

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

*“Transfer unneeded profits from today's products,
to develop tomorrow's successful products”*

**Αδύναμα προϊόντα: Ενίσχυση,
αποδυνάμωση ή κατάργηση από
το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο**

Σπαράγγης Πολυζώης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

*“Transfer unneeded profits from today's products,
to develop tomorrow's successful products”*

**Dealing with feeble products:
Strengthening, weakening or
abolishing the product portfolio**

Sparangis Polyzois

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, July 2020

Αντιμετωπίζοντας αδύναμα προϊόντα: Ενίσχυση, αποδυνάμωση ή κατάργηση από το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο

Σημαντικοί Όροι: PEST, Porter's 5 Forces, SWOT, BCG Matrix, Barksdale & Harris Matrix, 7 C's results model, DMAIC, Break Even Point, AVC

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την αξιολόγηση της κατάστασης ενός προϊόντος που βρίσκεται σε δυσμενή θέση, δίνοντας παράλληλα γενικές μεθόδους ανάκαμψής του, εφόσον τελικά διαπιστωθεί ότι τη δεδομένη στιγμή αυτό είναι προς το συμφέρον της εταιρείας. Έτσι, απαρτίζεται από τέσσερα διακριτά μέρη: Αρχικά, παρουσιάζεται μία πρώτη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, τόσο του μακροπεριβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται, δηλαδή της χώρας, με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν, όσο και του μικροπεριβάλλοντός της, δηλαδή του κλάδου όπου δρα εκείνη και οι ανταγωνιστές της. Στη συνέχεια, αναλύονται τα χαρακτηριστικά και η δυναμική που μπορεί να έχει ένα προϊόν από τη σκοπιά της *επιχειρησιακής στρατηγικής* και των λόγων ύπαρξής του στο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της εταιρίας, με έμφαση στα χαρακτηριστικά του και στον τρόπο προώθησής του στην αγορά, εστιάζοντας στα προϊόντα που έχουν προβληματική διαχείριση και ως εκ τούτου χρήζουν ειδικής αντιμετώπισης. Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, προτείνονται μεθοδολογίες διαχείρισης μίας τέτοιας αρνητικής κατάστασης, με επιθυμητό στόχο την αντιστροφή των συνθηκών και την επανατοποθέτηση του προϊόντος στο δρόμο της κατά το δυνατόν μακροπρόθεσμης κερδοφορίας. Από την άλλη, γίνεται και μία οικονομική προσέγγιση, ούτως ώστε να αποτυπωθεί μετρήσιμα η κατάστασή του υπό εξέταση στοιχείου και η συμβολή του στο πλάνο της εταιρείας με το κέρδος ή τις ζημίες που προκύπτουν. Τέλος, παρατίθενται τρεις μελέτες περιπτώσεων πραγματικών εταιρειών όπου περιγράφεται η πορεία και οι λόγοι που τις οδήγησαν να αξιολογούν την κατάργηση ενός προϊόντος τους, καθώς και οι πιθανές κινήσεις και προσπάθειες που έκαναν για να το αναζωογονήσουν, και κατά

πόσο αυτές απέδωσαν. Κλείνοντας, δομείται και ένα σύνολο απλών αυτοερωτήσεων, με σκοπό να βοηθήσουν τον αναγνώστη-στέλεχος εταιρείας που πιθανώς διαβάζει την εν λόγω έρευνα να συνειδητοποιήσει καλύτερα και πιο απλά την κατάσταση του προϊόντος που τον ενδιαφέρει αλλά και τις δράσεις που είναι ωφέλιμο να αναλάβει για να βελτιώσει τη θέση του.

Dealing with feeble products: strengthening, weakening or abolishing the product portfolio

Keywords: PEST, Porter's 5 Forces, SWOT, BCG Matrix, Barksdale & Harris Matrix, 7 C's results model, DMAIC, Break Even Point, AVC

ABSTRACT

This paper discusses the assessment of the condition of a product that is in a hazardous position, while giving general methods of its recovery, if it is finally decided that at the moment this is the best solution. Thus, it consists of four distinct parts: First of all, a basic analysis of the company's external environment is presented: on the one hand, the macro-environment, ie the country, with the specific characteristics that distinguish it, and on the other hand its micro environment, ie the market where it operates and its competitors. Then, the dynamics of a product from the point of view of business strategy and the reasons for its existence in the company's product portfolio are analyzed, while emphasizing on its characteristics and the way it is promoted in the market, focusing on the products that are in a difficult position and therefore need special treatment. Going a step further, methodologies for managing such negative situations are proposed, aiming to reverse the conditions and reposition the product in its path as a long-term profitability asset. Last but not least, an economic approach is made, so that it can be measurably decided whether the product is positively or negatively contributes to the company's results. Finally, three case studies of existing companies are presented, describing the situation and the reasons that led them to evaluate the abolition of a product, as well as the possible moves and efforts they made to revitalize it, whether they were succeeded or not. At the end of the research, a set of simple self-questions is built, in order to help the reader-executive that is probably reading this research, to better and more easily understand the state of a hypothetical product that interests him, as well as the actions that are beneficial to take in action to improve the market position of it.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	11
1.1: Εισαγωγή	11
1.2: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	12
1.3: Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου	14
1.4: Ανακεφαλαίωση-Επέκταση: Τμηματοποίηση Αγοράς.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	21
2.1: Εισαγωγή	21
2.2: Διαστάσεις Προϊόντος	22
2.3: Αξία προϊόντος για τον πελάτη.....	23
2.4: Ανάλυση SWOT	26
2.5: Κύκλος ζωής Προϊόντος και Υπόδειγμα Vernon	29
2.6: Μήτρα της Boston Consulting Group.....	33
2.6.1: Ανάπτυξη Προϊόντος (1/2): <i>Αστέρι</i>	34
2.6.2: Ανάπτυξη Προϊόντος (2/2): <i>Προβληματικό παιδί</i>	34
2.6.3: Ωρίμαση προϊόντος (1/2): <i>Αγελάδες μετρητών</i>	35
2.6.4: Ωρίμαση προϊόντος (2/2): <i>Σκυλιά</i>	35
2.7: Μήτρα των Barksdale & Harris	37
2.7.1: Εισαγωγή Προϊόντος: <i>Βρέφος</i>	38
2.7.2: Αρνητικός Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς (1/2): <i>Άλογα Πολέμου</i>	39
2.7.3: Αρνητικός Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς(2/2): <i>Dodo</i>	39
2.8: Ανακεφαλαίωση-Επέκταση: Ερευνώντας τις πραγματικές δυνατότητες	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	43
3.1: Εισαγωγή	43
3.2: Πρόληψη με το Single Shot Strategy model.....	44

3.3: Κόστη Ποιότητας.....	46
3.4: Διατήρηση πελατών	48
3.5: Benchmarking	49
3.6: Έλεγχος με το 7 C's results model	50
3.7: Μεθοδολογία D.M.A.I.C.	52
3.8: Ανακεφαλαίωση-Επέκταση: Πραγματοποίηση Αλλαγών και Βελτιώσεων.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	55
4.1: Εισαγωγή	55
4.2: Αξιολόγηση με βάση την Απόδοση	56
4.3: Αξιολόγηση με βάση το Νεκρό Σημείο Πωλήσεων	58
4.4: Βιωσιμότητα με βάση τα AVC και ATC.....	60
4.5: Εξέταση Πιθανών Αλλαγών (1/2): Ανάλυση Ευαισθησίας.....	60
4.6: Εξέταση Πιθανών Αλλαγών (2/2): Μέθοδος Σεναρίων	61
4.7: Ανακεφαλαίωση-Επέκταση: Αξιολόγηση με Δείκτες	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	65
Π1: Περιστροφικοί Κινητήρες Mazda: Από την καινοτομία και την καταξίωση, στον τερματισμό παραγωγής	65
Π2: Πώληση Cristiano Ronaldo από την Ρεάλ Μαδρίτης.....	73
Π3: Καθαριστικά Clorox: Διαχείριση προϊόντων μέσω των αποθεμάτων τους.....	84
Π4: Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης Κατάστασης Προϊόντος.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
Από δημοσιευμένα άρθρα:.....	89
Από συγγράμματα:.....	90
Ιστοσελίδες από το διαδίκτυο:	91
Φωτογραφίες από το διαδίκτυο:	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.1: Εισαγωγή

Ως *Στρατηγική*, σύμφωνα με τον καθηγητή **Michael Porter**, ορίζεται το να είσαι -ή να φαίνεται ότι είσαι- διαφοροποιημένος έναντι του ανταγωνισμού. Αυτό είναι και το νόημα άλλωστε του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, όπου τα προϊόντα σε ένα κλάδο είναι σχεδόν ίδια, όμως η κάθε εταιρεία παρουσιάζει το δικό της ως ξεχωριστό και ιδιαίτερο, με τους πελάτες να τα αντιλαμβάνονται ως εξίσου μοναδικά. Ο **Peter Drucker**, προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, θεωρεί *στρατηγική* την σωστή υιοθέτηση σε δεύτερο χρόνο μιας επιτυχημένης κίνησης ενός ανταγωνιστή που πρωτοτυπεί, όταν από αυτήν θα έχουν πλέον εκδηλωθεί τα αδύναμα σημεία της και τα όποια λάθη έγιναν στην αγορά, ούτως ώστε να αποφευχθεί το κόστος των πειραματισμών. Πιο πρακτικά, ο **Keneth Andrews** προβάλλει ως *στρατηγική* το μοτίβο των αποφάσεων και ενεργειών, μέσω των οποίων διακρίνονται οι σκοποί και οι στόχοι της, δημιουργώντας έτσι το πλάνο που ακολουθεί και την πολιτική της.

Πριν από κάποιες δεκαετίες, μεγάλη σημασία δινόταν στη διοίκηση μέσω αριθμών. Έτσι, για την εξαγορά μιας εταιρείας από μία άλλη, θεωρούνταν επαρκής και ολοκληρωμένη η εξέταση αριθμητικών και μόνο στοιχείων, όπως δείκτες ανάπτυξης και κερδών. Το ίδιο ίσχυε και στην εσωτερική αξιολόγηση μίας επιχείρησης, όπου οι αριθμητικές αναφορές (“reports”) είχαν εξέχουσα θέση στη λήψη αποφάσεων. Είναι άλλωστε ένας εύκολος και ξεκάθαρος τρόπος για διοίκηση μεγάλων ομίλων με υπέρογκα δεδομένα.

Όμως, ως *στρατηγικός σχεδιασμός*, μπορεί να ορισθεί το μέσο για την προσαρμογή της εταιρείας διαμέσου των ικανοτήτων και του εξωτερικού περιβάλλοντός της (απειλών και ευκαιριών). Αυτό περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η παρακολούθηση του ανταγωνισμού, των νομοθετικών πλαισίων, του πληθωρισμού, των προτιμήσεων και των επιθυμιών των καταναλωτών, καθώς και οποιουδήποτε άλλου παράγοντα που μπορεί να δημιουργήσει μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση (**Rangkuti, 2003**).

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα έρευνα θα ασχοληθεί με την σταδιακή μελέτη της κατάστασης του προϊόντος. Έτσι, θα ξεκινήσει με το πρώτο κεφάλαιο, που πραγματεύεται την ανάλυση συνολικά του *εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος*, δηλαδή της χώρας όπου δραστηριοποιείται, με όλα τα στοιχεία εκείνα που επιδρούν έμμεσα ή, πολύ περισσότερο, άμεσα στη λειτουργία μιας εταιρείας, η οποία είναι ανίκανη να τα επηρεάσει. Γι' αυτό και καλό είναι να προσαρμόζεται σε αυτά, ενώ παράλληλα εκμεταλλεύεται ό,τι μπορεί σύμφωνα με τις δυνατότητές της. Σε δεύτερη φάση, πραγματοποιείται εστίαση στον συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται, δηλαδή στο *εξωτερικό μικροπεριβάλλον* του προϊόντος, με σαφή έμφαση στην κατάσταση του ανταγωνισμού και την εξέταση των τάσεων που επικρατούν σε αυτόν. Μάλιστα, τονίζεται και το ότι μπορεί να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και όλοι όσοι εμπλέκονται ή έχουν συμφέροντα επ' αυτού, όπως οι προμηθευτές των εταιρειών ή τα διάφορα κανάλια διανομής με τους τελικούς λιανοπωλητές.

1.2: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πρώτο βήμα για την ολοκληρωμένη αξιολόγηση της κατάστασης ενός προϊόντος είναι η μελέτη του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντός του, δηλαδή της χώρας ή της τοποθεσίας που δραστηριοποιείται. Το σύνηθες και ολοκληρωμένο υπόδειγμα που χρησιμοποιείται για αυτό είναι το *PEST*, από τα αρχικά των λέξεων *Politics, Economy, Social, Technology*, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τους βασικούς τομείς που αφορούν στους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, τους κλάδους όπου δραστηριοποιείται και τα προϊόντα της. Πιο συγκεκριμένα, οι εν λόγω κατηγορίες μπορούν να αναλυθούν ως εξής:

-*Πολιτικό Περιβάλλον*: Αφορά σε παράγοντες όπως η σταθερότητα της κυβέρνησης, η κοινωνική πολιτική, δημοσιονομική πολιτική, ειδικά κίνητρα, η γραφειοκρατία, εργατικό & εταιρικό δίκαιο, νόμοι για προσλήψεις & προαγωγές, ρυθμιστικές αρχές & διαδικασίες, οικολογικές/περιβαλλοντικές ευαισθησίες, νομοθεσίες ανταγωνισμού και κατά των μονοπωλίων, ενδεχόμενη επίδραση επιχειρησιακής πολιτικής δραστηριότητας (Lobbying)

-*Οικονομικό Περιβάλλον*: Αφορά σε παράγοντες όπως το κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν και Δείκτης Τιμών Καταναλωτή, Προσφορά και Επιτόκια

Χρήματος, Πληθωριστικές τάσεις, Υποτίμηση-Ανατίμηση νομίσματος, Εισόδημα Αγοραστών και κατανομή πλούτου, Ποσοστό και δομή ανεργίας, Φορολογική πολιτική, Αγορά χρηματιστηρίου

-*Κοινωνικό-Πολιτισμικό Πλαίσιο*: Αφορά σε θέματα όπως τα δημογραφικά δεδομένα, η μεταβλητότητα τρόπου ζωής και μόδας (*lifestyle*), το μορφωτικό επίπεδο, η αύξηση του πληθυσμού και η κατανομή των ηλικιών, η επίδραση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, τα προτεινόμενα μέσα διαφήμισης, οι εθνικοί και θρησκευτικοί παράγοντες, επίδραση της μόδας και των προτύπων

-*Τεχνολογία*: Αφορά σε παράγοντες όπως η εθνική δαπάνη για καινοτομία, η έρευνα & οι εφευρέσεις, η μεταφορά έρευνας από το εργαστήριο στην αγορά, το επίπεδο των υποδομών, το επίπεδο της τεχνολογίας στη βιομηχανία, τη χρήση αυτοματισμών στην παραγωγή, τη διείσδυση του ίντερνετ στον πληθυσμό

Οπότε, αξιολογώντας τα ανωτέρω, μπορεί να γίνει μια εκτίμηση για το κατά πόσο το περιβάλλον της εξεταζόμενης χώρας είναι συνολικά *ελκυστικό για επένδυση* ή όχι, καθώς επίσης και να γίνει μια σύγκριση με τα αντίστοιχα στοιχεία για άλλες χώρες που εξετάζονται για να φιλοξενήσουν μια επιχείρηση ή ένα προϊόν της.

Εκτός αυτού, με βάση τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί για τα ανωτέρω, το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να λάβει και τους εξής χαρακτηρισμούς:

-*Σταθερό*: Υπάρχει σταθερότητα και δεν επηρεάζονται οι στόχοι των επιχειρήσεων

-*Δυναμικό*: Υφίστανται μεταβολές στο περιβάλλον, εκ των οποίων κάποιες είναι προβλέψιμες και κάποιες όχι

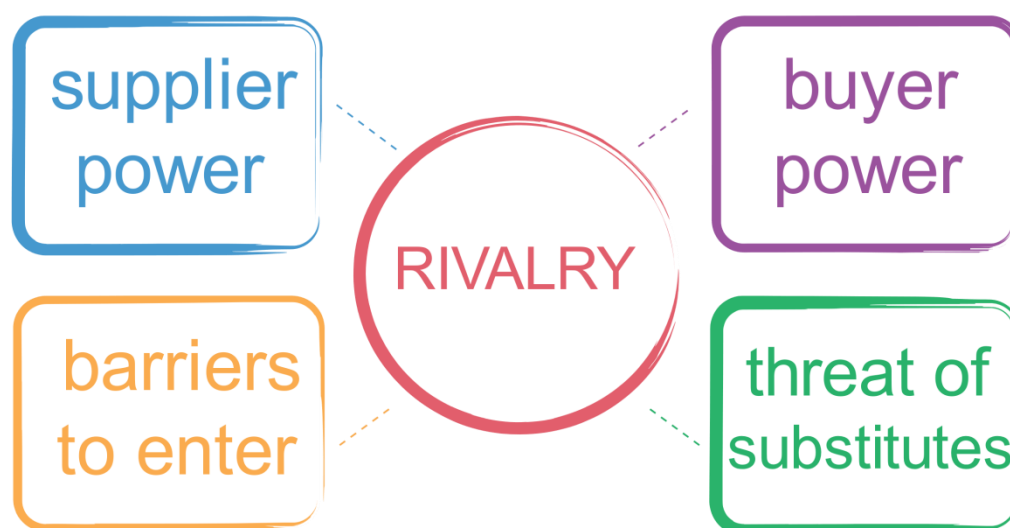
-*Ταραχώδες*: Οι μεταβολές μπορεί να είναι απρόβλεπτες, συνεχείς και ριζικές

Είναι προφανές ότι ένα σταθερό περιβάλλον είναι πολύ πιο ασφαλές προς επένδυση, καθώς μακροπρόθεσμα θα υπάρχουν μικρότερη αβεβαιότητα και λιγότεροι εξωγενείς κίνδυνοι για την εκάστοτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτό.

(Παπαδάκης Β., 2012)

1.3: Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου

Δεύτερο και σημαντικότερο βήμα για την αξιολόγηση της κατάστασης και της θέσης ενός προϊόντος, είναι η ενδελεχής αξιολόγηση των συνθηκών ανταγωνισμού που επικρατούν στην αγορά που δραστηριοποιείται. Για τον σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter, το οποίο εξετάζει τις βασικές παραμέτρους που επηρεάζουν την ένταση και την ανταγωνιστικότητα που επικρατεί στον εξεταζόμενο κλάδο. Αυτές οι δυνάμεις είναι οι εξής: **Απειλή Υποκατάστατων, Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών, Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών, Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών, Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.**



Εικόνα 1.1: Υπόδειγμα Porter

i) **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο:** Όταν σε έναν κλάδο υπάρχει μεγάλη απόδοση κεφαλαίου ως προς το κόστος του και υψηλά περιθώρια κέρδους, τότε είναι αναμενόμενο να προσελκύνονται κι άλλες επιχειρήσεις να εισαχθούν και να απολαύσουν μέρος αυτών με δικά τους προϊόντα. Γνωρίζοντας αυτό οι υφιστάμενες επιχειρήσεις, είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι τα εξής:

-Οικονομίες Κλίμακος: Σε πολλούς κλάδους η κερδοφορία των επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον όγκο παραγωγής, που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του ανά μονάδα σταθερού κόστους, όπως αυτό της Έρευνας και Ανάπτυξης. Έτσι, πιθανότατα θα είναι δύσκολο να εισέλθει στον κλάδο οποιοσδήποτε, εφόσον

αρχικά αναπόφευκτα θα έχει χαμηλό μερίδιο και πωληθείσες ποσότητες, άρα και βραχυπρόθεσμες ζημίες.

-Απαιτήσεις σε Αρχικό Κεφάλαιο: Η έναρξη δραστηριότητας σε έναν κλάδο από την πλευρά μιας εταιρείας, ιδίως εάν δεν διαφοροποιείται ήδη σε κάποιον παρόμοιο, μπορεί να απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε εγκαταστάσεις, γραμμή παραγωγής, προσωπικό, έρευνα και ανάπτυξη. Οπότε, ακόμη κι αν δείχνουν ελκυστικές οι αποδόσεις ενός εξεταζόμενου κλάδου, ενδέχεται ο προγραμματισμός μιας εταιρείας να είναι πολύ μακροχρόνιος για να κριθεί επικερδής και ωφέλιμη η είσοδος σε αυτόν.

-Διαφοροποίηση Προϊόντος: Η ύπαρξη αντιληπτής διαφοροποίησης από τους καταναλωτές ενός προϊόντος ή ενός brand name καθώς και η πιστότητα που έχει δημιουργηθεί σε αυτό αποτελεί ακόμη ένα σημαντικό εμπόδιο ως προς την απόσπαση πελατών από αυτές (switching cost). Έτσι, οι πελάτες ασχολούνται περισσότερο με το ίδιο το brand παρά με τα πραγματικά χαρακτηριστικά και την τιμή του έναντι του ανταγωνισμού.

-Πρόσβαση στα κανάλια Διανομής: Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι σε νέα προϊόντα, προτιμώντας τα ήδη καταξιωμένα και γνωστά στους πελάτες. Εκτός αυτού, οι ίδιες οι επιχειρήσεις συχνά χρησιμοποιούν το μέγεθός τους για να επιβληθούν στους λιανεμπόρους: Για παράδειγμα, τους παρέχουν ψυγεία ή ράφια/stands για τα προϊόντα τους, με τη συμφωνία ότι δεν θα συνεργαστούν με ανταγωνιστικές προς αυτές επιχειρήσεις.

-Ισχύς Αντίδρασης: Εξίσου αποτρεπτικό στοιχείο για έναν πιθανό νέο ανταγωνιστή είναι και δυνατότητα των μεγάλων του κλάδου να αντιδράσουν έντονα κατά την είσοδό του, για παράδειγμα με έντονη αύξηση διαφήμισης ή μείωσης τιμών. Αυτό φυσικά θα έχει ως αποτέλεσμα την περαιτέρω αποδυνάμωση της θέσης του προϊόντος της νεοεισερχόμενης εταιρείας.

-Νομικοί Περιορισμοί: Σε ορισμένους κλάδους και χώρες απαγορεύεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς η είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά, όπως για παράδειγμα το μονοπώλιο του ΟΤΕ στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας μέχρι το 2001, ή της ΕΥΔΑΠ ως εταιρείας ύδρευσης του λεκανοπεδίου Αττικής.

Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί εδώ και το ότι πολλές πρακτικές που συνδέονται με τα ανωτέρω, σε αρκετές χώρες ανάλογα με το δίκαιο και τη νομοθεσία μπορεί να

θεωρούνται ανταγωνιστικές. Ως εκ τούτου, είναι πολύ πιθανό να κριθούν ως έκνομες και ποινικοποιήσιμες ενέργειες, εφόσον αποκαλυφθούν, οδηγώντας στα δικαστήρια και επισύροντας αντίστοιχα πρόστιμα στις εταιρίες.

ii) Απειλή από Υποκατάστατα Αγαθά: Η ένταση της απειλής υποκατάστατων προϊόντων σε έναν κλάδο, όπως για παράδειγμα η μεταφορά με γραμμή πλοίου σε ένα νησί αντί για το αεροπλάνο, έχει άμεση επίδραση στην ζήτηση του κλάδου, καθώς άλλωστε τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν ως ένας ευρύτερος κλάδος με περισσότερους -και συχνά πιο προσιτούς- ανταγωνιστές στην αγορά. Η ένταση αυτή καθορίζεται από παράγοντες όπως:

-Υπαρξη Κοντινών Υποκατάστατων: Όσο πιο όμοιο σε ποιότητα και απόδοση είναι ένα υποκατάστατο προϊόν, τόσο πιο πιθανό είναι να απειλήσει την κυριαρχία του βασικού. Σημαντικό ρόλο σε αυτό είναι πιθανό να παίζει και η εξέλιξη της τεχνολογίας: Για παράδειγμα, όσο πιο ευρεία και απλή γίνεται η χρήση κινητών τηλεφώνων με πρόσβαση στο διαδίκτυο, τόσο περισσότερο υποκαθίστανται οι προσωπικοί υπολογιστές από αυτά για ένα πλήθος χρήσεων, που την προηγούμενη δεκαετία αποτελούσαν το κύριο μέσο για την πρόσβαση των χρηστών σε αυτό.

-Τιμή Αγοράς: Όπως είναι λογικό, όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά τιμής του υποκατάστατου, τόσο πιο πιθανό είναι να προτιμηθεί από το βασικό προϊόν, εφόσον καλύπτει σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για την οποία προορίζεται. Για παράδειγμα, το κρέας του κοτόπουλου είναι πολύ πιο προσιτό οικονομικά από εκείνο του κατσικιού.

-Ευκολία Αλλαγής: Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν διάφοροι περιορισμοί που αφορούν την αλλαγή σε ένα υποκατάστατο προϊόν. Ιδίως δε, όταν αυτό αφορά τη χρήση από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, όπου πιθανώς απαιτείται επανεκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στο νέο υποκατάστατο.

iii) Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών: Σε πολλούς κλάδους μεγάλο μέρος των πρώτων υλών της παραγωγής προμηθεύεται από εξωτερικούς αγοραστές και δεν παράγεται από την εταιρεία που συναρμολογεί το τελικό προϊόν. Έτσι, παίζει μεγάλο ρόλο το κατά πόσο μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο αυτοί οι προμηθευτές, το οποίο καθορίζεται από παράγοντες όπως:

-Αριθμός και Μέγεθος Προμηθευτών: Όσο λιγότεροι και ισχυρότεροι προμηθευτές υπάρχουν -όπως στο ολιγοψώνιο-, τόσο περισσότερη ισχύ έχουν και η επιβίωση των επιχειρήσεων που προμηθεύουν εξαρτάται άμεσα από την συνεργασία με αυτούς. Αντίθετα, όταν οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι λίγες και μεγάλες, τότε οι όροι εύκολα αντιστρέφονται.

-Διαφοροποίηση των Προμηθευτών και Δυνατότητα Υποκατάστασής τους: Εάν είναι δύσκολη για την προμηθευόμενη εταιρεία η αλλαγή μεταξύ προμηθευτών για οποιονδήποτε λειτουργικό λόγο, τότε ασφαλώς οι υπάρχοντες έχουν αυξημένη διαπραγματευτική ισχύ.

-Δυνατότητα Κάθετης Ολοκλήρωσης: Μπορεί είτε οι προμηθευτές να μπορούν να υλοποιήσουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, δηλαδή να ξεκινήσουν να παράγουν μόνοι τους και το τελικό προϊόν, είτε οι εταιρείες να έχουν τη δυνατότητα να κατασκευάσουν μόνοι τους τις πρώτες ύλες, πραγματοποιώντας έτσι κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω. Αυτό βέβαια εξαρτάται πάντα από την πολυπλοκότητα της παραγωγής και του πλήθους των διαφορετικών πρώτων υλών που απαιτούνται. Έτσι, στην κάθε μία περίπτωση αποκτάται επιπλέον διαπραγματευτική ισχύς. Για παράδειγμα, για ένα μικρό παραγωγό λαδιού που έχει στην κατοχή του ελαιόδεντρα, πιθανότατα είναι πιο εύκολο και επικερδές να συσκευάζει ο ίδιος το τελικό προϊόν του και να το πουλάει μόνος του, αντί να το δίνει σε μεγάλες και πιο οργανωμένες εταιρείες, οι οποίες βέβαια πιθανότατα θα έχουν και διαφημιστικές καμπάνιες, ειδικές συμφωνίες με κανάλια διανομής, προσφορές και άλλα.

iv) Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την δύναμη των τελικών καταναλωτών είναι όμοιοι με τους αντίστοιχους που ισχύουν για τους προμηθευτές, καθώς μπορούν να πιέσουν αμφότεροι και να απαιτήσουν διαφοροποίηση στις τιμές, την ποσότητα και την ποιότητα των πωλουμένων αγαθών. Σε αυτούς μπορούν να προστεθούν και οι εξής:

-Πληροφορίες για το κόστος παραγωγής: Εάν οι πελάτες γνωρίζουν το κόστος παραγωγής της εταιρείας, πιθανότατα θα επιδιώξουν να καταβάλουν μικρότερο αντίτιμο για την αγορά των αγαθών της. Αντίστοιχα, για παράδειγμα οι μεγάλες εταιρείες που κατασκευάζουν έξυπνα κινητά τηλέφωνα, την τελευταία 5ετία προβαίνουν σε αύξηση των τιμών τους. Δεν παραλείπουν όμως να αφήσουν να διαρρεύσει στον τύπο το ότι και το κόστος παραγωγής τους αυξήθηκε σε σχέση με τα

μοντέλα της προηγούμενης χρονιάς, αποδίδοντάς το κυρίως στους ισχυρότερους επεξεργαστές και τις καλύτερες κάμερες που διαθέτουν τα νέα.

-Χαρακτηριστικά προϊόντος: Αν το προϊόν είναι πολύ σημαντικό, όπως για παράδειγμα οι μάσκες σε καιρό έξαρσης ιώσεων, ή έχει κάποιο διαφοροποιημένο και μοναδικό χαρακτηριστικό για τους πελάτες του, τότε αυτοί θα είναι άμεσα εξαρτημένοι από τις πολιτικές της επιχείρησης ως προς αυτό. Αντιθέτως, στην περίπτωση ομοιόμορφου προϊόντος σε κλάδο με ηγεσία κόστους, η διαπραγματευτική δύναμη αντιστρέφεται.

ν) Ένταση Ανταγωνισμού μέσα στον Κλάδο: Θεωρητικά, για κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση μιας εταιρείας, οι άμεσοι ανταγωνιστές της θα αντιδράσουν ούτως ώστε να μην μείνουν πίσω και χάσουν έδαφος. Αυτή η διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της θέσης στην αγορά μεταξύ των επιχειρήσεων, οδηγεί στην ύπαρξη έντασης στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό αυτής της έντασης και των τρόπων με τους οποίους αυτή αυξάνεται, εξετάζονται οι κατωτέρω παράγοντες στη δυναμική του:

-Ρυθμός αύξησης της αγοράς: Μια σχετικά καινούργια αγορά με μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης, συνήθως στρέφει τις προσπάθειες των εταιρειών προς την προσέλκυση των νέων και ολοένα αυξανόμενων πελατών. Αντίθετα, όταν υπάρξει επιβράδυνση αυτής και μετατραπεί σε κορεσμένη και σταθερή ή φθίνουσα αγορά, θα ωθήσει τις εταιρίες σε μεταξύ τους ανταγωνισμό και πιθανώς «πόλεμο τιμών». Εφόσον πλέον η διατήρηση και αύξηση των πωλήσεων θα βασίζεται στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς μέσω της προσέλκυσης και απόσπασης πελατών κυρίως από τις άλλες εταιρείες του κλάδου, είναι επόμενο να αυξηθεί η διαφήμιση, οι προωθητικές ενέργειες, η εισαγωγή νέων προϊόντων ή ακόμη και οι εξαγορές μικρότερων εταιρειών. Όλη η αυτή η σταδιακά αυξανόμενη ένταση προκαλεί ντόμινο αντιδράσεων στον κλάδο, κάνοντας τον ανταγωνισμό πολύ ισχυρό.

-Μη διαφοροποιημένα προϊόντα: Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων στον κλάδο είναι μικρός, εύκολα η αγορά ενός προϊόντος μπορεί να αντικατασταθεί από ένα οποιοδήποτε ανταγωνιστικό.

-Εμπόδια εξόδου από τον κλάδο: Όπως οι εταιρείες προσπαθούν να βάλουν εμπόδια στην είσοδο νέων εταιρειών, έτσι αντίστοιχα μπορεί από μόνες τους να

«εγκλωβιστούν» σε έναν κλάδο, τον οποίο εάν τον εγκαταλείψουν, θα έχουν περισσότερες ζημιές παρά οφέλη. Για παράδειγμα, πολλές γαλακτοβιομηχανίες έκαναν γνωστό το όνομά τους στην αγορά από τις ετικέτες στην πώληση γάλακτος. Εν συνεχεία θέλησαν να μπουν και σε παρεμφερείς κλάδους, όπως για παράδειγμα των γιαουρτιών και των τυροκομικών. Με τον καιρό το γάλα κατέληξε να είναι ένα προϊόν που συχνά έχει τιμές στα όρια του κόστους του, όμως πλέον δε συμφέρει τις εταιρείες να το εγκαταλείψουν διότι αποτελεί μια καθημερινή αγορά των πελατών, κάνοντας γνωστό το brand name τους, συμβάλλοντας έτσι καθοριστικά και στην αγορά των υπολοίπων προϊόντων τους.

-Χαρακτηριστικά, Αριθμός και Μέγεθος Ανταγωνιστών: Όταν σε έναν κλάδο οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν παρόμοιο μέγεθος και δυναμικότητα, τότε συνήθως αναπτύσσουν έντονο ανταγωνισμό για την κυριαρχία σε αυτόν. Εάν δε αυξάνεται ο αριθμός των μεγάλων στον κλάδο, αυξάνεται και η ένταση του ανταγωνισμού. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ως προς αυτό και ο δείκτης Herfindahl-Hirschman, ο οποίος μετράει την ένταση του ανταγωνισμού ως βαθμό συγκέντρωσης σε έναν κλάδο, που χρησιμοποιείται ως βασικός και απλοϊκός τρόπος προσδιορισμού ολιγοπωλιακών τάσεων. Καθορίζεται από το άθροισμα των τετραγώνων του μεριδίου αγοράς της κάθε εταιρείας που συμμετέχει σε αυτόν, λαμβάνοντας τιμή από σχεδόν 0 έως 10.000. Με μονοπώλιο ο δείκτης θα είναι $100*100=10.000$, ενώ για τιμές μεγαλύτερες του 2.500 θεωρείται ότι υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση στον κλάδο. 1.500-2.500 δείχνει μέτρια συγκέντρωση, ενώ για τιμές μικρότερες από 1.500 θεωρείται ότι υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. Όταν πάλι ο δείκτης τείνει στο 0, αυτό θα σημαίνει ότι υπάρχουν πολλές εταιρείες στον κλάδο οι οποίες έχουν όλες πολύ χαμηλό μερίδιο αγοράς. Αυτό υποδεικνύει ανταγωνισμό που τείνει στον τέλειο, ενώ αντίστοιχα είναι εξαιρετικά πιθανό οι εταιρείες να λειτουργούν χωρίς κάποια ιδιαίτερη διαφοροποίηση ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο προϊόν τους που να τις κάνει να ξεχωρίζουν, αλλά μάλλον με στρατηγική χαμηλού κόστους.

(Παπαδάκης Β., 2012, Μηλιώτη Ε., 2010, www.investopedia.com)

1.4: Ανακεφαλαίωση-Επέκταση: Τμηματοποίηση Αγοράς

Ακόμη κάτι που πηγάζει από το περιβάλλον της επιχείρησης και το οποίο είναι ωφέλιμο να ακολουθεί της ανάλυσής του, είναι η τμηματοποίηση της αγοράς. Με τον όρο αυτό εννοείται η κατάτμηση της συνολικά ανομοιογενούς αγοράς σε επιμέρους ομοιογενή τμήματα, και η εξυπηρέτησή τους μέσω ειδικών και προσαρμοσμένων προγραμμάτων μάρκετινγκ (Μάλλιαρης, 2001). Κατ' εξοχήν έπεται και μίας έρευνας αγοράς και αποτελεί κομβικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού, εφόσον μέσω αυτού η επιχείρηση στοχεύει όχι μόνο στους πελάτες τους οποίους θα επιδιώξει να ικανοποιήσει με τα προϊόντα της αλλά και στους ανταγωνιστές, με τους οποίους θα έρθει σε ευθεία «αντιπαράθεση» για απόσπαση μεριδίου αγοράς. Έτσι, το κάθε τμήμα που οροθετείται έχει αγοραστές με ομοιότητες στα δημογραφικά, ψυχογραφικά και γεωγραφικά στοιχεία, στις ανάγκες και στα κριτήρια λήψης απόφασης. Ακολούθως, η επιχείρηση πρέπει να βρει και να επικεντρωθεί στα τμήματα εκείνα, τα οποία μπορεί σύμφωνα με τις δυνατότητες της να ικανοποιήσει καλύτερα από τους άμεσους ανταγωνιστές της, εφόσον κιάλας αυτά που μπορεί να προσφέρει είναι πιο επιθυμητά για εκείνα, με σκοπό να υπάρξει η μεγαλύτερη δυνατή επιτυχία των πλάνων και των προϊόντων της. Ιδανικά, είναι ωφέλιμο να εστιάσει σε 1-2 κύρια target groups καθώς και σε κάποια ακόμη δευτερεύοντα. Τονίζεται δε ότι, για παράδειγμα, αλλιώς λαμβάνει αγοραστικές αποφάσεις ένας μεσήλικας οικογενειάρχης που κατά βάση επιζητεί ασφάλεια και σιγουριά στις αγορές του κι αλλιώς ένας παρορμητικός νέος φοιτητής με περιορισμένο εισόδημα που ενδιαφέρεται κυρίως για την εμφάνιση του προϊόντος. Προσοχή βέβαια θα πρέπει να δίδεται και στο θέμα των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, καθώς από τέτοια προσπάθεια τμηματοποίησης και διαφορετικής προσέγγισης τμημάτων του πληθυσμού προέκυψε το σκάνδαλο της Cambridge Analytica και του facebook, στο οποίο βασιζόταν η προεκλογική εκστρατεία του νυν προέδρου των Η.Π.Α., Donald Trump: Αποσπώντας δεδομένα τα οποία είχε πάρει χωρίς την συγκατάθεση χρηστών δομούσε συγκεκριμένα προφίλ ψηφοφόρων παρουσιάζοντάς τους διαφημιστικό μήνυμα σχετικό με τα χαρακτηριστικά τους. Κατά καιρούς έρχονται στην επιφάνεια και άλλες παρόμοιες παραβιάσεις, οπότε είναι κατανοητό ότι θα πρέπει αυτή η διαδικασία να γίνεται με τη δέουσα προσοχή και σεβασμό για να αποφευχθούν παρόμοια περιστατικά.

(Αυλωνίτης Ι.Γ. 2001 & www.nytimes.com 2018)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

2.1: Εισαγωγή

Τα περισσότερα προϊόντα έρχονται και παρέρχονται, και αντικαθίστανται από νέα, πιο εξελιγμένα. Κάποια βιώνουν μια μόνιμη ωρίμαση, όπως για παράδειγμα η Coca Cola, που έχει καταφέρει να εντυπωθεί ως έχει σε μεγάλο μέρος του δυτικού -και όχι μόνο- τρόπου ζωής. Έτσι, στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση των φάσεων που μπορεί να διάγει ένα προϊόν, και των λόγων που συνέτρεξαν για να φτάσει σε αυτές. Επικεντρώνεται δε στις συνθήκες υπό τις οποίες ένα προϊόν φέρεται να βρίσκεται σε δυσμενή θέση ως προς τον ανταγωνισμό, με δεδομένες συνθήκες του κλάδου του, κατ' εξοχήν μη ελκυστικές, καθώς και στη διερεύνηση των δυνατοτήτων που ενδεχομένως έχει για ανάκαμψη βελτίωση της κατάστασής του. Φυσικά, πάντα είναι πιθανό μία δεδομένη ή μελλοντική στιγμή να συμφέρει συνολικά την επιχείρηση να ρευστοποιήσει τα στοιχεία του, αποβάλλοντάς το από το προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο και αντικαθιστώντας το με ένα νέο, που θα έχει περισσότερες πιθανότητες να καταστεί επιτυχημένο.

Έτσι, η προσοχή θα επικεντρωθεί στη μελέτη του προϊόντος καθ' εαυτό, ώστε να γίνει μία πιο εξειδικευμένη αξιολόγηση των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων του, σε συνάρτηση πάντα με την τοποθέτηση που τού έχει δοθεί από τη μητρική εταιρεία του στην αγορά και την όποια εικόνα από αυτήν αντιλαμβάνονται οι αγοραστές του κλάδου.

Πρωτεύοντα ρόλο σε αυτό για την επιχείρηση έχει και η δημιουργία προοδευτικών *matrices* σχετικά με την διαχρονική και την πιθανή μελλοντική πορεία του κύκλου ζωής των προϊόντων & εταιρειών που την αφορούν, που είναι χρήσιμη και βοηθάει ιδιαίτερα στον μεσοπρόθεσμο και μακροχρόνιο σχεδιασμό και προγραμματισμό της στρατηγικής της εταιρείας σχετικά με την τοποθέτηση νέων προϊόντων στην αγορά αλλά και την κατά καιρούς απόρριψη κάποιων εξ αυτών (*Bolland, 2017*).

2.2: Διαστάσεις Προϊόντος

Η ανάπτυξη ενός προϊόντος προϋποθέτει ότι καταβλήθηκε προσπάθεια ούτως ώστε αυτό να ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά και τα κριτήρια αγοράς που είναι επιθυμητά στα target groups που απευθύνεται. Οπότε, εξυπακούεται ότι σε αυτό το στάδιο λήφθηκε υπόψη το ότι οι αγοραστές αντιλαμβάνονται το προϊόν πολυδιάστατα και ως συνδυασμό χαρακτηριστικών διαφορετικών επιπέδων. Καλό θα ήταν λοιπόν να εξεταστεί από την εταιρεία που αναζητά λύση για ένα προβληματικό προϊόν της μήπως η βελτίωση κάποιων εξ αυτών των χαρακτηριστικών σημαίνει ανάκαμψη της κακής πορείας του, κάνοντας ανάλυση υπό την οπτική του πελάτη. Είναι σημαντικό δε να μελετηθεί το προϊόν σε όλες του τις διαστάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν το βασικό προϊόν, το επαυξημένο προϊόν και το διευρυμένο προϊόν, που συνθέτουν το συνολικό προϊόν:

-Βασικό Προϊόν: Στη διάσταση του βασικού προϊόντος περιλαμβάνονται όλα τα οφέλη και οι ιδιότητες που ο πελάτης αναμένει να δει **από τη γενική κατηγορία** στην οποία ανήκει το προϊόν. Δηλαδή, σε αυτή την κατηγορία είναι χαρακτηριστικά που θεωρούνται όμοια και αδιαμφισβήτητα για να μπει σε αυτή την κατηγορία, και δεν αποτελούν κριτήριο συγκεκριμένης επιλογής. Για παράδειγμα, ένας προσωπικός φορητός υπολογιστής τύπου λάπτοπ αναμένεται εκ των πραγμάτων να έχει οθόνη, πληκτρολόγιο, touchpad, μπαταρία και σχετικό hardware στο εσωτερικό του ώστε να μπορεί να εκκινήσει.

-Επαυξημένο προϊόν: Σε αυτή τη διάσταση προστίθενται οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά που είναι προεκτάσεις αυτών που ήδη υπάρχουν στο βασικό και, συνήθως, προστίθενται για να καταστήσουν ελκυστικότερο και διαφοροποιημένο το προϊόν. Επειδή αυτά τα χαρακτηριστικά συνήθως κοστίζουν αρκετά σε πόρους, είναι ωφέλιμο να εντοπιστούν στην αγορά τα πλέον επιθυμητά εξ αυτών, ώστε εκείνα που τελικώς θα ενσωματωθούν να είναι τα σημαντικότερα οδηγώντας την επιλογή πολλών από τους καταναλωτές στο συγκεκριμένο προϊόν. Συνεχίζοντας το παράδειγμα του λάπτοπ, εδώ μπορεί να υπάρχουν μεγάλες μνήμες ram και σκληρός δίσκος, διάφορες θύρες για χρήση μέσων, καλύτερος επεξεργαστής, αναδιπλούμενη οθόνη αφής που να διευρύνει τις χρήσεις του και άλλα. Οπότε, αυτή η διάσταση αφορά σε πιο συγκεκριμένα τεχνικά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν το ένα προϊόν από άλλα όμοιά του, φροντίζοντας έτσι να καλυφθούν επιπλέον απαιτήσεις και

ανάγκες του πελάτη που ενδιαφέρεται να κάνει μια αγορά, οι οποίες αφορούν την ανάγκη του για τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

-Διευρυμένο προϊόν: Χαρακτηριστικά που εντάσσονται σε αυτή την διάσταση είναι κατ' εξοχήν άυλα και χρησιμοποιούνται σχεδόν σε όλα τα προϊόντα πλέον για να ξεχωρίσει η πρόταση της μίας εταιρείας από όλες τις άλλες, εφόσον προσδίδει επιπλέον στοιχεία διαφοροποίησης και συγκριτικού πλεονεκτήματος, τα οποία μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις δε μπορούν να εφαρμόσουν οι ανταγωνιστές. Έτσι, εδώ μπορούν να ενταχθούν υπηρεσίες όπως οι τρόποι παραγγελίας και παράδοσης, πληρωμής και πιθανής χρηματοδότησης, το χρονικό διάστημα της εγγύησης καθώς και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Μπορεί επίσης να σημαίνει και την ύπαρξη συγκεκριμένων εφαρμογών και λογισμικών τα οποία δε διαθέτουν τα ανταγωνιστικά, όπως η Apple στα laptop της, που άλλωστε ονομάζει *Macbook*. Φυσικά, η φήμη και το όνομα της εταιρείας είναι επίσης πολύ πιθανό να έχουν αντίκτυπο, είτε θετικό είτε αρνητικό, στην τελική επιλογή. Έτσι, συχνά αυτή η διάσταση μπορεί να δίνει μεγάλο πλεονέκτημα σε ορισμένα προϊόντα, ενώ αντιθέτως να αφήνει στην αφάνεια και υποτιμημένα προϊόντα που μπορεί να είναι πολύ σωστά «δουλεμένα» από την εταιρεία τους στη διάσταση του επαυξημένου προϊόντος.

(Τομάρας, Π., 2009)

2.3: Αξία προϊόντος για τον πελάτη

Ο κάθε πελάτης προτού προβεί σε μια αγορά αξιολογεί τα πιθανά προϊόντα τα οποία θα μπορούσαν να καλύψουν την ανάγκη που του έχει δημιουργηθεί, συνεκτιμώντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχουν για αυτόν. Είναι σημαντικό για την εταιρεία να έχει στο προϊόν της χαρακτηριστικά τέτοια, που να το διαφοροποιούν από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους και μέσα, όπως:

-Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος: Μία εταιρεία μπορεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της χρησιμοποιώντας ένα premium χαρακτηριστικό που τα υπόλοιπα δεν έχουν. Για παράδειγμα, η Samsung ήδη από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας που αναπτύχθηκαν τα έξυπνα κινητά τηλέφωνα, τοποθετούσε σχεδόν στο σύνολο των κινητών της οθόνες τεχνολογίας *Amoled* που

προσφέρουν πιο ζωνιά χρώματα και πραγματικό μαύρο (*true black*), σε αντίθεση με τις τυπικές LCD IPS που έφεραν τα περισσότερα. Μόλις τα τελευταία 3-4 χρόνια ξεκίνησαν να συνειδητοποιούν και οι υπόλοιποι του κλάδου πόσο σημαντικό είναι αυτό για την εμπειρία του τελικού χρήστη, αλλά ακόμη λόγω αυξημένου κόστους χρησιμοποιούν τέτοιες οθόνες κυρίως στις premium συσκευές που λανσάρουν. Συχνά μάλιστα κάνουν συμφωνία με την ίδια τη Samsung για την προμήθεια αυτού του τύπου οθονών -μεταξύ αυτών και η κατά τα άλλα μεγάλη ανταγωνίστριά της, η Apple, στα Iphone 11 Pro και 11 Pro Max- με αποτέλεσμα η Samsung να βγαίνει επιπλέον κερδισμένη και από αυτή της τη δραστηριότητα. (*The Investor, 2020*)

-Χρόνος εμφάνισης προϊόντος: Είναι σαφές ότι εάν μία εταιρεία «προλάβει» να λανσάρει το καινοτόμο προϊόν της (ή και απλά ένα προϊόν με παρόμοια χαρακτηριστικά με τα άλλα) πριν από τις άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες, θα έχει σαφές προβάδισμα και κατά κάποιο τρόπο, ευκαιρία να κυριαρχήσει και να «σαρώσει» την αγορά. Πάνω σε αυτό, η Samsung Electronics τα τελευταία 3-4 χρόνια παγίωσε την τακτική του να δεσμεύει -πιθανότατα πληρώνοντας και με υψηλότερο τίμημα- όλη την αρχική παραγωγή των επεξεργαστών της Qualcomm που επρόκειτο να τροφοδοτούν τα περισσότερα high-end μοντέλα των κατασκευαστών του κλάδου, για το δικό της flagship smartphone. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα από τη μία να καταφέρνει να το λανσάρει 2-3 μήνες νωρίτερα από των ανταγωνιστών, κι από την άλλη να αναγκάζει κάποιους να καταφύγουν σε επεξεργαστή χαμηλότερης ισχύος ο οποίος βρισκόταν σε διαθεσιμότητα άμεσα κι όχι σε επόμενους μήνες: “Θύμα” αυτής της τακτικής ήταν και μία από τις βασικές αντιπάλους της, η LG, η οποία το 2017 για να μην τεθεί σε δυσμενή θέση ο προγραμματισμός της, αναγκάστηκε να λανσάρει το κορυφαίο της κινητό για εκείνη τη χρονιά, το *LG G6*, έχοντας ως επεξεργαστή τον high-end του 2016, *Qualcomm Snapdragon 821*, αντί για τον *Qualcomm Snapdragon 835* που έφεραν τα περισσότερα flagships για το 2017 (*Techgear, 2017*).

-Τοποθεσία: Πολλές εταιρείες λανσάρουν διαφορετικά προϊόντα σε διαφορετικές περιοχές, με κύριο κριτήριο το οικονομικό επίπεδο της εκάστοτε χώρας. Άλλες πάλι όχι. Έτσι, ένα προϊόν που έχει καλύτερο μείγμα από ένα άλλο παρόμοιο, μπορεί στην ουσία να μην το απειλεί άμεσα διότι δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες λανσάρουν διαφορετικά ή

τροποποιημένα προϊόντα στις αναπτυσσόμενες αγορές, όπως η Κίνα και η Ινδία, απ' ότι στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ που είναι ήδη ανεπτυγμένες.

-Σύνδεση με άλλες εταιρείες: Η συνεργασία με μια άλλη εταιρεία μπορεί επίσης να είναι ένα στοιχείο διαφοροποίησης. Έτσι, μπορεί μία εταιρεία με μέτριο όνομα στην αγορά να προμηθεύεται υλικά από μεγάλους κατασκευαστές με τους οποίους συνεργάζεται, ούτως ώστε να βελτιώνει και την ποιότητα αλλά και τη φήμη της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σε αυτό είναι οι αυτοκινητοβιομηχανίες SKODA και SEAT, όπου από τη δεκαετία του '90 κι έπειτα όπου εξαγοράστηκαν από τον Όμιλο VolksWagen αποκτούν πρόσβαση σε ολοένα και περισσότερη τεχνολογία του ομίλου, ούτως ώστε πλέον να μοιράζονται τους περισσότερους κινητήρες και το αμάξωμα των αντίστοιχων μοντέλων της VW και της AUDI. Αυτό φυσικά τους έχει δώσει μεγάλη ώθηση στην αγορά των οικονομικών μοντέλων έναντι ανταγωνιστικών εταιριών, κυρίως δηλαδή Κορεάτικων, Γαλλικών και Ιταλικών.

-Φήμη του εταιρικού σήματος (Brandname): Η φήμη του ονόματος μιας εταιρείας μπορεί να είναι αρκετά σημαντική, ώστε να κάνει τους καταναλωτές να αντιλαμβάνονται τα προϊόντα της ως διαφορετικά. Για παράδειγμα, η General Motors που από το 2002 είχε και την Daewoo στο χαρτοφυλάκιο της πέραν από τις άλλες αμερικανικές εταιρείες, αποφάσισε ότι, επειδή το Daewoo ως brandname είχε υποστεί ανεπανόρθωτη ζημιά μετά και από την αίτηση πτώχευσης της εταιρείας το 1999, από το 2005 τα μοντέλα της που προορίζονται για την ευρωπαϊκή και την αφροασιατική αγορά θα είχαν το εμπορικό σήμα της Chevrolet, ενώ στην Αυστραλία και τη Ν. Ζηλανδία εκείνο της Holden, η οποία ήταν πιο δημοφιλής στην ήπειρο της Ωκεανίας. (*Car & Driver, 2005*)

-Χαμηλότερο κόστος: Χαμηλότερο κόστος σημαίνει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας εταιρείας κοστίζουν στον πελάτη λιγότερο από εκείνα των ανταγωνιστών της. Προϋπόθεση βεβαίως για αυτό είναι το ίδιο το προϊόν να έχει αντίστοιχα χαμηλό κόστος παραγωγής, ώστε να μπορεί να το προσφέρει στους πελάτες σε χαμηλότερη τιμή, κι έτσι κατά ένα μέρος να επωφεληθούν κι αυτοί από τη μείωση στο κόστος παραγωγής.

(Πολλάλης, Γ., Γιαννακόπουλος, Δ., 2007)

2.4: Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι η καταγραφή και αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών, ισχυρών και αδύναμων σημείων του προϊόντος που χρήζουν προσοχής και ενδέχεται να το επηρεάζουν, στο παρόν ή στο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα, αφορά τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών -Opportunities & Threats- από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, καθώς και την συνειδητοποίηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων -Strengths & Weaknesses- που χαρακτηρίζουν το προϊόν, πιθανώς σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά. Έτσι, μπορεί να γίνει μία περιεκτική ανάλυση ως προς την δυναμική της κατάστασής του στον κλάδο που δραστηριοποιείται κάνοντας μία αποτίμηση της πραγματικής θέσης που βρίσκεται, ιδίως λαμβάνοντας υπόψη ποια από τα τέσσερα αυτά στοιχεία υπερτερούν ή είναι καίριας σημασίας για την πορεία του. Σε δεύτερη φάση, η εταιρεία πρέπει να αξιολογήσει το κατά πόσο μπορεί να χρησιμοποιήσει και να βασιστεί στα δυνατά σημεία και να αξιοποιήσει ευκαιρίες του περιβάλλοντος, ούτως ώστε να ξεπεραστούν οι δυσκολίες που υπάρχουν από τις αδυναμίες του και τις διαφαινόμενες απειλές. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι για την αρτιότερη δόμηση της μήτρας SWOT είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη γνώμες και στοιχεία από όλα τα τμήματα που ασχολούνται με το προϊόν καθ' εαυτό, ούτως ώστε να υπάρξει εικόνα που να βασίζεται στη συνολική υπόστασή του.

-Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι εξελίξεις και οι αλλαγές του κλάδου και του μακροοικονομικού περιβάλλοντος δημιουργούν απειλές (T) και ευκαιρίες (O) που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση και ιδίως το υπό ανάλυση προϊόν. Σε αυτές εντάσσονται παράγοντες τους οποίους η ίδια η επιχείρηση δε μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει, εάν όμως τις διακρίνει και τις αξιολογήσει σωστά μπορεί να λειτουργήσει προνοητικά για να προλάβει τις εξελίξεις κατά το δυνατόν προς όφελος αυτής και των προϊόντων της.

Τυπικά περιλαμβάνουν:

- Εξελίξεις της αγοράς, όπως εισαγωγή νέων προϊόντων, τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβολές στην παραγωγή και στα χαρακτηριστικά των προϊόντων, είσοδος-έξοδος ανταγωνιστών στον κλάδο

- Τάσεις της οικονομίας, τόσο διεθνείς όσο και εγχώριες αλλά και στις τοπικές κοινωνίες που αποτελεί βασικούς στόχους του προϊόντος, όπως φορολογικοί συντελεστές και δασμοί εισαγωγής, διακύμανση μισθών και προσφερόμενου ανθρώπινου δυναμικού προς εργασία
- Μεταβολές δημογραφικών στοιχείων, για παράδειγμα γήρανση του πληθυσμού ή αύξηση του μέσου όρου, ενίσχυση/αποδυνάμωση θρησκευτικού στοιχείου
- Μεταβολές στις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους αγοραστές, κάθετες ή οριζόντιες συγχωνεύσεις και εξαγορές στον κλάδο
- Επιρροή καιρικών συνθηκών και οικολογικών/φυσικών παραγόντων και καταστροφών, όπως για παράδειγμα καλές/απειλητικές καιρικές συνθήκες για αγροτική παραγωγή, πιθανές ασθένειες/νόσοι που μπορεί να επηρεάσουν τα ζώα ή και τους ανθρώπους
- Λοιπά στοιχεία της ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος PEST, που αναφέρθηκε ανωτέρω

-Εσωτερικοί Παράγοντες

Σε αυτούς εντάσσονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία του προϊόντος τα οποία υφίστανται ήδη την τρέχουσα στιγμή. Αφορούν είτε το ίδιο το προϊόν καθ' εαυτό είτε άλλα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την όλη υπόσταση της εταιρείας, και έτσι το επηρεάζουν άμεσα. Ενδεικτικά:

- Οικονομική κατάσταση, δηλαδή η (αν)ικανότητα της επιχείρησης να χρηματοδοτήσει νέα σχέδια και πλάνα, τόσο σε άμεσα διαθέσιμα κεφάλαια όσο και σε τακτική εισροή ρευστών από άλλες επενδύσεις και προϊόντα, επίπεδα χρέους και χρεωστικών/πιστωτικών τόκων, σταθερά-μεταβλητά κόστη και δυνατότητα επίτευξης κερδών
- Πάγιες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, φυσική τοποθεσία καταστημάτων (εγγύτητα στο πελατειακό κοινό, εμφάνιση αυτών κλπ)

- Ικανότητες Ανθρώπινου Δυναμικού, σε γνώσεις, αφοσίωση, διάθεση για εξυπηρέτηση, φαντασία και εφευρετικότητα
- Πρόσβαση σε φυσικούς πόρους, ισχύς εμπορικού σήματος, επωνυμίες, μοναδικές πατέντες, πνευματικά δικαιώματα, (πιστή) πελατειακή βάση, άυλο κεφάλαιο, καθώς και οτιδήποτε άλλο μπορεί να θεωρηθεί ότι προσδίδει στο προϊόν ακράδαντο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Οργάνωση παραγωγής, διαδικασιών, logistics και διαχείριση αποθεμάτων, δεσμοί με λιανοπωλητές

(www.investopedia.com, www.businessnewsdaily.com)

Αφότου γίνει η ανωτέρω ανάλυση και συνειδητοποιηθούν τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν το προϊόν, το καθένα με τη δική του βαρύτητα, μπορεί να δομηθεί μία στρατηγική που να επιδιώκει να χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία του προϊόντος και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον του, ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν οι απειλές και να υπερκεραστούν οι αδυναμίες του. Δηλαδή, καταδεικνύεται με βάση τη θέση που βρίσκεται το προϊόν, αν πρέπει να ακολουθήσει συντηρητική τακτική με αμυντικές κινήσεις που θα βοηθήσουν στην επιβίωσή του ή αν μπορεί να κινηθεί επεκτατικά με επιθετικές κινήσεις, με απώτερο σκοπό την περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς του και συνακολούθως των κερδών που επιφέρει.

Internal External	Strengths	Weaknesses
Opportunities	SO strategies Use strengths to exploit external opportunities	WO strategies Exploit opportunities and thereby overcome weaknesses
Threats	ST strategies Use strengths to deal with external threats	WT strategies Overcome internal weaknesses and thereby reduce threats

Εικόνα 2.1: Δομή στρατηγικής κατά SWOT Analysis

2.5: Κύκλος ζωής Προϊόντος και Υπόδειγμα Vernon

Ο καθηγητής επιχειρήσεων του Χάρβαρντ *Theodore Levitt, 1965*, περιγράφει τέσσερα στάδια στη "ζωή" ενός επιτυχημένου προϊόντος: εισαγωγή στην αγορά, ανάπτυξη, ωριμότητα, παρακμή. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι το προϊόν, όπως και ένας ζωντανός οργανισμός, έχει μία τετελεσμένη διάρκεια ζωής, η οποία μπορεί να χωρισθεί σε τέσσερα διακριτά μέρη: Την *εισαγωγή* του προϊόντος, την *ανάπτυξη*, την *ωρίμανση* και τέλος την *παρακμή*. Παρουσιάζει αυτό τον κύκλο ως καμπύλη των εσόδων πωλήσεων, η οποία αναπτύσσεται όταν το προϊόν εισάγεται στην αγορά και σταθεροποιείται ως προϊόν, και μειώνεται καθώς το προϊόν εκτοπίζεται από άλλα. Ο *Simon H. (1979)*, διαπίστωσε ότι η ελαστικότητα ως προς την τιμή του προϊόντος μειώνεται στα στάδια της εισαγωγής και της ανάπτυξης, φτάνει το ελάχιστο κατά την ωρίμανση και αυξάνεται στο στάδιο της παρακμής. Επίσης, βασίζεται στο ότι η ανάπτυξη της αγοράς και τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού αλλάζουν στην κάθε μία από τις περιόδους, τα οποία και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις κινήσεις και τις αποφάσεις της εταιρείας.

Το πρώτο στάδιο είναι σύντομο αλλά κρίσιμο, καθώς σε αυτό πολλά προϊόντα αποτυγχάνουν. Εάν το προϊόν είναι αρκετά ελκυστικό, τότε θα αγοραστεί από πολλούς αγοραστές, οι οποίοι θα θεωρήσουν ότι καλύπτει μία ανάγκη τους, καλύτερα από τα ήδη υπάρχοντα στην αγορά. Βασικά σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί βάση είναι η ανάπτυξη του δικτύου διανομής, η υψηλή δαπάνη σε διαφήμιση και προώθηση, η επικέντρωση της ζήτησης στην κατηγορία του προϊόντος και όχι συνολικά στην εταιρεία του.

Κατά το δεύτερο στάδιο, αναμένεται να υπάρξει μεγάλη αύξηση στις πωλήσεις, καθώς οι καταναλωτές μαθαίνουν το προϊόν και πολλοί θα το δοκιμάσουν. Σε αυτή τη φάση αυξάνονται κατά πολύ και τα κόστη, εφόσον η εταιρεία έχει αφ' ενός να προωθήσει τις πωλήσεις και να διαφημίσει το νέο προϊόν για να το υποστηρίξει στα πρώτα του βήματα στην αγορά, και αφ' ετέρου να δομήσει τις εγκαταστάσεις και τα μέσα παραγωγής που θα χρειαστούν για να καλύψουν τη ζήτηση. Οπότε, ακόμη και σε πολύ επιτυχημένα προϊόντα, αυτό το στάδιο συχνά είναι συγκεντρωτικά ζημιογόνο για την εταιρεία. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εντατικοποίηση της προώθησης του προϊόντος και ιδιαιτέρως του κλάδου του, όπως και στο πρώτο στάδιο, και επιπλέον να επιδιωχθεί αύξηση του μεριδίου αγοράς.

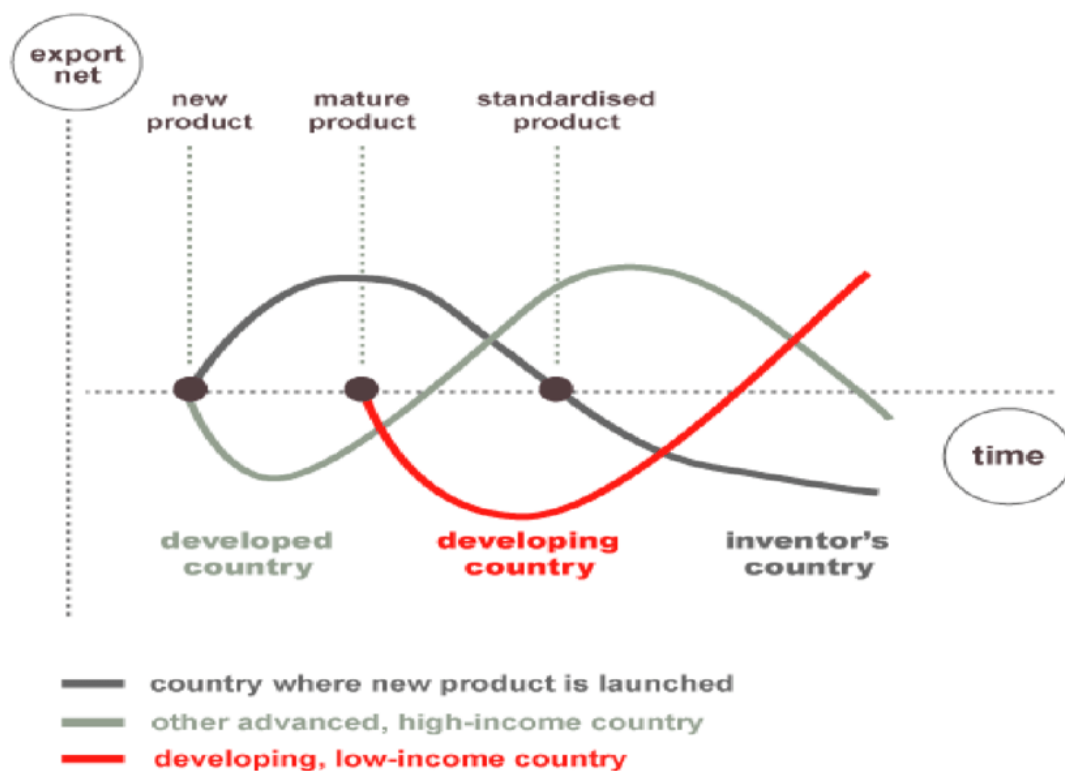
Επίσης, είναι καλό να υπάρξει προσαρμογή των τιμών στα δεδομένα του ανταγωνισμού.

Το τρίτο στάδιο, αυτό της ωριμότητας, είναι τυπικά το πιο προσοδοφόρο. Το προϊόν πλέον έχει καθιερωθεί στην αγορά και είναι αναγνωρίσιμο στο καταναλωτικό κοινό του, με τις πωλήσεις του να ακολουθούν μία σχετικά σταθερή πορεία. Αντίστοιχα, η εταιρεία του έχει παγιώσει ένα ικανό ποσοστό μεριδίου αγοράς στον κλάδο του. Αντίστοιχα, και τα έξοδα διαφήμισης θα είναι σαφώς χαμηλότερα, εφόσον ήδη έχει επιτευχθεί αναγνωρισιμότητα του brandname του. Τα κόστη παραγωγής θα είναι επίσης χαμηλότερα, τόσο λόγω οικονομιών κλίμακος που θα έχουν επιτευχθεί λόγω μεγάλου όγκου παραγωγής, όσο και από την καμπύλη εμπειρίας. Εδώ καλό θα είναι να ενοποιηθούν και σταθεροποιηθούν τα κανάλια διανομής και να μειωθούν τα έξοδα διαφήμισης και οι τιμές σταδιακά να προσαρμοστούν προς τα κάτω.

Το τέταρτο στάδιο ξεκινάει όταν το προϊόν αρχίζει να θεωρείται ξεπερασμένο από τους καταναλωτές. Αυτό μπορεί να γίνει είτε επειδή έχουν πλέον αναπτυχθεί καινούρια, καλύτερα προϊόντα από αυτό, είτε λόγω αλλαγής των καταναλωτικών συνηθειών του κοινού του, που πλέον δεν το καθιστούν ελκυστικό. Εξ ορισμού δεν είναι σαφές το κατά πόσο και για πόσο διάστημα θα συνεχίζει να υπάρχει κερδοφορία από το προϊόν σε αυτό το στάδιο, εντούτοις είναι δεδομένο πως τα περιθώρια κέρδους του πλέον θα βασίζονται σε ένα σημαντικά μειωμένο όγκο πωλήσεων, καθώς και σε μειωμένη τιμή πώλησης. Είθισται πάντως η επιχείρηση να μην προβαίνει πχ σε ανανεώσεις εξοπλισμού παραγωγής και να αφήνει σε δεύτερη μοίρα την εξυπηρέτηση πελατών καθώς και οποιαδήποτε άλλη κοστοβόρα, μη απαραίτητη διαδικασία.

Ένα σημαντικό συμπέρασμα από τα ανωτέρω είναι ότι η εταιρεία είναι ωφέλιμο να χρησιμοποιεί τα πλεονάζοντα κέρδη από την φάση ωριμότητας του προϊόντος, για την ανάπτυξη νέων, τα οποία θα το αναπληρώσουν όταν θα επέλθει απαξίωσή του. Εντούτοις, αντί για δημιουργία τελείως νέων προϊόντων, μπορεί να εκτιμηθεί και μία πιθανή περίπτωση επανεκκίνησης της ζωής του προϊόντος μέσω προώθησής του σε άλλες αγορές ή ακόμη και χώρες, οι οποίες ενδεχομένως έχουν μικρότερες οικονομικές δυνατότητες, διαφορετική κουλτούρα ή απλά γεωγραφικά βρίσκονται μακριά από την πρώτη, σύμφωνα με το υπόδειγμα του **Raymond Vernon (1966)**. Έτσι, ενώ το πρώην καινοτόμο προϊόν πλέον ξεκινάει να ωριμάζει και σε

λίγο να παρακμάζει, μπορούν να ξεκινήσουν να χρησιμοποιούνται κέρδη του από την στιγμή που ξεκινάει να αναπτύσσει και να θεωρείται ότι έχει επιτυχημένη πορεία, στη σταδιακή δημιουργία καναλιού προώθησης σε νέα χώρα. Άρα, ουσιαστικά επανεκκινείται η ζωή του ως καινοτόμο προϊόν, δημιουργώντας παράλληλα επιπλέον ευκαιρίες υπεραξίας στις καινούργιες αγορές για το πρώτο διάστημα της ζωής του. (Husted & Melvin, 2007)



Εικόνα 2.2: Κύκλος ζωής προϊόντος κατά Vernon R.

Εντούτοις, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο κύκλος ζωής προϊόντος έχει δεχτεί και κριτική από αρκετούς ερευνητές, με κυριότερους τους *N. K. Dhalla & S. Yuspeh (1976)*, οι οποίοι μελέτησαν την εξέλιξη πάνω από 100 προϊόντων και κατέληξαν ότι υπήρχε μικρή εγκυρότητα και ακολουθία του υποδείγματος. Πιο συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι όχι μόνο ήταν δύσκολα διαχωρίσιμα τα τέσσερα στάδια που περιεγράφηκαν, αλλά κι ότι από τη σύγκριση των καμπυλών υπήρχαν περίοδοι με ανάπτυξη και ακολούθως πτώση των πωλήσεων που εναλλάσσονταν, χωρίς να ακολουθείται κάποιο συγκεκριμένο μοτίβο από τα περιγραφόμενα. Έτσι, ήταν δύσκολα διακριτό το πότε θα γίνει η μετάβαση στο επόμενο στάδιο, κατά πόσο θα μεταβληθούν οι πωλήσεις του και πόσο αυτό θα διαρκέσει. Πέραν αυτού, σημείωσαν

και ότι αντιμετωπίζονται αισιόδοξα τα πρώτα δύο στάδια ενώ μειώνεται η σημασία των επόμενων, ενθαρρύνοντας έτσι την εγκατάλειψη των προϊόντων σε πρώιμο στάδιο, ενώ θα μπορούσαν να επιφέρουν έσοδα για πολύ ακόμη. Παρομοίως, ο *Field (1971)*, υποστήριξε ότι δεν υπάρχει κύκλος ζωής όπως περιγράφεται, αλλά απλά περίοδοι αποδοχής ή μη αποδοχής του προϊόντος από τους καταναλωτές. Άλλοι πάλι επικριτές υποστήριξαν ότι η πορεία ενός προϊόντος είναι πιο απλά καθοριζόμενη, έχοντας άμεση εξάρτηση από το επιτυχημένο -ή αποτυχημένο- μανάτζμεντ της μητρικής εταιρείας του.

2.6: Μήτρα της Boston Consulting Group

Η εν λόγω θεωρία διατυπώθηκε το 1968 από τον Bruce Henderson, ιδρυτή της ομώνυμης εταιρείας παροχής συμβούλων επιχειρήσεων. Στο απόγειο της επιτυχίας της έφτασε να χρησιμοποιείται μέχρι και από τις μισές επιχειρήσεις του Fortune 500, ενώ σήμερα παραμένει βασικό κομμάτι της θεωρίας στα μαθήματα στρατηγικής. Ενδιαφέρον είναι και το ότι η εν λόγω θεωρία έχει έρθει σε αντιπαράθεση από τους υποστηρικτές της ότι είναι για το μάρκετινγκ αντίστοιχη του περιοδικού πίνακα για τη χημεία (*J. Smallwood, 1973*). Αποτελεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης προϊόντων που βοηθάει τις επιχειρήσεις να καθορίσουν τις ανάγκες και προτεραιότητες που έχουν τα προϊόντα τους. Αποτυπώνεται ως ένας πίνακας χωρισμένος σε τέσσερα τεταρτημόρια, κάθε ένα εκ των οποίων αντιστοιχεί σε ένα σύμβολο που αντικατοπτρίζει την κατάσταση του προϊόντος που βρίσκεται σε αυτή τη θέση: Αστέρι, ερωτηματικό ή προβληματικό παιδί, αγελάδα μετρητών και σκυλί ή κατοικίδιο. Δύο είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το πού βρίσκεται ένα προϊόν στη μήτρα της BCG: Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς που δραστηριοποιείται και το μερίδιο αγοράς που κατέχει. Εκτός από τα προϊόντα, και οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν σα να έχουν κι αυτές κύκλο ζωής. Κατά τη διάρκεια δε της ωριμότητας αυτών, παράγονται πλεονάζοντα έσοδα τα οποία είναι καλό να χρησιμοποιηθούν για την απόκτηση άλλων επιχειρήσεων με σκοπό τη δημιουργία ομίλου. Αντίστοιχα, τα ώριμα προϊόντα θα παράξουν πλεονάζοντα κέρδη που μπορούν να επενδυθούν στη δημιουργία νέων, καινοτόμων προϊόντων. Εκτός αυτού, μπορούν επίσης να μεταφερθούν τα έσοδα από τα ώριμα προϊόντα («αγελάδες») σε εκείνα που είναι σε αγορές που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης, είτε αυτά είναι ήδη οι μεγαλύτεροι παραγωγοί του κλάδου τους («αστέρια») είτε μπορούν δυνητικά να γίνουν («ερωτηματικά») οι ηγέτες του κλάδου τους. Η βασική προσδοκία αναφορικά με αυτά είναι επίσης το να φτάσουν να γίνουν «αγελάδες» ωριμάζοντας. Για τις υπόλοιπες που δεν θα καταφέρουν να φτάσουν σε αυτό το σημείο («ερωτηματικά») ή που δεν είναι σε αναπτυσσόμενες αγορές («σκυλιά»), θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο να αφαιρεθούν από τον προϊόντικό χαρτοφυλάκιο. Έτσι, σύμφωνα με αυτή την απλουστευμένη θεώρηση, το κλειδί για την διοίκηση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης (ή ενός ομίλου επιχειρήσεων), μπορεί να είναι απλά οι αριθμοί (*Davidson K. 1985*).

2.6.1: Ανάπτυξη Προϊόντος (1/2): *Αστέρι*

Όταν μεγαλώσει η αγορά και οι πωλήσεις επιταχυνθούν, το προϊόν μπαίνει στη φάση της ανάπτυξης. Πλέον, και ενώ η επιχείρηση προσπαθεί να το δυναμώσει, υπάρχουν δύο διακριτές καταστάσεις: Το «αστέρι» και το «προβληματικό παιδί». Στην περίπτωση του αστεριού το μέγεθος της αγοράς αυξάνεται με μεγάλο ρυθμό και το προϊόν-αστέρι έχει πρωταγωνιστικό ρόλο και υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς στον κλάδο σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές. Επιθυμητά, θα πρέπει να κυριαρχεί σε κάποια νέα αγορά, αποτελώντας έτσι την ελπίδα της εταιρείας για το μέλλον. Βασικό μέλημα της εταιρείας πρέπει να είναι να συντηρήσει τέτοια προϊόντα και να τα οδηγήσει σε ακόμη μεγαλύτερη αποδοτικότητα, επενδύοντας στην παραγωγική διαδικασία και την ενδυνάμωση της θέσης τους. Παρ' ότι συνεχίζει να καταναλώνει σημαντικούς πόρους για την προώθησή του, πλέον είναι κατ' εξοχήν αυτοσυντηρούμενο ως προς το ταμειακό αποτέλεσμα. Έτσι, ακόμη κι όταν η ανάπτυξη της αγοράς μειωθεί, εφόσον διατηρηθεί το μερίδιο αγοράς, απλά θα μεταλλαχθεί σε αγελάδα μετρητών. Κατά αυτό τον τρόπο, τα αστέρια αποτελούν πολύ δελεαστικό τύπο προϊόντος για επένδυση.

2.6.2: Ανάπτυξη Προϊόντος (2/2): *Προβληματικό παιδί*

Τα προϊόντα που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία βρίσκονται σε ραγδαία αναπτυσσόμενη αγορά έχοντας μικρό μερίδιο, χωρίς να καταφέρνουν να έχουν μια ιδιαίτερα πετυχημένη και κυρίαρχη πορεία. Επειδή σε αυτό το σημείο ενδέχεται να έφτασαν με διαφορετικό τρόπο, μπορούν να χωριστούν σε 3 υποκατηγορίες:

- ❖ Πρώτον, προϊόντα που εισάγονται σε έναν κλάδο όπου υπάρχουν ήδη καταξιωμένοι ανταγωνιστές.
- ❖ Δεύτερον, προϊόντα που, ναι μεν εισήχθησαν νωρίτερα στην αγορά, αλλά δεν κατάφεραν να αποκτήσουν ισχυρή παρουσία, όπως εκείνα που τα ακολούθησαν. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως κακό μάρκετινγκ, μη αποδοτική υποστήριξη από το τμήμα μάρκετινγκ και έλλειψη διαφοροποίησης. Αυτά τα προϊόντα καλό θα ήταν να δοκιμάσουν να επανατοποθετηθούν στην αγορά, ειδικά να καταργηθούν.
- ❖ Τρίτον, προϊόντα που παρ' ότι αρχικά έγιναν αστέρια και ηγέτες στον αναπτυσσόμενο κλάδο τους, στη συνέχεια δεν κατάφεραν να διατηρήσουν αυτό τον τίτλο και τον απώλεσαν από άλλα, πιο ελκυστικά, που εμφανίστηκαν. Η επιχείρηση πραγματικά προβληματίζεται σχετικά με τον

τρόπο δράσης της στην περίπτωση τους, καθώς αμφιταλαντεύεται ανάμεσα στο να δώσει επιπλέον πόρους για να τα ξανακάνει επιτυχημένα και να τα καθιερώσει στην αγορά, που χαρακτηρίζεται από ελκυστικότητα, ή στο να αποσυρθεί και έτσι να εξοικονομήσει αυτούς τους πόρους οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην προώθηση λιγότερο επίφοβων εγχειρημάτων (αποεπένδυση) ή στην ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων.

2.6.3: Ωρίμαση προϊόντος (1/2): *Αγελάδες μετρητών*

Καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου μειώνεται, τα προϊόντα που έχουν μεγάλα μερίδια αγοράς είναι εξαιρετικά σημαντικά για τις επιχειρήσεις. Το γεγονός ότι πρόκειται για προϊόντα σε ισχυρή θέση και μάλιστα σε αγορά με χαμηλή ανάπτυξη - δηλαδή αρκετά ώριμη πλέον- δικαιολογεί απόλυτα το όνομά τους. Από αυτές τις *αγελάδες μετρητών* προέρχονται μεγάλα χρηματικά ποσά, εφόσον οι εισροές τους (*cash inflows*) είναι σημαντικά μεγαλύτερες από τις εκροές (*cash outflows*) που χρειάζονται για τη διατήρηση της ηγεμονικής θέσης τους. Αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας και των προϊόντων της, είτε πρόκειται για μελλοντικές επενδύσεις ώστε να προετοιμαστούν οι καταστάσεις και τα προϊόντα που θα διαδεχθούν τα τρέχοντα, είτε για τη βελτίωση προβληματικών καταστάσεων του παρόντος. Γι' αυτό και οι ενέργειες που αφορούν σε αυτά πρέπει να είναι αμυντικής φύσεως, ούτως ώστε να τα θωρακίσουν και να προστατευθούν πάση θυσία. Έτσι, η επιχείρηση θα καταφέρει να διαφυλάξει την ισχυρή και επιτυχημένη θέση τους στην αγορά, και κατ' επέκταση τη μακροζωία της.

2.6.4: Ωρίμαση προϊόντος (2/2): *Σκυλιά*

Αυτή η κατηγορία οφείλει το όνομά της σε δύο εικασίες: Πρώτον, ότι ένα ζώο συντροφιάς όπως ο σκύλος δεν έχει να προσφέρει επί της ουσίας κάποιο ιδιαίτερο - χρηματικό- όφελος στον ιδιοκτήτη του, σε αντίθεση με τα διάφορα ζώα που χρησιμοποιούνται στην κτηνοτροφία ή τις αγροτικές δουλειές. Έτσι κι εδώ λοιπόν, κάνει απλά «παρέα» στα άλλα προϊόντα, χωρίς να συμβάλλει ιδιαίτερα σε κάτι. Η δεύτερη απεικόνιση του συγκεκριμένου συμβόλου προέρχεται από τη συνήθεια κάποιων κυνηγών της εποχής, όταν ένα κυνηγόσκυλο που διέθεταν μεγάλων σε ηλικία ή τραυματιζόταν και δεν μπορούσε να αποδώσει τα αναμενόμενα στο καθήκον του, του «κόστιζε» απλά μια σφαίρα. Έτσι, τελείωνε μια και έξω με αυτό και προχωρούσε σε άλλο. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσονται και τα συγκεκριμένα προϊόντα, ιδίως όσα έχουν φτάσει σε ιδιαίτερα δυσμενή θέση λόγω του ανταγωνισμού

ή λόγω των μη αποδοτικών επιλογών της διοίκησης. Τα προϊόντα τύπου «σκυλί» λοιπόν, μπορούν να χωριστούν και αυτά σε τρεις υποκατηγορίες:

- Πρώτον, σε αυτά που δεν κατάφεραν να φτάσουν σε ηγετική θέση κατά την ανάπτυξή τους.
- Δεύτερον, σε εκείνα που μόλις εισήχθησαν στην αγορά, προσπαθώντας να υποσκελίσουν τις ήδη υπάρχουσες αγελάδες μετρητών του κλάδου.
- Τρίτον, σε εκείνα που υπήρξαν αγελάδες μετρητών, αλλά πλέον έχουν χάσει τη θέση τους.

Όταν μια επιχείρηση έχει ένα προϊόν που βρίσκεται σε αυτή τη θέση, ανάλογα με την κοστολόγηση της κάθε ενέργειας και την ωφέλεια που αποδίδει στο συνολικό πλάνο της, μπορεί να ακολουθήσει τέσσερις διακριτές επιλογές στρατηγικής για αυτό: **Επανατοποθέτηση, διατήρηση κατάστασης, αποδυνάμωση ή κατάργηση.**

Στην περίπτωση της επανατοποθέτησης θα απαιτηθεί η χρησιμοποίηση πολλών πόρων, ενώ παράλληλα συνήθως υπάρχει σημαντικό ρίσκο, εφόσον επιχειρείται να γίνει άλμα, ούτως ώστε να φτάσει ή ακόμη και να υπερκεράσει τους καθιερωμένους ηγέτες του κλάδου. Ανάλογα με τον κλάδο, αυτό θα πρέπει να είναι μια μακροπρόθεσμη δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης και δε θα γίνει άμεσα. Αντιθέτως, στην περίπτωση παραμονής αλλά με αποδυνάμωση, θα γίνουν περικοπές στα επιπλέον κόστη που συνοδεύουν το προϊόν, με στόχο να γίνει πιο κερδοφόρο χάρη στους σταθερούς αγοραστές του, στους οποίους πλέον θα βασιστεί η ζωή του, παρ' ότι έτσι αναπόφευκτα θα μειωθεί το μερίδιο αγοράς του. Η διατήρησή του πιθανότατα θα είναι μια επιλογή αργού θανάτου, δηλαδή απλά μετάθεσης της «επίλυσης» του προβλήματος του προϊόντος στο μέλλον. Υπό διάφορες προϋποθέσεις όμως, έχει νόημα, δεδομένου ότι μπορεί να συνεχίζει να παραμένει κερδοφόρο παρά τη μείωση του μεριδίου του. Άλλωστε, μπορεί οι ηγέτες της αγοράς να δοκίμασαν να μειώσουν υπερβολικά τις τιμές τους για να φτάσουν στην κορυφή, και στο επόμενο διάστημα να αναγκαστούν να τις αυξήσουν, με αποτέλεσμα να αλλάξουν και πάλι οι ισορροπίες στον κλάδο. Εάν βέβαια κριθεί ότι οποιαδήποτε άλλη απόφαση είναι πιο πιθανό να χειροτερεύσει τα αποτελέσματα της εταιρείας, η κατάργησή του από το προϊόντικό χαρτοφυλάκιό της με παράλληλη επένδυση αλλού των κεφαλαίων που θα εξοικονομηθούν, φαντάζει ως ενδιαφέρουσα προοπτική.

Εκτός των ανωτέρω, να σημειωθεί εδώ ότι, όσον αφορά στην δεύτερη υποκατηγορία (είσοδος σε ήδη ώριμη αγορά), θα γίνει προσπάθεια να αποσπαστεί μερίδιο κατ' εξοχήν από τους ηγέτες του κλάδου, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει σε μειώσεις τιμών από την πλευρά τους. Οπότε, είναι πιο ωφέλιμο να επιχειρήσει να εισαχθεί με στρατηγική διαφοροποίησης ως προς τους υπολοίπους του κλάδου, και να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τις κινήσεις που αυτοί δεδομένα θα κάνουν, με γνώμονα να διατηρήσουν τη θέση τους και να την εμποδίσουν.

2.7: Μήτρα των Barksdale & Harris

Από την μήτρα της Boston Consulting Group έχουν γίνει πολλές παραλλαγές με διάφορες προσθαφαιρέσεις και βελτιώσεις από πολλούς ερευνητές, που η καθεμία εστιάζει σε άλλα σημεία, προσθέτοντας το δικό της λιθαράκι στη συνολική γνώση και την πιο λεπτομερή ανάλυση. Εντούτοις, ο βασικός κορμός και η λογική αυτών, παραμένουν ίδια. Η μήτρα των *Barksdale & Harris (1982)* συνδυάζει τη θεωρία του κύκλου ζωής προϊόντος με το προαναφερθέν υπόδειγμα. Η εν λόγω έρευνα κρίθηκε ωφέλιμο να δώσει βάση και στην εν λόγω παραλλαγή της, η οποία προσθέτει ακόμη 3 καταστάσεις προϊόντων, 2 εκ των οποίων αναλύουν -φαινομενικά;- μειονεκτική θέση προϊόντος. Έτσι, πέραν του τύπου «σκυλί», προστίθενται και οι τύποι «άλογο πολέμου» και «dodo», που θα αναλυθούν στη συνέχεια, καθώς και ο τύπος «βρέφος» που προστίθεται για τη μελέτη της εισαγωγής ενός νέου προϊόντος (ως «καινοτομία»). Αποτελεί, δηλαδή, μία επέκταση της BCG matrix, η οποία αφορά κυρίως στην ανάπτυξη και την ωρίμανση ενός προϊόντος, τόσο ως προς την αρχή της ζωής αυτού όσο και ως προς την φάση της παρακμής.

Το συγκεκριμένο matrix διαχωρίζει τα στάδια του κύκλου ζωής προϊόντος (πλην αυτού της εισαγωγής) σε δύο βασικές υποκατηγορίες, διακρίνοντας την ύπαρξη ή όχι υψηλού μεριδίου αγοράς στον κλάδο. Παράλληλα, θεωρεί ότι η δυνατότητα επιτυχίας του προϊόντος ή όχι, είναι η ίδια για κάθε στάδιο της ζωής, εφόσον λαμβάνει υπόψη της και το ότι μπορεί ένα προϊόν να έχει ισχυρή παρουσία ή ικανοποιητική κερδοφορία και αποτελεσματικό business plan, ευρισκόμενο μέχρι και στην τυπική φάση της παρακμής -σύμφωνα με τον κύκλο ζωής προϊόντος. Ετούτο διότι, ακόμη κι ένα προϊόν με πολύ χαμηλό μερίδιο επί του συνόλου της αγοράς, όπως ένα προϊόν που απευθύνεται στο ανώτερο μισθολογικά κομμάτι του

αγοραστικού κοινού του κλάδου, μπορεί να έχει πολύ μεγάλο ποσοστό κέρδους και πιστούς αγοραστές. Για παράδειγμα, έτσι ξεκίνησαν τα βιολογικά προϊόντα-τρόφιμα, και πολύ περισσότερο τώρα εκείνα που απευθύνονται σε χορτοφάγους. Άλλωστε, δεν είναι απαραίτητο ότι το μερίδιο αγοράς παίζει ρόλο στην κερδοφορία της εταιρείας, εφόσον οι πόροι και η όλη τοποθέτησή του στην αγορά αξιοποιούνται ορθολογικά.



Εικόνα 2.3: Barksdale & Harris Matrix

2.7.1: Εισαγωγή Προϊόντος: Βρέφος

Αρχικά, βρίσκεται το «βρέφος». Αντιπροσωπεύει το στάδιο που ταυτίζεται με την κατάσταση της εισαγωγής ενός καινοτόμου προϊόντος στην αγορά, όπου είναι ακόμη αβέβαιο το πώς θα κινηθούν οι πωλήσεις. Είναι ωφέλιμο να αντιμετωπιστεί αρχικά, όχι τόσο ως μια περίοδος αλλά ως ένα γεγονός, για το οποίο θα πρέπει να προετοιμαστεί άρτια η επιχείρηση, δομώντας κατάλληλα την παραγωγική δυνατότητα και προετοιμάζοντας τις αρχικές προωθήσεις και τα κανάλια διανομής. Θα πρέπει επίσης να έχει υπόψη της ότι αυτό το στάδιο κατά πάσα πιθανότητα θα κρίνει σε μεγάλο βαθμό και την πορεία του προϊόντος στα επόμενα. Είναι προφανές ότι το προϊόν ακόμη αδυνατεί να αυτοσυντηρηθεί, και χρειάζεται στήριξη για να βρει ανταπόκριση και διάχυση (diffusion) στην αγορά. Αυτή η στήριξη θα δοθεί από άλλα, που βρίσκονται σε πιο ισχυρή θέση στο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της εταιρείας, τα οποία το τροφοδοτούν με τα κέρδη τους. Έτσι, σε γενικές γραμμές η καθαρή ταμειακή ροή από ένα προϊόν τύπου «βρέφος» είναι κατά πολύ αρνητική.

2.7.2: Αρνητικός Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς (1/2): Άλογα Πολέμου

Σε μια αγορά που, ενώ ήταν σε χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης πλέον αποκτά αρνητικό, οι αγελάδες μετρητών θα μετατραπούν σε άλογα πολέμου. Αυτά είναι προϊόντα εγνωσμένης αξίας, τα οποία συνεχίζουν να διατηρούν σημαντικό μερίδιο στον κλάδο παρά την συρρίκνωσή του, παραμένοντας έτσι σημαντική πηγή μετρητών για την εταιρεία. Άλλωστε, μια τέτοια κατάσταση μπορεί να είναι απλά είτε περιστασιακή είτε συγκυριακή είτε περιοδική, ακολουθούμενη από επιστροφή στην αγελάδα μετρητών. Αυτή η κατάσταση μπορεί να είναι συνηθισμένη, για παράδειγμα για εποχιακά προϊόντα. Μπορεί επίσης να είναι και η αρχή του τέλους για τον συγκεκριμένο κλάδο. Συνήθης τακτική είναι η μείωση εξόδων σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, με παράλληλη απόσυρση από κάποιες αγορές, ή η κατάργηση ορισμένων παραλλαγών του κυρίως προϊόντος. Σίγουρα, με σωστές, αμυντικής φύσεως κυρίως, στρατηγικές και ενέργειες, μπορούν να συνεχίσουν για αρκετό διάστημα ακόμη να φέρνουν πολύτιμες χρηματοροές στην επιχείρηση. Παρ' ότι ένα προϊόν που βρίσκεται σε αυτή την κατάσταση συνήθως είναι ωφέλιμο να παραμείνει στο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της εταιρείας, έχοντας άλλωστε και αρκετούς πιστούς πελάτες, αυτό δε σημαίνει ότι είναι ελκυστική επιθυμητή κατάσταση κλάδου για εισαγωγή νέου προϊόντος, εφόσον ήδη τα συνολικά έσοδα του κλάδου έχουν αρνητική ανάπτυξη.

2.7.3: Αρνητικός Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς(2/2): Dodo

Το dodo ήταν ένα μεγάλο εδαφόβιο πτηνό συγγενικό με τα περιστέρια, το οποίο ζούσε κυρίως στο νησί του Μαυρικού, στη Μαδαγασκάρη. Εντούτοις, όταν τον 17^ο μ.Χ. αιώνα στο νησί κατέφθασαν άνθρωποι, δεν άργησε να εξαλειφθεί: Ήταν αργό, δεν μπορούσε να πετάξει -πιθανώς να είχε ξεχάσει, λόγω του ότι δε χρειαζόταν εξαιτίας της έλλειψης θηρευτών-, δε φοβόταν τους ανθρώπους και δεν ήταν ιδιαίτερα επιθετικό, παρά το μέγεθός τους (υπολογίζεται ότι είχε ύψος 1 μέτρο και βάρος 20 kg), ενώ παράλληλα ήταν νόστιμο για τους πεινασμένους ναυτικούς. Συν τοις άλλοις, οι άνθρωποι αποψίλωναν τα δάση και έφερναν μαζί τους και εισαγόμενους θηρευτές για τα dodo όπως σκύλους, γάτες και αρουραίους. Τα ανωτέρω είχαν ως συνδυαστικό αποτέλεσμα όχι μόνο να απειλούνται τα ίδια, αλλά και να καταστρέφονται οι φωλιές τους. Αυτό το παράδειγμα αδύναμου όντος με ταυτόχρονη αδυναμία προσαρμογής στις εξελίξεις του περιβάλλοντός του και στην αντιμετώπιση αναδυόμενων κινδύνων, καθιστά τα Dodos ιδανική απεικόνιση για την περίπτωση

των προϊόντων που έχουν μικρό μερίδιο αγοράς και παράλληλα βρίσκονται σε κλάδο με αρνητική ανάπτυξη, όντας έτσι αδύναμα και σε ένα μη ελκυστικό περιβάλλον που απειλεί άμεσα την ύπαρξη και την επιβίωσή τους.

Σε γενικές γραμμές, συνίσταται η αφαίρεση τέτοιων προϊόντων από το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας. Μάλιστα, είναι πολύ σημαντικό να παρθεί στον πλέον σωστό χρόνο αυτή η απόφαση: Εάν αποσυρθεί νωρίς, θα έχει τη δυνατότητα να θέσει υψηλότερη τιμή εκποίησης των στοιχείων που το συνοδεύουν, κάτι που πιθανότατα δε θα μπορέσει να γίνει εάν αργότερα αποσύρονται μαζικά και οι υπόλοιποι ανταγωνιστές του κλάδου. Από την άλλη, εάν παραμείνει περισσότερο, μπορεί να επωφεληθεί από άλλους ανταγωνιστές που εγκατέλειψαν πρόωρα την αγορά, εφόσον το μερίδιό τους ήταν μεγαλύτερο από τη μείωση στον κλάδο, έχοντας έτσι μια τελευταία ευκαιρία να επιβιώσει και να γίνει *άλογο πολέμου* ή *σκυλί*, αναλόγως με τις εξελίξεις. **Υπό αυτές τις συνθήκες, ενδεχομένως να είναι επωφελές να αυξηθεί η επένδυση στο εν λόγω προϊόν τύπου *dodo*, ούτως ώστε να ενδυναμωθεί η θέση του.** Δηλαδή, μπορεί μια στρατηγική επικερδούς επιβίωσης (*profitable survivor*) να φέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσαν να είναι οι εταιρείες που συνεχίζουν να πωλούν αποθηκευτικούς δίσκους CD, παρ' ότι πλέον έχουν υποκατασταθεί σε μεγάλο βαθμό από άλλους τύπους αποθηκευτικού χώρου, όπως τα usb και οι κάρτες μνήμης. Ούτως ή άλλως, πλέον δεν υπάρχουν για αυτά άλλα έξοδα έρευνας (*R & D costs*), οπότε κοστίζουν στην εταιρεία μόνο την παραγωγή τους -και μάλιστα με αρκετά μειωμένο κόστος πλέον, λόγω καμπύλης εμπειρίας πάνω από δύο δεκαετιών-, και ακόμη υπάρχουν αγοραστές που τα προτιμούν για διάφορες χρήσεις. Σε γενικές γραμμές, τα προϊόντα που βρίσκονται σε κλάδο με αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης μπορεί να είναι πιο σημαντικά απ' ότι γενικώς πιστεύεται, και να αξίζει να μελετηθεί η διατήρησή τους αντί για την προσπάθεια εισαγωγής ενός τελειώς νέου προϊόντος. Έτσι, η κάθε κατάσταση για το κάθε προϊόν, θα ήταν ωφέλιμο να κρίνεται ξεχωριστά αλλά και συνολικά, με βάση τις εκάστοτε συνθήκες.

(Barksdale and Harris 1982, Τομάρας Π. 2009)

2.8: Ανακεφαλαίωση-Επέκταση: Ερευνώντας τις πραγματικές δυνατότητες

Τα προϊόντα γίνονται ξεπερασμένα, όταν βγουν στην αγορά πιο καινούργια προϊόντα. Έτσι, στις περισσότερες των περιπτώσεων, σταδιακά θα αντικατασταθούν από τα πιο νέα. Εντούτοις, η φάση της παρακμής, αντίθετα με τους βιολογικούς όρους, δεν καταλήγει αναπόφευκτα στο “θάνατο” του προϊόντος. Άλλωστε, ένας απλός -στη θεωρία- τρόπος για την επιμήκυνση της ζωής ενός προϊόντος, είναι και η εφεύρεση νέων τρόπων και λόγων χρήσης του ή προσέγγιση διαφορετικού κοινού για αυτό. Για παράδειγμα, η Disney επαναπροωθεί με πιο νέες τεχνολογίες όπως η 3D απεικόνιση, κλασικές ταινίες της που ξεκίνησαν να προβάλλονται τις προηγούμενες δεκαετίες. Με αυτό τον τρόπο στοχεύει πλέον στο κοινό το οποίο είχε παιδική ηλικία όταν αυτές είχαν αρχικά κυκλοφορήσει, στο οποίο ανακινεί τις μνήμες και το αίσθημα νοσταλγίας. Πιθανή βασική κίνηση, λοιπόν, για ένα προϊόν που δεν τα πηγαίνει καλά, μπορεί να είναι η αφαίρεση ή εκποίηση κάποιων κοστοβόρων ή ζημιογόνων στοιχείων και χαρακτηριστικών του, διατηρώντας παράλληλα τις βασικές λειτουργίες του. Εντούτοις, η επικέντρωση στη διατήρηση ενός προϊόντος έχει να κάνει με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξιοποίηση της χρησιμότητάς του, θέτοντας ενδεχομένως σε δεύτερη μοίρα την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων, πιο αποδοτικών. Μπορεί επίσης να εξεταστεί η προώθησή του σε καινούργιες αγορές, για παράδειγμα ακόμη και σε καινούργια ήπειρο, εφόσον υπάρχουν υποδομές που να υποστηρίζουν κάτι τέτοιο. Επίσης, όπως υποστηρίζεται από ερευνητές του Purdue University (*Christensen et al, 1968*), είναι ακραία η θέση που υπονοείται από τη θεωρία της Boston Consulting Group Matrix για τα προϊόντα τύπου *σκυλί*, ότι εάν υπάρχει μικρή ανάπτυξη σε έναν κλάδο τα προϊόντα με μικρότερο μερίδιο αγοράς έχουν μικρότερες δυνατότητες σε σχέση με τα κυρίαρχα. Εκτός αυτού, τα προϊόντα με χαμηλό μερίδιο αγοράς είναι πολύ πιθανό να έχουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με τους κυρίαρχους του κλάδου, οι οποίοι πιθανότατα έχουν μειώσει πολύ τις τιμές τους για να καταφέρουν να αναρριχηθούν εκεί. Στα αγγλικά υπάρχει η λέξη “underdog” που αναφέρεται σε κάτι που βρίσκεται σε δυσμενή θέση, προερχόμενο από τις κυνομαχίες των προηγούμενων αιώνων. Ερευνητές όπως ο *Malcolm Gladwell (business insider, 2012)*, αναφέρει ότι στην έρευνά του 1 στις 3 φορές «νίκησε» τελικά ένα αυτσαίντερ έχοντας το 1/10 του μεγέθους του αντιπάλου του. Αυτό το αποδίδει στο ότι, όντας σε μειονεκτική θέση αλλά με πείσμα για νίκη,

ανταγωνίζονταν με διαφορετικά στάνταρ από αυτά που ισχύουν στο σύνηθες πλαίσιο ανταγωνισμού: Προσπαθούσαν να εφαρμόσουν μεθόδους που θα εξέθεταν τις αδυναμίες του ισχυρότερου αντιπάλου τους. Για περαιτέρω έρευνα, σε όρους επιχειρήσεων αυτό ονομάζεται judo strategy ή disruptive innovation.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1: Εισαγωγή

Μια εταιρεία που είναι αφοσιωμένη στη σωστή πορεία και παρακολούθηση των προϊόντων της, τα οποία εκ των πραγμάτων αφορούν στη διατήρηση της ύπαρξής της, οφείλει να θεωρεί τον έλεγχο και την αξιολόγηση συνεχείς διαδικασίες και όχι έκτακτες. Παρ' όλα αυτά, μπορεί να θεωρηθεί στατικό το χρονικό σημείο που η διοίκηση θα κρίνει ότι χρειάζονται δραστικές αλλαγές για να βελτιωθεί η κατάσταση σε υπάρχουσες συνθήκες και, πιο συγκεκριμένα, και αδύναμα προϊόντα. Οπότε, το εν λόγω κεφάλαιο αναφέρεται όχι στην εξέταση και συνειδητοποίηση μίας δυσμενούς κατάστασης όπως τα προηγούμενα, αλλά στον τρόπο που θα την αντιμετωπίσει και στις προσπάθειες που θα κάνει για αντιστροφή του κλίματος. Έτσι, αρχικά θα αναπτυχθεί το Single Shot Strategy model, το οποίο μπορεί να αποτελέσει έναν καλό οδηγό για την προληπτική αποφυγή της εξ αρχής προβληματικής θέσης με την οποία πολλά προϊόντα ξεκινούν τη ζωή τους, εξαιτίας διαφόρων αιτιών και παραλείψεων. Εν συνεχεία, θα αναπτυχθούν δύο βασικοί λόγοι αποδυνάμωσης μίας ήδη ισχυρής θέσης: Το κόστος που προκύπτουν από την χαμηλή ποιότητα του προϊόντος και η αδυναμία δημιουργίας πιστών πελατών, που έχει ως αποτέλεσμα την μη επαναγορά του προϊόντος και τη δυσαρέσκεια τους, πιθανώς και τη δυσφήμιση του συνόλου της εταιρείας. Τέλος, από τη μία προτείνεται το Benchmarking για τη παρατήρηση του τί κάνουν καλύτερα οι ηγέτες του κλάδου και έχουν φτάσει σε αυτή τη θέση, κι από την άλλη αναπτύσσονται οι μέθοδοι 7 C's model και D.M.A.I.C., που αφορούν στον προσδιορισμό και στη μεθοδολογία αντιμετώπισης των υφιστάμενων θεμάτων. Έτσι, γίνεται μια περιεκτική παρουσίαση της συνολικής αντιμετώπισης που μπορούν να έχουν τα προϊόντα σε μια επιχείρηση, πολύ περισσότερο δε αυτά που δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα στην αγορά.

3.2: Πρόληψη με το Single Shot Strategy model

Όπως λέγεται, η καλύτερη αντιμετώπιση των δυσμενών καταστάσεων, είναι η πρόληψή τους. Οπότε, είναι ωφέλιμο και η συγκεκριμένη εργασία να αναφερθεί σε ένα βασικό μοντέλο για το πώς μπορεί να γίνει εξ αρχής πιο σωστά και ολοκληρωμένα το πρώτο στάδιο της ζωής του προϊόντος, εκείνο της εισαγωγής. Μπορεί οπότε να φροντίσει, κατά το δυνατόν, το νέο προϊόν να ξεκινήσει την πορεία του ως *αστέρι* και όχι ως *σκυλί* ή *προβληματικό παιδί*. Ένα χρήσιμο μοντέλο για την εν λόγω κατάσταση είναι το “3S’s model”, του *Daniel M.*, ή “Single Shot Strategy”. Από αυτό, προτείνονται 5 βασικά σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή πριν ένα προϊόν μπει στην αγορά, ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η κατά το δυνατό δυναμικότερη πορεία του:

- **Business Process Re-engineering (BRP):** Είναι η βασική διαδικασία εξέτασης και επαναπροσδιορισμού του προϊόντος από τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την ανάπτυξή του, που θα έχει ως πιθανά αποτελέσματα τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών παραγωγής έτσι, ώστε να επιτευχθεί βελτίωση σε κρίσιμα σημεία απόδοσης
- **Total Quality Management (TQM):** Είναι η ενοποίηση του συστήματος ανάπτυξης και διατήρησης της ποιότητας και της προσπάθειας βελτίωσής της από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, με σκοπό η παραγωγή και η εξυπηρέτηση να λειτουργεί σε επίπεδο που θα επιφέρει πλήρη ικανοποίηση των πελατών της
- **Time to Market (TtM):** Προσδιορίζει τον χρόνο ανάπτυξης που απαιτείται από τη στιγμή της σύλληψης της ιδέας για ένα προϊόν, μέχρι όταν θα φθάσει στα ράφια και στον τελικό καταναλωτή. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε κλάδους που έχει πλεονέκτημα εκείνος που θα παρουσιάσει πρώτος το προϊόν του, ή που αναμένεται από τους πελάτες να υπάρχει νέο προϊόν ανά σταθερά διαστήματα ή συγκεκριμένες ημερομηνίες
- **Target Return on Capital (ROE):** Ο προσδιορισμός επίτευξης κερδών ως ποσοστό επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου είναι ένας από τους βασικούς τρόπους τιμολόγησης, που ξεκινάει με καθορισμό της τιμής ως ποσό

επαυξημένο κατά ένα ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής. Είναι βολικό και εύκολο για επαναξιολόγηση η ύπαρξη αυτής της προσέγγισης, εφόσον βεβαίως συμβαδίζει με την έρευνα μάρκετινγκ

- **Six Sigma Approach:** Είναι μια προσέγγιση που ξεκίνησε αρχικά από τη Motorola. Αφορά ουσιαστικά στην αυστηροποίηση των προτύπων ποιότητας του προϊόντος, με γνώμονα την απαλοιφή της δυσαρέσκειας των καταναλωτών, όπως για παράδειγμα η παράδοση του προϊόντος πάντα στην ώρα του, χωρίς ατέλειες και χωρίς να υπάρξει αστοχία στο αρχικό στάδιο χρήσης του. Για την ακρίβεια, αφορά σε μία στατιστική μέτρηση των σφαλμάτων/αστοχιών παραγωγής, την τυπική απόκλιση της διασποράς. Σε γενικές γραμμές, επιχειρήσεις με sigma λιγότερο από 3 δεν επιβιώνουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αντίστοιχα όμως, μετά το 3ο επίπεδο, τα κέρδη συμπιέζονται σε μεγάλο βαθμό, ως αποτέλεσμα της αύξησης στα κόστη που αφορούν τον έλεγχο της μείωσης των ελαττωματικών μονάδων. Γίνεται εύκολα κατανοητό λοιπόν πόση ευφυΐα, αφοσίωση και επιμονή χρειάζεται να επιδεικνύει μία εταιρεία για να θέτει το πρότυπο ύπαρξης ελαττωματικών προϊόντων σε “*Six Sigma*”, δηλαδή σε ποσοστό μόλις 0,00034% (3,4 ανά 1.000.000 μονάδες) για να διατηρήσει βιώσιμη την αποδοτικότητά της. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος “six sigma” που έθεσαν τα στελέχη της Motorola αφορούσε τους εξής έξι παράγοντες:

- Προσδιορισμός του προϊόντος ή της διαδικασίας
- Προσδιορισμός των πελατών
- Προσδιορισμός των προμηθευτών
- Προσδιορισμός των διαδικασιών βελτίωσης
- Χρησιμοποίηση τεχνικής “mistake proofing”, δηλαδή τον σχεδιασμό της διαδικασίας με τρόπο τέτοιο, ώστε να μη μπορεί να συμβεί λάθος
- Ανάπτυξη μεθόδων μετρήσεων και ελέγχων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών

Sigma Level	Defects/Million	Percentage Defects
1	691.462	69%
2	308.538	31%
3	66.807	6.7%
4	6.210	0.62%
5	233	0.023%
6	3,4	0.00034%
7	0,019	0.0000019%

Πίνακας 3.1: Sigma Levels

3.3: Κόστη Ποιότητας

Είναι γεγονός ότι η κακή ποιότητα του προϊόντος κοστίζει σημαντικά στην επιχείρηση, ενώ αντιθέτως η καλή ποιότητα αποφέρει πολλά οφέλη, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Έτσι, πέραν του βασικού κόστους που απαιτείται για την έρευνα και ανάπτυξη, την παραγωγή, τη διάθεση, τα έξοδα προώθησης, αν το προϊόν δεν είναι στην επιθυμητή -για τους αγοραστές και για την εταιρεία- κατάσταση, είναι εξαιρετικά πιθανό να δημιουργεί διάφορα κόστη τα οποία πηγάζουν από την χαμηλή ποιότητά του. Αυτά μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

-Εσωτερικό κόστος αστοχίας: Προκύπτει από λάθη που ανακαλύφθηκαν προτού φθάσει το προϊόν στον πελάτη, όπως κόστος διόρθωσης ελαττωματικών και κόστος επισκευών, με παράλληλη δέσμευση υλικών

-Εξωτερικό κόστος αστοχίας: Προκύπτει από λάθη που ανακαλύφθηκαν αφότου το προϊόν παραδόθηκε στον πελάτη, ενδεχομένως μέσω παραπόνων. Περιλαμβάνει το κόστος επιδιόρθωσης ή αντικατάστασης του ελαττωματικού, το κόστος διαχείρισης παραπόνων, ακόμη και τις πιθανές αποζημιώσεις για αστική ευθύνη.

-Κόστος Πρόληψης: Αφορά την επιδίωξη να προληφθεί η δημιουργία λαθών, πριν ακόμη ξεκινήσει η όποια διαδικασία. Περιλαμβάνει το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού, το κόστος προγραμματισμού των διαδικασιών, και τέλος το κόστος πιστοποιήσεων.

-Κόστος Αξιολόγησης: Αφορά τους ελέγχους που γίνονται για την ανίχνευση ελαττωματικών στη μονάδα παραγωγής. Περιλαμβάνει την αμοιβή των επιθεωρητών και των δοκιμαστών και το κόστος συντήρησης των υλικών και οργάνων μέτρησης που χρησιμοποιούνται στον έλεγχο.

Έτσι, το κόστος που μπορεί να επιφέρει η κακή ποιότητα του προϊόντος στην εταιρεία μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες:

-Το άμεσο κόστος, που περιλαμβάνει το ελεγχόμενο (κόστος πρόληψης και κόστος αξιολόγησης) και εκείνο που μετατοπίζεται στο αποτέλεσμα (εσωτερικό και εξωτερικό κόστος αστοχίας)

-Το έμμεσο κόστος, που αφορά στο κόστος δυσαρέσκειας του πελάτη, το οποίο δημιουργείται όταν διαπιστώσει ότι το προϊόν δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του με βάση τις οποίες ανέμενε να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες του, και έτσι η δυσαρέσκειά του θα έχει ως αποτέλεσμα την υποβίβαση της εικόνας που είχε για εκείνο και πιθανότατα για όλη την εταιρεία και τα προϊόντα της. Ακολούθως, ιδίως εφόσον υπάρχουν πολλές ανάλογες περιπτώσεις σε πελάτες, σε κάποιο βαθμό επηρεάζεται και η συνολική φήμη της εταιρείας, εφόσον η δυσαρέσκεια είναι πολύ πιθανό να διαδοθεί και σε άλλους δυνητικούς πελάτες μέσω της word of mouth και της e-word of mouth. Άλλωστε, η αρνητική e-wom διαδίδεται πολύ περισσότερο από την θετική.

Να σημειωθεί εδώ πως όταν παρθεί απόφαση για την προσπάθεια μείωσης ελαττωματικών και βελτίωσης της ποιότητας ενός προϊόντος, είναι σημαντικό να αξιολογηθούν τα πιο συχνά και σοβαρά προβλήματα που αναφέρονται και να δοθεί βαρύτητα και προτεραιότητα στην αντιμετώπισή τους.

(Ζαβλανός Μ., 2006)

3.4: Διατήρηση πελατών

Η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και η συνέχιση εκ μέρους αυτών της επαναγοράς του προϊόντος είναι κομβικής σημασίας για τη μακροζωία του. Πολύ περισσότερο δε, όταν αρχίζει να φθίνει στα μάτια τους και να αποδυναμώνεται η θέση του στον κλάδο, αυτό είναι σημάδι της έναρξης της πτωτικής του πορείας. Υπό αυτό το πρίσμα άλλωστε έχει ενδιαφέρον και η κατηγοριοποίηση με βάση τη συχνότητα επαναγοράς, αλλά και ταυτόχρονα το ύψος της κάθε αγοράς. Για παράδειγμα, σε έναν οικογενειακό προϋπολογισμό θα αναμένεται να αγοράζεται σε σχεδόν καθημερινή βάση φρέσκο γάλα και ψωμί που όμως δεν έχουν υψηλό χρηματικό τίμημα, ενώ ταυτόχρονα είναι εξίσου σημαντική η διατήρηση πελατών και για τις εταιρείες κινητών τηλεφώνων, που οι χρήστες μπορεί να αγοράζουν συσκευή κάθε 1-5 χρόνια, ή πολύ περισσότερο οι αυτοκινητοβιομηχανίες, όπου κάθε μία αγορά έχει μεγάλο χρηματικό κόστος στον εκάστοτε πελάτη, αλλά θα γίνεται σε πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα, ενδεχομένως 3-20 έτη. Έτσι, για την κάθε εταιρεία μπορεί να ειπωθεί ότι είναι σημαντικό να προχωρήσει σε κινήσεις που θα κάνουν πιο πιθανή την επαναγορά του προϊόντος τους από υφιστάμενους πελάτες. Άλλωστε, το κόστος προσέλκυσης νέου πελάτη υπολογίζεται στο δπλάσιο από εκείνο της διατήρησης ενός υφιστάμενου. Έτσι, μπορούν να προταθούν μια σειρά ενεργειών που θα έχουν σκοπό την παρακίνηση όσων αγόρασαν κάτι για την επαναγορά του ίδιου προϊόντος, ή άλλου παρόμοιου προϊόντος της ίδιας εταιρείας:

-Οι αγοραστές πρέπει να έχουν την αίσθηση πως έκαναν μία έξυπνη και σωστή κίνηση αγοράζοντας το συγκεκριμένο προϊόν. Οπότε, η εταιρεία οφείλει να ενισχύει και να δυναμώνει την αίσθηση αυτή. Για παράδειγμα, μπορεί να γνωστοποιεί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που διατηρεί τις (θετικές) αξιολογήσεις και κριτικές που γίνονται από ανεξάρτητους φορείς και δοκιμαστές. Σε αυτό το πλαίσιο, στο κλάδο των smartphones, συχνά οι κατασκευαστές επικαλούνται στοιχεία από τον ανεξάρτητο οργανισμό DXO Mark που αξιολογεί την ποιότητα των φωτογραφιών που μπορεί να τραβήξει μία συσκευή, ή αντίστοιχα πλατφόρμες όπως το Antutu, το GeekBench, το Slingshot και το 3D Mark που δοκιμάζουν την ταχύτητα και τις δυνατότητες γραφικών που διαθέτουν. Οι γνώμες δοκιμαστών από ανεξάρτητα τεχνολογικά κανάλια είναι εξίσου σημαντική, γι' αυτό άλλωστε και πολλές εταιρείες τους αποστέλλουν δωρεάν τη συσκευή τους για αξιολόγηση.

-Οι επιχειρήσεις και οι πωλητές τους δεν πρέπει να ξεχθούν να λένε «ευχαριστώ», δείχνοντας παράλληλα ενεργό ενδιαφέρον για το εάν τελικά το προϊόν κάλυψε την ανάγκη του πελάτη ή αν χρειάζεται κάτι επιπλέον. Έτσι, μία απλή επικοινωνία τις επόμενες μέρες δείχνει ότι πραγματικά ενδιαφέρει την εταιρεία οι πελάτες της να μείνουν ικανοποιημένοι από την επιλογή τους να αγοράσουν από τη συγκεκριμένη εταιρεία, αλλά και η διάθεσή της να είναι παρούσα σε όποιο πρόβλημα προκύψει στο μέλλον. Ταυτόχρονα, θα πρέπει όντως να είναι διατεθειμένες να αναλάβουν δράση σε κάποια πιθανή δυσλειτουργία του προϊόντος, η αντιμετώπιση της οποίας μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας για την πιστότητα που θα δημιουργηθεί στον πελάτη από την εμπειρία του σε αυτήν.

-Η έκφραση της γνώμης των δυνητικών πελατών είναι σημαντική, τόσο διότι είναι κολακευτικό για αυτούς να αισθανθούν ότι έχουν επίδραση στα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης, όσο και διότι έτσι το τελικό προϊόν θα είναι πιο κοντά στις πραγματικές απαιτήσεις και τα «θέλω» των αγοραστών. Σε αυτό το πλαίσιο, εταιρείες όπως η Onerplus, διαθέτουν πλατφόρμα και ενεργή συμμετοχή στελεχών της σε φόρα χρηστών όπου καταθέτουν τις απόψεις τους και αξιολογούν τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι συσκευές τους ή που θα ήθελαν να ενσωματωθούν στις επόμενες προτάσεις τις εταιρείας.

(Κυριαζόπουλος, Π., 2008)

3.5: Benchmarking

Η συγκριτική προτυποποίηση-αξιολόγηση (benchmarking) είναι ακόμη μία μέθοδος κατανόησης της θέσης του προϊόντος, συγκρίνοντάς το με τα κορυφαία του κλάδου. Έτσι, αναζητούνται οι καλύτερες πρακτικές που εφαρμόζονται στους δυνατότερους εκ των ανταγωνιστών, με σκοπό να οδηγηθεί και το προβληματικό προϊόν σε υψηλή απόδοση και θέση στην αγορά. Αυτή η στρατηγική είναι μια διαδικασία συνεχούς σύγκρισης των στρατηγικών, των διαδικασιών και ειδικότερα των χαρακτηριστικών των ανταγωνιστικών προϊόντων με εκείνα των καλύτερων στον κλάδο, με σκοπό να κατανοηθεί ο λόγος που τα πηγαίνουν καλύτερα έχοντας κερδοφόρα αποτελέσματα. Ακολούθως, δίνει τις γνώσεις και τις πρακτικές που χρειάζονται για να βελτιωθεί η ποιότητα του προϊόντος. Έτσι, συχνά οι εταιρείες παρακολουθούν στενά την εξέλιξη των προϊόντων των ανταγωνιστικών τους, με σκοπό να προσαρμόσουν στις ανάγκες τους τις επιτυχημένες ενέργειες εκείνων. *(Ζαβλανός Μ., 2002)*

3.6: Έλεγχος με το 7 C's results model

Ακόμη και τα προϊόντα που δείχνουν να έχουν καλή πορεία είναι ωφέλιμο να ελέγχεται εάν ανταποκρίνονται σωστά στους βασικούς τομείς, πόσο μάλλον εκείνα που είναι σε δυσμενή θέση. Έτσι, ένα χρήσιμο μοντέλο είναι εκείνο των 7 C's, το οποίο αναφέρεται σε 7 παράγοντες που ενδεχομένως ευθύνονται όταν ένα προϊόν δεν αποδίδει τα αναμενόμενα:

- **Costs:** Έρευνα και επανεξέταση του κόστους παραγωγής, τόσο των σταθερών που επιβαρύνουν την εταιρεία ανεξαρτήτως όγκου παραγωγής (μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, κόστη αποθήκευσης κλπ), όσο και τα διάφορα κόστη πρώτης ύλης και παραγωγής, και κατά πόσο αυτά βαίνουν μειούμενα όσο αυξάνεται η παραγωγή. Εφόσον υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία, θα ωφελήσει πολύ και η σύγκριση με τα αντίστοιχα στοιχεία ανταγωνιστών
- **Customers:** Κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι δυνητικοί πελάτες, τόσο από το προσφερόμενο προϊόν όσο και από των ανταγωνιστών. Έρευνα για το ποια στοιχεία εκτιμούν περισσότερο και ποια λιγότερο πάνω στο προϊόν, και κατά πόσο αυτά ικανοποιούνται ή όχι από τις υπάρχουσες εταιρείες, καθώς και πόσο ελαστικοί είναι ως προς την τιμή. Εξίσου σημαντική είναι και η ευκολία αλλαγής μάρκας, και της ύπαρξης -ή όχι- στοιχείων που τους δεσμεύει με κάποια συγκεκριμένη, όπως για παράδειγμα οι αγοραστές κινητών τηλεφώνων Apple και οι υπόλοιποι που προτιμούν κινητά λογισμικού Android
- **Competitors:** Παρακολούθηση του ανταγωνισμού, και πιο συγκεκριμένα των εταιρειών εκείνων που διαθέτουν προϊόν με παρόμοια χαρακτηριστικά, στις ίδιες γεωγραφικά αγορές και στα ίδια κανάλια διανομής ή τελικούς λιανεμπόρους, και με παρόμοιες στρατηγικές και target groups. Για παράδειγμα, μπορεί να υφίστανται εστιατόρια στον ίδιο γεωγραφικό χώρο που να απευθύνονται σε οικογένειες και άλλα σε νεανικές παρέες
- **Context:** Περιλαμβάνει τη συνολική δομή της αγοράς ως προς το θεσμικό πλαίσιο και το γενικότερο πολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης. Δημιουργείται επιπλέον αξία για το προϊόν και την επιχείρηση όταν

λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι άτυποι και άγραφοι κανόνες και γενικότερα η κουλτούρα του λαού στον οποίο απευθύνεται

- Capabilities: Είναι ουσιαστικά οι βασικές ικανότητες και δυνατά σημεία του προϊόντος που εν τέλει θα εξασφαλίσουν χρηματοροές, εκμεταλλευόμενες κατ' εξοχήν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει, τόσο ως προς την παραγωγή του όσο και στην φάση της πώλησης και εξυπηρέτησης
- Channels: Όπως προαναφέρθηκε, είναι σημαντικό να αυξηθεί η γεωγραφική κάλυψη με στρατηγικό σχεδιασμό, ούτως ώστε να καλύπτονται περισσότεροι δυνητικοί πελάτες, αλλά και πιθανώς να προσαρμοστεί σε νέα target groups (όπως το παράδειγμα του επαναλανσαρίσματος των ρετρό ταινιών της Disney, ή οι πάνες ενηλίκων από τις εταιρείες βρεφικών ειδών). Δε θα πρέπει φυσικά να αγνοείται και η κατά το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου, η οποία ούτως ή άλλως μπορεί να δώσει πρόσβαση σε πληθώρα αγορών. Γενικώς ο (επανα)σχεδιασμός των καναλιών διανομής και των τελικών λιανεμπόρων είναι κρίσιμος, εφόσον από αυτούς μπορεί να δημιουργηθεί επιπλέον ζήτηση για το προϊόν
- Capital: Αφορά την αξιολόγηση και πιθανώς τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου που έχει κατανεμηθεί το επενδεδυμένο στο προϊόν κεφάλαιο, καθώς και οι βαθμοί χρηματοοικονομικής και λειτουργικής μόχλευσης που προκύπτουν. Καλό θα ήταν να επικεντρωθεί η μεταφορά πόρων σε καινούργιες αγορές και στη βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν στους διάφορους τομείς που συνθέτουν τα κόστη παραγωγής
- Results: Εφόσον όλα τα ανωτέρω προσεχθούν στο βαθμό που πρέπει, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα από το προϊόν. Αυτό σημαίνει βελτίωση σε παράγοντες όπως η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, η πιστότητα των πελατών, ο όγκος πωλήσεων και αποθεμάτων και γενικότερα επίτευξη των στόχων που τίθενται.

3.7: Μεθοδολογία D.M.A.I.C.

Η εν λόγω μεθοδολογία είναι ένας συνοπτικός οδηγός για όταν αποφασιστεί να υπάρξει βελτίωση στις διαδικασίες και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, ή πιο συγκεκριμένα της κατάστασης ενός προϊόντος. Η ονομασία της συγκροτείται από τα αρχικά των παρακάτω λέξεων, οι οποίες είναι τα βασικά βήματα που προτείνει:

- ★ Define: Προσδιορισμός του προβλήματος, των πελατών και των απαιτήσεων τους, των τρεχουσών δυνατοτήτων, των χαρακτηριστικών του προϊόντος, τις διαδικασίες εκείνες που θα έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στους καταναλωτές, των μέσων προώθησης και των καναλιών διανομής
- ★ Measure: Προσδιορισμός των στατιστικών μέτρων για την καταγραφή και παρακολούθηση των σημαντικών διαδικασιών, στήσιμο και δομή του πλάνου συλλογής δεδομένων
- ★ Analyze: Προσδιορισμός των στατιστικών εργαλείων που χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν και χρήση αυτών, για τον προσδιορισμό της ρίζας και των βασικών λόγων εκ των οποίων απορρέουν τα προβλήματα
- ★ Improve: Εφαρμογή μεθόδων βελτίωσης, με επικέντρωση στις αιτίες των προβλημάτων. Συνίσταται για αρχή έλεγχος σε δείγμα, με αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Σημαντικό είναι να τεθούν ρεαλιστικοί και κατά το δυνατόν συγκεκριμένοι στόχοι με δεδομένο χρονικό ορίζοντα. Για παράδειγμα «μείωση του κόστους παραγωγής 15% μέσω διαφοροποίησης των προμηθευτών», «αύξηση γεωγραφικής κάλυψης καναλιών διανομής σε 3 περιφέρειες με όμοια target groups» «αύξηση των πωλήσεων κατά τουλάχιστον 20% μέσα σε ένα χρόνο», «Αύξηση μεριδίου αγοράς κατά 5% μέσα σε 2 χρόνια»
- ★ Control: Τυποποίηση και καταγραφή των διαδικασιών, με παρακολούθηση αυτών σε συνάρτηση τόσο με τα πρότερα αποτελέσματα όσο και με εκείνα που τέθηκαν ως στόχος

(Todorov & Akbar, 2018)

3.8: Ανακεφαλαίωση-Επέκταση: Πραγματοποίηση Αλλαγών και Βελτιώσεων

«Αν θέλουμε να απολαύσουμε περισσότερο τις ευκαιρίες και λιγότερο τους κινδύνους, τότε πρέπει να κατανοήσουμε καλύτερα τις αλλαγές. Εκείνοι που γνωρίζουν γιατί συμβαίνουν οι αλλαγές, σπαταλάνε λιγότερη ενέργεια στο να προστατεύσουν τους εαυτούς τους ή να εναντιωθούν στο αναπόφευκτο. Εκείνοι οι οποίοι κατανοούν σε ποια κατεύθυνση οδηγούν οι αλλαγές, είναι πιο ικανοί να τις χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους» (*Charles Handy*)

Κατά τη διερεύνηση εφαρμογών βελτίωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως:

I) Να υπάρχει σαφής προσδιορισμός των -μετρήσιμων- στόχων που έχουν τεθεί, και το πλαίσιο παρακολούθησης και επανελέγχου των αποτελεσμάτων

II) Να υπάρχει γνώση των περιορισμών που υπάρχουν ως προς τον προϋπολογισμό και τους διαθέσιμους πόρους

III) Να υπάρχει γνώση της γενικής κατεύθυνσης που έχει η επιχείρηση, δηλαδή των γενικών στόχων και αξιών της, ή πολύ περισσότερο του ονόματος που έχει στην αγορά (για παράδειγμα ως επιχείρηση με υψηλή απτή ποιότητα προϊόντων, ή με σεβασμό προς το περιβάλλον)

Επίσης, θα πρέπει να γίνεται σαφές το πλαίσιο των αναγκαίων βελτιώσεων, το οποίο μπορεί να αφορά σε:

-Διαφορετικές εισροές, ποσοτικά ή χρονικά

-Διαφορετικά αποτελέσματα ως προς την ποιότητα ή τον αριθμό της παραγόμενης ποσότητας

-Ενδεχομένως να υπάρχει ανάγκη μόνο για μια βραχυπρόθεσμη υποστήριξη σε πόρους, όπως διαφημιστικές δαπάνες ή «άνοιγμα» σε επιπλέον σημεία πώλησης (*Williams, K., Johnson, B., 2005*)

Όταν λοιπόν η εταιρεία αποφασίσει ότι το προϊόν της θα λάβει επιπλέον στήριξη και δεν θα καταργηθεί, θα πρέπει να ξεκινήσει να προβαίνει σε ένα σύνολο ενεργειών ούτως ώστε πλέον να καταστεί δυνατή η σωστή και επιτυχημένη επανατοποθέτησή

του. Έτσι, θα πρέπει να αποφασιστούν κινήσεις τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στην εικόνα του, που ενδεικτικά μπορεί να αφορούν:

- ✓ Τον στόχο και τη κατεύθυνση της στρατηγικής τοποθέτησης του προϊόντος
- ✓ Το εύρος δραστηριοτήτων της επιχείρησης (διαφοροποίηση –εξειδίκευση) και πώς το εν λόγω προϊόν εντάσσεται σε αυτό
- ✓ Τη διάταξη των πόρων και της χρησιμοποίησης αυτών, ιδίως εφόσον έχει εντοπιστεί προβληματική και κοστοβόρα διαχείριση
- ✓ Την ύπαρξη ή όχι προσαρμογής στο περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται
- ✓ Την ανταπόκριση στις τρέχουσες ανάγκες των αγορών
- ✓ Την ικανοποίηση των μετόχων (shareholders) που θα υποστηρίξουν το εγχείρημα με πιθανή αύξηση μετοχικού κεφαλαίου (Γεωργόπουλος Ν., 2013)

Τέλος, για να μειωθούν δαπάνες του παρελθόντος, ωφέλιμο είναι να επανεξεταστούν:

- Τα target groups που στοχεύονται, και ιδίως η εναρμόνιση της διαφημιστικής καμπάνιας στα χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, εισόδημα, επιθυμίες & ανάγκες), με τη χρήση και των κατάλληλων μέσων προβολής
- Ο κλάδος που θα επαναπροωθηθεί το προϊόν, και ιδίως οι ανταγωνιστές από τους οποίους στοχεύεται να αποσπαστεί μερίδιο αγοράς
- Οι προμηθευτές πρώτων υλών και οι συμβάσεις με αυτούς, τόσο ως προς την ποιότητα και το είδος το πρώτων υλών που απαιτούνται όσο και ως προς το ύψος και τους όρους πληρωμής και εξόφλησης αυτών
- Οι διαδικασίες παραγωγής του τελικού προϊόντος, και ιδίως η προσαρμογή αυτού στις ανάγκες και επιθυμίες του κοινού-στόχος
- Τα δίκτυα προώθησης και τα λοιπά κανάλια διανομής, συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων που δίνονται στους τελικούς και τους ενδιάμεσους πωλητές, καθώς και η γεωγραφική κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων αγοραστών
- Οι όροι σύναψης δανείου, εφόσον χρειαστεί, ή η πιθανή αναπροσαρμογή ενός υπάρχοντος στα νέα δεδομένα της επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

4.1: Εισαγωγή

Στο τελευταίο μέρος της παρούσας έρευνας θα γίνει μία περιγραφική προσέγγιση υπό την οπτική ότι, για να θεωρείται ικανοποιητικό ένα προϊόν και να αξίζει η επιχείρηση να το διατηρεί στο χαρτοφυλάκιό της, θα πρέπει πρωτίστως να είναι επικερδές στο σύνολο της δραστηριότητάς του. Με άλλα λόγια, επιχειρείται με εύχρηστα μοντέλα και τρόπους προσέγγισης να αξιολογηθεί και διαπιστωθεί η ρεαλιστική αξία της διατήρησης ενός προϊόντος, κατ' εξοχήν αδύναμου και ευρισκόμενου σε ισχυρά ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς και οι κινήσεις που οφείλουν να γίνουν από την εταιρεία του για τη μέτρηση της απόδοσής του τόσο στο παρόν, όσο και σε δυνητικές αλλαγές που σχεδιάζονται για την βελτίωση αυτής. Έτσι, αρχικά αναλύεται η έννοια της απόδοσης μίας επένδυσης, που στην συγκεκριμένη περίπτωση θεωρείται η ζωή ενός προϊόντος, και το πώς αυτή μπορεί να βοηθήσει στην διατήρηση του, με δεδομένο πάντα ότι πρέπει να ανταποκριθεί στο πλάνο της εταιρείας και στις απαιτήσεις του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων και δανειστών της. Στη συνέχεια, περιγράφεται ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου πωλήσεων, που αποτελεί κομβικό σημείο για την αξιολόγηση της πορείας του και κυρίως για τον χαρακτηρισμό του ως επικερδές ή ζημιόγONO. Αμέσως μετά, θα περιγραφεί η εξέταση του μέσου μεταβλητού κόστους και η σημαντικότητά του στην απόφαση για διατήρηση ή όχι ενός βραχυπρόθεσμα ζημιόγONO προϊόντος. Τέλος, θα γίνει μία προσέγγιση στην οικονομική πλευρά της εξέτασης δυνητικών αλλαγών που σχεδιάζονται ή μπορεί να έρθουν, αφ' ενός μέσω της ανάλυσης ευαισθησίας του πλάνου σε διαφοροποιήσιμους παράγοντες και αφ' ετέρου μέσω της μεθόδου σεναρίων, η οποία βοηθάει την επιχείρηση να προετοιμαστεί για καλύτερο ή χειρότερο σενάριο σε σχέση με το προσδοκώμενο. Με το τελευταίο λοιπόν κεφάλαιο της εργασίας δίδεται μία πιο πρακτική και μετρήσιμη οπτική για το αν και κατά πόσο εξυπηρετεί ένα προϊόν το σκοπό του στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας του.

4.2: Αξιολόγηση με βάση την Απόδοση

Όπως αναλύθηκε και στο πρώτο μέρος της έρευνας, κάθε προϊόν για να ξεκινήσει τη ζωή του και να εισαχθεί στην αγορά απαιτεί τη δέσμευση σημαντικού κεφαλαίου, τόσο για έρευνα & ανάπτυξη όσο και για έξοδα προωθήσεων & μάρκετινγκ, δημιουργία κέντρου παραγωγής & εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς και άλλα επιμέρους κόστη. Υπό αυτό το πρίσμα, το κάθε νέο προϊόν μπορεί να αξιολογηθεί και ως μία επένδυση, από την οποία απαιτείται μία συγκεκριμένη, μεγάλη αρχική εκροή, αναμένοντας στη συνέχεια οι εισροές κεφαλαίων να υπερκαλύψουν τα αρχικά (και όχι μόνο) κόστη. Έτσι, εάν ορισθεί ένα αρχικό κόστος Α.Κ., η εταιρεία θα αναμένει κάθε χρόνο να υπάρχει ένα μέσο ετήσιο κέρδος Ε.Κ. ως ποσοστό του Α.Κ., το οποίο συσσωρευτικά κάποια στιγμή θα αναμένεται να ξεπεράσει το Α.Κ. ($\Sigma_{EK} > AK$). Το ποσοστό αυτό της απόδοσης μπορεί να ορισθεί ως $Π.Α. = Ε.Κ./Α.Κ.$, και το ύψος του για να γίνει αποδεκτό εντάσσεται στο γενικότερο σχεδιασμό και το πλάνο της εταιρείας για το συγκεκριμένο προϊόν. Έτσι, είναι ωφέλιμο να γίνεται μία διάκριση μεταξύ πραγματοποιηθείσας απόδοσης, αναμενόμενης απόδοσης και απαιτούμενης απόδοσης.

-Πραγματοποιηθείσα ή ιστορική απόδοση είναι η πραγματική καταγεγραμμένη απόδοση για μία συγκεκριμένη επένδυση/προϊόν που έγινε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο στο παρελθόν. Μπορεί δηλαδή να τηρείται αρχείο με τη διαχρονική πορεία των προϊόντων της εταιρείας και το κατά πόσο ήταν και είναι κερδοφόρα κατά τη διάρκεια της ζωής τους με βάση το αρχικό κόστος τους, ούτως ώστε να υπάρχει ένα μέτρο σύγκρισης για τις βλέψεις της ως προς τα νέα, παρόμοια και σε παρόμοιες συνθήκες ανταγωνισμού, προϊόντα.

-Αναμενόμενη ή προσδοκώμενη απόδοση είναι εκείνο το ποσοστό απόδοσης που, με βάση τα εκτιμώμενα στοιχεία, αναμένεται να προκύψει εφόσον πραγματοποιηθεί η εξεταζόμενη επένδυση -που στην προκειμένη περίπτωση εξετάζεται δημιουργία ενός νέου προϊόντος. Όπως φαίνεται και από τον ανωτέρω ορισμό, αυτή η απόδοση εμπεριέχει το στοιχείο της αβεβαιότητας, καθώς από τη μία δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν με ακρίβεια οι τάσεις της αγοράς και από την άλλη, υπάρχει πάντα η περίπτωση να συμβεί οτιδήποτε απρόβλεπτο, που θα χαλάσει αυτά τα σχέδια.

-Απαιτούμενη απόδοση είναι το ελάχιστο ποσοστό απόδοσης που απαιτείται να έχει ένα νέο προϊόν για να αναλάβει η εταιρεία να του δώσει ζωή. Ως προς αυτό, ακόμη και ένα 3% μπορεί να είναι ανεκτό για κάποια προϊόντα που αναμένεται να έχουν μακρά διάρκεια ζωής στην αγορά, όπως πχ ένα τρόφιμο. Αντιθέτως, για προϊόντα τεχνολογίας που ανανεώνονται σε ετήσια βάση, πχ smartphones, μπορεί και το ετήσιο 80% να είναι μικρό. Σε αυτό το σημείο να σημειωθεί κι ότι το συγκεκριμένο ποσοστό απόδοσης πρέπει να συμπεριλαμβάνει και στοιχεία που δεν εντάσσονται στο καθαρά λειτουργικό αποτέλεσμα από την ύπαρξη του προϊόντος, όπως ο τρέχων και ο αναμενόμενος πληθωρισμός των αγορών στις οποίες θα εισαχθεί, και αφορά στα επόμενα έτη για τα οποία θα υπάρχουν χρηματοροές από αυτήν. Φυσικά, πάντα θα υπάρχει και η σύγκριση με την εναλλακτική της τοποθέτησης του κεφαλαίου αυτού σε τράπεζα ή ομολογίες, που είναι επενδύσεις με χαμηλότερο βαθμό κινδύνου αλλά και απόδοσης.

(Βασιλείου & Ηρειώτης, 2009)

Με βάση τα ανωτέρω, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι μία εταιρεία πιθανότατα θα αναβάλει την απόσυρση από την αγορά ενός προϊόντος το οποίο συνεχίζει να αποφέρει με ένα σταθερό ρυθμό και σε συνάρτηση με το αρχικό του κόστος -έστω και χαμηλά- λειτουργικά κέρδη, ιδίως εάν δεν έχει καλύψει ακόμη τα αρχικά κόστη του. Αυτό είναι εξαιρετικά πιθανό να αποφασιστεί ακόμη και αν οι λοιπές συνθήκες (για παράδειγμα αν εντάσσεται στην περίπτωση “Dodo”, με αρνητική ανάπτυξη κλάδου και αδύναμο προϊόν) μπορεί να επιτάσσουν ως ενδεικνυόμενη την αποδυνάμωση ή και την απόρριψή του από το προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο. Σε κάθε περίπτωση, η πραγματοποιηθείσα απόδοση βοηθά στον πιο ορθολογικό προσδιορισμό της αναμενόμενης, η οποία σε συνεκτίμηση με την απαιτούμενη (για την εταιρεία, τους μετόχους και τους δανειστές της) θα καθορίσουν την έγκριση ή όχι του προϋπολογισμού που απαιτείται για τη χρηματοδότηση του εκάστοτε πλάνου. Ωφέλιμο πάντως είναι να σημειωθεί ότι πλάνα με υψηλή ετήσια απόδοση και άρα με μικρό χρονικό ορίζοντα επανείσπραξης των επενδεδυμένων κεφαλαίων κρίνονται εκ των πραγμάτων και ως χαμηλότερου ρίσκου, ιδίως απέναντι σε εξωγενείς κινδύνους. Αριθμητικά βέβαια, όπως προαναφέρθηκε αυτό διαφοροποιείται στον εκάστοτε κλάδο, όπως επίσης και το αναλαμβανόμενο ρίσκο. Για παράδειγμα, μία επένδυση σε φωτοβολταϊκά μπορεί να θεωρείται χαμηλού κινδύνου, λόγω της μη ύπαρξης ανταγωνιστών και μεριδίου αγοράς στη φύση της.

4.3: Αξιολόγηση με βάση το Νεκρό Σημείο Πωλήσεων

Η παραγωγή, προώθηση και διάθεση του εκάστοτε προϊόντος δημιουργεί διάφορα κόστη στην επιχείρηση, ούτως ώστε το προϊόν να καταλήξει στον πελάτη και να εισπραχθούν έσοδα, ικανά τουλάχιστον να καλύψουν τα πρώτα, ούτως ώστε να είναι βιώσιμο για αυτήν. Από οικονομικής άποψης, οπότε, πρέπει να προσδιοριστεί η δυνατότητα της επιχείρησης να ανεχτεί -έστω βραχυπρόθεσμα- την μή ύπαρξη θετικών καθαρών ταμειακών εισροών για το κάθε προϊόν, όταν ευελπιστεί ότι στο μέλλον θα επέλθει βελτίωση αυτής της κατάστασης.

Ως γνωστόν, το συνολικό κόστος (Total Cost-TC) κάθε προϊόντος για μια επιχείρηση διαχωρίζεται σε δύο μέρη: το σταθερό (Total Fixed Cost-TFC) που θεωρείται αμετάβλητο από την βραχυπρόθεσμη διαφοροποίηση της ποσότητας παραγωγής του (Quantity-Q) και το μεταβλητό (Total Variable Cost-TVC), που θεωρείται ότι αυξάνεται αναλογικά με την κάθε πωληθείσα μονάδα. Εάν λοιπόν αυτά τα κόστη επιμεριστούν σε κάθε μία παραγόμενη μονάδα του προϊόντος, έχουμε το Μέσο Σταθερό Κόστος ($AFC=TFC/Q$) και το Μέσο Μεταβλητό Κόστος ($AVC=TVC/Q$), τα οποία θα αθροίζονται στο Μέσο Συνολικό Κόστος ($ATC=AFC+AVC$ ή $TC/Q=ATC$).

Αντίστοιχα, τα συνολικά έσοδα (Total Revenue-TR) από τις πωλήσεις ενός προϊόντος, εάν διαιρεθούν με την πωληθείσα ποσότητα (Q), προκύπτει η μέση τιμή Πώλησης ($TR/Q=Average Price$ ή P), που μπορεί να ονομαστεί και μέσο έσοδο ($P=ATR$).

Ως προς τον καθορισμό της τιμής, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζει μια εταιρεία ποια είναι εκείνη η ελάχιστη τιμή, με δεδομένη ποσότητα διάθεσης, που να έχει μηδενικά κέρδη/ζημιές. Αυτό είναι εξαιρετικά χρήσιμο πρωτίστως για τις παρακάτω περιπτώσεις:

-Σε κλάδο μη διαφοροποιημένων προϊόντων, όπου το κέρδος βασίζεται στον -μεγάλο- όγκο πωλήσεων και το βασικό κριτήριο αγοράς είναι η -χαμηλή- τιμή. Γνωρίζοντας λοιπόν ποια είναι η ελάχιστη τιμή που μπορούν να διατεθούν τα αποθέματα, αποφεύγεται ο κίνδυνος να παρασυρθούν υπέρμετρα προς τα κάτω οι τιμές, που θα είχε ως αποτέλεσμα την ενδεχόμενη ύπαρξη ζημιών.

-Όταν ένα ήδη αδύναμο προϊόν συρρικνώνεται περαιτέρω, βασικός τρόπος για την αποφυγή ζημιών είναι ο προσδιορισμός μιας ελάχιστης τιμής που μπορεί να ανεχτεί η εταιρεία ούτως ώστε να έχει μηδενικά κέρδη/ζημιές, και στη συνέχεια να προσθέσει ένα μικρό ποσό σε αυτήν που θα είναι και το μοναδιαίο κέρδος.

Έτσι, προκύπτει ότι ο τύπος για τον καθορισμό της τιμής νεκρού σημείου είναι: $P=TFC/Q-AVC$ ή $P=AFC+AVC$, δηλαδή η τιμή αγοράς θα πρέπει να ισούται με το άθροισμα των ανά μονάδα σταθερού και μεταβλητού κόστους.

Εντούτοις, κατά τη διαχείριση αυτής της βασικής τιμής που θα υπολογιστεί, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη και τα εξής: Τα διάφορα κόστη είναι σαφώς πολύπλοκο να υπολογιστούν επακριβώς, με υπαρκτή την πιθανότητα να παραβλεφθούν κάποια. Εκτός αυτού, η ποσότητα με βάση την οποία θα υπολογιστεί αυτή η τιμή, κατά την πορεία του προϊόντος θα έχει αυξομειώσεις, οπότε θα πρέπει να παρακολουθείται σε τακτική βάση και φυσικά να υπάρχουν διάφορα σενάρια ευαισθησίας για αυτές τις περιπτώσεις.

Έτσι, για πιο ολοκληρωμένη εικόνα, είναι ωφέλιμο να μπορεί να προσδιοριστεί και ένα κομβικό σημείο πωλήσεων του προϊόντος, όπου σε ένα συγκεκριμένο σημείο πωληθείσας ποσότητας Q θα ισχύει ότι $TR-TC=0$, ούτως ώστε η επιχείρηση να είναι οικονομικά αδιάφορη ως προς την παραγωγή ή όχι αυτού, εφόσον το οικονομικό της αποτέλεσμα θα είναι 0. Με πράξεις, αυτή η ποσότητα προσδιορίζεται ως εξής:

$TR-TC=0 \Rightarrow TR=TC \Rightarrow TR/Q=TC/Q \Rightarrow ATR=ATC \Rightarrow P=ATC$, όπου ισχύει ότι $ATC=AVC+AFC$, άρα ισχύει κι ότι $P=AVC+AFC \Rightarrow P-AVC=AFC \Rightarrow Q*(P-AVC)=Q*AFC \Rightarrow Q*(P-AVC)=TFC$, και άρα διαιρώντας και τα δύο μέλη με το $(P-AVC)$ τελικά ισχύει ότι για την ζητούμενη ποσότητα αναζητείται το: $Q=TFC/(P-AVC)$, δηλαδή το απαιτούμενο ύψος τιμής ούτως ώστε όταν αφαιρεθούν τα μεταβλητά κόστη, να μπορεί να καλυφθεί το συνολικό σταθερό κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η ποσότητα (Q) αυτή, ονομάζεται Νεκρό Σημείο Παραγωγής, και είναι μία χρήσιμη βάση της οικονομικής αξιολόγησης για τη βιωσιμότητα -ή μη- της παραγωγής ενός προϊόντος.

Οπότε, είναι λογικό ότι μία επιχείρηση επιδιώκει να ισχύει τουλάχιστον $TR=TC$ ή για να είναι επικερδής $TR \gg TC$, ούτως ώστε να ωφελεί η διατήρηση ενός προϊόντος στο προϊοντικό χαρτοφυλάκιό της.

4.4: Βιωσιμότητα με βάση τα AVC και ATC

Πηγαίνοντας ένα ακόμη βήμα πιο πέρα, διακρίνονται τρεις υποπεριπτώσεις του $ATR=P$ ως προς τα AVC και ATC, αναλύοντας το πότε και υπό ποιες συνθήκες έχει νόημα, από οικονομικής άποψης, να διατηρείται η παραγωγή ενός προϊόντος:

i) $P > ATC$: Για κάθε μονάδα που πωλεί η επιχείρηση, υπάρχει κέρδος, εφόσον το μέσο έσοδο καλύπτει το μέσο κόστος της. Άρα, το προϊόν διατηρείται κανονικά. Ιδιαίτερος, εφόσον το μέσο έσοδο είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από το μέσο κόστος, δεν υπάρχουν δεύτερες σκέψεις για αυτό.

ii) $P < ATC$ αλλά $P > AVC$: Δημιουργείται πρόβλημα στην επιχείρηση, διότι τα σταθερά κόστη του συγκεκριμένου προϊόντος της δεν μπορούν να καλυφθούν και άρα πρέπει να τροφοδοτηθούν από τα έσοδα των άλλων. Εντούτοις, επειδή τουλάχιστον η κάθε μονάδα καλύπτει τα μεταβλητά κόστη της, μπορεί βραχυπρόθεσμα να συνεχιστεί η παραγωγή, εφόσον αυτό κρίνεται αναγκαίο με βάση τις προβλέψεις της για το μέλλον του ή για στρατηγικούς λόγους (πχ η προσπάθεια αποθάρρυνσης εισόδου ανταγωνιστών στον κλάδο, ή η απόθεση ήδη υπαρχόντων)

iii) $P < AVC$ και $P << ATC$: Για κάθε μονάδα που παράγεται από την εταιρεία, το κόστος της αυξάνεται. Συνίσταται να αυξηθεί η τιμή ούτως ώστε να αυξηθούν τα έσοδα, ειδάλλως καλύτερα να διακοπεί η παραγωγή του προϊόντος, έστω προσωρινά.

(Husted & Melvin, 2007)

4.5: Εξέταση Πιθανών Αλλαγών (1/2): Ανάλυση Ευαισθησίας

Για κάθε επένδυση που πραγματοποιείται, που στη συγκεκριμένη περίπτωση θεωρείται ένα προϊόν στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας του, συγκρίνονται πάντα οι εισροές που αυτό αναμένεται να αποδώσει και οι εκροές που θα χρειαστεί κατά τη διάρκεια της ζωής του. Έτσι, όπως αναφέρθηκε και πριν, συνήθως απαιτείται ένα αρχικό κεφάλαιο για να «γεννηθεί» και στη συνέχεια η εταιρεία αναμένει αυτό να υπερκαλυφθεί, ούτως ώστε εν τέλη να αποδειχθεί επιτυχημένη επένδυση. Μάλιστα, σημαντικό είναι να λαμβάνεται υπόψη η διαχρονική αξία του χρήματος, δηλαδή η πραγματική ή εσωτερική (και όχι ονομαστική) αξία που θα έχει η κάθε εισροή τη στιγμή που θα πραγματοποιηθεί. Η αξία αυτή κατ' εξοχήν μειώνεται όσο πιο μακροπρόθεσμες γίνονται οι διάφορες εισροές -συμπεριλαμβανομένης και της τιμής εκποίησης της υπολειμματικής αξίας των στοιχείων του παγίου εξοπλισμού- κυρίως

λόγω του πληθωρισμού, το ύψος του οποίου είναι διαφορετικό σε κάθε χώρα και αναπόφευκτα μεταβαλλόμενο. Επίσης, όσο πιο μακροπρόθεσμα γίνονται οι αναλύσεις, οι προβλέψεις για τις εισροές και εκροές γίνονται ολοένα και πιο ασαφείς και απρόβλεπτες, εφόσον είναι ολοένα και πιο πιθανό να επηρεαστούν από τον οποιοδήποτε αστάθμητο παράγοντα. Έτσι, ιδίως κατά τη διάρκεια σχεδιασμού αλλαγών-βελτιώσεων στο προϊόν, είναι ωφέλιμο να γίνεται και μία ανάλυση της ευαισθησίας που υπάρχει στην επένδυση και το πώς αυτή θα επηρεαστεί από τις διαφοροποιήσεις στις εισροές και εκροές που μελετώνται σε σχέση με τον αρχικό ή τον τρέχοντα προγραμματισμό που υπάρχει για το προϊόν.

Έτσι, η ανάλυση ευαισθησίας είναι μια εκτίμηση «Τί θα γίνει εάν...», όπου συγκρίνεται το τρέχον πλάνο της εταιρείας για την πορεία του προϊόντος (business as usual) σε σχέση με το αν εφαρμοστούν κάποιες μεταβολές. Αυτές μπορεί να είναι είτε εξωγενείς, όταν αξιολογείται η δυναμικότητα του σχεδίου σε απροσδιόριστες απειλές του εξωτερικού του περιβάλλοντος, όσο κυρίως και σε ενδογενείς αλλαγές τις οποίες σχεδιάζει να κάνει η εταιρεία. Παράγοντες οι οποίοι μπορεί να εξεταστούν είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο και ο πληθωρισμός, η πωληθείσα ποσότητα, η τιμή πώλησης, το κόστος και η ταχύτητα παραγωγής και εργασίας, οι φόροι, το ύψος των αποθεμάτων καθώς και οτιδήποτε άλλο μπορεί να σχετιστεί με το ταμειακό αποτέλεσμα του προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αξιολογηθεί σε ένα βαθμό πόσο ευαίσθητο είναι πλάνο του προϊόντος σε τυχόν αλλαγές. Κατά συνέπεια, αποκτάται μια πιο ξεκάθαρη εικόνα του τί να περιμένει η επιχείρηση από τις αλλαγές που αναμένεται να γίνουν.

(Βασιλείου & Ηρειώτης, 2008)

4.6: Εξέταση Πιθανών Αλλαγών (2/2): Μέθοδος Σεναρίων

Ακόμη μια μέθοδος εκτίμησης των αποτελεσμάτων που θα φέρουν οι εξεταζόμενες αλλαγές είναι και αυτή των σεναρίων. Πιο συγκεκριμένα, επειδή οι προβλέψεις και εκτιμήσεις της μελλοντικής πορείας ενός προϊόντος ή σχεδίου είναι απίθανο να επαληθευτούν στο ακέραιο, συνίσταται η εξέταση τριών πιθανών σεναρίων: Το πρώτο από αυτά αφορά στην εκτίμηση που υπάρχει με βάση ιστορικά ήδη πραγματοποιηθέντων στοιχείων για την εξέλιξη της πορείας ανάλογων προϊόντων ή ανάλογων αλλαγών και στην απήγηση που αυτές είχαν στο καταναλωτικό κοινό. Σε αυτό το σημείο, παρ' ότι τα στελέχη που επιφορτίζονται με την πραγματοποίηση

αλλαγών είναι εύκολο να παρασυρθούν από ενθουσιασμό και υπερβολική αισιοδοξία, είναι εξαιρετικά σημαντικό αυτή η εκτίμηση να γίνει με όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικά και βάσιμα στοιχεία, ούτως ώστε ο σχεδιασμός που πρόκειται να χαραχθεί να μην τα εκθέσει πλήττοντας εν τέλη την εταιρεία. Το δεύτερο και το τρίτο σενάριο αφορούν στην εξέταση μίας πρόβλεψης με την βέλτιστη πορεία του πλάνου και μίας ακόμη για την χειρίστη που θα μπορούσε να επέλθει. Το ένα δηλαδή μπορεί να αφορά την καθολική αποδοχή των βελτιώσεων από το καταναλωτικό κοινό και το άλλο την πλήρη απόρριψή τους και εγκατάλειψή του από πολλούς εξ αυτών. Στη συνέχεια, υπολογίζεται η Καθαρά Παρούσα Αξία και των τριών προβλέψεων αυτών, ακολουθούμενη από την εκτιμώμενη πιθανότητα να πραγματοποιηθεί το καθένα. Για παράδειγμα, έστω 20% πιθανότητα να υπάρξει αύξηση κερδών κατά 80%, 50% πιθανότητα να υπάρξει αύξηση κερδών κατά 30%, και 30% πιθανότητα να υπάρξει μείωση κερδών κατά 40%. Συνεκτιμώντας τα παραπάνω στοιχεία μπορεί να αποδοθεί στο εξεταζόμενο πλάνο μία πιο ασφαλής εκτίμηση του εύρους διακύμανσης καθώς και της πιθανής μεταβλητότητας και του ρίσκου που αναλαμβάνεται για την πραγματοποίηση αυτής της αλλαγής. Έτσι, μπορεί να γίνει μία σύγκριση μεταξύ των εξεταζόμενων σχεδίων βελτίωσης με μία πιο εποπτική ματιά, βοηθώντας την διοίκηση να αποφασίσει με πιο σαφή εικόνα του πόσο κοντά βρίσκονται στην επιτυχία και την αποτυχία. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονιστεί και το ότι, όπως οι χαμηλότερες του αναμενόμενου πωλήσεις δημιουργούν προβλήματα ρευστότητας στην επιχείρηση, έτσι και η ζήτηση για περισσότερα προϊόντα από όσα μπορεί να διαθέσει μπορεί να αποδειχθεί εξίσου επιβλαβής, από άλλη οπτική. Αυτό συμβαίνει διότι, αφ' ενός οι δυναμικοί πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν σε ανταγωνιστικό προϊόν που υπάρχει άμεσα διαθέσιμο, κι αφ' ετέρου μπορεί να δημιουργηθεί φήμη αναξιπιστίας της εταιρείας ως προς τους πελάτες της και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις στις παραδόσεις. Το οξύμωρο σε αυτό είναι ότι, σε κάποια προϊόντα, οι εταιρείες επιλέγουν εσκεμμένα να διαθέσουν σταδιακά ένα μικρό μέρος αποθέματος σε πολύ μεγαλύτερο πλήθος πελατών, με σκοπό τόσο να δημιουργήσει επιπλέον προσμονή και «hype» με προπαραγγελίες όσο και, ενδεχομένως, να υπερηφανευθεί ότι «ξεπούλησε» σε μόλις λίγα λεπτά, το οποίο με τη σειρά του θα δημιουργήσει την εντύπωση και στο υπόλοιπο κοινό ότι το προϊόν είναι εξαιρετικό και έχει πολύ ζήτηση.

(Βασιλείου & Ηρειώτης, 2008)

4.7: Ανακεφαλαίωση-Επέκταση: Αξιολόγηση με Δείκτες

Όλα τα ανωτέρω που αναλύθηκαν σε αυτό κεφάλαιο καθώς και πολλά ακόμη, μπορούν να παρακολουθούνται πιο εποπτικά και με τη βοήθεια χρηματοοικονομικών δεικτών. Αποκτούν δε ακόμη μεγαλύτερη σημασία όταν τηρείται αρχείο παρακολούθησης της διαχρονικής εξέλιξης αυτών αλλά και των αντίστοιχων στα ανταγωνιστικά προϊόντα, συνοδευόμενα από ερμηνεία των λόγων που κινήθηκαν με το συγκεκριμένο τρόπο. Υπάρχουν διάφοροι τέτοιοι δείκτες που χρησιμοποιούνται στη χρηματοοικονομική ανάλυση για τις επιχειρηματικές αποφάσεις, η κάθε εταιρεία όμως και για την κάθε ξεχωριστή περίπτωση προϊόντος ή κλάδου μπορεί να φτιάξει τους δικούς της που τη βοηθούν περισσότερο στον εκάστοτε τομέα ανάλυσης. Έτσι, μπορούν να χρησιμοποιηθούν δείκτες για διάφορες κατηγορίες δεδομένων, όπως η ρευστότητα, η αποδοτικότητα, τα αποθέματα, οι δαπάνες, η παραγωγή, η δανειακή κάλυψη και όσοι ακόμη χρειάζεται ο εκάστοτε αναλυτής. Ενδεικτικά, κάποιιοι χρήσιμοι δείκτες μπορεί να είναι οι κατωτέρω:

-Καθαρά Κέρδη (ή Ζημιές) / Έσοδα Πωλήσεων ή Επενδεδυμένο Κεφάλαιο ή Τοκοχρεωλύσιο, όπου εκφράζεται αντίστοιχα η δυνατότητα μετατροπής των εσόδων από τις λιανικές πωλήσεις σε κέρδη και το ποσοστό αυτών, η αποδοτικότητα του εκάστοτε επενδεδυμένου κεφαλαίου ως καθαρός δείκτης απόδοσης, καθώς και η μόχλευση που δημιουργούν στην επίτευξη κερδοφορίας τα ξένα δανειακά κεφάλαια

-Μεταβολή Πωλήσεων ή Καθαρών Κερδών / Διαφημιστική Δαπάνη, όπου μπορεί να εκτιμηθεί η αποδοτικότητα του τμήματος μάρκετινγκ της εταιρείας

-(Κυκλοφορούν Ενεργητικό-Αποθέματα) / Ημερήσιες Λειτουργικές Δαπάνες ή Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις, αλλιώς «δείκτης αμυντικού διαστήματος», που εκφράζει την ευκολία της επιχείρησης να χρησιμοποιήσει εύκολα ρευστοποιήσιμα στοιχεία για αποπληρωμή των άμεσων τρεχουσών υποχρεώσεών της, σε σύγκριση με την αντοχή που μπορεί να επιδείξει στη μή ύπαρξη εσόδων για κάποιες μέρες

-Αξία (ή αριθμός μονάδων) Μέσου Αποθέματος / Σύνολο Εσόδων (ή Πωληθείσες μονάδες), ώστε να αποτυπωθεί το ύψος των αποθεμάτων ως πιθανό μέσο δημιουργίας επιπλέον ρευστότητας μέσω μείωσής τους, εφόσον χρειαστεί, χωρίς να κινδυνεύσει από ελλείψεις η προσφερόμενη στην αγορά ποσότητα.

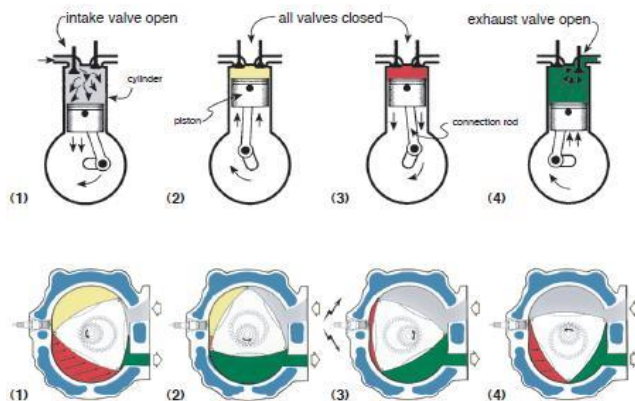
(Ζώης & Γαρουφάλης, 2008)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Π1: Περιστροφικοί Κινητήρες Mazda: Από την καινοτομία και την καταξίωση, στον τερματισμό παραγωγής

Η Mazda είναι μια αυτοκινητοβιομηχανία που έχει συνδέσει την ιστορία της με την καινοτομία και την αντισυμβατικότητα. Φέτος, γιορτάζει τα 100 χρόνια ζωής της, η οποία ξεκίνησε το 1920 ως παραγωγός φελλού στη Χιροσίμα. Ο Jujiro Matsuda, βιομήχανος, ανέλαβε την Toyo Cork Kogyo Co. Ltd το 1921 και τη μεταμόρφωσε πρώτα σε παραγωγό εργαλειομηχανών και μετά σε κατασκευαστή οχημάτων. Πολλά από τα αυτοκίνητά της έμειναν στην ιστορία ως απόλυτα επιτυχημένα, ενώ άλλες φορές αναγκάστηκε, για διάφορους λόγους, να υποχωρήσει και να τα καταργήσει. Κάπως έτσι έγινε και με τον περιστροφικό κινητήρα, που ήταν εντελώς διαφορετικός με οτιδήποτε άλλο έχει υπάρξει σε κινητήρα εσωτερικής καύσης, και υιοθετήθηκε αποκλειστικά από την Mazda.

Το καλοκαίρι του 1919 ένας νεαρός Γερμανός, ο Felix Wankel είδε το εξής όνειρο: Οδηγούσε σε έναν αγώνα ένα αυτοκίνητο που είχε φτιάξει ο ίδιος, ενώ καυχιόταν: "Το αυτοκίνητό μου έχει ένα νέου τύπου κινητήρα: κατά το ένα ήμισυ μοιάζει με υπετροφοδοτούμενο και κατά το άλλο με ατμοσφαιρικό. Εγώ τον εφηύρα!" Ο Wankel, όταν ξύπνησε, ήταν πεπεισμένος ότι το όνειρό του μπορούσε να γίνει πραγματικότητα. Παρόλο που δεν διέθετε βασικές γνώσεις σχετικά με τους κινητήρες εσωτερικής καύσης, πίστευε πως θα μπορούσε να δημιουργήσει έναν κινητήρα με τα τέσσερα στάδια ενός τέτοιου -εισαγωγή, συμπίεση, καύση και εξάτμιση- ενώ περιστρέφονταν, χρησιμοποιώντας δηλαδή πολύ λιγότερα κινητά μέρη και με μικρότερη χωρητικότητα.



Εικόνα Π1.1: Επάνω: Φάσεις πιστονιού σε κύλινδρο (συνήθως λειτουργούν 3,4 ή 6 μαζί) εμβολοφόρου κινητήρα. Κάτω : Τομή ρότορα περιστροφικού κινητήρα, με διακριτές τις αντίστοιχες φάσεις συμπίεσης και καύσης του μείγματος αέρα-βενζίνης

Το όνειρό του γρήγορα έγινε πραγματικότητα. Κατέθεσε το πρώτο δίπλωμα ευρεσιτεχνίας του το 1929, και άρχισε την ανάπτυξη μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, χάρη σε μια συμφωνία που έκανε με τον Γερμανό κατασκευαστή μοτοσυκλετών NSU, το 1951. Το 1957, ο Felix Wankel και η NSU ολοκλήρωσαν ένα πρωτότυπο που ονομάστηκε DKM.

Παρά το αρχικό ενδιαφέρον της General Motor και της Audi για αυτό το νέο είδος κινητήρα εσωτερικής καύσης, τελικά τον εγκατέλειψαν λόγω προβλημάτων αξιοπιστίας. Αντιθέτως, τον Ιούλιο του 1961, ο Πρόεδρος της Mazda Tsuneji Matsuda αναγνώρισε άμεσα τις δυνατότητες του νέου κόμπακτ περιστροφικού κινητήρα, υπογράφοντας συμφωνία συνεργασίας με την NSU. Μάλιστα, με μία άκρως Ιαπωνική ανακοίνωση, ο επικεφαλής μηχανικός Kenichi Yamamoto είχε σχολιάσει ότι «η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας μας, υιοθέτησε με θάρρος μια θαρραλέα νοοτροπία για βιώσιμο περιστροφικό κινητήρα, μέσω επίπονης εξέλιξης». Έτσι, τον Μάιο του 1967, η Mazda ξεκίνησε το πρώτο αυτοκίνητο με κινητήρα με δύο περιστροφικούς ρότορες στον κόσμο, το *Mazda Cosmo Sport*. Με τον κάθε ένα θάλαμο να έχει όγκο 491cc και συνολικά 982cc, ο κινητήρας *Type 10A* παρήγαγε 110bhp στις 7000rpm και ροπή στρέψης 96lb ft στα 3500rpm, επιτρέποντας στο *Cosmo Sport* να διανύει ¼ μιλίου σε 16,4sec με ταχύτητα 115mph.



Εικόνα Π1.2: Mazda Cosmo Sport 1967

Εφόσον ξεκίνησε τη μαζική παραγωγή του μοτέρ διπλού ρότορα *Type 10A* με το *Cosmo Sport*, η Mazda το 1968 άρχισε να επεκτείνει τη γκάμα της με μοντέλα με περιστροφικό κινητήρα και πέρα από την περιορισμένη αγορά σπορ αυτοκινήτων. Εκείνη την χρονιά, κυκλοφόρησε στην Ιαπωνία το δίπορτο μοντέλο R100. Αυτό ήταν και το πρώτο της μοντέλο που εξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες, το 1971, όπου και έγινε μεγάλη επιτυχία.

Το 1969, η Mazda καθώς συνέχιζε να αναπτύσσεται δυναμικά και με αυτοπεποίθηση, λάνσαρε το πρώτο της μοντέλο με περιστρεφόμενο κινητήρα που είχε κίνηση στους εμπρόσθιους τροχούς, το *Luce R130 coupé*, το οποίο είχε και την υπογραφή του θρυλικού σχεδιαστή *Giorgetto Giugiaro*. Ο κινητήρας αυτός ήταν χωρητικότητας 1,3 λίτρων *Type 13A*, που παρήγαγε 126bhp και 127lb ft της ροπής. Αυτό το μοντέλο θεωρείται πλέον ως ένα εξαιρετικά σπάνιο συλλεκτικό αυτοκίνητο.

Το 1971, κατέφθασε και το *Mazda RX-3* (με το «R» να συμβολίζει το «rotor», για τις ονοματοδοσίες των μοντέλων της Mazda που είχαν περιστροφικό κινητήρα, εφεξής). Όντας διαθέσιμο σε μορφή coupé ή τετράθυρο και ακολουθώντας τα βήματα του *Cosmo Sport*, το RX-3 έγινε μεγάλη επιτυχία, ενώ εξακολουθούσε να τροφοδοτείται από τον κινητήρα 982cc (2x 491cc) *Type 10A*. Το 0-100 χλμ/ώρα γινόταν σε 10,8 δευτερόλεπτα και το ¼ μιλίου στα 17,6 δευτερόλεπτα. Από όλα τα αυτοκίνητα με περιστροφικό κινητήρα (πριν το RX-7) που δημιούργησε η Mazda, το RX-3 ήταν μακράν το πιο δημοφιλές και είχε μεγάλη επιτυχία μέχρι το 1978, που σταμάτησε η παραγωγή του.

Το σπορ αυτοκίνητο Mazda RX-7 κατέφθασε λίγο αργότερα. Το *series 1 RX-7* παρουσίασε έναν περιστροφικό κινητήρα με δύο ρότορες των 574cc (συνολικά 1.146cc) *Type 12A*, ο οποίος απέδιδε 105bhp ίππους και 105lb ft στις μόλις 4000rpm. Το 1984, το RX-7 αναβαθμίστηκε με ένα ισχυρότερο περιστρεφόμενο μοτέρ *Type 13B*, χωρητικότητας 1,3 λίτρων με αυξημένη ισχύ 135bhp και ροπή 135lb ft. Παράλληλα, στη δεκαετία του 1980, η Mazda έφερε την υπερτροφοδότηση (turbo) στον Wankel. Η δεύτερη γενιά (FC) Mazda RX-7 λανσαρίστηκε με τον κινητήρα *Type 13B* που συνδυάστηκε με έναν twin-scroll turbocharger. Η ισχύς ξεπέρασε τους 200bhp και η επιτάχυνση του RX-7 βελτίωσε το 0-100χλμ/ώρα σε 6.7sec. Παρά το γεγονός ότι ήταν 363 κιλά βαρύτερο από τον προκάτοχό του, η δεύτερη γενιά RX-7 συνέχισε να κερδίζει βραβεία και διθυραμβικά σχόλια από τον Τύπο της εποχής.

Το 1988 πήρε σάρκα και οστά ένα project της Mazda που θα έμελλε να οδηγήσει στην κορυφαία στιγμή του περιστροφικού κινητήρα, που έφτασε στο απόγειό του. Καθώς πλέον αισθανόταν ότι είχε ωριμάσει αρκετά η τεχνολογία του, δοκίμασε την τύχη της με περιστροφικό κινητήρα τεσσάρων ροτόρων για πρώτη φορά στον αγώνα *Le Mans*, με το αγωνιστικό *767 Prototype*. Φτάνοντας τους 600bhp, τα δύο αγωνιστικά *Mazda 767s* τερμάτισαν στις θέσεις 17 και 19. Εντούτοις, πιστεύοντας σε αυτό το μοντέλο, το εξόπλισε με έναν αναβαθμισμένο κινητήρα τεσσάρων ροτόρων 2.622cc (τον οποίο η FIA καταχώρησε ως 4.708cc, καθώς η λειτουργία του περιστροφικού κινητήρα προσομοιάζει εκείνη αντίστοιχων με σχεδόν διπλάσια χωρητικότητα) και απόδοσης 700bhp, τον *Type 26B*, που είναι και ο ισχυρότερος που παρήγαγε ποτέ. Με αυτόν, το *Mazda 787B* πήρε τη νίκη στον αγώνα **Le Mans 24 Ωρών του 1991**, καθιστώντας το ως το πρώτο Ιαπωνικό αυτοκίνητο -και ταυτόχρονα το πρώτο αυτοκίνητο με στιδήποτε άλλο εκτός από τον τυπικό παλινδρομικό εμβολοφόρο κινητήρα- που κέρδισε αυτό τον ιδιαίτερο αγώνα. Παραμένει ακόμη το μόνο αγωνιστικό αυτοκίνητο που κατέχει αυτές τις διακρίσεις μέχρι σήμερα.



Εικόνα Π1.3: Mazda 787B

Επανερχόμενοι στα μοντέλα παραγωγής, το Mazda Eunos Cosmo έκανε το ντεμπούτο του το 1990, το οποίο ήταν η πρώτη και η μόνη περίπτωση χρησιμοποίησης ενός κινητήρα τριπλού ρότορα από τη Mazda. Με ονομασία *20B-REW* είχε χωρητικότητα 2.0 λίτρων, καθιστώντας το ως το μεγαλύτερο περιστροφικό κινητήρα σε μοντέλο παραγωγής από την εταιρεία, παράγοντας 300bhp και 300lb ft. Παρά το γεγονός ότι θα περιοριζόταν από την ιαπωνική νομοθεσία στα 112 μίλια την ώρα, ήταν ικανό να αγγίζει και τα 158 μίλια/ώρα. Ωστόσο, τελικά πωλήθηκαν μόνο 8.875 οχήματα. Το 1993, η Mazda αποκάλυψε το αναμφισβήτητο πιο περιζήτητο RX-7 της, την τρίτη γενιά “FD”. Εξοπλίστηκε με τον κινητήρα *Type 13B-REW*, που ονομάστηκε από τους ενθουσιώδες ως “Batmobile”, και ήταν ο πρώτος μαζικής παραγωγής sequential twin-turbocharger που εξήχθη από την Ιαπωνία, με ισχύ από 252bhp το 1993 έως 276bhp, μέχρι το τέλος της παραγωγής του το 2002. Το «διαδοχικό» σύστημα twin-turbo ήταν ένα σύνθετο κομμάτι του κιτ του. Αναπτύχθηκε με τη βοήθεια της Hitachi, και περιελάμβανε δύο μικρούς υπερσυμπιεστές. Έναν για να παρέχει ώθηση στις χαμηλές στροφές και έναν ακόμη για το άνω μισό της κλίμακας των στροφών του σε έντονη επιτάχυνση. Η οδική συμπεριφορά αυτού του τρίτης γενιάς RX-7 θεωρήθηκε παγκοσμίως ως σήμα κατατεθέν για τους λάτρεις της γρήγορης οδήγησης, και μέχρι σήμερα αναγνωρίζεται ως ένα από τα πιο σωστά ζυγισμένο αυτοκίνητο όλων των εποχών.



Εικόνα Π1.4: Mazda RX-7 (FD)

Το 2001, η Mazda αποκάλυψε το *RX-8* πρώτης γενιάς στο International Auto Show της Βόρειας Αμερικής, ένα 4πορτο κουπέ 2+2 θέσεων που μπήκε στη γραμμή παραγωγής το 2003. Φορώντας έναν ατμοσφαιρικό περιστροφικό κινητήρα 1,3 λίτρων *Renesis Type 13B-MSP* (με δύο ρότορες των 654cc έκαστος), ήταν διαθέσιμο σε δύο εκδόσεις ισχύος: Τη βασική με 192 και την πιο δυνατή, με 231 ίππους. Ο εν λόγω κινητήρας *Renesis* απέσπασε τα βραβεία του Καλύτερου Διεθνούς Κινητήρα της Χρονιάς και του Καλύτερου Νέου Κινητήρα για το 2003.



Εικόνα III.5: *RX-8* 2003

Εντούτοις, τα επόμενα χρόνια άρχισαν να εμφανίζονται προβλήματα. Από τη μία, με το πέρασμα του χρόνου και από την καθημερινή χρήση, έπεφτε η σχέση συμπίεσης του κινητήρα. Έτσι, κάποια στιγμή μέσα στα 5-10 χρόνια, χρειαζόταν να γίνει αλλαγή με έναν καινούργιο ή ανακατασκευή του, που στοίχιζε 2.000-5.000€ στους ιδιοκτήτες. Επίσης, από κατασκευής του, ο κινητήρας για τη σωστή λειτουργία του καταναλώνει λάδι, καθιστώντας απαραίτητη την συχνή προσθήκη στο κάρτερ.

Το 2008 παρουσιάστηκε η δεύτερη γενιά του *Mazda RX-8*. Έγινε μεγάλη προσπάθεια εκ μέρους των μηχανικών της εταιρείας από τη μία να «φιμωθεί» ο κινητήρας με ακόμη πιο παρεμβατικό σύστημα καταλύτη, ώστε να μειωθούν οι εκπομπές ρύπων για να συμβαδίζουν με τα νέα περιβαλλοντικά πρότυπα της Ε.Ε. και, από την άλλη, να βελτιωθεί η αξιοπιστία του, με προσθήκη και τρίτου μπεκ λαδιού

στον θάλαμο καύσης, μεγαλύτερος εμπρός προφυλακτήρας για καλύτερη ψύξη, μεγαλύτερες θυρίδες εισαγωγής/εξαγωγής, με αποτέλεσμα να βελτιωθεί και η απόδοση. Όμως, πλέον αδυνατούσε να τον εξελίξει τόσο, ώστε να τον συμμορφώσει στα ολοένα και αυστηρότερα όρια ρύπων που θεσπίστηκαν και τίθενται για τα αυτοκίνητα παραγωγής. Ταυτόχρονα, οι περισσότερες εταιρείες είχαν προσθέσει υπερτροφοδότηση στους εμβολοφόρους κινητήρες που χρησιμοποιούσαν, τεχνολογία που από κατασκευής της προσφέρει χαμηλότερη κατανάλωση καυσίμου, λιγότερους ρύπους και παράλληλα αποδίδει υψηλότερη ιπποδύναμη και ροπή, σε σύγκριση με τους απλούς ατμοσφαιρικούς. Με βάση την ταχύτερη εξέλιξη και προσαρμογή αυτών, οι νέοι κανονισμοί πλέον έθεσαν εκτός ανταγωνισμού το RX-8, το οποίο άλλωστε χρειαζόταν ειδική φροντίδα και συντήρηση από τους ιδιοκτήτες του. Για την ακρίβεια, το «ταβάνι» ρύπων που πλέον θεσπίστηκε, ήταν χαμηλότερο από το ελάχιστο που είχαν καταφέρει να φτάσουν οι μηχανικοί της Mazda. Έτσι, αφότου αρχικά αποσύρθηκε από την Ευρώπη που ήταν η πρώτη που υιοθέτησε τα νέα πρότυπα εκπομπών ρύπων, αναπόφευκτα η παραγωγή του τελευταίου περιστροφικού κινητήρα έγινε στις 21 Ιουνίου 2012, ολοκληρώνοντας τις πωλήσεις του RX-8.

Παρά το ότι ο περιστροφικός κινητήρας δεν προσφέρεται επί του παρόντος σε κανένα μοντέλο παραγωγής, η Mazda συνεχίζει να τον αναπτύσσει με νέες τεχνολογίες για να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Αρχικά έγιναν προσπάθειες να υπάρξει κάποια υβριδική τεχνολογία με τη συνέργεια ηλεκτρικού κινητήρα και συστοιχίας μπαταριών. Αργότερα έγινε γνωστό ότι εργαζόταν και σε project με το υδρογόνο ως καύσιμο. Κανένα εξ αυτών όμως δεν πέρασε στην παραγωγή.

Πλέον, οι τελευταίες εξελίξεις και τα σχέδια για έναν άξιο διάδοχο των εξαιρετικών RX-7 και RX-8 που θα ηγηθεί στην κορυφή των μοντέλων της Mazda – ενδεχομένως με την ονομασία «RX-9» - δεν υπολογίζουν την επιστροφή του περιστροφικού κινητήρα. Αντιθέτως, η Mazda κατέθεσε πατέντα με δκύλινδρο εμβολοφόρο κινητήρα που προορίζεται για το νέο της σπορ κουπέ. Παράλληλα, η εταιρεία διατηρεί το πείσμα της στην αντισυμβατικότητα, επιμένοντας να χρησιμοποιεί ατμοσφαιρικούς κινητήρες χωρίς την προσθήκη turbo, που πλέον χρησιμοποιείται ευρέως σχεδόν στο σύνολο των αυτοκινήτων παραγωγής: Ονομάζοντας τους κινητήρες της με τις νέες προσθήκες και βελτιώσεις «SkyActive-G» και «SkyActive-X», τούς εξωθεί στα όρια της δυναμικής τους, με ήπια υβριδικές τεχνολογίες ανάκτησης και αξιοποίησης ενέργειας που εν τέλη φτάνουν να είναι πολύ

κοντά σε κατανάλωση με τους σύγχρονους κινητήρες με υπερτροφοδότηση και παράλληλα με περισσότερο οδηγικό ενδιαφέρον. Μάλιστα, με την τελευταία γενιά έφτασε σε επίπεδα ρεκόρ για κινητήρες βενζίνης με το Mazda 3, έχοντας κινητήρα 2.000 κυβικών και αποδίδοντας 180 ίππους με μέση κατανάλωση 4,3 L/100km και 96 g/km εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, συνδυάζοντας για πρώτη φορά την αυτοανάφλεξη με συμπίεση -όπως στους κινητήρες ντίζελ- και την ανάφλεξη από μπουζί -όπως στους κινητήρες βενζίνης. Τα ανταγωνιστικά μοντέλα είναι κατά πολύ πιο πίσω: Για παράδειγμα το τελευταίο Honda Civic με κινητήρα 1.500 turbo αποδίδει 182 ίππους με κατανάλωση 5,8 L/100km και 133 γραμμάρια εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, ενώ το Audi A3 sedan με κινητήρα 1.500 turbo αποδίδει 150 ίππους με κατανάλωση 5 L/100km και 115 γραμμάρια ρύπων CO2. Τον Φεβρουάριο του 2020 η Mazda βραβεύτηκε για τον εν λόγω Skyactive-X κινητήρα με το βραβείο *Technobest 2019*, το οποίο απονέμεται από το 2005 στον κατασκευαστή με την πλέον καινοτόμο τεχνολογική εξέλιξη της χρονιάς. Η εκδήλωση πραγματοποιήθηκε στο Mainz της Γερμανίας, με την ψηφοφορία δημοσιογράφων από 31 χώρες.

Τέλος, η Mazda πρόσφατα παρουσίασε και το πρώτο της όχημα με κίνηση αποκλειστικά από ηλεκτρικό κινητήρα, το Mazda MX-30. Πρόκειται για ένα οικολογικό μοντέλο του μέλλοντος, που σέβεται όμως και το παρελθόν της Mazda.



Μάλιστα, το εσωτερικό του είναι φιλικό προς το περιβάλλον και περιλαμβάνει στοιχεία από φελλό, επιστρέφοντας έτσι στις βάσεις πάνω στις οποίες ξεκίνησε η Toyo Cork Kogyo.

Εικόνα Π1.6: Mazda MX-30

(www.autocar.co.uk, www.drive.gr, www.autotriti.gr, www.caranddriver.gr)

Π2:Πώληση Cristiano Ronaldo από την Ρεάλ Μαδρίτης

Το καλοκαίρι του 2018, κατά την θερινή μεταγραφική περίοδο, οι φίλοι του ποδοσφαίρου παγκοσμίως είδαν να λαμβάνει χώρα μία από τις πλέον αμφιλεγόμενες μεταγραφικές κινήσεις, ενός από τους καλύτερους -αν όχι του καλύτερου- ποδοσφαιριστή των τελευταίων ετών: Ο Cristiano Ronaldo μετακινήθηκε από την ισπανική Ρεάλ Μαδρίτης στην οποία βρισκόταν για 9 χρόνια, προς την ιταλική Γιουβέντους σε ηλικία 33 ετών και 5 μηνών, προς το -διόλου ευκαταφρόνητο- ποσό των 100.000.000€. Πολλές οι φωνές κατακραυγής από τους φιλάθλους της Ρεάλ προς τον πρόεδρο της ομάδας που τον πούλησε, πολλές οι επευφημίες και ο ενθουσιασμός στους φιλάθλους της Γιουβέντους, που ήρθε στην ομάδα τους. Οπότε, στο παρόν case study επιχειρείται να γίνει μία σύντομη ανάλυση με τα μέχρι σήμερα στοιχεία, για το κατά πόσο και για ποιους φαίνεται ή διαφαινόταν ότι θα είναι πιο ωφέλιμη η εν λόγω κίνηση, και ποιος ο λόγος που, με καθαρά ψυχρούς οικονομικούς όρους, αφορούσε -για την διοίκηση της Ρεάλ Μαδρίτης- απλά την απομάκρυνση/πώληση από το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της ενός φθίνοντος περιουσιακού στοιχείου.

Η ανάπτυξη και καταξίωση του Cristiano Ronaldo έγινε ήδη στα πρώτα χρόνια της καριέρας του, όταν το 2003, σε ηλικία 18 ετών, πήρε μεταγραφή από την Σπόρτινγκ Λισαβώνας της πατρίδας του στην αγγλική Manchester United. Εκεί έκανε σπουδαίες εμφανίσεις, αναδεικνύοντας το ταλέντο και την ποιότητά του, κερδίζοντας μεταξύ άλλων τρεις διαδοχικές Premier League, ένα Champions League και ένα Παγκόσμιο Κύπελλο Συλλόγων. Παράλληλα, σε προσωπικό επίπεδο, στην ηλικία των 23 ετών, κατάφερε να κερδίσει την πρώτη του «χρυσή μπάλα» και το βραβείο «παίκτης της χρονιάς». Το 2009 έγινε η πιο ακριβή μεταγραφή στην ιστορία του ποδοσφαίρου, μετακομίζοντας στην Μαδρίτη για να αγωνιστεί στην Ρεάλ έναντι του ποσού των 94 εκ. ευρώ. Στην Ισπανία ο Ρονάλντο κέρδισε 14 τρόπαια, μεταξύ των οποίων δύο τίτλοι της Λα Λίγκα, τέσσερα συνολικά Champions League και δύο Ευρωπαϊκά Super Cup, ενώ το 2016 κέρδισε με την Εθνική Ομάδα της Πορτογαλίας και το Ευρωπαϊκό Κύπελο. Έχει πάρει πολλά ατομικά βραβεία καθώς και έχει καταρρίψει και πολλά ατομικά ρεκόρ, με ένα από τα μακροχρόνια που μπορούν να του αποδοθούν να είναι και το ότι στην 9ετία του στη Ρεάλ Μαδρίτης κατάφερε να έχει περισσότερα γκολ απ' ότι οι συνολικές συμμετοχές του, πετυχαίνοντας 312 σε 292 αγώνες (1,07 γκολ ανά συμμετοχή). Έγινε επιπλέον, ο μοναδικός

ποδοσφαιριστής που έχει σκοράρει περισσότερα από 30 γκολ για έξι διαδοχικές σεζόν στην Λα Λίγκα. Και όλα αυτά μάλιστα, χωρίς να αγωνίζεται ως κεντρικός επιθετικός στην ομάδα του.

Αρχικά, είναι ωφέλιμο να επισημανθούν κάποιες βασικές πηγές εσόδων και εξόδων για τις ποδοσφαιρικές ομάδες, καθώς και για την υπόσταση που έχουν οι ποδοσφαιριστές για αυτές. Στα βασικά έσοδα εντάσσονται τα εισιτήρια, οι χορηγίες, οι πωλήσεις προϊόντων στα φυσικά και διαδικτυακά καταστήματα του συλλόγου, τα μπόνους από προκρίσεις σε διοργανώσεις και πιθανές κατακτήσεις τροπαιών και τέλος οι πωλήσεις παικτών. Αντιθέτως, βασικά έξοδα είναι οι μισθοί των ποδοσφαιριστών και τα έξοδα των μεταγραφών, οι μισθοί των εργαζομένων υπαλλήλων στο σύλλογο, τα κόστη λειτουργίας των εγκαταστάσεων και των ακαδημιών, καθώς και, συνήθως σε μικρότερο βαθμό, κάποια κόστη που μπορεί να προκύψουν για πρόστιμα και ποινές από τις ομοσπονδίες. Σημαντικό ρόλο σε αυτά παίζει και οι εκάστοτε φορολογικές υποχρεώσεις που ισχύουν στην κάθε χώρα για όλα αυτά: Για παράδειγμα, το συνολικό κόστος μισθοδοσίας για τα ποδοσφαιρικά σωματεία στην γειτονική Τουρκία αφορά σχεδόν εξ ολοκλήρου τα συμφωνηθέντα ποσά με τους ποδοσφαιριστές. Αντιθέτως, στην Ελλάδα από το 2011 μέχρι και το 2019 ερχόταν ουσιαστικά υπερδιπλασιασμός με προσαύξηση 118% επιπλέον του καθαρού ποσού με τους διάφορους φόρους που επιβάλλονταν, γεγονός σαφώς αποτρεπτικό στην προσέλκυση ποδοσφαιριστών με υψηλές αποδοχές.

Κατά την κανονική λειτουργία ενός ποδοσφαιρικού σωματείου, το οικονομικό όφελος που μπορεί να προσδώσει ένας ποδοσφαιριστής μπορεί να έχει διάφορες μορφές. Η κύρια εξ αυτών είναι να συμβάλλει στην καλύτερη συνολικά απόδοση της ομάδας του κατά τη διάρκεια των αγώνων, το οποίο θα συμβάλει αφενός στην επίτευξη των στόχων της, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε νίκες που θα επιφέρουν προκρίσεις και πιθανές κατακτήσεις κυπέλλων, είτε -για μια αδύναμη ομάδα- απλά η αποφυγή του υποβιβασμού της. Επίσης, εξίσου σημαντικός παράγοντας που ενισχύεται από την απόδοση της ομάδας -βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα- είναι και η ύπαρξη σημαντικής βάσης φιλάθλων που την υποστηρίζουν, καθώς και ο συνολικός βαθμός πιστότητας που αυτοί έχουν. Το δεύτερο οικονομικό σκέλος στο οποίο μπορεί να ωφεληθεί μια ομάδα από έναν ποδοσφαιριστή είναι η πιθανή μεταγραφή του σε άλλη ομάδα κατά τη διάρκεια που έχει συμβόλαιο (συνολικής διάρκειας συνήθως 2-5 έτη) με την πρώτη, οπότε θα πληρωθεί σε αυτήν μία

αποζημίωση που θα συμφωνηθεί διμερώς. Αυτό είναι πολύ σημαντικό μέρος για τις μεγάλες ομάδες, και αφορά σε καθοριστικό βαθμό το εν λόγω case study.

Επίσης, σημαντική παράμετρος για τις μεταγραφές και το κόστος τους είναι και η ηλικία ενός ποδοσφαιριστή. Ένας γενικός κανόνας είναι ότι οι νέοι και ταλαντούχοι ποδοσφαιριστές έχουν αρκετά ανεβασμένη αξία, εφόσον μπορούν να προσφέρουν σε έναν σύλλογο για πολλά ακόμη χρόνια. Αντιθέτως, οι αμοιβές τους ξεκινούν πάντα από σχετικά χαμηλά, ενώ όσο προχωράει η καριέρα τους και αποδεικνύονται ολοένα και ικανότεροι, έρχονται σε ευνοϊκότερη θέση για την (επανα)διαπραγμάτευση των απολαβών τους. Το οξύμωρο σε αυτό είναι ότι, ακόμη κι όταν περνάνε τα ποδοσφαιρικά ωφέλιμα χρόνια για έναν ποδοσφαιριστή, είναι δύσκολο να αποδεχθεί σημαντική μείωση στις απολαβές του, γεγονός που συχνά θέτει ένα βασικό δίλλημα σε ομάδες: Θα επιλέξουν νέο παίκτη-«ταλέντο» για τον οποίο θα πληρώσουν ακριβά το κόστος της μεταγραφής του όμως ενδεχομένως -εάν εξελιχθεί- θα πωληθεί ακριβότερα, ή θα πάνε σε μία πιο «ασφαλή» λύση, όπου θα αξιοποιήσουν παίκτη μεγαλύτερης ηλικίας όταν λήγει το συμβόλαιό του, στον οποίο θα έχουν κόστος μόνο τη μισθωδοσία του; Η πρώτη περίπτωση μπορεί ασφαλώς να θεωρηθεί ως τύπου «αστέρι», το οποίο όταν αυξήσει τη χρησιμότητα και την αξία του μπορεί να φέρει στα ταμεία της ομάδας και σημαντικό ποσό άμεσων ρευστών, από την πώλησή του. Αντιθέτως, Μεταγραφές μεγαλύτερων σε ηλικία ποδοσφαιριστών, είναι συχνά γνωστό ότι πηγαίνουν σε μία τελευταία ομάδα για να κλείσουν την καριέρα τους, χωρίς αυτή να περιμένει να αποκτήσει μελλοντικά έσοδα από πώληση αυτού, παρά μόνο από τη συμβολή του στην απόδοση της ομάδας.

Εξίσου σημαντικό είναι και ένας άγραφος κανόνας που έχουν θεσπίσει τα τελευταία χρόνια οι κορυφαίες ομάδες που διαθέτουν τους καλύτερους ποδοσφαιριστές παγκοσμίως. Για να αποφύγουν την απώλεια σημαντικού παίκτη τους με ενδεχόμενη μετακίνησή του σε ανταγωνιστική, ακόμη κι αν κάποια ομάδα έρθει σε συμφωνία μαζί του για υψηλότερες αποδοχές, θεσπίζουν στο συμβόλαιό τους κατά την υπογραφή της συνεργασίας τους και δέσμευση προς τον σύλλογο, σύμφωνα με την οποία για την μετακίνησή του τίθεται ως ρήτρα ένα ποσό που κρίνεται απαγορευτικά υψηλό για τα ποδοσφαιρικά δεδομένα. Δεδομένου μάλιστα ότι υφίσταται “Financial Fair Play”, σύμφωνα με το οποίο επιβάλλεται οι ομάδες να διατηρούν ισορροπία ανάμεσα στα έσοδα και τα έξοδά τους, είναι κατανοητό ότι ακόμη κι αν η διοίκηση μιας ομάδας είχε επαρκή χρήματα και επιθυμούσε διακαώς τη

μεταγραφή κάποιου ποδοσφαιριστή χωρίς τη σύμφωνη γνώμη της ομάδας του, αυτό θα επέφερε κυρώσεις από την Ένωση Ευρωπαϊκών Ποδοσφαιρικών Ομοσπονδιών, την UEFA. Μία αμφιλεγόμενη περίπτωση μεταξύ δύο εκ των ισχυρότερων ομάδων που έφερε στα όριά του αυτό τον κανονισμό ήταν το καλοκαίρι του 2017 η μεταγραφή του 25χρονου, τότε, Neymar από τη Barcelona στην Paris Saint-Germain, όπου συμφωνήθηκε η πληρωμή της ρήτρας των 222 εκ. €, με την Barcelona να τον είχε αγοράσει στα 21 του έτη προς 88 εκ. € από την Βραζιλιάνικη Santos. Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, αφότου επήλθε μία ψυχρολουσία στην μεγάλη αντίπαλό της που «έχασε», όπως προαναφέρθηκε, με συνοπτικές διαδικασίες τον Neymar, έναν εκ των κορυφαίων ποδοσφαιριστών της ομάδας αλλά και παγκοσμίως, η Ρεάλ Μαδρίτης φαίνεται να είχε ορίσει τις κατωτέρω -προφανώς πλασματικές- ρήτρες αποδέσμευσης για τα συμβόλαια των σημαντικότερων ποδοσφαιριστών της, με στοιχεία που προέρχονται από τον Αύγουστο του 2017:

ΠΑΙΚΤΗΣ	ΡΗΤΡΑ
Κριστιάνο Ρονάλντο	1.000.000.000 ευρώ
Καρίμ Μπενζεμά	1.000.000.000 ευρώ
Γκάρεθ Μπέιλ	500.000.000 ευρώ
Χάμες Ροντριγκες	500.000.000 ευρώ
Λούκα Μόντριτς	500.000.000 ευρώ
Ντάνι Θεμπάγιος	500.000.000 ευρώ
Μάρκο Ασένσιο	350.000.000 ευρώ
Ντάνι Καρβαχάλ	350.000.000 ευρώ
Τόνι Κρόος	300.000.000 ευρώ
Σέρχιο Ράμος	200.000.000 ευρώ
Ραφαέλ Βαράν	200.000.000 ευρώ
Μαρσέλο	200.000.000 ευρώ
Καζεμίρο	200.000.000 ευρώ
Ίσκο	150.000.000 ευρώ
Κέιλορ Νάβας	150.000.000 ευρώ
Τέο Ερνάντεθ	100.000.000 ευρώ

Πίνακας Π2.1: Ρήτρες Ποδοσφαιριστών Ρεάλ Μαδρίτης, Αύγουστος 2017, Πηγή: www.sport24.gr

Αντίστοιχες κινήσεις έκανε «αναγκαστικά» και η Μπαρτσελόνα, κατόπιν «εορτής» βέβαια: Λαμβάνοντας υπόψιν στοιχεία από το καλοκαίρι του 2019, ο νεοαποκτηθείς Αντουάν Γκριεζμάν έχει ρήτρα στο συμβόλαιό του ύψους 800 εκ. €. Έπεται ο Λιονέλ Μέσι με 700 εκ. €, ενώ στα 500 εκ. € είναι οι ρήτρες στα συμβόλαια των Ζεράρ Πικέ, Σέρχι Ρομπέρτο, Σαμουέλ Ουμτιτί, Σέρχιο Μπουσκέτς και Τζόρντι Άλμπα. Αξίζει να σημειωθεί πως, τέλος, και στο έτερο απόκτημα εκείνου του καλοκαιριού, Φρένκι Ντε Γιονγκ, μπήκε η εξίσου απαγορευτική ρήτρα των 400 εκ. €.

Ποιος ήταν λοιπόν ο λόγος που ο Ρονάλντο τελικά μετακινήθηκε στη Γιουβέντους το καλοκαίρι του 2018, έναν μόλις χρόνο αφότου η ρήτρα αποδέσμευσής του βρισκόταν στο ασύλληπτο ποσό του 1 δις €; Αρχικά, φημολογούνταν ότι οι σχέσεις του ποδοσφαιριστή ψυχραίνοντουσαν με τον ιδιοκτήτη της ομάδας, ενώ κι ο ίδιος έδειχνε αποκομμένος από πολλούς συμπαίκτες του, που τον κατηγορούσαν για εγωκεντρισμό στον χαρακτήρα και το παιχνίδι του. Παράλληλα, σημείο-κλειδί της υπόθεσης είναι το γεγονός ότι, ηλικιακά θεωρούνταν ολοένα και μεγαλύτερος ποδοσφαιρικά, και ακόμη κι αν η απόδοσή του παρέμενε στα γνωστά εξαιρετικά επίπεδα των προηγούμενων ετών, η διοίκηση της ομάδας του φαίνεται να θεώρησε ότι σύντομα θα μειωθεί η συνεισφορά του στην απόδοσή της. Πλέον, δηλαδή, **θεώρησε ότι η φάση ποδοσφαιρικής ακμής και «ωριμότητας» του παίκτη έφταναν στα όριά τους, ακολουθούμενες σύντομα από τη φάση της παρακμής.** Παράλληλα, θα ήταν πιο συμφέρον να επένδυε στην «ανάπτυξη» και ανέλιξη νεότερων ποδοσφαιριστών, που σύντομα θα μπορούσαν να γίνουν τα νέα «αστέρια» της. Αυτή η συγκυρία συνέπεσε και με την κατάκτηση τριών διαδοχικών Champions League, το 2016, το 2017 και το 2018, τα οποία ήταν μάλιστα ισχυρή ένεση στα ταμεία της, και στα οποία ο Ρονάλντο είχε σαφώς πρωταγωνιστικό ρόλο, όμως θα ήταν απίθανο αυτό να συνέβαινε και επόμενη χρονιά. Με αυτό το σκεπτικό, φάνταζε λογική η επιθυμία της να εκμαιεύσει ότι περισσότερο θα μπορούσε από τον εν λόγω ποδοσφαιριστή/περιουσιακό στοιχείο της για το επόμενο διάστημα. Έτσι, μετά το τέλος της σεζόν 2017/18, ο Κριστιάνο Ρονάλντο θα δήλωνε ότι, **εφόσον η ομάδα του ξαφνικά υποδεκαπλασίασε τη ρήτρα αποδέσμευσής του φθάνοντάς την σε εφικτά για άλλες ομάδες επίπεδα, δεν έχει να κάνει κάτι άλλο παρά να εκλάβει αυτό το γεγονός ως μή επιθυμία συνέχισης της συνεργασίας τους,** και ακολούθως να αναζητήσει τον επόμενο ποδοσφαιρικό προορισμό του μετά από 9 χρόνια στη Μαδρίτη.

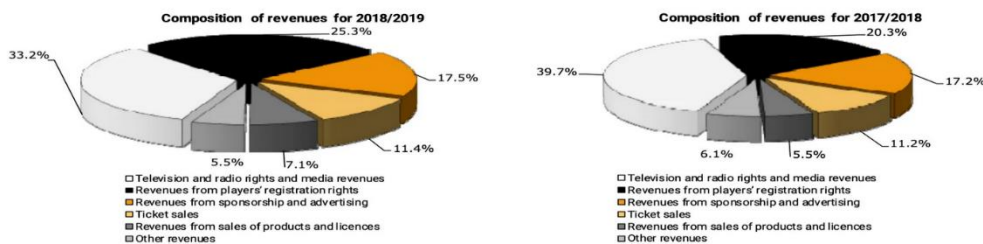
Τελικά, πώς κρίνεται η απόφαση της διοίκησης της Ρεάλ; Και πώς μπορεί να αξιολογηθεί εκ των υστέρων; Αρχικά, μπορεί να ειπωθεί εκ του ασφαλούς ότι τα 100 εκ. € που μπήκαν στα ταμεία της από την πώληση, είναι ποσό το οποίο για να φέρει ο παίκτης με την -εξαιρετική κατά τα άλλα- αγωνιστική απόδοσή του θα έπρεπε να συνεχίσει να παίζει στο ίδιο επίπεδο για αρκετά χρόνια ακόμη, πράγμα που φάνταζε απίθανο, και άρα συνεχίζει να θεωρείται υπεραξία ακόμη και στο χώρο των ποδοσφαιρικών κολοσσών. Άλλωστε, με την απομάκρυνσή του από το ρόστερ της ομάδας, θα διδόταν η ευκαιρία να πάρουν χρόνο συμμετοχής και να αναπτυχθούν ηλικιακά νέοι ποδοσφαιριστές, που προοριζόνταν να είναι τόσο τα επόμενα **αστέρια** της αγωνιστικά, όσο και για εισροή επιπλέον μετρητών από ενδεχόμενη πώλησή τους. Άρα αρχικά δείχνει ορθολογική απόφαση, τόσο οικονομικά όσο και σε θέμα διαχείρισης. Εκείνο που μπορεί να της επιριφθεί όμως, είναι το ότι μάλλον υποτίμησε και δεν αξιολόγησε σωστά τις αντιδράσεις των φιλάθλων της, οι οποίοι «έχαναν» τον κορυφαίο παίκτη της αγαπημένης τους ομάδας, με αποτέλεσμα να υπάρξει έντονη δυσαρέσκεια και αντιδράσεις οι οποίες συνεχίζονται και θα παραμείνουν για καιρό ακόμη. Σε δεύτερη φάση, εκ του αποτελέσματος, κλείνοντας μιάμιση ποδοσφαιρικές σεζόν από την ολοκλήρωση αυτής της μεταγραφής, φαίνεται ότι αγωνιστικά η έλλειψη του Κριστιάνο Ρονάλντο έχει στοιχίσει στην πρώην ομάδα του μάλλον περισσότερο απ' ότι ανέμεναν: Στο Champions League της επόμενης χρονιάς πλέον αποκλείστηκε μόλις στη φάση των 16 από τον Άγιαξ (ο οποίος βέβαια στον επόμενο γύρο απέκλεισε και την Γιουβέντους), ενώ στην Ισπανία βγήκε και πάλι 3τη στο πρωτάθλημα κάτω από την Μπαρτσελόνα και την Ατλέτικο Μαδρίτης, με 8 και 19 (!) πόντους διαφορά και με εμφανώς μειωμένη αγωνιστική απόδοση. Ακόμη μία χρονιά μετά, η διακοπή του Champions League λόγω κορωνοϊού τη βρίσκει στη φάση των 16 να έχει πολύ δύσκολο έργο, έχοντας χάσει στον εντός έδρας αγώνα από τη Manchester City με 1-2 και να περιμένει τη ρεβάνς. Στο ισπανικό πρωτάθλημα βέβαια, έχει καταφέρει να βρίσκεται μόλις 2 βαθμούς πίσω από την πρωτοπόρο Μπαρτσελόνα, έχοντας παίξει τα 27 από τα 38 συνολικά παιχνίδια. Όπως και να έχει βέβαια, τα σημαντικά έσοδα -από αγωνιστικά κριτήρια- που πήρε τα προηγούμενα 3 χρόνια με τις συνεχόμενες κατακτήσεις του Champions League, έχουν περάσει ανεπιστρεπτί, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Σε δεύτερη φάση, θα ωφελήσει να γίνει μια ανάλυση και από την πλευρά του αγοραστή, της Γιουβέντους. Το αρχικό κόστος της μεταγραφής ήταν τα 100 εκ. €

που πήγαν στον πωλητή, τη Ρεάλ, το οποίο ήταν η ρήτρα αποδέσμευσης που είχε θέσει το προηγούμενο διάστημα για τον εν λόγω παίκτη, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω. Εκτός αυτού βέβαια, η συμφωνία της ομάδας με τον παίκτη αφορούσε σε τετραετές συμβόλαιο ύψους 30 εκ. € για το κάθε έτος, το οποίο θα είχε το διπλάσιο κόστος για την ομάδα λόγω φορολογίας 100% που ισχύει στην Ιταλία για τέτοιου ύψους εισοδήματα. Ήτοι, επιπλέον 240 εκ. € σε εύρος τετραετίας, ή 60 εκ. € ετησίως. Δόθηκε, δε, και το ποσό των 17 εκ. € στον ίδιο τον ποδοσφαιριστή, με τη μορφή μόνους υπογραφής. Οπότε, συνολικά η εν λόγω μεταγραφική κίνηση κόστισε αρχικά 117 εκ. €, στα οποία θα προστίθεντο 60 εκ. € το κάθε έτος για τα επόμενα 4 έτη, δηλαδή ονομαστικά 357 εκ. € για 4 έτη.

Ένα άλλο σημαντικό έσοδο που αφορά τους δημοφιλείς ποδοσφαιριστές προέρχεται και από την πώληση εμφανίσεων του παίκτη στους φιλάθλους. Για τον Κριστιάνο Ρονάλντο, ήδη το πρώτο 24ωρο που υπέγραψε, πωλήθηκαν σε φυσικά καταστήματα και στο διαδικτυακό κατάστημα της ομάδας περί τις 500.000 κομμάτια προς 104€ ή 145€ (για την πιστή ρεπλίκα) το καθένα, με εκτιμώμενα έσοδα τα 54 εκ. €. Αυτά βέβαια δεν πηγαίνουν εξ ολοκλήρου στην ομάδα: Η πώληση μιας εμφάνισης προϋποθέτει και την κάλυψη όλων των πλευρών που έχουν οικονομικά δικαιώματα επί των εμπορικών χρήσεων του brand του παίκτη. Εν προκειμένω, αυτές είναι ο ίδιος ο Ρονάλντο, η σχετική αθλητική εταιρία ένδυσης και μπορεί να υπάρξει κι άλλη πλευρά που να αξιώνει μέρος των χρημάτων. Σε αντίστοιχη περίπτωση, ένας παίκτης που έφυγε από τη Γιουβέντους δύο καλοκαίρια νωρίτερα για να γίνει τότε η πιο ακριβή μεταγραφή του ποδοσφαίρου περίπου στο ίδιο ποσό με τον Ρονάλντο, ο Πολ Πογκμπά, διέθεσε φανέλες που κοστολογούνταν 217.000.000 ευρώ μόλις στις πρώτες τρεις εβδομάδες από τη μετακίνησή του στη Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ. Παρ' όλα αυτά, η ομάδα φέρεται να καρπώθηκαν μόλις 20% του ποσού εξαιτίας των συμφωνιών που αφορούσαν τα δικαιώματα χρήσης του brand, με συνέπεια να αποδεικνύεται ότι οι φανέλες των αστέρων δεν βγάζουν τα χρήματα των μεταγραφών τους. Άλλη πηγή αναφέρει ότι συνήθως τα έσοδα των ομάδων από την πώληση εμφανίσεων είναι στο 10-15%. Το μόνο σίγουρο, εν τέλει, είναι ότι υπήρξε για τη Γιουβέντους σημαντική αύξηση πωλήσεων σε προϊόντα και άδειες χρήσης επωνυμίας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

Amounts in millions of euros	Financial year 2018/2019		Financial year 2017/2018		Change	%
		%		%		
Television and radio rights and media revenues	206.7	33.2%	200.2	39.7%	6.5	+3.2%
Revenues from players' registration rights	157.2	25.3%	102.4	20.3%	54.8	+53.5%
Revenues from sponsorship and advertising	108.8	17.5%	86.9	17.2%	21.9	+25.2%
Ticket sales	70.7	11.4%	56.4	11.2%	14.3	+25.4%
Revenues from sales of products and licences	44.0	7.1%	27.8	5.5%	16.2	+58.3%
Other revenues	34.1	5.5%	31.0	6.1%	3.1	+10.0%
Total	621.5	100%	504.7	100%	116.8	+23.1



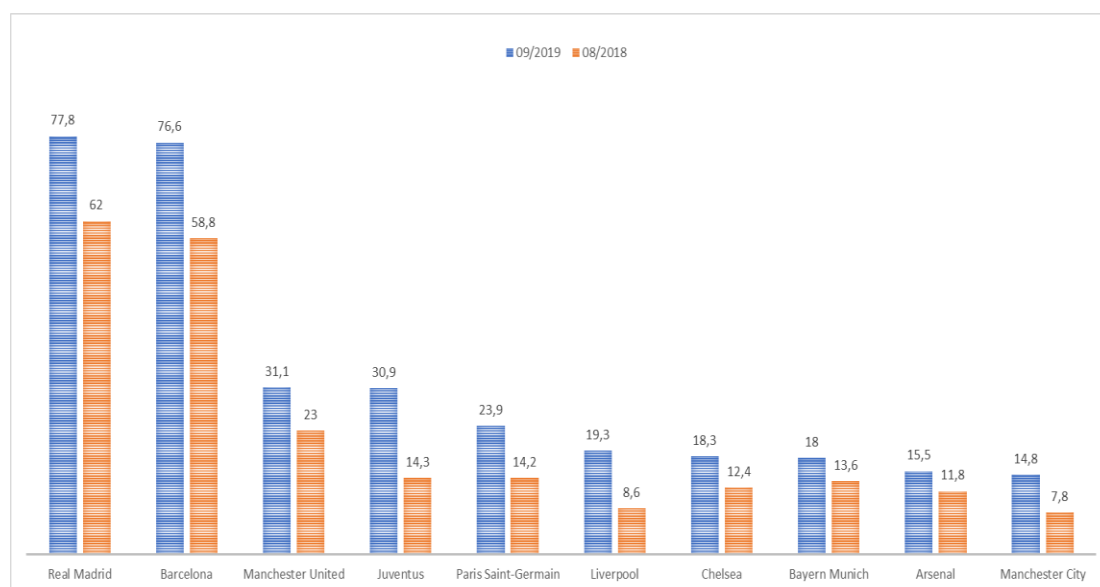
Πίνακας Π2.2: Έσοδα Γιουβέντους 2017/18 και 2018/19 (Πηγή: www.ftalphaville.ft.com)

Πιο συγκεκριμένα, από 27,8 εκ. € το οικονομικό έτος 2017/18, ανέβηκε στα 44 εκ. € το οικονομικό έτος 2018/19, αύξηση που πλησιάζει το 60% ή 16 εκ. €, μεγάλο μέρος στην οποία είχε κι ο Κριστιάνο Ρονάλντο.

Σε καθαρά αγωνιστικό επίπεδο, ο Κριστιάνο Ρονάλντο αναδείχθηκε πρώτος σκόρερ της ομάδας του για την σεζόν 2018/19, αφήνοντας να εννοηθεί ξεκάθαρα ότι μπορεί να συνεχίσει να έχεις τέτοιες επιδόσεις στο υψηλότερο επίπεδο και για τα επόμενα 3 χρόνια του συμβολαίου του. Εντούτοις, στο Champions League, ενώ στη φάση των 16 με τρία δικά του γκολ η Γιουβέντους προκρίθηκε απέναντι στην Ατλέτικο Μαδρίτης εισπράττοντας 10,5 εκ. €, στην επόμενη φάση αποκλείστηκε από την έκπληξη της διοργάνωσης, τον Άγιαξ, που προηγουμένως είχε αποκλείσει και την πρώην ομάδα του, τη Ρεάλ Μαδρίτης. Εάν προκρινόταν στους ημιτελικούς, θα εισέπραττε επιπλέον 12 εκ. €, με ενδεχόμενη πρόκριση στον τελικό αλλά ήττα σε αυτόν 15 εκ. €. ενώ ο νικητής της διοργάνωσης -που ήταν μεγάλος, όχι μόνο οικονομικός αλλά και γοήτρου, στόχος για την διοίκηση της Γιουβέντους- έλαβε επιπλέον 19 εκ. €. Δηλαδή, συνολικά, η Γιουβέντους είχε αρχικό στόχο να διεκδικήσει επιπλέον 31 εκ. €, το οποίο δεν κατέστη εφικτό με τον αποκλεισμό στη φάση των 8 της διοργάνωσης. Εδώ μπορεί να σημειωθεί και το ότι, την προηγούμενη χρονιά, ο Ρονάλντο ως παίκτης της Ρεάλ Μαδρίτης απέκλεισε με δικό του γκολ στο 8^ο λεπτό των καθυστερήσεων την επόμενη ομάδα του, με διφορούμενο πέναλτυ που προκάλεσε ποικίλες αντιδράσεις, πάλι στην προημιτελική φάση, με αντίστοιχες οικονομικές συνέπειες για αυτήν. Όσον αφορά τις εγχώριες διοργανώσεις, η Γιουβέντους και πάλι δε δυσκολεύτηκε να κατακτήσει το Ιταλικό Πρωτάθλημα, το οποίο όμως έγινε και τις προηγούμενες 7 χρονιές δίχως τον Κριστιάνο Ρονάλντο. Αξιοσημείωτο είναι ότι υπήρξε αύξηση των εσόδων και από τα εισιτήρια.

Εντούτοις, τουλάχιστον για αυτό το πρώτο έτος, παρά την αύξηση 23,1% στα έσοδα από 504,7 σε 621,5 εκ. €, εν τέλη η ομάδα ανακοίνωσε σχεδόν διπλασιασμό των ζημιών από 19,2 σε 39,9 εκ. €, για το 2018/19, αποτέλεσμα που σαφώς επηρέασαν και τα ποσά που δαπανήθηκαν για τον μεγάλο πλέον σταρ της ομάδας, Κριστιάνο Ρονάλντο.

Ως παράγοντας που δεν επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία της ομάδας αλλά έχει μακροπρόθεσμο όφελος, δε θα μπορούσε να μην προστεθεί και η απήχηση της Γιουβέντους στα social media. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της βελτίωσης της απήχησης και της δημοτικότητας στους φιλάθλους αποτελεί ο αριθμός των ακολούθων της στη δημοφιλή πλατφόρμα Instagram: Την 1η Ιουλίου του 2018, μια εβδομάδα πριν έρθει ο Κριστιάνο Ρονάλντο, αριθμούσε κοντά στους 10 εκ. ακολούθους. Σε ενάμιση μήνα, στις 18 Αυγούστου 2018 ο αριθμός αυτών είχε αυξηθεί στα 14,3 εκ, ενώ μέχρι το τέλος του έτους τρεισήμισι μήνες μετά, ξεπέρασε του 20 εκ. Ακόμη ένα χρόνο μετά, τον Δεκέμβριο του 2019 έφτασε τους 35 εκ. ακολούθους, πλησιάζοντας τους 40 εκ. στην επέτειο δύο ετών αυτής της μεταγραφής.

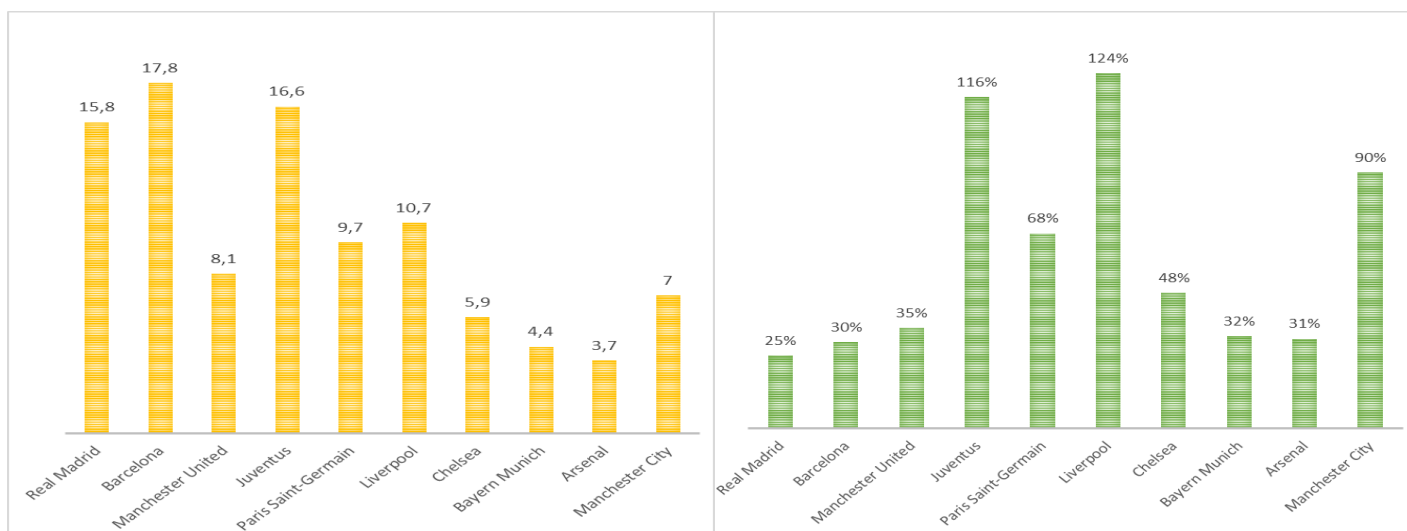


Γράφημα Π2.1: Οι 10 Κορυφαίες Ποδοσφαιρικές Ομάδες σε αριθμό ακολούθων (σε εκ.) στο Instagram

Παρ' ότι δηλαδή και πριν ήταν ήδη μεγάλη και ιστορική ομάδα με πλήθος φιλάθλων, πλέον φαίνεται ότι, με τη «βοήθεια» αυτού του κορυφαίου αθλητή, γίνεται προσπάθεια να καθιερωθεί μακροπρόθεσμα στη συνείδηση των ποδοσφαιρόφιλων ως εκ των κορυφαίων και με κορυφαία βάση φανς στο άθλημα. Ως μέτρο σύγκρισης σε αυτό, η πρώην ομάδα του η Ρεάλ Μαδρίτης καθώς και η Μπαρτσελόνα, στην οποία

αγωνίζεται ο Λιονέλ Μέσι, το αντίπαλο ποδοσφαιρικό δέος του Κριστιάνο Ρονάλντο, πλέον αριθμούν η κάθε μία άνω των 85 εκ. ακολούθων (Απρίλιος 2020).

Ακόμη, όπως φαίνεται στα κατωτέρω γραφήματα, η Γιουβέντους ως προς την αύξηση σε καθαρό αριθμό ακολούθων στο εξεταζόμενο διάστημα, ήταν δεύτερη μόνο μετά την Ρεάλ Μαδρίτης, την πρώην ομάδα του Cristiano Ronaldo, που με τη συνδρομή του τις προηγούμενες τρεις χρονιές κατέκτησε το Champions League, όντας η μοναδική ομάδα που το έχει πετύχει τα τελευταία 40 χρόνια. Ως προς την ποσοστιαία αύξηση δε, ήταν δεύτερη μόνο μετά την Liverpool, η οποία την εν λόγω χρονιά κατέκτησε το Champions League, γεγονός που συνέβαλε στην ραγδαία αύξηση της δημοτικότητάς της. Μαζί με τη Γιουβέντους, ήταν οι μόνες της δεκάδας που υπερδιπλασίασαν τα προηγούμενα νούμερα των ακολούθων τους.

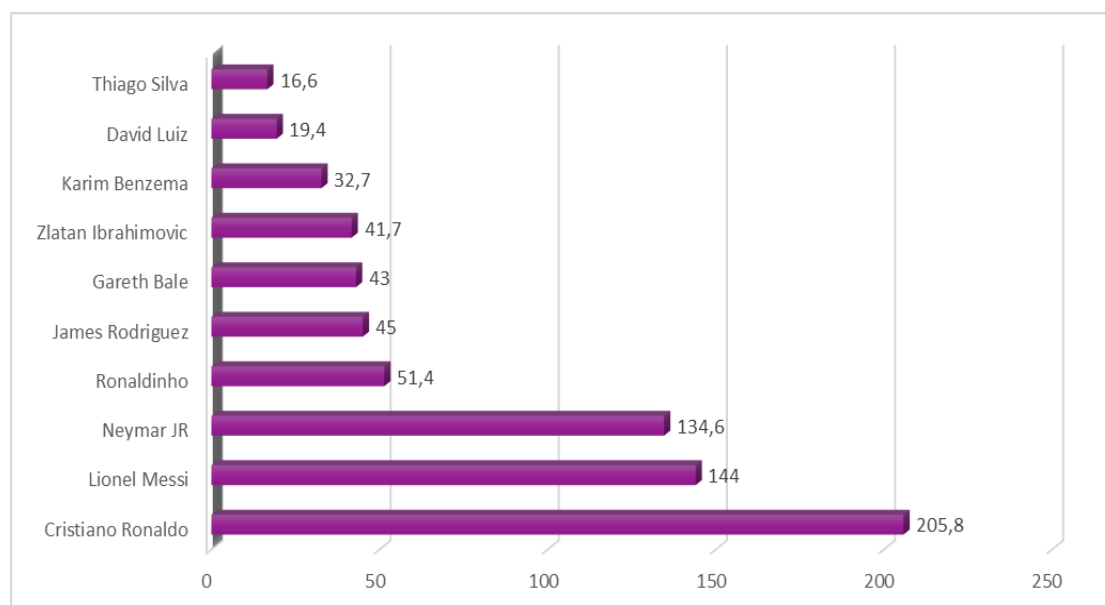


Γράφημα Π2.2: Αύξηση αριθμού ακολούθων στο Instagram σε εκ., μεταξύ 8/2018-9/2019

Γράφημα Π2.3: Ποσοστιαία αύξηση ακολούθων στο Instagram, μεταξύ 8/2018-9/2019

Επιπλέον σημαντικό στοιχείο όσον αφορά τη δημοτικότητα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι και το εξής: Σύμφωνα με έρευνα που έγινε στο Αγγλικό Πρωτάθλημα πρώτης κατηγορίας (5/2018), με στοιχεία των 20 βασικών παικτών για την κάθε μία από τις 20 ομάδες του, προκύπτει ότι κατά μέσο όρο το σύνολο των 20 κύριων ποδοσφαιριστών μιας ομάδας έχουν 2,38 φορές περισσότερους ακολούθους από το λογαριασμό της ίδιας της ομάδα τους. Με βάση αυτό, δείχνει απόλυτα λογικό το ότι ο Cristiano Ronaldo βοήθησε στο να ανέβει η δημοτικότητα της νέας του ομάδας, όταν ο ίδιος ως εκ των κορυφαίων ποδοσφαιριστών του πλανήτη τα

τελευταία 15 χρόνια, έχει περισσότερους ακολούθους και από το σύνολο αυτών της πρώην ομάδας του, Ρεάλ Μαδρίτης, μαζί με την Μπαρτσελόνα, που είναι οι δύο πιο δημοφιλείς. Γίνεται εύκολα κατανοητό λοιπόν, πλην των αμιγώς οικονομικών στοιχείων, και το πόσο «άυλο κεφάλαιο» μπορεί να προσέθεσε η Γιουβέντους στο ενεργητικό της με την συγκεκριμένη μεταγραφική κίνηση.



Γράφημα Π2.4: Top 10 ποδοσφαιριστών με τους περισσότερους ακολούθους στο Instagram

Έτσι, κλείνοντας το εν λόγω case study, η εξέταση υπό την οπτική της Γιουβέντους αφορούσε ουσιαστικά έναν αγοραστή, που επέλεξε να επενδύσει σε έναν «κεφαλαιουχικό εξοπλισμό», το οποίο για τον πωλητή του ήταν προς απόσυρση. Ο πωλητής μάλιστα είχε στόχο να εκμαιεύσει από αυτόν όσο το δυνατόν υψηλότερη τιμή εκποίησης, έχοντας χρησιμοποιήσει αυτόν κατά την περίοδο της ωρίμανσής του, δηλαδή της ηλικιακά ποδοσφαιρικής ακμής του. Οπότε, ως επέκταση του κεντρικού θέματος της παρούσας διατριβής που αφορά στην απομάκρυνση προϊόντων και κατ' επέκταση εξοπλισμού, φαίνεται από αυτό το παράδειγμα ότι υπάρχει και η αντίστροφη οπτική: Εκείνη της αξιοποίησης του προς απόσυρση εξοπλισμού μεγαλύτερων εταιρειών, από εταιρείες μικρότερης δυναμικότητας στην αγορά, και ακολούθως η συνεχής έρευνα της αγοράς για ανάλογες ευκαιρίες που μπορεί να προκύπτουν κατά καιρούς.

(www.theguardian.com, www.sport24.gr, <https://ftalphaville.ft.com>,
www.novasports.gr www.in.gr, <https://sportsshow.net>, www.businessinsider.com,)

Π3: Καθαριστικά Clorox: Διαχείριση προϊόντων μέσω των αποθεμάτων τους

Οι εταιρείες θέλουν να αναπτυχθούν και μια από τις πιο συνήθεις στρατηγικές που ακολουθούν είναι να δημιουργήσουν νέα προϊόντα. Αυτά μπορεί να αυξήσουν τα έσοδα, αλλά φυσικά δεν εγγυώνται κέρδη. Στην ουσία, η αύξηση των προϊόντων συχνά μειώνει τα περιθώρια κέρδους. Σε μια εταιρεία που μελετήθηκε, διαπιστώθηκε ότι το 40% των προϊόντων της δημιουργούσε λιγότερο από το 3% των εσόδων, ενώ το κατώτατο 25% των προϊόντων της ήταν εξαιρετικά ασύμφορο.

Πριν από μερικά χρόνια, η *Clorox*, μια εταιρεία με μεγάλη γκάμα καταναλωτικών προϊόντων καθαρισμού αξίας 4 δισ. δολαρίων, συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να ασχοληθεί με το πρόβλημα των προϊόντων της που έχουν χαμηλή απόδοση. Την εποχή εκείνη, το 30% των ειδών που είχε στα αποθέματά της η εταιρεία εμφάνιζαν αποτελέσματα κατώτερα των στόχων του όγκου των πωλήσεων και των κερδών. Η *Clorox* ανταποκρίθηκε αναπτύσσοντας μια επίσημη διαδικασία για την αξιολόγηση των επιδόσεων των αποθεμάτων των ειδών της, καθώς και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα προϊόντα εκείνα που ενδεχομένως θα χρειαζόταν να βγουν -μερικώς ή πλήρως- από το χαρτοφυλάκιο της.

Ο τρόπος με τον οποίο λειτούργησε αυτή η διαδικασία ήταν ο εξής: Στο πλαίσιο του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδιασμού, καθορίζονται ετήσιοι στόχοι μείωσης των αποθεμάτων για τα προϊόντα που έχουν χαμηλές αποδόσεις, και για την επίτευξη των στόχων τίθεται σε εφαρμογή μια «glide path», δηλαδή ουσιαστικά ένα μνημόνιο επίτευξης συγκεκριμένων στόχων για τον κάθε μήνα. Για το λόγο αυτό, συστάθηκε μια διατμηματική ομάδα διαχείρισης κωδικών αποθεμάτων, συμπεριλαμβανομένου του διευθυντή χρηματοοικονομικών και με επικεφαλής τον διευθυντή σχεδιασμού της αλυσίδας εφοδιασμού/μεταφορών. Αυτή επιφορτίστηκε να συνεδριάζει κάθε μήνα για να παρακολουθεί την πρόοδο των προϊόντων, εστιάζοντας στα πλάνα που βρίσκονται εκτός στόχου, να συζητά βελτιώσεις διαδικασιών και να επιλύει ζητήματα πολιτικής μάρκετινγκ. Η ομάδα περιελάμβανε αντιπροσώπους σε επίπεδο διευθυντών ή αντιπροέδρων από τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, χρηματοδότησης και προμηθειών προϊόντων.

Για την αξιολόγηση της απόδοσης όλων των προϊόντων έναντι των ετήσιων όγκων πωλήσεων και των κερδών, χρησιμοποιήθηκε ένας πίνακας ελέγχου. Ο

πίνακας αυτός αξιολογεί την απόδοση των «επιχειρηματικών σχεδίων», κάθε ένα εκ των οποίων αφορά σε ένα σύνολο ομοειδών προϊόντων. Τα σχέδια αυτά βαθμολογούνται με πράσινο χρώμα εάν υπερβαίνουν τους στόχους, κίτρινο αν απέχουν έως 5% των στόχων και κόκκινο εάν απέχουν πάνω από 5% από αυτούς. Τα επιχειρηματικά σχέδια που βαθμολογήθηκαν με κόκκινο απαιτούν καθορισμό με τακτικές τέτοιες, ούτως ώστε να μπορέσουν να ευθυγραμμίσουν τα αποτελέσματα των προϊόντων τους με τους θεσπισμένους στόχους. Τα στελέχη που ασχολούνται με αυτά τα κόκκινα επιχειρηματικά σχέδια, πρέπει να εντοπίζουν τα λιγότερο αποδοτικά προϊόντα, τα οποία και ενδεχομένως θα πρέπει να απορριφθούν από το επιχειρηματικό πλάνο και κατ' επέκταση από το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της εταιρείας, περιγράφοντας παράλληλα τη στρατηγική για την εξάλειψή τους. Πριν όμως προχωρήσουν σε αυτήν, λαμβάνεται μία σειρά μέτρων για την αναδιάρθρωσή τους, με κυριότερο την προσωρινή παύση της παραγωγής, ούτως ώστε από τη μία μεν να ρευστοποιηθούν τα αποθέματα και από την άλλη να δοκιμάσουν τις πιθανές αντιδράσεις των πελατών σε μία τεχνητή μείωση της προσφοράς.

Όπως και κάθε επιχειρηματική τακτική, ο εξορθολογισμός του προϊόντικού χαρτοφυλακίου πρέπει να προσεγγιστεί προσεκτικά. Πολλές εταιρείες επιχείρησαν να αντιμετωπίσουν το ζήτημα των προϊόντων που έχουν χαμηλή απόδοση, μέσω της υπερβολικής μείωσης του αριθμού των προϊόντων. Εντούτοις, σε τέτοιες στρατηγικές, ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος να περικοπούν πολύ βαθιά τα έσοδα μιας εταιρείας, τόσο ώστε να φανεί ότι έχει αφαιρέσει προϊόντα τα οποία, χωρίς να το ξέρει, ήταν σημαντικά για ένα μέρος από τους βασικούς πελάτες της, καταστρέφοντας έτσι σημαντικές μακροχρόνιες σχέσεις. Η Clorox κάνει συχνά δημοσκοπήσεις για τις σειρές προϊόντων της στους πελάτες τους, ούτως ώστε να βεβαιωθεί κατά το δυνατόν ότι δεν θα υπάρξει τέτοιο ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.

Σήμερα, πάνω από το 90% των προϊόντων της Clorox πληρούν τους θεσπισμένους στόχους για τον όγκο πωλήσεων και το κέρδος τους. Οι λιανικές πωλήσεις ανά προϊόν αυξήθηκαν κατά περισσότερο από 25% και οι καθαρές πωλήσεις πελατών ανά προϊόν σχεδόν διπλασιάστηκαν τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Έτσι, η Clorox πλέον είναι ηγέτης στην αγορά της, στις περισσότερες κατηγορίες.

Κάθε εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει απλά έναν πλάνο με τον οποίο να παρακολουθεί την απόδοση των προϊόντων της. Όμως, το σωστό αποτέλεσμα θα

έρθει μόνο αν αυτό ενσωματωθεί στη συνολική στρατηγική της εταιρείας, στα πλαίσια του ελέγχου της επίδοσης των προϊόντων της. Το συγκεκριμένο case study καταδεικνύει μια πιο δυναμική προσέγγιση στην ενδεχόμενη κατάργηση προϊόντος από το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο, εφόσον αυτό παρουσιάζεται να γίνεται σταδιακά, με την «βοήθεια» των πλεοναζόντων αποθεμάτων του, κρίνοντας από την επίτευξη ή όχι των στόχων πωλήσεων και τη συνεισφορά του -θετική ή αρνητική- στο συνολικό πλάνο της εταιρείας.

(Van Hoek & Pegels, 2006)

Π4: Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης Κατάστασης Προϊόντος

Στις επιχειρήσεις είναι κρίσιμη η ύπαρξη των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για την αξιολόγηση της κατάστασης των προϊόντων της, ούτως ώστε να υπάρξει ένας οδηγός στρατηγικών αποφάσεων για τη βέλτιστη κατανομή των πόρων της, με σκοπό πάντα την προσπάθεια επίτευξης του υψηλότερου δυνατού αποτελέσματος. Με γνώμονα λοιπόν τη συνειδητοποίηση της πραγματικής κατάστασης ενός προϊόντος, θεωρήθηκε ωφέλιμο να αποτυπωθούν πιθανές ερωτήσεις-σκέψεις που ενδέχεται να κάνει ο αναγνώστης-στέλεχος επιχείρησης, εφόσον όντως εξετάζει την κατάργηση ενός προϊόντος από το χαρτοφυλάκιο μιας εταιρείας. Έτσι, θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο προφίλ για αυτό, ενώ παράλληλα θα αποκτήσει έμμεσες υποδείξεις σχετικά με το τί φταίει πραγματικά για την -άσχημη- πορεία του στην αγορά και σε ποιες ενέργειες θα πρέπει να προβεί για να την βελτιώσει:

-Το ουσιώδες πρόβλημα του προϊόντος εντοπίζεται στη σχετικά χαμηλή ζήτηση για αυτό ή στα υψηλά κόστη του;

-Τί είδους προϊόντα ζητάει η αγορά;

-Ποιες είναι οι αγορές-στόχος που απευθύνεται το προϊόν και ποιες ανάγκες των καταναλωτών επιχειρεί να καλύψει;

-Κατά πόσο χρησιμοποιούνται και προβάλλονται στους αγοραστές τα δυνατά σημεία του; Μπορούν να γίνουν προσπάθειες με στόχο την ενδυνάμωση αυτών και την μείωση των αδυνάμων σημείων του;

-Το προϊόν διαθέτει πιστό πελατειακό κοινό; Έχει κάποιοι συγκεκριμένο διαφοροποιήσιμο χαρακτηριστικό που να συμβάλει σε αυτό; Ή βασίζεται στη (χαμηλή) τιμή του; Οι καταναλωτές του κλάδου αλλάζουν εύκολα προϊόν;

-Πόσοι και ποιοι γνωρίζουν την ύπαρξη της συγκεκριμένης εμπορικής επωνυμίας;

-Ποιες προωθητικές ενέργειες είναι καταλληλότερες για να αυξηθεί η ζήτηση του προϊόντος στην εν λόγω αγορά;

-Τα μέσα διαφήμισης που χρησιμοποιούνται έχουν απήχηση στα κύρια target groups (ηλικιακό, πολιτισμικό, γεωγραφικό κλπ) των πελατών;

-Πώς τοποθετείται η εικόνα της εμπορικής επωνυμίας του προϊόντος ως προς τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών;

-Βασικό μάρκετινγκ: Ποιο από τα 5P's φαίνεται να ευθύνεται περισσότερο για την δυσμενή θέση που βρίσκεται το προϊόν; Η τιμή πώλησης (**Price**), το ίδιο το προϊόν (**Product**), η συμβατότητα με τις αγορές (**Place**) που προωθείται, το ανθρώπινο δυναμικό (**People**) που σχετίζονται με τις πωλήσεις, το είδος της προώθησης (**Promotion**) που χρησιμοποιείται;

-Υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες που μειώνουν την δυναμική και απειλούν ολόκληρο τον κλάδο του προϊόντος ή κάποιο χαρακτηριστικό του προϊόντος, όπως θεσμοθετημένες νομοθεσίες και συγκεκριμένη κουλτούρα χώρας;

-Τα μέσα πώλησης καλύπτουν τα τελικά σημεία αγοράς στα οποία θα αναζητήσουν το προϊόν οι καταναλωτές-πελάτες; Δηλαδή φυσικά καταστήματα (τόσο σε μικρούς όσο και σε μεγάλους λιανεμπόρους), ηλεκτρονικά καταστήματα, εφαρμογές για έξυπνα κινητά;

-Σε ποιους τομείς πραγματικά υπολείπεται το προϊόν σε σχέση με τους ηγέτες της αγοράς; Είναι ποιοτικοί ή ποσοτικοί; Πόσο εύκολα μπορεί να βελτιωθούν και αυτό να γνωστοποιηθεί ώστε γίνει κατανοητό από τους αγοραστές;

-Κατά πόσο το brandname της μητρικής εταιρείας βοηθάει το προϊόν; Κατά πόσο αυτό συμβαίνει με τους ηγέτες του κλάδου;

-Πώς επηρεάζεται η ζήτηση του προϊόντος στις αγορές που δραστηριοποιείται; Πώς αξιολογούνται, δηλαδή, παράγοντες όπως η ελαστικότητα ως προς την τιμή, το εισόδημα των καταναλωτών και οι προτιμήσεις τους, η τιμή υποκατάστατων και συμπληρωματικών αγαθών, τα διαθέσιμα μέσα διαφήμισης;

-Δεδομένου ότι κάποια προϊόντα ωφελεί να τηρούνται στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας για λόγους πρεστίτζ ή διατήρησης της φήμης της εταιρείας ακόμη κι αν καθ' εαυτό είναι ενδεχομένως ζημιογόνα (για παράδειγμα τα σπορ μοντέλα αυτοκινήτων) κατά πόσο η πιθανή κατάργηση του συγκεκριμένου προϊόντος θα επηρεάσει τις πωλήσεις των υπολοίπων της εταιρείας; Υπάρχουν αποτελεσματικότεροι τρόποι να χρησιμοποιηθεί το κεφάλαιο και τα μέσα παραγωγής που είναι δεσμευμένα στο εν λόγω προϊόν;

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Από δημοσιευμένα άρθρα:

- Barksdale, H., and Harris, C. (1982), “*Portfolio Analysis and the Product Life cycle*”, Long Range Planning, Vol. 15, No. 6, pp. 74 to 83, 1982
- [Bolland, E.](#) (2017), “*Generic Strategies and Strategy Dynamics*”, Comprehensive Strategic Management, Emerald Publishing Limited, pp. 127-159
- [Giantari, I.](#), [Surya, I.](#), [Yasa, N.](#) and [Yasa, I.](#) (2018), “*Development and revitalization strategies for traditional markets in Bali*”, [International Journal of Social Economics](#), Vol. 45 No. 7, pp. 1058-1070
- [Davidson, K.](#) (1985), “*STRATEGIC INVESTMENT THEORIES*”, [Journal of Business Strategy](#), Vol. 6 No. 1, pp. 16-28
- [Shuv-Ami, A.](#) (2016), “*A new market brand equity model (MBE)*”, [EuroMed Journal of Business](#), Vol. 11 No. 3, pp. 322-346
- [Baaij, M.](#), [Reinmoeller, P.](#), [Baaij, M.](#) and [Reinmoeller, P.](#) (2018), “*Developing Superior Strategic Options and Making Winning Choices*”, *Mapping a Winning Strategy: Developing and Executing a Successful Strategy in Turbulent Markets*, Emerald Publishing Limited, pp. 93-137
- [Oladele, S.](#) and [Oladele, F.](#) (2016), “*New product and emerging business growth in Kwara State*”, [World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development](#), Vol. 12 No. 3, pp. 207-227
- [Fairbanks, S.](#) and [Buchko, A.](#) (2018), “*The Strategic Market Portfolio Matrix Tool*”, Performance-Based Strategy, Emerald Publishing Limited, pp. 101-119
- Edward Morrison, “*An Introduction to Four Business Strategy Models*”, in Edward Morrison and Richard Craswell, Papers on Business Strategy and Antitrust (FTC, Sept. 1980), pp. 45-46.
- Theodore Levitt, “*Exploit the Product Life Cycle*”, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1965, p. 81.
- Nariman K. Dhalla and Sonia Yuspeh, “*Forget the Product Life Cycle Concept*”, Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1976, p. 102.
- Rangkuti, F. (2003), “*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*”, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

- Christensen, H. K., Cooper, A., & de Kluyver, C. (1968). *The dog business: A re-examination*. Academy of Management Proceedings, 00650668, 2630
- H. Simon, «*Dynamics of price elasticity and brand life cycles: an empirical study*», Journal of Marketing Research, 16, 439-452, November (1979).
- J. Smallwood, «*The product life cycle: a key to strategic marketing planning*», MSU Business Topics, 21, 29-35, Winter (1973)
- G. A. Field, “*Do products really have life cycles?*” California Management Review, 14, 92-95, Fall (1971).
- Jyoti Kainth Tanmay Mathur , (2016), "*Hyundai Motors India Limited: positioning towards market leadership*", Emerald Emerging Markets Case Studies, Vol. 6 Iss 1 pp. 1 – 49
- N.H. Mullick Gaurav Tripathi, (2013), "*FIAT: a good product with a wrong strategy*", Emerald Emerging Markets Case Studies, Vol. 3 Iss 1 pp. 1 – 13
- Krassimir Todorov, Yusaf H. Akbar, "*Corporate and Business Strategy Equity Research and Valuation: Jet Airways Case Study: Inchcape plc. Part 4*" In *Strategic Management in Emerging Markets*» Published online: 03 Dec 2018; 163-224
- Biancamaria Torquati, Riccardo Scarpa, Irene Petrosillo, Maria G. Ligonzo and Chiara Paffarini, (2018) “*How Can Consumer Science Help Firms Transform Their Dog (BCG Matrix) Products Into Profitable Products?*”

Από συγγράμματα:

- Παπαδάκης, Β., (2012), «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», Αθήνα: Εκδόσεις Μπενού
- Γεωργόπουλος, Ν., (2013), «*Στρατηγικό Management*», 3^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου Αθήνα
- Μάλλιαρης Γ. Π. (2001), «*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*», 3^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Ζαβλανός, Μ., (2006), «*Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Κεφ. 9.2, σελ. 157-159
- Ζαβλανός, Μ., 2002, «*Μάνατζμεντ*», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 203
- Ζώης, Κ. & Γαρουφάλης, Κ., 2008, «*Οικονομικός Προγραμματισμός Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

- Γεωργακοπούλου, Θ. κ.ά., 2007, «Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία», Αθήνα: Εκδόσεις Μπενού
- Τομάρας, Π., 2009, «Βιομηχανικό Μάρκετινγκ (B2B Marketing)», Αθήνα, σελ. 224-227
- Βασιλείου, Δ. & Ηρειώτης, Ν., 2009, «Ανάλυση Επενδύσεων και Διαχείριση Χαρτοφυλακίου», Εκδοτικός Οίκος Rosili
- Κυριαζόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε., 2009, «Εισαγωγή στην Έρευνα Αγοράς», Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 19-20
- Αυλωνίτης Ι.Γ. (2001), «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ», 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Κιόχος, Π., (1999), «Οικονομική της Διοίκησης», Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- Husted, S. & Melvin, M., 2007, «International Economics», by Pearson Education Inc.
- Harrison, A., & Van Hoek, R., 2005, “Logistics Management & Strategy”, Εκδόσεις: Financial Times Management
- Williams, K., Johnson, B., “Introducing Management, a development guide”, 2003, Εκδόσεις: Butterworth-Heinemann, σελ. 242-250

Ιστοσελίδες από το διαδίκτυο:

- <https://www.managementstudyguide.com/six-sigma-methodology.htm>
- <https://www.autocar.co.uk/car-news/motoring/history-mazda-rotary-engine-picture-special>
- <https://www.drive.gr/news/kosmos/mazda-100-hronia-mias-endoxis-istorias-video>
- https://www.autotriti.gr/data/news/preview_news/memories-Mazda-RX-8-O-teleytaios-twn-peristrofikwn_196635.asp
- https://www.caranddriver.gr/eidiseis/arthro/mazda_1920_2020_enas_aionas_k_ainotomias-7736275
- https://www.caranddriver.gr/eidiseis/arthro/diakrisi_gia_ton_skyactiv_x_kinitira_tis_mazda-7736568/
- <https://hbr.org/2006/04/growing-by-cutting-skus-at-clorox>
- <https://www.theguardian.com/football/2018/jul/10/cristiano-ronaldo-juventus-real-madrid>

- <https://ftalphaville.ft.com/2019/12/03/1575374926000/Was-Ronaldo-worth-more-than--100m--/>
- <https://www.in.gr/2018/03/24/sports/football/akoma-perissotera-esoda-gia-tis-omades-sto-champions-league/>
- <https://www.sport24.gr/football/omades/Giouventous/h-gioyventouys-poulhse-520-000-faneles-ronalnto-se-mia-mera.5259946.html>
- <https://www.sport24.gr/football/diethnes-podosfairo/giati-oi-faneles-twn-asterwn-den-vgazoynta-lefta-twn-metagrafwntoys.4365048.html>
- <https://sportsshow.net/most-followed-footballers-on-instagram/>
- <https://www.businessinsider.com/the-20-most-popular-rich-list-football-teams-on-social-media-2018-8>
- https://medium.com/@Wilderness_UK/we-analysed-the-social-media-performance-of-the-top-400-premier-league-players-and-this-is-what-we-f5ab56b3456d
- <https://www.sport24.gr/football/ellada/ti-shmainei-h-meiwsh-ths-forologias-sto-22-ti-glitwnoyn-pae-kai-kae.5673816.html>
- <https://www.sport24.gr/football/Spain/lista-gia-pswnia-oi-rhtrtes-twn-symvolaiwn-se-real-mpartselona.4796743.html>
- https://www.novasports.gr/podosfairo/primera_division/article/51825/oi_ritres_ton_paikton_tis_mpartselona
- <http://www.theinvestor.co.kr/view.php?ud=20191022000805>
- <https://www.techgear.gr/lg-g6-snapdragon-821-quad-dac-21097>
- https://www.caranddriver.gr/chevrolet/arthro/to_mellon_tis_gm_daewoo_auto_technology_gmdat-25984/
- <https://strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it.html>
- <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
- <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- <https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp>
- <https://www.businessinsider.com/malcolm-gladwell-explains-why-underdogs-win-an-astonishing-amount-of-the-time-2012-7>
- <https://www.nytimes.com/2018/04/04/us/politics/cambridge-analytica-scandal-fallout.html>

Φωτογραφίες από το διαδίκτυο:

- http://thermalfuidscentral.org/encyclopedia/index.php/File:Four-stroke_Otto_Rotary_Engines.jpg (Εμβολοφόρος VS Περιστροφικός κινητήρας)
- <https://rmsothebys.com/en/auctions/es19/essen/lots/r0132-1970-mazda-cosmo-sport/753599> (Mazda Cosmo Sport)
- <https://www.flickr.com/photos/13953963@N04/5978342403/> (Mazda 787B)
- <https://www.topgear.com.ph/features/feature-articles/mazda-rx7-fd-tguk-a113-20180314-lfrm2> (Mazda RX-7)
- https://www.netcarshow.com/mazda/2003-rx-8/1600x1200/wallpaper_39.htm (Mazda RX-8)
- <https://slideplayer.gr/slide/11947294/> (Barksdale & Harris Matrix)
- <https://eshop.tesco.com.my/groceries/en-GB/products/7000392472> (Clorex)
- <https://www.lowes.com/pd/Clorox-121-fl-oz-Household-Bleach/50406038> (Clorex)
- <https://www.walmart.com/ip/Clorox-Clean-Up-All-Purpose-Cleaner-with-Bleach-Spray-Bottle-Original-32-Ounces/12443823> (Clorex)
- https://www.marketplace.bm/shop/grocery/household_cleaning/clorox_disinfecting_wipes_crisp_lemon/p/6425 (Clorex)
- <https://www.economicshelp.org/blog/glossary/break-even-price/> (break-even point)
- https://www.ft.com/_origami/service/image/v2/images/raw/https%3A%2F%2Fd1e00ek4ebabms.cloudfront.net%2Fproduction%2F663e7b7f-376c-43e8-9368-cea0d29dda65.png?source=Alphaville (έσοδα Γιουβέντους)
- <https://strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html> (5 Porter Forces)
- https://www.researchgate.net/figure/International-Product-Life-Cycle-Source-Vernon-1966_fig3_304969920 (υπόδειγμα Vernon)