

Ο Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Πειραιά και κατέχει MBA (Master of Business Administration) από το Cleveland State University, στο Οχάιο της Αμερικής.

Έχει γράψει τα βιβλία «Τουριστικό Μάρκετινγκ», «Μάρκετινγκ Εστιατορίου», «Γνωστά Ονόματα Άγνωστες Ιστορίες 1», «Γνωστά Ονόματα Άγνωστες Ιστορίες 2», «Γνωστά Ονόματα Άγνωστες Ιστορίες 3», «Ποιος Γελάει Τώρα?», «Παράπονα Πελατών» και «Ιστορίες Τεσσάρων Τροχών».

Αποσπάσματα από τα βιβλία του, καθώς και συνεντεύξεις του, έχουν κατά καιρούς δημοσιευτεί σε έγκυρες εφημερίδες και περιοδικά, όπως: Avoixtò MBA της εφημερίδας τα Νέα, Το Κέρδος, Index, Marketing Week, Maxim, Ε της Ελευθεροτυπίας, Le Chef, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Food Service, Τουριστική Αγορά, Salt & Pepper, σελφ σέρβις.

Έχει εργαστεί στο τμήμα μάρκετινγκ της Misko-Barilla, ενώ έχει διατελέσει επιστημονικός συνεργάτης σε προγράμματα πιστοποίησης του Οργανισμού Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης. Ως μέλος του Εθνικού Κέντρου Επαγγελματικής Πιστοποίησης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ε.Κ.Ε.Π.Σ), είναι εισηγητής σε χρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση προγράμματα σπουδών, που απευθύνονται σε στελέχη επιχειρήσεων και ανέργους. Επίσης, έχει διατελέσει μέλος του Εviaiou Μητρώου Αξιολογητών (Ε.Μ.Α) του Υπουργείου Εργασίας, όπου αξιολόγησε εκπαιδευτικά προγράμματα χρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

# CREST

Mία Μάρκα σε Λήθαργο

To 1955 υπήρξε χρονιά-σταθμός στην ιστορία της προστασίας των δοντιών, καθώς εμφανίστηκε, ύστερα από μακρόχρονη έρευνα στα εργαστήρια της Procter & Gamble, η πρώτη οδοντόκρεμα με fluoride (φθοριούχο άλας), η Crest, η οποία θα προστάτευε την κοιλότητα των δοντιών (για την αποφυγή της δημιουργίας «κουφάλας» στο δόντι), απομακρύνοντας έτσι τον εφιάλτη των σφραγισμάτων. Χάρη στη νέα αυτή καινοτομία, η Crest σύντομα θα υπερφατάγγιζε τον μεγάλο της αντίπαλο, την Colgate, και θα έπιανε την κορυφή.

Αίρνεις, τη δεκαετία του 1980 παρατηρήθηκε πληθώρα οδοντόκρεμων στην αγορά. Οι καταναλωτές είχαν πια να επιλέξουν από μια ευρεία γκάμα προϊόντων, όπως οδοντόκρεμες για την πέτρα, την τερπδόνα, για δροσερή αναπνοή, για λευκά δόντια, για αστραφτερά δόντια, για ευαίσθητα δόντια, για καπνιστές, για παιδιά, για πλικιωμένους κ.ά., οτιδήποτε δηλαδή είχαν γνωστεί οι καταναλωτές στις έρευνες που κατά καιρούς είχαν διεξαχθεί. Αν σε όλα αυτά προστεθούν οι διαφορετικές γεύσεις και συσκευασίες, τότε αντιλαμβανόμαστε πώς ένα ράφι, από τις δύο τρεις μάρκες που είχε κάποτε, θα έφθανε να διαθέτει μερικές δεκάδες οδοντόκρεμες.

Η Crest, όπως ήταν φυσικό, δεν θα καθόταν με σταυρωμένα τα χέρια. Εξάλλου, το χαρακτηριστικό της προστασίας της κοιλότητας των δοντιών δεν πουλούσε πια όσο παλαιότερα – είναι χαρακτηριστικό ότι από τα 15 σφραγίσματα που διέθετε ένα στόμα το 1960, είχαμε πέσει στα 3 το 1987. Οι εναλλακτικές, ποιοπόν, ήταν δύο: μαζικό μάρκετινγκ (ένα προϊόν για όλους) ή προσφορά πληθώρας προϊόντων ώστε να καλυφθούν όλες οι ανάγκες της αγοράς.

Δεδομένου ότι το μαζικό μάρκετινγκ πλέον δεν ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικό, σύντομα τα ράφια του σουπερμάρκετ θα γέμιζαν με κάθε λογής οδοντόκρεμες της Crest. Εξάλλου, ανέκαθεν αυτή ήταν η στρατηγική της Procter & Gamble. Γιατί, σκέφτηκαν, να έχουμε μόνο ένα προϊόν, όταν μπορούμε να έχουμε 50 (για την ακρίβεια, κάποια στιγμή υπήρχαν 52 διαφορετικές Crest στην αγορά). Όσο περισσότερα τα προϊόντα, τόσο αυξημένες και οι πωλήσεις. Την ίδια στρατηγική, φυσικά, θα υιοθετούσε και η Colgate-Palmolive.



Μία από τις 52 διαφορετικές οδοντόκρεμες της Crest που κατέκλυσαν την αγορά.

Βέβαια, διαχρονικά η στρατηγική της P & G φαίνεται ότι είχε ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα. Όταν υπήρχε μία μόνο Crest στα ράφια, το μερίδιό της ήταν 50%. Όταν υπήρχαν 38 διαφορετικές παραλλαγές της Crest, το μερίδιο είχε υποχω-

ρήσει στο 36%. Στις 50 παραπλαγές, το μερίδιο αγοράς δεν ξεπερνούσε το 25%. Κάτι, πλοιόν, πήγαινε στραβά.

Όμως, η Colgate-Palmolive θα έπιανε πρώτη το σφυγμό της αγοράς, η οποία πλέον «ασφυκτιούσε». Θα αντιλαμβανόταν ότι ο καταναλωτής είχε περιέλθει πλέον σε σύγχυση αντικρίζοντας ένα ράφι γεμάτο με οδοντόκρεμες για όλα τα γούστα. Η απόφαση για την αγορά μιας οδοντόκρεμας είχε καταντήσει σταυρόπλεξο για δυνατούς πλύτες. Η πάση στο πρόβλημά τους θα ήταν η Colgate Total, μια οδοντόκρεμα για την καταπολέμηση της πέτρας, της τερπδόνας και εν γένει της ευρύτερης προστασίας των δοντιών. Μια οδοντόκρεμα «όλα σε ένα».

Μέσα σε δύο μήνες, η Colgate Total θα αποσπούσε μερίδιο αγοράς που θα έφθανε το 35%. Η Procter & Gamble αντιθήθηκε το πάθος της και έσπευσε να βγάλει στην αγορά έναν «κλιών», την Crest Complete, ενώ την ίδια στιγμή άρχισε να αποσύρει αρκετές από τις μάρκες της. Ήταν όμως πια αργά. Ο ανταγωνιστής της είχε κερδίσει τη μάχη, αφού οι καταναλωτές, που πια είχαν ότι ήθελαν σε μία μόνο οδοντόκρεμα, δεν ήταν διατεθειμένοι να απλάξουν μάρκα.



## ΤΙ ΠΗΓΕ ΣΤΡΑΒΑ...

Η Crest κατάφερε να μπερδέψει τον καταναλωτή προσφέροντας μερικές ντουζίνες προϊόντων της με το ίδιο όνομα. Προφανώς δεν γνώριζε ότι το 8% των προϊόντων ενός σουπερμάρκετ ευθύνονται για το 85% των συνολικών πωλήσεων. Κατάφερε την ίδια στιγμή να απομακρυνθεί από τον αρχικό της σκοπό, της αντιμετώπισης των σοβαρών προβλημάτων των δοντιών, επανατοποθετώντας τον εαυτό της ως «πλίγο απ' όλα». Υπέπεσε στην ίδια παγίδα που είχε υποπέσει η Aim, η οποία είχε κάποτε πρωθιθεί στην αγορά ως «η οδοντόκρεμα με τη μοναδική γεύση», εξασφαλίζοντας τότε το 10% της αγοράς. Όταν πρόσθεσε οδοντόκρεμα για την τερπδόνα και οδοντόκρεμα τζελ με μέντα, κατάφερε να μπερδέψει τους πελάτες της και, σήμερα, να περιοριστεί σε μερίδιο αγοράς λιγότερο του 1%.

Βέβαια, το μεγαλύτερο ατόπημα της Crest ήταν ότι δεν κατάφερε να ερμηνεύσει σωστά τα αποτελέσματα των ερευνών. Όταν, για παράδειγμα, οι καταναλωτές ερωτήθηκαν τι θέλουν, δεν είπαν ότι επιθυμούν άσπρα δόντια ή καθαρή αναπνοή. Είπαν ότι θέλουν και τα δύο ή τουλάχιστον δεν απέρριψαν κανένα από αυτά. Με πιο απλά λόγια, οι αγοραστές οδοντόκρεμας τα ήθελαν όλα –ή τουλάχιστον σχεδόν όλα– σε μια συσκευασία. Ήθελαν δηλαδή μια οδοντόκρεμα που να συνδυάζει ωφέλειες, όχι να εστιάζει σε μία από αυτές.

Αντί, πλοιόν, η P & G να αναζητά το επόμενο χαρακτηριστικό που θα έπρεπε να διαθέτει η οδοντόκρεμα ή την επόμενη καινοτομία, διαιρώντας περαιτέρω την αγορά, θα έπρεπε να κάνει τη ζωή των καταναλωτών πιο εύκολη και να βγάλει στην αγορά μία μάρκα που θα συνδύασε τις πιο βασικές ωφέλειες που οι ίδιοι αναζητούσαν σε μία οδοντόκρεμα.



## CRYSTAL PEPSI

Η Διάφανη Pepsi

Η «γκάφα του αιώνα» μπορεί ίσως να ανήκει δικαιωματικά στην Coca-Cola με την προσωρινή απόσυρση της κλασικής συνταγής, όμως και ο μεγάλος της ανταγωνιστής, η Pepsi Cola, φαίνεται ότι ζήλεψε λίγο από τη δόξα της, αφού έκανε, λίγα μόλις χρόνια αργότερα, μια φιλότιμη προσπάθεια για να τη μιμηθεί.

Τη δεκαετία του 1990, είχε παρατηρηθεί ένας «օργασμός» στην αμερικάνικη αγορά από «διάφανα» προϊόντα με ονομασίες τύπου clear (π.χ. Clear Cola, Miller Clear) ή crystal (π.χ. Close Up Crystal), τα οποία λόγω του χρώματός τους προσποθούσαν να μεταδώσουν μια εικόνα καθαρότητας και αγνότητας. Αναγνωρίζοντας τα στελέχη της Pepsi Cola την ξεκάθαρη τάση προ οιδήποτε φαντάζει πιο καθαρό και υγιεινό, αποφάσισαν να διεισδύσουν στη συγκεκριμένη αγορά.

Είμαστε, πλοιόν, στο 1992, όταν η Pepsi Cola αναγνωρίζει ότι υπάρχει μια ανικανοποίητη ανάγκη: η ανάγκη για ένα «καθαρό» αναψυκτικό τύπου cola. Εξάλλου, η επιτυχία που είχαν γνωρίσει διάφορα αναψυκτικά τύπου diet cola, sugar-free cola ή cherry cola έκαναν τα υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας να πιστεύουν ότι θα μπορούσε να επαναληφθεί η επιτυχία με ένα «καθαρό» αναψυκτικό.