

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αφού πήρα το MBA μου το Μάιο του 1990, είχα την ευκαιρία να αναλογιστώ δύο από τα ωραιότερα και πιο κουραστικά χρόνια της ζωής μου. Κοιτώντας τις σημειώσεις μου ανακάλυψα ότι τα βασικά στοιχεία της αμερικανικής εκπαίδευσης σε MBA είναι πολύ απλά και θα μπορούσαν να γίνουν κατανοητά από ένα ευρύτερο κοινό. Συζητώντας με φίλους μου, πολλοί από τους οποίους είναι γιατροί, δικηγόροι, επιχειρηματίες και μελλοντικά MBA, κατάλαβα ότι είχαν πολύ μεγάλη περιέργεια να ακούσουν τι είχα μάθει στο MBA μου. Έγραψα αυτό το βιβλίο για να απαντήσω σε όλες αυτές τις ερωτήσεις. Ο καθένας μπορεί να αποκτήσει τα βασικά στοιχεία της εκπαίδευσης ενός MBA χωρίς να απαρνηθεί τους μισθούς δύο ετών και να πληρώσει και 50.000 δολάρια από πάνω για δίδακτρα και έξοδα.

Άνθρωποι από όλο τον κόσμο σπουδάζουν στις αμερικανικές Σχολές Επιχειρήσεων (Business Schools), που εξακολουθούν να απολαμβάνουν πολύ καλής φήμης από τότε που ξεκίνησαν την επανάσταση στην εκπαίδευση για επιχειρηματικά θέματα. Μελλοντικοί φοιτητές για MBA μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το βιβλίο για να βεβαιωθούν ότι η διετής εκπαίδευση που θέλουν να κάνουν αξίζει τον κόπο, και αυτοί που το έχουν ήδη αποφασίσει μπορούν να αποκτήσουν ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ξεκίνημά τους. Το βιβλίο αυτό αποτελεί τόσο μια επισκόπηση ενός προγράμματος MBA, όσο και ένα εξαιρετικό βιόήθημα για ανασκόπηση και επανάληψη. Δυστυχώς, όμως, δεν μπορεί να σας προσφέρει εκείνες τις φιλίες και τις μακρόχρονες επαγγελματικές σχέσεις που θα αποκτήσετε σ' ένα από τα λεγόμενα elite Business Schools. Παρ' όλα αυτά θα σας δώσει πολλές από τις γνώσεις που κάνουν έναν κάτοχο MBA επιτυχημένο.

To MBA σε 10 μέρες δίνει με περιληπτικό τρόπο τα βασικά στοιχεία ενός προγράμματος MBA από τα δέκα καλύτερα αμερικανικά

Business Schools. Η επιτυχία και φήμη των σχολών αυτών είναι συνυφασμένη με την ικανότητά τους να κάνουν τη διδακτέα ύλη να φαίνεται όσο το δυνατόν πιο αποκλειστική και πολύπλοκη. Για το λόγο αυτό οι εταιρίες πληρώνουν χιλιάδες δολάρια για να στείλουν εκεί τα στελέχη τους να πιουν από τις καθαγιασμένες πηγές της γνώσης για μερικές μέρες. Προσωπικά πέρασα δύο χρόνια από τη ζωή μου, έχοντας την ευκαιρία όχι μόνο να πιω αλλά και να πλυνθώ και να πλύνω τα ιμάτιά μου σ' αυτές.

Ποια συγκαταλέγονται μεταξύ των δέκα καλύτερων αμερικανικών Business Schools είναι ένα θέμα που μπορεί να συζητηθεί πολύ. Στην πραγματικότητα υπάρχει μια ομάδα από 15 πολύ αξιόλογα ιδρύματα που συναγωνίζονται για μια θέση στα δέκα καλύτερα Business Schools, όπως στο παιδικό παιχνίδι με τις καρέκλες που είναι λιγότερες από τα παιδιά που τρέχουν να καθίσουν μόλις τελειώσει η μουσική. Οι σχολές αυτές ξεχωρίζουν από τα πολύ μεγάλα έντυπα αιτήσεων, τους πολύ δραστήριους συλλόγους αποφοίτων τους και τη δυνατότητα των αποφοίτων τους να ξητούν και να πάρουν εξωφρενικές αμοιβές από τους εργοδότες τους. Επίσης, τα πανεπιστήμια αυτά απαιτούν οι φοιτητές τους να έχουν τουλάχιστον διετή επαγγελματική εμπειρία ώστε να μπορούν να εμπλουτίσουν τις συζητήσεις με προσωπικές εμπειρίες τους. Ένα μεγάλο μέρος της εκπαίδευσής μου προέρχεται από αυτήν ακριβώς την εμπειρία των συμμαθητών μου.

Τα δέκα καλύτερα Business Schools δεν προσφέρουν απαραίτητα ούτε την καλύτερη εκπαίδευση, ούτε εγκαταστάσεις, ούτε διδακτέα ύλη. Η φήμη είναι ένα πολύ μεγάλο συστατικό τής θέσης που κατέχουν. Υπάρχει πληθώρα βιβλίων που ταξινομούν κατά προτεραιότητα τα πανεπιστήμια αυτά, δίνοντας ταυτόχρονα και την «εσωτερική» πληροφόρηση για μια τέτοια ταξινόμηση. Σύμφωνα με μια δημοσκόπηση που έγινε το 1992 από το περιοδικό *Business Week*, «σύμφωνα με τους αποφοίτους των Business Schools, οι πλέον ικανοποιημένοι προέρχονται, με φθίνουσα σειρά, από τα Dartmouth, Virginia, Northwestern, Cornell και Stanford». Αντίστοιχα, με βάση τις προσλήψεις, η αξιολόγηση είναι «Northwestern, Wharton, Harvard, Chicago και Columbia».

Η ίδια λίστα του *Business Week* για τα καλύτερα 15 Business Schools της Αμερικής περιλαμβάνει τα: Chicago, Columbia, Cornell

(Johnson), Dartmouth (Tuck), Duke (Fugua), Harvard, Indiana, Michigan, MIT (Sloan), North Carolina, Northwestern (Kellogg), NYU (Stern), Pennsylvania (Wharton), Stanford, Virginia (Darden).

Στόχος μου είναι να αγγίξω την καρδιά των θεμάτων που εξετάζονται σ' ένα πρόγραμμα MBA μ' έναν τρόπο που δεν θα τολμούσαν να κάνουν οι πανεπιστημιακοί και που μόνον ένας κάτοχος ενός MBA μπορεί. Για να καλύψω τις βασικές ιδέες, χρησιμοποιώ παραδείγματα και περιλήψεις όπου αυτό είναι δυνατόν. Κόβω σαν Γόρδιο Δεσμό τα ομφαλοσκοπικά και μακροσκελή ακαδημαϊκά συγγράμματα που κατά καιρούς έπρεπε και ο ίδιος να διαβάσω. Το βιβλίο αυτό περιέχει μόνο τα μαργαριτάρια εκείνα της γνώσης που είναι θαμμένα στα 32 ντοσιέ μου με σημειώσεις, μελέτες περιπτώσεων και άλλο υλικό.

Δεν έχω κανενός είδους συμφέρον να προωθήσω επιχειρηματικές θεωρίες που παρουσιάζονται σ' αυτό εδώ το βιβλίο. Συνεπώς δε θα συναντήσετε το φαινόμενο η ίδια ιδέα να επαναλαμβάνεται διαρκώς, όπως συμβαίνει συχνά σε δημοφιλή βιβλία για Business. Αποκρυσταλλώνω τις πιο σημαντικές ιδέες με σύντομο τρόπο ώστε να μπορείτε να μαθαίνετε και να θυμόσαστε, χωρίς να μειώνεται το ενδιαφέρον σας.

Από συνεντεύξεις μου με αποφοίτους από το Wharton, το Harvard, το Northwestern και άλλα από τα καλύτερα πανεπιστήμια έμαθα ότι τα προγράμματά τους σερβίρουν το ίδιο ακριβώς μενού στο MBA. Διαφέρουν μόνο ως προς τα καρικεύματα και την παρουσίαση.

Τα βασικά συστατικά ενός αμερικανικού MBA είναι εννιά. Μερικά από τα καλύτερα σχολεία έχουν βρει ιδιαίτερα ελκυστικά ονόματα για κάθε θέμα, αλλά με απλά λόγια αυτά είναι:

- 1. Μάρκετινγκ*
- 2. Ηθική (Ethics)*
- 3. Λογιστική*
- 4. Θεωρία Οργανισμών (Organizational Behaviour)*
- 5. Τεχνικές Ποσοτικής Ανάλυσης*
- 6. Χρηματοοικονομικά (Finance)*
- 7. Λειτουργία Επιχείρησης (Operations)*
- 8. Οικονομικά*
- 9. Στρατηγική*

Αυτό που κάνει ένα MBA χρήσιμο είναι η σύνθεση των γνώσεων των επιμέρους θεμάτων. Για παράδειγμα, μια νέα υπεύθυνη προϊόντος (product manager) με MBA, όχι μόνον έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του μάρκετινγκ, αλλά να αναγνωρίσει και να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που παρουσιάζονται στους τομείς παραγωγής και χρηματοδότησης. Αυτή η συντονισμένη και πολυσχιδής αντιμετώπιση των θεμάτων συνήθως δεν υπάρχει στα πτυχιακά προγράμματα επιχειρηματικών σπουδών. Μαθαίνοντας από ένα βιβλίο για όλες τις πτυχές ενός MBA «μια κι έξω», έχετε την ευκαιρία να συνθέσετε τις γνώσεις ενός MBA όπως θα κάνατε σ' ένα από τα καλύτερα Business Schools.

Όταν μαζευόμαστε οι κάτοχοι MBA, συνηθίζουμε να χρησιμοποιούμε τη δική μας διάλεκτο. Η χρήση μυστικιστικών συντμήσεων, όπως IPO, IRR, LBO κλπ., δεν είναι παρά ένας από τους τρόπους που δικαιολογούμε τους παχυλούς μισθούς μας και τη γρήγορη εξέλιξή μας. Τη διάλεκτο αυτή είναι πολύ εύκολο να τη μάθετε! Διαβάζοντας αυτό το βιβλίο, θα αρχίσετε και εσείς να σκέφτεστε και να μιλάτε όπως ένας κάτοχος ενός αμερικανικού MBA (ιδανικό εφόσον η δουλειά σας σας φέρνει σε επαφή με Αμερικανούς [και με σπουδές στην Αμερική – σ.τ.μ.] επιχειρηματίες).

Στόχος μου είναι να σας εξοικειώσω με τα σημαντικότερα από τα εργαλεία ενός MBA και με τις θεωρίες που διδάσκονται στα καλύτερα Business Schools και να σας βοηθήσω να καταλάβετε τον τρόπο σκέψης που απαιτείται σ' ένα MBA. Όταν τελειώσετε το βιβλίο, δεν έχετε παρά να συμπληρώσετε το όνομά σας στο δίπλωμα που βρίσκεται στο τέλος του βιβλίου, και αφού το κορνιζάρετε, να το επιδεικνύετε σε όλους τους φίλους σας ως απόδειξη των γνώσεών σας.

ΗΜΕΡΑ ΠΡΩΤΗ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα επτά βήματα της ανάπτυξης στρατηγικής μάρκετινγκ

Η αγοραστική διαδικασία

Κατάτμηση της αγοράς (Segmentation)

Κύκλος ζωής προϊόντος (PLC) ~ Απεικόνιση αντιλήψεων

Περιθώρια ~ Το μήγα μάρκετινγκ ~ Positioning

Δίκτυο διανομής ~ Διαφήμιση ~ Προώθηση

Τιμολόγηση ~ Οικονομικά στοιχεία του μάρκετινγκ

Μια σκηνή από την αίθουσα Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας Ακμή:

ΜΕΛΟΣ ΤΟΥ ΔΣ: Κάθε χρονιά, όταν ελέγχουμε τη μισθοδοσία των υψηλόβαθμων στελεχών, μου φαίνεται πολύ περίεργο ότι πληρώνουμε πολύ ακριβότερα τον Αντιπρόεδρο Jim Mooney, υπεύθυνο μάρκετινγκ από το Ohio, από τον Πρόεδρο της εταιρίας Hank Bufford, που είναι και από το Harvard. Δεν το καταλαβαίνω.

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ: Τι είναι αυτό που δεν καταλαβαίνεις; Χωρίς τις πωλήσεις του Jim δεν θα χρειαζόμασταν όχι μόνο Πρόεδρο στην εταιρία, αλλά ούτε και κανέναν άλλον!

Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ (μάρκετερ) βλέπουν τον κόσμο σαν το διευθύνοντα Σύμβουλο της Ακμής. Όπως διδάσκει και ο παγκοσμίου φήμης καθηγητής Philip Kotler του Kellogg School στο Northwestern,

αρχή όλων το μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ ενοποιεί όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης και απευθύνεται άμεσα στους πελάτες μέσω της διαφήμισης, των πωλητών και των υπολογίστων δραστηριοτήτων του.



Το μάρκετινγκ είναι ένα ειδικό μίγμα τέχνης και επιστήμης. Υπάρχουν πολλά που μπορεί να μάθει κανείς σε μια τάξη μάρκετινγκ, αλλά σ' όσες τάξεις και να πάει κανείς δεν πρόκειται να αποκτήσει την εμπειρία, τη διαίσθηση και τη δημιουργικότητα ενός πραγματικού μάρκετερ. Γι' αυτό και οι πραγματικά χαρισματικοί ανάμεσά τους είναι τόσο καλοπληρωμένοι. Η πανεπιστημιακή εκπαίδευση δεν μπορεί παρά να προσφέρει έναν τρόπο σκέψης και ένα λεξιλόγιο για να αντιμετωπίσει κανείς τις προκλήσεις του μάρκετινγκ. Και αυτός είναι ο σκοπός αυτού εδώ του κεφαλαίου και των ποικίλων ακριβών σεμιναρίων που πραγματοποιούν τα σημαντικότερα Business schools.

Τα πανεπιστήμια αυτά προετοιμάζουν τους φοιτητές τους για να γίνουν υψηλόβαθμα στελέχη μάρκετινγκ, αν και το πλέον πιθανόν εί-

ναι η πρώτη τους δουλειά μετά το MBA να είναι χαμηλόβαθμα στελέχη, όπως βοηθοί brand managers (υπεύθυνοι προϊόντος) σε μεγάλες εταιρίες τροφίμων ή σαπουνιών. Δηλαδή, η βασική διδακτέα ύλη δίνει έμφαση στην πλήρη ανάπτυξη της στρατηγικής μάρκετινγκ, αντί για τις απλές τεχνικές γνώσεις που απαιτούνται από τους αποφοίτους ενός MBA για την πρώτη τους δουλειά.

Συνήθως οι φοιτητές με ευχέρεια στα μαθηματικά αντιμετωπίζουν το μάρκετινγκ ως ένα από τα «εύκολα» μαθήματα του MBA. Στην πραγματικότητα, οι μάρκετερ χρησιμοποιούν πολλές «επιστημονικές» τεχνικές και τεχνικές ποσοτικής ανάλυσης για να αναπτύξουν και ν' αξιολογήσουν τη στρατηγική τους. Η «τέχνη» του μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός πετυχημένου σχεδίου μάρκετινγκ. Υπάρχουν πραγματικά άπειροι διαφορετικοί πετυχημένοι δρόποι. Οι εταιρίες McDonald's, Wendy's, Burger King, Hardee's και White Castle πωλούν με επιτυχία, αλλά και με διαφορετικό τρόπο, το ίδιο προϊόν: μπιφτέκια. Επειδή δεν υπάρχουν «σωστές» απαντήσεις, ένα μάθημα μάρκετινγκ μπορεί εξίσου εύκολα να είναι τόπος δημιουργικής σκέψης αλλά και ατελείωτων ωρών πνευματικών αναζητήσεων καθώς προσπαθεί κανείς να βρει τις κατάλληλες δημιουργικές ιδέες. Το μάρκετινγκ ήταν το αγαπημένο μου μάθημα. Πολλοί από τους συμμαθητές μου στο Business School ακόμα με κοροϊδεύουν για τις περιέργεις ιδέες μου, όπως την εισαγωγή ενός hot dog από κοτόπουλο για καλοφαγάδες σε μια από τις αλυσίδες fast food.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

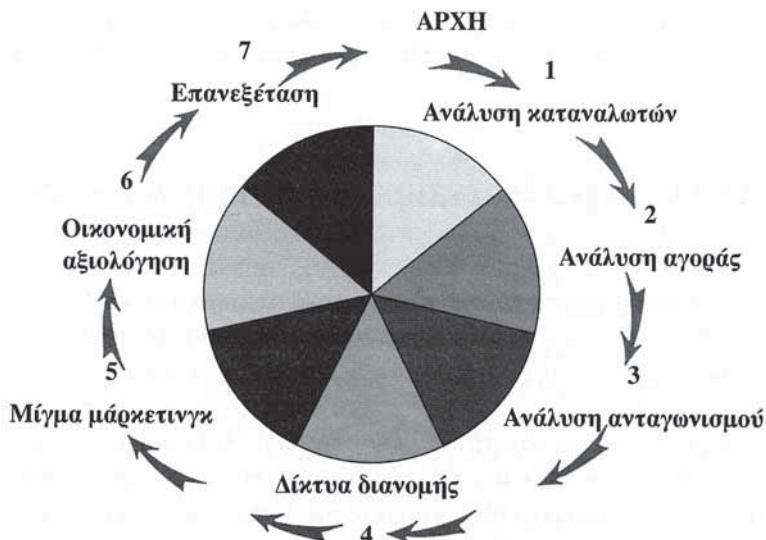
Η διαδικασία μάρκετινγκ είναι μια επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα. Τα σχέδια μάρκετινγκ υφίστανται πολλές αλλαγές μέχρις ότου τα συστατικά τους στοιχεία να έχουν εσωτερική συνέπεια και να υποστηρίζουν αμοιβαία τους στόχους. Για να έχει νόημα ένα σχέδιο μάρκετινγκ, τα συστατικά στοιχεία του πρέπει να δουλεύουν προς την ίδια κατεύθυνση. Είναι πολύ εύκολο να πετύχει κανείς ως προς τη μια διάσταση ενός σχεδίου μάρκετινγκ. Είναι όμως πραγματικό κατόρθωμα να πετύχει ένα σχέδιο που τα επιμέρους στοιχεία του θα

έχουν εσωτερική συνέπεια και θα αλληλοϋποστηρίζονται. Βασίζεται δε σε μια διαδικασία από επτά στάδια:

1. Ανάλυση καταναλωτών
2. Ανάλυση αγοράς
3. Εξέταση ανταγωνισμού και της ίδιας της εταιρίας
4. Ανάλυση δικτύων διανομής
5. Ανάπτυξη ενός πρωτόλειου μίγματος μάρκετινγκ
6. Αξιολόγηση της οικονομικής του διάστασης
7. Επανεξέταση και ανάπτυξη των παρακάτω 6 σταδίων έως ότου προκύψει ένα σχέδιο με λογική συνέχεια και συνέπεια

Μολονότι τα στάδια είναι τα 7 προαναφερθέντα, η σειρά τους δεν είναι απόλυτη. Ανάλογα με τις περιστάσεις και το προσωπικό στυλ του καθενός, η σειρά μπορεί να αλλάξει. Για το λόγο αυτό θα αποφύγω να εμπλακώ σε ατέλειωτες θεωρητικές αναζητήσεις, αλλά για να είμαι πρακτικός θα εκθέσω τις ερωτήσεις και τα θέματα που θα πρέ-

Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ



πει να εξετάσει κανείς όταν αναπτύσσει ένα σχέδιο μάρκετινγκ. Για λόγους απλούστευσης θα αναφερθώ σε μάρκετινγκ προϊόντων, αλλά είναι προφανές ότι το ίδιο αναλυτικό πλαίσιο και λεξιλόγιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί εξίσου και στο μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Θα παρουσιάσω τα μοντέλα μάρκετινγκ του MBA αναλύοντάς τα στα 7 παραπάνω στάδια, όπως γίνεται στα καλύτερα Business Schools. Σε αυτό το κεφάλαιο θα βρείτε όλες τις κατευθυντήριες γραμμές που χρειάζεστε για να αντιμετωπίσετε οποιοδήποτε θέμα μάρκετινγκ σας προκύψει. Δεν έχω παραλείψει να χρησιμοποιήσω το σχετικό λεξιλόγιο, ώστε να μάθετε την «αργκό» του μάρκετινγκ και να εκφράζεστε όπως ένας πραγματικός μάρκετερ. Το μάρκετινγκ είναι ένα πεδίο με πολύ πλούσιο και εξειδικευμένο λεξιλόγιο. Χρησιμοποιώντας το κατάλληλα, ακόμα και οι πιο μέτριες ιδέες σας θα φαντάζουν εξαιρετικές. Αυτό μπορεί να σας φαίνεται αστείο, αλλά αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο τα διαφημιστικά γραφεία πωλούν το δικό τους προϊόν, τη διαφήμιση.

1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

**Ανάλυση καταναλωτών → Ανάλυση αγοράς → Ανταγωνισμός →
Διανομή → Μήγμα μάρκετινγκ → Οικονομική αξιολόγηση →
Επανεξέταση**

Όλα τα σχέδια μάρκετινγκ θα πρέπει να ξεκινούν από το σημαίνοντα «πελάτη» και τις ανάγκες του. Οι άνθρωποι δεν έχουν ούτε τις ίδιες ανάγκες, ούτε τις ίδιες επιθυμίες. Το αντικείμενο της ανάλυσης του καταναλωτή είναι να εντοπισθούν τμήματα ή ομάδες του πληθυσμού με παρόμοιες ανάγκες, ώστε οι προσπάθειες μάρκετινγκ να εστιαστούν στα τμήματα αυτά. Η εκκίνηση από οπουδήποτε άλλού συνήθως περιορίζει τη σκέψη σας και την ανάλυση που ακολουθεί. Για να ξεκλειδώσει κανείς με επιτυχία τους θησαυρούς του μάρκετινγκ, πρέπει να κάνει μερικές σημαντικές ερωτήσεις:

**Σε ποια κατηγορία αναγκών απευθυνόμαστε;
Ποιος αγοράζει και ποιος χρησιμοποιεί το προϊόν;**

*Ποια είναι η διαδικασία αγοράς;
Η αγορά του προϊόντος προκαλεί «φόρτιση» στον αγοραστή;
Πώς μπορώ να κατατμήσω την αγορά;*

Σε ποια κατηγορία αναγκών απευθυνόμαστε;

Ποια ανάγκη ή χρήση καλύπτει το προϊόν σας; Μπορεί η ερώτηση να σας φαίνεται περιττή, αλλά απαντώντας την, ίσως ανακαλύψετε μια ολόκληρη αγορά στην οποία απευθύνεται το προϊόν σας την οποία προηγουμένως αγνοούσατε. Για το λόγο αυτό, αυτή η ερώτηση πρέπει να απαντηθεί πρώτη, πριν αρχίσετε να μολύνετε το μυαλό σας με συνθηισμένες σκέψεις. Οι εργαζόμενοι στην εταιρία παραγωγής μαγειρικής σόδας Arm & Hammer πήραν την ερώτηση αυτή πολύ στα σοβαρά. Ως αποτέλεσμα χρησιμοποιούν τη σκόνη που οι ίδιοι παράγουν για τη δική τους οδοντόπαστα και τα δικά τους αποσμητικά χώρων και χαλιών. Επιπλέον, συστήνουν με επιτυχία την ίδια πρώτη ύλη για εκατοντάδες χρήσεις.

Ποιος αγοράζει και ποιος χρησιμοποιεί το προϊόν;

Οι χρήστες ενός προϊόντος πολλές φορές διαφέρουν από τους αγοραστές τους. Για παράδειγμα, τις περισσότερες αγορές ανδρικών εσωρούχων και καλτσών τις κάνουν οι γυναίκες. Αν μια διαφημιστική καμπάνια ήθελε να απευθυνθεί στους αγοραστές ανδρικών καλτσών, μάλλον δεν θα πρέπει να το κάνει από τις σελίδες των σπορ μιας εφημερίδας. Ο καθορισμός του αγοραστή καθώς και του χρήστη μάς δίνει τα βασικά αρχικά συστατικά για τη δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ.

Ποια είναι η διαδικασία αγοράς;

Έχοντας προσδιορίσει την ανάγκη και τον αγοραστή, θα πρέπει να κάνετε κάποιες υποθέσεις ως προς το πώς αγοράζεται το προϊόν. Η

έρευνα αγοράς είναι η πρώτη πηγή πληροφόρησης, αλλά εξίσου σημαντικές είναι και οι παρατηρήσεις σας, οι έρευνές σας και η διαισθησή σας.

Είναι πολύ σημαντικό να καταλάβετε τη διαδικασία αγοράς γιατί θα σας αποκαλύψει τους πιθανούς τρόπους για να φθάσετε στους αγοραστές. Η διαδικασία αγοράς περιλαμβάνει όλα τα πιθανά βήματα που θα κάνει ο μελλοντικός αγοραστής. Ορισμένοι πανεπιστημακοί την ονομάζουν επίσης και διαδικασία υιοθέτησης καθώς και διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Ορισμένοι ερευνητές την αποκαλούν διαδικασία Μάθησης/Αίσθησης/Πράξης. Άλλοι AIDA (Attention/Interest/Desire/Action) Προσοχή/Ενδιαφέρον/Επιθυμία/Δράση. Έχω μελετήσει εκτενώς το θέμα και πιστεύω ότι στην ουσία όλες οι θεωρίες καταλήγουν σε πέντε στάδια. Για οποιοδήποτε προϊόν, η διαδικασία αγοράς θα περιλαμβάνει ένα ή όλα από τα παρακάτω στάδια:

**Αντίληψη προβλήματος → Έρευνα για πληροφορίες →
Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων → Αγορά → Αξιολόγηση**

Στην περίπτωση της αγοράς σαπουνιού, η διαδικασία θα είναι η εξής:

Αντίληψη προβλήματος → Τι πρέπει να χρησιμοποιήσω; → Σαπούνι; → Ας ωρτήσω τη γνώμη της γυναίκας μου → Επίσκεψη στο σουπερμάρκετ → Ανάγνωση ετικετών → Αγορά σαπουνιού X → Πλύσιμο → Παύω να μυρίζω → Ας ξαναγοράσω το ίδιο σαπούνι

Ανάλυση της διαδικασίας αγοράς:

Αντίληψη προβλήματος/ενδιαφέροντος. «Μπορεί να χρειάζομαι κάτι». Σε κάποια δεδομένη στιγμή ο καθένας μας αντιλαμβάνεται την ανάγκη να χρησιμοποιήσει κάποιο σαπούνι. Η διαφήμιση μπορεί να δημιουργήσει αυτή την ανάγκη. Προϊόντα ποιότητας όπως «σινιέ» ρούχα και αρώματα δημιουργούν επιθυμίες. Ικανοποιούν συναισθηματικές ανάγκες, όπως αγάπη και αποδοχή από την ομάδα. Οι διαφημίσεις των σαμπουάν Head and Shoulders βασίζονται στο φόβο της απώλειας της αγάπης των άλλων καθώς και της αποδοχής από την ομάδα, τον κοινωνικό περίγυρο. Πρέ-

πει να αναρωτηθείτε: «Πώς θα ενημερωθούν οι πελάτες μου για το προϊόν μου;». «Πού υπάρχουν οι πιο εύκολοι στόχοι του μηνύματός μου;».

Έρευνα για πληροφορίες. «Ακούγεται καλό, ας μάθω περισσότερα πράγματα γι' αυτό». Ο πιθανός καταναλωτής δέχεται πληροφόρηση από πάρα πολλές πηγές. Περιοδικά, ειδικευμένα περιοδικά, πωλητές, οικογένεια, φίλους και ειδικούς. Ως υπεύθυνος για το μάρκετινγκ, θέλετε η ομάδα καταναλωτών που έχετε βάλει στόχο να έχει όσο το δυνατόν καλύτερη πληροφόρηση για το προϊόν σας, και μάλιστα σ' εκείνο το σημείο και σ' εκείνη τη στιγμή που αποφασίζουν τι θα αγοράσουν. Για παράδειγμα, οι αναρτημένες πινακίδες στα καταστήματα παίζουν αυτόν ακριβώς το ρόλο στο σημείο αγοράς (POP, Point of Purchase). Η σειρά καλλυντικών Clarion της Noxell έχει ένα μικρό Η/Υ στα ράφια των καταστημάτων K-mart για να βοηθήσει τους πελάτες της. Για τον ίδιο λόγο, η Estée Lauder έχει τις εξειδικευμένες πωλήτριες της για να ενημερώνουν τους πελάτες.

Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων. «Ποια είναι η καλύτερη εναλλακτική λύση για μένα;». Η απάντηση σ' αυτή την ερώτηση περιλαμβάνει όχι μόνο προϊόντα της ίδιας κατηγορίας αλλά και εναλλακτικών κατηγοριών, προϊόντων δηλαδή που δρουν ως υποκατάστατα. Ένας φοιτητής που δεν έχει αρκετά λεφτά για να πάρει αυτοκίνητο, μπορεί να καταλήξει να πάρει μοτοσυκλέτα, μικρού ή μεγάλου κυβισμού, ή ακόμα και ποδήλατο. Ανάλογα με τη σημασία του προϊόντος, οι καταναλωτές μπορεί να ζητήσουν επιπλέον πληροφορίες ή συμβουλές. Όταν αγοράζει κανείς αυτοκίνητο είναι πολύ συνηθισμένο να ρωτάει το συνεργείο «του» ή κάποιον φίλο του που ασχολείται πολύ με τα αυτοκίνητα. Η παροχή θετικής πληροφόρησης από τις πηγές που θα χρησιμοποιήσουν οι αγοραστές σας είναι ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας στο μάρκετινγκ.

Στο στάδιο αυτό της διαδικασίας αγοράς, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ θα ήθελε να εντοπίσει τις επιρροές που μπορεί να έχει πάνω στη συμπεριφορά της ομάδας στόχου που έχει επιλέξει. Για το γκολφ, ο εκπαιδευτής γκολφ είναι ο άνθρωπος κλειδί που επηρεάζει τις αποφάσεις των μελών του κλαμπ. Αν μπορείς να πωλήσεις σ' αυτόν, τότε μπορείς και στα μέλη του κλαμπ.

Η διανομή είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική στη φάση της αξιολόγησης. Αν ένα προϊόν δεν είναι διαθέσιμο, είναι πολύ πιθανόν να επιλεγεί κάποιο υποκατάστατό του για λόγους ευκολίας ή άμεσης ανάγκης. Τα ευρύτατα δίκτυα διανομής της Coca-Cola και της Pepsi καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο το τόλμημα επίδοξου ανταγωνιστή. Ακόμα και αν «πεθαίνετε» για μια Virgin Cola, θα ικανοποιηθείτε με μια Coca ή μια Pepsi αν είναι κατακαλόκαιρο μεσημέρι και είστε στην παραλία.

Αγορά. Αυτή είναι η μεγάλη στιγμή της πώλησης, που πολλές φορές δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια δοκιμή από πλευράς του καταναλωτή. Η πλήρης αποδοχή και υιοθεσία μιας μάρκας χάρτινων πετσετών κουζίνας ως η σταθερή μάρκα του καταναλωτή γίνεται μόνο μετά από μια πετυχημένη δοκιμή με δύσκολους λεκέδες. Με ορισμένα όμως αντικείμενα υψηλού κόστους, όπως εξειδικευμένα μηχανήματα ή πλοία, τέτοιους είδους δοκιμές δεν είναι δυνατές. Στις περιπτώσεις αυτές, η διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση είναι πιο χρονοβόρα και δύσκολη γιατί υπάρχει μεγαλύτερο ρίσκο. Είναι πολύ σημαντικό για το μάρκετερ να καταλάβει το ρίσκο. Με τη χρήση των εργαλείων του μάρκετινγκ, όπως τη διαφήμιση, καταρτισμένους πωλητές, εγγυήσεις και έντυπο υλικό, το σχετικό ρίσκο μπορεί να ελαττωθεί προσφέροντας στον αγοραστή πληροφόρηση για την απόδοση που μπορεί να περιμένει, καθώς και μια βάση σύγκρισης με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Αξιολόγηση (μετά την αγορά). «Μήπως έκανα λάθος;». Στο συμπέρασμα αυτό μπορεί να καταλήξει κανείς είτε δοκιμάζοντας την αποτελεσματικότητα του προϊόντος είτε βλέποντας ότι οι επιλογές του δεν γίνονται δεκτές από τον περιήγυρο. Συχνά μετά από μια αγορά, ο καταναλωτής αισθάνεται μετανιωμένος ή μπερδεμένος. Για παράδειγμα, οι διαφημίσεις του αυτοκινήτου Chrysler Voyager δεν απευθύνονται μόνο σε καινούργιους αγοραστές αλλά και σε αυτούς που μόλις το αγόρασαν, ώστε να μην αισθάνονται ότι έκαναν λάθος που δεν αγόρασαν Chevrolet.

Η έρευνα βοηθάει στο να αντιληφθεί κανείς τη διαδικασία αγοράς. Η έρευνα αγοράς είναι ένα σημαντικό εργαλείο για να γίνει και πρακτικά χρήσιμη η θεωρία περί διαδικασίας αγοράς. Η έρευνα μπορεί

να δείξει στο διευθυντή μάρκετινγκ, πού έχει αποτύχει και πού πρέπει να κατευθύνει από εδώ και μπρος τις προσπάθειές του. Για παράδειγμα, αν ο διευθυντής μάρκετινγκ του περιοδικού *The National*, ενός περιοδικού για σπορ που έκλεισε το 1991, είχε κάνει μια έρευνα, θα είχε δει ότι παρ' όλο που το 50% των ανδρών ήξεραν για το περιοδικό, μόνο 1% το είχε διαβάσει. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και θα μπορούσε να τον οδηγήσει στο συμπέρασμα να αποκτήσει ευρύτερο δίκτυο διανομής ή να δώσει περισσότερες δωρεάν δοκιμαστικές συνδρομές. Η έρευνα είναι πολύ σημαντική γιατί μπορεί να μεταφραστεί σε απτές συνταγές για το μάρκετινγκ. Πριν όμως ξεκινήσετε οποιαδήποτε έρευνα, πρέπει να αναρωτηθείτε:

«Τι ακριβώς ψάχνω να βρω?».

«Πώς θα χρησιμοποιήσω τις πληροφορίες όταν τις αποκτήσω?».

Αν δεν έχετε σκεφτεί αυτές τις δύο απλές ερωτήσεις, είναι μάλλον βέβαιο ότι θα χάσετε χρόνο και χρήμα. Σας διαβεβαιώνω ότι πολλές εταιρίες που κάνουν έρευνα αγοράς, θα είναι πολύ πρόθυμες να σας βοηθήσουν να χάσετε και τα δύο.

Η αγορά του προϊόντος προκαλεί «φόρτιση» στον αγοραστή;

Όπως δείχνει και η συζήτηση για τη συμπεριφορά του αγοραστή, διαφορετικά προϊόντα αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο από τους καταναλωτές λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών τους για τον αγοραστή και χρήστη. Αν ο καταναλωτής αισθάνεται ότι αναλαμβάνει υψηλό ρίσκο αγοράζοντας το προϊόν, τότε θεωρούμε ότι έχει υψηλή συμμετοχή. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τέτοιου είδους αποφάσεις:

Υψηλή τιμή

Η μεγάλη ανάγκη για τα οφέλη του προϊόντος (π.χ. αξιοπιστία στην περίπτωση ενός βηματοδότη)

Η ανάγκη για ψυχική ανταμοιβή από το προϊόν (π.χ. status, αγάπη)

Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι τα στερεοφωνικά, τα ρούχα, τα αυτοκίνητα. Πολύ συχνά είναι ακριβά και δύσκολο να συγκριθούν μεταξύ τους. Ο προσδιορισμός διαφορών μεταξύ εναλλα-

κτικών λύσεων κάνει τέτοιου είδους αγορές δύσκολες, ιδιαίτερα αν ο καταναλωτής δεν είναι ειδικός. Συνεπώς και η επιλογή του δικηγόρου είναι μια απόφαση υψηλής συμμετοχής. Αντίθετα, με προϊόντα χαμηλής συμμετοχής η απόφαση είναι ευκολότερη. Για παράδειγμα, αν μια σοκολάτα δεν είναι νόστιμη, τίποτα δεν σας εμποδίζει να την πετάξετε και να πάρετε άλλη.

Ο πίνακας που ακολουθεί συνοψίζει τις διαφορετικές συμπεριφορές που μπορεί να προκύψουν ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής του αγοραστή και τις διαφορές των προϊόντων. Αναλύοντας και προσδιορίζοντας τις συμπεριφορές αυτές ως μάρκετερ, θα μπορείτε να εκμεταλλευτείτε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυνατότητες που έχετε για να πωλήσετε το προϊόν σας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

	Υψηλό ενδιαφέρον	Χαμηλό ενδιαφέρον
Σημαντικές διαφορές	<ul style="list-style-type: none"> – Πολύπλοκη διαδικασία – Αφοσίωση στη μάρκα 	<ul style="list-style-type: none"> – Πειραματισμός – Τυχαία συμπεριφορά – Επιθυμία για ποικιλία
Λίγες διαφορές	<ul style="list-style-type: none"> – Μείωση άγχους – Αβάσιμες πεποιθήσεις για το προϊόν 	<ul style="list-style-type: none"> – Αγορά φτηνότερου – Τυχαία συμπεριφορά – Αβάσιμη αφοσίωση – Αδράνεια

Προσαρμοσμένο από το Henry Assael, *Consumer Behaviour and Marketing Action*, 4th ed. (Boston: PWS-Kent Publishing Co., 1992), σ. 100.

Το ακαδημαϊκό αυτό μοντέλο έχει ουσιαστικές επιπτώσεις στην πράξη. Ένα προϊόν υψηλής συμμετοχής, όπως μια μοτοσικλέτα Harley Davidson, εμφανίζεται στην πάνω αριστερή θέση του πίνακα. Συνεπώς, οι προσπάθειες της Harley θα πρέπει να εστιαστούν στο να τονίσουν την τεχνική υπεροχή της, αλλά και να απευθυνθούν στο συναισθηματισμό των καταναλωτών –«αγοράστε κάτι κλασικά αμερι-