



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



ATHENS UNIVERSITY
OF ECONOMICS
AND BUSINESS

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ATHENS MBA

**ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ – ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ
ΤΟΥ ΡΟΦΗΜΑΤΟΣ ΑΜΥΓΔΑΛΟΥ ΤΗΣ ΔΕΛΤΑ**

ΜΠΑΡΔΑΚΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2019

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	6
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση & Πηγές.....	7
Κατάλογος Πινάκων	7
Εισαγωγή.....	7
ΜΕΡΟΣ Α: Λανσάρισμα νέου προϊόντος - Θεωρεία.....	10
1. Το Προϊόν	10
1.1 Ορισμός.....	10
1.2 Ο κύκλος ζωής του προϊόντος.....	11
1.3 Η Ιδανική Μορφή του Κύκλου Ζωής Προϊόντος	15
2. Διαδικασία Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος.....	17
2.1 Δημιουργία Ιδεών.....	18
2.2 Τεχνικές Υποστήριξης της Διαδικασίας Ανάπτυξης και Συλλογής Ιδεών.....	19
2.3 Αξιολόγηση και Επιλογή Ιδεών	20
2.4 Κατανόηση Γενικών Σκοπών και Στάσεων της Εταιρείας.....	22
2.5 Μετατροπή Ιδέας σε Συγκεκριμένες Υποσχέσεις.....	23
2.6 Οικονομική ανάλυση.....	24
3. Κατασκευή Προτύπου & Προγράμματος Υποστήριξης Μάρκετινγκ της Επώνυμης Προσφοράς.....	24
3.1 Η επιλογή του κατάλληλου Μίγματος Marketing.....	24
3.2 Η διαδικασία της τοποθέτησης Προϊόντος.....	25
3.2.1 Η τοποθέτηση Προϊόντος με συγκεκριμένη επωνυμία	25
3.2.2. Η Διαδικασία Ανάπτυξης της Επώνυμης Πολιτικής	27
3.2.3 Χαρακτηριστικά Επιτυχημένης Επωνυμίας.....	28
3.3 Η επιλογή της επωνυμίας.....	28
3.4 Η Συσκευασία.....	28
3.5 Η Δοκιμή Αγοράς.....	29
4. Ο κύκλος εισαγωγής της νέας επωνυμίας	30
4.1 Η Προετοιμασία της εισαγωγής.....	30
4.2 Η ανακοίνωση της αγοράς	31
ΜΕΡΟΣ Β: Γάλα Αμυγδάλου - Το παράδειγμα της ΔΕΛΤΑ	31
1 Φυτικά Γαλακτοκομικά Προϊόντα	31
1.1 Ορισμός και Οφέλη	31
1.2 Διεθνής Αγορά Φυτικών Γαλακτοκομικών Προϊόντων	32
1.3 Εγχώρια Αγορά Φυτικών Γαλακτοκομικών Προϊόντων	34
2. Λανσάρισμα νέου φυτικού προϊόντος από την ΔΕΛΤΑ	35

2.1	Διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος και επιλογή ιδεών.....	36
2.2	Αξιολόγηση και Επιλογή της Ιδέας.....	38
2.3	Οικονομική ανάλυση.....	38
3.	Μείγμα μάρκετινγκ	39
3.1	Η διαδικασία της τοποθέτησης.....	39
3.2	Η προετοιμασία της εισαγωγής	40
3.3	Η Συσκευασία.....	41
3.4	Η ανακοίνωση της κυκλοφορίας.....	42
	Μέρος Γ: Συμπεράσματα.....	42
	Πνευματική Ιδιοκτησία – Λογοκλοπή	45

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί το τέλος μιας διετούς διαδικασίας φοίτησης στο *Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Athens mBA Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων* τα ακαδημαϊκά έτη 2016-2018.

Η διπλωματική εργασία πραγματεύεται τις στρατηγικές επιλογές και τις μεθόδους μιας εταιρείας για την δημιουργία, την ανάπτυξη και το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος στην αγορά.

Αρχικά παρουσιάζονται οι αρχές και οι μέθοδοι που θεωρητικά απαιτούνται από την πλευρά του Οργανισμού για να μπορέσει να προχωρήσει στην επιλογή της καλύτερης ιδέας για την παραγωγή ενός προϊόντος, την τοποθέτηση αυτού στην αγορά, το απαραίτητο μείγμα marketing που το συνοδεύει μέχρι να ολοκληρώσει τον κύκλο ζωής του.

Στην συνέχεια χρησιμοποιώντας την εμπειρία και το παράδειγμα της ΔΕΛΤΑ Τρόφιμα ΑΒΕΕ έγινε προσπάθεια για να συνδεθεί η θεωρητική προσέγγιση με την πραγματική διαδικασία που απαιτείται για το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος. Η ΔΕΛΤΑ Τρόφιμα ΑΒΕΕ λάνσαρε το 2017 μια σειρά φυτικών ροφημάτων από αμύγδαλο, βρόμη, καρύδα και ταχίνι. Η σύγχρονη οικονομική συγκυρία αλλά και οι ιδιαιτερότητες της αγοράς τροφίμων στην Ελλάδα οδήγησαν σε διαφορετικές ενέργειες από την πλευρά της Εταιρείας με σκοπό την όσο δυνατόν αποτελεσματικότερη και επικερδότερη διαδικασία για την τοποθέτηση της νέας αυτής σειράς.

Στην παρούσα διπλωματική παρουσιάζονται τα βήματα που έγιναν από την πλευρά της ΔΕΛΤΑ, ο τρόπος που επέλεξε να κάνει τα συγκεκριμένα βήματα και η αποτελεσματικότητα αυτών σε χρονική διάρκεια ενός περίπου έτους. Οι παρατηρήσεις και η περιγραφή των βημάτων έγιναν αποκλειστικά μέσω της προσωπικής μου εμπειρίας από το τμήμα των πωλήσεων της ΔΕΛΤΑ και από συνεντεύξεις στελεχών του τμήματος marketing οι οποίοι έδωσαν με σαφήνεια το σύνολο της σκέψης της Εταιρείας και των στόχων που βάζει η Εταιρεία μέσα από το συγκεκριμένο λανσάρισμα.

Τέλος ακολουθεί ένα σύνολο συμπερασμάτων που δείχνουν την διαφορά θεωρίας και πράξης αλλά και της δυναμικής που έχει η αγορά και τον τρόπο με τον οποίο σε πάρα πολλές περιπτώσεις μεγάλες εταιρείες αναγκάζονται να προχωρούν σε διαφορετικά βήματα ώστε να μπορούν να εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις δυνατότητες που έχουν για να πετυχαίνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, που δεν είναι άλλο από την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και της κερδοφορίας τους.

Τα συμπεράσματα της εργασίας αν και αφορούν ένα συγκεκριμένο παράδειγμα που έχει να κάνει με την αγορά των τροφίμων είναι ιδιαίτερα χρήσιμα. Η αξία τους έγκειται στο γεγονός πως, αρχικά, κανένα θεωρητικό κατασκεύασμα δεν μπορεί να αποτελεί θέσφατο κυρίως σε μια δυναμική διαδικασία όπως είναι αυτή της αγοράς. Κατά δεύτερον αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να γίνουν διαφορετικές κινήσεις και επιλογές ώστε να υλοποιηθεί ο στόχος της κάθε εταιρείας. Τέλος αποδεικνύουν την ισχυρότερη συμφωνία που υπάρχει μεταξύ της θεωρίας και της πράξης που είναι το γεγονός πως όλοι οι οργανισμοί προχωρούν στην δημιουργία και το λανσάρισμα προϊόντων που να ταιριάζουν και να υλοποιούν τους στρατηγικούς της στόχους και να συμβαδίζουν με το συνολικό αξιακό της πρότυπο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ & ΠΗΓΕΣ

- Πανηγυράκης, Γ. , (2003), Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ. 145
- Πανηγυράκης, Γ. , (2003), Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ. 150
- Moore W. & Pesseimire E., (1993), Product Planning and Management, McGraw Hill
- Polli R. & Cook V. , (1969), Validity of the Product Life Cycle, journal of Business, σελ. 385-400
- Πανηγυράκης, Γ. , (2003), Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ. 159-160
- Πανηγυράκης, Γ. , (2003), Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ. 56
- Πανηγυράκης, Γ. , (1992), Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, κεφ. 4, 5, 7
- Πανηγυράκης, Γ. , (2003), Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ. 73
- Πανηγυράκης, Γ. , (2003), Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ. 80
- <https://meygeia.gr/ta-5-kalitera-fitika-proionta-galaktos/>
- <https://www.insider.gr/eidiseis/kosmos/98452/ragdaia-anaptyxi-gia-fytiko-galaktaklyzei-kai-ta-rafia-stin-ellada/>
- <https://www.ypaithros.gr/fytika-galata-olympos-synergasia-me-paragogous/>
- <https://www.delta.gr/company/#orama>
- <https://www.delta.gr/company/#istoria>
- <http://www.capital.gr/epixeiriseis/3337542/poia-einai-i-nea-cash-cow-tis-galaktobiomixanias>
- <http://www.inr.gr/?p=a3570>
- <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=7909>
- <https://www.marketresearchfuture.com/reports/almond-milk-market-2872>

Στην εργασία χρησιμοποιήθηκαν και νούμερα από την εταιρεία καταγραφής μεριδίων και πωλήσεων Nielsen.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Στάδια και χαρακτηριστικά κύκλου ζωής ενός προϊόντος, σελ. 14
- ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Στάδια κύκλου ζωής προϊόντος με βάση τις μεταβολές των ετήσιων πωλήσεων, σελ.15
- ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή ιδεών, σελ. 20
- ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Διαφορά ιδέας και σύμπλεγμα χαρακτηριστικών προϊόντος, σελ. 22

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο μέρος περιγράφονται οι θεωρητικές αρχές και η μεθοδολογία με την οποία μια εταιρεία προχωρά στην παραγωγή ενός προϊόντος. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται το παράδειγμα της ΔΕΛΤΑ Τρόφιμα ΑΒΕΕ. Η ΔΕΛΤΑ προχώρησε στην παραγωγή και το λανσάρισμα τεσσάρων νέων κωδικών στα φυτικά Γαλακτοκομικά Προϊόντα. Συγκεκριμένα



το 2017 λάνσαρε τους παρακάτω κωδικούς στην αγορά:

- Γάλα Αμυγδάλου ΔΕΛΤΑ 1lt
- Γάλα Αμυγδάλου ΔΕΛΤΑ Χωρίς Ζάχαρη 1lt
- Γάλα Καρύδα ΔΕΛΤΑ 1lt
- Γάλα Ταχίνι ΔΕΛΤΑ 1lt

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζεται το συμπέρασμα των προηγούμενων αναλύσεων και αποτυπώνεται ο σκοπός της έρευνας. Συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποτυπωθούν οι διαφορές που προκύπτουν στο πραγματικό επίπεδο της αγοράς όταν μια εταιρεία προχωρά στην παραγωγή ενός νέου προϊόντος σε σχέση με την θεωρητική αποτύπωση των βημάτων και των μεθοδολογιών.

ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΒΕΕ – Όραμα και Στοιχεία

Η ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΒΕΕ, μέλος του ομίλου εταιρειών Vivartia, παράγει και διανέμει γαλακτοκομικά προϊόντα όπως γάλα, γιαούρτι, τυριά και φυσικούς χυμούς φρούτων και κατέχει ηγετική θέση στην συνολική αγορά που δραστηριοποιείται. Μερικές από τις πιο γνωστές επώνυμες ετικέτες της εταιρείας αποτελούν το Φρέσκο Γάλα ΔΕΛΤΑ, οι Μικρές Οικογενειακές Φάρμες, το Milko, το advance, το Complet, το συμπυκνωμένο γάλα ΒΛΑΧΑΣ, το LIFE κτλ. Σκοπός της εταιρείας είναι να ικανοποιεί σε καθημερινή βάση τις διατροφικές ανάγκες των καταναλωτών προσφέροντάς τους καινοτόμα προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας και ποιότητας. Όπως αναφέρεται στο επίσημο site της εταιρείας (www.delta.gr):



Να προσφέρουμε στον Έλληνα καταναλωτή τη δυνατότητα να μεγαλώνει, να ζει και να απολαμβάνει καθημερινά μία ανώτερη ποιοτική τροφή

να ζει και να απολαμβάνει καθημερινά μία ανώτερη ποιοτική τροφή. Να συνεισφέρουμε και εμείς στην Ελληνική Οικογένεια για μία

καλύτερη ζωή. Να είμαστε πρεσβευτές διεθνώς της Ελληνικής Διατροφής προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα απαράμιλλης ποιότητας. Όλα αυτά με ευθύνη και ευαισθησία προς τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Να εξασφαλίζουμε ικανοποιητικές και συνεχώς βελτιούμενες αποδόσεις για τους μετόχους μας, ώστε να είμαστε σε θέση να πραγματοποιούμε τους παραπάνω στόχους με Δύναμη, Αισιοδοξία, Διορατικότητα και στο Μέλλον.”

Μερικά στοιχεία

- Η εταιρεία διαθέτει 7 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής εντός και εκτός της Ελλάδας.
- Διαθέτει 4 σταθμούς συγκέντρωσης και συλλογής γάλακτος στην Ελλάδα
- Έχει ένα ισχυρό πανελλαδικό δίκτυο πωλήσεων και διανομής
- Απασχολεί συνολικά 1300 άτομα

Οι σημαντικότεροι σταθμοί της εταιρείας

- 1952: Ο Αριστείδης Δασκαλόπουλος ιδρύει στην Αθήνα την ΔΕΛΤΑ, μια οικογενειακή επιχείρηση παραγωγής και διάθεσης γαλακτοκομικών προϊόντων που απασχολεί αρχικά



20 υπαλλήλους και διαθέτει 10 αυτοκίνητα για την διανομή γάλακτος και γιαουρτιού. Από τότε μέχρι σήμερα μέσα από μία συνεχή και ασταμάτητη πορεία εξέλιξης τα προϊόντα ΔΕΛΤΑ έχουν κυριαρχήσει στην αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων.

- 1965: Η ΔΕΛΤΑ μεταφέρεται στην περιοχή του Ταύρου, όπου βρίσκεται μέχρι και σήμερα. Εκεί εγκαθίσταται η μονάδα παστερίωσης του γάλακτος σε πλαστικά μπουκάλια που αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες επενδύσεις της εποχής, ενώ 4 χρόνια αργότερα, το 1969, η πρώτη γραμμή κατεψυγμένων φρούτων και λαχανικών γεννιέται στην Ελλάδα με το όνομα ΕΒΙΕ Μιχαηλίδης Α.Ε. (Μπάρμπα-Στάθης)



- 1987: Η ΔΕΛΤΑ πρωτοπορεί χρησιμοποιώντας την χάρτινη συσκευασία για το Φρέσκο Γάλα και εφαρμόζει πρώτη στην Ελλάδα την ομογενοποίηση. Δυο χρόνια αργότερα, η ΔΕΛΤΑ εισέρχεται δυναμικά στην αγορά των χυμών μικρής διάρκειας.

- 2000: Η ΔΕΛΤΑ μετατρέπεται σε εταιρεία χαρτοφυλακίου, την ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., ενώ το τμήμα τροφίμων και αυτό του παγωτού ανεξαρτητοποιούνται ως αυτόνομες εταιρείες.

- 2006: Ιδρύεται η Vivartia μετά από συγχώνευση με απορρόφηση των εταιρειών ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ, CHIPITA International, GOODY's και ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.
- 2010: Η εξαγορά του 14,8% της ΜΕΒΓΑΛ και η υπογραφή προσυμφώνου για την εξαγορά επιπρόσθετου 43% της ΜΕΒΓΑΛ από την ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε.

Αρχές του Ομίλου

- Αναπτύσσεται με σεβασμό προς του καταναλωτές της, τους εργαζομένους της, την κοινωνία και το περιβάλλον.
- Δημιουργεί κάθε μέρα με πάθος για καινοτομία και αδιαπραγμάτευτη δέσμευση για ποιότητα.
- Προσφέρει προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή μέσα από κάθε προϊόν και υπηρεσία.
- Επενδύει ενεργά στην ελληνική οικονομία, αγορά και κοινωνία.

Με ευθύνη και ευαισθησία προς τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον

Στρατηγικοί Άξονες του Ομίλου

- Διατηρεί και εδραιώνει την ηγετική της θέση, μέσα από την πορεία ανάπτυξης, καινοτομίας, ποιότητας και συνεισφοράς στο κοινωνικό σύνολο.
- Ενδυναμώνει το διεθνές προφίλ του ομίλου μέσα από στρατηγικές συμμαχίες συνέργειες και εξαγωγική επέκταση του δικτύου της
- Προάγει την προστιθέμενη αξία σε κάθε της δραστηριότητα και επενδύει σε καινοτομία, ποιότητα και ασφάλεια προϊόντων και υπηρεσιών.
- Στηρίζει την κοινωνία και τους εργαζόμενους της ενάντια στις συγκυρίες των εποχών.

Όραμα του Ομίλου

Με ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο ξεπερνά τους 5000 εργαζομένων και ένα χαρτοφυλάκιο δεκάδων ελληνικών προϊόντων και ιστορικό εταιρειών, ο όμιλος Vivartia,

ένας από του μεγαλύτερους ομίλους τροφίμων και ποτών στην ελληνική αγορά, αναπτύσσεται σταθερά με επενδύσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό στηρίζοντας την εγχώρια αγορά και την ελληνική οικονομία και προσφέροντας στην κοινωνία με δράσεις κοινωνική υπευθυνότητας.

Στόχος και όραμά μας στην Vivartia είναι να συνεχίσουμε να επενδύουμε στην ελληνική επιχειρηματικότητα, στην καινοτομία, στην ποιότητα και να στεκόμαστε υπεύθυνα απέναντι στους καταναλωτές προσφέροντας, καθημερινά, προϊόντα προστιθέμενης αξίας. Να διατηρήσουμε δηλαδή ή και να ενισχύσουμε τα χαρακτηριστικά που αποτελούν το μοναδικό μας εταιρικό αποτύπωμα σε κοινωνία και οικονομία και θέτουν τα θεμέλια για ένα βιώσιμο μέλλον.

Στόχος της εταιρείας εδώ και 60 χρόνια είναι να ικανοποιεί καθημερινά τις διατροφικές ανάγκες των Ελλήνων καταναλωτών προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα, άριστης ποιότητας και υψηλής διατροφικής αξίας. Η ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε., γνωρίζοντας ότι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων είναι το κλειδί για την ανάπτυξη οποιασδήποτε

Να συνεισφέρουμε και εμείς στην Ελληνική Οικογένεια για μία καλύτερη ζωή

επιχείρησης, εφαρμόζει, μέσα από τη Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας, το πλέον προηγμένο

σύστημα διαχείρισης της ποιότητας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων της. Κύριος στόχος αλλά και δέσμευση της Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας είναι όχι μόνο η διατήρηση του υψηλού επιπέδου ποιότητας και ασφάλειας που χαρακτηρίζει όλα τα προϊόντα, αλλά και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Για να επιτυγχάνει καθημερινά το στόχο αυτό η ΔΕΛΤΑ τηρεί και εφαρμόζει, στο σύνολο των δραστηριοτήτων της, τους αυστηρότερους κανόνες και προδιαγραφές, που σχετίζονται με την επιλογή των πρώτων υλών, τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις, την ανάπτυξη, την παραγωγή, τον έλεγχο ποιότητας και της διανομής, όπως αυτή καθορίζονται από την ευρωπαϊκή και εθνική νομοθεσία.

ΜΕΡΟΣ Α: ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ - ΘΕΩΡΕΙΑ

1. Το Προϊόν

1.1 Ορισμός

Το προϊόν θεωρείται ο λόγος ύπαρξης της ίδιας της εταιρείας, αφού γύρω του πραγματοποιείται οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητά της. Καθοριστικό ρόλο στην μακροχρόνια επιτυχία μιας εταιρείας παίζει η παροχή του σωστού προϊόντος την κατάλληλη χρονική στιγμή και στο σωστό τόπο.

Το προϊόν αποτελεί την βάση των περισσότερων δραστηριοτήτων της εταιρείας. Για τον λόγο αυτό αποτελεί το σημείο εκκίνησης και το μέσο διαπραγμάτευσής της με στόχο το κέρδος και την ανάπτυξη του κύκλου εργασιών της.

Παρά την σημαντικότητα και την αναγκαιότητα που έχει το προϊόν για την βιωσιμότητα μιας εταιρείας και τον καθοριστικό ρόλο που παίζει σε αυτή, μόνο μετά το 1950 αναγνωρίστηκε σαν μια ξεχωριστή μεταβλητή. Μέχρι τότε δεν περιλαμβάνεται καμιά αναφορά στην μεταβλητή προϊόν. Ο λόγος ήταν πως η μόνη βάση ανταγωνισμού ήταν η τιμή μέσω της πρωταρχικής υπόθεσης της ομοιογένειας της προσφοράς και της ζήτησης.

Στις αρχές του 1950, και αφού έχει προηγηθεί η θέση του Chamberlin το 1933 για την ανάγκη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων να ασχολούνται πέρα από την τιμολογιακή

πολιτική και με την διαφήμιση, την διοίκηση, το δίκτυο διανομής και τις διάφορες τεχνικές πωλήσεων, αναγνωρίζεται πως μεταβλητές όπως η ποιότητα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν βάση της διαφοροποίησης του προϊόντος.

Μέχρι σήμερα, η διαφοροποίηση και ανάπτυξη ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος αποτελούν την βάση του ανταγωνισμού. Οι συνεχόμενες αλλαγές, τόσο σε κοινωνικό επίπεδο όσο και σε οικονομικό, απαιτούν μια διαρκή προσαρμογή του προϊόντος στα διάφορα τμήματα που το ενδιαφέρουν, ώστε να εξασφαλίσει την συνέχιση του επιθυμητού συγκριτικού αποτελέσματος και μιας μοναδικής πρότασης πώλησης (Unique Selling Proposition). Η υποστήριξη των προϊόντων με την κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική και την πολιτική δικτύου και επικοινωνίας (μεταβλητές υποστήριξης προϊόντος από την πλευρά της εταιρείας) αποτέλεσαν στην πράξη την έννοια του μίγματος marketing.

Προϊόν & Επώνυμο Προϊόν

Σαν προϊόν ορίζεται οτιδήποτε ικανοποιεί το σύστημα αναγκών και αξιών των καταναλωτών. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να είναι συναισθηματικής, ψυχολογικής, λειτουργικής ή οικονομικής φύσεως. Η ικανότητα του προϊόντος να ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες είναι αυτή που δημιουργεί την ίδια του την αξία. Η αξία του προϊόντος δεν έχει να κάνει τόσο με τα συστατικά του, όσο με το πόση σημασία αποδίδει σε αυτά ο καταναλωτής.

Στην περίπτωση που πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν ταυτόχρονα διαφορετικά ανταγωνιστικά προϊόντα, από τα οποία το καθένα αποβλέπει να παρουσιαστεί σαν μια ξεχωριστή προσφορά προς τον καταναλωτή, τότε μιλάμε για ένα επώνυμο προϊόν.

Για την πλήρη κατανόηση ενός προϊόντος συνεπάγεται η γνώση των χαρακτηριστικών των ατόμων που το καταναλώνουν, των επαγγελματιών που το διακινούν, των ανταγωνιστικών προϊόντων, καθώς και των διαφόρων χαρακτηριστικών του ίδιου του προϊόντος. Σκόπιμο είναι να εξεταστούν και διάφορες μεταβλητές του περιβάλλοντος όπου αυτό διακινείται.

1.2 Ο κύκλος ζωής του προϊόντος

Κάθε προϊόν, από την στιγμή που εισάγεται στην αγορά μέχρι και την στιγμή που αποσύρεται από αυτήν, ακολουθεί μια πορεία που έχει σαν χαρακτηριστικά το κέρδος σε πωλήσεις, σε όγκο και στα χρήματα που αποφέρει στην ιδρύτρια εταιρεία.

Το στάδιο της εισαγωγής

Για την είσοδο ενός προϊόντος στην αγορά απαιτούνται ένα σύνολο δραστηριοτήτων. Υπεύθυνος για τον συντονισμό αυτών των δραστηριοτήτων και για τον έλεγχο τους είναι ο product manager και το εκάστοτε αρμόδιο τμήμα της εταιρείας.

Στην αρχική φάση της εισόδου το προϊόν πετυχαίνει χαμηλές πωλήσεις με ταυτόχρονα ιδιαίτερα υψηλό συνολικό κόστος (κυρίως λόγω του συνόλου της επένδυσης στο στάδιο της ανάπτυξης και του σχεδιασμού του). Σε αυτό το στάδιο το επιχειρησιακό ρίσκο και ο κίνδυνος είναι υψηλός ενώ το προϊόν πραγματοποιεί ζημιές. Το προϊόν απαιτεί μια σημαντική επένδυση προώθησης. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ικανότητα του product manager να μπορεί να αναλύσει ικανοποιητικά τις συνθήκες της αγοράς, καθώς και

η ταυτόχρονη υποστήριξη του προϊόντος από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Αυτό το πρόγραμμα θα είναι το καθοριστικό για να μπορέσει το προϊόν να φύγει από την φάση της εισόδου και να περάσει στην επόμενη. Βασικός παράγοντας για την όσο πιο αποτελεσματική μεταφορά είναι η όλη διαδικασία να διαρκέσει όσο το δυνατόν μικρότερο χρονικό διάστημα, ώστε να μειωθεί στο ελάχιστο το απαιτούμενο κόστος που προϋποθέτει το στάδιο της εισαγωγής.

Τα συγκεκριμένα βήματα που απαιτούνται είναι:

- Πετυχημένη και όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά (positioning)
- Ομαλή αποδοχή του προϊόντος από το δίκτυο διανομής
- Προσέλκυση ενδιαφέροντος ομάδας καταναλωτών
- Ερεθίσματα και χαρακτηριστικά που θα κινήσουν το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού, ώστε να δοκιμάσει το νέο προϊόν
- Να επιτύχει ποιοτικά και γευστικά το επιθυμητό αποτέλεσμα που θα το βάλει στην συνείδηση των καταναλωτών έστω και σε πρώιμο στάδιο.

Όλες οι παραπάνω ενέργειες συνδυάζονται με μια ορθή στρατηγική από την πλευρά του τμήματος marketing. Ο νεωτερισμός που μπορεί να έχει ένα προϊόν, τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά και η ανωτερότητά του σε σχέση με τον ανταγωνισμό οφείλουν να γνωστοποιηθούν στους καταναλωτές μέσα από ένα δυνατό πρόγραμμα προώθησης. Σημαντικό ρόλο σε αυτήν την διαδικασία παίζει, πέρα από το τμήμα marketing, και η ομαλή ενσωμάτωση του προϊόντος από τα δίκτυα διανομής. Από εκεί και ύστερα, η διαδικασία δοκιμής και επαναδοκιμής από το κοινό περιλαμβάνει σειρά ενεργειών, όπως παροχή δειγμάτων και ευκαιριών δοκιμής έτσι ώστε να προσφερθεί στο κοινό η εμπειρία της χρήσης του προϊόντος και να μειωθεί ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές (Παναγυράκης, Γ. , (2003) Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ 145). Η αίσθηση του κινδύνου έγκειται στο γεγονός πως ο καταναλωτής δεν διαθέτει καμιά προηγούμενη εμπειρία από το συγκεκριμένο προϊόν.

Η όλη διαδικασία θα θεωρείται πετυχημένη, όταν οι πιθανοί αγοραστές γνωρίσουν το προϊόν, αρχίσουν να «συζητούν» για αυτό ευνοϊκά και τελικά να το «υιοθετήσουν». Σημαντικό ρόλο παίζει και η ομαλή ενσωμάτωση από το δίκτυο διανομής. Δεν είναι ευνοϊκή η αποθήκευση ενός προϊόντος «υψηλού» κινδύνου μέχρις ότου αυτό γίνει γνωστό και ίσως πετυχημένο.

Το στάδιο της ανάπτυξης

Στο στάδιο αυτό οι πωλήσεις αρχίζουν να μεγαλώνουν, αν και τα κέρδη κινούνται ακόμα σε χαμηλά επίπεδα. Η αύξηση των πωλήσεων θα διευκολύνει, ώστε να καλυφθεί το αρχικό κόστος. Είναι σημαντικό να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος προώθησης του προϊόντος, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη ρευστότητα. Απαιτείται η ικανότητα να αναπτυχθούν επιτυχημένα προγράμματα προώθησης στην διανομή.

Συγκεκριμένα απαιτείται:

- Αύξηση του αριθμού των αγοραστών
- Διεύρυνση της διανομής
- Βελτίωση των συνθηκών προβολής του προϊόντος στα σημεία

- Αύξηση συχνότητας αγοράς προϊόντος
- Εξασφάλιση στοκ σε όλα τα στάδια της διανομής του προϊόντος για την συνεχόμενη και αναπόσπαστη ροή του στην αγορά.
- Ικανοποιητικό forecasting για την επέκταση ή όχι της παραγωγής

Στην περίπτωση που το προϊόν αποκτήσει εμπορική επιτυχία, στο συγκεκριμένο στάδιο, ο ανταγωνισμός θα κάνει την εμφάνισή του. Σίγουρα πλεονεκτεί το προϊόν που πρώτο εμφανίστηκε στην αγορά, αν και το πλεονέκτημα αυτό δεν είναι δεδομένο. Η κατάσταση μπορεί εύκολα να αντιστραφεί και σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζουν διάφοροι παράγοντες που σημείωσα και παραπάνω. Για παράδειγμα, οι ισχυροί δεσμοί με τα δίκτυα διανομής μπορούν να διευκολύνουν την ευκολότερη και αμεσότερη είσοδο του προϊόντος σε όλα τα κανάλια της αγοράς.

Το στάδιο της ωριμότητας

Σε αυτό το στάδιο είναι σύνηθες το προϊόν να έχει κατακτήσει πλέον μια σημαντική θέση στην αγορά. Πολλοί καταναλωτές που το έχουν δοκιμάσει μπορεί να το έχουν απορρίψει. Έχει αποκτήσει το δικό του κοινό και έχει συμπεριληφθεί ή απορριφθεί από το σύστημα προτίμησής τους. Τα διάφορα κανάλια αγοράς έχουν πλέον διαμορφωθεί σε σχέση με τα οφέλη που τους φέρνει το συγκεκριμένο προϊόν.

Σε αυτό το στάδιο ο όγκος των πωλήσεων είναι μεγάλος και η πώληση είναι επαναλαμβανόμενη. Τα κέρδη είναι ικανοποιητικά παρά το γεγονός πως αρχίζει μια μείωση κερδών ανά μονάδα προϊόντος. Το προϊόν δέχεται πιέσεις από ανταγωνιστικά προϊόντα είτε επώνυμα είτε προϊόντα ιδιωτικής ταμπέλας (PL), ειδικά στα μεγάλα σημεία της λιανικής αγοράς. Ο ανταγωνισμός θα εισέλθει με το πλεονέκτημα της χαμηλότερης τιμής. Αυτό θα έχει σαν συνέπεια την μείωση της κερδοφορίας στην συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντος. Από την μεριά του ο leader της κατηγορίας θα προσπαθήσει να διατηρήσει τα μερίδιά του με διάφορους τρόπους. Θα προσπαθήσει να βρει περισσότερους χρήστες – πελάτες ή να αναγκάσει τους υπάρχοντες πελάτες σε περισσότερη χρήση ή τέλος να δώσει στο προϊόν νέες χρήσεις.

Στο συγκεκριμένο στάδιο το κόστος προώθησης θα πρέπει να κινείται έτσι ώστε να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή κερδοφορία. Για τον product manager η περίοδος αυτή απαιτεί μια ικανοποιητική οικονομική διοίκηση που να διευρύνει την χρονική περίοδο μέχρι την εμφάνιση του επόμενου σταδίου, δηλαδή αυτού της πτώσης του προϊόντος. Ενέργειες όπως η βελτίωση ποιοτικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, αλλαγών στην συσκευασία και δραστηριότητες επαναλανσαρίσματος είναι αυτές που απαιτούνται. Η εικόνα που έχει δημιουργήσει πλέον το προϊόν, με την μέχρι τώρα προώθησή του, δεν αλλάζει πλέον εύκολα. Συνεπώς η απαιτούμενη προώθηση πραγματοποιείται με σκοπό να δημιουργήσει ένα παροδικό ενδιαφέρον για το προϊόν.

Συγκεκριμένα:

- Διατήρηση των μεριδίων αγοράς του προϊόντος και των αγοραστών του
- Προσέλκυση νέων καταναλωτών
- Διατήρηση της διανομής και των τοποθετήσεων
- Βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της γραμμής παραγωγής
- Ελαχιστοποίηση του κόστους υποστήριξης του προϊόντος

Το στάδιο της πτώσης και της ανανέωσης

Το στάδιο αυτό εμπεριέχει δύο πιθανές πορείες. Η μία είναι αυτή της ανανέωσης. Η ανανέωση που έχει ξεκινήσει από έναν ικανό μάνατζερ ήδη από το προηγούμενο στάδιο έρχεται σε αυτό το στάδιο να αποτελέσει άλλον έναν μικρότερο κύκλο ζωής του νέου «ανανεωμένου προϊόντος» που με την σειρά του θα οδηγήσει στην ωριμότητα και την πτώση του. Κλειδί για την επιτυχία αυτής της κατεύθυνσης είναι να υπάρξει μια σημαντική βελτίωση στην συγκεκριμένη επωνυμία, η οποία πρέπει να είναι εμφανής και άμεσα αποδεκτή από τον καταναλωτή. Η νέα αυτή επωνυμία θα χρησιμοποιηθεί είτε για να αντικαταστήσει το υπάρχον προϊόν είτε σαν επέκταση της υπάρχουσας γραμμής ή τέλος σαν ανταγωνιστικό προϊόν στο ίδιο τμήμα της αγοράς. Για να επιτευχθεί αυτή η πορεία θα πρέπει είτε να είναι αποτέλεσμα γέννησης από μια μητέρα – επωνυμία με σταθερή κερδοφορία και πωλήσεις ή να αντικαταστήσει ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεων του παλιού προϊόντος. Το πλεονέκτημα της ανανέωσης έγκειται στο γεγονός πως το προϊόν 2 δεν αντιμετωπίζει στην πράξη τα προβλήματα διανομής και πληροφόρησης που αντιμετωπίζει ένα εντελώς νέο προϊόν. Παρ’ όλα αυτά η συγκεκριμένη διαδικασία της ανανέωσης μπορεί να απαιτεί ένα ιδιαίτερα μεγάλο μέρος των κερδών, διότι απαιτεί ένα υψηλό κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Οι ικανότητες που πρέπει να έχει στο στάδιο αυτό ο product manager είναι οι ίδιες με αυτές που απαιτούνται για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος και την τοποθέτησή του. Ο βασικός κίνδυνος τον οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίσει είναι πως το ανανεωμένο προϊόν οδηγεί σε ταχύτερη κάμψη τις πωλήσεις του παλιού προϊόντος από το οποίο προέρχεται.

Χαρακτηριστικά του σταδίου της πτώσης είναι :

- Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη σημαντικών βελτιώσεων
- Επανατοποθέτηση του προϊόντος με την χρήση της διαφήμισης
- Εξασφάλιση νέου δικτύου διανομής
- Εξασφάλιση ικανοποιητικού ρυθμού δοκιμής και επαναδοκιμής της επωνυμίας
- Νέοι χρήστες ή νέες χρήσεις

Παρά τις προσπάθειες για ανανέωση ενός επώνυμου προϊόντος ακόμα και αν είναι μεγάλες σε αριθμό, το προϊόν δεν θα μπορέσει να ξεπεράσει το στάδιο της πτώσης. Όταν φτάσει στο σημείο που η πτωτική τάση του είναι μη αναστρέψιμη ο product manager μπορεί να προσδώσει στο προϊόν ένα «νοσταλγικό» χαρακτήρα ή να στραφεί στην ικανοποίηση ενός νέου κενού στο σύστημα αναγκών/επιθυμιών του καταναλωτή. Καθοριστικά στοιχεία που μαρτυρούν την περίοδο πτώσης ενός προϊόντος είναι οι ολοένα και χαμηλότερες πωλήσεις, απόρριψη από το δίκτυο διανομής, χαμηλή εικόνα ή επαναγορά από τους καταναλωτές. (Πανηγυράκης, Γ. , (2003) Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ 150). Παρά την συνεχόμενη πτώση κερδών που αναφέραμε παραπάνω στο στάδιο αυτό μπορεί να επιτευχθεί μια ικανοποιητική πολιτική που θα οδηγήσει σε κέρδη ανά μονάδα πώλησης προϊόντος. Αυτό θα επιτευχθεί αν στο συγκεκριμένο στάδιο που το κόστος παραγωγής είναι ελεγχόμενο, διατηρηθεί μια ομάδα πιστών καταναλωτών που συνεχίζει να προτιμά το συγκεκριμένο προϊόν. Όλα τα παραπάνω συνεπάγονται ότι ο product manager αντιμετωπίζει ένα σχετικά μικρό επιχειρησιακό κίνδυνο και χαμηλό κόστος προώθησης.

Συγκεκριμένα απαιτείται:

- Προσέλκυση των καταναλωτών που «ψάχνουν» τις ευκαιρίες
- Περιορισμός της διαθέσιμης γραμμής προϊόντος (product line)
- Μείωση κόστους προϊόντος

- Μεγιστοποίηση των άμεσων κερδών.

1.3 Η Ιδανική Μορφή του Κύκλου Ζωής Προϊόντος

Ένας ιδανικός κύκλος ζωής ενός προϊόντος έχει:

- Μικρή σε διάρκεια περίοδο εισαγωγής
- Μικρή σε διάρκεια περίοδο ανάπτυξης
- Μεγάλη σε διάρκεια και σταθερή σε πωλήσεις περίοδο ωριμότητας
- Αργή σε ρυθμό περίοδο πτώσης

Στρατηγικές Επιμήκυνσης του Κύκλου Ζωής Προϊόντος

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν με διάφορες τακτικές και στρατηγικές να επιτύχουν επιμήκυνση του κύκλου ζωής του προϊόντος. Ο ιδανικός κύκλος ζωής ονομάζεται ιδανικός ακριβώς γιατί αποτελεί θεωρητική προσέγγιση και δεν εμφανίζεται στην πράξη.

Κάποιες από τις συνηθισμένες στρατηγικές που ακολουθούν είναι οι παρακάτω:

- Προώθηση μιας πιο συχνής χρήσης στους υπάρχοντες καταναλωτές του προϊόντος
- Ανάπτυξη διαφόρων τρόπων χρησιμοποίησης του προϊόντος στους ήδη υπάρχοντες καταναλωτές
- Εξασφάλιση νέων καταναλωτών για το προϊόν με την επέκταση της αγοράς του
- Εξεύρεση νέων τρόπων χρησιμοποίησής του βασικού προϊόντος

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα στάδια και τα χαρακτηριστικά του κύκλου ζωής του προϊόντος

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΣΤΑΔΙΑ	1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ	3. ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ	4. ΠΩΣΗ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ				
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	Χαμηλές πωλήσεις	Γρήγορα αυξανόμενες πωλήσεις	Ανώτατες πωλήσεις	Μειούμενες πωλήσεις
ΚΟΣΤΟΣ	Υψηλό κόστος ανά καταναλωτή	Μέσο κόστος ανά καταναλωτή	Χαμηλό κόστος ανά καταναλωτή	Χαμηλό κόστος ανά καταναλωτή
ΚΕΡΔΗ	Αρνητικά	Αυξανόμενα κέρδη	Υψηλά κέρδη	Μειούμενα κέρδη
ΠΕΛΑΤΕΣ	Καινοτόμοι	Αγοραστές νέων προϊόντων	Μέση πλειοψηφία	Τελευταίοι (δύσπιστοι αγοραστές)
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	Λίγοι	Αυξανόμενος ρυθμός	Σταθερός αριθμός με τάση να μειωθεί	Μειούμενος αριθμός
ΣΤΟΧΟΙ MARKETING	Δημιουργία γνώσης του προϊόντος και επιθυμία δοκιμής	Μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς	Μεγιστοποίηση του κέρδους με ταυτόχρονη διατήρηση του μεριδίου αγοράς	Μείωση των δαπανών «αφαίμαξη» επωνυμίας
ΠΡΟΪΟΝ	Προσφορά ενός βασικού προϊόντος	Προσφορά επεκτάσεων του προϊόντος, υπηρεσίες και εγγυήσεις	Δημιουργία ποικιλίας από επώνυμες προσφορές	Απόσυρση «αδύνατων» προϊόντων
ΤΙΜΗ	Χρησιμοποίηση της μεθόδου επιβάρυνσης επί του κόστους	Τιμή για εισχώρηση στην αγορά	Ανταγωνιστική τιμή	Μειούμενες τιμές, προσφορές
ΔΙΑΝΟΜΗ	Επιλεκτική Διανομή	Εντατική Διανομή	Περισσότερο εντατική διανομή	Επιλεκτικά: απόσυρση από μη επικερδής αγορές
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	Δημιουργία γνώσης του προϊόντος στους αγοραστές νέων προϊόντων και στους διανομείς	Δημιουργία γνώσης και ενδιαφέροντος στην μεγάλη μάζα αγοραστών	Προσπάθεια παρουσίασης των διαφορών και ωφελειών του προϊόντος	Μείωση στην χαμηλότερη δυνατή απαίτηση, για την διατήρηση του πυρήνα των αγοραστών
ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Χρησιμοποίηση έντονης προώθησης πωλήσεων με στόχο την δοκιμή	Μείωση με την εκμετάλλευση της έντονης ζήτησης από «φανατικούς» αγοραστές	Αύξηση με στόχο την δοκιμή νέων επεκτάσεων του προϊόντος	Μείωση στο κατώτατο επίπεδο

ΠΗΓΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ, ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ Γ. (σελ.154)

Η καθοριστική συμβολή του κύκλου ζωής του προϊόντος είναι ότι αναγνωρίζει την διαδικασία αλλαγής στην οποία συνεχώς βρίσκεται το προϊόν. Μέσω αυτής της διαδικασίας έχουμε μια πιο περιγραφική μελέτη των χαρακτηριστικών του προϊόντος και όχι μια προγνωστικού τύπου μελέτη, η οποία θα μπορούσε να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη για τις επιχειρήσεις και τους products managers. Σε καμία περίπτωση ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος δεν θα πρέπει να είναι ο μοναδικός οδηγός στον σχεδιασμό της στρατηγικής του Marketing.

Στην ανάλυση και εξέταση του κύκλου ζωής ενός προϊόντος δύο είναι τα βασικά προβλήματα με τα οποία ερχόμαστε αντιμέτωποι. Το πρώτο είναι η δυνατότητα αναγνώρισης του ακριβούς σταδίου που βρίσκεται το προϊόν και το δεύτερο είναι η κατανόηση του χρονικού σημείου που το προϊόν περνάει από το ένα στάδιο του κύκλου ζωής στο επόμενο. Με την χρήση του υποδείγματος πωλήσεων μπορούμε να κατανοήσουμε και να καθορίσουμε την χρονική διάρκεια του κάθε σταδίου καθώς και του σημείου στο οποίο το προϊόν μεταβαίνει από το ένα στάδιο στο επόμενο. Βέβαια ακόμα και σήμερα δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτό υπόδειγμα, διότι η χρονική διάρκεια κάθε σταδίου εξαρτάται από ένα μεγάλο πλήθος αστάθμητων παραγόντων, όπως είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ο βαθμός αποδοχής της αγοράς, ο ανταγωνισμός κλπ. Επιπρόσθετα, το γεγονός πως τα στοιχεία των πωλήσεων που έχουν στην διάθεσή τους οι managers από χρονολογικές σειρές σπάνια υπακούουν στην θεωρητική και ομαλή απεικόνιση του κύκλου με την γνωστή μορφή που περιγράψαμε και παραπάνω και δημιουργεί άλλο ένα πρόβλημα στην προσπάθεια ανάλυσης και εξέτασης του κύκλου ζωής. Η προσπάθεια καθορισμού των χρονικών ορίων και των σημείων μετάβασης συνεχίζει να αποτελεί μια επίπονη διαδικασία.

Για την διευκόλυνση των παραπάνω προβληματισμών και συγκεκριμένα για τον καθορισμό του σταδίου ζωής που βρίσκεται ένα προϊόν μπορούμε να καθορίσουμε τα στάδια ζωής από τις ποσοστιαίες μεταβολές των ετήσιων πωλήσεων. (σελ. 158* Polli R. & Cook V. , “Validity of the Product Life Cycle” , journal of Busine, October, 1969, 385-400).

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται μια τέτοια προσπάθεια χρησιμοποιώντας τρόφιμα σαν δείγμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΣΤΑΔΙΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΤΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ
Ανάπτυξη	Μεταβολή Πωλήσεων > +5%
Πρώτο Στάδιο Ωρίμανσης	+1% < Μεταβολή Πωλήσεων < +5%
Ωρίμανση	-1% < Μεταβολή Πωλήσεων < +1%
Πτωτική Ωρίμανση	-5% < Μεταβολή Πωλήσεων < - 1%
Πτώση	Μεταβολή Πωλήσεων < -5%

ΠΗΓΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ, ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ Γ.

Στην πράξη το υπόδειγμα του κύκλου ζωής προϊόντος έχει πιθανώς πολύ μεγαλύτερη αξία σαν εργαλείο – μέσο διοικητικού ελέγχου παρά σαν μέθοδος πρόβλεψης του κύκλου ζωής του προϊόντος. Ο έλεγχος αυτός εφαρμόζεται συνήθως για την επιμήκυνση του διαστήματος πώσης του προϊόντος. Η αξία του κύκλου ζωής εξαρτάται από τον τρόπο που υιοθετεί κανείς την συγκεκριμένη προσέγγιση και γι’ αυτό αποδίδει, όταν χρησιμοποιείται ως εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου και όχι ως μέσο πρόβλεψης.

Τελικά φαίνεται ότι το υπόδειγμα του κύκλου ζωής προϊόντος είναι χρήσιμο σε συσχετισμό με μία επιτυχή πρόβλεψη της πορείας των πωλήσεων και μία όσο το δυνατόν πλήρη κατανόηση της ανταγωνιστικής δυναμικής της συγκεκριμένης αγοράς. (Πανηγυράκης, Γ. , (2003) Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ 159-160)

2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Για την ανάπτυξη νέων προϊόντων σε μια εταιρεία απαιτείται μια καθορισμένη διαδικασία η οποία θα διασφαλίσει την ασφαλέστερη χρήση των πόρων που απαιτούνται και θα αξιοποιήσει στο έπακρο τις διάφορες ιδέες που θα προκύψουν. Σύμφωνα με τον **Μάλλιαρη Π. Στο Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ εκδόσεις Σταμούλη 1991**, έχει αναπτυχθεί μια θεωρητική προσέγγιση για την διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, η οποία βασίζεται στην μελέτη και τη συνεχή μείωση του αρχικού αριθμού ιδεών για νέα προϊόντα που αναπτύσσονται.

Η διαδικασία αυτή ξεκινά με την συγκέντρωση ιδεών που ο αριθμός τους μειώνεται με το χρόνο, καθώς η ιδέα περνά από τα διάφορα στάδια (συλλογή ιδεών, επιλογή ιδεών, οικονομική ανάλυση, προετοιμασία πρωτότυπου, δοκιμή αγοράς, προετοιμασίες εισαγωγής και εισόδου στην αγορά, σύμφωνα με τον κλασικότερο τρόπο χωρισμού των σταδίων). Όπως θα περίμενε κανείς, λίγες από τις ιδέες υλοποιούνται τελικά και μεταφέρονται στην αγορά ως νέα προϊόντα.

Για την διαδικασία Ανάπτυξης νέων προϊόντων εισάγουμε τον όρο COPS (coefficient of product selection) ο οποίος είναι ένας συντελεστής επιλογής προϊόντος. Προκύπτει από τον αριθμό των ιδεών που υλοποιούνται προς τον αριθμό των αρχικών ιδεών και δίνεται από τον παρακάτω τύπο:

Με αυτόν τον τύπο μπορούμε να θέσουμε ένα συγκεκριμένο στόχο επιλεκτικότητας στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Ως θεωρητικό εργαλείο ακόμα και σήμερα δεν είναι αποδεδειγμένη η αποτελεσματικότητα και η πρακτικότητα του .

Στόχος της όλης διαδικασίας είναι η αποφυγή ή έστω η ελαχιστοποίηση του λάθους στην επιλογή νέου προϊόντος που στοχεύουμε να δώσουμε στην αγορά. Μπορούμε να έχουμε μια σημαντική μείωση του κόστους, αν έγκαιρα προβλέψουμε ποιες ιδέες δεν είναι κατάλληλες να υλοποιηθούν. Επίσης, σήμερα σε αντίθεση με το παρελθόν πολλοί υποστηρίζουν ότι η παράλληλη ανάπτυξη των διαφόρων σταδίων ανάπτυξης του προϊόντος μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα μειώνοντας σημαντικά τον χρόνο ανάπτυξης του νέου προϊόντος. (Moore W. & Pessemire E., Product Planning and Management, McGraw Hill, 1993). Ο έλεγχος για την πιθανότητα επιτυχίας του προϊόντος πραγματοποιείται στο τέλος του κάθε σταδίου ανάπτυξης .

Επομένως η διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος αποτελείται από διάφορες φάσεις που όπως αναφέραμε, παλιότερα ακολουθούσε η μία φάση την άλλη διαδοχικά ενώ σήμερα πολλοί επιλέγουν να τις προωθούν και ταυτόχρονα.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τις διάφορες φάσεις από τις οποίες ξεκινά η δημιουργία και συλλογή ιδεών για ένα νέο προϊόν μέχρι την προετοιμασία εισαγωγής του. (Πανηγυράκης, Γ. , (2003) Στρατηγική Διοίκησης Επώνυμου Προϊόντος, σελ. 56)

2.1 Δημιουργία Ιδεών

Η πιο σημαντική ίσως διαδικασία για την δημιουργία ενός επιτυχημένου προϊόντος είναι η σύλληψη της ιδέας. Η ιδέα είναι το ισχυρό σημείο που προσφέρει στο προϊόν την ανάπτυξη του συγκριτικού αποτελέσματος που αυτό θα έχει.

Δυο είναι οι βασικές κατηγορίες των διάφορων πηγών ιδεών:

➤ Εσωεπιχειρησιακές Πηγές

Πρόκειται για ιδέες που προκύπτουν από το εσωτερικό της Εταιρείας. Οι σημαντικότερες τέτοιου τύπου πηγές είναι οι εξής:

1. Οι πωλητές που μέσα από την καθημερινή τους τριβή και εμπειρία μπορούν να κρίνουν και να αντιληφθούν καλύτερα τις ανάγκες και τα κενά της αγοράς
2. Η ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη της εταιρείας
3. Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης
4. Τα στελέχη του τμήματος Marketing που μπορούν να προτείνουν ιδέες που συνήθως θα έχουν προκύψει από συγκεκριμένη έρευνα αγοράς και ερωτηματολόγια που θα αναγνωρίζουν τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

➤ Εξωεπιχειρησιακές πηγές

Πληροφορίες και ιδέες που αντλεί η Εταιρεία από το περιβάλλον της. Μερικές από τις σημαντικότερες πηγές είναι οι ακόλουθες:

1. Ο ανταγωνισμός και οι διάφορες κινήσεις του. Η εταιρεία μπορεί είτε να εξαγοράσει ανταγωνιστικά προϊόντα και να τα αξιοποιήσει είτε να αντιγράψει κάποια από αυτά μιμούμενη τις κινήσεις του ανταγωνιστή.
2. Συμβουλές των εξωτερικών συνεργατών της Εταιρείας που έχουν άμεση σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό. Τέτοιες περιπτώσεις είναι τα δίκτυα διανομής, μεγάλοι πελάτες, προμηθευτές.
3. Καλή γνώση και εποπτεία της διεθνούς αγοράς. Μελέτη των ξένων αγορών σε σχέση με προϊόντα που κυκλοφορούν εκεί. Μελέτη σε στοιχεία όπως η τεχνολογία, ο τρόπος χρήσης των υπάρχοντων προϊόντων, ο τρόπος ζωής των καταναλωτών και η συμβολική αξία που προστίθεται στα συγκεκριμένα προϊόντα. (Πανηγυράκης Γ. , Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 1992, κεφ. 4, 5, 7.
4. Συζητήσεις με συνεργάτες στο πιο έμμεσο περιβάλλον της εταιρείας όπως οι βιομηχανικοί σύμβουλοι, οι διαφημιστές, οι ερευνητές αγοράς.
5. Οι εξελίξεις της τεχνολογίας. Πρόκειται για ιδέες που βασίζονται στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και στην καινοτομία που αυτή μπορεί να προσφέρει.

Οι νέες ιδέες θα πρέπει να συνδεθούν και να ταιριάζουν με τα διάφορα δυνατά σημεία της εταιρείας ή με εκείνα τα στρατηγικά σημεία που θα αποτελέσουν τα ισχυρά σημεία της επωνυμίας στο μέλλον. Κάθε ιδέα και κάθε προϊόν που θα βγάλει μια εταιρεία θα πρέπει να συμφωνεί με την κουλτούρα και τις δυνατότητες της Εταιρείας έτσι ώστε να μπορεί να τα υποστηρίξει στο σύνολό τους.

2.2 Τεχνικές Υποστήριξης της Διαδικασίας Ανάπτυξης και Συλλογής Ιδεών

Η συλλογή και η ανάλυση των ιδεών από τις πηγές που αναφέρθηκαν παραπάνω δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Λόγω διαφόρων δυσκολιών δημιουργήθηκαν διάφορες τεχνικές υποστήριξης που βασικό στόχο έχουν να μπορούν να αξιολογήσουν τις ιδέες που βρίσκονται σε πρωτόλειο επίπεδο και να της σχηματίσουν σε εικόνα. Να μπορέσουν δηλαδή να εξωτερικεύσουν και να μετατρέψουν ιδέες που υποβόσκουν σε λανθάνουσα κατάσταση σε μία ολοκληρωμένη πρόταση. Οι σημαντικότερες από αυτές τις τεχνικές είναι οι ακόλουθες:

- Ανάλυση των χαρακτηριστικών του προϊόντος: κυρίως αφορά στην βελτίωση και μετατροπή ενός προϊόντος που βρίσκεται ήδη στην κυκλοφορία. Καταγράφει αρχικά όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (υλικά, μορφή, τρόπος χρήσης, οφέλη από την χρήση του) και δοκιμάζει διάφορα σενάρια αλλαγής αυτών των χαρακτηριστικών.
- Καταγραφή ισχυρών σχέσεων με άλλα προϊόντα, τρόπου χρήσης ή διαδικασιών: πρόκειται για την διαδικασία που θα οδηγήσει στην παραγωγή νέου προϊόντος, αφού ανακαλυφθούν τα κενά που αφήνουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Αναλύει δηλαδή την σχέση του προϊόντος με όλα τα άλλα προϊόντα, τον τρόπο χρήσης του και οτιδήποτε άλλο συνδέεται με αυτό. Ερευνώντας τις σχέσεις των διάφορων μεταβλητών προτείνονται λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να οδηγήσουν στην παραγωγή νέων προϊόντων.
- Μορφολογική Ανάλυση: αυτή η τεχνική αναφέρεται κυρίως στην διάθεση της εταιρείας να αντικαταστήσει και όχι να βελτιώσει ένα προϊόν. Παραμερίζει τις λύσεις που είχαν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για το συγκεκριμένο προϊόν, ερευνά το τι θέλει η επιχείρηση και πώς μπορεί να πέτυχει αυτό που θέλει χωρίς να επιδιώκει την βελτίωση. Μέσα από αυτήν

την μέθοδο συνήθως προκύπτουν καινοτόμες ιδέες και λύσεις τις οποίες δεν έχει αναπτύξει ο ανταγωνισμός.

- **Brainstorming:** Πρόκειται για την προσπάθεια στελεχών ή ομάδων της εταιρείας να παράγουν ιδέες ή να βαθύνουν σε υπάρχουσες ιδέες.
- **Συνεκτική:** Πρόκειται για μια μέθοδο κατά την οποία ειδικοί με διάφορα γνωστικά αντικείμενα και εμπειρίες, καλούνται να δώσουν τις απαραίτητες λύσεις και ιδέες στην επιχείρηση. Η ομάδα αυτή συνήθως χρησιμοποιεί τυπικές διαδικασίες και έρευνα.
- **Τεχνικές που συνδέονται με την ανάλυση των επιθυμιών ή των αντιδράσεων των πελατών:** σημαντική πηγή ιδεών αποτελεί το καταναλωτικό κοινό και οι πελάτες. Στοιχείο προς εκμετάλλευση αποτελεί η καταγραφή μέσω στοχευμένων ερωτηματολογίων για τις ανάγκες των πελατών. Αυτό το στοιχείο βέβαια εγκυμονεί τον κίνδυνο να εκφράζονται κυρίως ανάγκες που ήδη ικανοποιούνται και όχι νέες που προκύπτουν. Με τον ίδιο τρόπο μπορεί να εκφραστεί και σύνολο παραπόνων των καταναλωτών απέναντι στον τρόπο που ικανοποιεί κάποιο προϊόν συγκεκριμένες ανάγκες. Από αυτό μπορεί να προκύψει είτε η βελτίωση κάποιου προϊόντος είτε η ιδέα για την δημιουργία ενός νέου.

2.3 Αξιολόγηση και Επιλογή Ιδεών

Σε αντίθεση με το πρώτο στάδιο, στο οποίο στόχος ήταν η αναζήτηση περισσότερων ιδεών, σε αυτό το στάδιο σκοπός αποτελεί η μείωσή τους. Για την επιλογή των ιδεών χρησιμοποιείται μια σειρά από κριτήρια. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Η συνεισφορά στην εξυπηρέτηση των γενικότερων διοικητικών στόχων που θα προσφέρει το νέο προϊόν
- Η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης
- Το μέγεθος της αγοράς και η αναμενόμενη ανάπτυξή της
- Το υπολογιζόμενο μερίδιο αγοράς του νέου προϊόντος
- Η σημασία που έχει για τον χρήστη το συγκεκριμένο προϊόν
- Η ικανότητα παραγωγής από τεχνικής άποψης, κυρίως για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας
- Ο πιθανός κύκλος ζωής και ο χρόνος τεχνολογικής απαξίωσης.

Στο συγκεκριμένο στάδιο εγκυμονούν δύο βασικοί κίνδυνοι, ο πρώτος είναι η απόρριψη (drop error) μιας καλής ιδέας που σαν αποτέλεσμα θα έχει την μείωση μελλοντικών εσόδων και δεύτερον η επιλογή και αξιοποίηση μιας κακής ιδέας (drop error) που θα οδηγήσει στην ενασχόληση με αυτήν και στα επόμενα στάδια, αυξάνοντας έτσι τις δαπάνες της Εταιρείας.

Για την αποφυγή των παραπάνω λαθών οι εταιρείες έχουν υιοθετήσει μια ορισμένη διαδικασία που να συνηγορεί όλους τους πιθανούς παράγοντες που ενδιαφέρουν την εταιρεία.

Δυο βασικά κριτήρια απαιτούνται για έναν πρώτο έλεγχο των ιδεών είναι τα ακόλουθα:

1. Σε ποιο βαθμό η ιδέα ταιριάζει με τους στόχους της εταιρείας που έρχεται να ενισχύσει
2. Οι πόροι της επιχείρησης

Η μη ικανοποίηση ενός από αυτά τα δύο βασικά κριτήρια οδηγεί αναγκαστικά στην απόρριψη της συγκεκριμένης ιδέας. Η ανεπάρκεια των αναγκαίων πόρων από την πλευρά της εταιρείας θα την οδηγήσει στην αναζήτηση εναλλακτικών πόρων ακόμα και μέσα από συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση που επέλθει αδιέξοδο θα πρέπει η ιδέα να απορριφθεί ως ανεπαρκής.

Παρακάτω παραθέτουμε τις τέσσερις βασικές ομάδες μεταβλητών, τα στοιχεία των οποίων περιλαμβάνουν κοινά στοιχεία μεταξύ τους:

1. Το προϊόν:

- Η δυνατότητα πιθανής διαφοροποίησής του
- Η οικονομική προοπτική του προϊόντος ξεχωριστά και σε συνέργεια με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της εταιρείας
- Ο αναμενόμενος κύκλος ζωής του νέου προϊόντος και η αναμενόμενη σταθερότητά του

2. Η αγορά:

- Το μέγεθός της
- Τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι τελικοί αγοραστές για την πραγματοποίηση της αγοραστικής τους απόφασης
- Τα χαρακτηριστικά της αγοράς

3. Η συνέργεια

- Η συμβατότητα του νέου προϊόντος με τα δίκτυα διανομής με τα οποία η επιχείρηση ήδη συνεργάζεται, με τους πελάτες που εξυπηρετεί, με τους πωλητές που απασχολεί, με την οργάνωση και την ικανότητα της διοίκησης.
- Η συμβατότητα με την παραγωγή και την υπάρχουσα τεχνολογία της επιχείρησης
- Ο τρόπος χρηματοδότησης της ανάπτυξης της συγκεκριμένης ιδέας.

4. Η στρατηγική της εταιρείας

- Το τυχόν πλεονέκτημα διαφοροποίησης που δίνει το προϊόν στην μονάδα, αν βέβαια στρατηγικός στόχος της είναι η διαφοροποίηση. Συχνά ένα προϊόν αποτελεί «κλειδί» για εισαγωγή σε μια εντελώς νέα για την επιχείρηση αγορά ή σε νέα τεχνολογία.
- Η πιθανή βοήθεια που παρέχει το προϊόν για παραμονή σε μια αγορά, μέχρι να βρεθεί κάποιο καλύτερο να το αντικαταστήσει, θεωρείται εξαιρετικά σημαντική και λόγος συνέχισης της έρευνας για την τυχόν αποδοτικότητά του νέου προϊόντος.

Πολλά είναι τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψιν για να αποφασιστεί αν τελικά θα πάρει σάρκα και οστά μια ιδέα. Τα διάφορα κριτήρια δεν χρειάζεται, ωστόσο, να έχουν την ίδια βαρύτητα για την κάθε ιδέα και για την κάθε επιχείρηση. Γι' αυτό δημιουργείται μια διαφοροποίηση της σημαντικότητας των κριτηρίων με την χρήση συντελεστών σταθμίσεως.

Έτσι η διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί με την χρήση μιας μήτρας βαθμολόγησης στην οποία λαμβάνονται υπόψιν τόσο η ανταπόκριση της ιδέας σε σχέση με

τα διάφορα κριτήρια καθώς και οι σταθμίσεις που σχετίζονται με την βαρύτητα που δίνεται στο κάθε κριτήριο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ

	ΚΥΡΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΧΩΡΙΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑ
Οικονομικές Προοπτικές Προϊόντος			
Ομαδική Συνέργεια			
Τεχνολογική και Παραγωγική Συνέργεια			
Κύκλος Ζωής Προϊόντος			
Στρατηγική Παραμονής στην Αγορά			
Μέγεθος Αγοράς			
Στρατηγική Διαφοροποίησης			
Χαρακτηριστικά Εγχώριας Αγοράς			
Χρηματοδότηση του Προϊόντος			
Ορθολογισμός Κριτηρίων Αγοράς			

ΠΗΓΗ: COOPER R. & De Brentani U., "Criteria for Screening New Industrial Products", *Industrial Marketing Management*, 1984, pp. 149 – 156

2.4 Κατανόηση Γενικών Σκοπών και Στάσεων της Εταιρείας

Για την επιλογή των κατάλληλων ιδεών για την επιχείρηση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι γενικότεροι σκοποί και η κουλτούρα της Εταιρείας με τα οποία οι νέες ιδέες είναι ανάγκη να συμβαδίζουν. Για τον λόγο αυτό, ο product manager καλείται να υποβάλει ένα ερωτηματολόγιο στους προϊσταμένους του και στα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης, για να εξακριβώσει ποιες είναι αυτές οι αξίες και οι σκοποί τους οποίους θέλει η εταιρεία να υπηρετεί και το νέο προϊόν που θα λανσάρει στην αγορά. Με την βοήθεια του ερωτηματολογίου γίνεται μια προσπάθεια ταύτισης των σκοπών με τις ιδέες που υπάρχουν.

Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι συγκροτημένες και δομημένες έτσι που να μπορεί να διερευνάται η συνολική θεώρηση και κύρια αποστολή της εταιρείας.

Σύμφωνα με τον Γ. Πανηγυράκη στο βιβλίο «Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος» οι πιθανές ερωτήσεις παρουσιάζονται ανά κατηγορία παρακάτω:

- Συνολική Θεώρηση της Αποστολής της Εταιρείας
- Ενδιαφέρεται η επιχείρηση για την ανάπτυξη του κύκλου εργασιών, την αύξηση των κερδών ή την σταθεροποίηση της θέσης της
- Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η Διοίκηση είναι προσανατολισμένη προς την παραγωγή, τις πωλήσεις, την χρηματοδότηση ή το Marketing;
- Έχει η επιχείρηση την ετοιμότητα και την δυνατότητα να αντιδρά στις μεταβολές της αγοράς ή προτιμά να «κάνει κάτι σωστά» παρά να «είναι η πρώτη»;
- Έχει η επιχείρηση περιοχές δραστηριότητας που δεν θέλει να εμπλακεί;
- Ισχυρά και Αδύνατα Σημεία
- Είναι η επιχείρηση ισχυρή σε τεχνική ανάπτυξη προϊόντος;
- Είναι η επιχείρηση αποτελεσματική σε χρηματοοικονομικούς και χρηματοδοτικούς ελέγχους;
- Είναι η επιχείρηση ισχυρή σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό του προϊόντος;
- Είναι οι επιχείρηση ισχυρή στις πωλήσεις;

- Το νέο προϊόν που προτείνεται στοχεύει στην υπάρχουσα ή σε μια νέα αγορά;
- Το νέο προϊόν που προτείνεται βασίζεται σε τεχνολογία που ήδη υπάρχει;
- Το νέο προϊόν που προτείνεται στοχεύει σε περιοχή που έχει άμεση προτεραιότητα για την επιχείρηση;

Η Ιδέα – Προϊόν

- Μήπως η πρόταση απλώς οδηγεί το νέο προϊόν σε άμεσο ανταγωνισμό με εκείνο το προϊόν που απέφερε το κύριο κέρδος στην επιχείρηση;
- Είναι οι προτάσεις συνεπείς με την μακροχρόνια τοποθέτηση του επώνυμου προϊόντος στην αγορά και την γενικότερη εικόνα του;
- Έχει το νέο προτεινόμενο προϊόν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση ή όχι;

2.5 Μετατροπή Ιδέας σε Συγκεκριμένες Υποσχέσεις

Το συγκεκριμένο στάδιο επί της ουσίας περιλαμβάνει την μετατροπή της γενικής ιδέας σε ένα ορισμένο σύμπλεγμα χαρακτηριστικών (product concept). Η ιδέα μετατρέπεται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν, για το οποίο προσδιορίζονται όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά του, καθώς και η αγορά στην οποία απευθύνεται.

Κάθε ιδέα μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικό προϊόν ανάλογα με την αγορά που αποβλέπει, τα κύρια οφέλη που απολαμβάνει κανείς από την χρήση του, το τρόπο που αναμένεται να χρησιμοποιηθεί στον χρόνο, στην εποχή και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες έγινε η χρήση του. Αυτά τα στοιχεία που μόλις αναφέρθηκαν καθορίζουν το σύμπλεγμα των χαρακτηριστικών του νέου προϊόντος.

Πάλι από το βιβλίο του κ. Γ. Πανηγυράκη «Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος» σελ. 73 δίνεται ένα παράδειγμα(σηματικά) για να αποσαφηνίσουμε την διαφορά μεταξύ της Ιδέας και το Σύμπλεγμα χαρακτηριστικών Προϊόντος

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΔΙΑΦΟΡΑ ΙΔΕΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΙΔΕΑ	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΤΑ
Μια σκόνη που να προστίθεται στο γάλα για να αυξάνει τη θρεπτική του αξία	1. Εύκολο ρόφημα για ενήλικες, που επιθυμούν ένα γρήγορο και θρεπτικό
	2. Γευστικό κολατσιό για παιδιά σε μορφή ροφήματος και έμφαση
	3. Υγιεινό συμπλήρωμα διατροφής για ηλικιωμένους καταναλωτές,

ΠΗΓΗ: Kotler P. , *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*, Prentice Hall, Seventh edition, 1991, p. 323

Όπως φαίνεται και από τον ΠΙΝΑΚΑ 4, το σύμπλεγμα των χαρακτηριστικών είναι μια επεξεργασμένη μορφή της ιδέας. Πρόκειται για την ίδια την ιδέα εκφρασμένη σε πραγματικά χαρακτηριστικά προϊόντος και σε καταναλωτικά οφέλη. Κριτήριο στην ανάπτυξη ενός προϊόντος είναι η μακροχρόνια απόδοσή του, η οποία επιτυγχάνεται μέσω

της συνεχόμενης ικανοποίησης των πελατών. Το σύμπλεγμα των χαρακτηριστικών είναι αυτό που καθορίζει την τελική εικόνα του προϊόντος.

2.6 Οικονομική ανάλυση

Αυτό το στάδιο αποτελεί το στάδιο της πρόβλεψης. Εδώ θα πρέπει να προβλεφθεί η αναμενόμενη ζήτηση και η πιθανότητα βιοσιμότητας του προϊόντος.

Μελετώνται οι παρακάτω μεταβλητές:

- Κόστος
- Κόστος Ανάπτυξης του Προϊόντος
- Κόστος marketing για την είσοδο και την πορεία του στην αγορά
- Διοικητικό Κόστος εισαγωγής του
- Κόστος παραγωγής του νέου προϊόντος και η δυνατότητα προμηθειών και πρώτων υλών σε συνεχόμενη ροή
- Έσοδα - για τον υπολογισμό των απαραίτητων εσόδων θα πρέπει να προβλεφθεί η ζήτηση. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη του αναμενόμενου μεριδίου αγοράς (market share) και η πρόβλεψη του αναμενόμενου Κύκλου Ζωής του προϊόντος
- Αναμενόμενα Κέρδη
- Κανιβαλισμός: είναι απαραίτητο να συνυπολογιστεί η πιθανή αρνητική επίδραση που μπορεί να έχει το νέο προϊόν απέναντι σε επώνυμο ανταγωνιστικό προϊόν της εταιρείας.
- Οικονομίες Κλίμακος
- Φορολογικές Επιπτώσεις

Ταυτόχρονα με τις παραπάνω προβλέψεις και κινήσεις που πρέπει να γίνουν θα πρέπει να παρουσιαστούν και να μελετηθούν και διάφορα σενάρια ανάλογα με τις συνθήκες που είναι πιθανόν να προκύψουν και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ένα αισιόδοξο σενάριο κατά το οποίο όλα θα εξελιχθούν ομαλά και δεν θα υπάρξουν αρνητικές συγκυρίες και αντιδράσεις από το περιβάλλον. Ένα πιθανό σενάριο κατά το οποίο θα υπάρχουν όλες οι αναμενόμενες από το περιβάλλον αντιδράσεις και ένα απαισιόδοξο σενάριο κατά το οποίο όλα όσα θα έχει να αντιμετωπίσει το προϊόν στην αγορά θα είναι αρνητικά.

3. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

Σε αυτό το στάδιο αποφασίζεται το πρωτόκολλο προϊόντος. Πρόκειται για την συμφωνία στελεχών από διαφορετικά τμήματα ότι θα στηρίξουν την συγκεκριμένη προσπάθεια ανάπτυξης και απαριθμούν τα αναμενόμενα χαρακτηριστικά και οφέλη αυτής. Προφανώς η βαρύτητα δίνεται στα οφέλη και όχι στα τεχνικά χαρακτηριστικά.

3.1 Η επιλογή του κατάλληλου Μίγματος Marketing

Εδώ θα πρέπει να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός των τεσσάρων μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ, που θα κληθεί να υποστηρίξει την συγκεκριμένη προσπάθεια. Το μίγμα μάρκετινγκ θα προωθήσει την συγκεκριμένη πρόταση στο στοχευμένο κοινό, αποβλέποντας στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με



διαχρονική αξία.

Για την επιτυχία ενός προϊόντος σίγουρα σημαντικό ρόλο παίζει η διαφήμιση και η προώθηση. Με αυτές τις δραστηριότητες ενισχύεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας της προσωπικότητας και της κουλτούρας του προϊόντος, ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται και η γρήγορη τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά σε σχέση με τον χρόνο που θα χρειαζόταν αν η εικόνα του προϊόντος μεταδιδόταν από στόμα σε στόμα. Παρ' όλα αυτά και πάλι καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία παίζει το ίδιο το προϊόν. Από το πόσο μπορεί να ικανοποιήσει με συνέπεια τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών σε μεγάλη διάρκεια. Οι προσδοκίες των καταναλωτών δεν επηρεάζονται ούτε διαμορφώνονται από την διαφήμιση, αλλά και από την αποτελεσματικότητα και την συνεργασία και των άλλων μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, μια πιο ψηλή σε σχέση με τον ανταγωνισμό τιμή του νέου προϊόντος θα επηρεάσει σίγουρα αρνητικά τις πωλήσεις του προϊόντος. Ταυτόχρονα, όμως, θα οδηγήσει και στην δημιουργία υψηλότερων απαιτήσεων από τους καταναλωτές σε σχέση με τα λειτουργικά και συμβολικά οφέλη της συγκεκριμένης προσφοράς.

Αντίστοιχο παράδειγμα είναι και ο περιορισμός της διανομής ενός προϊόντος σε ένα ή δύο πολυκαταστήματα πολυτελείας. Μια τέτοια κίνηση θα οδηγούσε σε σχετικά χαμηλές πωλήσεις με μικρά περιθώρια κέρδους.

Οι παραπάνω αναφορές επιδιώκουν να δείξουν την σημασία που έχει η ισορροπία ανάμεσα στις μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ. Οποιαδήποτε ασυνέπεια και ανισορροπία θα οδηγήσει στην δημιουργία κενών τοποθέτησης στην αγορά (positioning gaps).

3.2 Η διαδικασία της τοποθέτησης Προϊόντος

Η διαδικασία της τοποθέτησης προϊόντος στην αγορά αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία που οδηγεί στην ανάγκη καλής γνώσης και κατανόησης από τον product manager όλων των δεδομένων της αγοράς και των συντελεστών της. Η σωστή τοποθέτηση βασίζεται στην ανάλυση του τελικού καταναλωτή. Για τον λόγο αυτό πρέπει να προσεγγίζεται η αγορά με τα «μάτια του καταναλωτή», για να προτείνονται οφέλη και επιχειρήματα που είναι πιο κοντά στις επιθυμίες και τις απαιτήσεις του καταναλωτή.

Τοποθέτηση προϊόντος είναι οι τρόποι που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται τα διαφορετικά προϊόντα. Το σύνολο των διαφορετικών προϊόντων που αντιλαμβάνεται αποτελεί γι' αυτόν το σύνολο της αγοράς. Πρόκειται, λοιπόν, για μια υποκειμενική διαδικασία και μέτρηση που μπορεί βέβαια να μην είναι αντικειμενική.

3.2.1 Η τοποθέτηση Προϊόντος με συγκεκριμένη επωνυμία

Το πρόγραμμα υποστήριξης μάρκετινγκ του νέου προϊόντος αποτελεί μια διαδικασία η οποία θα πρέπει να έχει αρχίσει από το στάδιο της προετοιμασίας του προϊόντος. Πάντα με ευθύνη του διοικητή προϊόντος και με σωστό συντονισμό των τμημάτων. Η διαδικασία της τοποθέτησης αποτελεί βασικό μέρος της γενικότερης επιχειρησιακής πολιτικής. Το brand strategy που αποτελεί τον οδηγό όλων των δραστηριοτήτων της εταιρείας που έχουν σχέση με το συγκεκριμένο προϊόν και τελικά σε αυτό συνοψίζεται και ολοκληρώνεται το συνολικό αξιακό πρότυπο της ίδιας της εταιρείας. Με απλά λόγια, κάθε επώνυμο προϊόν πρέπει να καθρεφτίζει πάνω του το σύνολο των αξιών και την κουλτούρα της εταιρείας.

Για τον λόγο αυτό η γενικότερη πολιτική προϊόντος πρέπει να διέπεται, σύμφωνα με τον κ. Πανηγυράκη στο «Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου προϊόντος», σελ. 80 από τις παρακάτω αρχές:

- Η στρατηγική αρχίζει από την ικανοποίηση του καταναλωτή που θεωρείται ο σκοπός ύπαρξης της εταιρείας
- Η στρατηγική είναι μακροχρόνια, γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να αποβλέπει στην εξασφάλιση της μακροχρόνιας ικανοποίησης της αγοράς- στόχου που την ενδιαφέρει, με τις απαραίτητες για τον σκοπό αυτόν επενδύσεις.
- Η στρατηγική αποβλέπει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας, γεγονός που απαιτεί την διαφοροποίηση της προσφοράς της εταιρείας από την προσφορά των ανταγωνιστών, αποβλέποντας έτσι στην ισχυροποίηση του βαθμού προτίμησης του προϊόντος (brand loyalty).

Επειδή η αποτελεσματική στρατηγική κρίνεται από την πώληση του προϊόντος, οι παραπάνω αρχές δεν πρέπει να καθορίζουν μόνο τις αποφάσεις που αναφέρονται στο προϊόν αλλά και σε κάθε άλλη επιχειρησιακή δραστηριότητα. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην στρατηγική προϊόντος (product strategy) και στην γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική με στόχο την εξασφάλιση σε διαρκή βάση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος (competitive advantage).

Η στρατηγική προϊόντος αποτελεί μέρος της συνολικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής που αναφέρεται στην κατάλληλη τοποθέτηση των επιχειρησιακών εκρών (προϊόντα και πληροφορίες), στον τελικό στόχο, την αγορά, δηλαδή το μυαλό των καταναλωτών. Η αγορά λοιπόν δεν κρίνει μόνο ένα προϊόν, αλλά τελικά κρίνει το σύνολο της επιχειρησιακής πολιτικής και δραστηριότητας της εταιρείας.

Γίνεται εύκολα λοιπόν αντιληπτό από τα παραπάνω πως η τοποθέτηση του προϊόντος από την πλευρά της εταιρείας πρέπει να γίνει με τρόπο ελκυστικό στον καταναλωτή, ώστε να πετύχει υψηλά ποσοστά πώλησης του ίδιου του προϊόντος αλλά και συνολικά την επιρροή της εταιρείας στο καταναλωτικό κοινό. Για τον λόγο αυτό η τοποθέτηση προϊόντος αποκτά πολύ πιο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία. Αποτελεί τον θεμέλιο λίθο της σύγχρονης στρατηγικής σκέψης.

Τελικά, η τοποθέτηση προϊόντος διακρίνει το πώς η συγκεκριμένη προσφορά παρουσιάζεται στο καταναλωτικό κοινό και το πώς γίνεται αντιληπτή από αυτούς, παρά σε αυτά καθ' αυτά τα συστατικά της προσφοράς. Αυτός είναι και ο τελικός στόχος της πολιτικής προϊόντος.

Τα κριτήρια επιλογής μιας τοποθέτησης προϊόντος είναι τα ακόλουθα:

- Η τοποθέτηση του προϊόντος πρέπει να βασίζεται σε χαρακτηριστικά στα οποία ο καταναλωτής αποδίδει ιδιαίτερη σημασία.
- Η τοποθέτηση πρέπει να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και να βασίζεται σε ένα ισχυρό σημείο της επωνυμίας
- Η τοποθέτηση προϊόντος πρέπει να αντανακλά ένα συγκεκριμένο συγκριτικό πλεονέκτημα
- Η τοποθέτηση πρέπει να είναι δυνατό να διαδοθεί, από την μεριά της εταιρείας, με απλό και κατανοητό τρόπο.

3.2.2. Η Διαδικασία Ανάπτυξης της Επώνυμης Πολιτικής

Τα στάδια που περιλαμβάνονται στην επώνυμη πολιτική είναι τα παρακάτω:

- ❖ Καθορισμός των στόχων. Το όνομα του προϊόντος θα πρέπει να είναι ανάλογο με το αν αυτό είναι:
 - Ένα νέο προϊόν για την επιχείρηση ή την αγορά
 - Μια προέκταση υπάρχουσας γραμμής
 - Μια βελτίωση του ίδιου του προϊόντος
 - Μια επανατοποθέτηση στην αγορά

- ❖ Καθορισμός Επώνυμης Στρατηγικής.
 - Είναι σημαντικό ο Product Manager να έχει διαμορφώσει μια ορισμένη στρατηγική που θα βοηθήσει στην τελική επιλογή του ονόματος και θα υποστηρίζει τους στόχους της εταιρείας.
- ❖ Καθορισμός των παραμέτρων της εμπορικής επωνυμίας. Οι παράμετροι που συμβάλουν στην επιλογή του ονόματος περιλαμβάνουν την ανάγκη του προϊόντος:
 - να αντανakλά την τοποθέτησή του στην αγορά
 - να διευκρινίζει με σαφήνεια πιθανά λειτουργικά, φυσικά ή αιθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που θεωρούνται σημαντικά από τους καταναλωτές
 - να το θυμούνται εύκολα οι καταναλωτές
 - να διαβάζεται εύκολα
 - να μην ταυτίζεται με αρνητικά χαρακτηριστικά
 - να δίνει την δυνατότητα πιθανής επέκτασης της γραμμής κάτω από την ίδια ομπρέλα
 - να προκαλεί θετικές συσχετίσεις στο μυαλό του καταναλωτή
 - να αποδίδει προσωπικότητα στο προϊόν
 - να μην έχει γεωγραφικούς ή τοπικούς περιορισμούς
 - να έχει συνέργεια με τα ήδη υπάρχοντα εμπορικά ονόματα και σήματα της εταιρείας
 - να λαμβάνει υπόψιν το μέγεθος και την μορφή της συσκευασίας
 - να είναι δυνατό να καταχωρηθεί.

- ❖ Επιλογή της επωνυμίας. Το να επιλεγεί η κατάλληλη επωνυμία μεταξύ των πολλών που θα παρουσιαστούν απαιτεί καλή γνώση των συνθηκών της αγοράς. Οι επιλογές θα πρέπει να μελετηθούν όσον αφορά την αγορά-στόχο που ενδιαφέρει. Τέσσερα είναι τα βασικά στάδια στην δημιουργία μια επωνυμίας:
 - Ανάπτυξη μιας στρατηγικής ονομασίας
 - Ανάπτυξη του ονόματος που ταιριάζει με την στρατηγική
 - Μια μικρή κατάσταση με ονόματα που συγκεντρώνουν την μεγαλύτερη προτίμηση
 - Πλήρης νομική έρευνα.

Γενικά, όσο πιο περιγραφικό είναι το όνομα της επωνυμίας τόσο καλύτερα επικοινωνεί με το κοινό. Αντιθέτως ονόματα λιγότερο περιγραφικά δημιουργούν μια σχετική απόσταση από τον καταναλωτή, την οποία καλείται να καλύψει η εταιρεία για να ενσωματώσει την

ποιότητα και την αξία που επιθυμεί να προσδώσει στο προϊόν. Στο μέσον των δύο επιλογών βρίσκονται ονόματα που δημιουργούν συνειρμούς και τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για την εταιρεία.

3.2.3 Χαρακτηριστικά Επιτυχημένης Επωνυμίας

Το όνομα και η σημασία του αποτελούν για την εταιρεία μια πραγματική επένδυση στην προσπάθειά της να συμπεριλαμβάνει το σύνολο των εικόνων που επιθυμεί να παρουσιάσει στο καταναλωτικό κοινό. Θα πρέπει επίσης να είναι απλό στην προφορά για να μην δυσκολεύει το κοινό, να είναι ανεξάρτητο από δυσάρεστες αναμνήσεις και εικόνες και τέλος να επιδρά θετικά στις διαθέσεις της αγοράς.

Σε περίπτωση που το όνομα δεν αποτελέσει μια πετυχημένη επένδυση για την εταιρεία όπως είναι προφανές θα οδηγήσει σε χαμηλές πωλήσεις για την εταιρεία τόσο στο συγκεκριμένο προϊόν όσο και στα υπόλοιπα της «οικογενειακής γραμμής».

3.3 Η επιλογή της επωνυμίας

Μια επωνυμία, για να θεωρείται αποτελεσματική, πρέπει να είναι μικρή, απλή, εύκολη στην ανάκληση, στην προφορά και την ανάγνωση και ευχάριστη. Θα πρέπει επίσης, όπως αναφέραμε, να μην συσχετίζεται με αρνητικά συμβάντα και συνειρμούς, να μην έχει νομικά θέματα και περιορισμούς και τέλος να ολοκληρώνει μια συνολική πρόταση πώλησης η οποία θα παρουσιαστεί μπροστά τα μάτια του καταναλωτή.

Τι πρέπει λοιπόν να γίνει και τι να αποφευχθεί, ώστε να έχουμε μια πετυχημένη επώνυμη πολιτική;

Πρέπει ο product manager:

- Να συνδέει όλα τα πιθανά ονόματα με την εικόνα που επιθυμεί να «περάσει» στην αγορά.
- Να ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία για την επιλογή, η οποία να βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια μάρκετινγκ.
- Να χρησιμοποιεί ερευνητικά δεδομένα, για να ελέγχει την αποτελεσματικότητα των ονομάτων που έχει στην διάθεσή του και να επιλέγει εκείνο το όνομα που αντανάκλα την επώνυμη στρατηγική.
- Να συνεργάζεται στη διαδικασία της επιλογής με άλλα στελέχη της εταιρείας ή τους ίδιους τους εργαζόμενους.
- Να βεβαιωθεί ότι για την επιλογή του δεν υπάρχει κάποιο νομικό ζήτημα.

3.4 Η Συσχευσιμότητα

Πρόκειται για ένα κομμάτι του προϊόντος το οποίο πολλοί θεωρούν ως πέμπτο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ. Πέρα από τα τεχνικά χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με την προστασία του προϊόντος, η συσχευσιμότητα βοηθά στην αποτελεσματική παρουσίαση των χαρακτηριστικών του προϊόντος και την εικόνα του.

Πλέον η επιλογή ενός προϊόντος, ειδικά από το ράφι των μεγάλων αιθουσών λιανικού εμπορίου, γίνεται μεταξύ πολλών ομοίων και ανταγωνιστικών. Ο καταναλωτής, δηλαδή, καλείται να επιλέξει ένα συγκεκριμένο προϊόν όταν δίπλα σε αυτό βρίσκεται ένα όμοιο. Για τον λόγο αυτό η συσχευσιμότητα όντως αποκτά έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για το μάρκετινγκ.

Η αποτελεσματική συσκευασία συμβάλει τα μέγιστα για:

- την καλύτερη αναγνώριση του προϊόντος
- την αποτελεσματική επικοινωνία των χαρακτηριστικών του προϊόντος και την τοποθέτησή του στην αγορά
- την δοκιμή του προϊόντος
- την επίλυση διαφόρων προβλημάτων μάρκετινγκ, όπως το γεγονός της μεταφοράς μέσω των δικτύων διανομής ή την άμεση παρουσίαση των ωφελειών του συγκεκριμένου προϊόντος κλπ.
- τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής συσκευασίας είναι η ευδιακρισία, η ευκολία χρήσης και η ελκυστική οπτική εμφάνιση.

3.5 Η Δοκιμή Αγοράς

Η συγκεκριμένη διαδικασία δεν ακολουθείται πιστά από όλες τις εταιρείες και για όλες τις επωνυμίες. Αποτελεί μια προαιρετική φάση στην διαδικασία ανάπτυξης της επωνυμίας. Επιλέγεται μια αγορά, η οποία να είναι αντιπροσωπευτική, και εισάγεται σε αυτήν για κάποιο χρονικό διάστημα το προϊόν, συνοδευόμενο από όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά του μίγματος μάρκετινγκ. Με τον τρόπο αυτό καταγράφονται όλες οι αντιδράσεις των καταναλωτών απέναντι στο νέο προϊόν και κατ' επέκταση και στο πρόγραμμα μάρκετινγκ που το συνοδεύει. Με την διαδικασία αυτή η εταιρεία καταφέρνει να περιορίσει τον κίνδυνο ζημιάς που μπορεί να επιφέρει το νέο προϊόν, καθώς ελέγχεται αν και κατά πόσο τα αποτελέσματα της ενέργειας θα είναι μεγαλύτερα από αναμενόμενο κόστος.

Επειδή ακριβώς με τον τρόπο αυτό ελέγχεται η πιθανή ζημιά και όχι η μεγιστοποίηση του κέρδους, πολλές εταιρείες αποφεύγουν αυτό το στάδιο. Οι βασικοί λόγοι πέρα από τον καθοριστικό που είναι αυτός που ανέφερα παραπάνω είναι:

- το χρηματικό κόστος και το κόστος ευκαιρίας που συνεπάγεται η όλη διαδικασία
- η πιθανή επίδραση στην εικόνα και η επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος
- η αποκάλυψη των μελλοντικών κινήσεων της εταιρείας και η παροχή χρόνου στον ανταγωνισμό για να αναπτύξει στρατηγική αντίδρασης απέναντι στην νέα αυτή εξέλιξη.
- η έλλειψη χρόνου ειδικά στα προϊόντα με έντονη εποχικότητα ή μικρό κύκλο ζωής.

Παρ' όλα αυτά, πρόκειται για μια σημαντική διαδικασία και συνίσταται όταν:

- υπάρχει μικρή εμπιστοσύνη στο προϊόν και στην τοποθέτηση η οποία έχει επιλεγεί
- πρόκειται για ένα καταναλωτικό προϊόν
- το προϊόν έχει χαμηλή τιμή και μεγάλο βαθμό επαναγοράς.

Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να θεωρούνται αντιπροσωπευτικά για το σύνολο της χώρας στην οποία πλασάρεται το νέο προϊόν ή της αγοράς στην οποία απευθύνεται (με τα στενά γεωγραφικά όρια). Επιβάλλεται λοιπόν η επιλογή της περιοχής ή της πόλης που θα γίνει η δοκιμή να πληροί κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η επιλογή των πόλεων εξαρτάται από:

- την υπάρχουσα εμπειρία μάρκετινγκ της εταιρείας
- τον ανταγωνισμό και τις κινήσεις του
- τον διαθέσιμο προϋπολογισμό

- την δομή του εμπορίου της περιοχής/πόλης και την σχέση της εταιρείας με αυτό.

Θα πρέπει σε γενικές γραμμές να είναι μια αρκετά μεγάλη πληθυσμιακά περιοχή που να καλύπτει περίπου το 8-10% του συνολικού πληθυσμού. Για την επιλογή της πόλης θα πρέπει επίσης να ερευνηθεί το κόστος αυτής της προσπάθειας για την εταιρεία και η αντιπροσωπευτικότητα των επιλεγόμενων περιοχών/πόλεων.

Η διάρκεια που θα υπάρχει η δοκιμή παίζει επίσης έναν σημαντικό ρόλο καθώς η διαδικασία αυτή δεν πρέπει να είναι χρονοβόρα, ώστε να δοθεί η δυνατότητα στον ανταγωνισμό να προβεί σε αποτελεσματική στρατηγική απάντησης, αλλά ταυτόχρονα να είναι και αρκετή, ώστε να μελετηθεί ο βαθμός αγοράς και επαναγοράς του προϊόντος.

Για τον λόγο αυτό στον καθορισμό της διάρκειας της δοκιμής θα πρέπει να συνυπολογιστούν τα παρακάτω:

- Η συχνότητα αγοράς των προϊόντων
- Η εποχικότητα του προϊόντος
- Οι προς εξέταση μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ
- Η φύση και η επίδραση των ανταγωνιστικών στρατηγικών στις αποφάσεις της εταιρείας
- Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων που συλλέγονται.

Για την συλλογή των πληροφοριών που έχει ανάγκη η εταιρεία υπάρχουν διάφορες πηγές, όπως ομάδες λιανοπωλητών, ομάδες καταναλωτών σε συνεχή βάση και έρευνες αναγνωρισιμότητας του προϊόντος.

4. Ο ΚΥΚΛΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ

Ο κύκλος εισαγωγής, όπως έχουμε αναφέρει, ξεκινά αμέσως μετά το στάδιο της δοκιμής αγοράς στην περίπτωση που αυτό πραγματοποιείται, ειδικά αμέσως μετά την ανάπτυξη προϊόντος. Αρχίζει με την απόφαση εισαγωγής του προϊόντος και συνεχίζει μέχρι αυτό να γίνει αποδεκτό στην αγορά. Κατά τον κύκλο εισαγωγής συνεργάζονται αρκετά στελέχη της εταιρείας συμπεριλαμβανομένης και την ανώτατης διοίκησης. Με το που ξεκινήσει η εισαγωγή ξεκινούν και οι δαπάνες που σχετίζονται με την μελλοντική παρουσία του προϊόντος στην αγορά. Όταν το προϊόν εισαχθεί σε αυτήν και αρχίσει να κάνει πωλήσεις, τότε ξεκινά και η εισροή εσόδων για την εταιρεία.

4.1 Η Προετοιμασία της εισαγωγής

Η επιχείρηση οφείλει να προετοιμάσει κατάλληλα την αγορά για την εισαγωγή του προϊόντος. Πρέπει, λοιπόν, να κάνει τα παρακάτω:

- να αγοραστεί ο κατάλληλος μηχανολογικός εξοπλισμός και τα εξαρτήματα.
- να εξασφαλιστούν οι απαραίτητοι αποθηκευτικοί χώροι.
- να γίνουν οι απαραίτητες επαφές και συνεννόηση με το δίκτυο διανομής.
- να υπάρχει οργάνωση, ενημέρωση και εκπαίδευση του δυναμικού των πωλήσεων για το νέο προϊόν, για να μπορεί να στηριχθεί το προϊόν κατευθείαν με την εισαγωγή του.
- να δημιουργηθεί κέντρο παροχής υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση.

Στο στάδιο της προετοιμασίας της εισαγωγής θα πρέπει να αποφασιστεί ο συγκεκριμένος χρόνος εισόδου του προϊόντος στην αγορά και ο βαθμός εισδοχής του στην αγορά.

4.2 Η ανακοίνωση της αγοράς

Το στάδιο της εισαγωγής ξεκινά επίσημα με την ανακοίνωση της εισαγωγής. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο, το οποίο θα πρέπει να διαρκέσει όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο, γι' αυτό και χρειάζεται ιδιαίτερες διοικητικές ικανότητες.

Η επιλογή του τρόπου παρουσίασης του προϊόντος έχει και αυτή την ιδιαίτερη σημασία της. Μπορεί να γίνει είτε μέσω ανακοίνωσης στον τύπο και στην τηλεόραση είτε μέσω παρουσίασης σε έκθεση ή ιδιαίτερη εκδήλωση. Η επιλογή του κοινού που θα παρευρεθεί στην περίπτωση που η ανακοίνωση γίνει μέσω παρουσίασης πρέπει να γίνει με ιδιαίτερα προσεκτικό τρόπο, καθώς εμπεριέχει και αυτή κινδύνους. Αρχικά το κοινό θα πρέπει να είναι το κατάλληλο, ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία της πώλησης του προϊόντος κατευθείαν με την εισαγωγή της. Επίσης θα πρέπει να αποφευχθεί η παρουσία ενδιαφερομένων που θα μπορούσαν εν δυνάμει να δημιουργήσουν δυσaráεσκεια, παράπονα και γενικά να δημιουργήσουν κακό κλίμα και ένταση.

Το προϊόν θα πρέπει να βρίσκεται στη διάθεση του κοινού αμέσως με την ανακοίνωσή του. Για την ταυτόχρονη αυτή διαδικασία θα πρέπει να υπάρχει συντονισμός διαφορετικών τμημάτων τόσο εντός της εταιρείας όσο και με συνεργάτες αυτής. Την εποπτεία έχει η ανώτερη διοίκηση.

Αμέσως μετά την ανακοίνωση, αρχίζουν οι πρώτες αντιδράσεις του ανταγωνισμού. Ο τρόπος αντιμετώπισης των πρώτων κινήσεων του ανταγωνισμού είναι η γρήγορη και αποτελεσματική προετοιμασία όλων των επόμενων σταδίων.

ΜΕΡΟΣ Β: ΓΑΛΑ ΑΜΥΓΔΑΛΟΥ - ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΔΕΛΤΑ

1. ΦΥΤΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

1.1 Ορισμός και Οφέλη

Με τον όρο φυτικά γαλακτοκομικά προϊόντα καλούμε τα γαλακτοκομικά προϊόντα και κυρίως το γάλα που παράγεται μετά από συγκεκριμένη τεχνική επεξεργασία από φυτικά προϊόντα όπως το αμύγδαλο, η καρύδα, η σόγια, το ταχίνι κλπ. Αποτελούν μέχρι στιγμής υποκατάστατα των βασικών γαλακτοκομικών προϊόντων (όπως το αγελαδινό, το πρόβειο, το κατσικίσιο) τα οποία όμως αποτελούν προϊόντα ζωικής επεξεργασίας.

Τα φυτικά ροφήματα έχουν εύκολη παραγωγική διαδικασία καθώς η μοναδική επεξεργασία που γίνεται είναι ο εμπλουτισμός τους με βιταμίνες για να αποκτήσουν παραπάνω θρεπτική αξία.

Τα τελευταία χρόνια μεγάλο μέρος των καταναλωτών γάλακτος φεύγει από την καθημερινή χρήση του αγελαδινού γάλακτος (προϊόν ζωικής επεξεργασίας) και πηγαίνει προς την κατανάλωση τέτοιων φυτικών ροφημάτων. Βασικός λόγος είναι οι συνέπειες που έχει το αγελαδινό γάλα σε σχέση με τα φυτικά στην υγεία του ανθρώπου.

Συγκεκριμένα τα φυτικά ροφήματα (που δεν περιέχουν πέρα όλων των άλλων και λακτόζη) παρέχουν τις παρακάτω ευεργετικές δυνατότητες:

- Δεν περιέχουν λακτόζη ούτε χοληστερόλη

- Έχουν χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά
- Έχουν αυξημένη περιεκτικότητα σε μονο- και πολυακόρεστα λίπη, τα οποία είναι ευεργετικά για την καρδιά.
- Έχουν υψηλή περιεκτικότητα σε βιταμίνη Β
- Έχουν ισορροπημένη αναλογία μεταξύ νατρίου και καλίου
- Είναι ιδανικά για ανθρώπους με αργή πέψη, προβλήματα δυσκοιλιότητας, σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου, κτλ.

Συγκεκριμένα το γάλα αμυγδάλου είναι μια άριστη επιλογή ανάμεσα στα φυτικά προϊόντα γάλακτος, το οποίο ενδείκνυται επίσης για τα παιδιά που βρίσκονται στην ανάπτυξη, για τα άτομα με χαμηλά επίπεδα ενέργειας, καθώς και εκείνα που χρειάζονται διατροφικά συμπληρώματα. Αυτό είναι το πιο θρεπτικό από τα φυτικά γάλατα. Τα οφέλη του είναι τα παρακάτω:



- Βοηθάει στην πέψη
- Είναι ευεργετικό για τους ανθρώπους που πάσχουν από αναιμία, αδυναμία, από διάφορα προβλήματα του ήπατος, ή υποσιτίζονται
- Είναι ωφέλιμο για τον εγκέφαλο και το μυϊκό σύστημα λόγω της υψηλής του περιεκτικότητας σε κάλιο
- Εμποδίζει την οστεοπόρωση
- Τα αμύγδαλα και τα προϊόντα τους συμβάλλουν στη μείωση της χοληστερόλης.
- Έχει υψηλή περιεκτικότητα σε φυτικές ίνες, γεγονός που το καθιστά ιδανικό για τη δυσκοιλιότητα
- Επίσης συμβάλλει στη μείωση του κινδύνου εμφάνισης του καρκίνου του παχέος εντέρου
- Έχει υψηλή περιεκτικότητα σε μαγνήσιο, σίδηρο, ασβέστιο, και βιταμίνη Ε

Πηγή: <https://meygeia.gr/ta-5-kalitera-fitika-proionta-galaktos/>

1.2 Διεθνής Αγορά Φυτικών Γαλακτοκομικών Προϊόντων

"Η αγορά εναλλακτικών γαλακτοκομικών προϊόντων έχει δει αυξανόμενα επίπεδα ενδιαφέροντος τα τελευταία χρόνια, που ωθούνταν κυρίως από τους καταναλωτές που αναζητούν ολοένα και περισσότερες επιλογές χωρίς λακτόζη.

Lu Ann Williams, διευθύντρια Καινοτομίας στο Insova Market Insights

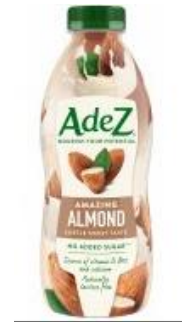
Τα γαλακτοκομικά προϊόντα κερδίζουν συνεχώς μερίδια τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Λόγω του αυξανόμενου πληθυσμού σε συνδυασμό με το κατά κεφαλήν διαθέσιμο εισόδημα αναμένεται να υπάρχει αύξηση στις πωλήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων την επόμενη δεκαετία. Ταυτόχρονα λόγω του αυξανόμενου περιστατικού δυσανεξίας στη λακτόζη, οι εταιρείες ποτών και τροφίμων ψάχνουν μια εναλλακτική λύση ώστε να αντικαταστήσουν το γάλα ζωικής προέλευσης ως πρώτη ύλη. Έτσι, η ανάπτυξη της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών δημιουργεί ένα τεράστιο εύρος για τους κατασκευαστές γάλακτος αμυγδάλου στο εγγύς μέλλον.

ΠΗΓΗ: <https://www.insider.gr/eidiseis/kosmos/98452/ragdaia-anaptyxi-gia-fytiko-gala-kataklyzei-kai-ta-rafia-stin-ellada>

Η βιομηχανία τροφίμων διαδραματίζει έναν βασικό ενδιάμεσο ρόλο μεταξύ των παραγωγών και μεταποιητών από την μια και των καταναλωτών από την άλλη. Η ενοποίηση και η συγκέντρωση στην αγορά των τροφίμων προσφέρει πολλές ευκαιρίες για την ανάπτυξη της αγοράς του γάλακτος αμυγδάλου. Παράμετρος που αναμένεται να αποτελέσει καταλύτη στους αυξητικούς ρυθμούς της αγοράς, είναι η εντονότερη τάση για χορτοφαγικές δίαιτες, ειδικά σε χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ, καθώς υπάρχουν έντονες ανησυχίες από μέρους των καταναλωτών αναφορικά με την καλή διαβίωση των ζώων, των λιπών που υπάρχουν στις ζωοτροφές και της χρήσης αντιβιοτικών.



Με βάση την έρευνα, το γάλα αμυγδάλου αναμένεται να κυριαρχήσει από πλευράς πωλήσεων στην αγορά των φυτικών ροφημάτων μέχρι το 2023. Η αυξημένη ζήτηση για εναλλακτικές επιλογές στο γάλα, η αύξηση του αριθμού των ατόμων με δυσανεξία στη λακτόζη σε πολυπληθείς περιοχές όπως η Ασία και η Αφρική, η άνοδος των ασθενειών που συνδέονται με τον τρόπο ζωής, όπως οι καρδιακές παθήσεις και ο καρκίνος στις ΗΠΑ και η αύξηση της παχυσαρκίας στις αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Αργεντινή προβλέπεται ότι θα συμβάλλουν στις αυξανόμενες πωλήσεις του γάλακτος αμυγδάλου, τόσο από πλευράς αξίας όσο και όγκου.



Μερικοί από τους βασικούς παίκτες που παρουσιάστηκαν στην Παγκόσμια Αγορά Φυτικού Γάλακτος είναι οι παρακάτω εταιρείες:

- WhiteWave Foods (Γαλλία) – εξαγοράστηκε από την Danone
- Blue Diamond Growers (ΗΠΑ)
- Daiya Foods Inc. (Καναδάς)
- Hain Celestial Group (Η.Π.Α.)
- SunOpta Inc. (Καναδάς)
- Galaxy Nutritional Foods, Inc. (ΗΠΑ)
- Tofutti Brands Inc. (ΗΠΑ)
- Pacific Foods (Η.Π.Α.)
- Want Want China Holdings Limited Kikkoman (Ιαπωνία)
- Coca-Cola Company (ΗΠΑ)
- Pureharvest (Αυστραλία)

Οι εκτιμήσεις είναι ότι οι πωλήσεις τους θα φθάσουν τα 19,7 δισ. δολ. το 2023 έναντι 11,16 δισ. δολ. το 2018, σημειώνοντας άνοδο 12%. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Innova Market Insights, η παγκόσμια αγορά φυτικών ροφημάτων αναμένεται το 2018 να ανέλθει στα 16,3 δισ. δολάρια, ποσό υπερδιπλάσιο από τα 7,4 δισ. δολάρια στα οποία είχε διαμορφωθεί το 2010. Οι αναλυτές της συγκεκριμένης εταιρείας ερευνών θεωρούν ότι λοκομοτίβα της συγκεκριμένης αγοράς αποτελεί το «γάλα αμυγδάλου», ο τζίρος του οποίου σε παγκόσμιο επίπεδο έφτασε το 1 δισ. δολάρια το 2016.

ΠΗΓΗ: <https://www.ypaithros.gr/fytika-galata-olympos-synergasia-me-paragogous/>

Την ίδια στιγμή, το διαδικτυακό Digital Journal, επικαλούμενο σχετική έρευνα, προβλέπει ότι η αγορά ροφημάτων από «γάλα αμυγδάλου» αναμένεται να αναρριχηθεί

στα 2,68 δισ. δολάρια σε ορίζοντα πενταετίας (δηλαδή, μέχρι το 2022), εντοπίζοντας τα μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης στην περιοχή της Ασίας.

Αυξημένο παρουσιάζεται το επίπεδο επενδύσεων (σε συνολική αξία) στην έρευνα ώστε να βελτιώσουν την λειτουργικότητα του προϊόντος και να προσδιορίσουν την σωστή δοσολογία των συστατικών του. Σκοπός τους είναι προφανώς να καταγράψουν μεγάλα μερίδια αγοράς και υψηλή αναγνωρισιμότητα της εκάστοτε μάρκας. Η παγκόσμια αγορά γάλακτος αμυγδάλου καταμερίζεται με βάση την εφαρμογή (application), τις τυποποιήσεις (formulations), το κανάλι διανομής και τις περιοχές τοποθέτησης και πώλησης του συγκεκριμένου γάλακτος.

Τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και σε εγχώριο η αγορά του γάλακτος αμυγδάλου κατανέμεται στην βάση συγκεκριμένων διαδικασιών όπως φαίνεται παρακάτω:

- Με βάση την εφαρμογή: η παγκόσμια αγορά γάλακτος αμυγδάλου έχει ταξινομηθεί σε τρόφιμα & ποτά. Ο τομέας των ποτών αναμένεται να καταγράψει το μέγιστο ποσοστό της αγοράς καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου πρόβλεψης. Ωστόσο, ο τομέας των τροφίμων εκτιμάται ότι θα αναπτυχθεί με ταχείς ρυθμούς κατά την περίοδο αναθεώρησης του 2017-2023.
- Με βάση τις τυποποιήσεις: η παγκόσμια αγορά αμυγδάλου γάλακτος έχει κατακερματιστεί σε απλό & αρωματισμένο.
- Με βάση το κανάλι διανομής: η παγκόσμια αγορά αμυγδάλου γάλακτος έχει κατακερματιστεί με βάση το κατάστημα και δεν βασίζεται σε κατάστημα. Το τμήμα που βασίζεται στο κατάστημα έχει ταξινομηθεί σε σουπερμάρκετ και υπερκαταστήματα, υγεία & ευεξία, φαρμακείο, καταστήματα ευκολίας και άλλα.

Αντίστοιχα και σε επίπεδο περιφερειών η αγορά αμυγδάλου γάλακτος χωρίζεται στην Ευρώπη, την Ασία του Ειρηνικού, τη Βόρεια Αμερική και τον υπόλοιπο κόσμο. Μεταξύ αυτών, αναμένεται ότι η Ασία-Ειρηνικός θα διατηρήσει την κυριαρχία της καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου πρόβλεψης. Εκτιμάται ότι η Ασία-Ειρηνικός θα φθάσει τα 2,16 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ μέχρι τα τέλη του 2023. Η περιοχή αναμένεται να αναπτυχθεί με σημαντική αύξηση της τάξης του 15,4% κατά την περίοδο αναθεώρησης του 2017-2023. Επίσης, η περιοχή της Βόρειας Αμερικής αναμένεται να επεκταθεί σε υψηλό ρυθμό λόγω των αυξανόμενων περιστατικών διαβήτη και άλλων χρόνιων ασθενειών.

1.3 Εγχώρια Αγορά Φυτικών Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Τα φυτικά γαλακτοκομικά ροφήματα είχαν θέση στο ράφι της ελληνικής λιανικής αγοράς εδώ και δυο δεκαετίες περίπου, κατέχοντας όμως πολύ χαμηλή θέση στην προτίμηση των καταναλωτών. Συνήθως αποτελούσαν επιλογή για κάποιον που ήθελε να καταναλώσει γαλακτοκομικά προϊόντα με χαμηλότερη τιμή ή κάποιον που κυρίως για θρησκευτικούς λόγους απέιχε από την κατανάλωση ζωικών γαλακτοκομικών προϊόντων.



Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια η κατανάλωση αυτών των προϊόντων αποκτά όλο και αυξανόμενο ρυθμό. Συγκεκριμένα από το 2018 η κατηγορία σημείωσε αύξηση πωλήσεων 72% σε όγκο και 86% ανάπτυξη το πρώτο μήνα του 2019 (πηγή: Nielsen).



Στη συγκεκριμένη κατηγορία οι βασικοί παίκτες είναι η Alpro και η Όλυμπος που ελέγχουν μερίδιο 62% και 21,4%



αντίστοιχα (πηγή: Nielsen) ενώ όπως θα αναφέρουμε και στην συνέχεια σημαντικά μερίδια προσπαθούν να αποκτήσουν και οι υπόλοιποι μεγάλοι παίκτες των γαλακτοκομικών όπως είναι η ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΒΕΕ αλλά και εταιρείες τροφίμων που δεν έχουν σχέση με γαλακτοκομικά προϊόντα όπως η 3 E (Coca-Cola Comp) και η ΒΙΤΑΜ.

Στους παρακάτω πίνακες φαίνονται τα μερίδια της της αγοράς των φυτικών προϊόντων στην Ελλάδα για όλες τις εταιρείες στο έτος και για τον μήνα Μάρτιο. Φαίνεται ότι η Δελτα κατάφερε να εδραιωθεί σε ένα ποσοστό μερίδιο αγοράς 10%.

	TTL GREECE S/M+SUP/TES								
	ytd	month	2weeks	YTD 2019	March 2019	Last 2 weeks	ytd	month	2 wks
VEGETAL DRINKS	▲ 26,7	▲ 18,4	▲ 23,5	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0
DELTA	-	-	-	9,1	10,0	11,8	▲ 9,1	▲ 10,0	▲ 11,8
ALPRO	▲ 1,6	▼ -3,4	▼ -4,7	48,1	48,0	47,1	▼ -11,9	▼ -10,8	▼ -13,9
OLYMPOS	▲ 38,6	▲ 23,9	▲ 44,6	24,1	24,1	23,4	▲ 2,1	▲ 1,1	▲ 3,4
JOYA	▼ -31,3	▼ -29,6	▼ -32,4	1,8	1,9	1,8	▼ -1,5	▼ -1,3	▼ -1,5
GRANAROLO	▼ -48,1	▼ -59,4	▼ -60,0	0,9	1,0	1,2	▼ -1,3	▼ -2,0	▼ -2,5
PROVAMEL	▼ -21,3	▼ -30,9	▼ -34,2	1,4	1,3	1,2	▼ -0,8	▼ -1,0	▼ -1,0
EY BIO	▼ -31,1	▼ -33,7	▼ -27,8	0,9	0,9	0,8	▼ -0,8	▼ -0,7	▼ -0,5
FYTRO	▼ -25,0	▼ -23,8	▼ -28,6	1,3	1,4	1,2	▼ -0,9	▼ -0,8	▼ -0,9
ADEZ	-	-	-	1,5	1,3	1,2	▲ 1,5	▲ 1,3	▲ 1,2
VITAM	-	-	-	5,8	5,0	5,6	▲ 5,8	▲ 5,0	▲ 5,6
AO	▲ 0,7	▲ 0,8	▼ -8,2	5,0	4,9	4,7	▼ -1,3	▼ -0,9	▼ -1,6

Αντίστοιχα οι παρακάτω πίνακες εκφράζονται μερίδια σε πωλήσεις (αξία σε €)

	TTL GREECE S/M+SUP/TES					
	YTD 2018	YTD 2019	March 2018	March 2019	Last 2 weeks Ya	Last 2 weeks
VEGETAL DRINKS	4.598.748	5.826.503	2.077.264	2.458.914	931.248	1.149.752
DELTA	-	532.256	-	246.102	-	136.165
ALPRO	2.758.520	2.803.822	1.222.825	1.180.998	568.211	541.644
OLYMPOS	1.011.070	1.401.698	478.184	592.698	185.768	268.532
JOYA	154.931	106.430	67.729	47.711	31.107	21.017
GRANAROLO	105.175	54.638	63.486	25.755	34.772	13.917
PROVAMEL	102.136	80.333	47.437	32.777	20.817	13.690
EY BIO	77.652	53.482	31.553	20.931	12.043	8.695
FYTRO	98.441	73.872	46.581	35.514	19.932	14.238
ADEZ	-	89.312	-	33.060	-	13.976
VITAM	-	337.745	-	122.924	-	64.090
AO	290.839	292.891	119.475	120.419	58.600	53.788

2. ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑ ΝΕΟΥ ΦΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΕΛΤΑ

Βασικό κομμάτι της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη των ενεργειών και των διαδικασιών από την πλευρά της ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΒΕΕ για την παραγωγή και το λανσάρισμα της νέας σειράς φυτικών γαλακτοκομικών προϊόντων. Στο πρώτο μέρος παρουσιάστηκε ο τρόπος που περιγράφει η θεωρία για το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος και η τοποθέτησή του στην αγορά. Όπως είναι σύνηθες και στο κομμάτι των επιστημών έτσι και στον τομέα του μάρκετινγκ η θεωρία διαφέρει από την πράξη. Σκοπός λοιπόν είναι να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα στην πρακτική αποτύπωση στο λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος και ίσως να μπορέσουμε να δούμε και αδυναμίες ή και

λάθη που μπορεί να υπάρχουν στην θεωρητική προσέγγιση. Παρακάτω, λοιπόν θα παρουσιάσω τα αντίστοιχα βήματα του πρώτου μέρους έτσι όπως αποτυπώθηκαν στην πράξη.

2.1 Διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος και επιλογή ιδεών

Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως είναι αυτό των τροφίμων και συγκεκριμένα των γαλακτοκομικών προϊόντων, κάθε μεγάλη εταιρεία και ειδικά μια από της ηγέτιδες δυνάμεις του χώρου δεν θα μπορούσε να μην αφουγκράζεται καθημερινά τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της ΔΕΛΤΑ σε συνεργασία με το τμήμα Μάρκετινγκ και υπό την εποπτεία της Ανώτερης Διοίκησης επεξεργάζεται πλήθος ιδεών και προτάσεων για νέα προϊόντα ή για βελτιώσεις ήδη υπαρχόντων.

Σκοπός της Εταιρείας όπως και του συνόλου των εταιρειών είναι η διατήρηση των υψηλών μεριδίων αγοράς και η αύξηση του όγκου των πωλήσεων. Ειδικά τα τελευταία χρόνια μέσα στο δύσκολο περιβάλλον της οικονομικής ύφεσης αυτή η στρατηγική επιλογή αποτελεί θέμα βιωσιμότητας των Εταιρειών. Για τον λόγο αυτό όλες οι εταιρείες επεξεργάζονται τακτικές και τρόπους να επιτύχουν τους στόχους τους. Μια δημοφιλής τακτική επιλογή μεγάλου μέρους εταιρειών είναι η μείωση του συνόλου των προϊόντων τους. Με τον τρόπο αυτό επιλέγουν να καταργήσουν κωδικούς που είτε κοστίζουν αρκετά είτε δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στο καταναλωτικό κοινό. Έτσι επιτυγχάνουν εξοικονόμηση κόστους και ταυτόχρονα έχουν την δυνατότητα να ενισχύσουν τους βασικούς τους κωδικούς είτε προχωρώντας σε ποιοτικές αναβαθμίσεις είτε ενισχύοντας την διαφήμισή τους. Μια άλλη τακτική επιλογή των εταιρειών είναι, αντίθετα με την προηγούμενη, η προσπάθειά τους να ενισχύσουν και να αυξήσουν το κωδικολόγιό τους. Με τον τρόπο αυτό καταφέρνουν να καλύπτουν τις ανάγκες μεγαλύτερου κομματιού των καταναλωτών και να αυξάνουν τον όγκο των πωλήσεών τους.

Με το μέσο εισόδημα να μειώνεται και την κατηγορία του λευκού γάλακτος και του γιαουρτιού να είναι πτωτικές, η ανώτερη διοίκηση ζήτησε την διεξαγωγή έρευνας αγοράς με σκοπό ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η ΔΕΛΤΑ προχώρησε στην τακτική επιλογή της αύξησης και βελτίωσης του υπάρχοντος κωδικολογίου της με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Τα τελευταία χρόνια η Εταιρεία προχωρά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στο σύνολο των κατηγοριών που παράγει (γάλα, γιαούρτι, φρέσκο χυμό, κλπ.).

Όπως ανέφερα και στο πρώτο μέρος της εργασίας, σε μια εταιρεία που θέλει να προχωρήσει στην παραγωγή ενός νέου προϊόντος, υπάρχουν πλήθος ιδεών και προτάσεων που προκύπτουν από διάφορα τμήματα της εταιρείας αλλά και από παράγοντες έξω από αυτήν. Μέσω μια συγκεκριμένης διαδικασίας που περιέγραψα θεωρητικά η εταιρεία επιλέγει να προχωρήσει στην υλοποίηση εκείνης ή εκείνων των ιδεών που πρόκειται να ικανοποιήσουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της.

Η συγκεκριμένη Εταιρεία διαθέτει ένα ιδιαίτερα μαζικό και έμπειρο τμήμα πωλήσεων σε όλη την επικράτεια. Ως εκ τούτου έχει την δυνατότητα ενδοεπιχειρησιακά να δοκιμάσει και να αναζητήσει ένα πλήθος ιδεών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην τελική απόφαση για την παραγωγή ενός προϊόντος. Συγκεκριμένα, από το σύνολο των πωλητών της εταιρείας που έχουν άμεση τριβή με την αγορά έγινε αντιληπτό το κενό που είχε η εταιρεία στην παρουσία της στα Φυτικά Ροφήματα. Το καταναλωτικό κοινό και τα σημεία πώλησης «ζητούσαν» από την Εταιρεία την παρουσία της στην κατηγορία. Το τμήμα των

Πωλήσεων και το τμήμα Μάρκετινγκ επεξεργάστηκαν την συγκεκριμένη ιδέα και η πρόταση έγινε στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και στην Ανώτερη Διοίκηση.

Πέρα από τις ενδοεπιχειρησιακές πηγές για την δημιουργία ιδεών, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι εξωτερικοί παράγοντες. Η ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΒΕΕ διαθέτει ένα σημαντικό δίκτυο αποκλειστικών συνεργατών, ιδιαίτερα στην ελληνική επαρχία. Οι συγκεκριμένοι συνεργάτες από την πλευρά τους «έστειλαν μηνύματα» στο τμήμα των πωλήσεων για την ανάγκη παρουσίας της Εταιρείας στην κατηγορία των φυτικών ροφημάτων.

Καθοριστικό όμως παράγοντας για την επιλογή της συγκεκριμένης ιδέας ήταν ο ανταγωνισμός. Όπως ανέφερα και παραπάνω, στην συγκεκριμένη κατηγορία leader είναι η Alpro με μερίδιο αγοράς γύρω στο 60% με δεύτερη τον ΟΛΥΜΠΟ με μερίδιο γύρω στο 20%. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η ΔΕΛΤΑ δεν αποτέλεσε την πρωτοπορία αλλά με αργούς και σταθερούς ρυθμούς μπήκε σαν απάντηση στον ανταγωνισμό. Η Εταιρεία όσον αφορά την συγκεκριμένη κατηγορία τροφίμων περίμενε για να προχωρήσει στην είσοδό της και δεν βιάστηκε να εισέλθει σε μια κατηγορία που φαινόταν ανασφαλής.

Το συγκεκριμένο λανσάρισμα χρονικά συμπίπτει και με την κυκλοφορία από την ΔΕΛΤΑ ΑΒΕΕ δύο νέων κωδικών αγελαδινού γιαουρτιού και τριών κωδικών διπλοστραγγιστού γιαουρτιού. Η επιλογή βασίστηκε προφανώς σε ένα σύνολο παραγόντων με πιο σημαντικούς τους παρακάτω:

- Ανταγωνισμός και κενό εκπροσώπησης της εταιρείας
- Νομοθετικό πλαίσιο
- Ιδέες και προτάσεις που να συμπίπτουν με τον γενικότερο στρατηγικό στόχο και αξιακό πρότυπο της εταιρείας
- Προτάσεις που να μπορεί τεχνικά και από άποψη πόρων να υλοποιήσει ο οργανισμός

Προφανώς σε όλη αυτήν την διαδικασία σίγουρα θα υπήρχαν και προτάσεις τις οποίες η Διοίκηση θα απέρριψε και ενδεχομένως να είχαν μια αξία όσον αφορά την ανάγκη λανσαρίσματος τους.

Η εταιρεία ακολούθησε κομμάτι των τεχνικών που αναφέρονται και στην θεωρία με σκοπό να προχωρήσει στην επιλογή της συγκεκριμένης ιδέας. Μέχρι αυτό το σημείο η ιδέα υπάρχει σε λανθάνουσα κατάσταση στα συρτάρια των βασικών τμημάτων και εξετάζεται ο τρόπος που θα προχωρήσει στην ανάπτυξη του προϊόντος ώστε να αποφασιστεί αν τελικά αξίζει η όχι να βγει στην αγορά.

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων με την καθοδήγηση του product manager προχωράνε στις παρακάτω διαδικασίες:

- Αναλύουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος: η γνώση των χαρακτηριστικών έρχεται κυρίως από τον ανταγωνισμό και το προϊόν που αυτός έχει δώσει ήδη στην κυκλοφορία. Καταγράφονται όλα τα χαρακτηριστικά του, από τα υλικά της συσκευασίας, τον τρόπο χρήσης, την εμπειρία που δίνει η κατανάλωσή του και διάφορα άλλα.
- Καταγράφουν την σχέση του προϊόντος με άλλα προϊόντα και του τρόπου χρήσης τους: Έμπειρα στελέχη από το τμήμα του μάρκετινγκ αναλύουν την σχέση που μπορεί να έχουν τα φυτικά προϊόντα με τα υπόλοιπα προϊόντα της εταιρείας και τον τρόπο χρήσης.

- Αναλύουν τις επιθυμίες και τις αντιδράσεις του καταναλωτικού κοινού μέσω στοχευμένων ερωτηματολογίων

2.2 Αξιολόγηση και Επιλογή της Ιδέας

Η Εταιρεία τελικά προχώρησε στην ανάπτυξη των συγκεκριμένων προϊόντων αφού εξέτασε τα παρακάτω κριτήρια:

- Η κατηγορία των φυτικών προϊόντων εξυπηρετεί τους γενικότερους διοικητικούς στόχων που θα προσφέρει το νέο προϊόν
- Η επένδυση αναμένεται να έχει απόδοση
- Η συγκεκριμένη αγορά έχει στενά όρια με μόλις δύο ισχυρούς παίχτες να την μοιράζονται ενώ ταυτόχρονα φαίνεται σαφής πρόθεση ανάπτυξής της
- Με βάση και τα παραπάνω η Διοίκηση γνωρίζει πως με την παρουσία της στα ράφια της λιανικής αγοράς θα έχει ένα ισχυρό μερίδιο αγοράς. Η συγκεκριμένη διαπίστωση έγκειται στο γεγονός πως η ΔΕΛΤΑ έχει ιστορικά αναπτύξει μια ιδιαίτερα προνοητική σχέση με το καταναλωτικό κοινό, γεγονός που της δίνει την δυνατότητα να έχει μια υψηλή βάση μεριδίου αγοράς από την αρχή κυκλοφορία ενός προϊόντος.
- Το συγκεκριμένο προϊόν έχει όπως φαίνεται και από αυτά που ανέφερα και παραπάνω και από έρευνες που γίνονται σε διεθνές επίπεδο πως έχει ιδιαίτερη αξία για ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο κοινό.
- Από τεχνικής άποψης η εταιρεία διαθέτει την τεχνολογική και γνωσική ικανότητα να παράγει το συγκεκριμένο προϊόν και όλη την κατηγορία.
- Ο πιθανός κύκλος ζωής και ο χρόνος τεχνολογικής απαξίωσης του προϊόντος είναι ιδιαίτερα μεγάλος.

Επίσης η συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων καλύπτει και τα δυο βασικά κριτήρια που θέτει η θεωρία για τον έλεγχο της ιδέας και την μετατροπή της σε προϊόν: η ιδέα ταιριάζει με τους στόχους της εταιρείας και οι πόροι της εξυπηρετούν την παραγωγή της κατηγορίας αφού πρόκειται για ένα ιδιαίτερα οικονομικό από πλευράς κόστους παραγωγής προϊόν.

Τέλος ο product manager παρουσίασε στην διοίκηση τα παρακάτω χαρακτηριστικά που έχει η επιλογή της συγκεκριμένης ιδέας ώστε να τους πείσει να προχωρήσουν στην παραγωγή του:

- το προϊόν έχει μεγάλη δυνατότητα διαφοροποίησής και υψηλή οικονομική προοπτική. Ταυτόχρονα φαίνεται πως έχει σταθερό και μεγάλο κύκλο ζωής.
- Η αγορά έτσι όπως την περιέγραψα και παραπάνω έχει το απαραίτητο μέγεθος, τα χαρακτηριστικά και την προοπτική που ζητούσε η Διοίκηση.
- Η στρατηγική της εταιρείας συνάδει ακριβώς με τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη που παρέχει η συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να αναφέρω την περιγραφή από τον ίδιο τον product manager για τον τρόπο με τον οποίο τελειώνοντας την παρουσίαση του έθεσε ένα βασικό ερώτημα στα στελέχη της Εταιρείας κατά πόσο θέλουν να βλέπουν στα προϊόντα της εταιρείας τα χαρακτηριστικά και τις αξίες του Ομίλου.

2.3 Οικονομική ανάλυση

Στο κομμάτι της οικονομικής ανάλυσης της παραγωγής του προϊόντος δεν καταφέραμε να έχουμε συγκεκριμένα στοιχεία καθότι αυτό εναντιωνόταν στην πολιτική της

Εταιρείας. Παρ' όλα αυτά το οικονομικό τμήμα της εταιρείας προχώρησε σε όλες τις απαραίτητες μελέτες των μεταβλητών που απαιτούνται για να προχωρήσει η παραγωγή του προϊόντος. Η δυσκολία στο συγκεκριμένο σημείο της παραγωγής έγκειται στην χρήση και επιλογή των κατάλληλων εργαλείων που θα δώσουν όσο το δυνατόν καλύτερη πρόβλεψη για το κόστος του προϊόντος, την παραγωγή και την ζήτηση που αυτό θα έχει. Σημαντικό στοιχείο αβεβαιότητας στην ελληνική πραγματικότητα αποτελεί και το πολιτικό γίνεσθαι καθώς είναι συνεχόμενες οι αλλαγές του πολιτικού σκηνικού και των φορολογικών νόμων που φέρνει κάθε κυβέρνηση.

Τέλος, σε αντίθεση με τα δεδομένα που δίνει η θεωρία στο στάδιο αυτό από την πλευρά της Εταιρείας δεν υπήρχε η διαδικασία κατασκευής αισιόδοξων και απαισιόδοξων σεναρίων. Αυτό συνέβη καθώς η Εταιρεία έδειξε τεράστια εμπιστοσύνη στην αναγκαιότητα ύπαρξης του προϊόντος και επιδίωξε να βγει το προϊόν στην αγορά όσο το δυνατόν πιο άμεσα.

3. ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 Η διαδικασία της τοποθέτησης

Στην συγκεκριμένη περίπτωση η Εταιρεία άργησε να επικοινωνήσει τη νέα σειρά μέσω διαφήμισης (τηλεοπτική) αλλά επέλεξε να κάνει γνωστή την νέα σειρά κυρίως μέσω προώθησης. Η ΔΕΛΤΑ κατέχει δύο βασικά πλεονεκτήματα που της δίνουν την δυνατότητα να μπορεί άμεσα και με μικρό κόστος να προχωρήσει στο λανσάρισμα και την τοποθέτηση ενός νέου προϊόντος. Αξίζει βέβαια να σημειώσουμε πως η επιλογή να μην προχωρήσει σε διαφημιστική καμπάνια αφορά το συγκεκριμένο λανσάρισμα και όχι όλα όσα έκανε η Εταιρεία τα τελευταία χρόνια.

Η ΔΕΛΤΑ εκμεταλλεύτηκε τα δύο παρακάτω πλεονεκτήματα που κατέχει:

- Το πρώτο και βασικό της πλεονέκτημα είναι το ισχυρό της Δίκτυο Διανομής. Ένα δίκτυο που καλύπτει το σύνολο του ελλαδικού χώρου και που δίνει την δυνατότητα την επόμενη κιόλας μέρα από την κυκλοφορία ενός νέου κωδικού αυτός να βρίσκεται στα περισσότερα ράφια όλων των καναλιών. Μάλιστα υπήρξε συγκεκριμένη στοχοθεσία από το τμήμα πωλήσεων που απέβλεπε στο όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διανομή και τοποθέτηση του προϊόντος στο σύνολο του πελατολογίου της Εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο πολύ άμεσα το προϊόν έγινε γνωστό και μπόρεσε να δοκιμαστεί από το καταναλωτικό κοινό ώστε να φανεί η χρησιμότητά του και η αξία που αυτό έχει για το κοινό. Ταυτόχρονα το έμπειρο προσωπικό των πωλητών της Εταιρείας έκανε γνωστό στους πελάτες τα οφέλη που έχει το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του.
- Το δεύτερο πλεονέκτημα που εκμεταλλεύτηκε η Εταιρεία για την τοποθέτηση του προϊόντος είναι η πολύ καλή και οργανωμένη σχέση που έχει με το κανάλι των super market. Λόγω της ισχυρής της παρουσίας στα ράφια μπόρεσε πριν κυκλοφορήσει το προϊόν να κλείσει συμφωνίες για την τοποθέτησή του δίπλα στον ανταγωνισμό. Έτσι αμέσως μετά την κυκλοφορία της σειράς όλοι οι κωδικοί ξεκίνησαν να τοποθετούνται σε δικό τους χώρο στο ράφι αποκτώντας μάλιστα ένα καλό ποσοστό παρουσίας έναντι του ανταγωνισμού.

Σημαντικό ρόλο βέβαια στην γρήγορη τοποθέτηση του προϊόντος στο ράφι έπαιξε και η τιμή με την οποία παρουσιάστηκε το προϊόν στο κοινό. Η τιμή κινούταν στα ίδια επίπεδα με τον ανταγωνισμό.

Πολύ άμεσα το προϊόν κατάφερε να γίνει γνωστό στο καταναλωτικό κοινό και να γίνει αντιληπτή η κουλτούρα και η προσωπικότητά του. Το βασικό όμως που οδήγησε στην επιτυχία είναι το ίδιο το προϊόν. Μπόρεσε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού και να αποκτήσει μόνιμους πελάτες.

Η τοποθέτηση του προϊόντος όσον αφορά την θέση του στο ράφι είναι αρκετά σημαντική. Συγκεκριμένα όλη η σειρά των φυτικών ροφημάτων πήρε ξεχωριστή θέση σαν μπλοκ στα ράφια των αλυσίδων δημιουργώντας μια ξεχωριστή αίσθηση χώρου. Τοποθετήθηκε ανάμεσα στους βασικούς ανταγωνιστές ενώ μετά από συμφωνία κατάφερε να έχει αρκετά πρόσωπα στο ράφι. Όσον αφορά το κανάλι της retail αγοράς το προϊόν τοποθετείται στα ψυγεία της εταιρείας το ένα δίπλα στο άλλο.



Η ονομασία του προϊόντος και συνολικά της νέας σειράς είναι περιγραφική. Ξεχωρίζει κάθε προϊόν με βάση την πρώτη ύλη από την οποία παράγεται. Η ονομασία διευκρινίζει με σαφήνεια λειτουργικά χαρακτηριστικά, είναι εύκολα αντιληπτό από τον καταναλωτή. Επίσης διαβάζεται εύκολα και δεν ταυτίζεται με αρνητικά χαρακτηριστικά. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός πως η ονομασία της σειράς αλλά και του κάθε προϊόντος ξεχωριστά μπαίνει κάτω από την ομπρέλα της Εταιρείας. Δεν πρόκειται απλά για ένα ρόφημα αμυγδάλου αλλά για το «Ρόφημα Αμυγδάλου ΔΕΛΤΑ» και τα «Φυτικά Ροφήματα ΔΕΛΤΑ».

3.2 Η προετοιμασία της εισαγωγής

Η εταιρεία όπως αναφέραμε προετοίμασε κατάλληλα την αγορά για την εισαγωγή του προϊόντος. Προχώρησε συνοπτικά στις παρακάτω ενέργειες εκμεταλευόμενα τα δυο βασικά πλεονεκτήματα που αναφέραμε:

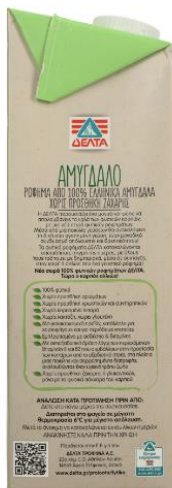
- Εξασφαλίστηκε ο κατάλληλος αποθηκευτικός χώρος στις αποθήκες των συνεργατών της εταιρείας καθώς και στα οχήματα διανομής των αντιπροσώπων.
- Έγιναν οι απαραίτητες επαφές και συνεννόηση με το δίκτυο διανομής.

Στα αρνητικά της εισαγωγής είναι πως δεν έγινε καμία εκπαίδευση του δυναμικού των πωλητών και των αντιπροσώπων για το νέο προϊόν. Αυτό είναι λογικό και διαφέρει από την θεωρία καθώς δεν υπήρξε ο απαραίτητος χρόνος για να γίνει κάτι τέτοιο. Προφανώς η εκπαίδευση δεν έγινε με οργανωμένο τρόπο αλλά μόνο ξεχωριστά από τον κάθε πωλητή.

Σημαντικό στοιχείο πίεσης του χρόνου κυκλοφορίας έπαιξε το γεγονός πως η εταιρεία σωστά επιδίωξε το προϊόν να βγει άμεσα στα ράφια της αγοράς. Στόχος ήταν να υπάρχει το προϊόν τοποθετημένο στα ράφια τουλάχιστον τρεις μήνες πριν από την περίοδο του Πάσχα. Η περίοδος αυτή είναι πολύ σημαντική καθώς λόγω της θρησκευτικής νηστείας μεγάλο καταναλωτικό κοινό καταναλώνει φυτικά ροφήματα αντί για γάλατα ζωικής

προέλευσης. Με αυτόν τον τρόπο την συγκεκριμένη περίοδο το προϊόν είχε αποκτήσει ήδη τους πρώτους της δεσμούς με κομμάτια των καταναλωτών ενώ και από τις αλυσίδες υπήρξε συμφωνία για έντονη προώθησή του εκείνη την περίοδο.

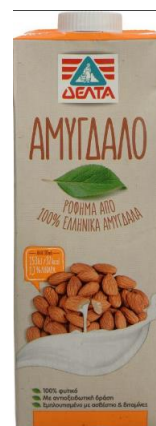
3.3 Η Συσκευασία



Η συσκευασία είναι χάρτινη tetra Pak και διαθέτει ιδιαίτερα τεχνικά χαρακτηριστικά που διασφαλίζουν την ποιότητα του προϊόντος. Η συσκευασία έχει έντονα χρώματα και διαφέρει αρκετά από τον ανταγωνισμό καθιστώντας το προϊόν εύκολα αντιληπτό από τον καταναλωτή. Στο πλαϊνό μέρος παρουσιάζονται τα συστατικά του προϊόντος και τα χαρακτηριστικά του. Όπως φαίνεται και από την φωτογραφία τα συστατικά που παρουσιάζονται είναι τα παρακάτω: *Νερό, αμύγδαλο (3%), ζάχαρη, ασβέστιο, θαλασσίνο αλάτι, γαλακτωματοποιητής: λεικιθίνη ηλιανθου, σταθεροποιητής: κόμμι τζελάν, βιταμίνες: B2, B12, D, E. Το προϊόν μπορεί να περιέχει ίχνη καρπών με κέλυφος (όχι αραχίδων).*

Στο πάνω μέρος υπάρχει πλαστικό καπάκι βιδωτό επιτρέποντας την συνεχή χρήση του προϊόντος χωρίς να αλλοιώνεται η ποιότητά του. Κάθε γεύση έχει διαφορετικό χρώμα ενώ οι δύο κωδικοί του αμυγδάλου το κανονικό και το χωρίς ζάχαρη είναι πορτοκαλί και πράσινο αντίστοιχα. Στις συσκευασίες όλων των κωδικών και σε κάθε πλευρά του χάρτινου δοχείου σε εμφανή θέση βρίσκεται το σήμα της ΔΕΛΤΑ καθώς και οι απαραίτητες από τον νόμο πληροφορίες (προέλευση, τηλ. Κέντρου δηλητηριάσεων, κλπ). Στην συσκευασία εμφανίζονται επίσης στο πλαϊνό μέρος και πληροφορίες σε σχέση με τα πλεονεκτήματα που έχει για την υγεία η κατανάλωση φυτικών ροφημάτων καθώς και τα οφέλη από την κατανάλωση των συγκεκριμένων καρπών. Σε κάθε συσκευασία υπάρχει γραφική απεικόνιση των καρπών παραγωγής στο κέντρο της συσκευασία σε γκρι φόντο ώστε να γίνεται άμεσα αντιληπτό από τον καταναλωτή.

Το προϊόν διανέμεται με κιβώτια των δώδεκα τεμαχίων. Η μεταφορά του είναι εύκολη και γίνεται από τα φορτηγά διανομής της εταιρείας αλλά και το δίκτυο διανομής των αντιπροσώπων. Το χαρτόκουτο που περιέχει τα τεμάχια είναι άσπρο και έχει ένα κενό στο πάνω μέρος μιας από τις συσκευασίες ώστε να είναι εμφανής η ημερομηνία λήξης του προϊόντος που είναι 6 μήνες. Με αυτόν τον τρόπο είναι εύκολο από των πωλητή να ξέρει τι προϊόν δίνει καθώς και για τον παραλήπτη τι ημερομηνία λήξης παραλαμβάνει. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται και η ανακύκλωση που πρέπει να γίνεται στις αποθήκες των αντιπροσώπων καθώς και των αλυσίδων. Σημαντικό στοιχείο που επίσης επικοινωνεί με άμεσο τρόπο είναι η προέλευση των καρπών.



Η συσκευασία επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει η θεωρία καθώς το προϊόν επικοινωνεί με έξυπνο και όμορφο τρόπο τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, ξεχωρίζει στο ράφι λόγω των έντονων χρωμάτων που έχει και διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό. Κάθε συσκευασία κάνει εμφανή τα χαρακτηριστικά της εταιρείας και συνδέει το προϊόν με την επωνυμία της ΔΕΛΤΑ. Είναι αρκετά καλόγουστη και από την αρχή της κυκλοφορίας του έκανε εμφανή την παρουσία του στο ράφι.

3.4 Η ανακοίνωση της κυκλοφορίας

Δεν υπήρχε κάποια ιδιαίτερη ανακοίνωση του συγκεκριμένου λανσαρίσματος στα μέσα και στον τύπο. Διάφορα δημοσιεύματα έκαναν την εμφάνισή τους μιλώντας για το νέο προϊόν της ΔΕΛΤΑ αλλά και αυτό δεν έγινε με οργανωμένο τρόπο. Είναι εύκολα αντιληπτό πως η ανακοίνωση της κυκλοφορίας έγινε κυρίως από το ίδιο το προϊόν και την άμεση τοποθέτησή του στην αγορά. Το προϊόν βρέθηκε στη διάθεση του κοινού και η επικοινωνία έγινε από τα ίδια τα καταστήματα και το δίκτυο που τοποθέτησε το προϊόν σε όλα τα σημεία.



Σημαντικό ρόλο έπαιξε η προώθηση που έγινε κυρίως μέσα στις αλυσίδες. Από την αρχή της κυκλοφορίας του υπήρχε έντυπη και in store προώθηση του προϊόντος ώστε να μπορέσει το καταναλωτικό κοινό να έρθει σε επαφή με το προϊόν και να δει τα πλεονεκτήματα που αυτό έχει. Αποκορύφωμα των προωθήσεων ήρθε την περίοδο του Πάσχα όπου το προϊόν βρέθηκε σε ξεχωριστά σημεία πώλησης σε όλες τις αλυσίδες. Φυσικά κάτι τέτοιο δεν έγινε μόνο για το συγκεκριμένο προϊόν αλλά και για τα υπόλοιπα του ανταγωνισμού. Παρ' όλα αυτά το γεγονός πως το συγκεκριμένο προϊόν ήταν νέο σε κυκλοφορία κατάφερε να κερδίσει γρήγορα την επιλογή των καταναλωτών και να τεθεί πρώτη φορά μαζικά στις γευστικές του προτιμήσεις. Το αν κατάφερε να κερδίσει το δικό του κοινό φαίνεται από τα νούμερα που κατέγραψε το επόμενο διάστημα και την επανατοποθέτησή του μαζικά στα ράφια. Αυτά τα δυο στοιχεία έδειξαν πως το προϊόν κατάφερε να κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς.

ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Φτάνοντας στο τέλος της παρούσας διπλωματικής τα συμπεράσματα που εξάγουμε έχουν σημασία αρχικά για την σχέση που μπορεί να έχει η θεωρητική προσέγγιση με την πράξη και αφετέρου για την ανανέωση που μπορεί να υπάρχει στην θεωρία στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα.

Είναι σίγουρο πως η οικονομική ύφεση που βίαια καθόρισε την ελληνική πραγματικότητα επηρέασε και το σύνολο των εταιρειών πέρα από την ζωή και τις συνήθειες του καταναλωτικού κοινού. Ως εκ τούτου νομίζω πως βασικό συμπέρασμα της παρούσας διπλωματικής είναι ο τρόπος με τον οποίο μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρείες τροφίμων και μέσα σε ένα πολύ δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον καταφέρνει να προχωρήσει στο λανσάρισμα νέων προϊόντων και να ενισχύσει ή όχι την θέση της στην ελληνική αγορά.

Σημαντικό στοιχείο είναι πως αποτέλεσμα της κρίσης ήταν η μείωση κατά πολύ του μέσου εισοδήματος του Έλληνα καταναλωτή. Υπήρχε σοβαρή μετατόπιση στην κατανάλωση βασικών αγαθών και όχι αγαθών που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως αγαθά πολυτελείας. Η μετατόπιση αυτή σίγουρα μεταφέρθηκε και στον τομέα των τροφίμων και ίσως τα αποτελέσματά της να είχαν έντονη δραστηριότητα στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες τροφίμων χάρασαν την στρατηγική τους.

Επίσης στην διάρκεια των τελευταίων χρόνων είχαμε και μεγάλες αλλαγές στην ελληνική πραγματικότητα των μεγάλων αλυσίδων και μετατοπίσεις μεγάλων παιχτών. Είχαμε δυο μεγάλες αλυσίδες s/m με μερίδια στην ελληνική αγορά να χρεωκοπούν και να αγοράζονται από άλλες μεγαλύτερες και συνολικά να αλλάζουν τον χάρτη των μεγάλων παιχτών στην κατηγορία. Συγκεκριμένα η αλυσίδα ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ αγοράστηκε από τον όμιλο METRO (MyMARKET) ενώ η μεγαλύτερη συγχώνευση και εξαγορά που έγινε ήταν αυτή της γαλλικής αλυσίδας Carrefour και ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ που ενσωματώθηκε από το δίκτυο καταστημάτων ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ (Ελληνικές Υπεραγορές). Οι δυο αυτές αλλαγές δημιούργησαν μια εντελώς νέα πραγματικότητα στην ελληνική αγορά. Νέα καταστήματα σε όλη την ελληνική επικράτεια προστέθηκαν σε αυτές τις δύο αλυσίδες αναβαθμίζοντας και τον ρόλο τους στην προσπάθεια που έκανε η ελληνική οικονομία να επανέλθει. Φυσικά μεγάλο ήταν και είναι το ρίσκο που ανέλαβαν αυτές οι δύο επιχειρήσεις και ειδικά η αλυσίδα ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ που καλείται να σηκώσει ένα τεράστιο χρέος που άφηνε η αλυσίδα ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ. Φυσικά οι ελληνικές τράπεζες και οι εταιρείες από κοινού προσπάθησαν να διευκολύνουν αυτό το έργο αλλά τα βάρη που μοιράστηκαν και αυτές είναι ιδιαίτερα μεγάλα.

Όσον αφορά τα συγκεκριμένα συμπεράσματα που μπορούμε να εξάγουμε από την εργασία και με βάση όσα αναφέραμε στο σύνολό της παρατηρούμε συνοπτικά τα εξής:

1. Στο στάδιο της δημιουργίας και της επιλογής ιδεών για την παραγωγή ενός προϊόντος οι διαδικασίες που περιγράφει η θεωρία είναι αρκετές. Είναι φυσιολογικό σε μια εταιρεία να μην πραγματοποιούνται αυτές στο σύνολό τους αλλά μόνο όσες χρειάζονται ώστε να έχουμε όσο το δυνατόν πιο άμεσο αποτέλεσμα. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ο χρόνος που έχει μια εταιρεία για να προχωρήσει στην επιλογή του προϊόντος που θέλει να παράγει δεν είναι άπλετος. Μάλιστα υπάρχουν στιγμές που πρέπει οι κινήσεις να είναι αστραπιαίες. Επίσης υπάρχουν και ιδέες οι οποίες είναι σημαντικό να υλοποιηθούν άμεσα σε πράξη και δεν χρειάζονται περαιτέρω έλεγχοι και διαδικασίες για την έγκρισή τους. Κλασικό παράδειγμα είναι η περίπτωση που εξετάσαμε στην παρούσα διπλωματική. Η συγκεκριμένη ιδέα προέκυψε σαν ανάγκη και σαν απάντηση/ακολουθία του ανταγωνισμού. Ο δρόμος σχετικά με τα μερίδια, την επιτυχία του λανσαρίσματος, την διανομή του κλπ. θα εξαρτιόταν αποκλειστικά από τις διαδικασίες της ίδια της εταιρείας και όχι τόσο από το προϊόν.
2. Στοιχείο που θα ήθελα να αναφέρω στα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας και που παρατηρούμε να ταιριάζει απόλυτα η θεωρία με την πράξη είναι η σύμπλευση που έχει η εταιρεία με τους συνεργάτες της, το δίκτυο διανομής της, τις σχέσεις της με τους πελάτες και ο τρόπος που όλα αυτά τα επίπεδα από κοινού συνεισφέρουν για να προκύψει η ιδέα, να γίνει προϊόν και να φτάσει στα ράφια και το καταναλωτικό κοινό.
3. Σημαντικό στοιχείο που έκανε η ΔΕΛΤΑ πριν προχωρήσει στην παραγωγή του προϊόντος και που ταιριάζει όχι στο σύνολο αλλά σε ένα μεγάλο μέρος με την θεωρία είναι οι διαδικασίες και τα κριτήρια που πρέπει να πληροί το προϊόν για να έχει μια καλή σταδιοδρομία στην αγορά. Υπήρξε σοβαρή μελέτη από τα αρμόδια τμήματα της εταιρείας τόσο για το ίδιο το προϊόν όσο και για την συγκεκριμένη αγορά και το κοινό που αποβλέπει να κερδίσει. Αφού η μελέτη αυτή έγινε και ελέγχθηκαν τα πιθανά σενάρια τότε προχώρησε στην παραγωγή του προϊόντος. Στο σημείο αυτό η σύμπλευση της θεωρίας με την πράξη είναι

αισθητή και δείχνει την σημασία που έχει η θεωρητική προσέγγιση που έχει γίνει.

4. Σε όλη την διάρκεια της διαδικασίας επιλογής μιας ιδέας μέχρι την εμφάνισή της σαν προϊόν στο ράφι της αγοράς είναι αισθητή η ίδια η Εταιρεία, οι αξίες της, η κουλτούρα της, το όραμα και οι στρατηγικοί της στόχοι. Είναι το σύνολο όλων των παραπάνω που δίνει ταυτότητα στο προϊόν και δημιουργεί μια πρώτη σημαντική αξία για αυτό.
5. Στην διαδικασία της τοποθέτησης του προϊόντος και πάλι υπάρχουν διαφορές σε σχέση με την θεωρία. Οι διαδικασίες που περιγράφει η θεωρία αφορούν ένα σύνολο ενεργειών που πρέπει να γίνουν από μια εταιρεία για να προχωρήσει σε όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική τοποθέτηση του προϊόντος. Στην περίπτωση της ΔΕΛΤΑ δεν έγιναν όλες αυτές οι ενέργειες παρά μόνο όσες ήταν απαραίτητες για να μπορέσει το προϊόν να σταθεί στο ράφι της αγοράς.
6. Όσον αφορά την συσκευασία υπάρχουν πολλά στοιχεία και κριτήρια που ικανοποιούν την θεωρία και την πρακτική της αποτύπωση.
7. Στην περίπτωση της κυκλοφορίας της φυτικής σειράς ροφημάτων της ΔΕΛΤΑ δεν έγινε καμία δοκιμή αγοράς ούτε και ερωτηματολόγια με στόχο την προτίμηση και τις διαθέσεις του κοινού. Αυτό έχει να κάνει λόγω της ανάγκης να λανσαριστεί το συγκεκριμένο προϊόν που όπως ανέφερα ήρθε σαν απάντηση προς τον ανταγωνισμό.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν μερικά κρίσιμα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα διπλωματική. Όπως σε όλες τις μεγάλες επιστήμες έτσι και στο επίπεδο της οικονομίας και του μάρκετινγκ είναι σημαντικό να μπορούμε να περιγράψουμε ένα σύνολο ενεργειών με την μορφή κανόνων και θεωρημάτων που θα μπορούσαν να περιγράφουν τις διαδικασίες που απαιτούνται για το λανσάρισμα ενός προϊόντος. Η διαφορά που υπάρχει στην περίπτωση του μάρκετινγκ είναι πως το καθοριστικό πεδίο αντιπαράθεσης και εδραίωσης των θεωριών είναι η αγορά. Η αγορά αποτελεί ένα σύστημα δυναμικό συνεχώς μεταβαλλόμενο τόσο από εξωτερικούς παράγοντες όσο και από εσωτερικούς. Το γεγονός αυτό δεν εξυπηρετεί την εδραίωση μια συγκεκριμένης θεωρίας που θα δίνει απαντήσεις στα προβλήματα ή θα δείχνει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονται οι απαραίτητες διαδικασίες. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει η θεωρία να είναι και αυτή δυναμική όπως και η αγορά. Θα πρέπει να μεταβάλλεται συνεχώς και να θέτει την ύπαρξή της υπό έλεγχο σε όλες τις ενέργειες και διαδικασίες που περιγράφει. Πάντα θα υπάρχουν βελτιώσεις και πειραματισμοί, πετυχημένες δοκιμές, αστοχίες, λάθη που τελικά θα κρίνονται από την ίδια την αγορά και το καταναλωτικό κοινό. Μόνο παρακολουθώντας και αντιλαμβανόμενος κάποιος τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν μπορεί να κινηθεί σταθερά προς τις απαραίτητες ενέργειες για το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος.

Κλείνοντας θεωρώ πως η παρούσα διπλωματική κατάφερε να δώσει με ένα σαφή τρόπο τις διαφορές που υπάρχουν στο συγκεκριμένο προϊόν και παράδειγμα μεταξύ της θεωρίας και της πράξης. Παρ' όλα αυτά οι συγκεκριμένες αποκλίσεις έχουν να κάνουν με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της Εταιρείας, της δυνατότητας που αυτή έχει αλλά και του ίδιου του προϊόντος που λάνσαρε. Για το λανσάρισμα κάποιου άλλου προϊόντος άλλης δυναμικής και μεγαλύτερου ρίσκου μπορεί να ακολουθούσε η ίδια εταιρεία άλλες διαδικασίες σε σχέση με αυτές που ακολούθησε για τα φυτικά ροφήματα και το Αμύγδαλο.

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ – ΛΟΓΟΚΛΟΠΗ

Υπεύθυνα δηλώνω πως έχω διαβάσει και κατανοήσει τους κανόνες για την λογοκλοπή και τον τρόπο σωστής αναφοράς των πηγών. Δηλώνω ότι, απ' όσο γνωρίζω, το περιεχόμενο της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι προϊόν δικής μου δουλειάς και υπάρχουν αναφορές σε όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα.

Μπαρδάκος Ανδρέας

