

# Η ΜΥΩΠΙΑΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

— Του Theodore Levitt —



Harvard Business Review

*Ένα κλασικό άρθρο που δημοσιεύτηκε  
στο Harvard Business Review  
και έκτοτε καθιερώθηκε σ' όλο τον κόσμο*

Οι βιομηχανίες που εφαρμόζουν τη μαζική παραγωγή παρακινούνται από ένα ισχυρότατο λόγο να παράγουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόν-

των. Η προσδοκία της κατακόρυφης μείωσης του κατά μονάδα κόστους καθώς ο όγκος παραγωγής αυξάνει, αποτελεί συνήθως μεγάλο πειρασμό για τις περισσό-

τερες εταιρίες. Οι δυνατότητες κέρδους παρουσιάζονται εντυπωσιακές. Όλες οι προσπάθειες συγκεντρώνονται στην παραγωγή και το αποτέλεσμα είναι να παραμελείται το μάρκετινγκ.

Ο John Kenneth Galbraith υποστηρίζει ότι συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο.<sup>4</sup> Η παραγωγή είναι τόσο μεγάλη ώστε όλες οι προσπάθειες συγκεντρώνονται στο πώς θα απαλλαγεί η εταιρία από τον όγκο των

## ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

προϊόντων. Λέει ότι στο γεγονός αυτό οφείλονται τα διαφημιστικά σποτ στο ραδιόφωνο και στην τηλεόραση, η βεβήλωση της εξοχής από τα τεράστια διαφημιστικά πανώ, καθώς και άλλες περιττές και χυδαίες πρακτικές. Ο Galbraith αντιλαμβάνεται κάτι που συμβαίνει πραγματικά, αλλά του διαφεύγει το στρατηγικό σημείο. Η μαζική παραγωγή δημιουργεί πράγματι μεγάλη πίεση για να «φύγει» το προϊόν. Αλλά εκεί που συνήθως δίνεται έμφαση είναι οι πωλήσεις, και όχι το μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ αγνοείται, αφού, πρόκειται για μια πιο περίπλοκη και απαιτητική διαδικασία.

Η διαφορά μεταξύ μάρκετινγκ και πωλήσεων είναι περισσότερο από σημασιολογική. Η λειτουργία των πωλήσεων ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του πωλητή, ενώ το μάρκετινγκ για τις ανάγκες του αγοραστή. Οι πωλήσεις ασχολούνται αποκλειστικά με την ανάγκη του πωλητή να μετατρέψει το προϊόν του σε ρευστό χρήμα, ενώ το μάρκετινγκ ασχολείται με την ιδέα της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη μέσω του προϊόντος και ολοκλήρωσης της δέσμης των πραγμάτων που σχετίζονται με τη δημιουργία, τη διάθεση και την τελική κατανάλωσή του.

Σε ορισμένους κλάδους ο πειρασμός της μαζικής παραγωγής υπήρξε τόσο ισχυρός, ώστε επί πολλά χρόνια οι διοικήσεις των εταιριών στην ουσία έλεγαν στα τμήματα πωλήσεων: «Εσείς το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να πουλάτε αφήστε εμάς να ασχοληθούμε με την επίτευξη κέρδους.»

Αντίθετα, μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται πραγματικά για το μάρκετινγκ προσπαθεί να δημιουργήσει προϊόντα και υπηρεσίες που θα ανταποκρίνονται σε πραγματικές ανάγκες και τα οποία οι καταναλωτές θα θέλουν να αγοράσουν. Αυτά που προσφέρει για πώληση περιλαμβάνουν όχι μόνον το βασικό προϊόν ή την υπηρεσία, αλλά επίσης και τον τρόπο που διατίθεται στον πελάτη, με ποια μορφή, πότε, κάτω από ποιες συνθήκες και με τι όρους. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι αυτό που προσφέρει για πώληση καθορίζεται από τον αγοραστή και

όχι από τον πωλητή. Ο πωλητής δέχεται τις υποδείξεις του αγοραστή κατά τέτοιο τρόπο ώστε το προϊόν αποτελεί επακόλουθο της προσπάθειας μάρκετινγκ και όχι το αντίθετο.

• **Η καθυστέρηση στο Detroit.** Ίσως αυτό που ακολουθεί να φαίνεται σαν στοιχειώδης επιχειρηματικός κανόνας, αλλά αυτό δεν εμποδίζει τη μαζική παραβίασή του. Το βέβαιο είναι πάντως ότι πιο πολύ παραβιάζεται παρά τηρείται. Ας πάρουμε τη βιομηχανία αυτοκινήτων.

Εδώ η αρχή της μαζικής παραγωγής είναι πασιγνώστη, τηρείται με θρησκευτική ευλάβεια και έχει το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ολόκληρη την κοινωνία. Η βιομηχανία έχει συνδέσει τη μοίρα της με τις αδυσώπητες απαιτήσεις της αλλαγής των μοντέλων κάθε χρόνο, μια πολιτική η οποία καθιστά τον προσανατολισμό προς τους πελάτες επιτακτική ανάγκη. Κατά συνέπεια οι εταιρίες κατασκευής αυτοκινήτων δαπανούν εκατομμύρια δολάρια κάθε χρόνο για την έρευνα των προτιμήσεων των καταναλωτών. Αλλά το γεγονός ότι τα νέα μικρά αυτοκίνητα σημειώνουν τόσο μεγάλες πωλήσεις από τον πρώτο χρόνο που παρουσιάστηκαν, δείχνει ότι οι τεράστιες έρευνες που διεξήγαγε το Detroit δεν μπόρεσαν για πολύ μεγάλο διάστημα να ανακαλύψουν τις πραγματικές επιθυμίες των πελατών. Το Detroit δεν πείστηκε ότι ήθελεν κάτι διαφορετικό από αυτό που τους πρόσφερε, παρά μόνο αφού είχε χάσει εκατομμύρια πελάτες οι οποίοι προτίμησαν άλλους κατασκευαστές μικρών αυτοκινήτων.

Πώς μπόρεσε να διαρκέσει τόσο πολύ αυτή η απίστατη άγνοια των καταναλωτικών επιθυμιών; Γιατί η έρευνα δεν αποκάλυψε τις καταναλωτικές προτιμήσεις πριν οι ίδιες οι αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών αποκαλύψουν την πραγματική κατάσταση; Μήπως αυτός δεν είναι ο σκοπός της έρευνας των καταναλωτών, να εξακριβώσει δηλαδή τι πρόκειται να συμβεί πριν από το πραγματικό γεγονός; Η απάντηση είναι ότι το Detroit ποτέ δεν διεξήγαγε πραγματική έρευνα των καταναλωτικών αναγκών. Ε-

κείνο που ερευνούσε ήταν προς ποιο είδος από αυτά που είχε αποφασίσει να προσφέρει στρέφονταν οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Διότι το Detroit είναι προσανατολισμένο προς το προϊόν που παράγει και όχι προς τις ανάγκες του πελάτη. Στο βαθμό που αναγνωρίζεται ότι ο πελάτης έχει ανάγκες τις οποίες ο κατασκευαστής οφείλει να προσπαθήσει να ικανοποιήσει, το Detroit συνήθως ενεργεί σαν να υπήρχε η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο αποκλειστικά μέσω των αλλαγών του προϊόντος. Περιοδικά δίνεται επίσης κάποια προσοχή στις χρηματοοικονομικές πλευρές, αλλά αυτό γίνεται περισσότερο προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις παρά για να δοθεί η δυνατότητα στον πελάτη να αγοράσει.

Όσον αφορά τη φροντίδα για τις άλλες ανάγκες των καταναλωτών, δεν γίνεται τίποτα που να αξίζει να αναφερθεί εδώ. Οι τομείς με τις περισσότερες ανικανοποίητες ανάγκες αγνοούνται, ή στην καλύτερη περίπτωση αντιμετωπίζονται επιφανειακά. Οι τομείς αυτοί αφορούν τα σημεία πώλησης και τα θέματα της επισκευής και συντήρησης (δηλαδή το σέρβις) των αυτοκινήτων. Το Detroit θεωρεί αυτούς τους προβληματικούς τομείς δευτερεύουσας σημασίας. Αυτό υπογραμμίζεται από το γεγονός ότι οι βιομηχανίες αυτοκινήτων ούτε κατέχουν, ούτε ελέγχουν τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης και σέρβις των αυτοκινήτων. Από τη στιγμή που θα κατασκευαστεί το αυτοκίνητο, ο έλεγχος περνάει σε μεγάλο βαθμό στα ανεπαρκή χέρια του αντιπροσώπου. Χαρακτηριστικό της στάσης αυτής του Detroit είναι το γεγονός ότι ενώ ο τομέας σέρβις παρέχει τεράστιες ευκαιρίες αύξησης των πωλήσεων και των κερδών, μόνο 57 από τους 7.000 αντιπροσώπους της Chevrolet παρέχουν νυκτερινό σέρβις.

Οι αυτοκινητιστές έχουν επανειλημμένα εκφράσει τη δυσαρέσκειά τους για το σέρβις που παρέχεται και τις ανησυχίες τους όσον αφορά την αγορά ενός αυτοκινήτου με το παρόν καθεστώς πωλήσεων. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά τη διαδικασία της αγοράς αυτοκινήτου και της συντήρησής του πιθανότατα είναι

σήμερα πιο έντονα και διαδεδομένα από ό,τι πριν 30 χρόνια. Και όμως, οι αυτοκινητοβιομηχανίες δεν φαίνονται να ακούν ή να δέχονται τις υποδείξεις του ταλαιπωρημένου καταναλωτή. Αν κάποτε ακούν τα παράπονά του, αυτό γίνεται μέσα από το φίλτρο της δικής τους αποκλειστικής απασχόλησης με την παραγωγή. Το έργο του μάρκετινγκ εξακολουθεί να θεωρείται σαν αναγκαία συνέπεια του προϊόντος και όχι αντιστρόφως, όπως θα έπρεπε. Αυτή είναι η κληρονομιά που έχει αφήσει η μαζική παραγωγή με τη στενή της αντίληψη ότι το κέρδος βρίσκεται ουσιαστικά στο χαμηλό κόστος παραγωγής με την πλήρη χρησιμοποίηση του παραγωγικού δυναμικού.

• Πού έδωσε προτεραιότητα ο Ford. Ο περασμός του κέρδους από τη μαζική παραγωγή προφανώς έχει τη θέση του μέσα στα σχέδια και τη στρατηγική των διοικήσεων, αλλά θα πρέπει να ακολουθεί την προσεκτική μελέτη των αναγκών του καταναλωτή. Αυτό αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά μαθήματα που μπορούμε να διδαχθούμε από την αναφατική συμπεριφορά του Henry Ford. Από μια άποψη ο Ford υπήρξε ο πιο ευφυής και ο πιο ανόητος έμπορος στην αμερικανική ιστορία. Ήταν ανόητος γιατί αρνήθηκε να δώσει στον καταναλωτή κάτι διαφορετικό από ένα μαύρο αυτοκίνητο. Ήταν ευφυής γιατί έφτιαξε ένα σύστημα παραγωγής προορισμένο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς.

Συνήθως τον αναφέρουμε ως παράδειγμα για λάθος λόγο, την παραγωγική ιδιοφυΐα του. Η πραγματική του ιδιοφυΐα όμως ήταν στο μάρκετινγκ. Νομίζουμε ότι μπόρεσε να μειώσει την τιμή πώλησης και κατά συνέπεια να πωλήσει εκατομμύρια αυτοκίνητα των 500 δολλαρίων επειδή η εφεύρεση, από τον ίδιο τον Ford, της γραμμής συναρμολόγησης μείωσε το κόστος παραγωγής. Στην πραγματικότητα εφεύρε τη γραμμή συναρμολόγησης γιατί είχε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι στην τιμή των 500 δολλαρίων μπορούσε να πωλήσει εκατομμύρια αυτοκίνητα. Η μαζική παραγωγή ήταν το αποτέλεσμα και όχι η αιτία των χαμηλών τιμών του.

σημείο αυτό, αλλά η χώρα αυτή με τους μάνατζερς προσανατολισμένους προς την παραγωγή, αρνείται να καταλάβει το μεγάλο μάθημα που έδωσε. Η επιχειρηματική φιλοσοφία του έχει εκφραστεί από τον ίδιο με τα ακόλουθα λόγια:

«Η πολιτική μας είναι να μειώσουμε την τιμή, να επεκτείνουμε τις εργασίες μας και να βελτιώσουμε το προϊόν. Θα παρατηρήσετε ότι η μείωση της τιμής έρχεται πρώτη. Ποτέ δεν θεωρήσαμε οποιοδήποτε είδος κόστους ως πάγιο. Κατά συνέπεια πρώτα μειώνουμε την τιμή μέχρι του ση-

*Το πρατήριο βενζίνης μοιάζει με φοροεισπράκτορα στον οποίο οι άνθρωποι είναι αναγκασμένοι να πληρώσουν κάποιο περιοδικό φόρο ως αντίτιμο για την χρήση του αυτοκινήτου τους. Ποτέ ο πρατηριούχος δεν θα μπορέσει να γίνει δημοφιλής ή ευχάριστος*

μείου στο οποίο πιστεύουμε ότι θα επιτύχουμε περισσότερες πωλήσεις. Κατόπιν προχωρούμε και προσπαθούμε να φτάσουμε σ' αυτή την τιμή. Δεν μας απασχολεί το κόστος. Η καινούργια τιμή αναγκάζει το κόστος να μειωθεί. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος είναι να καθορίζεται η τιμή βάσει του κόστους παραγωγής αν και η μέθοδος αυτή μπορεί με τη στενή έννοια να θεωρείται επιστημονικά σωστή, με την ευρεία έννοια δεν είναι επιστημονική, γιατί σε τι χρησιμεύει να γνωρίζεις το κόστος αν αυτό σου δείχνει ότι δεν μπορείς να παράγεις σε τιμή που να μπορεί να πωληθεί το προϊόν; Αλλά μεγαλύτερη σημασία έχει το γεγονός ότι, αν και μπορεί κανείς να υπολογίσει ποιο είναι το κόστος, και βέβαια το κόστος μας είναι προσεκτικά υπολογισμένο, κανείς δεν ξέρει σε ποιο ύψος θα έπρεπε να ανέρχεται το κόστος αυτό. Ένας από τους τρόπους για να το μάθουμε είναι να καθορίσουμε μια τιμή τό-

σο χαμηλή ώστε να αναγκαστεί όλο το προσωπικό να εργαστεί με τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα. Η χαμηλή τιμή τους κάνει όλους να ψάχνουν τρόπους για να επιτύχουν κέρδη. Με την αναγκαστική αυτή μέθοδο ανακαλύπτουμε πράγματα όσον αφορά την παραγωγή και τις πωλήσεις, παρά με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο αβίαστης έρευνας».<sup>5</sup>

Ο επαγγελματισμός των προϊόντων. Ίσως οι προκλητικές δυνατότητες κέρδους που προέρχονται από το χαμηλό κατά μονάδα κόστος παραγωγής να αποτελούν την πιο σοβαρή περίπτωση αυταπάτης που μπορεί να πλήξει μια εταιρία, ιδιαίτερα όταν ανήκει σε κλάδο με προοπτικές ανάπτυξης, όπου μια φαινομενικά εξασφαλισμένη αύξηση της ζήτησης τείνει ήδη να υπονομεύσει το σωστό ενδιαφέρον για τη σπουδαιότητα του μάρκετινγκ και των πελατών.

Το συνηθισμένο αποτέλεσμα αυτής της στενής προσκόλλησης στα αποκαλούμενα χειροπιαστά και σίγουρα θέματα, είναι ότι η βιομηχανία φθίνει αντί να αναπτύσσεται. Συνήθως σημαίνει ότι το προϊόν αδυνατεί να προσαρμοστεί προς τις συνεχώς μεταβαλλόμενες μορφές των καταναλωτικών αναγκών και προτιμήσεων, προς τους νέους και τροποποιημένους θεσμούς και πρακτικές του μάρκετινγκ, ή στην ανάπτυξη και εξέλιξη προϊόντων από τις ανταγωνίστριες ή τις συμπληρωματικές βιομηχανίες. Ο κλάδος έχει τόσο επίμονα στραμμένα τα μάτια του στο δικό του συγκεκριμένο προϊόν, ώστε δεν βλέπει τον τρόπο με τον οποίο περιέρχεται σε αχρηστία.

Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η βιομηχανία που κατασκεύαζε μαστίγια για τους αμαξάδες. Καμμία βελτίωση του προϊόντος δεν μπορούσε να αποτρέψει τη θανατική της καταδίκη. Αλλά αν ο κλάδος θεωρούσε ότι το αντικείμενό του ήταν οι μεταφορές και όχι η κατασκευή μαστιγίων, ίσως να είχε επιζήσει. Θα είχε κάνει εκείνο που επέβαλλε πάντοτε η επιβίωση, δηλαδή θα είχε αλλάξει. Ακόμη και αν είχε ορίσει ότι το αντικείμενο εργασίας του ήταν η παραγωγή ενός τονωτικού ή καταλυτικού υλικού για κάποια πηγή ενέρ-

γιας, θα μπορούσε ίσως να επιζησει με το να μεταβληθεί σε κατασκευαστή, ας πούμε, μιάτων ανεμιστήρων για ψυγεία αυτοκινήτων ή φίλτρων αέρος.

Αυτή που ίσως κάποια μέρα να αποτελεί το κλασικότερο παράδειγμα είναι και πάλι η πετρελαιοβιομηχανία. Έχοντας αφήσει τους άλλους να της κλέβουν φανταστικές ευκαιρίες (π.χ. το φυσικό αέριο - όπως ήδη αναφέρθηκε - τα καύσιμα πυραύλων, τα λιλαντικά μηχανών αεροσκαφών), θα περίμενε κανείς ότι θα είχε φροντίσει να μη ξανασυμβεί αυτό. Αλλά αυτό δεν έγινε. Έχουμε ήδη καταληκτικές νέες εξελίξεις στα συστήματα καυσίμων που είναι ειδικά σχεδιασμένα για την κίνηση των αυτοκινήτων. Οι εξελίξεις αυτές όχι μόνον πραγματοποιούνται από εταιρίες εκτός της πετρελαιοβιομηχανίας, αλλά σχεδόν συστηματικά η ίδια τις αγνοεί, προσκολλημένη μακαρίως στο πετρέλαιο. Επαναλαμβάνεται και πάλι η ιστορία της λάμπας πετρελαίου και του λαμπτήρα πυρακτώσεως. Ο κλάδος προσπαθεί να βελτιώσει τα καύσιμα που προέρχονται από υδρογονάνθρακες, αντί να προσπαθεί να αναπτύξει οποιοδήποτε καύσιμο ταυριάζει καλύτερα στις ανάγκες αυτών που το χρησιμοποιούν, ανεξάρτητα αν αυτό κατασκευάζεται με διαφορετικές μεθόδους και από πρώτες ύλες διαφορετικές από το πετρέλαιο.

Παραθέτω μερικά πράγματα πάνω στα οποία εργάζονται εταιρίες που δεν ανήκουν στη βιομηχανία του πετρελαίου:

- Πάνω από δέκα τέτοιες εταιρίες διαθέτουν σήμερα εξελιγμένους τύπους ενεργειακών συστημάτων τα οποία όταν τελειοποιηθούν θα αντικαταστήσουν τη μηχανή εσωτερικής καύσεως και θα εκμηδενίσουν τη ζήτηση της βενζίνης. Το κυριότερο πλεονέκτημα όλων αυτών των συστημάτων είναι ότι καταργούν τις συχνές, χρονοβόρες και εξοργιστικές στάσεις ανεφοδιασμού. Τα περισσότερα από τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν ηλεκτροχημικά στοιχεία κατασκευασμένα να παράγουν ηλεκτρική ενέργεια από χημικά υλικά χωρίς ανάφλεξη. Τα περισσότερα χρησιμοποιούν χημικά που δεν

παράγονται από το πετρέλαιο, όπως είναι το υδρογόνο και το οξυγόνο.

- Και άλλες εταιρίες διαθέτουν εξελιγμένους τύπους μπαταριών αποθήκευσης ηλεκτρικής ενέργειας προορισμένων για την κίνηση των αυτοκινήτων. Μια από τις εταιρίες είναι κατασκευαστής αεροσκαφών και συνεργάζεται με διάφορες εταιρίες παραγωγής ηλεκτρισμού. Οι τελευταίες ελπίζουν να χρησιμοποιούν την εκτός ωρών αιχμής παραγωγική τους ικανότητα για την επαναφόρτιση των μπαταριών κατά τη διάρκεια της νύκτας. Μια άλλη επιχείρηση, η οποία χρησιμοποιεί επίσης την ι-

---

*Η χαμηλή τιμή ενός προϊόντος κάνει όλους να ψάχνουν τρόπους να επιτύχουν κέρδη. Με την αναγκαστική αυτή μέθοδο ανακαλύπτουμε πράγματα, όσον αφορά την παραγωγή και τις πωλήσεις, παρά με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο ουσιαστικής έρευνας*

---

δια μέθοδο των μπαταριών, είναι μια μεσαίου μεγέθους εταιρία ηλεκτρονικών με μεγάλη πείρα στις μικρές μπαταρίες την οποία απέκτησε από την εργασία της πάνω στα ακουστικά βαρυκοίτας. Συνεργάζεται με μια βιομηχανία αυτοκινήτων. Οι πρόσφατες βελτιώσεις που προέρχονται από την ανάγκη κατασκευής μικροσκοπικών συστημάτων αποθήκευσης ενέργειας με υψηλή απόδοση προοριζόμενων για τους πυραύλους, έχουν σχεδόν επιτύχει μια σχετική μικρή μπαταρία με δυνατότητα αντοχής σε υψηλά φορτία ισχύος. Οι εφαρμογές των διόδων γερμανίου και οι μπαταρίες που χρησιμοποιούν τεχνικές σύντηξης πλακών ή νικελίου-καδμίου προμηγνούν μια επανάσταση στις ενεργειακές πηγές μας.

- Τα συστήματα μετατροπής ηλιακής ενέργειας συγκεντρώνουν όλο και περισσότερο ενδιαφέρον. Όσο για τις εταιρίες πετρελαίου, λίγο-πολύ «παρακολουθούν

τις εξελίξεις», όπως μου είπε κάποιος διευθυντής έρευνας. Μερικές διεξάγουν κάποιες έρευνες πάνω στα ηλεκτροχημικά στοιχεία, αλλά σχεδόν πάντοτε περιορίζονται στην ανάπτυξη στοιχείων που χρησιμοποιούν χημικά από υδρογονάνθρακες. Καμμία από αυτές δεν ερευνά δραστήρια τα ηλεκτροχημικά στοιχεία, τις μπαταρίες, ή τα συστήματα μετατροπής της ηλιακής ενέργειας. Καμμία από αυτές δεν δαπανά για την έρευνα στους σημαντικότερους αυτούς τομείς έστω και ποσοστά των ποσών που αφιερώνουν στα συνηθισμένα θέματα, όπως είναι η μείωση των καταλοίπων καύσεων στους θαλάμους ανάφλεξης των βενζινοκινητήρων. Μια μεγάλη εταιρία πετρελαίου πρόσφατα ενδιαφέρθηκε χωρίς μεγάλο ενθουσιασμό για τα ηλεκτροχημικά στοιχεία και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αν και «οι εταιρίες που εργάζονται εντατικά πάνω σ' αυτά φαίνονται να ποταίνουν στην τελική επιτυχία... ο χρόνος και το μέγεθος των επιπτώσεων είναι τόσο αβέβαιο ώστε να μην χρειάζεται να ληφθούν υπόψη στις προβλέψεις μας.»

Θα μπορούσε βέβαια κάποιος να ρωτήσει: Γιατί θα έπρεπε οι εταιρίες πετρελαίου να ενεργήσουν κατά διαφορετικό τρόπο; Μήπως τα ηλεκτροχημικά στοιχεία, οι μπαταρίες, ή η ηλιακή ενέργεια δεν θα αχρηστεύονταν τα σημερινά προϊόντα τους; Η απάντηση είναι ότι σίγουρα θα τα αχρηστεύονταν και αυτός ακριβώς είναι ο λόγος που οι εταιρίες πετρελαίου έχουν υποχρέωση να αναπτύξουν αυτές τις μορφές ενέργειας πριν από τους ανταγωνιστές τους, ώστε να μη βρεθούν ξαφνικά χωρίς αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι διοικήσεις των εταιριών θα μπορούσαν ίσως να κάνουν εκείνο που χρειάζεται για να διασωθεί ο κλάδος αν θεωρούσαν ότι το αντικείμενό του είναι η παραγωγή ενέργειας. Αλλά ακόμη και αυτό δεν θα ήταν αρκετό αν επιμένα να αυτοπεριορίζεται από τον στενό προσανατολισμό του προς το προϊόν. Θα πρέπει να αποφασίσει ότι ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών κι όχι με τον εντοπισμό, τη δώλιση, ή ακόμη και την

πώληση του πετρελαίου. Από τη στιγμή που θα αποφασίσει με ειλικρίνεια ότι η επιχειρηματική του δραστηριότητα είναι η ικανοποίηση των μεταφορικών αναγκών των ανθρώπων, τίποτε δεν θα μπορεί να εμποδίσει τη δημιουργία ευκαιριών για την εξαιρετικά επικερδή ανάπτυξή του.

• «Δημιουργική καταστροφή». Μια και τα λόγια είναι ευκολότερα από τις πράξεις, ίσως είναι σωστότερο να δείξουμε τι συνεπάγεται αυτό το είδος σκέψης και πού οδηγεί. Ας αρχίσουμε από την αρχή, τον πελάτη. Μπορεί εύκολα να αποδειχθεί ότι οι αυτοκινητιστές αντιπαθούν πολύ την ενόχληση, την καθυστέρηση και γενικά τη διαδικασία της αγοράς βενζίνης. Ουσιαστικά οι άνθρωποι δεν αγοράζουν βενζίνη. Δεν έχουν τη δυνατότητα να την δουν, να την γευθούν, να την αισθανθούν, να την εκτιμήσουν, ή να την δοκιμάσουν πραγματικά. Εκείνο που αγοράζουν είναι το δικαίωμα να συνεχίσουν να οδηγούν τα αυτοκίνητά τους. Το πρατήριο βενζίνης μοιάζει με φοροεισπράκτορα στον οποίο οι άνθρωποι είναι αναγκασμένοι να πληρώνουν κάποιο περιοδικό φόρο ως αντίτιμο για τη χρήση του αυτοκινήτου τους. Το γεγονός αυτό κάνει το πρατήριο βενζίνης έναν θεσμό κατά βάση αντιπαθητικό. Ποτέ δεν θα μπορέσει να γίνει δημοφιλής ή ευχάριστος. Το μόνο που μπορεί να κατορθώσει είναι να γίνει λιγότερο αντιπαθητικός, λιγότερο δυσάρεστος.

Για να εξαφανιστεί η αντιδημοτικότητα του θα πρέπει ο θεσμός να καταργηθεί. Σε κανέναν δεν αρέσει ένας φοροεισπράκτορας, ακόμη και αν είναι χαμογελαστός. Σε κανέναν δεν αρέσει να διακόπτει το ταξίδι του για να αγοράσει ένα προϊόν που δεν μπορεί να αγγίξει, ούτε ακόμη και αν του το προμηθεύει ένας γοητευτικός πωλητής. Έτσι οι εταιρίες που εργάζονται πάνω σε «εξωτικά» υποκατάστατα καυσίμων, τα οποία θα εξαλείψουν την ανάγκη συχνού ανεφοδιασμού καταθύνονται προς τις ανοικτές αγκάλες των αδημονούντων αυτοκινητιστών. Υπάρχει κάτι το αναπόφευκτο στην κίνηση αυτή, όχι γιατί δημιουργούν κάτι το τεχνολογικά ανώτερο ή πιο σύγχρονο, αλλά γιατί ικανοποιούν μια επακτακτική ανάγ-

κη του καταναλωτή. Επιπλέον καταργούνται οι επιβλαβείς αναθυμιάσεις και η μόλυνση του αέρα.

Από τη στιγμή που οι εταιρίες πετρελαίου αποδεχθούν τη λογική της ικανοποίησης του πελάτη από κάποιο άλλο ενεργειακό σύστημα, θα αντιληφθούν ότι δεν τους απομένει παρά να εργαστούν πάνω στην ανακάλυψη ενός αποτελεσματικού και μακράς διαρκείας καυσίμου (ή κάποιου τρόπου παράδοσης των σημερινών καυσίμων χωρίς να ενοχλείται ο αυτοκινητιστής), όπως ακριβώς και οι μεγάλες αλωσίδες καταστημάτων τροφίμων δεν μπορούσαν παρά να μετατραπούν σε σούπερ-μάρκετ, ή οι εταιρίες παραγωγής λυχνιών κενού σε κατασκευαστές ημιμαγών. Για το δικό τους συμφέρον οι επιχειρήσεις πετρελαίου θα πρέπει να αχρηστεύσουν τα εξαιρετικά προσοδοφόρα περιουσιακά τους στοιχεία. Οσοσδήποτε ευσεβείς πόθους και αν έχουν, δεν πρόκειται να αποφύγουν αυτή τη μορφή της «δημιουργικής καταστροφής».

Υπογραμμίζω όσο μπορώ αυτή την ανάγκη γιατί νομίζω ότι οι διοικήσεις οφείλουν να καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες για να απαλλαγούν από τους συμβατικούς τρόπους σκέψης. Είναι ευκολότερο σήμερα μια εταιρία ή ένας κλάδος να αφήσει να παρασυρθεί από τις οικονομίες που προκύπτουν από την πλήρη χρησιμοποίηση του παραγωγικού δυναμικού της και να αναπτύξει έναν επικίνδυνα μονόπλευρο προσανατολισμό προς το προϊόν. Με λίγα λόγια, αν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αφεθούν να παρασυρθούν, πάντοτε κατευθύνονται στο να θεωρούν ότι παράγουν αγαθά και υπηρεσίες αντί τα μέσα ικανοποίησης των πελατών. Αν και το πιθανόν είναι ότι δεν θα φθάσουν να λένε στους πωλητές «Εσείς απαλλαγείτε από αυτό και εμείς θα φροντίσουμε για τα κέρδη», μπορούν χωρίς να το γνωρίζουν να ακολουθούν τη συνταγή που οδηγεί στην παρακμή. Η ιστορική μοίρα όλων των «βιομηχανιών του μέλλοντος» υπήρξε ο θανάσιμος επαρχιωτισμός των προϊόντων τους.

Ένας άλλος μεγάλος κίνδυνος για τη συνεχή ανάπτυξη μιας επιχείρησης προκα-

λείται όταν η διοίκηση είναι αποκλειστικά προσηλωμένη στις δυνατότητες κέρδους που προέρχονται από την τεχνική έρευνα και την ανάπτυξη. Για να εξηγήσω τη θέση αυτή θα αναφερθώ πρώτα σε μια νέα βιομηχανία – τα ηλεκτρονικά – και κατόπιν θα επανέλθω για άλλη μια φορά στην πετρελαιοβιομηχανία. Συγκρίνοντας ένα καινούργιο παράδειγμα με ένα ήδη γνωστό, ελπίζω να μπορέσω να τονίσω την επικράτηση ενός επικίνδυνου τρόπου σκέψης.

• Ελλιπής προσοχή στο μάρκετινγκ. Στην περίπτωση των ηλεκτρονικών, ο μεγαλύτερος κίνδυνος τον οποίο αντιμετωπίζουν οι γεμάτες αίγλη νέες εταιρίες του τομέα αυτού δεν έγκειται στο ότι δεν δίνεται αρκετή προσοχή στην έρευνα και ανάπτυξη, αλλά αντίθετα στο γεγονός ότι δίνεται υπερβολική σημασία. Και το γεγονός ότι οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρίες ηλεκτρονικών οφείλουν την υπεροχή τους στη μεγάλη έμφαση που δίνουν στην τεχνική έρευνα είναι κάτι εντελώς άσχετο.

Η επιτυχία τους οφείλεται στην αιφνίδια έξαρση μιας ασυνήθιστα μεγάλης γενικής αποδοχής των νέων τεχνικών ιδεών. Επίσης η επιτυχία τους δημιουργήθηκε μέσα στην ουσιαστικά εξασφαλισμένη αγορά των στρατιωτικών επιχορηγήσεων και παραγγελιών, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις προηγήθηκαν στην πράξη της ύπαρξης των εγκαταστάσεων για την παραγωγή των προϊόντων αυτών. Με άλλα λόγια, η ανάπτυξή τους δεν βασίστηκε καθόλου στο έργο του μάρκετινγκ.

Συνεπώς αναπτύσσονται κάτω από συνθήκες που πλησιάζουν επικίνδυνα στη δημιουργία της ψευδαίσθησης ότι ένα ανώτερο προϊόν πωλείται αυτόματα χωρίς προσπάθεια. Έχοντας δημιουργήσει μια επιτυχημένη εταιρία μέσω της παραγωγής κάποιου ανώτερου προϊόντος, δεν είναι περίεργο που η διοίκηση της εταιρίας εξακολουθεί να προσανατολίζεται προς το προϊόν μάλλον παρά προς τους ανθρώπους που το καταναλώνουν. Αποκτά τη νοοτροπία ότι η συνεχής ανάπτυξη είναι θέμα συνεχών καινοτομιών και βελτιώσεων των προϊόντων.

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι ο-

ποίοι τείνουν να ενισχύουν και να συντηρούν αυτή την πεποίθηση:

1. Επειδή τα ηλεκτρονικά προϊόντα είναι εξαιρετικά πολύπλοκα, στις διοικήσεις των εταιριών υπερτερούν οι μηχανολόγοι και οι επιστήμονες. Το γεγονός αυτό δημιουργεί μια επιλεκτική προκατάληψη υπέρ της έρευνας και της παραγωγής και εις βάρος του μάρκετινγκ. Η επιχείρηση έχει την τάση να πιστεύει ότι κατασκευάζει προϊόντα μάλλον παρά ότι ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών. Το μάρκετινγκ θεωρείται σαν μια τελευταία δραστηριότητα, σαν «κάτι διαφορετικό» που πρέπει να γίνει αφού ολοκληρωθεί η ζωτι-

κής σημασίας δημιουργία και παραγωγή του προϊόντος.

2. Σ' αυτή την προκατάληψη υπέρ της έρευνας, ανάπτυξης και παραγωγής του προϊόντος, έρχεται να προστεθεί η προκατάληψη υπέρ της εργασίας με ελεγχόμενες μεταβλητές. Οι μηχανολόγοι και οι επιστήμονες αισθάνονται άνετα όταν βρίσκονται ανάμεσα σε χειροπαστά και πρακτικά πράγματα, όπως τα μηχανήματα, οι δοκιμαστικοί σωλήνες, οι σαρπές παραγωγής, ακόμη και οι ισολογισμοί. Οι αφηρημένες έννοιες, που δεν αντιπαθούν, είναι εκείνες οι οποίες μπορούν να δοκιμαστούν

ή να υποβληθούν, σε κατάλληλους χειρισμούς μέσα στο εργαστήριο, ή αν αυτό είναι αδύνατον εκείνες που είναι λειτουργικές, όπως τα Ευκλείδεια αξιώματα. Με λίγα λόγια, οι διοικήσεις αυτών των νέων εταιριών με τις λαμπρές προοπτικές έχουν την τάση να ευνοούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που προσφέρονται για προσεκτική μελέτη, πειραματισμό και έλεγχο, τη χειροπαστή, πρακτική πραγματικότητα του εργαστηρίου, του εργοστασίου, των βιβλίων.

*συνέχεια στο επόμενο τεύχος*

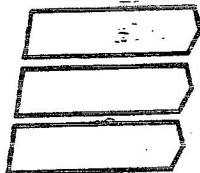
4. *The Affluent Society* (Boston, Houghton Mifflin Company, 1958), σελ 152-160.

5. *Henry Ford, «My Life And Works»* (New York, Doubleday, Page & Company, 1923), σελ 146-147.

29 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ - 2 ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 1988,  
ΣΤΑΔΙΟ ΕΙΡΗΝΗΣ & ΦΙΛΙΑΣ

ΕΚΘΕΣΗ

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ '88



**A) ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

**B) ΜΕΣΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ**

- ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ
- ΠΩΛΗΣΕΙΣ
- ΤΥΠΟΣ, ΡΑΔΙΟ, Τ.Υ.
- ΕΡΕΥΝΕΣ
- ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
- ΕΚΔΟΣΕΙΣ
- ΔΙΑΚΟΣΜΗΣΗ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΤΕΧΝΕΣ
- ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
- ΜΕΤΑΦΟΡΑ
- ΑΣΦΑΛΙΣΗ

**ΕΝΑ ΒΗΜΑ ΓΙΑ ΤΟ 1992,  
ΔΥΟ ΓΙΑ ΤΟ 2000**



Για πληροφορίες και δηλώσεις συμμετοχής:  
**ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ**  
Τηλέφωνα: (01) 64 69 090 & 6445 439  
Λ. Κατσώνη 40, 114 71 Αθήνα

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ

# ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τεύχος 5

Σεπτέμβριος 1988 - Δρχ. 450

& ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- Αξιολόγηση πωλητών
- Πως να διαλέξετε το χρηματιστή σας
- Direct Marketing: Junk mail; Ναι, αλλά παράγει!



**Η αποτελεσματικότητα  
των επιχειρηματικών δώρων**



Αποκλειστική συνεργασία:  
Harvard Business Review - Marketing News - Journal of Marketing

