



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ Λ'ΟΡÉΑΛ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

ΔΑΒΕΤΤΑ ΑΝΘΗ 12749

ΝΙΚΟΛΟΥΖΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ 13788

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΠΑΤΣΙΚΑΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Εισαγωγικές Έννοιες.....	6
1.1 Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού	6
1.2 Θεωρίες του Στρατηγικού Σχεδιασμού	11
1.2.1 Η Θεωρία του Henry Mintzberg.....	11
1.2.2 Η Θεωρία του Taylor.....	12
1.2.3 Η Θεωρία του Porter	14
1.2.4 Λοιπές θεωρίες	15
1.3 Τύποι & μοντέλα Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	16
1.4 Σχεδιασμός & Υλοποίηση Στρατηγικής του προϊόντος	19
1.4.1 Οριοθέτηση της έννοιας του προϊόντος.....	20
1.4.2 Σημαντικότητα της συσκευασίας του προϊόντος.....	20
1.4.3 Εικόνα του προϊόντος & δημιουργία του βέλτιστου αποτελέσματος.....	21
1.4.4 Κύκλος Ζωής του Προϊόντος	23
1.4.5 Μείγμα Προϊόντος.....	24
1.4.6 Τροποποίηση προϊόντος	25
1.4.7 Στρατηγική Διαδικασία Νέου Προϊόντος.....	26
1.4.8 Αποτυχία Προϊόντος.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Γνωριμία με την εταιρία.....	31
2.1 Στοιχεία κλάδου καλλυντικών στην Ελλάδα.....	31
2.1.1 Ιδιαιτερότητες & χαρακτηριστικά	36
2.1.2 Ανταγωνίστριες Εταιρίες	40
2.2 Ιστορική αναδρομή εταιρίας L'OREAL	42
2.3 Αντικείμενο δραστηριότητας & χαρακτηριστικά.....	46
2.4 Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης	46
2.5 Εργατικό δυναμικό	47
2.6 Όραμα, φιλοσοφία & επιχειρηματικός στόχος.....	48
2.7 Ο υπάρχων στρατηγικός σχεδιασμός marketing της L'OREAL.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ ενός νέου προϊόντος της L'OREAL.....	51
3.1 Μελέτη αγοράς.....	54
3.2 Target Group	55
3.3 Προϊόν	56

3.4 Δοκιμή του προϊόντος	57
3.5 Ανταγωνίστριες εταιρείες.....	57
3.6 Διανομή προϊόντος.....	58
3.7 Οικονομικό Περιβάλλον.....	60
3.8 Ομαδοποίηση καταναλωτών	60
3.9 Στόχοι νέου προϊόντος.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Υλοποίηση Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ	65
4.1 Προϊόν	68
4.2 Αξία προϊόντος.....	69
4.3 Διανομή προϊόντος.....	74
4.4 Διαφήμιση	76
4.5 Προσωπική πώληση	80
4.6 Προώθηση προϊόντων	82
4.7 Μείγμα Μάρκετινγκ.....	83
4.8 Αποτυχία προϊόντος.....	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : Συμπεράσματα	87
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εποχή που διανύουμε, όπου η κρίση έχει επηρεάσει όλους τους κλάδους της οικονομίας καθώς και τον τρόπο ζωής των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν εκείνη την στρατηγική που θα προωθήσουν τα προϊόντα σε χαμηλές τιμές με σκοπό να επιβιώσουν στα νέα οικονομικά δεδομένα και στον έντονο ανταγωνισμό. Για να συμβεί όμως κάτι τέτοιο, βασική προϋπόθεση είναι η εταιρία να έχει ένα καλά δομημένο στρατηγικό πλάνο που να είναι σχεδιασμένο με προσοχή και αποτελεσματικότητα για να μπορεί να στηρίζει τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε αυτά τα πλαίσια, σκοπός της στρατηγικής μάρκετινγκ και εν συνεχεία της εν λόγω εργασίας είναι να δείξει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να οργανωθεί σωστά έτσι ώστε να αυξήσει τις πωλήσεις της και να κατακτήσει μια συγκεκριμένη θέση στο μερίδιο της αγοράς αναλογικά πάντα με τις δυνατότητες της και των δυσμενών οικονομικών συνθηκών που έχουμε.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία μιας επιχείρησης και ειδικά στις μέρες μας είναι να διαθέτει ένα σωστά δομημένο σύστημα marketing. Το marketing¹ αφορά την οργάνωση της προσπάθειας μια εταιρίας να υλοποιήσει τους στόχους της καθώς και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών. Είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να ταυτίσει τα προϊόντα τις με τις ανάγκες των καταναλωτών αφού πρωτογενώς κατανοήσει τις επιθυμίες τους.

Βασικός στόχος του λοιπόν είναι να δημιουργηθεί μια σταθερή μακροχρόνια σχέση με τον καταναλωτή - πελάτη προσφέροντας του προϊόντα και υπηρεσίες σε σταθερά υψηλά επίπεδα. Μια «υποκατηγορία» του marketing αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρίας που είναι και ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια του όσον αφορά την οργάνωση, τη δομή και τη σωστή κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί.

Η έννοια της λέξης «στρατηγική»² περιλαμβάνει την *«επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης, όπως αυτή εφαρμόζεται στο συνολικό σχεδιασμό και τη διεύθυνση μεγάλων πολεμικών επιχειρήσεων»*. Το Strategic Planning³ εμφανίστηκε στην αγγλική ορολογία το 1825, η ρίζα της οποίας προέρχεται από την στρατιωτική έννοια στρατηγός δηλαδή ηγέτης. Γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια της στρατηγικής είχε καθαρά στρατιωτική σημασία, που αυτό σήμαινε ότι υπήρχε ένα σχέδιο για την ανάπτυξη και χρήση στρατιωτικών δυνάμεων προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος που είχε τεθεί.

Για να υλοποιηθεί μια στρατιωτική στρατηγική με επιτυχία θα πρέπει να υπάρχουν κάποια δεδομένα, όπως η θέση και η δύναμη του εχθρού, καθώς και ο σωστός σχεδιασμός και όλες οι προβλέψεις για τις πιθανές αλλαγές μπορούν να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια της μάχης. Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω ότι η στρατηγική πρέπει να είναι ένα καλά οργανωμένο σχέδιο δράσης. Συνεπώς, δεν είναι τυχαία η επιλογή της λέξης «στρατηγικής» που χρησιμοποιείται και στο marketing αφού θέλει να επισημάνει τη βαρύτητα που πρέπει να δοθεί στην οργάνωση και στην πειθαρχία της ακολουθίας ενός σχεδιασμού για να επέλθουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

¹<http://el.wikipedia.org>

² «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιώμοκος εκδ. Αθ. Σταμούλης (2^η έκδοση), 2004

³<http://el.wikipedia.org>

Η στρατηγική marketing⁴ είναι ένα καλά δομημένο σχέδιο, η εκτέλεση και η υλοποίηση του οποίου απαιτεί συγκεκριμένη επιχειρηματική δράση. Πρέπει να υπάρχει τακτική με συγκεκριμένα και προκαθορισμένα βήματα που να εξυπηρετεί την υλοποίηση του στόχου που έχει τεθεί. Ο στόχος είναι το επιθυμητό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και αυτό συνεπάγεται ότι όλο το πλάνο πρέπει να περιστρέφεται στην επίτευξη του εφαρμόζοντας λεπτομερή στοχοθετημένα προγράμματα ώστε να αποφεύγονται όσο είναι δυνατόν οι παρεκκλίσεις από τον αρχικό στόχο.

Σκοπός της στρατηγικής marketing είναι η αύξηση των πωλήσεων της εκάστοτε επιχείρησης μέσω της σωστής προώθησης των αγαθών και πάντα στην προσπάθεια να εκπληρώσει τον επιχειρηματικό της στόχο. Με λίγα λόγια η στρατηγική αφορά το κομμάτι των πωλήσεων της εταιρίας που εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της. Η βαρύτητα του στρατηγικού σχεδιασμού εντοπίζεται στο γεγονός ότι επειδή η αγορά έχει συνεχόμενο μεταβαλλόμενο ανταγωνισμό, ο σχεδιασμός πρέπει να είναι τόσο καλά δομημένος και προσαρμοσμένος στις ανάγκες της επιχείρησης ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει άμεσα σε οποιαδήποτε μεταβολή. Ακόμα, συμβάλλει στην αξιολόγηση της εκάστοτε οικονομικής μονάδας όσον αφορά την απόδοση και τον προσδιορισμό των αδυναμιών της.

Η δομή της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει στο πρώτο κεφάλαιο όλο το εννοιολογικό πλαίσιο καθώς και τη θεωρητική προσέγγιση που αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό, με σκοπό να γίνει κατανοητή η σημασία της μέσα στην επιχείρηση. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εταιρία L'OREAL, παρουσιάζοντας την πορεία της, διάφορα στοιχεία του κλάδου της, τα οικονομικά στοιχεία που δημοσιεύει καθώς και την στρατηγική που χρησιμοποιεί για να προωθήσει τα προϊόντα της.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται και αναπτύσσεται αναλυτικά ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής που θα μπορούσε να ακολουθηθεί από την υπό εξέταση επιχείρηση για να εισαχθεί ένα νέο προϊόν στην αγορά. Το επόμενο κεφάλαιο περιλαμβάνει την υλοποίηση αυτής της ιδέας, παρουσιάζοντας όλα τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν στην πράξη, ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο εξάγονται τα ανάλογα συμπεράσματα από τη σύγκριση μεταξύ της τεχνικής υλοποίησης ενός στρατηγικού πλάνου marketing στη L'Oreal και του θεωρητικού πλαισίου που προηγήθηκε στα προαναφερθέντα κεφάλαια.

Απρίλιος 2014

⁴«Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ: Μια στρατηγική προσέγγιση», WilliamD. Perreault, JosephP. Cannon, E. JeromeMcCarthy, Ελληνική Επιμέλεια Νικόλαος Παπαβασιλείου, Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2011

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εισαγωγικές Έννοιες

1.1 Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Οι οικονομικές συνθήκες που κυριαρχούν στον επιχειρηματικό κόσμο αποτελούν τη βασική αιτία που κάθε επιχείρηση σχεδιάζει και αναδιοργανώνει την στρατηγική της στα πλαίσια του εμπορικού σκοπού. Όσον αφορά το τμήμα του μάρκετινγκ, παλαιότερα οι επιχειρήσεις επιζούσαν χωρίς να χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ, αφού το εύρος των αγαθών ήταν περιορισμένο και το καταναλωτικό κοινό πιο συγκεκριμένο. Τη σημερινή εποχή, όπου υπάρχει παγκοσμιοποίηση, επομένως ο αριθμός των πιθανών αγοραστών υπερβαίνει τα εγχώρια σύνορα, ελάχιστες επιχειρήσεις και μάλιστα μικρού μεγέθους δεν έχουν ένα καλά δομημένο στρατηγικό πλάνο. Αυτό έχει συμβεί γιατί πλέον υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων απευθυνόμενες σε κοινό χωρίς σύνορα, γεγονός που συνεπάγεται και έναν εντονότερο ανταγωνισμό, αφού πλέον προσφέρεται στον καταναλωτή μεγαλύτερη ποσότητα διαφοροποιημένων προϊόντων.

Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού⁵ σε αυτή τη λογική, αφορά τη διαδικασία που ακολουθεί μια επιχείρηση για να καθορίσει τη στρατηγική της, καθώς και να δώσει τις σωστές κατευθυντήριες γραμμές για την λήψη των αποφάσεων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά την επιχείρηση να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά της ως προς το βαθμό εκπλήρωσης του εμπορικού της σκοπού, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην πρόβλεψη των ενδεχόμενων εξελίξεων στην αγορά, προκειμένου να προσαρμόζεται στις νέες καταστάσεις και οικονομικές απαιτήσεις.

Η λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού⁶ έγκειται στο ότι χρησιμοποιείται για να αποτυπώνει τις μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης αναλυτικά και βήμα προς βήμα, ώστε να υπάρχει ένα προκαθορισμένο εμπορικό όραμα που θα υλοποιηθεί. Αυτό όμως δεν πραγματοποιείται πάντα με απόλυτη σαφήνεια καθώς κάθε οικονομική μονάδα δεν μπορεί να προβλέψει τις αλλαγές που θα συμβούν στην οικονομία και όποια άλλα θέματα ή εμπλοκές θα προκύψουν στο κοντινό μέλλον. Σε αυτή τη λογική, βασικός σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι το αρχικό πλάνο να είναι καλά δομημένο και να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί άμεσα το εν λόγω σχέδιο σε περίπτωση που προκύψουν αλλαγές.

⁵«Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟ, 2006

⁶ «Μάρκετινγκ: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο τρόπος εξέτασης της μελλοντικής πορείας μιας εταιρείας, η οποία για να αποτυπωθεί και να αποδώσει, θα πρέπει να απαντηθούν τρία βασικά ερωτήματα:

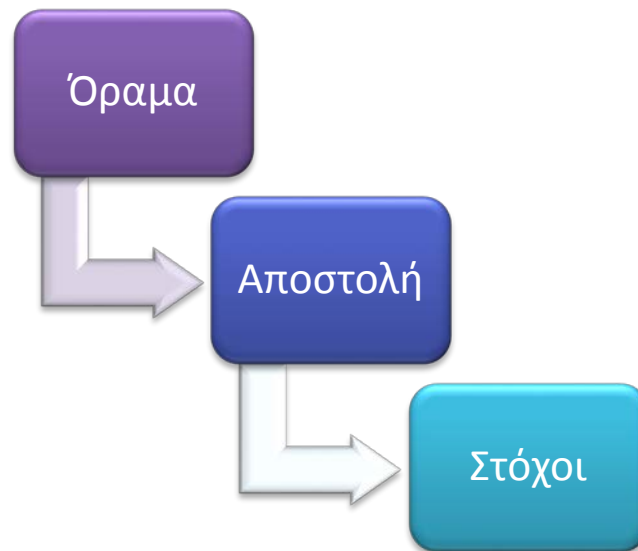
1. «Τι θα κάνουμε;»
2. «Για ποιόν το κάνουμε;»
3. «Πως μπορούμε να υπερέχουμε;»

Σε μία άλλη προσέγγιση των παραπάνω ερωτημάτων ο Bradford και Duncan εξέφρασαν με διαφορετικό τρόπο το τελευταίο ερώτημα και συγκεκριμένα: «Πως μπορούμε να νικήσουμε ή να αποφύγουμε τον ανταγωνισμό;». Προφανώς, σε αυτή την προοπτική, ως βάση είναι κυρίως η νίκη απέναντι στον ανταγωνισμό, δηλαδή η περιστασιακή επιτυχία στις πωλήσεις έναντι των άλλων προϊόντων, χωρίς να δίνεται τόσο σημασία στην μόνιμη υπεροχή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αφήνει σε δεύτερη μοίρα την προσπάθεια της εταιρείας να τελειοποιήσει τη στρατηγική της ώστε να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, η στρατηγική⁷ είναι ο συνδυασμός του στόχου που έχει θέσει η εταιρία και των μέσων που χρησιμοποιεί για να πραγματοποιήσει το στόχο αυτό. Είναι ένας οδηγός ουσιαστικά, που κατευθύνει την οικονομική μονάδα προς την σωστή κατεύθυνση με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίσει ότι όλα κινούνται ομαλά και δεν ξεφεύγουν από το αρχικό όραμα. Εάν δεν είναι σωστός ο σχεδιασμός της στρατηγικής μάρκετινγκ ή δεν προσαρμοστεί έγκαιρα στις αλλαγές που προκύπτουν, τότε είτε δεν πραγματοποιείται το όραμα της επιχείρησης είτε αποκλίνει του εμπορικού στόχου είτε και τα δύο σε συνδυασμό. Συμπεραίνουμε, από τα παραπάνω ότι η στρατηγική απαρτίζεται⁸ αρχικά από τα έξι στοιχεία:

⁷ «Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, JohnA. Czepiel, εκδ. Αθ. Σταμούλης, 2007

⁸ «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, εκδ. Αθ. Σταμούλης (2^η έκδοση), 2004



Σχήμα 1: Κινήσεις Στρατηγικής

Όραμα: Είναι η προοπτική που έχει η επιχείρηση για την μακροπρόθεσμη πορεία που θα ακολουθήσει. Η σημασία του οράματος είναι να καθοδηγήσει την εταιρία βάσει της υπάρχουσας παρούσας κατάστασης στην επιθυμητή ιδεατή.

Αποστολή: Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που αφορούν τα προϊόντα, τις αγορές και την τεχνολογία τα οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για να πραγματοποιήσει η επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στόχοι: Οι επιχειρήσεις θέτουν συνεχώς στόχους, οι οποίοι πρέπει να είναι αλληλένδετοι με το όραμα και την αποστολή της, ώστε να μπορεί να γίνεται ανταγωνιστική αλλά και πρωτοπόρα. Μερικοί στρατηγικοί στόχοι είναι:

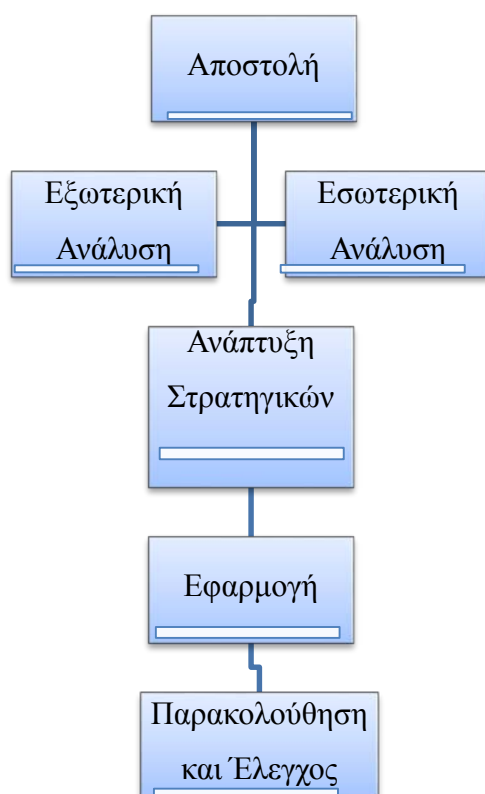
- Απόκτηση μεριδίου αγοράς
- Ποιότητα προσφερόμενων προϊόντων
- Ρύθμιση του κόστους
- Καλή φήμη του ονόματος της εταιρίας
- Επέκταση προϊόντων
- Επέκταση δραστηριότητας και στο εξωτερικό
- Ικανοποίηση του καταναλωτή
- Ταχύτητα στις αντιδράσεις της

Οι στόχοι χωρίζονται⁹ σε στρατηγικούς και λειτουργικούς. Οι μεν πρώτοι αφορούν στο τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση, δηλαδή ποιος είναι ο τελικός σκοπός της εταιρίας που εξηγεί και για ποιο λόγο υπάρχει, οι δε λειτουργικοί αναφέρονται

⁹«Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, εκδ. Αθ. Σταμούλης (2^η έκδοση), 2004

στο εάν η επιχείρηση πέτυχε τους στόχους που έθεσε ή πότε χρονικά γνωρίζει εάν και εφόσον τους πέτυχε.

Περιγράφοντας πιο πάνω τα βασικά σημεία του στρατηγικού σχεδιασμού αντιλαμβανόμαστε τη σημαντικότητα του σωστού προγραμματισμού, το οποίο αποτυπώνεται πιο ολοκληρωμένα πλέον στο σχήμα που ακολουθεί.

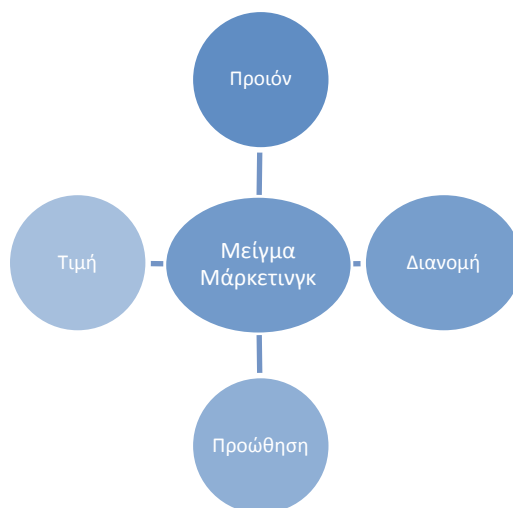


Σχήμα 2: Μοντέλο Στρατηγικού Management

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, μια σημαντική παράμετρος που προκαλεί συνεχή προβληματισμό στον σχεδιασμό του στρατηγικού πλάνου είναι οι συχνές αλλαγές στην αγορά που αφορούν τις ανάγκες των καταναλωτών καθώς και τις νέες μορφές ανταγωνισμού. Γι αυτούς τους λόγους, η στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί πρέπει να είναι πολύ καλά δομημένη ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει και στις πιο ραγδαίες μεταβολές χωρίς να δημιουργηθεί πρόβλημα στην προσπάθεια υλοποίησης του στόχου και ακυρωθεί η γενικότερη επιχειρηματική προσπάθεια της επιχείρησης. Αν ο σχεδιασμός είναι σωστά δομημένος, δεν θα αντιδρά απλώς στις μεταβολές αλλά θα τις περιμένει και θα μπορεί σε μεγάλο βαθμό να τις απορροφήσει.

Το μάρκετινγκ συμμετέχει κατά κόρον στη διαδικασία της στρατηγικής μιας επιχείρησης, αφού αξιοποιούνται ευρέως οι διάφορες τεχνικές του. Μια κλασική

διαδικασία που συναντάται συχνά, αναφέρεται ως μείγμα μάρκετινγκ και περιλαμβάνει τα 4P (Product- Price- Place- Promotion), ενώ χρησιμοποιείται συχνά για να διευκολύνει την διαδικασία και να είναι πιο ξεκάθαρη.



Σχήμα 3: Μείγμα Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ αποτελεί ένα λειτουργικό τμήμα που ασχολείται έτσι και αλλιώς με την ανάπτυξη των ευκαιριών και αναζήτηση νέων αγαθών ή νέων αγορών πρόσβασης άρα δεν θα μπορούσε να μην είναι βασικός πυρήνας στην στρατηγική που αναπτύσσει μια επιχείρηση.

Γίνεται αντιληπτό ότι στόχος¹⁰ κάθε επιχείρησης είναι να είναι ανταγωνιστική στην αγορά ώστε να μπορεί να επιβιώσει και να αποκτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Προφανώς λοιπόν και συνδυαστικά με τις τεχνικές μάρκετινγκ, ο στόχος αυτός άμεσα μετατρέπεται σε στόχο του στρατηγικού σχεδιασμού. Συνεπώς, οι τεχνικές μάρκετινγκ, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το όραμα – στόχος της επιχείρησης είναι έννοιες αλληλένδετες και αλληλοσυμπληρωμένες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι για να υπάρχει μια σωστή ανάπτυξη της επιχείρησης πρέπει να δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο πλάνο προγραμματισμού που να μπορεί να διακρίνει και να κατανοήσει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο η εταιρία θα φτάσει σε υψηλότερα επίπεδα κέρδους. Αυτό συνεπάγεται στη δημιουργία ενός σχεδίου ανάπτυξης και προώθησης νέων προϊόντων και υπηρεσιών με απώτερο σκοπό τα καλύτερα επιθυμητά αποτελέσματα. Στα πλαίσια αυτά εντάσσεται και η ανανέωση και αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων αγαθών

¹⁰ «Αρχές Μάρκετινγκ», Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη, 2002, Εκδόσεις Rosili

προκειμένου η επιχείρηση να τα διατηρήσει στην αγορά προφυλάσσοντας το μερίδιο αγοράς που κατέχει ή διαφορετικά να τα αποσύρει στην περίπτωση που είναι ζημιογόνα.

Όπως γίνεται κατανοητό από όλα τα παραπάνω, όλη αυτή η διαδικασία είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη και την καλή πορεία της επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την οικονομική πορεία της επιχείρησης και την επιτυχή προώθηση των προϊόντων της, στα πλαίσια της επίτευξης του εμπορικού οράματος, και αποκτά όλο και περισσότερο έδαφος στη διαδικασία του γενικότερου προγραμματισμού της εκάστοτε εταιρίας.

1.2 Θεωρίες του Στρατηγικού Σχεδιασμού

1.2.1 Η Θεωρία του Henry Mintzberg

Ο Mintzberg¹¹ μόλις το 1987 υπήρξε από τους πρώτους που έδωσαν μια ολοκληρωμένη θεωρητική προσέγγιση για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Υποστήριξε αρχικά ότι είναι πολύ δύσκολη η διαδικασία επιλογής της σωστής στρατηγικής για κάθε επιχείρηση. Γι αυτό το λόγο ανέπτυξε πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις (5P) για την ανάπτυξη της στρατηγικής. Καθένα από τα 5P έχει και μια διαφορετική οπτική γωνία του στρατηγικού σχεδιασμού. Πιο συγκεκριμένα, τα 5P αποτελούνται από τα εξής:

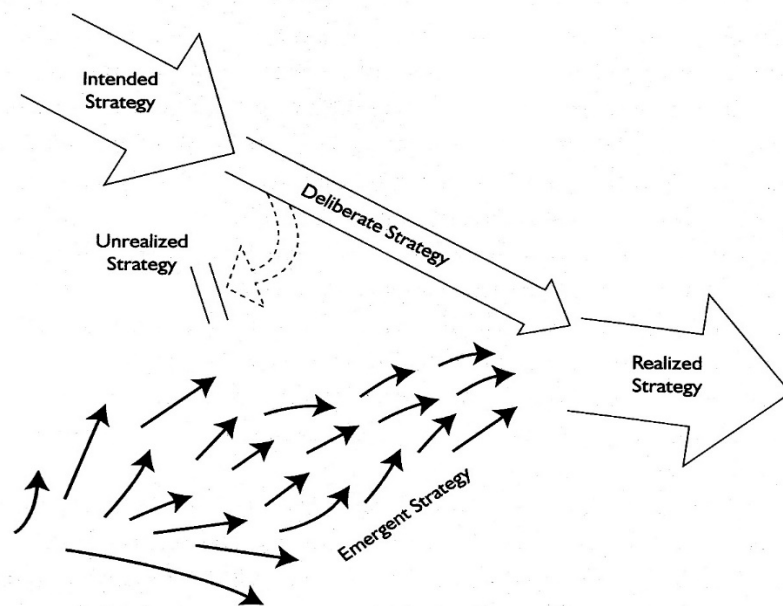
1. Σχέδιο (**p**lan)
2. Τέχνασμα (**p**loy)
3. Ακολουθία (**p**attern)
4. Θέση / Κατάσταση (**p**osition)
5. Προοπτική (**p**erspective)

Διευκρίνισε ότι όσο καλύτερα και βαθύτερα κατανοηθούν στο τι προσφέρουν και στο που αποσκοπούν τα 5P, τόσο πιο εύκολο θα είναι να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική επιχειρησιακή στρατηγική ανάλογη με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης.

1. *Η στρατηγική ως σχέδιο:* Ο σχεδιασμός είναι ο κορμός κάθε στρατηγικής αφού καθορίζει τα βήματα με τα οποία αυτή θα υλοποιηθεί και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές εφαρμογής και εκτέλεσης.

¹¹ «The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy», H. Mintzberg, 1987, p.11

2. *Η στρατηγική ως τέχνασμα:* Το τέχνασμα περιλαμβάνει τη στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση προσπαθεί να αντλήσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους ανταγωνιστές της, όπως να τους αποτρέψει και να τους αποθαρρύνει.
3. *Η στρατηγική ως ακολουθία:* Είναι μια στρατηγική που είναι ήδη προσδιορισμένη και εφαρμοσμένη και εξακολουθεί να υλοποιείται με μικρές προσαρμογές λόγω της αποδεδειγμένα καλής πορείας της.
4. *Η στρατηγική ως θέση/ κατάσταση:* Είναι η διαδικασία κατά την οποία πρώτα καθορίζεται η θέση που επιθυμεί να κατέχει μια επιχείρηση στην αγορά και αναλογικά προσαρμόζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θέλει να πετύχει μέσω της ανάλογης στρατηγικής που θα επιλεγεί να υλοποιηθεί.
5. *Η στρατηγική ως προοπτική:* Αφορά την προοπτική και την εξέλιξη που θέλει να έχει μια επιχείρηση στο μέλλον, με την έννοια του «που θέλει να φτάσει». Πάνω σε αυτή την προοπτική, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει ανάλογα τη στρατηγική που θα ακολουθήσει.



Σχήμα 4: Σκόπιμη και Αναδυόμενη Στρατηγική κατά τον Mintzberg

1.2.2 Η Θεωρία του Taylor

Ο Taylor το 1997¹² ανέπτυξε το στρατηγικό σχεδιασμό μέσα από τέσσερις κύριες φάσεις εξέλιξης που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

¹²«The Return of Strategic Planning- Once More with Feeling», Taylor, 1997, vol. 33, No 3, p.334-344

Φάση 1: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long Range Planning)

- Εκτεταμένος προϋπολογισμός
- Πρόβλεψη

Φάση 2: Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning)

- Διαδικασία δύο φάσεων
- Στρατηγικές εταιρείας
- Λειτουργικά σχέδια

Φάση 3: Στρατηγικό Management

- Το management αναλαμβάνει τη στρατηγική
- Μετασχηματισμός δομής, κουλτούρας
- Αυξανόμενη συμμετοχή εργαζομένων
- Μεγαλύτερη χρήση στρατηγικού λογισμικού

Φάση 4: Στρατηγικές Συμμαχίες και Συνεργασίες (Strategic Alliances and Partnerships)

- Συνεργασίες με προμηθευτές
 - Συμμαχίες για πρόσβαση σε νέες αγορές
-

Πίνακας 1: Φάσεις εξέλιξης στρατηγικού σχεδιασμού

Όπως φαίνεται από το παραπάνω πίνακα, ο Taylor¹³ συνδύασε στοιχεία τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για το σχεδιασμό μιας στρατηγικής μάρκετινγκ ξεκινώντας από το μακροπρόθεσμο στόχο της επιχείρησης, δηλαδή το στόχο που επιθυμεί τελικά να υλοποιήσει ως εμπορικό σκοπό, και καταλήγει σε επιμέρους συνεργασίες και επιλογές που πρέπει να υλοποιηθούν στην προσπάθεια πραγματοποίησης του γενικότερου μακροπρόθεσμου στόχου. Σε αυτό το πλάνο συμπεριλαμβάνονται τόσο το έμψυχο υλικό της επιχείρησης όσο και εξωγενείς συνεργασίες με προμηθευτές και διάφορους πιστωτές. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα ευρύ μείγμα μάρκετινγκ που συνδέει στοιχεία από το συνολικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και πάντα με στόχο την επίτευξη της αποστολής της οικονομικής οντότητας, του λόγου δηλαδή για το οποίο ιδρύθηκε η εκάστοτε επιχείρηση.

1.2.3 Η Θεωρία του Porter

Ο Porter¹⁴ στην ερώτηση τι είναι στρατηγική προσπάθησε να δώσει καθοριστικές και σαφείς απαντήσεις μέσα από το άρθρο του το 1996. Ανέπτυξε μια θεωρία σχετικά με την έννοια και το αντικείμενο της στρατηγικής, κυρίως ως προς τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια επιχείρηση για να επιτύχει τον εμπορικό της σκοπό. Σε αυτή τη λογική, ανέφερε αρχικά ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες και να προσαρμόζονται άμεσα στις μεταβολές της αγοράς καθώς και στον ανταγωνισμό που προκύπτει ανά πάσα στιγμή και αυτό θα συμβεί μόνο με την αξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών.

Η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και η στρατηγική είναι δύο ταυτόσημες έννοιες σύμφωνα με τον Porter¹⁵ από τις οποίες επιτυγχάνεται η υψηλότερη απόδοση της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της συμπεριλαμβάνει τον πρωταρχικό στόχο που έχει θέσει. Κατά την εν λόγω θεωρία, μια εταιρεία μπορεί να αποδώσει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα αν καταφέρει να διατηρήσει την πλεονεκτική διαφορά της με τους ανταγωνιστές της. Μια αποτελεσματική επιχειρησιακή δραστηριότητα είναι η εκτέλεση της ίδιας ή παρόμοιας ενέργειας αλλά με τρόπο καλύτερο από τους αντιπάλους της. Αυτό μπορεί να συμβεί τόσο με την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των εισροών και γενικότερων πόρων της όσο και με την ταυτόχρονη μείωση των ελαττωμάτων που μπορεί να υπάρχουν προκειμένου να μην γίνονται αντιληπτά από το καταναλωτικό κοινό.

Στο συγκεκριμένο άρθρο ο Porter υποστήριξε την ανταγωνιστική στρατηγική που είναι ένας διαφορετικός τρόπος προσέγγισης του θέματος. Η ανταγωνιστική στρατηγική αφορά μια εναλλακτική λύση για το καλύτερο αποτέλεσμα, δημιουργώντας σκόπιμα ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων που στόχο έχουν να δημιουργήσουν ένα μοναδικό αποτέλεσμα σε συνδυασμό με την αξία του. Παράλληλα, στο ερώτημα ποια είναι η καταλληλότερη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση, θα πρέπει να στρέφονται στις ανάγκες των πελατών που στοχεύουν να καλύψουν (target group) ή στην ποικιλία των προϊόντων

¹⁴ «What is Strategy?», Porter, Michael E., 1996, Harvard Business Review, November- December, pp. 61-78

¹⁵ «Επίκαιρα θέματα στρατηγικής επιχειρήσεων», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2009

και υπηρεσιών που έχουν στην διάθεση τους αναδεικνύοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Τέλος, ο Porter αναφέρει ότι οι στρατηγικές πρέπει να έχουν οριοθετημένο χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον μιας δεκαετίας και όχι μόνο για ένα κύκλο σχεδιασμού βραχυχρόνιας περιόδου. Η στρατηγική βρίσκεται στον πυρήνα του management με αποτέλεσμα να την κατατάσσει σε σημαντική λειτουργία μέσα στην επιχείρηση καθώς καθοδηγεί εν γένει τις δραστηριότητες της εταιρίας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

1.2.4 Λοιπές θεωρίες ¹⁶

Με μια εμπειριστατωμένη άποψη, οι Kaplan και Beinhocker το 2003 ανέφεραν ότι σκοπός του σχεδιασμού μιας στρατηγικής δεν είναι απλά να εφαρμόζεται αλλά να μπορεί να προετοιμάσει και να εκπαιδεύσει τους ανθρώπους ώστε να είναι ικανοί να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις. Πρόσθεσαν ότι η διοίκηση πρέπει να ελέγχει και να αξιολογεί τη στρατηγική της συστηματικά ώστε να παρακολουθεί τις επιλογές που έχει στην διάθεση της με σκοπό να τις χρησιμοποιήσει για να αναπτυχθεί. Σε αυτή τη λογική, η επιχειρησιακή στρατηγική μάρκετινγκ αποκτά ένα πιο δυναμικό χαρακτήρα και συνδέεται άρρηκτα με τα άτομα που την επιλέγουν και την εφαρμόζουν.

Το 1994 ο Nicholls ανέφερε το «*άστρο της στρατηγικής ηγεσίας*» με σκοπό να δείξει την χρησιμότητα της καθοδήγησης των managers στις καθημερινές αρμοδιότητες και ευθύνες μιας επιχείρησης. Το εργαλείο αυτό απευθύνεται στην προσπάθεια προσφοράς κυρίως στην αξία του πελάτη, με αποτέλεσμα η στρατηγική να γίνει περισσότερο προσωποκεντρική στον πελάτη. Αυτή η ενέργεια κατευθύνει τους managers στα εξής:

- Ορισμό του σκοπού
- Αντιμετώπιση του πελάτη
- Εστίαση στα σημαντικά
- Πλάση προκλήσεων
- Δημιουργία κλίματος ενθουσιασμού μέσα στην επιχείρηση

Οι Mathur και Kenyon το 1997 από την άλλη πλευρά, προσπάθησαν να ορίσουν τη στρατηγική με μια ανατρεπτική θεωρία που προκαλεί ενδιαφέρον. Σύμφωνα με την θεωρία τους, μια ανταγωνιστική στρατηγική δεν πρέπει να δημιουργείται για την

¹⁶«Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιώμοκος, εκδ. Αθ. Σταμούλης (2^η έκδοση),2004

εταιρεία ή με σκοπό μόνο το κέρδος αλλά για ένα προϊόν που προσφέρεται στην αγορά και δίνει την επιλογή στους καταναλωτές να αγοράσουν ή να μην αγοράσουν. Υποστήριξαν ότι μόνο οι προσφορές ανταγωνίζονται και όχι οι εταιρείες με συνέπεια να υπάρχουν άμεσες συνέπειες στην ανταγωνιστική στρατηγική. Σε αυτή τη λογική, μια ανταγωνιστική στρατηγική αφορά την επιλογή πελατών και ανταγωνιστών που η επιχείρηση θέλει να αντιμετωπίσει. Κατ' επέκταση κάθε προσφορά πρέπει να έχει διαφορετική στρατηγική.

Τέλος, οι Schlange και Juttner (1997) διατύπωσαν μια καινοτόμο άποψη του στρατηγικού σχεδιασμού κατά την οποία οι managers καθοδηγούνται στην κατανόηση και εντοπίζουν τις κύριες δυνάμεις που υπάρχουν στα δύσκολα επιχειρησιακά προβλήματα.

1.3 Τύποι & μοντέλα Στρατηγικού Σχεδιασμού^{17,18}

Οι περισσότερες προσεγγίσεις¹⁹ που έχουν διατυπωθεί για τους τύπους του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν πολιτικό χαρακτήρα. Ανάλογα λοιπόν, με την πολιτική άποψη που υπάρχει στο κεντρικό πυρήνα της απόφασης και του σχεδιασμού, επηρεάζει τον τύπο στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Ο τύπος αυτός του στρατηγικού σχεδιασμού δεν είναι ακριβής και δεν διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα αφού η πολιτική άποψη μεταβάλλεται συνεχώς.

Σύμφωνα με τον Yukuboudky (1979) υπάρχουν τέσσερα είδη σχεδιασμένα με κύριο χαρακτηριστικό την διαφοροποίηση της μεταξύ τους συνάφειας. Τα τέσσερα είδη είναι τα εξής:

- i. ο τεχνοκρατικός σχεδιασμός
- ii. ο φιλελεύθερος σχεδιασμός
- iii. ο δημοκρατικός σχεδιασμός
- iv. ο σοσιαλιστικός σχεδιασμός

Μια άλλη άποψη εξέφρασε ο Thornley το 1977, που στηρίζεται και αυτή στη πολιτική πλευρά που έχει ένας τύπος σχεδιασμού και κατέληξε σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά το *σχεδιασμό διαπραγμάτευσης*, όπου οι συγκρούσεις που δημιουργούνται χρησιμοποιούνται ως θετικό στοιχείο με σκοπό τη διαχείρισή τους

¹⁷«Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιώμοκος, JohnA. Czepiel, εκδ. Αθ. Σταμούλης, 2007

¹⁸«Επίκαιρα θέματα στρατηγικής επιχειρήσεων», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2009

¹⁹http://www.citybranding.gr/2013/09/blog-post_20.html

για την ομαλή πορεία υλοποίησης του σχεδιασμού. Η επόμενη παράμετρος περιλαμβάνει το *συναινετικό σχεδιασμό*, με στόχο την κοινωνική σταθερότητα και πολιτική ομαλότητα. Στην τρίτη και τελευταία κατηγορία εκφράζονται ο *σχεδιασμός σύγκρουσης* όπου αναγνωρίζεται η διαφοροποίηση των κοινωνικών τάξεων. Υποστηρίζεται ότι μέσω των συγκρούσεων επιτυγχάνονται οι ανατροπές που είναι ένας από τους στόχους ενός σχεδιασμού.

Οι Fainstein S. Και Fainstein N. (1996) παρουσίασαν τη δική τους πλευρά για τους τύπους ενός στρατηγικού σχεδιασμού που σχετίζεται και αυτή με πολιτικά χαρακτηριστικά. Από τηθεωρία τους διακρίνονται τέσσερις τύποι:

- Παραδοσιακός σχεδιασμός: Είναι ο σχεδιασμός κατά τον οποίο την ευθύνη για τις αποφάσεις, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του πλάνου, τις έχει ο «ειδικός» που είναι και υπεύθυνος του σχεδιασμού.
- Αποσπασματικός βελτιωτικός σχεδιασμός: Αφορά το σχεδιασμό σύμφωνα με τον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει των συγκριτικών πλεονεκτικών δυνατοτήτων. Τα χαρακτηριστικά της έγκεινται στο ότι δεν αφορά τους μακροπρόθεσμους στόχους και στο ότι διατηρεί μια φιλελεύθερη πολιτική βούληση.
- Σχεδιασμός ισοκατανομής: Σχετίζεται με την αναγνώριση της ταξικής διαφοράς και το σχεδιασμό στρατηγικής που να ενισχύει τις τάξεις που μειονεκτούν.
- Δημοκρατικός σχεδιασμός: Αποτελεί ένα τύπο σχεδιασμού που ενισχύει την ισότητα στις αποφάσεις για τον καθορισμό της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί. Διαφοροποιείται με τον σχεδιασμό ισοκατανομής στο γεγονός ότι δεν ενισχύει τους αδύναμους αλλά προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την συμμετοχή.

Διατυπώθηκαν ακόμα και άλλοι τύποι του στρατηγικού σχεδιασμού που δεν είχαν στον σκελετό τους τόσο έντονο το πολιτικό στοιχείο. Ένας από τους πρώτους που όρισε και ασχολήθηκε με τον παραδοσιακό σχεδιασμό είναι ο Geddes το 1915. Εξέφρασε μια απλοποιημένη διαδικασία στρατηγικής που όμως παραμένει σταθερή στο χρόνο. Περιελάμβανε:

- Συλλογή στοιχείων
- Ανάλυση
- Πρόταση

Η θεωρία του Geddes με το πέρασμα των χρόνων, παρουσίασε ορισμένα προβλήματα λόγω του στατικού της χαρακτήρα. Στα τέλη του 1960 διαμορφώθηκε ο *ορθολογικός σχεδιασμός* ο οποίος κάλυπτε μερικά από τα κενά του παραδοσιακού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιελάμβανε την περιγραφή ενός συστήματος κατά τον

οποίο γίνεται εντοπισμός του προβλήματος, διατυπώνονται οι λύσεις, επιλέγονται και εφαρμόζονται οι κινήσεις που θα ακολουθηθούν και τέλος παρακολουθείται ο σχεδιασμός σε όλα τα στάδια και σε περίπτωση σφάλματος ακολουθείται η διαδικασία αναπροσαρμογής.

Στα τέλη του 1970 ο ορθολογικός σχεδιασμός άρχισε να δέχεται πολλές κριτικές. Θεωρήθηκε ότι η εφαρμογή του δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα και ότι ο σχεδιασμός αποδείχθηκε κατώτερος των προσδοκιών. Σε αυτό το συμπέρασμα είχαν καταλήξει από το γεγονός ότι προέκυπταν προβλήματα που δεν είχαν προβλεφθεί, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να λυθούν και να αντιμετωπιστούν χωρίς να επέλθουν σημαντικές αλλαγές.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό²⁰ ότι υπάρχουν πολλές ομοιότητες στους τύπους των στρατηγικών σχεδιασμών άσχετα με το αν περιλαμβάνουν πολιτικά χαρακτηριστικά ή όχι. Βέβαια, παρατηρείται ότι υπάρχει ονοματολογία τύπων που συμπίπτει αλλά η έννοια και σημασιολογία τους είναι διαφορετική για καθένα από αυτούς.

Ο Darren Smith²¹ στο άρθρο του “The Three Types of Strategy” ανέφερε τους τρεις τύπους στρατηγικής. Αυτοί είναι οι εξής:

I. Εταιρική στρατηγική: Ασχολείται με το σύνολο της επιχείρησης καθώς πρωταρχικό της στόχος είναι να αναζητηθεί και να μελετηθεί όλο το περιβάλλον της, έτσι ώστε να προσδιοριστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Το επόμενο βήμα είναι να οριστεί η αποστολή της επιχείρησης. Μετά την ολοκλήρωση των δύο παραπάνω βημάτων αποδίδονται τα καθήκοντα για την υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής.

II. Επιχειρησιακή στρατηγική: Αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική ανάπτυξη με στόχο να δημιουργήσει η επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ενασχόληση με αυτό το τύπο σχεδιασμού γίνεται από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης που πρέπει να προσαρμόσουν τη στρατηγική που θα έπεται από την εταιρική στρατηγική και η οποία προφανώς θα ακολουθείται από την επιχείρηση. Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνεται η ανάπτυξη του στόχου και της αποστολής της επιχείρησης ώστε να εξεταστούν οι βασικές δραστηριότητες για την υλοποίηση της διαδικασίας. Μέσα από αυτόν τον τύπο στρατηγικού σχεδιασμού κατευθύνεται το πρόγραμμα και ο προϋπολογισμός της εταιρίας.

²⁰«Επίκαιρα θέματα στρατηγικής επιχειρήσεων», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2009

²¹<http://www.cimastategic.com/files/Three%20Types%20of%20Strategy.pdf>

III. Λειτουργική στρατηγική: Αποτελεί ένα συνδυασμό της εταιρικής και επιχειρησιακής στρατηγικής, που έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα συνδυαστικό πλάνο το οποίο περιλαμβάνει το σχέδιο δράσης και συγχρόνως προβλέπει τον προϋπολογισμό που θα προκύψει.

Οι στρατηγικές του μάρκετινγκ²² διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενο που θέλει να ασχοληθεί η εκάστοτε επιχείρηση. Μπορεί όμως να διαμορφωθεί ένας βασικός πυρήνας από τα στάδια που περιλαμβάνει κάθε σχεδιασμός και που απλά εμπλουτίζεται βάσει των δεδομένων και των αποτελεσμάτων που θέλει να έχει η εταιρεία.

Οι επιχειρήσεις που στρέφονται²³ στην επικράτηση τους στην αγορά θεσπίζουν στρατηγικές που να επικεντρώνονται κυρίως στο μερίδιο τους και στην επικράτηση τους από τις ανταγωνιστικές εταιρίες. Τέσσερις είναι οι βασικοί τύποι στρατηγικού σχεδιασμού και αυτοί αφορούν 1) τον διευθυντή, 2) τον προκαλών, 3) τον ακόλουθο και 4) αυτόν που παίρνει θέση.

Ο Porter το 1984 μίλησε για το γενικό πλαίσιο στρατηγικής. Αυτή η θεωρία του αφορούσε την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά καθώς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορούσε να αναπτύξει η επιχείρηση και να το διατηρήσει σταθερό. Τα τρία στάδια που περιλαμβάνει είναι τα εξής:

- Διάσταση προϊόντος
- Κόστος Ηγεσίας
- Μέρισμα Αγοράς

1.4 Σχεδιασμός & Υλοποίηση Στρατηγικής του προϊόντος ²⁴

Όπως γίνεται κατανοητό, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μάρκετινγκ επαφίεται στα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας από την εκάστοτε επιχείρηση, αφού στοχεύει στην αναζήτηση των αναγκών των πελατών που πρέπει να ικανοποιηθούν, στην τελική τους προσέγγιση με βάση τη σωστή στρατηγική μάρκετινγκ και στην αύξηση εντέλει των πωλήσεων στην ευρύτερη προσπάθεια επιδίωξης του εταιρικού σκοπού. Για το λόγο αυτό θα ακολουθήσει μια εκτενής ανάπτυξη της έννοιας και των γενικότερων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, με

²²<http://el.wikipedia.org/>

²³«Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, JohnA. Czepiel, εκδ. Αθ. Σταμούλης, 2007

²⁴«Αρχές Μάρκετινγκ», Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη, 2002, Εκδόσεις Rosili

στόχο να γίνει κατανοητά τα στοιχεία πάνω στα οποία αναπτύσσεται όλη η θεωρία της στρατηγικής μάρκετινγκ.

1.4.1 Οριοθέτηση της έννοιας του προϊόντος

Προϊόν είναι ένα αγαθό²⁵ ή μια υπηρεσία που δημιουργείται για να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών. Αποτελεί το βασικό συστατικό του μίγματος μάρκετινγκ και φυσικά είναι το κύριο όπλο μιας εταιρείας. Κάθε προϊόν αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα όποια εντοπίζουν οι πελάτες και αποφασίζουν αν είναι αυτό που καλύπτει τις ανάγκες τους, που θέλουν να ικανοποιήσουν εκείνη την χρονική στιγμή.

Υπάρχουν δύο ειδών προϊόντα τα καταναλωτικά και τα βιομηχανικά. Τα πρώτα είναι τα προϊόντα που προσφέρουν άμεση ικανοποίηση στον καταναλωτή με την αγορά τους. Τα βιομηχανικά, σε αντίθεση, δεν προσφέρουν άμεση ικανοποίηση στους καταναλωτές, αφού πρωτογενώς είναι αυτά που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παράγουν το τελικό προϊόν που θα φτάσει στα χέρια του πελάτη προς κατανάλωση.

1.4.2 Σημαντικότητα της συσκευασίας του προϊόντος

Η συσκευασία αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα σημαντικό παράγοντα για την ασφάλεια και συντήρηση του προϊόντος. Αποτελεί ένα μέσο προβολής, που από πολλούς συγγραφείς περιλαμβάνεται ως μια παράμετρος του μίγματος προβολής. Είναι ένα τρόπος²⁶ αναγνώρισης του εκάστοτε προϊόντος και διάκρισής τους από τα υπόλοιπα, γεγονός που το καθιστά πολύ σημαντικό παράγοντα στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Με την όποια αλλαγή ή τροποποίηση μιας συσκευασίας δίνεται η εντύπωση στον καταναλωτή ότι το προϊόν έχει ανανεωθεί ή τουλάχιστον διαφοροποιηθεί. Είναι μια σημαντική παράμετρος αφού ο πελάτης αισθάνεται ότι η εταιρεία ασχολείται και ανανεώνει συνεχώς το προϊόν προσπαθώντας να δώσει όλο και καλύτερο αποτέλεσμα σε αυτό που προσφέρει.

²⁵«Μάρκετινγκ: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

²⁶«Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ: Μια στρατηγική προσέγγιση», WilliamD. Perreault, JosephP. Cannon, E. Jerome McCarthy, Ελληνική Επιμέλεια Νικόλαος Παπαβασιλείου, Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2011

Από την άλλη πλευρά όμως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό δεν είναι μια εύκολη διαδικασία, καθώς το τμήμα που ασχολείται με τη συσκευασία πρέπει να βρει λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούνται όσον αφορά το κόστος της, το μέγεθος, το υλικό που θα χρησιμοποιηθεί κτλ. Το κόστος της συσκευασίας συμπεριλαμβάνεται στην τελική τιμή του προϊόντος που για κάποια είναι πολύ υψηλό καθώς πρέπει να είναι διαφοροποιεί το προϊόν, όπως για παράδειγμα στα καλλυντικά,στις κολόνιες κτλ.

Η συσκευασία προσφέρει πέντε βασικές λειτουργίες:

- 1. Διαφυλάσσει το προϊόν:** Το βασικότερο χαρακτηριστικό της συσκευασίας είναι ότι προστατεύει το προϊόν που μεταφέρεται. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τα προϊόντα που είναι εύθραυστα με αποτέλεσμα με τη μεταφορά να υπάρχει κίνδυνος να σπάσουν. Αρά πρέπει να υπάρχει μια προσεγμένη συσκευασία που να αποτρέπει αυτόν τον κίνδυνο.
- 2. Γίνεται πιο εύκολη η πώληση του προϊόντος:** Είναι γεγονός ότι όσο πιο πλήρης σε χαρακτηριστικά και πληροφορίες είναι μια συσκευασία, τότε διευκολύνει την πώληση του εν λόγω αγαθού. Οι πωλητές αναφέρουν ότι αν μια συσκευασία είναι σωστά οργανωμένη ώστε να αναγράφεται χρησιμότητα του προϊόντος, χωρίς να ερωτηθεί περαιτέρω ο πωλητής για το που χρησιμεύει, ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κτλ, γίνεται πιο εύκολη η αγορά από τους καταναλωτές.
- 3. Προϊόν σε μεγάλες συσκευασίες:** Είναι τα προϊόντα που προσφέρονται σε μεγάλες συσκευασίες και χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές σε μικρές ποσότητες κάθε φορά, όπως για παράδειγμα απορρυπαντικά, αναψυκτικά.
- 4. Διαφοροποίηση του προϊόντος:** Βασικό χαρακτηριστικό της συσκευασίας είναι ότι διακρίνει το αγαθό από τα υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα και συμβάλλει στη δημιουργία εικόνας. Αυτό είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο που προσδίδει η συσκευασία στο προϊόν.
- 5. Προστατεύει τον καταναλωτή:** Ένας επιπλέον λόγος που δίνεται σημασίας στην συσκευασία είναι το ότι προφυλάσσει τους αγοραστές από τυχόν ατυχήματα.

1.4.3 Εικόνα του προϊόντος & δημιουργία του βέλτιστου αποτελέσματος

Εικόνα ενός προϊόντος²⁷ είναι η άποψη που έχει δημιουργήσει ένας καταναλωτής για αυτό που αναμένει να του προσφέρει το αγαθό, δηλαδή ποια χρησιμότητα θα ικανοποιήσει από την κατανάλωση του εν λόγω αγαθού. Η φήμη, όπως διαφορετικά αποκαλείται, είναι συνδυασμός των υπαρκτών χαρακτηριστικών με κάποια άλλα άυλα και μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική.

Η διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος είναι περίπλοκη και πρέπει να εξασφαλίζει ορισμένες συνιστώσες. Η δημιουργία ενός άριστου προϊόντος είναι τελείως υποκειμενική και πηγάζει από την επιλογή της διεύθυνσης μάρκετινγκ στο τι θέλει να προσφέρει στον καταναλωτή, κυρίως όσον αφορά τις ανάγκες που αναμένεται να καλύψει. Σαφέστατα, ακόμα και αυτό δεν καθιστά σίγουρη την επιτυχία του προϊόντος αφού οι καταναλωτές ενδέχεται να έχουν διαφορετικές ανάγκες, με αποτέλεσμα να αναζητούν διαφοροποιημένα προϊόντα για να τις καλύψουν.

Βασική παράμετρος του βέλτιστου αποτελέσματος αποτελεί ο έλεγχος που πρέπει να πραγματοποιείται για την ποιότητα του προϊόντος. Η διαδικασία περιλαμβάνει μεγάλο βαθμό δυσκολίας για τον κατασκευαστή που πραγματοποιεί τον έλεγχο, αφού οι καταναλωτές έχουν υποκειμενικά κριτήρια για το αγαθό που προσφέρεται. Πέρα από αυτό ο κατασκευαστής πρέπει να πραγματοποιεί συχνά ποιοτικούς ελέγχους στο προϊόν και να βασίζεται στα δεδομένα που του έχουν παραδώσει από το τμήμα μάρκετινγκ. Οι προδιαγραφές προφανώς που ακολουθούνται κατά τον έλεγχο βασίζονται στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού που θέλουν να καλύψουν με το συγκεκριμένο προϊόν. Συνεπώς, ο έλεγχος εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα του παρεχόμενου αγαθού και κατ' επέκταση προσεγγίζει το βέλτιστο αποτέλεσμα της επιχείρησης.

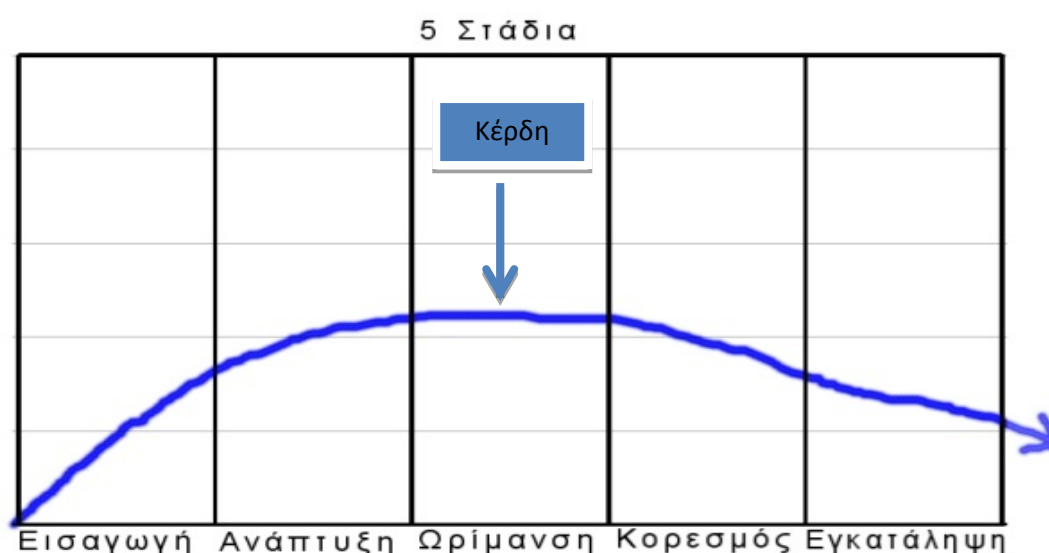
Ένα προϊόν που επιθυμεί να προστατεύσει τη φήμη του, θα πρέπει να φέρει και τις ανάλογες εγγυήσεις. Η δοκιμή και ο έλεγχος του προϊόντος είναι αναγκαία βήματα προκειμένου μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την ποιότητα του καθώς και την καταλληλότητα αυτού που προσφέρει. Οι εγγυήσεις προσφέρονται από την επιχείρηση προς τους καταναλωτές για να τους διασφαλίσει ότι το προϊόν θα επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα με τον τρόπο κατανάλωσης που ενδείκνυται.

²⁷«Μάρκετινγκ: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

1.4.4 Κύκλος Ζωής του Προϊόντος

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος²⁸ είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα και χρήσιμα εργαλεία της στρατηγικής μάρκετινγκ των σύγχρονων επιχειρήσεων. Όπως οι άνθρωποι έχουν ένα κύκλο ζωής στην ίδια λογική έχουν και τα προϊόντα. Η αρχή του κύκλου ζωής ενός προϊόντος είναι από τη στιγμή της εισαγωγής του στην αγορά μέχρι το σημείο παρακμής που σηματοδοτεί και το τέλος. Υφίστανται προϊόντα που έχουν μια σταθερή θέση στην αγορά για πολλά χρόνια και υπάρχουν άλλα, που ολόκληρος ο κύκλος ζωής τους διαρκεί κάποιους μήνες.

Τα στάδια του κύκλου ζωής²⁹ ενός προϊόντος είναι πέντε, τα οποία αποτυπώνονται διαγραμματικά και αναλύονται παρακάτω:



Σχήμα 5: Κύκλος Ζωής του Προϊόντος³⁰

- Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά: Είναι το πρωταρχικό στάδιο κατά το οποίο το προϊόν εισάγεται στην αγορά για πρώτη φορά, γεγονός που σηματοδοτεί υψηλές επενδύσεις στην προβολή και διαφήμισή του. Στο σημείο αυτό υπάρχει

²⁸«Μάρκετινγκ: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

²⁹«Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, JohnA. Czepiel, εκδ. Αθ. Σταμούλης, 2007

³⁰ «Αρχες μάρκετινγκ, η ελληνική προσέγγιση», Κ.Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, Β έκδοση 2002, σελ 238

υψηλό κόστος παραγωγής σε συνδυασμό με το χαμηλό ύψος των πωλήσεων, την περιορισμένη διανομή και την έλλειψη του ανταγωνισμού.

- Ανάπτυξη των πωλήσεων: Σε αυτό το σημείο, το προϊόν γνωρίζει ραγδαία αύξηση των πωλήσεων με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος παραγωγής και να διογκώνονται τα κέρδη του. Άρα κατ' επέκταση προκαλείται ο ανταγωνισμός με τις άλλες εταιρίες της αγοράς. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση θα πρέπει να μπει σε διαδικασία αναζήτησης νέων αγορών για το προϊόν της.
- Στάδιο Ωρίμανσης: Στο στάδιο αυτό, το προϊόν βρίσκεται στην καλύτερη φάση του, αφού προσφέρει στην επιχείρηση τα υψηλότερα δυνατά κέρδη. Σε αυτό το σημείο εισάγονται νέα ανταγωνιστικά προϊόντα και εντείνεται ο ανταγωνισμός.
- Στάδιο Κορεσμού: Εντοπίζεται όταν τα ανταγωνιστικά προϊόντα εμφανίζονται καλύτερα από το υπάρχον προϊόν. Στην φάση αυτή οι πελάτες στρέφονται προς τα ανταγωνιστικά αγαθά με αποτέλεσμα να εξασθενούν οι πωλήσεις και κατ' επέκταση τα κέρδη της εταιρίας.
- Στάδιο Παρακμής / Εγκατάλειψη: Αφορά το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος που χαρακτηρίζεται από τη συνεχή μείωση των πωλήσεων. Άρα το προϊόν ή θα πρέπει να αντικατασταθεί ή θα πρέπει να αποσυρθεί από την αγορά.

1.4.5 Μείγμα Προϊόντος³¹

Μία επιχείρηση για να μπορεί να επιβιώσει μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να διαχειρίζεται και να προωθεί με αποτελεσματικό τρόπο τα προϊόντα της, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι πλέον οι επιχειρήσεις παράγουν πολλά αγαθά και ανεξαρτήτως του μεγέθους τους. Σε αυτή τη λογική, κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει μια δομημένη στρατηγική μάρκετινγκ, που θα προωθεί και θα αναπτύσσει σταθερά τα νέα προϊόντα που επιφέρουν κέρδος ή θα αποσύρει ή θα τροποποιεί ή θα εξαφανίζει ακόμα, τα υπόλοιπα πριν βγουν στην αγορά και τα οποία αποδίδουν λιγότερο.

Το τμήμα μάρκετινγκ συνεπώς είναι υπεύθυνο για την καθοδήγηση της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για τα προϊόντα που προσφέρονται στο καταναλωτικό κοινό. Αυτό σημαίνει ότι το εν λόγω τμήμα οφείλει να γνωρίζει με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει κάθε προϊόν για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του τελικού καταναλωτή. Διακρίνονται οι εξής έννοιες:

³¹«Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ» Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εκδόσεις Σταμούλης, 2012

↳ Ένα προϊόν που πωλείται μόνο του και ανεξάρτητα ονομάζεται *είδος προϊόντος*, καθώς διαθέτει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά όπως σήμα, μέγεθος, τιμή, κτλ.

↳ Αντίθετα, τα προϊόντα που ομαδοποιούνται επειδή έχουν κάποια κοινά στοιχεία καλούνται ως *σειρά προϊόντων*. Μία ομάδα προϊόντων για να δημιουργηθεί προφανώς θα πρέπει να έχει κοινά χαρακτηριστικά και διάφορα άλλα στοιχεία, που αφενός θα διαφοροποιεί το καθένα ξεχωριστά αφετέρου όμως θα τα ομαδοποιεί όλα σε μια κοινή βάση. Η σειρά προϊόντων λοιπόν προκύπτει από την ομάδα προϊόντων.

Συνεπώς, όπως γίνεται κατανοητό, οι συνολικές ομάδες προϊόντων που διαθέτει η κάθε εταιρεία αποτελεί το γνωστό «μείγμα προϊόντων» της. Επομένως, το τμήμα μάρκετινγκ θα πρέπει να ελέγχει και να αποφασίζει σχετικά με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για το μείγμα προϊόντων της.

Σε αυτή τη λογική, σε μία σειρά προϊόντων θα πρέπει να υπάρχει:

- **Εύρος:** Αφορά τον αριθμό των διαφορετικών σειρών αγαθών που υπάρχουν στην εταιρεία.
- **Βάθος:** Αναφέρεται στην ποιότητα, στα χρώματα, στα μεγέθη κτλ τα οποία προσφέρει κάθε σειρά, δηλαδή στο βάθος και στο είδος των χαρακτηριστικών της.
- **Συνοχή:** Σχετίζεται με τη σύνδεση που πρέπει να έχουν τα προϊόντα μεταξύ τους όταν περιλαμβάνονται σε μια σειρά, δηλαδή τα κοινά χαρακτηριστικά που τα ομαδοποιούν.

1.4.6 Τροποποίηση προϊόντος

Πρόκειται για τη διαδικασία μετατροπής³² του ήδη υπάρχοντος προϊόντος είτε για να αναβαθμιστεί λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης είτε για να ακολουθήσει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό της αγοράς. Η τροποποίηση αποσκοπεί στις εξήστρεις βασικές αρχές στρατηγικής:

- Βελτίωση ποιότητας: Μέσω της οποίας αναβαθμίζεται η φήμη της επιχείρησης.
- Βελτίωση χαρακτηριστικών: Χρησιμεύει για να επεκταθεί το προϊόν σε νέες αγορές.
- Βελτίωση εμφάνισης: Βοηθάει την προβολή και προώθηση του προϊόντος στην αγορά.

³²«Μάρκετινγκ: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

Διακοπή διάθεσης προϊόντος

Η διακοπή της διάθεσης ενός προϊόντος αποτελεί μια σημαντική παράμετρος για την επιχείρηση. Πολλές φορές οι ίδιες οι εταιρείες δεν δίνουν μεγάλη βαρύτητα σε αυτό το κομμάτι, με αποτέλεσμα πολλές φορές να προσφέρουν προϊόντα που είναι ζημιογόνα για την ίδια, ξεπερασμένα για τους καταναλωτές και κορεσμένα στην αγορά. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μείωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και των γενικότερων οικονομικών της αποτελεσμάτων.

Το προϊόν που έχει ολοκληρώσει τον εμπορικό κύκλο του συνήθως δαπανά δυσανάλογα μεγάλο μέρος των πόρων της επιχείρησης σε σχέση με τα οφέλη προσφέρει σε αυτή. Όπως συμπεραίνεται με όσα αναφέρθηκαν, το προϊόν δημιουργεί πρόβλημα στη φήμη της εταιρείας και δυσκολεύει τις πωλήσεις των υπόλοιπων αγαθών που προσφέρονται στο καταναλωτικό αγαθό. Συνεπώς αποφασίζεται έγκαιρα και άμεσα η διακοπή της διάθεσής του.

1.4.7 Στρατηγική Διαδικασία Νέου Προϊόντος³³

Από τον κύκλο ζωής³⁴ του προϊόντος διαπιστώθηκε ότι κάθε προϊόν έχει συγκεκριμένη διάρκεια ζωής στην καταναλωτική αγορά. Αυτό καθιστά επιτακτική την ανάγκη από τις επιχειρήσεις να εισάγουν νέα προϊόντα για να μείνουν ενεργές και ανταγωνιστικές στην καταναλωτική αγορά. Οι κυριότερες φάσεις για τη στρατηγική ανάπτυξη του νέου προϊόντος είναι οι ακόλουθες, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 6:



Σχήμα 6: Βήματα Στρατηγικής Ανάπτυξης Νέου Προϊόν

³³«Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟ, 2006

³⁴«Μάρκετινγκ: Αρχές- Στρατηγικές- Εφαρμογές», Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις ROSILI, 2010 (Α΄ Έκδοση)

Το πρώτο βήμα³⁵ που αφορά τη σύλληψη των ιδεών, είναι χωρισμένο σε δύο υποενότητες που έχουν ως κριτήριο την πηγή από την οποία προκύπτει η σύλληψη των ιδεών. Μπορεί συνεπώς να πηγάζει από την ίδια την επιχείρηση (εσωτερικές πηγές) αλλά ενδέχεται να προέρχεται και από εξωτερικές επιρροές (εξωτερικές πηγές). Η κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες χωρίζεται με τη σειρά της σε υποκατηγορίες, όπως παρουσιάζονται παρακάτω.

Εσωτερικές πηγές

- Πωλητές της επιχείρησης: Είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι με τους πελάτες και προφανώς, αυτοί που έχουν άμεσα επαφή με την αγορά, αφού είναι σε θέση να γνωρίζουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών, καθώς και όλες τις ανταγωνιστικές τάσεις.
- Ο αρμόδιος Διευθυντής: Πρέπει να προσπαθεί να σκεφτεί τρόπους ανανέωσης παλιότερων προϊόντων καθώς και να δημιουργεί ιδέες για νέα αγαθά. Είναι ακόμα ο συντονιστής όλου του τμήματος.
- Τμήμα Έρευνας: Οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ενσωματωμένο το συγκεκριμένο τμήμα στο οργανόγραμμά τους, το οποίο προσφέρει αναζήτηση νέων τεχνολογιών ή νέων μεθόδων παραγωγής ή νέων αγαθών, που είναι ουσιαστικά η βασική πηγή νέων ιδεών οι οποίες και θα εξασφαλίσουν τη συνέχεια και την επιβίωση μιας επιχείρησης.
- Τμήμα νέων προϊόντων: Πλέον στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις έχουν προσθέσει αυτό το τμήμα στο δυναμικό τους, το οποίο απευθύνεται στον προγραμματισμό και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Εξωτερικές πηγές

- Δημοσιεύσεις: Κάθε επιχείρηση πρέπει να ασχολείται με τις δημοσιεύσεις είτε σε έντυπη είτε σε ηλεκτρονική μορφή σχετικά με τα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά, δηλαδή πρέπει να ενημερώνεται από τις υπάρχουσες συνθήκες αγοράς, ώστε να αυξήσει την πιθανότητα για σύλληψη μιας νέας ιδέας.
- Γραφεία ερευνών: Τα οποία ασχολούνται εξ ολοκλήρου με την εφαρμογή αυτή και προσφέρουν τις ιδέες τους σε διάφορες επιχειρήσεις επί πληρωμή.

³⁵«Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ» Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Εκδόσεις Σταμούλης, 2012

- Μεσάζοντες: Είναι οι χονδρέμποροι ή λιανέμποροι που εκ των πραγμάτων έρχονται σε επαφή με του καταναλωτές και συνεπώς γνωρίζουν τις ανάγκες τους από πρώτο χέρι προκειμένου να βοηθήσουν με αυτό τον τρόπο τις εταιρείες στην ανάπτυξη νέων ιδεών.
- Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις: Βάσει των υπαρχόντων προϊόντων τους δημιουργούν ιδέες για παρόμοια ή διαφοροποιημένα προϊόντα.
- Καταναλωτές: Η λήψη ιδεών από τους πελάτες βασίζεται περισσότερο στο τμήμα έρευνας αγοράς και μπορεί να απαντήσει με ακρίβεια εάν υπάρχει έλλειψη κάποιου προϊόντος προκειμένου στη συνέχεια η επιχείρηση να καλύψει την ανάγκη αυτή.

Στο επόμενο στάδιο καθώς και στα άλλα που ακολουθούν, που σχετίζονται άμεσα με το προηγούμενο, σκοπός είναι να επιλεγούν από τις πολυάριθμες ιδέες που προέκυψαν στον αρχικό βήμα, κάποιες που θεωρούνται πιο καινοτόμες και παραγωγικές, ώστε να προχωρήσουν στα άλλα βήματα που ακολουθούν όσον αφορά την ανάπτυξη και παραγωγή τους. Προφανώς, δεν είναι δυνατόν να υλοποιηθούν όλες οι ιδέες, λόγω της στενότητας των διαθέσιμων οικονομικών πόρων κάθε επιχείρησης και κυρίως λόγω του γεγονότος ότι όλες οι ιδέες δεν είναι εξίσου καλές και αντάξιες της φήμης της εταιρείας.

Η οικονομική ανάλυση των ιδεών βρίσκεται στο τρίτο βήμα. Στη διαδικασία αυτή, η επιχείρηση έχει στα χέρια της τις επικρατέστερες ιδέες και προσπαθεί να τις αναλύσει από την οικονομική σκοπιά τους. Ερευνά λοιπόν, αν η επιχείρηση μπορεί να παράγει το προϊόν, υπό την έννοια εάν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους και στη συνέχεια, υπολογίζει την πιθανή ζήτηση και τις σχετικές εκτιμήσεις για τα κέρδη.

Στο τέταρτο στάδιο βρίσκεται η ανάπτυξη του προϊόντος, που αφορά την αρχή της υλοποίησης της ιδέας πρακτικά. Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είναι υπεύθυνο για αυτή την διαδικασία. Αρχικά κατασκευάζεται το προϊόν σε μικρές ποσότητες και δοκιμάζεται από την ίδια την επιχείρηση, με σκοπό να εντοπίσουν τα λάθη ή αδυναμίες και να τροποποιηθούν ανάλογα. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι, να φτάσει το νέο προϊόν στο επιθυμητό επίπεδο που επιδιώκει η εταιρεία ώστε να το προσφέρει εντέλει στους καταναλωτές. Στο στάδιο αυτό ανήκει και η εκτίμηση για το αναμενόμενο κέρδος από την προώθηση του νέου αγαθού, για την οποία απαιτείται η συνεργασία των τμημάτων Μάρκετινγκ, Οικονομικών Υπηρεσιών και Παραγωγής.

Στη δοκιμή η επιχείρηση ελέγχει κατά πόσο το προϊόν ανταποκρίνεται στις αρχικές προδιαγραφές. Μέσω του τμήματος αγοράς διαθέτει το αγαθό στους πελάτες σε μικρές ποσότητες με στόχο να διαπιστώσει αν γίνεται αποδεκτό σε γενικές

γραμμές. Κατά τη διαδικασία αυτή η εταιρεία μπορεί να κάνει τροποποιήσεις σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται ότι δεν έχει την αναμενόμενη αποδοχή ή όποιες άλλες διορθώσεις θεωρεί ότι είναι αναγκαίες. Στο τέλος αυτής της φάσης η επιχείρηση αποφασίζει αν θα κυκλοφορήσει ή όχι το προϊόν σε οριστική γραμμή παραγωγής και προώθησης.

Το πέμπτο και τελευταίο βήμα περιλαμβάνει την καταχώρηση του προϊόντος στην αγορά. Είναι η πιο πολυέξοδη φάση για την επιχείρηση αφού προσπαθεί να οργανώσει όσο καλύτερα γίνεται την προώθηση του προϊόντος της. Αυτό θα συμβεί με την καλή οργάνωση της παραγωγής, τα μέσα προώθησης που θα χρησιμοποιήσει και το δίκτυο διανομής που θα επιλέξει. Όλα αυτά, αν εκτιμηθούν σωστά και οργανωθούν με αποτελεσματικό προγραμματισμό, συνθέτουν την επιτυχία του παραγόμενου προϊόντος. Με την εισαγωγή του ξεκινάει ο κύκλος ζωής του προϊόντος, που ο χρόνος διάρκειας του δεν μπορεί να οριστεί με ακρίβεια αφού εξαρτάται τόσο από τα χαρακτηριστικά και την απήχηση του ίδιου του προϊόντος όσο και από την αγορά στην οποία προωθείται.

Ως συμπέρασμα των παραπάνω βημάτων για τη στρατηγική ανάπτυξη ενός νέου αγαθού εξάγεται ότι πολλά από τα προϊόντα που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση δεν φτάνουν ποτέ στο καταναλωτικό κοινό. Αυτό συμβαίνει λόγω του αυξημένου κόστους παραγωγής και της μικρής ζήτησης που αναμένεται ότι θα έχουν.

1.4.8 Αποτυχία Προϊόντος³⁶

Η εισαγωγή των νέων προϊόντων συμπεριλαμβάνει εκ φύσεως κινδύνους, κυρίως διότι το νέο αγαθό στην αγορά κρίνεται εν γένει με επιφυλακτικότητα. Τα βήματα της στρατηγικής νέου προϊόντος αποτελούν μια βασική διαδικασία κατά την οποία οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται με προσοχή, ώστε να αποφεύγονται τα σπουδαία λάθη που στοιχίζουν στη φήμη και στα οικονομικά της επιχείρησης. Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία, ποσοστό 60% των προϊόντων δεν εισάγεται στην αγορά ενώ άλλες έρευνες έχουν ανεβάσει αυτό το ποσοστό στο 80%.

Σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία, στη διαδικασία εισαγωγής του νέου προϊόντος οι πιθανότητες είναι ίδιες τόσο για κέρδος όσο και για πραγματοποιηθείσες ζημιές. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι υπάρχουν κάποιοι συνηθισμένοι λόγοι για τους οποίους μπορεί να αποτύχει η εισαγωγή νέων αγαθών. Αυτοί είναι οι εξής:

³⁶«Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιώμκος, εκδ. Αθ. Σταμούλης (2^η έκδοση), 2004

1. **Δεν το αποδέχτηκε η αγορά:** Οφείλεται στη λανθασμένη ανάλυση της ζήτησης από πλευράς αγοράς. Το γεγονός ότι το τμήμα έρευνας, που ασχολείται με την αναζήτηση των αναγκών των καταναλωτών, μπορεί να χρησιμοποιεί μεθόδους τελευταίας τεχνολογίας, δεν καθίστα σίγουρη την επιτυχία. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην παραγωγή αγαθών που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού ώστε να το αποδεχθούν και να μην αποτύχει.
2. **Ελαττωματικό προϊόν:** Ένα νέο προϊόν που εισάγεται έχει πάντα το κίνδυνο να είναι ελαττωματικό, δηλαδή να μην πληροί τις προδιαγραφές ή τις ανάγκες για τις οποίες έχει τεθεί. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξαλείψει αυτή την πιθανότητα με το να αναβαθμίσει όλες τις δομές που αφορούν τα ελαττώματα που εντοπίστηκαν για το προϊόν για να το κάνει καλύτερο ώστε να ικανοποιεί το σκοπό για τον οποίο παράχθηκε. Συνήθως, αυτό οφείλεται στην ανεπάρκεια των πόρων ή/ και του μηχανολογικού εξοπλισμού.
3. **Λανθασμένη επιλογή χρόνου:** Το προϊόν μπορεί να πληροί τις καταναλωτικές ανάγκες και να ικανοποιεί τους πελάτες, αλλά ο χρόνος που επιλέγεται να εισαχθεί στην αγορά να μην κρίνεται ο κατάλληλος για πολλούς λόγους. Αυτό μπορεί να έχει πολύ άσχημα αποτελέσματα για την επιχείρηση με κυριότερο την πλήρη αποτυχία του νεοεισαχθέντος προϊόντος. Για το λόγο αυτό θα πρέπει το τμήμα μάρκετινγκ κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής να επιλέγει τον πλέον κατάλληλο χρόνο για την πρώτη εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.
4. **Λανθασμένη τιμή:** Η τιμολόγηση είναι ένα από τα βασικά σημεία επιλογής ενός αγαθού που εισάγεται στην αγορά, καθώς η χαμηλή τιμή είναι ελκυστική σε έναν καταναλωτικό για ένα άγνωστο προϊόν. Το πρόβλημα υπάρχει όταν δοθεί λανθασμένη τιμή στο προϊόν κυρίως διότι υπερεκτιμάται το κόστος παραγωγής ή το επιθυμητό κέρδος της επιχείρησης, με αποτέλεσμα η κοστολόγηση να οδηγήσει σε υψηλή τιμολόγηση, δίνοντας μια μη ανταγωνιστική τιμή στο νέο προϊόν ή μια τιμή ανώτερη της προσφερόμενης ποιότητας. Σε κάθε περίπτωση, το εν λόγω αγαθό δεν επιβιώνει στην αγορά και αποσύρεται.
5. **Η φήμη της επιχείρησης δεν υποστηρίζει το προϊόν:** Αφορά συνήθως τις μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν καλή φήμη στην αγορά λόγω του μεγέθους και των ετών λειτουργίας τους. Σε αυτή την περίπτωση, εάν εισάγουν ένα προϊόν που δεν είναι αντάξιο της προαναφερόμενης φήμης ή δεν πληροί τις προδιαγραφές που αναμένει ο καταναλωτής από την εταιρεία ως προς την κάλυψη των αναγκών του, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να απογοητεύεται και να το εγκαταλείπει. Ακόμα ένα βήμα πιο πέρα, η κατάσταση αυτή δύναται να συνεπάγεται την εγκατάλειψη και των

υπολοίπων αγαθών της εν λόγω εταιρίας, αφού η αποτυχία του νεοεισαχθέντος προκαλεί αρνητική διάθεση στον πελάτη, ο οποίος σκέφτεται ότι η επιχείρηση έχει μειώσει την ποιότητα σε όλα τα προσφερόμενα προϊόντα και πλέον δεν τον ικανοποιούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Γνωριμία με την εταιρία

Η L’Oreal για περισσότερο από έναν αιώνα ασχολείται με έναν τομέα που έχει μεγάλη σημασία και αντίκτυπο στο κοινωνικό σύνολο: την ομορφιά. Όλοι οι άνθρωποι θέλουν να είναι πιο περιποιημένοι για να νιώθουν πιο όμορφοι εμφανισιακά και να αισθάνονται ότι μάχονται τη γήρανση με την πάροδο του χρόνου.

Σε αυτά τα πλαίσια, ο σκοπός της εταιρίας είναι να δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους ανθρώπους να εκφράσουν τη προσωπικότητά τους μέσω της εξωτερικής τους εμφάνισης και να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση προκειμένου να γίνουν περισσότερο κοινωνικοί και αποδεκτοί από τους άλλους. Η παραγωγή καλλυντικών υψηλών προδιαγραφών σε θέματα ποιότητας, καινοτομίας, ασφάλειας και αποτελεσματικότητας, που απευθύνονται τόσο σε γυναίκες όσο και σε άντρες είναι το βασικό της μέλημα και η κύρια προτεραιότητα της εμπορικής της φιλοσοφίας.

Από την ίδρυση της μέχρι σήμερα, σκοπός είναι η εκπαίδευση και η γνώση, γιατί σύμφωνα με αυτά, ανακαλύπτονται συνεχώς νέα "μονοπάτια" στο χώρο της ομορφιάς κατά την προσπάθεια δημιουργίας των προϊόντων του μέλλοντος, αντλώντας ταυτόχρονα έμπνευση από ολόκληρο τον κόσμο.

Συνεπώς, η L’Oreal εμπνέεται από τον άνθρωπο ώστε να δημιουργήσει προϊόντα για τον άνθρωπο και να προάγει την ομορφιά χρησιμοποιώντας καινοτόμες ιδέες και τεχνολογικές εξελίξεις.

2.1 Στοιχεία κλάδου καλλυντικών στην Ελλάδα

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου των καλλυντικών παγκοσμίως αλλά και εγχώρια, είναι το γεγονός ότι απευθύνεται σε ένα ευρύ καταναλωτικό κοινό, τόσο από ηλικιακή πλευρά όσο και από πλευράς φύλων. Τα προϊόντα του κλάδου καταναλώνονται από όλους τους αγοραστές ανεξαρτήτως ηλικίας, πεποιθήσεων και φύλου, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και το θέμα ομορφιάς που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Σύμφωνα με την νομοθετική οδηγία 76/768/ΕΟΚ ως καλλυντικό ονομάζεται «κάθε παρασκεύασμα ή προϊόν που προορίζεται για εξωτερική χρήση στα μέρη του ανθρώπινου σώματος, στα δόντια ή στους βλεννογόνους αδένες του στόματος, με βασικό σκοπό, τον αρωματισμό, τη μεταβολή της εξωτερικής εμφάνισης, την προστασία και τον καθαρισμό».

Τα καλλυντικά πρέπει να είναι κατασκευασμένα από υλικά που δεν θα ερεθίζουν και δε θα βλάπτουν με οποιοδήποτε τρόπο την ανθρώπινη υγεία, όταν φυσικά χρησιμοποιούνται κάτω από τις προβλεπόμενες συνθήκες και τις αναγραφόμενες οδηγίες. Τα επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να είναι:

- να μαλακώνουν την επιδερμίδα
- να προστατεύουν από το κρύο, τον άνεμο και τον ήλιο
- να βοηθούν στη διατήρηση της οξύτητας του δέρματος
- να αναζωογονούν το δέρμα
- να προλαμβάνουν τις ρυτίδες
- να προλαμβάνουν τη χαλάρωση
- να καλύπτουν τις ατέλειες του δέρματος

Σύμφωνα με την κατάταξη της COLIPA και τις τροποποιήσεις του ΠΣΒΑΚ³⁷, τα προϊόντα του κλάδου κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

↳ Προϊόντα περιποίησης δέρματος, στα οποία περιλαμβάνονται αφρόλουτρα, κρέμες σώματος, κρέμες προσώπου και χεριών, προϊόντα ξυρίσματος, διάφορες λοσιόν, κρέμες αντιγήρανσης, κρέμες γενικής χρήσης, αντηλιακά κτλ.

↳ Προϊόντα περιποίησης μαλλιών, στα οποία περιλαμβάνονται σαμπουάν, κρέμες μαλλιών, βαφές μαλλιών, διάφορα σπρέι, conditioners, προϊόντα styling κτλ.

↳ Προϊόντα μακιγιάζ, δηλαδή makeup, πούδρες, ρουζ, σκιές, μολύβια βαφής, μάσκαρα, προϊόντα για τα χείλια (κραγιόν, lip-gloss κ.α.), βερνίκια νυχιών κτλ.

↳ Αρώματα – Κολόνιες, στα οποία περιλαμβάνονται όλες οι κολόνιες και τα αρώματα που απευθύνονται σε άντρες, γυναίκες και παιδιά.

Τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκε μια άλλη μορφή καλλυντικών που παρουσιάζει τεράστιο ενδιαφέρον καθώς πρόκειται για μια αγορά που έχει ανοδική τάση και αρκετά μεγάλες προοπτικές, σε αντίθεση με τα κοινά καλλυντικά. Πρόκειται για τα *φυσικά καλλυντικά* που είναι προϊόντα χωρίς πρόσθετες χημικές ουσίες και τα οποία δεν έχουν υποστεί καμία τεχνολογική κατεργασία. Η νέα αυτή ιδέα, εκτός από τη διαφορά στη σύσταση και στον τρόπο παραγωγής, συνδυάζει και την εταιρική

³⁷<http://www.psvak.gr/gr/index.html>

κοινωνική ευθύνη που οφείλει να επιδεικνύει κάθε σύγχρονη επιχείρηση που σέβεται το κοινωνικό σύνολο με το γεγονός ότι δεν πραγματοποιούνται κλινικές δοκιμές σε ζώα. Προφανώς, η απήχηση είναι ιδιαίτερα αισθητή στο καταναλωτικό κοινό, το οποίο πλέον απαιτεί τη σύγχρονη εποχή να αγοράζει το προϊόν που ικανοποιεί πολύ αποτελεσματικά το σκοπό για τον οποίο αγοράζεται σε συνδυασμό και με την κοινωνική προέκταση της αγοράς αυτής ως προς την προστασία του περιβάλλοντος και του κοινωνικού συνόλου. Η κατανάλωση δηλαδή έχει και κοινωνικές και περιβαλλοντολογικές προεκτάσεις.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι υπάρχει πολλές φορές μια λανθασμένη σύγχυση των φυσικών καλλυντικών με τα αντίστοιχα βιολογικά, τα οποία ανήκουν σε διαφορετική κατηγορία. Η διαφορά τους είναι πως τα φυσικά καλλυντικά παράγονται από εκχυλίσματα βοτάνων και άλλα φυτικά συστατικά, ενώ τα βιολογικά καλλυντικά παράγονται από βιολογικές καλλιέργειες. Δυστυχώς δεν υπάρχει ξεκάθαρη νομοθεσία που να ορίζει τον ακριβή όρο των φυσικών καλλυντικών.

Αξιοσημείωτο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης και ο τρόπος διανομής των καλλυντικών ως βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου, σε συνδυασμό με τα κανάλια διάθεσής τους³⁸. Η διαφορά στον τρόπο προώθησης και διανομής των προϊόντων εξαρτάται από την κατηγορία που ανήκει το προϊόν και την προώθηση που επιθυμεί να πραγματοποιήσει η εκάστοτε εταιρεία καλλυντικών.

Σε αυτή τη λογική, τα κύρια κανάλια διανομής είναι τα εξής σύμφωνα με την επιτροπή ανταγωνισμού³⁹:

↳ Δίκτυο ευρείας διανομής, που περιλαμβάνει προϊόντα ευρείας κατανάλωσης, που διανέμονται σε supermarkets, σε πολυκαταστήματα και σε ορισμένα καταστήματα καλλυντικών τύπου self-service.

↳ Δίκτυο επιλεκτικής διανομής. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται τα εμπορικά καταστήματα καλλυντικών, στα οποία εξειδικευμένο προσωπικό δίνει πληροφορίες και συμβουλές για τα προϊόντα που διαθέτουν και υπάρχει η δυνατότητα δοκιμής κάποιων προϊόντων από τους καταναλωτές.

↳ Δίκτυο φαρμακείων, τα οποία τα τελευταία χρόνια κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος στο μερίδιο της συνολικής αγοράς των καλλυντικών. Το πλεονέκτημα που εμφανίζουν είναι το κύρος που προσφέρουν στα εν λόγω προϊόντα καθώς προωθούνται από επαγγελματίες στο χώρο του φαρμάκου που είναι

³⁸<http://franchise-success.gr>

³⁹http://www.epant.gr/apofasi_details.php?Lang=gr&id=345&nid=697&page=10

περισσότερο γνώστες των συστατικών παρασκευής και μπορούν να δώσουν πιο εμπειριστατωμένες συμβουλές σε θέματα ομορφιάς και υγείας.

↳ Δίκτυο κομμωτηρίων, που είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία διανομής καθώς τα κομμωτήρια πλέον κατέχουν το 6% της συνολικής αγοράς καλλυντικών.

↳ Δίκτυο απευθείας πωλήσεων. Τα τελευταία χρόνια κερδίζει σταθερά έδαφος αυτό το νέο κανάλι διανομής, το οποίο έχει να κάνει με πωλήσεις από το σπίτι. Οργανώνονται παρουσιάσεις σε σπίτια και το πλεονέκτημα σε σχέση με τα υπόλοιπα είναι το ευέλικτο ωράριο και οι ανταγωνιστικές τιμές σε συνδυασμό με την προσωποποιημένη και άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή.

↳ Δίκτυο ινστιτούτων αισθητικής. Πρόκειται για ένα από τα σημαντικότερα κανάλια διανομής ιστορικά, οι πωλήσεις των οποίων όμως από το 2010 και έπειτα, βρίσκονται σε πτωτική πορεία.

Στην **Ελλάδα**, «η βιομηχανία της ομορφιάς» όπως συνηθίζεται να χαρακτηρίζεται, ήταν ένας κλάδος από τους πιο ισχυρούς και τους πιο υγιείς σε αντίθεση με τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας της χώρας, καθώς το ελληνικό καταναλωτικό κοινό έδινε και δίνει δέουσα σημασία στην περιποίηση προσώπου και σώματος ανέκαθεν.

Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι στη χώρα ο κλάδος των καλλυντικών δεν γνώρισε την άνθηση τόσο γρήγορα και άμεσα όπως συνέβη στις υπόλοιπες χώρες, κυρίως λόγω πολέμων και χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης. Παρόλα αυτά όμως, η ανάπτυξη των καλλυντικών ακολούθησε σταθερά ανοδική πορεία στην διάρκεια των χρόνων κατακτώντας όλο και περισσότερο το καταναλωτικό κοινό.

Ακολουθώντας την ιστορική αναδρομή ανάπτυξης του υπό εξέταση κλάδου, στην Ελλάδα το διάστημα 2000-2009 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης ήταν 5%. Προφανώς όμως, από το 2009 μέχρι σήμερα, όπου για την αντιμετώπιση της πρωτοφανής οικονομικής κρίσης, η χώρα εισήχθη στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, τα πράγματα άλλαξαν για τους καταναλωτές και την πορεία των καλλυντικών. Τα μέτρα που λήφθηκαν περιορίσαν σε μεγάλο βαθμό το διατιθέμενο εισόδημα για κατανάλωση και σε συνδυασμό με την υψηλή φορολογία, οι Έλληνες καταναλωτές άρχισαν να περιορίζουν σημαντικά τις αγορές τους.

Βέβαια, σε κάθε περίπτωση και συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες, το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα, ποτέ δεν ήταν σε πολύ καλή κατάσταση, με αποτέλεσμα, να δημιουργηθεί αβεβαιότητα και ανασφάλεια σε όλα τα επίπεδα για το καταναλωτικό κοινό. Σε συνδυασμό με την αύξηση της ανεργίας, και τη μείωση των εισοδημάτων των καταναλωτών ήταν φυσικό επακόλουθο να υπάρξει μείωση στην

αγοραστική ικανότητα σε όλους τους τομείς, και κατά συνέπεια στον τομέα των καλλυντικών.

Σύμφωνα με στοιχεία του Πανελληνίου Συνδέσμου Βιομηχάνων και Αντιπροσώπων Καλλυντικών (ΠΣΒΑΚ), οι πωλήσεις ακολούθησαν πτωτική πορεία, φθάνοντας το 2011 στα 931 εκατ. Ευρώ, δηλαδή μειωμένες κατά 11% έναντι των πωλήσεων του 2010. Αξιοσημείωτη κάμψη έχουν υποστεί κυρίως τα προϊόντα μακιγιάζ και τα προϊόντα μαλλιών, με τα αντίστοιχα ποσοστά πωλήσεων να μειώνονται κατά 16,7% και 14,6% αντίστοιχα από το 2010. (Άρθρο «Αγορά καλλυντικών: σε φθίνουσα πορεία η βιομηχανία της ομορφιάς», Δημοσιογραφικό Συγκρότημα Μακεδονίας, 31/3/2013)⁴⁰

Παράλληλα, έρευνα της Hellastat A.E⁴¹ έδειξε πως οι πωλήσεις καλλυντικών ειδών υποχώρησαν κατά 9% το 2011, ενώ η ίδια πτωτική πορεία συνεχίστηκε και τους πρώτους 9 μήνες του 2012, με τον δείκτη όγκου να σημειώνει επιπλέον υποχώρηση 10,6% συγκριτικά με το αντίστοιχο διάστημα του 2011. (Άρθρο «Hellastat: Δεν αγοράζουμε αρώματα και καλλυντικά λόγω κρίσης», Ελευθεροτυπία 4/4/2013)

Η κατάσταση δεν άλλαξε και το 2012, όπου σύμφωνα με την έρευνα της Βρετανικής εταιρείας ερευνών Euromonitor International⁴², η αγορά καλλυντικών και ειδών ομορφιάς συρρικνώθηκε ακόμα περισσότερο. Ακόμα και όσοι είχαν μεγαλύτερη αγοραστική δυνατότητα και θα μπορούσαν να ξοδέψουν περισσότερο στον τομέα του καλλωπισμού, το έκαναν με εξαιρετική φειδώ, γεγονός που είναι ενδεικτικό για τις οικονομικές συνθήκες που υπάρχουν την υπό εξέταση χρονική περίοδο. (Άρθρο: “BeautyandpersonalcareinGreece”, Jul 2013)

Όλη αυτή η κατάσταση οδήγησε τους εμπόρους και τα καταστήματα σε μειώσεις τιμών, σε εκπτωτικά κουπόνια και σε ειδικές προσφορές, προκειμένου να προσαρμοστούν και να επιβιώσουν στα νέα οικονομικά δεδομένα. Επίσης άρχισαν να προωθούν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με σκοπό χαμηλές τιμές προς τους καταναλωτές και με σχετικά ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους. Η κίνηση αυτή τελικά απέδωσε κάποιους καρπούς, από τη στιγμή που οι Έλληνες καταναλωτές άρχισαν να εμπιστεύονται τέτοιου είδους προϊόντα και είναι πρόθυμοι να τα χρησιμοποιήσουν, με αποτέλεσμα να αντικαταστήσουν τα επώνυμα προϊόντα που παραδοσιακά χρησιμοποιούσαν.

⁴⁰<http://www.makthes.gr>

⁴¹<http://www.enet.gr>

⁴²<http://www.euromonitor.com>

Το συμπέρασμα στο οποίο προφανώς καταλήγει η έρευνα είναι ότι όσο η οικονομική κρίση εντείνεται και υφίσταται με αποτελέσματα τη μείωση των εισοδημάτων, την αύξηση του ποσοστού της ανεργίας, την οικονομική ανασφάλειας και την απουσία κινήτρων ανάπτυξης και επενδύσεων, δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης των οικονομικών συνθηκών και ανάπτυξης του κλάδου για τα προσεχή έτη.

Σε αυτό το οικονομικό πλαίσιο, σίγουρα οι Έλληνες καταναλωτές θα συνεχίσουν να αποφεύγουν τις αγορές προϊόντων που θεωρούν λιγότερο σημαντικές και όχι αναγκαίες. Τα καλλυντικά είναι μια κατηγορία προϊόντων που είναι λιγότερο σημαντική αφού δεν πρόκειται για αγαθά πρώτης ανάγκης, οπότε οι καταναλωτές θα επιδιώκουν να αγοράζουν προϊόντα καλλωπισμού σε χαμηλότερες τιμές ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται υποδεέστερη ποιότητα.

2.1.1 Ιδιαιτερότητες & χαρακτηριστικά⁴³

Η L’Oreal αποτελεί μια ιδιαίτερη εταιρία διότι, πέρα από τους τομείς της γνώσης, έρευνας, καινοτομίας και ανάπτυξης νέων ειδών καλλωπισμού, όπως ήδη επισημάνθηκε ανωτέρω, διαθέτει και καταδεικνύει ένα κοινωνικό πρόσωπο, συνδυάζοντας δράσεις σε πολλά επίπεδα για το κοινωνικό σύνολο.

Σε αυτά τα πλαίσια, η L’Oreal οργανώνει δράσεις, που ενδυναμώνουν τη φήμη της και ενισχύουν το κοινωνικό της πρόσωπο, ενώ συνάμα διεξάγονται με ευαισθησία για τις πολιτιστικές και κοινωνικές παραδόσεις των κοινοτήτων που εφαρμόζονται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Λαμβανομένου υπόψη ότι η εν λόγω εταιρία δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες με διαφορετικούς πολιτισμούς και καταναλωτικές συνήθειες, διαφορετικά νομοθετικά πλαίσια και πολιτικά συστήματα, βασική της προτεραιότητα είναι η προσήλωση στο πνεύμα και στο γράμμα του νόμου για:

- Το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την απαγόρευση της παιδικής και καταναγκαστικής εργασίας, το χρόνο εργασίας, τις συλλογικές συμβάσεις εργαζομένων.
- Εφαρμογές των προτύπων, υγιεινής και ασφάλειας
- Την προστασία του περιβάλλοντος
- Τη διαφθορά και τη δωροδοκία

⁴³<http://socialissuesmanagement.blogspot.gr/2012/01/loreal.html>

- Τη φορολογία και την ορθή δημοσίευση των οικονομικών της στοιχείων
- Το θεμιτό ανταγωνισμό.

Προφανώς, σε περιπτώσεις που οι δράσεις και ο δεοντολογικός κώδικας της εταιρείας έρχονται σε σύγκρουση με τη νομοθεσία, τα ήθη ή τα έθιμα κάποιας συγκεκριμένης χώρας, στις οποίες την καταναλωτική αγορά δραστηριοποιείται, τότε φυσικά επικρατεί η τοπική νομοθεσία.

- Το 2010 ο τότε γενικός διευθυντής του ομίλου L’Oreal, Jean-Paul Agon⁴⁴ δήλωνε πως η εταιρεία «δεσμεύεται σε ανάληψη δράσεων κοινωνικής ευθύνης με απώτερο σκοπό να γίνει ο κόσμος πιο όμορφος». Συνδυαστικά λοιπόν με τα ανωτέρω, το ίδιο έτος, το ανεξάρτητο ινστιτούτο Ethisphere την ανακήρυξε ως την πιο ηθική εταιρεία του κόσμου (Άρθρο: “L’Oréal is named to Ethisphere’s 2013 world’s most ethical companies list”, Ethisphere Institute, 6/3/2013)⁴⁵.

Εκτός από τα προαναφερθέντα, η εταιρία έχει καθιερώσει και μια σειρά ενεργειών και βραβείων που σχετίζονται με την επιστημονική πρόοδο και την κοινωνική προβολή, ως ενδεικτικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής της ταυτότητας στα πλαίσια της κοινωνικής ευαισθητοποίησης που καταδεικνύει. Συνεπώς, ορισμένοι επιπλέον τομείς που έχει αναπτύξει ενδεικτικές κοινωνικές δράσεις η εταιρεία είναι οι παρακάτω:

- Έχει καθιερώσει το θεσμό «βραβεία L’Oreal – Unesco», τα οποία απευθύνονται σε νέες γυναίκες επιστήμονες. Μέχρι σήμερα έχουν βραβευθεί γυναίκες από 27 χώρες και έχουν δοθεί υποτροφίες σε περισσότερες από 70 ερευνήτριες.
- Σε συνεργασία με τη Unesco⁴⁶ επίσης έχει ξεκινήσει εκστρατεία για ενημέρωση γύρω από την πρόληψη του AIDS, μέσω του προγράμματος «Κομμωτές ενάντια στο AIDS».
- Ιδιαίτερη ευαισθησία έχει δείξει και στις γυναίκες που έχουν προσβληθεί από καρκίνο, σκοπό να τις υποστηρίξει να αντιμετωπίσουν το πρόβλημά τους, αλλά να και να ξεπεράσουν τα προβλήματα της εξωτερικής τους εμφάνισης μέσω του προγράμματος «Look Good, Feel better».⁴⁷
- Συμβάλει στις τέχνες και τον πολιτισμό καθώς συνεργάζεται με το μεγαλύτερο σε κύρος διεθνές φεστιβάλ των Καννών και διοργανώνει εβδομάδες μόδας στις μεγαλύτερες Ευρωπαϊκές πρωτεύουσες.

⁴⁴www.loreal.com

⁴⁵<http://www.loreal.com/who-we-are/awards-recognitions/loreal-is-named-to-ethispheres-2013-worlds-most-ethical-companies-list.aspx>

⁴⁶http://www.unesco-hellas.gr/gr/3_6.htm

⁴⁷ <http://lookgoodfeelbetter.org/>

Ένας άλλος τομέας, στον οποίο η L’Oreal καταδεικνύει ιδιαίτερη ευαισθησία και προσοχή είναι αυτός του περιβάλλοντος⁴⁸. Στις 22 Απριλίου του 2009, σε συνδυασμό με την παγκόσμια μέρα της γης, η εταιρία ανακοίνωσε δεσμεύσεις για τη μείωση των εκπομπών ρύπων, μείωση στην παραγωγή αποβλήτων, μείωση του βάρους των συσκευασιών των προϊόντων της, μείωση της χρησιμοποιούμενης ενέργειας, ελάττωση της κατανάλωσης νερού στην παραγωγή των προϊόντων της και γενικότερα υιοθέτησε μια στάση προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος και της προστασίας των ζώων.⁴⁹

Εκτός από τα ανωτέρω, ως εταιρία διακατέχεται και εφαρμόζει ηθικές αξίες, που τις υποστηρίζει με κοινωνικές πράξεις και ενέργειες σε μια πληθώρα γεγονότων, όπως επίσης και στο σύνολο των επιχειρηματικών της επιλογών. Διαθέτει έναν αυστηρό κώδικα δεοντολογίας για το προσωπικό της σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, ώστε όσοι εργάζονται και συνεργάζονται με την L’Oreal να ενστερνίζονται την ίδια φιλοσοφία και κοινές αξίες και ηθικούς κανόνες.

Βασική της αρχή είναι ο σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων και η ειλικρίνεια ώστε να υπάρχει σωστό κλίμα στον τομέα εργασίας καταδεικνύοντας ταυτόχρονα ένα πνεύμα αφοσίωσης, αλληλεγγύης και εμπιστοσύνης, με απώτερο σκοπό να ενισχύεται η ομαδική εργασία.

Στον κεντρικό άξονα της επιχειρηματικής της φιλοσοφίας βρίσκονται οι εργαζόμενοί της με αποτέλεσμα να στοχεύει συνεχώς στο να είναι ένας εξαιρετικός τόπος εργασίας, όπου όλοι θα είναι ικανοποιημένοι και θα δίνουν καθημερινά τον καλύτερό τους εαυτό. Σε αυτά τα πλαίσια καλλιεργεί τις αξίες, τους κανόνες και τις υποδομές που συνθέτουν τον κώδικα δεοντολογίας της.

Ο σεβασμός στη διαφορετικότητα του ανθρώπου είναι επίσης μια από τις βασικότερες αρχές στην εταιρεία και μάλιστα προσπαθεί να τον αναδείξει σε εξαιρετικό πλεονέκτημα, καθώς με αυτό τον τρόπο προωθείται η δημιουργικότητα αλλά κατανοούνται και οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Ως βασική γραμμή της εταιρίας, όλοι οι εμπλεκόμενοι οφείλουν να διασφαλίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων λόγω:

- Φύλου
- Αναπηρίας

⁴⁸<http://www.iefimerida.gr/news/41042/l-oreal->

⁴⁹ http://www.csrwire.com/press_releases/23593-L-Oreal-Sets-Green-Goals-and-Promotes-an-Eco-Responsible-Business-Model

- Οικογενειακής κατάστασης
- Σεξουαλικών προτιμήσεων
- Ηλικίας
- Πολιτικών και θρησκευτικών πεποιθήσεων
- Φυλετικού, κοινωνικού, πολιτισμικού και εθνικού υπόβαθρου.

Στην ίδια λογική θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν κάποιοι τομείς στους οποίους ο όμιλος L'Oreal θέτει οδηγίες κάθετες και πολύ αυστηρές. Αυτοί αφορούν κυρίως θέματα προσωπικών πληροφοριών και δεδομένων της ζωής των εργαζομένων, αφού η ιδιωτικότητα πρέπει να θεωρείται διασφαλισμένη και εξαιρετικά προστατευμένη. Η εταιρεία δεσμεύεται ότι όλες τις προσωπικές πληροφορίες που διαθέτει για καθένα εργαζόμενο της φυλάσσονται με ασφάλεια και δεν παρέχονται ούτε δημοσιεύονται σε κανέναν, πλην εξουσιοδοτημένων ανθρώπων ή σε περιπτώσεις που το ορίζει ο νόμος.

Προφανώς, η ανωτέρω δεοντολογία καθώς και η προστασία των επιχειρηματικών δεδομένων, αναλογικά απαιτείται από την εταιρία να εφαρμόζεται από τους εργαζομένους της. Τα στοιχεία, οι πληροφορίες και τα τεκταινόμενα στο εσωτερικό της εταιρείας δεν πρέπει να αποκαλύπτονται σε κανέναν πέραν αυτής, ακόμα και σε μέλη της οικογένειας των εργαζομένων. Τέτοιου είδους πληροφορίες μπορεί να είναι: ενδεχόμενη αύξηση ή μείωση στις τιμές των προϊόντων, αγορά η πώληση μετοχών κάποια εταιρείας και γενικότερα πολιτικές τιμολόγησης, εκπτώσεις, προωθήσεις, προϋποθέσεις πώλησης, εγγυήσεις ή συσχέτιση τιμών με ανταγωνίστριες εταιρείες κ.ά.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνει στην επιλογή των προϊσταμένων της, καθώς αναζητά στελέχη δυναμικά, με ικανότητες στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, οι οποίοι θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσης τους. Τέτοιες αρμοδιότητες είναι:

- Η προώθηση συμπεριφοράς σύμφωνα με τις ηθικές αρχές
- Η λήψη αποφάσεων σε περίπλοκα και δύσκολα ζητήματα
- Και η καθοδήγηση των υφισταμένων τους όταν χρειαστούν βοήθεια.

Εν κατακλείδι, η L'Oreal εκτός από την παραγωγή των καλλυντικών, έχει και κοινωνικό χαρακτήρα. Στόχος της είναι να ενεργεί σαν καλός εταιρικός πολίτης σε όλες τις χώρες που έχει αναπτύξει δραστηριότητα. Βασικό της χαρακτηριστικό είναι η τήρηση της εκάστοτε νομοθεσίας αλλά και σεβασμός στα ήθη και στις παραδόσεις τους. Οργανώνει δράσεις με φιλανθρωπικό χαρακτήρα, στέκεται δίπλα σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, όπως άπορες οικογένειες, ηλικιωμένοι, ορφανά παιδιά, παιδιά και

νέους με νοητική καθυστέρηση και αναλαμβάνει δράσεις για τη φροντίδα και την προστασία του περιβάλλοντος. Ασχολείται με την προώθηση της επιστημονικής έρευνας, του πολιτισμού, αλλά και κώδικες δεοντολογίας και ηθικής για να διατηρήσει το κύρος της και να παραμείνει στην κορυφή.

2.1.2 Ανταγωνίστριες Εταιρίες⁵⁰

Όπως και σε κάθε κλάδο του εμπορίου, όπου το μερίδιο της αγοράς το διεκδικούν πολλοί, έτσι και στον κλάδο των καλλυντικών αρκετές εταιρείες δίνουν την δική τους «μάχη» για αύξηση του μεριδίου τους και κατοχύρωσή τους στην αγορά.

Προφανώς λόγω της οικονομικής κατάστασης και των χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης, ο ανταγωνισμός στον κλάδο καλλυντικών έχει αυξητικές τάσεις μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερος πιο έντονος στις επιχειρήσεις που κατασκευάζουν καλλυντικά για ευρεία κατανάλωση με μικρές διαφορές μεταξύ τους, τα οποία οι καταναλωτές μπορούν να τα υποκαταστήσουν εύκολα με αυτά των ανταγωνιστών τους. Σε αυτή την περίπτωση λοιπόν, οι εταιρείες ωθούνται στη διαφοροποίηση της εικόνας των προϊόντων τους με την προώθηση διαφοροποιημένων διαφημίσεων για παράδειγμα, προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τον κλάδο έχουν αναπτύξει δραστηριότητες σε πολλές κατηγορίες καλλυντικών, ενώ οι «κολοσσοί» του κλάδου έχουν επεκταθεί και σε τομείς πέραν των καλλυντικών, όπως στους κλάδους της φαρμακευτικής, της παραφαρμακευτικής, των απορρυπαντικών, των χημικών κ.α.

⁵¹Η L’Oreal Hellas A.E. σύμφωνα με μελέτες της ICAP για τις εκτιμήσεις της αγοράς κατέχει τα τελευταία χρόνια το 20% με 21% της αγοράς καλλυντικών. Στην Ελλάδα, σε αντίθεση με τη συνηθισμένη τακτική που επικρατεί στην Ευρώπη, οι μεγάλες εταιρείες καλλυντικών εμπιστεύονται την προώθηση και τη διανομή των προϊόντων τους ελληνικές επιχειρήσεις όπου συνεργάζονται με τοπικούς αντιπροσώπους. Η L’Oreal είναι ένας από τους οίκους καλλυντικών που έχουν συστήσει θυγατρικές εταιρείες στην Ελλάδα, οι οποίες προωθούν τα δικά της

⁵⁰ <http://www.kerdos.gr/oldarticles.aspx?artid=1225520>

⁵¹ <http://www.kerdos.gr/oldarticles.aspx?artid=1225520>

καλλυντικά (Άρθρο: «ICAP: έντονος ο ανταγωνισμός στην αγορά καλλυντικών», εφημερίδα Κέρδος).

Οι βασικές εταιρείες που μοιράζονται το μερίδιο της αγοράς καλλυντικών στην Ελλάδα είναι: η L’Oreal , η Estée Lauder Hellas, η ΕΛΑΙΣ-UNILEVER Hellas, η Notos com, η Beiers dorf Hellas A.E., η Rilken A.E., η Wella Ελλάς, η Parfums Christian Dior Hellas, η Κορρές Φυσικά Προϊόντα A.E., η Pierre Fabre Hellas A.E., η Ελλένικα A.E., η Oriflame Ελλάς και η LR Health & Beauty Systems ΕΠΕ.

Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει τα μερίδια αγοράς στην Ελλάδα το 2007 σύμφωνα με της έρευνα της ICAP.

Εταιρεία	Μερίδιο
L’Oreal Hellas A.E	20% - 20,5%
Εστέ Λωντέρ Ελλάς A.E.	8,0%
Ελαϊς – Unilever Hellas A.E.	7,5%
Notos Com Συμμετοχές A.E.	7,0%
Beiers dorf Hellas AE	5,0%
Γερολυμάτος Π.Ν.Γ. ΑΕΒΕ	4,5% - 5%
Rilken AE	4,0%
Wella Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ	3,0%
Parfums Christian Dior Hellas ΑΕΒΕ	2,5% - 3%
Κορρές Φυσικά Προϊόντα ΑΕ	2,5%
Pierre Fabre Hellas ΑΕΕ	2,5%
Ελλένικα ΑΕ	2,0% - 2,5%
Oriflame Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ	2,0%
LR Health & Beauty Systems ΕΠΕ	2,0%

Πίνακας 2: ICAP – Εκτιμήσεις αγοράς

Οι εταιρείες ανάλογα με το προφίλ που θέλουν να έχουν τα προϊόντα τους τα προωθούν σε ένα ή περισσότερα κανάλια διανομής. Κάποιες εταιρείες έχουν μεγαλύτερη εξειδίκευση στο κανάλι ευρείας διανομής, κάποιες στο κανάλι επιλεκτικής κτλ ή διάφορους συνδυασμούς αυτών.

Οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, όπως η L’Oreal, ανταγωνίζονται σε όλα τα κανάλια διανομής. Ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος, εξαιτίας της πολύ μεγάλης

ποικιλίας εμπορικών σημάτων ενώ ταυτόχρονα οι αποκλίσεις σε ποιότητα και σε τιμή είναι πάρα πολύ μικρές. Αυτό συνεπάγεται μια πληθώρα περίπου όμοιων αγαθών για το καταναλωτικό κοινό, το οποίο μπορεί εύκολα να αντικαταστήσει το ένα προϊόν με κάποιο άλλο σχετικά όμοιο.

Για αυτούς τους λόγους οι εταιρείες προσπαθούν να διαφοροποιηθούν με αρκετούς τρόπους διαφήμισης και επιλογής στρατηγικού μάρκετινγκ ώστε να προσελκύσουν περισσότερους αγοραστές και εντέλει να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Προφανώς ο ανταγωνισμός εντείνεται ακόμα περισσότερο, αν ληφθεί υπόψη μάλιστα ότι υπάρχουν και πολλά ινστιτούτα αισθητικής που παράγουν και προωθούν τα δικά τους αγαθά.

Σε αυτή τη λογική, ορισμένοι τρόποι διαφοροποίησης στα μάτια των καταναλωτών είναι: τα εκπτωτικά κουπόνια, οι προσφορές, οι πωλήσεις προϊόντων 1+1, οι διαφημίσεις και η συνεχής προώθηση νέων προϊόντων.

2.2 Ιστορική αναδρομή εταιρείας L'OREAL⁵²

Η L'Oreal ιδρύθηκε το στις 30 Ιουλίου 1909, αρχικά με το όνομα Société Française de Teintures In offensives pour Cheveux που σημαίνει Γαλλική Εταιρεία Μη Επιβλαβών Βαφών για τα Μαλλιά. Ιδρυτής ήταν ένας 26χρονος χημικός, ο Eugène Paul Louis Schueller, που ήταν χημικός, απόφοιτος του Πολυτεχνείου της Γαλλίας. Δημιούργησε μια βαφή μαλλιών που ονόμασε Océale και ήταν ένα μείγμα από αβλαβείς χημικές ενώσεις.

Ο Eugène Paul Louis Schueller, αποφασιστικός και φιλόδοξος, κατάφερε να πείσει τους κομμωτές του Παρισιού να χρησιμοποιούν τη βαφή του, η οποία ήταν μια ρηξικέλευθη ανακάλυψη για την εποχή, καθώς έδινε αρκετά φυσικό αποτέλεσμα, σε αντίθεση με τις τότε βαφές τις εποχής, που χρησιμοποιούσαν χέννα ή ανόργανα άλατα, οι οποίες προσέφεραν ένα λαμπερό μεν, αλλά τεχνητό αποτέλεσμα.

Γεμάτος ενθουσιασμό και φρέσκες ιδέες για τη νέα εταιρεία έρχεται σε επικοινωνία με αντιπροσώπους για να προωθήσει και να πωλήσει τα προϊόντα του σε όλη τη Γαλλία. Ταυτόχρονα, ιδρύει σχολή στο Παρίσι με ειδίκευση στη βαφή μαλλιών, την οποία επιβλέπει προσωπικά, ενώ ταυτόχρονα προσλαμβάνει έναν Ρώσο πρώην στυλίστα για να αναδείξει τα προϊόντα και τις ιδέες του. Με αυτές τις επιλογές γρήγορα αντιλαμβάνεται πως η επιτυχία του είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους

⁵² <http://www.loreal.com/group/history.aspx>

κομμωτές και σφυρηλατεί μια ιδιαίτερη σχέση με το εν λόγω επάγγελμα, η οποία δυνάμωνε συνεχώς με την πάροδο του χρόνου.

Μετά το τέλος του Α Παγκοσμίου πολέμου, ξεκίνησε στον κόσμο μια νέα εποχή. Οι γυναίκες άρχισαν να εργάζονται, να αμείβονται, να προσέχουν τον εαυτό τους, την εμφάνισή τους και να αναζητούν τρόπους να καλύπτουν τα γκρίζα τους μαλλιά για να μην αποκαλύπτουν την ηλικία τους. Οι βαφές γνωρίζουν μεγάλη επιτυχία και σιγά σιγά περνούν τα σύνορα της Γαλλίας και φθάνουν στην Ιταλία, στην Αυστρία, στην Ολλανδία και στη Μεγάλη Βρετανία, αλλά φθάνουν και εκτός Ευρώπης, στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά αλλά και στη Βραζιλία.

Πεπεισμένος ότι οι αρχές της έρευνας και της καινοτομίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της ανάπτυξης και της επιτυχίας, εξελίσσει συνεχώς τα προϊόντα του με αποτέλεσμα οι βαφές του να δείχνουν ολοένα και πιο φυσικές. Την ίδια εποχή, ιδρύει νέα εταιρεία και στη Ρωσία

Το 1920 αναλαμβάνει την εταιρεία Savons Français, που βρίσκεται στο προάστιο Clichy του Παρισιού, όπου στην συνέχεια θα γίνει η έδρα της L'Oreal. Στην εταιρεία αυτή αρχίζουν να θέτονται οι βάσεις εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων με έμφαση στη βελτίωση και στην ποιότητα των προϊόντων αλλά και αναδιαμόρφωση της διαφημιστικής της καμπάνιας. Στη διάρκεια της ίδιας δεκαετίας η L'Oreal είχε παρουσία σε 17 χώρες και αναπτυσσόταν με γοργούς ρυθμούς.

Σε αυτά τα χρόνια εξελίσσει με απίστευτους ρυθμούς τα προϊόντα του, κατοχυρώνει ευρεσιτεχνίες, προωθεί μικρές συσκευασίες στα προϊόντα του, σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές του, γνωρίζοντας εντυπωσιακή επιτυχία. Ο ίδιος υποστήριζε πως *«αυτό το μικρόμπουκάλικατέχει μιατεράστια βιομηχανία»*.

Παράλληλα η εταιρεία άρχισε να παράγει και άλλα προϊόντα γύρω από το χώρο των καλλυντικών, όπως σαμπουάν, κρέμες κ.τ.λ. και κέρδιζε όλο και περισσότερο έδαφος στη αγορά.

Στις 23 Αυγούστου του 1957 ο Eugène Paul Louis Schueller φεύγει από τη ζωή σε ηλικία 76 ετών και διάδοχος του στο «τιμόνι» της εταιρείας ορίζεται ο 39χρονος Francois Dalle που κατάφερε να οδηγήσει την εταιρεία στην παγκόσμια κυριαρχία. Εκτός από την γεωγραφική εξάπλωση, ο Francois Dalle κατάφερε να εντάξει στο δυναμικό της εταιρείας πολύ σημαντικές μάρκες με παγκόσμια απήχηση, όπως η Garnier, η Biotherm, η La-Roche-Posay, η Lancôme, η Helena Rubinstein, το μακιγιάζ Gemey, που βοήθησαν την L'Oreal να επεκταθεί, πέρα από τον τομέα των μαλλιών, στον τομέα και γνώση του δέρματος και στη συνέχεια να επενδύσει συστηματικά στην γνώση της αντιγήρανσης.

Ο Francois Dalle παρέμεινε στον «προεδρικό θώκο» της L’Oreal μέχρι το 1988 και τον διαδέχθηκε ο Ουαλός Lindsay Owen-Jones. Πέθανε στις 5 Αυγούστου του 2005 σε ηλικία 87 ετών.

Αυτό που θα πρέπει να γίνει κατανοητό από την ιστορία της εταιρίας είναι ότι οι βασικές της αρχές ήταν η έρευνα και η καινοτομία, όπως ισχύουν έως σήμερα. Αυτή η προσήλωση σε αυτές τις αρχές ήταν που την έκαναν να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί ραγδαία. Το 1920 απασχολούσε 3 χημικούς, το 1950 είχαν γίνει 100, και μέχρι το 1984 απασχολούσε πάνω από 1.000. Η L’Oreal χρόνο με το χρόνο επέκτεινε τις δραστηριότητές της σε όλο το φάσμα της αγοράς καλλυντικών, με προϊόντα για τα μαλλιά, το πρόσωπο και το σώμα, και κατάφερε να γίνει ο σημαντικότερος «παίκτης» στην αγορά προϊόντων κομμωτηρίου.

Ως όμιλος με ήδη έναν αιώνα ζωής παγκοσμίως και 72 χρόνων στην ελληνική αγορά, διαθέτει 26 επώνυμες μάρκες στο καταναλωτικό κοινό γύρω από τον τομέα της ομορφιάς. Με καινοτόμο πνεύμα στον τομέα των βλαστοκυττάρων και συνεχώς νέες ιδέες, τα τελευταία χρόνια επενδύει σημαντικά στον τομέα των φυσικών καλλυντικών, προσφέροντας βιολογικά και οικολογικά αγαθά ομορφιάς σεβόμενη τόσο τον άνθρωπο όσο και το περιβάλλον.

Σε αυτή τη λογική, το 2006 εξαγοράζει την γνωστή εταιρία «Body Shop» και μπαίνει πιο ισχυρά στο χώρο των φυσικών καλλυντικών είτε πλέον με την εξαγορά άλλων εταιριών είτε με την παραγωγή ιδίων βιολογικών αγαθών, της επικαλούμενης «πράσινης χημείας»⁵³.

Όπως γίνεται κατανοητό, η βασική φιλοσοφία της εταιρίας δεν φθείρεται στην πάροδο του χρόνου και διαθέτει προσωποκεντρικό χαρακτήρα προς τον άνθρωπο-καταναλωτή.

Η L’Oreal στην Ελλάδα

Τα προϊόντα της L’Oreal στη χώρα μας πρωτοεμφανίστηκαν μέσω αντιπροσώπων στα μέσα της δεκαετίας του 1930, τότε δηλαδή που στην Ελλάδα το μόνο γνωστό τέτοιου είδους προϊόν ήταν το μοσχοσάπυνο. Η Ελλάδα ούσα φτωχή χωρά και ταλαιπωρημένη από πολέμους, ήταν ανώριμη να στηρίξει και δεχθεί τέτοιες αλλαγές.

⁵³ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_01/08/2009_324234

Όσο και αν ακουστεί παράξενο, σημαντικό ρόλο στην εξάπλωση των καλλυντικών στην Ελλάδα, έπαιξε η έλευση αστικών στρωμάτων από την Μικρά Ασία. Οι γυναίκες αυτών των περιοχών ήταν πολύ προσεγμένες και περιποιημένες και αποτέλεσαν παράδειγμα για την αναμόρφωση των υπόλοιπων Ελληνίδων. Κάπως έτσι διαδόθηκαν τα προϊόντα της σταδιακά και στη χώρα μας.

Μετά από 40 χρόνια έντονης και πετυχημένης κυκλοφορίας των καλλυντικών της, το 1970 η L’Oreal ιδρύει την θυγατρική εταιρεία ANEΛOP A.E. στο Μαρούσι Αττικής, θέλοντας να εκμεταλλευτεί την περίοδο εκμοντερνισμού που διακατείχε την Ελλάδα. Η εταιρεία παράγει και διαθέτει στην αγορά προϊόντα προσωπικής φροντίδας αλλά και προϊόντα επαγγελματικού styling.

Η περίοδος που επιλέχθηκε για την ίδρυση της εταιρείας δεν ήταν ιδιαίτερα εύκολη. Παρόλο που η Ελλάδα κατατάσσεται στις προηγμένες οικονομικά χώρες, στην εξουσία βρίσκεται το δικτατορικό καθεστώς και κατά συνέπεια δεν θεωρείται ανεπτυγμένη δημοκρατικά. Όμως, η διάθεση του καθεστώτος να επιδείξουν κλίμα επενδύσεων αλλά και με τους πολύ εύστοχους χειρισμούς των ικανών στελεχών της εταιρείας, δημιουργήθηκε ένα πρότυπο εργοστάσιο που συνέχισε να παράγει μέχρι το 1999.

Από το 2009 και ύστερα, έτος που άρχισε να φαίνεται πιο έντονα η οικονομική κρίση στη χώρα μας, η L’ Oreal στρέφεται προς νέες αγορές όπως Βραζιλία, Ρωσία, Κίνα και Ινδία, διατηρώντας ένα ποσοστό 30% της εγχώριας ελληνικής αγοράς, γεγονός που την ενισχύει και την ενδυναμώνει σε αυτή τη νέα επενδυτική της προσπάθεια. Σε αυτό το πνεύμα κινείται και ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας κ. Σπύρος Παππάς, ο οποίος υποστηρίζει ότι *«ο κλάδος των καλλυντικών είναι προνομιούχος σε αυτό το περιβάλλον της κρίσης, καθώς τα είδη προσωπικής φροντίδας δεν παύουν να ενδιαφέρουν τον καταναλωτή, ο οποίος πλέον εξετάζει και την τιμή αλλά και την καινοτομία του εκάστοτε προϊόντος.»* (Άρθρο: «Η L’ Oreal στρέφει το ενδιαφέρον στις αναπτυσσόμενες αγορές», εφημερίδα Καθημερινή, 1/8/2009)⁵⁴

Η L’ Oreal Hellas απασχολεί 700 και πλέον άτομα προσωπικό και συγκεντρώνει τη δραστηριότητα των τεσσάρων κλάδων της εταιρείας, τα προϊόντα των οποίων διακινούνται από τους τέσσερις βασικούς άξονες διάθεσης καλλυντικών και συγκεκριμένα τα κομμωτήρια, τα φαρμακεία, την επιλεκτική και την ευρεία διανομή.

⁵⁴ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_01/08/2009_324234

2.3 Αντικείμενο δραστηριότητας & χαρακτηριστικά

Η L’Oreal⁵⁵ γνωστή ως L’Oreal Group, είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παγκοσμίως στον τομέα των καλλυντικών και της ομορφιάς, με έδρα το Παρίσι. Έχει παρουσία σε 120 χώρες, πάνω από 300 θυγατρικές εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο, 40 εργοστάσια παγκοσμίως, παραγωγή 12,9 εκατομμύριων προϊόντων ημερησίως, ενώ απασχολεί περίπου 73.000 προσωπικό. Έχει αναπτύξει δραστηριότητες σε όλους τους τομείς και τις κατηγορίες των καλλυντικών. Επικεντρώνεται στις βαφές μαλλιών, στην περιποίηση του δέρματος, στο make-up, στα αρώματα και στην φροντίδα των μαλλιών. Επίσης δραστηριοποιείται στη δερματολογία, στη μηχανική των ιστών, στον φαρμακευτικό τομέα και είναι κάτοχος του κορυφαίου διπλώματος ευρεσιτεχνίας στην νανοτεχνολογία στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Η ραγδαία ανάπτυξη των εργασιών του Ομίλου βασίζεται στον πετυχημένο συνδυασμό επιστημονικής έρευνας και marketing, με αποτέλεσμα τη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή. Στην ίδια λογική, η φιλοσοφία της, κατά δήλωσή της, βασίζεται κυρίως στην καινοτομία προσφέροντας τα καλύτερα από πλευράς ποιότητας προϊόντα στην καλύτερη δυνατή τιμή.

2.4 Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης⁵⁶

Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία των τελευταίων λογιστικών καταστάσεων των ετών 2011 και 2012, η L’ Oreal Hellas AE έκλεισε το 2012 με σύνολο ακαθαρίστων εσόδων (τζίρο) περίπου 119 εκατομμύρια ευρώ, σημειώνοντας μια μικρή μείωση από το 2011 που το ίδιο ποσό είχε ανέλθει σε 128 εκατομμύρια ευρώ περίπου, γεγονός που εξηγείται από την έντονη οικονομική ύφεση που διακατέχει την ελληνική αγορά. Τα ποσά αυτά αντιστοιχούν σε μερίδιο αγοράς 30% από το 2009 για το ελληνικό καταναλωτικό κοινό, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, γεγονός πολύ θετικό για την εταιρία.

Το σύνολο του ενεργητικού για το 2012 ανήλθε σε 44 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων μόλις τα 5,5 εκατομμύρια ευρώ αποτελούν περιουσιακά στοιχεία όπως

⁵⁵ <http://en.wikipedia.org>

⁵⁶ www.lorealparis.gr

κτίρια και μεταφορικά μέσα. Αυτό σημαίνει ότι τα υπόλοιπα κεφάλαια επενδύονται σε κυκλοφορούν ενεργητικό, δηλαδή σε περιουσιακά στοιχεία που έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασιών της.

2.5 Εργατικό δυναμικό

Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της εταιρίας, στην Ευρώπη απασχολούνται περίπου 150.000 εργαζόμενοι, ενώ άλλες 350.000 θέσεις εργασίας δημιουργούνται έμμεσα στο δίκτυο των πωλήσεων, μεταφοράς και διανομής. Στην Αμερική ο αριθμός των εργαζομένων ανέρχεται περίπου στις 30.000 προσωπικό και στην Ιαπωνία κάτι παραπάνω από 50.000.

Η L’Oreal απασχολεί παγκοσμίως 72.600 υπαλλήλους από 126 διαφορετικές χώρες. Το 46% των διευθυντικών θέσεων το καλύπτουν γυναίκες, και το 43% των εκτελεστικών επιτροπών απαρτίζεται πάλι από γυναίκες. Αυτό δείχνει την εμπιστοσύνη που δείχνει ο όμιλος στις ικανότητες και στην υπευθυνότητα που έχουν οι γυναίκες υπάλληλοι.⁵⁷

Στην Ελλάδα η εταιρεία απασχολεί περίπου 500 εργαζόμενους σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία του 2012. Η φιλοσοφία της εταιρείας όσον αφορά την επιλογή προσωπικού είναι πολυδιάστατη. Προσλαμβάνει κυρίως απόφοιτους και στελέχη που βρίσκονται στα πρώτα βήματα της επαγγελματικής τους καριέρας με διαφορετικό μορφωτικό και πολιτισμικό υπόβαθρο. Βασικό χαρακτηριστικό που πρέπει να έχουν είναι η όρεξη για δουλειά, η δημιουργικότητα, η σύλληψη νέων ιδεών, η ικανότητα να εργάζονται ομαδικά και η αγάπη για το αντικείμενο της εργασίας τους.

Η θέση της εταιρείας όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών της δεν είναι προκαθορισμένη και αυτό γιατί θεωρεί πως κάθε εργαζόμενος είναι μια αυτοτελής και ξεχωριστή προσωπικότητα. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως ανάλογα την διάθεση και τις προσωπικές φιλοδοξίες του καθενός, η εταιρεία θα τον αξιοποιήσει ανάλογα με τις ανάγκες της. Όλα τα στελέχη της έχουν την δυνατότητα μετακίνησης στα διάφορα τμήματα και ειδικότητες του ομίλου τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ανάλογα με την ικανότητα, το ταλέντο και τις δεξιότητες τους.

Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει για την L’Oreal η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών της, σε όλη την διάρκεια της συνεργασίας τους με την εταιρεία. Με εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια στοχεύει στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη

⁵⁷ <http://www.loreal.com>

των διοικητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων τους. Η αφομοίωση της γραμμής και της πολιτικής της εταιρείας καθώς και η προσαρμογή στην εταιρική φιλοσοφία, είναι βασική της προτεραιότητα γι' αυτό το λόγο στηρίζει την ομαδική εργασία, ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και προσπαθεί να πετύχει ιδανικές συνθήκες εργασίας και εργασιακού περιβάλλοντος.

2.6 Όραμα, φιλοσοφία & επιχειρηματικός στόχος

Το όραμα και η φιλοσοφία της L'Oreal από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα εξακολουθεί να είναι η ομορφιά. Πάγια άποψη της είναι ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο πρότυπο ομορφιάς αλλά άπειρες ποικιλίες ανάλογα την περίοδο, τον πολιτισμό, την ιστορία και τις προσωπικότητες. Όραμα της είναι να κατανοήσουν οι καταναλωτές ότι η ομορφιά δεν είναι κάτι που βασίζεται σε κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο αλλά κάθε οντότητα είναι διαφορετική, έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, για να μπορεί να εκφράζει την προσωπικότητα της και να εκπέμπει αυτοπεποίθηση. Η ομορφιά δηλαδή γίνεται *υποκειμενική* και προσβάσιμη σε όλους.

Τα τελευταία χρόνια που η οικολογία και η προστασία του περιβάλλοντος έγινε βασικό κομμάτι της παγκόσμιας πολιτικής, σχεδόν όλες οι εταιρείες έχουν αρχίσει να στρέφονται προς αυτή την κατεύθυνση. Η L'Oreal δεν θα μπορούσε να απέχει από αυτή την αλλαγή και με την σειρά της προωθεί και στηρίζει αυτές τις ενέργειες με ποικίλους τρόπους.

Οι αρχικές δεσμεύσεις της για την προστασία του περιβάλλοντος, με μείωση των ρύπων, μείωση των υλικών παρασκευής, προώθηση της ανακύκλωσης και προστασίας των ζώων, γίνονται πραγματικότητα με μια σειρά δράσεων και ανακοινώσεων με σκοπό την ευαισθητοποίηση ολοένα και περισσότερων ανθρώπων.

Η τελευταία της δέσμευση με την ονομασία «Sharing Beauty for All» αφορά την μεταμόρφωση του «αποτυπώματος» της εταιρείας μέχρι το 2020 στα θέματα της βιώσιμης ανάπτυξης, αλλά ταυτόχρονα να επιτυγχάνει την επιχειρηματική της αποστολή.

Πιο αναλυτικά οι βασικές αρχές του προγράμματος είναι οι παρακάτω⁵⁸

- Βιώσιμες καινοτομίες: Η παραγωγή προϊόντων με καινοτόμες διαδικασίες, ώστε να έχουν περιβαλλοντικό ή κοινωνικό όφελος.

⁵⁸ <http://www.tanea.gr/news/economy/article/5053563/tesseris-desmeyseis-gia-to-apotypwma-ths-l-oreal-ws-to-2020/>

- Βιώσιμη παραγωγή: Η μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης, με παράλληλη αύξηση των καταναλωτών της, και παροχή ποιοτικότερων προϊόντων.
- Βιώσιμη ζωή: Η ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού ώστε να κάνει βιώσιμες επιλογές και να συνεισφέρει στην ομορφιά του πλανήτη.
- Βιώσιμη ανάπτυξη: Που έχει σκοπό την ενημέρωση των εργαζομένων και των προμηθευτών της, ώστε να υιοθετήσουν και ενστερνιστούν τις ίδιες φιλοσοφίες και απόψεις. Παράλληλα προωθεί την πολιτική προστασίας των εργαζομένων της από απρόβλεπτους παράγοντες, αλλά και συνεχή εκπαίδευση και προστασία σε όποιο μέρος του κόσμου και να βρίσκονται.

Η εταιρεία έχει δεσμευτεί να γνωστοποιεί τακτικά την πρόοδο της σε κάθε στόχο που έχει θέσει με την βοήθεια ορισμών ανεξάρτητων αξιολογητών. Φιλοδοξία της με αυτή τη πολιτική είναι να προσελκύσει νέους πελάτες και να ανταποκριθεί σε όλες τις διαφορετικές ανάγκες ομορφιάς γυναικών και αντρών σε όλο τον κόσμο. Μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας είναι η δέσμευσή της «να παράγει περισσότερα αλλά με μικρότερο αντίκτυπο» αλλά και να παροτρύνει τους καταναλωτές ώστε να κάνουν βιώσιμες επιλογές, προσφέροντας τους ταυτόχρονα βιώσιμα και ελκυστικά προϊόντα.

2.7 Ο υπάρχων στρατηγικός σχεδιασμός marketing της L'OREAL

Το marketing στην εταιρεία που ασχολούμαστε παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο. Η L'Oreal έχει τις ομάδες marketing στο επίκεντρο της διαδικασίας και παρακολουθούν όλες τις μονάδες του ομίλου ώστε να έχουν γενική εικόνα, και να κινούνται αναλόγως. Η αποστολή των ομάδων marketing της εταιρείας είναι να ενημερώνουν τους καταναλωτές, σε όλο τον κόσμο, για τα προϊόντα της εταιρείας τα οποία έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους, να είναι μπροστά από τις τάσεις της εποχής, έτσι ώστε να «πηγάζουν» ομορφιά και ευεξία.

Ο τομέας marketing είναι δύσκολος και απαιτητικός γιατί αλλάζει και εξελίσσεται συνεχώς. Για το λόγο αυτό οι ομάδες marketing της L'Oreal είναι πολυπολιτισμικές με σκοπό την ανάπτυξη και την προώθηση προϊόντων σε όλο τον κόσμο. Οι μάρκες της L'Oreal απευθύνονται σε ένα πολύ μεγάλο φάσμα καταναλωτών, που ευρύνεται από τα μαζικά κανάλια πώλησης προϊόντων μέχρι εξειδικευμένα ινστιτούτα και σαλόνια ομορφιάς, που αποτελούν και τους τομείς στόχευσης του τμήματος marketing.

Σύμφωνα με τη L’Oreal οι εκστρατείες marketing και διαφήμισης πρέπει να στηρίζονται στην ειλικρίνεια, δηλαδή να βασίζονται στα χαρακτηριστικά και την αποτελεσματικότητα των προϊόντων βάσει επιστημονικών ερευνών. Οι αρχές αυτές είναι βασικές για την προσέλκυση των καταναλωτών αλλά και για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης τους στο μέλλον.

Τα τμήματα marketing της L’Oreal οφείλουν να βεβαιώνονται ότι το υλικό που προωθούν βασίζεται σε αποδεδειγμένα επιστημονικά στοιχεία για να μη παραπλανούν τους καταναλωτές. Να περιγράφουν με ακρίβεια τα προϊόντα και τις επιδράσεις τους. Βασική προϋπόθεση που θέτει η εταιρεία στον σχεδιασμό marketing είναι οι περιγραφές για την παρασκευή, αλλά και τη χρήση των προϊόντων της, να είναι σαφείς με απλά λόγια και εύκολα κατανοητές από τους καταναλωτές.

Όπως αναφερθήκαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια, η τήρηση των νόμων, αλλά και ο σεβασμός στα ήθη και τις παραδόσεις των κοινωνικών ομάδων, αποτελεί πολύ σημαντική δέσμευση ηθικής και κατά συνέπεια οι διαφημίσεις της εταιρείας πρέπει να δείχνουν τις ίδιες ευαισθησίες.

Σύμφωνα με το δημοσιευμένο κώδικα δεοντολογίας⁵⁹ της εταιρείας, όσον αφορά την υλοποίηση μάρκετινγκ, βασική της αρχή επίσης στη διαφήμιση με όποιο τρόπο και αν προβάλλεται δηλαδή τηλεοπτικά, ραδιοφωνικά, έντυπα ή σε ηλεκτρονικά μέσα, είναι να μην προωθεί με κανένα τρόπο στοιχεία που αναφέρονται σε εκμετάλλευση των ανθρώπων, οποιαδήποτε μορφής βία, πορνογραφία, ή καλλιέργειας μίσους προς τους άλλους, όπως επίσης και ο προσεκτικός σχεδιασμός των διαφημιστικών εκστρατειών που απευθύνονται σε παιδιά και σε νεαρά άτομα.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα ανωτέρω είναι πως η L’Oreal δίνει πολύ μεγάλη βαρύτητα στο σχεδιασμό marketing γιατί θεωρεί πως είναι πολύ σημαντικό «γρανάζι» στην λειτουργία της. Θέλει να το εξελίξει συνεχώς και να παρακολουθεί τα δεδομένα της αγοράς για να κινείται αναλόγως. Μάλιστα έχει θεσπίσει τον διεθνή διαγωνισμό Brands torn by L’Oreal από το 1993, όπου δίνει την δυνατότητα σε φοιτητές να αναλάβουν τον ρόλο ενός Manager Marketing, να φανταστούν και να καταθέσουν τις προτάσεις τους για μια νέα σειρά προϊόντων για κάποια μάρκα της L’Oreal.⁶⁰

⁵⁹ http://www.nihon-loreal.co.jp/_ja/_jp/html/company/pdf/ethics_book_greek.pdf

⁶⁰ <http://www.bizplancompetitions.com/competitions/loreal-brandstorm-2013/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ ενός νέου προϊόντος της L'OREAL

Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ανήκουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό ανταγωνιστικό και περίπλοκο, με τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις τάσεις της μόδας να μεταβάλλονται διαρκώς. Όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, έχουν προσαρμόσει στην οργάνωση της επιχείρησής τους ένα μεμονωμένο τμήμα στρατηγικής προϊόντος, προκειμένου να αναπτύξουν ένα καλά οριοθετημένο σχέδιο δράσης και προώθησης των προϊόντων τους, με σκοπό να κερδίσουν έδαφος στην αγορά ενάντια στους ανταγωνιστές τους και να αυξήσουν το μερίδιο των πωλήσεών τους. Όπως γίνεται κατανοητό λοιπόν, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο και σαφές πλάνο στρατηγικής με σκοπό να μπορεί να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τα προϊόντα που διαθέτει και προωθεί.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την επιλογή και την ανάπτυξη ενός προϊόντος διαφέρει σε σημαντικό βαθμό από επιχείρηση σε επιχείρηση γιατί αφορά περισσότερο την εσωτερική απόφαση και οργάνωση της εταιρείας συνδυαστικά με τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε προϊόντος και τις ιδιαιτερότητες που έχει το πελατολόγιό της. Προφανώς, ο στόχος της εκάστοτε εταιρείας αναπτύσσοντας ένα στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ παραμένει να κερδίζει όλο και περισσότερους καταναλωτές, αγγίζοντας τις ανάγκες τους και προσφέροντας ποιότητα στις επιλογές τους. Σε αυτή τη λογική, πρέπει να επιλεγεί εκείνος ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ που ταιριάζει καλύτερα στους πελάτες που η οικονομική μονάδα θέλει να προσελκύσει και αυτό είναι θέμα υποκειμενικό στη διοίκηση και τους ιθύνοντες αυτής.

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

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

Όπως γίνεται κατανοητό, κατά την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, το πρωταρχικό και πιο ουσιαστικό βήμα που πραγματοποιείται στην επιχείρηση είναι η επιλογή του προϊόντος. Αυτή η διαδικασία είναι περίπλοκη καθώς η επιχείρηση αρχικά έχει να επιλέξει ανάμεσα από πολλά προϊόντα, ποιο θα εισάγει στην αγορά. Τα κριτήρια είναι πολλά όπως για παράδειγμα το κόστος, οι ανάγκες των πελατών, οι παραγωγικές ικανότητες της επιχείρησης, το σύνολο των μηχανημάτων κτλ.

Σε αυτά τα πλαίσια, η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί πρακτική εφαρμογή προσδιορισμού και υλοποίησης ενός στρατηγικού σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, σε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες καλλυντικών παγκοσμίως όπως είναι η L' Oreal. Η μελέτη περίπτωσης θα πραγματοποιηθεί σε ένα **εικονικό προϊόν** και η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού θα βασιστεί περισσότερο στα δεδομένα αγοράς και στα χαρακτηριστικά του πελατολογίου της L' Oreal, όπως περιγράφηκαν παραπάνω. Το προϊόν που θα χρησιμοποιηθεί για τη υλοποίηση της μελέτης θα αφορά μια **ενυδατική κρέμα ημέρας** που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των γυναικών σε νεανικές ηλικίες μεταξύ 25-35. Να σημειωθεί ότι η μελέτη περίπτωσης που θα ακολουθήσει θα έχει ως δεδομένο ότι η εταιρεία L' Oreal έχοντας πέντε προτάσεις

νέων προϊόντων, τελικά αποφάσισε ότι άξιζε και την συνέφερε να εισάγει στην αγορά τη νεανική κρέμα ημέρας «FRESH».

Κατά τη διαδικασία δημιουργίας και σχεδιασμού της στρατηγικής marketing, η επιχείρηση ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα για να μπορέσει να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με δεδομένα το μερίδιο αγοράς της και τη δυναμικότητά της.

Στο πρώτο στάδιο γίνεται στοχοποίηση της αγοράς στην οποία θέλει να απευθυνθεί. Στην προκειμένη μελέτη, στόχος της L' Oreal θα αποτελέσει το γυναικείο καταναλωτικό κοινό ηλικίας μεταξύ 25 – 35 που απαρτίζει ένα μεγάλο μέρος των πελατών της εν γένει και αποτελούν καταναλωτές που έχουν ανάγκη να φροντίσουν τον εαυτό τους στα πλαίσια της πρόληψης λόγω ηλικίας ενώ στην πλειοψηφία τους δεν έχουν υψηλό οικονομικό επίπεδο.

Μετάπειτα ασχολείται με τους εμφανείς στόχους που έχουν θέσει οι ανταγωνιστές και προσπαθεί να «χτυπήσει» στα αδύναμα σημεία ή να εμπνευστεί από αυτούς. Με την πλήρη γνώση των διαφοροποιημένων ανταγωνιστικών προϊόντων, επιδίωξη της εν λόγω εταιρίας είναι να παραθέσει ένα προϊόν πιο εξελιγμένο και πιο πλήρες από αυτό των ανταγωνιστών της, ώστε να ικανοποιεί πιο αποδοτικά το κοινό στο οποίο απευθύνεται και κατ' επέκταση να μπορέσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση της πορείας του στρατηγικού σχεδιασμού.



Σχήμα 7: Στρατηγική Marketing

Στο τρίτο μέρος του σχεδιασμού, όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, υλοποιείται η στρατηγική τοποθέτηση, που στην ουσία περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών προκειμένου να εισαχθεί το νέο προϊόν στην αγορά. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τα γνωστά 4P του μείγματος marketing «Product, Price, Place, Promotion» ήτοι «Προϊόν, Τιμή, Διανομή, Προώθηση».



Σχήμα 8: Τα 4P του μείγματος μάρκετινγκ⁶¹

Σε αυτά τα πλαίσια, η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

3.1 Μελέτη αγοράς

Η έρευνα αγοράς στην οποία απευθύνεται κάθε νέο προϊόν είναι άκρως σημαντική καθώς δείχνει το κατά πόσο οι ανταγωνιστές έχουν καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών στο συγκεκριμένο αντικείμενο και κατ' επέκταση εάν υπάρχει «χώρος» να εισχωρήσει το νέο προϊόν ή όχι. Επιπρόσθετα παρουσιάζει τις τυχόν ελλείψεις στον τομέα αυτό ή ενδεχομένως και επιπλέον προτιμήσεις των πελατών, που δεν καλύπτονται από τα υπάρχοντα προϊόντα αγοράς. Προφανώς λοιπόν η

⁶¹ <http://www.dreamstime.com/stock-photography-marketing-mix-image12603722>

έρευνα και η εξέταση των χαρακτηριστικών της αγοράς στην οποία θέλει να εισέλθει ένα νέο προϊόν είναι άκρως ουσιαστικές καθώς κρίνεται η επιτυχία ή αποτυχία του, εάν πρόκειται για κορεσμένη αγορά που δεν υπάρχουν περιθώρια επένδυσης ή αγορά με δυνατότητες εισαγωγής ενός νέου προϊόντος.

Μια σημαντική παράμετρος της μελέτης αγοράς αποτελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιληφθούν το μέγεθος της αγοράς, δηλαδή το κατά πόσο υπάρχει δυνατότητα να επεκταθεί με την εισαγωγή νέων διαφοροποιημένων προϊόντων ή έχει «καταρρεύσει» και έχει ωριμάσει, οπότε δεν υπάρχει περιθώρια ανάπτυξης και επένδυσης. Γίνεται κατανοητό λοιπόν, ότι η μελέτη αγοράς αποτελεί μια σημαντική και χρονοβόρα διαδικασία για κάθε επιχείρηση, η οποία προηγείται από οποιαδήποτε ενέργεια ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος.

Στην περίπτωση μελέτης που εξετάζεται, η L' Oreal βασισμένη στο εξειδικευμένο προσωπικό της και τα χρόνια εμπειρία της στο ελλαδικό χώρο καλλυντικών, ερεύνησε την αγορά που αφορά τις κρέμες ημέρας για νεανικές επιδερμίδες. Μέσα από τη μελέτη διαπιστώθηκε ότι ο κλάδος των καλλυντικών έχει ορισμένα «κενά» στις κρέμες προσώπου ημέρας που αφορούν τις πιο μικρές ηλικίες, αφού οι περισσότερες εταιρείες εισάγουν συνεχώς όλο και περισσότερες κρέμες που αφορούν μεγαλύτερες ηλικίες, όπως για παράδειγμα αντιρυτιδικές, για μαύρους κύκλους κτλ. Αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι οι νεανικές επιδερμίδες δεν χρειάζονται την ίδια και συνεχή περιποίηση που χρειάζονται οι επιδερμίδες των γυναικών μεγαλύτερης ηλικίας, καθώς επίσης και από το γεγονός ότι οι νέες σε ηλικία δεν δίνουν την ίδια προσοχή στην επιδερμίδα και γενικότερα την υγεία τους με τις μεγαλύτερες σε ηλικία γυναίκες. Με αυτό το προϊόν η L' Oreal έχει ως στόχο να ενδυναμώσει και να διατηρήσει τη νεότητα μέσα από την κρέμα «FRESH», η οποία έχει παρασκευασθεί από φυτικά προϊόντα, σε ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό ηλικίας 25 – 35.

3.2 Target Group

Το target group αφορά το εύρος του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνεται το προϊόν. Με άλλα λόγια είναι ο προσδιορισμός των πελατών με βάση τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία θέλει να εισαχθεί το νέο προϊόν, ανάλογα με το φύλο , την ηλικία , την οικονομική κατάσταση , το χρηματικό ποσό που διαθέτει για το προϊόν , την κοινωνική τάξη κτλ.

Η εικονική έρευνα που διενεργείται έχει περιορίσει το target group στις εξής κατηγορίες:

- 1) Ο καταναλωτής και αγοραστής της κρέμας πρέπει να είναι γυναίκα.
- 2) Να βρίσκεται στην ηλικία από 25 έως και 35 ετών.
- 3) Να είναι μετρίου και κανονικού επιπέδου οικονομικής επιφάνειας. Η αξία του προϊόντος θα είναι σε συμβατή τιμή ώστε να μπορεί να αγορασθεί από όλες τις κοινωνικές τάξεις αυτής της ηλικίας χωρίς οικονομικό περιορισμό.
- 4) Άλλα στοιχεία, όπως μορφωτικό επίπεδο ή οικογενειακή κατάσταση, δεν επηρεάζουν την επιλογή του προϊόντος.

Το προϊόν έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο που να περιλαμβάνει φυτικά μη εξειδικευμένα υλικά, ώστε να προσφέρεται σε μια εξαιρετικά προσιτή τιμή ακριβώς λόγω του ότι τα υλικά παρασκευής δεν έχουν τόσο υψηλό κόστος.

Σε συνέχεια των παραπάνω πρέπει να αναφερθεί ότι η κρέμα ημέρας μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από μεγαλύτερες ηλικίες, δηλαδή το προϊόν αυτό μπορεί να διευρύνει το target group τα προσεχή χρόνια ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα δημιουργήσει, απλά δεν θα παρέχει τα ίδια αποτελέσματα στην επιδερμίδα καθώς καλύπτει άλλες ανάγκες στον τομέα της ομορφιάς, περισσότερο πρόληψης και προστασίας παρά καταστολής και αντιμετώπισης, που επιθυμούν για την επιδερμίδα τους οι γυναίκες άνω των 35 ετών.

3.3 Προϊόν

Η επιλογή του προϊόντος έγινε κατόπιν ενδελεχούς έρευνας και ανάμεσα από άλλα τέσσερα αγαθά. Η προτίμηση στη νεανική κρέμα «FRESH» έγινε αφενός, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για το γεγονός ότι η αγορά υστερεί σε αυτό το είδος προϊόντων και αφετέρου, γιατί περιλαμβάνει μια οικονομική και υγιεινή -λόγω των φυτικών συστατικών της- λύση για τις καταναλώτριες νεαρής ηλικίας.

Συνήθως οι κρέμες προσώπου που αγοράζουν οι γυναίκες στοιχίζουν ακριβά επειδή αποτελούνται από ακριβά συστατικά, με αποτέλεσμα ο στόχος της L' Oreal ήταν να προσφέρει στις νεαρές πελάτισσες της μια κρέμα που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους ως προς την πρόληψη και προστασία της επιδερμίδας, αλλά παράλληλα να είναι προσιτή και οικονομική ώστε να μπορούν να την αγοράσουν χωρίς να νιώθουν ότι επιβαρύνονται χρηματικά.

Αυτό αποτέλεσε ένα πολύ μεγάλο στοίχημα για την υπό εξέταση εταιρεία αφού πλέον οι οικονομικές δυνατότητες είναι περιορισμένες και ειδικά στις νέες γενιές, που στην πλειοψηφία τους δεν αντιμετωπίζουν μεγάλο πρόβλημα υγείας στην επιδερμίδα τους, οπότε η αγορά μιας ενυδατικής κρέμας προσώπου δεν αποτελεί προτεραιότητα. Γνωρίζοντας όμως τα στοιχεία αυτά, η L' Oreal κέρδισε τον αγώνα να παράγει ένα προϊόν οικονομικό και αποτελεσματικό, προσεγγίζοντας τις ηλικίες που έχουν την γνώση και την ενημέρωση για προστασία της υγιεινής του προσώπου, παρόλο που ακόμα δεν αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα..

3.4 Δοκιμή του προϊόντος

Στο στάδιο της δοκιμής του προϊόντος, η επιχείρηση έχει επιλέξει το αγαθό που θεωρεί ότι ανταποκρίνεται στο εν λόγω target group καλύπτοντας τις ανάγκες του και μετατρέποντας την επιχειρηματική ιδέα σε προϊόν. Αποτελεί το βασικό στάδιο για την μετέπειτα εξέλιξη του προϊόντος, αφού πρέπει να ελεγχθεί με προσοχή ώστε να διαπιστωθεί εάν ανταποκρίνεται στην πρωταρχική ιδέα ή απαιτούνται κάποιες τροποποιήσεις. Αυτό που έχει σημασία στο στάδιο της δοκιμής με άλλα λόγια είναι κατά πόσο καλύπτει την ανάγκη για την οποία δημιουργήθηκε ή παρεκκλίνει αυτού του σκοπού και πρέπει να επαναπροσδιοριστεί η παραγωγή τους.

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

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

3.5 Ανταγωνίστριες εταιρείες

Ο κλάδος των καλλυντικών, όπως αναφέρεται και στο θεωρητικό μέρος, αποτελείται από πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως που προσπαθούν να αποκτήσουν μερίδιο στην εν λόγω αγορά. Η L' Oreal είναι μια επιχείρηση παγκοσμίου δραστηριότητας και φήμης, η οποία βρίσκεται σε υψηλές θέσεις στην αγορά σε χώρες όπου προωθεί τα προϊόντα της λόγω του επιτυχημένου συνδυασμού ποιότητας και τιμής που διαθέτει για το σύνολο των αγαθών που προσφέρει στο κοινό.

Σε αυτά τα πλαίσια, σκοπός της L' Oreal με την εισαγωγή του νέου προϊόντος, όσον αφορά τους ανταγωνιστές της, είναι να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να ενισχυθεί ολόενα και περισσότερο, ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Ο ανταγωνισμός αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρήσεων αφού μέσω αυτού βρίσκουν περισσότερες ιδέες και εξελίσσονται, στην προσπάθεια τους να εδραιωθούν στην αγορά και να αυξήσουν το πελατολόγιό τους. Άρα είναι φανερό ότι ο ανταγωνισμός δεν έχει αρνητική έννοια μόνο, αλλά και θετική αφού ενεργοποιεί την εταιρεία να εμπνευστεί και να υλοποιήσει νέες ιδέες.

Βέβαια, σε κάθε περίπτωση η γνώση της δυναμικότητας των ανταγωνιστών της και των χαρακτηριστικών των προϊόντων που προσφέρουν στην αγορά είναι επιβεβλημένη ως προς την προώθηση και προβολή των δικών της αγαθών, μιας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται και με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών, στα πλαίσια της ελεύθερης οικονομίας. Στον ανταγωνισμό των μεριδίων αγοράς, κάθε επιχείρηση οφείλει να είναι γνώστης του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται, να εξελίσσεται και να δημιουργεί όλο και πιο ποιοτικά αγαθά.

3.6 Διανομή προϊόντος

Η επιλογή του τρόπου διανομής του νέου προϊόντος αποτελεί ένα βασικό παράγοντα για την καλή πορεία του, αφού στην ουσία αποτελεί τη μέθοδο που θα επιλέξει κάθε επιχείρηση προκειμένου το προϊόν να έρθει σε επαφή με τον τελικό καταναλωτή και μάλιστα με τέτοιο τρόπο ώστε τελικά ο δεύτερος να το επιλέξει. Με άλλα λόγια, το προϊόν πρέπει να βρίσκεται στην σωστή τοποθετημένη θέση από πλευράς προβολής, ώστε οι καταναλωτές να μη χρειάζεται να το αναζητούν για μεγάλο χρονικό διάστημα και δυσαρεστούνται και ταυτόχρονα να είναι με τέτοιο τρόπο «στημένο» ώστε να τους προσελκύσει να το αγοράσουν. Γι' αυτό το λόγο μετά την προετοιμασία του προϊόντος, τα δίκτυα διανομής πρέπει να είναι έτοιμα ώστε να γνωρίζουν οι αρμόδιοι προς τα πού θα διατεθεί το προϊόν και με ποιο τρόπο.

Προφανώς λοιπόν, η επιλογή του δικτύου διανομής μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα ως προς την επιτυχία προώθησης και πώλησης του προϊόντος, αφού, και στην περίπτωση που ποιοτικά είναι πρώτο στην αγορά καλλυντικών αλλά δεν διαθέτει το σωστό τρόπο διανομής, ο τελικός αγοραστής μπορεί να μην ενημερωθεί καν για την ύπαρξη του. Αυτό αποτελεί μια από τις σημαντικές αποτυχίες του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ και για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία.

Η L' Oreal αποτελεί μια εταιρεία με ένα μεγάλο και διευρυμένο δίκτυο διανομής. Αυτό σημαίνει ότι καλύπτει μεγάλο μέρος της αγοράς και τα προϊόντα της διατίθενται σε μια ευρεία γκάμα επιλογών διανομής, ώστε ο τελικός καταναλωτής να είναι σε θέση να ενημερωθεί για αυτά και να τα αγοράσει, χωρίς να «κοπιάσει» αθόλου. Το συγκεκριμένο προϊόν όπου μελετάται θα μπορούσε να διατεθεί σε πολλά σημεία, λόγω της ιδιότητας του αλλά και λόγω του συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού, στο οποίο απευθύνεται. Η κρέμα «FRESH» επιλέχθηκε τελικά να διατεθεί στους εξής τόπους διανομής:

1) Η πιο συνηθισμένη θέση προβολής και κατ' επέκταση διανομής είναι αυτή των πολυσύχναστων μαγαζιών που περιλαμβάνουν μια σωρεία άλλων αγαθών εκτός από καλλυντικά και συγκεκριμένα τα σούπερ μάρκετ, τα φαρμακεία και τα πολυκαταστήματα καλλυντικών, τύπου Hondos Center. Αποτελεί την πιο διαδεδομένη επιλογή προώθησης προϊόντων, αφού οι πελάτες αναζητούν τέτοιου είδους προϊόντα ή σχετικά παρεμφερή σε αυτές τις αγορές χωρίς πολλές φορές να έχουν γνώση από πριν τι προϊόν θέλουν να επιλέξουν και απλά να αναζητούν μια πληθώρα αγαθών ώστε να έχουν πολλές επιλογές.

2) Διάθεση του προϊόντος για αγορά μέσω διαδικτύου. Η συγκεκριμένη μέθοδος διανομής αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς τα τελευταία χρόνια λόγω της εύκολης πρόσβασης και εξοικείωσης που έχουν οι καταναλωτές με το ιντερνέτ, αλλά και την έλλειψη χρόνου που υπάρχει στους ανθρώπους της σύγχρονης κοινωνίας. Οι αγοραστές όλο και περισσότερο κινούνται στην αγορά προϊόντων μέσω διαδικτύου και ειδικά οι νέοι έως 35 ετών που είναι εξαιρετικά εξοικειωμένοι. Ακόμα όμως και αυτοί που δεν εργάζονται κινούνται με θετική κατεύθυνση προς αυτή τη μέθοδο διανομής αγαθών, αφού μπορούν να αγοράσουν οποιαδήποτε ώρα από οποιοδήποτε μέρος οτιδήποτε θελήσουν.

3) Τέλος, τη νεανική κρέμα ημέρας «FRESH» οι καταναλωτές μπορούν να την προμηθεύονται και απ' ευθείας από τους πωλητές της εταιρείας L' Oreal που βρίσκονται σε πολυσύχναστα – κεντρικά μέρη της πόλης και εκτός από την πώληση

του προϊόντος φροντίζουν να ενημερώσουν τους αγοραστές για το περιεχόμενο της κρέμας, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, τους λόγους υγείας που καλύπτει και τα πλεονεκτήματα της έναντι των καταναλωτών.

3.7 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον της εταιρείας αλλά και των χωρών που απευθύνεται το προϊόν είναι σημαντικός παράγοντας. Αρχικά, από την πλευρά της η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει με ακρίβεια τα χρήματα που μπορεί να διαθέσει ο μέσος καταναλωτής του target group στο οποίο απευθύνεται για το προϊόν και κατά πόσο η σχέση προσφοράς και ζήτησης θα τις επιφέρει θετικά αποτελέσματα ως προς το ύψος των πωλήσεων. Από αυτό γίνεται αντιληπτό ότι πρέπει να ενημερώνεται για την οικονομική κατάσταση της κάθε χώρας που βρίσκεται στη λίστα για την προώθηση του αγαθού και να προσφέρει ένα προϊόν όπου ο συνδυασμός ποιότητα και τιμή να είναι δελεαστικός και σημαντικά ρεαλιστικός, εάν επιθυμεί να επιτύχει στον εμπορικό της σκοπό.

Η κρέμα «FRESH» αποτελεί μια ποιοτική από πλευράς υγείας και εξαιρετικά οικονομική λύση κυρίως για τις νέες σε ηλικία Ελληνίδες, αφού η L' Oreal έχει αντιληφθεί την οικονομική κατάσταση της χώρας και την οικονομική δυσπραγία της εποχής, με αποτέλεσμα να στοχεύει στην παραγωγή προϊόντων ομορφιάς που θα μπορούν να τα αγοράσουν όλοι χωρίς εξαιρετική χρηματική επιβάρυνση. Λαμβανομένου υπόψη ότι το εν λόγω προϊόν είναι αγαθό πρόληψης και φροντίδας της επιδερμίδας και όχι καταστολής κάποιου προβλήματος υγείας, θα πρέπει να προσφέρεται σε μια εξαιρετικά δελεαστική τιμή για να γίνει προσιτό χωρίς να επιφέρει χρηματική επιβάρυνση και το γεγονός αυτό είναι απόλυτα κατανοητό και γνωστό στην εν λόγω εταιρία.

3.8 Ομαδοποίηση καταναλωτών

Βασικό σημείο με το οποίο θα πρέπει να ασχοληθεί η επιχείρηση κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, αποτελεί η σωστή ομαδοποίηση των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται. Πρέπει δηλαδή ο διευθυντής Μάρκετινγκ να προσδιορίσει με ποσοστά κατά πόσο οι καταναλωτές θα αποδεχθούν το προϊόν και θα το αγοράσουν ή όχι. Αποτελεί μια δύσκολη και περίπλοκη διαδικασία, αφού οι αγοραστές είναι απρόβλεπτοι και οι τάσεις της μόδας μεταβάλλονται συνεχώς, με

αποτέλεσμα η διαδικασία αυτή να συντελεί άλλωστε θετικά και άλλοτε αρνητικά στην επιτυχία του προϊόντος.

Για να μπορεί να υπάρξει μια σφαιρική εικόνα της κατηγοριοποίησης των καταναλωτών, χρήσιμο κρίνεται σε αυτό το σημείο να παρουσιασθεί η **θεωρία του Everett M. Rogers**⁶², ο οποίος διαχώρισε τους αγοραστές σε πέντε κατηγορίες:

A) Νεωτεριστές

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι τολμηροί καταναλωτές οι οποίοι δεν διστάζουν να αγοράσουν το νέο προϊόν χωρίς να σκέφτονται το αν μπορεί να κρύβεται κάποιος κίνδυνος ή εάν στην τελική, το χρειάζονται ή όχι. Οι νεωτεριστές είναι αυτοί που αγοράζουν πρώτοι το προϊόν από τα δίκτυα διανομής χωρίς να σκέφτονται σε βάθος την επιλογή τους, που κρίνεται περισσότερο από αυθορμητισμό παρά από συνειδητή επιλογή. Το ποσοστό των συγκεκριμένων καταναλωτών είναι πολύ μικρό και αγγίζει μόλις το 2,5% όπως έχει διαπιστωθεί στην έρευνα.

Τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι αγοραστές αυτής της ομάδας είναι:

- Νέοι στην ηλικία
- Αναγνωρίσιμη κοινωνική θέση
- Υψηλό εισόδημα

Συνήθως οι αγοραστές αυτής της κατηγορίας επιλέγουν την απρόσωπη αγορά του προϊόντος, δηλαδή όχι από πωλητές αλλά από μέρη που θα το επιλέξουν μόνοι τους. Δεν επιδιώκουν τη διάδοση του προϊόντος αλλά την αποκλειστική χρησιμοποίησή τους.

B) Πρώιμοι αποδέκτες

Στους πρώιμους αποδέκτες περιλαμβάνονται οι καταναλωτές που επιθυμούν την αλλαγή στα αγαθά που χρησιμοποιούν είτε επειδή κουράστηκαν και θέλουν κάποια ανανέωση, ειδικά όσον αφορά τη χρήση καλλυντικών, είτε επειδή αναζητούν μια νέα βελτιωμένη λύση στο πρόβλημα που διαθέτουν. Περιλαμβάνουν το 13,5% των καταναλωτών και σκοπός τους είναι η διάδοση του νέου προϊόντος γενικότερα.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχουν είναι τα εξής:

- Αναγνωρισιμότητα από το κοινωνικό περιβάλλον.

⁶² Rogers, E. M. (1982): «*Diffusion of innovations*». The Free Press of Glencoe. Inc. New York. p.162

- Νέοι σχετικά σε ηλικία.
- Υψηλό μορφωτικό επίπεδο και συνειδητή γνώση στα χαρακτηριστικά των αγαθών που χρησιμοποιούν.

- Υπάρχει διάθεση μίμησης από τους γύρω τους.

Το βασικό χαρακτηριστικό τους αποτελεί η μετάδοση του προϊόντος μέσω της πληροφόρησης του περιβάλλοντός τους, με άλλα λόγια καθοδηγούν το περιβάλλον τους στην αγορά ενός νέου προϊόντος καθώς η επιλογή τους είναι συνειδητή και ουσιώδης και καθόλου αυθόρμητη. Οι πρώιμοι αποδέκτες παίρνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για το προϊόν από τους πωλητές για να έχουν σφαιρική άποψη και γνωρίζουν ακριβώς τα πλεονεκτήματα του εκάστοτε αγαθού που καταναλώνουν.

Γ) Πρώιμη πλειονότητα

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό καταναλωτών, το οποίο ανέρχεται στο 34% σε γενικές γραμμές. Αφορά τους αγοραστές που είναι προσεκτικοί στην επιλογή νέων προϊόντων και συνήθως προβαίνουν στην αγορά αφού πρώτα το προϊόν έχει γίνει αποδεκτό από το μέσο καταναλωτικό κοινό και είναι πιο διαδεδομένο παρά άγνωστο. Οι καταναλωτές της πρώιμης πλειονότητας αποσπών πληροφορίες για το νέο προϊόν από τους πωλητές, τις διαφημιστικές καμπάνιες και από την επιρροή που τους ασκούν οι πρώιμοι αποδέκτες και αγοράζουν το αγαθό αφού είναι περισσότερο σίγουροι για την επιτυχία του, παρά ως δοκιμαστική λύση στο πρόβλημά τους.

Δ) Μετέπειτα πλειονότητα

Το ποσοστό που κατέχει η κατηγορία αυτή των καταναλωτών είναι ακριβώς το ίδιο με την πρώιμη πλειονότητα, ήτοι 34% του συνόλου. Τα χαρακτηριστικά αυτής της κατηγορίας είναι τα παρακάτω:

- Συντηρητικοί στην συμπεριφορά αγορών
- Μεγάλοι σε ηλικία
- Χαμηλότερα εισοδηματικά κριτήρια

Οι συγκεκριμένοι αγοραστές δεν επιθυμούν την αλλαγή των προϊόντων και ο μόνος λόγος που το επιχειρούν είναι κυρίως εξαιτίας του χαμηλότερου κόστους που μπορεί να διατίθεται ένα νέο προϊόν, παρά λόγω της βελτιωμένης και εκσυγχρονισμένης ποιότητάς του συγκριτικά με τα παλαιότερα προϊόντα.

ΣΤ) Τελευταίοι αποδέκτες

Αποτελούνται από το τελευταίο 16% των καταναλωτών. Η επιλογή για την αγορά του νέου προϊόντος επέρχεται όταν το προϊόν έχει δοκιμασθεί και έχει φτάσει στο στάδιο της ωρίμανσης. Το βασικό χαρακτηριστικό τους είναι ότι αποτελούνται από έλλειψη αποφασιστικότητας και δυσπιστία σε γενικές γραμμές για το «καινούργιο» που υπάρχει στην αγορά.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πόσο σημαντικό στάδιο είναι στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος η γνώση της επιχείρησης για τις κατηγορίες των καταναλωτών που υπάρχουν στην αγορά στην οποία απευθύνεται. Με αυτό τον τρόπο θα ξεχωρίσουν που πρέπει να εστιάσουν περισσότερο και ποιά κατηγορία δεν είναι άμεσου ενδιαφέροντος για το νέο προϊόν. Η αξία αυτής της λειτουργίας της εταιρείας ενισχύεται από το γεγονός ότι στοχεύει στους καταναλωτές οι οποίοι είναι το Α και Ω στην επιλογή του προϊόντος.

Στην υπό εξέταση μελέτη περίπτωσης, η L' Oreal στοχεύει κυρίως στις τρεις πρώτες κατηγορίες τόσο λόγο του νεαρού της ηλικίας των αγοραστών που στοχεύει όσο και της προσιτής οικονομικά τιμής που διαθέτει η κρέμα «FRESH».

3.9 Στόχοι νέου προϊόντος

Οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία εισαγωγής ενός νέου προϊόντος έχουν θέσει εξ' αρχής κάποιους στόχους που θέλουν να υλοποιήσουν πουλώντας το προϊόν. Οι στόχοι που θέτουν βρίσκονται στο πρωταρχικό στάδιο και μάλιστα πολλές φορές ακόμα και πριν από τη σύλληψη της ιδέας. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι σε κάθε περίπτωση μια επιχείρηση επιθυμεί να αυξήσει τις πωλήσεις της και το μερίδιο αγοράς της, συνεπώς οι στόχοι που τίθενται ακόμα και στο πρώιμο στάδιο είναι αυτοί που την καθοδηγούν στην κατεύθυνση που πρέπει να οδηγηθεί.

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

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

- Οικονομικοί

- 1) Αύξηση των πωλήσεων.
- 2) Κέρδη από την παραγωγή και την πώληση του προϊόντος.

- Marketing

- 1) Απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά
- 2) Αύξηση του καταναλωτικού κοινού στις ηλικίες που αναφέρεται η κρέμα.

- Λοιποί Στόχοι

- 1) Διεύρυνση του δικτύου διανομής παγκοσμίως. Με αυτό τον τρόπο επιζητεί να βρίσκεται το προϊόν σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται η L' Oreal ,ακόμα και στις πιο μικρές πόλεις, ώστε να μπορεί ο αγοραστής να το προμηθευθεί ανά πάσα στιγμή και από οποιοδήποτε γεωγραφικό μέρος.
- 2) Αύξηση των εργαζομένων διεθνώς ώστε να υπάρχει καλύτερη κάλυψη και ενημέρωση των καταναλωτών μέσω των διευρυμένων δικτύων διανομής.

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Υλοποίηση Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με την ανάπτυξη του προϊόντος όπως παρουσιάστηκε και στο τρίτο κεφάλαιο, περιλαμβάνοντας το σύνολο των επιχειρηματικών ενεργειών από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι και την οριοθέτηση των εμπλεκόμενων παραμέτρων για την προώθησή του. Η στρατηγική από εκεί και πέρα περιλαμβάνει την υλοποίηση των ιδεών και σκέψεων της επιχείρησης όπως τέθηκαν στο σχεδιασμό, προφανώς με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων από την επιτυχή προβολή των προϊόντων. Η αποτελεσματική υλοποίηση της μεθόδου στρατηγικής συνήθως συνεπάγεται και με επικράτηση μιας συγκεκριμένης θέσης στην αγορά με ανάλογο μερίδιο, που είναι και ο τελικός στόχος της εκάστοτε επιχείρησης.



Σχήμα 9: Παράγοντες που περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ⁶³

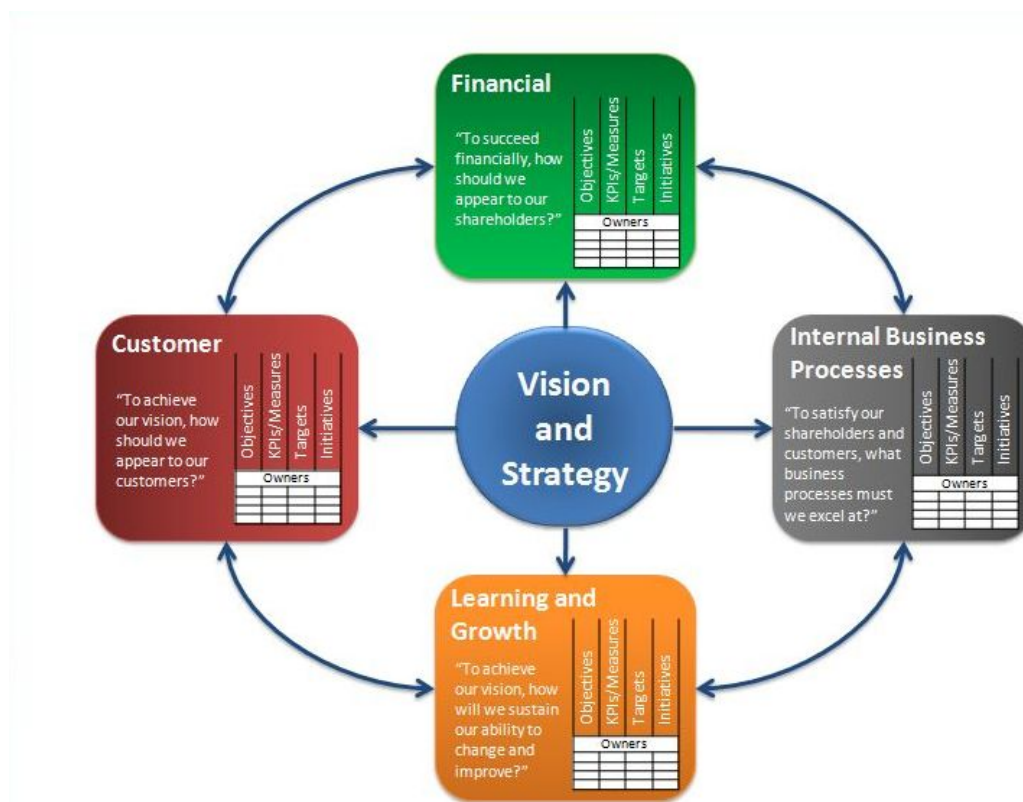
Προφανώς, όπως έχει γίνει κατανοητό από το σύνολο της παρούσας εργασίας και διαφαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, η στρατηγική κάθε επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το τμήμα marketing, καθώς είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη και προώθηση του εκάστοτε νέου προϊόντος. Σε συνδυασμό των δύο η

⁶³ <http://www.dreamstime.com/stock-images-7-p-s-marketing-image7999684>

επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα προϊόν που θα πληροί τους στόχους της σε γενικές γραμμές και θα ικανοποιήσει τον εμπορικό της σκοπό.

Δεν θα πρέπει να λησμονείται ότι οι πελάτες αποτελούν την εισοδηματική πηγή των επιχειρήσεων και είναι ο κυριότερος στόχος τους αφού συνθέτουν το μερίδιο αγοράς τους. Δεδομένου αυτού, οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε συνεχή εγρήγορση ως προς τα είδη των προσφερόμενων αγαθών που έχουν, σε συνεχή επαφή με την αγορά ως προς το σύνολο των ανταγωνιστών τους και σε διαρκές επιχειρηματικό ρίσκο όταν δημιουργούν ένα νέο προϊόν και αυτό εκρέει από την πιθανότητα μη αποδοχής του προϊόντος και τελικής αποτυχίας του.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να καταγραφεί η σημαντικότητα των πωλήσεων. Η στρατηγική marketing πρέπει να συνδέεται άμεσα με τις πωλήσεις της εταιρείας και να προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει το όραμα της και στους πωλητές, ώστε να μπορούν να αυξήσουν και ενδεχομένως να κρατήσουν τους καταναλωτές.



Σχήμα 10: Όραμα και στρατηγική μάρκετινγκ των επιχειρήσεων⁶⁴

⁶⁴ http://www.targetbs.gr/1011_1/strategic-planning

Όπως φαίνεται και από το σχήμα 10, το όραμα της επιχείρησης και η στρατηγική μάρκετινγκ είναι δύο έννοιες συνυφασμένες και αλληλοεξαρτώμενες και αυτό θα πρέπει να μη λησμονείται κατά την υλοποίηση του εν λόγω προγράμματος. Η ικανοποίηση των πελατών θα οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων, συνεπώς θα πρέπει η εκάστοτε επιχείρηση να επιλέξει εκείνο το σχεδιασμό μάρκετινγκ που να ανταποκρίνεται στο όραμα της και να υλοποιείται με εκείνο τον τρόπο που να οδηγήσει στην επιτυχία της.

Σε αυτά τα πλαίσια λοιπόν, γίνεται κατανοητό ότι ένα σημαντικό κομμάτι που πρέπει να προσέξει η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της στρατηγικής ανάπτυξης του νέου προϊόντος είναι η διαφημιστική καμπάνια που θα ακολουθήσει. Στις μέρες μας η διαφήμιση αποτελεί το βασικότερο μέσο προώθησης ενός προϊόντος και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό που να είναι αναντικατάστατο. Υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαφημιστεί ένα προϊόν, όπως για παράδειγμα η τηλεόραση (M.M.E.) , εφημερίδες και περιοδικά, αφίσες κτλ. Πλέον όμως με την ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν δημιουργηθεί και καινούργιες ιδέες προώθησης προϊόντος που είναι και πιο εύκολοι για τους καταναλωτές αλλά συγχρόνως πιο οικονομικοί για τις εταιρείες, με αποτέλεσμα ολοένα και περισσότερο να στρέφονται προς αυτές τις λύσεις.

Από όσα αναφέρθηκαν στο εισαγωγικό κομμάτι για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ ενός νέου προϊόντος, στην μελέτη περίπτωσης που εξετάζεται για την εισαγωγή της νεανικής ενυδατικής κρέμας «FRESH» από την εταιρία L' Oreal, θα περιγραφούν με αναλυτικό τρόπο όλα τα βήματα που θα μπορούσε να ακολουθήσει η υπό εξέταση επιχείρηση σε ανάλογη περίπτωση, επικεντρωνόμενη κυρίως στην κριτική και αξιολόγηση των βημάτων που συνθέτουν τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται πάντα αναλογικά των στόχων που έχουν τεθεί και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Όπως θα γίνει κατανοητό, στην υλοποίηση της στρατηγικής μεγάλη σημασία έχει η αποσαφηνισμένη δομή των ενεργειών που εφαρμόζονται ώστε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να ξέρουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν σε κάθε βήμα και πάντα χωρίς να απομακρύνονται από τη βάση και τη γενική κατεύθυνση που η στρατηγική μάρκετινγκ έχει θέσει. Η υλοποίηση πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική που έχει τεθεί και να αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις δυσκολίες και τα εμπόδια που συναντώνται, χωρίς όμως να αλλάζουν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Προφανώς λοιπόν, η υλοποίηση ενός σχεδίου μάρκετινγκ και ειδικά για ένα νέο προϊόν για να έχει επιτυχία θα πρέπει να εφαρμόζεται σε ένα καλά δομημένο και οργανωμένο πλάνο, που θα έχει λάβει υπόψη του όλες τις παραμέτρους που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Σε αυτή τη λογική, παρακάτω παρατίθενται όλοι οι παράγοντες και οι στρατηγικές επιλογές που επιλέχθηκαν σε υποθετικό υπόβαθρο από την εταιρία L' Oreal για την προώθηση της νεανικής ενυδατικής κρέμας «FRESH».

4.1 Προϊόν

Το προϊόν το οποίο θα πουλά η L' Oreal είναι μια κρέμα ημέρας για νεανικές επιδερμίδες μεταξύ 25 με 35 ετών, που θα περιέχει φυτικές ουσίες. Το προϊόν θα ξεκινήσει να διακινείται από τα εργαστήρια της εταιρίας προς όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται και φυσικά θα φθάσει και στην Ελλάδα.

Βασικό χαρακτηριστικό του προϊόντος είναι ότι χρησιμοποιείται για την ενυδάτωση και προστασία των νεανικών επιδερμίδων κανονικού επιπέδου λιπαρότητας με σκοπό την πρόληψη από την εμφάνιση ρυτίδων σε πρόωμη ηλικία. Η κρέμα «FRESH» έχει σχεδιαστεί να χρησιμοποιείται καθημερινά το πρωί για όλες τις νεανικές επιδερμίδες, δίνοντας φρεσκάδα και γυαλάδα, ενώ ταυτόχρονα προστατεύει το δέρμα από το πρόωμο «σπάσιμο» όπως δημιουργείται από τα χρόνια και τις έντονες εκφράσεις προσώπου.

Σε καμία περίπτωση το εν λόγω προϊόν δεν καταστέλλει την ακμή ή άλλα εμφανιζόμενα προβλήματα προσώπου, απλά ενυδατώνει και τροφοδοτεί το δέρμα με τις φυτικές ουσίες των συστατικών του, προκειμένου να λειτουργήσει στα πλαίσια της πρόληψης παρά καταστολής. Σε αυτή τη λογική, η καθημερινή του χρήση δεν είναι επιβεβλημένη αλλά σίγουρα είναι ουσιαστική κυρίως τις ηλικίες από 30 έως 35 ετών.

Επίσης, η εν λόγω ενυδατική κρέμα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά με άλλα προϊόντα καλλυντικών ευρέως φάσματος, όπως κάποια κρέμα πίλινγκ ή κάτω από το πρωινό μακιγιάζ που συνηθίζουν να χρησιμοποιούν οι νεαρές γυναίκες.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η υπό εξέταση κρέμα δεν διαθέτει συστατικά αντηλιακής κρέμας, υπό την έννοια ότι ενυδατώνει στη βάση της και δεν προστατεύει από τον ήλιο. Προφανώς, και σε αυτή την περίπτωση θα μπορούσε να

χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά με κάποια άλλη αντηλιακή κρέμα που θα ικανοποιεί αυτή την ανάγκη των πιθανών αγοραστών της.

Όπως γίνεται κατανοητό, ο σχεδιασμός της εν λόγω κρέμας έχει διευρύνει τις δυνατότητες της από πλευράς χρήσης και απόδοσης, αφού, πρωτογενώς απευθύνεται σε νεαρές ηλικίες χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα επιδερμίδας, αλλά αφετέρου, επειδή ακριβώς ικανοποιεί ανάγκες ενυδάτωσης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και από μεγαλύτερες ηλικίες συνδυαστικά με άλλες κρέμες ή παρεμφερή προϊόντα. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι για την απόκτηση της κρέμας αυτής δεν απαιτεί συνταγή από γιατρό, αλλά είναι ελεγμένη από τους αρμόδιους φορείς να διατίθεται με ευκολία και χωρίς παρέμβαση γιατρού στα διάφορα σημεία πώλησης.

4.2 Αξία προϊόντος

Η τιμολογιακή πολιτική είναι πολύ καθοριστικός παράγοντας στην επιτυχία ενός προϊόντος, αφού, όπως έχει αποδείξει η πράξη και η εμπειρία, πολύ ακριβά προϊόντα που έχουν υψηλό επίπεδο ποιότητας δεν γίνονται ευρέως αποδεκτά παρά από ένα πολύ συγκεκριμένο target group πελατών που χαρακτηρίζονται από κάποια οικονομική επιφάνεια.

Η τιμολογιακή πολιτική είναι άμεσα συνυφασμένη από την κοστολόγηση των αγαθών, με την έννοια του πόσο πραγματικά στοιχίζει η παραγωγή ενός προϊόντος. Εάν τα συστατικά που επιλέγονται είναι ακριβά και δυσεύρετα, η τιμή πώλησης θα ακολουθήσει υψηλές τάσεις και αυτό μπορεί να αποτελέσει πολύ σημαντικό πρόβλημα στη διανομή και τελική πώληση του αγαθού. Σε αυτό το πλαίσιο, η τιμολογιακή πολιτική που θα καθορίσει την αξία του προϊόντος επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι είναι οι εξής:

1. Η αξία κατασκευής και διανομής του προϊόντος

Αποτελεί μια βασική παράμετρο αφού το κόστος κατασκευής είναι από τα πρωταρχικά πράγματα που ερευνά η επιχείρηση, με σκοπό να κρατήσει την καλή ποιότητα των προϊόντων σε συνδυασμό με την χαμηλή αξία. Στο κόστος κατασκευής συνυπολογίζονται στοιχεία όπως το κόστος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, οι εργατοώρες που απαιτήθηκαν και το υπόλοιπο γενικό βιομηχανικό κόστος που συνυπήρχε στην παραγωγή.

Στο ίδιο κομμάτι κοστολόγησης περιλαμβάνεται και η διανομή αφού διαφέρει η αξία αποστολής σε μια μεγαλούπολη και σε μια μικρότερης έκτασης και απομακρυσμένη πόλη. Εάν ληφθεί υπόψη και το κόστος της βενζίνης μεταφοράς που είναι απρόβλεπτο και στην Ελλάδα αρκετά υψηλό, γίνεται κατανοητό πως η τελική τιμή της προσφερόμενης κρέμας μπορεί να πάρει ακριβότερες τιμές από ότι προοριζόταν σε πιο ήπιες οικονομικές συνθήκες.

Όσον αφορά την εταιρία L' Oreal, η κρέμα «FRESH» αποφασίστηκε να πωληθεί σε μια χαμηλή τιμή στον ελλαδικό χώρο, περιορίζοντας το καθαρό κέρδος, αφού η εταιρία έχει λάβει υπόψη της τις δυσοίωνες οικονομικές συνθήκες που κυριαρχούν και ταυτόχρονα σέβεται και εκτιμά την εμπιστοσύνη των Ελληνικών καταναλωτριών όλα αυτά τα χρόνια. Συνεπώς, η προσφερόμενη κρέμα θα κυμαίνεται στην τιμή των 15 ευρώ, που είναι αρκετά προσιτή στις νεαρές ηλικίες.

2. Η επωνυμία της εταιρείας

Όσο πιο γνωστή και αποδεκτή είναι μια επιχείρηση από τους καταναλωτές τόσο πιο εύκολα και ευέλικτα μπορεί να διαμορφώσει τις τιμές των αγαθών που προσφέρει. Μια επιχείρηση που είναι σημαντικά αναγνωρίσιμη από τους αγοραστές, οι οποίοι σε κάποια χρονική στιγμή έχουν δοκιμάσει κάποιο προϊόν της, μπορεί να παρουσιάσει μια πιο αυξημένη τιμολογιακή πολιτική λόγω του ότι «έχει δοκιμαστεί». Η ευελιξία αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει και στο αναγνωρισμένο branding που έχει δημιουργήσει με τα χρόνια.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, οι νέες επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταγωνιστούν με την ίδια τιμολογιακή πολιτική τους ήδη «φτασμένους» ανταγωνιστές, αφού οι καταναλωτές δε θα προτιμήσουν να αγοράσουν τα προϊόντα τους, παρουσιαζόμενοι αρκετά επιφυλακτικοί ως προς την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα αυτών. Σε αυτή τη λογική, ακολουθούν μια τιμολογιακή πολιτική που θα διαθέτει αγαθά σε χαμηλές τιμές, ώστε να δελεάσουν τους αγοραστές και να προσελκύσουν ένα μερίδιο αγοράς.

Η L' Oreal είναι μια εταιρία διεθνούς φήμης με ένα πολύ ισχυρό brand name που δεν έχει ιδιαίτερα προβλήματα στην προώθηση ενός νέου αγαθού, αφού είναι ήδη γνωστή και δοκιμασμένη εταιρία στα μάτια των καταναλωτών. Αυτό το γνωρίζει καλά η εταιρία και το χρησιμοποιεί στην τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει, προκειμένου να αυξήσει λίγο περισσότερο το περιθώριο κέρδους που θα έχει από την πώληση της κρέμας «FRESH».

3. Η πρωτοτυπία του προϊόντος

Η αξία του προϊόντος είναι ανάλογη της πρωτοτυπία του, από πλευράς ιδέα, περιεχομένου και δομής. Όταν το προϊόν που εισάγεται στην αγορά είναι καινούργιο και πρωτότυπο, υπό την έννοια ότι δεν υπάρχει κάποιο άλλο που να ικανοποιεί την ίδια ανάγκη στους καταναλωτές με τον ίδιο βαθμό ή κάποιο άλλο υποκατάστατο που να διαθέτει παρόμοια χαρακτηριστικά και προδιαγραφές, έχει μεγαλύτερη αξία για τους αγοραστές. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την απήχηση και την εδραίωση του νέου προϊόντος στην αγορά, αφού η πρωτοτυπία του δίνει το κάτι «ξεχωριστό» και νέο που χρειάζεται για να διαφοροποιηθεί στα μάτια των καταναλωτών και να το επιλέξουν.

Αυτό που συμβαίνει είναι το γεγονός ότι δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα ανταγωνισμός στην αγορά και άρα οι καταναλωτές θα μπορούν να αγοράσουν το προϊόν από μια μόνο εταιρεία. Προφανώς, αυτό αυξάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας. Αντίθετα, όσο πιο κορεσμένο και σύνθητες είναι ένα προϊόν, υπάρχει μεγαλύτερος ανταγωνισμός στο πεδίο που αφορά την αξία του, η οποία λογικά είναι χαμηλότερη.

Σε αυτή τη λογική, η L' Oreal προσπάθησε να δημιουργήσει μια ενυδατική κρέμα για να εισχωρήσει στο νεανικό κοινό της αγοράς, που υπάρχει μια σχετική έλλειψη από κρέμες, καθώς οι νεανικές επιδερμίδες δεν χρειάζονται την ίδια φροντίδα με τις μεγαλύτερες σε ηλικία. Αυτή η πρωτότυπη ιδέα δίνει αξία στο προϊόν «FRESH» της εν λόγω εταιρίας, αλλά από την άλλη αποτελεί μια ιδιαίτερη πρόκληση για την επιχείρηση, αφού η πρωτοτυπία του νέου προϊόντος μπορεί τελικά να μην έχει την αναμενόμενη απήχηση και το προϊόν να αποτύχει.

4. Παρόμοια προϊόντα

Αποτελεί ένα κριτήριο που είναι συνέχεια του προηγούμενου. Εστιάζει στο γεγονός ότι αν η αγορά κατακλύζεται από παρόμοια υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία συνήθως έχουν και χαμηλότερη αγοραστική αξία, τότε ο καταναλωτής μπορεί να στραφεί σε αυτά καθώς έχει περισσότερες επιλογές. Όσα περισσότερα αγαθά υπάρχουν στην αγορά που να ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες στο καταναλωτικό κοινό, τόσο χαμηλότερη αξία έχει κάθε προϊόν μεμονωμένα.

Όπως γίνεται κατανοητό, αυτό που θα πρέπει να κάνει κάθε επιχείρηση είναι να διεξάγει έρευνα σε τακτά χρονικά διαστήματα για να διερευνά τα ανταγωνιστικά προϊόντα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, με σκοπό να «χτυπήσει» στα αδύναμα σημεία τους. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει η εκάστοτε επιχείρηση να είναι ενημερωμένη για τα παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα και ανάλογα να προσαρμόζει τη στρατηγική μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί.

Η L' Oreal στις νεανικές ενυδατικές κρέμες δεν έχει να αντιμετωπίσει πολλά υποκατάστατα προϊόντα σε αυτή την περίπτωση μελέτης και αυτός είναι ένας από τους βασικότερους λόγους που η εν λόγω εταιρία αποφάσισε να παράγει και να προωθήσει την κρέμα «FRESH» ελλείψει υποκατάστατων.

5. Η ζήτηση που υφίσταται το συγκεκριμένο προϊόν

Το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης θα πρέπει να ερευνά και να αναλύει τα δεδομένα της υπάρχουσας αγοράς, ώστε να καταλήγει στο κατά πόσο εάν εισαχθεί ένα προϊόν στην αγορά θα έχει ανάλογη ζήτηση από τους καταναλωτές ή όχι. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να διεξαχθεί μια έρευνα κατά την οποία οι καταναλωτές θα απαντούν σε ερωτήσεις πριν την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά, σχετικά με την άποψη και τη θέση τους για το υπό εξέταση προϊόν. Στόχος είναι να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την ενδεχόμενη ζήτηση που θα δημιουργήσει το προϊόν στην υπό εξέταση αγορά.

Η L' Oreal, γνώστης της παραπάνω διαδικασίας, πραγματοποίησε όλες τις απαραίτητες διεργασίες διεξαγωγής ερωτηματολογίου και ενδελεχούς έρευνας, ώστε να εξετάσει την πιθανή ζήτηση για το προϊόν «FRESH».

6. Η έρευνα του προϊόντος από την πλευρά των καταναλωτών και από την πλευρά της επιχείρησης

Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τη χρησιμότητα που έχει προσφέρει το προϊόν στους αγοραστές υπό την έννοια στο κατά πόσο τους έχει ευχαριστήσει από πλευράς κατανάλωσης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει και να παρακολουθεί τις αντιδράσεις του καταναλωτικού κοινού στο κατά πόσο η ιδέα ενός συγκεκριμένου αγαθού έχει ικανοποιήσει εντέλει και τις ανάγκες αυτού ώστε να αυξάνεται η χρησιμότητα των καταναλωτών ή σε αντίθετη περίπτωση, εάν η χρήση του προϊόντος δεν έχει τα ανάλογα αποτελέσματα.

Όσο πιο θετικοί είναι στην ιδέα του αγαθού οι καταναλωτές, τόσες περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να επιτύχει το προϊόν διαχρονικά και να εδραιωθεί στην αγορά στην οποία απευθύνεται, αυξάνοντας συνεχώς το μερίδιο της εταιρίας. Αυτό έχει άμεση επίπτωση και επιρροή και στην τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης, η οποία μπορεί να είναι πιο ευέλικτη και αποτελεσματική.

Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόζει εκείνη τη στρατηγική προώθησης και προβολής μιας συγκεκριμένης εικόνας για το προϊόν, η οποία είναι αυτή που έχει προγραμματίσει από τη δημιουργία του. Σε κάθε περίπτωση όμως, θα πρέπει να είναι σε συνεχή επαφή με την αγορά ώστε να εξετάζει κατά πόσο η εικόνα αυτή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των καταναλωτών ή όχι, γεγονός που επηρεάζει και κρίνει την μελλοντική αγορά του προϊόντος.

Η L' Oreal, με προσπάθεια να δημιουργεί προϊόντα που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των αγοραστών, βρίσκεται σε συνεχή επαφή με την καταναλωτική αγορά στην οποία απευθύνεται, εξετάζοντας το βαθμό χρησιμότητας των πελατών της από την κατανάλωση των αγαθών της.

7. Μερίδιο αγοράς

Σημαντικό κομμάτι στην αξία του προϊόντος και κατ' επέκταση στην τιμή που θα δοθεί σε αυτό, αποτελεί το ποσοστό που έχει θέσει ως στόχο η επιχείρηση να κατακτήσει στην αγορά. Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει προσδιορίσει το μερίδιο αγοράς – στόχο που επιθυμεί ώστε να διαμορφώσει μια στρατηγική μάρκετινγκ που να κινείται σε αυτή την κατεύθυνση. Προφανώς, η αξία του προϊόντος είναι ανάλογη του μεριδίου αγοράς που κατακτά, συνεπώς η επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή έρευνα για το κατά πόσο έχει αποκτήσει το μερίδιο που επιθυμεί ή όχι.

Η L' Oreal στοχεύει με την προώθηση της νεανικής κρέμας «FRESH» να κατακτήσει τουλάχιστον το 30% του νεανικού κοινού στην αγορά που απευθύνεται με περαιτέρω στόχο να προσελκύσει και άλλες καταναλώτριες από 25 έως 35 ετών που δεν χρησιμοποιούν κάποια κρέμα ενυδάτωσης για προστασία της επιδερμίδας.

8. Κέρδη

Προφανώς, στόχος κάθε επιχείρησης όταν εισάγει ένα ακόμα νέο προϊόν στην αγορά είναι η αύξηση των πωλήσεων και κατ' επέκταση των επιδιωκόμενων κερδών.

Αποτελεί βασικό σκοπό κάθε εταιρίας στα πλαίσια του εμπορικού της σκοπού και πρωταρχικό στάδιο στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού μέχρι και την υλοποίηση αυτού. Όπως είναι λογικό, η παραγωγή και η πώληση ενός νέου προϊόντος διαμορφώνει μια τέτοια τιμολογιακή πολιτική για αυτό βάσει των κερδών που θέλει να επιτύχει η εκάστοτε επιχείρηση.

Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, η L' Oreal θα ακολουθήσει μια πάγια τιμολογιακή πολιτική. Αποτελεί μια εταιρεία που οι καταναλωτές την εμπιστεύονται αφού βρίσκεται πολλά χρόνια στο χώρο των καλλυντικών και σε αυτή τη βάση, επιδιώκει να προσφέρει αγαθά σε λογικές και πάγιες τιμές. Οι τιμές στα προϊόντα της έχουν δει μια συνειδητή μικρή μείωση, καθώς, λόγω της οικονομικής κρίσης η εταιρία έχει αποφασίσει να προσαρμόσει τις τιμές των αγαθών στις νέες συνθήκες.

Εισάγοντας την νεανική κρέμα ημέρας «FRESH», η L' Oreal θα διαμορφώσει την τιμή της στα επίπεδα που κυμαίνονται οι οικονομικές της κρέμες, οι οποίες αξιολογούνται σε ενδιάμεση βάση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και κυμαίνονται στα 15 ευρώ. Ένας ακόμα λόγος για τον οποίο δεν έχει σκοπό να προσφέρει ένα ακριβό προϊόν είναι το γεγονός ότι η κρέμα απευθύνεται σε γυναίκες νεαρής ηλικίας και στόχος της L' Oreal είναι να μπορούν να το αγοράσουν χωρίς σημαντική οικονομική επιβάρυνση.

Σε αυτά τα πλαίσια, το ποσοστό κέρδους που θέλει να αποκομίσει από την κρέμα «FRESH» κυμαίνεται μεταξύ 10% με 12%, που κρίνεται ικανοποιητικό λαμβανομένου υπόψη της οικονομικής ύφεσης που κυριαρχεί στο παγκόσμιο στερέωμα και έχει μειώσει σημαντικά την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.

4.3 Διανομή προϊόντος

Η διανομή του προϊόντος, όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, περιλαμβάνει όλο το δίκτυο πώλησης αυτού, δηλαδή όλους τους τρόπους με τους οποίους το αγαθό έρχεται σε επαφή με το καταναλωτικό κοινό και προσφέρεται προς αγορά. Προφανώς, το δίκτυο διανομής που επιλέγει κάθε επιχείρηση επαφίεται στα χαρακτηριστικά αυτής και έχει πολύ μεγάλη σημασία για την εδραίωση του προϊόντος στην αγορά, αφού εάν δεν επιλεγούν τα σωστά κανάλια και σημεία πώλησης, ενδέχεται οι πιθανοί αγοραστές να μην ενημερωθούν για το προϊόν και τελικά να μην το επιλέξουν.

Σε αυτά τα πλαίσια, στο στάδιο της αναζήτησης της σωστής διανομής του προϊόντος από πλευράς δικτύου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη δύο παράγοντες.

↳ Αρχικά, θα πρέπει να αξιολογηθεί ποιός είναι ο καλύτερος δυνατός τρόπος να καλυφθεί το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς όσον αφορά τη διανομή, ώστε εάν είναι δυνατόν όλο το καταναλωτικό κοινό να έχει πλήρη ενημέρωση για το νέο αγαθό.

↳ Στη συνέχεια, θα πρέπει να ορισθεί το περιθώριο κέρδους που θα επιφέρει το κανάλι διανομής, ώστε να υπάρχει καλός συνδυασμός κόστους και οφέλους από τη μέθοδο προώθησης του προϊόντος, να μην είναι ακριβή και απαγορευτική και να μην αυξάνεται την τελική τιμή του αγαθού.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι διακίνησης προϊόντος που μπορεί η επιχείρηση να επιλέξει ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει:

✓ Μια πρώτη επιλογή περιλαμβάνει την περιορισμένη διακίνηση του προϊόντος, δηλαδή όχι σε πολλά σημεία αλλά σε ένα δύο επιλεγμένα με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια. Αυτή η μέθοδος συνηθίζεται να χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις όταν προωθούν κάποιο προϊόν που κοστίζει ακριβά, οπότε αναφέρεται σε συγκεκριμένο target group και πρέπει να επιλέγεται αντίστοιχο κανάλι διανομής. Σε αυτή την περίπτωση, δεν υπάρχει λόγος το προϊόν να καλύπτει όλη την αγορά από πλευράς διανομής, αφού αφορά συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό με αποτέλεσμα να επιλέγονται τα σημεία στα οποία οι στοχευόμενοι αγοραστές ψωνίζουν. Εναλλακτικά, ονομάζεται *επιλεκτική διανομή*⁶⁵ και επιφέρει στην επιχείρηση ικανοποιητικό έλεγχο διανομής.

✓ Από την άλλη πλευρά, όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί όλα τα διαθέσιμα κανάλια διανομής λέγεται ότι χρησιμοποιεί τη μέθοδο της *εντατικής διανομής*. Η μέθοδος αυτή καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καθώς περιλαμβάνει πολλά σημεία πώλησης, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να μπορούν να βρουν το προϊόν σε αρκετά σημεία της αγοράς. Το αρνητικό στοιχείο σε αυτή τη μέθοδο είναι ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει την διακίνηση του προϊόντος σε κάθε κανάλι, καθώς υπάρχει ένα μεγάλο εύρος προώθησης προϊόντων.

Πέρα από την επιλογή της μεθόδου διανομής του προϊόντος, η επιχείρηση πρέπει να εστιάζει και στο περιθώριο κέρδους που της αφήνει κάθε κανάλι διανομής, καθώς η τελική τιμή του αγαθού συμπεριλαμβάνει το κόστος πώλησης. Σημαντικό και καθοριστικό ρόλο σε αυτό το σημείο παίζουν τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε αγοράς και οι ιδιαιτερότητες του κάθε προϊόντος. Σε αυτά τα πλαίσια, σε κάποιες περιπτώσεις ορίζουν το περιθώριο κέρδους τα κανάλια διανομής ενώ σε άλλες ο παραγωγός του ίδιου του προϊόντος.

⁶⁵ Τζωτζάκης Κ., Α. Τζωρτζάκη (2002). Αρχές Μάρκετινγκ: Η Ελληνική Προσέγγιση. 2η Έκδοση, Έκδοση Rosili, σελ.329-330

Για το συγκεκριμένο προϊόν «FRESH» που πραγματεύεται η εργασία και σύμφωνα πάντα με την ιστορικότητα και τα χαρακτηριστικά της L' Oreal, η εταιρία επέλεξε τη μέθοδο της εντατικής διανομής. Ο βασικός λόγος είναι ότι αποτελεί ένα αγαθό που απευθύνεται σε όλες τις νεαρές γυναίκες μεταξύ 25 με 35 ετών αφού η ενυδατική κρέμα κάνει για όλες τις επιδερμίδες χωρίς κάποιο περιορισμό. Επίσης, προσφέρεται σε μια οικονομική τιμή που θα πρέπει να γίνει ευρέως γνωστή, καθώς είναι άκρως δελεαστική ως προς την απόκτηση της κρέμας έστω και για μια πρώτη δοκιμή. Συνεπώς, η L' Oreal χρειάζεται ένα διευρυμένο δίκτυο διανομής που να φέρνει σε επαφή με το προϊόν το μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού, με τρόπο άμεσο και αποτελεσματικό.

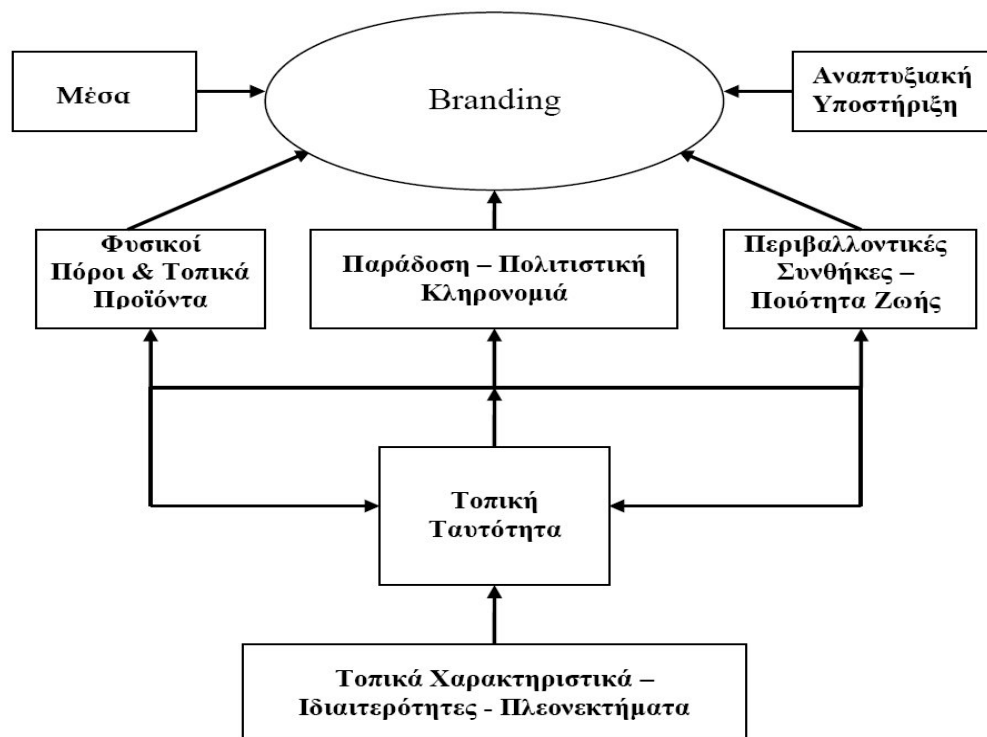
4.4 Διαφήμιση

Η διαφήμιση αποτελεί σημαντικό κομμάτι στην προώθηση και αναγνώριση του προϊόντος από τους πιθανούς αγοραστές. Είναι ίσως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος προβολής των προϊόντων με τρόπο ιδιαίτερα άμεσο και ουσιαστικό και μάλιστα σε μεγάλη έκταση από πλευράς καταναλωτών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ειδικά στις μέρες μας, η διαφήμιση είναι το σημαντικότερο όπλο του μάρκετινγκ στην προβολή των αγαθών στα πλαίσια του έντονο ανταγωνισμού που έχουν οι επιχειρήσεις.

Όλες οι εταιρίες σε αυτή τη λογική, εστιάζουν αρκετά στο κομμάτι της διαφήμισης, αφού γνωρίζουν ότι μέσω αυτού μπορεί να πολλαπλασιαστούν οι πωλήσεις και το περιθώριο κέρδους. Με γνώμονα αυτό το σκεπτικό, οι επιχειρήσεις κατέχουν ξεχωριστό τμήμα προβολής και διαφήμισης στη λειτουργία του μάρκετινγκ, προσπαθώντας να συνδυάσουν εκείνο το διαφημιστικό μήνυμα που ενδείκνυται στην προώθηση του εκάστοτε προϊόντος πάντα αναλογικά των χαρακτηριστικών του και των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται.

Η λειτουργία της διαφήμισης περιλαμβάνεται στο μείγμα προβολής και επικοινωνίας του μάρκετινγκ. Λόγω της σημαντικότητας του, οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια δαπανούν ολοένα και μεγαλύτερα χρηματικά ποσά για την σωστή προβολή των προϊόντων τους μέσω των διαφημιστικών μηνυμάτων στα διάφορα κανάλια διανομής. Στα πλαίσια αυτά, στόχος της εκάστοτε εταιρίας είναι η δημιουργία «branding», δηλαδή ενός ονόματος του νέου αγαθού που θα είναι ευρέως γνωστό και θα αποτελεί την ταυτότητά του, δηλαδή θα το διαφοροποιεί και θα το διακρίνει στα μάτια των αγοραστών. Η δημιουργία branding, δηλαδή μιας μάρκας για

ένα προϊόν, υλοποιείται με καθορισμένες ενέργειες που περιλαμβάνονται στη στρατηγική μάρκετινγκ και περιλαμβάνει ένα σύνολο παραγόντων που την επηρεάζουν και πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 11: Παράγοντες που στοχεύουν στη δημιουργία branding ενός νέου προϊόντος σε μια συγκεκριμένη αγορά⁶⁶

Η διαφήμιση για μια επιχείρηση είναι το μέσο επικοινωνίας που υπάρχει ανάμεσα στο προϊόν και στον καταναλωτή. Τα χαρακτηριστικά της είναι:

- Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός με καθορισμένο περιεχόμενο μηνύματος,
- Μια καλά δομημένη αισθητικά διαφήμιση και
- Έξυπνο περιεχόμενο με μήνυμα και ουσία.

Στόχος της διαφήμισης είναι να πείσει τον καταναλωτή να αγοράσει το προϊόν και κατ' επέκταση να αυξηθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης. Μια ολοκληρωμένη διαφήμιση ενημερώνει τον αγοραστή για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τις ανάγκες που ικανοποιεί, την τιμή που πωλείται, την υπάρχουσα διαθεσιμότητα, για το εάν προκύπτουν κίνδυνοι από την χρήση κ.ά. Συνεπώς, η διαφήμιση είναι το μέσο με το οποίο ο καταναλωτής έρχεται σε επαφή με το νέο προϊόν και ταυτόχρονα ενημερώνεται για όλα τα χαρακτηριστικά του.

⁶⁶ http://www.citybranding.gr/2012/06/branding_22.html

Επομένως, το κείμενο, η εικόνα και η επένδυση με ήχο σε οποιοδήποτε είδος διαφήμισης είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να τραβάει την προσοχή του καταναλωτή και ταυτόχρονα να τον ενημερώνει σύντομα και περιεκτικά για το περιεχόμενο του προϊόντος. Σε αυτή τη λογική, η διαφημιστική καμπάνια περιλαμβάνει στη δομή της τους εμπορικούς στόχους της εταιρείας. Αρχικά είναι η γνωστοποίηση του προϊόντος, περιλαμβάνοντας οτιδήποτε αφορά το αγαθό και τους σκοπούς που ικανοποιεί. Μετέπειτα είναι η πειθώ, που αφορά στο κατά πόσο θα πείσει τους καταναλωτές ότι το προϊόν που προσφέρει είναι ανώτερο από τα υπόλοιπα που υπάρχουν στην αγορά με σκοπό να τους προσελκύσει και να τους δελεάσει. Το τρίτο σημείο αφορά το μήνυμα που θα μεταφέρει η διαφήμιση στον καταναλωτή, που σχετίζεται με το όφελος που του παρέχει από τη χρήση του.

Πολύ σημαντικό θέμα που πρέπει να λύσει η εκάστοτε επιχείρηση είναι ο τύπος με τον οποίο θα προωθήσει το διαφημιστικό μήνυμα στους καταναλωτές, σχετιζόμενο με την εικόνα που θέλει να προβάλλει για το προϊόν. Η προώθηση του προϊόντος μέσω της διαφήμισης μπορεί να υλοποιηθεί σε τρεις άξονες, ανάλογα με τη γενικότερη φιλοσοφία που διαθέτει η εταιρεία:

- 1) Εστιάζοντας στη λογική του καταναλωτή, δηλαδή παρουσιάζοντας το φθηνότερο σε τιμή προϊόν, το ποιοτικότερο από πλευράς περιεχομένου και χαρακτηριστικών κτλ. Σε αυτό τον τρόπο προβολής, η διαφήμιση εστιάζει στο μήνυμα που ο ίδιος ο καταναλωτής επιθυμεί να λάβει προκειμένου να αγοράσει το προϊόν ως προς το βαθμό ικανοποίησής του.
- 2) Βασιζόμενη στο συναίσθημα, σύμφωνα με την οποία μέθοδο η διαφήμιση διαθέτει το ωραιότερο και το πιο καλαίσθητα καλλιτεχνικό μήνυμα.
- 3) Στην ηθική που περιλαμβάνει το προϊόν που διαφημίζεται, με το μήνυμα να εστιάζει στα χαρακτηριστικά του αγαθού ως προς το φυσικότερο και το πιο υγιεινό από τα υποκατάστατά που υπάρχουν.

Ένα ακόμα σημείο άξιο προσοχής είναι το γεγονός ότι το μήνυμα που θα χρησιμοποιηθεί για τη διαφημιστική καμπάνια θα πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένο με τον τομέα που υπερτερεί το προϊόν. Το μήνυμα περνάει στον αγοραστή μεταφρασμένο σε εικόνα και ήχο/μουσική, χρώματα κτλ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η εταιρεία να προσπαθεί να παρουσιάσει το προϊόν της όσο καλύτερο γίνεται χρησιμοποιώντας στο έπακρο τις νέες τεχνολογίες και εστιάζοντας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κάθε προϊόντος. Σε αυτή τη λογική, η τεχνολογία προσφέρει ήχο και εικόνα για να προωθήσει πιο ουσιαστικά ένα αγαθό προς τους

καταναλωτές, επισημαίνοντας τα στοιχεία που υπερτερεί και πλεονεκτεί έναντι των ανταγωνιστικών.

Η σημασία και ο ρόλος της διαφήμισης είναι γνωστά και στην L’Oreal, ειδικά στην περίπτωση που πρέπει να προβληθεί ένα νέο προϊόν. Όσον αφορά τη νεοεισαγόμενη κρέμα ημέρας, η L’Oreal θα επιχειρήσει μια ολοκληρωμένη διαφημιστική καμπάνια όπως συνηθίζει στο σύνολο των προϊόντων της. Αρχικά, θα χρησιμοποιηθούν όλοι οι τρόποι προβολής της κρέμας «FRESH» που αποτελούν μια κλασική και παραδοσιακή επιλογή διαφήμισης, συμπεριλαμβάνοντας το ραδιόφωνο, τις εφημερίδες, τα περιοδικά καθώς και τα διανεμόμενα διαφημιστικά φυλλάδια.

Από τα παραπάνω, η εταιρία σκοπεύει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στη διαφήμιση που θα εμφανιστεί στην τηλεόραση λόγω του ότι αποτελεί το ισχυρότερο μέσο μετάδοσης πληροφορίας συνδυάζοντας με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο εικόνα και ήχο. Το διαφημιστικό μήνυμα που θα προβληθεί, θα εστιαστεί στην ποιότητα της κρέμας ως προς τα υλικά και τον τρόπο παραγωγής της που αποτελείται από φυτικές πρώτες ύλες.

Αυτό που θα πρέπει να επισημανθεί είναι το γεγονός ότι η L’Oreal ακολουθώντας τις αλλαγές της εποχής επεκτείνει τη διαφημιστική της καμπάνια και σε άλλα μέσα επικοινωνίας. Αναπτύσσει όλο και πιο δυναμικά τις διαφημίσεις στον κόσμο της κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιώντας τα πλεονεκτήματα του ιντερνέτ ως προς την ταχύτητα διάδοσης των διαφημιστικών μηνυμάτων. Με αυτή τη γραμμή, η εταιρία διαφημίζει τα προϊόντα της στην επίσημη σελίδα του facebook, που αποτελεί ένα γρήγορο τρόπο μετάδοσης δεδομένων ευρέως διαδεδομένο στο καταναλωτικό κοινό και μάλιστα στο επιδιωκόμενο target group των νέων σε ηλικία γυναικών από 25 έως 35 ετών. Η διαφήμιση μέσω facebook είναι αποτελεσματική και άκρως στοχευόμενη, αφού όλες οι γυναίκες αυτών των ηλικιών έχουν άμεση σχέση με τον εν λόγω τρόπο κοινωνικής δικτύωσης.

Ως προς το μήνυμα και το περιεχόμενο της διαφημιστικής καμπάνιας, η L’Oreal θα εστιάσει στην πλευρά του καταναλωτή, επιδιώκοντας να τους καταστήσει κατανοητό ότι η νέα ενυδατική κρέμα απευθύνεται σε όλες ανεξαιρέτως τις επιδερμίδες και ότι μπορεί να λειτουργήσει ως μέτρο προστασίας αυτών, χωρίς να υπάρχει μεγάλη οικονομική επιβάρυνση από την αγορά του. Επίσης, θα τονίζει και το θέμα της ηθικής που περιλαμβάνει το προϊόν, καθώς παρασκευάζεται από φυτικές πρώτες ύλες και είναι υγιεινό, χωρίς να διαθέτει επικίνδυνες ουσίες ή η παραγωγή του να συμβάλλει σε ενδεχόμενη περιβαντολλογική ρύπανση.

4.5 Προσωπική πώληση

Μια άλλη σημαντική παράμετρος στην επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ είναι η προσωπική πώληση των προϊόντων. Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει την άμεση επικοινωνία ανάμεσα στον πωλητή και στον καταναλωτή για την προώθηση και γνωριμία του δεύτερου με το προϊόν. Πρόκειται για μια πιο εξειδικευμένη μέθοδος προώθησης αγαθών, που επιλέγεται από τις επιχειρήσεις ως ένας πιο διαπροσωπικός τρόπος επαφής και επικοινωνίας. Στόχος της προσωπικής πώλησης αποτελεί:

1. Η λήψη της παραγγελίας. Ο πωλητής έρχεται σε προσωπική επαφή με τον αγοραστή με σκοπό να τον πείσει να δοκιμάσει το προϊόν και να καταλήξουν σε παραγγελία.
2. Να πείσουν τους λιανοπωλητές να προωθούν με το σωστό τρόπο το προϊόν. Αυτό σημαίνει να κάνουν κατανοητό τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των καταναλωτών προκειμένου να βρουν εκείνο τον τρόπο επικοινωνίας που θα προβάλλει τα σωστά μηνύματα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
3. Να εξασφαλίσουν την αγορά των χονδρεμπόρων. Η προσωπική πώληση δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες της χονδρικής πώλησης, οι οποίοι με τη σειρά τους θα προωθήσουν το προϊόν σε λιανικό επίπεδο.
4. Στο να βρίσκονται συνεχώς σε επαφή με την αγορά, προκειμένου να διαπιστώσουν κατά πόσο το προϊόν επηρεάζει τους καταναλωτές στη χρήση του και επιλέγεται έναντι των ανταγωνιστών.

Η εμφανής διαφορά ανάμεσα στη διαφήμιση και στην προσωπική πώληση αποτελεί το γεγονός ότι στη δεύτερη το μήνυμα που εξάγει το προϊόν γίνεται αμέσως αντιληπτό και στο σύνολό του κατανοητό, προφανώς λόγω της προσωπικής επικοινωνίας πωλητή και καταναλωτή. Σε αντίθεση με τη διαφήμιση που προβάλλει το ίδιο μήνυμα σε ευρύ φάσμα και δεν είναι εύκολα αντιληπτό τι επιπτώσεις και συναισθήματα προκαλεί στους πιθανούς αγοραστές.

Οι πωλητές που ασχολούνται με αυτό το είδος προώθησης του προϊόντος πρέπει να είναι εξειδικευμένοι και πολύ καλοί γνώστες του προϊόντος που εξάγει η επιχείρηση. Μια τέτοια είδους πώληση χρησιμοποιείται συνήθως από τις εταιρείες που θέλουν να προωθήσουν τα καταναλωτικά αγαθά στις αγορές του χονδρεμπορίου, ακριβώς διότι πρέπει να «χτιστούν» προσωπικές σχέσεις μεταξύ χονδρεμπόρων και επιχείρησης. Σαφέστατα, αυτό δεν αποκλείει αρκετές περιπτώσεις μεγάλων εταιρειών οι οποίες θέλουν να διαθέσουν πωλητές που θα έρχονται σε άμεση επαφή με τον ίδιο

τον καταναλωτή σε επίπεδο λιανικών πωλήσεων, πάντα ανάλογα με τον τρόπο προώθησης και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που επιθυμεί να προβάλλει η εκάστοτε επιχείρηση.

Υπάρχει ακόμα μια περίπτωση προσωπικής πώλησης, κατά την οποία η εταιρεία δεν έχει άμεση επαφή με το καταναλωτικό κοινό της και επαφίεται αποκλειστικά και μόνο στους προσωπικούς της πωλητές, τους ονομαζόμενους dealers, για να επικοινωνήσουν και να προωθήσουν το αγαθό τόσο σε χονδρεμπόρους όσο και σε λιανέμπορους. Αυτή η περίπτωση ενδείκνυται για ακριβά προϊόντα που απευθύνονται σε ένα πολύ εξειδικευμένο target group με το οποίο αναπτύσσουν προσωπική σχέση οι προσωπικοί πωλητές τόσο σε λιανικό όσο και σε χονδρικό επίπεδο.

Όσον αφορά τη L’Oreal, η εταιρία θα δώσει μεγάλη σημασία και προσοχή στην προώθηση της ενυδατικής κρέμας «FRESH» και με τη χρήση των προσωπικών πωλητών. Αυτό που επιδιώκει η εν λόγω επιχείρηση είναι να διαθέτει ένα συνδυασμό προωθητικών ενεργειών προκειμένου να διαφημίσει το προϊόν αυτό σε όλο το καταναλωτικό κοινό γυναικών ηλικίας από 25 έως 35 ετών με μεγάλη ένταση και σε άμεσο χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό, θα χρησιμοποιήσει προσωπικούς πωλητές για να έρθει σε επαφή με χονδρεμπόρους όπως τα πολυκαταστήματα Hondos Center, προκειμένου η ενυδατική κρέμα «FRESH» να τοποθετηθεί σε εμφανές σημείο προβολής. Ταυτόχρονα, θα τοποθετηθεί ένα εξειδικευμένο προσωπικό μπροστά από τα ράφια που θα βρίσκεται η κρέμα προκειμένου να προωθούν το προϊόν και να εξηγούν στους καταναλωτές τα οφέλη από τη χρησιμότητά του. Με αυτό τον τρόπο, οι προσωπικοί πωλητές θα αναπτύξουν άμεση προσωπική σχέση με τους πελάτες με σκοπό να μάθουν τις ανάγκες τους και στη συνέχεια να τις μεταφέρουν στην επιχείρηση ως ένα είδος feedback για την επιτυχία ή μη του προϊόντος.

Σε αυτή τη λογική, οι αρμοδιότητες των πωλητών θα εμπλουτιστούν ακόμα:

1. Με την παρακολούθηση της αγοράς με σκοπό να εντοπιστούν οι τυχόν αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, η ικανοποίησή τους ή μη από τη χρήση της ενυδατικής κρέμας «FRESH» και η ύπαρξη νέων αγαθών που αντικαθιστούν το υπάρχον της L’Oreal.
2. Με την εύρεση νέων πελατών, δηλαδή γυναικών που δεν χρησιμοποιούν ενυδατικές κρέμες και θα μπορούσαν ή χρησιμοποιούν άλλες δερματολογικά ελεγμένες κρέμες και θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν και την κρέμα «FRESH» επικουρικά και συμπληρωματικά.

3. Με την προσωπική επικοινωνία με τους υπάρχοντες πελάτες, ώστε να διαπιστωθούν τυχόν ελλείψεις στην κρέμα που θα μπορούσαν να βελτιωθούν για να ικανοποιούν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες τους.

Σαφέστατα, παράλληλα η διαφημιστική καμπάνια μέσω των διαφόρων ειδών μαζικής ενημέρωσης θα προωθεί τα μηνύματα που θέλει η εταιρία να στείλει από τη χρήση της κρέμας «FRESH» στο εν λόγω κοινό.

4.6 Προώθηση προϊόντων

Η προώθηση του προϊόντος περιλαμβάνει πολλές μεθόδους που μπορεί να ακολουθήσει η εταιρεία με σκοπό αφενός να επιτύχει μια πρώτη δωρεάν δοκιμή του αγαθού από τους καταναλωτικές προκειμένου να το γνωρίσουν και αφετέρου να αυξήσει τη ζήτηση του προϊόντος. Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι προώθησης προϊόντων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι:

- Οι εκπτώσεις
- Οι διαγωνισμοί
- Τα δώρα

- Η διανομή δωρεάν δειγμάτων κ.ά.

Οι παραπάνω μέθοδοι, όταν εφαρμόζονται από την εταιρεία, σκοπεύουν αρχικά να κάνουν ευρέως γνωστό το νέο προϊόν, δημιουργώντας την εντύπωση στους καταναλωτές ότι το αγαθό είναι «ευκαιρία», δηλαδή ότι αγοράζουν ένα καλό ποιοτικά προϊόν χωρίς να πληρώνουν ένα μεγάλο χρηματικό ποσό που θα τους επιβαρύνει. Με αυτή τη λογική, η εταιρία χρησιμοποιεί κάποια τεχνάσματα προβολής του νέου προϊόντος, δημιουργώντας την εικόνα στους αγοραστές ότι το αγαθό είναι κάτι που τους λείπει, θα τους ικανοποιήσει και ταυτόχρονα ευκαιρία αγοράς από πλευράς τιμής και δώρων που προσφέρουν.

Όπως γίνεται κατανοητό, οι συγκεκριμένοι μέθοδοι προώθησης προϊόντων αποσκοπούν στα παρακάτω:

1. Στη δοκιμή ενός νέου προϊόντος από τον καταναλωτή με την μέθοδο των δωρεάν δειγμάτων. Αυτός είναι ίσως ο πιο σημαντικός στόχος που επιδιώκεται, καθώς επιτυγχάνει τη δωρεάν δοκιμή του προϊόντος από το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται και σιγά σιγά γίνεται γνωστό μέσω της χρήσης του.

2. Στην αναζήτηση των ελλειμμάτων του προϊόντος, μέσα από τη δοκιμή αυτών από τον καταναλωτή, ώστε να υπάρχει συνεχή βελτίωση στην παραγωγή και δομή του αγαθού.

3. Σε μια συνεχή προσπάθεια να προσελκύσουν περισσότερες φορές τον καταναλωτή στο stand με τα δείγματα του προϊόντος.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν καταγραφεί, οι μέθοδοι προώθησης των προϊόντων επιφέρουν θετικά αποτελέσματα, αφού ουσιαστικά ενισχύουν τη διαφημιστική καμπάνια. Πέρα από τη διαφήμιση, ενισχύεται ταυτόχρονα και η προσωπική πώληση και αρκετές φορές είναι το μόνο μέσο για την προώθηση στο σημείο αγοράς. Από όλα τα παραπάνω διαφαίνεται η σημαντικότητα της προώθησης των πωλήσεων και πως αυτή πρέπει να χρησιμοποιείται για να αναδείξει το προϊόν και κατ' επέκταση να αυξήσει τις πωλήσεις.

Στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, η γνωστή εταιρεία καλλυντικών, όπως συνηθίζει, θα διανέμει αρχικά δωρεάν δείγματα στις καταναλώτριες με σκοπό να γνωρίσουν το προϊόν. Αυτό θα συμβεί τόσο στα κατά τόπους σημεία πώλησης με εξειδικευμένο προσωπικό όσο και μέσω περιοδικών μόδας, που απευθύνονται απολύτως στοχευόμενα στο καταναλωτικό κοινό της ενυδατικής κρέμας «FRESH».

Στη συνέχεια, η εταιρία σκοπεύει να διαθέσει στην αγορά κάποια δώρα που θα προσφέρονται μαζί με την κρέμα, στην ποσότητα όμως των 50 ml. Αυτό θα αποτελέσει ένα επιπλέον κίνητρο για τους αγοραστές να αγοράσουν το μεγαλύτερο μέγεθος της κρέμας που υπάρχει και να αντλήσουν ικανοποίηση από την επιβράβευσή τους μέσω του δώρου από την L'Oréal.

Έπειτα, προκειμένου να ενισχύσει την προσωπική σχέση που «χτίζει» η εταιρία με το καταναλωτικό της κοινό, που δοκίμασε το προϊόν και του άρεσε, θα ευχαριστεί τις καταναλώτριες για την επιλογή τους, προμηθευοντάς τις με ένα μπρελόκ δώρο με το όνομα της εταιρείας και της κρέμας «FRESH».

4.7 Μείγμα Μάρκετινγκ

Το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί το συνδυασμό των εργαλείων που θα εφαρμόσει η επιχείρηση, ώστε να πραγματοποιηθεί η στρατηγική που έχει σχεδιάσει βήμα προς βήμα. Προφανώς, αποτελεί έναν συγκερασμό διαδικασιών από το σχεδιασμό και παραγωγή του προϊόντος, στον καθορισμό τιμολογιακής πολιτικής στην επιλογή του δικτύου διανομής με σκοπό την τελική προώθηση του, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 12: Μείγμα Μάρκετινγκ⁶⁷

Ο όρος «μείγμα» δεν είναι συμβολικός και τυχαίος, καθώς θα πρέπει να ενωθούν τα επιμέρους μέρη που προαναφέρθηκαν με ομαλό και αποτελεσματικό τρόπο, προκειμένου να βγει το επιθυμητό αποτέλεσμα: την επιτυχή πώληση του νέου προϊόντος και την καθιέρωσή του στην αγορά. Συνεπώς, τα μέρη που συντελούν το μείγμα, θα πρέπει να βρίσκονται σε αλληλουχία μεταξύ τους αλλιώς η συνολική προσπάθεια θα αποτύχει.

Όσον αφορά την προκείμενη μελέτη περίπτωσης, οι αρμόδιοι εργαζόμενοι της επιχείρησης L’Oreal έχουν πλήρη γνώση του όρου μείγματος και τη σημασία του στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ. Για το λόγο αυτό, ακολουθείται μια σειρά προκαθορισμένων ενεργειών σε κάθε περίπτωση εισαγωγής ενός νέου προϊόντος.

Αρχικά, προσδιορίζεται από τους υπευθύνους η καταναλωτική αγορά που θα στοχεύσουν με το νεοεισαγόμενο προϊόν. Αφού ολοκληρωθεί η αγορά-στόχος, οι αρμόδιοι εστιάζουν στο ίδιο το προϊόν, από πλευράς περιεχομένου και αναγκών που καλύπτουν, έχοντας σαφή αντίληψη των:

- Αναγκών που θα ικανοποιήσουν στους καταναλωτές μέσω αυτού του προϊόντος.
- Χαρακτηριστικών των καταναλωτών, από πλευράς αναγκών και προτιμήσεων.
- Χαρακτηριστικών του προϊόντος, που να ανταποκρίνονται στα δύο παραπάνω.

⁶⁷ www.google.gr

Η τιμολογιακή πολιτική είναι αυτή που ακολουθεί και είναι πολύ κρίσιμη για την άμεση ή μη αποδοχή του προϊόντος στην καταναλωτική αγορά – στόχο. Προφανώς, ο καθορισμός της τιμής πώλησης ενός νεοεισαγόμενου αγαθού είναι ένας συγκερασμός πωλήσεων και κερδών, συνδυαστικά πάντα με το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Για το λόγο αυτό, πολύ ακριβά προϊόντα, καλό θα ήταν να εκτιμάται η πιθανή αποδοχή τους από τους καταναλωτές πριν ακόμα πραγματοποιηθούν ως επένδυση, καθώς η τιμολογιακή πολιτική μπορεί να είναι εξαιρετικά υψηλή και το προϊόν τελικά να αποτύχει.

Τέλος, το δίκτυο διανομής περιλαμβάνει τους τρόπους προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος που θα το φέρει σε επαφή με τους τελικούς αγοραστές. Κάθε προϊόν έχει το δικό του δίκτυο διανομής, υπό την έννοια ότι εξαρτάται πολύ από τα χαρακτηριστικά του πελατολογίου στο οποίο στοχεύει και του ίδιου του αγαθού.

Τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν το μείγμα μάρκετινγκ και έχει γίνει κατανοητό πόσο αλληλένδετα είναι, με αποτέλεσμα η απουσία του ενός να οδηγήσει στην αποτυχία αυτής της στρατηγικής. Σκοπός όμως του μείγματος μάρκετινγκ είναι να συνδέσει και να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις λαμβάνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στο μείγμα μάρκετινγκ ως το βασικό εργαλείο προώθησης ενός νεοεισαγόμενου προϊόντος.

4.8 Αποτυχία προϊόντος

Κάθε μεγάλη επιχείρηση έχει το φόβο της αποτυχίας ενός νέου προϊόντος, από το γεγονός και μόνο ότι νέο δεν σημαίνει απαραίτητα και καλό. Αποτελεί ένα λογικό άγχος που επικρατεί στην αρχή της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά και θα πρέπει να είναι άκρως διαχειρίσιμο με τη στρατηγική μάρκετινγκ που επιλέγεται και εφαρμόζεται. Αν ληφθεί υπόψη ότι έρευνες έχουν αποδείξει πως το ποσοστό αποτυχίας νέων προϊόντων ανέρχεται στο 60%⁶⁸, γίνεται κατανοητό πως αυτό από μόνο του είναι ένα εξαιρετικά αγχωτικό στοιχείο στο ρίσκο που παίρνει κάθε επιχείρηση όταν εισάγει ένα νέο προϊόν.

Ένας τρόπος για να αποφευχθεί μια αποτυχία είναι να δοθεί μεγάλη προσοχή σε όλα τα στάδια δημιουργίας του προϊόντος και ειδικότερα στα αρχικά, που σχετίζονται με το σχηματισμό της ιδέας για ένα νέο προϊόν που θα καλύψει κάποιες

⁶⁸ Τζωτζάκης Κ., Α. Τζωρτζάκη (2002). Αρχές Μάρκετινγκ: Η Ελληνική Προσέγγιση. 2η Έκδοση, Έκδοση Rosili, σελ.252

συγκεκριμένες ενέργειες. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει πολύ καλή επαφή με την αγορά ώστε να αφογκράζεται αποτελεσματικά τις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών και να παράγει προϊόντα που να καλύπτουν τις ανάγκες αυτές. Συνεπώς, η εταιρία θα πρέπει να εστιάζει και να αξιολογεί τις νέες ιδέες με κριτήριο εάν το προϊόν θα δοκιμαστεί και εντέλει θα αγοραστεί από τους καταναλωτές, εφόσον και εάν τους ικανοποιεί και τους είναι χρήσιμο.

Από την άλλη πλευρά, η επιτυχία ενός νέου προϊόντος δημιουργεί και διατηρεί στην επιχείρηση ένα καλό κλίμα εργασίας, καθώς όλοι αισθάνονται επιτυχημένοι στους ρόλους και τα καθήκοντα που τους έχουν τεθεί. Ακόμα περισσότερο, όταν η επιτυχία συνοδεύεται και με κέρδη, επιφέρει στην επιχείρηση ευημερία, υπό την έννοια της εκπλήρωσης του εμπορικού της σκοπού: να δημιουργεί προϊόντα που θα είναι αρεστά και θα πωλούνται ώστε να αυξάνει τα κέρδη της και να διατηρεί την επιβίωση της στο δύσκολο επιχειρηματικό κόσμο.

Προφανώς, η πιθανότητα δημιουργίας υψηλού κέρδους είναι ακριβώς η ίδια με αυτή της μεγάλης ζημιάς, καθώς η επιτυχία και η αποτυχία είναι δύο άκρως αντίθετοι όροι με ακραία διαφορετικά αποτελέσματα αλλά εξίσου πιθανοί να συμβούν.

Στο αρνητικό μέρος, η αποτυχία ενός νεοεισαγόμενου αγαθού είναι καίριας σημασίας, διότι πέρα από την αποτυχία της συνολικής επένδυσης από πλευράς κεφαλαίων, μπορεί να προκαλέσει πρόβλημα στην συνολική εικόνα της εταιρίας και κατ' επέκταση στην επιβίωση της έναντι των ανταγωνιστών. Οι λόγοι αποτυχίας ενός νεοεισαγόμενου προϊόντος είναι οι εξής:

- 1) Το προϊόν δεν έχει την αγοραστική αναγνώριση που αναμενόταν από την εταιρία.
- 2) Το προϊόν αποδείχθηκε ελαττωματικό ή ελλιπές αναλογικά των προσδοκιών που είχε δημιουργήσει.
- 3) Η επιλογή του χρόνου που προσφέρθηκε το προϊόν δεν ήταν κατάλληλη, λόγω αλλαγής της μόδας ή των καταναλωτικών προτιμήσεων.
- 4) Αποτυχία στην κοστολόγηση του προϊόντος με λανθασμένη κατ' επέκταση εφαρμογή τιμολογιακής πολιτικής.
- 5) Το προϊόν δεν είναι αντάξιο του ονόματος της επιχείρησης είτε από πλευράς ποιότητας είτε από πλευράς χρησιμότητας.

Όπως γίνεται κατανοητό, κάθε επιχείρηση πρέπει να βρει εκείνους τους μηχανισμούς που ταιριάζουν στο αντικείμενο εργασίας της και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος που θέλει να εισάγει προκειμένου να ελαχιστοποιήσει όσον το δυνατόν την περίπτωση αποτυχίας. Στην ίδια λογική κυμαίνεται και ο σχεδιασμός της

στρατηγικής μάρκετινγκ, ο οποίος συμπεριλαμβάνει μια πληθώρα ενεργειών προκειμένου να αποφευχθεί η πιθανότητα αποτυχίας του αγαθού κατά την υλοποίησή του, δηλαδή να μην αποτύχει ο τρόπος με τον οποίο θα παρουσιαστεί το προϊόν στο καταναλωτικό κοινό. Αυτό σημαίνει ότι η υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να μην προκαλέσει σύγχυση στο καταναλωτικό κοινό και να καταστήσει απόλυτα σαφείς τις ιδιότητες του νεοεισαγόμενου προϊόντος, ώστε σίγουρα να μη συμβάλλει στην αποτυχία του. Άλλωστε, ποιοτικά αγαθά που καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών αλλά δεν έχουν ένα σαφές και δομημένο σχεδιασμό στην στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσουν, είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί σε αποτυχία.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτική στην επιλογή του προϊόντος που θα εισάγει και ταυτόχρονα στο μείγμα μάρκετινγκ που θα επιλέξει. Σε αυτά τα πλαίσια, η L'Oréal διαθέτει ειδικούς μηχανισμούς με τους οποίους βρίσκεται σε συνεχή επαφή και επικοινωνία με την αγορά, που απαρτίζεται από καταναλωτές των οποίων οι προτιμήσεις διαφοροποιούνται συνεχώς ανάλογα με τη μόδα και τις οικονομικές συνθήκες. Με εξειδικευμένο προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους αγοραστές, επιλέγονται εκείνα τα προϊόντα που ικανοποιούν απόλυτα τις ανάγκες τους, ώστε να ανταποκρίνονται στο όνομα και τη φήμη της εταιρίας.

Ειδικά η ενυδατική κρέμα «FRESH» έρχεται να καλύψει το κενό στην ενυδάτωση της νεανικής επιδερμίδας στα πλαίσια της πρόληψης και όχι καταστολής και η εταιρία ελπίζει ότι το προϊόν θα αγκαλιαστεί από τις καταναλώτριες και θα ανταποκριθεί με επάρκεια στις ανάγκες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Συμπεράσματα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι ίσως από τα πιο σημαντικά θέματα επιλογής και επιχειρηματικής διαχείρισης για μια εμπορική επιχείρηση, καθώς

αποτελεί τη διαδρομή που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία προκειμένου να μεταβεί από τη θέση στην οποία βρίσκεται σε αυτή που επιθυμεί να φτάσει. Περιλαμβάνει μια σειρά διαδοχικών βημάτων και επιλογών που θα πρέπει να υλοποιήσει η οικονομική μονάδα ώστε να μεταβεί σταδιακά στην εμπορική θέση που επιθυμεί και αυτό μεταφράζεται ως να αποκτήσει το μερίδιο αγοράς που επιδιώκει και να καθιερωθεί στην αγορά με ένα ισχυρό brand name.

Προφανώς λοιπόν, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τον τρόπο υλοποίησης του οράματος που διαθέτει κάθε επιχείρηση, όπως αυτό διαμορφώνεται από ένα συγκερασμό παραγόντων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και όπως επαναπροσδιορίζεται στα πλαίσια των συνεχών αλλαγών της αγοράς. Αποτελεί τη διαδικασία που πρέπει αρχικά να σχεδιάσει και μετέπειτα να εφαρμόσει στα πλαίσια του επιχειρηματικού της σκοπού και της εμπορικής ταυτότητας που διαθέτει.

Αυτό που γίνεται σαφές από τη βιβλιογραφία είναι το γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μια πληθώρα διαδικασιών, ήδη γνωστών και προκαθορισμένων, η υλοποίηση των οποίων όμως είναι που διαφοροποιείται σε κάθε επιχείρηση και τελικά οδηγεί στην επιτυχία ή αποτυχία του. Αυτό σημαίνει ότι τα βήματα της στρατηγικής μάρκετινγκ έχουν λίγο πολύ οριοθετηθεί από τις υπάρχουσες θεωρίες, αλλά η πραγματοποίηση αυτών έγκειται στην αποτελεσματική διοίκηση κάθε εταιρίας και στην ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς, όπως αυτές μεταβάλλονται συνεχώς.

Από τη θεωρία του Mintzberg και του Taylor, στον Porter και στις λοιπές θεωρίες στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ, έγιναν σαφή τρία πολύ βασικά σημεία που θα πρέπει να διαθέτει το πλάνο μάρκετινγκ κάθε εταιρίας:

☞ Κάθε οικονομική μονάδα θα πρέπει να έχει θέσει με σαφήνεια **ένα μακροπρόθεσμο στόχο**, πάντα συνυφασμένο με το όραμα και τη φιλοσοφία που τη διακατέχει από την πλευρά της επιχειρηματικότητας. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο που να οδηγεί σε κάποιο συγκεκριμένο σημείο και να υλοποιεί ένα προκαθορισμένο στόχο, που η ίδια η επιχείρηση έχει θέσει και ενδέχεται να περιλαμβάνεται την αύξηση του μεριδίου αγοράς της, την εισαγωγή της σε νέες αγορές προϊόντων, την αύξηση των εξαγωγών κ.ά. Σε κάθε περίπτωση, ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ αποτελεί τη «γέφυρα» ανάμεσα στο που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα και ακριβώς που επιθυμεί να φτάσει, συνεπώς είναι άκρως σημαντικό να είναι σαφής και προκαθορισμένος ο μακροπρόθεσμος στόχος που τίθεται. Μάλιστα, αρκετές θεωρίες στρατηγικής μάρκετινγκ υπερθεματίζουν στα δέκα χρόνια υλοποίησης αυτού, ώστε να

πραγματοποιηθεί ομαλά και αποτελεσματικά η προοπτική που έχει θέσει η επιχείρηση.

☞ Η σχεδίαση της στρατηγικής μάρκετινγκ θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει **στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης και να τα λαμβάνει υπόψη της στην οριοθέτηση του στόχου που θα θέσει. Αυτό είναι εξαιρετικά απαραίτητο καθώς μια επιχείρηση συνυπάρχει και ανταγωνίζεται άλλες σε μια κοινή αγορά καταναλωτών και θα πρέπει με κάθε τρόπο να προστατεύει και να ενισχύει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα προκειμένου να εδραιωθεί στην εν λόγω αγορά και να υπερέχει έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων. Άλλωστε, η στρατηγική μάρκετινγκ σκοπεύει να εφαρμοστεί στον περιβάλλον της αγοράς, επομένως εάν μια επιχείρηση δε διαθέτει τους απαραίτητους μηχανισμούς που θα τη βοηθήσουν να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτή θα αποτύχει τόσο στην υλοποίησή της όσο και στη εκπλήρωση του στόχου που έχει τεθεί. Η επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας και η συνεχής κατανόηση των αλλαγών αυτού κρίνει σε σημαντικό βαθμό την πορεία και την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ.

☞ Ένα άλλο βασικό σημείο στη σχεδίαση της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι το **feedback** που θα πρέπει να εξασφαλίζεται συνεχώς και αδιαπραγμάτευτα. Αυτό οφείλεται στις συνεχείς αλλαγές που υπάρχουν τόσο στο περιβάλλον της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση από πλευράς οικονομικών συνθηκών όσο και στις μεταβολές των καταναλωτικών προτιμήσεων, που θα πρέπει η επιχείρηση να αντιλαμβάνεται έγκαιρα και αντίστοιχα να επαναπροσδιορίζει, βελτιώνει και τροποποιεί τη στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική μάρκετινγκ είναι ένα εργαλείο δυναμικό και ευέλικτο που θα πρέπει να αναθεωρείται διαρκώς ανάλογα με τις αλλαγές στην αγορά, εάν επιθυμεί η επιχείρηση να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να διατηρεί σταθερά τη θέση και το μερίδιο της στην αγορά.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, η στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εν λόγω παραμέτρους ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη δυναμικότητα και το αντικείμενο εργασιών μιας επιχείρησης. Από εκεί και πέρα ξεκινά η διαφοροποίηση, τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίησή της αναλογικά των χαρακτηριστικών και των στόχων της εκάστοτε οικονομικής μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να συνδυάζει τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε γενικές γραμμές και στη συνέχεια να εξειδικεύει τη στρατηγική μάρκετινγκ στα προϊόντα και στο brand name της.

Σε αυτό το σημείο ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ περιστρέφεται γύρω από το **προϊόν** που παράγει και επιθυμεί να εισάγει για πρώτη φορά στην αγορά μια επιχείρηση. Η εξειδίκευση λοιπόν ξεκινά από το ίδιο το προϊόν που επιθυμεί να λανσάρει η οικονομική μονάδα τόσο από πλευράς χαρακτηριστικών και αναγκών που ικανοποιεί όσο και από πλευράς target group πελατών στο οποίο αναφέρεται. Αν ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι το προϊόν είναι το πρώτο και τελευταίο σημείο που έχει σημασία για μια εμπορική επιχείρηση προκειμένου να εδραιωθεί στην αγορά και να αυξήσει το μερίδιό της, γίνεται σαφές πως η στρατηγική μάρκετινγκ πρέπει να επιτύχει στην αποτελεσματική προώθηση αυτού, η οποία θα οδηγήσει με τη σειρά της στην εκπλήρωση του μελλοντικού σκοπού της εταιρίας.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, γίνεται κατανοητή η σημασία που δίνεται όσον αφορά τη δημιουργία του **μείγματος μάρκετινγκ**. Πρόκειται για ένα σύνολο ενεργειών που συμπεριλαμβάνουν τόσο τη σύλληψη της ιδέας για τη δημιουργία ενός προϊόντος όσο και την τελική διανομή αυτού στο καταναλωτικό κοινό. Το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί την «καρδιά» του στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ αφού ουσιαστικά περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου ένα νέο προϊόν να εισαχθεί στην αγορά και να γίνει γνωστό στους καταναλωτές. Από τη στιγμή που θα επιλεγεί το προϊόν που θεωρείται ότι καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς από ένα σύνολο ιδεών, στη συνέχεια επιλέγεται η τιμολογιακή πολιτική που συνάγει με το κόστος παραγωγής του. Αυτό είναι πολύ κρίσιμο σημείο καθώς καθορίζει άμεσα την αποδοχή του από το κοινό στην πλειοψηφία του και επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Στη συνέχεια, επιλέγεται ο τρόπος προώθησης του νεοεισαγόμενου προϊόντος προκειμένου να γίνουν γνωστά τόσο οι ιδιότητες του στο καταναλωτικό κοινό όσο και η χρησιμότητά του. Μεγάλη σημασία σε αυτό το σημείο είναι να επιλεγούν τα κατάλληλα μέσα διαφήμισης τόσο από πλευράς προβολής ενός διαφημιστικού μηνύματος όσο και επιλογής εκείνου του δικτύου διανομής που θα είναι οικονομικά συμφέρον και θα καταστήσει γρήγορα και ουσιαστικά γνωστό το νέο προϊόν στους πιθανούς καταναλωτές.

Το **δίκτυο διανομής** περιλαμβάνει όλα τα μέσα με τα οποία το προϊόν θα έρθει σε επαφή με τον τελικό αποδέκτη – αγοραστή, ενώ συμπεριλαμβάνει όλους τους τρόπους προώθησης και προβολής του. Προφανώς, το δίκτυο διανομής εξαρτάται σημαντικά από τη δυναμικότητα και το οικονομικό μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης, με αποτέλεσμα οι επιλογές των τρόπων διανομής να παρουσιάζουν

διαφοροποιήσεις ανάλογα με το αντικείμενο και το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης.

Συνδυαστικά με το δίκτυο διανομής υπάρχει ο τομέας τη **διαφήμισης** που παίζει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ και επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία ή μη εφαρμογή της. Πρόκειται για ένα σύνολο ενεργειών που σχετίζονται αποκλειστικά με την προβολή του νεοεισαγόμενου προϊόντος με όλα τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, που συνδυάζουν εικόνα, ήχο και μήνυμα. Η εκάστοτε στρατηγική μάρκετινγκ οφείλει να επιλέγει εκείνη τη διαφημιστική καμπάνια που να ταιριάζει αφενός με το ύφος και το περιεχόμενο του προϊόντος, αφετέρου με την ταυτότητα και φιλοσοφία της επιχείρησης, προκειμένου να ενημερώνει τους καταναλωτές για το νέο προϊόν που εισάγεται στην αγορά με τρόπο άμεσο και ουσιαστικό. Μάλιστα, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι η στρατηγική μάρκετινγκ εξαρτάζει την επιτυχία υλοποίησή της σε μεγάλο βαθμό στη διαφημιστική καμπάνια που θα προωθηθεί και στα δίκτυα διανομής που θα επιλεγούν, καθώς ένα ποιοτικό και σε προσιτή τιμή προϊόν δεν μπορεί να δοκιμαστεί από το καταναλωτικό κοινό εάν δεν βρεθεί ο σωστός τρόπος να ενημερωθεί. Δεν είναι λίγες οι φορές που ανεπιτυχείς ή ατυχείς διαφημίσεις έχουν δημιουργήσει κακή εικόνα στους αγοραστές με αποτέλεσμα να επηρεάσουν βαθύτατα την πορεία και την επιτυχία του προϊόντος.

Ο μεγαλύτερος φόβος για μια επιχείρηση σε κάθε περίπτωση αποτελεί η πιθανότητα **αποτυχίας** της στρατηγικής μάρκετινγκ, γεγονός που συνεπάγεται αποτυχία του ίδιου του προϊόντος. Αυτό αποτελεί και το μεγαλύτερο επιχειρηματικό ρίσκο, το οποίο αποδεικνύει ότι η επιλογή που έκανε η οικονομική μονάδα όσον αφορά την επιλογή του συγκεκριμένου αγαθού όσο και την όλη διαδικασία προώθησης και πώλησης του δεν ήταν σωστή και δεν πληρούσε τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Προφανώς, η αποτυχία στο σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ μπορεί να βρίσκεται σε όλα τα σημεία της διαδικασίας, από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος μέχρι και την τελική προώθησή του στην αγορά. Λάθη στην τιμολογιακή πολιτική ή στην επιλογή του εκάστοτε αγαθού, που οι ιθύνοντες πιστεύουν ότι καλύπτουν τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, ή στην επιλογή του χρόνου για την προώθηση και την πώληση του, αφορούν ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες και πρέπει σε κάθε περίπτωση να εξεταστούν και να αξιολογηθούν, ενώ χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως οικονομικές συγκυρίες, δεν μπορούν να κριθούν και να ελεγχθούν αλλά σίγουρα θα πρέπει να συνυπολογιστούν στην τελική αξιολόγηση του «τι έγινε λάθος και η στρατηγική μάρκετινγκ απέτυχε».

Στο παραπάνω πλαίσιο μάρκετινγκ κινήθηκε και η μελέτη περίπτωσης της πολυεθνικής εταιρίας καλλυντικών L’Oreal. Επιλέχθηκε μια επιχείρηση διεθνούς φήμης με μεγάλη εμπειρία στο χώρο των καλλυντικών για πολλά χρόνια και επιτυχημένη εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών μάρκετινγκ όσον αφορά την προώθηση των προϊόντων της. Αυτό που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η επιλογή εκείνης της στρατηγικής που ταιριάζει με το ύφος, την ταυτότητα και τη φιλοσοφία της εν λόγω επιχείρησης, συνδυαστικά με τα χαρακτηριστικά του νεοεισαγόμενου προϊόντος. Η σημασία έγκειται στη σύγκριση μεταξύ θεωρητικού υπόβαθρου στρατηγικής μάρκετινγκ και πρακτικής εφαρμογής, προκειμένου να αξιολογηθούν τυχούσες αποκλίσεις.

Σε αυτή τη λογική, η υποθετική μελέτη περίπτωσης ασχολείται με την παραγωγή και προώθηση μιας νέας ενυδατικής κρέμας προσώπου που ονομάστηκε «FRESH». Αρχικά, η επιλογή του προϊόντος έγινε με κριτήριο την έλλειψη αντίστοιχων αγαθών στον τομέα της ενυδάτωσης προσώπου για νεανικές επιδερμίδες γυναικών ηλικίας μεταξύ 25 με 35 ετών. Στόχος ήταν η υλοποίηση της ιδέας παραγωγής μιας κρέμας που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από όλες τις γυναικείες επιδερμίδες αυτών των ηλικιών, η οποία δεν θα αντιμετώπιζε δερματολογικά προβλήματα στην επιδερμίδα αυτών, αλλά θα λειτουργούσε στα πλαίσια της πρόληψης και όχι της καταστολής. Πρόκειται για ένα προϊόν που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από όλες τις γυναικείες επιδερμίδες με κανονική λιπαρότητα συνδυαστικά με άλλα προϊόντα ενυδάτωσης και ομορφιάς, ανάλογα με το πρόβλημα που εμφανίζει η εκάστοτε επιδερμίδα.

Στη συνέχεια, η εταιρία προέβη σε μια σειρά επιλογών που αφορούσαν τα βήματα υλοποίησης μιας συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ που θα προέβαλε με τον πλέον ενδεδειγμένο τρόπο το εν λόγω προϊόν. Η επιλογή του στρατηγικού πλάνου μάρκετινγκ κινήθηκε με άξονα τα φυτικά συστατικά που περιέχει η παραγωγή του και το γεγονός ότι δεν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα στην αγορά στο target group που επιθυμεί να καλύψει και μάλιστα με το brand name της L’Oreal. Συνεπώς, η στρατηγική μάρκετινγκ έχει ως κέντρο τον καταναλωτή, επισημαίνοντας πως η παραγωγή προϊόντων σέβεται τις ανάγκες του και χρησιμοποιεί υλικά που δεν ρυπαίνουν το περιβάλλον.

Αυτό που προσπάθησε να επιτύχει η L’Oreal με αυτή την κρέμα ήταν να καλύψει μια ανάγκη που υπήρχε στο νεανικό κοινό χωρίς όμως να χρησιμοποιήσει ακριβά υλικά και αυτό έχει μεγάλη σημασία για την επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής της στη συνέχεια. Η εταιρία σέβεται και κατανοεί τις δύσκολες οικονομικές

συγκυρίες που επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο, με αποτέλεσμα να προσφέρει ένα προϊόν ευρέως φάσματος σε μια εξαιρετικά προσιτή τιμή. Το γεγονός αυτό προσδίδει περισσότερη αξία στην ενυδατική κρέμα «FRESH», γεγονός που συντελεί στην καθιέρωσή του στην αγορά.

Από εκεί και ύστερα, η εταιρία επέλεξε μια σειρά προωθητικών ενεργειών για να καταστήσει την εν λόγω κρέμα γνωστή στο καταναλωτικό κοινό και ταυτόχρονα να το πείσει να τη δοκιμάσουν. Επέλεξε μια διαφημιστική καμπάνια που θα προβληθεί από όλα τα μέσα ενημέρωσης με έμφαση στα νέα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μέσω διαδικτύου όπως είναι το facebook. Για αυτό το σκοπό, η εταιρία έλαβε υπόψη της ότι το σύνολο των νέων γυναικών ηλικίας από 25 έως 35 ετών είναι πολύ οικείο με το ιντερνέτ, συνεπώς η διαφημιστική καμπάνια σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο που να έρθουν άμεσα και αποτελεσματικά σε επαφή.

Στη συνέχεια, η L'Oreal χρησιμοποίησε τόσο την προσωπική πώληση όσο και τη διευρυμένη πώληση της κρέμας σε διάφορα κεντρικά σημεία που προσελκύουν καταναλωτές. Στην υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ σημαντικό σημείο είναι να πείσει τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν και να τους κινητοποιήσει στη συνέχεια να το αγοράσουν, με διάφορα τεχνάσματα τύπου εκπτωτικά κουπόνια, δώρα και δείγματα κτλ. Ταυτόχρονα, προσωπικοί πωλητές έρχονται σε επαφή με μεγάλα πολυκαταστήματα για να τοποθετήσουν το προϊόν σε περίοπτη και εμφανή θέση που να προσελκύει τους αγοραστές, ενώ παράλληλα εξειδικευμένο προσωπικό τοποθετείται σε κρίσιμα σημεία για να ενημερώσουν το καταναλωτικό κοινό για τις ιδιότητες και τη χρησιμότητα της κρέμας «FRESH».

Αυτό που συμπεραίνεται από αυτές τις προωθητικές ενέργειες είναι κυρίως η ευελιξία στο σχεδιασμό και κυρίως στην υλοποίηση που οφείλει να έχει μια στρατηγική μάρκετινγκ, η οποία θα πρέπει να κινείται σε πολλούς άξονες ειδικά όσον αφορά την προβολή και διαφήμιση ενός νεοεισαγόμενου προϊόντος. Προσαρμοσμένη στις επιταγές της σύγχρονης κοινωνίας, η στρατηγική μάρκετινγκ της L'Oreal συνδυάζει μια πληθώρα προωθητικών επιλογών ώστε να καλύψει το μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού και ταυτόχρονα να πραγματοποιήσει το στόχο που έχει τεθεί: τη σταδιακή και μακροπρόθεσμη καθιέρωση της ενυδατικής κρέμας «FRESH» με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς και την προσέλκυση νέων πελατών για τη L'Oreal.

Σε αυτό το σκεπτικό, η στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει η υπό εξέταση εταιρία συνυπολογίζει τη χρηματική δυσπραγία που κυριαρχεί στις οικονομικές συνθήκες σε παγκόσμιο επίπεδο. Η διαφημιστική καμπάνια τονίζει την προσιτή

τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζεται, σεβόμενη το γεγονός ότι πολλοί καταναλωτές και μάλιστα νεαρής ηλικίας δεν διαθέτουν την αγοραστική δύναμη για καλλυντικά. Αυτό είναι εξέχουσας σημασίας για την επιτυχία της στρατηγικής μάρκετινγκ και είναι ήδη γνωστό στην εν λόγω εταιρία.

Όσον αφορά την πιθανότητα αποτυχίας της ενυδατικής κρέμας «FRESH», αυτό που ανησυχεί την εταιρία είναι το γεγονός ότι το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται δεν είναι ιδιαίτερα ενημερωμένο και ανήσυχο για την προστασία της επιδερμίδας του, τόσο λόγω του νεαρού της ηλικίας του όσο και του γεγονότος ότι δεν αντιμετωπίζει κάποιο δερματικό πρόβλημα που να χρίζει λύσης. Αυτό σημαίνει ότι μια ενυδατική κρέμα για νεαρή επιδερμίδα είναι ίσως υπερβολή από πλευράς αγοράς, παρόλο που ως προληπτική ενέργεια κρίνεται επιβεβλημένη. Βέβαια, το συμπέρασμα αυτό αφορά το σύνολο των ενυδατικών κρεμών αυτής της κατηγορίας, που σε οικονομικές συνθήκες οι αγοράστριες δεν το έχουν ως προτεραιότητα καθώς αποτελεί μια επιπρόσθετη αλλά όχι υποχρεωτική από γιατρό φροντίδα.

Από την άλλη, η χρονική συγκυρία δεν είναι η κατάλληλη για τη δημιουργία ενός προϊόντος που δεν κρίνεται υποχρεωτικό και αναγκαίο. Η οικονομική ύφεση περιορίζει την αγοραστική δύναμη και η κάθε αγορά αγαθού κρίνεται και αξιολογείται μετά από δεύτερη σκέψη. Συνεπώς, το timing για την εισαγωγή ενός νέου αγαθού ίσως δεν είναι το καλύτερο, αλλά σε κάθε περίπτωση υπάρχει έλλειψη σε αυτή την κατηγορία καλλυντικών, που η κρέμα «FRESH» μπορεί να καλύψει.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός στρατηγικού πλάνου μάρκετινγκ ενός νεοεισαγόμενου προϊόντος, συνδυάζοντας το θεωρητικό υπόβαθρο στρατηγικής μάρκετινγκ με την πρακτική εφαρμογή σε μια νεανική κρέμα ενυδάτωσης από την γνωστή εταιρία L' Oreal σε υποθετική βάση.

Στόχος της εν λόγω εργασίας ήταν η παρουσίαση των στοιχείων και των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής

μάρκετινγκ, όπως αυτοί έχουν προσδιοριστεί από τις θεωρίες μάρκετινγκ που κατά καιρούς αναπτύχθηκαν.

Στη συνέχεια, ακολούθησαν τα κεφάλαια της πρακτικής εφαρμογής μιας στρατηγικής μάρκετινγκ σε γνωστή εταιρία, περιγράφοντας τόσο το στάδιο του σχεδιασμού όσο και αυτό της υλοποίησης. Στόχος ήταν η σύγκριση θεωρίας και πράξης με σκοπό να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τους λόγους και τις παραμέτρους που επηρεάζουν την επιτυχία μιας στρατηγικής μάρκετινγκ σε μια σύγχρονη μεγάλη και διεθνούς φήμης επιχείρηση και μάλιστα στη Ελλάδα, που βάλλεται από την οικονομική κρίση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Γεώργιος Ι. Σιώμοκος**, (2004): *«Στρατηγικό Μάρκετινγκ»*, εκδ. Αθ. Σταμούλης, (2^η έκδοση)
- **Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη**, (2002): *«Αρχές Μάρκετινγκ»*, εκδ. Rosili
- **Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης**, (2006): *«Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ»*, εκδ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- **Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξία Τζωρτζάκη**, (2010): *«Μάρκετινγκ: Αρχές-Στρατηγικές- Εφαρμογές»*, εκδ. ROSILI, (Α΄ Έκδοση).

- **Γεώργιος Ι. Σιώμκος, John A. Czepiel**, (2007): «*Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*», εκδ. Αθ. Σταμούλης.
- **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, (2009): «*Επίκαιρα θέματα στρατηγικής επιχειρήσεων*», εκδ. Ε. Μπένου.
- **Πέτρος Γ. Μάλλιαρης**, (2012): «*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*», εκδ. Σταμούλης.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Taylor**, (1997): «*The Return of Strategic Planning- Once More with Feeling*»
- **William D. Perreault, Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy**, Ελληνική Επιμέλεια Νικόλαος Παπαβασιλείου, (2011): «*Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ: Μια στρατηγική προσέγγιση*», εκδ. Πασχαλίδης.
- **Rogers, E. M.** (1982): «*Diffusion of innovations*», The Free Press of Glencoe. Inc. New York.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Άρθρο «Hellastat: Δεν αγοράζουμε αρώματα και καλλυντικά λόγω κρίσης», Ελευθεροτυπία 4/4/2013
- Άρθρο: “Beauty and personal care in Greece”, Euromonitor International, Jul 2013
- Άρθρο: «What is Strategy?», Porter, Michael E., 1996, Harvard Business Review, November- December
- Άρθρο: «The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy», H. Mintzberg, 1987
- Άρθρο: «The Return of Strategic Planning- Once More with Feeling», Taylor, 1997
- Άρθρο: «What is Strategy?», Porter, Michael E., 1996, Harvard Business Review, November- December
- Άρθρο: «ICAP: έντονος ο ανταγωνισμός στην αγορά καλλυντικών», εφημερίδα Κέρδος
- Άρθρο: «Ορόσημο το 2020 για τη L’Oréal: Τέσσερις δεσμεύσεις για το «αποτύπωμά» της», εφημερίδα Τα Νέα, 13/11/2013
- Άρθρο: “L’Oréal is named to Ethisphere’s 2013 world’s most ethical companies list”, Ethisphere Institute, 6/3/2013

- Άρθρο: «Η L' Oreal στρέφει το ενδιαφέρον στις αναπτυσσόμενες αγορές», εφημερίδα Καθημερινή, 1/8/2009

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- Εταιρία L'Oreal: www.loreal.com και ελληνική ιστοσελίδα www.lorealparis.gr
- Ηλεκτρονικό περιοδικό ομορφιάς: <http://franchise-success.gr>
- Επιτροπή ανταγωνισμού: <http://www.epant.gr>
- Δημοσιογραφικό Συγκρότημα Μακεδονίας: <http://www.makthes.gr>
- Εφημερίδα Ελευθεροτυπία: <http://www.enet.gr>
- Euromonitor International: <http://www.euromonitor.com>
- Βικιπαίδεια Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια: <http://el.wikipedia.org>
- Πόλεις και πολιτικές: www.citybranding.gr
- Cima Strategic Services: www.cimastrategic.com
- Unesco: www.unesco-hellas.gr
- <http://www.dreamstime.com>
- <http://www.citybranding.gr>
- <http://www.targetbs.gr>