

Ο εύκολος και διασκευστικός τρόπος να
καταρτίσετε ένα σχέδιο για ανάπτυξη και κέρδη

Επιχειρηματικός Σχεδιασμός (Business Plans)

ΓΙΑ
ΠΡΩΤΑΡΧΕΣ

2η αμερικανική έκδοση

Ένας οδηγός
για όλους εμάς τους
Υπόλοιπους!

Paul Tiffany, PhD

Καθηγητής στο UC Berkeley Haas Business
School και στο Wharton School of Business

Steven D. Peterson, PhD

Γενικός Διευθυντής της Strategic Play

αναθεωρημένη έκδοση
που καλύπτει τα τελευταία
ζητήματα και τις νεότερες
τεχνικές σχεδιασμού



Πίνακας περιεχομένων



Εισαγωγή	17
Σχετικά με αυτό το βιβλίο	18
Συμβάσεις που χρησιμοποιούμε στο βιβλίο αυτό	18
Τι δεν χρειάζεται να διαβάσετε	19
Γελοίες παραδοχές	19
Η οργάνωση του βιβλίου	19
Μέρος I: Μάθετε πού θέλετε να πάτε	19
Μέρος II: Περιγραφή του κλάδου της αγοράς σας	20
Μέρος III: Υπολογίστε τις προοπτικές της εταιρείας σας	20
Μέρος IV: Μια ματιά στο μέλλον	20
Μέρος V: Βάλτε το επιχειρηματικό σας σχέδιο να δουλέψει	21
Μέρος VI: Οι δέκα εντολές	21
Εικονίδια που χρησιμοποιούνται στο βιβλίο	21
Και τώρα τι κάνουμε;	22
 Μέρος I: Μάθετε πού θέλετε να πάτε	23
Κεφάλαιο 1: Προετοιμαστείτε για να διαμορφώσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο	25
Εντοπισμός των πόρων σχεδιασμού σας	25
Επίσκεψη στο βιβλιοπωλείο της γειτονιάς	26
Περιήγηση στο Διαδίκτυο	26
Εγκατάσταση λογισμικού επιχειρηματικού σχεδιασμού	29
Απευθυνθείτε στους επαγγελματίες	29
Ζητήστε φιλικές συμβουλές	30
Συγκεντρώστε την ομάδα σχεδιασμού σας	31
Θέστε τους βασικούς κανόνες	31
Διαμοιράστε την ευθύνη	32
Βάλτε το σχέδιό σας στο χαρτί	33
Εκτελεστική περίληψη	34
Εταιρικό προφίλ	35
Επιχειρηματικό περιβάλλον	35
Περιγραφή της εταιρείας	36
Εταιρική στρατηγική	36
Χρηματοοικονομική ανάλυση	37
Σχέδιο δράσης	37

Κεφάλαιο 2: Η σημασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου	39
Εστιάστε στις ιδέες σας	40
Κοιτάζοντας μπροστά.....	41
Κοιτάζοντας πίσω	41
Κοιτάζοντας τριγύρω	42
Κάνοντας το πρώτο βήμα.....	43
Ο σχεδιασμός πίσω από το σχέδιο	43
Είναι ο σχεδιασμός τέχνη ή επιστήμη;	44
Σχεδιασμός εναντίον τακτικής	45
Γιατί έχει σημασία ο σχεδιασμός	46
Ικανοποιήστε το ακροατήριό σας	47
Κεφάλαιο συμμετοχών και «άγγελοι».....	48
Τραπεζίτες και άλλοι υποστηρικτές	51
Κεφάλαιο 3: Ξεκινήστε προς τη σωστή κατεύθυνση	53
Γιατί έχουν σημασία οι αξίες;	54
Αντιμετωπίστε δύσκολες επιλογές.....	54
Ακολουθήστε τη δεοντολογία και τους νόμους.....	55
Χαμένοι και απροετοίμαστοι	56
Η αξία του να υπάρχουν αξίες	57
Αποσαφήνιση των εταιρικών αξιών σας.....	59
Εστιάστε σε υπάρχουσες πεποιθήσεις και αρχές	59
Διαμόρφωση της δήλωσης αξιών σας	62
Ακολουθείτε τις αξίες σας	63
Δημιουργήστε τη δήλωση οράματος της εταιρείας σας.....	64
Κεφάλαιο 4: Χαράξτε τη σωστή πορεία	67
Δημιουργήστε τη δήλωση αποστολής της εταιρείας σας.....	67
Ξεκινώντας	68
Περιγράψτε την εταιρεία σας (σε λιγότερες από 50 λέξεις)	70
Γνωρίστε τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς	71
Γιατί να ασχοληθείτε;	72
Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί	73
Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.....	75
Ασχοληθείτε με τη δουλειά σας:	
Ορίστε στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς.....	76
Δημιουργήστε τους επιχειρηματικούς σας στόχους	76
Καθορίστε τους αντικειμενικούς σκοπούς σας.....	77
Συνδυάστε στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς	
με την αποστολή σας	78
Αποφύγετε τις παγίδες του επιχειρηματικού σχεδιασμού.....	80
Ο χρονισμός είναι το παν.....	81

Μέρος ΙΙ: Περιγραφή του κλάδου της αγοράς σας.....	83
Κεφάλαιο 5: Εξετάστε το επιχειρηματικό περιβάλλον.....	85
Κατανοήστε το αντικείμενο τις δουλειάς σας.....	86
Ανάλυση του κλάδου σας.....	86
Εδραίωση της δομής.....	88
Μέτρηση της αγοράς.....	91
Μην ξεχνάτε τις σχέσεις.....	92
Υπολογίστε τα χρηματοοικονομικά σας.....	94
Συλλογή δεδομένων υποστήριξης.....	95
Αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.....	97
Υιοθετήστε νέες τεχνολογίες.....	98
Προσέξτε τον τρόπο λειτουργίας.....	98
Προσλάβετε ανθρώπινους πόρους.....	99
Ασχοληθείτε με την οργάνωση.....	99
Διανθίστε τις υπηρεσίες σας.....	99
Βρείτε την τέλεια θέση.....	99
Προχωρήστε με τη βοήθεια του μάρκετινγκ.....	100
Κανονίστε τη διανομή.....	100
Υπακούστε στους κυβερνητικούς κανονισμούς.....	100
Προετοιμασία για τις ευκαιρίες και τις απειλές.....	101
Απολαύστε την ήρεμη πορεία σας.....	101
Προσέξτε για σύννεφα στον ορίζοντα.....	103
Κεφάλαιο 6: Κάντε τις αγορές κομματάκια.....	107
Διαχωρίστε τους πελάτες σε ομάδες.....	108
Εντοπισμός των τμημάτων της αγοράς.....	110
Ποιος αγοράζει;.....	111
Τι αγοράζουν οι πελάτες.....	114
Γιατί αγοράζουν οι πελάτες.....	117
Εντοπισμός χρήσιμων τμημάτων αγοράς.....	122
Έχει το τμήμα το σωστό μέγεθος;.....	122
Μπορείτε να αναγνωρίσετε τους πελάτες;.....	123
Μπορείτε να προσεγγίσετε την αγορά;.....	124
Γίνετε καθοδηγούμενοι από την αγορά.....	125
Έρευνα της αγοράς σας.....	125
Ορισμός τύπων προσωπικότητας.....	126
Κεφάλαιο 7: Γνωρίστε καλύτερα τους πελάτες σας.....	129
Παρακολουθήστε ολόκληρη την εικόνα.....	129
Εξετάστε τους πελάτες σας.....	131
Προσδιορίστε ποιοι είναι οι καλοί πελάτες σας.....	132
Χειριστείτε τους κακούς πελάτες σας.....	132
Ψάξτε και τους πελάτες του άλλου.....	133

Ανακαλύψτε τον τρόπο συμπεριφοράς των πελατών.....	134
Αντιληφθείτε τις ανάγκες των πελατών.....	135
Προσδιορίστε τα κίνητρα των πελατών.....	135
Κατανοήστε τον τρόπο που κάνουν επιλογές οι πελάτες σας.....	137
Κατανοήστε ότι η αντίληψη αποτελεί πραγματικότητα.....	137
Κινητοποιήστε τα πέντε βήματα για την υιοθεσία.....	138
Εξυπηρετήστε καλύτερα τους πελάτες σας.....	139
Ρίξτε μια ματιά στον πελάτη που χάσατε.....	139
Φροντίστε για την αφοσίωση.....	140
Ας κοιτάξουμε μία ειδική περίπτωση: Εταιρικοί πελάτες.....	141
Καλύπτοντας τη δευτερογενή ζήτηση.....	142
Η λήψη αποφάσεων ως τυπική διαδικασία.....	142
Γνωρίστε τις δυνάμεις που θα αντιμετωπίσετε.....	143
Κεφάλαιο 8: Μελετήστε τον ανταγωνισμό σας.....	145
Κατανοήστε την αξία των ανταγωνιστών.....	146
Αναγνωρίστε τους πραγματικούς ανταγωνιστές σας.....	148
Υπολογίστε τον ανταγωνισμό με βάση τις επιλογές των πελατών.....	149
Δώστε προσοχή στη χρήση του προϊόντος και στον ανταγωνισμό.....	151
Εντοπίστε τις στρατηγικές ομάδες.....	152
Εστιάστε στο μελλοντικό ανταγωνισμό.....	155
Παρακολουθήστε τις ενέργειες των ανταγωνιστών σας.....	156
Υπολογίστε τις δυνατότητες των ανταγωνιστών σας.....	157
Εκτίμηση των στρατηγικών των ανταγωνιστών σας.....	158
Προβλέψτε τις κινήσεις των ανταγωνιστών σας.....	160
Ανακαλύψτε τους στόχους των ανταγωνιστών.....	160
Αποκαλύψτε τις παραδοχές των ανταγωνιστών σας.....	161
Ανταγωνιστείτε για να κερδίσετε.....	162
Οργάνωση των στοιχείων και των αριθμών.....	163
Επιλέξτε τις μάχες σας.....	165
Μέρος III: Υπολογίστε τις προοπτικές της εταιρείας σας	167
Κεφάλαιο 9: Εκτίμηση της σημερινής σας θέσης	169
Ανάλυση κατάστασης.....	170
Εντοπίστε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία σας.....	171
Κρατήστε πλαίσια αναφοράς.....	171
Ορισμός των δυνατοτήτων και των πόρων.....	173
Παρακολούθηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.....	182
Αναλύστε την κατάστασή σας τρισδιάστατα.....	184
Ρίξτε μια ματιά στους ανταγωνιστές σας.....	184
Ολοκληρώστε την ανάλυση SWOT.....	185

Κεφάλαιο 10: Βάλτε τα λεφτά σας να κάνουν αυτό που ξέρετε καλύτερα	187
Περιγράψτε αυτό που κάνετε καλύτερα	188
Ας ρίξουμε μια ματιά στους κρίκους της αλυσίδας αξίας.....	189
Σφυρηλατήστε την αλυσίδα αξίας σας.....	191
Δημιουργήστε την πρόταση αξίας σας.....	193
Διαμορφώστε ένα επιχειρηματικό μοντέλο	194
Που βρίσκονται τα λεφτά;	195
Πώς είναι ο χρονισμός σας;.....	196
Κάντε το επιχειρηματικό σας μοντέλο να δουλέψει	197
Αναζητήστε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	198
Εστιάστε στη βασική σας ικανότητα	200
Διατηρήστε ένα πλεονέκτημα σε βάθος χρόνου	202
Κατανομή των πόρων σας	203
Κεφάλαιο 11: Τακτοποιήστε τις οικονομικές λεπτομέρειες	205
Διαβάστε τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης.....	206
Ερμηνεία των εσόδων	207
Υπολογίστε το κόστος	208
Μελετήστε το κέρδος	210
Ερμηνεία των ισολογισμών	211
Εξακριβώστε το ενεργητικό σας	211
Κατηγορίες του παθητικού και των ιδίων κεφαλαίων	214
Εξετάστε τις καταστάσεις ταμειακής ροής.....	216
Να κινείται το χρήμα: Λεφτά μπαίνουν, λεφτά βγαίνουν.....	218
Παρακολουθήστε την άνοδο και την πτώση της στάθμης των μετρητών.....	220
Εκτιμήστε τους οικονομικούς σας δείκτες.....	220
Κάλυψη των βραχυπρόθεσμων αναγκών.....	223
Μην ξεχνάτε τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	225
Ερμηνεία της σχετικής κερδοφορίας	226
Κεφάλαιο 12: Προβλέψεις και προϋπολογισμοί	229
Διαμορφώστε μία χρηματοοικονομική πρόβλεψη	230
Καταστρώστε την κατάσταση των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων χρήσης σας	232
Εκτιμήστε τον ισολογισμό σας.....	237
Προβλέψτε την ταμειακή ροή σας	241
Εξερευνήστε εναλλακτικές χρηματοοικονομικές προβλέψεις.....	242
Εκμεταλλευτείτε τον τύπο της DuPont.....	243
Απαντήστε σε μία υποθετική ανάλυση.....	244
Κατάρτιση προϋπολογισμού	245
Κοιτάξτε λεπτομερώς τον προϋπολογισμό.....	246
Δημιουργήστε τον προϋπολογισμό σας	247

Μέρος IV: Μια ματιά στο μέλλον..... 253**Κεφάλαιο 13: Διαχείριση της αβεβαιότητας 255**

Εκτιμήστε το μέγεθος των αλλαγών.....	257
Οικονομικές τάσεις.....	257
Κυβερνητικές τάσεις στις Η.Π.Α.	262
Πολιτισμικές τάσεις.....	265
Τεχνολογικές τάσεις.....	268
Πρόβλεψη των αλλαγών.....	270
Πρόβλεψη τάσεων.....	271
Σχεδιασμός με σενάρια.....	273
Αντισταθμίστε τους κινδύνους.....	274
Προετοιμαστείτε για ένα μεταβαλλόμενο μέλλον	275

Κεφάλαιο 14: Στρατηγική σκέψη 279

Εφαρμόστε τις έτοιμες στρατηγικές.....	280
Ηγηθείτε με το χαμηλό κόστος	281
Ξεχωρίστε από το πλήθος.....	285
Εστιάστε στην εστίαση.....	290
Μετακινήστε τα όρια.....	293
Κάντε τα πάντα – ή μόνο ένα πράγμα	293
Εξωτερικές και υπερόριες αναθέσεις και υπεργολαβίες	296
Ηγέτες και ουραγοί.....	297
Στρατηγικές ηγετών της αγοράς	297
Στρατηγικές ουραγών της αγοράς.....	298
Προσαρμόστε τη στρατηγική σας στα μέτρα σας.....	299

Κεφάλαιο 15: Μεγαλώνοντας και ωριμάζοντας..... 301

Αντιμετωπίστε τον κύκλο ζωής του προϊόντος.....	302
Ξεκινώντας	303
Μεγαλώνοντας	304
Ωριμότητα και μέση ηλικία.....	305
Φθάνοντας στην τρίτη ηλικία	305
Υπολογίστε το τωρινό σας στάδιο	306
Βρείτε τρόπους να επεκταθείτε.....	307
Το ίδιο προϊόν στην ίδια αγορά	310
Νέα αγορά ή νέο προϊόν	312
Νέο προϊόν και νέα αγορά	316
Διαχείριση του χαρτοφυλακίου προϊόντων σας.....	318
Χρήση των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων.....	318
Με στόχο τα αστέρια	320
Μείνετε λιτοί και τρομεροί	325

Μέρος V: Βάλτε το επιχειρηματικό σας σχέδιο να δουλέψει..... 329

Κεφάλαιο 16: Διαμορφώστε την οργάνωσή σας 331

Δώστε ζωή στο σχέδιό σας	332
Διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής οργάνωσης	334
Διαλέξτε τη βασική δομή.....	334
Εστιάστε σε ένα λειτουργικό μοντέλο	335
Διαχωρίστε καθήκοντα με τμηματική μορφή	335
Μοιράστε τα ταλέντα με τη μορφή της μήτρας.....	336
Αντιμετωπίστε πολλούς μάγισσες στην ίδια κουζίνα	337
Βρείτε το σωστό για σας.....	337
Αναπτύξτε αποτελεσματικές διαδικασίες.....	338

Κεφάλαιο 17: Δείξτε το δρόμο..... 341

Πρωθήστε τους ηγετικούς ρόλους	342
Αναπτύξτε επιχειρηματικές δεξιότητες	343
Δημιουργήστε τη σωστή κουλτούρα.....	345
Συνεχίστε στην ίδια πορεία με το όραμά σας.....	346

Μέρος VI: Οι δέκα εντολές 347

Κεφάλαιο 18: Δέκα σημάδια ότι το επιχειρηματικό σας σχέδιο θέλει ανανέωση..... 349

Οι επιχειρηματικοί σας στόχοι αλλάζουν αιφνιδιαστικά.....	349
Δεν καταφέρνετε τα ορόσημα του σχεδίου σας.....	350
Νέα τεχνολογία κάνει ένα μεγάλο μπαμ	350
Σημαντικοί πελάτες φεύγουν	350
Ο ανταγωνισμός ανάβει	351
Απότομη πτώση της ζήτησης του προϊόντος	351
Μειώνονται τα έσοδα ή ανεβαίνουν τα έξοδα.....	351
Το ηθικό της εταιρείας πέφτει	351
Δεν επιβεβαιώνονται οι κύριες χρηματοοικονομικές προβλέψεις.....	352
Πολλή ανάπτυξη, πολύ γρήγορα	352

Κεφάλαιο 19: Δέκα ερωτήσεις για το επιχειρηματικό σας σχέδιο 353

Είναι οι στόχοι σας συντονισμένοι με την αποστολή σας;.....	353
Μπορείτε να δείτε τις μεγάλες ευκαιρίες;.....	353
Έχετε προετοιμαστεί για τις απειλές;	354
Ξέρετε τους πελάτες σας;.....	354
Μπορείτε να παρακολουθείτε τους ανταγωνιστές σας;.....	354
Ξέρετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία σας;	355
Έχει λογική η στρατηγική σας;	355
Μπορείτε να στηρίξετε τους αριθμούς;.....	356
Είστε πραγματικά έτοιμοι για αλλαγές;	356
Είναι το σχέδιό σας περιεκτικό και ενημερωμένο;	356

Κεφάλαιο 20: Δέκα πράγματα που δεν πρέπει να κάνετε ποτέ όταν ασχολείστε με το επιχειρηματικό σχέδιο	357
Να παραλείψετε να φτιάξετε σχέδιο.....	357
Να αγνοήσετε τις αξίες και το όραμα	358
Να διορθώσετε τον πελάτη.....	358
Να υποτιμήσετε τον ανταγωνισμό σας	358
Να αγνοήσετε τα δυνατά σας σημεία	359
Να θεωρήσετε ότι ο προϋπολογισμός είναι σχέδιο	359
Να τρομάξετε και να αποφύγετε ένα λογικό ρίσκο.....	359
Να επιτρέψετε σε ένα άτομο να κυριαρχήσει σε ένα σχέδιο	360
Να φοβάστε να αλλάξετε.....	360
Να ξεχάσετε να δώσετε κίνητρα και ανταμοιβές	361
 Παράρτημα: Ένα δείγμα επιχειρηματικού σχεδίου.....	363
 Ευρετήριο	389

Εφαρμόστε τις έτοιμες στρατηγικές

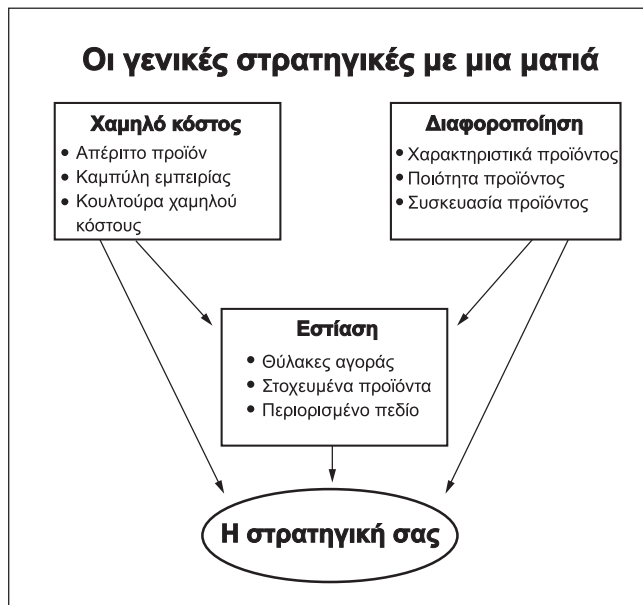
Ίσως να νομίζετε ότι η κατάσταση της εταιρείας σας είναι εντελώς ξεχωριστή και τα ζητήματα που αντιμετωπίζετε είναι απολύτως μοναδικά. Όσον αφορά τις λεπτομέρειες, όλες οι εταιρείες είναι διαφορετικές. Φυσικά, κοιτάζοντας μέσα από το μικροσκόπιο, κάθε νιφάδα χιονιού είναι διαφορετική. Όταν όμως κάνετε ένα βήμα πίσω και τις βλέπετε να πέφτουν, οι νιφάδες έχουν πολλά κοινά μεταξύ τους. Οι εταιρείες μοιάζουν με τις νιφάδες. Αν και οι λεπτομέρειες είναι αυτές που καθορίζουν το προφίλ κάθε εταιρείας, οι εταιρείες – και οι κλάδοι γενικότερα – έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά αν απομακρυνθείτε λίγο και επικεντρωθείτε στη βασική τους μορφή.

Ο Μάικλ Πόρτερ [Michael Porter], κορυφαίος ειδικός στη επιχειρηματική στρατηγική και καθηγητής στο πανεπιστήμιο Χάρβαρντ, ήταν ένας από τους πρώτους που αναγνώρισαν και περιέγραψαν τα τυπικά επιχειρηματικά προφίλ. Με βάση τις παρατηρήσεις του έφτασε σε τρεις γενικές προσεγγίσεις στη στρατηγική και στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Οι γενικές στρατηγικές είναι σημαντικές επειδή προσφέρουν έτοιμες λύσεις σε μια βασική ερώτηση: Τι είναι αυτό που κάνει μια επιχείρηση μακροπρόθεσμα επιτυχημένη; Οι απαντήσεις ισχύουν σε όλες τις αγορές και σε όλους τους κλάδους.

Οι επιτυχημένες εταιρείες που ακολουθούν μία από τις γενικές στρατηγικές αναγνωρίζουν τα σχετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής της μιας στρατηγικής σε σχέση με την άλλη και επιλέγουν συνειδητά να μην ακολουθήσουν κάποια στρατηγική για να εστιάσουν στον επιθυμητό στόχο. Για παράδειγμα, μπορεί να σας είναι δύσκολο να παρέχετε ένα προϊόν υψηλής ποιότητας και την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, αλλά να έχετε τη χαμηλότερη τιμή. Ο Πόρτερ λέει ότι μια εταιρεία πρέπει να διαλέξει ποια γενική στρατηγική εξυπηρετεί καλύτερα τους επιχειρηματικούς της στόχους και να κάνει επιχειρηματικές επιλογές σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή. Οι γενικές στρατηγικές είναι κατά βάση οι εξής τυπικές προσεγγίσεις (όπως επισημαίνονται στην Εικόνα 14-1).

- ✓ **Μείωση κόστους στο ελάχιστο.** Γίνετε ο ηγέτης του χαμηλού κόστους στον κλάδο σας. Κάντε ό,τι μπορείτε για να μειώσετε το κόστος σας και να προσφέρετε προϊόν ή υπηρεσία αντάξια με ό,τι προσφέρει ο ανταγωνισμός.
- ✓ **Προσφέρετε κάτι μοναδικό.** Βρείτε έναν τρόπο να προσφέρετε στους πελάτες σας μία μοναδική και πολύτιμη υπηρεσία και προσφέρετε το προϊόν ή την υπηρεσία σας σε μια τιμή την οποία οι πελάτες θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν.
- ✓ **Εστιάστε σε μία ομάδα πελατών.** Επικεντρωθείτε στις συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις μιας μικρής αγοράς, χρησιμοποιώντας είτε το χαμηλό κόστος είτε το μοναδικό προϊόν για να δελεάσετε τους υποψήφιους πελάτες σας και να τους τραβήξετε από τον ανταγωνισμό.

Εικόνα 14-1:
Οι γενικές
στρατηγικές
έχουν να
κάνουν με την
απόφαση αν
θα γίνετε ο
προμηθευτής
χαμηλού
κόστους ή αν
θα
προσφέρετε
μοναδικά
οφέλη στους
πελάτες.



Η μείωση του κόστους και η προσφορά ενός ξεχωριστού προϊόντος εκπροσωπούν δύο γενικές στρατηγικές που δουλεύουν σχεδόν παντού. Στο κάτω-κάτω, οι επιχειρήσεις, οι κλάδοι, και ο ανταγωνισμός οδηγούνται από πελάτες που βασίζουν τις αγοραστικές αποφάσεις τους στην εξίσωση της αξίας – μια εξίσωση που ζυγίζει τα οφέλη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με την τιμή τους. (Για περισσότερες πληροφορίες για την εξίσωση της αξίας, δείτε το Κεφάλαιο 8.) Οι γενικές στρατηγικές απλώς συγκεντρώνουν τις προσπάθειές σας στην επιρροή της μιας ή της άλλης πλευράς της εξίσωσης της αξίας.

Ηγηθείτε με το χαμηλό κόστος

Το να γίνετε ο ηγέτης του χαμηλού κόστους στον κλάδο σας ακούγεται αρκετά απλό. Στην πράξη, απαιτεί τη δέσμευση και το συντονισμό όλων των τμημάτων της εταιρείας σας, από την ανάπτυξη προϊόντων έως το μάρκετινγκ, από την παραγωγή έως τη διανομή, και από τις πρώτες ύλες έως τους μισθούς και τα μπόνους. Κάθε μέρα βρίσκετε τρόπους να εντοπίζετε και να απαλείφετε άχρηστα έξοδα. Βρήκατε μια νέα τεχνολογία που απλοποιεί την παραγωγή; Εγκαταστήστε την. Εντοπίσατε μια περιοχή ή μια χώρα που έχει παραγωγικότερο εργατικό δυναμικό; Μεταφερθείτε εκεί. Ξέρετε προμηθευτές που προσφέρουν φθηνότερες πρώτες ύλες; Συνεργαστείτε με αυτούς.

Η στρατηγική ηγεσίας με το χαμηλό κόστος συχνά αξίζει τον κόπο επειδή σας προσφέρει μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση. Όταν προωθείτε την εταιρεία σας ως την ηγέτιδα του χαμηλού κόστους, ορίζετε εσείς το παιχνίδι και προκαλείτε όλους τους ανταγωνιστές σας να βρουν άλλους τρόπους να σας ανταγωνιστούν. Αν και η στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί παντού, λειτουργεί καλύτερα σε αγορές και κλάδους όπου οι τιμές επηρεάζουν καθοριστικά τη συμπεριφορά του πελάτη – στον τομέα της μαζικής αγοράς ή των κοινών εμπορευμά-

των, όπως για παράδειγμα οι μαζικές αγορές σιτηρών, ζάχαρης, ή λαδιού· ή στα χαμηλού επιπέδου και ευαίσθητα σε ζητήματα τιμής τμήματα της αγοράς, όπως οι πελάτες των Costco στις ΗΠΑ και των Lidl στην Ελλάδα.

Οι παρακάτω ενότητες περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους μπορείτε να ακολουθήσετε μια στρατηγική ηγεσίας μέσω του χαμηλού κόστους.

Απέριττο προϊόν

Ο προφανέστερος και απλούστερος τρόπος να κρατήσετε το κόστος χαμηλά είναι να εφαρμόσετε τη γνωστή αρχή NEA (Να Είναι Απλό). Όταν αφαιρείτε όλα τα έξτρα και καταργείτε τις επιλογές, μπορείτε να παράγετε το προϊόν σας φθηνά. Ένα απέριττο προϊόν μπορεί να πετύχει αν το προωθήσετε σε πελάτες που δεν βλέπουν κανένα όφελος (και μάλιστα, μέχρι που ενοχλούνται) στα έξτρα των προϊόντων των ανταγωνιστών σας – τους τηλεορασόπληκτους που η συσκευή DVD τους δείχνει συνεχώς ένα 12:00 που αναβοσβήνει ή τους κατά φαντασία συγγραφείς που μπλέκονται με τους επεξεργαστές κειμένου.

Εκτός από την αφαίρεση όλων των έξτρα, μπορείτε να εκμεταλλευτείτε έναν απλό ανασχεδιασμό του προϊόντος για να κερδίσετε ακόμη μεγαλύτερο πλεονέκτημα κόστους. Οι κατασκευαστές σπιτιών, για παράδειγμα, για να μειώσουν το κόστος κατασκευής, αντικατέστησαν το ξύλο με συνθετικά υλικά. Οι κατασκευαστές φωτογραφικών μηχανών αντικατέστησαν τα μεταλλικά εξαρτήματα με πλαστικά. Και φυσικά, μπορείτε πάντοτε να ακολουθήσετε τη λύση της αμερικανικής σοκαλατοποιίας Hershey's: Κάποια στιγμή, η εταιρεία μείωσε το κόστος της κάνοντας τις σοκολάτες της λιγούλακι μικρότερες.

Όπως λέει και το ρητό, «Ό,τι πληρώνεις παίρνεις.» Έτσι, οι εταιρείες που αποφασίζουν να ανταγωνιστούν με βάση την τιμή, συνήθως δεν πουλάνε προϊόντα που έχουν την υψηλότερη ποιότητα, ούτε προσφέρουν τα καλύτερα χαρακτηριστικά ή το καλύτερο σέρβις στην αγορά. Εσείς αποφασίζετε αν το στρατηγικό αντάλλαγμα αξίζει τον κόπο.

Απογυμνωμένα προϊόντα και υπηρεσίες τελικά εμφανίζονται σχεδόν σε όλους τους κλάδους. Τα πιο προφανή παραδείγματα σήμερα περιλαμβάνουν:

- ✓ Φθηνές αεροπορικές εταιρείες, όπως είναι η Southwest στις ΗΠΑ και οι Easyjet και η Ryanair στην Ευρώπη.
- ✓ Καταστήματα-αποθήκες όπως τα Lidl και Macro στην Ελλάδα και τα Costco και Sam's Club στις ΗΠΑ, τα οποία προσφέρουν μεγάλη ποικιλία, χαμηλές τιμές, και σχεδόν καμία εξυπηρέτηση πελατών.
- ✓ Απλές ηλεκτρονικές χρηματιστηριακές εταιρείες, όπως είναι η Fidelity, η Ameritrade, και η E*Trade που χρεώνουν μικρές προμήθειες σε αγοραπωλησίες μετοχών και αμοιβαίων κεφαλαίων, με ελάχιστη στήριξη ή προσωπικές συμβουλές επένδυσης.

Καμπύλη εμπειρίας

Η επίτευξη της ηγεσίας μέσω του χαμηλού κόστους πολλές φορές εξαρτάται από τη δύναμη της καμπύλης εμπειρίας, η οποία παρακολουθεί το μειούμενο

κόστος μονάδας για την παραγωγή και την πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με το χρόνο (δείτε την Εικόνα 14-2).

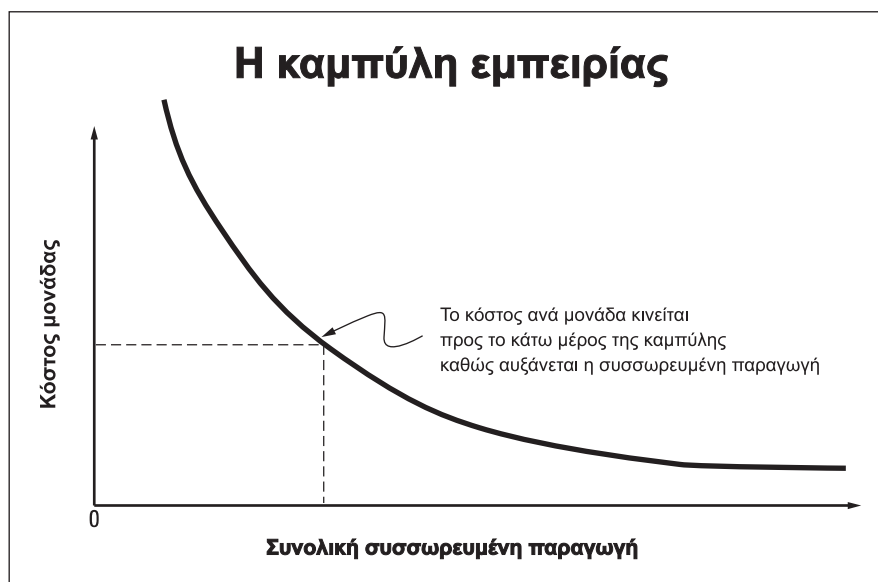
Η καμπύλη μετρά το πραγματικό κόστος μονάδας των διαφόρων γενικών επιχειρηματικών εξόδων: Κατασκευή εργοστασίου, μηχανήματα, εργατικό δυναμικό, χώροι γραφείων, διοίκηση, διαφήμιση, διανομή, πωλήσεις – όλα εκτός από τις πρώτες ύλες από τις οποίες κατασκευάζεται το προϊόν. Το σύνολο όλων αυτών των δαπανών τείνει να μειώνεται με το χρόνο, καθώς μοιράζεται σε όλα τα προϊόντα που κατασκευάζετε ή όλες τις υπηρεσίες που παρέχετε.

Οι αιτίες πίσω από την καμπύλη εμπειρίας περιλαμβάνουν τις παρακάτω:

- ✓ **Κλίμακα.** Η κλίμακα αναφέρεται στα πάγια επιχειρηματικά σας έξοδα, τα οποία είναι πάγια με την έννοια ότι οι ποσότητες προϊόντος που παράγετε και πουλάτε δεν επηρεάζει τα έξοδα αυτά. (Τα πάγια έξοδα συνήθως περιλαμβάνουν πράγματα όπως το ενοίκιό σας, τον εξοπλισμό που αγοράζετε, και κάποιους από τους λογαριασμούς κοινής ωφελείας.) Ωστόσο, όσο περισσότερα προϊόντα παράγετε, τόσο πιο άμεσο πλεονέκτημα κλίμακας απολαμβάνετε, επειδή το μέρος των παγίων εξόδων που αντιστοιχεί σε κάθε μονάδα μειώνεται αυτόματα.

Θυμηθείτε λίγο τα γκατζετάκια. Ας υποθέσουμε ότι νοικιάζετε ένα κτίριο με €1.000 το μήνα για να στεγάσετε την παραγωγή τους. Αυτή τη δαπάνη για το ενοίκιο πρέπει να την προσθέτετε στο κόστος των γκατζετ που παράγετε για να μη χάνετε χρήματα. Τον πρώτο μήνα ίσως βγάλετε μόνο δέκα γκατζετ. Άσχετα από το κόστος τους, πρέπει να προσθέσετε ενοίκιο €100 (€1.000 διαιρεμένο στις δέκα μονάδες) στην τιμή κάθε γκατζετ.

Εικόνα 14-2:
Η καμπύλη εμπειρίας παρακολουθεί το μειούμενο κόστος μονάδας της παραγωγής και της πώλησης ενός προϊόντος καθώς αυξάνεται η συνολική παραγωγή.



Αν όμως μπορέσετε τον επόμενο μήνα να αυξήσετε την παραγωγή στις 100 μονάδες, θα πρέπει να προσθέσετε μόνο €10 (€1.000 μοιρασμένο στις 100 μονάδες) στην τιμή κάθε γκάτζετ, μειώνοντας το κόστος ενοικίου ανά μονάδα κατά το εκπληκτικό 90%. Η κλίμακα είναι καλή για τη δουλειά σας και ένας από τους στόχους σας.

- ✓ **Εμβέλεια.** Η εμβέλεια μοιάζει στο αποτέλεσμα με την κλίμακα, αν και αναφέρεται στο όφελος από τα μειωμένο κόστος που απολαμβάνετε όταν εξυπηρετείτε μεγαλύτερες αγορές ή όταν προσφέρετε πολλά προϊόντα τα οποία μοιράζονται γενικά έξοδα που αφορούν τομείς όπως η διαφήμιση, το σέρβις, και η διανομή. (Το Κεφάλαιο 15 περιέχει περισσότερες πληροφορίες για το χαρτοφυλάκιο προϊόντων σας.) Τα έξοδα αυτά δεν είναι ακριβώς πάγια, αλλά αν η διαφήμιση που κάνετε φθάνει σε μεγαλύτερη αγορά ή αν τα φορτηγά σας διανέμουν δύο ή τρία διαφορετικά προϊόντα στα σημεία πώλησης, αυτόματα έχετε ένα πλεονέκτημα εμβέλειας.
- ✓ **Μάθηση.** Καθώς μαθαίνετε, το συνολικό κόστος της λειτουργίας της επιχείρησής σας πέφτει. Θυμάστε την πρώτη φορά που δέσατε τα κορδόνια σας; Δύσκολη δουλειά. Πολύ δουλειά. Τώρα το κάνετε με κλειστά μάτια. Τι συνέβη; Όσο περισσότερο δένετε τα κορδόνια σας, τόσο καλύτερος γίνεσαστε σε αυτό. Το ίδιο ισχύει αδιάφορο αν δουλεύετε στη γραμμή παραγωγής του εργοστασίου, σε ένα τερματικό υπολογιστή, ή σε μια αίθουσα συνεδριάσεων. Εσείς (και οι υπάλληλοί σας) γίνεστε καλύτεροι σε κάτι όσο περισσότερο το κάνετε.

Ένας γενικός κανόνας λέει ότι όλα αυτά τα υποκείμενα αίτια έχουν το αποτέλεσμα μιας καμπύλης εμπειρίας 80%. Κάθε φορά που διπλασιάζετε το συνολικό αριθμό προϊόντων που παράγετε, το κόστος μονάδας κατεβαίνει κατά περίπου 20% – δηλαδή μένει το 80% αυτού που ήταν πριν.



Το όφελος κόστους που κερδίζετε από την εμπειρία της εταιρείας σας ποικίλλει και εξαρτάται εν μέρει από τον κλάδο σας. Μερικοί κλάδοι δεν έχουν κανένα όφελος εμπειρίας. Για παράδειγμα, σε κλάδους όπου το βασικό κόστος πρώτων υλών είναι υψηλό, δεν υπάρχει περιθώριο να υπάρξει μεγάλο πλεονέκτημα από την εμπειρία. Πολλοί κλάδοι παροχής υπηρεσιών δεν έχουν μεγάλο περιθώριο τέτοιου οφέλους. Δεν έχει σημασία πόσο καλοί γίνονται οι κομμωτές στη δουλειά τους. Το λούσιμο και το χτένισμα των μαλλιών κάθε πελάτη και πάλι τους παίρνει περίπου μία ώρα και έτσι το κόστος για την εταιρεία δεν πέφτει (αν και οι πελάτες ξανάρχονται αν τους κάνουν κομπλιμέντα για τα ωραία τους μαλλιά).

Η κουλτούρα του χαμηλού κόστους

Για να κρατήσετε την ηγετική θέση μέσω του χαμηλού κόστους, κάθε τμήμα της εταιρείας πρέπει να δεσμευτεί να ελέγχει το κόστος μειώνοντας ή απαλείφοντας δαπάνες και άχρηστα έξοδα. Αυτού του επιπέδου η δέσμευση δεν γίνεται χωρίς την ηγεσία του ιδιοκτήτη.

Ίσως περισσότερο από κάθε άλλη στρατηγική και από κάθε άλλο επιχειρηματικό σχέδιο που μπορείτε να ακολουθήσετε, η πίεση να γίνετε ηγέτης χαμηλού κόστους στον κλάδο σας πετυχαίνει ή αποτυγχάνει ανάλογα με το πόσο καλά

την εφαρμόζετε. Για παράδειγμα, η γνώση του πού και πότε να φέρετε την τεχνολογία μείωσης κόστους ίσως να είναι ένα σημαντικό ζήτημα για σας. Αλλά στον πυρήνα του σχεδίου σας πρέπει να είναι η απόφαση πώς θα διαρθρώσετε την εταιρεία σας, πώς θα ανταμείψετε τους υπαλλήλους σας, και πώς θα δημιουργήσετε το πνεύμα της «ευέλικτης και άγριας πολεμικής μηχανής».



Τελικά, το πόσο αποδοτική είναι η εταιρεία σας καθορίζεται από τους υπαλλήλους σας και εσείς πρέπει να δίνετε το καλό παράδειγμα. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι, ως ιδιοκτήτης της εταιρείας, δεν θα χρησιμοποιείτε εταιρικό αυτοκίνητο και θα προσπαθείτε να αποφεύγετε τα υπεραστικά τηλεφωνήματα από το γραφείο. Μπορείτε να βάλετε στοίχημα ότι οι υπάλληλοί σας θα δουν το παράδειγμά σας και θα ακολουθήσουν το δρόμο σας.



Η ηγεσία μέσω του χαμηλού κόστους σημαίνει ακριβώς αυτό που λέει. Αν είστε δεύτερος, τρίτος, ή τέταρτος έχετε αποτύχει. Δεν θέλετε να είστε πρώτος μεταξύ ίσων. Αν δεν μπορείτε να πάρετε την ηγετική θέση του χαμηλού κόστους, κινδυνεύετε να βρεθείτε στο χειρότερο εφιάλτη σας: Σε έναν κλάδο υψηλού ρίσκου και άγριου ανταγωνισμού, όπου ο πόλεμος τιμών απειλεί να καταστρέψει όλους τους παίκτες. Στο κάτω-κάτω, αν δεν υπάρχει ένας ξεκάθαρος ηγέτης, οι πάντες αμφισβητούν τους πάντες και όταν παίκτες χαμηλού κόστους αποφασίζουν να δώσουν μάχη για πλεονέκτημα μεριδίου αγοράς, το αγαπημένο τους όπλο είναι η τιμή. Αν τύχει να βρεθείτε σε τέτοιο κλάδο «Άγριας Δύσης», δράστε. Αναζητήστε νέους και διαφορετικούς τρόπους ανταγωνισμού – εναλλακτικές στρατηγικές στις οποίες μπορείτε να βασιστείτε ότι τελικά θα σας ανταμείψουν.

Ξεχωρίστε από το πλήθος

Δεν μπορούν όλες οι εταιρείες να είναι οι ηγέτες χαμηλού κόστους του κλάδου τους – και πολλές εταιρείες ούτε που το θέλουν. Αντίθετα, προτιμούν να ανταγωνίζονται στην αγορά δημιουργώντας μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες, προσφέροντας στους πελάτες πολυτέλειες που απλώς πρέπει να απολαύσουν – προϊόντα ή υπηρεσίες για τα οποία δεν τους νοιάζει να πληρώσουν κάτι παραπάνω. Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή ως *διαφοροποίηση*.

Η διαφοροποίηση ανθεί επειδή οι εταιρείες μπορούν να διαφέρουν με αρκετούς τρόπους, πράγμα που σημαίνει ότι μπορούν να πάρουν πολλούς διαφορετικούς δρόμους προς την επιτυχία. Αν και η στρατηγική χαμηλού κόστους που περιγράψαμε στην προηγούμενη ενότητα μπορεί εύκολα να έχει αποτέλεσμα ή του ύψους ή του βάθους για πολλές εταιρείες, η διαφοροποίηση συχνά δημιουργεί χώρο για περισσότερους παίκτες, με την κάθε εταιρεία να ανταγωνίζεται με επιτυχία με το δικό της ιδιαίτερο τρόπο. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός παραμένει άγριος, ακόμη και όταν οι εταιρείες προσφέρουν σημαντικά διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Οι επιχειρήσεις που μπορούν να ξεχωρίσουν τον εαυτό τους από τον ανταγωνισμό συχνά φτάνουν σε αξιοζήλευτα κέρδη – και συχνά χρησιμοποιούν αυτά τα έξτρα χρήματα για να ενισχύσουν τη μοναδική θέση τους στην αγορά. Μία οινόποιια ποιότητας, για παράδειγμα, κερδίζει τη φήμη της με βάση την ποιότητα των σταφυλιών της και την εμπειρία του οινόποιου, αλλά επιμελείται αυ-

τή τη φήμη με ακριβές συσκευασίες και διαφημιστικές καμπάνιες. Αυτές οι επιπλέον επενδύσεις δυσκολεύουν τους ανταγωνιστές να μπουν στο παιχνίδι, αλλά αυξάνουν και το κόστος λειτουργίας. Ένας παραγωγός κρασιού με το κιλό δεν είναι εύκολο να ανταγωνιστεί στην αγορά του καλού κρασιού. Αλλά, από την άλλη πλευρά, ένας οινοπαραγωγός ποιότητας δεν μπορεί να ανταγωνιστεί μόνο με βάση την τιμή. Καμία εταιρεία δεν μπορεί, φυσικά, να αγνοήσει το κόστος, ακόμη και αν προσφέρει κάτι μοναδικό. Οι εραστές του καλού κρασιού μπορεί να είναι πρόθυμοι να δώσουν €20 για ένα μπουκάλι καλό Chardonnay, αλλά αν δουν μια τιμή €80, μπορεί να τρομάξουν.

Αφού ξεχωρίστε το προϊόν ή την υπηρεσία σας με βάση το τι μπορεί να κάνει, πόσο καλά λειτουργεί, ή πόσο διαφορετική συσκευασία και διανομή του δίνετε, πρέπει να μετατρέψετε τα ζητήματα αυτά σε μία επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης, δημιουργώντας στην πορεία ένα σύνολο αφοσιωμένων πελατών.

Επειδή η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται απολύτως στη σχέση που δημιουργείτε με τους πελάτες σας, πριν προχωρήσετε, σταματήστε και κάντε στον εαυτό σας μερικές ερωτήσεις:

- ✓ Ποιοι είναι οι πελάτες μου;
- ✓ Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να τους περιγράψω;
- ✓ Ποιες είναι οι βασικές επιθυμίες και ανάγκες τους;
- ✓ Τι τους παρακινεί να αγοράσουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία;

Για περισσότερες παρατηρήσεις για τους πελάτες, δείτε τα Κεφάλαια 6 και 7. Οι παρακάτω ενότητες περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους μπορείτε να ξεχωρίσετε από τον ανταγωνισμό.

Χαρακτηριστικά προϊόντος

Πολλές φορές μπορείτε να βρείτε τη βασική περιγραφή μιας επιτυχημένης στρατηγικής διαφοροποίησης σε αυτό που μπορεί ή δεν μπορεί να προσφέρει το προϊόν σας στους πελάτες. Στο κάτω-κάτω, τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι συνήθως ανάμεσα στους πρώτους παράγοντες που εξετάζει ένας υποψήφιος αγοραστής. Πού βρίσκονται τα προϊόντα σας σε σχέση με τον ανταγωνισμό; Είστε πολύ δυνατοί στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων; (Τα Κεφάλαια 9 και 10 ίσως σας βοηθήσουν να απαντήσετε στην ερώτηση αυτή.) Αν ναι, σκεφθείτε πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη δύναμή σας ώστε να αναπτύξετε νέα χαρακτηριστικά ώστε το προϊόν σας να ξεχωρίσει.

Δυστυχώς, τα κύρια χαρακτηριστικά των προϊόντων είναι αυτά που σκοπεύουν έντονα οι ανταγωνιστές σας και έτσι η διαφοροποίηση της εταιρείας σας με βάση μόνο τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος σας είναι δύσκολο να παραμείνει άθικτη μακροπρόθεσμα. Οι εταιρείες που ηγούνται τεχνολογικά – όπως η Sony, η 3M, και η Intel – παραμένουν ένα βήμα εμπρός από τον ανταγωνισμό επενδύοντας τεράστιους πόρους στην έρευνα και ανάπτυξη και προσφέροντας πάντοτε τα νεότερα και καλύτερα προϊόντα.



Μερικές φορές μπορείτε να ανακαλύψετε τρόπους να κάνετε την εταιρεία σας να ξεχωρίσει αν βελτιώσετε ένα προϊόν με πιο διακριτικούς τρόπους. Προσφέρετε στους πελάτες σας μοναδικές και έξυπνες επιλογές – διάφορα έξτρα τα οποία θα εκτιμήσουν ακόμη περισσότερο επειδή δεν τα περίμεναν. Στα παραδείγματα περιλαμβάνεται μια φωτογραφική μηχανή που σας θυμίζει ότι τελειώνει η μπαταρία της, ένα αυτοκίνητο με ενσωματωμένο αυτόματο σύστημα ανοίγματος της γκαραζόπορτας, ένα ασφαλιστικό συμβόλαιο που διευκολύνει την παρακολούθηση της περιουσίας σας και αλλάζει αυτόματα ανάλογα την κάλυψή σας, και λογισμικό που πραγματικά διαγράφεται εντελώς από το σκληρό σας δίσκο όταν θέλετε να το ξεφορτωθείτε.

Ποιότητα προϊόντος

Όταν προσφέρετε ένα προϊόν ή μία ποιοτική υπηρεσία που αναγνωρίζουν οι πελάτες, κάνετε ένα μεγάλο βήμα για να ξεχωρίσετε στην αγορά. Κατά κάποιον τρόπο, η διαφοροποίηση έχει απόλυτη σχέση με το ζήτημα της ποιότητας. Όλοι φαίνεται να αναζητούν την ποιότητα και συχνά η ποιότητα βρίσκεται στο μάτι του παρατηρητή. Αν και οι πελάτες δεν μπορούν πάντοτε να σας περιγράψουν τι ακριβώς είναι η ποιότητα, την αναγνωρίζουν όταν τη δουν – και όταν δουν ποιότητα, τους αρέσει, και ίσως πληρώσουν και κάτι παραπάνω για την αποκτήσουν.

Οι πελάτες είναι πιθανό να αντιλαμβάνονται την ποιότητα των προϊόντων σας με λίγο διαφορετικό τρόπο από αυτόν που αντιλαμβάνονται την ποιότητα των υπηρεσιών σας. Οι διαφορές μεταξύ της ποιότητας ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας είναι μάλιστα τόσο μεγάλες, που ασχολούμαστε ξεχωριστά με την κάθε μία τους στον Πίνακα 14-1.

Οι διάφορες διαστάσεις της ποιότητας εξαρτώνται από τον κλάδο σας και από τους πελάτες που εξυπηρετείτε. Ακόμη και σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, διάφορες εταιρείες δημιουργούν επιτυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης για τις ξεχωριστές αυτές διαστάσεις. Η αυτοκινητοβιομηχανία είναι ένα καλό παράδειγμα διαφοροποίησης προϊόντος. Για παράδειγμα, όταν σκέφτεστε την Porsche σκέφτεστε επιδόσεις· η Volvo είναι συνώνυμο της ασφάλειας· και η Honda με την Toyota προσφέρουν ενεργειακά αξιόπιστες λύσεις. Οι διαφορές αυτές επιτρέπουν στους ανταγωνιστές να ευημερούν στον ίδιο κλάδο, κάθε ένας με τον τρόπο του.

Ο ανταγωνισμός είναι λίγο διαφορετικός στους κλάδους παροχής υπηρεσιών. Πρώτα-πρώτα, όταν ασχολείστε με υπηρεσίες, πρέπει να αντιμετωπίσετε τη σημασία των εντυπώσεων των πελατών. Εξ ορισμού, η υπηρεσία είναι κάτι που δεν μπορεί κανείς να το κρατήσει στα χέρια του· δεν μπορείτε να την αγγίξετε, να την αισθανθείτε, ή να την κλωτσήσετε στα λάστιχα. Έτσι, όταν έρχεται η ώρα να πάρουν μια εμπεριστατωμένη απόφαση οι πελάτες, αντιμετωπίζουν ένα είδος διλήμματος. Είναι πιο δύσκολο να καταλάβεις ποια είναι ποιοτική υπηρεσία και ποια όχι. Για παράδειγμα, πώς θα ξέρετε ότι ο γιατρός σας είναι ιδιοφυΐα και όχι κομπογιαννίτης; Ο πιλότος στην πτήση σας είναι άσος ή μήπως έτσι κι έτσι; Ο οδοντογιατρός σας είναι άγιος ή μήπως είναι σαδιστής;

Πίνακας 14-1 Παραδείγματα ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών

<i>Ποιότητα προϊόντος</i>	<i>Παράδειγμα</i>
Επιδόσεις	Το πλυντήριο πιάτων σας καθαρίζει καλά τις κατσαρόλες και τα τηγάνια;
Σταθερότητα	Είναι πάντοτε νόστιμα τα σπέσιαλ μακαρόνια του εστιατορίου;
Αντοχή	Πόσο θα κρατήσουν οι ορειβατικές σας αρβύλες;
Αξιοπιστία	Θα αποθηκευτούν όλα τα μηνύματα στον αυτόματο τηλεφωνητή;
Εμφάνιση	Έχει το ρολόι αυτή την ξεχωριστή εμφάνιση και αίσθηση;
Όνομα μάρκας	Ποιο στερεοφωνικό είναι γνωστό για την ποιότητά του;
<i>Ποιότητα</i>	<i>Παράδειγμα</i>
Ικανότητα	Ξέρει ο νευροχειρουργός τι κάνει;
Αξιοπιστία	Θα είναι εδώ πρωί-πρωί η εφημερίδα;
Ανταπόκριση	Θα φθάσει έγκαιρα το 166;
Ακεραιότητα	Πόσο μπορούμε να εμπιστευθούμε το δικηγόρο;
Περιποίηση	Είναι ο ταμίας της τράπεζας χαμογελαστός και ευχάριστος;
Απτά ζητήματα	Ποια αεροπορική εταιρεία έχει τις καθαρότερες τουαλέτες στα αεροσκάφη της;

Με βάση αυτή την έλλειψη «εσωτερικής πληροφόρησης», στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών κυριαρχεί η αντίληψη των πελατών. Όταν οι πελάτες δεν έχουν όλα τα δεδομένα, κινούνται με βάση αυτά που βλέπουν. Άσχετα με το ποιες άλλες διαστάσεις μπορεί να είναι σημαντικές, τα απτά ζητήματα – εξοπλισμός, εγκαταστάσεις και προσωπικό – παίζουν σημαντικό ρόλο στην αντίληψη της ποιότητας από τους πελάτες. Όπως χωράτεψε πρόσφατα ένα στέλεχος μιας αεροπορικής εταιρείας:

Οι βρόμικες τουαλέτες και οι βρόμικοι δίσκοι σερβιρίσματος σίγουρα θα προκαλέσουν μηχανικές βλάβες.

Επειδή οι πελάτες δεν είναι σε θέση να εκτιμήσουν την ποιότητα του προγράμματος συντήρησης κινητήρων μιας αεροπορικής εταιρείας, κοιτούν τα απτά ζητήματα τα οποία μπορούν να κρίνουν και διαμορφώνουν τη γνώμη τους ανάλογα.

Συσκευασία προϊόντος

Για να πάρουν την τελική απόφαση αγοράς, οι πελάτες συχνά κοιτούν πέρα από τα βασικά. Και είναι αλήθεια ότι η συσκευασία σας μπορεί να επηρεάσει τους πελάτες όσο και το κανονικό σύνολο χαρακτηριστικών που προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία σας. Όπως βέβαια λέει και η λαϊκή σοφία, δεν πρέπει να κρίνουμε από την εμφάνιση – αλλά για πολλούς ανθρώπους, όταν πρόκειται για αγορές η εμφάνιση μετράει.

Μπορείτε να αναπτύξετε μια αποτελεσματική στρατηγική διαφοροποίησης με βάση τη συσκευασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας – πώς και που διαφημίζετε, τι εγγυήσεις και τι συμφωνίες υποστήριξης προσφέρετε, και πού αποφασίζετε να πουλήσετε το προϊόν ή την υπηρεσία σας.

Με δημιουργική διαφήμιση, εξυπηρετικό σέρβις, και σύγχρονο σύστημα διανομής μπορείτε να καταστήσετε σχεδόν οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία μοναδικά με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο. Αν δεν μας πιστεύετε, κοιτάξτε το τμήμα λαχανικών σε ένα κατάστημα τροφίμων πολυτελείας. Το κατάστημα διαχωρίζει τα φρούτα και τα λαχανικά του ανά χώρα, περιοχή, ακόμη και ανά αγρόκτημα παραγωγής. Σήματα πληροφορούν τους πελάτες αν οι αγρότες καλλιεργήσαν το προϊόν με ή χωρίς χημικά, και αναγράφεται ακόμη και η ημερομηνία της σοδειάς. Κάθε συνδυασμός αποτελεί ένα διαφοροποιημένο προϊόν, που το κατάστημα διαφημίζει, προβάλλει και τιμολογεί με βάση τα μοναδικά οφέλη που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν.

**Τα πάντα είναι μάρκετινγκ**

- ✓ Τα εσώρουχα Calvin Klein κοστίζουν περισσότερο από τα Jockey, αλλά τα μποξεράκια και τα άλλα εσώρουχα CK πουλάνε πολύ γιατί αγγίζουν τη φαντασία των ανδρών που θέλουν να μοιάζουν με μοντέλα του Calvin Klein μόνο με τα εσώρουχά τους.
- ✓ Τα προϊόντα Αvon μοιάζουν πολύ με καλλυντικά που μπορείτε να αγοράσετε οπουδήποτε, αλλά η κυρία της Αvon ακόμη τραβά το ενδιαφέρον γυναικών σε όλη τη χώρα, οι οποίες θέλουν να τις περιποιούνται στον ίδιο τους τον καναπέ με τα αγαπημένα τους προϊόντα περιποίησης δέρματος.
- ✓ Οι ηλεκτρικές συσκευές Kenmore είναι γερές και καλοφτιαγμένες, αλλά μεγάλο μέρος της δημοτικότητάς τους στις ΗΠΑ οφείλεται στις πλήρεις εγγυήσεις τους, το σέρβις τους, και τα προγράμματα συντήρησης που περιλαμβάνουν τακτικές επισκέψεις στο σπίτι. (Σ.τ.Μ. Στην Ελλάδα είναι άγνωστες.)
- ✓ Αγοράστε μια από τις όμορφες καινούργιες μηχανές Nespresso για καφέ εσπρέσο και θα πάρετε πολύ περισσότερα από μία οικιακή συσκευή – θα πάρετε επίσης ένα γυαλιστερό περιοδικό lifestyle που προωθεί την ευχαρίστηση του καφέ.



Μεγάλα, κίτρινα, και σίγουρα

Η Caterpillar Inc. είναι η εταιρεία από τις Μεσοδυτικές Πολιτείες των ΗΠΑ που κατασκευάζει εκείνα τα τεράστια κίτρινα μηχανήματα που κατασκευάζουν αυτοκινητόδρομους, γέφυρες, φράγματα, και αεροδρόμια σε όλον τον κόσμο. Η Caterpillar κατασκευάζει μερικά από τα καλύτερα μεγάλα μηχανήματα εργοταξίων στον κόσμο, αλλά οι πελάτες της εντυπωσιάζονται από πολύ περισσότερα πράγματα από τις εξαιρετικές ικανότητες του εξοπλισμού που τους προσφέρει. Αυτό που πραγματικά ξεχωρίζει την εταιρεία αυτή είναι η μοναδική της ικανότητα να προσφέρει σέρβις και ανταλλακτικά χωρίς χρονικά περιθώρια. Η Caterpillar δεσμεύεται προς κάθε έναν από τους πελάτες της: Ανεξάρτητα από το πού

βρίσκεστε στον κόσμο, ανεξάρτητα από το ανταλλακτικό που χρειάζεστε, θα φροντίσουμε να το έχετε μέσα σε 24 ώρες.

Η υπόσχεση αυτή σίγουρα είναι σοβαρή και ακριβή. Η Caterpillar ξόδεψε πολλά λεφτά για να δημιουργήσει ένα παγκόσμιο δίκτυο σέρβις με αποθήκες διανομής για να μπορεί να εκπληρώνει τις δεσμεύσεις της, πράγμα που σημαίνει ότι ο εξοπλισμός της Cat (για τους φίλους) είναι πιο ακριβός. Αλλά οι πελάτες δεν ενοχλούνται να πληρώσουν αυτό το κάτι παραπάνω, επειδή γνωρίζουν πόσα έχουν να χάσουν αν τεράστια εργοτάξια πρέπει να σταματήσουν τη λειτουργία τους επειδή λείπει ένα μπουζί ή ένας ιμάντας. Έτσι, η Caterpillar πουλάει εκτός από μηχανήματα, και ηρεμία.

Εστιάστε στην εστίαση

Οι δύο γενικές στρατηγικές για τις οποίες μιλήσαμε στις προηγούμενες δύο ενότητες επικεντρώνονται στη μία ή στην άλλη πλευρά της εξίσωσης αξίας του πελάτη (για περισσότερες πληροφορίες για την εξίσωση, ξανακοιτάξτε το Κεφάλαιο 8). Μια στρατηγική ηγεσίας με βάση το κόστος δίνει έμφαση στην τιμή, ενώ η στρατηγική της διαφοροποίησης δίνει έμφαση στα μοναδικά οφέλη που προσφέρει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Η τελευταία γενική στρατηγική συνδυάζει τις δύο πρώτες στρατηγικές: Η *στρατηγική της εστίασης* στοχεύει είτε στην τιμή, είτε στη μοναδικότητα, αλλά επικεντρώνεται σε ένα μικρότερο μέρος του παιχνιδιού.

Η στρατηγική εστίασης λειτουργεί επειδή επικεντρώνεστε σε μία συγκεκριμένη ομάδα πελατών. Το αποτέλεσμα είναι ότι καταφέρνετε να καλύψετε τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών αυτών καλύτερα από τους ανταγωνιστές σας που προσπαθούν να εξυπηρετήσουν μεγαλύτερες αγορές. Στις παρακάτω ενότητες θα ασχοληθούμε με αρκετούς τρόπους με τους οποίους μπορείτε να συγκεντρώσετε τις προσπάθειές σας.

Θύλακες αγοράς

Τα μικρά, σαφώς καθορισμένα, τμήματα αγοράς προσφέρουν μία ευκαιρία όχι μόνο να καλύψετε τις ανάγκες των πελατών σας, αλλά και να ξεπεράσετε τις προσδοκίες τους. Αν κατευθύνετε τις προσπάθειές σας προς τα ανώτερα τμήματα της αγοράς, μπορεί να ανταμειφθείτε καλά για την προσοχή σας όταν αρχίσει να ρέει το χρήμα. Για παράδειγμα, τα μικρά ξενοδοχεία πολυτελείας (ξενοδοχεία-«μπουτίκ») κακομαθαίνουν τους ιδιαίτερα εύπορους πελάτες τους με προσωπικούς υπηρέτες, μπάτλερ, ακόμη και με μεταφορά στο εστιατόριο ή

στο αεροδρόμιο με λιμουζίνες. Στις ΗΠΑ, μια νέα γενιά καταστημάτων παράδοσης φαγητού προσφέρει στους πελάτες της την ευκαιρία να διαλέξουν τι θέλουν από τα καλύτερα εστιατόρια στην πόλη, αυτοί που φέρνουν το φαγητό φοράνε σμόκιν, ενώ μπορούν να προσφέρουν πλήρεις υπηρεσίες κέτερινγκ με τραπέζια, σερβίτσια πορσελάνης, κρυστάλλινα ποτήρια, και προσωπικό για την κουζίνα. Σε κάποιες μεγαλύτερες πόλεις, οι εταιρείες κέτερινγκ επικεντρώνονται τώρα σε έναν αναπτυσσόμενο θύλακα – άτομα που κάνουν δίαιτα ελπίζοντας να χάσουν τα επιπλέον κιλά – προσφέροντας μενού της δίαιτας Atkins ή της δίαιτας South Beach (Σ.Τ.Μ. Αντίστοιχα στην Ελλάδα προσφέρουν μεσογειακή δίαιτα.)

Οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν επιπλέον για τέτοιου είδους υπηρεσίες και αυτό το επιπλέον μπορεί να σημαίνει μεγάλα κέρδη. Οι θύλακες αγοράς (niche markets) δεν είναι φυσικά, απαραίτητο να αφορούν το πιο εύπορο τμήμα της αγοράς. Τα καταστήματα τύπου στοκ και άουτλετ (outlet) των εργοστασίων ευημερούν εξυπηρετώντας πελάτες που ενδιαφέρονται για καλές τιμές αλλά τα γούστα τους είναι υψηλού επιπέδου. Συχνά, οι θύλακες αγοράς είναι τόσο μικροί που δεν προκαλούν το ενδιαφέρον των μεγαλύτερων εταιρειών. Αυτό τους κάνει ιδιαίτερα ελκυστικούς για μικρές ή για νέες επιχειρήσεις.

Στοχευμένα προϊόντα

Οι εταιρείες που ανθούν κάνοντας ογκώδεις πωλήσεις σε μεγάλες αγορές συχνά αγνοούν τα λεγόμενα εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες – όλα αυτά τα μη τυπικά αντικείμενα και υπηρεσίες που ασκούν περιορισμένη έλξη και έχουν περιορισμένο δυναμικό αγοράς. Οι εταιρείες μεγάλων αγορών που μπαίνουν σε μια εξειδικευμένη αγορά συνήθως δεν είναι αποδοτικές σε αυτό. Το ίδιο το μέγεθός τους και τα μεγάλα τους γενικά έξοδα δουλεύουν εναντίον τους. Τα εξειδικευμένα προϊόντα και οι εξειδικευμένες υπηρεσίες αποτελούν πιθανή ευκαιρία για μια επιχείρηση που υλοποιεί μια στρατηγική εστίασης.



Οι κατασκευαστές εξειδικευμένων σιδηρικών, για παράδειγμα, έχουν βρει μια έτοιμη αγορά για τις νέες τους σειρές παλιών σιδηρικών. Όπως φαίνεται, οι παμπάλαιες βίδες, οι παλιοί μεντεσέδες, τα παλιά πόμολα, και εκατοντάδες άλλα δυσεύρετα αντικείμενα είναι απολύτως απαραίτητα για τη μετατροπή παλιών κατεστραμμένων σπιτιών σε βικτοριανές επαύλεις πολυτελείας.

Περιορισμένη επικράτεια

Η εστίαση με βάση τη γεωγραφία μπορεί να έχει αποτέλεσμα πλεονεκτήματα κόστους, καλύτερη εξυπηρέτηση αγοράς, ή και τα δύο. Εκεί όπου για παράδειγμα τα γούστα είναι έντονα τοπικά ή το κόστος διανομής και εξυπηρέτησης είναι ιδιαίτερα υψηλό, μπορεί να ανθίσει μια τοπική επιχείρηση. Τα εστιατόρια και τα καταστήματα τροφίμων που δεν ανήκουν σε αλυσίδες, οι τοπικοί τηλεοπτικοί σταθμοί, και οι τοπικές εφημερίδες έλκουν μια κοινότητα πελατών που θέλουν να αγοράζουν τοπικά προϊόντα, να στηρίζουν τα καταστήματα της γειτονιάς, και να μαθαίνουν τα τοπικά νέα. Οι αεροπορικές εταιρείες κοντινών αποστάσεων εστιάζουν στις τοπικές υπηρεσίες προσφέροντας συχνές πτήσεις και τα καλύτερα δρομολόγια προς ασυνήθιστους προορισμούς, ενώ κρατούν



Δημιουργήστε ένα επιχειρηματικό
σχέδιο νίκης με συμβουλές και
στρατηγικές από ειδικούς

**Καλύπτει τα βασικά ζητήματα του σχεδιασμού,
της χρηματοδότησης, του μάρκετινγκ,
των νομικών ζητημάτων, και όχι μόνο**

Η δημιουργία ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου είναι το πρώτο και
ζωτικότερο βήμα για την επιτυχία της επιχείρησής σας. Ο *Επιχειρηματικός
Σχεδιασμός για Πρωτάρηδες* θα σας καθοδηγήσει βήμα-βήμα σε όλα τα
στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού.

Ο **Paul Tiffany, PhD**, είναι Καθηγητής Μάνατζμεντ στο Haas Business
School του Πανεπιστημίου UC Berkeley και Αναπληρωτής Καθηγητής στο
Wharton School του Πανεπιστημίου της Pennsylvania.

Ο **Steven D. Peterson, PhD**, είναι ο ιδρυτής και γενικός διευθυντής
της Strategic Play και Λέκτορας εκπαίδευσης στελεχών του Πανεπιστημίου
Haas Business School.

**Ο ΤΡΟΠΟΣ
"ΤΩΝ
ΠΡΩΤΑΡΗΔΩΝ"**

*Εξηγήσεις σε απλά Ελληνικά
Ξεκάθαρες και πρακτικές
πληροφορίες
Εικονίδια και άλλα βοηθήματα
για τον αναγνώστη
Αποσπώμενη κάρτα-σκονάκι
Οι καλύτεροι δεκάλογοι
Χιουμοριστικό και
διασκεδαστικό ύφος*

**Ανακαλύψτε
ΠΩΣ:**

*Να ορίσετε τους στόχους και
τους αντικειμενικούς σκοπούς
της εταιρείας σας*

*Να δημιουργήσετε μια σαφή
και ακριβή δήλωση αποστολής*

*Να εντοπίσετε τους πελάτες
σας και να καταλάβετε τις
ανάγκες τους*

*Να διαφοροποιήσετε την
επιχείρησή σας από τον
ανταγωνισμό*

*Να κατανοήσετε τον τρόπο
κατάρτισης προϋπολογισμών
και τα χρηματοοικονομικά
ζητήματα*

*ΔΩΡΕΑΝ συμβουλές στα Αγγλικά,
στη διεύθυνση www.dummies.com**

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
www.klidarithmos.gr



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Δομοκού 4, Σπάτες/Αττική, 10440 ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237826

ISBN 978-960-461-198-0



9 789604 611980