους.

Ειδικότερα, ο διοικητής προϊόντος προκειμένου να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα προϊόντος, χρειάζεται αφενός να κατανοεί πλήρως τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του προϊόντος, τις ευκαιρίες και τις απειλές που ενυπάρχουν στις αγορές, αφετέρου να συνδέει τους στόχους της επωνυμίας για την οποία είναι υπεύθυνος με τους επιχειρησιακούς στόχους σε ό,τι αφορά την τοποθέτηση του προϊόντος, την επέκταση και την ανανέωση στις υπάρχουσες γραμμές, την ανάπτυξη νέων χρήσεων, τις βελτιώσεις και την ανεύρεση αποτελεσματικότερων μεθόδων παραγωγής ή εμπορίας του προϊόντος. Επίσης, οφείλει να παρακολουθεί συνεχώς τις καινοτομίες που παρουσιάζουν τα ανταγωνιστικά προϊόντα στη συγκεκριμένη αγορά και να έχει συνεχή επαφή με τους καταναλωτές, για να γνωρίζει από «πρώτο χέρι» τις αντιδράσεις τους στο προϊόν και το βαθμό που ικανοποιούνται οι επιθυμίες τους με τα υπάρχοντα στην αγορά προϊόντα. Προκειμένου να μπορεί να πραγματοποιεί εγκαίρως αλλαγές σε ένα προϊόν, πρέπει να βασίζεται σε δεδομένα ερευνών της αγοράς που καθορίζουν ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς – στόχου, το οποίο τυχαίνει να μην ικανοποιείται από τα υπάρχοντα προϊόντα. Πρέπει επίσης, να δοκιμάζει με αυστηρά και αντικειμενικά κριτήρια κάθε καινοτομία που σκέφτεται να εισάγει. Είναι γεγονός πως το 80% των προϊόντων που λανσάρονται για πρώτη φορά στην αγορά αποτυγχάνουν εμπορικά.

³⁸ Kavel J. (1991), "Brand Strategy Positions Products Worldwide", Journal of Business Strategy

Παρ' όλα αυτά οι νεωτερισμοί ακόμα και στα πιο επιτυχημένα προϊόντα χρειάζεται να εισάγονται από καιρό εις καιρόν. Όμως αυτές οι επεμβάσεις, οι προσθήκες και οι αλλαγές πρέπει να γίνονται με φειδώ και κατόπιν εκτεταμένης μελέτης και στάθμισης των κινδύνων.

Σε καμία περίπτωση, ένας διοικητής επώνυμου προϊόντος δεν πρέπει να αντιγράφει τα ανταγωνιστικά προϊόντα, αλλά πρέπει να χρησιμοποιεί την έρευνα αγοράς και την έρευνα μάρκετινγκ σε μόνιμη βάση, έτσι ώστε να ανακαλύπτει τις επιθυμίες των καταναλωτών και να εξασφαλίζει τη διαρκή ικανοποίησή τους. Να είναι προσεκτικός πριν αλλάξει ένα ορισμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος, εξετάζοντας τις επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει η συγκεκριμένη αλλαγή στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του και λαμβάνοντας υπόψη ότι οι καταναλωτές αγοράζουν ένα προϊόν για ένα σύνολο από διαφορετικούς λόγους. Η εφαρμογή αλλαγών σε ένα επώνυμο προϊόν, αποκλειστικά για χρηματοοικονομικούς λόγους είναι λανθασμένη τακτική, παρ' ότι παραμένει αρκετά δημοφιλής. Η αλήθεια όμως είναι ότι οι καταναλωτές αγοράζουν ένα προϊόν για τα οφέλη που τους προσφέρει και σε καμία περίπτωση δεν το κάνουν προκειμένου να συνεισφέρουν σε ένα μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους της επιχείρησης.

Στη σωστή διοίκηση των επώνυμων προϊόντων δεν υπεισέρχονται μόνο τα επιτυχημένα και δυνατά προϊόντα, αλλά και τα προβληματικά. Είναι ευθύνη του διοικητή μίας επωνυμίας και μίας κατηγορίας προϊόντων να ωθήσει ή και ενδεχομένως να διακόψει την εμπορική διακίνηση των προϊόντων που εμφανίζουν σοβαρά προβλήματα. Η διοίκηση με προσανατολισμό στο άμεσο και μόνο μέλλον και το βραχυχρόνιο όφελος, αποβαίνει συνήθως ζημιογόνος για την επιχείρηση, γι' αυτό και τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να αναπτύσσουν τις επιμέρους υπευθυνότητές τους με συνέπεια στο διαμορφωμένο μακροχρόνιο σχεδιασμό και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Στην εφαρμογή μίας επώνυμης επιχειρησιακής στρατηγικής υπεισέρχονται ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή από τη διοίκηση. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

1. Η ύπαρξη και η ενίσχυση μιας ορισμένης επιχειρησιακής ταυτότητας. Ο στόχος αυτός είναι αποτέλεσμα των πρόσφατων εξελίξεων, σύμφωνα με τις οποίες η επιχείρηση επιβάλλεται να δίνει έμφαση στο όραμα που επιδιώκει, για να κερδίσει τον ενθουσιασμό και την αφοσίωση των ανθρώπων της, των στελεχών

αλλά και του γενικότερου ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολεί.³⁹

2. Η αναγνώριση της ύπαρξης πολλών διαφορετικών ομάδων ενδιαφέροντος για μία επιχείρηση. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την ανάγκη επικοινωνίας με πολλά και διαφορετικά είδη κοινού, τα οποία συνδέονται άμεσα αλλά και έμμεσα με τις ίδιες. Στα πολλά και διαφορετικά είδη κοινού των επιχειρήσεων δεν συμπεριλαμβάνονται μόνο οι καταναλωτές, αλλά και οι πελάτες χονδρικού και λιανικού εμπορίου, και πολλές άλλες ομάδες ενδιαφέροντος, όπως είναι οι προμηθευτές, οι χρηματιστηριακοί κύκλοι, οι μέτοχοι, οι διαμορφωτές της κοινής γνώμης, ακόμα και η ευρύτερη κοινωνία. Καθώς αυξάνουν τα είδη κοινού που ενδιαφέρουν τη σύγχρονη επιχείρηση, αυξάνει αντίστοιχα και η ανάγκη για μία αποτελεσματική επικοινωνία, που δεν σημαίνει τίποτα λιγότερο από την έμφαση στη μεθόδευση και τον αναλυτικό σχεδιασμό των προωθητικών ενεργειών και των δημοσίων σχέσεων.
3. Η προστασία της επιχείρησης από ενδεχόμενες εξαγορές. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο της εξαγοράς και είναι γνωστό ότι οι όμιλοι που αποβλέπουν σε εξαγορές εντοπίζουν συνήθως τις υποψήφιες επιχειρήσεις με κριτήριο εκείνα τα πολλά υποσχόμενα προϊόντα, τα οποία δεν έχουν την απαραίτητη υποστήριξη από τη μητρική επιχείρηση και θα μπορούσαν ενδεχομένως να έχουν πολύ μεγαλύτερη επιτυχία αν περιέλθουν στην ιδιοκτησία μιας μεγαλύτερης επιχείρησης. Οι μητρικές επιχειρήσεις έχουν συμφέρον να δείχνουν, ανά πάσα στιγμή, ότι προσθέτουν αξία στην αποτελεσματικότητά των προϊόντων που «υιοθετούν». Αυτή η αξία συνήθως είναι αποκλειστικά «εικονική», καθώς η νέα εταιρεία σπάνια αλλάζει κάτι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Συνήθως, τα διατηρεί ως έχουν, χωρίς να προβεί σε αλλαγές στην παραγωγή τους, αλλά αντίθετα επενδύει μόνο στη διαφήμισή τους και στη συνακόλουθη διαφήμιση της επωνυμίας του ομίλου, ο οποίος λειτουργεί πλέον ως «ομπρέλα», η οποία «σκεπάζει» κάποιες ήδη αναγνωρισμένες και επιτυχημένες επωνυμίες. Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα ομίλων από την αγορά των αγαθών πολυτελείας, οι οποίοι έχουν στην κατοχή τους ευρέως αναγνωρισμένες επωνυμίες που εξαγόρασαν είναι ο γαλλικός οίκος “Louis Vuitton Moet Hennessy” με τις διάσημες επωνυμίες “Dior”, “Marc Jacobs”, “Emilio Pucci”, “Givenchy”, “Celine”, “Loewe”, “Kenzo”, “Donna

³⁹ Payne A. & Clark M. (1995) Marketing to External Markets

Karan”, επίσης ο ελβετικός οίκος “Richemont”, με τις επωνυμίες “Cartier”, “Dunhill”, “Chloe”, “Van Cleef & Arpels” και ο ιταλικός οίκος “Gucci Group”, με τις επωνυμίες “Yves Saint Laurent”, “Sergio Rossi”, “Alexander McQueen”, “Stella McCartney”, “Balenciaga”, καθώς και πλήθος άλλων.

Στόχοι όπως οι προαναφερθέντες, είναι γενικοί. Από την ανάλυσή τους, όμως, παρατηρεί κανείς ότι προσανατολίζονται περισσότερο σε αυστηρά επιχειρησιακές επιδιώξεις, παρά στον ίδιο τον καταναλωτή. Όμως ο τελικός στόχος μίας επώνυμης πολιτικής παραμένει πάντοτε η αποτελεσματικότερη επικοινωνία στον καταναλωτή και κρίνεται με την ενίσχυση ή όχι της προτίμησης του, στα προϊόντα της επιχείρησης.

3.3 Η ΓΕΝΙΚΗ ΙΔΕΑ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ

Η γενική ιδέα πίσω από τη δημιουργία μίας μάρκας (Brand Concept) εμπεριέχεται πολλές φορές στο όνομά της. Το στοιχείο στη δημιουργία μίας νέας μάρκας είναι να καταφέρει να ανακαλεί, ένα σταθερό σύνολο από χαρακτηριστικά, σε όλους όσους έρχονται σε επαφή μαζί της, καθώς επίσης να χαρακτηρίζεται και από μία δυναμική «διαχρονικότητας». Με άλλα λόγια, να συμβαίνει αυτό ο Jean – Noel Kapferer συνοψίζει στην ακόλουθη πρόταση:

«Ο καλύτερος τρόπος για να επιτύχει μία καινούρια Μάρκα, είναι να φέρεται σαν μία παλιά και επιτυχημένη Μάρκα».⁴⁰

Η γενική ιδέα της μάρκας εμπεριέχεται και επικοινωνείται συνήθως, μέσω του ονόματος της μάρκας, του σήματός της, του λογοτύπου της, των χρωμάτων και των σχημάτων που την απεικονίζουν, καθώς και μέσω των προσφερόμενων προϊόντων της που επίσης φέρουν όλα ή μέρος των παραπάνω συμβόλων. Οι μάρκες των αγαθών πολυτελείας στη βιομηχανία της μόδας χαρακτηρίζονται από το κοινό στοιχείο της χλιδής και της γοητείας της πολυτελείας (prestige), όμως όλες διαθέτουν ένα ξεχωριστό και μοναδικό brand concept που τις διακρίνει από τις υπόλοιπες μάρκες.

Για παράδειγμα, η άμαξα με το άλογο, το σήμα - σύμβολο της εταιρείας Hermes, παραπέμπει στις απαρχές της επιχειρηματικής δράσης εταιρείας, τότε που ασχολήθηκε με την κατασκευή σελών για τα άλογα. Επίσης, το πορτοκαλί χρώμα αποτελεί ακόμα

⁴⁰ Kapferer, J.- N. (2004), “The New Strategic Brand Management”, London UK and Sterling Virginia: Kogan Page

ένα χαρακτηριστικό της εν λόγω επωνυμίας, όπως και το γεγονός ότι στις έντυπες διαφημίσεις της μάρκας υπάρχουν φράσεις στη γαλλική γλώσσα που αναφέρονται στην χρονιά ίδρυσης της εταιρείας, καθώς και στη χώρα προέλευσής της. Αντίστοιχα, η Louis Vuitton διατηρεί σταθερά στις συσκευασίες των προϊόντων της το καφέ χρώμα, το οποίο επίσης αποτελεί «χρώμα σύμβολο» της εν λόγω μάρκας, ενώ η εταιρεία Tiffany έχει καταφέρει να συνδέσει το όνομά της με το γαλάζιο χρώμα της τουρκουάζ πέτρας. Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν μέρη της γενικής ιδέας που ενυπάρχει και θεμελιώνεται γύρω από μία επωνυμία.

Το περισσότερο αναγνωρίσιμο στοιχείο για μία μάρκα εξακολουθεί να είναι διαχρονικά, το όνομά της. Τα προϊόντα πολυτελείας της βιομηχανίας της μόδας, παραδοσιακά και στην πλειονότητά τους, παίρνουν το όνομά τους από τους ιδρυτές των εταιρειών οι οποίοι τυχαίνει να είναι και οι σχεδιαστές – εμπνευστές των «κολεξιόν» των εταιρειών. Η χρήση των ονομάτων των σχεδιαστών, έχει το ιδιαίτερο πλεονέκτημα να παραπέμπει και απευθείας στον τόπο καταγωγής τόσο των σχεδιαστών, όσο και των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η επωνυμία “Salvatore Ferragamo” είναι συνυφασμένη με την ιταλική μόδα, η “Yves Saint Laurent” με τη γαλλική και η “Donna Karan” με την αμερικάνικη. Παρ’ όλα αυτά συμβαίνει συχνά, ορισμένες επωνυμίες να παραπέμπουν σε μία χώρα, η οποία δεν σχετίζεται με τη χώρα προέλευσης της επιχείρησης, αλλά για στρατηγικούς λόγους οι επιχειρηματίες, ήθελαν να συνδέσουν την επωνυμία με την τάδε ή τη δείνα χώρα. Παραδείγματα τέτοιων επωνυμιών είναι και τα ακόλουθα: Η “Jimmy Choo”, η οποία παρά το ανατολίτικο όνομά της είναι αγγλική επωνυμία, η “Commes des Garçons”, η οποία μοιάζει γαλλική, όμως είναι Ιαπωνική επωνυμία ή η “Paul & Joe”, η οποία είναι γαλλική επωνυμία.

Από τη στιγμή που οι εταιρείες επικοινωνούν με τους καταναλωτές μέσω της επωνυμίας τους, σε πρώτο επίπεδο, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός ο τρόπος διαχείρισης του ονόματος της μάρκας. Ένα επιτυχημένο όνομα οφείλει, στο ακουσμά του να ανακαλεί στους καταναλωτές, ένα σύνολο από συμβολικά στοιχεία, όπως στυλ, γόητρο, τρόπο ζωής, τα οποία συνδέονται με το εκάστοτε όνομα, πρωταρχικώς μέσω των διαφημίσεων και δευτερευόντως μέσω της επαφής του καταναλωτή με τα προϊόντα της εταιρείας. Αυτό αποτελεί σημαντική πρόκληση, καθώς αφορά σε κάτι πολύ περισσότερο από το δανεισμό ενός ονόματος του σχεδιαστή στα προϊόντα και την εταιρεία.

Παλαιότερα, όταν ο ανταγωνισμός αφορούσε κυρίως στη διαφοροποίηση μέσω της

σχεδίασης και το “branding” ήταν λιγότερο ανεπτυγμένο, δηλαδή τον 18^ο, τον 19^ο ακόμα και τον 20^ο αιώνα, σχεδιαστές όπως ο Pascal Guerlain, ο Thierry Hermes και ο Guccio Gucci, μπορούσαν να κάνουν τη διαφορά στην αγορά, απλώς με μία κορυφαίας αισθητικής σχεδίαση ρούχων. Αυτό σήμαινε ότι η εύρεση του ονόματος της επωνυμίας δεν ήταν μία χρονοβόρος και πολύπλοκη διαδικασία, στρατηγικής σημασίας, καθώς ήταν αυτονόητο ότι η εταιρεία θα λάβει το όνομα του δημιουργού και εμπνευστή της. Αυτό που ενδιέφερε τότε, ήταν η διαφοροποίηση με βάση τα πραγματικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Τον 21^ο αιώνα όμως, η διαδικασία ονομασίας μίας επιχείρησης της βιομηχανίας μόδας, φαίνεται να έχει εξαιρετική σημασία και είναι αποτέλεσμα μίας προσεκτικά σχεδιασμένης στρατηγικής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ιαπωνική εταιρεία “Comme des Garçons”, η οποία βαπτίστηκε έτσι από τον σχεδιαστή της Rei Kawakubo, ο οποίος θεώρησε ότι ένα γαλλικό όνομα θα ταύτιζε την εταιρεία με το γαλλικό στυλ και θα παρέπεμπε στην αναμφισβήτητη αίγλη της γαλλικής κληρονομιάς στη μόδα. Με αυτόν τον τρόπο, συνέδεσε το γαλλικό στυλ στην επωνυμία του, προκειμένου να μην χάσει δυνητικούς καταναλωτές, οι οποίοι δεν θα αλληλεπιδρούσαν με τη μάρκα, γιατί ενδεχομένως δεν μπορούσαν σε καμία περίπτωση να συνδέσουν την Ιαπωνία με τη μόδα της πολυτέλειας. Επίσης, ο Diego Della Valle, όταν το 1978 δημιούργησε την επωνυμία “Tod’s”, διάλεξε το όνομα “JP Tod’s” από έναν τηλεφωνικό κατάλογο της Βοστώνης, με μοναδικό κριτήριο την ευκολία προφοράς του εν λόγω ονόματος και το γεγονός ότι ήταν εύχο σε όλες τις γλώσσες του κόσμου. Άλλωστε, η γενική ιδέα πίσω από τη δημιουργία της εταιρείας “Tod’s” ήταν η μετάφραση του αμερικανικού, καθημερινού στυλ ντυσίματος μέσω της ιταλικής εμπειρίας όσον αφορά στη μόδα και στο στυλ προκειμένου να λανσαριστεί ένα ελκυστικό, απλό, αλλά πολυτελές ντύσιμο του «σαββατοκύριακου» με παγκόσμια απήχηση.

Παράλληλα με τις επωνυμίες, οι μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργούν συχνά, προσεκτικά σχεδιασμένα λογότυπα, προκειμένου να αλληλεπιδράσουν κατάλληλα με το εκάστοτε μοντέρνο στυλ της εποχής, ενώ δημιουργούν διάφορες παραλλαγές, «παίζοντας» με το κλασική επωνυμία. Για παράδειγμα, η εταιρεία “Christian Dior” έχει αφαιρέσει το “Christian” από τις συσκευασίες της, καθώς και από όλες τις διαφημίσεις και παρουσιάζεται ως “Dior” στους καταναλωτές, παρ’ όλο που η επωνυμία της επιχείρησης εξακολουθεί να είναι η “Christian Dior Couture”. Επίσης, η “Christian Dior”, οι ευρέως αναγνωρισμένες μάρκες “Louis Vuitton”, “Yves Saint Laurent”, “Dolce & Gabbana” και “Gucci” έχουν καθιερώσει και τα λογότυπα με βάση τα αρχικά του

ονόματός τους, όπως “CD”, “LV”, “YSL”, “D&G” και τα αντικριστά “GG”, αντίστοιχα. Αυτά τα λογότυπα αποτελούν για τις επιχειρήσεις άυλα περιουσιακά στοιχεία, αμύθητης αξίας, τα οποία προστατεύονται νομικά και η προστασία αυτή αφορά στο στυλ των γραμματοσειρών, τα μεγέθη και τα χρώματα των γραμμμάτων. Προκειμένου μία μάρκα να μπορεί να απευθύνεται στο κοινό της με τα αρχικά της μονογράμματα, θα πρέπει να έχει κατακτήσει ήδη ευρεία αναγνωρισιμότητα, διαφορετικά, δεν θα εξυπηρετούσαν ως τρόπος μαρκαρίσματος της επωνυμίας και ενδεχομένως να προκαλούσαν και σύγχυση, καθώς τα αρχικά “CD”, για παράδειγμα θα μπορούσαν εύκολα να ταυτιστούν με τη λέξη “Compact Disc”. Η χρήση όμως του λογότυπου “CD”, με μία συγκεκριμένη γραμματοσειρά σε ένα συγκεκριμένο έυρος προϊόντων πολυτελείας, όπως είναι τα ρούχα, τα παπούτσια, τα καλλυντικά, τα αρώματα και τα κοσμήματα, έχει καταφέρει να ανακαλεί σε ένα σημαντικό αριθμό καταναλωτών, αυτό που επιθυμεί η επιχείρηση, την εύληπτη εικόνα της πολυτελείας που προσφέρει.

Αυτό που πρέπει να προσέχουν οι επιχειρηματίες σχετικά με τα λογότυπα και τις υπογραφές τους είναι ότι, ενώ κάποιες παραλλαγές και ανανεώσεις επιτρέπονται, η βασική ιδέα πάνω στην οποία δημιουργήθηκε η μάρκα, πρέπει να παραμένει σταθερή, να αποκτά ρίζες και να συνδέεται άρρηκτα κάθε φορά με τις όποιες καινοτομίες των επιχειρήσεων. Γιατί ένα λογότυπο το οποίο στερείται μίας αφηγηματικής ιστορίας είναι καταδικασμένο στη λήθη.⁴¹

3.4 Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ

Μετά την εδραίωση της βασικής ιδέας πάνω στην οποία αναπτύσσεται μία μάρκα, οι επιχειρηματίες και τα κορυφαία στελεχη των επιχειρήσεων πρέπει να ασχοληθούν με την ανάπτυξη του στοιχείου της «ταυτότητας της μάρκας» (Brand Identity), την οποία συνθέτουν τα επιμέρους στοιχεία της «προσωπικότητας της μάρκας» (Brand Personality) και της «εικόνας της μάρκας» (Brand Picture).

Η προσωπικότητα της μάρκας αφορά στα βασικά εκείνα στοιχεία τα οποία η διοίκηση της εταιρείας επιλέγει συνειδητά να συνδεθούν με τον ορισμό της. Είναι αυτό που έχει αποφασιστεί ότι αντιπροσωπεύει η επιχείρηση, ο τρόπος με τον οποίο βλέπει τον εαυτό της, και το πώς επιθυμεί να την βλέπουν και οι άλλοι. Με άλλα λόγια, η προσωπικότητα της μάρκας είναι ο πραγματικός εαυτός της μάρκας. Η εικόνα της

⁴¹ Tungate, M. (2005), “Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara”, London: Kogan Page

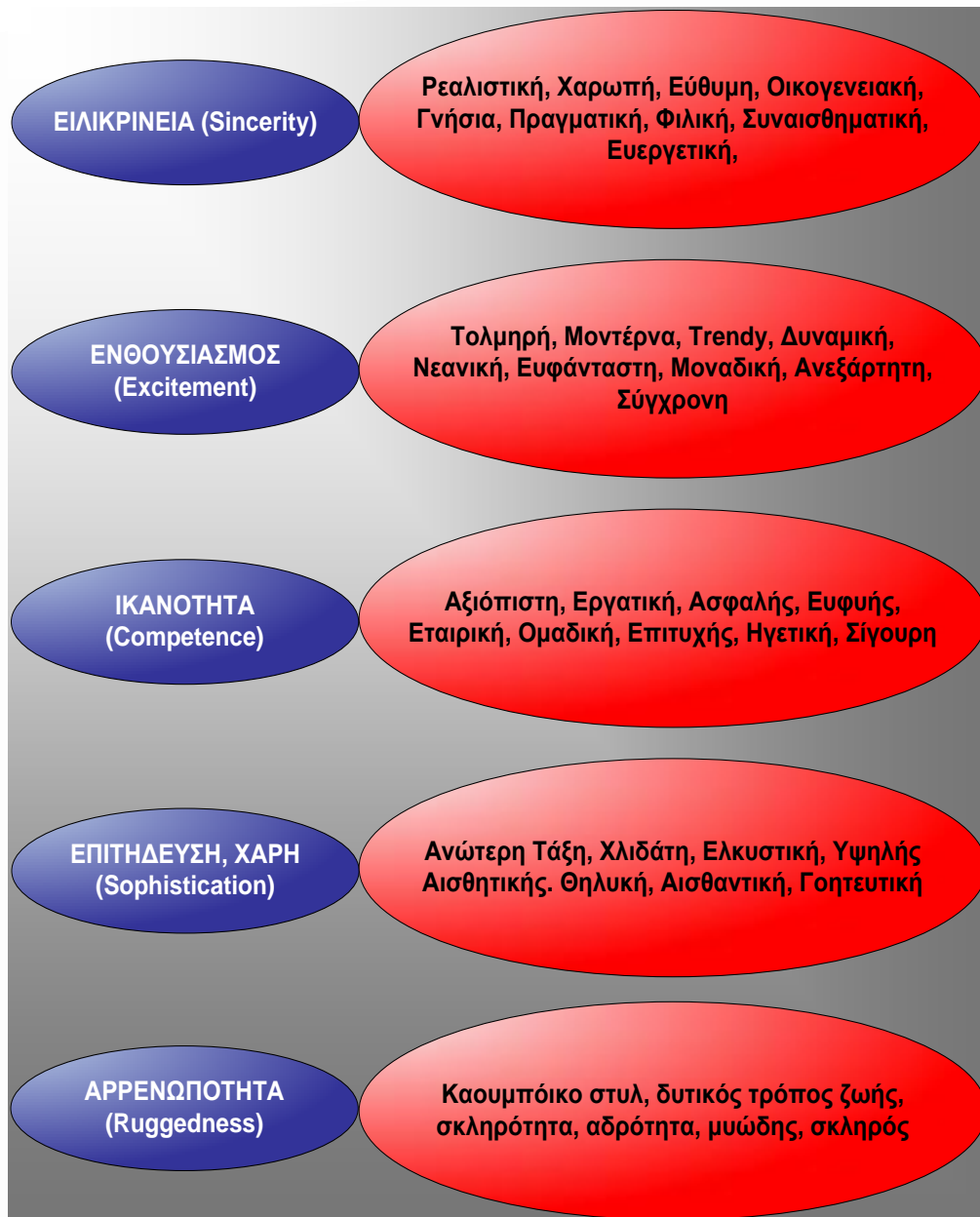
μάρκας από την άλλη, είναι ο τρόπος με τον οποίο το κοινό βλέπει την μάρκα, κυρίως όχι με βάση τη χρήση της μάρκας, αλλά με βάση την δημόσια έκθεσή της στο ευρύ κοινό των καταναλωτών.

Πολλές φορές όμως, συμβαίνει η εικόνα που έχουν οι καταναλωτές για μία μάρκα να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από την εικόνα που έχει η ίδια η μάρκα για τον εαυτό της, μέσω των διοικούντων της. Αυτό σημαίνει, πως η αντίληψη που διαμορφώθηκε για τη μάρκα εσωτερικά, στους εργαζόμενους της εταιρείας - ή αλλιώς η ιδανική εικόνα για τη μάρκα - δεν κατάφερε να επικοινωνηθεί με αποτελεσματικό τρόπο και στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό. Οι ευθύνες για αυτή την απόκλιση της ιδεατής εικόνας της μάρκας από την πραγματική της εικόνα, βαρύνουν αποκλειστικά τους διοικούντες μία μάρκα καθώς και τους επιχειρηματίες, οι οποίοι δεν κατάφεραν να ενεργήσουν κατά το δοκούν είτε σε ό,τι αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό της επωνυμίας, είτε σε ό,τι αφορά την υλοποίησή του. Με άλλα λόγια, προβλήματα που σχετίζονται με την αναποτελεσματική διαφήμιση, την ελλιπή οργάνωση των καναλιών διανομής, ακόμα και το φτωχό σχεδιασμό του ίδιου του προϊόντος, είναι λόγοι αρκετά σοβαροί για να εδράσουν στο μυαλό του καταναλωτή λιγότερο ή περισσότερο αρνητικές αντιλήψεις για μία μάρκα, οι οποίες είναι αντίθετες από τις επιδιωκόμενες αντιλήψεις που επιθυμούν να δημιουργήσουν οι marketers.

Σχετικά με την προσωπικότητα της μάρκας, αυτή πρέπει να είναι ξεκάθαρη και σταθερή, προκειμένου να μπορεί να δημιουργήσει μία αντίστοιχη εικόνα και στους καταναλωτές. Οφείλει να έχει κάποια στοιχεία, ευκολομνημόνευτα και κατηγορηματικά, καθώς επίσης και διαφορετικά από τις μάρκες του ανταγωνισμού. Πολλές επωνυμίες στερούνται σημαντικών μεριδιών στην αγορά, γιατί δεν έχουν καταφέρει να προσφέρουν στους καταναλωτές την ξεκάθαρη εικόνα της προσωπικότητάς τους και του συνόλου αυτών που προσφέρουν. Αφήνουν κατά μία έννοια τους καταναλωτές, να μαντέψουν ή να φανταστούν κάποια χαρακτηριστικά. Αυτή η πρακτική είναι λανθασμένη, γιατί αφήνει το περιθώριο στους καταναλωτές προτού διαλέξουν ένα προϊόν, να εξετάζουν και να συγκρίνουν πολλά εναλλακτικά. Όπως ισχυρίζεται όμως και ο Aldisert L., μία επωνυμία είναι επιτυχημένη όχι όταν οι καταναλωτές την προτιμούν έναντι των άλλων ανταγωνιστικών, αλλά όταν οι καταναλωτές την θεωρούν ως τη μοναδική λύση στην ανάγκη τους.⁴²

⁴² Dennis, C. and Harris, L. (2002), Marketing e- Business, London: Routledge.

Η προσωπικότητα μίας μάρκας που εκπροσωπεί την πολυτέλεια, παρουσιάζεται στο σημείο αυτό με το δημοφιλές “Brand Personality Model” της Jennifer Aaker, το οποίο τυγχάνει ευρείας αποδοχής και πρακτικότητας τόσο από τους επαγγελματίες, όσο και από τους θεωρητικούς του branding. Το εν λόγω μοντέλο χρησιμοποιεί πέντε παραμέτρους – διαστάσεις, οι οποίες ορίζουν την προσωπικότητα που μπορεί να αναπτύξει μία Μάρκα – Επωνυμία. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με ένα άλλο σύνολο από χαρακτηριστικά, αντικειμενικώς περιγραφικά των μαρκών. Το μοντέλο αυτό αξιολογεί κάθε μάρκα, βαθμολογώντας με “5” τα χαρακτηριστικά που η μάρκα έχει έντονα και σε μεγάλο βαθμό, ενώ με “1”, τα χαρακτηριστικά εκείνα που την περιγράφουν και την αφορούν λιγότερο. Όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά βαθμολοούνται με ακέραιες ή δεκαδικές τιμές από το “1 έως το 5”. Στο τέλος αθροίζεται ένα αποτέλεσμα το οποίο συνθέτει την τελική βαθμολογία της μάρκας. Παρά το γεγονός ότι τα περιγραφικά χαρακτηριστικά μίας μάρκας, συνήθως είναι πολύ περισσότερα από αυτά που συμπεριλαμβάνει το μοντέλο, εντούτοις η αποτελεσματικότητά του δεν αμφισβητείται, καθώς δεν παύει να είναι ένας ικανοποιητικός οδηγός χαρακτηρισμού μίας μάρκας και ένα αποτελεσματικό μέσο, προκειμένου όλοι οι εμπλεκόμενοι με τη διοίκηση της μάρκας να αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα της μάρκας. Το μοντέλο προσωπικότητας της μάρκας παρουσιάζεται σχηματικά στο Διάγραμμα 3.1.



Πηγή: www.valuebasedmanagement.net

Διάγραμμα 3.1

Το Μοντέλο Προσωπικότητας της Μάρκας της Jennifer Aaker

Τα αγαθά πολυτελείας διαθέτουν ένα ίδιον χαρακτηριστικό, όσον αφορά στις προσωπικότητες και στις εικόνες των διαφόρων μαρκών τους, το οποίο ουσιαστικά συνίσταται στο γεγονός ότι οι καταναλωτές τα αντιλαμβάνονται ούτως ή αλλιώς ως «πολυτελή» αγαθά. Άρα, ως ένα βαθμό έχουν με επιτυχία ορίσει αποτελεσματικά, μία τουλάχιστον πτυχή της προσωπικότητάς τους, αυτή που αφορά στην πολυτέλεια, η οποία εφόσον αναγνωρίζεται εύκολα και από τους καταναλωτές αποτελεί συν τοις άλλοις και συστατικό στοιχείο της εικόνας των μαρκών. Παρ' όλα αυτά δεν αρκεί σε μία μάρκα να είναι πολυτελής και ό,τι αυτό συνυφαίνεται, δηλαδή, χλιδάτη,

πλούσια, ελκυστική, μοναδική και με υπεροχή. Λίγο πολύ αυτά τα στοιχεία χαρακτηρίζουν όλα τα αγαθά πολυτελείας, από τη στιγμή που αποτελούν έννοιες, άρρηκτα συνδεδεμένες με την έννοια της «πολυτέλειας» (“luxury”). Η πρόκληση μίας επωνυμίας στη σημερινή εποχή, ανεξάρτητα από το εύρος των προϊόντων που «σταμπάρει», είναι να μπορεί να δηλώνει ρητώς και αδιαμφισβητήτως ότι διαθέτει έναν μοναδικό συνδυασμό από ορισμένα χαρακτηριστικά του αναφερθέντος μοντέλου. Ο συνδυασμός αυτός οφείλει να είναι πάγιος και σταθερός, προκειμένου στο άκουσμα ή στη θέα της μάρκας, ο καταναλωτής να κάνει προβλεπόμενους συνειρμούς που αποκαλύπτουν την επιθυμητή εικόνα της μάρκας.⁴³ Για παράδειγμα, η μάρκα “Gucci” έχει τοποθετήσει τον εαυτό της στο μυαλό πολλών καταναλωτών ως επιτηδευμένη, χλιδάτη και λαμπερή μάρκα, ενώ η “D&G” (Dolce & Gabbana) αναδεικνύει έναν αέρα δράσης, ζωντανίας, νεανικότητας και περιπέτειας. Από την άλλη, η “Burberry” επέλεξε να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην εντοπιότητα και να προάγει έντονα τον αγγλικό τρόπο ζωής, όπως αντίστοιχα κάνει με το γαλλικό στυλ η εταιρεία “Dior”.

Συνοψίζοντας, οι επιχειρηματίες στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν επιτυχημένες μάρκες, με προσωπικότητα ή αλλιώς ιδιαίτερη «ταυτότητα» θα πρέπει να εφαρμόζουν κάποιες βασικές αρχές, όπως είναι οι ακόλουθες:

- Η λεκτική (verbal) και η οπτική (visual) επικοινωνία θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από μία ενιαία «θεματική». Αυτό σημαίνει ότι τόσο οι τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές διαφημίσεις, τα posters, οι έντυπες δημοσιεύσεις, οι υπαίθριες διαφημίσεις, όσο και τα ίδια τα καταστήματα και οι χώροι γενικότερα που εμπορεύονται τις μάρκες, θα πρέπει να έχουν μία ενιαία στρατηγική επικοινωνίας, με κοινή αισθητική και στυλ μόδας.
- Ο σκληρός πυρήνας της ταυτότητας της μάρκας θα πρέπει να έχει κοινά στοιχεία και ξεκάθαρες αναφορές στην εταιρική ταυτότητα, και οι όποιες διαφοροποιήσεις να περιορίζονται σε εκείνο το βαθμό, ώστε να μην αντιτίθενται ή απειλούν την ευρύτερη εικόνα του ομίλου ή της επιχείρησης. Οι μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ της εικόνας και της προσωπικότητας της μάρκας και των αντίστοιχων της εταιρείας δημιουργούν σύγχυση στο κοινό, με αποτέλεσμα καμία από τις δύο εν τέλει να μην στέψει με επιτυχία την επικοινωνία της στο ευρύ κοινό. Η ενιαία βάση προώθησης των επιμέρους μαρκών ενός ομίλου και η συστηματική και η διαρκής εφαρμογή μίας

⁴³ Kapferer, J. – N. (2004), “The New Strategic Brand Management, London UK and Sterling Virginia: Kogan Page.

συγκεκριμένης πολιτικής επικοινωνίας είναι εξαιρετης σημασίας θέμα, το οποίο σχετίζεται άμεσα και με τη διατήρηση της πιστότητας του πελάτη στην εκάστοτε μάρκα (Brand Loyalty). Επίσης, η ταυτότητα της μάρκας θα πρέπει να αναπτύσσεται από τους επιχειρηματίες σε συνδυασμό και συνάρτηση με τα υπόλοιπα στοιχεία της στρατηγικής του Branding, όπως είναι η τοποθέτηση της μάρκας (Brand Positioning), η αξία της μάρκας (Brand Value) και η βασική ιδέα της μάρκας (Brand Concept).

- Οι ταυτότητες και όλα τα επιμέρους στοιχεία της επώνυμης μάρκας πρέπει διαμορφώνονται, με προοπτική την διαρκή ηγετική παρουσία τους στην διεθνή αγορά. Οι κατά τόπους και περιόδους, έκτακτες και μικρές διαφοροποιήσεις στα προϊόντα, με το λανσάρισμα για παράδειγμα μίας ειδικής σειράς προϊόντων ενόψει της νέας χιλιετίας, ή με την υπογραφή της Dolce & Gabbana και της Prada σε κάποια κινητά τηλέφωνα, έχουν εφήμερο χαρακτήρα και ο απώτερος σκοπός πρέπει να παραμένει σε κάθε περίπτωση, η ενδυνάμωση της βασικής ιδέας και του πυρήνα της Μάρκας.

3.5 Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ

Η αναγνωρισιμότητα της μάρκας (Brand Awareness) είναι ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο ζήτημα για την επιχείρηση και αφορά στην επιτυχία της μάρκας, από τη στιγμή που θα φτάσει στην αγορά, θα έχει δημόσια παρουσία και θα διατίθεται στο κοινό προς πώληση. Τα δύο στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της αναγνωρισιμότητας μίας μάρκας είναι:

1. Αυτή καθεαυτή η «αναγνώριση της μάρκας», όταν εκτίθεται στα μάτια του κοινού, μέσω μίας τηλεοπτικής ή έντυπης διαφήμισης για παράδειγμα (“Brand Recognition”).
2. Η δυνατότητα «ανάκλησης της μάρκας», όταν ο εν δυνάμει καταναλωτής έρχεται σε επαφή όχι πλέον με τα στοιχεία της ίδιας της μάρκας, αλλά με την ευρύτερη αγορά και τον κλάδο στον οποίο ανήκει η μάρκα (“Brand Recall”).⁴⁴

⁴⁴ Clifton, R. et al. (2003), “Brands and Branding”, London: Profile Books.

Είναι προφανές ότι το δεύτερο στοιχείο της ανάκλησης έχει μείζονα σημασία σε σχέση με το πρώτο, γιατί η ανάκληση προϋποθέτει περισσότερες και πιο ισχυρές συνδέσεις και συνειρμούς της μάρκας με το υποσυνείδητο του καταναλωτή. Είναι διαφορετικό με άλλα λόγια, να αναγνωρίζει κανείς το άρωμα “Chanel No 5” στη θέα της διαφήμισης με πρωταγωνίστρια την ηθοποιό Nicole Kidman, από το να φέρνει στο μυαλό του το “Chanel No 5”, κάθε φορά που σκέφτεται να αγοράσει ένα άρωμα (ακόμα και αν δεν αγοράζει αυτό τελικά) ή κάθε φορά που σκέφτεται τις έννοιες του «θρυλικού αρώματος» ή της «πολυτέλειας» γενικά. Στην πρώτη περίπτωση, της αλληλεπίδρασης με τη διαφήμιση, ο καταναλωτής δεχόμενος έναν αριθμό από “νύξεις” (Cues), οι οποίες υπάρχουν σταθερά στη διαφήμιση που επαναλαμβάνεται τακτικά, είναι εύκολο και αναμενόμενο να αναγνωρίσει σε τι αφορά διαφήμιση, δηλαδή ότι πρόκειται για άρωμα, και ενδεχομένως να μπορεί να θυμηθεί αμέσως και τη μάρκα αν η διαφήμιση έχει προβληθεί πολλές φορές ή έχει μία επιτυχημένη «αφήγηση» (δημοφιλές “story”). Η δεύτερη περίπτωση της ισχυρής ανάκλησης, προϋποθέτει ότι έχουν προηγηθεί κάποιες επιτυχημένες και δημοφιλείς διαφημιστικές καμπάνιες, οι οποίες για μεγάλο χρονικό διάστημα προβάλλονταν συχνά σε όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή σε επιλεγμένα και για τις οποίες οι καταναλωτές αν και ενδέχεται να μη θυμούνται τις αφηγήσεις τους (το “story” - υπόθεση των διαφημίσεων) ή και τους πρωταγωνιστές, είναι εντούτοις σε θέση να ονομάσουν μία μάρκα στο άκουσμα ή τη σκέψη μίας κατηγορίας ή υποκατηγορίας προϊόντων.

Η δύναμη της ανάκλησης είναι εξαιρετικά σημαντική για τους marketers και έγκειται στην απάντηση που δίνουν οι καταναλωτές όταν ρωτηθούν σχετικά με μία κατηγορία προϊόντος και την πιο αντιπροσωπευτική για αυτούς επωνυμία. Στην αγορά των καταναλωτικών αγαθών η ανάκληση έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία, καθώς η πληθώρα των αγαθών είναι τόσο μεγάλη που εάν μία επωνυμία έχει καταφέρει να συνυφάνει το όνομά της με την κατηγορία στην οποία ανήκει, θεωρείται ότι έχει κατακτήσει το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιτυχημένες τέτοιες επωνυμίες είναι η “Kellogg’s” στην αγορά των δημητριακών, η Crest και η Colgate στις οδοντόκρεμες – προϊόντα στοματικής υγιεινής, η χλωρίνη Kleenex στα καθαριστικά προϊόντα, τα films της Kodak στην αγορά των φωτογραφικών υλικών, τα σοκολατάκια Godiva ως σοκολάτες πολυτελείας και πολλά άλλα.

Είναι γεγονός πως λίγες επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να καταστήσουν τις επωνυμίες τους, διαχρονικά, συνώνυμα της αγοράς στην οποία εντάσσονται, ενώ σχεδόν όλες οι επωνυμίες που ανήκουν στην αγορά των αγαθών πολυτελείας απολαμβάνουν τα

οφέλη αυτής καθεαυτής της ισχυρής αναγνωρισιμότητας που τυγχάνουν σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ισχυρή αναγνωρισιμότητα των αγαθών πολυτελείας προκύπτει εύλογα από το γεγονός ότι τα εν λόγω αγαθά διαθέτουν κάποιο μοναδικό, ξεχωριστό και σπάνιο χαρακτηριστικό, πραγματικό ή αντιλαμβανόμενο, το οποίο τα διακρίνει από τα υπόλοιπα μαζικά προϊόντα. Ως προς το πρώτο στοιχείο δηλαδή, «αυτής καθεαυτής της αναγνώρισης της μάρκας», μπορεί να υποστηριχθεί γενικά ότι το διαθέτουν όλες οι επωνυμίες της πολυτελείας και μάλιστα σε υψηλό βαθμό.

Η πρόκληση για μία επωνυμία, η οποία δραστηριοποιείται στην αγορά των αγαθών πολυτελείας, έγκειται στο να προκαλεί τον υψηλότερο δυνατό βαθμό ανάκλησης, στο μυαλό των καταναλωτών, οπότε και να καταφέρει να ταυτίσει το όνομά της με την πολυτέλεια, γενικά, ή μία συγκεκριμένη έκφασή της, ειδικά. Συμβαίνει δε η πρόκληση να καθίσταται ακόμα πιο δύσκολη εξαιτίας του γεγονότος ότι οι επωνυμίες της πολυτελείας συνθέτουν μεν μία μικρότερη αγορά σε σχέση με αυτή των μαζικών προϊόντων, η οποία όμως είναι προσανατολισμένη στη διεθνή εξάπλωση, τη στιγμή όμως που τα εμπόδια εισόδου νέων παιχτών στην εν λόγω αγορά δεν είναι απαγορευτικά υψηλά. Το γεγονός αυτό καθιστά την κατά τα άλλα μικρή αυτή αγορά (ως προς τον αριθμό των δραστηριοποιούμενων ομίλων που έχουν στην κατοχή τους πολλές μάρκες) αυξανόμενα ανταγωνιστική. Ακριβώς επειδή η αγορά είναι παγκόσμια, όσο προσεκτικά και να μελετάται το περιβάλλον από τις ηγέτιδες επιχειρήσεις, είναι αδύνατον να προβλεφθούν και να αναχαιπιστούν όλες οι αναδυόμενες απειλές.

Μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα, η πολυτελής μόδα ήταν συνυφασμένη σχεδόν αποκλειστικά με δύο χώρες, τη Γαλλία και την Ιταλία, ενώ η φήμη της ανατολής περιοριζόταν αποκλειστικά στις πρώτες ύλες της, όπως είναι τα υφάσματα ή οι πολύτιμοι λίθοι και όχι σε κάποιο διάσημο οίκο μόδας ή κάποιο σχεδιαστή. Σήμερα, το τοπίο έχει αλλάξει αρκετά και ανάμεσα στους τρεις πιο σημαντικούς ομίλους της πολυτελούς μόδας, τη δεύτερη θέση κατέχει ο ελβετικός όμιλος “Richemont”, ενώ οι ιαπωνικές μάρκες “Come des Garcons”, “Issey Miyake” και “Yohji Yamamoto” συγκαταλέγονται στις πιο διάσημες μάρκες των αγαθών πολυτελείας, διεθνώς.⁴⁵

Καθώς η μόδα αλλάζει και τα χρόνια περνούν, οι επωνυμίες αλλάζουν ανά περιόδους θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη των πιο εμπορικών μαρκών. Παρ’ όλα αυτά όμως, η μάρκα “Chanel” θα είναι πάντα διάσημη για τη σειρά “Chanel No 5” που λάνσαρε μόλις το 1921, η Louis Vitton για τις τσάντες και τις βαλίτσες με το μονόγραμμα που

⁴⁵ Uche Okonkwo (2007), “Luxury Fashion Branding”, Palgrave Macmillan, NY.

πρωτοεμφανίστηκαν το 1854 και η Hermes για τα φουλάρια της, από το 1837. Οι εν λόγω οίκοι καθώς και πολλοί από αυτούς που παρατίθενται στον Πίνακα 3.1, κατάφεραν να γίνουν διάσημοι για πάνω από τρεις αιώνες και να κατακτήσουν ένα υψηλό επίπεδο ανάκλησης στους καταναλωτές, οι οποίοι τους ταυτίζουν με την πολυτέλεια. Προκειμένου μία νεοεισερχόμενη την αγορά μάρκα να σταθεί δίπλα στις διαχρονικές μάρκες “Louis Vuitton”, “Gucci”, “Dolce & Gabbana”, “Bulgari” και αρκετές άλλες, θα πρέπει να επιλέξει προσεκτικά το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ. Για να καταφέρει όμως μία επωνυμία να διατηρήσει διαχρονικά μία εξέχουσα θέση, πλησίον αυτών των μαρκών, παρά την παροδικότητα που χαρακτηρίζει τη μόδα, θα πρέπει να δημιουργήσει το δικό της ξεχωριστό «μύθο» και την «ιστορία» της. Οι μάρκες που εμφανίζονται στον Πίνακα 3.1 έχουν κερδίσει μία ξεχωριστή θέση στην αγορά και αποτελούν αναγνωρισμένα σύμβολα status και γοητείας για τους καταναλωτές. Κάθε μία όμως έχει να αφηγηθεί μία διαφορετική ιστορία και όλες διαθέτουν υψηλή αναγνωρισιμότητα.

Πίνακας 3.1

Επωνυμίες των αγαθών πολυτελείας στη Βιομηχανία της Μόδας

	Επωνυμία	Έτος	Ιδρυτής	Χώρα
1	Guerlain	1828	Pierre Francois Pascal Guerlain	Γαλλία
2	Hermes	1837	Thierry Hermes	Γαλλία
3	Loewe	1846	Enrique Loewe Roessberg	Ισπανία
4	Cartier	1847	Louis Francois Cartier	Γαλλία
5	Bally	1851	Carl Franz Bally	Σουηδία
6	Louis Vuitton	1854	Louis Vuitton	Γαλλία
7	La Maison Worth	1858	Charles Frederick Worth	Γαλλία
8	Burberry	1856	Thomas Burberry	Αγγλία
9	Lancel	1876	Alphonse And Angel Lancel	Γαλλία
10	Cerruti	1881	The Cerruti Brothers	Ιταλία
11	Bvlgari	1884	Sotirios Voulgaris	Ιταλία
12	Lanvin	1889	Jeanne Lanvin	Γαλλία
13	Jeanne Paquin	1890	Jeanne Paquin	Γαλλία
14	Berluti	1895	Alessandro Berluti	Γαλλία
15	Fendi	1897	Adel Casagrande Fendi	Ιταλία
16	Paul Poiret	1904	Paul Poiret	Γαλλία
17	Trussardi	1910	Dante Trussardi	Ιταλία
18	Ermenegildo Zegna	1910	Ermenegildo Zegna	Ιταλία
19	Chanel	1910	Gabrielle Coco Chanel	Γαλλία

20	Madeleine Vionnet	1912	Madeleine Vionnet	Γαλλία
21	Jean Patou	1912	Jean Patou	Γαλλία
22	Prada	1913	Mario Prada	Ιταλία
23	Balenciaga	1919	Cristobal Balenciaga	Ισπανία
24	Gucci	1921	Guccio Gucci	Ιταλία
25	Hugo Boss	1923	Hugo Boss	Γερμανία
26	Norman Hartnell	1923	Norman Hartnell	Αγγλία
27	Rochas	1924	Marcel Rochas	Γαλλία
28	Elsa Schiaparelli	1927	Elsa Schiaparelli	Γαλλία
29	Salvatore Ferragamo	1927	Salvatore Ferragamo	Ιταλία
30	Nina Ricci	1932	Nina Ricci	Γαλλία
31	Roger Vivier	1937	Roger Vivier	Γαλλία
32	Celine	1945	Celine Vipiana	Γαλλία
33	Brioni	1945	Nazareno Fonticoli and Gaetano Savini	Ιταλία
34	Christian Dior	1947	Christian Dior	Γαλλία
35	Pucci	1948	Emilio Pucci	Ιταλία
36	Louis Feraud	1949	Louis Feraud	Γαλλία
37	Pierre Cardin	1950	Pierre Cardin	Γαλλία
38	Max Mara	1951	Achille Maramotti	Ιταλία
39	Hanae Mori	1951	Hanae Mori	Ιαπωνία
40	Givenchy	1952	Hubert de Givenchy	Γαλλία
41	Chloe	1952	Jacques Lenoir and Gaby Aghion	Γαλλία
42	Mary Quant	1955	Mary Quant	Αγγλία
43	Krizia	1957	Mariuccia Mandelli	Ιταλία
44	Guy Laroche	1957	Guy Laroche	Γαλλία
45	Missoni	1958	Rosita and Ottavio Missoni	Ιταλία
46	Mila Schon	1958	Mila Schon	Ιταλία
47	Sergio Rossi	1950s	Sergio Rossi	Ιταλία
48	Valentino	1960	Valentino Garavani	Ιταλία
49	Yves Saint Laurent	1962	Yves Saint Laurent	Γαλλία
50	Azzaro	1962	Loris Azzaro	Ιταλία
51	Cacharel	1962	Jean Bousquet	Γαλλία
52	Jean - Louis Scherrer	1962	Jean - Louis Scherrer	Γαλλία
53	Karl Lagerfeld	1963	Karl Lagerfeld	Γαλλία
54	Judith Leiber	1963	Karl Leiber	Αμερική
55	Richard Tyler	1964	Richard Tyler	Αυστραλία
56	Emmanuel Ungaro	1965	Emmanuel Ungaro	Γαλλία
57	Roberto Cavalli	1965	Roberto Cavalli	Ιταλία

58	Bottega Veneta	1966	Vicence Bottega Veneta	Ιταλία
59	Paco Rabanne	1966	Paco Rabanne	Ισπανία
60	Ralph Lauren	1967	Ralph Lauren	Αμερική
61	Calvin Klein	1968	Calvin Klein	Αμερική
62	Sonia Rykiel	1968	Sonia Rykiel	Γαλλία
63	Anne Klein	1968	Anne Klein	Αμερική
64	Jil Sander	1968	Jil Sander	Γερμανία
65	Zhandra Rhodes	1969	Zhandra Rhodes	Αγγλία
66	Come des Garçons	1969	Rei Kawakubo	Ιαπωνία
67	Oscar de la Renta	1969	Oscar de la Renta	Αμερική
68	Paul Smith	1970	Paul Smith	Αγγλία
69	Kenzo	1970	Kenzo Takada	Γαλλία
70	Bill Blass	1970	Bill Blass	Αμερική
71	Issey Miyake	1970	Issey Miyake	Ιαπωνία
72	Vivienne Westwood	1971	Vivienne Westwood	Αμερική
73	Mulberry	1971	Roger Saul	Αγγλία
74	Yohji Yamamoto	1972	Yohji Yamamoto	Ιαπωνία
75	Diane Von Furstenberg	1972	Diane Von Furstenberg	Αμερική
76	Manolo Blahnik	1972	Manolo Blahnik	Αγγλία
77	Thierry Mugler	1973	Thierry Mugler	Γαλλία
78	Alberta Ferretti	1974	Alberta Ferretti	Ιταλία
79	Giorgio Armani	1974	Giorgio Armani	Ιταλία
80	Perry Ellis	1975	Perry Ellis	Αμερική
81	Jean Paul Gaultier	1976	Jean Paul Gaultier	Γαλλία
82	Escada	1976	Wolfgang and Margaretha Ley	Γερμανία
83	Helmut Lang	1977	Helmut Lang	Αυστρία
84	John Rocha	1977	John Rocha	Ιρλανδία
85	Ana Molinari	1977	Anna Molinari	Ιταλία
86	Gianni Versace	1978	Gianni Versace	Ιταλία
87	Gianfranco Ferre	1978	Gianfranco Ferre	Ιταλία
88	JP Tod's	1978	Diego Della Valle	Ιταλία
89	Azzedine Alaïa	1980	Achille Maramotti	Ιταλία
90	Marina Rinaldi	1980	Achille Maramotti	Ιταλία
91	Michael Kors	1981	Michael Kors	Αμερική
92	Carolina Herrera	1981	Carolina Herrera	Αμερική
93	Anna Sui	1981	Anna Sui	Αμερική
94	Kenneth Cole	1982	Kenneth Cole	Αμερική
95	Elie Saab	1982	Elie Saab	Λίβανος
96	Moschino	1983	Franco Moschino	Ιταλία

97	Nikole Farhi	1983	Nicole Farhi	Αγγλία
98	Thomas Pink	1984	Thomas Pink	Αγγλία
99	Karl Lagerfeld	1984	Karl Lagerfeld	Γαλλία
100	Tommy Hilfiger	1984	Tommy Hilfiger	Αμερική
101	Donna Karan	1984	Donna Karan	Αμερική
102	Marc Jacobs	1984	Marc Jacobs	Αμερική
103	Dries Van Noten	1985	Dries Van Noten	Βέλγιο
104	Dolce & Gabbana	1985	Domenico Dolce and Stefano Gabbana	Ιταλία
105	Patrick Cox	1986	Patrick Cox	Αγγλία
106	Hogan	1986	Diego Della Valle	Ιταλία
107	Isaac Mizrahi	1987	Issac Mizrahi	Αμερική
108	Christian Lacroix	1987	Christian Lacroix	Γαλλία
109	Ted Baker	1988	Ted Baker	Σκωτία
110	John Galliano	1989	John Galliano	Αγγλία
111	L.K. Bennett	1991	Linda Kristin Bennett	Αγγλία
112	Christian Louboutin	1992	Christian Louboutin	Γαλλία
113	Alexander McQueen	1994	Alexander McQueen	Αγγλία
114	Anya Hindmarch	1994	Anya Hindmarch	Αγγλία
115	Hussein Chalayan	1994	Hussein Chalayan	Αγγλία
116	Marni	1994	Consuelo Castiglioni	Ιταλία
117	Allessandro Dell'Acqua	1995	Allessandro Dell'Acqua	Ιταλία
118	Viktor & Rolf	1995	Viktor Horsting and Rolf Snoeren	Ολλανδία
119	Paul & Joe	1996	Sophie Albou	Γαλλία
120	Jimmy Choo	1996	Tamara Mellon	Αγγλία
121	Mathew Williamson	1996	Mathew Williamson	Αγγλία
122	Julien McDonald	1997	Julien McDonald	Αγγλία
123	Narciso Rodriguez	1997	Narciso Rodriguez	Αμερική
124	Alice Temperley	1999	Alice Temperley	Αγγλία
125	Zac Posen	1999	Zac Posen	Αμερική
126	Luella	2000	Luella Bartley	Αγγλία
127	Stella McCartney	2001	Stella McCartney	Αγγλία
128	Andre Ross	2004	Andrew Ross Blencowe	Γαλλία
129	Tom Ford	2006	Tom Ford	Αμερική

Την πιο εξέχουσα θέση στο μίγμα μάρκετινγκ, αναφορικά με την αναγνωρισιμότητα της μάρκας κατέχουν η προβολή, η έκθεση στα κατάλληλα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και η εναλλακτική προώθηση μέσω της οργάνωσης ειδικού χαρακτήρα εκδηλώσεων και

events. Επίσης, η σύνδεση της μάρκας με κάποια πρόσωπα, μαζικής αποδοχής και παγκοσμίου φήμης αποτελεί πάγια τακτική της αγοράς της πολυτέλειας με θετικά αποτελέσματα, ιδιαίτερα αν τα πρόσωπα αυτά που δείχνουν την προτίμησή τους στη μάρκα τυγχάνει να είναι βασιλικές ή προεδρικές οικογένειες, καθώς και διεθνούς φήμης «αστέρες» του Hollywood. Τα πρόσωπα αυτά αναλαμβάνουν το ρόλο του «κοινωνού» της μάρκας και συμβάλλουν στη δημιουργία της καλής φήμης «από στόμα σε στόμα» (“word – of – mouth”). Οτιδήποτε σχετίζεται με την προβολή των φιλόδοξων επωνυμιών της αγοράς των αγαθών πολυτελείας οφείλει να σχεδιάζεται και να υλοποιείται προσεκτικά, ούτως ώστε τα αγαθά που φέρουν την επωνυμία να μην κινδυνεύουν να θεωρηθούν «μαζικά» ή να χάσουν το χαρακτηριστικό της «σπανιότητας» και της αίγλης του «ξεχωριστού» που φέρουν, στο βωμό της υψηλής αναγνωρισιμότητας που επιθυμούν να κατακτήσουν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα νέας επωνυμίας, η οποία αξιοποίησε στο έπακρο την τακτική της «χρήσης» των celebrities για τη δημιουργία και την ταχεία διάχυση της φήμης της, αποτελεί η αγγλική επωνυμία “Jimmy Choo”. Η επωνυμία αυτή έχει συνδέσει άρρηκτα το όνομά της με τις εμφανίσεις των διάσημων αστέρων στο «κόκκινο χαλί» και τις βραδιές απονομής των Όσκαρ. Επίσης, οι πρωταγωνίστριες της γνωστής τηλεοπτικής σειράς “Sex and the City”, σε πολλά επεισόδια δείχνουν την αμέριστη προτίμησή τους στην μάρκα αυτή, συμβάλλοντας σημαντικά στην ευρεία αναγνωρισιμότητα και στη φήμη της. Παράλληλα, η “Jimmy Choo” χρησιμοποίησε πολλούς διάσημους πρωταγωνιστές της “Show Biz” στις έντυπες διαφημίσεις της και το 2005, εξέδωσε ένα λεύκωμα με πολλούς διάσημους να φωτογραφίζονται φορώντας μόνο παπούτσια “Jimmy Choo”. Τα έσοδα από την πώληση των λευκωμάτων αυτών διατέθηκαν για την αντιμετώπιση του καρκίνου του μαστού και ως εκ τούτου, αυτή η κίνηση της εταιρείας είχε πολύ μεγάλη απήχηση στο κοινό, αυξάνοντας τη δημοτικότητα και τη ζήτηση της μάρκας.⁴⁶

Ο βαθμός αναγνωρισιμότητας μίας μάρκας είναι ιδιαίτερα σημαντικός, γιατί η μάρκα θα πρέπει πρώτα να εισέλθει στο μυαλό των καταναλωτών ως μία από τις μάρκες που θα αξιολογηθούν πριν από μία αγορά. Να αποτελέσει δηλαδή αρχικά μία υποψήφια προς αγορά μάρκα μεταξύ ενός συνολού από υποψήφιες μάρκες. Το σύνολο αυτό ονομάζεται “evoked group” ή “consideration group”. Μία άγνωστη μάρκα συχνά έχει ελάχιστες ελπίδες επιλογής (Aaker, 1991).

⁴⁶ Danziger, N. P. (2005), “Let them eat cake, Marketing luxury to the masses – as well as the classes”, Dearborn Trade Publishing, Chicago.

3.6 Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ

Η ανάπτυξη των στοιχείων που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, όπως είναι η γενική ιδέα της μάρκας, η ταυτότητα και η αναγνωρισιμότητά της, έχουν ως απότερο στόχο τη συσχέτιση των επιμέρους στοιχείων της μάρκας και την ίδια τη μάρκα ως σύνολο με την γνώμη, τη σκέψη και την αντίληψη του καταναλωτή για αυτή. Από τη στιγμή που θα ολοκληρωθεί η τοποθέτηση της επώνυμης μάρκας στο μυαλό του καταναλωτή, θα ξεκινήσει η πραγματική και η «εν δυνάμει» αγοραστική σχέση του καταναλωτή με αυτή, καθώς και η δημιουργία και η αποτίμηση της αξίας της μάρκας για την επιχείρηση που την διοικεί.

Η τοποθέτηση της μάρκας στο μυαλό του καταναλωτή (Brand Positioning) διαφέρει από την τοποθέτηση της μάρκας ή του επώνυμου προϊόντος στην αγορά (Market Positioning). Στην πρώτη περίπτωση, η θέση αφορά τη σχετική κάθε φορά αξιολόγηση της μάρκας στο μυαλό του καταναλωτή, συγκριτικά με άλλες μάρκες που μπορεί να ικανοποιούν λιγότερο ή περισσότερο μία ανάγκη. Στη δεύτερη περίπτωση, η θέση αφορά στα ακριβή μερίδια αγοράς (market share) που κατέχει η επωνυμία, βάσει των πραγματοποιηθέντων πωλήσεων της και βάσει των δραστηριοτήτων της σε έναν συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να καθορίσουν ή να τροποποιήσουν την τοποθέτηση μιας μάρκας στο μυαλό του καταναλωτή, προβαίνοντας σε αλλαγές σε ό,τι αφορά τα επιμέρους στοιχεία της επωνυμίας, όπως είναι οι συσχετισμοί και τα χαρακτηριστικά της μάρκας, η εικόνα και η προσωπικότητά της, οι διαφημίσεις της και τα μηνύματα που φέρει. Σε κάθε περίπτωση, όταν ο καταναλωτής ερωτηθεί σχετικά με μία μάρκα, είναι σε θέση να κάνει κάποιους συσχετισμούς στο μυαλό του, όπως «αυτή η μάρκα μου αρέσει, δεν μου αρέσει, μου αρέσει περισσότερο ή λιγότερο, είναι περισσότερο ή λιγότερο ακριβή, χλιδάτη, αθλητική, μοντέρνα, εκλεπτυσμένη σε σχέση με κάποιες άλλες». Οι συνειρμοί αυτοί του καταναλωτή αν ήταν δυνατόν να αποτυπώνονταν κάθε φορά, ανάλογα με την αναδυόμενη ανάγκη, θα έδειχναν τη θέση στην οποία έχει τοποθετήσει ο καταναλωτής την κάθε μάρκα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της και τις ανάγκες του. Και είναι γεγονός ότι για διαφορετικές ανάγκες και σε διαφορετικές συνθήκες, καθώς και όταν οι υποψήφιος επιλογές (“evoked group”) διαφέρουν, η θέση μιας μάρκας αλλάζει σχετικές θέσεις.⁴⁷

⁴⁷ Gobe, M. (2001), “Emotional Branding”, Allworth Press, New York.

Οι marketers μπορούν να επηρεάσουν την τοποθέτηση μίας μάρκας στο μυαλό του καταναλωτή, επεμβαίνοντας δραστικά στα στοιχεία της μάρκας που συνιστούν την ταυτότητά της και κυρίως στη στρατηγική επικοινωνίας της μάρκας μέσω της διαφήμισης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μάρκα “Ebel”, η οποία προκειμένου να αποτινάξει από πάνω της το χαρακτήρα της «αυστηρής» και «κλασικής» επιλογής στα ρολόγια πολυτελείας, τα οποία προτιμούσαν κυρίως οι μεγαλύτερες ηλικίες, επέλεξε να χρησιμοποιήσει στη νέα διαφημιστική του καμπάνια τη διάσημη Βραζιλιάνα Gisele Bundchen, η οποία έδωσε έναν καινούριο, νεανικό και μοντέρνο αέρα στη μάρκα, ενδυναμώνοντας τη ζήτηση της μάρκας και από άλλες ηλικίες.

Η τοποθέτηση μίας μάρκας διακρίνεται σε ευρεία και συγκεκριμένη τοποθέτηση. Οι επωνυμίες των αγαθών πολυτελείας αναφορικά με την ευρεία τοποθέτηση, επιδιώκουν απλώς, να αναγνωρίζονται ως «ακριβές», «χλιδάτες» και «εξαιρετικής ποιότητας και γούστου» επιλογές, μεταξύ του συνόλου των μαρκών. Η τοποθέτηση τους σε αυτό το ευρύ επίπεδο είναι σχετικά εύκολη, καθώς παρατηρούνται αρκετές επωνυμίες πολυτελείας οι οποίες τυγχάνουν αυτής της γενικής αποδοχής και της υψηλής κατάταξης στο μυαλό των καταναλωτών. Οι 129 επωνυμίες του Πίνακα 3.1 αναγνωρίζονται σχεδόν στο σύνολό τους, από τον κάθε καταναλωτή ως επωνυμίες αγαθών πολυτελείας και αυτό γιατί όλες φέρουν το χαρακτηριστικό της «πολυτέλειας» στην ταυτότητά τους.

Το στοιχείο στο οποίο διαφέρουν οι επωνυμίες του Πίνακα 3.1 είναι η σχετική ιεραρχική θέση που απολαμβάνουν, στο μυαλό του κάθε καταναλωτή. Αυτό συμβαίνει γιατί εκτός από την πολυτέλεια, η κάθε μάρκα φέρει το δικό της ξεχωριστό συνδυασμό από χαρακτηριστικά, εικόνες και συναισθήματα στην ταυτότητά της που σχετίζονται με την προσωπικότητα και την κουλτούρα της εταιρείας, τα οποία και επικοινωνεί με την εικόνα της στο ευρύ κοινό και στους πελάτες της. Αυτά συνιστούν ουσιαστικά την τοποθέτηση της μάρκας με τη στενή έννοια, σε μία μοναδική και ξεχωριστή θέση στο μυαλό του καταναλωτή. Αν κάποιος σκεφτεί τις μάρκες “John Galliano”, “Escada”, “Jean Paul Gaultier”, “Roberto Cavalli” και άλλες, θα ανακαλύψει ότι ενώ σε όλες αναγνωρίζει το κοινό στοιχείο της πολυτέλειας, καθεμία εκπέμπει σ’ αυτόν διαφορετικά μηνύματα, απευθύνεται σε διαφορετικά γούστα και δημιουργεί διαφορετικό στυλ.

Ακριβώς επειδή οι καταναλωτές προβαίνουν στις αγοραστικές επιλογές τους, μέσα από

τη διαδικασία της ασυνείδητης συγκριτικής αξιολόγησης των υποψήφιων κάθε φορά μαρκών (οι οποίες αποτελούν το “evoked group”), οι μάρκες οι οποίες έχουν τοποθετηθεί με σαφήνεια στο μυαλό των καταναλωτών είναι πιθανό να επιλεγούν περισσότερες φορές και να κερδίσουν την αφοσίωσή τους. Η συγκεκριμένη και σαφής τοποθέτηση της μάρκας, ως επιχειρησιακή διαδικασία ως έναν βαθμό, καθίσταται δύσκολο ζήτημα στις περιπτώσεις των ομίλων, οι οποίοι συμβαίνει να διαχειρίζονται στο χαρτοφυλάκιο τους πολλές μάρκες, άλλες με διαφορετική τοποθέτηση στην αγορά και άλλες με παρεμφερείς. Το στοίχημα για τους όμιλους και σε αυτή την περίπτωση είναι να διαχειρίζονται μάρκες με σαφώς διακριτή τοποθέτηση ή να επενδύουν στο διαχωρισμό αυτό, γιατί διαφορετικά κάποιες μάρκες θα κινδύνευαν να κανιβαλιστούν από κάποιες όμοιές τους, οπότε και ο όμιλος θα ζημιωνόταν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ομίλων, οι οποίοι διαχειρίζονται πάρα πολλές διάσημες μάρκες είναι ο γαλλικός “LVMH”, με το μεγαλύτερο μερίδιο στην παγκόσμια αγορά των αγαθών πολυτελείας, ο ελβετικός όμιλος “Richemont” και οι ιταλικοί “Gucci Group” και “Prada”, οι οποίοι όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.2 διαχειρίζονται χαρτοφυλάκια με μάρκες διαφορετικών εθνικοτήτων.

Πίνακας 3.2

Οι σημαντικότεροι όμιλοι αγαθών πολυτελείας στη Βιομηχανία της Μόδας

LVMH Γαλλία	RICHEMONT Ελβετία	GUCCI GROUP Ιταλία	PRADA Ιταλία
-----------------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------

Louis Vuitton Loewe Celine Berluti Kenzo Givenchy Marc Jacobs Fendi Stephano Bi Emilio Pucci Thomas Pink Donna Karan eLuxury Parfums Christian Dior Guerlain Parfums Givenchy Kenzo Parfums Lafrachere Benefit Cosmetics Fresh Make-up Forever Acqua di Parma Parfums Loewe Tag Heuer Zenith Dior Watches FRED Chaumet OMAS DFS Sephora Sephora.com Le Bon Marche	Cartier Van Cleef & Arpels Piaget Baume & Mercier IWC Jaeger – Le Couture Lange & Sohne Vacheron Constantin Dunhill Lancel Montblanc Montergrappa Purdey Chloe Shanghai Tang	Gucci Yves Saint Laurent / YSL Beaute Sergio Rossi Boucheron Bedat & Co. Bottega Veneta Alexander McQueen Stella McCartney Balenciaga	Prada Miu Miu Azzedine Alaia Car Shoe
---	--	--	--

Οι εν λόγω όμιλοι δεν προβαίνουν στις εξαγορές των εταιρειών που διαθέτουν διάσημες μάρκες τυχαία, ούτε αποκλειστικά με κριτήριο την εφήμερη εκτίναξη της αξίας των μετοχών τους, αλλά κάθε υποψήφια προς εξαγορά μάρκα οφείλει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να διαθέτει έναν ξεκάθαρο λόγο ύπαρξης για τον όμιλο (“raison d’ etre”).
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της να συνάδουν με την ταυτότητα, τις αξίες και την κουλτούρα του ομίλου και να συμπληρώνουν τα υπόλοιπα προϊόντα του ομίλου, χωρίς να τα «κανιβαλίζουν».
- Η τοποθέτηση να είναι ξεκάθαρη και να διακρίνεται από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών.
- Η τοποθέτηση να συσχετίζεται υψηλά και σταθερά με την πολυτέλεια.
- Η θέση στην οποία τοποθετείται να είναι διακιολογημένη με βάση τις τρέχουσες συνθήκες και τις ευκαιρίες της αγοράς, αλλά να γίνεται και με γνώμονα τη διαχρονική διατήρηση της θέσης.⁴⁸

⁴⁸ Uche Okonkwo (2007), “Luxury Fashion Branding”, Palgrave Macmillan, NY.

3.7 Η ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΜΑΡΚΑ

Η πιστότητα του καταναλωτή σε μία μάρκα (Brand Loyalty) εκφράζει την προτίμηση που έχει ο καταναλωτής στο προϊόν που του προσφέρει μία εταιρεία, έναντι των αντίστοιχων προϊόντων της ίδιας κατηγορίας που προσφέρουν οι υπόλοιπες εταιρείες, ακόμη και αν οι διαφορές στα πραγματικά χαρακτηριστικά των προϊόντων συμβαίνει να είναι μηδαμινές. Η πιστότητα δύναται να μετρηθεί παρατηρώντας την περιοδικότητα της αγοράς μίας συγκεκριμένης μάρκας προϊόντος από έναν καταναλωτή, κάθε φορά που εμφανίζεται μία συγκεκριμένη ανάγκη την οποία ικανοποιεί το προϊόν αυτό. Η πιστότητα σε μία μάρκα δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση αποκλειστική χρήση μίας και μοναδικής μάρκας ανά προϊόν. Ο καταναλωτής ενδέχεται να πειραματιστεί πολλές φορές και με άλλες μάρκες της ίδιας κατηγορίας προϊόντων, αλλά η προτίμηση που επιδεικνύει μετά από πολλές δοκιμές σε μία συγκεκριμένη μάρκα έχει μεγάλη σημασία τόσο για τον ίδιο όσο και για τις εταιρείες που διοικούν τις μάρκες.

Από την πλευρά του καταναλωτή, η εμπιστοσύνη στην ποιότητα και τις υπηρεσίες που προσφέρει μία μάρκα με ένα προϊόν που έχει δοκιμάσει και τον έχει ικανοποιήσει απόλυτα, τον καθιστά θετικά προσκείμενο και στα άλλα προϊόντα που θα λανσάρει η επιχείρηση με την ίδια επωνυμία. Συνεκδοχικά, μεγιστοποιεί το κόστος μετακίνησής του σε μία άλλη μάρκα, το οποίο θα σήμαινε μία χρονοβόρο έρευνα αγοράς από μέρους του με ρίσκο και αμφίβολο αποτέλεσμα. Από την πλευρά της επιχείρησης, η υψηλού βαθμού εμπιστοσύνη και η πιστότητα του καταναλωτή στη μάρκα, αποτελεί ένα ευοίωνο εχέγγυο για τη μεσοχρόνια και τη μακροχρόνια κερδοφορία της, καθώς και ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, η πιστότητα στη μάρκα μειώνει τα κόστη προσέλκυσης νέων πελατών στην επιχείρηση, καθώς η σταθερή προτίμηση που επιδεικνύουν σ'αυτή κάποιοι καταναλωτές, αποτελεί από μόνη της έναν πόλο έλξης καινούριων καταναλωτών και δημιουργεί έναν θετικό απόηχο.

Η σύνδεση του καταναλωτή με τις μάρκες των αγαθών πολυτελείας είναι συχνά τόσο δυνατή, ώστε ο καταναλωτής να θεωρεί την αγαπημένη του μάρκα, ως την μοναδική λύση στην καταναλωτική του ανάγκη. Επίσης, η σχέση πολλές φορές τείνει από λειτουργική να μετατραπεί σε κατεξοχήν συμβολική, οπότε και παρατηρείται το φαινόμενο ο καταναλωτής να ορίζει τον εαυτό του και να παρουσιάζεται στον κοινωνικό του περίγυρο, χρησιμοποιώντας φανατικά μία μάρκα και προβάλλοντας με επίμονο τρόπο το στυλ και τη φιλοσοφία που αυτή εκπροσωπεί. Τα γνωστά «θύματα της μόδας» ("fashion victims") αποτελούν για τις εταιρείες μία σημαντική πελατειακή βάση,

καθώς αγοράζουν αγαθά συχνότερα και σε μεγαλύτερες ποσότητες, ενώ παράλληλα δεν δείχνουν υψηλή ευαισθησία στις διακυμάνσεις των τιμών της αγοράς των αγαθών πολυτελείας, σε σχέση με τους υπόλοιπους καταναλωτές.

Η πιστότητα στη μάρκα αναπτύσσεται σταδιακά και εξαρτάται σημαντικά από την τοποθέτηση της μάρκας στο μυαλό του καταναλωτή και τη γνώση που έχει ο τελευταίος για την εικόνα, τα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα της μάρκας. Όταν οι καταναλωτές έχουν την σωστή αντίληψη για μία μάρκα, δηλαδή αυτή που επιθυμούν και οι marketers, τότε την τοποθετούν σε μία ξεχωριστή θέση στο μυαλό τους και αλληλεπιδρούν μαζί της, έστω και ασυνείδητα κάθε φορά που πρόκειται να επιλέξουν ένα επώνυμο προϊόν. Αν μία συγκεκριμένη μάρκα αποτελεί επαναλαμβανόμενη, «αγαπημένη» επιλογή του καταναλωτή, τότε αυξάνει το «μερίδιό» της στο μυαλό του καταναλωτή εις βάρος των μεριδίων των υπολοίπων επωνυμιών που έχουν κάποια θέση στο μυαλό του. Κατ' αντιστοιχία του «μεριδίου της αγοράς» ("market share"), το εν λόγω μερίδιο ονομάζεται «Μερίδιο της Μάρκας» ("Brand Share") και μεγάλο μερίδιο μάρκας σημαίνει διαρκή προτίμηση, επιλογή και αφοσίωση στα προϊόντα της μάρκας αυτής. Το άμεσο συνεπακόλουθο του υψηλού μεριδίου της μάρκας είναι ο υψηλός βαθμός πιστότητας στη μάρκα, ο οποίος παρατηρείται επίσης στις επαναλαμβανόμενες αγορές και την προδιάθεση να αγοράσει κάποιος μία συγκεκριμένη μάρκα.

Κάποιοι άλλοι μελετητές ισχυρίζονται ότι οι επανειλημμένες αγορές μίας μάρκας δεν πηγάζουν πάντα από την υψηλή πιστότητα στη μάρκα. Πολλοί άλλοι παράγοντες, όπως η ευρεία διαθεσιμότητα και η υψηλή αναγνωρισιμότητα της μάρκας, αρκούν από μόνοι τους για να προκαλέσουν επαναλαμβανόμενες αγορές, οι οποίες όμως έως ένα βαθμό είναι «τυχηρές». Οι μάρκες που χαρακτηρίζονται από ευρεία διαθεσιμότητα και εμφανίζουν μεγάλο όγκο πωλήσεων δεν σημαίνει απαραίτητα ότι τυγχάνουν και μεγαλύτερης πιστότητας από τους πελάτες τους έναντι των μικρότερων επιχειρήσεων ή των επιχειρήσεων που περιορίζονται σε επιλεκτική διανομή των προϊόντων τους. Αντιθέτως, ο υψηλός βαθμός πιστότητας που απολαμβάνουν οι μάρκες της πολυτελείας, αποδεικνύει ότι η σπανιότητα δεν είναι ανασταλτικός παράγοντας της προτίμησης για ένα προϊόν και μία μάρκα.

Οι πιστοί πελάτες της φίρμας "Hermes" για παράδειγμα, συμβαίνει συχνά να περιμένουν πάνω από οκτώ μήνες, προκειμένου να αγοράσουν μία τσάντα "Birkin" του οίκου, εκτός του ότι μετά από την τόσο μεγάλη αναμονή οφείλουν να καταβάλουν και

ένα υπέρογκο ποσό για να την αποκτήσουν. Επίσης, η λίστα αναμονής για το εν λόγω προϊόν είναι συνήθως τόσο μεγάλη, ώστε οι πελάτες μπορεί να περιμένουν και πάνω από έξι μήνες προκειμένου να μπουν στη λίστα και μόνο. Παρά το γεγονός ότι η διαθεσιμότητα σε αυτήν την περίπτωση είναι εξαιρετικά ισχνή, η τσάντα “Hermes Birkin” είναι εξαιρετικά δημοφιλής και πανάκριβη. Η σπανιότητα της διαθεσιμότητας δεν είναι τυχαία, ούτε οφείλεται σε ανεπάρκεια των παραγωγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης να ικανοποιήσουν την αυξημένη ζήτηση. Αντιθέτως, η διατήρηση της διαθεσιμότητας σε χαμηλά επίπεδα είναι μία εύστοχη στρατηγική επιλογή της επιχείρησης, η οποία μεγιστοποιεί την επιθυμία, την πρόθεση και τον πόθο των καταναλωτών να αποκτήσουν κάποια στιγμή αυτή την τσάντα. Η επιχείρηση δηλαδή, προτιμά να παρατηρεί μία σταθερή μακροχρόνια ζήτηση για τα προϊόντα της, παρά να δει έναν τεράστιο όγκο πωλήσεων μία φορά και να μεγιστοποιήσει τη βραχυχρόνια κερδοφορία της, ρισκάροντας τα κέρδη που αφορούν στο μέλλον εξαιτίας του γεγονότος ότι σύντομα θα επέλθει ο κορεσμός αν η διαθεσιμότητα διευρυνθεί. Αντίστοιχη στρατηγική επιλογή κάνουν οι επιχειρήσεις, όταν λανσάρουν τα γνωστά “limited edition” προϊόντα. Επενδύουν δηλαδή περισσότερο στη δημιουργία της πιστότητας και στη σύνδεση του πελάτη με τη μάρκα, παρά στο εφήμερο κέρδος.

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις πάσχιζαν να διατηρήσουν ικανοποιημένους καταναλωτές στο πελατολόγιό τους και ένας ικανοποιημένος πελάτης σήμαινε έναν πιστό πελάτη. Δυστυχώς για τις επιχειρήσεις, η κατάσταση σήμερα είναι αρκετά πιο περίπλοκη και πιο δύσκολη. Η ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη είναι απλώς ένα προαπαιτούμενο και μόνο, προκειμένου ο πελάτης να ξαναεπιλέξει τη μάρκα. Αυτό όμως δεν ισοδυναμεί με πιστότητα και σε καμία περίπτωση η πιστότητα του καταναλωτή δεν αφορά αποκλειστικά μία μάρκα. Η υπέρβαση που οφείλουν να κάνουν οι επιχειρηματίες είναι να προσφέρουν στους πελάτες τους πολύ περισσότερα από αυτά που οι τελευταίοι αναμένουν και προσδοκούν (exceed consumer's expectations).⁴⁹ Αυτό σημαίνει διαρκή παρακολούθηση των αναγκών, των γούστων και των τάσεών τους και την δημιουργία προϊόντων και μαρκών με τα οποία ο καταναλωτής να ταυτίζεται. Σημαίνει επίσης, οργανωμένη στρατηγική επικοινωνίας, η οποία «χτίζει» και ενδυναμώνει τη σύνδεση του καταναλωτή με τη μάρκα. Τα ζητούμενα αυτά της διαρκούς προσέλευσης της προσοχής του κοινού και της ενδεχόμενης πιστότητας συνιστούν τη μεγαλύτερη πρόκληση για κάθε επιχείρηση, γιατί

⁴⁹ Kotler P. (1997), “Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control”, International ed., Prentice – Hall, Hemel Hempstead, pp.120 -6.

η πιστότητα τελικά του καταναλωτή δεν μπορεί να είναι τελικά αποκλειστική. Τον πελάτη τον «κλέβουν» και τον «κερδίζουν» καθημερινά περισσότερες της μίας μάρκες.

Το σημαντικότερο μάθημα, για τις επιχειρήσεις σε ότι αφορά την πολυπύθητη πιστότητα των πελατών στη μάρκα τους είναι να αντιμετωπίζουν όλους τους πελάτες τους σαν βασιλιάδες, ενώ δεν πρέπει να ξεχνούν και την αρχή του Pareto ή τον κανόνα του «80/20», σύμφωνα με τον οποίο λίγοι παράγοντες (20%) είναι ζωτικοί και πολλοί (80%) είναι επουσιώδεις. Συγκεκριμένα, για τις επιχειρήσεις ισχύει ότι:

- 20% των πελατών αποφέρουν 80% των συνολικών πωλήσεων.
- 80% των κερδών προέρχονται από 20% των πελατών (όχι απαραίτητα του ίδιου 20% από το οποίο προέρχεται το 80% των πωλήσεων).
- 20% της διαφήμισης αποδίδει 80% των αποτελεσμάτων ολόκληρης της διαφημιστικής εκστρατείας.
- 80% των παραπόνων των πελατών αφορούν σε 20% των προϊόντων ή των υπηρεσιών.⁵⁰

3.8 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ

Ο όρος “Brand Equity” που συμπυκνώνει την έννοια της αξίας της μάρκας, αποτελεί συχνά θέμα έντονων συζητήσεων, διαφωνιών και αντιθέσεων στα διοικητικά συμβούλια και στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων των επιχειρήσεων και αφορά σε γενικές γραμμές την περιουσιακή αξία της επιχείρησης. Δυστυχώς οι επιχειρήσεις σήμερα, ενώ αναγνωρίζουν γενικά τη σημασία που έχει η εκτίμηση και τη μέτρηση των στάσεων και των συμπεριφορών των καταναλωτών σχετικά με την αξία της μάρκας (Consumer Based Brand Equity), φαίνεται ότι πρακτικά, ασχολούνται περισσότερο με τη λογιστική και τη χρηματιστηριακή αξία των επωνυμιών που διοικούν, ενώ επικαλούνται το “Consumer Based Brand Equity” μόνο όταν πρόκειται για επικείμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις, προκειμένου να διαπραγματευτούν μία υψηλή αγοραία αξία για τη μάρκα.

⁵⁰ Aaker, D. (1991), “Managing Brand Equity”, New York: The Free Press.

Σύμφωνα με την Uche Okonkwo, το “Brand Equity” είναι το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών μίας μάρκας, τα οποία προκαλούν μία ιδιαίτερη συμπεριφορά και στάση των καταναλωτών απέναντι στη μάρκα. Επίσης, είναι το μέσο το οποίο οδηγεί σε μία θετική ή αρνητική αξία για την μάρκα, έτσι όπως εμφανίζεται στους ετήσιους ισολογισμούς της επιχείρησης. Για τον Aaker, το “Brand Equity” αποτελεί το συγκερασμό των ακόλουθων τεσσάρων στοιχείων, τα οποία αναλύθηκαν στις προηγούμενες υποενότητες:

- Της Πιστότητας που επιδεικνύει ο πελάτης στη Μάρκα (Brand Loyalty).
- Της Αναγνωρισιμότητας της Μάρκας (Brand Awareness).
- Της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας (Perceived Quality).
- Των συσχετίσεων – συνδέσεων του καταναλωτή με τη Μάρκα (Brand Associations).⁵¹

Στην αγορά των αγαθών πολυτελείας, όπου επικρατεί ένας μικρός αριθμός ομίλων, ο οποίος συγκεντρώνει στην ιδιοκτησία του σχεδόν όλες τις επώνυμες μάρκες (super brands), οι αξίες των επιμέρους μαρκών (“Consumer based brand equities”) συνεισφέρουν αθροιστικά στην αξία και τη δύναμη του ομίλου που τις διοικεί. Ειδικότερα, κάθε ένας από τους ομίλους του Πίνακα 3.2 έχει τη δική του αυξημένη δύναμη και επιρροή στην αγορά των αγαθών πολυτελείας, η οποία ορίζεται από το άθροισμα των αξιών των μαρκών που έχει στο χαρτοφυλάκιό του. Είναι προφανές ότι όλες οι μάρκες δεν έχουν την ίδια αξία. Για παράδειγμα, ο όμιλος “LVMH” έχει τη μεγαλύτερη αξία πρωτίστως επειδή διοικεί την πιο δυνατή μάρκα της αγοράς, τη “Louis Vuitton” και δευτερευόντως επειδή μπόρεσε να εξαγοράσει όλες τις υπόλοιπες μάρκες, οι οποίες διαμορφώνουν για τον όμιλο το μεγαλύτερο (σε ποσότητα και αξία) χαρτοφυλάκιο της αγοράς.

Το υψηλό “brand equity” οδηγεί ακολούθως σε υψηλό “brand value”, το οποίο συνίσταται στην υψηλή χρηματοοικονομική αξία του άυλου παγίου, δηλαδή της επωνυμίας και στην υπόσχεση ευοίωνων μελλοντικών ταμιακών ροών ανάλογα με το πόσο υψηλά αποτιμάται η αξία αυτή της μάρκας για σχετικά μεγάλα χρονικά

⁵¹ Aaker, D. (1991), “Managing Brand Equity”, New York: The Free Press.

διαστήματα (δηλαδή, για περισσότερες της μίας λογιστικές χρήσεις). Η αξία των άυλων παγίων στοιχείων για έναν όμιλο αγαθών πολυτελείας, διαμορφώνει σταθερά το μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής αξίας του και είναι ο λόγος που κάποιες επωνυμίες συμβαίνει να αποτιμώνται στην αγορά δέκα φορές περισσότερο από την καθαρή αξία όλων των παγίων υλικών περιουσιακών στοιχείων του ομίλου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που αντικατροπτίζουν τη σημασία της αξίας μίας μάρκας, είναι η εξαγορά της αγγλικής εταιρείας “Body Shop”, το 2006 από τον γαλλικό όμιλο “L’Oreal”, σε μία τιμή, 34% μεγαλύτερη της καθαρής θέσης της εταιρείας “Body Shop”. Επίσης, η επωνυμία “Tommy Hilfiger” εξαγοράστηκε από μία αγγλική επενδυτική εταιρεία στην τιμή των 1.6 δισεκατομμυρίων δολλαρίων, μία τιμή «μακράν» υψηλότερη της λογιστικής αξίας της επιχείρησης που κατείχε αρχικά τη μάρκα. Στον Πίνακα 3.3 παρουσιάζεται η εντυπωσιακά υψηλή αποτίμηση των αξιών των πιο δυνατών επωνυμιών της αγοράς των αγαθών πολυτελείας που αφορούν στη μόδα, σύμφωνα με την εταιρεία “Interbrand”. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η επωνυμία “Louis Vuitton” από 6.6 δις δολάρια που άξιζε το 2004, έφτασε μέσα σε ένα χρόνο, το 2005, να αξίζει 16,077 δις δολάρια.⁵²

Πίνακας 3.3

The Global Luxury Brand Value Scoreboard (2004-2006)

Επωνυμία	Σειρά Κατάταξης	Αξία Μάρκας 2006 (US\$ billion)	Αξία Μάρκας 2005 (US\$ billion)	Αξία Μάρκας 2004 (US\$ billion)	Χώρα Προέλευσης της Μάρκας
Louis Vuitton	1	17,606	16,077	6,60	Γαλλία
Gucci	2	7,158	6,619	4,70	Ιταλία
Chanel	3	5,156	4,778	4,416	Γαλλία
Rolex	4	4,237	3,906	3,720	Ελβετία
Hermes	5	3,854	3,540	3,376	Γαλλία
Tiffany & Co.	6	3,819	3,618	3,638	Αμερική
Cartier	7	3,360	3,050	2,749	Γαλλία
Bvlgari	8	2,875	2,715	Μη Διαθέσιμο Στοιχείο	Ιταλία
Prada	9	2,874	2,760	2,568	Ιταλία
Armani	10	2,783	2,677	2,613	Ιταλία
Burberry	11	2,783	Μη Διαθέσιμο Στοιχείο	Μη Διαθέσιμο Στοιχείο	Βρετανία

Πηγή: www.interbrand.com

Η επικρατέστερη μέθοδος αποτίμησης των άυλων περιουσιακών στοιχείων των επιχειρήσεων, και κυρίως σε ό,τι αφορά το “Brand Value”, είναι αυτή της “Interbrand”,

⁵² Uche Okonkwo (2007), “Luxury Fashion Branding”, Palgrave Macmillan, NY.

της μεγαλύτερης συμβουλευτικής εταιρείας σε θέματα διαχείρισης Επωνυμιών. Η εν λόγω μέθοδος, χρησιμοποιεί ιστορικά χρηματοοικονομικά στοιχεία και τις τρέχουσες - πρόσφατες πωλήσεις, προκειμένου να προβλέψει το μελλοντικό δυναμικό των κερδών. Στη συνέχεια χρησιμοποιεί προεξοφλητικούς συντελεστές και βρίσκει τη λεγόμενη «Καθαρή Παρούσα Αξία» (“Net Present Value”). Στην «Κ.Π.Α.» δεν περιλαμβάνονται τα λειτουργικά κόστη, το κεφάλαιο, οι φόροι και τα άλλα άυλα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την επωνυμία. Αντιθέτως, παράγοντες όπως το σχετικό μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, το ποσοστό της παγκόσμιας κάλυψης, οι διοικητικές της δυνατότητες και η σταθερότητά της λαμβάνονται υπόψη στον υπολογισμό της «Κ.Π.Α.».

3.9 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Παρατηρώντας κάποιος τον Πίνακα 3.1, με τις διασημότερες μάρκες των αγαθών πολυτελείας σε ό,τι αφορά τη μόδα, ενδεχομένως να γνωρίζει όλες τις μάρκες που παρατίθενται και περισσότερο πιθανόν, ακόμα και αν δεν τις αναγνωρίζει όλες, να μπορεί να εντοπίσει με ευκολία την «αγαπημένη» του μάρκα ή και να μπορεί ιεραρχήσει κάποιες από αυτές, με κριτήριο το βαθμό προτίμησης του και το κατά πόσο το στυλ που εκφράζουν τον αντιπροσωπεύουν λιγότερο ή περισσότερο. Επίσης, ακόμα και αν ο εν λόγω καταναλωτής δεν έχει δοκιμάσει ποτέ τα προϊόντα των οίκων που δηλώνει ότι προτιμά, ενδεχομένως να είναι σε θέση να περιγράψει την αισθητική, την κουλτούρα, το ύφος και το δημοφιλές προϊόν του οίκου (“flagship”), χωρίς να του δοθούν πολλές ή και καθόλου νύξεις. Αυτή η ενδεχόμενη και συνήθης αναγνωριστική συμπεριφορά πολλών καταναλωτών υποδηλώνει τη μεγάλη δύναμη του “Branding”, το οποίο οι επιχειρήσεις, όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο αυτό, το σχεδιάζουν, το αναπτύσσουν και το υλοποιούν σταδιακά και με στρατηγικό τρόπο σε όλα τα επίπεδα.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ή να αποκτήσουν μία ήδη υπάρχουσα Επωνυμία ή Φίρμα ή Μάρκα και να τη διοικήσουν επιτυχώς, οφείλουν να σκέφτονται

και να δρουν με στρατηγικό τρόπο, υπηρετώντας και διασφαλίζοντας πρώτα απ' όλα το όραμα, την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης ή του ομίλου, στον οποίο πρόκειται να περιέλθει η μάρκα. Επίσης, η δημιουργικότητα, η συνοχή, η συνέχεια και η διάρκεια του προγράμματος επικοινωνίας της μάρκας στο κοινό δύνανται να προσελκύσει και να διατηρήσει περισσότερους πελάτες και να προσδώσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα στην εταιρεία που διοικεί τη μάρκα. Τα επιμέρους στοιχεία που πρέπει να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν με προσοχή, όσον αφορά τη μάρκα είναι η δημιουργία μίας βασικής ιδέας ("Brand Concept"), η σταδιακή συγκρότηση μίας ταυτότητας ("Brand Identity"), η οποία συνίσταται και σε μία αφήγηση της ιστορίας της ("Brand Story"), η αναγνωρισιμότητά της από το κοινό ("Brand Awareness"), η απόκτηση μίας ξεχωριστής θέσης στο μυαλό του καταναλωτή ("Brand Positioning") και η πιστότητα του πελάτη στη μάρκα ("Brand Loyalty").

Όλα τα παραπάνω, ανάλογα με την επιτυχία και την τελική απήχηση της μάρκας στους καταναλωτές συνθέτουν τη συνολική αξία της μάρκας ("Consumer Based Brand Equity"), η οποία συμπεριλαμβάνει και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα ("Perceived Quality") και τους δεσμούς των καταναλωτών με τη μάρκα ("Brand Associations"), όπως παρουσιάστηκαν αναλυτικά και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η ανταμοιβή της επιχείρησης για την ανάπτυξη του προγράμματος "branding" συνίσταται στο βαθμό του "Brand Equity" που συγκεντρώνει η μάρκα και το οποίο, εφόσον είναι υψηλό, μπορεί να το διαπραγματευτεί προς όφελός της, σε συζητήσεις με άλλες εταιρείες για συμπράξεις, συνεργασίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις. Τέλος, το υψηλό "Brand Equity" συνάδει συνήθως με μία αντίστοιχα υψηλή λογιστική αξία της μάρκας ("Brand Value"), η οποία αποτελεί ένα άυλο πάγιο της επιχείρησης που πρέπει να αποτιμηθεί. Η σχέση μεταξύ Brand Equity και Brand Value, συνάγεται έμμεσα παρατηρώντας τον Πίνακα 3.3. Η κατακόρυφη αύξηση του Brand Value της μάρκας "Louis Vuitton", μέσα σε ένα χρόνο, από το 2004 στο 2005, υποδηλώνει ραγδαία αύξηση του όγκου των πωλήσεών της, αύξηση της πιστότητας των πελατών, υψηλή δημοτικότητα που σχετίζεται με τη βέλτιστη τοποθέτηση της μάρκας στο μυαλό του καταναλωτή και τελικά ένα υψηλό "Brand Equity", όπως προκύπτει από την πιστή προτίμηση των καταναλωτών ("Consumer Based Value"). Οι στρατηγικές της επιχείρησης για βέλτιστη διανομή, άριστη διαχείριση του κόστους και άλλους τρόπους μεγιστοποίησης της αξίας θα αναλυθούν στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΜΟΔΑΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο, αβέβαιο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δραστηριότητες στον κλάδο της μόδας και των αγαθών πολυτελείας οφείλουν να λάβουν σοβαρά υπόψη τις νέες τάσεις που κυριαρχούν στο περιβάλλον, όπως είναι οι ευκαιρίες που εντοπίζονται στις αναδυόμενες οικονομικά χώρες της ανατολής και η ανάπτυξη νέων συσχετισμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με την ταυτόχρονη αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η τεχνολογία. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται σημαντικές στρατηγικές κινήσεις μεγάλων επιχειρήσεων και γνωστών ομίλων του κλάδου, καθώς επίσης και οικονομικά μεγέθη, τα οποία αφορούν στις επενδύσεις των επιχειρήσεων σε νέες δραστηριότητες και στην επέκτασή τους σε νέες αγορές.

Ειδικότερα, το παρόν κεφάλαιο αφορά στα συστατικά στοιχεία των μοντέλων επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής που αξιοποιούν οι όμιλοι του κλάδου, προκειμένου να διατηρήσουν, να βελτιώσουν ή να επαναπροσδιορίσουν τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά. Η ανάλυση των δυνάμεων που δρουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικό ζήτημα, προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να θέσει σε γερή βάση τους στόχους και τους σκοπούς της και να αναπτύξει αποτελεσματικά προγράμματα για την υλοποίησή τους. Παρουσιάζονται τα υποδείγματα Pest Analysis, Swot Analysis και Porter Analysis, καθώς και τα βασικά στάδια της διαδικασίας εφαρμογής ενός στρατηγικού μοντέλου από τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας της πολυτελείας και συγκεκριμένα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά της μόδας.

Ο κλάδος της βιομηχανίας της μόδας, παραδοσιακά συνίστατο από τους διακριτούς τομείς του έτοιμου ενδύματος και των δερμάτινων ειδών. Στη συνέχεια, οι επιχειρηματίες διεύρυναν τις δραστηριότητές τους σε τομείς, όπως τα καλλυντικά, τα οπτικά είδη, τα κοσμήματα, αξεσουάρ και άλλα αγαθά, τα οποία χαρακτηρίζονται από

την εποχικότητα και τη δημοτικότητα της μόδας. Σήμερα, οι τομείς αυτοί εξακολουθούν να αποτελούν τον πυρήνα των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τα πολυτελή αγαθά. Στις συνθήκες όμως του σύγχρονου περιβάλλοντος, του ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης των αγορών, οι επιχειρήσεις, οργανωμένες σε ισχυρούς ομίλους αναζητούν και βρίσκουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε τομείς περισσότερο συσχετισμένους με την έννοια της πολυτέλειας, παρά με την έννοια της παραδοσιακής μόδας. Ως εκ τούτου, παρατηρείται έντονα η ανάπτυξη στρατηγικών συσχετισμένης αλλά και ασυσχέτιστης διαποίκισης από τους ομίλους, σε τέτοιο βαθμό μάλιστα, ώστε η αγορά των αγαθών πολυτελείας της βιομηχανίας μόδας να περιλαμβάνει πλέον μία πληθώρα προϊοντικών κατηγοριών, από τα παραδοσιακά προϊόντα της ένδυσης, της υπόδησης και των αξεσουάρ, μέχρι τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και τα πολυτελή spa σε εξοτικά μέρη. Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται και αναλύονται επίσης παραδείγματα επιχειρήσεων που εφήρμοσαν στρατηγικές σαν τις παραπάνω, καθώς επίσης και οι γενικότερες νέες τάσεις που κυριαρχούν στο επιχειρηματικό περιβάλλον της αγοράς των αγαθών πολυτελείας.

Σημαντικά στατιστικά στοιχεία της αγοράς των αγαθών πολυτελείας που συνθέτουν τη βιομηχανία της μόδας, με βάση την ανάλυση της εταιρείας "Datamonitor", καθώς και προβλέψεις που έγιναν για την πορεία της αγοράς και αφορούν τα έτη 2007 έως 2011 παρουσιάζονται αναλυτικά και διαγραμματικά στη συνέχεια του κεφαλαίου. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η κίνηση των πωλήσεων τα έτη 2003 έως 2006, η συμβολή κάθε επιμέρους υποκατηγορίας των προϊόντων στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων, καθώς και η συμμετοχή κάθε γεωγραφικής περιοχής στη διαμόρφωση του συνόλου των πωλήσεων.

Τέλος, παρουσιάζεται μία ανάλυση περίπτωσης που αφορά στην επιχειρηματική ιστορία του ομίλου GUCCI, την επιτυχημένη στρατηγική περισυλλογής που ακολούθησε σε χαλεπούς καιρούς, μετά από πολλές λανθασμένες επιλογές και την επιτυχία που είχε στην εν λόγω επωνυμία λίγο αργότερα, η «γονική στρατηγική» στα πλαίσια μίας καλά οργανωμένης στρατηγικής ανάπτυξης. Όταν ο όμιλος μετονομάστηκε σε GUCCI GROUP NV, διοικούσε πλέον ένα χαρτοφυλάκιο με τις μεγαλύτερες μάρκες της αγοράς. Αυτά που δεν κατόρθωσε να κάνει μόνη της η οικογένεια Gucci, τα έπραξαν κάποια ξένα ικανά στελέχη, όταν όμως η GUCCI GROUP NV δεν μπορούσε να σταθεί αυθύπαρκτη, αλλά ανήκε σε έναν μεγαλύτερο από αυτήν όμιλο.

4.2 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

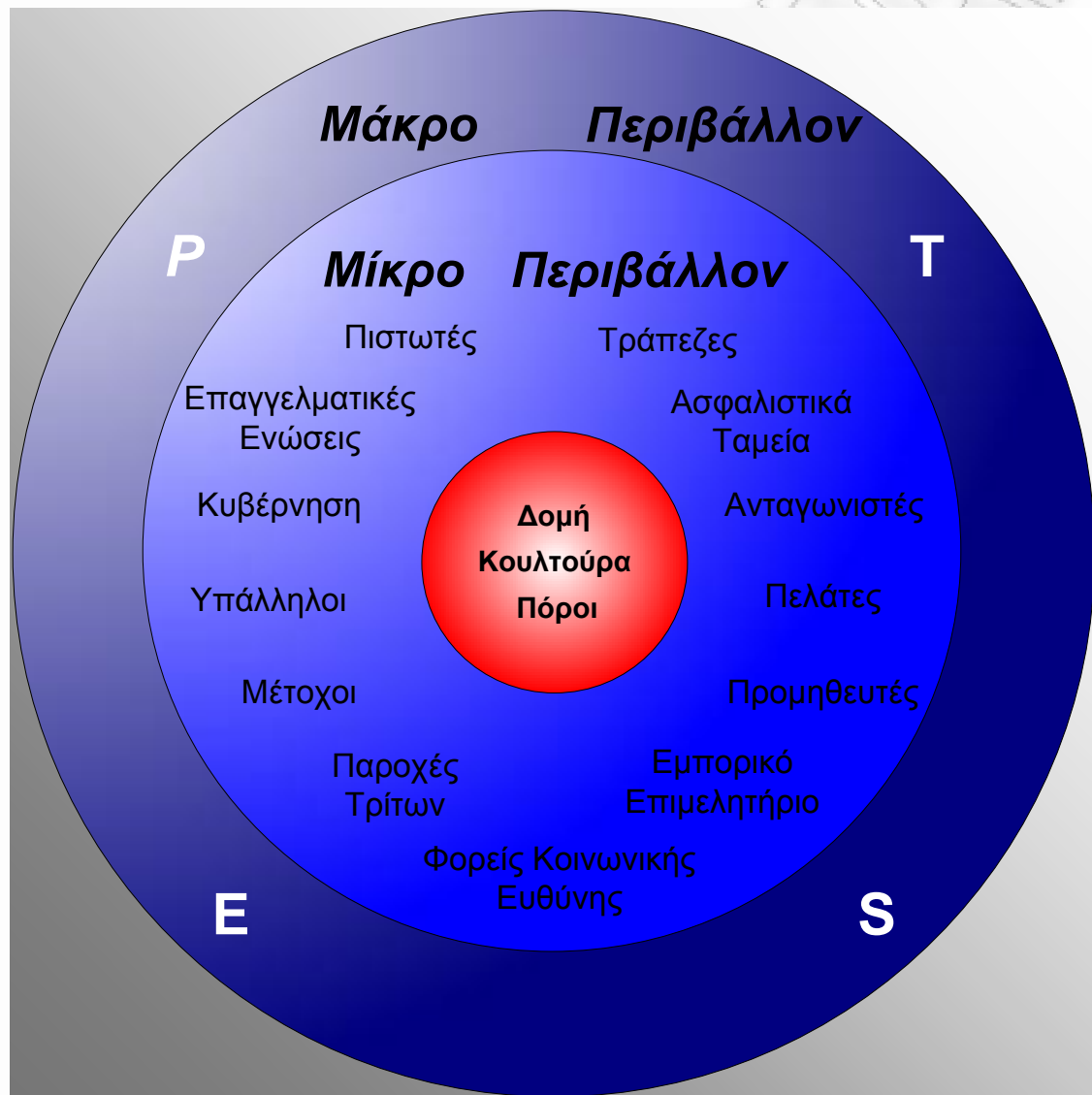
Τα μοντέλα επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελούν εργαλεία υποστήριξης του ευρύτερου στρατηγικού μάντζμεντ των επιχειρήσεων, η σημασία του οποίου είναι πολύ μεγάλη, καθώς μόνο αυτό μπορεί να καταστήσει την επιχείρηση ικανή να επιβιώσει στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό περιβάλλον και στις συχνές περιόδους οικονομικής ύφεσης. Το στρατηγικό μάντζμεντ έχει ως επίκεντρο τη «διαχείριση της αλλαγής» (the management of change), η οποία συνίσταται στις πολλές, απρόβλεπτες και ενίοτε ριζικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.⁵³ Η πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι να καταφέρουν να βρίσκονται διαρκώς σε ετοιμότητα, ώστε να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά και προς όφελός τους αυτές τις αλλαγές και μέσα από τη διαρκή μάχη και το σκληρό ανταγωνισμό, να καταφέρνουν να θέτουν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία τους στο μέλλον.

Τα μοντέλα στρατηγικής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις αποτελούν αποτελεσματικούς οδηγούς σχεδίασης της πορείας που οραματίζονται να διαγράψουν, των διαδικασιών που ενδείκνυται να ακολουθήσουν, των πολιτικών και των τακτικών που θα εφαρμόσουν κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους. Σημαντικό ρόλο στα μοντέλα αυτά διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος (Environmental Analysis), η οποία αποτελείται από τις επιμέρους αναλύσεις του μακρο- οικονομικού περιβάλλοντος, του μικρο- περιβάλλοντος (ανταγωνιστικού περιβάλλοντος) και του εσωτερικού περιβάλλοντος της κάθε επιχείρησης. Η σχέση των μεταβλητών του περιβάλλοντος της επιχείρησης απεικονίζεται στο Διάγραμμα 4.1.

Ειδικότερα, όπως φαίνεται στο διάγραμμα, το εξωτερικό περιβάλλον ορίζεται από τις πολιτικές, τις οικονομικές, τις κοινωνικές και τις τεχνολογικές δυνάμεις οι οποίες διαμορφώνουν εξωγενώς τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά και τις επιμέρους χώρες. Η επιχείρηση είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, ως μονάδα να αλλάξει τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, επομένως καλείται ως επί το πλείστον να προσαρμοστεί στις δεδομένες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση του εξωτερικού, γενικευμένου ή μακρο

⁵³ Γεωργόπουλος Ν. (2006), «Στρατηγικό Μάντζμεντ», Εκδόσεις Γ.Μπένου

περιβάλλοντος είναι γνωστή ως “PEST Environment Analysis”.⁵⁴ Αν και η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει το “PEST” τοπίο, μπορεί ωστόσο μέσα από την ανάλυσή του, να προβλέψει καταστάσεις, να αναγνωρίσει τις κυρίαρχες δυνάμεις και τάσεις που φαίνεται ότι θα επικρατήσουν στο βραχυχρόνιο ή μεσοχρόνιο διάστημα και με αυτό τον τρόπο να δράσει κατάλληλα, ώστε να βελτιώσει ή να προστατέψει τη θέση της.



Διάγραμμα 4.1
Οι Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

⁵⁴ Τα αρχικά της συντομογραφίας “PEST” προκύπτουν από τις λέξεις Political, Economical, Socio-cultural, Technological.

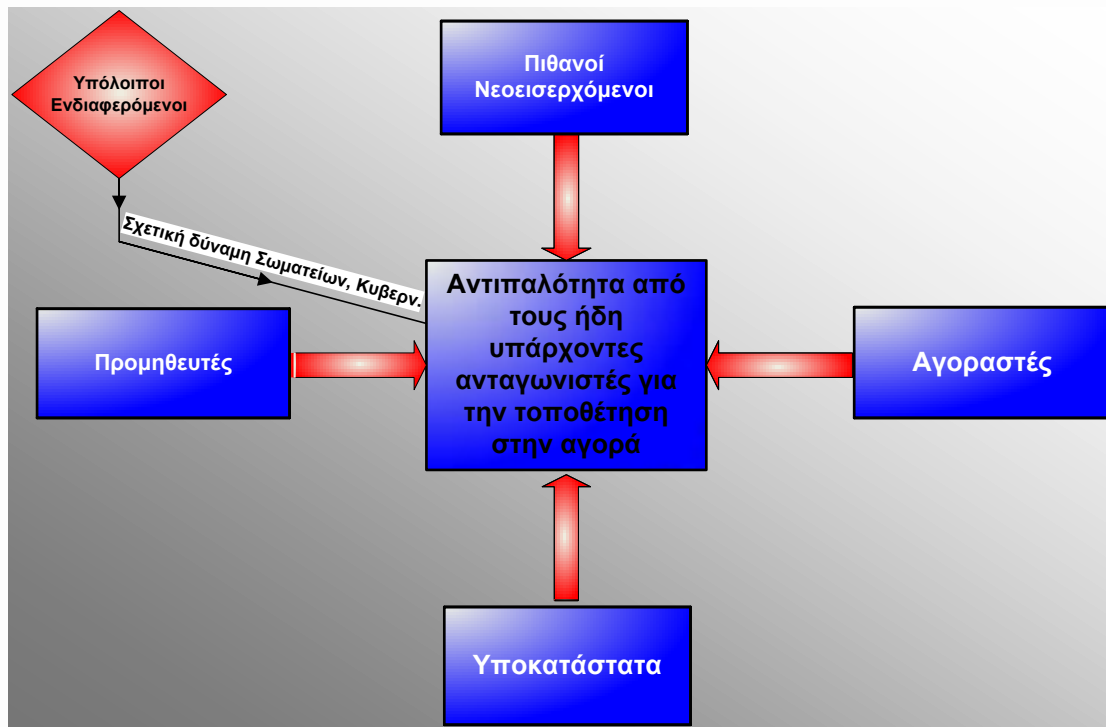
Στο διευρυμένο εξωτερικό περιβάλλον εμπίπτουν θέματα πολιτικά, όπως είναι η κυβερνητική σταθερότητα των χωρών, ο προστατευτισμός των προϊόντων και η παγκοσμιοποίηση, η δημοσιονομική πολιτική, θέματα οικονομικά, όπως είναι τουριστική και εμπορική ανάπτυξη ορισμένων περιοχών, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν των χωρών, τα επίπεδα του πληθωρισμού και της ανεργίας, το ύψος των κρατικών δαπανών και των φόρων, καθώς και ό,τι άλλο αποτελεί ένδειξη οικονομικής ανάπτυξης ή ύφεσης. Επίσης, θέματα που σχετίζονται με την κοινωνική ευαισθησία πολιτών, την περιβαλλοντική συνείδηση, την καταναλωτική κουλτούρα έχουν ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις και οφείλουν να τα γνωρίζουν, ενώ ό,τι σχετίζεται με την ανάπτυξη και τις εφαρμογές της τεχνολογίας είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να το πληροφορούνται εγκαίρως, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην πληθώρα των καινοτομικών εφαρμογών της τεχνολογίας.

Το μικρο- περιβάλλον μίας επιχείρησης αποτελείται από διάφορες «ομάδες ενδιαφέροντος», οι οποίες αλληλεπιδρούν με την ίδια και την επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό, όπως φαίνεται στον εσωτερικό, ομόκεντρο κύκλο του Διαγράμματος 4.1. Τις «ομάδες ενδιαφέροντος» συνθέτουν οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, τα πιστωτικά ιδρύματα, τα διάφορα σωματεία, οι ανταγωνιστές και όσα κοινωνικά και οικονομικά μορφώματα σχετίζονται άμεσα με την επιχείρηση. Για την ανάλυση του μικρο- περιβάλλοντος της επιχείρησης, το οποίο καλείται και «ανταγωνιστικό», χρησιμοποιείται ευρύτατα το «Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter», το οποίο αποτελεί έναν αποτελεσματικό οδηγό χαρτογράφησης των σημαντικότερων παραγόντων που καθορίζουν την ελκυστικότητα και την κερδοφορία ενός κλάδου. Το εν λόγω υπόδειγμα τροποποιήθηκε από αρκετούς μελετητές, ώστε να περιλαμβάνει «πέντε συν μία» δυνάμεις και να θεωρείται περισσότερο πλήρες. Οι δυνάμεις αυτές παρουσιάζονται σχηματικά στο Διάγραμμα 4.2.

Ειδικότερα, στο Διάγραμμα 4.2, παρουσιάζονται:

1. Η αντιπαλότητα που υφίσταται στον κλάδο από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές.
2. Οι αγοραστές – πελάτες των προϊόντων του κλάδου, οι οποίοι διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη που συνίσταται στο πως θα δαπανήσουν το διαθέσιμο εισόδημά τους και ποιους συνδυασμούς αγορών θα επιλέξουν

προκειμένου να αριστοποιήουν τη χρησιμότητά τους.



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ».

Διάγραμμα 4.2

Το Τροποποιημένο Υπόδειγμα του Porter

3. Οι προμηθευτές, οι οποίοι επίσης διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη, καθώς παρέχουν στις επιχειρήσεις την απαραίτητη πρώτη ύλη και τις υπηρεσίες που δεν μπορεί η ίδια αυτόνομα να παράξει και να αναπτύξει, αντίστοιχα.
4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, παρεμφερών κλάδων, τα οποία ικανοποιούν παραπλήσιες ή ή ακόμα και ίδιες ανάγκες των καταναλωτών και δύνανται να «κλέψουν» πελάτες από άλλους κλάδους.
5. Οι πιθανοί – νεοεισερχόμενοι επιχειρηματίες, οι οποίοι θα σπεύσουν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο, εφόσον αντιληφθούν ότι υπάρχουν οι κατάλληλες ευκαιρίες προς εκμετάλλευση και εφόσον η κερδοφορία του κλάδου είναι ελκυστική.
6. Η επιπλέον δύναμη, η οποία προστέθηκε εκ των υστέρων στο υπόδειγμα, όχι από τον ίδιο τον Porter, αλλά από αναλυτές δύνανται επίσης να επηρεάσει

την τύχη ενός κλάδου. Η δύναμη αυτή συνίσταται στη σχετική επιρροή των υπόλοιπων ομάδων ενδιαφέροντος, οι οποίες αλληλεπιδρούν σε σημαντικό βαθμό με την επιχείρηση και τον κλάδο, ασκούν επιρροή στις επιχειρήσεις και δύνανται να αλλάξουν μόνες αυτές τη συνισταμένη που δημιουργείται από τις υπόλοιπες δυνάμεις.

Τέλος, το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν η δομή της (ροή επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας), η κουλτούρα (πιστεύω, αξίες, προσδοκίες, συμπεριφορές μελών) και οι πόροι (χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογικοί πόροι, κ.ά.), οι οποίοι συνθέτουν την ιδιαίτερη ξεχωριστή ταυτότητα της επιχείρησης και καθορίζουν κάθε φορά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ή το ανταγωνιστικό της μειονέκτημα, έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης απεικονίζεται στο Διάγραμμα 4.1, ως ο πυρήνας του σχήματος, ο πιο εσωτερικός και μικρότερος κύκλος. Με την ενδελεχή ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τους «κλειδικούς παράγοντες της επιτυχίας της» (“Key Success Factors” – “KSF”), τις εξαιρετικές ικανότητες ή ακόμα και τις αδυναμίες των στελεχών και των υπαλλήλων της, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του στυλ διοίκησης που εφαρμόζει, την επικοινωνία που ενθαρρύνεται ή αποτρέπεται από τα διάφορα τμήματα, καθώς και άλλα θέματα στάσεων, αντιλήψεων, διαχείρισης της γνώσης που μπορεί να της χαρίζουν ή να της στοιχίζουν μία καλύτερη θέση στην αγορά.

Η ευρέως διαδεδομένη διαδικασία δημιουργίας του στρατηγικού μοντέλου της επιχείρησης, έτσι όπως συναντάται σε πολλά επιστημονικά βιβλία είναι η ακόλουθη⁵⁵:

1. Αξιολόγηση και εις βάθος ανάλυση της παρούσας κατάστασης στην οποία βρίσκεται ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και της ακριβούς θέσης που κατέχει η ίδια στον κλάδο. Σε αυτό το πρώτο στάδιο, η επιχείρηση οφείλει να παρατηρήσει τις αναδυόμενες ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats) του περιβάλλοντος και ανάλογα με τις δυνάμεις (Strengths) και τις αδυναμίες (Weaknesses) της να σχεδιάσει μία κατάλληλη στρατηγική. Η επιχείρηση θα πρέπει επίσης, να είναι σε θέση να κατονομάζει με σαφήνεια τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ως οργανισμός,

⁵⁵Okonkwo U. (2007), "Luxury Fashion Branding", Palrave Macmillan., Harding S. and Long T. (2003), "MBA Management Models", Hampshire: Gower, De Wit B. and Meyer R. (2004), "Strategy, Process, Context, Content: An International Perspective", London: Thomson Learning.

αλλά να μπορεί να κατονομάσει και τα αντίστοιχα δυνατά και αδύνατα σημεία των επιμέρους μαρκών που συνθέτουν το εμπορικό χαρτοφυλάκιο της ή τις γραμμές παραγωγής της. Η ανάλυση αυτή καλείται “SWOT Analysis” (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και για να προκύψουν αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να έχουν προηγηθεί οι αναλύσεις “PEST” και “Porter”.

2. Προσδιορισμός της δράσης που πρέπει άμεσα να λάβει η επιχείρηση, ώστε να εναρμονίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της ως επιχείρηση, με τις ευκαιρίες και τις απειλές του κλάδου και του ευρύτερου. Η κατάσταση αυτή καλείται «Στρατηγική Πρόκληση» (“Strategic Challenge”). Στο στάδιο αυτό διαμορφώνονται οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης, με βάση τα δεδομένα του περιβάλλοντος, τα οποία αναλύθηκαν στο προηγούμενο στάδιο και με βάση τις αξίες, την κουλτούρα, τις προσδοκίες, το όραμα και την αποστολή της. Για παράδειγμα, για μία επιχείρηση, η οποία έχει χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης στα κέρδη της, μειούμενο όγκο πωλήσεων, μικρό μερίδιο αγοράς και υψηλό κόστος διατήρησης των αποθεμάτων, η στρατηγική πρόκληση συνίσταται στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Για μία άλλη επιχείρηση, η οποία χάνει κάθε χρόνο ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, ενώ το περιθώριο κέρδους της και οι πωλήσεις της δεν φθίνουν ανάλογα, η στρατηγική πρόκληση διαφέρει. Η επιχείρηση ενδέχεται, εφαρμόζοντας τις αναλύσεις Pest και Porter του προηγούμενου σταδίου να κατάφερε να ανακαλύψει, ότι ο λόγος που συρρικνώνει το μερίδιο αγοράς της είναι η μαζική επέκταση των δραστηριοτήτων πολλών ανταγωνιστών του κλάδου στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Επομένως, για μία τέτοια επιχείρηση η στρατηγική πρόκληση είναι αν ανάπτυξη δραστηριοτήτων στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, προκειμένου να αυξήσει και η ίδια, σημαντικά, την πελατειακή της βάση.
3. Διευρέυνση των εναλλακτικών επιχειρηματικών στρατηγικών που δύναται να ακολουθήσει η επιχείρηση, προκειμένου να βελτιώσει τη θέση της στον κλάδο. Η επιχείρηση στο στάδιο αυτό καλείται να επιλέξει μεταξύ στατηγικής ηγεσίας κόστους και στρατηγικής διαφοροποίησης. Η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει θα εξαρτηθεί από τις ακολουθούμενες στρατηγικές των υπολοίπων στον κλάδο. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά των αγαθών πολυτελείας εστιάζουν εμφανώς στη στρατηγική διαφοροποίησης, όμως ενδέχεται οι μεγάλοι όμιλοι να έχουν κάποιες

στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες στο σύνολό τους ή για κάποιες γραμμές παραγωγής εφαρμόζουν ταυτόχρονα στρατηγική κόστους και διαφοροποίησης. Η μεικτή αυτή στρατηγική δεν ενδείκνυται για εφαρμογή στην αγορά των αγαθών πολυτελείας, γιατί ακολουθούμενη για μεγάλα χρονικά διαστήματα φαίνεται πως έχει καταστροφικά αποτελέσματα για την εικόνα των επωνυμιών και επωμένως για τη θέση της επιχείρησης.⁵⁶

Οι περιπτώσεις των οίκων “Pierre Cardin” και “Armani” είναι χαρακτηριστικές περιπτώσεις εταιρειών που εφήρμοσαν την μεικτή στρατηγική. Για τον Οίκο Pierre Cardin, η ευρεία ενασχόληση με τα λευκά είδη και τα εσώρουχα, σε εμφανώς χαμηλότερες τιμές από αυτές των κοστούμιών που παραδοσιακά σχεδίαζε και εμπορευόταν, κόστισε στην επωνυμία την απώλεια σημαντικού αριθμού πελατών, καθώς και την απώλεια της καλής θέσης που κάποτε απολάμβανε στην αγορά των πολυτελών ειδών της μόδας. Ο λόγος ήταν ότι η επιχείρηση προκάλεσε στο κοινό «σύγχυση», σχετικά με την εικόνα που εξέφραζε η μάρκα. Ενώ αρχικά παρουσιαζόταν στο κοινό ως μία “high – premium” πολυτελής μάρκα, προορισμένη για τους ολίγους, στη συνέχεια απέκτησε έναν μαζικό χαρακτήρα, απευθυνόμενη στο κοινό όλων των γούστων και όλων σχεδόν των εισοδημάτων. Ο οίκος Armani από την άλλη μεριά, κατάφερε να αποφύγει τις δυσάρεστες αυτές συνέπειες και εφάρμοσε ως όμιλος μεικτή στρατηγική, δημιουργώντας όμως ένα χαρτοφυλάκιο μαρκών που φέρουν αφενός το όνομά του, ακολουθούν εντούτοις διαφορετική στρατηγική, διαφορετική τιμολογιακή πολιτική και απευθύνονται σε διαφορετικούς πελάτες ή ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες αναφορικά με την πολυτέλεια. Το διευρυμένο χαρτοφυλάκιο του ομίλου Armani αποτελείται πλέον από τις μάρκες, “Giorgio Armani”, “Armani Collezioni”, “Emporio Armani”, “Armani Exchange”, “Armani Jeans”, “Armani Casa” και “Armani Junior” και κάθε μία από αυτές τις επιχειρηματικές μονάδες ακολουθούν διαφορετική στρατηγική τοποθέτησης στην αγορά, έτσι ώστε να μην προκαλείται το φαινόμενο του κανιβαλισμού των προϊόντων. Υπάρχουν δε και πολλά κοινά μεταξύ τους, όπως είναι η κοινή κουλτούρα, οι αξίες και η εικόνα που δημιούργησε αρχικά ο ίδιος ο Giorgio Armani, αλλά οι πιο οικονομικές μάρκες απευθύνονται σε ένα πιο μαζικό καταναλωτικό κοινό που φέρει τα χαρακτηριστικά της εκδημοκρατισμένης πολυτέλειας.

⁵⁶ Γεωργόπουλος Ν. (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ.Μπένου.

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση επιλέγει επίσης, τη στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει. Ανάλογα με την ανταγωνιστική της θέση, την ελκυστικότητα του κλάδου και τους στόχους που επιθυμεί να επιτύχει, καλείται να επιλέξει μεταξύ στρατηγικών ανάπτυξης, σταθερότητας και περισυλλογής. Θέματα όπως, η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, η συγκέντρωση, η οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση, οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι συνέργιες και οι στρατηγικές συμμαχίες άπτονται αυτών των στρατηγικών κατεύθυνσης και αποτελούν σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις των διοικούντων.

4. Μετά τη λήψη των αποφάσεων από τη διοίκηση, η επιχείρηση καλείται να υλοποιήσει τα στρατηγικά και λειτουργικά πλάνα ή σχέδια, με τη δημιουργία προγραμμάτων και προϋπολογισμών και τον καθορισμό των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν. Αυτά είναι απαραίτητα προκειμένου να υλοποιηθούν όσα προηγουμένως ορίστηκαν στο στρατηγικό πλάνο, δηλαδή η υλοποίηση της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό της υλοποίησης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της (Internal Competences and Resources).⁵⁷ Η επιλογή προμηθευτών, η οργάνωση της αλυσίδας τροφοδοσίας ("Supply – Chain Management) η διοίκηση των κέντρων κόστους, η διοίκηση των επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning – "ERP"), καθώς και οι λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης των τμημάτων Μάρκετινγκ, Παραγωγής, Χρηματοοικονομικό και άλλα, αφορούν το στάδιο αυτό.
5. Στο τελευταίο στάδιο του στρατηγικού επιχειρηματικού μοντέλου ορίζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό των προτύπων επίδοσης, τη μέτρηση της επίδοσης, την αξιολόγησή της, την αξιοποίηση της ανατροφοδότησης των πληροφοριών και την κάλυψη των προτύπων επίδοσης με επιτυχία.⁵⁸ Τα στοιχεία τα οποία παρακολουθούνται στο στάδιο αυτό, παρακολουθούνται σε εβδομαδιαία και μηνιαία συνήθως βάση, προκειμένου να καταγράφεται η πορεία υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου και να εντοπίζονται εγκαίρως οι περιοχές που χρήζουν διορθώσεων και αναθεωρήσεων. Στην

⁵⁷ De Wit B. and Meyer R. (2004), "Strategy, Process, Context, Content: An International Perspective", London: Thomson Learning.

⁵⁸ Γεωργόπουλος Ν. (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ.Μπένου.

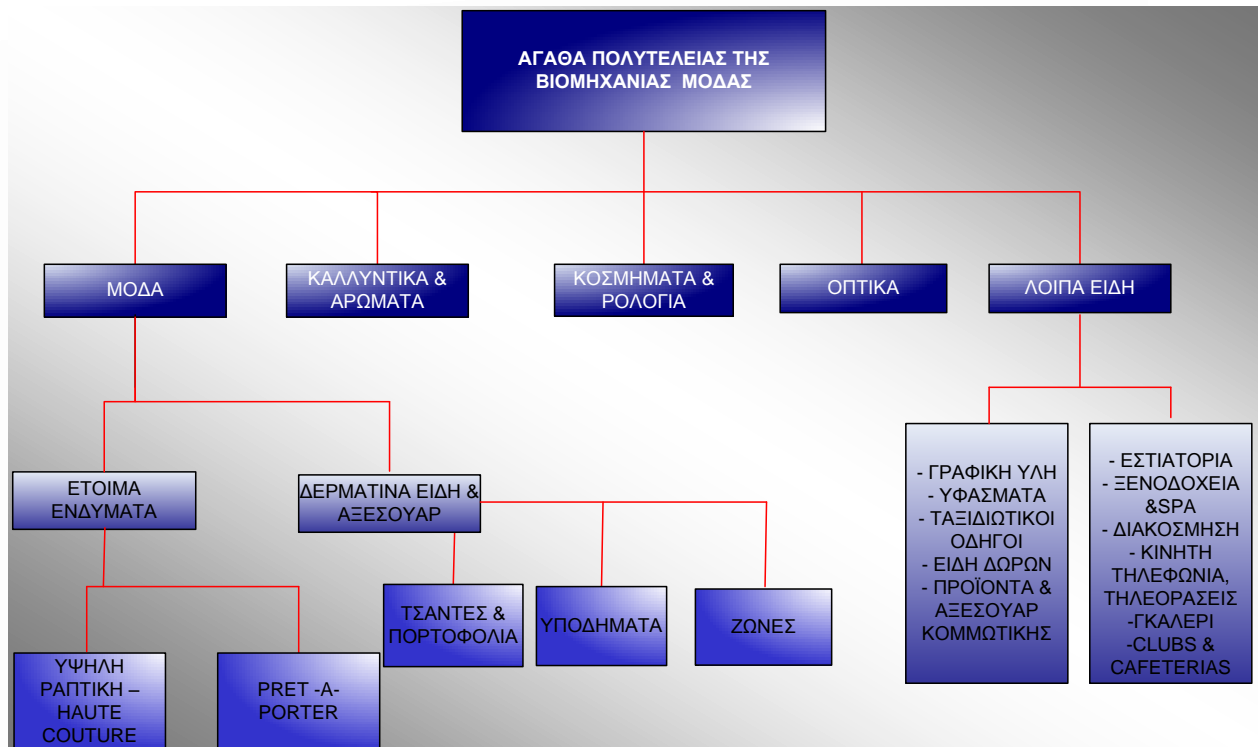
αγορά των αγαθών πολυτελείας εφαρμόζονται κατεξοχήν μοντέλα αξιολόγησης “Balanced Scorecard”, το “7-S Framework” (Structure, Systems, Style, Staff, Strategy, Skills, Shared Values) και η αξιολόγηση του αύλου περιουσιακού στοιχείου που συνιστά η Μάρκα για μία επιχείρηση.

Όλα όσα παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή αποτελούν βασικά εργαλεία σχεδίασης της στρατηγικής των επιχειρήσεων και μπορούν να εφαρμοστούν με διάφορες παραλλαγές σε όλες τις αγορές. Δεν αφορούν αποκλειστικά την αγορά των αγαθών πολυτελείας και δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση, από μόνα τους, εχέγγυα επιτυχίας.

4.3 ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΩΝ ΕΠΩΝΥΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΜΟΔΑΣ

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που αφορούν στα αγαθά πολυτελείας της βιομηχανίας μόδας παραδοσιακά διακρίνονταν στις αγορές του ετοιμού ενδύματος και των δερμάτινων ειδών και αξεσουάρ με τις υποκατηγορίες τους, όπως παρουσιάζονται στο αριστερό τμήμα του Διαγράμματος 4.3. Από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα όμως και έπειτα, οι οίκοι της μόδας που κατόρθωσαν να γίνουν διάσημοι στους κλάδους αυτούς, επέκτειναν τις δραστηριότητές τους στις αγορές των καλλυντικών και των αρωμάτων, των κοσμημάτων και των οπτικών ειδών, διεκδικώντας σημαντικά μερίδια και από αυτές τις αγορές. Μερικές από αυτές τις δραστηριότητες αφορούσαν νέες γραμμές παραγωγής και ίδρυση νέων επιχειρηματικών μονάδων, ενώ κάποιες άλλες αφορούσαν μόνο τη σχεδίαση ή ακόμα και αποκλειστικά την υπογραφή κάποιου προϊόντος με το όνομα μίας δυνατής μάρκας.

Σήμερα η δύναμη του ονόματος και η αμύθητη αγοραία αξία πολλών επωνυμιών της μόδας ευνοεί τις συνέργιες σε πολλούς νέους τομείς, φαινομενικά ασυσχέτιστους με τη βιομηχανία της μόδας, αλλά σε μεγάλο βαθμό συσχετισμένους με την πολυτέλεια και την κουλτούρα του prestige. Παρατηρείται λοιπόν έντονα, η τάση πολλοί οίκοι μόδας να υπογράφουν ανά περιόδους τουριστικούς οδηγούς που αφορούν εξοτικούς προορισμούς, περιέχουν προτάσεις για διαμονή σε πολυτελή ξενοδοχεία και πληροφορίες για το που θα συναντήσει ο επισκέπτης πολυτελείς οίκους μόδας και εμπορικά κέντρα για να κάνει τα ψώνια του.



Πηγή: Okonkwo U. (2007), "Luxury Fashion Branding"

Διάγραμμα 4.3

Βασικοί τομείς δραστηριοτήτων της Βιομηχανίας Μόδας

Επίσης, πολλοί διάσημοι οίκοι μόδας εμπορεύονται προϊόντα με το όνομά τους που αφορούν σε γραφική ύλη, όπως είναι οι πένες και τα στυλό από πολύτιμα μέταλλα (ασήμι, χρυσός και πλατίνα), τα δερμάτινα filofax και τα «κορυφαίας σχεδίασης organizers, τα οποία αποτελούν αξεσουάρ που λειτουργούν ως εμβλήματα κύρους και prestige για τα σύγχρονα στελέχη. «Δεν μπορώ να πιστέψω ότι μιλάω για τη φίρμα πάνω στο επιστολόχαρτο - σε αυτό το επίπεδο έφτασα;», λέει ο Alexander McQueen, χαϊδεύοντας το ανάγλυφα τυπωμένο όνομά του πάνω σε έναν φάκελο στο γκρι του ατσαλιού. «Ουπς! Ενα πράγμα που έμαθα είναι να μη δαγκώνεις το χέρι που σε ταΐζει».⁵⁹ Τα επιστολόχαρτα είναι μέρος της νέας εταιρικής θέσης του εριστικού Βρετανού σχεδιαστή, ο οποίος δεν μπορεί να αγνοήσει τη σύγχρονη ανάγκη να εμπορεύεται οτιδήποτε δύναται να αυξήσει τα κέρδη της εταιρείας.

Οι στρατηγικές αυτές επέκτασης των δραστηριοτήτων των οίκων μόδας σε ό,τι σχετίζεται με την πολυτέλεια και έχει εμπορικό ενδιαφέρον, αποτελούν στρατηγικές συσχισμένης διαποίκισης και αφορούν στο τμήμα των «λοιπών ειδών» που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 4.3. Η μόδα σήμερα στρέφεται στην κινητή

⁵⁹ www.kathimerini.gr, δημοσίευμα 23/09/2001

τηλεφωνία, στη διακόσμηση των εσωτερικών χώρων, στην επιμέλεια χώρων εστίασεως, όπως είναι οι καφετέριες και τα clubs και αποδεικνύει καθημερινά πως ό,τι σχετίζεται με την καθημερινότητα, τα γούστα, τις συνήθειες και τα φετίχ των καταναλωτών μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριότητας για τη βιομηχανία της πολυτέλειας και της μόδας. Η δε απόφαση για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε όλους αυτούς τους τομείς φαίνεται πως δεν ανήκει καθ' ολοκληρίαν στη διακριτική ευχέρια των επώνυμων οίκων, καθώς αν κάποιος οίκος αποφασίσει να μην επεκτείνει τις δραστηριότητές του, κινδυνεύει να απωλέσει τη βιωσιμότητά του.

Ο Ιταλός σχεδιαστής Giorgio Armani είναι ένας από τους πολυάριθμους πλέον σχεδιαστές μόδας, οι οποίοι εκτός από το «prêt - à - porter» αναζητούν και άλλα πεδία ανάπτυξης δραστηριοτήτων. Πρόσφατα, ο Armani παρουσίασε ένα κινητό τηλέφωνο με την υπογραφή του, ενώ και η Miuccia Prada είχε λανσάρει τη δική της συσκευή σε συνεργασία με την εταιρεία LG, το 2007.

Ακολουθώντας τη γενικότερη έξαρση στην αγορά της πολυτέλειας οι οίκοι που ασχολούνται με τη μόδα επιχειρούν να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους για να καλύψουν όλες τις πτυχές του καθημερινού τρόπου ζωής των πελατών τους. Το πιο «σύγχρονο» εγχείρημά τους είναι η αγορά κινητής τηλεφωνίας, όπου οι Ιταλοί σχεδιαστές κυριαρχούν διεκδικώντας το μεγαλύτερο μερίδιο μιας ιδιαίτερα προσοδοφόρας αγοράς κάνοντας συνεργασίες με πολλούς εκπροσώπους της υψηλής τεχνολογίας. Μετά τα αρώματα, τα ρολόγια και τα αξεσουάρ, το εμπορικό ενδιαφέρον των δημιουργών κεντρίζουν τα κινητά τηλέφωνα. Την τελευταία διετία οι ηλεκτρονικές συσκευές έχουν προστεθεί ανάμεσα στα πολυπόθητα αντικείμενα που φέρουν την υπογραφή γνωστών σχεδιαστών (Armani, D&G, Prada), με αποτέλεσμα καθένας τους να λανσάρει την προσωπική του συσκευή, η οποία του αποφέρει πολλά έσοδα και αυξάνει αρκετά το περιθώριο κέρδους του.

Η ζήτηση για το "iPhone" της Apple, το οποίο ήταν μία από τις πιο αγαπημένες αγορές των Χριστουγέννων στη Μεγάλη Βρετανία, αποδεικνύει ότι η επιθυμία για συσκευές με «στυλ» αυξάνεται. Μάλιστα οι ειδικοί προβλέπουν ότι τα επόμενα τρία χρόνια οι λεγόμενες μη παραδοσιακές επωνυμίες της υψηλής τεχνολογίας, όπως είναι οι μάρκες που σχετίζονται αποκλειστικά με την πολυτέλεια και τη μόδα, θα κερδίσουν ένα ποσοστό 20% από την παγκόσμια αγορά στον τομέα αυτόν πουλώντας 200 εκατομμύρια τηλεφωνικές συσκευές ετησίως. Με την αγορά των κινητών να διευρύνεται συνεχώς, αφού πολλοί αποκτούν παραπάνω από μία

συσκευές, η τάση αναμένεται να συνεχιστεί. Ως σήμερα οι ιταλικοί οίκοι ήταν οι πιο γρήγοροι στο να ανταποκριθούν στην τάση που διαφάνηκε, με πρώτους τους Dolce & Gabbana, οι οποίοι συνεργάστηκαν με τη Motorola το 2006. Έκτοτε ακολούθησαν πολλοί, ανάμεσά τους οι Prada και Armani, συμμαχώντας με κατασκευαστές για να επιμεληθούν «αισθητικά» τη λειτουργικότητα των υψηλής τεχνολογίας κινητών τηλεφώνων. Μάλιστα, παρά τις αρχικές υψηλές τιμές τους, τα τηλέφωνα αυτά αποδείχθηκαν ιδιαίτερα περιζήτητα. Ως το τέλος του 2007, ο οίκος Prada πούλησε περίπου 500.000 συσκευές, τις οποίες επιμελήθηκε η ίδια η Miuccia Prada σε συνεργασία με την LG, ενώ η περιορισμένη έκδοση του MotoRAZR V3i των Dolce & Gabbana πούλησε 465.000 συσκευές, ύψους 256 εκατομμυρίων δολλαρίων μέσα σε ένα χρόνο.

Ωστόσο, δεν είναι μόνο οι οίκοι της πρώτης γραμμής που αναγνώρισαν τις δυνατότητες που έχουν οι συνεργασίες στα κινητά τηλέφωνα. Η αλυσίδα λιανικής Ted Baker, η φίρμα των τζιν Levi's, η ιταλική εταιρεία αποσκευών Mandarina Duck αλλά και η Porsche φρόντισαν να κάνουν την είσοδό τους στην αγορά αυτή λανσάροντας τηλέφωνα με την υπογραφή τους, λίγο πριν από τα Χριστούγεννα του 2007. Εξάλλου ήδη υπήρχε «δείγμα γραφής» για την επιτυχία της προσπάθειας αφού η μόδα και η βιομηχανία των συσκευών κινητής τηλεφωνίας ξεκίνησαν για πρώτη φορά πριν από δύο χρόνια με αφορμή την κίνηση της Motorola με το ιταλικό δίδυμο Dolce & Gabbana. Στην ίδια κατεύθυνση στράφηκαν από τότε και η Nokia με τη Samsung και την LG. Εξάλλου η μόδα και τα κινητά τηλέφωνα είναι συνυφασμένα αφού, όπως σχολιάζουν οι ειδικοί, με ένα νέο προϊόν κάθε τρεις μήνες η βιομηχανία των τηλεφωνικών συσκευών είναι από τους λίγους που μπορούν να παρακολουθήσουν τους ρυθμούς με τους οποίους αλλάζει ο κόσμος της μόδας.

Χαρακτηριστικό στοιχείο της δυναμικής που αναπτύσσει η τάση αυτή είναι ότι μια πλειάδα σχεδιαστών συνεργάστηκε με κατασκευάστριες εταιρείες. Ο βρετανός σχεδιαστής Mc Donald ανανέωσε το K510i για τη Sony Ericsson με εξωτικά χρώματα, επηρεασμένος από την καλοκαιρινή συλλογή του το 2007. Αντίστοιχα και η βρετανίδα, Kinston διακόσμησε δύο συσκευές για τη Nokia. Η συνεργασία της αμερικανίδας σχεδιάστριας Diane Von Furstenberg με τη Samsung έκανε και τη συνάδελφό της Anna Sui να δοκιμάσει το ίδιο εγχείρημα, και μάλιστα με την ίδια εταιρεία. Με τη Samsung συνεργάστηκε και ο βρετανός σχεδιαστής επίπλων Morisson, ενώ τελευταία απόπειρα ήταν αυτή του Giorgio Armani. Σύντομα αναμένονται επίσης τα τηλέφωνα των οίκων Dior και Swarovski, ενώ η ελβετική Tag

Heuer θα είναι η πρώτη από τους εκπροσώπους των ωρολογοποιών που θα παρουσιάσει, προσεχώς, κινητό τηλέφωνο.⁶⁰

Ο Armani έκανε την παρουσίαση του τηλεφώνου του τον Σεπτέμβριο του 2007, όταν παρουσίασε τη συλλογή του για την άνοιξη - καλοκαίρι 2008. Ο τελευταίος μάλιστα βλέπει την επιχείρησή του να δυναμώνει στον χώρο, αφού το 2007 τα κέρδη της αυξήθηκαν κατά 17% και τα έσοδα προ φόρων που ανακοίνωσε ανέρχονται σε 289 εκατομμύρια ευρώ. Ωστόσο για το 2007 τα κοσμήματα και τα ρολόγια του οίκου είχαν τη μεγαλύτερη συμβολή με αύξηση 20% στα αποτελέσματα, που φέρνουν την επιχείρηση στην έκτη θέση σε πωλήσεις, μεταξύ των άλλων ιταλικών εταιρειών μόδας. Οι συνολικές πωλήσεις της εταιρείας ανήλθαν σε 1,6 δισεκατομμύρια ευρώ, με αύξηση 8%, ενώ τα καθαρά έσοδα ενισχύθηκαν κατά 18%, σε σχέση με το 2006.⁶¹

Τα τελευταία χρόνια πολλοί από τους οίκους που εδρεύουν στο Μιλάνο δοκιμάζουν τις δυνάμεις τους και στην εσωτερική διακόσμηση ψάχνοντας τρόπους για να μεγιστοποιήσουν τα έσοδά τους αλλά και διεξόδους για να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά προς άλλες κατευθύνσεις. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα των Armani και Versace, που εισήλθαν στην αγορά των επίπλων με τα Armani Casa και Versace Home αντίστοιχα. Και τα δύο σήματα έχουν δώσει μεγάλη σημασία στον εξοπλισμό του σπιτιού, ενώ δηλώνουν ότι ήδη το εγχείρημα αυτό τους αποφέρει ένα μικρό μεν αλλά ταχύτατα αυξανόμενο έσοδο. Για τον Armani ειδικά οι λιανικές πωλήσεις του Armani Casa έφθασαν το 2007 τα 33 εκατομμύρια ευρώ, κατά 13% πάνω από το 2006. «Η προσωπική σφραγίδα του οίκου είναι η ίδια, είτε πρόκειται για ένα κινητό είτε για μια τηλεόραση, αντίστοιχα με τα παπούτσια και τις τσάντες ή τα έπιπλα» δηλώνει χαρακτηριστικά ο Giorgio Armani.⁶²

Οι παράπλευρες κινήσεις του ιταλού σχεδιαστή προσφέρουν εναλλακτικές που ενισχύουν σημαντικά την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης. Και είναι αναγκαίες ιδιαίτερα όσο ο ανταγωνισμός στη μόδα αλλά και οι δυσμενείς χρηματοοικονομικές συνθήκες εντείνονται. Άλλωστε η ανάπτυξη της επιχείρησης το 2007 θα είναι πιο δύσκολο να επαναληφθεί. Η αγορά πολυτελών ειδών παρουσιάζει σημάδια επιβράδυνσης, αλλά και αδυναμία ζήτησης, ειδικά στις ΗΠΑ, με μόνη ελπίδα τις αναδυόμενες αγορές. Μάλιστα, ο οίκος Bulgari πρόσφατα ανακοίνωσε ότι η κακή κατάσταση στις παγκόσμιες αγορές είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των πωλήσεών

⁶⁰ http://www.luxurylaunches.com/gadgets/first_mockup_images_of_tag_heuer_mobile_phone.php

⁶¹ <http://www.armani.com/pressRelease/pressDetail?prid=51&year=2008&language=EN>

⁶² <http://www.armani.com/pressRelease/pressDownload?prid=122&year=2006&language=EN§ion=FI>

του τον Μάρτιο του 2008. Ο εν λόγω οίκος όμως, έχει επενδύσει σημαντικά στην ανάπτυξη της αγοράς των ξενοδοχείων και των εστιατορίων, με αμύθητης αξίας εγκαταστάσεις στο Μιλάνο, το Τόκυο και το Μπαλί.⁶³

Ο Armani φροντίζει να επεκτείνεται τόσο στις υπάρχουσες αγορές των ΗΠΑ όσο και σε νέες περιοχές, όπως είναι η Κίνα. Η Κίνα είναι και για τον Ιταλικό οίκο η πιο γοργά εξελισσόμενη αγορά, αφού οι πωλήσεις του εκεί σημείωσαν άνοδο 24%, με το σήμα Armani Junior για παιδιά να ηγείται μεταξύ των εννέα κορυφαίων σημάτων του είδους, ενισχυμένο κατά 47%. Επενδύοντας στην ανάπτυξη, ο ιδρυτής και πρόεδρος της επιχείρησης σκοπεύει να ξοδέψει το 2008 σχεδόν 70 εκατομμύρια ευρώ για να ανοίξει 50 καταστήματα, στα οποία θα περιλαμβάνεται και το πρώτο κατάστημά του στην Ινδία. Τον Φεβρουάριο του 2009 σχεδιάζει να ανοίξει ένα κατάστημα στην Πέμπτη Λεωφόρο της Νέας Υόρκης, όπου θα πωλούνται τα προϊόντα όλων των σημάτων του, καλύπτοντας έτσι διάφορες διαβαθμίσεις στις τιμές, ενώ δεν μένει αμέτοχος και στην ανάπτυξη ακινήτων, αφού σε συνεργασία με την αραβική εταιρεία Emaar Properties PJSC ως το τέλος του 2009 πρόκειται να λειτουργήσει το ξενοδοχείο του στο Ντουμπάι και μία χρονιά αργότερα στο Μιλάνο.⁶⁴

Όταν ο Bernard Arnault, διευθύνων σύμβουλος της μεγαλύτερης εταιρείας πολυτελών ειδών στον κόσμο LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), με μερίδιο αγοράς 45%, μίλησε για τα αποτελέσματα της εταιρείας του για το οικονομικό έτος 2007, όλοι παρατήρησαν πως δεν έκανε καμία αναφορά στο φόβο της παγκόσμιας οικονομικής επιβράδυνσης που έχει επισκιάσει τα αποτελέσματα των ομοειδών λιανοπωλητών πολυτελείας. Σίγουρα, το ενδεχόμενο ύφεσης στις ΗΠΑ είναι πιθανό και όντως ορισμένες εταιρείες του κλάδου ενδέχεται να δεχθούν «πλήγμα». Ωστόσο, αυτό δεν εμπόδισε την LVMH από το να καταγράψει τα κέρδη ρεκόρ των 2,96 δισεκατομμυρίων δολλαρίων το 2007, εμφανίζοντας άνοδο 8% και πωλήσεις της τάξης των 24,1 δισεκατομμυρίων δολλαρίων.

Το πλέον επιτυχημένο εμπορικό σήμα της LVMH αποδείχθηκε, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εταιρείας, η σαμπάνια Moët & Chandon, που εμφάνισε «εντυπωσιακή» ανάπτυξη στις αγορές της Ρωσίας, της Κεντρικής Ευρώπης και της Ινδίας. Παράλληλα, έντονη κινητικότητα εμφάνισε και η επωνυμία Louis Vuitton, στις αγορές της Κίνας και της Νοτίου Κορέας, ενώ ισχυρή ανάπτυξη παρουσίασαν και τα

⁶³ http://www.bulgarihotels.com/home.html?param_id_lingua=6

⁶⁴ Πουτέτη Χριστίνα, Άρθρο στην εφημερίδα «Το Βήμα της Κυριακής», 20/04/2008.

ρολόγια Tag Heuer, που θα κυκλοφορήσουν το 2008 στις αγορές της Ινδίας και της Μέσης Ανατολής. Οι οίκοι μόδας Marc Jacobs και Donna Karan είχαν εξαιρετικά καλή απόδοση στις ΗΠΑ. Η LVMH και η κολοσσιαία PPR, στην οποία ανήκουν οι οίκοι Gucci Group και Yves Saint Laurent, έχουν μικρότερη έκθεση στις ΗΠΑ, ενώ έχουν καταφέρει να εισέλθουν στις ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές της Ρωσίας και της Κίνας, σε αντίθεση με εταιρείες, όπως είναι η Tiffany & Co. και η Coach. Η PPR έχει ήδη ανακοινώσει άνοδο 16% στις ετήσιες πωλήσεις της, υποβοηθούμενη από την αύξηση της κερδοφορίας 8,4% που εμφάνισε η Gucci.

Εν αντιθέσει, η αμερικανική επωνυμία Tiffany αναγκάστηκε να αναθεωρήσει καθοδικά τις προβλέψεις της για την κερδοφορία, μετά τα στοιχεία που έδειξαν πως οι πωλήσεις στα καταστήματα που λειτουργούν τους τελευταίους 13 μήνες υποχώρησαν 2% στη διάρκεια των δύο τελευταίων μηνών του 2007. Παράλληλα, η Coach, η μεγαλύτερη εταιρεία πολυτελών δερμάτινων ειδών, είδε τις πωλήσεις της στις αμερικανικές μπουτίκ της να χάνουν 2% στο δ' τρίμηνο, εμφανίζοντας την πρώτη κάμψη στις εορταστικές πωλήσεις από την ύφεση του 2001. Παρ' όλα αυτά, οι πωλήσεις της εταιρείας από τα εκπτώτικα καταστήματά της αυξήθηκαν κατά 18%.

Ο Arnault ανακοίνωσε πως εκτιμά ότι η παγκόσμια καταναλωτική δαπάνη σε είδη πολυτελείας θα διπλασιαστεί στη διάρκεια της επόμενης πενταετίας, φθάνοντας στα 440 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ ο επικεφαλής της PPR, Francois-Henri Pinault, δήλωσε πως εκτιμά ότι η διεθνής αγορά ειδών πολυτελείας θα αυξηθεί κατά 7% το 2008. Σύμφωνα με σχετική έκθεση της HSBC, οι πωλήσεις στην Ανατολική Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Ασία, εξαιρουμένης της Ιαπωνίας, που ήδη συγκεντρώνουν το 30% των συνολικών πωλήσεων, θα εμφανίσουν άνοδο 20% το 2008, προσθέτοντας 6% στον κλάδο.

«Το δυνατό σημείο των πωλήσεων σε είδη πολυτελείας είναι η Κίνα» αναφέρει ο Matt Marsden, αναλυτής της HSBC από το Hong-Kong. «Η θυμοσοφία του κινεζικού λαού «είσαι ότι μπορείς να αγοράσεις» φαίνεται πως αρχίζει να επικρατεί». Στη διάρκεια των τελευταίων δύο ετών, εταιρείες όπως η LVMH και η Richemont, που ελέγχει τις Cartier και Van Cleef & Arpels, είδαν τις πωλήσεις τους να αυξάνονται κατά 40% με 70% στην ευρύτερη περιοχή της Κίνας, παρά τους φόρους που συχνά διπλασιάζουν τις τιμές στα είδη πολυτελείας, συμπληρώνει ο Marsden. Αν και μόλις το 2% του κινεζικού πληθυσμού καταναλώνει είδη πολυτελείας, ο ίδιος πιστεύει πως μέσα στην επόμενη εικοσαετία, θα παρατηρηθεί άνοδος της μεσαίας τάξης που θα προσθέσει

150 εκατομμύρια καταναλωτές με δυνατότητα δαπάνης.

Τα στοιχεία είχαν ως αποτέλεσμα οι εταιρείες να κινηθούν προς τα ανατολικά. Η Tiffany έχει ανακοινώσει σχέδια για περίπου 20 νέα καταστήματα σε Ευρώπη και Ασία. Η Coach σχεδιάζει να εισέλθει στη ρωσική αγορά και να ανοίξει 15 καταστήματα στη Μόσχα και την Αγία Πετρούπολη μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια. Παράλληλα, ευελπιστεί να εγκαινιάσει 30 ακόμα καταστήματα στην Κίνα, φθάνοντας το συνολικό αριθμό στα 80, κάνοντας την Κίνα την τρίτη μεγαλύτερη αγορά μετά τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία. Και ο Cartier έχει καταρτίσει σχέδια για να εγκαινιάσει έως και 10 επιπλέον καταστήματα στην Κίνα φέτος, με τον αριθμό να ανέρχεται συνολικά σε 24, ενώ η Burberry πρόσφατα εγκαινίασε 1 μαγαζί στο Hong Kong και 2 στη Ρωσία.

Πάντως, η αλήθεια είναι πως καμία διεθνής εταιρεία δεν είναι άτρωτη στην αμερικανική ύφεση. Αν και ο Arnault εμμένει πως η τρέχουσα κατάσταση δεν αποτελεί «οικονομικό καταποντισμό», μελλοντική επιβράδυνση της οικονομίας πιθανώς και να επηρεάσει ακόμα και τους μεγαλύτερους παίκτες της αγοράς. Αυτοί που ίσως αντέξουν τους τριγμούς θα είναι όσοι συνειδητοποιήσουν τα λόγια του Arnault πως στην επόμενη δεκαετία το εάν τρίτο όλων των αγαθών πολυτελείας θα πάνε στις αγορές της Κίνας, της Ινδίας και της Ρωσίας, και ξεκινήσουν να επεκτείνονται προς την Ανατολή.⁶⁵

Στη μελέτη του IOBE με τίτλο “Βιομηχανία και Εμπόριο Έτοιμου Ενδύματος” σημειώνεται ότι ο κλάδος της ένδυσης, τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και στις Η.Π.Α. διανύει μεταβατική περίοδο λόγω του έντονου ανταγωνισμού από χώρες χαμηλού κόστους εργασίας όπως η Κίνα, η Ινδία, η Ινδονησία, το Βιετνάμ και πολλές άλλες. Στο πλαίσιο αυτό, πολλές επιχειρήσεις στρέφονται στην κατασκευή ενδυμάτων υψηλής προστιθέμενης αξίας δίνοντας έμφαση στην ποιότητα των υλικών, στο σχεδιασμό και στις ανάγκες των καταναλωτών. Άλλες προτιμούν είτε την παύση όλων των παραγωγικών εργασιών τους και τη μετεγκατάστασή τους σε χώρες χαμηλού κόστους εργασίας, είτε την ανάθεση μέρους της παραγωγικής τους διαδικασίας (outsourcing) σε ομοειδείς εταιρείες των χωρών αυτών.

Οι συνθήκες στην αγορά έχουν ήδη επιδεινωθεί, ύστερα από την άρση των ποσοτικών περιορισμών και αναμένεται να επιδεινωθούν ακόμη περισσότερο μετά τη λήξη της διμερούς συμφωνίας Ευρωπαϊκής Ένωσης – Κίνας για προσωρινή

⁶⁵ www.BusinessWeek.com, 11/1/08, Fisbein

εφαρμογή ενός συστήματος ποσοτώσεων για κάποια προϊόντα ένδυσης. Οι προοπτικές του κλάδου του έτοιμου ενδύματος, όπως διατυπώθηκαν από τους εκπροσώπους του που συμμετείχαν στην πρωτογενή έρευνα του ΙΟΒΕ, διαφέρουν ανάλογα με την δραστηριότητα της επιχείρησης και τη στρατηγική της. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε πως η προοπτική των εμπορικών επιχειρήσεων, καθώς και των βιομηχανικών που παράγουν ενδύματα κάνοντας χρήση εταιρικών εμπορικών σημάτων και όσων διαθέτουν εξειδικευμένο δίκτυο πωλήσεων, είναι θετική. Παρ' όλα αυτά, οι εκπρόσωποί τους πιστεύουν πως ο ανταγωνισμός στον κλάδο θα ενταθεί τα επόμενα χρόνια με αποτέλεσμα να διατηρηθούν στην αγορά είτε μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν υψηλή ρευστότητα κεφαλαίων και ευρύ δίκτυο πωλήσεων, είτε μικρές και ευέλικτες που στοχεύουν σε συγκεκριμένη αγορά καταναλωτικού κοινού (niche markets). Οι εκτιμήσεις για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με την υπεργολαβία είναι αρνητικές λόγω του έντονου ανταγωνισμού από ασιατικές χώρες και κυρίως από την Κίνα.⁶⁶

4.4 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ ΕΤΟΣ 2011

Σύμφωνα με τη μελέτη της εταιρείας ερευνών & ανάλυσης των αγορών "DATAMONITOR", η αξία της παγκόσμιας αγοράς των αγαθών πολυτελείας της βιομηχανίας της μόδας, με βάση τα συνολικά έσοδα των επιχειρήσεων ανήλθε το 2006 στα 1.237,6 δισεκατομμύρια δολάρια. Η αγορά, σύμφωνα με την εν λόγω εταιρεία ορίζεται από τους εξής τομείς επιχειρηματικών δραστηριοτήτων:

1. γυναικεία έτοιμα ενδύματα
2. ανδρικά έτοιμα ενδύματα
3. παιδικά έτοιμα ενδύματα
4. δερμάτινα είδη
5. κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ

Στο Διάγραμμα 4.4 παρουσιάζονται τα ετήσια συνολικά έσοδα που πραγματοποίησε η αγορά στο σύνολό της, για την περίοδο 2002 – 2006, καθώς και ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης των εσόδων την περίοδο αυτή. Χαρακτηριστικό είναι ότι η πορεία της αγοράς την 5ετία αυτή είχε διαρκώς αυξανόμενο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης, οποίος

⁶⁶ www.economist.gr

κατά μέσο όρο ήταν 3,8%. Χαρακτηριστικά, οι πωλήσεις το 2002 ανήλθαν στα 971 δισεκατομμύρια δολάρια, το 2003 στα \$1 τρισεκατομμύριο, το 2004 στα \$1,04 τρισεκατομμύρια, το 2005 στα \$1.08 τρισεκατομμύρια και το 2006 στα \$1,13 τρισεκατομμύρια. Οι αντίστοιχοι ρυθμοί ανάπτυξης ετησίως ήταν 3,1% το 2003, 3,6% το 2004, 4,1% το 2005 και 4,4% το 2006.

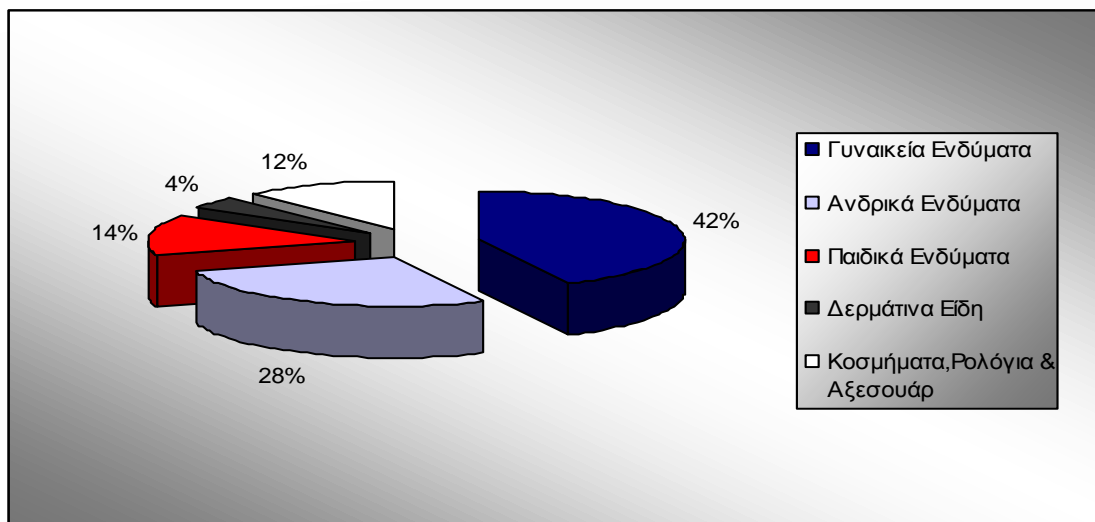


Πηγή: Datamonitor

Διάγραμμα 4.4

**Αξία της Παγκόσμιας Αγοράς των Αγαθών Πολυτελείας της Μόδας,
2002 – 2006**

Στο Διάγραμμα 4.5 παρουσιάζεται η συμμετοχή του κάθε τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας της αγοράς στη συνολικά έσοδα της αγοράς, το έτος 2006. Τα γυναικεία ενδύματα αφορούν σχεδόν στη μισή αγορά με ποσοστό που ανέρχεται στο 42% και αξία που ανέρχεται στα 483,7 δισεκατομμύρια δολάρια. Ακολουθούν τα ανδρικά ενδύματα με ποσοστό 28%, τα παιδικά με ποσοστό 14%, τα κοσμήματα, τα ρολόγια και τα αξεσουάρ με ποσοστό 12% και τέλος τα δερμάτινα είδη που αφορούν σε υποδήματα, τσάντες και βαλίτσες με ποσοστό 4%.

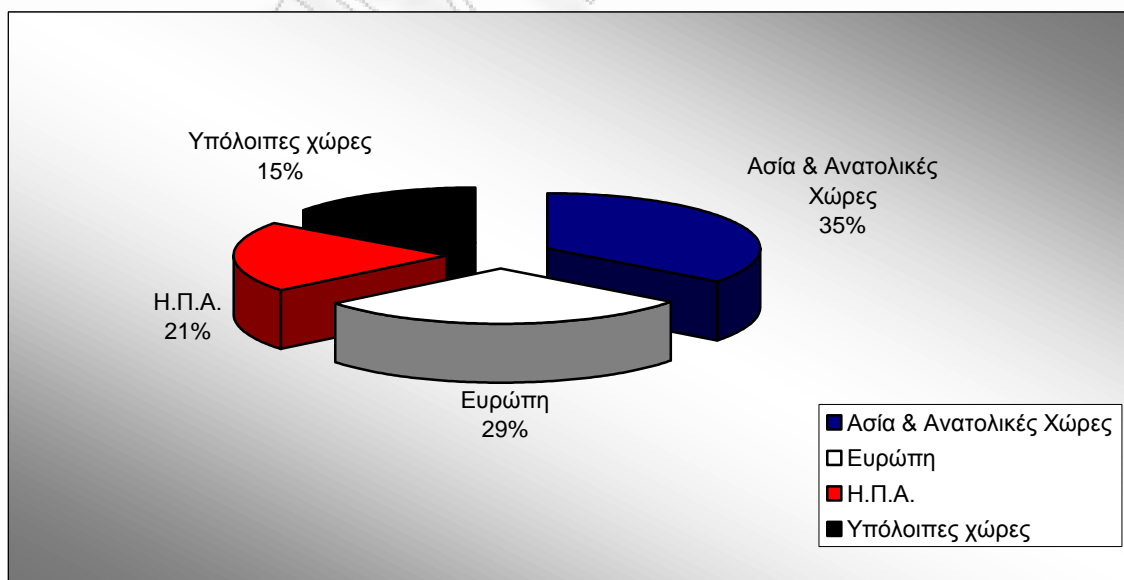


Πηγή: Datamonitor

Διάγραμμα 4.5

Ποσοστιαία συμμετοχή ανά κατηγορία πολυτελών αγαθών στην παγκόσμια αγορά των αγαθών πολυτελείας της Μόδας

Στο Διάγραμμα 4.6, παρουσιάζονται τα ποσοστά του συνόλου των πωλήσεων σε είδη πολυτελείας των προηγούμενων κατηγοριών που πραγματοποιούν οι χώρες, ανά γεωγραφική περιοχή. Ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων πραγματοποιείται στις ανατολικές χώρες με ποσοστό το οποίο ανήλθε στο 35%, για το έτος 2006. Ακολουθεί η ευρωπαϊκή αγορά με ποσοστό 29% και η αμερικανική αγορά με ποσοστό 21%, ενώ το 15% αφορά στον υπόλοιπο κόσμο.

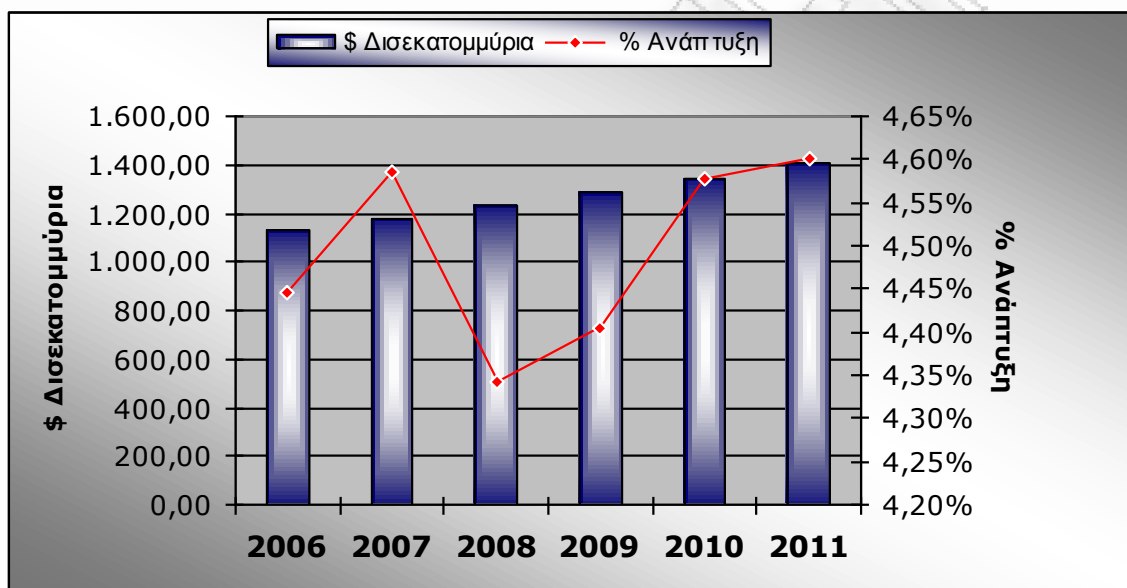


Πηγή: Datamonitor

Διάγραμμα 4.6

Ποσοστιαία συμμετοχή ανά γεωγραφική περιοχή στην παγκόσμια αγορά των αγαθών πολυτελείας της Μόδας

Τέλος, στο Διάγραμμα 4.7 παρουσιάζονται οι προβλέψεις για την πορεία της αγοράς τα έτη 2007 έως 2011. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης την περίοδο αυτή προβλέπεται να είναι περίπου 4,5%, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι για το 2008, η εταιρεία προέβλεψε σημαντική ύφεση, η οποία θα οφείλεται στη γενικότερη οικονομική κρίση που προβλέφθηκε και δυστυχώς επιβεβαιώνεται την τρέχουσα περίοδο. Το 2009 πάντως, η πορεία της αγοράς, σύμφωνα με τη μελέτη της Datamonitor θα ανακάμψει και το 2011 η συνολική αξία της αγοράς των αγαθών πολυτελείας της μόδας προβλέπεται ότι θα αγγίξει τα 1.405,8 δισεκατομμύρια δολάρια, αξία που αντιστοιχεί σε μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης ίσο με 4,5%.



Πηγή: Datamonitor

Διάγραμμα 4.7

Προβλέψεις της Αξίας της Παγκόσμιας Αγοράς των Αγαθών Πολυτελείας της Μόδας, 2007 – 2011

Η Datamonitor τέλος, αναφέρει πως ενδεχόμενη πτώση των τιμών του πετρελαίου, η οποία επιβεβαιώνεται σήμερα, θα δώσει νέα ώθηση στην αγορά, καθώς θα διευκολύνει τη μεταφορά πρώτων υλών στις χώρες της ανατολής όπου, παράγεται πλέον το μεγαλύτερο μέρος των αγαθών πολυτελείας, καθώς και τη μετέπειτα διοχέτευση των έτοιμων προϊόντων στην ευρωπαϊκή και την αμερικανική αγορά. Παρ' όλα αυτά, η απειλή στην αγορά εδώ και πολλά χρόνια είναι η ύπαρξη «μαϊμού» προϊόντων τα οποία παράγονται παράλληλα με τα γνήσια στις ανατολικές χώρες και διοχετεύονται σε ολόκληρο τον κόσμο. Το στοίχημα που πρέπει να κερδίσουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά των πολυτελών αγαθών είναι η ενδυνάμωση της ζήτησης των αυθεντικών επώνυμων προϊόντων τους, τα οποία

πρέπει να προβάλλονται ως «ο μοναδικός τρόπος να συμμετέχει κάποιος στον πραγματικό κόσμο της πολυτέλειας».⁶⁷

4.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ “GUCCI GROUP”

Η Gucci είναι σήμερα, μία από τις δημοφιλέστερες επωνυμίες παγκοσμίως, σύμβολο στυλ, γοητείας και υψηλής αισθητικής. Η μάρκα αυτή αποτελεί συνώνυμο του καλού γούστου στις γυναικείες τσάντες, στα υποδήματα και γενικότερα στη μόδα. Κι όμως, μόλις πριν από δέκα χρόνια, η εικόνα που εμφάνιζε ο ομώνυμος οίκος ήταν μια εικόνα οικονομικών προβλημάτων, οικογενειακών διενέξεων, ακόμη και φονικών.

Το χρονικό της Δυναστείας

Η ιστορία της δυναστείας των Gucci ξεκινάει το 1921, όταν ο Guccio Gucci άνοιξε ένα μικρό κατάστημα δερμάτινων ειδών στη Φλωρεντία της Ιταλίας. Η επιτυχία της εμπορικής αυτής δραστηριότητάς του, τον ώθησε πολλά χρόνια αργότερα, το 1938, να ανοίξει, διστακτικά, άλλη μία “μπουτίκ ρούχων” στη Ρώμη. Μέχρι το 1947 τα δύο αυτά καταστήματα πωλούσαν αποκλειστικά έτοιμα ενδύματα, σχεδιασμένα από τον ίδιο τον Guccio Gucci. Το 1947, ο εμπνευσμένος αυτός σχεδιαστής αποφάσισε να λανσάρει μία πολύ μικρή σειρά γυναικείων αξεσουάρ, τα οποία αφορούσαν κυρίως τσάντες. Η απήχηση που είχε η δημιουργία μίας πρωτότυπης τσάντας, από υλικό «μπαμπού», έμεινε στην ιστορία της Gucci, ως μία από τις επιτυχημένες καινοτομίες που κατέστη σύμβολο της επωνυμίας στο χώρο της μόδας.

Οι δεκαετίες 1950 και 1960 βρήκαν τον Guccio Gucci εξαιρετικά δημιουργικό και επιχειρηματικά δυναμικό, ακολουθώντας μία στρατηγική ανάπτυξης, η οποία όμως δεν ήταν σχεδιασμένη τόσο αποτελεσματικά, ώστε να εξασφαλίσει τη μακροχρόνια κερδοφορία της επιχείρησης. Το 1953, ο Gucci εγκαινίασε ένα νέο κατάστημα στη Νέα Υόρκη, ενώ εκείνη την περίοδο δημιούργησε το γνωστό ριγέ καμβά σε χρώματα πράσινο – κόκκινο – ανθρακί. Αυτή η ριγέ λωρίδα τυλίγει μέχρι σήμερα, πολλά προϊόντα του οίκου και αποτελεί ένα αμύθητης αξίας, εμπορικά αναγνωρισμένο σήμα. Την ίδια δεκαετία δημιουργήθηκε από τον ίδιο το Guccio Gucci άλλο ένα

⁶⁷ Datamonitor, Market Overview, “THE GLOBAL APPAREL, ACCESSORIES & LUXURY GOODS MARKET”, Published March 2007.

διάσημο προϊόν, τα παπούτσια μοκασίνια, από ύφασμα «σουέντ», τα οποία στόλισε με μία μεταλλική εγγράφα, στο κέντρο. Η εγγράφα τότε δεν ήταν το γνωστό σύμβολο με τα αντικρουστά “GG”, αλλά δεν έπαιε να αποτελεί ως προσθήκη στο παπούτσι, μία δημιουργική έμπνευση ενός ταλαντούχου σχεδιαστή, ο οποίος πλέον άρχισε να γίνεται γνωστός, όχι μόνο στην Ιταλία αλλά σε ολόκληρη την Ευρώπη, την Αμερική και σιγά σιγά σε ολόκληρο τον κόσμο. Μέχρι το 1970 υπήρχαν καταστήματα Gucci ακόμα και στο Χόνγκ Κόνγκ, το Τόκυο και την Κορέα.

Η εξάπλωση της εταιρείας Gucci στις διεθνείς αγορές λάμβανε χώρα, μέσα σε ένα οικογενειακό κλίμα σκληρών διενέξεων και αντιμαχιών, όπου βασιλεύαν τα μίσση και οι αντιπαλότητες. Ο Guccio Gucci είχε στην οικογένειά του 6 παιδιά, από τα οποία τα 3 ήταν δικά του και τα άλλα 3 προέρχονταν από προηγούμενο γάμο της γυναίκας του. Οι διαφωνίες και οι εντάσεις σε σχέση με τη νόμιμη μοίρα και γενικότερα την κληρονομική διαδοχή δεν έλειπαν από νωρίς στην οικογένεια Gucci. Παρά τις εξαιρετικά κερδοφόρες περιόδους δύο ολόκληρων δεκαετιών, το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι, φαίνεται πως παρουσίαζαν πολλές αδυναμίες.

Στα τέλη της δεκαετίας 1970, οι γιοι του Guccio, Aldo και Rodolfo ήλεγχαν από κοινού το σύνολο του οίκου Gucci, διατηρώντας, έκαστος, το 50% των μετοχών. Όμως, μόλις το 1979, ο Aldo αποφάσισε να δημιουργήσει, αυτοβούλως, μία νέα σειρά προϊόντων, την “Gucci Accessories Collection” (GAC), με απώτερο σκοπό να αποδυναμώσει την επιρροή του αδελφού του στην επιχείρηση. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι η νέα προϊοντική γραμμή “GAC” ανήκε στην επιχειρηματική μονάδα των αρωμάτων και των καλλυντικών, την οποία είχαν αναλάβει να διοικούν οι γιοι του, κατά το μεγαλύτερο μέρος. Συνεχίζοντας την ίδια τακτική, σε σύντομο χρονικό διάστημα, ο ίδιος ο Aldo ξεκίνησε μία συνεργασία με την αυτοκινητοβιομηχανία “American Motors Corporation” (AMC), για την οποία σχεδίαζε πολυτελείς ταπετσαρίες και σαλόνια αυτοκινήτων. Η συνεργασία αυτή αποδείχτηκε εξαιρετικά κερδοφόρα για την Gucci, όμως δεν εντασσόταν στα πλαίσια μίας ενιαίας διαμορφωμένης στρατηγικής, και σαφέστατα ήταν εις βάρος των άλλων επιχειρηματικών μονάδων. Την ίδια περίοδο, ο Aldo Gucci σχεδίασε και λάνσαρε με επιτυχία το λογότυπο με τα αντικρουστά “GG” (από τα αρχικά του ονόματος του πατέρα του Guccio Gucci), το οποίο έγινε εξαιρετικά δημοφιλές σε ολόκληρο τον κόσμο και κοσμεί μέχρι σήμερα, τα περισσότερα προϊόντα της εταιρείας. Η δημοτικότητα και η ζήτηση των προϊόντων Gucci εκτινάχθηκε στα ύψη τις δεκαετίες

'60 - '70 και τις δημιουργίες με την υπογραφή Gucci επέλεγαν διάσημες προσωπικότητες όπως ήταν η Grace Kelly, η Jackie Kennedy, η Jacqueline Onassis.

Παρά τη δυναμική παρουσία του ονόματος Gucci στην αγορά, η οικογενειακή αυτή επιχείρηση δεν θα καταφέρει να φτάσει μακριά, βασισμένη αποκλειστικά στις δικές της δυνάμεις, κυρίως επειδή οι διοικητές της δεν μοιράζονταν από κοινού το ίδιο όραμα και δεν είχαν ξεκάθαρους και σαφώς ορισμένους στόχους. Τα μίση και οι διχόνοιες δεν τους επέτρεψαν να σχεδιάσουν μία μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης, αλλά αντιθέτως αρκέστηκαν στο εφήμερο κέρδος και πως θα μειώσει ο ένας το μερίδιο του άλλου. Μέχρι το τέλος της δεκαετίας 1980, η Gucci απώλεσε την αίγλη, την υψηλή αισθητική και το στυλ, για τα οποία την επέλεγε ο κόσμος και κατέληξε να είναι μία κακόγουστη μάρκα.⁶⁸ Την περίοδο εκείνη τα αξεσουάρ “GAC” ακολουθούσαν μία πολιτική μαζικής προσφοράς των προϊόντων στο ευρύ κοινό, εις βάρος της εικόνας που θα διαμόρφωναν οι πλούσιοι και όσοι αναζητούσαν στην μάρκα Gucci την αποκλειστικότητα και την υπεροχή. Η πρόσκαιρη επιτυχία σύντομα οδήγησε στις οικογενειακές διενέξεις, με τους πρώτους καβγάδες να ξεσπούν στην αίθουσα συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου, όπου ο Rodolfo πλέον αντιδρούσε έντονα καθώς, αφενός ήταν αντίθετος με τις επιλογές του αδερφού του και αφετέρου δεν μπορούσε πλέον να ελέγξει ουσιαστικά την “GAC” και την μονάδα των αρωμάτων και των καλλυντικών, καθώς το μερίδιό του είχε καταλήξει να είναι μόλις 20% σ’ αυτούς τους τομείς. Τα σκάνδαλα που ξεσπούσαν την περίοδο εκείνη για τους τσακωμούς και τα μίση των Gucci γνώρισαν μεγαλύτερη δημοτικότητα από την ίδια τη μάρκα και τα προϊόντα της. Χαρακτηριστικό είναι ότι στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1980, ο Aldo Gucci καταδικάστηκε για φοροδιαφυγή στις Η.Π.Α., αλλά αυτός που κατέδωσε τον Aldo στις αρχές δεν ήταν ο αδερφός του, Rodolfo, αλλά ο ίδιος ο γιος του Aldo, με το όνομα Paolo.

Μερικά δημοσιεύματα της εποχής αναφέρουν ότι, στη διάρκεια μίας συνεδρίασης του διοικητικού συμβουλίου, το 1982, ο Paolo δέχθηκε χτύπημα στο κεφάλι από ένα κασετόφωνο το οποίο εκτόξευσε εναντίον του ο πατέρας του. Επίσης, ο Paolo ήταν αυτός, που ένα χρόνο μετά το θάνατο του θείου του Rodolfo (1983), προσέγγισε τον ξάδελφό του, Maurizio, προκειμένου να συμμαχήσουν και να αποκτήσουν κλειδιακές θέσεις ελέγχου και αποφάσεων στο Διοικητικό Συμβούλιο του οίκου. Ήταν τότε που ιδρύθηκε και η “Gucci Licensing” στην Ολλανδία, με σκοπό την μίσθωση του σήματος Gucci και την εξουσιοδότηση παραγωγών και εμπόρων για την δημιουργία και τη

⁶⁸ Graydon Carter, εκδότης περιοδικού “Vanity Fair”, 1990.

διακίνηση προϊόντων Gucci. Πάντως, ο Paolo μετά την καταδίκη του πατέρα του έφυγε κακήν κακώς από το διοικητικό συμβούλιο και ίδρυσε μία δική του εταιρεία, η οποία κατέρρευσε το 1994, ένα χρόνο πριν από τον θάνατό του.

Το δράμα όμως δεν τελείωσε εκεί. Ο γιος του θανόντος Rodolfo, Maurizio, ο οποίος κληρονόμησε το 50% της Gucci, απομάκρυνε τον θείο του Aldo από το Δ.Σ. και στη συνέχεια χώρισε τη σύζυγό του Patricia. Η εκδίκησή της ήρθε μία δεκαετία αργότερα, όταν ο Maurizio ανήγγειλε τα σχέδιά του να ξαναπαντρευτεί. Δολοφονήθηκε το 1995, από ένα πληρωμένο εκτελεστή που είχε προσλάβει η Patricia. Όταν ο Maurizio είχε ξαφνικά βρεθεί ο μόνος κύριος της δυναστείας (καθώς όλοι οι υπόλοιποι συγγενείς αποχώρησαν), παρά τις προθέσεις του να σώσει την επιχείρηση Gucci, σύντομα αποδείχτηκε ότι ήταν ανεπαρκής. Ο Maurizio δεν μπόρεσε να αυξήσει το μερίδιό του στην επιχείρηση πάνω από 50%, απλώς ήταν ο τελευταίος απόγονος Gucci, στην ηγεσία του ομίλου. Το υπόλοιπο 50% του ομίλου είχε αποκτήσει μία αραβική επενδυτική εταιρεία, η "InvestCorp".

Δυστυχώς, οι αρχές τις δεκαετίας του 1990, όταν διοικούσε ο εγγονός Gucci, βρήκαν τον όμιλο να διανύει τη χειρότερη περίοδο της ιστορίας του. Ο Maurizio είχε να αντιμετωπίσει έναν άλλο πόλεμο, όχι από το γένος Gucci αυτή τη φορά, αλλά από την ίδια την αγορά. Προμηθευτές, λιανέμποροι, μέτοχοι και λοιποί συνεργάτες ήταν εξαγριωμένοι από την πορεία της Gucci και διέλυαν την μία μετά την άλλη τις εμπορικές συμφωνίες. Οι προϊοντικές κατηγορίες των ρούχων και των δερμάτινων εμφάνιζαν μεγάλες απώλειες καθώς επλήγησαν από ένα ανοργάνωτο δίκτυο διανομής, ανύπαρκτες πρακτικές μάρκετινγκ και γενικότερα την απουσία προγραμμάτων και στρατηγικών. Όλα αυτά είχαν ξεκινήσει να εμφανίζονται από την εποχή που μεσουρανούσαν τα Gucci αξεσουάρ (GAC), εις βάρος των υπολοίπων προϊόντων. Επίσης, η γενικότερη ζήτηση για τη μάρκα Gucci είχε πλέον πέσει κατακόρυφα, καθώς ακόμα και τα άλλοτε κερδοφόρα αξεσουάρ επλήγησαν από την άνηση ενός παραεμπορίου, ψεύτικων – «μαϊμού» προϊόντων.

Τον Αύγουστο του 1993, ο Maurizio πείστηκε να πουλήσει το μερίδιό του και να αποχωρήσει, οπότε και η Gucci πέρασε εξολοκλήρου στα χέρια της αραβικής "InvestCorp". Μπορεί ο Maurizio να αποδείχτηκε ανεπαρκής για τη σωτηρία της εταιρείας το 1990, όμως ήταν ο μόνος που είχε συνειδητοποιήσει ότι η επιχείρηση είχε ανάγκη από ένα νέο όραμα, νέους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις διαφορετικές από αυτές που ακολουθούσε η οικογενειά του. Γι' αυτό και προσκάλεσε

κοντά του ανθρώπους, όπως ο Domenico de Sole και ο Tom Ford, οι οποίοι αποδείχτηκαν λίγο αργότερα οι πραγματικοί σωτήρες του οίκου. Εκείνη πάντως την εποχή, ο Maurizio ακολουθώντας τις συμβουλές των τελευταίων αποφάσισε να ακολουθήσει στρατηγική περισυλλογής και μάλιστα αιχμαλωσίας, καθώς η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ήταν πολύ αδύναμη και επίσης για πολλά χρόνια η επιχείρηση δεν αναπτυσσόταν. Η Gucci δεν μπορούσε να διεκδικήσει μόνη της μία καλύτερη θέση στην αγορά, καθώς εκτός από τους ανεπαρκείς επιχειρησιακούς πόρους, οι σχέσεις που είχε με πολλές ομάδες του άμεσου μικρο – περιβάλλοντός της ήταν αποθαρρυντικές.

Η Νέα Εποχή της Gucci

Το έτος 1995, ο Domenico de Sole ανέλαβε την προεδρία και τη γενική διεύθυνση της Gucci, ενώ ο Tom Ford ανέλαβε την καλλιτεχνική διεύθυνση και η Gucci εξακολουθούσε να ανήκει εξολοκλήρου στην αραβική εταιρεία “InvestCorp”. Όταν, τη δεκαετία του 1980, ο γιος του Aldo, Paolo, μαζί με τον Maurizio είχαν ιδρύσει την εταιρεία “Gucci Licensing” στην Ολλανδία, ο Bernard Arnault, Διευθύνων Σύμβουλος του μεγαλύτερου κολοσσού αγαθών πολυτελείας, της LVMH, θορυβήθηκε και ανησύχησε για τις επεκτατικές πολιτικές της Gucci στην παγκόσμια αγορά. Όταν είδε την καθοδική πορεία της στη συνέχεια, λόγω κακής διοίκησης, σκέφτηκε να προσεγγίσει την εταιρεία με την σκέψη να προσαρτήσει το εν λόγω σήμα στο χαρτοφυλάκιό του. Γιατί ο Arnault πίστευε στη δύναμη και στην απήχηση της Gucci, απλώς αντιλαμβανόταν ότι της έλειπε η αποτελεσματική διοίκηση. Το 1995, προσέγγισε τον CEO της Gucci, Domenico de Sole και ζήτησε μία θέση στο Διοικητικό Συμβούλιο της Gucci, αγοράζοντας και ένα μεγάλο μερίδιο μετοχών. Ο De Sole αρνήθηκε στον Arnault τη θέση αυτή, καθώς πίστευε ότι θα ήταν ό,τι χειρότερο για την Gucci να επιτρέψει στον κυριότερο εχθρό – ανταγωνιστή της να έχει μία θέση ελέγχου και αποφάσεων στο Διοικητικό Συμβούλιο. Κάτι τέτοιο θα επέτρεπε την εις βάθος γνώση των μεγαλύτερων αδυναμιών της (οικονομικά στοιχεία, ετήσιες αναφορές, συνεργασίες) και ο Arnault θα μπορούσε με τις αποφάσεις του να αποδυναμώσει περαιτέρω τη Gucci, προκειμένου στο τέλος είτε να την εξοντώσει, είτε να την προσαρτήσει στον δικό του όμιλο, τη LVMH.

Εκτός από την άρνηση της θέσης στο Δ.Σ στον Arnault, ο De Sole εκείνη την εποχή εξέδωσε έναν μεγάλο αριθμό μετοχών και προσέγγισε την γαλλική εταιρεία “Pinaut

Printemps Redoute” (PPR) για συνεργασία, προκειμένου με αυτόν τον τρόπο να περιορίσει τις βλέψεις του Arnault για την Gucci. Ο Francois Pinault, ιδρυτής και πρόεδρος της PPR, συμφώνησε στη συνεργασία και αγόρασε επί τόπου 37 δισεκατομμύρια μετοχές, συνολικής αξίας \$2,9 δις, οι οποίες αντιστοιχούσαν σε μερίδιο, ίσο με το 42% του μετοχικού κεφαλαίου. Το μετοχικό μερίδιο του Arnault είχε πλέον αποδυναμωθεί αισθητά, από 34% που ήταν τον Ιανουάριο του 1999 σε μόλις 20% τον Μάρτιο του 1999. Έκτοτε ξεκίνησε μία μεγάλη δικαστική διαμάχη, η οποία απειλούσε την ίδια τη νομιμότητα και την υπόσταση της Gucci, ως νομικού προσώπου, καθώς η διάρθρωση και η δομή των κεφαλαίων της και όσα προβέπονταν στο καταστατικό της επιχείρησης θεωρήθηκαν παράνομα από πολλές χώρες. Τελικά, η Ολλανδία αναγνώρισε τη συνεργασία αυτή των Gucci – PPR και τη δυνατότητα η PPR να διαθέτει το 42% της Gucci, η LVMH το 20%, η Credit Lyonnais το 11% και η InvestCorp, το 27%.

Η περίοδος που αφορά στα έτη 1995 μέχρι 1999, θα μπορούσε να οριστεί ως η 1^η φάση της Gucci, στην οποία η επωνυμία προσπαθεί να ισορροπήσει και επαναπροσδιορίζεται σε σημαντικά θέματα. Με την μεγάλη επένδυση της PPR στη Gucci, ξεκινά η 2^η φάση, η οποία χαρακτηρίζεται από πληθώρα προσαρτήσεων νέων επωνυμιών, οπότε και η Gucci μετατρέπεται σε έναν “Multi – Brand” όμιλο, με την επωνυμία “GUCCI GROUP NV”. Η περίοδος εκτείνεται από το Νοέμβριο του 1999 έως τον Ιούλιο του 2001. Τέλος, από τον Αύγουστο του 2001 έως τον Απρίλιο του 2004, η Gucci διήνυσε μία περίοδο ολοκλήρωσης και πλήρους απορρόφησης από τον όμιλο PPR. Ο εν λόγω όμιλος εφαρμόζει στρατηγική δυναμικής ανάπτυξης με ασυσχέτιστη διαποίκιση, εξαγοράζοντας συνεχώς μεγάλες επιχειρήσεις. Εκτός όμως από τα σήματα που περιλαμβάνει η GUCCI GROUP NV, ο όμιλος PPR έχει επίσης ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον τομέα της λιανικής, συμπεριλαμβανομένων του γαλλικού πολυκαταστήματος Printemps, του γαλλικού καταλόγου μόδας La Redoute, ο οποίος πραγματοποιεί τεράστιο όγκο πωλήσεων και της αλυσίδας μουσικής και βιβλίου FNAC. Μέσω της Artemis, μητρικής εταιρείας της οικογενείας, οι Pinault διατηρούν επίσης τον οίκο δημοπρασιών Christie's, τον αμπελώνα Chateau Latour, το περιοδικό «Le Point», τοπικές εφημερίδες, μία ποδοσφαιρική ομάδα και ένα θέατρο στο Παρίσι.

ΦΑΣΗ 1^η: ΑΡΧΕΣ 1995 – ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1999

Την περίοδο αυτή ο Domenico de Sole και ο Tom Ford αναπτύσσουν σημαντικές δραστηριότητες στη Gucci, ο μὲν De Sole, ως Διευθυντής της Gucci America και ο Tom Ford ως μέλος της καλλιτεχνικής – δημιουργικής ομάδας. Το ταλέντο και οι ικανότητές τους αναγνωρίζονται από τον Maurizio, ο οποίος λέγεται ότι διείδε σε αυτά τα στελέχη την αναζωογόνηση της Gucci, η οποία ήρθε λίγα χρόνια αργότερα, όταν ο ίδιος ο Maurizio όμως είχε αποσυρθεί. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται ως φάση ισορροπίας και η Gucci τότε επαναπροσδιόρισε έξι σημαντικούς τομείς της επιχειρηματικής της δράσης:

- Έμφαση στην κορυφαία σχεδίαση και στην άριστη παραγωγή των προϊόντων.

Η Gucci μετά τις δύσκολες περιόδους των δεκαετιών 1980 και κυρίως 1990, επέλεξε να επανατοποθετηθεί στην αγορά δηλώνοντας πρωτίστως και πάνω από όλα, την σημασία που δίνει στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Προκειμένου να διασφαλίσει την κορυφαία ποιότητα, η εταιρεία έπρεπε να αφαιρέσει πολλές άδειες – εξουσιοδοτήσεις που είχε παράσχει κατά το παρελθόν σε ανεξάρτητους παραγωγούς, οι οποίοι έφτιαχναν τα περισσότερα προϊόντα της. Αφαίρεσε λοιπόν, περίπου 100 άδειες και τελικά διατήρησε συνεργασία με 45, μόνο, τοπικούς παραγωγούς. Η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων μειώθηκε πάρα πολύ, από 22.000 μονάδες σε 7.000 μονάδες, αλλά η Gucci μπορούσε πλέον να διατηρεί με αυτούς τους λίγους προμηθευτές πολύ καλή συνεργασία, οπότε και διασφάλιζε την ποιότητα των προϊόντων και ενδυνάμωνε την καλή εικόνα της μάρκας.⁶⁹

Επίσης, όταν το 1997 η Gucci απέκτησε την 20ετή άδεια εμπορίας ρολογιών της εταιρείας Severin Montres Group, καταβάλλοντας το ποσό των \$170 δις, κατάφερε να ενδυναμώσει την εικόνα της, ως μίας επωνυμίας που υπογράφει προϊόντα κορυφαίας ποιότητας και υψηλής αισθητικής. Για να ενισχύσει μεταξύ άλλων και την αίσθηση της μοναδικότητας και της σπανιότητας της πολυτέλειας που προσφέρει, η μετονομαζόμενη σε “Gucci Timepieces” εταιρεία, ελλάττωσε τα διαθέσιμα στο εμπόριο ρολόγια από 950.000 κομμάτια σε 825.000 και τα κέρδη της αυξήθηκαν σημαντικά. Αυτό αποδεικνύει ότι οι σοβαρές προσπάθειες που υποκινήθηκαν από τους νέους De Sole και Ford είχαν αποτελεσματικότητα και απήχηση στο κοινό.

- Αναδιοργάνωση του δικτύου διανομής.

⁶⁹ Rice (1997), Burrough (1999)

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η Gucci βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό σε καταστήματα “franchise” για την πώληση των προϊόντων της. Στα πλαίσια όμως της προσπάθειάς της να διασφαλίσει την ποιότητα, μέσω της «εκ του σύνεγγυς» παρακολούθησης των εμπορικών δραστηριοτήτων, η Gucci έπαψε σταδιακά τη λειτουργία πολλών “franchise” καταστημάτων και ακολούθησε τη στρατηγική ανάπτυξής της στις διεθνείς αγορές, μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων εφ'εξής. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι, το 1996 από τα 180 καταστήματα “Gucci” τα 69 μόνο ήταν ιδιόκτητα και λειτουργούσαν από την ίδια την Gucci. Το Νοέμβριο του 1999, από τα 181 καταστήματα τα 130 ήταν ιδιόκτητα, ενώ μέχρι τον Ιανουάριο του 2004 υπήρχαν 187 ιδιόκτητα καταστήματα και μόλις 30 “franchise”, σε αγορές όπως είναι η Μόσχα, η Αθήνα, το Dubai κ.ά.

- Εξισορρόπηση των χαρτοφυλακίου προϊόντων.

Το 1996 αναφέρεται στην ετήσια έκθεση αποτελεσμάτων της Gucci, ότι οι πωλήσεις έτοιμου ενδύματος συμμετείχαν στα συνολικά έσοδα με ποσοστό μόλις 7%. Η εταιρεία αποφάσισε να δώσει ώθηση στον τομέα αυτό του έτοιμου ενδύματος, ο οποίος είχε παραγκωνιζόταν σταθερά υπέρ της κατηγορίας των αξεσουάρ και των δερμάτινων ειδών, μέσω της εξουσιοδότησης μεγάλων βιοτεχνιών να ράβουν, για λογαριασμό της “GUCCI” γυναικεία κυρίως ρούχα. Μέχρι εκείνη την εποχή, τα ρούχα Gucci δεν ήταν συνυφασμένα με την ιστορία της εταιρείας, καθώς όπως παρουσιάστηκε ανέκαθεν δινόταν ιδιαίτερη προσοχή στα αξεσουάρ, τις ζώνες, τις τσάντες κ.ά, εις βάρος των ρούχων. Με τον εμπνευσμένο δημιουργό Tom Ford, όμως η υψηλή ραπτική της Gucci καθιερώθηκε στη μόδα, αύξησε σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση των καταναλωτών και σύντομα ο ίδιος ο Tom Ford και η Gucci έγιναν και πάλι συνώνυμα της πολυτέλειας, της υψηλής αισθητικής και του καλού γούστου.

- Δημιουργία οργανωμένης στρατηγικής επικοινωνίας.

Προκειμένου να ενισχύσει όλα τα στοιχεία της μάρκας, όπως είναι η ταυτότητα, η αναγνωρισιμότητα, η πιστότητα και άλλα, η ανώτερη διοίκηση της Gucci, συντονισμένη από τον De Sole, σχεδίασε η ίδια ένα οργανωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας του οποίου στόχος ήταν ο επαναπροσδιορισμός της Gucci, ως μίας μάρκας η οποία αποτελεί συνώνυμο της πολυτέλειας, της υψηλής αισθητικής, του γοήτρου κ.ά. Ο De Sole επιθυμούσε οι καταλωτές να ξαναβρούν στη Gucci τον τρόπο έκφρασης της «επιδεικτικής τους κατανάλωσης», να συνδεθούν άρρηκτα με τη μάρκα και να αισθάνονται ότι με την επιλογή προϊόντων Gucci γίνονται «κοινωνοί μίας αποκλειστικής - μοναδικής πολυτέλειας, η οποία κεφαλοποιείται για όποιον

έρχεται σε επαφή μαζί της».⁷⁰ Το πρόγραμμα επικοινωνίας δεν αφορούσε αποκλειστικά σε διαφημιστικές καμπάνιες, αλλά σε όλους τους τομείς επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, όπως είναι οι εποχικές επιδείξεις μόδας, τα “show rooms” του οίκου, τα καταστήματα, οι διάφορες εκδηλώσεις και τα επίσημα “events”. Ίσως να είναι η πρώτη φορά που μέσα από το πρόγραμμα αυτό επικοινωνίας, η Gucci κατόρθωσε να κάνει γνωστή στο ευρύ κοινό, αλλά κυρίως στον εαυτό της την ίδια την ταυτότητά της και το όραμά της, το οποίο ήταν να καταστεί παγκοσμίως μία αναγνωρισμένη μάρκα, συνώνυμη της πολυτέλειας και επιθυμητή από όλους. Για το λόγο αυτό η Gucci δαπανά έκτοτε πολλά δισεκατομμύρια για τις διαφημίσεις της και την αντιμετώπιση του παραεμπορίου των «μαϊμού» προϊόντων. Η εταιρεία αποφάσισε ότι για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, οφείλει να δαπανά σ’αυτή, περίπου το 7,0 με 7,5 τοις εκατό των συνολικών εσόδων της ετησίως, προκειμένου να εξασφαλίσει θετικά μακροπρόθεσμα έσοδα και κέρδη. (Το 1999, το ποσό που δαπανήθηκε στο πρόγραμμα επικοινωνίας ήταν \$87 δις).

ΦΑΣΗ 2^η: ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 1999 – ΙΟΥΛΙΟΣ 2001

Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης των De Sole και Ford ήταν εμφανής σε σύντομο χρονικό διάστημα και στην αγορά πολλοί ήταν αυτοί που πίστεψαν ότι με το αναδιατυπωμένο όραμα, τις καλοσχεδιασμένες στρατηγικές και τα αναλυτικά προγράμματα υλοποίησης των τεθέντων στόχων, η Gucci είχε ήδη μετέλθει μίας εποχής «αναγέννησης» και το μέλλον προβλεπόταν ευοίωνο γι’ αυτή, έχοντας στο πηδάλιο τα πλέον ικανά στελέχη. Στην πρόταση σύναψης στρατηγικής συμμαχίας με την “Pinault – Printemps – Redoute” (PPR), ο De Sole είδε τη δυνατότητα που θα αποκτούσε η Gucci να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση, κυρίως έναντι του κολοσσού LVMH. Ολόκληρη η αγορά αγαθών πολυτελείας εκείνη την εποχή συγκεντρωνόταν σιγά σιγά στα χέρια της LVMH και του ελβετικού ομίλου Richemont, οπότε ήταν η κατάλληλη στιγμή για την Gucci να εισέλθει δυναμικά στο παιχνίδι και να αρχίσει τις προσαρτήσεις άλλων επωνυμιών, ώστε να ισχυροποιήσει τη θέση της αν και ανήκε ήδη στα χέρια ενός άλλου ομίλου. Τουλάχιστον, με αυτόν τον τρόπο μπορούσε να συνεχίσει να υπάρχει ως μία επωνυμία ανταγωνιστική της LVMH και να γλιτώσει τη συρρίκνωσή της από αυτή. Αποδεχόμενος λοιπόν τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με την PPR, η οποία συμμετείχε με \$2,9δις στη συνεργασία, ο De Sole ξεκίνησε τη υλοποίηση μίας στρατηγικής ανάπτυξης αποκτώντας

⁷⁰ Gucci Group NV, Annual Report, 1999.

σημαντικά μερίδια ή και το 100% επωνυμιών, όπως παρουσιάζονται χρονολογικά στον Πίνακα 4.1.

Οι επωνυμίες “Alexander McQueen” και “Stella McCartney” αποτελούσαν νέες μάρκες στην αγορά, με πολλές δυνατότητες να αποφέρουν σημαντικά έσοδα στη Gucci στο μέλλον. Η “Yves Saint Laurent” ήταν μία κορεσμένη μάρκα, με υπερβολικά διευρυμένη έκθεση τα προηγούμενα χρόνια. Η θέση της έμοιαζε με αυτή που είχε η Gucci τις δεκαετίες '80 και '90 και ο De Sole πίστευε ότι θα μπορούσε να εφαρμόσει το ίδιο στυλ διοίκησης που εφήρμοσε στη Gucci (μείωση “franchise” καταστημάτων και αύξηση ιδιόκτητων, επιλεκτική διανομή, νέο πρόγραμμα επικοινωνίας και μάρκετινγκ), προκειμένου να ενδυναμώσει τη θέση της ίδιας και ακολούθως του ομίλου στην αγορά.

Πίνακας 4.1

Διαδοχικές Προσαρτήσεις Επωνυμιών στη “Gucci Group”

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ GUCCI (%)
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 1999	YVES SAINT LAURENT	100
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 1999	SANOFI BEAUTE - YSL BEAUTE	100
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 1999	SERGIO ROSSI	70
ΙΟΥΝΙΟΣ 2000	BOUCHERON	100
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2000	ALEXANDER McQUEEN	51
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2000	BEDAT & Co.	85
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2001	BOTTEGA VANETA	78.5
ΜΑΡΤΙΟΣ 2001	DI MODOLO	100
ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2001	STELLA McCARTNEY	50
ΙΟΥΛΙΟΣ 2001	BALENCIAGA	91

Τέλος, οι μάρκες “Boucheron” και “YSL Beaute”, αποτελούσαν συμπληρωματικές μάρκες, οι οποίες θα υποβοήθουσαν με τα οργανωμένα τμήματα παραγωγής και το δίκτυο διανομής τους, τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Gucci στην αγορά των αρωμάτων και των καλλυντικών (μερικώς συσχετισμένη διαπαικίση).

Ο De Sole επεδίωξε μεταξύ άλλων, να αυξήσει τις αξίες των μετόχων, να αποφέρει στον όμιλο κέρδη μεγαλύτερα από το κόστος απόκτησης και λειτουργίας επιχειρήσεων αυτών σε μεσοπρόθεσμο χρονικό διάστημα και να ελαχιστοποιήσει την εξάρτηση του ομίλου από εφήμερα κέρδη και παγίδες ρευστότητας. Σε επίσημη

δήλωσή του το 2000 αναφέρει ότι οι προσαρτήσεις αυτές των επιχειρήσεων δεν αυξάνουν απλώς τα κεφάλαια του ομίλου, αλλά δημιουργούν υπεραξία στην ίδια την επωνυμία Gucci.

ΦΑΣΗ 3^η: ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2001 – ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2004

Σκιαγραφώντας τη νέα επιχειρησιακή στρατηγική που θα ακολουθούσε ο όμιλος Gucci, ο Domenico de Sole το 2000 έκανε λόγο για τους πόρους, τις εξειδικευμένες ικανότητες και την εμπειρία που θα μοιραζόταν ο όμιλος με τις νέες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του, καθεμία από τις οποίες χαρακτηριζόταν από τις δικές της ιδιαίτερες αξίες και συγκεκριμένους τομείς εξειδίκευσης. Ο De Sole πίστευε ότι η αξία καθεμίας από αυτές τις επιχειρήσεις θα αυξηθεί μετά τη νέα διοίκηση, ενώ συμμετρική θα ήταν και η ανάπτυξη της αξίας του ομίλου. Έκανε λόγο για δυνατότητες συνεργιών στους τομείς της σχεδίασης, του δικτύου διανομής και της αριστοποίησης της κατανομής των αυξημένων διαθέσιμων πόρων. Ο κοινός στόχος που μοιράζονταν η μητρική εταιρεία Gucci με τις θυγατρικές ήταν, σύμφωνα με το De Sole, η καθιέρωση όλων των επωνυμιών στην αγορά της πολυτέλειας και της μόδας και η δημιουργία υψηλού “brand equity” για όλες, το οποίο μετέφρασε ως υψηλά οικονομικά περιθώρια κέρδους αλλά και σταθερή αποδοχή και πιστότητα των πελατών.⁷¹

Αναλυτικά, η γονική στρατηγική που ακολούθησε η Gucci εκείνη την περίοδο συνίστατο στη διατήρηση του τμήματος σχεδίασης όλων των προϊόντων, όλων των επωνυμιών στο εσωτερικό του ομίλου (in house), προκειμένου να έχει τον απόλυτο έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας. Οι συνέργιες αφορούσαν τομείς όπως, την προμήθεια της “YSL” με παπούτσια της “Sergio Rossi” ή την προμήθεια της “YSL” με δερμάτινα είδη από τη “Gucci”. Επίσης, η τροφοδότηση με πρώτη ύλη και έτοιμα προϊόντα της “YSL Beaute” προς τις “Boucheron”, “Stella McCartney” και “Alexander McQueen”. Ο όμιλος εφάρμοζε κεντρικά ελεγχόμενα προγράμματα που σχετίζονται με την επικοινωνία, το μάρκετινγκ και τους οικονομικούς προϋπολογισμούς της κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας. Άλλωστε, ο ίδιος ο Tom Ford πλέον δεν επιμελείτο μόνο τα καταστήματα της Gucci, αλλά επέβλεπε και την αισθητική όλων αυτών των οίκων σε περιοχές όπως είναι η Αμερική, το Λονδίνο, το Παρίσι, το Μιλάνο και η Ιαπωνία. Το γονικό πλεονέκτημα σύντομα κατέστη εμφανές, καθώς όλες αυτές οι επωνυμίες απέκτησαν πιο ισχυρή θέση στην αγορά, αύξησαν τις πωλήσεις τους και κυρίως επωφεληθήκαν από το πρόγραμμα επικοινωνίας της

⁷¹Gucci Group NV, Annual Report, 2000.

Gucci, ενώ όλες γνώρισαν την ευρεία αναγνώριση και αποδοχή του κοινού ως σύμβολα κομψής πολυτέλειας και μόδας.

Σε οικονομικούς όρους, η Gucci εφαρμόζοντας τη γονική στρατηγική προσπάθησε να αυξήσει τις αποδόσεις των επενδυμένων κεφαλαίων (ROI), αλλά αυτό δεν μπορούσε να το δει και να το μετρήσει άμεσα. Μέχρι το 2003, καμία επωνυμία εκτός από την Gucci (ρούχα, αξεσουάρ) και τη Gucci Timepieces δεν εμφάνισε λειτουργικά κέρδη. Αντιθέτως, λόγω των μεγάλων ποσών που επενδύθηκαν και των υψηλών σταθερών εξόδων σε δαπάνες διαφήμισης και μάρκετινγκ, οι περισσότερες επωνυμίες εμφάνιζαν πολύ μεγάλες ζημίες, διατηρώντας ωστόσο τη δυναμική των ευοίωνων μελλοντικών κερδών. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ότι ενώ η “YSL” αύξησε τα έσοδά της κατά 35% την περίοδο 2001 – 2003, οι λειτουργικές της ζημίες υπερδιπλασιάστηκαν από \$40δισ το 2001 σε \$96.4 το 2003.

Τον Ιανουάριο του 2004, ο όμιλος Gucci απέκτησε το 100% της εταιρείας “Sergio Rossi”, ενώ τον Απρίλιο του ίδιου έτους η PPR αγόρασε έναν σημαντικό αριθμό μετοχών της Gucci Group αξίας \$85.52. Μέσα σε τρεις μήνες ο όμιλος πέρασε από τα χέρια της “InvestCorp” στη γαλλική PPR. Στην απόφαση αυτή της Gucci Group να περάσει στα χέρια της PPR, εναντιώθηκαν ο Domenico de Sole και ο Tom Ford. Οι δύο αυτοί ικανοί άνθρωποι της Gucci, οι οποίοι βοήθησαν την επιχείρηση να βρει το σκοπό της και να σταθεί στα πόδια της φαίνεται πως αισθάνθηκαν πικρία και απογοήτευση από την εξαγορά της Gucci. Πίστευαν ότι δεν είναι η κατάλληλη εποχή να γίνει αυτή η αλλαγή και ενδεχομένως ο όμιλος να χάσει πάλι τις αξίες και τον προσανατολισμό του. Αποχώρησαν από τον όμιλο τον Απρίλιο του 2004. Η τύχη του ομίλου έκτοτε ήταν να αποχωρήσει από τα χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Άμστερνταμ, εφόσον πλέον το 94% του ανήκε σε έναν γαλλικό όμιλο και να υποδεχτεί στην προεδρία του Δ.Σ. και στη Γενική Διεύθυνση του τον Robert Pollet, ένα στέλεχος του οποίου οι εμπειρίες είναι σημαντικές σε ό,τι αφορά στη διοίκηση επωνυμιών, αλλά πλήρως ασυσχέτιστες με την αγορά της μόδας και κυρίως της πολυτέλειας. Ο Robert Pollet εξαντλούσε μέχρι το 2004 την εμπειρία του σε διάφορες θέσεις μάρκετινγκ και διεύθυνσης του ομίλου Unilever. Παρ’ όλα αυτά μέχρι σήμερα δεν έχει κάνει καμία αλλαγή στον όμιλο, εκτός του γεγονότος του Ιουλίου 2008 που πούλησε στη γαλλική “L’oreal” την “YSL Beaute”. Η Gucci Group ήταν εμφανές ότι δεν μπόρεσε να βρει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα αυτό, γι’ αυτό και αποφάσισε να τον εγκαταλείψει, διατηρώντας ωστόσο την μονάδα “YSL Fashion”.

4.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και μεγάλων κρίσεων, η αγορά των αγαθών πολυτελείας δεν μένει αλώβητη, όσον αφορά στον ρυθμό ανάπτυξης των εσόδων της, καθώς μειώνεται σημαντικά ο όγκος των πωλήσεών της. Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στην αγορά των αγαθών πολυτελείας, προκειμένου να ενδυναμώσουν τον ετήσιο κύκλο εργασιών τους, αποφάσισαν να διευρύνουν το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνονται, προσφέροντας προϊόντα για μεγαλύτερο εύρος διαθέσιμων εισοδημάτων, έτσι ώστε να προσελκύσουν τα μεσαία και μικρο – μεσαία εισοδήματα, τα οποία ούτως ή άλλως θα έκαναν κάποιες αγορές που αφορούν στη μόδα.

Επιχειρήσεις, όπως ο Giorgio Armani, η Gucci και η D&G, οι οποίες μέχρι πρότινος πρόσφεραν αποκλειστικά high – premium προϊόντα, εξαιρετικά υψηλά τιμολογημένα, αποφάσισαν να καταστήσουν την πολυτέλεια περισσότερο «εκδημοκρατισμένη», δημιουργώντας κάποιες, σχετικώς πιο οικονομικές κολλεξιόν και προωθώντας συστηματικά την ιδέα ότι για να φορέσει κάποιος μία τσάντα GUCCI των €1000 δεν χρειάζεται να φοράει απαραίτητα αντίστοιχης τιμής ρούχα και παπούτσια, αλλά μπορεί κάλλιστα να τη συνδυάσει με ένα παλτό των €75 από τα ZARA. Αυτό που κάποτε ίσως και να προκαλούσε τα σχόλια του κοινωνικού περίγυρου, όταν κάποιος δηλαδή αρκεί και μόνο για να προβληθεί ως «προύχων», αγόραζε ένα πανάκριβο προϊόν, αλλά δεν είχε με τι να το συνδυάσει, οπότε και το σύνολο κατέληγε να είναι πολλές φορές «κιτς», σήμερα καθίσταται από τον ίδιο το χώρο της μόδας και της πολυτέλειας ως “must” επιλογή και ως επιτομή του στυλ. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί, είναι ότι μπορεί η εν λόγω τάση της «εκδημοκρατισμένης» πολυτέλειας να ωφελεί τον τελικό καταναλωτή, καθώς οι ακριβές και πολυτελείς αγορές δεν είναι πλέον απαγορευτικές, όμως πρέπει να καταστεί σαφές ότι οι επιχειρήσεις δεν αποφάσισαν να προσφέρουν οικονομικότερα προϊόντα από αλτρουϊσμό και κοινωνική ευαισθησία, αλλά απλώς και μόνο επειδή ήθελαν να ενισχύσουν τον όγκο των πωλήσεών τους.

Ο κίνδυνος που σύντομα εμφανίστηκε για τις επιχειρήσεις ήταν μήπως απωλέσουν αυτή καθεαυτή την αίγλη της πολυτέλειας που είχαν οι επωνυμίες τους, καθώς και

τους «πλούσιους» πελάτες τους, οι οποίοι δεν θα μπορούσαν πλέον να βρουν το “prestige” που αναζητούσαν σε προϊόντα τα οποία μπορούσε να αποκτήσει ο μέσος εισοδηματίας. Επιχειρήσεις όπως είναι ο οίκος Bulgari, ο Armani και ο Dolce & Gabbana πρόσεξαν ώστε, παράλληλα με την εκδημοκρατισμένη πολυτέλεια, να επενδύσουν ένα σημαντικό ποσό σε δραστηριότητες που αφορούν υπηρεσίες αποκλειστικά για την εύρωστη πελατεία τους, ενισχύοντας την εικόνα της επωνυμίας τους σε αυτή την τόσο σημαντική μερίδα καταναλωτικού κοινού, στην οποία άλλωστε παραδοσιακά απευθύνονται. Οι εν λόγω οίκοι ακολουθούν σήμερα μία στρατηγική ανάπτυξης σε νέες αγορές και σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες (συσχετισμένη διαποίκιση), δημιουργώντας αμύθητης αξίας, αίγλης και πολυτέλειας ξενοδοχεία και spa, αλλά και καφετέριες, εστιατόρια, ακόμα και κινητά τηλέφωνα και τηλεοράσεις.

Αυτές οι στρατηγικής σημασίας κινήσεις των επιχειρηματιών του κλάδου, υποδηλώνουν ότι ο κλάδος βρίσκεται σε ωρίμανση, αλλά οι δραστηριοποιούμενοι επιχειρηματίες καταβάλλουν πολλές προσπάθειες να επιμηκύνουν, όσο γίνεται τη φάση αυτή του κύκλου ζωής του κλάδου. Ευοίωνος σύμμαχος στην προσπάθειά τους αυτή φαίνεται πως είναι οι αγορές της Ρωσίας, της Ανατολικής Ασίας, της Κίνας και της Ινδίας, οι οποίες ενισχύουν σημαντικά μέχρι στιγμής τα κέρδη τους. Η αποθαρρυντική πορεία όμως των αγορών της Αμερικής και εν μέρει της Ευρώπης δεν παύει να αποτελεί μία σημαντική απειλή που αν συνεχιστεί θα προκαλέσει πλήγμα σε όλες τις επιχειρήσεις.

Άλλωστε, αν η οικονομική ύφεση διαρκέσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών αναμφισβήτητα θα μειωθεί και η περιρρέουσα ανασφάλεια και αβεβαιότητα που θα ενταθεί δεν θα ενθαρρύνει σε καμία περίπτωση τις αγορές των αγαθών πολυτελείας, έστω και ως μορφών επένδυσης, όπως γίνεται σε καλές οικονομικές περιόδους με τα διαμάντια και τα πολυτελή κοσμήματα και τις επενδύσεις στα πολύτιμα μέταλλα του χρυσού, του άργυρου και της πλατίνας.

Αναλύσεις και έρευνες αγοράς που αφορούν στην συμπεριφορά του καταναλωτή έχουν δείξει ότι ανέκαθεν ο άνθρωπος αισθάνεται μία έλξη για την πολυτέλεια, οπότε ακόμα και σε περιόδους κρίσεων και ύφεσης, πάντα θα υπάρχει ένα ελάχιστο επίπεδο ζήτησης, ικανό να εγγυηθεί την υπόσταση του κλάδου. Αυτό που αλλάζει ωστόσο σημαντικά εξαιτίας των οικονομικών συνθηκών είναι η διάρθρωση του κλάδου. Πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες παλαιότερα απολάμβαναν τη διοικητική και λειτουργική ανεξαρτησία τους, σήμερα βρίσκονται στην κατοχή των ομίλων LVMH,

PPR, Richemont και PRADA Group. Το γεγονός ότι αυτοί οι τέσσερις όμιλοι συγκεντρώνουν το 90% της αγοράς και μάλιστα, μόνο η LVMH απολαμβάνει μερίδιο αγοράς σχεδόν ίσο με 50%, υπογραμμίζει ότι πρόκειται για ένα ισχυρό ολιγοπώλιο με έντονο ωστόσο ανταγωνισμό για το ποιος όμιλος θα απορροφήσει τους λίγους εναπομείναντες, ανεξάρτητους οίκους.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντιπαρέλθουν αυτή την τάση συρρίκνωσης του κλάδου, θα πρέπει να επενδύσουν σημαντικά στη στρατηγική διοίκηση της επωνυμίας τους, έτσι ώστε να δημιουργήσουν το δικό τους μύθο, τη δική τους ιστορία και τη δική τους ιδιαίτερη ζήτηση.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker, D. (1991), "Managing Brand Equity", New York: The Free Press.
- Berry, C. J. (1994), "The idea of luxury: A conceptual and historical investigation", Cambridge University Press, Cambridge.
- Brassington, F. and Petitt S. (2003), "Principles of Marketing", Harlow, Essex: Pearson Education Ltd.
- Catry B. (2003), "The great pretenders: The magic of luxury goods", Business Strategy Review, Vol. 14, pp. 10 – 17.
- Clifton R et al. (2003), "Brands and Branding", London: Profile Books.
- Danziger, N. P. (2005), "Let them eat cake, Marketing luxury to the masses – as well as the classes", Dearborn Trade Publishing, Chicago.
- Danziger P. (2006), Shopping: Why we love it and how retailers can create a unique shopping experience.
- Datamonitor, Market Overview, "THE GLOBAL APARREL, ACCESSORIES & LUXURY GOODS MARKET", Published March 2007.
- Dennis, C.and Harris, L. (2002), Marketing e- Business, London: Routledge.
- De Wit B. and Meyer R. (2004), "Strategy, Process, Context, Content: An International Perspective", London: Thomson Learning.
- Erickson, Gary M. and Johny K. Johansson (1985), "The Role of Price in Multi – Attribute Product Evaluations", Journal of Consumer Research, 12 (September), pp. 195 – 199.
- Gabriel Yiannis, Lang Tim (1995), "The Unmanageable Consumer", Sage Publications, London.
- Galbraith, K. J. (1958), "The Affluent Society", Houghton Mifflin Company, NY.

Gerald Celente, Luxury for the masses, www.brandweek.com.

Gobe, M. (2001), "Emotional Branding", Allworth Press, New York.

Harding S. and Long T. (2003), "MBA Management Models", Hampshire: Gower.

Inkeles, A. (1983), *Exploring Individual Modernity*, Columbia University Press, New York, NY.

Kapferer J. – N. (2004), "Then New Strategic Brand Management", London UK and Sterling Virginia: Kogan Page.

Kavel J. (1991), "Brand Strategy Positions Products Worldwide", *Journal of Business Strategy*

Keller K. (2003), "Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity", New Jersey: Pearson Education Ltd.

Kotler P. (1997), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", International ed., Prentice – Hall, Hemel Hempstead, pp.120 -6.

LaSalle Diana and Terry A. Britton, 2003, "Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experience", Boston: Harvard University Press.

Lichtenstein, Donald R., Peter H. Bloch Bloch and William C. Black (1988), "Correlates of Price Acceptability", *Journal of Consumer Research*, 15 (September), pp.243 – 252.

Lynn, Michael (1991), "Scarcity Effects on Value: A Quantitative Review of the Commodity Theory Literature", *Psychology and Marketing*, 8 (1), pp. 45 – 57.

Mankiw N. G. (1998), "Principles of economics", The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando.

Maslow, Abraham H. (1999), "Toward a Psychology of Being", 3rd ed., New York: John Willey.

McConnell Ben, Jackie Huba (2003), "Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Volunteer Sales Force", Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Nueno, J. L. and Quelch, J. A. (1998), "The mass marketing of luxury", Business Horizons, Vol.41, No6, pp. 61 – 8.

Pantzalis, Ioannis (1995), Exclusivity Strategies in Pricing and Brand Extension, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Arizona.

Schiffman L. and Kanuk L., (2004), "Consumer Behavior", New Jersey: Pearson Education.

Sicard M. – C. (2003), "Luxe, Mensonges & Marketing", Paris: Pearson Education Ltd.

Silverstein Michael J., Neil Fiske (1996), "Trading Up: The New American Luxury", New York: Portfolio, Penguin Group.

Solomon, Michael R. (1994), Consumer Behavior, (2nd ed.), MA: Allyn and Bacon, Boston.

Solomon M., Marshall G. and Stuart E. (2006), "Marketing, Real People, Real Choices", New Jersey: Pearson Education Ltd.

Tellis, Gerard J. and Gary J. Gaeth (1990). "Best Value Price – Seeking, and Prive Aversion: the impact of Information and Learning on Consumer Choices", Journal of Marketing, 54 (April), pp. 34 – 45.

Tungate M. (2005), "Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara", London: Kogan Page.

Uche Okonkwo (2007), "Luxury Fashion Branding", Palgrave Macmillan, NY.

Van Boven, Leaf and Thomas Gilovich, "To Do or to Have? That is the Question". Journal of Personality and Social Psychology 85, no6 (2003): 1193 – 1202.

Veblen, Thorstein B. (1899), "The Theory of the Leisure Class", Houghton Mifflin, Boston.

Verhallen, Theo M. (1982), "Scarcity and Consumer Choice Behavior", Journal of Economic Psychology, 2 (2), pp.299 – 321.

Vigneron & Johnson (1999), "A review and a conceptual framework of prestige – seeking consumer behavior", Academy of Marketing Science.

Zaltman, Gerald (2003), "How Customers Think: The Essential Insights into the Mind of the Market", Boston: Harvard Business School Press.

Γεωργόπουλος Ν. (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ.Μπένου.

Πανηγυράκης Γ. (1999), «Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος», Εκδόσεις Σταμούλη.

Πουτέση Χριστίνα, Άρθρο στην εφημερίδα «Το Βήμα της Κυριακής», 20/04/2008.

Ιστοσελίδες:

www.Business.guardian.co.uk

www.Chloe.com

www.Dior.com

www.Furla.com

www.Gucci.com

www.Guccigroup.com

www.Hermes.com

www.Interbrand.com

www.Jimmychoo.com

www.Lvmh.com

www.Richemont.com

www.Luxury-briefing.com

www.Prada.com

www.Valuebasedmanagement.net

www.Vuitton.com

<http://www.armani.com/pressRelease/>

<http://www.bulgarihotels.com>

www.BusinessWeek.com

www.dolcegabbana.com

www.economist.gr

www.kathimerini.gr

www.luxurylaunches.com/gadgets/first_mockup_images_of_tag_heuer_mobile_phone.php

www.lvmh.com

www.pierrecardin.com

www.prada.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑΣ