

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος :Στρατηγικές ανάπτυξης νέου προϊόντος σε  
επιχειρήσεις :Μελέτη περίπτωσης προϊόντος της  
L'Oreal**

**ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : Καθηγητής Πολλάλης Ιωάννης

**Πειραιάς, 2016**

Τίτλος : Στρατηγικές ανάπτυξης νέου προϊόντος σε επιχειρήσεις :Μελέτη περίπτωσης  
προϊόντος της L'Oréal

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του  
διπλώματος

Διοίκηση Logistics

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Γεώργιος Κωστόπουλος

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας, 2016

**Τίτλος :Στρατηγικές ανάπτυξης νέου προϊόντος σε επιχειρήσεις :Μελέτη περίπτωσης  
προϊόντος της L'Oréal**

**Δήλωση**

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει εκπονηθεί με σκοπό την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών: Διοίκηση Logistics του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως βασικό αντικείμενο τις στρατηγικές ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος σε επιχειρήσεις. Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος, παρατίθεται στο τελευταίο κεφάλαιο ένα υποθετικό σενάριο για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος από την εταιρεία L’Oreal.

Το πρώτο κεφάλαιο περιγράφει το εννοιολογικό πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης, του μάρκετινγκ και του επώνυμου προϊόντος. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύονται οι πηγές έμπνευσης των νέων προϊόντων, ο λόγος και ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται, καθώς και οι σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας των νέων προϊόντων στην αγορά. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων και τα στάδια της, και αντίστοιχα η διαδικασία του προγραμματισμού, ενώ αναλύονται οι τρεις πιο διαδεδομένες μέθοδοι ανάλυσης χαρτοφυλακίου. Επίσης, αναλύονται τα περιεχόμενα ενός προγράμματος μάρκετινγκ και περιγράφονται τα συνηθέστερα λάθη κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Συνεχίζοντας στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθενται ο ρόλος, οι στόχοι και η διαδικασία της έρευνας αγοράς ενώ αναλύονται οι μέθοδοι της και στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή του μίγματος επικοινωνίας, του προγραμματισμού της εκστρατείας επικοινωνίας και της μέτρησης της αποτελεσματικότητάς της. Το επόμενο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη στρατηγική των logistics και των καναλιών διανομής των προϊόντων, ενώ στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται μία μελέτη περίπτωσης για τη στρατηγική ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος της εταιρείας L’Oreal. Στο τελευταίο κεφάλαιο εξάγονται τα βασικότερα συμπεράσματα της έρευνας.



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας και συγκεκριμένα προς :

Τον κύριο Πολλάλη Ιωάννη, Καθηγητή του Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, ως επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας, για την εποικοδομητική συνεργασία του, την καθοδήγηση και την κατανόηση που επέδειξε κατά τη διάρκεια της εκπόνησής της. Ο ενθουσιασμός και η όρεξή του για δουλειά πρέπει να αποτελούν παράδειγμα για όλους μας, και ειδικά σε μια τόσο δύσκολη εποχή.

Θα' θέλα επίσης να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μου με διάφορους τρόπους, φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μου.

Αφιερώνεται στη σύζυγό μου  
Λία και στην κόρη μου Νάσια

## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή .....	12
<b>1 Κεφάλαιο 1.....</b>	<b>14</b>
1.1 Η σημασία της στρατηγικής διοίκησης προϊόντος.....	14
1.2 Η εξέλιξη του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ.....	16
1.3 Βασικά χαρακτηριστικά της επωνυμίας .....	18
<b>2 Κεφάλαιο 2.....</b>	<b>22</b>
2.1 Πηγές έμπνευσης νέων προϊόντων.....	22
2.2 Λόγοι ανάπτυξης νέων προϊόντων .....	24
2.3 Τι θεωρείται νέο προϊόν .....	29
2.4 Γιατί είναι δύσκολη η επιτυχία νέων προϊόντων.....	32
2.5 Λόγοι αποτυχίας νέων προϊόντων στην αγορά.....	34
2.6 Βασικοί παράγοντες επιτυχίας νέου προϊόντος .....	35
2.7 Τρόποι ανάπτυξης νέων προϊόντων .....	39
2.7.1 Εξωτερική ανάπτυξη των νέων προϊόντων .....	41
2.7.2 Εσωτερική ανάπτυξη των νέων προϊόντων .....	44
<b>3 Κεφάλαιο 3.....</b>	<b>48</b>
3.1 Διαδικασία εσωτερικής ανάπτυξης νέων προϊόντων .....	48
3.2 Στάδια διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων .....	51
3.2.1 Γέννηση της ιδέας (Idea generation). .....	51
3.2.2 Λεπτομερείς εξέταση των ιδεών (Idea Screening).....	56
3.2.3 Επιχειρηματική ανάλυση (Business analysis/Concept Development & Testing). .....	58
3.2.4 Ανάπτυξη προϊόντος (Product Development). .....	60



3.2.5	Δοκιμαστική εισαγωγή στην αγορά (Test Marketing).....	60
3.2.6	Εισαγωγή και εμπορία (Launch and Commercialization).....	61
<b>3.3</b>	<b>Η διαδικασία προγραμματισμού και τα στάδια της.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4</b>	<b>Μέθοδοι ανάλυσης χαρτοφυλακίων που συμβάλουν στη διαδικασία προγραμματισμού.....</b>	<b>65</b>
3.4.1	Boston Consulting Group (BCG).....	66
3.4.2	General Electric.....	69
3.4.3	Barksdale και Harris.....	71
<b>3.5</b>	<b>Τα περιεχόμενα ενός προγράμματος μάρκετινγκ.....</b>	<b>73</b>
3.5.1	Η εισαγωγή.....	74
3.5.2	Τα προπαρασκευαστικά στοιχεία.....	74
3.5.3	Οι αντικειμενικοί επιχειρησιακοί στόχοι.....	75
3.5.4	Η στρατηγική Μάρκετινγκ.....	76
3.5.5	Το πρόγραμμα Μάρκετινγκ.....	76
3.5.6	Τα αναγκαία οικονομικά έγγραφα.....	78
3.5.7	Η διαδικασία παρακολούθησης της υλοποίησης και ο έλεγχος.....	78
3.5.8	Τα εφεδρικά προγράμματα.....	79
3.5.9	Η επαναπληρόφρηση.....	79
3.5.10	Η περίληψη.....	79
<b>3.6</b>	<b>Τα συνηθισμένα λάθη στη διαδικασία προγραμματισμού.....</b>	<b>79</b>
<b>4</b>	<b>Κεφάλαιο 4.....</b>	<b>82</b>
4.1	Ο ρόλος και η φύση της έρευνας αγοράς-μάρκετινγκ.....	82
4.2	Στόχοι της έρευνας αγοράς-μάρκετινγκ.....	83
4.3	Η διαδικασία μιας έρευνας αγοράς.....	84
4.4	Μέθοδοι της έρευνας αγοράς.....	88

4.4.1	Σε βάθος συνέντευξη (Depth Interviews) .....	88
4.4.2	Ομάδες εστίασης (Focus Groups ) .....	89
4.4.3	Προβολικές Τεχνικές (Projective Techniques) .....	89
4.4.4	Επισκοπήσεις (Surveys).....	90
4.4.5	Παρατήρηση (Observation) .....	90
4.4.6	Πειράματα (Experiments) .....	91
<b>5</b>	<b>Κεφάλαιο 5.....</b>	<b>92</b>
<b>5.1</b>	<b>Η έννοια του μίγματος επικοινωνίας.....</b>	<b>92</b>
5.1.1	Διαφήμιση (Advertising) .....	93
5.1.2	Προσωπική Πώληση (Personal Selling).....	93
5.1.3	Πρώθηση Πωλήσεων (Sales Promotion) .....	94
5.1.4	Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations) .....	95
5.1.5	Άμεσο Μάρκετινγκ (Direct Marketing) .....	96
<b>5.2</b>	<b>Προγραμματισμός της εκστρατείας επικοινωνίας για το νέο προϊόν.....</b>	<b>96</b>
<b>5.3</b>	<b>Μέτρηση αποτελεσματικότητας της προώθησης.....</b>	<b>99</b>
<b>6</b>	<b>Κεφάλαιο 6.....</b>	<b>101</b>
<b>6.1</b>	<b>Η στρατηγική των logistics .....</b>	<b>101</b>
<b>6.2</b>	<b>Μάρκετινγκ και διανομή.....</b>	<b>102</b>
<b>6.3</b>	<b>Στρατηγικές και τακτικές διανομής .....</b>	<b>106</b>
<b>6.4</b>	<b>Κανάλια διανομής .....</b>	<b>110</b>
<b>6.5</b>	<b>Επιλογή βέλτιστου συστήματος διανομής .....</b>	<b>113</b>
6.5.1	(Ανα)σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας .....	114
6.5.2	Βασικές αρχές μεθοδολογίας ABC.....	117
<b>6.6</b>	<b>Διανομή με ίδια μέσα ή μέσω τρίτων .....</b>	<b>120</b>
<b>7</b>	<b>Κεφάλαιο 7: Case study-Ανάπτυξη νέου προϊόντος εταιρείας L’Oreal.....</b>	<b>123</b>

7.1	Περιγραφή της εταιρείας.....	123
7.2	Γιατί η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι τόσο σημαντική για μια εταιρεία όπως η L'Oreal;.....	126
7.3	Έρευνα και Καινοτομία στη L'Oreal .....	128
7.4	Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος της L'Oreal .....	130
8	Συμπεράσματα .....	144
9	Bibliography .....	147

## Εισαγωγή

Ο όρος στρατηγική αντλεί τις ρίζες του από την Αρχαία Ελλάδα. Ετυμολογικά προέρχεται από το συνδυασμό των λέξεων «στρατός» + «άγω» και κατά συνέπεια, ως όρος αρχικά ήταν άμεσα συνδεδεμένος με την πολεμική τέχνη και ειδικότερα με το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή ενός πολέμου. Με στόχο άλλοτε την επιβίωση και άλλοτε τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η στρατηγική αποτελεί τρόπο σκέψης στο πόλεμο, στην πολιτική και σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης ύπαρξης και δημιουργίας.

Το βασικό στοιχείο μιας επιχείρησης με καταναλωτικά προϊόντα είναι τα “επώνυμα” προϊόντα. Μέσα από αυτά καθρεπτίζεται το ταλέντο, η δυναμική, αλλά και οι προσπάθειες της εταιρείας. Η δύναμη ενός “επώνυμου” προϊόντος έγκειται στα αντιληπτά μηνύματα που φέρνει στο νου των καταναλωτών. Τα προϊόντα αυτά είναι βασικά πνευματικά κατασκευάσματα. Υπό αυτή την έννοια, για να φτιαχτεί η αξία μιας μάρκας χρειάζονται ειδικές στρατηγικές, με σημαντικότερη την αποκατάσταση μιας λεπτής ισορροπίας ανάμεσα στη διαφήμιση και τη προώθηση. Επίσης, πρέπει να δοθεί ειδική έμφαση στην καινοτομία. Για να παραμείνουν οι μάρκες μπροστά, θα πρέπει οι κατασκευαστές τους να κρατούν υψηλούς προϋπολογισμούς «έρευνας & ανάπτυξης» και επίσης να μπορούν να υποστηρίξουν αυτά τα νέα προϊόντα ή τις νέες ιδέες. Όσο τα μαζικά μέσα επικοινωνίας συνεχίζουν να τμηματοποιούνται, οι βιομηχανίες θα πρέπει να βρίσκουν ευφυείς τρόπους επικοινωνίας με τους καταναλωτές της μάρκας.

Η διαδικασία υποστήριξης των νέων επώνυμων προϊόντων και υπηρεσιών (branding) πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής της εταιρείας. Ακόμα και οι πιο έξυπνες τακτικές κινήσεις δεν θα μπορέσουν να δυναμώσουν την αξία της μάρκας αν δεν ευθυγραμμίζονται με μια στρατηγική προοπτική. Η μάρκα εξελίσσεται πάρα πολύ αργά για να αλλάξει κάθε φορά τις αξίες της ως απάντηση σε βραχυχρόνια διάσπαρτα ερεθίσματα.

Μια πλήρης γνώση της στρατηγικής της εταιρείας είναι απαραίτητη για να είναι επιτυχημένες οι στρατηγικές επικοινωνίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, οι στρατηγικές επικοινωνίας προκύπτουν από τις στρατηγικές μάρκετινγκ που με τη σειρά τους προκύπτουν από τις εταιρικές στρατηγικές.

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται σε όλα τα βήματα - από την γέννηση της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι και την εμπορία του - που πρέπει να γίνουν από τη πλευρά της επιχείρησης για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, καθώς και όλα τα εργαλεία του μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό, προκειμένου η όλη διαδικασία να στεφθεί με απόλυτη επιτυχία. Τέλος, αναλύεται η πολύτιμη συνδρομή των logistics για την διανομή του νέου προϊόντος.

# 1 Κεφάλαιο 1

## 1.1 Η σημασία της στρατηγικής διοίκησης προϊόντος

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, φαινόταν πως θα είναι η δεκαετία των επώνυμων προϊόντων. Η έννοια της επωνυμίας έχει πλέον στρατηγική σημασία σε μία σειρά από κλάδους και επιχειρήσεις, όπως τρόφιμα, ποτά, καταναλωτικά προϊόντα, υπηρεσίες και βιομηχανικά υλικά. Σήμερα, η σημασία που αποδίδεται στα επώνυμα προϊόντα είναι τόσο έντονη, που όχι μόνο εμφανίζονται στους ισολογισμούς των επιχειρήσεων, αλλά αποτελούν το στόχο σημαντικών σε αξία εξαγορών.

Στο παρελθόν, η αξία μιας επιχείρησης, οριζόταν ως η αξία των κτιρίων, των μηχανημάτων, του εξοπλισμού και του κεφαλαίου της. Σήμερα, αναγνωρίζουμε ότι η πραγματική αξία κάθε επιχείρησης είναι ανεξάρτητη από τον υλικό εξοπλισμό της, καθώς έχει άμεση σχέση με την προσωπικότητα και την ικανότητα του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολεί. Συνεπώς, το μεγαλύτερο κεφάλαιο της σύγχρονης επιχείρησης δεν είναι άλλο από τα επώνυμα προϊόντα και τα στελέχη της.

Μία επιχείρηση σχετίζεται με το περιβάλλον της με δύο συγκεκριμένους τρόπους:

1. Μέσω της στρατηγικής ή επιχειρησιακής συμπεριφοράς, με την οποία αντικαθιστά προϊόντα και αγορές με κάποια νεότερα, που προσφέρουν καλύτερες δυνατότητες για μελλοντικά κέρδη. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αναγνωρίζει νέες περιοχές ζήτησης για τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παρέχει, μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της, μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων λειτουργικών της ικανοτήτων και μέσω συνεχούς ελέγχου της αγοράς και της εισαγωγής σ' αυτήν νέων καινοτόμων προϊόντων.

2. Μέσω την ανταγωνιστικής ή επιχειρηματικής στρατηγικής συμπεριφοράς, με την οποία επιδιώκει να καταστήσει κερδοφόρα τη σχέση ανταλλαγής με το άμεσο περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση βρίσκει μια θέση στο κλάδο, απ' όπου αμύνεται από τους υφιστάμενους παράγοντες ανταγωνισμού ή τους επηρεάζει για δικό της όφελος, με αποτέλεσμα να μπορεί να εξυπηρετεί τους πελάτες είτε οικονομικότερα, είτε καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Η κατανόηση του φαινομένου των επώνυμων προϊόντων και της εφαρμογής των αρχών του στρατηγικού διοικητικού μάρκετινγκ σε αυτά, είναι ένα καθοριστικό στοιχείο για να κατανοηθεί η σημερινή μεταβιομηχανική κοινωνία. Τα επώνυμα προϊόντα αναπτύσσονται για να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες επιθυμίες των καταναλωτών για προϊόντα που να παρέχουν μια συγκεκριμένη λειτουργία, τα οποία θα έχουν την δυνατότητα να την αποδίδουν σε συνεχή βάση προσφέροντας ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Σε αυτό το πλαίσιο η λειτουργία του μάρκετινγκ αρχίζει με την όσο το δυνατόν πληρέστερη κατανόηση τόσο των αναγκών του καταναλωτή, όσο και των κοινωνικών συνθηκών στις οποίες ανήκουν. Έπειτα, αποδίδεται στο συγκεκριμένο προϊόν μια ορισμένη συμβολική αξία και τοποθέτηση. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρησιμοποίηση της επικοινωνίας στο επίπεδο των καταναλωτών.

Τι καθιστά όμως μία στρατηγική επιτυχή; Απαντώντας στα παρακάτω τρία ερωτήματα, μπορούμε να εξετάσουμε την αξία μιας στρατηγικής έναντι μιας άλλης και τη διάκρισή μιας επιτυχούς στρατηγικής από μία ημιτελή ή ατελή στρατηγική.

1. Πόσο καλά ανταποκρίνεται η στρατηγική στην κατάσταση της εταιρείας; Για να χαρακτηριστεί επιτυχής, μια στρατηγική πρέπει να ανταποκρίνεται καλά στις συνθήκες του κλάδου και στις συνθήκες ανταγωνισμού, στις βέλτιστες ευκαιρίες της αγοράς και σε άλλες πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα πρέπει να είναι προσαρμοζόμενη στα δυνατά σημεία της εταιρείας όσον

αφορά στους πόρους και τις αδυναμίες της, στις ικανότητές της και στις ανταγωνιστικές της δυνατότητες. Μόνο αν μία στρατηγική επιδεικνύει στενή προσαρμογή τόσο στις εξωτερικές, όσο και στις εσωτερικές πτυχές της συνολικής κατάστασης μιας εταιρείας μπορεί να παράγει τα βέλτιστα δυνατά επιχειρηματικά αποτελέσματα.

2. Συμβάλλει η στρατηγική στην επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία; Οι επιτυχείς στρατηγικές παρέχουν την δυνατότητα σε μία εταιρεία να επιτύχει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο πιο μεγάλο και διαρκές είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη δημιουργία του οποίου συμβάλλει η στρατηγική, τόσο πιο ισχυρή και ελκυστική είναι αυτή.
3. Οδηγεί η στρατηγική σε καλύτερη απόδοση της εταιρείας; Μια καλή στρατηγική αυξάνει την απόδοση της εταιρείας. Δύο είδη βελτιώσεων όσον αφορά στην απόδοση αποδεικνύουν περισσότερο το εύρος της στρατηγικής μιας εταιρείας : (α) αυξήσεις της κερδοφορίας και της χρηματοοικονομικής δύναμης και (β) αυξήσεις όσον αφορά στην ανταγωνιστική δύναμη και τη θέση της εταιρείας στην αγορά.

Η επώνυμη στρατηγική στο σύγχρονο τρόπο ζωής δίνει τη δυνατότητα σύζευξης των μεγάλων δυνατοτήτων της παραγωγής, που σήμερα πολλαπλασιάζονται εξαιτίας της πολύπλευρης ανάπτυξης της τεχνολογίας, με τις εξίσου πολυδιάστατες ανάγκες των καταναλωτών, όπως αυτές εκφράζονται με την ποικιλία των επιθυμιών που γεννά ο σύγχρονος τρόπος ζωής.

## **1.2 Η εξέλιξη του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ**

Κατά τα πρώτα στάδια, ο προσανατολισμός μάρκετινγκ άρχισε από την ακριβή κατανόηση του συστήματος αναγκών των καταναλωτών (τμηματοποίηση) και τον προσανατολισμό των επιχειρησιακών πόρων στην παραγωγή των προϊόντων που αυτοί επιθυμούν. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ικανοποίηση του συστήματος αναγκών και αξιών των



καταναλωτών με ένα αποτελεσματικό επώνυμο προϊόν υπήρξε ο θεμέλιος λίθος μιας επικερδούς επιχειρησιακής λειτουργίας.

Στη συνέχεια η προσέγγιση μάρκετινγκ μεταμορφώθηκε σε στρατηγικό μάρκετινγκ, μιας και δεν ήταν πλέον αρκετό να βασίζεται στην ικανοποίηση των καταναλωτών, αφού είχε δημιουργηθεί η ανάγκη δημιουργίας ενός συγκριτικού, διαφοροποιημένου πλεονεκτήματος. Το στρατηγικό μάρκετινγκ βασίζεται στον τρόπο που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν τις εμπορικές επωνυμίες. Αρχικά αναλύει τον ανταγωνισμό και κατόπιν μελετά τον τρόπο που η επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει με καλύτερο τρόπο σε σχέση με τους ανταγωνιστές μερικές από τις ανάγκες των καταναλωτών.

Στο στρατηγικό μάρκετινγκ των επώνυμων προϊόντων οι ανταγωνιστές των παραγωγών είναι άλλοι παραγωγοί. Για να διαφοροποιηθεί το επώνυμο προϊόν του ενός παραγωγού από τον άλλον, υιοθετούνται διαφορετικές στρατηγικές. Η επικέντρωση σε μικροαγορές, η προέκταση των γραμμών των προϊόντων και οι επανατοποθετήσεις είναι μερικές από τις σύγχρονες τυπικές στρατηγικές μάρκετινγκ.

Με την εφαρμογή των αρχών του στρατηγικού μάρκετινγκ οι παραγωγοί επωνυμιών κατέληξαν σε μία ατέρμονη σπείρα υπερβολικής τμηματοποίησης, πολυάριθμων προεκτάσεων των γραμμών των προϊόντων και επωνυμίας ομπρέλας<sup>1</sup>. Οι κατασκευαστές, πιεσμένοι από τις χαμηλές αποδόσεις και την ανάγκη υπερτμηματοποίησης, αντιδρούν με περισσότερες επεκτάσεις ήδη υπάρχοντων επωνυμιών, με νέα προϊόντα ή προϊόντα απομίμησης.

Στο ίδιο διάστημα το λιανεμπόριο έχει παρέμβει ανάμεσα στη σχέση παραγωγού-καταναλωτή, και έχει αρχίσει να αντιπροσωπεύει μια νέα εναλλακτική πηγή εξασφάλισης για

---

<sup>1</sup>Η επωνυμία ομπρέλα αποβλέπει στη παρουσίαση στο κοινό μιας ορισμένης επωνυμίας κάτω από την οποία παρουσιάζονται μία σειρά από ετερογενή προϊόντα.

τους καταναλωτές. Το στρατηγικό μάρκετινγκ των επώνυμων προϊόντων θα πρέπει να αναθεωρηθεί στη βάση του, λαμβάνοντας υπόψη ότι σήμερα το λιανεμπόριο διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην όλη διεργασία με στόχους και στρατηγικές που παρεμβάλλονται σε αυτούς των παραγωγών. Σε τέτοιο βαθμό μάλιστα που το μάρκετινγκ να αντιπροσωπεύει μια μεγάλη αντιπαλότητα μεταξύ παραγωγών και λιανεμπόρων, με στόχο τον έλεγχο των αντιλήψεων και προτιμήσεων των καταναλωτών. Το κατάλληλο μάρκετινγκ σ' αυτή τη περίπτωση είναι ένα μητροειδές μάρκετινγκ.

Συνοψίζοντας, το μάρκετινγκ αρχικά σήμαινε κατανόηση των επιθυμιών των καταναλωτών. Το στρατηγικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ταυτόχρονη κατανόηση των στρατηγικών των ανταγωνιστών καθώς και των ορίων των δυνατοτήτων της ίδιας της επιχείρησης. Τέλος, το μητροειδές μάρκετινγκ προσθέτει τις προϋποθέσεις και την ανάγκη κατανόησης από τη μεριά του παραγωγού του τρόπου λειτουργίας του λιανεμπορίου.

### **1.3 Βασικά χαρακτηριστικά της επωνυμίας**

Η βασική διαφορά μεταξύ της επωνυμίας<sup>2</sup> και του προϊόντος είναι ότι το προϊόν δεν είναι τίποτε άλλο από το αγαθό που η επιχείρηση παράγει και που το προσωπικό της επιχείρησης προσπαθεί να διαθέσει στους καταναλωτές, ενώ η επωνυμία είναι αυτό που κάνει τους πελάτες να το αγοράσουν. Εξαγοράζοντας επιχειρήσεις με επωνυμία, ακόμα και με υψηλή τιμή, εξαγοράζεται και το ανθρώπινο δυναμικό, η γνώση (knowhow<sup>3</sup>), καθώς και μία ορισμένη τοποθέτηση στο μυαλό του πιθανού πελάτη. Η εικόνα, το κύρος, η εμπιστοσύνη και η καταξίωση της συμβολικής αξίας που έχει συσσωρευθεί στην επωνυμία και στους

---

<sup>2</sup> Επωνυμία είναι ένα όνομα, ένας όρος, ένα σχέδιο, ένα σύμβολο ή οποιοδήποτε χαρακτηριστικό γνώρισμα που προσδιορίζει ένα αγαθό ή υπηρεσία του πωλητή σε διάκριση με εκείνα άλλων πωλητών.

<sup>3</sup> Η μεταβίβαση των δικαιωμάτων χρήσεως της τεχνογνωσίας (που επικράτησε διεθνώς να λέγεται know-how) δεν διαφέρει στην ουσία από τη μεταβίβαση των στοιχείων εκείνων πνευματικής ιδιοκτησίας όπως είναι τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα εμπορικά σήματα, εκτός από την έκταση που η τεχνογνωσία, ως στοιχείο πνευματικής ιδιοκτησίας, είναι διαφορετικό έναντι των άλλων.

ανθρώπους της, δικαιολογεί την υψηλή τιμή αγοράς της επιχείρησης και είναι η καλύτερη εγγύηση για σταθερή πηγή εισοδήματος στο μέλλον.

Η τιμή και η επωνυμία είναι τα δύο στοιχεία που υπογραμμίζουν την αξία ενός προϊόντος. Η τιμή αντικατοπτρίζει τη νομισματική αξία, όταν η επωνυμία δίνει μία συγκεκριμένη ταυτότητα στο προϊόν, η οποία ουσιαστικά είναι η αξία χρήσης και η ικανοποίηση που αντλεί από αυτό ο καταναλωτής.

Η επωνυμία ενσωματώνει την ταυτότητα του προϊόντος, την ιδιαιτερότητά του και τις διαφορές του. Παρέχει έναν αριθμό πληροφοριών, ένα ορισμένο σήμα και αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο της εμπορικής ανταλλαγής. Σε μία αγορά που η προσφορά προϊόντων βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη, ως αποτέλεσμα της τεχνολογίας και της μόδας, η επωνυμία δίνει ένα σημείο αναφοράς και σταθερότητας. Με την παροχή μιας ορισμένης ταυτότητας, η επωνυμία υπόσχεται μια σταθερότητα των προσφερόμενων χαρακτηριστικών.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό της επωνυμίας είναι ότι εγγυάται και εξασφαλίζει την προσφορά με το να συμβάλει στη μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας που πηγάζει από την ίδια την αξία της. Σε ένα κόσμο διαρκών αλλαγών, οι επωνυμίες συγκαταλέγονται στα λίγα στοιχεία που παρέχουν σταθερότητα.

Όπως το χρήμα, έτσι και η επωνυμία διευκολύνει τις διεθνείς συναλλαγές, μιας και αποτελούν τη μόνη ουσιαστική διεθνή γλώσσα ανταλλαγής που υπάρχει.

Εξαιρετικά επιτυχημένες επωνυμίες διαθέτουν το συγκριτικό πλεονέκτημα να υπόσχονται λιγότερα απ' ό,τι παρέχουν μια που με συνέπεια και για μεγάλο διάστημα υπερέβαιναν με επιτυχία τις απαιτήσεις των καταναλωτών τους ή των πιθανών αγοραστών. Συνεπώς, οι καταναλωτές θεωρούν τις επωνυμίες σαν σύνολα εμπιστοσύνης και αποτελεσματικότητας που βασίζονται στην υποκειμενική αξία της σχέσης απόδοσης/τιμή. Αυτή η ταυτότητα δημιουργείται και ζει αποκλειστικά στο μυαλό του καταναλωτή.

Σε πολλές περιπτώσεις, το επώνυμο προϊόν είναι απλώς ένα φυσικό όχημα με το οποίο ο καταναλωτής αποκτά και απολαμβάνει το περιεχόμενο και τη σημασία αυτού που προκύπτει από τη μάρκα. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να καταλάβει ότι η μάρκα δεν είναι απλώς το «περιτύλιγμα του δώρου», αλλά η κινητήριος δύναμη αυτού που βιώνουν οι καταναλωτές με τη χρήση του προϊόντος.

Οι επωνυμίες μπορούν να χαρακτηριστούν και ως σημαίες του μάρκετινγκ και αυτό διότι καταλαμβάνουν έναν ορισμένο χώρο στην αγορά και πληροφορούν το κοινό ότι τα προϊόντα που φέρουν αυτή τη σημαία ταυτίζονται με ένα ορισμένο σύστημα αξιών και ωφελειών. Τα παραπάνω είναι αυτά που πρέπει, θεωρητικά τουλάχιστον, να ισχύουν σήμερα.

Οι κοινές, θεωρούμενες ως δεδομένες, ιστορίες, εικόνες και οι κοινοί συνειρμοί διαμορφώνουν τη μορφή της μάρκας και δίνουν στο προϊόν :

- Αξία αναγνώρισης (reputation value) – αντιλαμβανόμενη ποιότητα.
- Βιωματική αξία (experiential value) – πως οι καταναλωτές βιώνουν το προϊόν.
- Συμβολική αξία (symbolic value) – οι συνειρμοί και οι αξίες που αυτό αντιπροσωπεύει.
- Αξία σχέσης (relationship value) – η πεποίθηση ότι η επιχείρηση δίνει σημασία στα ενδιαφέροντα των καταναλωτών.

Όμως η εφαρμογή μιας επώνυμης πολιτικής συμπεριλαμβάνει πολυάριθμους κινδύνους και είναι πολύ λίγο προβλέψιμη. Τα επώνυμα προϊόντα περνούν σήμερα δύσκολες μέρες. Παρατηρείται το φαινόμενο ισχυρά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες, να υφίστανται σοβαρή πίεση από ανταγωνιστικά φθηνότερα προϊόντα, προερχόμενα κυρίως από τη διανομή, προϊόντα που έχουν βελτιώσει κατά πολύ την προσφερόμενη ποιότητά τους. Από την άλλη μεριά, οι καταναλωτές, είναι περισσότερο προσεκτικοί στις επιλογές και στις αποφάσεις τους. Η εικόνα που επικρατεί στην αγορά γίνεται περιπλοκότερη με τις συνεχείς επεκτάσεις

των γραμμών των επώνυμων προσφορών, τα προϊόντα μίμησης τους και τις επανατοποθετήσεις τους.

Μονόδρομος για τα επώνυμα προϊόντα στο παραπάνω περιβάλλον, είναι η ακόμα μεγαλύτερη διαφοροποίησή τους για να είναι ελκυστικότερα και στα ΜΜΕ αλλά και στο κοινό τους. Παρά το ότι η επώνυμη πολιτική καθαυτή είναι μια θετική μεταβλητή σε οικονομικούς όρους, οι επωνυμίες αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο αυτοκαταστροφής που πηγάζει από την εναγώνια προσπάθεια τους να υπερβούν την ίδια τους τη φήμη. Παρ' όλα αυτά, όμως, οι επωνυμίες, όπως τις βιώνουμε σήμερα στην όποια μορφή εξελιχθούν στο μέλλον, θα συνεχίσουν να αντιπροσωπεύουν το θεμέλιο λίθο του μάρκετινγκ, μιας και ενώ παρουσιάζουν υπερβολικά προβλήματα, είναι δύσκολες στη διοίκησή τους, υπερβολικά ευαίσθητες στις διάφορες αλλαγές, έχουν τη συνεχή ανάγκη μιας ποιοτικής επίβλεψης και φροντίδας και είναι υπερβολικά δαπανηρές, ωστόσο εναλλακτική λύση σε αντικατάστασή τους, δεν είναι ακόμα διαθέσιμη, μιας και οποιαδήποτε πρόταση σ' αυτή τη κατεύθυνση, δε δημιουργεί μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του κατασκευαστή και του αγοραστή, που είναι προϋπόθεση μιας μακροχρόνιας κερδοφορίας.

## **2 Κεφάλαιο 2**

### **2.1 Πηγές έμπνευσης νέων προϊόντων**

Οι συχνές αλλαγές στις επιθυμίες των καταναλωτών είναι ο κυριότερος παράγοντας στην πράξη που πιέζει προς την κατεύθυνση δημιουργίας νέων προϊόντων. Παρ' όλο που οι ανάγκες των καταναλωτών στη βάση τους παραμένουν οι ίδιες, ο τρόπος που εκφράζονται και οι επιθυμίες που αναπτύσσονται για την κάλυψη τους, μεταβάλλονται στο χρόνο. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόσουν την παραγωγή τους ανάλογα με τις συνθήκες και της τάσης που επικρατούν κάθε στιγμή στην αγορά.

Δύο ακόμα γεγονότα σχετίζονται με την δημιουργία νέων προϊόντων στην αγορά. Η απόκτηση τεχνογνωσίας και η έρευνα & ανάπτυξη. Η απόκτηση τεχνογνωσίας μπορεί να αναφέρεται σε εξαγορά, όπως για παράδειγμα εξαγορά μικρότερων εταιρειών από μία μεγαλύτερη, εξαγορά μιας πατέντας ή εξαγορά μιας άδειας παροχής τεχνολογίας. Η έρευνα & ανάπτυξη προσδιορίζεται ως εσωτερική ανάπτυξη όταν προέρχεται από το αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας, αλλά και ως εξωτερική ανάπτυξη, όταν συνδυάζεται από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης καθώς και από την ανάγκη ανάπτυξης νέου προϊόντος εξαιτίας γεγονότων που διαδραματίζονται στην αγορά.

Οι πηγές έμπνευσης νέων ιδεών είναι αρκετές. Οι σημαντικότερες είναι οι παρακάτω:

#### **I. Ιδέες από πελάτες ή χρήστες προϊόντων της επιχείρησης**

Ιδέες για νέα προϊόντα μπορεί πολύ εύκολα να προέλθουν από τους ίδιους του πελάτες της επιχείρησης ή τους χρήστες παλαιότερων προϊόντων της επιχείρησης. Ο χρυσός κανόνας σε μία τέτοια περίπτωση είναι ότι μία επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της αυτό που θέλουν και όχι αυτό που η ίδια νομίζει ότι θέλουν. Η συγκομιδή τέτοιων ιδεών μπορεί εύκολα να γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίων είτε κατά τη διάρκεια της αγοράς

(έρευνα στα καταστήματα πώλησης των προϊόντων), είτε τηλεφωνικός (τηλεφωνική έρευνα με βάση το πελατολόγιο της επιχείρησης), είτε με τη χρήση του διαδικτύου (Online questioners), με εστιασμένες ομαδικές συζητήσεις καθώς και με σύστημα προτάσεων και παραπόνων των καταναλωτών.

## **II. Ιδέες προερχόμενες από έρευνα αγοράς**

Οι περισσότερες εταιρείες δίνουν υψηλότερη προτεραιότητα στην κάλυψη των “Αναγκών των Πελατών” κατά τη διαδικασία ανάπτυξης των προϊόντων τους. Οι εταιρείες αυτές εμφανίζουν αυτή τη φιλοσοφία μέσω της διαφοροποίησης με εστίαση στις προτεραιότητες των πελατών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος :

- Βελτιώνοντας συνεχώς τις γνώσεις και τις πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών , τις συμπεριφορές , τις προτιμήσεις , τις προσδοκίες , και την οικονομία .
- Εστιάζοντας στις προτάσεις αξίας που θα ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες και την επίτευξη μιας συνολικά ανώτερης εμπειρίας του πελάτη .
- Με την αποτελεσματική καταγραφή , ανάλυση και διάδοση της γνώσης για να ενσωματωθεί η κατανόηση των αναγκών των πελατών σε όλη την οργάνωση.
- Με την δυναμική εστίαση σε πόρους, και την ευθυγράμμιση των συστημάτων μέτρησης και ανταμοιβών με τις δραστηριότητες που μεγιστοποιούν τη μακροπρόθεσμη αξία για τον πελάτη.

Η επιτυχής ανάπτυξη νέου προϊόντος απαιτεί πολύ καλή γνώση των πελατών και των αναγκών τους και γενικότερα της αγοράς στην οποία θα απευθύνεται το νέο προϊόν. Για το λόγο αυτό, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ή εταιρείες αναπτύσσουν νέα προϊόντα βασισμένες στον προσανατολισμό της αγοράς<sup>4</sup> (Market orientation NPD firms). Με άλλα

---

<sup>4</sup>Προσανατολισμός της αγοράς ορίζεται ως ένα σετ αλληλένδετων διαδικασιών και δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν ως στόχο τη δημιουργία και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσα από μία συνεχή εκτίμηση των αναγκών αυτών (needassessment).

λόγια, επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν τα προϊόντα τους μέσω του προσανατολισμού της αγοράς, αναπτύσσουν εργαλεία με τα οποία μελετούν την αγορά και αναπτύσσουν στρατηγικές ανάπτυξης ώστε να ικανοποιούν πάντοτε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών – καταναλωτών.

### **III. Ιδέες προερχόμενες από ανταγωνιστές**

Επιδείξεις, εκθέσεις και σεμινάρια ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να αποτελούν έναν καλό τρόπο για τη δημιουργία ιδεών διότι μέσα από αυτές τις εκδηλώσεις μια επιχείρηση μπορεί να πληροφορηθεί τις καινοτομίες της αγοράς, ποιες είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και ποιες βελτιώσεις ήδη υπάρχοντων προϊόντων – ανταγωνιστικών ή μη – μπορούν να γίνουν.

### **IV. Ιδέες από εργαζομένους στην επιχείρηση ή από μεσάζοντες**

Οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση και οι μεσάζοντες, σε περίπτωση που η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία αγορά μέσω αυτών, μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμοι για τη δημιουργία ιδεών, μιας και με τη συχνή επαφή τους με το κοινό (πελάτες και μη) ,μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τα προϊόντα της επιχείρησης. Τυχόν αναγκαίες βελτιώσεις, παράπονα για τα υφιστάμενα προϊόντα ή ανάγκες νέων προϊόντων μπορούν να εκδηλωθούν από το κοινό προς αυτούς. Επίσης, σε περιπτώσεις που υπάρχει διαφοροποίηση της αγοράς, λόγω της γεωγραφικής θέσης, οι μεσάζοντες και οι εργαζόμενοι είναι οι μόνοι που μπορούν να προσφέρουν τέτοιες πληροφορίες σε μία επιχείρηση της οποίας η βάση βρίσκεται μακριά από την αγορά στην οποία απευθύνεται.

## **2.2 Λόγοι ανάπτυξης νέων προϊόντων**

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να καινοτομεί ώστε να μείνει μπροστά από τον ανταγωνισμό . Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να συνεχίσει να προσφέρει το ίδιο προϊόν αμετάβλητο. Σε



διαφορετική περίπτωση οι πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης θα μειωθούν. Η ανάπτυξη και η εμπορευματοποίηση νέων προϊόντων αποτελεί ζωτικό μέρος των προσπαθειών της επιχείρησης για τη διατήρηση της ανάπτυξης και των κερδών της με τη πάροδο του χρόνου.

Η συνεχής ροή των νέων προϊόντων είναι η ψυχή των επιχειρήσεων που ελπίζουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, όπως για παράδειγμα ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών . Αντιμέτωπες με τη ραγδαία συρρίκνωση των κύκλων ζωής των προϊόντων , οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να συνεχίσουν περισσότερο επιθετικά την αναζήτηση για πιο αποτελεσματική διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η συνεχιζόμενη επιτυχία σε αυτές τις βιομηχανίες, εξαρτάται από την επιλογή του σωστού συνδυασμού της νέας στρατηγικής του προϊόντος , την οργανωτική τους δομή και τις διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων.

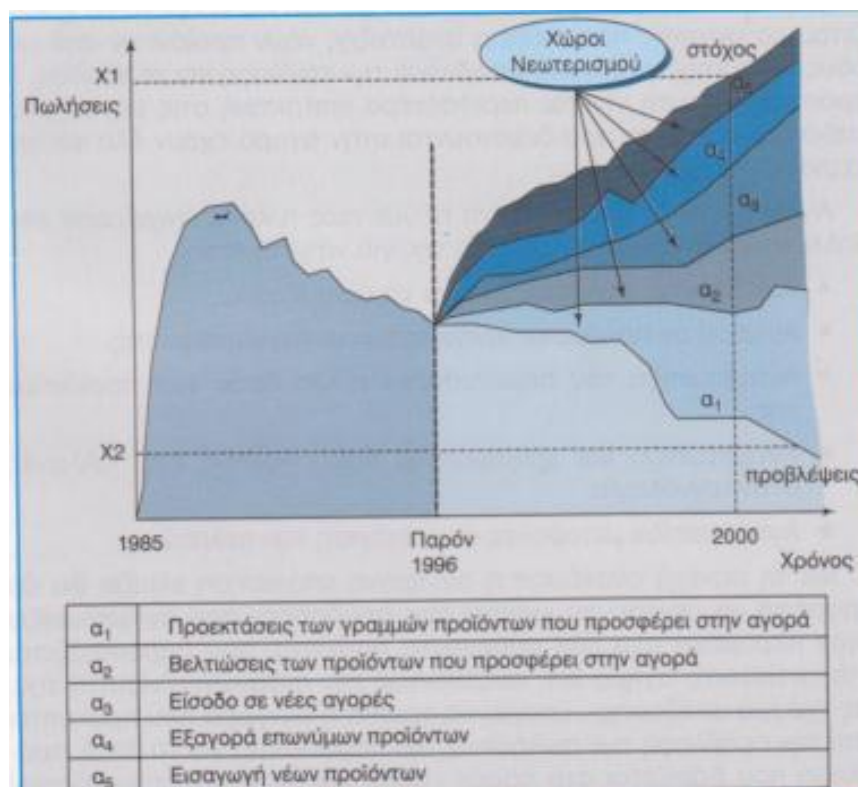
Αναλυτικότερα μπορούμε να τονίσουμε πως η κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να αναλύει τα προϊόντα της για να μπορεί να :

- Διατηρεί και να αυξάνει τις πωλήσεις της.
- Αντιμετωπίζει και χρησιμοποιεί τις αλλαγές στην τεχνολογία προς όφελός της.
- Αντιμετωπίζει τον περιορισμένο κύκλο ζωής των προϊόντων της.
- Αντιμετωπίζει μεταβολές στις ανάγκες των πελατών της.
- Αντιδρά σε παρόμοιες κινήσεις των ανταγωνιστών της.

Με τη συνεχή ανανέωση στα προϊόντα η σύγχρονη επιχείρηση ελπίζει ότι θα μπορέσει να μειώσει το «χάσμα της απόδοσης» που αντιμετωπίζει όταν παραμένει στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, που παρουσιάζεται στο αντίστοιχο σχήμα 2.1, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά της. Ως «χάσμα απόδοσης» , μπορεί να οριστεί η διαφορά που προκύπτει από την πρόβλεψη των πωλήσεων, για παράδειγμα για το έτος 2000, πρόβλεψη που βασίζεται στο παρόν (1996) και σε στοιχεία πωλήσεων του παρελθόντος ( $x_2$ ) όπως και του επιθυμητού στόχου ( $x_1$ ). Η διαφορά ανάμεσα στα σημεία  $x_1$  και  $x_2$  πρέπει να καλυφθεί από το διοικητή προϊόντος με

κάποιον τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, τη μείωση του συγκεκριμένου χάσματος μπορεί να αντιμετωπίσει με :

- Προεκτάσεις των γραμμών προϊόντων που προσφέρει στην αγορά (τμήμα α1 του σχήματος 2.1).
- Βελτιώσεις των προϊόντων που προσφέρει στην αγορά ( τμήμα α2 του σχήματος 2.1).
- Είσοδο σε νέες αγορές (τμήμα α3 του σχήματος 2.1).
- Εξαγορά επώνυμων προϊόντων (τμήμα α4 του σχήματος 2.1).
- Εισαγωγή νέων προϊόντων (τμήμα α5 του σχήματος 2.1).



**Σχήμα 2.1** Χάσμα μεταξύ στόχων και προβλέψεων απόδοσης με συνέχιση υπάρχουσας πορείας

Με την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, η επιχείρηση αποβλέπει σε ένα ή περισσότερα οφέλη, όπως αυτά παρουσιάζονται στο πίνακα 2.1. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να επιθυμεί:

- **Αξιοποίηση της εποχικής δυνατότητας:** ένα ξενοδοχείο κατά τους μήνες που η τουριστική κίνηση είναι περιορισμένη, μπορεί να αναπτύξει μια νέα υπηρεσία για την ενίσχυση της κίνησης του, όπως για παράδειγμα η υποστήριξη συνεδρίων, σεμιναρίων ή ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.
- **Αντικατάσταση υπαρχόντων προϊόντων:** όλα τα προϊόντα έχουν έναν κύκλο ζωής, συνεπώς και μία περιορισμένη ζωή. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να ανανεώνει συχνά τις γραμμές τους για να μην μειωθούν οι πωλήσεις τους. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της στρατηγικής αντικατάστασης των προϊόντων.
- **Πλήρη χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεών της:** Για να μειώσει την αναξιοποίητη δυναμικότητά της, μια επιχείρηση είναι δυνατόν να εισαγάγει νέα προϊόντα στην αγορά. Τα προϊόντα αυτά πιθανόν να έχουν εικόνα συμβολικά μικρότερη από τα ήδη υπάρχοντα και να αποβλέπουν σε διαφορετική αγορά του εσωτερικού και του εξωτερικού. Ως προϋπόθεση, η μη υποστήριξη από τη συνηθισμένη επιχειρησιακή επωνυμία.
- **Είσοδο σε νέες αγορές:** Το σενάριο αυτό είναι ανοικτό ειδικά σε περιπτώσεις που οι πελάτες στις νέες αυτές αγορές, έχουν διαφορετικές προτιμήσεις. Οι νέες αυτές αγορές μπορεί να είναι :
  - Νέα τμήματα της εθνικής αγοράς, όπως για παράδειγμα μια επιχείρηση που παράγει πάνες μιας χρήσης για τα μωρά, να εισάγει νέο προϊόν για την ακράτεια των μεγαλύτερων σε ηλικία ανθρώπων.
  - Νέες αγορές σε χώρες του εξωτερικού, όπως για παράδειγμα είναι η αγορά της Βουλγαρίας για τη Στέλλα, τη Μέλισσα, τη Δέλτα, της Κούβας για την Bingo ή της Κίνας για τη Folli Follie.
- **Χρησιμοποίηση των υποπροϊόντων:** Μία βιοτεχνία η οποία παράγει δερμάτινες τσάντες, μπορεί να χρησιμοποιήσει και να αξιοποιήσει τα τμήματα του δέρματος που περισσεύουν και θα πεταγόντουσαν, για να φτιάξει δερμάτινες κλειδώθηκες.

- **Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού:** Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας το νεωτερισμό από προϊόντα που εισήγαγε για πρώτη φορά μια ανταγωνίστρια εταιρεία, αποφασίζει να εισάγει και αυτή ένα αντίστοιχο, προκειμένου να μην μείνει στο περιθώριο.
- **Ενίσχυση των συμπληρωματικών προϊόντων:** Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να αναπτύξουν μία σειρά από συμπληρωματικά προϊόντα, ώστε να ενισχύσουν και να ενθαρρύνουν την ευρύτερη χρήση των προϊόντων της, όπως για παράδειγμα η Nikon και η Olympus που παράγουν ειδικούς φωτογραφικούς φακούς, τρίποδα, φίλτρα καθώς και ειδικές θήκες προστασίας, προκειμένου να ενισχύσουν και να ενθαρρύνουν την ευρύτερη χρήση φωτογραφικών μηχανών.
- **Βελτίωση της παρουσίας της επιχείρησης στα σημεία πώλησης:** Η εικόνα στο ράφι και η ελκυστικότητα του νέου προϊόντος παρουσιάζουν στις μέρες μας εξαιρετική σημασία. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις, είναι αναγκασμένες να αναπτύσσουν νέα προϊόντα τα οποία θα βρίσκονται στις ειδικές προθήκες στα σημεία πώλησης, προκειμένου να διευκολύνεται η επιλογή τους από τους καταναλωτές.

Στην πράξη, συχνά οι αλλαγές στο σύστημα επιθυμιών των πελατών πιέζουν προς την κατεύθυνση της δημιουργίας νέων προϊόντων. Παρ'όλο που οι ανάγκες των καταναλωτών στη βάση παραμένουν οι ίδιες, ο τρόπος που εκφράζονται και οι επιθυμίες που αναπτύσσονται για την κάλυψή τους μεταβάλλονται στο χρόνο. Ο τρόπος, η κατεύθυνση και η έκταση της μεταβολής που παρουσιάζουν, δέχονται σημαντικές επιδράσεις από τις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε κοινωνία.

Οι ανάγκες των καταναλωτών
Η παγκοσμιοποίηση
Η ανάγκη για αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης
Αντικατάσταση υπαρχόντων προϊόντων
Αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας
Είσοδος σε νέες αγορές
Η ανάγκη για αύξηση των πωλήσεων
Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και ο δημογραφικός παράγοντας
Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού
Ενίσχυση των συμπληρωματικών προϊόντων
Η ανάγκη για πλήρη χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεων
Αξιοποίηση της εποχικής δυνατότητας
Το κόστος και η διαθεσιμότητα των υλικών
Κανονισμοί – Νομοθεσία
Χρησιμοποίηση των υποπροϊόντων

**Πίνακας 2.1** Λόγοι που ερμηνεύουν την ανάγκη ανάπτυξης νέων προϊόντων

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και ο αριθμός αυτών που τελικά βγαίνουν στην αγορά επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης καθώς και από το περιβάλλον της. Γενικά υποστηρίζεται ότι οι καινοτομίες είναι πιθανότερο να προέλθουν από:

- Μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις.
- Επιχειρήσεις που διοικούνται από τους ιδιοκτήτες τους.
- Εταιρείες που δεν αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό.

### **2.3 Τι θεωρείται νέο προϊόν**

Τα Νέα προϊόντα είναι ένας κεντρικός μηχανισμός σύμφωνα με τον οποίο οι οργανώσεις διαφοροποιούνται , προσαρμόζονται και ανακαλύπτουν νέα πράγματα κατά την αλλαγή της αγοράς και των τεχνικών συνθηκών. Έρευνες έχουν επίσης αποδείξει πως τα νέα προϊόντα συμβάλλουν στην βελτίωση του μεριδίου αγοράς, της αξίας των αγορών καθώς και στην επιβίωση των επιχειρήσεων.

Μιλώντας για ένα νέο προϊόν θα πρέπει να διευκρινίζεται σε σχέση με τι είναι νέο. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που παράγει για πρώτη φορά ένα προϊόν, τότε το προϊόν είναι νέο γι' αυτήν, έστω και αν άλλες επιχειρήσεις το παράγουν ήδη. Όταν ένας καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν για πρώτη φορά, τότε το προϊόν αυτό είναι ένα νέο για 'αυτόν, παρόλο που μπορεί να προϋπήρχε στην αγορά εδώ και καιρό. Τέλος όταν ένα προϊόν πρωτοεμφανίζεται στην αγορά, τότε το προϊόν αυτό είναι νέο γι' αυτήν, έστω και αν προϋπήρχε από καιρό σε άλλες αγορές.

Νέο προϊόν μπορεί να θεωρείται :

1. Το εντελώς νέο ή νεωτεριστικό (innovative) προϊόν, δηλαδή το προϊόν εκείνο που λύνει ένα πρόβλημα για πρώτη φορά, όπως για παράδειγμα φάρμακα, κινητό τηλέφωνο ή εκείνο το οποίο αντικαθιστά υπάρχοντα προϊόντα, παρέχοντας εντελώς διαφορετικές νέες χρήσεις όπως για παράδειγμα η τηλεόραση κατά ένα μέρος τον κινηματογράφο και το ράδιο, τα φερμουάρ αντικατέστησαν τα κουμπιά, η ηλιακή ενέργεια τις άλλες πηγές ενέργειας.
2. Οι παραλλαγές προϊόντων ή αναπροσαρμοζόμενα προϊόντα (adaptive). Αυτά εμφανίζονται σαν ποικιλίες ή παραλλαγές υπάρχοντων προϊόντων. Οι παραλλαγές μπορεί να συνίστανται είτε σε λειτουργικές διαφοροποιήσεις του προϊόντος, δηλαδή βελτιώσεις (του στυλ, της ποιότητας και άλλων χαρακτηριστικών), ή νέες χρήσεις του προϊόντος, παραδείγματος χάριν ο στιγμιαίος καφές, οι έτοιμες κατεψυγμένες τροφές, οι αυτοκόλλητες ταπετσαρίες, είτε σε απλές παραλλαγές της συσκευασίας, σχήματος, χρώματος κ.λπ. Οι παραλλαγές προϊόντων μπορούν να επεκτείνουν αποτελεσματικά τον κύκλο ζωής προϊόντος και να βοηθήσουν τις πωλήσεις να αυξάνονται.
3. Οι απομιμήσεις (imitative). Τα προϊόντα αυτά παράγονται για πρώτη φορά από μία επιχείρηση, αλλά είναι παρόμοια με άλλα ήδη υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Σε έρευνα (Σελφ Σέρβις, Ιανουάριος 1987, σ.58) που πραγματοποιήθηκε το πρώτο εξάμηνο του 1986 ο αριθμός των νέων προϊόντων που λανσαρίστηκαν στην αμερικανική αγορά έφθασε τα 2.537, σημειώνοντας μία αύξηση 7,8% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους.

Από τα νέα προϊόντα που κυκλοφόρησαν την εξεταζόμενη περίοδο στις ΗΠΑ το 90% ήταν:

- Επεκτάσεις σειρών με την προσθήκη νέων προϊόντων που χρησιμοποιούν το ίδιο όνομα, μία από τις τελευταίες τάσεις του Brand Marketing στις ΗΠΑ.
- Νέα μεγέθη, πακέτα, αρώματα ή γεύσεις.
- Επαναλανσαρίσματα υπάρχοντων προϊόντων και μόνο το 10% ήταν τελείως νέα προϊόντα.

Σύμφωνα πάντα με τη μελέτη της MIS, στην αμερικανική αγορά λανσαρίστηκαν μόνο τα τελευταία 5 χρόνια παραπάνω από 8.600 προϊόντα. Από αυτά :

- Το 1 στα 3 είχε στο πακέτο τη λέξη «NEO»
- Το 1 στα 2 είχε τη λέξη «ΦΥΣΙΚΟ»
- Το 1 στα 8 τη λέξη «ΑΠΑΛΟ»
- Το 1 στα 10 τη λέξη «ΑΓΝΟ»

Όλος παραδόξως η λέξη «ΠΑΛΑΙΟ» είχε και αυτή τους δικούς της οπαδούς μιας και χρησιμοποιήθηκε σε 930 από αυτά τα προϊόντα.

Η συνεχής ανάγκη που υπάρχει για ανανέωση του μίγματος προϊόντος, δηλαδή για την παραγωγή νέων προϊόντων, είναι το αποτέλεσμα των εξής βασικών παραγόντων:

- α) εξουδετέρωση των εποχικών και κυκλικών διακυμάνσεων των πωλήσεων.
- β) Ακολούθηση των ανταγωνιστών.
- γ) Χρησιμοποίηση της αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας

δ) Συγχρονισμός των κύκλων ζωής των προϊόντων.

ε) ικανοποίηση αιτημάτων των μεσαζόντων.

στ) προσαρμογή στις νέες συνθήκες ζήτησης και προσφοράς.

Η συντριπτική πλειοψηφία των νέων προϊόντων αντί να είναι επαναστατικές καινοτομίες αποτελούν βελτιώσεις και παραλλαγές παλιών. Ο ελάχιστος αριθμός των επαναστατικά νέων προϊόντων οφείλεται στα εξής αίτια:

α) Στο υψηλό κόστος έρευνας και ανάπτυξης (E & A).

β) Στο απαιτούμενο μεγάλο μέγεθος της αγοράς, ώστε με τις υψηλές πωλήσεις να αποσβεσθεί το κόστος E & A.

γ) Στη νομική και πρακτική αδυναμία αποτελεσματικής προστασίας των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας σε διεθνές επίπεδο.

δ) Στο μεγάλο χρόνο αναμονής (lead time) μεταξύ της απόφασης για E & A και της κανονικής παραγωγής.

ε) Στο κίνδυνο αχρήστευσης μεγάλων κεφαλαίων, επενδυμένων σε πάγια στοιχεία, όταν η τεχνολογία παραγωγής του νέου προϊόντος είναι τελείως διαφορετική και απαιτεί νέα πάγια.

στ) Στο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον που εκτός των άλλων αλλάζει και τις ανάγκες των αγοραστών.

## **2.4 Γιατί είναι δύσκολη η επιτυχία νέων προϊόντων**

Οι έρευνες στο τομέα αυτό βασίζουν τη μεθοδολογική τους προσέγγιση στο επιχείρημα ότι είναι ευκολότερο να διαγνώσεις «τι πήγε άσχημα», παρά να αναγνωρίσεις «τι πήγε καλά».

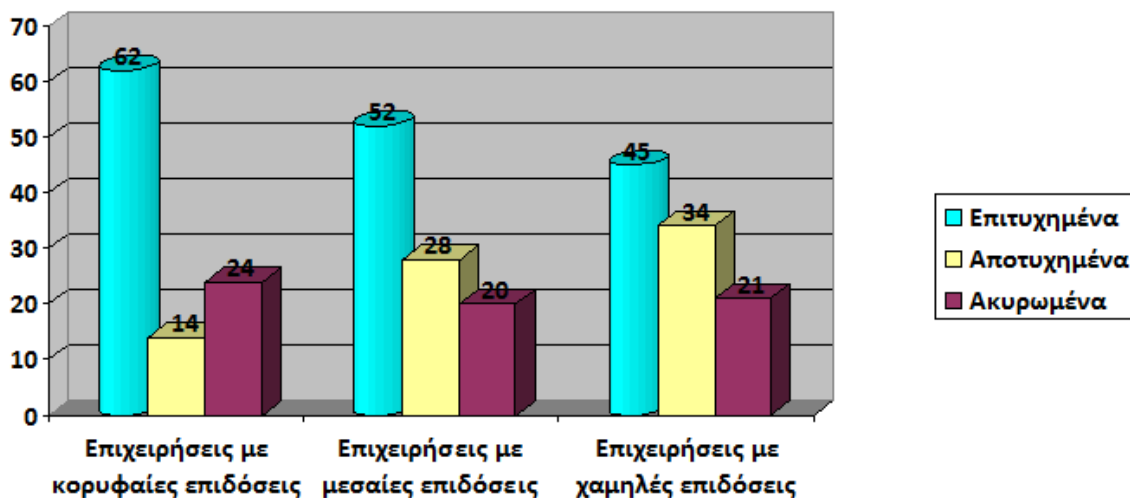
Μία κριτική ανάλυση σχετικά με τα αποτυχημένα προϊόντα και τις «γκάφες» του παρελθόντος, ανοίγει το δρόμο για πιο επιτυχημένες προσπάθειες στο μέλλον.



Μελέτη σχετικά με την αποτυχία 87 βιομηχανικών προϊόντων των Hopkinsκαι Bailey (1971) έδειξε ότι οι βασικοί λόγοι αποτυχίας αυτών των προϊόντων, κατά σειρά σπουδαιότητας, ήταν :

1. Ανεπαρκής ανάλυση της αγοράς.
2. Ελαττώματα στο προϊόν (ποιοτικά, τεχνικά).
3. Υψηλότερο κόστος από ότι έχει αρχικά υπολογισθεί.
4. Κακή χρονική στιγμή εμφάνισης του προϊόντος στην αγορά.
5. Αντίδραση των ανταγωνιστών.
6. Ανεπαρκής προσπάθεια και απόδοση στο Μάρκετινγκ.
7. Ανεπαρκής δύναμη των πωλητών.
8. Ανεπαρκής διανομή του προϊόντος.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2010, στην οποία συμμετείχαν 257 επιχειρήσεις, απέδειξε πως οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις, έχουν υψηλότερα ποσοστά σε project που κατέληξαν σε επιτυχημένα προϊόντα καθώς και σε ακυρωμένα project.



Πίνακας 2.2 Ποσοστό νέων προϊόντων που επέτυχαν, απέτυχαν ή ακυρώθηκαν

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από ερευνητές του πανεπιστημίου του Sussex (project SAPPHO), σε συγκριτική ανάλυση 43 ζευγαριών (ένα επιτυχημένο και ένα αποτυχημένο) νέων βιομηχανικών προϊόντων, υπάρχουν 5 βασικοί παράγοντες που ξεχωρίζουν ένα επιτυχημένο νέο προϊόν από ένα αποτυχημένο, οι οποίοι είναι:

- Κατανόηση των αναγκών των πελατών χρηστών.
- Αποτελεσματική και αποδοτική ανάπτυξη του νέου προϊόντος.
- Χαρακτηριστικά της διοίκησης και των Μάνατζερς.
- Αποτελεσματική επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- Βαθμός προσπάθειας και επίδοσης στο μάρκετινγκ.

## **2.5 Λόγοι αποτυχίας νέων προϊόντων στην αγορά**

Σύμφωνα με ένα δημοσίευμα (The Economist, 26/3/1983, σσ.70-71) στη Φιλανδία από τα 800 νέα καταναλωτικά προϊόντα που ερευνήθηκαν, μόνο τα 10 πέτυχαν στην αγορά. Και από αυτά τα 10 προϊόντα, μόνο τα 5 κατάφεραν τελικά να μείνουν στην αγορά και να μην εξαφανιστούν. Στις ΗΠΑ (Marketing Newsletter, No 99, 15/4/1986, σ.8) τα 5 από τα 10 νέα προϊόντα, στα οποία γίνεται τεστ μάρκετινγκ, εγκαταλείπονται λόγω φτωχών αποτελεσμάτων. Από τα πέντε που τελικά λανσάρονται στην αγορά, το 70% είτε κατεβαίνει από τα ράφια, είτε δεν πετυχαίνει τον στόχο των πωλήσεων. Σε μία άλλη έρευνα (Marketing News, 27/3/1987, σ.36) για τις ΗΠΑ το 1987, οι ερευνητές κατέληξαν πως από τα 6.000 νέα προϊόντα που θα μπου στην αγορά, μόνο το 20% τελικά θα επιβιώσουν, καθώς το υπόλοιπο 80% είναι καταδικασμένο σε αποτυχία.

Όσο προσεκτικά και αν έγιναν όλα τα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, πάντα θα υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας του. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτυχία ενός νέου προϊόντος είναι οι εξής:

α) Ο τρόπος που το αντιλαμβάνονται οι αγοραστές (π.χ. ένα προϊόν που η επιχείρηση πιστεύει ότι πρόκειται για νέο, ωστόσο οι αγοραστές δεν το αντιλαμβάνονται ως νέο). Διάσταση τοποθετήσεων ή λάθος τοποθέτηση.

β) Η μεταβολή του περιβάλλοντος (π.χ. ανταγωνιστής παράγει νέο υποκατάστατο προϊόν, αλλαγή αναγκών αγοραστών, κυβερνητικός παρεμβατισμός, η οικονομική συγκυρία δεν το ευνοεί κ.ά.). Ειδικά στο εσωεπιχειρησιακό, ανεπάρκεια άλλων λειτουργιών.

γ) Η αποτυχία ενός και περισσότερων σταδίων της διαδικασίας ανάπτυξής του.

δ) Η έλλειψη υποστήριξης του από τους μεσάζοντες.

Οι αριθμοί των αποτυχιών είναι πολύ μεγάλοι και σε αυτό φταίει κυρίως οι παραγωγοί μιας και σπαταλούν πόρους για να πείσουν τους αγοραστές ότι τα προϊόντα τους είναι νέα και βελτιωμένα, τα οποία δεν τα αντιλαμβάνονται έτσι οι αγοραστές. Η σωστότερη επιλογή για τους παραγωγούς θα ήταν να διοχετεύσουν τους πόρους της E & A σε πραγματικά νέα προϊόντα τα οποία θα ικανοποιούν είτε καλύτερα παλαιές ανάγκες, είτε νέες.

## **2.6 Βασικοί παράγοντες επιτυχίας νέου προϊόντος**

Επειδή η επιτυχία των νέων προϊόντων είναι το ζητούμενο από όλες τις επιχειρήσεις, εκτός από τη διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος, θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα και ξεχωριστά (γιατί υπεισέρχονται ούτως ή άλλως στη διαδικασία αυτή), οι παράγοντες που αποδεδειγμένα οδηγούν στη επιτυχία.

Σε επίπεδο επιχείρησης οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτομιών και κατ' επέκταση καινοτόμων προϊόντων περιλαμβάνουν:

- Την ύπαρξη ισχυρού τμήματος E&A και το ύψος των επενδύσεων της επιχείρησης σε E&A, η ύπαρξη επιχειρησιακού κλίματος και ηγετικής ομάδας που να ευνοεί την ανάληψη κινδύνου,
- Η ύπαρξη και αξιοποίηση διανοητικού κεφαλαίου (intellectual capital) και εν γένει η διαχείριση της γνώσης της επιχείρησης, μιας και η γνώση αποτελεί καίριο παράγοντα στην ανάπτυξη καινοτομίας. Στη διαχείριση της γνώσης συμβάλλει η τεχνολογία της πληροφορικής, αλλά και η ύπαρξη κατάλληλου κλίματος εμπιστοσύνης για ανταλλαγή γνώσης.
- Η υιοθέτηση αποκεντρωμένων και ευέλικτων οργανωτικών δομών με «ανοιχτή» επικοινωνία τόσο κάθετα (ανάμεσα στα οργανωτικά επίπεδα) όσο και οριζόντια (εντός των οργανωτικών επιπέδων).
- Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και γενικότερα η δικτύωση των επιχειρήσεων, ή η ένταξη τους σε τεχνολογικά δίκτυα, κάτι που διευκολύνει σημαντικά την ανταλλαγή της γνώσης και την επικοινωνία με ομοειδής επιχειρήσεις, με προμηθευτές, με πελάτες κτλ.
- Η πρόσβαση σε χρηματοδοτικά κεφάλαια.

Ο καθηγητής, κύριος Αυλωνίτης Γεώργιος επικαλούμενος τα αποτελέσματα μελετών των Myers και Marquis (1969), περιέγραψε τα εξής συστατικά ως παράγοντες επιτυχίας ενός νέου προϊόντος :

- Την ύπαρξη και αναγνώριση αναγκών στην αγορά και συγκέντρωση της λειτουργίας έρευνας και ανάπτυξης στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών.
- Τη σωστή επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- Την ύπαρξη άφθονων χρηματικών πόρων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων-καινοτομιών.

Σύμφωνα με τους Stanton και Futrell, η επιτυχία των νέων προϊόντων μπορεί να αποδοθεί στο ότι:

- Το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες μιας ή και περισσότερων αγορών.
- Το προϊόν είναι ανώτερο τεχνολογικά και απολαμβάνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους.
- Το προϊόν ταιριάζει με τις εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης σε βασικούς τομείς όπως παραγωγή, πώληση, διανομή.
- Η ανάπτυξη νέων προϊόντων στηρίζεται μακροχρόνια από την ανώτατη διοίκηση. Συνεπώς, η εμπειρία που αποκτάται βοηθά τη διοίκηση να βελτιώνει διαχρονικά την απόδοσή της στην εισαγωγή νέων προϊόντων.
- Οι στρατηγικές για τα νέα προϊόντα είναι καθορισμένες με σαφήνεια, κάτι που επιτρέπει την επιχείρηση να γεννά και να επιλέξει νέα προϊόντα που ανταποκρίνονται τόσο στις εσωτερικές στρατηγικές της ανάγκες, όσο και στις εξωτερικές ανάγκες της αγοράς.
- Υπάρχει μία αποτελεσματική οργάνωση που προωθεί την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ένα καλό διοικητικό στυλ που ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

Το 1982 μία μελέτη της Αμερικανικής Εταιρείας συμβούλων BoozAllen and Hamilton αναγνώρισε επτά παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία νέων προϊόντων, οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω με σειρά σπουδαιότητας:

1. Προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες της αγοράς.
2. Προσαρμογή του προϊόντος στις λειτουργικές δυνατότητες (functional strengths) της επιχείρησης.
3. Τεχνολογική ανωτερότητα του προϊόντος.
4. Υποστήριξη του προϊόντος από την ανώτατη διοίκηση της επιχειρήσεως.

5. Χρησιμοποίηση της σωστής διαδικασίας αναπτύξεως προϊόντων.
6. Ευνοϊκό ανταγωνιστικό περιβάλλον.
7. Η οργανωτική δομή αναπτύξεως νέων προϊόντων.

Σύμφωνα με μία άλλη μελέτη (Marketing Newsletter, No 86, 1/10/1986, σ.18) εντοπίστηκαν δύο ειδικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των νέων προϊόντων με τη μορφή επιτυχών λύσεων σε δύο προβλήματα :

➤ *Εξασφάλιση επαρκούς διανομής*

Η εξασφάλιση επαρκούς διανομής για ένα νέο προϊόν, είναι ένα πρόβλημα αναμφίβολα πολύ μεγάλο. Και όμως ακόμα και σήμερα πολλοί κατασκευαστές συγκεντρώνουν όλες τους τις προσπάθειες στις ανάγκες του καταναλωτή ,κάτι που ήταν αρκετό πριν από 20 χρόνια, όχι όμως και σήμερα που πρέπει να συνοδεύεται από ισοδύναμη προσπάθεια προς το εμπόριο.

Αυτό δεν σημαίνει ότι τα νέα προϊόντα δεν μπορούν να αποκτήσουν νέα διανομή. Χρειάζεται όμως συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων και κατανόηση των αντιλήψεων και προθέσεων του εμπορίου για κάθε συγκεκριμένη αγορά, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

➤ *Καθορισμός υψηλότερης τιμής*

Τα τελευταία χρόνια έχει έρθει στο προσκήνιο το δεύτερο σημαντικότερο πρόβλημα, το οποίο είναι η τιμή. Τα φθηνά προϊόντα τα οποία πωλούνται σε μεγάλες ποσότητες, ενδιαφέρουν σήμερα λιγότερο τον κατασκευαστή και το εμπόριο. Οι κατασκευαστές αφιερώνουν χρόνια ολόκληρα προσπαθώντας να δημιουργήσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο προϊόν τους, το οποίο θα τους επιτρέψει μια συγκριτικά υψηλότερη τιμή. Αυτό θα τους εξασφαλίσει συντομότερη απόσβεση, ενώ παράλληλα θα κεντρίσει και το εμπόριο, μιας και θα προσφέρει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες η διανομή και η τιμή θεωρούνται τα δύο μεγαλύτερα προβλήματα τουλάχιστον σε αγορές έντονα ανταγωνιστικές όπως στη Βρετανία και στις ΗΠΑ.

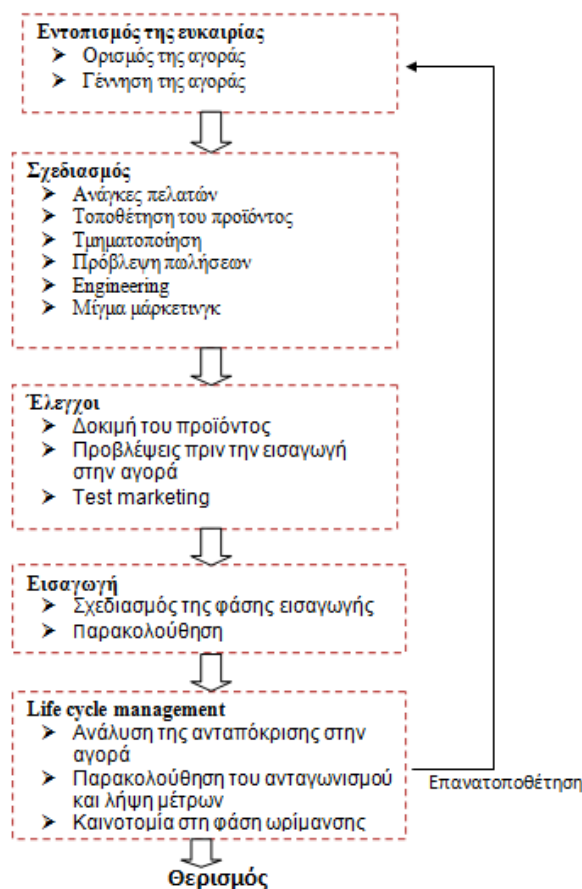
## **2.7 Τρόποι ανάπτυξης νέων προϊόντων**

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων (NPD) είναι ο διαδικασία σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την εμπειρία σε συνδυασμό με τις ικανότητες της προκειμένου να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν ή να βελτιώσει ένα ήδη υπάρχον. Η ανάπτυξη προϊόντων εμφανίζεται ως μια διαδικασία για εξασφάλιση της επιτυχίας, της επιβίωσης και ανανέωσης των επιχειρήσεων, ειδικά σε επιχειρήσεις που είναι ανερχόμενες ή δραστηριοποιούνται σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όσες επιχειρήσεις επενδύουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, είναι αναγκασμένες να μειώσουν τη διάρκεια ζωής (cycle time) καθώς και το κόστος ανάπτυξης (development cost), χωρίς να θυσιάσουν την καινοτομία του νέου προϊόντος, όπως ορίζει η φιλοσοφία του “γρηγορότερα – καλύτερα – φθηνότερα”. Η ανάπτυξη προϊόντων είναι ένα κύριο κομμάτι του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R&D) και θεωρείται μια δραστηριότητα που αναμένεται να βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και να εξασφαλίσει μελλοντική επιτυχία σε τομείς όπως είναι η κερδοφορία και το μερίδιο αγοράς. Πολλές επιχειρήσεις αναζητούν διαδικασίες NPD που θα τους εξασφαλίσουν μείωση του χρόνου ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Αρκετοί ερευνητές επισημαίνουν την έμφαση που πρέπει να δοθεί στη σωστή διοίκηση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης. Η υιοθέτηση από τη πλευρά της επιχείρησης της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων προσφέρει το πλεονέκτημα να μειωθεί η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος με νέα προϊόντα.

Στη πράξη υπάρχουν πολλές εναλλακτικές μορφές με βάση τις οποίες μπορεί να πραγματοποιηθεί η ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Οι δύο σημαντικότερες είναι:

1. Εξωτερική ανάπτυξη. Εξαγοράζοντας τα προϊόντα μιας άλλης επιχείρησης.
2. Εσωτερική ανάπτυξη. Δημιουργώντας μια σαφή και λειτουργική διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων εσωτερικά.

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις θα πρέπει να ακολουθούνται από την επιχείρηση τα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων (σχήμα 2.2). Το περιεχόμενο των σταδίων μπορεί να διαφέρει από προϊόν σε προϊόν, αλλά στο σύνολό τους τα στάδια θα πρέπει να είναι τα ίδια. Στόχος τους είναι τα νέα αυτά προϊόντα να παρουσιάζουν συμβατότητα με τα ήδη υπάρχοντα και με τις επιχειρηματικές αξίες και ιδιαιτερότητες, και να έχουν ασφαλώς δυνατότητες επιτυχίας.



Σχήμα 2.2 Στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων



Ο τρόπος που θα ακολουθήσει η διοίκηση για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων της, θα εξαρτηθεί κυρίως από:

- Το σύστημα των επιχειρησιακών της στόχων.
- Τους πιθανούς χρονικούς περιορισμούς της, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με την ανάγκη άμεσης αντίδρασης.
- Τα χρήματα τα οποία επιθυμεί να επενδύσει.
- Τη δυνατότητα που έχει σε τεχνικό, διοικητικό και νομικό επίπεδο.
- Τους πιθανούς περιορισμούς του μάρκετινγκ, που οφείλονται στις ήδη υπάρχουσες εμπειρίες. Είναι πολύ πιο εύκολο, για παράδειγμα, να εξαγοραστεί μια επωνυμία, από το να αναπτυχθεί ένα νέο δίκτυο διανομής.

### **2.7.1 Εξωτερική ανάπτυξη των νέων προϊόντων**

Ο κύριος λόγος για την εξαγορά νέων προϊόντων είναι η ανάγκη μιας γρήγορης και άμεσης επέκτασης της γραμμής των προϊόντων που προσφέρονται από την επιχείρηση για την καλύτερη αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Πολλά στελέχη του μάρκετινγκ πλέον υποστηρίζουν ότι εξαιτίας του υψηλού κόστους διαφήμισης είναι περισσότερο σκόπιμο να εξαγοράζεται ένα επώνυμο προϊόν, παρά να αναπτύσσεται ένα νέο, ειδικά για τα προϊόντα εκείνα που απαιτούν μία συνεχόμενη διαφημιστική παρουσία.

Η εξωτερική ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να πραγματοποιηθεί με έναν από τους παρακάτω τρόπους :

- Εξαγορά μικρότερων επιχειρήσεων.
- Εξαγορά δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας.
- Ανάπτυξη μέσω τρίτων.
- Ανάπτυξη μέσω προγράμματος εξασφάλισης των δικαιωμάτων διάθεσης σε τοπικές αγορές.

Η εξαγορά νέων προϊόντων οδηγεί μερικές φορές σε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Τα κυριότερα προβλήματα, όμως, των εξαγορών είναι τα εξής :

1. Οι εξαγορές νέων προϊόντα μακροπρόθεσμα σπάνια αποδίδουν αποτελέσματα.
2. Οι εξαγορές συντελούν σε μία ασυνεπή επώνυμη πολιτική, ειδικά στο διεθνή χώρο, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να διαθέτει ένα χαρτοφυλάκιο με διαφορετικά προϊόντα, σε διαφορετικές χώρες, διαφορετικές πολιτικές τοποθέτησης, χωρίς καμία συνέργεια με τις τρέχουσες κύριες δραστηριότητές της.

Στο πίνακα 2.3 παρουσιάζεται μία κατάσταση που υποδεικνύει το πότε η εξαγορά αποτελεί μια αποτελεσματική επιλογή της επιχείρησης.

	Ανάπτυξη	Εξαγορά
<i>Αγορά</i>		
Ανάπτυξη Αγοράς	Υψηλή	Χαμηλή
Ανταγωνιστική Ισχύς	Χαμηλή	Ισχυρή
Ισχύς Διανομής	Χαμηλή	Ισχυρή
<i>Κόστος Εξαγοράς</i>		
Ελκυστικότητα Κλάδου	Υψηλή	Χαμηλή
Αξία Υποψήφιας Επιχείρησης	Πλήρης Πραγματική	Υποτιμημένη
Δυνατότητα Αναδιοργάνωσης της επωνυμίας	Χαμηλή	Υψηλή
<i>Πιθανή Συνέργεια Εξαγορών</i>		
Δυνατότητα Μείωσης Κόστους	Χαμηλή	Υψηλή
Ικανότητα Μάρκετινγκ	Όμοια	Αυξημένη
Συμπληρωματικότητα	Χαμηλή	Υψηλή
Δυνατότητα Διοίκησης	Χαμηλή	Υψηλή
<i>Κατάσταση της Επιχείρησης</i>		
Δυνατότητα Ανάπτυξης	Υψηλή	Χαμηλή
Δυνατότητα Ρευστού	Μέση	Υψηλή
Αποτελέσματος		
Δυνατότητα Μάρκετινγκ και Ε&Α	Ισχυρή	Ασθενής

**Πίνακας 2.3 Παράγοντες που οδηγούν στην Ανάπτυξη ή Εξαγορά Επώνυμων Προϊόντων**

Σε μία αγορά με μικρό βαθμό ανάπτυξης και μικρό περιθώριο κέρδους, η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος κοστίζει πολύ. Για το λόγω αυτό, θεωρείται ευκολότερο να αγοράσει κανείς ένα ανταγωνιστικό προϊόν και το χώρο που διαθέτει αυτό στα ράφια του λιανεμπορίου, παρά

να κερδίσει ένα νέο προϊόν από μόνο του το χώρο που έχει ανάγκη. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις επικεντρώνουν τη στρατηγική εξαγοράς τους κυρίως σε ώριμες αγορές όπου το σχετικό κόστος εξαγοράς είναι χαμηλό.

Η εξαγορά νέων προϊόντων είναι επίσης ένας εύκολος τρόπος για να αποκτήσει κανείς μερίδιο σε μία νέα αγορά που τον ενδιαφέρει. Συνήθως τα προϊόντα που αγοράζονται από μια επιχείρηση με εμπειρία στο κλάδο ή στο τμήμα της αγοράς που αποβλέπει το προϊόν, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα από τα προϊόντα εκείνα που δεν διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Οι εξαγορές συνήθως επιτυγχάνουν όταν υπάρχει η δυνατότητα συνέργειας, πράγμα που συμβαίνει είτε όταν η επιχείρηση που πραγματοποιεί την εξαγορά μειώσει το κόστος της , είτε να βελτιώσει τη δυνατότητα προσέγγισης της αγοράς που διαθέτει.

Συμπερασματικά, η εξαγορά ενός νέου προϊόντος μπορεί να αποδειχθεί ένα πολύ θετικό γεγονός για την επιχείρηση, μιας και μπορεί να οδηγήσει σε κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση, γεγονός που πιθανά να φέρει ως αποτέλεσμα :

- Τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας.
- Τον έλεγχο των δικτύων διανομής.
- Τη γρήγορη επέκταση των παρεχόμενων γραμμών προϊόντων.
- Την αύξηση των διοικητικών και ερευνητικών πόρων.
- Τη δημιουργία φορολογικών πλεονεκτημάτων.
- Την αύξηση της δανειοληπτικής ικανότητας.

Τελικά, με την εξαγορά η επιχείρηση έχει άμεση δυνατότητα να καταλάβει μια σημαντική θέση στην αγορά η οποία είναι από πριν εξασφαλισμένη, καθώς το προϊόν μπορεί να έχει περάσει από τη φάση της ανάπτυξης και να χρειάζεται απλά υποστήριξη για τη διατήρηση και όχι για τη χάραξη της πορείας του.

## 2.7.2 Εσωτερική ανάπτυξη των νέων προϊόντων

Η συχνότερη πολιτική εσωτερικής ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι αυτή της επέκτασης των γραμμών. Το κόστος και ο κίνδυνος που υπάρχουν από την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, έχουν οδηγήσει πολλές εταιρείες στην απόφαση να εστιάσουν την προσοχή τους στην επέκταση των ήδη υπάρχων προϊόντων τους, παρά στην ανάπτυξη καινούριων. Μια πολιτική επέκτασης προσφέρει τρία κυρίως πιθανά αποτελέσματα :

1. Ενθαρρύνει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε ένα καινούριο προϊόν.
2. Συνεισφέρει στο να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας σε ότι αφορά την προώθηση και την διαφήμιση.
3. Δημιουργεί νέα δίκτυα διανομής.

Λαμβάνοντας υπόψιν τους παρακάτω παράγοντες και σε συνδυασμό με την γενικότερη πολιτική της επιχείρησης, η διοίκηση της θα πρέπει να πάρει μία από τις παρακάτω εναλλακτικές αποφάσεις. Την αλλαγή της γραμμής, την αλλαγή της γραμμής προϊόντων σε συνεργασία με άλλη επιχείρηση, είτε τέλος με την αποφυγή οποιασδήποτε αλλαγής.

---

Ο καταναλωτής
Ο ανταγωνισμός
Ο βαθμός κάλυψης της αγοράς
Οι πρώτες ύλες
Η παραγωγή
Η διανομή
Το τμήμα πωλήσεων
Οι εξαγορές
Η έρευνα και η ανάπτυξη
Η κερδοφορία
Ο κύκλος ζωής του προϊόντος

---

**Πίνακας 2.4 Παράγοντες που συνυπολογίζονται για την επέκταση γραμμών**

Οι παράγοντες που θα επιδράσουν σε μία συγκεκριμένη απόφαση επέκτασης είναι κυρίως :

- *Ο καταναλωτής.* Εξετάζεται αν το προσφερόμενο προϊόν ικανοποιεί και σε ποιο βαθμό τις ανάγκες του καταναλωτή. Η εκτίμηση αυτή πρέπει να γίνεται σε συχνή βάση μιας και ο τρόπος ζωής, οι προτιμήσεις και το γενικότερο σύστημα απαιτήσεων του καταναλωτή αλλάζουν συνεχώς.
- *Ο ανταγωνισμός.* Ο βαθμός ανταγωνισμού αναγκάζει την επέκταση της γραμμής προϊόντος. Ο στόχος της επιχείρησης είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καταναλωτή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.
- *Ο βαθμός κάλυψης της αγοράς.* Η έκταση της γραμμής, σε τι βαθμό θα καλύψει τις απαιτήσεις των καταναλωτών στο τμήμα αγοράς που στοχεύει.
- *Οι πρώτες ύλες.* Εξετάζεται η επέκταση της γραμμής, σε τι βαθμό θα επηρεάσει τους διαύλους και τις πηγές εφοδιασμού της επιχείρησης.
- *Η παραγωγή.* Εξετάζεται αν η γραμμής της παραγωγής έχει τις δυνατότητες της επέκτασης που προτείνεται, το κόστος της αλλαγής αυτής, καθώς και αν η νέα τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελος της επιχείρησης.
- *Η διανομή.* Εξετάζεται σε τι βαθμό η προέκταση θα επηρεάσει το σύστημα μεταφοράς, αποθήκευσης και φυσικής διαχείρισης των προϊόντων της επιχείρησης.
- *Το τμήμα πωλήσεων.* Εξετάζονται οι δομικές αλλαγές που απαιτούνται από το τμήμα πωλήσεων καθώς και το είδος της υποστήριξης για την προώθηση του νέου προϊόντος.
- *Οι εξαγωγές.* Η κάθε μία αγορά του εξωτερικού θα πρέπει να αναλύεται και να μελετάται ξεχωριστά και τα προϊόντα να προσαρμόζονται αναλόγως.
- *Η έρευνα και ανάπτυξη.* Εξετάζεται αν το υπάρχον τμήμα της E & A έχει τις δυνατότητες για την επέκταση. Σε διαφορετική περίπτωση θα πρέπει να αγοράσει ορισμένα κομμάτια της επέκτασης ή να τα κατασκευάσει σε συνεργασία με άλλη επιχείρηση γεγονός που δεν της επιτρέπει να ελέγχει αποκλειστικά τη δραστηριότητα ανάπτυξης του νέου προϊόντος.

- *Η κερδοφορία.* Αναλύεται ο βαθμός που το κάθε προϊόν της γραμμής παραγωγής έχει μία ικανοποιητική κερδοφορία. Η προσοχή των πωλήσεων , πρέπει να επικεντρώνεται στα σωστά προϊόντα, μιας και ο κανόνας 80/20 ισχύει, πράγμα που σημαίνει πως το 20% των προϊόντων μιας γραμμής, αποφέρουν το 80% των κερδών.
- *Ο κύκλος ζωής του προϊόντος<sup>5</sup>.* Εξετάζεται σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται το προϊόν και αν έχει ακόμα αρκετά χρόνια ανάπτυξης μπροστά του.

Αναλύοντας τους παραπάνω παράγοντες η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να πάρει μία από τις παρακάτω εναλλακτικές λύσεις.

- α) Αφήνει την γραμμή ή τις γραμμές προϊόντων ως έχουν χωρίς να γίνει καμία αλλαγή.
- β) Δέχεται ότι η προτεινόμενη αλλαγή είναι η πλέον ενδεδειγμένη και γι' αυτό το λόγο σχεδιάζει ένα πρόγραμμα δράσης προκειμένου να την υλοποιήσει.
- γ) Δέχεται μία μικρή αλλαγή στην ήδη προσφερόμενη γραμμή προϊόντος,<sup>6</sup> όπως για παράδειγμα αλλαγή που αφορά το χρώμα, τη μορφή ή τη συσκευασία του προϊόντος.
- δ) Απορρίπτει την αλλαγή που προτείνεται για λόγους όπως το υψηλό κόστος ή μιας προσπάθειας που δεν δικαιολογείται και που στο τέλος θα δημιουργούσε μια αρνητική εικόνα.

Ο Tauber κάνοντας μία συστηματική μελέτη σε ένα δείγμα 276 επεκτάσεων προϊόντων, κατέληξε στο συμπέρασμα πως υπάρχουν επτά τύποι επέκτασης προϊόντος.

---

<sup>5</sup>Σύμφωνα με το μοντέλο ΚΖΠ, τα προϊόντα έχουν περιορισμένη ζωή στη διάρκεια της οποίας μπορούν να επιφέρουν κέρδη και συνήθως ακολουθούν την πορεία της βιολογικής ανάπτυξης, δηλαδή από τη γέννηση στην ανάπτυξη, στην ωρίμανση και κατόπιν στην αναπόφευκτη κάμψη και θάνατο.

<sup>6</sup>Γραμμή προϊόντος (ProductLine) είναι μια ομάδα ομοειδών προϊόντων, δηλαδή μία ομάδα προϊόντων με ίδια φυσικά χαρακτηριστικά που ανήκουν στο ίδιο είδος, αλλά που μπορούν να χωρισθούν σε διαφορετικές κατηγορίες του είδους.

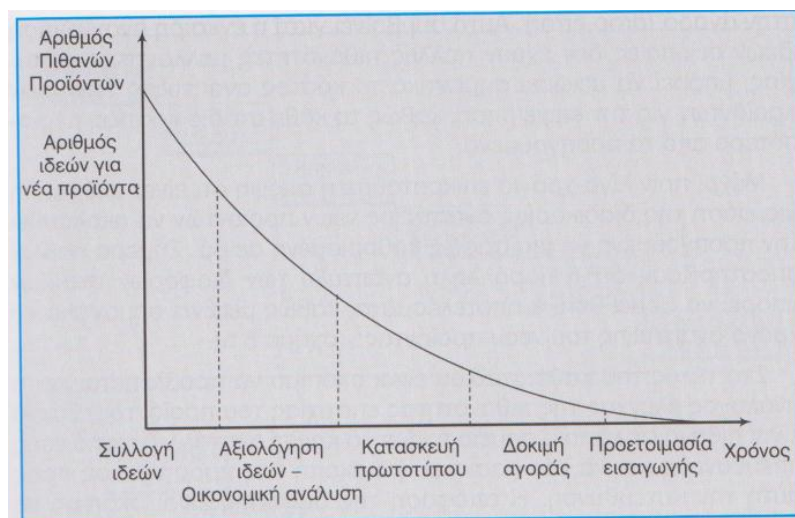
- *Το ίδιο προϊόν σε νέα μορφή.* Είναι ο πιο απλός τρόπος για να αλλάξει κατηγορία ένα προϊόν.
- *Χαρακτηριστική γεύση ή συστατικού του νέου προϊόντος.* Ένα συστατικό του προϊόντος χρησιμοποιείται για να παρουσιάσει ένα νέο προϊόν σε μία νέα κατηγορία.
- *Συμπληρωματικά προϊόντα.* Η επέκταση του προϊόντος χρησιμοποιείται για να συμπληρώσει ένα άλλο προϊόν της εταιρείας.
- *Προϊόντα που απευθύνονται στον ίδιο καταναλωτή.* Πολλές επεκτάσεις προϊόντων είναι μία προσπάθεια του μάρκετινγκ να πουλήσουν ένα “διαφορετικό” προϊόν στην ίδια ομάδα καταναλωτών, οι οποίοι έχουν πίστη στην επιχείρηση και στα προϊόντα της.
- *Ειδίκευση.* Μία από τις πιο αποτελεσματικές προσπάθειες επέκτασης είναι η εξειδίκευση. Για το λόγο αυτό νέα προϊόντα επεκτείνονται σε χώρους όπου ο καταναλωτής πιστεύει ότι η επιχείρηση διαθέτει εμπειρία και γνώση.
- *Διάθεση οφέλους ή χαρακτηριστικού από το προϊόν.* Μερικά προϊόντα ξεχωρίζουν εξαιτίας ενός χαρακτηριστικού που διαθέτουν και το οποίο μπορεί να επεκταθεί σε ένα νέο χώρο.
- *Εικόνα ή κύρος του παραγωγού.* Το κύρος που κατέχει ο παραγωγός και η εμπιστοσύνη που κατέχει από τους καταναλωτές, μπορεί να βοηθήσει στην εισαγωγή μιας επέκτασης.

### 3 Κεφάλαιο 3

#### 3.1 Διαδικασία εσωτερικής ανάπτυξης νέων προϊόντων

Η επιχείρηση προκειμένου να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τους πόρους της και για να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις διάφορες ιδέες, θα πρέπει να ακολουθήσει μία αυστηρά καθορισμένη διαδικασία σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται για κάθε νέα ιδέα που επεξεργάζεται η επιχείρηση, με στόχο την εξασφάλιση του ποιοτικού ελέγχου ολόκληρης της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

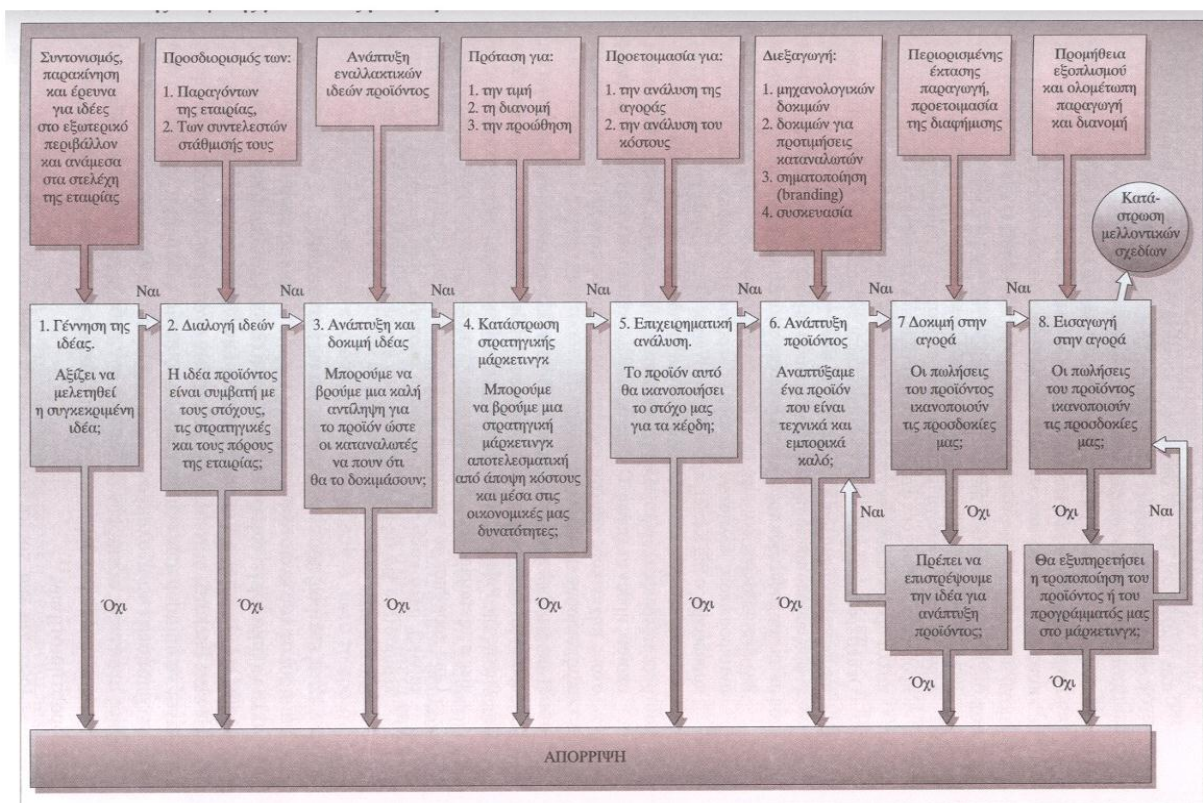
Θεωρητικά, έχει αναπτυχθεί μία διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, η οποία βασίζεται στη μελέτη και στη συνεχή μείωση των αρχικών ιδεών για τα νέα προϊόντα που θα αναπτυχθούν. Η διαδικασία αυτή που παρουσιάζεται στο σχήμα 3.1 θα πρέπει να ακολουθείται σε συνεχή βάση. Αρχικά συγκεντρώνονται οι ιδέες, οι οποίες όσο περνάει ο χρόνος μειώνονται, καθώς η ιδέα περνάει από διάφορα στάδια (συλλογή ιδεών, επιλογή ιδεών, οικονομική ανάλυση, προετοιμασία πρωτοτύπου, δοκιμή αγοράς, προετοιμασία εισαγωγής και είσοδο στην αγορά). Συνεπώς, λίγες από τις αρχικές ιδέες καταφέρνουν τελικά να περάσουν όλα τα στάδια και να υλοποιηθούν σε ένα νέο προϊόν.



Σχήμα 3.1 Διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων



Στόχος της όλης διαδικασίας είναι να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες λάθους στην επιλογή των νέων προϊόντων που θα εισέλθουν στην αγορά (drop error). Ο στόχος αυτός πραγματοποιείται όταν οι ιδέες που δεν έχουν πολλές πιθανότητες να επιτύχουν στο μέλλον, αναγνωρίζονται έγκαιρα και απορρίπτονται, κάτι το οποίο μπορεί να μειώσει αρκετά το κόστος ανάπτυξης των νέων προϊόντων, μιας και το κάθε στάδιο κοστίζει περισσότερο από το προηγούμενο. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει στο τέλος του κάθε ενός σταδίου, να υπάρχει ο ανάλογος έλεγχος επιτυχίας του προϊόντος, μιας και αν κριθεί η ιδέα ακατάλληλη να αποφασιστεί η διακοπή (με τυπικό τρόπο) της προσπάθειας προς αυτή τη κατεύθυνση.

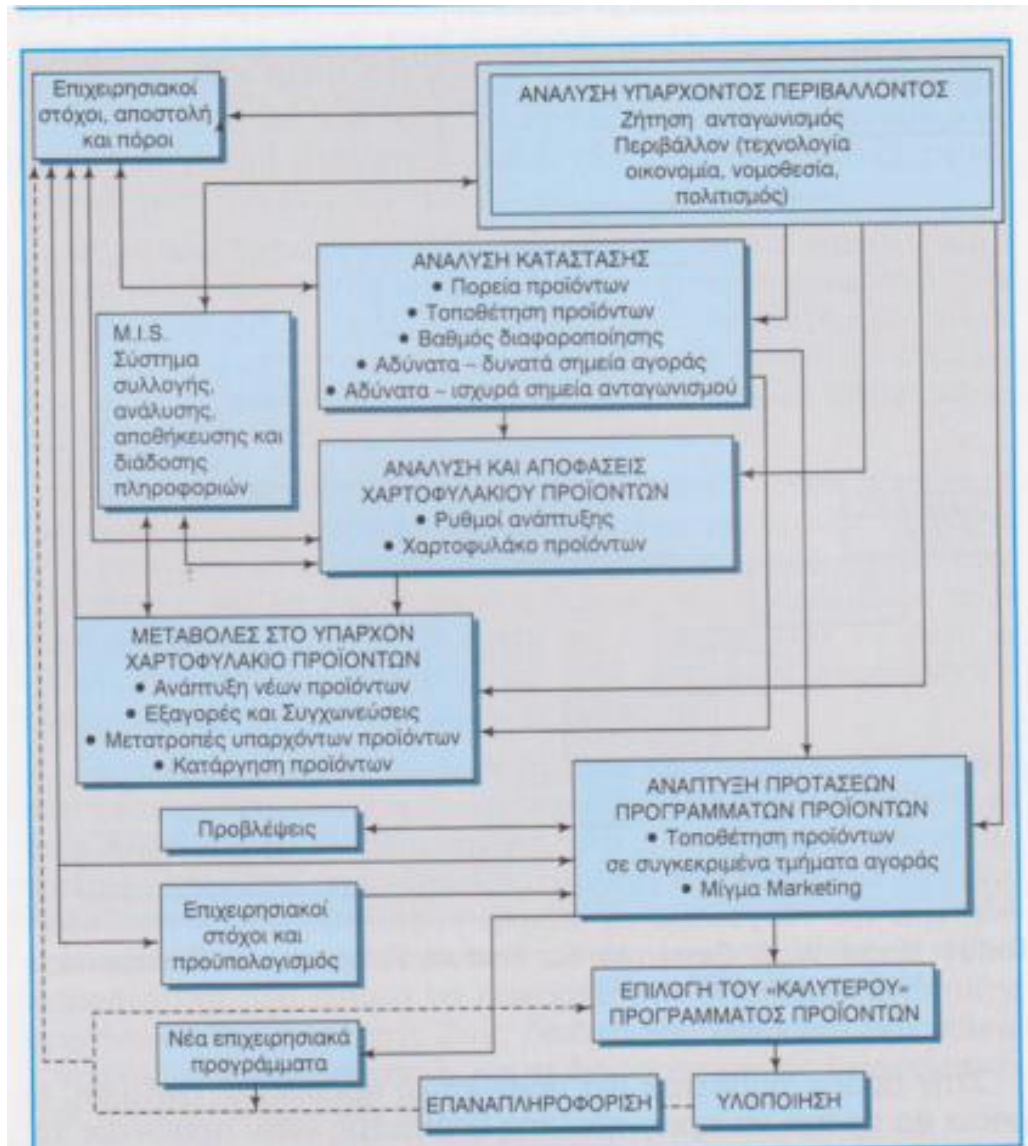


Σχήμα 3.2 Έλεγχος σταδίων κατά τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων

Με τη χρήση της παραπάνω διαδικασίας, μειώνονται οι επαναλήψεις και η σπατάλη των πόρων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, βελτιώνεται η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, γεγονός που μειώνει τα προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού των τμημάτων της επιχείρησης.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι να εστιαστεί στα σωστά σημεία η προσοχή και να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι διαθέσιμοι πόροι.

Στο σύγχρονο περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προηγηθεί του σταδίου ανάπτυξης προϊόντων μία προσεκτική ανάλυση που θα περιέχει όλες τις μεταβλητές που παρουσιάζονται στο σχήμα 3.3 .



Σχήμα 3.3 Η διαδικασία ανάπτυξης νέων επώνυμων προϊόντων

## 3.2 Στάδια διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος δεν θα πρέπει να είναι ένα τυχαίο μονοπάτι για τις επιχειρήσεις. Αντίθετα θα πρέπει να ακολουθήσουν ένα δομημένο μονοπάτι που θα δώσει στην επιχείρηση μία σαφή πορεία που θα πρέπει να ακολουθηθεί.

Από την γέννηση μιας νέας ιδέας, μέχρι το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος, η δημιουργία και η αξιοποίηση της γνώσης αποτελεί κεντρικό πυλώνα της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος. Στη πραγματικότητα, ολόκληρη η νέα διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος, μπορεί να θεωρηθεί ως μία διαδικασία που ενσωματώνει νέες γνώσεις σε ένα προϊόν.

Στη πραγματικότητα ο σχεδιασμός ενός νέου προϊόντος είναι ένα μικρό μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντος, η οποία περιλαμβάνει τη πλήρη διαδρομή από την γέννηση της αρχικής ιδέας μέχρι και τη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά.

Καθορίζοντας τα βήματα που εμπλέκονται και ενώνοντάς τα, η ανάπτυξη του προϊόντος θα γίνει μια πιο εστιασμένη και ευέλικτη προσέγγιση που μπορεί να προσαρμοστεί για όλους τους διαφορετικούς τύπους των προϊόντων και υπηρεσιών.



Σχήμα 3.4 Βήματα στρατηγικής ανάπτυξης νέων προϊόντων

### 3.2.1 Γέννηση της ιδέας (Idea generation).

Κάθε προϊόν ξεκινά σαν μία απλή ιδέα. Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, δηλαδή η γέννηση ιδεών, είναι πάρα πολύ σημαντικό, όσο απλοϊκό και αν

φαίνεται. Ιδέες για νέα προϊόντα μπορεί να προκύψουν είτε από έσω-επιχειρησιακές είτε από έξω-επιχειρησιακές πηγές.

Κατά το παρελθόν, η πλειοψηφία των ιδεών προερχόταν από έσω-επιχειρησιακές πηγές, εκ των οποίων οι σημαντικότερες είναι:

- Οι πωλητές, οι οποίοι μεταφέρουν τα μηνύματα της αγοράς με την οποία έρχονται καθημερινά σε επαφή.
- Η ανώτατη διοίκηση, στην οποία ανήκουν συνήθως τα στελέχη που θα φέρουν και την όλη ευθύνη της ανάπτυξης του νέου προϊόντος.
- Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης το οποίο δημιουργεί όπως επίσης και υλοποιεί τις ιδέες για ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, τα οποία κάνουν προτάσεις στηριζόμενες σε ερευνητικά στοιχεία μέσω της έρευνας αγοράς που πραγματοποιούν ή μέσω της επαφής τους με καταναλωτές.

Από όλες αυτές τις πηγές και άλλες που προτείνει η δημιουργική φαντασία και σκέψη, θα πρέπει η επιχείρηση να προσέξει και να ενθαρρύνει ιδιαίτερα τους εργαζομένους, αφού είναι όλοι τους πιθανές πηγές νέων ιδεών, προκειμένου να προτείνουν ιδέες για βελτιώσεις προϊόντων, για νέα προϊόντα, για νέους τρόπους κατασκευής τους καθώς και για χρήση νέων υλικών και ιδεών που αν υλοποιηθούν θα ωφελήσουν τόσο την επιχείρηση όσο και τους ίδιους τους εργαζομένους.

Πέρα από το εσωτερικό της περιβάλλον, κάθε επιχείρηση έχει επίσης τη δυνατότητα να αντλήσει πληροφορίες από έξω-επιχειρησιακές πηγές. Μερικές από τις σημαντικότερες πηγές ιδεών για τα νέα προϊόντα, μπορεί να αποτελέσουν :

- Οι ανταγωνιστές και τα νέα τους προϊόντα, όπου η επιχείρηση είτε θα εξαγοράσει ανταγωνιστικά προϊόντα προκειμένου να τα αξιοποιήσει δημιουργικά, είτε θα μιμηθεί τις κινήσεις του ανταγωνισμού και θα αντιγράψει τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Τα μέλη του δικτύου διανομής της επιχείρησης, όπως οι προμηθευτές και οι πελάτες της, οι οποίοι μπορούν προσφέρουν ιδέες από τα βιομηχανικά προϊόντα που χρησιμοποιούν και οι οποίες να εξελιχθούν μελλοντικά σε προϊόντα της επιχείρησης.
- Η μελέτη των ξένων αγορών σε σχέση με τα προϊόντα που κυκλοφορούν και η γνωστοποίηση στοιχείων όπως η τεχνολογία που χρησιμοποιείται, ο τρόπος χρήσης των προϊόντων, ο τρόπος ζωής των χρηστών και η συμβολική αξία που προστίθεται στα συγκεκριμένα προϊόντα.
- Οι συζητήσεις με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, όπως οι βιομηχανικοί σύμβουλοι, οι ερευνητές αγοράς και οι διαφημιστές.
- Οι εξελίξεις της τεχνολογίας, όπως ιδέες για προϊόντα που βασίζονται στην ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι οποίες προκύπτουν από βιομηχανικές δημοσιεύσεις, εφευρέσεις, επιστημονικές ανακαλύψεις, έρευνες πανεπιστημίων ή ερευνητικών κέντρων τα οποία μπορεί να υποστηρίξει με οικονομικούς πόρους η επιχείρηση.

Η συγκέντρωση των ιδεών και η ανάλυση τους είναι μία δύσκολη διαδικασία. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη κάποιων τεχνικών δημιουργίας νέων ιδεών, με σκοπό να βοηθήσουν εκείνες τις σκέψεις που βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση να εξωτερικευτούν, με τη μορφή μιας πρότασης. Μερικές από τις πιο χρησιμοποιούμενες τεχνικές είναι οι εξής :

*Brainstorming – Κατιδεασμός.* Η διαδικασία παραγωγής ιδεών με τη μέθοδο του κατιδεασμού εξελίσσεται ως εξής. Αρχικά, κατά τη φάση της προετοιμασίας καθορίζεται το πρόβλημα, συλλέγονται οι σχετικές πληροφορίες, μελετώνται και αναλύονται οι όψεις του προβλήματος. Στη φάση της εφαρμογής της μεθόδου ενθαρρύνεται η ελεύθερη «πλοήγηση»

στο χώρο της φαντασίας και του πιθανού. Οι συμμετέχοντες καλούνται να παράγουν όσο το δυνατόν περισσότερες, ασυνήθιστες, παράλογες και προκλητικές ιδέες μπορούν. Στη φάση αυτή δεν εξετάζεται η ορθότητα των ιδεών και δεν επιτρέπεται η άσκηση κριτικής και η αξιολόγηση. Στο τέλος αυτής της διαδικασίας, ενθαρρύνεται ο συνδυασμός και ο εμπλουτισμός των ιδεών της ομάδας. Κατόπιν γίνεται η αξιολόγηση των ιδεών λαμβάνοντας υπόψη διάφορα κριτήρια (εξαρτάται από τη φύση του θέματος), όπως για παράδειγμα : η πρακτικότητα, το κόστος, ο απαιτούμενος χρόνος, οι επιπτώσεις στους εμπλεκόμενους και στο περιβάλλον, τα διαθέσιμα μέσα κτλ.

Τελευταίο στάδιο του κατιδεασμού είναι η επιλογή των αποτελεσματικότερων ιδεών για την επίλυση του προβλήματος.

Ο Α. Osborn έχει θέσει 5 κανόνες, που πρέπει να τηρούνται κατά την εφαρμογή της τεχνικής του κατιδεασμού για να είναι αξιόπιστα τα αποτελέσματά της :

α. Η αξιολόγηση ή η κριτική οποιουδήποτε είδους : Η αποτίμηση των προτεινόμενων ιδεών θα γίνει σε καταλληλότερο χρόνο. Δεν πρέπει, επ' ουδενί, η κριτική αξιολόγηση (π.χ. γέλια ή μορφασμοί) των νέων ιδεών να συμπίπτει χρονικά με τη δημιουργική παραγωγή τους.

β. Ενθαρρύνεται η ελεύθερη και απεριόριστη ροή σκέψεων : Είναι πιο εύκολο να τιθασεύσουμε μια προκλητική και αλλόκοτη ιδέα από το να απογειώσουμε μια συμβατική.

γ. Ενθαρρύνεται η παραγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών : Βασικός στόχος της τεχνικής του κατιδεασμού είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ποσότητα καταγεγραμμένων ιδεών διότι έτσι αυξάνεται η πιθανότητα να αναδειχθούν πρωτότυπες και αξιοποιήσιμες ιδέες.

δ. Ενθαρρύνεται η γόνιμη σύζευξη των ιδεών : Πέρα από τις ιδέες που έχει διατυπώσει το κάθε μέλος της ομάδας, για να διευρυνθεί ο κατάλογος των προτεινόμενων ιδεών, παροτρύνονται τα μέλη να αναζητήσουν τρόπους, ώστε να συμπληρώσουν / τροποποιήσουν

τις ιδέες των διπλανών τους, ακόμη και τις δικές τους. Εν ολίγοις, προσθέτουν στην κάθε ιδέα τη δική τους έμπνευση και κάνουν, όπου είναι εφικτό, συνδυασμούς.

ε. Αξιολόγηση των προτεινόμενων ιδεών : Κατά το τελευταίο στάδιο εφαρμογής του κατιδεασμού γίνεται η κριτική αξιολόγησή των παραγόμενων ιδεών. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι : η χρησιμότητα, το κόστος, οι συνέπειες για τους εμπλεκόμενους, η επιβάρυνση του περιβάλλοντος, κ.α.

- *Ανάλυση χαρακτηριστικών προϊόντος.* Όλα τα χαρακτηριστικά (υλικά κατασκευής, μορφή, τρόπος χρήσης και βασικό όφελος από τη χρήση) του ήδη υπάρχοντος προϊόντος καταγράφονται και στη συνέχεια δοκιμάζονται διάφορα σενάρια αλλαγής τους, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα νέο βελτιωμένο προϊόν.
- *Μορφολογική ανάλυση.* Απαιτείται ο εντοπισμός των δομικών στοιχείων ενός προβλήματος και η εξέταση των σχέσεων που υφίστανται μεταξύ τους, ώστε να βρεθούν νέοι συνδυασμοί. (Αρχιτεκτονική προϊόντος).
- *Καταγραφή ισχυρών σχέσεων με άλλα προϊόντα, τρόπου χρήσης ή διαδικασιών.* Αναλύεται η σχέση του προϊόντος με όλα τα άλλα προϊόντα, τον τρόπο χρήσης του και με οτιδήποτε άλλο μπορεί να συνδέεται με αυτό. Έπειτα, ερευνώνται οι σχέσεις των διαφόρων μεταβλητών και να προταθούν λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να οδηγήσουν πιθανά σε ένα νέο προϊόν.
- *Ανάλυση των επιθυμιών ή των αντιδράσεων των πελατών.* Οι τεχνικές αυτές μελετούν την αντίδραση των πελατών στην ερώτηση «τι χρειάζονται» ή «τι θα ήθελαν να τους προσφερθεί» με στόχο την ανακάλυψη τυχόν χασμάτων (gaps), στο σύστημα προτιμήσεων την αγοράς. Μία εναλλακτική τεχνική είναι η επικέντρωση όχι μόνο

στις ανάγκες και στα προβλήματα των πελατών αλλά και στα τυχόν παράπονα που έχουν από τα προϊόντα που ήδη χρησιμοποιούν.

- *Συνεκτική (Synectics)*. Η συνεκτική μέθοδος είναι μια από τις κυριότερες μεθόδους παραγωγής ιδεών. Εισηγητής της μεθόδου είναι ο William J.J. Gordon. Συνεκτική είναι η μέθοδος προσδιορισμού και επίλυσης ενός προβλήματος, η οποία εφαρμόζεται από μια μικρή ομάδα ατόμων και στηρίζεται στη συνένωση – συσχέτιση πραγμάτων, δεδομένων ή στοιχείων που καταφανώς είναι άσχετα μεταξύ τους, μέσω αναλογικών σχέσεων και παραλληλίων: Με άλλα λόγια, η συνεκτική μέθοδος χρησιμοποιεί για την παραγωγή ιδεών την αναλογική σκέψη. Η αναλογική σκέψη είναι η ικανότητα του ατόμου να βρίσκει σχέσεις ανάμεσα σε έννοιες ή πράγματα, όπως: σχέσεις αιτιότητας (αιτίου – αποτελέσματος, διαδοχής (προτέρου – ύστερου), εξωτερικής ομοιότητας (σχήμα, μέγεθος, χρώμα κ.λπ.), σύστασης και υφής (μεταλλικά, ξύλινα κ.λπ.), χρήσης (τροφή, προστασία κ.λπ.). Επίσης, είναι η ικανότητα να δανείζεται κανείς ιδέες από ένα τομέα και να τις χρησιμοποιεί σ' έναν άλλο τομέα, να δανείζεται μια λύση σ' ένα πρόβλημα και να την εφαρμόζει, να τη μεταβιβάζει σ' έναν άλλο.

### **3.2.2 Λεπτομερείς εξέταση των ιδεών (Idea Screening).**

Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας έχει ως σκοπό το φιλτράρισμα και τη δραστική μείωση του αριθμού των ιδεών που συλλέχθηκαν κατά το πρώτο στάδιο. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται κάποια κριτήρια, τα οποία θα δώσουν την απάντηση στο αν θα πρέπει να συνεχιστεί η ενασχόληση με τη συγκεκριμένη ιδέα ή να εγκαταλειφθεί. Τα σημαντικότερα από αυτά τα κριτήρια είναι τα εξής :

- Η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης.
- Το υπολογιζόμενο μερίδιο αγοράς για το νέο προϊόν.



- Η συνεισφορά του νέου προϊόντος στους γενικότερους διοικητικούς στόχους της επιχείρησης.
- Ο πιθανός κύκλος ζωής και ο χρόνος της τεχνολογικής απαξίωσης.
- Η ικανότητα παραγωγής από τεχνικής άποψης για τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.
- Η σημασία που θα έχει για τον χρήστη το νέο προϊόν.

Κατά τη διαδικασία αυτή θα πρέπει να αποφευχθούν δύο πολύ σημαντικά λάθη. Πρώτον, η απόρριψη μιας καλής ιδέας ( drop error), το οποίο θα οδηγήσει σε διαφυγόντα μελλοντικά κέρδη για την επιχείρηση και δεύτερον, η αποδοχή μιας κακής ιδέας (go error) η οποία θα αυξήσει το κόστος μιας και η ιδέα αυτή θα συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Για να αποφευχθούν τα δύο αυτά λάθη, θα πρέπει να υιοθετηθεί μία διαδικασία που θα συνυπολογίζει με συστηματικό τρόπο όλους τους πιθανούς παράγοντες που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Συνεπώς ο έλεγχος των ιδεών θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με άξονα δύο βασικά κριτήρια, τα οποία θα πρέπει να πληρούνται. Τον βαθμό που η ιδέα είναι συμβατή με τους στόχους της επιχείρησης ή της επωνυμίας που έρχεται για να ενισχύσει καθώς και με τους πόρους της επιχείρησης. Η μη ικανοποίηση οποιοδήποτε από τους στόχους της επιχείρησης θα πρέπει να οδηγήσει αυτόματα σε απόρριψη της ιδέας, ενώ μη επάρκεια σε πόρους της επιχείρησης θα πρέπει να οδηγήσει σε εναλλακτικούς τρόπους εύρεσης νέων πόρων, διαφορετικά η ιδέα οφείλει να απορριφθεί.

Για να αποφασιστεί αν μία ιδέα θα περάσει στο επόμενο στάδιο ή αν θα απορριφθεί χρησιμοποιείται μία σειρά από στοιχεία-κριτήρια, τα οποία διαφοροποιούνται μεταξύ τους με συντελεστές σταθμίσεως, μιας και δεν έχουν την ίδια βαρύτητα στη διαδικασία αξιολόγησης. Στη πράξη, χρησιμοποιείται συχνά ως εργαλείο γι' αυτό το σκοπό μία μήτρα βαθμολόγησης (πίνακας 3.1), στην οποία λαμβάνονται υπόψη τόσο η ανταπόκριση της ιδέας σε κάθε κριτήριο χωριστά όσο και οι σταθμίσεις που σχετίζονται με τη σημασία που δίνεται σε κάθε ένα από αυτά.

ΠΡΟΪΟΝ : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ :		ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: / /		
α/α	Φίλτρα Ιδέας	Συντίτης	Βαθμολογία από 1-10	Σύνολο
1	Μέγεθος Αγοράς	1,5	8	12
2	Δυσκολία αντιγραφής & μοναδικότητα του προϊόντος	1,2	7	8,4
3	Χρόνος που απαιτείται για την καθιέρωση του προϊόντος	1,0	8	8
4	Σχέση του προϊόντος με τις υπάρχουσες αγορές της εταιρίας	0,7	8	5,6
5	Βελτίωση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές	0,9	8	7,2
6	Δυνατότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το προϊόν (τεχνική, παραγωγική, μάρκετινγκ)	1,3	7	9,1
7	Επίδραση στη σχέση με τους υπάρχοντες πελάτες	0,7	7	4,9
8	Χρήση της υπάρχουσας γνώσης	0,7	1	0,7
9	Συμβάλλει σε ανάπτυξη επιθυμητού (know how)	0,4	9	3,6
10	Χρήση του υπάρχοντος εξοπλισμού	0,5	7	3,5
11	Επάρκεια προσωπικού σε όλες τις λειτουργίες	0,4	5	2,0
12	Χρησιμοποίηση αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας	0,2	3	0,6
13	Χρήση παραγωγικών διαδικασιών που είναι ήδη γνωστές στο προσωπικό παραγωγής	0,2	5	1,0
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>				<b>68,1</b>
0-50=Απόρριψη		50-70=Συζήτηση		71-100=Αποδοχή

Πηγή: Γ. Αυλωνίτης, Καθηγητής & Πρόεδρος Τμήματος Marketing & Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Πίνακας 3.1 Κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην πράξη για επιλογή ιδεών

### 3.2.3 Επιχειρηματική ανάλυση (Business analysis/Concept Development & Testing).

Στο στάδιο της επιχειρησιακής ανάλυσης η ιδέα του νέου προϊόντος μεταφράζεται σε πωλήσεις, σε κόστος και σε κέρδος. Αν το κέρδος σε θεωρητικό επίπεδο είναι ικανοποιητικό, τότε η ιδέα προχωράει για την υλοποίησή της. Πωλήσεις, κόστη και κέρδη εκτιμώνται δυναμικά, ώστε να συμπεριλαμβάνονται όχι μόνο στα έξοδα που πρέπει να κάνει η επιχείρηση (όπως νέα πάγια, μετεκπαίδευση προσωπικού, έρευνα, δανεισμός κεφαλαίων, διαφήμιση) αλλά και τα έσοδα με ή χωρίς τις πιθανές κινήσεις αντίδρασης του ανταγωνισμού. Αναλυτικότερα, κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής ανάλυσης θα πρέπει να μελετηθούν οι εξής μεταβλητές :

- **Κόστος.** Κατά την ανάλυση των στοιχείων κόστους του νέου προϊόντος, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν το κόστος ανάπτυξης του νέου προϊόντος, το κόστος που σχετίζεται με τα στοιχεία μάρκετινγκ του νέου προϊόντος, το διοικητικό κόστος που συνεπάγεται η εισαγωγή του και τέλος το κόστος παραγωγής του νέου προϊόντος.

- Έσοδα. Για να προβλεφθούν επακριβώς τα αναμενόμενα μελλοντικά έσοδα της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη της ζήτησης σε σχέση με το αναμενόμενο μερίδιο αγοράς (market share) καθώς και με τον αναμενόμενο κύκλο ζωής του προϊόντος .
- Κανιβαλισμός. Η επιχείρηση θα πρέπει να συνυπολογίσει την πιθανή αρνητική επίδραση που θα έχει το νέο προϊόν στις πωλήσεις των άλλων προϊόντων της επιχείρησης.
- Οικονομίες κλίμακας. Η επιχείρηση θα αποβλέψει να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας με την ανάπτυξη του νέου προϊόντος και οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων του νέου προϊόντος.
- Φορολογικές επιπτώσεις. Η πιθανή αύξηση στα συνολικά κέρδη της επιχείρησης εξαιτίας του νέου προϊόντος είναι πιθανό να έχει και επιπτώσεις στις φορολογικές επιπτώσεις της εταιρείας στο μέλλον.

Η συχνότητα αγοράς ενός προϊόντος καθορίζει τις εκτιμήσεις πωλήσεων. Τα προϊόντα τα οποία αγοράζονται για πρώτη φορά , αρχικά έχουν ανοδικό δείκτη πωλήσεων ο οποίος με τη πάροδο του χρόνου μειώνεται σημαντικά. Προϊόντα τα οποία αγοράζονται σε αραιά χρονικά διαστήματα, παρουσιάζουν πωλήσεις αρχικά εξαιτίας κάποιας αντικατάστασης ή για λόγους φθοράς ή αισθητικής. Τέλος, τα μη διαρκή προϊόντα αγοράζονται συχνά είτε από νέους είτε από πιστούς αγοραστές. Ένα μέρος των αγοραστών, θα καταλήξει στην κατηγορία των πιστών καταναλωτών. Αν το νέο προϊόν ικανοποιεί τους πελάτες, τότε θα έχει παρατεταμένο κύκλο ζωής.

Κατά το στάδιο της επιχειρηματικής ανάλυσης η επιχείρηση θα πρέπει να συνυπολογίσει και τους πιθανούς παράγοντες αβεβαιότητας και για το λόγο αυτό να αναπτυχθούν διαφορετικά σενάρια τα οποία είναι πιθανόν να συμβούν, όπως ένα αισιόδοξο σενάριο κατά το οποίο όλα θα εξελιχθούν ομαλά και δεν θα υπάρξουν αρνητικές συγκυρίες και αντιδράσεις από το

περιβάλλον, ένα πιθανό σενάριο κατά το οποίο θα αναπτυχθούν όλες οι αναμενόμενες επιδράσεις από το περιβάλλον, καθώς και ένα απαισιόδοξο σενάριο κατά το οποίο η επιχείρηση υποθέτει πως όλα όσα θα αντιμετωπίσει το νέο προϊόν στην αγορά θα είναι αρνητικά.

### **3.2.4 Ανάπτυξη προϊόντος (Product Development).**

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης προϊόντος, η ιδέα υλοποιείται σε προϊόν. Πολλά στελέχη που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, όπως μηχανικοί, σχεδιαστές, στελέχη μάρκετινγκ και άλλοι συνεργάζονται για την από κοινού λήψη απόφασης για τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος, ενώ ταυτόχρονα συμφωνούν για το πρωτόκολλο του προϊόντος κατά το οποίο απαριθμούνται τα αναμενόμενα χαρακτηριστικά και οφέλη από τη συγκεκριμένη προσπάθεια ανάπτυξης.

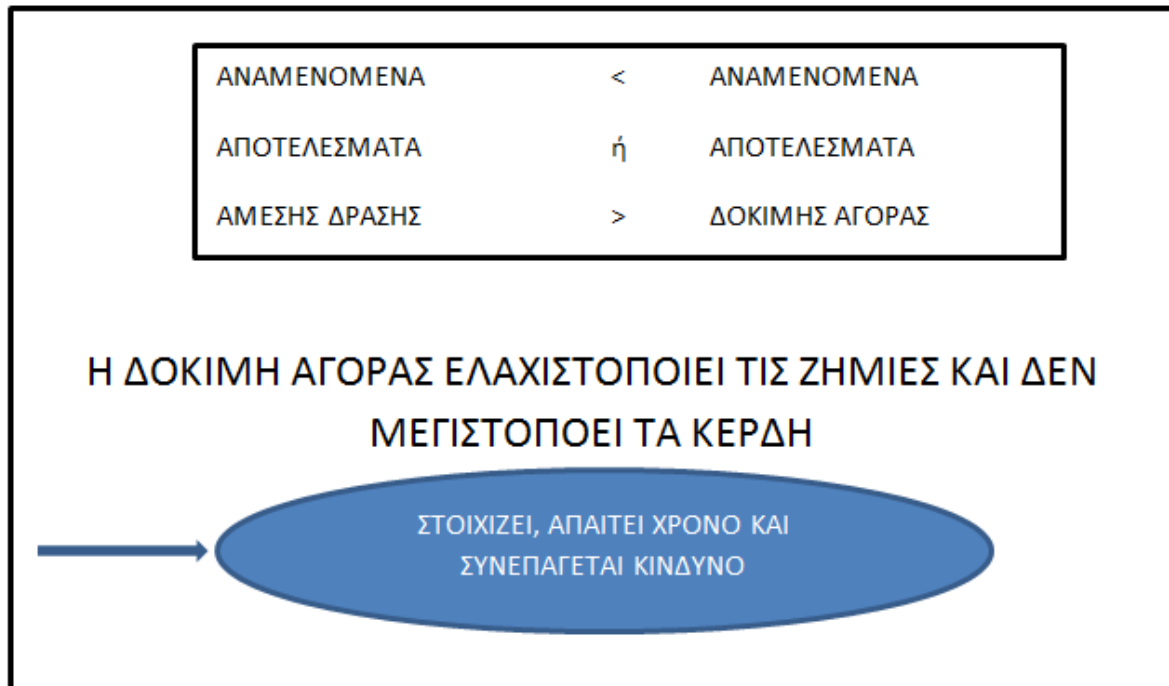
### **3.2.5 Δοκιμαστική εισαγωγή στην αγορά (Test Marketing).**

Το συγκεκριμένο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος είναι αυτό που συναντάται λιγότερο. Υπολογίζεται ότι μόνο ένα 22.5% των project θα περάσουν από το στάδιο της δοκιμαστικής εισαγωγής στην αγορά.

Κατά τη δοκιμαστική εισαγωγή στην αγορά το νέο προϊόν μπαίνει σε δοκιμαστική και περιορισμένη παραγωγή. Για την πραγματοποίησή της επιλέγεται μία αγορά η οποία χαρακτηρίζεται ως αντιπροσωπευτική της εθνικής και εισάγεται σε αυτήν το νέο προϊόν με όλα τα χαρακτηριστικά του μίγματος μάρκετινγκ και για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Το πείραμα που γίνεται έχει σκοπό τη συγκέντρωση πληροφοριών για τις πωλήσεις και γενικά για τον τρόπο αντίδρασης των καταναλωτών. Αν οι πωλήσεις είναι οι αναμενόμενες, τότε το προϊόν μπορεί να περάσει στο επόμενο στάδιο.

Η διοίκηση της επιχείρησης θα εξετάσει κατά πόσο τα αποτελέσματα της ενέργειας θα είναι μεγαλύτερα από το αναμενόμενο κόστος της, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.5 το συγκεκριμένο

στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης έρχεται να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα ζημίας για την επιχείρηση, παρά να μεγιστοποιήσει την πιθανότητα για κέρδη.



Σχήμα 3.5 Κύριος προβληματισμός απόφασης για πραγματοποίηση της δοκιμής αγοράς

Επειδή η δοκιμαστική εισαγωγή στην αγορά έχει ορισμένα μειονεκτήματα όπως το κόστος σε χρηματικές μονάδες, την πιθανή επίδραση στην εικόνα και την επιθυμητή τοποθέτηση της επωνυμίας, την αποκάλυψη των μελλοντικών κινήσεων στον ανταγωνισμό και την παροχή χρόνου αρκετού ώστε να αναπτυχθεί στρατηγική αντίδρασης και την έλλειψη χρόνου ιδιαίτερα για προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής ή που παρουσιάζουν εποχικότητα, για το λόγο αυτό πολλές φορές αντικαθίσταται από προσομοιωμένες (simulated) συνθήκες ή ακόμα και από εργαστήριο. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι καταναλωτές υποβάλλονται σε διάφορες ερωτήσεις βρισκόμενοι σε εμπορικά κέντρα, είτε καλούμενοι μέσα σε εργαστήριο.

### 3.2.6 Εισαγωγή και εμπορία (Launch and Commercialization).

Με το στάδιο αυτό τελειώνει η διαδικασία της καινοτομίας και αρχίζει η διαδικασία υιοθεσίας του προϊόντος από τους καταναλωτές. Στο τελευταίο αυτό στάδιο και αφού το νέο προϊόν έχει δοκιμαστεί, έχει ελεγχθεί και έχει βελτιωθεί, η επιχείρηση αρχίζει να παράγει το

νέο προϊόν σε ρυθμό κανονικής ή εμπορικής παραγωγής. Ο κύκλος εισαγωγής του νέου προϊόντος αρχίζει από την απόφαση εισαγωγής του στην αγορά και συνεχίζει μέχρι εκείνο το χρονικό σημείο όπου το προϊόν γίνεται αποδεκτό στην αγορά-στόχο.

### **3.3 Η διαδικασία προγραμματισμού και τα στάδια της**

Η διαδικασία σχεδιασμού ενός προγράμματος μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη των επιχειρησιακών προγραμμάτων καθώς και των προγραμμάτων ανάπτυξης νέων προϊόντων. Εφόσον η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων, καθώς και η ανάπτυξη στρατηγικών για τα νέα προϊόντα, χαρακτηρίζονται από χρονικό περιορισμό, δεν είναι δυνατό να υπάρχει αρχή και τέλος στη διαδικασία σχεδιασμού στο σύνολό της.

Το τυπικό μέρος της διαδικασίας ακολουθείται από την εφαρμογή του προγράμματος, κατά τη διάρκεια της οποίας υλοποιούνται όλα τα προγράμματα, όπως αυτά της διανομής, της προώθησης και της διαφήμισης. Ο έλεγχος και η εκτίμηση τόσο της απόδοσης του προγράμματος όσο και των αλλαγών που συμβαίνουν στον ανταγωνισμό, στους καταναλωτές και στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν συνεχή καθήκοντα. Η πληροφόρηση αυτή τροφοδοτεί σε συνεχή βάση το τυπικό μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού. Η κυκλική ιδιότητα του προγράμματος μάρκετινγκ εξασφαλίζει της αναθεώρηση του προγράμματος όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Με τον τρόπο αυτό η πληροφόρηση που συλλέγεται από την αγορά και αφορά την απόδοση του προγράμματος, ενσωματώνεται στο πρόγραμμα του επόμενου χρόνου.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, ο σχεδιασμός του προγράμματος μάρκετινγκ αποτελεί μία συνεχή διαδικασία με οκτώ βήματα, η οποία συμβάλλει κυρίως στα εξής :

- Στην επιλογή των αγορών στις οποίες η επιχείρηση και το νέο προϊόν θα στοχεύσει.
- Στο συντονισμό των προσπαθειών προγραμματισμού των επιμέρους προϊόντων.

- Στη λήψη αποφάσεων από την επιχείρηση σχετικά με τις προτεραιότητες που τίθενται σχετικά με τον επιμερισμό των επιχειρησιακών πόρων.

Τα πρώτο βήμα της διαδικασίας προγραμματισμού είναι η συλλογή, η προσαρμογή και η αναθεώρηση στοιχείων προηγούμενων χρήσεων. Τα στοιχεία που συλλέγονται και χρησιμοποιούνται είναι συνήθως προσωρινά και κατ' εκτίμηση. Για παράδειγμα ο σχεδιασμός για το έτος 2016 λαμβάνει χώρα το 2015. Στη χρονική αυτή περίοδο, τα ετήσια δεδομένα για τις πωλήσεις ή για το μερίδιο αγοράς θα είναι διαθέσιμα μόνο για το 2013 και στην καλύτερη περίπτωση για το 2014, εξαιτίας των καθυστερήσεων που παρατηρούνται στη συλλογή των δεδομένων. Για το λόγο αυτό, οι υπεύθυνοι σχεδιασμού βασίζονται συχνά σε προβλέψεις ή εκτιμήσεις που δεν έχουν μία αυστηρή αντικειμενική βάση.

Το επόμενο βήμα είναι η συλλογή δεδομένων της τρέχουσας κατάστασης. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών οδηγεί στην ανάλυση της κατάστασης (situation analysis), που αποτελεί σημαντικό μέρος του προγράμματος.

Κατά το τρίτο στάδιο της διαδικασίας αναλύονται τα υπάρχοντα δεδομένα για να προβλεφθούν οι ενέργειες του ανταγωνισμού, η συμπεριφορά των καταναλωτών, οι οικονομικές συνθήκες καθώς και όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με την αγορά και όσους εντάσσονται σε αυτήν. Τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται, στη συνέχεια, ως βάση για το σχεδιασμό εναλλακτικών τρόπων διοίκησης.

Το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας προγραμματισμού θεωρείται και το σημαντικότερο μιας και προσδιορίζει με σαφήνεια τους στόχους που θα πρέπει να επιτύχει το νέο προϊόν κατά τη διάρκεια ενός χρόνου ή μιας χρονικής περιόδου. Είναι το στάδιο κατά το οποίο τα στοιχεία του παρελθόντος (τρίτο στάδιο) αναλύονται και σχηματίζονται προτάσεις για να αναπτυχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι, οι στρατηγικές και τα προγράμματα δράσης του νέου προϊόντος.

Στο επόμενο στάδιο γίνεται η προετοιμασία προκαταρκτικών προϋπολογισμών και χρηματοοικονομικών εγγράφων. Για το λόγο αυτό συντάσσεται μία έκθεση με τους διάφορους προϋπολογισμούς και τα στοιχεία για τα αποτελέσματα, κέρδη ή ζημίες της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας της έκθεσης, λαμβάνονται υπόψιν διάφορες προβλέψεις για τις επιπτώσεις που αναμένονται στις χρηματοοικονομικές ροές, με βάση τις αποφάσεις που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Στο έκτο στάδιο, το πρόγραμμα μάρκετινγκ που προκύπτει από τα προηγούμενα στάδια, συνήθως υιοθετείται ως έχει, χωρίς προσαρμογές, από την ανώτερη διοίκηση. Σε μεγάλες επιχειρήσεις, τα προγράμματα μάρκετινγκ νέων προϊόντων ανταγωνίζονται μεταξύ τους προκειμένου να αποσπάσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο από τους περιορισμένους επιχειρησιακούς πόρους. Για το λόγο αυτό η διαπραγμάτευση του διοικητή προϊόντος με την ανώτατη διοίκηση αποδεικνύεται πολλές φορές ιδιαίτερα σκληρή.

Στο έβδομο στάδιο, γίνεται παρακολούθηση των αποτελεσμάτων με βάση τους στόχους. Αν το περιβάλλον μεταβληθεί κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, θα πρέπει να γίνει διόρθωση του προγράμματος. Για το λόγο αυτό, πληροφορίες σχετικά με την μέτρηση ποιοτικών και ποσοτικών μεταβλητών που τίθενται ως στόχοι, θα πρέπει να συλλέγονται συνεχώς. Για την αποδοτικότερη παρακολούθηση καθώς και για τον έλεγχο των αποτελεσμάτων, θα πρέπει να υπάρχουν πρότυπα απόδοσης, να γίνεται μέτρηση των αποτελεσμάτων καθώς και να γίνεται έλεγχος των αποκλίσεων.

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας προγραμματισμού, είναι ο τελικός έλεγχος. Η πραγματοποίηση του τελικού ελέγχου παρέχει σημαντικές διαγνωστικές πληροφορίες χρήσιμες τόσο για το παρόν όσο και για μελλοντικές προσπάθειες σχεδιασμού.



### **3.4 Μέθοδοι ανάλυσης χαρτοφυλακίων που συμβάλουν στη διαδικασία προγραμματισμού**

Το 1963 ο Drucker εισήγαγε την έννοια της στρατηγικής του χαρτοφυλακίου, αποδεχόμενος ότι τα περισσότερα προϊόντα ή οι αγορές μιας επιχείρησης μπορούν να χωρισθούν σε έξι ευδιάκριτες κατηγορίες. Οι δύο πρώτες περιλαμβάνουν τα προϊόντα με μεγάλες δυνητικές αποδόσεις, οι επόμενες τρεις εκείνα με χαμηλές ή ανύπαρκτες αποδόσεις και η τελευταία κατηγορία βρίσκεται ανάμεσα τους. Τα προϊόντα των δύο πρώτων κατηγοριών είναι τα «tomorrow's breadwinners» και «today's breadwinners». Τα «tomorrow's breadwinners» είναι νέα προϊόντα ή τροποποιήσεις και βελτιώσεις των «today's breadwinners» τα οποία είναι καινοτομίες του χθες. Οι κατηγορίες των χαμηλών ή ανύπαρκτων αποδόσεων περιλαμβάνουν τα «yesterday's breadwinners» (προϊόντα με υψηλές πωλήσεις αλλά κατακερματισμένες σε μικρές παραγγελίες που απαιτούν μεγάλη υποστήριξη και αντλούν δυσανάλογα πολλούς πόρους), τα «also-rans» (οι ελπίδες του χθες που δεν κατάφεραν να γίνουν επιτυχημένα προϊόντα) και τα «failures» (τα αποτυχημένα προϊόντα που τείνουν να καταργούνται από μόνα τους). Η κατηγορία που βρίσκεται ανάμεσα, περιλαμβάνει όλα εκείνα τα προϊόντα τα οποία είναι σε θέση να αποφέρουν υψηλές αποδόσεις αρκεί να ληφθούν δραστικά μέτρα όπως π.χ. η μείωση των ποικιλιών στις οποίες διατίθενται και η μαζικοποίηση της παραγωγής τους.

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στη διαχείριση ενός αριθμού διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο. Περιλαμβάνει την αγοραπωλησία Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (Strategic Business Units–SBUs) και τη διαχείρισή τους, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη του οργανισμού και να μειωθεί ο κίνδυνος. Τα ανώτερα στελέχη ομίλων επιχειρήσεων είναι αυτοί οι οποίοι θα λάβουν αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των επιχειρησιακών πόρων στις διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες, καθώς και με επενδύσεις νέου κεφαλαίου. Οι διάφορες

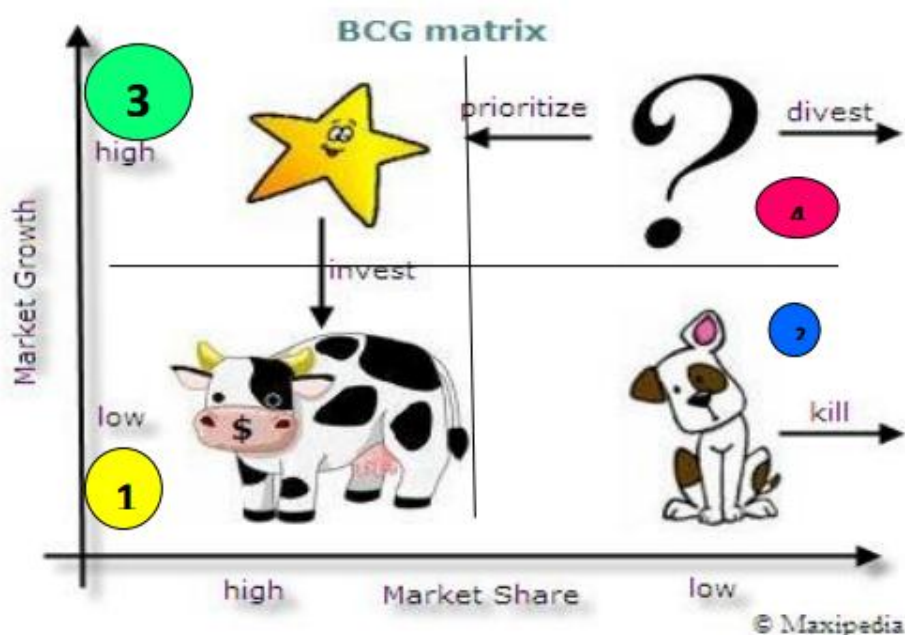
στρατηγικές χαρτοφυλακίου προτείνουν ότι τα διευθυντικά στελέχη, βασιζόμενα σε ένα ή περισσότερα κριτήρια, θα πρέπει να επενδύουν περισσότερο σε Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες που είναι αφ' ενός μεν ελκυστικές, αφ' ετέρου δε βρίσκονται σε ισχυρή θέση σχετικά με τους ανταγωνιστές τους.

Αρκετά υποδείγματα μπορούν να υποστηρίξουν τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις στρατηγικές χαρτοφυλακίου. Τα υποδείγματα αυτά συνήθως καλούνται πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος, γιατί εμφανίζονται με τη μορφή πίνακα (μήτρας).

Οι πλέον γνωστοί πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος είναι ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix) που αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων Boston Consulting Group και είναι γνωστός και ως «BCGμήτρα», και ο πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς–Ανταγωνιστικής Θέσης (Industry Attractiveness - Competitive Position), που αναπτύχθηκε από τις εταιρείες General Electric και McKinsey&Co, είναι γνωστός ως «GEBusiness Screen» και είναι ο πρώτος που εισήγαγε πολλαπλά κριτήρια για την εσωτερική και εξωτερική διάσταση.

### **3.4.1 Boston Consulting Group (BCG)**

Η μήτρα BCG σχεδιάστηκε από την εταιρεία συμβούλων Boston Consulting Group. Αποτελείται από έναν οριζόντιο άξονα, το «σχετικό μερίδιο αγοράς» και έναν κάθετο άξονα, το «ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς». Το μοντέλο ρυθμού ανάπτυξης έχει ως σκοπό να ορίσει τις στρατηγικές κάθε προϊόντος ανάλογα με τη θέση του στη μήτρα και να προσδιορίσει την επιχείρηση ως σύνολο. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, το κάθε προϊόν διαχωρίζεται ανάλογα με το μερίδιο και τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, συγκριτικά με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή.



Πίνακας 3.2 Μήτρα αξιολόγησης προϊόντικού χαρτοφυλακίου BCG

Κάθε κύκλος αντιπροσωπεύει ένα προϊόν της επιχείρησης. Κάθε άξονας διακρίνεται σε υψηλές και σε χαμηλές κατηγορίες και το μέγεθος των προϊόντων μέσα σε αυτές εξαρτάται από τις πωλήσεις του κάθε προϊόντος ξεχωριστά ανάλογα με τις πωλήσεις του ως προς τις πωλήσεις της εταιρείας. Σύμφωνα με το μοντέλο, τα προϊόντα παρουσιάζονται με τη μορφή «σκυλιών», «αγελάδων», «ερωτηματικών» και «αστεριών». Για την χρησιμοποίηση και αξιοποίηση της μήτρας BCG θεωρείται απαραίτητη η ανάλυση των τμημάτων που αποτελείται.

### «Προβληματικά ή Σκυλιά»

Τα προϊόντα αυτά χαρακτηρίζονται από έλλειψη πηγών ρευστότητας. Μπορεί μάλιστα να φέρνουν και αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, ή να απασχολούν πόρους που θα μπορούσαν να επενδυθούν αποτελεσματικότερα σε άλλα προϊόντα με μέλλον. Για το λόγο αυτόν, όταν το μερίδιο αγοράς τους είναι πολύ μικρό ή ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς πολύ χαμηλός, τότε είναι καλύτερο για την επιχείρηση να τα απομακρύνει από το χαρτοφυλάκιο της.

### **«Χρυσωρυχεία ή Αγελάδες»**

Είναι προϊόντα που έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς σε κλάδους χαμηλής ελκυστικότητας. Τα προϊόντα αυτά αποφέρουν μεγάλα κέρδη, μεγαλύτερα από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και τη διατήρηση του προϊόντος στην αγορά. Η κατάσταση αυτή οδηγεί σε ανεπαρκή ανάπτυξη και στασιμότητα των πωλήσεων.

### **«Αμφίβολά ή Ερωτηματικά»**

Είναι προϊόντα σχετικά ανταγωνιστικά αδύναμα (χαμηλό σχετικά μερίδιο αγοράς), αλλά ανταγωνίζονται σε ελκυστικούς κλάδους (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς), και επομένως ίσως έχουν ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη πορεία και κέρδη. Εξαιτίας του μικρού σχετικού μεριδίου αγοράς δημιουργούν περιορισμένα ρευστά, αλλά επειδή βρίσκονται σε ελκυστικούς κλάδους, η χρησιμοποίηση των ρευστών είναι μεγάλη. Ο λόγος που το τεταρτημόριο αυτό ονομάζεται «Αμφίβολά ή Ερωτηματικά» είναι ότι υπάρχει ένα δίλλημα στην μητρική εταιρεία για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπίσει αυτά τα προϊόντα. Αν δηλαδή θα τα βοηθήσει να αναπτυχθούν και να περάσουν στην κατηγορία των αστέρων, μετακινούμενες προς τα αριστερά, ή αν θα τις από-επενδύσει και θα δημιουργήσει ρευστά για να τα επενδύσει σε άλλα προϊόντα.

### **«Αστέρια»**

Τα «Αστέρια» είναι προϊόντα με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και με μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο από του ανταγωνιστή. Γι' αυτό το λόγο καταναλώνουν αρκετούς από τους οικονομικούς πόρους που παράγουν ή χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Αποτελούν ερωτηματικά και μπορούν να καταλήξουν σε αγελάδες ρευστότητας.

Σύμφωνα με τη μήτρα BCG ο κύκλος ζωής των προϊόντων κινείται κάθετα. Με την διαδρομή αυτή, τα ερωτηματικά γίνονται σκυλιά και τα αστέρια γίνονται αγελάδες. Ο

σκοπός του χαρτοφυλακίου προϊόντων, είναι μία επιχείρηση να περιέχει λίγα ή κανένα σκυλιά, ορισμένα ερωτηματικά και αστέρια και μερικές αγελάδες. Η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα κέρδη από τις αγελάδες και να τα επενδύει στα αστέρια με στόχο να γίνουν μεγάλες αγελάδες.

Αναλυτικότερα, η μήτρα BCG δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συλλέξει το ρυθμό ανάπτυξης αγοράς, το σχετικό μερίδιο αγοράς και το ποσοστό των πωλήσεων κάθε προϊόντος επί του συνολικού τζίρου της επιχείρησης. Ωστόσο, αυτές οι πληροφορίες δεν θεωρούνται ικανές ώστε να οδηγήσουν τον υπεύθυνο marketing σε πλήρη και σε ορθά αποτελέσματα προϊόντων καθώς και των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης.

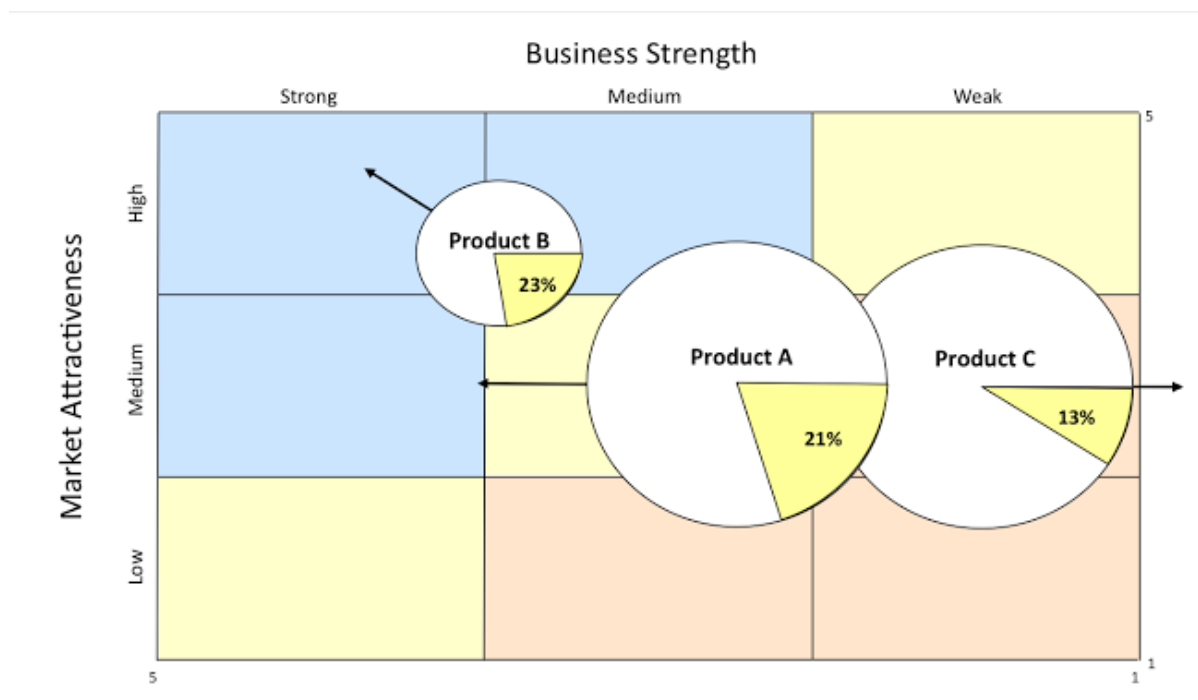
### **3.4.2 General Electric**

Η μήτρα General Electric αναπτύχθηκε σε συνεργασία με την McKinsey κατά τη δεκαετία του 70 και ταξινομεί τις επιχειρήσεις με κριτήριο την ελκυστικότητα της αγοράς και την ανταγωνιστική θέση. Η λογική του μοντέλου της General Electric είναι ότι μια επιχείρηση έχει επιτυχία μόνο αν εισέρχεται σε μια ελκυστική αγορά και έχει απαιτούμενες επιχειρηματικές δυνάμεις και στηρίγματα που χρειάζονται.

Σε αντίθεση με το μοντέλο BCG, κάθε προϊόν τοποθετείται στη μήτρα ανάλογα με τις επιχειρησιακές δυνατότητες και με την ελκυστικότητα του κλάδου/αγοράς. Όπως φαίνεται στον πίνακα 3.3 υπάρχουν εννέα κελιά (cells), που ονομάστηκαν οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (business screen). Στον πίνακα η ελκυστικότητα του κλάδου καθώς και η ανταγωνιστική θέση είναι μεταβλητές που καθορίζονται από παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, το μερίδιο αγοράς, το περιθώριο κέρδους, την ποιότητα του προϊόντος κ.λπ.

Η μήτρα χαρτοφυλακίου της General Electric προτείνει τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ανάλογα με τη θέση που καταλαμβάνει η επιχειρηματική δραστηριότητα ή το προϊόν στη μήτρα.

Γενικά, η μήτρα χωρίζεται σε τρεις ζώνες. Τα τρία “κουτάκια” στην πάνω αριστερή γωνία της μήτρας περιλαμβάνουν τις ευκαιρίες στις οποίες θα πρέπει να επενδύσει πόρους η επιχείρηση με προοπτική τη μακροχρόνια ανάπτυξη της. Τα τρία διαγώνια “κουτάκια” από την κάτω αριστερή γωνία ως την επάνω δεξιά γωνία της μήτρας, αντιπροσωπεύουν μία μεσαία κατάσταση από πλευράς ελκυστικότητας και συνεπώς προτεραιότητας για επενδύσεις και αντιστοιχούν στα “ερωτηματικά” ή “προβληματικά” παιδιά της μήτρας του BCG. Ως κατάλληλη στρατηγική θεωρείται αυτή κατά την οποία διατηρείται η θέση (μερίδιο αγοράς) και οι επιλεκτικές επενδύσεις εκεί όπου η επιχείρηση είναι σχετικά ικανή και έχει πείρα. Τέλος τα τρία υπόλοιπα “κουτάκια” στην κάτω δεξιά γωνία της μήτρας περιέχουν δραστηριότητες ή προϊόντα που αντιστοιχούν στα “σκυλιά” του BCG καθόσον ούτε η αγορά/κλάδος είναι ελκυστική, αλλά ούτε και η επιχείρηση έχει τις δυνατότητες για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά. Στις περιπτώσεις αυτές, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τη στρατηγική της από-επένδυσης ή της συγκομιδής (Harvesting).



**Πίνακας 3.3**Μήτρα Ελκυστικότητας Αγοράς / Επιχειρησιακών Δυνατοτήτων

Στον πίνακα 3.3 το μέγεθος του κύκλου παριστάνει το μέγεθος της αγοράς, η πίτα το μερίδιο της αγοράς και το βέλος τη μελλοντική πορεία του τμήματος ή του προϊόντος.

### 3.4.3 Barksdale και Harris

Σ' ένα άρθρο τους στο περιοδικό Long –Range planning το 1992 οι Barksdale και Harris ανέπτυξαν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο χαρτοφυλακίου, το οποίο ενσωματώνει τις προσεγγίσεις του Κύκλου Ζωής του Προϊόντος (ΚΖΠ) και του Boston Consulting Group (BCG).

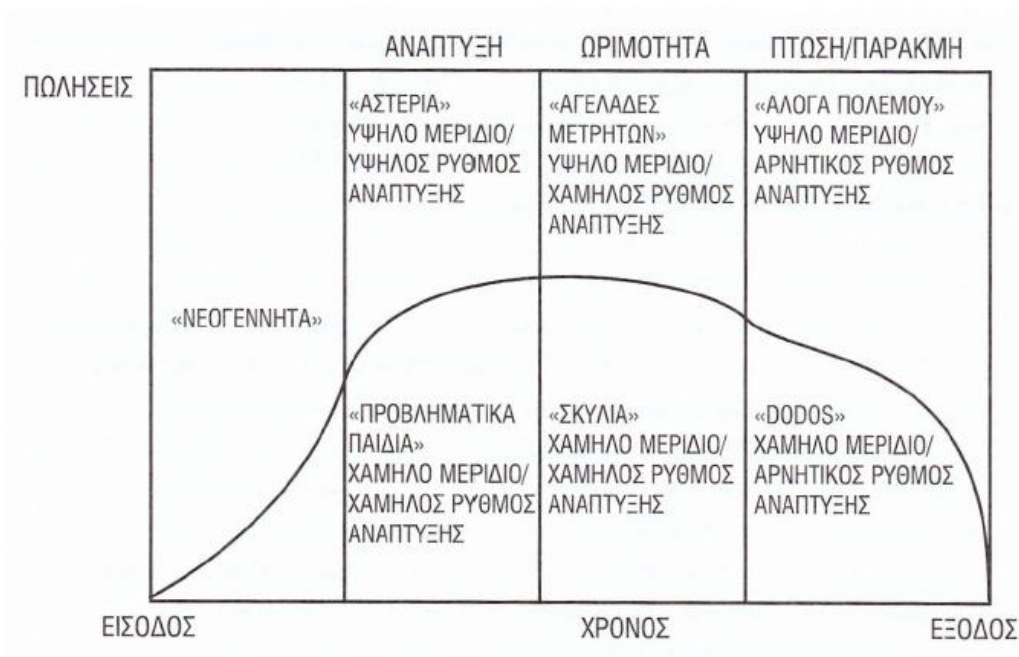
Η προσέγγιση των Barksdale και Harris παρουσιάζεται στους πίνακες 3.4 και 3.5. Οι συγγραφείς αναγνωρίζοντας τη σημασία των αρχικών και των τελικών σταδίων του Κύκλου Ζωής των Προϊόντων στις στρατηγικές αξιολογήσεις, παρουσιάζουν στο μοντέλο τους τρεις νέες κατηγορίες προϊόντων που περιλαμβάνουν : α) τα καινοτομικά προϊόντα (pioneering products) τα οποία ονομάζουν 'Νεογέννητα' (Infants) και τα οποία απαιτούν εξειδικευμένο μάρκετινγκ. Συνήθως δεν αποφέρουν κέρδη για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα που βρίσκονται στην αγορά, ενώ παράλληλα απαιτούν σημαντικούς χρηματικούς πόρους, β) τα

προϊόντα τα οποία κατέχουν ένα μεγάλο μερίδιο μιας παρακμάζουσας αγοράς και τα οποία ονομάζουν ‘Άλογα Πολέμου’ (Warhorses) και έχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην αγορά και με το σωστό μάνατζμεντ μπορούν να παραμείνουν σημαντικές πηγές χρηματικών πηγών για την επιχείρηση, και γ) τα προϊόντα τα οποία κατέχουν ένα μικρό μερίδιο μιας παρακμάζουσας αγοράς και τα οποία ονομάζουν ‘Dodos’, τα οποία συνήθως καταργούνται από το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της επιχείρησης, αν και καμία φορά λόγω της απομάκρυνσης του ανταγωνισμού είναι επικερδές για την επιχείρηση να διατηρήσει ένα ‘Dodo’ σε παρακμάζουσα αγορά.

Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς	Χαμηλός	«Νεογέννητα»	
	Υψηλός	«Αστέρια»	«Προβληματικά Παιδιά»
	Χαμηλός	«Αγελάδες Μετρητών»	«Σκυλιά»
	Αρνητικός	«Άλογα Πολέμου»	«Dodος»
		Υψηλό	Χαμηλό
		Σχετικό Μερίδιο Αγοράς	

**Πίνακας 3.4**Μήτρα χαρτοφυλακίου/ Κύκλου ζωής προϊόντος





**Πίνακας 3.5** Σύνθεση Προσεγγίσεων ΚΖΠ και Χαρτοφυλακίου Προϊόντων

### 3.5 Τα περιεχόμενα ενός προγράμματος μάρκετινγκ

Η πλειοψηφία των προγραμμάτων μάρκετινγκ αποτελούνται από ορισμένα κοινά συστατικά. Ένα απλό περίγραμμα ενός προγράμματος μάρκετινγκ περιλαμβάνει τις κυριότερες περιοχές ανάλυσης και συλλογής στοιχείων που απαιτούνται για την κατάρτιση ενός τυπικού προγράμματος μάρκετινγκ. Στον πίνακα 3.6 δίνεται ένα γενικό περίγραμμα μάρκετινγκ με τα στοιχεία που το απαρτίζουν, πάνω στο οποίο η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα χρειασθεί να κάνει διάφορες προσθαφαιρέσεις και αναπροσαρμογές, ώστε αυτό να συμβαδίζει με τις ανάγκες του.

---

<b>1. Εισαγωγή</b>
<b>2. Προπαρασκευαστικά στοιχεία</b>
<b>2.1 Ιστορική παρουσίαση αποτελεσμάτων</b>
<b>2.2 Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης</b>
<b>2.3 πιθανά σενάρια σχετικά με το σχεδιασμό</b>
<b>3. Αντικειμενικοί επιχειρησιακοί στόχοι</b>
<b>4. Στρατηγική Μάρκετινγκ</b>
<b>5. Πρόγραμμα Μάρκετινγκ</b>
<b>6. Αναγκαία οικονομικά έγγραφα</b>
<b>7. Διαδικασία παρακολούθησης της υλοποίησης και έλεγχος</b>
<b>8. Εφεδρικά προγράμματα</b>
<b>9. Επαναπληρόφρηση</b>
<b>10. Περίληψη</b>

---

Πίνακας 3.6 Περιεχόμενα του προγράμματος μάρκετινγκ

### **3.5.1 Η εισαγωγή**

Η εισαγωγή περιλαμβάνει μία αναφορά στο προϊόν για το οποίο αναφέρεται το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Στόχος της εισαγωγής είναι να ορισθούν με συντομία οι κατευθύνσεις στις οποίες θα πρέπει να κινηθεί το πρόγραμμα.

Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν στο χαρτοφυλάκιο τους διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων, θα πρέπει να καταρτίζουν μια σειρά από ετήσια προγράμματα για την κάθε κατηγορία. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα πρέπει να περιλαμβάνει την περίοδο του προγράμματος, τη σχέση του προγράμματος με τα υπόλοιπα ετήσια προγράμματα μάρκετινγκ καθώς και τα στελέχη και τα τμήματα που δεσμεύονται για να πραγματοποιηθεί το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

### **3.5.2 Τα προπαρασκευαστικά στοιχεία**

Τα προπαρασκευαστικά στοιχεία αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία καταρτίζεται οποιαδήποτε στρατηγική μάρκετινγκ και αποτελείται από τρία υποστάδια, τα οποία περιλαμβάνουν :

- *Την ιστορική παρουσίαση αποτελεσμάτων, η οποία περιλαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες για το ιστορικό της επιχείρησης, προκειμένου να γίνεται εύκολα το πρόγραμμα μάρκετινγκ για κάποιον που το διαβάζει και να μην δημιουργούνται ερωτηματικά. Στη παρουσίαση αυτή, δίνεται ιδιαίτερο βάρος σε στοιχεία της αγοράς, όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς ή πληροφορίες σχετικά με την διαφήμιση και την τιμολόγηση, τα ιστορικά κόστη, στοιχεία που σχετίζονται με τα κέρδη, τις τεχνολογικές εξελίξεις ή τις νομοθετικές ρυθμίσεις. Όλα αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να καταχωρούνται σε ένα ξεχωριστό αρχείο, το οποίο συνήθως ονομάζεται «Βιβλίο Γεγονότων του Προϊόντος».*
- *Την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, η οποία περιλαμβάνει τη λεπτομερή ανάλυση των τρεχουσών συνθηκών της αγοράς και συγκεκριμένα την ανάλυση των πωλήσεων, την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, την ανάλυση του ανταγωνισμού καθώς και την ανάλυση της αγοράς στόχου.*
- *Τα πιθανά σενάρια σχετικά με το σχεδιασμό, δηλαδή την ποικιλία εναλλακτικών μορφών δράσης, κατά την οποία αναφέρεται η δυναμικότητα της αγοράς του προϊόντος, πάνω στην οποία στηρίζεται η λήψη αποφάσεων αναφορικά με την αναμενόμενη μελλοντική αύξηση στις πωλήσεις της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων και την κατανομή επιχειρησιακών πόρων. Στο μέρος αυτό περιλαμβάνονται επίσης προβλέψεις τόσο για την αγορά του προϊόντος, όσο και για διάφορους μη ελεγχόμενους παράγοντες, όπως οι πρώτες ύλες και η προσφορά εργασίας.*

### **3.5.3 Οι αντικειμενικοί επιχειρησιακοί στόχοι**

Οι αντικειμενικοί επιχειρησιακοί στόχοι συμπεριλαμβάνονται στο ευρύτερο επιχειρησιακό πρόγραμμα και μπορούν να αφορούν ένα διάστημα που κυμαίνεται από 5 έως 10 χρόνια. Στον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων τα ποσοτικά δεδομένα είναι τόσο σημαντικά

όσο και στον καθορισμό των επιμέρους στόχων που αφορούν τα υπόλοιπα προϊόντα της επιχείρησης. Υπάρχουν γενικοί επιχειρησιακοί στόχοι, όπως για παράδειγμα η « απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου 30% σε διάστημα 5 ετών», όπως επίσης και καθορισμένοι στόχοι που έχουν ποσοτικό χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα στόχοι που αφορούν τον ετήσιο κύκλο εργασιών και τα κέρδη ανά τμήμα της επιχείρησης ή ανά ομάδα προϊόντων ή ανά προϊόν.

### 3.5.4 Η στρατηγική Μάρκετινγκ

Η συνέχεια του προπαρασκευαστικού σταδίου είναι το στρατηγικό μέρος του προγράμματος μάρκετινγκ που περιλαμβάνει μία έκθεση των αντικειμενικών στόχων μάρκετινγκ, δηλαδή το “που θέλουμε να πάμε”, την ίδια τη στρατηγική μάρκετινγκ, δηλαδή το “πώς θα φθάσουμε εκεί που θέλουμε να πάμε” και τα μέρη του μίγματος μάρκετινγκ δηλαδή “τι ακριβώς θα κάνουμε και με τι σειρά”.

### 3.5.5 Το πρόγραμμα Μάρκετινγκ

Το μέρος αυτό περιλαμβάνει μία λεπτομερή αναφορά στις συγκεκριμένες ενέργειες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα κυριότερα σημεία δράσης που προκύπτουν μέσα από την ανάλυση του προγράμματος μάρκετινγκ του προϊόντος.

Ανάπτυξη αγοράς
Ανάπτυξη προϊόντος
Διανομή
Δύναμη πωλήσεων
Διαφήμιση
Πρώθηση πωλήσεων
Δημοσιότητα του προϊόντος και δημόσιες σχέσεις
Έρευνα
Δοκιμή λειτουργιών
Στόχοι
Προϋπολογισμοί
Χρονικό πρόγραμμα – Χρονικοί περιορισμοί

Πίνακας 3.7 Κύρια στοιχεία ανάλυσης του προγράμματος προϊόντος

- *Ανάπτυξη αγοράς.* Περιλαμβάνει κάθε μεταβολή στην αγορά που προβλέπεται σαν αποτέλεσμα των γενικών τάσεων ή της άμεσης δράσης της επιχείρησης ή του ανταγωνισμού.
- *Ανάπτυξη του προϊόντος.* κάθε δραστηριότητα ανάπτυξης του προϊόντος θα επιδράσει άμεσα στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης.
- *Η διανομή.* Στο σημείο αυτό εξετάζεται η επέκταση ή ο περιορισμός της φυσικής διανομής σε σχέση με τις ανάγκες του προγράμματος μάρκετινγκ.
- *Η δύναμη των πωλήσεων.* Εδώ αναφέρονται όλα οι αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν σε σχέση με το μέγεθος, τη λειτουργία και τη δομή του τμήματος των πωλήσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των πωλήσεων.
- *Η διαφήμιση.* Καταρτίζεται ένα λεπτομερές σχέδιο για όλα τα μέσα και τους τύπους της διαφήμισης, καθώς επίσης και τα κριτήρια για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης.
- *Η προώθηση των πωλήσεων.* Περιλαμβάνει μία λεπτομερή ανάλυση του σχεδιαζόμενου τρόπου δράσης, σε ευέλικτη μορφή προκειμένου η επιχείρηση να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί το πλεονέκτημα των πιθανών επίκαιρων θεμάτων.
- *Η δημοσιότητα του προϊόντος και οι δημόσιες σχέσεις.* Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι πολλά (direct mail, σεμινάρια, δώρα κ.λπ.). Όποια μέθοδος και να χρησιμοποιηθεί όμως θα πρέπει να καθοριστούν τα στοιχεία εκείνα που θα χρησιμοποιηθούν για την τελική μέτρηση των αποτελεσμάτων.
- *Η έρευνα.* Η έρευνα θα πρέπει να πραγματοποιείται έγκαιρα και να είναι σωστά διαμορφωμένη, με λεπτομέρειες σχετικά με το μέγεθος και το κόστος.
- *Οι διάφορες δοκιμές λειτουργιών.* Υπάρχουν πάντα πολλές μεταβλητές που είναι σκόπιμο να εξεταστούν, μια που αφορούν το μέλλον, όπως για παράδειγμα νέες συσκευασίες, νέα διαφημιστικά μηνύματα, μίλα διαφορετική μέθοδος διανομής ή ένας διαφορετικός τρόπος τιμολόγησης.

- *Οι στόχοι.* Οι αντικειμενικοί στόχοι καθορίζονται στην αρχή του προγράμματος μάρκετινγκ. Στη συνέχεια γίνονται διάφορες αναλύσεις των στόχων στα επιμέρους τμήματα, προκειμένου να γίνουν οι συγκεκριμένοι στόχοι πραγματοποιήσιμοι με τη μεταξύ τους συνεργασία.
- *Οι προϋπολογισμοί.* Στο σημείο αυτό όλα τα συστατικά του κόστους ενσωματώνονται προκειμένου να συγκροτηθεί ο προϋπολογισμός.
- *Το χρονικό πρόγραμμα.* Αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του προγράμματος, καθώς επίσης και έναν άριστο μηχανισμό ελέγχου. Το χρονικό πρόγραμμα περιλαμβάνει μια κατά χρονολογική σειρά έκθεση των διαφόρων ενεργειών κατά τη διάρκεια του χρόνου.

### **3.5.6 Τα αναγκαία οικονομικά έγγραφα**

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ θα πρέπει να σύμφωνο με την εικόνα που θέλει να έχει η επιχείρηση συνολικά, καθώς και με τους οικονομικούς της στόχους και τους περιορισμούς. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να πραγματοποιείται μία χρηματοοικονομική ανάλυση για το πρόγραμμα μάρκετινγκ και την πιθανή συμβολή του στην συνολική οικονομική πορεία της επιχείρησης. Έγγραφα σχετικά με τις πιθανές απαιτούμενες επενδύσεις, καθώς και ανάλυση δεικτών όπως της ρευστότητας, της απόδοσης και της κερδοφορίας, αναμένεται να αποτελούν μέρος της παρουσίασης των προγραμμάτων.

### **3.5.7 Η διαδικασία παρακολούθησης της υλοποίησης και ο έλεγχος**

Σκοπός αυτού του συστατικού μέρους είναι η εξυπηρέτηση των στελεχών της επιχείρησης που επιφορτίζονται με την υλοποίηση του. Για τον λόγο αυτό επιβάλλεται να ανατρέχουν στο πρόγραμμα αυτό αρκετά συχνά. Το πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα σε κάθε ενδιαφερόμενο μέλος να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και σε ποιο ακριβώς χρονικό διάστημα.

### **3.5.8 Τα εφεδρικά προγράμματα**

Όταν το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα, κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη εφεδρικών προγραμμάτων που θα υποστηρίζουν το προϊόν σε διαφορετικές καταστάσεις με σκοπό να οδηγήσουν στο ίδιο αποτέλεσμα, όπως αυτό έχει καθοριστεί από την αρχή. Τα εφεδρικά αυτά προγράμματα θα πρέπει να υποστηρίζουν την ίδια γενική επιθυμητή πορεία, όπως αυτή καθορίζεται από τη στρατηγική της επιχείρησης και τη στρατηγική του προϊόντος.

### **3.5.9 Η επαναπληροφόρηση**

Τα όσα περιγράφονται στο πρόγραμμα αποτελούν στόχους, για την επίτευξη των οποίων υπάρχει δέσμευση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να καθορίζονται χρονικές στιγμές και τρόποι συλλογής στοιχείων, που θα παρέχουν επαναπληροφόρηση για την πορεία επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η επαναπληροφόρηση μπορεί να συμβάλει είτε για τη λήψη κάποιων διορθωτικών μέτρων, είτε ακόμα και στην αναπροσαρμογή του προγράμματος αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

### **3.5.10 Η περίληψη**

Για επιχειρήσεις που παράγουν πολλά προϊόντα και καταρτίζουν μεμονωμένα προγράμματα μάρκετινγκ για κάθε ένα από αυτά, θα πρέπει να συντάσσεται μια περίληψη, η οποία θα περιλαμβάνει τα βασικά σημεία του προγράμματος μάρκετινγκ προκειμένου να μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης.

## **3.6 Τα συνηθισμένα λάθη στη διαδικασία προγραμματισμού**

Πολλές φορές τα προγράμματα μάρκετινγκ αποτυγχάνουν εξαιτίας λαθών που εντοπίζονται στο στρατηγικό σχεδιασμό και τα οποία εμφανίζονται και στο σχεδιασμό μάρκετινγκ. Τα πιο συνηθισμένα από αυτά είναι :

- 1. Η δομή του προγραμματισμού.** Παρ'όλο που η ύπαρξη μιας τυπικής δομής σχεδιασμού κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να επιβληθεί ένα είδος πειθαρχίας στους υπευθύνους του σχεδιασμού, για το λόγο ότι τα δεδομένα που πρέπει να συλλεχθούν και να αναλυθούν είναι συγκεκριμένα. Ωστόσο, η τυπική δομή σχεδιασμού δεν θα πρέπει να είναι γραφειοκρατική. Ένας εμφανής κίνδυνος είναι ότι η υιοθέτηση μιας τυπικής δομής μπορεί να επιφέρει την αντικατάσταση ενός τμήματος του προγράμματος.
- 2. Η ταχύτητα της διαδικασίας προγραμματισμού.** Η διαδικασία του σχεδιασμού μπορεί να είναι είτε αρκετά αργή, με αποτέλεσμα τα στελέχη να συμπληρώνουν συνεχώς έγγραφα, με αποτέλεσμα να αποσπώνται από τα λειτουργικά τους καθήκοντα, είτε αρκετά γρήγορη, με αποτέλεσμα τα στελέχη να οδηγούνται σε σημαντικές παραβλέψεις που θα επηρεάσουν την ποιότητα των στρατηγικών που αναπτύσσονται.
- 3. Η ταυτότητα του στελέχους που επιβλέπει.** Στελέχη που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης απαρτίζουν την επιτροπή που επιβλέπει την επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ. Συνεπώς, οι επιδιωκόμενοι στόχοι θα επιτευχθούν μέσω πολιτικών που απολαμβάνουν την υποστήριξη όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Ένα συχνό λάθος, είναι ο διοικητής του προϊόντος να θεωρεί το πρόγραμμα μάρκετινγκ του προϊόντος για το οποίο είναι υπεύθυνος ως ιδιοκτησία της διοίκησης.
- 4. Το μέγεθος του προγραμματισμού.** Ένα ισορροπημένο μέγεθος του προγράμματος μάρκετινγκ είναι απαραίτητο, προκειμένου να είναι λειτουργικό. Σύμφωνα με μελέτη, το μέσο μέγεθος ενός προγράμματος για βιομηχανικά προϊόντα είναι 30 σελίδες, ενώ για τα καταναλωτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι 25 σελίδες.
- 5. Ο όγκος των δεδομένων που συλλέγονται.** Τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να αποφεύγουν τόσο την ελλιπή, όσο και την υπερβολική συλλογή στοιχείων. Το



φαινόμενο που παρατηρείται αρκετά συχνά είναι ο νόμος της φθίνουσας απόδοσης στη συλλογή δεδομένων, δηλαδή οι περισσότερες πληροφορίες προέρχονται από ένα μικρό ποσοστό του συνόλου των διαθέσιμων πληροφοριών.

- 6. Οι εναλλακτικές λύσεις που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.** Για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων κρίσης, θα πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις. Η ποσότητα όμως των εναλλακτικών δράσεων δεν θα πρέπει να είναι περισσότερες από όσες πραγματικά χρειάζονται, μιας και κάτι τέτοιο θα αυξήσει το κόστος και το χρόνο της διαδικασίας σχεδιασμού.
- 7. Η συχνότητα του προγραμματισμού.** Ένα αρκετά συχνό πρόβλημα, είναι η συχνότητα με την οποία στελέχη της επιχείρησης, καλούνται να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό ενός προγράμματος μάρκετινγκ. Μία σπάνια συμμετοχή στη διαδικασία σχεδιασμού μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική συμπεριφορά, ενώ μία υπερβολικά συχνή συμμετοχή μπορεί να κάνει την ίδια διαδικασία του σχεδιασμού προβληματική. Πλέον θεωρείται αναγκαία η αναθεώρηση του προγράμματος μάρκετινγκ αρκετά συχνά, προκειμένου να προσαρμόζεται στις όποιες αλλαγές του περιβάλλοντος, προκειμένου να παραμείνει η επιχείρηση ανταγωνιστική.

## 4 Κεφάλαιο 4

### 4.1 Ο ρόλος και η φύση της έρευνας αγοράς-μάρκετινγκ

Η έρευνα αγοράς<sup>7</sup> είναι ευρύτερη διοικητική δραστηριότητα απ' ό τι συνήθως αναγνωρίζεται στο χώρο των επιχειρήσεων. Η έρευνα αγοράς δεν περιορίζεται απλά στο να ρωτάει τους τελικούς καταναλωτές για το τι πιστεύουν και σκέφτονται ή αισθάνονται για διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες. Για να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, τα στελέχη μάρκετινγκ στηρίζονται και σε άλλες μεθόδους και τεχνικές, όπως η παρατήρηση (προσωπική ή μηχανική), οι δοκιμαστικές αγορές και η χρησιμοποίηση υπαρχόντων δεδομένων, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων τους. Συνεπώς, η έρευνα αγοράς μπορεί να πάρει και αρκετές μορφές. Ο βασικός της όμως σκοπός είναι να βοηθήσει τα στελέχη μάρκετινγκ να παίρνουν τις καλύτερες αποφάσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Ο ρόλος της έρευνας αγοράς στη λήψη αποφάσεων είναι αρκετά απλός, μιας και έγκειται στην παροχή πληροφοριών στα στελέχη του μάρκετινγκ προκειμένου να πάρουν αποφάσεις. Η έρευνα αγοράς είναι ο ένας από τους τέσσερις τρόπους για τη συγκέντρωση πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων. Οι υπόλοιπες τρεις είναι η *γνώμη των ειδικών*, όπου άτομα που διαθέτουν εμπειρία στη λήψη αποφάσεων δίνουν τις απαραίτητες πληροφορίες με αποτέλεσμα να μειώνεται δραστικά ο χρόνος συλλογής των πληροφοριών, η *διαίσθηση*, όπου οι πληροφορίες αυτές συχνά δε συμβαδίζουν με τα προϋπάρχοντα δεδομένα και άλλα εμπειρικά στοιχεία και στηρίζονται στο ένστικτο, και η *εμπειρία*, όπου η αποφάσεις του διοικητικού στελέχους στηρίζονται στο ένστικτο μιας και δεν συμβαδίζουν με εμπειρικά στοιχεία και με προϋπάρχοντα δεδομένα.

---

<sup>7</sup>Η έρευνα αγοράς είναι η «συστηματική και αντικειμενική συλλογή, ανάλυση και τακτοποίηση των πληροφοριών με σκοπό να βοηθήσει την διοίκηση ενός οργανισμού και έχει σχέση με την εύρεση και την λύση προβλημάτων και την δημιουργία προοπτικών στο μάρκετινγκ τους»

Η έρευνα αγοράς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σχεδιασμό, επίλυση προβλημάτων και έλεγχο. Όταν χρησιμοποιείται για σχεδιασμό, η έρευνα αγοράς αποσκοπεί στο να καθορίσει ποιες από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται είναι ελκυστικές και μπορούν να αποδώσουν και ποιες όχι. Στην επίλυση προβλημάτων, η έρευνα αγοράς σχετίζεται με τις βραχυχρόνιες και τις μακροχρόνιες αποφάσεις σχετικά με τις αποφάσεις που αφορούν τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Στον έλεγχο, η έρευνα αγοράς βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τις αδυναμίες και τα προβλήματα και να επιτύχουν τον καλύτερο έλεγχο των λειτουργιών της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η έρευνα αγοράς, γίνεται με σκοπό να δοθούν απαντήσεις σε θέματα όπως, οι πιθανές προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού, η ύπαρξη ανάγκης στην αγορά για ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, οι πιθανότερες ομάδες πληθυσμού που θα το προτιμήσουν, τα χαρακτηριστικά του νέου προϊόντος, όπως και αρκετά άλλα παρεμφερή θέματα.

## **4.2 Στόχοι της έρευνας αγοράς-μάρκετινγκ**

Η έρευνα αγοράς-μάρκετινγκ είναι το σύνολο των μεθόδων και διαδικασιών που έχουν σαν στόχο :

- *Εντοπισμό ευκαιριών και προβλημάτων.* Η έρευνα μάρκετινγκ συμβάλει στον να εντοπιστούν ευκαιρίες τις οποίες θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση όπως νέα προϊόντα, νέους χρήστες ή επέκταση της αγοράς. Επίσης η έρευνα μάρκετινγκ μπορεί να εντοπίσει προβλήματα τα οποία η επιχείρηση θα προσπαθήσει να εξαλείψει η να τα αποφύγει όπως οι αλλαγές των καταναλωτικών τάσεων ή μία έντονη δυσαρέσκεια των καταναλωτών.
- *Ανάπτυξη και αξιολόγηση δυνητικών ενεργειών μάρκετινγκ.* Με την έρευνα αγοράς θα μπορούσαν να αναπτυχθούν νέα ενέργειες μάρκετινγκ όπως διαφημιστικές

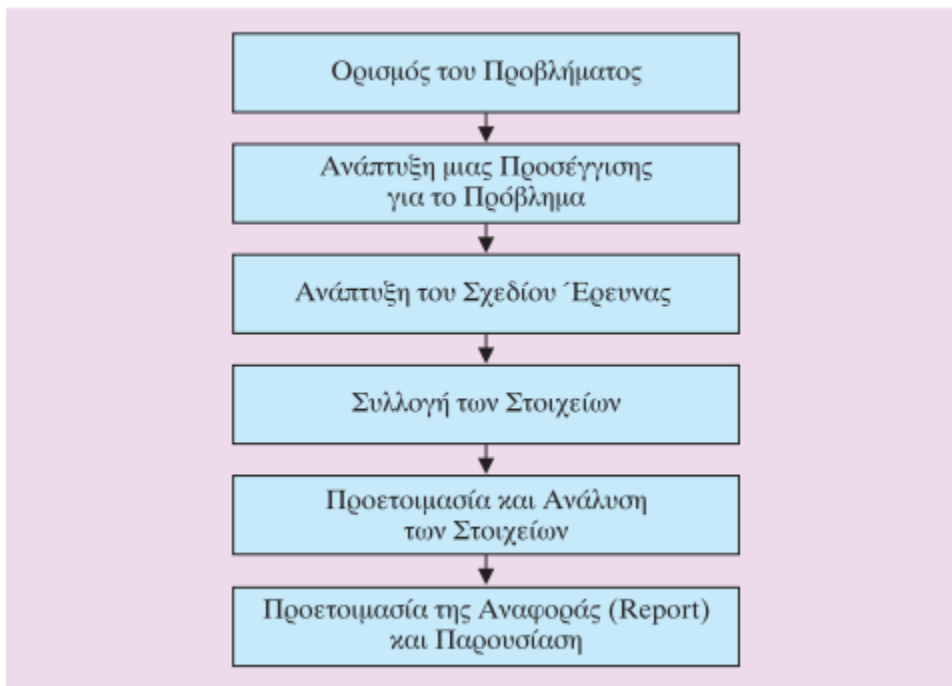
εκστρατείες , οι οποίες θα υλοποιηθούν και θα αξιολογηθούν, όπως για παράδειγμα η απήχηση που θα είχε στους καταναλωτές ένα νέο διαφημιστικό σποτ.

- *Έλεγχος της απόδοσης μάρκετινγκ.* Η επιχείρηση μπορεί να μετρήσει το βαθμό ικανοποίησης μιας ομάδας στόχου για ένα διαφημιστικό σποτ, ή να μετρήσει το βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών μετά από μια αλλαγή στη συσκευασία ενός προϊόντος.
- *Βελτίωση της διαδικασίας του μάρκετινγκ.* Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ , ο σκοπός της έρευνας μάρκετινγκ είναι επίσης η βελτίωση και η επέκταση της γνώσης για την επιστήμη του μάρκετινγκ. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται θεωρίες οι οποίες συντελούν στην εξήγηση, την περιγραφή αλλά και την πρόβλεψη, διαφόρων φαινομένων του μάρκετινγκ. Οι έρευνες αυτές δημοσιεύονται σε διάφορα επιστημονικά περιοδικά, όπως είναι το Journal of Marketing Research.

### **4.3 Η διαδικασία μιας έρευνας αγοράς**

Συνήθως τα προβλήματα έρευνας για τα οποία τα στελέχη του μάρκετινγκ ζητούν απαντήσεις, έχουν τις δικές τους ιδιαιτερότητες και απαιτούν ειδικούς τρόπους προσέγγισης. Ωστόσο, υπάρχει μία σειρά βημάτων ή σταδίων τα οποία ακολουθούνται για τη διεξαγωγή μιας έρευνας αγοράς. Στην πραγματικότητα, τα στάδια αυτά διενεργούνται ταυτόχρονα και αλληλοεπηρεάζονται, δηλαδή στη διαδικασία αυτή οι πρώτες αποφάσεις θα επηρεάσουν τις τελευταίες αποφάσεις ενώ όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται ταυτόχρονα. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε πως υπάρχει συνεχής επαναθεώρηση των αρχικών αποφάσεων υπό το φως μεταγενέστερων αποφάσεων.

Με βάση λοιπόν την επιστημονική μέθοδο η διαδικασία έρευνας μάρκετινγκ έχει τα ακόλουθα έξι στάδια :



Σχήμα 4.1 Τα στάδια διεξαγωγής της έρευνας αγοράς

**Στάδιο 1<sup>ο</sup> : Ορισμός του προβλήματος (Problem definition).**

Ο καθορισμός του προβλήματος είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία έρευνας αγοράς/μάρκετινγκ. Αν και φαινομενικά είναι εύκολο, στην πράξη είναι ιδιαίτερα δύσκολο και γι' αυτό χρειάζεται αρκετή προσοχή και χρόνος. Από το πόσο επιτυχής είναι ο καθορισμός θα εξαρτηθεί και η επιτυχία των επόμενων σταδίων. Το πιο σύνηθες σφάλμα είναι η ταύτιση των συμπτωμάτων ενός προβλήματος με το ίδιο το πρόβλημα. Μετά τον ορισμό του προβλήματος, ο σχεδιαστής μπορεί να προχωρήσει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας.

**Στάδιο 2<sup>ο</sup> : Ανάπτυξη μιας προσέγγισης για το πρόβλημα (Development of an approach to the problem).**

Κατά την ανάπτυξη της προσέγγισης, εντοπίζονται οι μεταβλητές που επηρεάζουν το σχεδιασμό της έρευνας, όπως για παράδειγμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

Βασικό σημείο αυτού του σταδίου είναι η επιλογή, η προσαρμογή και η ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου (conceptual framework).

### **Στάδιο 3<sup>ο</sup> : Ανάπτυξη του σχεδίου έρευνας(Research design developed).**

Το σχέδιο έρευνας αποτελεί το πλαίσιο εργασίας το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή και ανάλυση των στοιχείων της έρευνας. Το κατάλληλο σχέδιο έρευνας θα εξασφαλίσει ότι η έρευνα θα ανταποκρίνεται στη φύση του προβλήματος καθώς επίσης θα γίνεται χρήση μεθόδων και τεχνικών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η έρευνα αγοράς μπορεί να πάρει τρεις μορφές. Μπορεί να είναι διερευνητική (exploratory research), δηλαδή να πραγματοποιείται με στόχο τη συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα δια φωτίσουν την πραγματική φύση του προβλήματος και θα προτείνουν πιθανές λύσεις ή νέες ιδέες. Επίσης η έρευνα αγοράς μπορεί να είναι περιγραφική (descriptive research), δηλαδή να πραγματοποιείται με στόχο να περιγράψει ορισμένα μεγέθη. Πιο συγκεκριμένα, η με τη συγκεκριμένη μορφή έρευνας αγοράς επιτυγχάνονται: η σκιαγράφηση του προφίλ συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς, το ποσοστό ή η αναλογία του πληθυσμού που θα συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο, η διαπίστωση της στάσης των καταναλωτών απέναντι σε συγκεκριμένα θέματα, η δημιουργία προβλέψεων. Οι τεχνικές στις οποίες βασίζεται είναι τα πρωτογενή στοιχεία έρευνας και κατά συνέπεια απαιτείται μεγάλη ακρίβεια στους χαρακτηρισμούς ποιος, τι, πότε, γιατί και πως, διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος οι συγκεντρωμένες πληροφορίες να αποδειχθούν ελάχιστα χρήσιμες με συνέπεια τη απώλεια χρόνου και χρημάτων. Τέλος μπορεί να είναι αιτιολογική (causal research), δηλαδή να πραγματοποιείται με στόχο να δοκιμάσει μια σχέση αιτίας – αιτιατού. Στην περίπτωση αυτή καθορίζεται μια σχέση μεταξύ δυο μεταβλητών και καλούμαστε να εντοπίσουμε τις επιρροές της μιας πάνω στην άλλη. Μια τέτοια σχέση θα μπορούσε να ήταν η μεταβολή σε ένα μερίδιο αγοράς μετά τη μεταβολή της τιμής του προϊόντος. Πρέπει να σημειώσουμε πως δεν είναι απαραίτητο καθεμία από τις παραπάνω μορφές έρευνας να χρησιμοποιείται

ξεχωριστά. Αντίθετα ο συνδυασμός δυο ή περισσότερων από αυτές μπορεί να φανεί αποδοτικότερος.

#### **Στάδιο 4<sup>ο</sup> : Συλλογή των στοιχείων(Fieldwork or data collection).**

Η διαδικασία της συλλογής των πληροφοριών σε μία έρευνα μάρκετινγκ είναι το στάδιο με το μεγαλύτερο κόστος και με τις περισσότερες πιθανότητες σφάλματος. Η πραγματοποίηση της διαδικασίας γίνεται με την δευτερογενή και την πρωτογενή έρευνα. Πλέον, υπάρχει σαφής βελτίωση των μεθόδων συλλογής στοιχείων εξαιτίας της τεχνολογικής προόδου και την εξέλιξης των ηλεκτρονικών συστημάτων καθώς και των τηλεπικοινωνιών.

#### **Στάδιο 5<sup>ο</sup> : Προετοιμασία και ανάλυση των στοιχείων (Data preparation and analysis).**

Στο στάδιο τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί, παρουσιάζονται κατά τρόπο που να επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων ή την παρουσίαση σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Η ανάλυση των στοιχείων απαιτεί την κωδικοποίηση των στοιχείων (coding), την επεξεργασία των στοιχείων (editing) και την πινακοποίηση των στοιχείων (tabulation) μέσω της χρήσης των κατάλληλων στατιστικών μοντέλων και μεθόδων. Η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητη για την ανάλυση τόσο ποσοτικών δεδομένων, όσο και ποιοτικών.

#### **Στάδιο 6<sup>ο</sup> : Προετοιμασία της αναφοράς και παρουσίαση (Report preparation and presentation).**

Στο τελευταίο στάδιο της έρευνας μάρκετινγκ γίνεται η παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας στα στελέχη της επιχείρησης μέσω γραπτής αναφοράς ( research report), η οποία περιγράφει τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας. Επιπρόσθετα, γίνεται μία προφορική παρουσίαση στο πελάτη προκειμένου να αποσαφηνιστούν τυχόν απορίες ή να δοθούν περισσότερες λεπτομέρειες.

## **4.4 Μέθοδοι της έρευνας αγοράς**

Η πιο διαδεδομένος τρόπος για τη συλλογή πληροφοριών που σχετίζονται με τη συμπεριφορά, τη στάση, τη γνώμη και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών είναι να ερωτηθούν με άμεσο τρόπο. Αυτό όμως δεν είναι πάντοτε εφικτό, αλλά ούτε και επιθυμητό από τους καταναλωτές, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να είναι ιδιαίτερα δαπανηρό. Στις περιπτώσεις αυτές ο ερευνητής μπορεί να καταφύγει στη χρήση ορισμένων τεχνικών και μεθόδων που αναφέρονται ως ποιοτική έρευνα (qualitative research).

### **4.4.1 Σε βάθος συνέντευξη (Depth Interviews)**

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ο ερευνητής πραγματοποιεί μία πρόσωπο-με-πρόσωπο συνέντευξη, διάρκειας 30-45 λεπτά, με τον ερωτώμενο. Ο ερευνητής έχει την ελευθερία να δημιουργήσει ερωτήσεις και να ζητάει διευκρινήσεις, προκειμένου να συλλέξει όσο το δυνατόν καλύτερες πληροφορίες. Στα πλαίσια της μεθοδολογίας αυτής, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τρεις τεχνικές ερωτήσεων. Οι κλιμακωτές ερωτήσεις (laddering) όπου ο ερευνητής ζητάει από τον ερωτώμενο να καθορίσει τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία διαφοροποιούν τις μάρκες προϊόντων, οι κρυφογενείς ερωτήσεις (hidden-issue questioning) όπου ο ερευνητής εστιάζει τη προσοχή του στα συναισθήματα του ερωτώμενου με ερωτήσεις για θέματα που θεωρούνται προσωπικά ευαίσθητα, και τέλος με την τεχνική των συμβολικών ερωτήσεων (symbolic questioning) όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να περιγράψουν τα αντίθετα ενός προϊόντος / δραστηριότητας ή ενός χαρακτηριστικού / δραστηριότητας.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η δυνατότητα που παρέχεται για τη συλλογή πληροφοριών που χαρακτηρίζονται από ανεξάρτητο πλούτο, πολλές λεπτομέρειες, καθώς και με αποκάλυψη ουσιαστικών διαφοροποιήσεων που είναι αδύνατον να συγκεντρωθούν με διαφορετική τεχνική.



#### **4.4.2 Ομάδες εστίασης (Focus Groups )**

Στη μέθοδο αυτή, ένας μικρός αριθμός ατόμων (συνήθως 8-12 άτομα), συγκεντρώνονται σε κάποιο χώρο για να συζητηθεί ένα θέμα ενδιαφέροντος για τον χορηγό της ομάδας εστίασης. Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς – στόχο για την οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Η συζήτηση διευθύνεται από έναν συντονιστή (moderator) και ο κάθε συμμετέχων εκτίθεται στις ιδέες άλλων ενώ ταυτόχρονα καταθέτει και τις δικές του.

Οι ομάδες εστίασης χρησιμοποιούνται για γέννηση νέων δημιουργικών ιδεών στη διαφήμιση προϊόντων, στην αποκάλυψη βασικών αναγκών και στάσεων καταναλωτών, αλλά και για τον έλεγχο ιδεών ( concepts) για νέα προϊόντα.

#### **4.4.3 Προβολικές Τεχνικές (Projective Techniques)**

Είναι τεχνικές σχεδιασμένες να εντοπίζουν κίνητρα των καταναλωτών για συγκεκριμένες συμπεριφορές τους, παρά τις υποσυνείδητες εξηγήσεις που αυτοί μπορεί να δώσουν ή τις προσπάθειες που καταβάλλουν προκειμένου να τις συγκαλύψουν. Οι τεχνικές αυτές αποτελούνται από αρκετά συγκεκριμένα και αόριστα ερεθίσματα, όπως για παράδειγμα φωτογραφίες χωρίς λεζάντα, ατελείς προτάσεις, εξιστόρηση ιστοριών (storytelling), τεστ σύνδεσης λέξεων και χαρακτηρισμούς άλλων προσώπων. Με την τεχνική αυτή, οι καταναλωτές προβάλλουν τις εσωτερικές τους σκέψεις και συναισθήματα ακόμα και αν τις αποδίδουν σε κάτι ή κάποιον άλλον με αποτέλεσμα να αποκαλύπτουν τις δικές τους ανάγκες, φόβους, κίνητρα και επιθυμίες. Όσο πιο αφηρημένο είναι το αντικείμενο που θα πρέπει να περιγράψει ο ερωτώμενος, τόσο πιο αναγκασμένος θα είναι να "ξεδιπλώσει" τον εσωτερικό του κόσμο ώστε να κάνει την περιγραφή.

#### **4.4.4 Επισκοπήσεις (Surveys)**

Στην τεχνική αυτή ζητείται από έναν μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τις αγοραστικές τους προτιμήσεις. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που μπορούν να πραγματοποιηθούν οι επισκοπήσεις, όπως προσωπικά, ταχυδρομικά, τηλεφωνικά, ή και on-line. Οι επισκοπήσεις, χρησιμοποιούν εργαλεία συλλογής στοιχείων σε γραπτή μορφή (ερωτηματολόγιο) όπου οι καταναλωτές-συμμετέχοντες απαντούν σε ένα προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων. Ο όγκος των πληροφοριών που δίνονται από τις επισκοπήσεις είναι τεράστιος, ενώ πλεονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι η δυνατότητα να επιδέχονται στατιστική ανάλυση.

#### **4.4.5 Παρατήρηση (Observation)**

Η φιλοσοφία της παρατήρησης (μηχανική ή μη) ως μεθόδου συλλογής στοιχείων στηρίζεται στην παραδοχή ότι ο καλύτερος τρόπος απόκτησης μιας σε βάθος κατανόησης των σχέσεων ανάμεσα σε καταναλωτές και προϊόντα είναι η άμεση παρατήρηση των καταναλωτών κατά τη διαδικασία αγοράς και χρήσης προϊόντων.

Υπάρχουν τρεις λόγοι που κάνουν την παρατήρηση την επιθυμητή μέθοδο συλλογής στοιχείων. Ένας λόγος είναι η αδυναμία πολλές φορές των καταναλωτών να θυμηθούν συμπεριφορές ή λόγους συμπεριφορών. Ένας δεύτερος λόγος είναι η άρνηση των καταναλωτών να δώσουν απαντήσεις για θέματα κατανάλωσης "αρνητικών" προϊόντων όπως το τσιγάρο, ή η τάση που έχουν οι καταναλωτές να αποκρύπτουν το συνολικό όγκο κατανάλωσης των συγκεκριμένων προϊόντων. Τέλος, ένας εξίσου σημαντικός λόγος είναι η αδυναμία των καταναλωτών να γνωρίζουν τους λόγους της συμπεριφοράς τους, όπως επίσης η αδυναμία τους να την εκφράσουν.

Η παρατήρηση μπορεί να γίνει με τους εξής τέσσερις τρόπους:

- Άνθρωποι παρακολουθούν ανθρώπους, όπως για παράδειγμα οι παρατηρητές οι οποίοι παρακολουθούν την πορεία των αγοραστών μέσα σε ένα κατάστημα
- Άνθρωποι παρακολουθούν φυσικά φαινόμενα, όπως για παράδειγμα οι παρατηρητές οι οποίοι μετρούν την κίνηση αυτοκινήτων σε ένα δρόμο.
- Μηχανές παρακολουθούν ανθρώπους, όπως για παράδειγμα μία κάμερα εντός ενός καταστήματος η οποία καταγράφει τις κινήσεις και τις εκφράσεις των καταναλωτών.
- Μηχανές παρακολουθούν φυσικά φαινόμενα, όπως για παράδειγμα μία κάμερα έξω από ένα κατάστημα η οποία καταγράφει πόσα άτομα βλέπουν την βιτρίνα.

#### **4.4.6 Πειράματα (Experiments)**

Η πραγματοποίηση πειραμάτων στο μάρκετινγκ έχει ως στόχο να προσδιορίσει τις σχέσεις αιτίας – αιτιατού και πιο συγκεκριμένα το βαθμό κατά τον οποίο μεταβλητές που ελέγχονται από το μάρκετινγκ, επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Σε ένα ελεγχόμενο πείραμα, μία μεταβλητή (ανεξάρτητη) ελέγχεται κάθε φορά, ενώ τα υπόλοιπα στοιχεία παραμένουν σταθερά. Με αυτό τον τρόπο, οποιαδήποτε μεταβλητή (εξαρτημένη) παρουσιάσει μεταβολή στο αποτέλεσμα, θα οφείλεται στην αλλαγή του επιπέδου της υπό μελέτης μεταβλητής και σε κανέναν άλλον εξωγενή παράγοντα.

Υπάρχουν δύο είδη πειραμάτων, τα εργαστηριακά πειράματα (laboratory experiments) τα οποία προσομοιώνουν την αγοραστική εμπειρία του πεδίου μέσα σε ένα εργαστήριο (ουσιαστικά πρόκειται για μία αίθουσα με κατάλληλο εξοπλισμό) και τα πειράματα πεδίου (field experiments), όπου οι ερευνητές ενδιαφέρονται να μετρήσουν το πως οι καταναλωτές και το εμπόριο αντιδρούν στην πράξη, όταν το προϊόν με το πρόγραμμα (μίγμα) μάρκετινγκ που το υποστηρίζει, εισαχθεί στην αγορά.

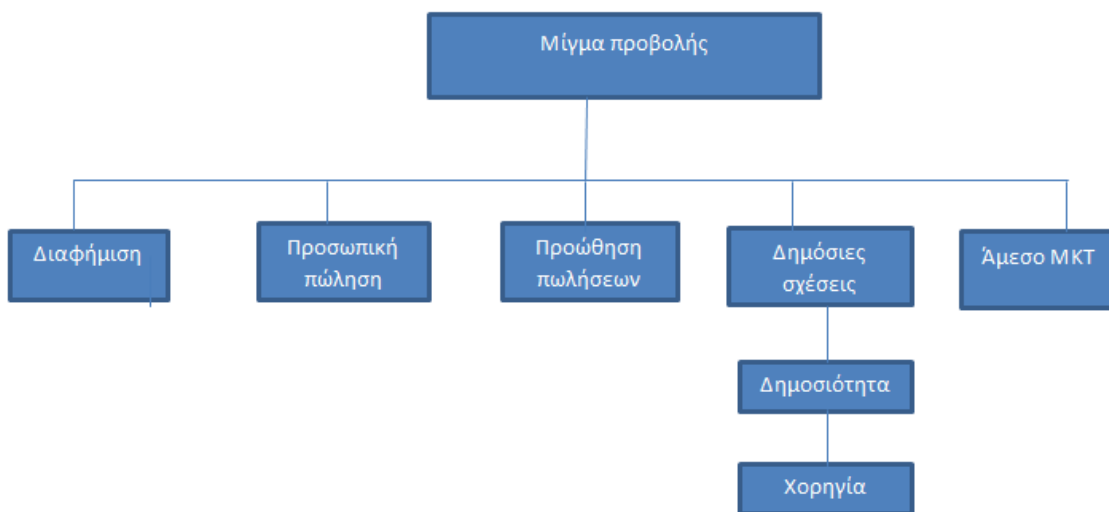
## 5 Κεφάλαιο 5

### 5.1 Η έννοια του μίγματος επικοινωνίας

Η επικοινωνία (Communication) θεωρείται μια αναγκαιότητα για την επιχείρηση, μιας και κάνει γνωστά στο ευρύ κοινό τα πλεονεκτήματα των προϊόντων. Ταυτόχρονα, συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ με τη πραγματοποίηση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, μια που η βασική της λειτουργία παραμένει η γνωστοποίηση της ύπαρξης και των ωφέλιμων συμβολικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος στον πιθανό πελάτη.

Ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού μάρκετινγκ επενδύεται για την επικοινωνία, και πιο συγκεκριμένα για τη δημιουργία και την ενίσχυση μιας ορισμένης, υποκειμενικής εικόνας ενός προϊόντος στο μυαλό των πιθανών καταναλωτών. Ο συχνότερος τρόπος είναι η διαφήμιση και τα M.M.E , ενώ για την επίτευξη του στόχου αυτού χρησιμοποιούνται επίσης και άλλες μορφές προώθησης.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία συνολικά αποτελείται από πέντε βασικά στοιχεία, όπως φαίνεται στο σχήμα 5.1 και τα οποία αποτελούν το μίγμα επικοινωνίας (προβολής). Το κάθε ένα από αυτά έρχεται να ενισχύσει τα υπόλοιπα καθώς επίσης να υποστηρίξει τη γενικότερη εικόνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει το ύψος της δαπάνης που θα διαθέσει στο μάρκετινγκ, καθώς επίσης και το πώς οι πόροι αυτοί θα επιμεριστούν μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών επικοινωνιακών δραστηριοτήτων. Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντική η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διαφορετικών μορφών προώθησης .



**Σχήμα 5.1 Μίγμα επικοινωνίας - Προώθησης**

### **5.1.1 Διαφήμιση (Advertising)**

Η διαφήμιση είναι η πληρωμένη και απρόσωπη<sup>8</sup> παρουσίαση ιδεών, προϊόντων ή παραγωγών από μία μονάδα που αναγνωρίζεται εύκολα. Η διαφήμιση χρησιμοποιεί μαζικά μέσα επικοινωνίας (όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες κλπ.) που απευθύνονται σε ένα συγκεκριμένο κοινό-στόχο, το οποίο περιλαμβάνει τόσο τους τωρινούς όσο και τους δυνητικούς αγοραστές. Για το λόγο αυτό η διαφήμιση οφείλει να εστιάζει την προσοχή της σε άτομα που έχουν κάποιο ενδιαφέρον για την επιχείρηση.

### **5.1.2 Προσωπική Πώληση (Personal Selling)**

Η προσωπική πώληση είναι η προφορική και άμεση επικοινωνία με έναν ή περισσότερους πιθανούς αγοραστές με σκοπό τη διενέργεια πώλησης. Στην προσωπική πώληση, εκτός από

---

<sup>8</sup>Απρόσωπη ονομάζεται η επικοινωνία που δεν απευθύνεται σε ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους και γνωστούς εκ των προτέρων δέκτες μηνυμάτων.

την προφορική μετάδοση μηνυμάτων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εκφράσεις του προσώπου, οι κινήσεις σώματος, ο τόνος της φωνής, ο τρόπος ντυσίματος κ.ά.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των προσωπικών πωλήσεων είναι δύο. Οι πωλητές στηρίζουν σε κάποιο βαθμό πειστικότητα για να επιβάλλουν την θέλησή τους και δεύτερον οι πωλητές εμπνέουν κάποιο βαθμό δυσπιστίας και μερικές φορές δημιουργούν την εικόνα της μη τιμιότητας.

Οι προσωπικές πωλήσεις αποτελούν το πιο αποτελεσματικό εργαλείο σε ορισμένα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας όπως κατά τη διαδικασία της προτίμησης των καταναλωτών, ή της τελικής απόφασης. Η προσωπική πώληση αποτελεί μια ζωντανή, άμεση και αμοιβαία σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων ενώ επιτρέπει την ανάπτυξη κάθε είδους σχέσης, από απλή γνωριμία μέχρι βαθιά προσωπική φιλία.

### **5.1.3 Προώθηση Πωλήσεων (Sales Promotion)**

Η προώθηση των πωλήσεων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που δεν περιλαμβάνονται στα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και όλες τις μορφές προώθησης που βασίζονται σε οικονομικά κίνητρα και αποβλέπουν στην προβολή του προϊόντος στις διάφορες ομάδες κοινού (καταναλωτές, εμπόρους, επιχείρηση, ομάδες που επηρεάζουν την αγορά). Υπάρχουν πολλές μορφές προώθησης που απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι :

- Δωρεάν πρόσθετα προϊόντα (συνδυασμένη προώθηση)
- Μειωμένες τιμές ή Οικονομικές προσφορές
- Κοινές προσφορές μεταξύ των εμπορικών σημάτων που ανήκουν σε μια εταιρεία, ή με μάρκες άλλης εταιρείας
- Δωρεάν δείγματα
- Κουπόνια
- Διαγωνισμοί και κληρώσεις

#### **5.1.4 Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations)**

Οι δημόσιες σχέσεις έχουν οριστεί ως οι σχέσεις με το κοινό μέσο δημοσιότητας. Είναι οι λειτουργίες ενός οργανισμού ή επιχείρησης οι οποίες στοχεύουν στην πληροφόρηση του κοινού σχετικά με τις δραστηριότητες τους και στη δημιουργία μιας επιθυμητής εικόνας για την επιχείρηση-οργανισμό.

Με τις δημόσιες σχέσεις μια επιχείρηση επιδιώκει την επίδραση στα αισθήματα, τις στάσεις, τις γνώμες, τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις που έχουν διάφορες ομάδες ή δέκτες στόχοι, όπως πελάτες, μέτοχοι, υπάλληλοι, δυνητικοί πελάτες, τοπικοί παράγοντες, μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας κ.α. σχετικά με την επιχείρηση, τα προϊόντα της, το ρόλο της, τις προοπτικές της κ.λπ.. Το μίγμα προβολής περιλαμβάνει στις δημόσιες σχέσεις τη δημοσιότητα και τη χορηγία.

Η δημοσιότητα (Publicity) είναι η μη πληρωμένη και απρόσωπη παρουσίαση της επιχείρησης ή ενός προϊόντος από τα ΜΜΕ και αναλυτικότερα η δημοσίευση άρθρων, ειδήσεων, σχόλιων, συνεντεύξεων τύπου, φωτογραφιών, ανακοινώσεων, προτάσεων αγοράς κ.α. σχετικών με μία επιχείρηση, τα προϊόντα της ή ένα συγκεκριμένο προϊόν, τα σχέδια της, τις επενδύσεις της, τα επιτεύγματά της κ.λπ.

Η χορηγία (Sponsorship) αποτελεί ένα ισχυρό επικοινωνιακό εργαλείο, που αξιοποιούν και εφαρμόζουν τα προγράμματα δημοσίων σχέσεων. Ειδικότερα, η χορηγία μπορεί να πετύχει στόχους που αφορούν την εικόνα της εταιρείας με χαμηλότερο κόστος από ότι η διαφήμιση. Κυρίαρχο όφελος της χορηγίας είναι η κοινωνική καταξίωση που προσφέρει στο χορηγό το χτίσιμο τη εικόνας του και η δημιουργία θετικών εντυπώσεων. Η ταύτιση του χορηγού με το γεγονός στα μάτια του κοινού και η ανάπτυξη και η καλλιέργεια σχέσεων, μπορεί να επιφέρει πολλαπλές ευκαιρίες αξιοποίησης στο μέλλον.

### **5.1.5 Άμεσο Μάρκετινγκ (Direct Marketing)**

Το άμεσο μάρκετινγκ θεωρείται το καταλληλότερο εργαλείο για μάρκετινγκ υψηλής στόχευσης και για την δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Αυτό συμβαίνει γιατί όποια μορφή άμεσου μάρκετινγκ και να επιλέξουμε (όπως για παράδειγμα άμεση ταχυδρομική αποστολή, ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, τηλεμάρκετινγκ κ.α.), παρουσιάζονται τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά:

- ✓ Το μήνυμα του άμεσου μάρκετινγκ είναι στιγμιαίο γιατί διαμορφώνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- ✓ Το μήνυμα του άμεσου μάρκετινγκ απευθύνεται ατομικά και όχι δημόσια.
- ✓ Το μήνυμα του άμεσου μάρκετινγκ μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με την ανταπόκριση του πιθανού πελάτη ( διαδραστικό μήνυμα).
- ✓ Το μήνυμα του άμεσου μάρκετινγκ είναι προσαρμόσιμο ώστε να έχει απήχηση σε συγκεκριμένους πελάτες.

Το άμεσο μάρκετινγκ είναι όλες εκείνες οι δραστηριότητες οι οποίες φέρνουν απ' ευθείας σε επαφή τον πωλητή με τον πιθανό πελάτη. Συνήθως τα εμπορεύματα παραγγέλλονται απρόσωπα και αποστέλλονται στον αγοραστή μέσω του ταχυδρομείου και η πληρωμή γίνεται με αντικαταβολή. Το άμεσο μάρκετινγκ έχει σχέση με την συλλογή όλων των σχετικών στοιχείων και την αποθήκευσή τους σε ειδική βάση δεδομένων που έχει αναπτυχθεί ώστε να επεξεργάζονται και να αναλύονται αυτά τα στοιχεία.

## **5.2 Προγραμματισμός της εκστρατείας επικοινωνίας για το νέο προϊόν**

Οι στόχοι μιας διαφημιστικής εκστρατείας ενός νέου προϊόντος μπορεί να είναι πολλοί. Ο βασικός όμως στόχος θα πρέπει να σχετίζεται με ένα πρόβλημα μάρκετινγκ ή με μία ευκαιρία που προσδιορίζεται από την έρευνα αγοράς.



Επίσης, οι λόγοι για τους οποίους η προώθηση νέων προϊόντων αυξάνει σε σημασία είναι αρκετοί, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι:

- Η έντονη αντιπαράθεση για την κατάκτηση μεριδίων αγοράς, κατά την οποία τα προϊόντα που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο, έχουν ως στόχο να αποσπάσουν πωλήσεις από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Η σημαντικότητα της ιεραρχίας του νέου προϊόντος, κατά την οποία τα προϊόντα που βρίσκονται κάτω από την τρίτη θέση σε μία αγορά και βρίσκονται παγιδευμένα στο μέσο επίπεδο, είναι πιθανόν να αντιμετωπίσουν προβλήματα απόδοσης, μιας και δεν μπορούν να ακολουθήσουν το κυρίαρχο προϊόν ούτε στη διαφήμιση, αλλά ούτε και στην τιμή.
- Προϊόντα του λιανεμπορίου, τα οποία εισάγονται από τις επιχειρήσεις με την δική τους επωνυμία, και για το λόγο αυτό απαιτείται η ενίσχυση της εικόνας τους.
- Τα ΜΜΕ, η πολυπλοκότητα των οποίων κάνει την επικοινωνία να χρησιμοποιείται περισσότερο για να υπερασπίσει τη θέση των προϊόντων παρά για να «χτυπήσει» τον ανταγωνισμό.

Ανεξαρτήτου του επικοινωνιακού στόχου, η εκστρατεία επικοινωνίας θα πρέπει να λάβει υπόψη τους παρακάτω τρεις παράγοντες κατά τη διαδικασία προγραμματισμού.

1. **Ο τύπος του προϊόντος.** Το αν ένα προϊόν θεωρείται νέο ή είναι καθιερωμένο, είναι ένας παράγοντας που θα έχει επίδραση στην διαδικασία προώθησης αλλά και στον τρόπο της προώθησης. Σημαντικός παράγοντας επίσης, θεωρείται η συχνότητα και η έκταση χρήσης του προϊόντος. Για παράδειγμα ένα προϊόν που αγοράζεται συχνά από τους καταναλωτές, χρειάζεται μια συνεχή επικοινωνιακή υποστήριξη.

Στην περίπτωση που το προϊόν ανήκει σε μία γραμμή προϊόντων, σημαντική είναι η απόφαση του κατά πόσο θα παρουσιάζεται ολόκληρη η γραμμή ή μόνο το συγκεκριμένο προϊόν στο επικοινωνιακό μήνυμα.

Η συσκευασία του προϊόντος στο σημείο πώλησης, θα πρέπει να υπενθυμίζει στον αγοραστή τις διάφορες επικοινωνιακές υποσχέσεις και για το λόγο αυτό η συσκευασία θεωρείται το κέντρο του μηνύματος που θα συμβάλει στην αγορά του προϊόντος.

2. **Το κοινό – Στόχος.** Υπάρχουν διάφορες μεταβλητές οι οποίες μαζί με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς μπορούν να προσδιορίσουν το κοινό για τα καταναλωτικά αγαθά με τη μέθοδο της ταξινόμησης σε πίνακες δύο εισόδων, με παράγοντες όπως το φύλο, την ομάδα ηλικίας, την οικογενειακή κατάσταση, την κοινωνική τάξη, τη τοποθεσία, τα επίπεδα εισοδήματος, το στάδιο στον κύκλο ζωής κλπ.

Οι παραπάνω παράγοντες συνδυάζονται με τις μεταβλητές της προσωπικότητας και των προδιαθέσεων προκειμένου να δοθεί μια πιο λεπτομερής εικόνα για τον τρόπο ζωής του κοινού. Με την βοήθεια της ψυχογραφικής προσέγγισης, ο σχεδιασμός των εκστρατειών επικοινωνίας, δίνει έμφαση στο προϊόν προκειμένου να ταυτιστεί με έναν ορισμένο τρόπο ζωής που προτείνεται στο κοινό-στόχο. Η δημιουργικότητα χρησιμοποιείται για να δώσει έμφαση στην ατμόσφαιρα, στην διάθεση και στο περιβάλλον για τη χρήση του συγκεκριμένου προϊόντος. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου, χρησιμοποιείται αρκετά συχνά η μη προφορική επικοινωνία, όπως η δημιουργία συγκεκριμένης ατμόσφαιρας σε μία διαφήμιση με εξωτερικό/εσωτερικό, ήρεμο ή έντονο περιβάλλον, είδος μουσικής, στυλ επίπλωσης και εμφάνιση μοντέλων.

Η χρήση της προώθησης από τους ανταγωνιστές είναι ένα γεγονός που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, τόσο για τα προϊόντα, όσο και για τις υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό, μπορούν να εφαρμοστούν διαφορετικές στρατηγικές, όπως η προσπάθεια επικράτησης σε κάποιο μέσο

επικοινωνίας ή η δημιουργία άμεσων συγκρίσιμων ισχυρισμών για το προϊόν σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Όταν έχουν προσδιοριστεί οι σχετικές μεταβλητές και τα τμήματα της αγοράς για μία συγκεκριμένη εκστρατεία, μπορούν στη συνέχεια να ποσοτικοποιηθούν και να συγκριθούν με τα χαρακτηριστικά του κοινού στο οποίο απευθύνεται το διαθέσιμο μέσο.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ως ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών σε σχέση με μια προώθηση, το είδος της απόφασης που καλούνται να λάβουν. Για παράδειγμα για ένα προϊόν το οποίο θεωρείται τεχνολογικά πολύπλοκο και το οποίο απαιτεί αρκετή πληροφόρηση πριν την αγορά του, θα πρέπει να ξοδευτούν περισσότεροι πόροι για διαφήμιση απ' ό,τι σε προώθηση. Στην αντίθετη περίπτωση, για ένα προϊόν για το οποίο η αγορά του θεωρείται ρουτίνα και απαιτεί ελάχιστες πληροφορίες πριν την αγορά του, τότε το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνιακής του προώθησης θα πρέπει να δοθεί στην προώθηση πωλήσεων.

3. **Η επιλογή του μέσου και της μεθόδου.** Σε αυτό το στάδιο, τα διάφορα διαθέσιμα μέσα επικοινωνίας και προώθησης εξετάζονται συνοπτικά μαζί με τις διάφορες μορφές προώθησης ενώ συγκρίνεται το κόστος των διαθέσιμων μέσων.

### **5.3 Μέτρηση αποτελεσματικότητας της προώθησης**

Είναι αρκετά δύσκολο να απομονωθούν οι επιδράσεις των επιμέρους μεταβλητών μάρκετινγκ στην αντίδραση του καταναλωτή, και για το λόγο αυτό η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας μάρκετινγκ, σε όρους αλλαγής ή ενίσχυσης ορισμένων προδιαθέσεων στο κοινό-στόχο θεωρείται δύσκολη.

Θεωρητικά, οι επικοινωνιακοί στόχοι μπορούν να τεθούν και να μετρηθούν πριν και μετά την έρευνα. Στην κατεύθυνση αξιολόγησης των αποτελεσμάτων υπάρχουν δύο διαφορετικές

προσεγγίσεις. Η προσέγγιση των πωλήσεων (άμεση μέθοδος), η οποία προσπαθεί να διαμορφώσει μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ επικοινωνίας και πωλήσεων, και η προσέγγιση επικοινωνίας (έμμεση μέθοδος), σύμφωνα με την οποία η διαφήμιση, όπως και οι άλλες μορφές προώθησης, είναι τεχνικές επικοινωνίας και επομένως διαθέτουν συγκεκριμένους επικοινωνιακούς στόχους που μπορούν να μετρηθούν.

## 6 Κεφάλαιο 6

### 6.1 Η στρατηγική των logistics

Η επιλογή σωστής στρατηγικής logistics απαιτεί τις ίδιες διαδικασίες, όπως και ο καθορισμός μιας καλής επιχειρηματικής στρατηγικής. Σύμφωνα με τους ειδικούς και τους επιχειρηματίες, η κλασική στρατηγική logistics έχει τρεις κύριους στόχους :

1. Τη μείωση κόστους
2. Τη μείωση κεφαλαιουχικών αναγκών και
3. Τη βελτίωση υπηρεσιών.

Η μείωση του κόστους είναι η στρατηγική που έχει ως στόχο την ελαχιστοποίηση των μεταβλητών δαπανών που σχετίζονται με τη διακίνηση και την αποθήκευση. Για την επιλογή της καλύτερης στρατηγικής, αξιολογούνται οι εναλλακτικές λύσεις, όπως η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών μέσων μεταφοράς ή εναλλακτικών τοποθεσιών αποθήκευσης. Ο κύριος σκοπός είναι η ελαχιστοποίηση των δαπανών.

Με ανάλογο τρόπο επιδιώκεται και η μεγιστοποίηση των εσόδων από τις διάφορες επενδυτικές αποφάσεις. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της απόδοσης της επένδυσης (όπως για παράδειγμα η άμεση αποστολή των εμπορευμάτων στους πελάτες προκειμένου να αποφευχθεί η αποθήκευση, η επένδυση σε αυτόματο εξοπλισμό ή η επιλογή δημοσίων έναντι ιδιόκτητων αποθηκών) μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερες μεταβλητές δαπάνες σε σχέση με άλλες στρατηγικές που απαιτούν υψηλότερο επίπεδο επενδύσεων, αλλά τελικά εξασφαλίζουν αύξηση της απόδοσης του κεφαλαίου. Σε κάθε περίπτωση ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, η οποία προκύπτει συνήθως με αύξηση των εσόδων και ταυτόχρονη μείωση των δαπανών.

Οι στρατηγικές βελτίωσης των “υπηρεσιών” βασίζονται στην άποψη ότι τα έσοδα εξαρτώνται από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών logistics. Παρόλο που η βελτίωση

του επιπέδου εξυπηρέτησης παραπέμπει σε αύξηση των δαπανών, αυτές αντισταθμίζονται από τα αυξημένα έσοδα. Η σύγχρονη αντίληψη θεωρεί ότι η σύγχρονη στρατηγική των Logistics, δεν είναι τίποτε άλλο παρά τμήμα της γενικότερης πολιτικής της επιχείρησης για διαφοροποίηση των υπηρεσιών της. Η σύγχρονη επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον και για το λόγο αυτό έχει και απαιτήσεις για τα λεγόμενα “global logistics” , όρος ο οποίος μεταφράζεται σε προσφορά υπηρεσιών σε παγκόσμια βάση. Η ζήτηση εκτίθεται σε κινδύνους παγκόσμιου εμπορίου και ανταγωνισμού, ενώ η προσφορά αναγκάζεται σε συμμαχίες και δικτυώσεις, έτσι ώστε να παρέχει υπηρεσίες παγκοσμίως, να διατηρήσει το κόστος στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα με οικονομίες κλίμακας και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές σε παγκόσμιο επίπεδο.

## **6.2 Μάρκετινγκ και διανομή**

Το μάρκετινγκ αποβλέπει στο να εισάγει και να δημιουργεί ανάγκες στους καταναλωτές, με σκοπό να παράγεται ό,τι μπορεί να πουληθεί, αντί να γίνεται προσπάθεια να πουληθεί ό,τι έχει παραχθεί. Αποτελεί ουσιώδη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και αφορά ενέργειες σχετικές με τη μεταφορά αγαθών από το παραγωγό προς τον καταναλωτή, συμπεριλαμβανομένων όλων των σταδίων που δημιουργούν χρησιμότητα/αξία χρόνου (διάθεση προϊόντων, όταν χρειάζεται), χρησιμότητα/ αξία χώρου (εκεί που χρειάζονται), χρησιμότητα παραλήπτη (για όποιον τα χρειάζεται) για τα αγαθά που έχουν παραχθεί.

Προκειμένου να επιτύχει μία προσοδοφόρα αγορά για τα προϊόντα του ο παραγωγός, θα πρέπει να διαθέτει προϊόντα καλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Όταν ένα προϊόν έχει παραχθεί με βάση την εκτιμώμενη ζήτηση, πρέπει να φτάσει στους πιθανούς ανταγωνιστές. Η λειτουργία του μάρκετινγκ προσδιορίζει την κάλυψη της αγοράς και τα μέσα με τα οποία θα φθάσει το προϊόν στην αγορά. Η στρατηγική του μάρκετινγκ θα καθορίσει τον τύπο και

τον αριθμό των σημείων πώλησης που θα εφοδιαστούν με το προϊόν και τον τρόπο διανομής που θα χρησιμοποιηθεί.

Ανάλογα με τον τρόπο κάλυψης της αγοράς (είδος και αριθμός περιοχών πώλησης) η λειτουργία της διανομής διακρίνεται σε εντατική, επιλεκτική ή εξειδικευμένη. Για τα καταναλωτικά προϊόντα πρώτης ανάγκης όπως τα τρόφιμα, η κάλυψη θα είναι μέγιστη και η διανομή εντατική. Για προϊόντα τα οποία είναι περισσότερο εξειδικευμένα όπως τα έπιπλα, η διανομή θα είναι περισσότερο επιλεκτική ή πολύ εξειδικευμένη. Σε κάθε περίπτωση η προμήθεια θα απαιτεί διαφορετικά κανάλια διανομής.

Τα κανάλια διανομής χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με τον αριθμό των ενδιάμεσων μεσαζόντων που παρεμβάλλονται, δηλαδή στα άμεσα (ή μικρά), όταν η ιδιοκτησία των εμπορευμάτων δεν μεταφέρεται σε κάποιο μεσάζοντα και στα έμμεσα (ή μακρά), όταν ένας ή περισσότεροι μεσολαβητές (λιανέμποροι, ντήλερς, χονδρέμποροι) παίρνουν στα χέρια τους την ιδιοκτησία με σκοπό τη μεταπώληση (έμποροι), ή την αγορά και πώληση προϊόντων, κερδίζοντας κάποια προμήθεια (πράκτορες που πουλούν και αγοράζουν για λογαριασμό τρίτων).

Η επιλογή του καναλιού διανομής εξαρτάται από τη κατάσταση των περιοχών που πρόκειται να εφοδιάσουν, από τον όγκο του εμπορίου και από την γεωγραφική θέση. Για τον εφοδιασμό των ανεξάρτητων λιανεμπόρων χρησιμοποιούνται ως επί τον πλείστον έμμεσα κανάλια διανομής, γεγονός το οποίο μεταφράζεται σε συγκέντρωση διαφόρων προϊόντων από μεσάζοντα, ενώ για τον εφοδιασμό ενός πολυκαταστήματος χρησιμοποιούνται άμεσα κανάλια διανομής.

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα σύστημα από αποθήκες και κέντρα διανομής για τη βελτιστοποίηση της διανομής. Οι αποθήκες χρησιμοποιούνται ως χώροι αποθήκευσης. Τα προϊόντα στοιβάζονται σε στρατηγικά εγκατεστημένες αποθήκες για κάποιο χρονικό διάστημα προκειμένου να βρίσκονται κοντά στον καταναλωτή (αποθήκες

logistics), όταν θα τα χρειαστούν, ή για αναμονή καλύτερων ευκαιριών για πώληση (αποθήκες ευκαιρίας).

Τα κέντρα διανομής (hubs, αν και μοιάζουν με τις αποθήκες, έχουν διαφορετική λειτουργία. Δεν χρησιμοποιούνται μόνο σαν μέσα μεταφοράς προκειμένου να περάσει το φορτίο από το ένα μέσο μεταφοράς στο άλλο, αλλά για την ενοποίηση ή το διαχωρισμό του φορτίου και για οποιαδήποτε λειτουργία που θα προσδώσει αξία στο προϊόν.

Διευκολύνοντας τη συγκέντρωση των προϊόντων από το μέρος της προέλευσης και τη διανομή τους στο τόπο προορισμού, αυτά τα ενδιάμεσα στάδια αποτελούν μέρος του συστήματος “ hub-and-spokes” (κέντρα διανομής μακρών ροών) που καθορίζει νέους τρόπους μαζικής μεταφοράς κάτω από περιορισμένο αριθμό δρομολογίων με διασκορπισμένα σημεία παραλαβής και παράδοσης σε ολόκληρη την ενδοχώρα.

Μία απλή περιγραφή των δύο τύπων καναλιών φυσικής διανομής είναι η παρακάτω :

❖ Άμεσο κανάλι διανομής

- Προμηθευτής – τοποθεσία πώλησης
- Προμηθευτής – κέντρο διανομής – τοποθεσία πώλησης

❖ Έμμεσο κανάλι διανομής

- Προμηθευτής – αποθήκη – τοποθεσία πώλησης
- Προμηθευτής – αποθήκη – κέντρο διανομής πώλησης – τοποθεσία πώλησης
  - Σε σχέση με τη διανομή η στρατηγική του μάρκετινγκ καθορίζει τόσο τις περιοχές διακίνησης όσο και τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν. Οι σχετικές αποφάσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψη την ενδεχόμενη αγορά, την οικονομική δυνατότητα του πληθυσμού και την ειδίκευση του προϊόντος. Τις περισσότερες φορές ο παραγωγός δεν θα επιλέξει κάποιο συγκεκριμένο κανάλι, αλλά το συνδυασμό



διαφόρων συμπληρωματικών καναλιών. Σχετικά με το απόθεμα της διανομής, οι παραγωγοί και οι μεσάζοντες ακολουθούν διαφορετική στρατηγική.

- Η στρατηγική του παραγωγού επικεντρώνεται στη χωρική οργάνωση των μονάδων παραγωγής και διανομής, κατά την οποία ο φυσικός διαχωρισμός δεν είναι ουσιαστικό κριτήριο. Ο συντονισμός και η συμπληρωματικότητα αυτών των μονάδων, όπως και η ευελιξία του συστήματος παραγωγής είναι πολύ σημαντικά στοιχεία. Η παραγωγή πρέπει να είναι ικανή να προσαρμοστεί σε οποιαδήποτε μεταβολή της ζήτησης. Πρέπει να είναι δυναμική και ικανή να αντιδρά μέσα στο αναγκαίο χρονικό πλαίσιο. Κάθε βήμα στη διαδικασία παραγωγής πρέπει να ξεκινά το κατάλληλο χρόνο, για να αποφεύγεται η υπερκάλυψη και το κόστος απογραφών και όχι πολύ αργά, για να μη χάνονται επικερδείς ευκαιρίες πώλησης.
- Η στρατηγική του μεσάζοντα έχει στόχο να αυξήσει τη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς ή να εξειδικευτεί σε ορισμένες μόνο περιοχές ή να εξειδικευτεί σε μερικές μόνο περιοχές. σημαντικό θεωρείται το γεγονός ότι αναπτύσσει τη δική του στρατηγική διανομής, προσθέτοντας στο δίκτυο σημεία πώλησης, ένα δίκτυο αποθηκών και κέντρων διανομής. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται ο έλεγχος που ασκείται στη διαδικασία της διανομής. Για τη διευκόλυνση της ολοκλήρωσης της διαδικασίας, τα προϊόντα είναι συνήθως αναγκαίο να περάσουν από αυτό το σύστημα. Το διαμετακομιστικό κόστος εξισώνεται με την έκπτωση λόγου όγκου φορτίου την οποία λαμβάνουν από τους προμηθευτές. Οι εγκαταστάσεις αυτές χρησιμοποιούνται επίσης για λόγους συνεταιρικού κέρδους, όπου αποθηκεύονται μεγάλες ποσότητες που έχουν αγοραστεί σε πολύ χαμηλές τιμές. Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των μεσαζόντων στο τομέα της διανομής αποδυναμώνει τη σχέση παραγωγού-καταναλωτή, ιδιαίτερα στο τομέα των καταναλωτικών προϊόντων, μιας και οι παραγωγοί δεν είναι σε θέση πλέον να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πραγματικοί καταναλωτές, με αποτέλεσμα την ανάγκη διατήρησης μεγάλων αποθεμάτων, ώστε να

βρίσκονται σε θέση να ικανοποιήσουν μεγάλες και πολλές φορές απρόβλεπτες παραγγελίες από τους μεσάζοντες.

### **6.3 Στρατηγικές και τακτικές διανομής**

Οι αποφάσεις που έχουν σχέση με τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει το Physical Distribution (όπως αποφάσεις που σχετίζονται με την ίδρυση αποθηκών και κέντρων διανομής, συμβάσεις με μεταφορικές εταιρείες, επενδύσεις σε μεταφορικά μέσα) είναι ιδιαίτερης σημασίας, γιατί αφορούν μακροχρόνιες επενδύσεις και δεσμεύσεις της εταιρείας, οι οποίες μεταβάλλονται/ τροποποιούνται πολύ πιο δύσκολα από τις αντίστοιχες αποφάσεις που σχετίζονται με τα λοιπά P's Marketing Mix (price, promotion, product).

Είναι σαφές ότι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση του έργου του physical distribution (PD) είναι ένα αρκετά πολύπλοκο έργο, το οποίο καλείται βασικά να ισορροπήσει τις δυνάμεις κόστους και απόδοσης και για τους λόγους αυτούς είναι αρκετές και οι διαθέσιμες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι μάνατζερς. Οι κυριότερες και πιο διαδεδομένες από αυτές τις στρατηγικές είναι οι ακόλουθες :

#### **1. Καθέτου ροής υλικών σύστημα**

Στο σύστημα αυτό η ροή των προϊόντων ακολουθεί διαδοχικές και προκαθορισμένες τοποθεσίες υποδοχής υλικών (κέντρα διανομής, αποθήκες κ.λπ.) μέχρι τη στιγμή της τελικής αποστολής τους στο πελάτη/ καταναλωτή. Έτσι, οι κατασκευαστές προϊόντων και οι προμηθευτές αποστέλλουν τα προϊόντα τους σε μεγάλες ποσότητες, σε ένα κέντρο διανομής ή σε μία περιφερειακή αποθήκη, με σκοπό αυτά να ομαδοποιηθούν σύμφωνα με τις παραγγελίες των λιανέμπορων ή των τελικών καταναλωτών.

Με την ίδια λογική, μία μεγάλη εταιρεία με διάφορα κέντρα παραγωγής χρησιμοποιεί ένα κέντρο διανομής για να ενοποιεί τα προϊόντα, έτσι ώστε να επιτυγχάνει μείωση του μεταφορικού κόστους, λόγω της αυξανόμενης συγκέντρωσης υλικών.

## **2. Απευθείας σύστημα**

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η υποστήριξη των διανομών πραγματοποιείται από τις κεντρικές αποθήκες, όπου το σύστημα κάνει πολλές αποστολές χρησιμοποιώντας πολλά σύγχρονα συστήματα μετάδοσης των παραγγελιών καθώς και ταχέα μεταφορικά μέσα, με αποτέλεσμα το κόστος να είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Σαν αντιστάθμισμα των παραπάνω, υπάρχει μικρότερη επένδυση σε αποθέματα (μιας και δεν υπάρχει πλέον ανάγκη να διατηρούνται αποθέματα), αποκέντρωση στα κέντρα διανομής και τις περιφερειακές αποθήκες. Επίσης, με αυτό τον τρόπο, αποφεύγονται οι πολλές φορτοεκφορτώσεις των υλικών και οι πιθανές απορρέουσες ζημιές και απώλειες.

## **3. Μικτά συστήματα**

Συχνά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο συνθήκες απαιτούν ορισμένες ποσότητες να συγκεντρώνονται για ενοποίηση σε κέντρα διανομής και κάποιες άλλες να αποστέλλονται απευθείας από τα κεντρικά αποθέματα στους πελάτες, οπότε μιλάμε για μικτά συστήματα. Το ποιος συνδυασμός μεταξύ ενοποίησης και απευθείας αποστολής είναι και ο βέλτιστος, θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο μελέτης των παραμέτρων της κάθε συγκεκριμένης περίπτωσης.

Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις κατά τις οποίες ο σχεδιασμός του συστήματος θα περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση των αποστολών που θα γίνονται απευθείας από τα κεντρικά αποθέματα προς το πελάτη στη περίπτωση που το κέντρο διανομής ή κάποια περιφερειακή αποθήκη δεν βρίσκεται σε θέση να καλύψει κάποιες παραγγελίες λόγω έλλειψης στα

αποθέματα. Για να μην παραβιαστούν οι στόχοι του customer service, επιλέγεται η απευθείας αποστολή των υλικών με μεγαλύτερο κόστος.

Σε μία διαφορετική περίπτωση εφαρμογής του μικτού συστήματος, κάποιος πελάτης ο οποίος βρίσκεται σε σημείο ίσου μεταφορικού κόστους δύο ή περισσότερων αποθηκών, δίνεται η ευκαιρία πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων του συστήματος physical distribution, εξυπηρετώντας το πελάτη από περισσότερες από μία αποθήκες, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων. Η πολιτική αυτή μπορεί να υπαγορεύεται από τη σχέση του κόστους αποστολής από κάθε σημείο προς έναν συγκεκριμένο προορισμό, δηλαδή μπορεί να είναι συμφέρουσα η αποστολή μικρών ποσοτήτων από την περιφερειακή αποθήκη και μεγάλων συγκεντρωμένων ποσοτήτων από τα κεντρικά αποθέματα.

#### **4. Συστήματα αναβολής της τελικής μορφοποίησης**

Σύμφωνα με αυτό το πλάνο στρατηγικής, τα προϊόντα δεν είναι πλήρως διαμορφωμένα, αλλά παραμένουν σε ημιέτοιμη κατάσταση, και στη συνέχεια μορφοποιούνται και αποστέλλονται σύμφωνα με τις επιταγές των πελατών. Μέρος της τελικής μορφοποίησης του προϊόντος γίνεται από τα κέντρα διανομής και από κάποιο μέλος του καναλιού διανομής. Ασφαλώς και δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ο παράγοντας κόστος μεταφοράς. Στη περίπτωση που στα προϊόντα μετά τη τελική τους μορφοποίηση προστίθεται βάρος ή αφαιρείται, θα πρέπει η μορφοποίηση να γίνεται κοντά στο σημείο κατανάλωσης ή σε αυτό της παραγωγής αντίστοιχα.

#### **5. Γεωγραφική αναβολή**

Κατά την εφαρμογή του συστήματος αυτού, διατηρείται απόθεμα διαμορφούμενου προϊόντος στο τέλος της γραμμής παραγωγής και όταν λαμβάνεται η παραγγελία του πελάτη, ξεκινά η διαδικασία αποστολής απευθείας προς το πελάτη μέσω του συστήματος physical distribution. Στη περίπτωση αυτή η Εταιρεία διατηρεί πλήρως τον έλεγχο της τελικής

μορφοποίησης των προϊόντων (ψυγεία, αυτοκίνητα κ.λπ.) και το σύστημα διακινεί ήδη τελικά διαμορφωμένα προϊόντα.

## **6. Γεωγραφική ομαδοποίηση αποστολών**

Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, διάφορες μικρότερες παραγγελίες ομαδοποιούνται κατά συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, προκειμένου να επιτευχθεί χαμηλότερο μεταφορικό κόστος, λόγω του μεγαλύτερου μεταφερόμενου όγκου. Η ομαδοποίηση των προϊόντων μπορεί να γίνει είτε στις αποθήκες της επιχείρησης, είτε σε κάποια άλλη περιφερειακή αποθήκη ή κέντρο διανομής .

Για να είναι δυνατή η επίτευξη της γεωγραφικής ομαδοποίησης, είναι πιθανόν να υπάρχει μία μικρή χρονική καθυστέρηση προκειμένου να συγκεντρωθεί ο επιθυμητός αριθμός παραγγελιών. Όμως η μελέτη των παραμέτρων πιθανός να επιτρέπει τον προγραμματισμό τέτοιων αποστολών ομαδοποιημένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ο οποίος θα πρέπει να παρουσιαστεί και στους πελάτες προκειμένου να παρουσιαστούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι προγραμματισμένες παραδόσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να συνεκτιμηθούν τα standards του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και οι ενέργειες του ανταγωνισμού.

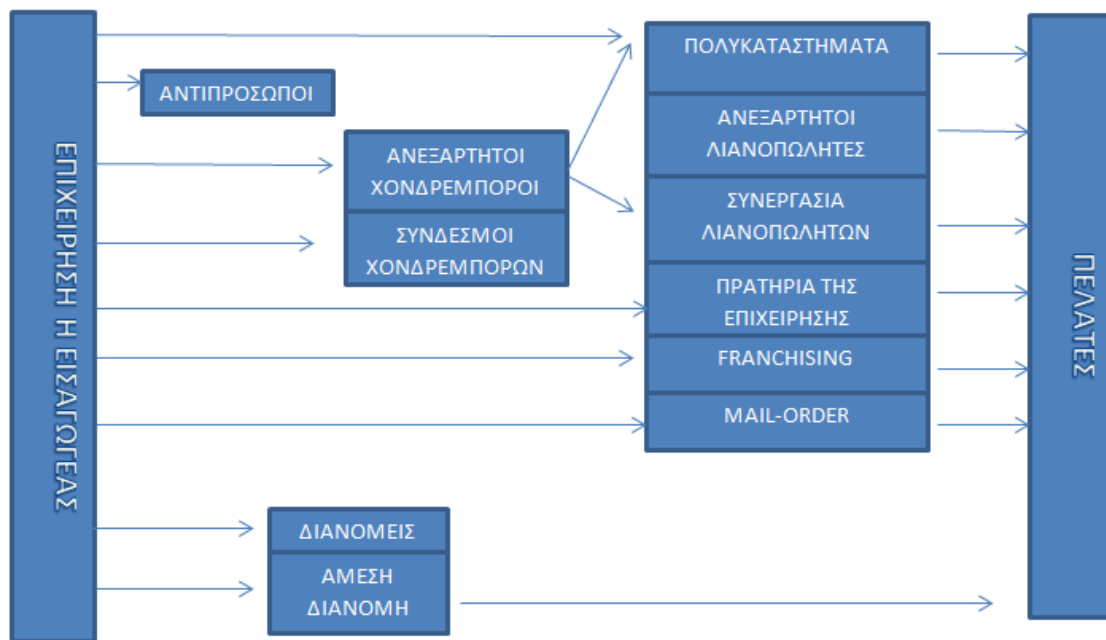
Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις όπου μπορεί να επιτευχθεί η ενοποίηση αποστολών διαφορετικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Στις περιπτώσεις αυτές την ενοποίηση και μεταφορά αναλαμβάνει κάποιος τρίτος (Third-party physical distribution) και συνήθως αυτός είναι ο λεγόμενος διαμεταφορέας (Freight forwarder).

Στη διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής της, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα επίπεδα του customer service που επιθυμεί να προσφέρει στους πελάτες της, σε συνάρτηση με το άμεσο και έμμεσο κόστος που αυτό συνεπάγεται.

## 6.4 Κανάλια διανομής

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κάνει μία σειρά από επιλογές καναλιών διανομής, όπως φαίνεται στο σχήμα 6.1 βασιζόμενη στα παρακάτω κριτήρια :

- Επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
- Αριθμός επιθυμητών σημείων διανομής
- Τιμολογιακή πολιτική



Σχήμα 6.1 Επιλογές καναλιών διανομής

- Γεωγραφική κατανομή και δυνατότητα προσέγγισης των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών.
- Κερδοφορία
- Όροι και συμφωνίες που ισχύουν με τους διανομείς και τους ενδιάμεσους
- Πολιτικές αποθεματοποίησης και συνθήκες αποθήκευσης
- Sales turnover του κάθε σημείου διανομής
- Συνεργασία αναφορικά με το sales promotion

- Επίπεδο δύναμης των πωλήσεων
- Εικόνα των καταστημάτων διανομής

Σύμφωνα με τα παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει μια σειρά από αποφάσεις σχετικά με το αν θα τοποθετήσει τα προϊόντα της σε ένα επιλεγμένο αριθμό καταστημάτων, αν θα τα διαθέτει από όλα τα καταστήματα της περιοχής ή αν θα έχει περιορισμένη διανομή, διαθέτοντας με αυτό τον τρόπο τα προϊόντα της σε ένα κατάστημα ανά γεωγραφική περιοχή.

Οι παραπάνω τρεις εναλλακτικές λύσεις είναι γνωστές ως :

- **Εντατική διανομή.** Αφορά επιχειρήσεις που κυρίως παράγουν ή διανέμουν προϊόντα που διατίθενται σε μεγάλη ποσότητα και είναι κυρίως χαμηλής αξίας και μεγάλης ζήτησης και ο καταναλωτής - αγοραστής επιθυμεί να τα βρίσκει εύκολα (π.χ. τσιγάρα).
- **Επιλεκτική διανομή.** Χρησιμοποιείται, όταν υπάρχει ανάγκη για μια ξεχωριστή σχέση μεταξύ του προϊόντος και του σημείου πώλησης, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για service. Συνήθως αφορά πάγια καταναλωτικά αγαθά, για τα οποία ο καταναλωτής δεν έχει αντίρρηση προκειμένου να καταβάλλει προσπάθεια προκειμένου να μεταβεί στο σημείο πώλησης, προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει το προϊόν με άλλα παρόμοια. Σε αυτή τη περίπτωση θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των καταστημάτων που διαθέτουν το προϊόν της ίδιας επιχείρησης, όπως επίσης είναι απαραίτητη και η ανάπτυξη στενότερων σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και ενδιαμέσων, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερος σχεδιασμός και εφαρμογή του σχετικού promotional plan, καθώς επίσης και καλύτερη κάλυψη της αγοράς, με αντίστοιχη μείωση του κόστους.
- **Αυστηρά επιλεκτική διανομή (Αποκλειστική διανομή).** Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση διαθέτει εξαιρετικά περιορισμένο αριθμό καταστημάτων στα οποία διανέμει τα προϊόντα της, και μπορεί να είναι ακόμα και ένα σε ολόκληρη τη

γεωγραφική περιοχή. Στη περίπτωση αυτή οι dealers έχουν αποκλειστικό δικαίωμα διανομής των προϊόντων στην γεωγραφική περιοχή με την προϋπόθεση να μην διανέμουν και ανταγωνιστικά προϊόντα. Τα προϊόντα που χρειάζονται “αποκλειστικότητα”, είναι εκείνα για τα οποία χρειάζεται να γίνει μια μεγάλη αρχική επένδυση.

Χαρακτηριστικά προϊόντος	Παράγοντες για μια στρατηγική εντατικής διανομής	Παράγοντες για μια στρατηγική επιλεκτικής ή αποκλειστικής διανομής
Αξία μονάδας προϊόντος	Χαμηλή τιμή	Υψηλή τιμή
Σταθερότητα τιμής	Συχνές μειώσεις στην τιμή	Διατήρηση της προτεινόμενης τιμής
Συχνότητα αγοράς	Μεγάλη συχνότητα αγοράς	Μικρή συχνότητα πωλήσεων
Προσήλωση στη μάρκα	Μικρή	Μεγάλη
Τεχνική πολυπλοκότητα προϊόντος	Μικρή	Μεγάλη
Απαιτήσεις κατά τη πώληση του προϊόντος	Τυποποιημένο, συσκευασμένο προϊόν	Αναγκαία η εκπαίδευση και οι επιδεξιότητες στην πώληση
Απαιτήσεις για εξυπηρέτηση του πελάτη μετά τη πώληση	Καμία	Μεγάλη

**Πίνακας 6.1 Χαρακτηριστικά προϊόντος και επιλογή της στρατηγικής διανομής**

Προκειμένου η επιχείρηση να λάβει μία τέτοια απόφαση, θα πρέπει να έχει υπόψιν της τους παράγοντες που σχετίζονται με τη φύση του προϊόντος, την αγορά που στοχεύει και τη θέση του στη συγκεκριμένη αγορά.

- Οι πελάτες έχουν ανάγκη ή επιθυμούν ειδική υποστήριξη ή service για τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Το image που προσδίδει στο προϊόν ή στην επιχείρηση, η αποκλειστική διανομή του προϊόντος.
- Ο βαθμός που επιδρά η συγκεκριμένη μορφή διανομής στις πωλήσεις του προϊόντος.
- Ο βαθμός ελέγχου που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση στο κανάλι διανομής και στους ενδιάμεσους του καναλιού.



Η ανάγκη για ολοκληρωμένη διαχείριση του θέματος της διανομής, από πλευράς επιχείρησης και ενδιαμέσων, έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης του πελάτη ή του τελικού χρήστη του προϊόντος. Η διανομή είναι εξαιρετικής σημασίας για την επιχείρηση και θα πρέπει να καλύπτει όλες τις απαιτήσεις του marketing mix της επιχείρησης. Θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που θα επιτρέπει την αρμονική συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης, των διανομέων και των υπολοίπων ενδιαμέσων στο κανάλι διανομής, με σκοπό την αποφυγή των μεταξύ τους προστριβών.

## **6.5 Επιλογή βέλτιστου συστήματος διανομής**

Η διαδικασία επιλογής του βέλτιστου συστήματος διανομής δεν είναι ίδια για κάθε επιχείρηση και εξαρτάται από παράγοντες όπως το πλήθος των σημείων πώλησης και η γεωγραφική τους διασπορά, το είδος των προϊόντων που διακινούνται κ.λπ. Στην προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να προσφέρουν στους πελάτες τους το καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης με το μικρότερο δυνατό κόστος, η επιλογή του βέλτιστου συστήματος διανομής ή ο ανασχεδιασμός μιας ήδη υπάρχουσας εφοδιαστικής αλυσίδας συχνά αποτελεί μονόδρομο και ταυτόχρονα ευκαιρία για σημαντικά χρηματικά οφέλη (costing savings) μέσω της πραγματοποίησης μεγάλων τομών οι οποίες θα διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα και επιβίωση των επιχειρήσεων.

Για τη λήψη ορθών αποφάσεων θα πρέπει να υπάρξει αναλυτική αποτύπωση των διαδικασιών καθώς και αξιολόγηση και σύγκριση (benchmarking) με βάση στοιχεία κόστους, τα οποία λόγω της πολυπλοκότητάς των διαδικασιών και της μεγάλης συσχέτισής τους με μακροπρόθεσμα έμμεσα μεταβλητά κόστη (long-term variable costs-overheads) δεν μπορούν να εξαχθούν από τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης. Η απαραίτητη πληροφόρηση

παρέχεται με τη χρήση και εφαρμογή τεχνικών Activity based management και προϋπολογίζονται οι επιπτώσεις από μία δεδομένη παρέμβαση (what if analysis).

### **6.5.1 (Ανα)σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας**

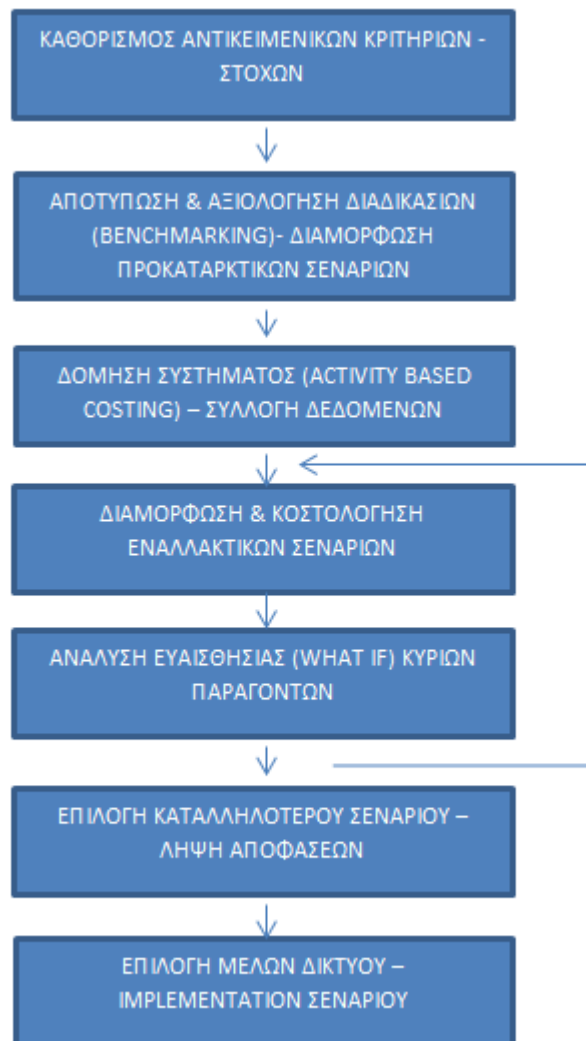
#### ***A. Συνήθεις λόγοι που οδηγούν στον (ανα)σχεδιασμό.***

Είτε πρόκειται για νεοσύστατη επιχείρηση, είτε πρόκειται για ήδη υπάρχουσα επιχείρηση το έργο (ανα)σχεδιασμού πολλές φορές ξεκινά συνήθως για έναν από τους παρακάτω λόγους:

- Σαν μία προσπάθεια να μειωθεί το κόστος των διαδικασιών. Για παράδειγμα σε περίπτωση πολυεθνικών επιχειρήσεων γίνεται σύγκριση με τη μητρική εταιρεία ή έπειτα από έρευνα αγοράς γίνεται σύγκριση με τους ανταγωνιστές.
- Τα μέλη του Supply chain ασκούν πιέσεις προκειμένου να διαφοροποιηθεί ο τρόπος συνεργασίας με αντίστοιχη αλλαγή των παρεχόμενων εκπτώσεων. Για παράδειγμα Logistics rebate για κεντρικές αποθήκες full track παραδόσεις παραγγελιών μεγέθους full pallet στους A κωδικούς, layer στους B κωδικούς κ.λπ.
- Με την είσοδο στην αγορά νέων προϊόντων τα οποία απαιτούν την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής με αποτέλεσμα να προκύπτουν θέματα σχεδιασμού τους και εξέτασης πιθανών συνεργιών με την υφιστάμενη οργάνωση, προϋπολογισμού του κόστους εγκατάστασης και λειτουργίας τους, ανάλυσης της βιωσιμότητάς τους σε σχέση με το Marketing plan και εύρεσης του νεκρού σημείου λειτουργίας τους.
- Από την ανάγκη να παρέχεται στους πελάτες ένα καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης με το ίδιο ή με μικρότερο κόστος, οπότε προκύπτουν θέματα αναδιοργάνωσης και των sales και των Logistics regions, όπως για παράδειγμα με χρήση ειδικών συνεργατών για την εξυπηρέτηση των μικρών πελατών.
- Από την ανάγκη επιλογής πελατών που θα εξυπηρετούνται από τη νέα οργάνωση.
- Από την ανάγκη υπολογισμού του νέου κόστους λειτουργίας και καθορισμού του αποδεκτού ποσοστού που μπορεί να δοθεί στον ειδικό συνεργάτη.

## **B. Διαδικασία ανασχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας.**

Το έργο ανασχεδιασμού της μορφής οργάνωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης συνίσταται από μια διαδικασία επτά σταδίων η οποία παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



**Σχήμα 6.2** Στάδια που ακολουθούνται κατά τον (ανα)σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας

- Αρχικά, καθορίζονται τα αρχικά κριτήρια και οι στόχοι του ανασχεδιασμού. Για παράδειγμα μία μείωση της τάξης του 20% του Logistics cost, τον περιορισμό του αριθμού των κέντρων διανομής στο ελάχιστο, τη διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής για την ανάθεση σε τρίτους ( outsourcing) μέρους ή όλων των διαδικασιών Logistics.

- Ακολουθεί η αναλυτική διερεύνηση του προβλήματος και η αποτύπωση και αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τις τάσεις αγοράς (Benchmarking). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αξιολογηθούν οι πελάτες της επιχείρησης ως προς το μέγεθός τους και τη συχνότητα εξυπηρέτησής τους (σε σχέση με το τζίρο τους) σε A, B, C , key accounts κ.λπ. Συχνά, γίνεται ανάθεση ενός μέρους ή όλων των διαδικασιών Logistics (Μεταφορά – Αποθήκευση – Διανομή) σε εξωτερικό εξειδικευμένο συνεργάτη (outsourcing). Η λύση του outsourcing θεωρείται καλύτερη, οικονομικότερη και πιο ευέλικτη για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στην εξάλειψη του σταθερού κόστους (fixed costs) και τη μετατροπή τους σε μεταβλητά ή σε επιχειρήσεις όπου εξαιτίας του μικρού τους μεγέθους είναι αδύνατον να αναπτύξουν από μόνες τους ένα αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό κανάλι διανομής για τα προϊόντα τους.
- Στη συνέχεια δομούνται οι προϋποθέσεις για τη χρήση μεθόδων υπολογισμού, ελέγχου και διαχείρισης του κόστους όπως : Κοστολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες (Activity based costing). Η μεθοδολογία ABC θεωρείται η πλέον σύγχρονη τεχνική ελέγχου του κόστους. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των συστημάτων ABC είναι η δυνατότητα άμεσης συσχέτισης με τα διάφορα επίπεδα προϊόντων και πελατών και τις τυχόν δενδρικές δομές αυτών. Κάθε activity δηλαδή σχετίζεται με προϊόντα ή πελάτες αναλόγως της φύσεως του και μάλιστα σε διαφορετικά επίπεδα.
- Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την ανάλυση ευαισθησίας (what-if) παραγόντων και τη σύγκριση με την κοστολόγηση εναλλακτικών σεναρίων οδηγούν στην λήψη αποφάσεων για το καταλληλότερο σενάριο και την επιλογή των καταλληλότερων μελών του δικτύου διανομής.
- Τέλος, εφαρμόζεται η απόφαση η οποία λήφθηκε (implementation).

### 6.5.2 Βασικές αρχές μεθοδολογίας ABC

Στα παραδοσιακά συστήματα ο επιμερισμός του κόστους (π.χ. συλλογής, διανομής, αποθήκευσης, παραλαβής, τιμολόγησης) στα προϊόντα και στους πελάτες γίνεται βάσει κάποιου μεγέθους (π.χ. τζίρος, τονάζ) (volume-related costing), θεωρώντας ότι η κατανάλωση των πόρων (π.χ. μηχανημάτων, εγκαταστάσεων, εργατών) είναι ανάλογη αυτών των μεγεθών. Συνήθως όμως η πραγματική αιτία απορρόφησης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες (π.χ. την αποθήκευση και συλλογή σε παλέτες ή κιβώτια, τη φόρτωση με παλέτες ή δέματα, την παραλαβή παλετοποιημένου ή απαλετοποιήτου φορτίου, τη διανομή και picking επί φορτηγού ή τη διανομή full pallet-full track κ.λπ. Επιπλέον δεν είναι δυνατός ο υπολογισμός του κόστους των δραστηριοτήτων και ενεργειών και η λήψη αποφάσεων παρεμβάσεων επί των διαδικασιών με επίγνωση του κόστους – οφέλους.

Στις μέρες μας, απαιτείται ολοένα και περισσότερο η χρήση της μεθοδολογίας ABC costing η οποία διαφοροποιείται από τα παραδοσιακά συστήματα στα ακόλουθα :

- Κοστολόγηση δραστηριοτήτων (activities) με ταυτόχρονο υπολογισμό δεικτών απόδοσης αυτών και σύγκριση με τους αντίστοιχους βέλτιστους του χώρου (benchmarking).
- Υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων σχετικά με παρεμβάσεις στον τρόπο εκτέλεσης δραστηριοτήτων μέσω άμεσου προϋπολογισμού του αντίστοιχου κόστους – οφέλους.
- Ορθολογικότερη απόδοση κόστους (κοστολόγηση) στα προϊόντα και στους πελάτες άμεσα σχετιζόμενα με ό,τι δημιουργεί το κόστος και όχι αυθαίρετα ή έστω με μικρή προσέγγιση.

Η μεθοδολογία της ABC costing διέπεται από τις παρακάτω δύο βασικές αρχές :

- 1) Ένα σύστημα ABC προσπαθεί να αποτυπώσει επακριβώς τις δραστηριότητες που δημιουργούν τα κόστη, όπως για παράδειγμα το picking και ο έλεγχος των παραγγελιών πριν τη φόρτωσή τους είναι δραστηριότητες όπου δημιουργούν κόστη.
- 2) Τα προϊόντα ή οι πελάτες (cost objects) δημιουργούν ζήτηση από τις δραστηριότητες που προαναφέρθηκαν. Ένα σύστημα ABC προσπαθεί να βρει τμήμα του κόστους που δημιουργείται από τις δραστηριότητες και το οποίο καταναλώνει κάθε cost object. Για παράδειγμα οι γραμμές παραγγελιών σε πολλαπλάσια παλετών ή layers απαιτούν λιγότερο χρόνο για picking και έλεγχο και θα απορροφήσουν μικρότερο κόστος από γραμμές σε τεμάχια ή κιβώτια.

Η μεθοδολογία ABC αποτελείται από δύο φάσεις (two stage allocation) :

Στην πρώτη φάση (resource allocation) γίνεται επιμερισμός του κόστους για κάθε overheads resources (εργατικά pickers, ελεγκτών παραγγελιών, οδηγών περνοφόρων, αντίστοιχες αποσβέσεις και λειτουργικές δαπάνες) στα σχετιζόμενα activities (συλλογή και έλεγχος ακέραιας παλέτας, layer, κιβωτίου) με βάση ποσοστά συμμετοχής (resource drivers) τα οποία προκύπτουν είτε από ακριβείς μετρήσεις μέσω καταγραφής των ενεργειών (π.χ. με συστήματα ηλεκτρονικού – paperless picking, με χρήση barcodes) σε ένα εξελιγμένο μηχανογραφικό περιβάλλον warehouse management, είτε από πρότυπους χρόνους μέσω χρονομετρήσεων ή στιγμιαίων παρατηρήσεων.

Στη δεύτερη φάση (cost allocation) τα κόστη κάθε δραστηριότητας επιμερίζονται στα cost objects (προϊόντα ή πελάτες) με βάση τους οδηγούς κόστους (activity cost drivers). Ένα παράδειγμα της δεύτερης φάσης είναι ο αριθμός των ακέραιων παραγγελιών που συλλέχθηκαν για έναν πελάτη.

Τα συστήματα Activity Based Costing Δεύτερης Γενιάς παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των πόρων (Resources), των δραστηριοτήτων (Activities) και των αντικειμένων κόστους (cost objects) όπως προϊόντα και πελάτες. Επιπλέον ένα τέτοιο σύστημα οργανώνει, συγκεντρώνει και διακινεί τέτοιου είδους πληροφορίες και δεδομένα. Από την σκοπιά των συστημάτων ABC δεύτερης γενιάς υπάρχει μια μετατόπιση της έμφασης που δίνεται, προς την έννοια του Activity Based Management (ABM), χωρίς να παραγκωνίζεται η σημασία του Activity Based Costing. Ειδικότερα, ένα σύστημα ABC συγκεντρώνει, οργανώνει και παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση για την ορθολογικότερη κοστολόγηση (costing) και παράλληλα για την βελτίωση του χειρισμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων (activity management). Στόχος του Activity Based Management είναι (χρησιμοποιώντας την ακριβή, πλήρη και αναλυτική πληροφορία του κόστους) να αυξήσει τελικά την αξία (value) των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες και ως εκ τούτου να αυξηθεί η συνολική κερδοφορία της επιχείρησης παρέχοντας την επιπλέον προστιθέμενη αξία (added value).

Μέσω των συστημάτων Activity Based Costing δεύτερης γενιάς αναγνωρίζονται και τυποποιούνται διάφορες επιπλέον πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες, εκτός του γιατί και πώς καταναλώνονται οι πόροι. Έτσι είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε ποιες δραστηριότητες απαιτούν τους περισσότερους πόρους, τι τύποι πόρων απαιτούνται απ' αυτές, τι περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν για τον περιορισμό του κόστους αυτών, κλπ. Επίσης, από την φύση των δραστηριοτήτων, είναι δυνατός ο χαρακτηρισμός τους σε:

- **Value-added:** Πρόκειται για τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες στην επιχείρηση και προσθέτουν αξία στο προϊόν.
- **Nonvalue added:** Πρόκειται για δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία ορατή από τον τελικό καταναλωτή και που δεν είναι επιθυμητός ο περιορισμός του κόστους αυτών.

Εκτός του χαρακτηρισμού κάθε δραστηριότητας σαν value-added ή nonvalue added, είναι εφικτή παράλληλα και η μέτρηση της απόδοσης αυτής με κάποια καλώς ορισμένα κριτήρια και μονάδες μέτρησης. Είναι ιδιαίτερα επιθυμητό η εκτίμηση της απόδοσης κάθε activity να συμπίπτει με τους activity cost drivers, κάτι που σε ορισμένες περιπτώσεις δεν είναι δυνατό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, για λόγους σωστής κατανομής του προϊόντος, μετράει βασικά κάποιο μέγεθος που σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο κατανάλωσης των πόρων π.χ. το πλήθος των κινήσεων συναρμολόγησης κάθε προϊόντος σε μια δραστηριότητα συναρμολόγησης, ή με βάση την άμεση εργασία. Το αποτέλεσμα, ή καλύτερα η μέτρηση της απόδοσης κάθε δραστηριότητας ιδίως όταν σχετίζεται με διαφορετικά μεγέθη, όπως π.χ. για την ανωτέρω δραστηριότητα να μετράτε το πλήθος των παραγομένων τεμαχίων, κανονικοποιημένων έστω με βάση το πλήθος των μερών προς συναρμολόγηση ανά προϊόν κλπ.

## **6.6 Διανομή με ίδια μέσα ή μέσω τρίτων**

Στις μέρες μας, επικρατεί έντονος ανταγωνισμός και αυξημένη καταναλωτική διάθεση. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες του καταναλωτή, είναι υποχρεωμένες να μειώσουν το κόστος τους και ταυτόχρονα να διαθέτουν ένα σύνολο πληροφοριών οι οποίες θα συμβάλλουν στη σωστή λειτουργία και οργάνωση του δικτύου διανομής τους.

Στην Ελλάδα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων αποθηκεύει και διακινεί τα προϊόντα της αυτόνομα. Η δημιουργία σύγχρονων αποθηκευτικών κέντρων και ανταγωνιστικών καναλιών διανομής είναι αρκετά δύσκολη, μιας και το κόστος Logistics που απορρέει είναι αρκετά υψηλό. Παράλληλα η λειτουργία ενός αυτόνομου κυκλώματος Logistics θα έχει ως αποτέλεσμα να αυξηθούν τα σταθερά κόστη της επιχείρησης.



Σε αντίθεση με την Ελλάδα, οι επιχειρήσεις της Ευρωπαϊκής αγοράς, έχουν υιοθετήσει από καιρό την ανάθεση του συνόλου ή ενός μέρους των δραστηριοτήτων του κυκλώματος Logistics σε εξειδικευμένες εταιρείες Third-party, προκειμένου να εξαλείψουν τα σταθερά τους έξοδα και να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές.

Οι εξειδικευμένες εταιρείες Third-party επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας με τη συγκέντρωση δραστηριοτήτων (συνέργειες), την εξειδίκευση και την εμπειρία που διαθέτουν και έτσι μπορούν να προσφέρουν οικονομία, ποιότητα και ανταγωνιστικές υπηρεσίες Logistics.

Η σωστή και αποτελεσματική συνεργασία επιχειρήσεων με μία εταιρεία Third-party δεν βασίζεται μόνο στα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι παραδοσιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κύκλωμα παροχής υπηρεσιών, αποθήκευσης και διακίνησης. Οι απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων μπορούν να καλυφθούν από υπηρεσίες όπως δυνατότητα αποθήκευσης εμπορευμάτων, εγγύηση σωστής φύλαξης και προστασίας εμπορευμάτων, εύκολη προσπέλαση και γρήγορη διακίνηση εμπορευμάτων, ευελιξία στην παραλαβή και αποθήκευση κάθε τύπου εμπορεύματος κ.λπ.

Η πλήρης μηχανογραφική υποστήριξη όλων των λειτουργιών, θεωρείται ο σημαντικότερος τομέας στα Logistics. Αναλυτικότερα, το μηχανογραφικό σύστημα μιας εταιρείας Third-party είναι να προσφέρει ειδικού τύπου υπηρεσίες μερικές από τις οποίες είναι:

- Σήμανση των προϊόντων που διαχειρίζονται με ετικέτες Barcode
- Εξασφάλιση της ιχνηλασιμότητας για την ανάκληση των εμπορευμάτων (Lot trace, lot recall)
- Υποστήριξη συστημάτων FIFO, FEFO ή LIFO ανάλογα με το είδος και τη δυνατότητα χειροκίνητης παράκαμψης
- Χειρισμός επιστροφών

- Δυνατότητα δέσμευσης – αποδέσμευσης θέσεων και ειδών βάσει κωδικού, Lot number ή προσέλευσης
- Δυνατότητα διαχείρισης των προϊόντων στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες: συσκευασμένα σε παλέτα τα οποία αποθηκεύονται σε παλέτα, σε ράφια ή στοίβαξη, προϊόντα μεγάλου όγκου που δεν παλετοποιούνται και αποθηκεύονται σε ελεύθερους χώρους επί δαπέδου και μικρά αντικείμενα που αποθηκεύονται σε θυρίδες.
- Παρακολούθηση και καταγραφή των στοιχείων κάθε κίνησης στην αποθήκη σε επίπεδο παλέτας, κιβωτίου ή inner box.

Η επίτευξη του στόχου της διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ασφαλώς το σωστό προϊόν στη σωστή τιμή. Όμως στις μέρες μας αυτό δεν είναι αρκετό για να παραμείνει μία επιχείρηση ανταγωνιστική. Πλέον, το προϊόν θα πρέπει να είναι στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο, στη σωστή ποιότητα και στο σωστό κόστος με το σωστό service. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να συνδράμουν οι σωστές εταιρείες Third-party Logistics.

## 7 Κεφάλαιο 7: Case study-Ανάπτυξη νέου προϊόντος εταιρείας L'Oreal

### 7.1 Περιγραφή της εταιρείας.

Η ιστορία της L'Oreal ξεκίνησε το 1909 όταν ο νεαρός χημικός και εφευρέτης, Eugene Scheuller είχε την παράδοξη ιδέα να δημιουργήσει την πρώτη συνθετική βαφή για μαλλιά. Η διορατικότητα του ιδρυτή της της L'Oreal σε συνδυασμό με το σωστό timing θα οδηγήσει την εταιρεία μέσα στα επόμενα χρόνια σε μία δυνατή εταιρεία με φήμη και αξίες : τον έρωτα για το προϊόν, την πίστη στην έρευνα και την όρεξη για δουλειά. Το 1988, τα ηνία της εταιρείας ανέλαβε ο 38χρόνος Lindsay Owen-Jones, ο οποίος κατάφερε να υψώσει τη σημαία της L'Oreal στις πέντε ηπείρους, ενώ έδωσε ακόμα μεγαλύτερη έμφαση και σημασία σ 'αυτό που αποτελούσε πάντα τη ραχοκοκαλιά της εταιρείας : την έρευνα και την καινοτομία. Με το άνοιγμα στις Διεθνείς αγορές και την προσέγγιση λαών με διαφορετικά φυλετικά χαρακτηριστικά δέρματος και μαλλιών καθώς και με διαφορετικές προσδοκίες, προέκυψε η ανάγκη της διαφοροποίησης των προϊόντων και δημιουργήθηκαν ερευνητικά κέντρα πέραν της Ευρώπης, σε Αμερική και Ασία. Οι επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη πολλαπλασιάστηκαν, ενώ χιλιάδες νέες φόρμουλες παράγονται και εκατοντάδες διπλώματα ευρεσιτεχνίας αποκτώνται κάθε χρόνο.

Η φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της εταιρείας στηρίζεται σε τέσσερις άξονες.

1. Εφαρμόζει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο.
2. Αποτελεί εάν εξαιρετικό τόπο δουλειάς.
3. Μετατρέπει τα προβλήματα σε ευκαιρίες.
4. Είναι ένας υποδειγματικός εταιρικός πολίτης.

Στόχος της L'Oreal είναι η διασφάλιση της συνέχειας τόσο του επιχειρηματικού της μοντέλου που βασίζεται στην ποιότητα, την καινοτομία και παγκοσμιοποίηση, όσο και των αξιών που χαρακτηρίζουν την εταιρεία. Ξεχωριστή σημασία για την εταιρεία έχει ο ανθρωποκεντρικός της χαρακτήρας. Παρά το τεράστιο μέγεθός της και τους 63.000 εργαζομένους, στη L'Oreal επικρατεί η άτυπη επικοινωνία και τα τεράστια περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλίας που αφήνει στους συνεργάτες της. Ως αποτέλεσμα, οι νέοι αναλαμβάνουν ευθύνες νωρίς «με δικαίωμα στο λάθος» και εξελίσσονται γρήγορα με δυνατότητα να κινηθούν ανάμεσα σε προϊόντα, σε μάρκες ή σε χώρες.

Σήμερα, η παγκόσμια αγορά χαρακτηρίζεται από ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο τις αύξουσες αποδόσεις κλίμακας μέσω ελαχιστοποίησης / μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής με μεγάλη ταχύτητα και ευελιξία. Η L'Oreal ως μια διεθνής αλυσίδα προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους αυτούς μέσα από τις καινοτομίες του τμήματος E & A προκειμένου να δημιουργηθούν προϊόντα που να είναι εμπορεύσιμα και να έχουν ένα σημαντικό κύκλο εργασιών μέσα σε διάφορα τμήματα και σε επιμέρους τμήματα της διεθνούς αγοράς.

Επιπλέον, εάν οποιαδήποτε επιχείρηση αποτύχει να ανταποκριθεί στα νέα προϊόντα των ανταγωνιστών μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα, τότε είναι πιθανόν να χάσει το επιθυμητό μερίδιο της αγοράς λόγω της καθυστερημένης διείσδυσης στην αγορά με αποτέλεσμα την μείωση των κερδών.

Εν προκειμένω, η L'Oreal προσπαθεί να ελέγχει τα προϊόντα του ανταγωνιστή της, προκειμένου να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα των καινοτομιών τους κατά τη διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων, και αυτό γίνεται από το τμήμα E & A της L'Oreal. Η L'Oreal δαπανά περίπου 20% περισσότερο για την E & A των νέων προϊόντων σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της όπως η Procter & Gamble και η Unilever, καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση στην αγορά.



Εικόνα 7.1 Brand Portfolio της εταιρείας L'Oreal

Σχετικά με το δίκτυο διανομής της L'Oreal παγκοσμίως αξίζει να αναφερθεί ότι η κατέχει ένα μεγάλο και διευρυμένο δίκτυο διανομής. Ο όμιλος της L'oreal απασχολεί περίπου 7.000 άτομα στο κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας το οποίο εξυπηρετεί 130 αγορές, εκπληρώνοντας παραγγελίες της τάξης των 16εκ. ετησίως. Λειτουργεί 150 κέντρα διανομής σε παγκόσμιο επίπεδο που εξυπηρετούν περίπου 40 εργοστάσια, με περίπου τα μισά από αυτά να λειτουργούν από την επιχείρηση και τα υπόλοιπα μισά από 3<sup>pl</sup>s εταιρείες. Αυτό σημαίνει ότι καλύπτει μεγάλο μέρος της αγοράς και τα προϊόντα της διατίθενται σε μια ευρεία γκάμα επιλογών διανομής, ώστε ο τελικός καταναλωτής να είναι σε θέση να ενημερωθεί γι' αυτά και να τα αγοράσει, χωρίς να χρειαστεί να καταβάλει καμία ιδιαίτερη προσπάθεια

## **7.2 Γιατί η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι τόσο σημαντική για μια εταιρεία όπως η L'Oreal;**

Η L'Oreal είναι μια καθιερωμένη εταιρεία στην επιχείρηση μόδας και προκειμένου να διατηρηθεί η ηγετική της θέση στην παγκόσμια αγορά, θα πρέπει να θέσει μεγάλη έμφαση σχετικά με τις στρατηγικές ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η μόδα έχει καθοριστεί από τον Paul F. Nystrom ως «τίποτα περισσότερο ή λιγότερο από το επικρατών στυλ σε κάθε δεδομένη στιγμή». Δύο σημαντικές έννοιες μπορεί να προέλθουν από αυτή τη συνοπτική περιγραφή: πρώτον, ένα στυλ δεν είναι μόδα εκτός αν είναι κοινώς αποδεκτό (επικρατών). Δεύτερον, η μόδα είναι παροδική (ανά πάσα στιγμή). Αυτά τα χαρακτηριστικά του φαινομένου της μόδας είχε σοβαρές συνέπειες για την αλυσίδα εφοδιασμού, τον κύκλο ζωής του προϊόντος και την πολυπλοκότητα των αγορών που εξυπηρετούνται από την L'Oreal και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η ταχύτητα με την οποία αλλάζει η αγορά μόδας είναι πολύ υψηλή, με τον κύκλο ζωής των προϊόντων να είναι αρκετά σύντομος. Τα περισσότερα προϊόντα της μόδας έχουν κύκλο ζωής μισό χρόνο, ή ακόμα και μερικές εβδομάδες. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών εξαρτώνται από την εποχή, το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και τα αποτελέσματα της προηγούμενης επικοινωνίας μάρκετινγκ για προϊόντα μόδας ή υποκατάστατα προϊόντα. Συνεπώς, η έγκαιρη ανταπόκριση σε αυτές τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία.

Τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας της μόδας απαιτούν από τις επιχειρήσεις να προβούν σε στρατηγικές επιλογές σχετικά με παράγοντες όπως η ποιότητα, η ταχύτητα, η τεχνολογία, η τιμή και η ευελιξία: οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την τοποθέτηση μιας εταιρείας. Παρατηρώντας το παρακάτω διάγραμμα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η L'Oreal δραστηριοποιείται στο άνω άκρο της αγοράς μόδας με σαφή τοποθέτηση στην αγορά, η οποία μπορεί να περιγράψει ως εξής:



Σχήμα 7.1 L'Oreal Market Positioning

Στοχευμένα τμήματα αγοράς της L'Oreal μπορεί να χαρακτηριστούν ως ρυθμιστές της τάσης της μόδας, και αυτοί είναι οι πελάτες του βρίσκονται στα υψηλά και μεσαία / υψηλά τμήματα της αγοράς: οι συγκεκριμένοι πελάτες αναζητούν προϊόντα με καινοτόμες μορφές, που διαθέτουν αποκλειστικά συστατικά με φυσικές ιδιότητες και πολύ υψηλό επίπεδο ποιότητας, ανεπτυγμένα από επιστήμονες και σχεδιαστές που έχουν χτίσει τη φήμη σε ισχυρές μάρκες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της μαζικής αγοράς, που στοχεύει σε οπαδούς της μόδας (fashion followers), τείνουν να μιμηθούν τα προϊόντα υψηλής απόδοσης από τις κορυφαίες μάρκες όπως είναι η L'Oreal και ως εκ τούτου, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις κορυφαίες μάρκες υποχωρεί με την πάροδο του χρόνου, κάνοντας τον κύκλο ζωής του προϊόντος ακόμα πιο σύντομη. Με δεδομένη την αναμενόμενη ποιότητα των προϊόντων της και το σύντομο κύκλο ζωής των προϊόντων που επικρατούν στο χώρο της μόδας, η L'Oreal έχει υιοθετήσει μια κάθετη ολοκλήρωση, η οποία θα παρέχει πλήρη έλεγχο της ποιότητας και των λειτουργιών της.

Μια προδραστική στρατηγική για την ανάπτυξη νέων προϊόντων στη βιομηχανία της μόδας μπορεί να είναι η πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για εταιρείες όπως είναι η L'Oreal. Τα νέα προϊόντα μπορεί να έχουν τη μορφή της επέκτασης, της εκ νέου διαμόρφωσης και την έναρξης της δεύτερης γενιάς προϊόντος. Ο αντίκτυπος από την εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης του προϊόντος μπορεί να οδηγήσει σε μία βιώσιμη θέση στην αγορά, η οποία μπορεί να εκπροσωπείται από την άποψη του μικρού κύκλου ζωής των προϊόντων.

### **7.3 Έρευνα και Καινοτομία στη L'Oreal**

Η έρευνα & Καινοτομία για τη L'Oreal είναι μία πολυπολιτισμική διεπιστημονική ερευνητική κοινότητα , η οποία συνδυάζει την επιστημονική εμπειρογνωμοσύνη με ευαισθησία στην αγορά. Το τμήμα της Έρευνας & Καινοτομίας της L'Oréal απασχολεί 3.870 ανθρώπους περίπου 60 διαφορετικών εθνικοτήτων, οι οποίοι εργάζονται σε 30 διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους (όπως Βιολογίας, Χημείας, Φυσικής, Οπτικής, Μικροβιολογίας, Στατιστικής Ανάλυσης, Βιοπληροφορικής, Εθνολογίας , Κοινωνιολογίας, Δερματολογίας κλπ). Οι περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους είναι γιατροί ή μηχανικοί, και είναι υπεύθυνοι για πάνω από 497 διπλώματα ευρεσιτεχνίας για το 2015. Η οργάνωση του τμήματος Έρευνας & Καινοτομίας βασίζεται σε 3 παγκόσμια κέντρα, ενώ στηρίζεται σε 5 Διανομείς (ΗΠΑ, Ιαπωνία, Κίνα, Ινδία και Βραζιλία). Υπάρχουν 18 ερευνητικά κέντρα και 16 κέντρα αξιολόγησης όπως επίσης και 52 επιστημονικά και τεχνο-ρυθμιστικά κέντρα.

#### **Μοντέλο Καινοτομίας της L'Oreal**

Η L'Oreal ανέκαθεν έχει επιλέξει να αναπτύξει ισχυρή έρευνα σε ότι αφορά το χώρο της ομορφιάς, μιας και η επιστήμη είναι απαραίτητη για την καινοτομία. Το μοντέλο της έρευνας



και της καινοτομίας μπορεί να ανταποκριθεί σε οποιαδήποτε ποικιλόμορφη απαίτηση ομορφιάς σε κάθε περιοχή του κόσμου. Όπως έχει δηλώσει και ο Laurent Attal (Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος, έρευνας και καινοτομίας), η έρευνα βρίσκεται πάντα στο επίκεντρο της ανάπτυξης της L'Oréal, με τρεις σημαντικές κινητήριες δυνάμεις για τη καινοτομία: ενεργά συστατικά, σύνθεση, αξιολόγηση.

Η επιστήμη, είναι ο οδηγός της καινοτομίας στα καλλυντικά. Για το λόγο αυτό, για πάνω από έναν αιώνα, η L'Oréal έχει χτίσει την ανάπτυξή της σε μια πεποίθηση: μόνο με ισχυρή έρευνα μπορούν να δημιουργηθούν καλλυντικά προϊόντα που να είναι ικανά να παράγουν πραγματικά αποτελέσματα. Το μοντέλο έρευνας & καινοτομίας, μοναδικό στη βιομηχανία καλλυντικών, οργανώνεται γύρω από τρεις κύριους πυλώνες:

- Προηγμένη έρευνα, επιφορτισμένη με το συνεχή εμπλουτισμό των επιστημονικών γνώσεων για το δέρμα και τα μαλλιά σε όλο τον κόσμο, και την ανακάλυψη νέων δραστικών συστατικών.
- Εφαρμοσμένη έρευνα, που αναπτύσσει συστήματα διαμόρφωσης, τα οποία στη συνέχεια τροποποιούνται στις διαφορετικές οικογένειες των προϊόντων.
- Ανάπτυξη, η οποία παρέχει στις διάφορες μάρκες καινοτόμες φόρμουλες οι οποίες προσαρμόζονται στην ταυτότητά της κάθε μάρκας και στις προσδοκίες των καταναλωτών σε όλο τον κόσμο.

Στο L'Oréal, η καινοτομία έχει γαλουχηθεί από έναν συνεχή διάλογο μεταξύ της έρευνας και του μάρκετινγκ. Αυτό βασίζεται στην ολοένα και πιο ακριβή επιστημονική γνώση του δέρματος και των μαλλιών σε όλο τον κόσμο, αλλά βασίζεται επίσης στην προσεκτική ακρόαση των καταναλωτών σε όλες τις ηπείρους και στην παρατήρηση της συμπεριφοράς τους, σε ότι έχει να κάνει με την ομορφιά. Μια αληθινή πηγή έμπνευσης είναι η μεγάλη ποικιλομορφία των τύπων ομορφιάς, η οποία ανοίγει νέα πεδία εξερεύνησης.

Με την ενίσχυση της παγκόσμιας παρουσίας της μέσω των έξι περιφερειακών κέντρων - Ευρώπη, Ηνωμένες Πολιτείες, Ιαπωνία, Κίνα, Βραζιλία και Ινδία, η Έρευνα & Καινοτομία της L'Oreal έρχεται πιο κοντά στις μεγάλες αγορές, αλλά και στον πλούτο της επιστημονικής γνώσης της κάθε περιοχής. Σε κάθε μία περιοχή, οι ερευνητικές ομάδες αναπτύσσουν στρατηγικές συνεργασίες με επιστημονικούς εμπειρογνώμονες και τοπικές startups για να εξερευνήσουν νέα εδάφη.

#### **7.4 Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος της L'Oreal**

Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό ανταγωνιστικό και περίπλοκο, ενώ οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι τάσεις της μόδας συνεχώς μεταβάλλονται. Όλες οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, έχουν προσαρμόσει στην οργάνωση της επιχείρησής τους ένα αυτοτελές τμήμα στρατηγικής προϊόντος, προκειμένου να αναπτύξουν ένα καλά οριοθετημένο σχέδιο δράσης και προώθησης των προϊόντων τους, με σκοπό να κερδίσουν μεγαλύτερο κομμάτι στην αγορά ενάντια στους ανταγωνιστές τους και να αυξήσουν το μερίδιο των πωλήσεών τους. Για τον λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα απόλυτα σαφές και συγκεκριμένο πλάνο στρατηγικής με σκοπό να δημιουργήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με προϊόντα που διαθέτει και προωθεί. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την επιλογή και την ανάπτυξη ενός προϊόντος είναι διαφορετική για κάθε επιχείρηση γιατί αφορά περισσότερο την εσωτερική απόφαση και οργάνωση της επιχείρησης συνδυαστικά με τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε προϊόντος και ιδιαιτερότητες που έχει το πελατολόγιό της. Ο στόχος όμως της κάθε επιχείρησης αναπτύσσοντας ένα στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ παραμένει ο ίδιος : να κερδίζει όλο και περισσότερους καταναλωτές, με το να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους και να προσφέρει ποιότητα στις επιλογές τους. Σε αυτή τη λογική, πρέπει να επιλέγει αυτός ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ, ο οποίος θα ταιριάζει καλύτερα

στους πελάτες που η επιχείρηση θα θέλει να προσελκύσει και αυτό είναι θέμα υποκειμενικό στη διοίκηση και τους ιθύνοντες αυτής.

Σε αυτά τα πλαίσια, πρωταρχικός παράγοντας για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, αποτελεί ένα καλά δομημένο σχέδιο marketing το οποίο συντάσσεται κάθε φορά κατά την έναρξη μιας διαχειριστικής περιόδου. Το χρονικό διάστημα που σχηματίζεται ένα πλάνο είναι ιδιαίτερης σημασίας αφού προγραμματίζει τις ενέργειες της επιχείρησης που θα ακολουθήσει με σαφή και προκαθορισμένα βήματα και σίγουρα δεν μπορεί να είναι “τυχαίο στο χρόνο”. Η οργάνωση του πλάνου marketing για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος αποσκοπεί στα εξής :

- Αύξηση πελατών ως προς το μερίδιο αγοράς και κατ’ επέκταση των πωλήσεων και των κερδών της.
- Εξέταση των παραμέτρων ώστε να γνωρίζει τι πρέπει να αλλάξει για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες των πελάτων που συνεχώς μεταβάλλονται και πάντα εφόσον αυτό ζητηθεί. Με άλλα λόγια να κρατήσει την επιχειρηματική ευελιξία προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και κατ’ επέκταση το μερίδιο αγοράς της.
- Προσδιορισμός της τιμολογιακής πολιτικής που θα ακολουθήσει αναλογικά πάντα των οικονομικών συνθηκών.

Όπως γίνεται κατανοητό, κατά την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, το πρωταρχικό και πιο ουσιαστικό βήμα που πραγματοποιείται στην επιχείρηση είναι η επιλογή του προϊόντος. Αυτή η διαδικασία μπορεί να γίνει αρκετά περίπλοκη μιας και η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει ποιο προϊόν ανάμεσα σε πολλά άλλα προϊόντα θα εισάγει στην αγορά. Τα κριτήρια για την επιλογή αυτή είναι πολλά, όπως για παράδειγμα οι ανάγκες των πελατών, το κόστος, το σύνολο των μηχανημάτων, οι παραγωγικές ικανότητες της επιχείρησης κ.λπ. Σε αυτά τα πλαίσια, η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί πρακτική εφαρμογή

προσδιορισμού και υλοποίησης ενός στρατηγικού σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, σε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες καλλυντικών παγκοσμίως όπως είναι η L’Oreal.

Η μελέτη περίπτωσης θα πραγματοποιηθεί σε ένα προϊόν της L’Oreal το οποίο έχει κάνει ήδη μία επιτυχημένη εισαγωγή στην ελληνική αγορά και η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού θα βασιστεί σε εικονικά στοιχεία με τη χρήση όσο το δυνατόν περισσότερο πραγματικών δεδομένων αγοράς και χαρακτηριστικών του πελατολογίου της L’Oreal, όπως έχουν ήδη αναφερθεί παραπάνω. Το προϊόν που θα χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση της μελέτης είναι το «ElviveFibralogy» το οποίο αφορά ένα προϊόν περιποίησης μαλλιών, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των γυναικών στις ηλικίες 15-45. Η μελέτη περίπτωσης που θα ακολουθήσει έχει ως δεδομένο ότι η εταιρεία L’Oreal έχοντας πέντε προτάσεις 40 νέων προϊόντων, μετά από ανάλυση τελικά αποφάσισε ότι άξιζε και την συνέφερε να εισάγει στην αγορά το σαμπουάν «ElviveFibralogy».

Κατά τη διαδικασία δημιουργίας και σχεδιασμού της στρατηγικής marketing, η επιχείρηση ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα για να μπορέσει να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με δεδομένο το μερίδιο αγοράς της και τη δυναμικότητά της. Αρχικά, γίνεται η στοχοποίηση της αγοράς που η επιχείρηση θέλει να απευθυνθεί. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, στόχος της L’Oreal είναι το γυναικείο καταναλωτικό κοινό κάθε ηλικίας το οποίο αντιμετωπίζει πρόβλημα πυκνότητας στην τρίχα. Κατά το δεύτερο βήμα του σχεδιασμού, η εταιρεία ασχολείται με τους εμφανείς στόχους που έχουν θέσει οι ανταγωνιστές και προσπαθεί να “χτυπήσει” στα αδύναμα σημεία ή να εμπνευστεί από αυτούς. Με την πλήρη γνώση των διαφοροποιημένων ανταγωνιστικών της προϊόντων, επιδίωξη της L’Oreal είναι να παραθέσει ένα προϊόν πιο εξελιγμένο και πιο πλήρες από αυτό των ανταγωνιστών της προκειμένου να ικανοποιήσει πιο αποδοτικά το κοινό στο οποίο απευθύνεται και κατ’ επέκταση να μπορέσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της

πλεονέκτημα. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση της πορείας του στρατηγικού σχεδιασμού.



Σχήμα 7.2 Στρατηγική μάρκετινγκ νέου προϊόντος

Στο τρίτο βήμα του σχεδιασμού υλοποιείται η στρατηγική τοποθέτηση, που στην ουσία περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών προκειμένου να εισαχθεί το νέο προϊόν στην αγορά. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τα γνωστά 4P του μείγματος marketing «Product, Price, Place, Promotion», δηλαδή το προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προώθηση.

### Μελέτη αγοράς.

Η χρήση προϊόντων περιποίησης μαλλιών θεωρείται βασική ανάγκη, με το 99% να χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Η Ελληνίδα γυναίκα δεν ήταν αρκετά ενημερωμένη τόσο για τις πραγματικές ανάγκες που είχε το μαλλί της όσο και για τη χρήση της ρουτίνας του haircare. Τα νούμερα προκαλούν εντύπωση, αν σκεφτεί κανείς πως, παρότι δέκα στις δέκα γυναίκες χρησιμοποιούν σαμπουάν, μόλις πέντε στις δέκα χρησιμοποιούν κάποια κρέμα, τρεις στις δέκα μάσκα μαλλιών και μόλις μία στις δέκα λάδι ή ορό, προϊόντα

δηλαδή μετά το λούσιμο που αποτελούν σχεδόν το 30% της συνολικής αγοράς περιποίησης μαλλιών. Η L’Oreal βασιζόμενη στο εξειδικευμένο προσωπικό της και τα χρόνια εμπειρίας της στο χώρο της περιποίησης μαλλιών στην Ελλάδα, ερεύνησε την αγορά που αφορά τα σαμπουάν για μαλλιά με λεπτή τρίχα. Μέσα από τη μελέτη διαπιστώθηκε ότι ο κλάδος των προϊόντων περιποίησης μαλλιών είχε ορισμένα “κενά” στα μαλλιά που χαρακτηρίζονται από λεπτή τρίχα με αποτέλεσμα να μην έχουν ικανοποιητική πυκνότητα και όγκο. Με το προϊόν αυτό η L’Oreal έχει ως στόχο να προσφέρει μια εξατομικευμένη λύση σε γυναίκες με μαλλιά που χαρακτηρίζονται από μικρή πυκνότητα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

Η εικονική έρευνα που διενεργείται έχει περιορίσει τα target group στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Ο καταναλωτής και αγοραστής του σαμπουάν να είναι γυναίκα οποιασδήποτε ηλικίας.
2. Τα μαλλιά του καταναλωτή να χαρακτηρίζονται από λεπτή τρίχα και να αντιμετωπίζει πρόβλημα πυκνότητας.
3. Να είναι μετρίου και κανονικού επιπέδου οικονομικής επιφάνειας. Η αξία του προϊόντος θα είναι σε συμβατή τιμή ώστε να μπορεί να αγορασθεί από όλες τις κοινωνικές τάξεις των καταναλωτών χωρίς οικονομικό περιορισμό.
4. Άλλα στοιχεία, όπως οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο κ.λπ. δεν επηρεάζουν την επιλογή του προϊόντος.

## **Προϊόν**

Η επιλογή του προϊόντος έγινε κατόπιν ενδελεχούς έρευνας και ανάμεσα από άλλα τέσσερα αγαθά. Η προτίμηση στο σαμπουάν μαλλιών «ElviveFibralogy» έγινε αφενός, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για το γεγονός ότι η αγορά υστερεί σε αυτό το είδος προϊόντων και αφετέρου, γιατί περιλαμβάνει μια οικονομική λύση για την αντιμετώπιση του προβλήματος σχετικά με την πυκνότητα των μαλλιών. Η διαφορά του προϊόντος από αυτά

των ανταγωνιστών έγκειται στο συστατικό Filloxane<sup>9</sup>, το οποίο δεν περιβάλλει την τρίχα από το εξωτερικό, αλλά αντιθέτως δημιουργεί σώμα εσωτερικά. Ο συνδυασμός των ιδιοτήτων του μορίου με τις ιδιότητες των μαλλιών δημιουργεί νέα πυκνότητα. Αυτό το καλλυντικό όφελος αυξάνει το σώμα της τρίχας, για να δείχνουν τα μαλλιά πιο πυκνά και να είναι πιο εύκολα στο styling. Η επιχείρηση θα διαθέσει μια πλήρη σειρά προϊόντων (Boosterπυκνότητας, σαμπουάν, conditioner, μάσκα) που απευθύνεται και καλύπτει τις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

### **Δοκιμή του προϊόντος**

Στο στάδιο της δοκιμής του προϊόντος, η L’Oreal έχει επιλέξει το αγαθό που θεωρεί ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στο εν λόγω target group, καλύπτοντας τις ανάγκες του και μετατρέποντας την επιχειρηματική ιδέα σε προϊόν. Αποτελεί το βασικό στάδιο για την μετέπειτα εξέλιξη του προϊόντος, αφού πρέπει να ελεγχθεί με προσοχή ώστε να διαπιστωθεί εάν ανταποκρίνεται στην πρωταρχική ιδέα ή απαιτούνται κάποιες τροποποιήσεις. Με άλλα λόγια, αυτό που έχει σημασία στο στάδιο της δοκιμής, είναι να διαπιστώσει η εταιρεία κατά πόσο το προϊόν που έχει δημιουργηθεί, καλύπτει τις ανάγκες για τις οποίες δημιουργήθηκε ή παρεκκλίνει από το σκοπό αυτό και για το λόγο αυτό θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί η παραγωγή του.

Σε αυτό το στάδιο υπάρχει η δυνατότητα διάθεσης του δοκιμαστικού προϊόντος στους καταναλωτές που απευθύνεται σε ένα επιλεγμένο δείγμα, με σκοπό:

---

<sup>9</sup>Το Filloxaneείναι ένα πολυτάλαντο ενεργό συστατικό που έχει την ικανότητα να διαχέει ζωντάνια μέχρι το βάθος της τρίχας, για να την ενισχύει από το εσωτερικό. Το κλειδί σε αυτό το συστατικό είναι ένα μικρό μόριο που έχει την ικανότητα να εισχωρεί στην τρίχα σε υγρή κατάσταση και στη συνέχεια να μεταβαίνει σε στερεή κατάσταση, όπως είναι η τεχνολογία διαλύματος-πηκτώματος, χάρη στην οποία το Filloxaneέχει την ικανότητα να αλληλεπιδρά τόσο με τα παρόμοια μόρια, όσο και με την κερατίνη, την βασική πρωτεΐνη που ανευρίσκεται στην τρίχα. Το νερό μεταφέρει το Filloxaneκαι το βοηθά να εισχωρεί στην τρίχα. Όταν απομακρυνθεί και τα μαλλιά στεγνώσουν, η τρίχα έχει γεμίσει απο το τρισδιάστατο δίκτυο του συστατικού και έχει αποκτήσει νέο σώμα, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η πυκνότητα των μαλλιών.

- Να διαπιστώσει η εταιρεία εάν υπάρχουν τυχόν προβλήματα, τα οποία μετέπειτα μπορεί να τροποποιήσει ή να διαφοροποιήσει ως προς τη σύνθεση και τη δομή του αγαθού.
- Να ερευνήσει τις αντιδράσεις των καταναλωτών – target group ως προς την αντίληψη που έχουν για το προϊόν που έχουν στα χέρια τους και τη διάθεση τους να αγοράσουν περαιτέρω.
- Να διορθώσει λάθη, παραλείψεις ή άλλα στοιχεία που δεν λήφθηκαν υπόψη κατά τη δοκιμή, με απώτερο σκοπό να προσφέρει στους αγοραστές το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από πλευράς σαμπουάν πυκνότητας.

### **Ανταγωνίστριες εταιρείες**

Ο κλάδος των καλλυντικών στον οποίο υπάγονται τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις (όπως Johnson&Johnson, Unilever, YSLBeaute, όμιλος Σαράντη, NotosCom, όμιλος Γερολυμάτου, Procter&Gamble, είναι μερικές από αυτές) παγκοσμίως που προσπαθούν να αποκτήσουν μερίδιο στην εν λόγω αγορά. Η L’Oreal είναι μια επιχείρηση παγκοσμίου δραστηριότητας και φήμης, η οποία βρίσκεται σε υψηλές θέσεις στην αγορά σε χώρες όπου προωθεί τα προϊόντα της λόγω του επιτυχημένου συνδυασμού ποιότητας και τιμής που διαθέτει για το σύνολο των αγαθών που προσφέρει στο κοινό.

Σε αυτά τα πλαίσια, σκοπός της L’Oreal με την εισαγωγή του «ElviveFibralogy», όσον αφορά τους ανταγωνιστές της, είναι να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να ενισχυθεί ολοένα και περισσότερο, ώστε να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της. Ο ανταγωνισμός αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρήσεων αφού μέσω αυτού βρίσκουν νέες ιδέες και εξελίσσονται, στην προσπάθεια τους να εδραιωθούν στην αγορά και να αυξήσουν το πελατολόγιό τους.



Για τους παραπάνω λόγους, η γνώση της δυναμικότητας των ανταγωνιστών και των χαρακτηριστικών των προϊόντων που προσφέρουν στην αγορά είναι επιβεβλημένη ως προς την προώθηση και προβολή των δικών της αγαθών, μιας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται και με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών, στα πλαίσια της ελεύθερης οικονομίας.

### **Οικονομικό περιβάλλον**

Το σαμπουάν πυκνότητας «ElviveFibralogy» αποτελεί μία ποιοτική από πλευράς υγείας και εξαιρετικά οικονομική λύση για όλες τις Ελληνίδες με μαλλιά που αντιμετωπίζουν προβλήματα πυκνότητας. Η L’Oreal έχοντας αντιληφθεί την οικονομική κατάσταση της χώρας και την οικονομική δυσπραγία της εποχής, στοχεύει στην παραγωγή προϊόντων περιποίησης που θα μπορούν να αγοραστούν από όλους χωρίς κάποια εξαιρετική χρηματική επιβάρυνση. Ενδεικτικά, η αγορά περιποίησης μαλλιών στην Ελλάδα, αν και αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά καλλυντικών στην ευρεία διανομή, χάνει την τελευταία πενταετία συστηματικά δυναμική σε αξία. Ενώ ο όγκος πωλήσεων διατηρείται σε παρόμοια επίπεδα, σε μια αγορά κορεσμένη ως προς την χρήση σαμπουάν, δεδομένου πως το 99,5% του πληθυσμού το χρησιμοποιεί, η αύξηση της προωθητικής πίεσης από τις εταιρείες κατά δέκα σχεδόν μονάδες οδήγησε σε κατακόρυφη πτώση της μέσης τιμής της αγοράς κατά 14%. Επιπρόσθετα, ενώ η κατηγορία το 2007 απολάμβανε μία μεσοσταθμική πιστότητα της τάξης του 50%, παρουσίασε γρήγορα κατάρρευση λόγω των συνεπειών της κρίσης, στο επίπεδο του 8%, με μεταστροφή των καταναλωτών σε πιο προσιτά brands, είτε σε όρους out of pocket είτε σε όρους μέσης τιμής.

Υπάρχουν διάφορων ειδών στόχοι που η εκάστοτε επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει. Οι εταιρείες συνηθίζουν να εστιάζουν στους οικονομικούς στόχους χωρίς να αγνοούν τους υπολοίπους που είναι και αυτοί ουσιαστικοί για την πορεία και το μέλλον της.

Σε αυτά τα πλαίσια, οι στόχοι που τέθηκαν για το συγκεκριμένο προϊόν της εν λόγω μελέτης περίπτωσης είναι οι εξής :

- Οικονομικοί στόχοι (αύξηση πωλήσεων, κέρδη από την παραγωγή και πώληση του προϊόντος).
- Marketing (απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, αύξηση της μόνιμης καταναλωτικής βάσης κοινού με τον συγκεκριμένο τύπο μαλλιών κ.λπ.).
- Λοιποί στόχοι (διεύρυνση παγκοσμίου δικτύου διανομής, αύξηση των εργαζομένων διεθνώς κ.λπ.).

Πέραν όμως από την οριοθέτηση των στόχων, που αποτελεί πολύ βασική παράμετρο, η επιχείρηση προγραμματίζει τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει ώστε να επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα που επιθυμεί και θέλει να επιτύχει.

Σχετικά με το νέο προϊόν «ElviveFibralogy», η L' Oreal θα εστιάσει τις κινήσεις της αρχικά στη σωστή τοποθέτηση του προϊόντος στα δίκτυα διανομής. Μετέπειτα θα πρέπει να είναι συγκεκριμένες οι ανάγκες που θα καλύπτει το προϊόν, οι οποίες θα γίνουν γνωστές από τους πωλητές στους τελικούς καταναλωτές. Η τιμή που θα πωλείται το προϊόν είναι μια βασική παράμετρος για την επίτευξη του στόχου αφού η ποσότητα και η ποιότητα του προϊόντος πρέπει να είναι αντάξια της τιμής που προσφέρεται. Τέλος, ένα από τα καταλυτικά σημεία για την υλοποίηση των στόχων, αποτελεί η διαφήμιση – προώθηση του νέου προϊόντος «ElviveFibralogy» ώστε να γίνει γνωστό στην αγορά και να το αναζητήσουν οι καταναλωτές.

### **Αξία προϊόντος**

Η τιμολογιακή πολιτική είναι πολύ καθοριστικός παράγοντας στην επιτυχία ενός προϊόντος και είναι άμεσα συνυφασμένη από την κοστολόγηση των αγαθών, με την έννοια του πόσο πραγματικά στοιχίζει η παραγωγή ενός προϊόντος. Σε αυτό το πλαίσιο, η τιμολογιακή πολιτική που θα καθορίσει την αξία του προϊόντος επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι είναι οι εξής:

- *Η αξία κατασκευής και διανομής του προϊόντος.* Η L’Oreal αποφάσισε το «Elvive Fibralogy» σε μία χαμηλή τιμή στον Ελλαδικό χώρο, περιορίζοντας το καθαρό κέρδος λόγω της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στη χώρα, ενώ ταυτόχρονα σέβεται και εκτιμά την εμπιστοσύνη των Ελλήνων καταναλωτών. Συνεπώς η τιμή που πρόκειται να διατεθεί το προϊόν θα είναι περίπου στα 5 ευρώ.
- *Η επωνυμία της εταιρείας.* Η L’ Oreal είναι μια εταιρεία διεθνούς φήμης με ένα πολύ ισχυρό brand name που δεν έχει ιδιαίτερα προβλήματα στην προώθηση ενός νέου αγαθού, αφού είναι ήδη γνωστή και δοκιμασμένη εταιρεία στα μάτια των καταναλωτών. Αυτό το γνωρίζει καλά η εταιρεία και το χρησιμοποιεί στην τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει, προκειμένου να αυξήσει λίγο περισσότερο το περιθώριο κέρδους που θα έχει από την πώληση του «Elvive Fibralogy».
- *Η πρωτοτυπία του προϊόντος.* Σε αυτή τη λογική, η L’ Oreal προσπάθησε να δημιουργήσει ένα προϊόν το οποίο θα δώσει λύση στο πρόβλημα της έλλειψης πυκνότητας των μαλλιών. Αυτή η πρωτότυπη ιδέα δίνει αξία στο προϊόν της εν λόγω εταιρείας, αλλά από την άλλη αποτελεί μια ιδιαίτερη πρόκληση για την επιχείρηση, αφού η πρωτοτυπία του νέου προϊόντος μπορεί τελικά να μην έχει την αναμενόμενη απήχηση και το προϊόν να αποτύχει.
- *Παρόμοια προϊόντα.* Την στιγμή της απόφασης για την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην Ελληνική αγορά, η L’Oreal δεν είχε να αντιμετωπίσει πολλά υποκατάστατα προϊόντα, και για το λόγο αυτό η εταιρεία αποφάσισε να παράγει και να προωθήσει το συγκεκριμένο προϊόν.
- *Η ζήτηση που υφίσταται το συγκεκριμένο προϊόν.* Το τμήμα μάρκετινγκ της L’Oreal πραγματοποίησε όλες τις απαραίτητες διεργασίες διεξαγωγής ερωτηματολογίου και ενδελεχούς έρευνας, ώστε να εξετάσει τη πιθανή ζήτηση για το προϊόν «Elvive Fibralogy».

- *Μερίδιο αγοράς.* Η L’Oreal στοχεύει με την προώθηση του νέου προϊόντος να κατακτήσει κυρίαρχη θέση στη μάρκα της αγοράς (από την τέταρτη που βρίσκεται τώρα) και να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς κατά 5%. Επίσης στοχεύει να αυξήσει κατά 30% τη μόνιμη καταναλωτική βάση φέρνοντας νέες ηλικίες και νέα κοινά, που είναι το ζητούμενο για όλες τις εταιρείες στον χώρο.
- *Κέρδη.* Η L’Oreal θα πρέπει να ακολουθήσει πολιτική τιμολόγησης που να καλύπτει το κόστος παραγωγής και να μην αποκλίνει από εκείνες των ανταγωνιστών.

### **Μίγμα επικοινωνίας προϊόντος**

Το μίγμα επικοινωνίας για το νέο προϊόν «ElviveFibralogy», περιλαμβάνει μία ολοκληρωμένη διαφημιστική καμπάνια, όπως άλλωστε συνηθίζεται από την εταιρεία για κάθε νέο προϊόν που εισάγεται στην αγορά. Αρχικά θα χρησιμοποιηθούν όλοι οι τρόποι προβολής για το προϊόν, που αποτελούν μια κλασική και παραδοσιακή επιλογή διαφήμισης, συμπεριλαμβάνοντας το ραδιόφωνο, τις εφημερίδες, τα περιοδικά καθώς και τα διανεμόμενα διαφημιστικά φυλλάδια. Επίσης η L’Oreal ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο ως ένα εργαλείο του μάρκετινγκ, επεκτείνει τη διαφημιστική της καμπάνια και σε άλλα μέσα επικοινωνίας ενώ δίνει ιδιαίτερη σημασία στο ψηφιακό μάρκετινγκ. Για τον λόγο αυτό αναπτύσσει όλο και πιο δυναμικά τις διαφημίσεις στον κόσμο της κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιώντας τα πλεονεκτήματα του ιντερνέτ ως προς την ταχύτητα διάδοσης των διαφημιστικών μηνυμάτων. Με αυτή τη γραμμή, η L’Oreal διαφημίζει τα προϊόντα της στην επίσημη σελίδα της στο Facebook, που αποτελεί ένα γρήγορο τρόπο μετάδοσης δεδομένων ευρέως διαδεδομένο στο καταναλωτικό κοινό.



Εικόνα 7.2 Διαφημιστική καμπάνια νέου προϊόντος

Το μίγμα επικοινωνίας του νέου προϊόντος περιλαμβάνει επίσης την προώθηση πωλήσεων όπου προσφέρονται στους καταναλωτές δείγματα του νέου προϊόντος, εκπτώτικα κουπόνια, πακέτα εκπτώσεων, δώρα, βραβεία μέσω on-line διαγωνισμού, δωρεάν δοκιμές, επιδείξεις προϊόντων και εκθέματα αυτών στα σημεία πώλησης.



Εικόνα 7.3 Εκπτώση τιμής για αγορά προϊόντος

Εικόνα 7.4 Δωρεάν δείγμα προϊόντος σε περιοδικό

Ένα παράδειγμα της προώθησης πωλήσεων του «ElviveFibralogy», είναι η διανομή δωρεάν δειγμάτων στις καταναλώτριες με σκοπό να γνωρίσουν το προϊόν. Αυτό θα συμβεί τόσο στα κατά τόπους σημεία πώλησης με εξειδικευμένο προσωπικό όσο και μέσω περιοδικών μόδας, που απευθύνονται απολύτως στοχευόμενα στο καταναλωτικό κοινό του νέου προϊόντος.

## Διανομή προϊόντος

Η καλή οργάνωση της διανομής και παράδοσης του νέου προϊόντος εξασφαλίζει την άμεση τοποθέτηση του προϊόντος εκεί που το χρειάζεται ο πελάτης. Το κόστος της διανομής και παράδοσης, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος αποθήκευσης, μεταφορικών και επιστροφής προϊόντων, θα πρέπει να υπολογισθεί στο κόστος του προϊόντος.

Σχετικά με τη διάθεση του νέου προϊόντος, η L'Oreal στην Ελλάδα διαθέτει τέσσερα ανεξάρτητα δίκτυα διανομής (ευρείας διανομής, κομμωτηρίων, φαρμακείων και επιλεκτικής διανομής). Το συγκεκριμένο προϊόν της L'Oreal θα μπορούσε να διατεθεί σε πολλά σημεία, λόγω της ιδιότητας του, αλλά και λόγω του συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνεται. Το σαμπουάν «ElviveFibralogy» επιλέχθηκε τελικά να διατεθεί στους εξής τύπους διανομής :

1. Η πιο συνηθισμένη θέση προβολής και κατ' επέκταση διανομής είναι αυτή των πολυσύχναστων μαγαζιών που περιλαμβάνουν μια σωρεία άλλων αγαθών εκτός από καλλυντικά και συγκεκριμένα τα σουπερμάρκετ, τα φαρμακεία και τα πολυκαταστήματα καλλυντικών (όπως Hondo Center). Αποτελεί την πιο διαδεδομένη επιλογή προώθησης προϊόντων, αφού οι πελάτες αναζητούν τέτοιοι είδους προϊόντα ή σχετικά παρεμφερή σε αυτές τις αγορές, χωρίς από πριν να έχουν γνώση τι προϊόν θέλουν να επιλέξουν και απλά αναζητούν μια πληθώρα αγαθών ώστε να έχουν αρκετές επιλογές.
2. Διάθεση του προϊόντος και αγορά μέσω e-shop. Η συγκεκριμένη μέθοδος διανομής αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς τα τελευταία χρόνια λόγω της εύκολης πρόσβασης και εξοικείωσης που έχουν οι καταναλωτές με το ίντερνετ, αλλά και ελλείπει χρόνου που υπάρχει στους ανθρώπους της σύγχρονης κοινωνίας.
3. Τέλος, οι καταναλωτές μπορούν να προμηθευθούν το σαμπουάν και απ' ευθείας από τους πωλητές της εταιρείας L' Oreal που βρίσκονται σε πολυσύχναστα -κεντρικά

μέρη της αγοράς και εκτός από την πώληση του προϊόντος φροντίζουν να ενημερώσουν τους αγοραστές για το περιεχόμενο του και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

## 8 Συμπεράσματα

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος (New Product Development - NPD) από μία εταιρεία ή επιχείρηση αρχίζει όταν εμφανίζεται η ανάγκη δημιουργίας ενός νέου προϊόντος είτε λόγω της εμφάνισης μιας καινούριας τεχνολογίας, είτε λόγω της εμφάνισης ενός ανταγωνιστικού προϊόντος είτε λόγω μιας αλλαγής του υπάρχοντος νομοθετικού καθεστώτος και ολοκληρώνεται με την τελική εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

Ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να κάνει μία εταιρεία ή επιχείρηση είτε ανήκει σε μία γρήγορα εναλλασσόμενη αγορά<sup>10</sup> (Rapidly changing market) είτε όχι. Τα νέα προϊόντα μπορεί να είναι προϊόντα τα οποία βασίζονται σε άλλα και λειτουργούν ως πρόσθετα ή βελτιώσεις των προηγούμενων (Products that complement existing offerings), είτε να είναι τελείως καινούρια προϊόντα, τα οποία θα βασίζονται σε μία νέα τεχνολογία και δεν θα χρειάζονται την υποστήριξη άλλων (Standalone products).

Η απόφαση ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος αποτελεί μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις που μπορεί να λάβει μία επιχείρηση, μιας και η απόφαση αυτή συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη και την εξέλιξη της. Η επιχείρηση που κρίνει απαραίτητη την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει στο ερώτημα, το οποίο κρίνεται αναγκαίο και υποδηλώνει τη σχέση μεταξύ ανάπτυξης νέου προϊόντος και της περαιτέρω εξέλιξης της επιχείρησης, “Που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα και που πρέπει να βρίσκεται μετά από μία δεκαετία”.

---

<sup>10</sup>Γρήγορα εναλλασσόμενη αγορά είναι αυτή στην οποία οι αλματώδης αλλαγές στην τεχνολογία συνιστούν γρήγορες αλλαγές στην δομή της αγοράς, στις συνήθειες των καταναλωτών και στη συμπεριφορά των τελευταίων.



Κάθε επιχείρηση ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία για την δημιουργία των νέων προϊόντων της, η οποία περιλαμβάνει ορισμένα βήματα που βοηθούν στην οργανωμένη λειτουργία της, προκειμένου να αποφεύγονται οι περιττές και άσκοπες κινήσεις ενώ ταυτόχρονα να λαμβάνονται υπ' όψη όλοι οι παράγοντες οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν την απόδοσή της. Τα βήματα αυτά ξεκινούν από τη σύλληψη της ιδέας και καταλήγουν στην υλοποίησή της σε προϊόν και την προώθησή του στους καταναλωτές.

Σημαντικό ρόλο για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου νέου προϊόντος είναι η χρήση της έρευνας αγοράς, με την οποία είναι δυνατή η κατανόηση των αναγκών του πελάτη (the voice of the customer). Είναι αναγκαίο λοιπόν, κατανοώντας αυτές τις ανάγκες, να προχωρήσουμε στη σχεδίαση, την ανάπτυξη και την παραγωγή των προϊόντων που προορίζονται για να τις καλύψουν.

Η επιτυχία απαιτεί επίσης ένα αξιόλογο τμήμα της αγοράς να δείχνει ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο προϊόν. Πρέπει λοιπόν να καθοριστεί η αγορά – στόχος προτού δαπανηθούν μεγάλα ποσά για τη σχεδίαση και τη παραγωγή των νέων προϊόντων. Ταυτόχρονα η επιχείρηση οφείλει να κατανοήσει την δυναμική της αγοράς και του ανταγωνισμού. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαρκώς αλλάζουν, όπως και η τεχνολογία, ενώ νέες αγορές και ευκαιρίες παρουσιάζονται, ενώ οι παραδοσιακές αγορές όλο και συρρικνώνονται. Συνεπώς, η στρατηγική που πρέπει να υιοθετήσει μία επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται προκειμένου να ανταποκρίνεται στις νέες προκλήσεις.

Το τελικό στρατηγικό σχέδιο στην ανάπτυξη ενός προϊόντος πριν βγει στην αγορά αποτελεί ίσως το σημαντικότερο βήμα στην ανάπτυξη του προϊόντος, αφού δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες παρουσίασης, χρήσης κ.λπ. του νέου προϊόντος μέσα στην αγορά.

Τελευταίο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ είναι η διανομή, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν στη ροή του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή. Σκοπός των δραστηριοτήτων αυτών είναι η διαθεσιμότητα των

προϊόντων στον κατάλληλο χρόνο, στον κατάλληλο τόπο και με την κατάλληλη παροχή υπηρεσιών. Οι δραστηριότητες αυτές πρέπει σήμερα να διέπονται έντονα από τον προσανατολισμό στις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών.

## 9 Bibliography

2009. [Ηλεκτρονικό] 06 June 2009. [www.capital.gr/story/751100](http://www.capital.gr/story/751100).

[Ηλεκτρονικό] <http://www.loreal.com/group/history>.

[Ηλεκτρονικό]

<http://www.gcimagazine.com/business/management/innovation/111854374.html>.

[Ηλεκτρονικό] <http://www.loreal.com/research-and-innovation/our-innovation-model>.

[Ηλεκτρονικό] <http://www.loreal.com/research-and-innovation>.

[Ηλεκτρονικό] <http://www.loreal.com/media/beauty-in/beauty-in-luxe-made-in-france/product-development--from-dreams-to-reality>.

[Ηλεκτρονικό] <http://www.marketingteacher.com/sales-promotion/>.

*A research agenda to reduce risk in new product development through knowledge management: a practitioner perspective.* **Cooper, Lynne P. June 2003.** June 2003, *Journal of Engineering and Technology Management*, σσ. Volume 20, Issues 1–2, Pages 117–140.

*An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact.* **Kleinschmidt, Robert G. Cooper and Elko J. June 1986.** June 1986, *Journal of Product Innovation Management*, σσ. Volume 3, Issue 2, pages 71–85, .

**Annacchino, Marc A. 2007.** *The Pursuit of New Product Development*. New York : Butterworth-Heinemann, 2007.

—. **2007.** *The Pursuit of New Product Development: The Business Development Process*. s.l. : Butterworth-Heinemann, 2007.

**Benedetto, C. Anthony Di. November 1999.** Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *Journal of Product Innovation Management*. November 1999, Τόμ. Vol. 16, No. 5, pp. 530-544.

**2012.** Brainstorming. [συγγρ. βιβλίου] Eric Garner. *Thinking Skills using your brain in the information age*. s.l. : Bookboon, 2012, σσ. 32-36.

**2009.** capital.gr. [Ηλεκτρονικό] 06 06 2009. <http://www.capital.gr/story/751100>.

**Cooper, R. G., Edgett, S. J., Kleinschmidt, E. J. 1998.** *Portfolio Management for New Products*. Massachusetts : Addison-Wesley, Reading., 1998.

**Duane Davis, Robert M. Cosenza. 1995.** *Business Research for Decision Making*. s.l. : Kent Publishing Company, 1995.

**Duval, James. 2013.** Eight Simple Steps For New Product Development. *Business 2 Community*. [Ηλεκτρονικό] July 2013. <http://www.business2community.com/product-management/eight-simple-steps-for-new-product-development-0560298#Eeg04ymRwExSx7hP.97>.

*From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management.* **Grover, Ravindranath Madhavan and Rajiv. (Oct., 1998).** (Oct., 1998), *Journal of Marketing*, σσ. Vol. 62, No. 4, pp. 1-12.

**GOVINDARAJAN, M. GOVINDARAJANM. 2007.** New Product Planning and Development. *MARKETING MANAGEMENT concepts, cases, challenges and Trends*. New Delhi : Prentice Hall of India Private Limited, 2007, σσ. 145-161.

**Govindarajan, M. 2007.** *Marketing Management*. New Delhi : PHI Learning Pvt. Ltd, 2007.

**H., Sutton. 1990.** The marketing plan in 1990s. *The conference Board*. 1990, σ. 25.

<http://www.learnmarketing.net/whyNPD.htm>. [Ηλεκτρονικό]

Idea Screening. [συγγρ. βιβλίου] Subhas Anandan. *Product Management, 2E*. New Delhi : Tata McGraw-Hill Education, σσ. 43-52.

**J. David Hunger, Thomas L. Wheelen. 2004.** *Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ*. s.l. : Κλειδάριθμος, 2004.

**Kahn, Kenneth B. 2005.** *The PDMA Handbook of New Product Development, 2nd Edition*. s.l. : Wiley, 2005.

*Managing for Business Effectiveness.* **Drucker, P. F. 1963.** 1963, Harvard Business Review, σσ. 41 (May–June), 53–60.

**Marle, Gavin van. 2014.** L'Oréal completes five-year supply chain transformation – 'because we're worth it'. *The Loadstar - making sense of the supply chain*. [Ηλεκτρονικό] 10 09 2014. <http://theloadstar.co.uk/loreal-supply-chain-transformation/>.

*New product development in rapidly changing markets: an exploratory study.* **J, Mullins και D, Sutherland. 1998.** 1998, Journal of Product Innovation Management, σσ. Volume 15, pp. 224-236.

*New Product Strategy, Structure, Process, and Performance in the Telecommunications Industry.* **Barczak, Gloria. June 1995.** June 1995, Journal of Product Innovation Management, σσ. 224–234.

**Osborn, Alex F. 1993.** *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. s.l. : Creative Education Foundation; 3rd Rev edition , 1993.

**Reviews, CTI. 2016.** *Innovation Management and New Product Development Kindle Edition*. s.l. : Cram101; 4 edition , 2016.

**Riley-Adams, Ella. 2014.** How L'Oréal Is Changing the Face of Beauty Marketing. *The Content Strategist*. [Ηλεκτρονικό] 12 08 2014. <https://contently.com/strategist/2014/08/12/how-loreal-is-changing-the-face-of-beauty-marketing/>.

*Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction.* **R Katila, G Ahuja. 2002.** 2002, Academy of management journal 45 (6), , σσ. 1183-1194.

**Thompson Arthur, Strickland III A. J., Gamble John. 2010.** *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.* s.l. : Utopia Εκδόσεις ΕΠΕ, 2010.

**Tim, Ambler. 2004.** *Αποδοτικά Σχέδια Μάρκετινγκ.* Αθήνα : Εκδ. Μ. Γκιούρδας, 2004.

**Wee, T. 2001.** The use of marketing research and intelligence in strategic planning: *Marketing Intelligence and Planning.* Volume19, Number 4 2001, σσ. 245-253.

*Winning businesses in product development: The critical success factors.* **Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J. 1996.** 1996, Research Technology Management, σσ. 39(4):18-29.

**ΑΘΑΝΑΣΟΥΛΗΣ, ΧΡ. Κ. 1990.** *Εισαγωγή στις Δημόσιες Σχέσεις.* Πειραιάς : Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1990.

**Ανδριανόπουλος, Γιώργος Γιαννάτος - Σταμάτης. 2016.** *Logistics Μεταφορές - Διανομή.* s.l. : Ιδιωτική, 2016.

**Γ., Σιώμκος. 2007.** *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ.* Αθήνα : Εκδ. Σταμούλης, 2007.

**Γαλάνης, Βασίλειος Π. 2006.** *Βασικό Μάρκετινγκ- Έρευνα αγοράς & ανάπτυξη πωλήσεων.* Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη, 2006.

**Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης, Πολίνα Παπασταθοπούλου. 2010.** *Marketing Plans.* Αθήνα : Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2010.

**Γεώργιος, Σιώμκος. 2011.** *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ.* s.l. : Εκδόσεις Σταμούλη, 2011.

**Γεωργόπουλος, Νικόλαος Β. 2006.** *Στρατηγικό Μάνατζμεντ.* Αθήνα : Εκδ. Γ. Μπένου, 2006.

**Γιαννάκαινας, Βλάσης. 2003.** Activity based costing. *Ανατομία των Business Logistics*. Αθήνα : Συκάρης, 2003, σσ. 235-304.

**Γιαννάτος, Γ. και Ανδριανόπουλος, Σ. 1999.** *Logistics Μεταφορές - Διανομή*. s.l. : Αυτοέκδοση, 1999.

**Δαμουλιανού, Χριστίνα. 2007.** «Brainstorming» σημαίνει νέες ιδέες, όχι σύσκεψη για λήψη αποφάσεων. *Η Καθημερινή / Επιχειρήσεις*. 05 08 2007.

*Καινοτομία: Προσδιοριστικοί Παράγοντες & Προβληματισμοί για το μέλλον της Ελληνικής Οικονομίας*. **Γ. Πραστάκος, Γ. Σπανός, Κ. Κωστόπουλος. 2003.** Αθήνα : s.n., 2003. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών- Εργαστήριο Διοικητικής Επιστήμης.

**Καραμπίνη, Τέτα. 2016.** Πώς η L'Oréal έδωσε ξανά λάμψη σε μια ταλαιπωρημένη αγορά. [Ηλεκτρονικό] 27 07 2016. <http://www.gcimagazine.com/business/management/innovation/111854374.html>.

**Καρβούνης, Σωτήρης Κ. 1995.** *Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας*. Αθήνα- Πειραιάς : Εκδ. Σταμούλης, 1995.

**Νικόλαος Παπαβασιλείου, Γεώργιος Μπάλτας. 2003.** *Διοίκηση δικτύων διανομής και logistics*. s.l. : Εκδ. Οίκος Rosili, 2003.

**Πανηγυράκης, Γεώργιος Γ. 1996.** *Στρατηγική διοίκηση επώνυμου προϊόντος*. Αθήνα : Εκδ. Σταμούλη, 1996.

**Παντίδος, Κωνσταντίνος. 2007.** *Σχέση Μάρκας - Καταναλωτή Ξαναγράφοντας το Μάρκετινγκ*. s.l. : Εκδ. LOVETOFLY, 2007.

**Παπαδημητρίου Ευστράτιος, Σχινάς Ορέστης. 2004.** *Εισαγωγή στα Logistics*. Αθήνα : Εκδ. Σταμούλη, 2004.

**Πασχαλούδης, Δημήτριος. 2009.** *Μάρκετινγκ Όσα πρέπει να γνωρίζετε και δεν έχετε ρωτήσει.* Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική, 2009.

**Πέτρος, Μάλλιαρης Γ. 2001.** *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ.* Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη, 2001.

**Σιώμκος Γεώργιος, Μαύρος Α. Δημήτριος. 2008.** *Έρευνα Αγοράς.* s.l. : Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, 2008.

**Σταθακόπουλος, Βλάσης. 2005.** *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς.* s.l. : Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2005.

**Σχινάς, Στράτος Παπαδημητρίου - Ορέστης. 2004.** *Εισαγωγή στα Logistics.* Αθήνα : Εκδ. Αθ. Σταμούλης, 2004.

**Τομαράς, Πέτρος. 2009.** *Εισαγωγή στο marketing για την έρευνα αγοράς.* Αθήνα : Ιδιωτική Έκδοση, 2009.

**Χρόνη, Χριστίνα. 2013.** Elvive Fibralogy: Η σειρά μαλλιών που θα αλλάξει τη φύση των μαλλιών. [Ηλεκτρονικό] 24 10 2013. <http://www.peoplegreece.com/article/elvive-fibralogy-sira-mallion-pou-tha-allaxi-ti-fisi-ton-mallion/>.