



Harvard Business Review

ΓΙΑ ΤΗ

Διαχείριση
Εμπορικής
Επωνυμίας



Περιεχόμενα

Δημιουργία μάρκας χωρίς τη βοήθεια των μαζικών μέσων 1
ΑΡΘΡΟ ΤΩΝ ERICH JOACHIMSTAHLER ΚΑΙ DAVID A.AAKER

Επώνυμες και ιδιωτικές μάρκες : Αγώνας για τη νίκη 23
ΑΡΘΡΟ ΤΩΝ JOHN A. QUELCH ΚΑΙ DAVID HARDING

Ανάπτυξη μιας μάρκας που να ξεχωρίζει 51
ΑΡΘΡΟ ΤΗΣ REGINA FAZIO MARUCA

Μεταφορά της μάρκας εκεί που υπάρχει δράση 79
ΑΡΘΡΟ ΤΟΥ DAVID A. AAKER

Αύξηση των κερδών και όχι της σειράς προϊόντων 105
ΑΡΘΡΟ ΤΩΝ JOHN A. QUELCH ΚΑΙ DAVID KENNY

Η λογική των επεκτάσεων των σειρών προϊόντων 127
ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΛΟΤΩΝ

Μπορεί να σωθεί αυτή η μάρκα; 147
ΑΡΘΡΟ ΤΗΣ REGINA FAZIO MARUCA

Η καλύτερη στρατηγική για τη μάρκα σας 169
ΑΡΘΡΟ ΤΩΝ VIJAY VISHWANATH ΚΑΙ JONATHAN MARK

Λίγα λόγια για τους συντελεστές αυτού του βιβλίου 189

Ευρετήριο 193

Αύξηση των κερδών και όχι της σειράς προϊόντων

ΑΡΘΡΟ ΤΩΝ JOHN A. QUELCH ΚΑΙ DAVID KENNY

Περίληψη του άρθρου

ΣΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΕΚΑΕΤΙΑ, αυξήθηκε ο αριθμός των καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών κάθε κατηγορίας, και ο κατακλυσμός αυτός δείχνει ελάχιστα σημάδια κόπωσης. Οι περισσότερες εταιρείες εφαρμόζουν με πυρετώδη ρυθμό στρατηγικές επέκτασης προϊόντων, και ειδικότερα επεκτάσεων σειρών προϊόντων. Όμως είναι όλο και περισσότερα τα στοιχεία εκείνα που δείχνουν τις παγίδες που κρύβουν αυτές οι επιθετικές τακτικές.

Ο John Quelch και ο David Kenny εξηγούν ότι για πολλούς λόγους οι εταιρείες υλοποιούν τις επεκτάσεις των σειρών στο πλαίσιο των στρατηγικών μάρκετινγκ που εφαρμόζουν: οι μάνατζερ εκλαμβάνουν τις επεκτάσεις ως μέθοδο με χαμηλό κόστος και μικρό κίνδυνο για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των διαφόρων τμημάτων καταναλωτών. Οι επεκτάσεις σειράς μπορούν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των καταναλωτών παρέχοντας μία ευρεία ποικιλία αγαθών κάτω από την ομπρέλα μιας μόνο επωνυμίας. Τέλος, οι μάνατζερ χρησιμοποιούν συχνά τις επεκτάσεις ως

ένα βραχυπρόθεσμο ανταγωνιστικό εργαλείο για να αυξήσουν τον έλεγχο που ασκεί μία επωνυμία επί του περιορισμένου χώρου στα ράφια.

Όμως ο στρατηγικός ρόλος κάθε προϊόντος γίνεται ασαφής, όταν μία σειρά χωρίζεται σε μεγάλο αριθμό τμημάτων. Επιπλέον, μία εταιρεία που επεκτείνει τη σειρά της διατρέχει τον κίνδυνο να υπονομεύσει την αφοσίωση προς τη μάρκα. Οι επεκτάσεις σειράς σπάνια αυξάνουν τη ζήτηση της κατηγορίας, ενώ οι λιανοπωλητές δεν μπορούν να διαθέσουν περισσότερο χώρο στα ράφια σε μία κατηγορία μόνο και μόνο επειδή υπάρχουν περισσότερα προϊόντα. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι το κόστος της επέκτασης της σειράς μπορεί να παραμείνει αφανές.

Μερικές εταιρείες, όπως η Procter & Gamble, η Chrysler, και μία κορυφαία αμερικανική εταιρεία προϊόντων σνακ, διαπίστωσαν ότι η καλά εστιασμένη και καλώς διαχειριζόμενη σειρά μπορεί να αυξήσει τα κέρδη και τις πωλήσεις. Οι συγγραφείς του άρθρου περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι μάρκετινγκ μάνατζερ μπορούν να κάνουν αποτελεσματικότερες τις στρατηγικές τους για τη σειρά προϊόντων βελτιώνοντας τον υπολογισμό του κόστους, την κατανομή των πόρων προς δημοφιλή προϊόντα, διερευνώντας τη συμπεριφορά των καταναλωτών, συντονίζοντας τις προσπάθειες μάρκετινγκ, συνεργαζόμενοι με εταίρους από τα κανάλια, και καλλιεργώντας ένα κλίμα μέσα στο οποίο η κατάργηση μιας σειράς προϊόντων όχι μόνο είναι αποδεκτές, αλλά κάποιιοι τις ενθαρρύνουν.

ΣΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΕΚΑΕΤΙΑ, το πλήθος των προϊόντων αυξήθηκε με ένα πρωτοφανή ρυθμό σε κάθε κατηγορία καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών, και η αύξηση αυτή δείχνει ελάχιστα σημάδια ότι θα σταματήσει. Οι περισσότερες εταιρείες εφαρμόζουν με πυρετώδη ρυθμό στρατηγικές επέκτασης των προϊόντων, και ειδικότερα επεκτάσεων σειρών προϊόντων. Ταυτόχρονα όμως όλο και πιο πολλά στοιχεία δείχνουν τις παγίδες μιας τέτοιας επιθετικής επέκτασης, αν δεν τύχουν καλής διαχείρισης: αφανείς αυξήσεις του κόστους, εξασθενημένη εικόνα μάρκας, και διαταραγμένες σχέσεις με τους διανομείς και τους λιανοπωλητές.

Δυστυχώς, στους περισσότερους οργανισμούς οι μάνατζερ δεν έχουν κανένα κίνητρο να αναρωτηθούν αν είναι σωστό να εφαρμόσουν στρατηγικές για την επέκταση της σειράς του προϊόντος. Οι μάρκετερ υποστηρίζουν ότι

οι επεκτάσεις της σειράς εξυπηρετούν μία αγορά που αποκτά όλο και περισσότερα τμήματα, ενώ οι μάνατζερ πωλήσεων χρησιμοποιούν τις επεκτάσεις για να αιτιολογήσουν την πρόσληψη περισσότερων πωλητών. Ενώ οι μάνατζερ παραγωγής ανησυχούν για την πολυπλοκότητα του τμήματος παραγωγής και το τμήμα οικονομικών δείχνει ξεκάθαρα το ενδιαφέρον του για τον έλεγχο του κόστους, τα συστήματα πληροφοριών που απαιτούνται για την επεξεργασία των δεδομένων που θα αιτιολογούσαν μία πιο εστιασμένη σειρά προϊόντων συχνά δεν υπάρχουν.

Με ποιο τρόπο μπορούν οι εταιρείες να ενθαρρύνουν μία αντικειμενική αξιολόγηση της στρατηγικής για τη σειρά προϊόντων; Τελικά η “λύση” βρίσκεται αν αποδείξουμε ότι μία εστιασμένη, καλώς διαχειριζόμενη σειρά οδηγεί σε μεγαλύτερα κέρδη και αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο για ολόκληρο τον οργανισμό. Πριν απ’ όλα όμως, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να ξεπεράσουν μερικές βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα των επεκτάσεων της σειράς.

Το δέλεαρ των επεκτάσεων της σειράς

Επτά παράγοντες εξηγούν γιατί τόσο πολλές οι εταιρείες εφάρμοσαν επεκτάσεις σειράς ως ένα σημαντικό τμήμα των στρατηγικών τους για το μάρκετινγκ.

Τμηματοποίηση πελατών. Οι μάνατζερ εκλαμβάνουν τις επεκτάσεις σειράς ως μία μέθοδο με χαμηλό κόστος και μικρό κίνδυνο που αποσκοπεί στο να καλύψει τις ανάγκες των διαφόρων τμημάτων των καταναλωτών, ενώ χρησιμοποιώντας πιο ανώτερου επιπέδου και χαμηλότερου κόστους έρευνες της αγοράς και τεχνικές άμεσου μάρκετινγκ, μπορούν να εντοπίσουν και να στοχεύσουν τα καλύτερα τμήματα με πιο αποτελεσματικό τρόπο από κάθε άλλη φορά. Επιπλέον, το βάθος των πληροφοριών για το προφίλ των ακροατών του ραδιοφώνου, της τηλεόρασης, και των έντυπων μέσων έχει βελτιωθεί. Τώρα οι μάνατζερ μπορούν να μεταφράσουν τα πολύπλοκα σχέδια τμηματοποίησης σε αποτελεσματικά προγράμματα διαφήμισης.

Επιθυμίες των καταναλωτών. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά οι καταναλωτές αλλάζουν μάρκες και δοκιμάζουν προϊόντα που στο παρελθόν δεν είχαν δοκιμάσει. Οι επεκτάσεις της σειράς προϊόντων προσπαθούν

να ικανοποιήσουν την επιθυμία για “κάτι διαφορετικό” παρέχοντας μία ευρεία ποικιλία αγαθών κάτω από μία ενιαία επωνυμία-ομπρέλα. Οι εταιρείες ελπίζουν ότι τέτοιου είδους επεκτάσεις ικανοποιούν τις επιθυμίες των πελατών, ενώ παράλληλα εξασφαλίζουν την αφοσίωσή τους προς τη συγκεκριμένη επωνυμία.

Επιπλέον, σύμφωνα με τις μελέτες που διεξήγαγε το Point-of-Purchase Advertising Institute, οι καταναλωτές τώρα παίρνουν τα δύο τρίτα περίπου των αγοραστικών αποφάσεών τους για τα προϊόντα παντοπωλείου και προσωπικής υγιεινής και περιποίησης πάνω σε μία παρόρμηση που δημιουργείται όταν βρίσκονται μέσα στο κατάστημα. Οι επεκτάσεις της σειράς, αν διατίθενται από το λιανοπωλητή, μπορούν να βοηθήσουν μία μάρκα να αυξήσει την αναλογία του χώρου που καταλαμβάνει στα ράφια, προσελκύοντας έτσι την προσοχή των καταναλωτών. Όταν οι μάρκετερ συντονίζουν τη συσκευασία και τη χρήση της ετικέτας σε όλα τα είδη που περιλαμβάνει μία σειρά προϊόντων, μπορούν να πετύχουν την προσέλκυση της προσοχής στα ράφια του καταστήματος ή στα εκθετήρια (βιτρίνες) και έτσι να βοηθήσουν την περιουσιακή αξία μάρκας.

Το εύρος της τιμολόγησης. Συχνά οι μάνατζερ τονίζουν την ανώτερη ποιότητα των επεκτάσεων και καθορίζουν τιμές στις προτάσεις αυτές υψηλότερες από τα βασικά προϊόντα. Σε αγορές που παρουσιάζουν αργό ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, οι μάρκετερ μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα του τομέα ανταλλάσσοντας τους σημερινούς πελάτες μέχρι αυτά τα “ανώτερα” προϊόντα. Με αυτό τον τρόπο, ακόμα και οι “κουτσουρεμένες” πωλήσεις είναι αποδοτικές, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Με την ίδια λογική οι τιμές για μερικές επεκτάσεις της σειράς ορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα από ό,τι για το κορυφαίο προϊόν. Για παράδειγμα, η American Express προσφέρει την κάρτα Optima με χαμηλότερη ετήσια συνδρομή σε σχέση με την κλασική κάρτα της, ενώ η Marriott εισήγαγε στην αγορά την αλυσίδα ξενοδοχείων Courtyard για να δώσει μία πιο φτηνή εναλλακτική λύση αντί για τα κλασικά της ξενοδοχεία. Οι επεκτάσεις δίνουν στους μάρκετερ την ευκαιρία να προσφέρουν μία ευρύτερη σειρά στοιχείων που αφορούν την τιμή με σκοπό να προσελκύσουν ένα μεγαλύτερο ακροατήριο.

Πλεονάζουσα δυναμικότητα. Στη δεκαετία του 1980, πολλές μεταποιητικές εταιρείες πρόσθεσαν πιο γρήγορες γραμμές παραγωγής για να βελτιώ-

σουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα. Όμως οι ίδιοι οργανισμοί δεν εγκατέλειψαν απαραίτητα τις υπάρχουσες σειρές προϊόντων. Η προκύπτουσα πλεονάζουσα δυναμικότητα ενθαρρύνει την εισαγωγή επεκτάσεων σειράς που απαιτούν μικρές μόνο προσαρμογές στα σημερινά προϊόντα.

Το βραχυπρόθεσμο όφελος. Μετά τις προωθήσεις πωλήσεων οι επεκτάσεις σειράς αντιπροσωπεύουν τον πιο αποτελεσματικό και τον λιγότερο εφευρετικό τρόπο για γρήγορη και όχι δαπανηρή αύξηση των πωλήσεων. Ο χρόνος και το κόστος ανάπτυξης των επεκτάσεων της σειράς μπορεί να προβλεφθεί πιο εύκολα από ό,τι για τις νέες μάρκες, ενώ απαιτείται λιγότερη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών.

Στην πραγματικότητα, ελάχιστοι υπεύθυνοι μάρκας είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν το χρόνο ή να διακινδυνεύσουν την καριέρα τους για να εισαγάγουν νέες μάρκες στην αγορά. Οι μάνατζερ αυτοί γνωρίζουν κάλλιστα

Οι περισσότεροι μάνατζερ επεκτείνουν μία σειρά πριν επενδύσουν το χρόνο ή αναλάβουν τον κίνδυνο για την καριέρα τους για να κυκλοφορήσουν μία νέα μάρκα.

τα εξής: οι σημαντικές μάρκες διαθέτουν αντοχή (σχεδόν και οι 20 μάρκες που κατέχουν τα πρωτεία όσον αφορά την επίγνωση του καταναλωτή βρίσκονταν στον ίδιο κατάλογο και πριν από μία εικοσαετία). Το κόστος μιας πετυχημένης εισαγωγής κάποιας μάρκας στην αγορά στις ΗΠΑ εκτιμά-

ται σήμερα σε 30 εκατομμύρια δολάρια, ενώ για μία επέκταση σειράς είναι 5 εκατομμύρια δολάρια. Οι νέες μάρκες προϊόντων έχουν χαμηλό ποσοστό επιτυχίας (μόνο ένα στα πέντε νέα προϊόντα που εισάγονται στην αγορά επιβιώνει για περισσότερο από ένα χρόνο στην αγορά). Επίσης οι τεχνολογίες των καταναλωτικών αγαθών έχουν ωριμάσει και είναι ευρέως προσπελάσιμες. Οι επεκτάσεις σειράς προσφέρουν γρήγορα οφέλη με ελάχιστο κίνδυνο, ενώ οι επεκτάσεις στελέχη συχνά θέτουν στόχους για τα ποσοστά των μελλοντικών πωλήσεων που θα προκύψουν από προϊόντα που εισήγαγαν πρόσφατα. Ταυτόχρονα, κάτω από την πίεση από τη Wall Street για αυξήσεις των κερδών του τετραμήνου, δεν κάνουν αρκετές επενδύσεις σε μακροπρόθεσμη έρευνα και ανάπτυξη που απαιτούνται για να δημιουργηθούν πραγματικά νέα προϊόντα. Τέτοιες ενέργειες αναγκαστικά ενθαρρύνουν τις επεκτάσεις σειράς.

Ένταση του ανταγωνισμού. Έχοντας υπόψη τους τη σχέση ανάμεσα στο μερίδιο της αγοράς και την αποδοτικότητα, οι μάνατζερ συχνά βλέπουν τις επεκτάσεις ως ένα βραχυπρόθεσμο ανταγωνιστικό εργαλείο που αυξάνει τον έλεγχο που ασκεί μία μάρκα επί του περιορισμένου χώρου στα ράφια των καταστημάτων λιανικών πωλήσεων και, αν η συνολική ζήτηση για την κατηγορία μπορεί να επεκταθεί, αυξάνεται και ο διαθέσιμος χώρος για ολόκληρη την κατηγορία. Οι συχνές επεκτάσεις της σειράς συχνά χρησιμοποιούνται από σημαντικές μάρκες για να αυξήσουν το τίμημα της εισαγωγής σε μία κατηγορία για τους ανταγωνιστές με νέες μάρκες ή ιδιωτικές ετικέτες και για να μειωθούν οι περιορισμένοι πόροι που έχουν στη διάθεσή τους οι μάρκες που καταλαμβάνουν την τρίτη και την τέταρτη θέση. Για παράδειγμα, οι οδοντόκρεμες Crest και Colgate, που διατίθενται σε περισσότερους από 35 τύπους και μεγέθη συσκευασίας, αύξησαν το μερίδιό τους στην αγορά μέσα στην τελευταία δεκαετία σε βάρος μικρότερων μαρκών που δεν ήταν σε θέση να παρακολουθήσουν τον ρυθμό με τις νέες προτάσεις τους.

Πιέσεις από την πλευρά του κλάδου. Η αύξηση των διαφορετικών καναλιών λιανικής για τα καταναλωτικά προϊόντα, από τις προμηθευτικές λέσχες μέχρι τις υπεραγορές, ασκεί πιέσεις στους παραγωγούς να προσφέρουν σειρές προϊόντων με εύρος και ποικιλία. Ενώ οι λιανοπωλητές έχουν αντίρρηση για την αύξηση του αριθμού των επεκτάσεων των οριακά διαφοροποιημένων και “παραπλήσιων” σειρών προϊόντων, οι έμποροι συμβάλλουν στην αύξηση του αριθμού των ειδικών σειρών προϊόντων, είτε ζητώντας ειδικά μεγέθη συσκευασίας που να ταιριάζουν στις στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν (για παράδειγμα, μεγάλες συσκευασίες ή πολυσυσκευασίες για προμηθευτικούς οργανισμούς με χαμηλές τιμές) ή εξατομικευμένα, παράγωγα μοντέλα που εμποδίζουν την πραγματοποίηση αγορών μετά από συγκρίσεις εκ μέρους των καταναλωτών. Για παράδειγμα, η Black & Decker προσφέρει 19 τύπους ηλεκτρικών σίδερων, σε ένα βαθμό για να δώσει τη δυνατότητα στους ανταγωνιζόμενους λιανοπωλητές να διαθέτουν διαφορετικά προϊόντα από τη συνολική σειρά.

Οι παγίδες της αύξησης του αριθμού

Με φόντο αυτό το σκηνικό, είναι εύκολο να δούμε γιατί τόσοι πολλοί μάνατζερ έχουν καταληφθεί από τη μανία της επέκτασης της σειράς. Όμως, όπως ανακαλύπτουν όλο και περισσότεροι μάνατζερ, τα προβλήματα και οι κίν-

δυνοι που σχετίζονται με την αύξηση των περιπτώσεων επέκτασης της σειράς είναι πολύ σημαντικά.

Η λογική της ασθενέστερης σειράς. Συχνά οι μάνατζερ επεκτείνουν μία σειρά χωρίς να αποσύρουν κάποια από τα είδη που περιλαμβάνει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επεκταθεί η σειρά μέχρι του σημείου της υπερβολικής τμηματοποίησης, και να πάψει να είναι ξεκάθαρος ο στρατηγικός ρόλος κάθε είδους. Οι πωλητές πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσουν την επιχειρηματική λογική για κάθε είδος. Αν δεν μπορούν, οι λιανοπωλητές καταφεύγουν στα δεδομένα που διαθέτουν – τις πληροφορίες που αποκομίζουν από τα μηχανήματα σάρωσης (σκάνερ) στα ταμεία – για να αποφασίσουν ποια είδη να διαθέτουν. Συνήθως είναι λίγοι οι λιανοπωλητές που διαθέτουν ολόκληρη τη σειρά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι παραγωγοί να χάνουν τον έλεγχο που έχουν επί της παρουσίας της σειράς τους στο σημείο πώλησης, και αυξάνεται η πιθανότητα να μη διαθέτουν σε απόθεμα το μέγεθος ή τη γεύση που προτιμάει ο καταναλωτής.

Επιπλέον, μία αποδιοργανωμένη σειρά προϊόντων μπορεί να προκαλέσει σύγχυση στους καταναλωτές, δίνοντας κίνητρα σε όσους ενδιαφέρονται λιγότερο για την κατηγορία να αναζητήσουν ένα απλό προϊόν για όλες τις χρήσεις, όπως συμβαίνει με το All Temperature Cheer στην κατηγορία των απορρυπαντικών πλυντηρίου.

Λιγότερη αφοσίωση στη μάρκα. Από λάθος μερικοί μάρκετερ πιστεύουν ότι η αφοσίωση είναι μία στάση, ενώ στην πραγματικότητα είναι η συμπε-

***Οι καταναλωτές δεν τρώνε
περισσότερο, δεν πίνουν
περισσότερο, ούτε λούζονται
περισσότερο μόνο και μόνο
επειδή έχουν στη διάθεσή τους
περισσότερα προϊόντα από τα
οποία μπορούν να επιλέξουν.***

ριφορά της επανειλημμένης αγοράς του ίδιου προϊόντος. Στα τελευταία 50 χρόνια, πολλές από τις παλιότερες και ισχυρότερες μάρκες έχουν πελάτες άτομα από δύο και τρεις γενιές που αγοράζουν και χρησιμοποιούν προϊόντα με τον ίδιο τρόπο. Όταν μία εταιρεία επεκτείνει τη σειρά της, κινδυνεύει να ανατρέψει τα έθιμα και τις συνήθειες που συμβα-

δίζουν με την αφοσίωση σε μία μάρκα και να τεθεί πάλι το θέμα της αγοραστικής απόφασης.

Παρόλο που οι επεκτάσεις σειράς μπορούν να βοηθήσουν μία μεμονωμένη μάρκα να ικανοποιήσει τις ποικίλες ανάγκες ενός καταναλωτή, μπορούν ακόμα να παρακινήσουν τους πελάτες να αναζητήσουν την ποικιλία και συνεπώς έμμεσα ενθαρρύνουν τη στροφή προς άλλη μάρκα. Βραχυπρόθεσμα οι επεκτάσεις σειράς μπορεί να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς της μάρκας γενικότερα. Όμως αν η αυτοκαταστροφή και μία αλλαγή στην υποστήριξη μάρκετινγκ μειώσουν το μερίδιο αγοράς που διαθέτει το κορυφαίο προϊόν, θα αποδυναμωθεί η μακροπρόθεσμη υγεία της μάρκας. Αυτό αποδεικνύεται ιδιαίτερα αληθές όταν οι επεκτάσεις σειράς διαχέουν αντί να ενισχύουν την εικόνα μάρκας στα μάτια των παλιών πελατών χωρίς να προσελκύουν καινούργιους πελάτες.

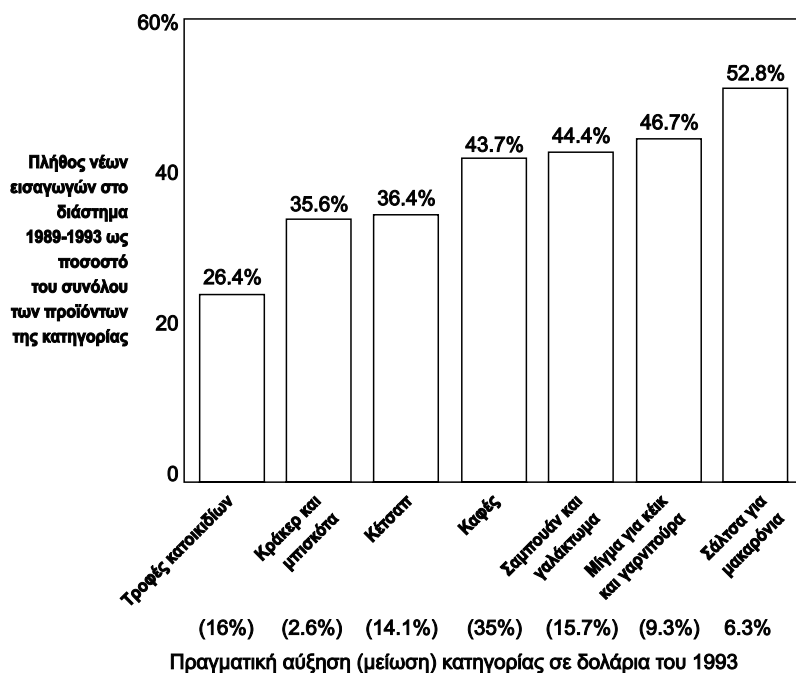
Ανεπαρκής αξιοποίηση ιδεών. Πολλές εταιρείες με το να εισάγουν στην αγορά κάποια σημαντικά προϊόντα ως επεκτάσεις σειράς, διακινδυνεύουν χρήματα. Μερικές ιδέες για προϊόντα είναι αρκετά μεγάλες ώστε να αξίζουν τη δημιουργία νέας μάρκας. Η επέκταση σειράς εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός μάνατζερ για μία υπάρχουσα μάρκα, από ό,τι για μία νέα, αλλά συχνά τα μακροπρόθεσμα κέρδη θυσιάζονται για χάρη της βραχυπρόθεσμης διαχείρισης του κινδύνου.

Στάσιμη ζήτηση της κατηγορίας. Οι επεκτάσεις σειράς σπάνια επεκτείνουν τη συνολική ζήτηση της κατηγορίας. Οι καταναλωτές δεν τρώνε περισσότερο, δεν πίνουν περισσότερο, δεν λούζονται περισσότερο, ούτε βουρτσίζουν τα δόντια τους συχνότερα απλά και μόνο επειδή η ποικιλία των προϊόντων από την οποία μπορούν να επιλέξουν είναι μεγαλύτερη. Πράγματι, μία έρευνα σε πολλές κατηγορίες προϊόντων δείχνει ότι δεν υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ανάπτυξη της κατηγορίας και τις επεκτάσεις σειράς. (Δείτε την Εικόνα με τίτλο “Οι επεκτάσεις σειράς δεν αυξάνουν τη ζήτηση”). Αν μη τι άλλο, υπάρχει μία αρνητική συσχέτιση καθώς οι μάρκετερ προσπαθούν μάταια να αναζωογονήσουν πάλι τις παρακμάζουσες κατηγορίες και να προστατεύσουν το χώρο στα ράφια του καταστήματός τους μέσα από ασήμαντες επεκτάσεις της σειράς.

Χειροτέρευση των εμπορικών σχέσεων. Ο αριθμός των ειδικών σειρών με συσκευασμένα καταναλωτικά αγαθά αυξανόταν κατά μέσο όρο κατά 16% το χρόνο για το διάστημα 1985-1992, ενώ ο χώρος στα ράφια των καταστημάτων λιανικών πωλήσεων αυξανόταν μόλις κατά 1,5% το χρόνο. Οι λιανο-

πωλητές δεν μπορούν να διαθέσουν σε μία κατηγορία περισσότερο χώρο στα ράφια μόνο και μόνο επειδή στην κατηγορία αυτή υπάρχουν περισσότερα προϊόντα. Οι λιανοπωλητές απάντησαν στον κατακλυσμό αυτό καθορίζοντας ποσοστά του χώρου στα ράφια για κάθε είδος, αποδεχόμενοι τα είδη που κινούνται αργά μόνον όταν οι παραγωγοί τους τα προωθούν, και χρεώνοντας τους παραγωγούς ειδικό τέλος για να τους παραχωρήσουν χώρο για νέα είδη, αλλά και τέλος αποτυχίας για τα είδη που δεν πληρούν τους στόχους πωλήσεων μέσα σε δύο ή τρεις μήνες. Δεδομένου ότι η αξιοπιστία των παραγωγών μειώθηκε, οι λιανοπωλητές κατανέμουν περισσότερο χώρο στα ράφια στα δικά τους προϊόντα που εμφανίζονται με ιδιωτική ετικέτα. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους παραγωγούς για να εξασφαλίσουν τον περιορισμένο διαθέσιμο χώρο στα ράφια κλιμακώνει τις συνολικές δαπάνες προώθησης και διοχετεύει περιθώρια κέρδους στους λιανοπωλητές που αποκτούν όλο και μεγαλύτερη ισχύ.

Οι επεκτάσεις σειράς δεν αυξάνουν τη ζήτηση



Πηγές: Marketing Intelligence Services: Nielsen North America, SCANTRACK

Περισσότερες ευκαιρίες για ανταγωνιστές. Το όφελος σε μερίδιο αγοράς που προκύπτει από επέκταση σειράς συνήθως έχει μικρή διάρκεια. Τα νέα προϊόντα μπορούν γρήγορα να τα αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Επιπλέον, η αύξηση των περιπτώσεων επέκτασης σειράς μειώνει το μέσο κύκλο εργασιών και τα κέρδη ανά ειδική σειρά προϊόντων. Αυτό μπορεί να εκθέσει σε κίνδυνο τους ηγέτες της αγοράς από μάρκες που δεν επιχειρούν να “απαντήσουν” σε όλες τις επεκτάσεις σειρών των ηγετών, αλλά να προσφέρουν σειρές προϊόντων που εστιάζονται στις πιο δημοφιλείς επεκτάσεις σειράς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ανά ειδική σειρά προϊόντων, μάρκες όπως η οδοντόκρεμα Aquafresh της εταιρείας SmithKline Beecham να μπορούν να αποφέρουν ένα υψηλότερο άμεσο κέρδος για το λιανοπωλητή από ό,τι οι μάρκες με μεγαλύτερο μερίδιο και περισσότερες ειδικές σειρές προϊόντων.

Αυξημένο κόστος. Οι εταιρείες προσδοκούν και καταστρώνουν σχέδια για μία σειρά από μορφές κόστους που συνδέονται με μία επέκταση της σειράς, όπως είναι η έρευνα αγοράς, η ανάπτυξη προϊόντων και συσκευασίας, και η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Η εταιρεία που παράγει τη μάρκα μπορεί ακόμα να προσδοκά ορισμένες αυξήσεις του διαχειριστικού κόστους: το χρονοδιάγραμμα προώθησης γίνεται μεγαλύτερο όταν μια σειρά επεκτείνεται, όπως συμβαίνει και με τη λήψη απόφασης για την κατανομή των διαφημίσεων ανάμεσα στη βασική μάρκα και τις επεκτάσεις της. Οι μάνατζερ όμως μπορεί να μην προβλέψουν τις παρακάτω παγίδες:

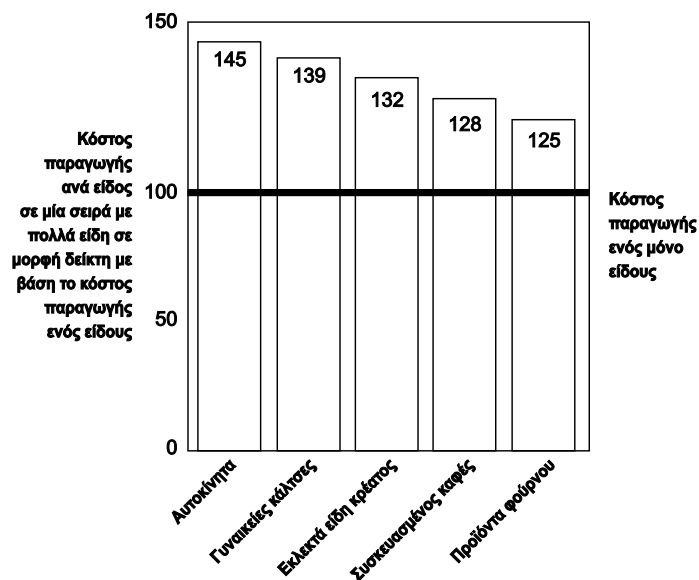
- Κατακερματισμός της συνολικής προσπάθειας μάρκετινγκ και εξασθένηση της εικόνας της μάρκας.
- Αύξηση της πολυπλοκότητας της παραγωγής που οφείλεται στις μικρότερες παρτίδες παραγωγής και στις πιο συχνές αλλαγές στην παραγόμενη σειρά προϊόντων. (Αυτά σε ένα βαθμό μετριάζονται από τη δυνατότητα για προσαρμογή των προϊόντων προς το τέλος μιας κατά τα άλλα τυποποιημένης παραγωγικής διαδικασίας με ευέλικτα συστήματα παραγωγής).
- Περισσότερα σφάλματα στην πρόγνωση της ζήτησης και πιο περίπλοκη διαδικασία εφοδιασμού, που οδηγεί σε αύξηση των υπολοίπων και σε

τήρηση μεγαλύτερων αποθεμάτων “ασφαλείας” για να αποφευχθεί έλλειψη προϊόντων.

- Αύξηση του κόστους του προμηθευτή που οφείλεται σε εσπευσμένες παραγγελίες και στην αδυναμία να αγοραστούν οι πιο οικονομικές ποσότητες πρώτων υλών.
- Απόσπαση της προσοχής της ομάδας που ασχολείται με την Έρευνα & Ανάπτυξη λόγω της ανάπτυξης νέου προϊόντος.

Το κατά μονάδα κόστος για τις σειρές προϊόντων που περιλαμβάνουν πολλά είδη μπορεί να είναι 25-45% υψηλότερο από το θεωρητικό κόστος της παραγωγής μόνο του πιο δημοφιλούς προϊόντος της σειράς. (Δείτε την Εικόνα με τίτλο “Το κόστος της ποικιλίας”). Η αδυναμία που έχουν οι περισσότερες επεκτάσεις σειράς να αυξήσουν τη ζήτηση σε μία κατηγορία δυσκολεύει τις εταιρείες να καλύψουν το επιπλέον κόστος μέσω αυξήσεων στην ποσότητα. Ακόμα και αν μία επέκταση της σειράς μπορεί να πετύχει

Το κόστος της ποικιλίας



υψηλότερη τιμή μονάδας, το ακαθάριστο περιθώριο κέρδους από την επέκταση της σειράς συνήθως δεν επαρκεί για να καλυφθεί η θεαματική αύξηση του κατά μονάδα κόστους.

Το κόστος της αύξησης του αριθμού των επεκτάσεων της σειράς παραμένει συγκαλυμμένο για πολλούς λόγους. Πρώτον, τα παραδοσιακά συστήματα υπολογισμού του κόστους κατανέμουν τα πάγια έξοδα στα είδη ανάλογα με τις πωλήσεις τους. Τα συστήματα αυτά, που είναι τα ίδια ακόμα και ανάμεσα σε εταιρείες που εφαρμόζουν μία στρατηγική για παραγωγή με χαμηλό κόστος, βαρύνουν υπερβολικά τα προϊόντα που έχουν υψηλές πωλήσεις και βαρύνουν λιγότερο από όσο πρέπει τα προϊόντα που κινούνται με αργό ρυθμό. Μία εκτενής μελέτη για την κατανομή του κόστους σε μία σειρά διαπίστωσε ότι μόνο το 15% των προϊόντων “ευθυνόταν” για τα συνολικά κέρδη της μάρκας. Αυτό σημαίνει ότι το 85% των προϊόντων μιας σειράς είχαν ελάχιστη ή και καμία απόδοση για να δικαιολογήσουν το συνολικό κόστος τους.

Δεύτερον, κατά τη δεκαετία του 1980, οι μάρκετερ ήταν σε θέση να αυξάνουν τις τιμές για να “απορροφούν” το κόστος της επέκτασης της σειράς. Μία έρευνα σε 12 εταιρείες συσκευασμένων προϊόντων δείχνει ότι οι αυξήσεις τιμής πέραν των αυξήσεων του κόστους των πρώτων υλών συνέβαλαν

Τα παραδοσιακά λογιστικά συστήματα μπορούν να συγκαλύψουν το κόστος που συνεπάγεται η αύξηση των επεκτάσεων της σειράς προϊόντων.

10,4 επιπλέον ποσοστιαίες μονάδες στα μικτά περιθώρια κέρδους στο διάστημα 1980-1990, αλλά οι 8,6 ποσοστιαίες μονάδες απορροφήθηκαν από την αύξηση του κόστους πώλησης, των γενικών εξόδων, και του διαχειριστικού κόστους. Τώρα που το χαμηλό πο-

σοστό πληθωρισμού και η πρόσφατη ύφεση περιόρισαν τη δυνατότητα των μάρκετερ να αυξάνουν τις τιμές, τα περιθώρια κέρδους θα συμπιεστούν πιο φανερά από τις νέες επεκτάσεις σειρών.

Τρίτον, οι επεκτάσεις σειράς συνήθως προστίθενται από μία κάθε φορά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μάνατζερ να λαμβάνουν σπάνια υπόψη τους το κόστος της πολυπλοκότητας, παρόλο που η προσθήκη πολλών ξεχωριστών επεκτάσεων μπορεί να αλλάξει τη δομή κόστους ολόκληρης της σειράς.

Από τη στιγμή που τα ανώτερα στελέχη μιας εταιρείας αφιερώσουν χρόνο για να εξετάσουν το ενδεχόμενο μιας επιθετικής επέκτασης της σειράς

προς τα κάτω, ο εξορθολογισμός της σειράς προϊόντων είναι μία αρκετά απλή διαδικασία. Πάρτε την περίπτωση μιας κορυφαίας αμερικανικής εταιρείας σνακ, την οποία θα ονομάσουμε Snackco. Για πολλά χρόνια η Snackco επέκτεινε τη σειρά της με ιλιγγιώδη ρυθμό. Πιο πρόσφατα, η εταιρεία ανακάλυψε ότι μία προσεκτικά εστιασμένη σειρά αυξάνει και τα κέρδη και τις πωλήσεις.

Η άνοδος και η πτώση της Snackco

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 η Snackco ήταν ηγέτης σε κάποιες αγορές, ενώ σε άλλες ήταν ισότιμη ή ασθενέστερη από τον κυριότερο ανταγωνιστή της. Με τον καιρό η σειρά προϊόντων της Snackco μεγάλωσε. Στο διάστημα 1987-1989 η εταιρεία αύξησε τις νέες προτάσεις της κατά 20%. Όμως στο διάστημα αυτό οι συνολικές πωλήσεις της δε σημείωσαν καμία αύξηση.

Ο πρόεδρος και ο διευθυντής του τμήματος μάρκετινγκ της εταιρείας θορυβημένοι από τα στοιχεία αυτά ανέθεσαν τη διεξαγωγή μιας μελέτης για να διαπιστωθεί γιατί η στρατηγική της εταιρείας τους για επέκταση της σειράς προϊόντων δεν απέδιδε καρπούς. Η μελέτη αποκάλυψε ότι οι επεκτάσεις σειράς στην ουσία μείωσαν τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς σε κάποιο βαθμό παραγκωνίζοντας τα πιο δημοφιλή προϊόντα για να δημιουργηθεί χώρος για τα νέα προϊόντα.

Σε ανταγωνιστικές αγορές όπου ο χώρος στα ράφια ήταν πιο περιορισμένος, το πρόβλημα ήταν ιδιαίτερα οξύ. Οι τυχαίοι έλεγχοι σε καταστήματα αποκάλυψαν ότι τα πιο δημοφιλή είδη δεν υπήρχαν σε απόθεμα σε ποσοστό 5-50% των περιπτώσεων. Η έρευνα έδειξε ότι ποσοστό μέχρι και 40% των πελατών της Snackco ανέβαλαν τις αγορές ή αγόραζαν προϊόντα ανταγωνιστών, όταν δεν έβρισκαν το αγαπημένο τους προϊόν από τη Snackco, ενώ το υπόλοιπο 60% διάλεγε κάποιο από τα άλλα προϊόντα της Snackco που υπήρχαν σε απόθεμα. Επίσης υπολόγισε ότι αν η Snackco μπορούσε να καλύψει πάλι τις μισές από τις πωλήσεις που έχασε επειδή οι πελάτες ανέβαλαν τις αγορές τους ή άλλαξαν μάρκα, θα ήταν σε θέση να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεών της μέχρι και 10%.

Τα στοιχεία αυτά ανάγκασαν τα ανώτερα στελέχη της Snackco να αναπτύξουν μία νέα στρατηγική για τη σειρά προϊόντων. Πρώτον, η εταιρεία χρησιμοποίησε ομάδες εντοπισμού καταναλωτών για να ταξινομήσει τα

Η διεκρινόμενη παγκοσμιοποίηση των εμπορικών επωνυμιών επιβάλλει την αποτελεσματική διαχείρισή τους για τη διαφοροποίηση των προϊόντων. Αυτό το βιβλίο βοηθάει προς αυτήν την κατεύθυνση, παρουσιάζοντας τις πιο πρόσφατες στρατηγικές για τη μεγιστοποίηση της αξίας των επωνυμιών και των προϊόντων σας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

- Δημιουργία μάρκας χωρίς τη βοήθεια των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Erich Joachimstahler και David A. Aaker)
- Επώνυμες και ιδιωτικές μάρκες: Πώς να διεξάγετε ένα νικηφόρο αγώνα (John A. Quelch και David Harding)
- Ανάπτυξη μιας μάρκας που να ξεχωρίζει (Regina Fazio Maruca)
- Μεταφορά της μάρκας εκεί που υπάρχει δράση (David A. Aaker)
- Αύξηση των κερδών και όχι της σειράς προϊόντων (John A. Quelch και David Kenny)
- Η λογική των επεκτάσεων των σειρών προϊόντων (Απόψεις των εκδοτών)
- Μπορεί να σωθεί αυτή η μάρκα; (Regina Fazio Maruca)
- Η καλύτερη στρατηγική για τη μάρκα σας (Vijay Vishwanath και Jonathan Mark)

Η σειρά βιβλίων Harvard Business Review

Από τους επιφανείς στοχαστές των οποίων το έργο έχει καθορίσει τα όρια ενός ολόκληρου τομέα, μέχρι τους ανερχόμενους αστέρες οι οποίοι θα επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο σκεπτόμαστε για τις επιχειρήσεις, η σειρά Harvard Business Review προσφέρει τις θεμελιώδεις πληροφορίες που χρειάζονται οι σύγχρονοι επαγγελματίες για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε έναν κόσμο που αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς.

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 5237635

ISBN 960-209-570-9



9 789602 095706