

Η ΜΥΩΠΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Του Theodore Levitt



Harvard Business Review

Πώς μπορεί μια εταιρία να εξασφαλίσει τη συνεχή ανάπτυξή της; Η απάντηση δίδεται στο άρθρο αυτό, ο συγγραφέας του οποίου προτρέπει τις επιχειρήσεις να καθορίσουν το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους με ευρύτητα ώστε να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες ανάπτυξης.

Ολοκληρώνουμε στο σημερινό τεύχος το κλασικό πλέον άρθρο του Theodore Levitt, που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review και εύκολα καθιέρώθηκε σ' όλον τον κόσμο.

Εκείνο που παραμελείται είναι η πραγματικότητα της αγοράς. Η συμπεριφορά των καταναλωτών είναι απρόβλεπτη, ποικιλόμορφη, αλλοπράσαλλη, κοντόφθαλμη, πεισματάρική και γενικά ενοχλητική. Οι μηχανικοί-μάντζερς δεν το λένε βέβαια φανερά, αλλά κατά βάθος αυτό πιστεύουν.

Η υποσυνείδητη αυτή πεποίθηση ευθύνεται για το ότι συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε αυτά που γνωρίζουν και που μπορούν να ελέγξουν, δηλαδή την έρευνα νέων προϊόντων, το μηχανολογικό σχεδιασμό και την παραγωγή. Η έμφαση που δίνεται στην παραγωγή γίνεται ακόμη πιο ελκυστική όταν το προϊόν μπορεί να κατασκευαστεί με φθινόν κατά μονάδα κόστος. Δεν υπάρχει πιο δολοφονικός τρόπος για την επίτευξη κέρδους από τη λειτουργία του εργοστασίου με την πλήρη παραγωγική ικανότητά του.

Σήμερα, ο επιστημονικός (μηχανολογικός) παραγωγικός προσανατολισμός τόσο πολλών εταιριών ηλεκτρονικών λειτουργεί ικανοποιητικά γιατί διεισδύουν

σε νέους τομείς για τους οποίους οι ένοπλες δυνάμεις αποτέλεσαν τις ουσιαστικά εξασφαλισμένες αγορές. Οι εταιρίες αυτές βρίσκονται στην πλεονεκτική θέση να πρέπει να ικανοποιήσουν ήδη υπάρχουσες αγορές και όχι να βρουν νέες αγορές. Δεν είναι υποχρεωμένες να ανακαλύψουν τι χρειάζεται και θέλει ο πελάτης, γιατί ο πελάτης γνωστοποιεί ο ίδιος τις απαιτήσεις τους για συγκεκριμένα νέα προϊόντα. Αν μια ομάδα συμβούλων επιχειρήσεων είχε αναλάβει να σχεδιάσει ένα ειδικό επιχειρηματικό περιβάλλον, που θα απέτρεπε την εμφάνιση και ανάπτυξη μιας πολιτικής μάρκετινγκ προσανατολισμένης προς τον πελάτη, δεν θα μπορούσε να σκεφθεί τίποτα καλύτερο από τις συνθήκες που μόλις περιγράψαμε.

• **Ο παραμελημένος τομέας.** Η πετρελαιοβιομηχανία αποτελεί ένα καταπληκτικό παράδειγμα για το πώς η επιστήμη, η τεχνολογία και η μαζική παραγωγή μπορούν να εκτρέψουν έναν ολόκληρο κλάδο επιχειρήσεων από το βασικό τους σκοπό. Ακόμη και στις λίγες περιπτώσεις που διεξάγεται κάποια μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή, το ενδιαφέρον στρέφεται κυρίως στη συγκέντρωση πληροφοριών που σκοπεύουν να βοηθήσουν τις εταιρίες πετρελαίου να βελτιώσουν αυτό που ήδη κάνουν. Προσπαθούν να βρουν περισσότερο πειστικά διαφημιστικά θέμα-

τα, περισσότερο αποτελεσματικά μέσα προώθησης των πωλήσεων, τι μερίδιο της αγοράς κατέχει κάθε εταιρία, ποιες είναι οι προτιμήσεις του κοινού σε σχέση με τα πρατήρια καυσίμων και τις εταιρίες πετρελαίου κ.ο.κ. Κανείς δεν φαίνεται να ενδιαφέρεται για τη διερεύνηση των βασικών ανθρωπίνων αναγκών, που αυτή η βιομηχανία ίσως να προσπαθεί να ικανοποιήσει, στο βαθμό που ενδιαφέρεται για τη διερεύνηση των βασικών ιδιοτήτων της πρώτης ύλης, την οποία οι εταιρίες κατεργάζονται στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις καταναλωτικές ανάγκες.

Σπάνια διατυπώνονται βασικά ερωτήματα που αφορούν τους πελάτες και τις αγορές. Και τα δύο αυτά θέματα είναι παραμελημένα. Αναγνωρίζεται ότι υπάρχουν, ότι πρέπει να αντιμετωπιστούν, αλλά δεν αξίζει να ασχοληθεί κανείς σοβαρά μ' αυτά ή να τους δοθεί ιδιαίτερη προσοχή. Κανείς δεν συγκινείται τόσο με τους πελάτες που περιμένουν, όσο για το πετρέλαιο που βρίσκεται στο υπέδαφος της Σαχάρας. Τίποτα δεν απεικονίζει καλύτερα την αδιαφορία για το μάρκετινγκ από τον τρόπο που τα περιοδικά και τα έντυπα της βιομηχανίας πετρελαίου αναφέρονται σ' αυτό.

Το τεύχος της American Petroleum Institute Quarterly, που εκδόθηκε το 1959 για να εορτάσει την ανακάλυψη πετρελαίου στο Titusville της Πενσυλβάνια, κε-



ρειίχε 21 άρθρα που αναφέρονταν στο μεγαλείο της πετρελαιοβιομηχανίας. Μόνο ένα από αυτά μιλούσε για τα επιτεύγματά της στο μάρκετινγκ και αυτό ήταν μόνο μια εικονογραφημένη αναφορά στις αλλαγές που έγιναν στην αρχιτεκτονική των πρατηρίων καυσίμων. Το τεύχος περιλάμβανε επίσης ένα ειδικό κεφάλαιο για τους «Νέους Ορίζοντες», που ήταν αφιερωμένο στο να δείξει το μεγαλειώδη ρόλο που πρόκειται να παίξει το πετρέλαιο στο μέλλον της Αμερικής. Όλες οι αναφορές ήταν υπεραισιόδοξες, χωρίς να υπάρχει έστω και η παραμικρή ένδειξη ότι το πετρέλαιο θα μπορούσε να αντιμετωπίσει κάποιο σκληρό ανταγωνισμό. Ακόμη και η αναφορά στην ατομική ενέργεια ήταν μια αισιόδοξη απαρίθμηση των τρόπων που το πετρέλαιο θα μπορούσε να βοηθήσει στην επιτυχία της ατομικής ενέργειας. Δεν υπήρχε η παραμικρή ανησυχία μήπως η ευημερία της πετρελαιοβιομηχανίας απειλείται, ή έστω κάποια πρόβλεψη

ότι ένας «νέος ορίζων» θα μπορούσε να περιλαμβάνει νέους και καλύτερους τρόπους εξυπηρέτησης των σημερινών πελατών του κλάδου.

Αλλά το πιο αποκαλυπτικό παράδειγμα της παραμέλησης του μάρκετινγκ ήταν μια άλλη ειδική σειρά σύντομων άρθρων με θέμα τις «Επαναστατικές Δυνατότητες των Ηλεκτρονικών». Τα άρθρα αυτά, όπως παρουσιάζονταν στον πίνακα περιεχομένων ήταν:

- «Στην έρευνα για πετρέλαιο»
- «Στις εργασίες παραγωγής»
- «Στις εργασίες δύλισης»
- «Στη μεταφορά μέσω πετρελαιοαγωγών»

Όπως βλέπουμε, αναφέρονται όλοι οι βασικοί λειτουργικοί τομείς της πετρελαιοβιομηχανίας, εκτός από το μάρκετινγκ. Γιατί; Είτε πιστεύουν ότι τα ηλεκτρονικά δεν προσφέρουν επαναστατικές δυνατότητες για το μάρκετινγκ του πετρελαίου (πράγμα το οποίο είναι ολοφάνερα εσφαλμένο), ή ότι οι εκδότες ξεχασαν να συζη-

τήσουν το μάρκετινγκ (πράγμα που είναι πιο πιθανό και δείχνει πώς είναι η κατάσταση).

Η σειρά με την οποία αναγράφονται οι τέσσερις λειτουργικοί τομείς προδίδει επίσης την αποξένωση της πετρελαιοβιομηχανίας από τον καταναλωτή. Τα όρια της βιομηχανίας καθορίζονται σωπηλά ότι αρχίζουν με την έρευνα για πετρέλαιο και τελειώνουν με τη διανομή του από το δικαστήριο. Η αλήθεια όμως κατά τη γνώμη μου είναι ότι η βιομηχανία αρχίζει με τις ανάγκες των πελατών για τα προϊόντα της. Από την πρωταρχική αυτή θέση, ο ορισμός για τη βιομηχανία κινείται σταδιακά προς τα πίσω, προς τομείς όλο και μικρότερης σημασίας για να καταλήξει τελικά στην «έρευνα για πετρέλαιο».

• **Αρχή και τέλος.** Είναι ζωτικής σημασίας να κατανοήσουν όλοι οι επιχειρηματίες την άποψη ότι μια βιομηχανία αποτελεί μια διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη και όχι απλώς μια διαδι-

ΣΥΧΡΟΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

κασία παραγωγής προϊόντων. Η αρχή κάθε βιομηχανίας είναι ο πελάτης και οι ανάγκες του και όχι κάποια ευρεσιτεχνία, πρώτη ύλη, ή η ικανότητα πώλησης. Με δεδομένες τις ανάγκες των πελατών, η βιομηχανία αναπτύσσεται προς τα πίσω, στρέφοντας το ενδιαφέρον της πρώτα στον τρόπο παράδοσης και διανομής των μέσων που ικανοποιούν τον πελάτη. Κατόπιν κινείται ακόμη πιο πίσω για να δημιουργήσει τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνεται εν μέρει η ικανοποίηση. Ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται για τον τρόπο που δημιουργούνται αυτά τα μέσα και έτσι η συγκεκριμένη μέθοδος κατασκευής ή επεξεργασίας δεν μπορεί να θεωρηθεί κρίσιμη για τη βιομηχανία. Τελευταία, η βιομηχανία κινείται και πάλι προς τα πίσω για την εξεύρεση της πρώτης ύλης που χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων της.

Η ειρωνεία για ορισμένες βιομηχανίες που είναι προσανατολισμένες προς την τεχνική έρευνα και ανάπτυξη είναι ότι οι επιστήμονες που κατέχουν τις διευθυντικές θέσεις φέρονται εντελώς αντιεπιστημονικά όταν πρόκειται να προσδιορίσουν τις γενικές ανάγκες και τους σκοπούς της εταιρίας τους. Παραβιάζουν τους πρώτους δύο κανόνες της επιστημονικής μεθόδου - δηλαδή να γνωρίζουν και να προσδιορίζουν τα προβλήματα των εταιριών τους, και μετά να επεξεργάζονται θεωρίες και υποθέσεις που μπορούν να δοκιμαστούν αναφορικά με την επίλυση τους. Η δραστηριότητά τους είναι επιστημονική μόνο σε σχέση με εύχρηστα πράγματα, όπως τα εργαστήρια και τα παράματα πάνω σε προϊόντα.

Ο λόγος που ο πελάτης (και η ικανοποίηση των βαθύτερων αναγκών του) δεν θεωρείται ότι αποτελεί το «πραγματικό πρόβλημα» δεν είναι επειδή υπάρχει κάποια πεποίθηση για την ανυπαρξία ενός τέτοιου προβλήματος, αλλά γιατί ολόκληρος ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει διδάξει τις διοικήσεις των εταιριών να στρέφουν το ενδιαφέρον τους προς την αντίθετη κατεύθυνση. Έτσι το μάρκετινγκ είναι παραμελημένο.

Με τα παραπάνω δεν θέλω να πω ότι

οι πωλήσεις αγνοούνται. Κάθε άλλο. Αλλά οι πωλήσεις δεν είναι μάρκετινγκ. Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η λειτουργία των πωλήσεων ενδιαφέρεται για τα τεχνάσματα και τις μεθόδους που κάνουν τους ανθρώπους να ανταλλάσσουν το χρήμα τους με τα προϊόντα σας. Δεν την απασχολούν οι αξίες για χάρη των οποίων γίνεται αυτή η ανταλλαγή. Και γενικά δεν θεωρεί, όπως κάνει πάντοτε το μάρκετινγκ, ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα συνίσταται σε μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για την ανακάλυψη, δημιουργία, διέγερση και ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Ο πελάτης είναι κάποιος «άγνωστος», ο οποίος με την κατάλληλη χειραγώγηση μπορεί να απαλλαγεί από τα χρήματα που του περισσεύουν.

Στην πραγματικότητα, ούτε και στις πωλήσεις δίνεται αρκετή προσοχή από ορισμένες εταιρίες με τεχνολογική κατεύθυνση. Επειδή υπάρχει μια ουσιαστικά εγγυημένη αγορά που απορροφά τα πολυάριθμα νέα προϊόντα τους, στην πράξη δεν γνωρίζουν τι είναι μια πραγματική αγορά. Είναι σαν να λειτουργούν μέσα σε μια κατεθινόμενη οικονομία, διακινώντας τα προϊόντα τους μηχανικά από το εργοστάσιο παραγωγής μέχρι τα σημεία της λιανικής πώλησης. Η επιτυχημένη συγκέντρωση του ενδιαφέροντός τους προς τα προϊόντα που παράγουν τείνει να τις πείσει για την ορθότητα των μεθόδων τους και αδυνατούν να δουν τα σύννεφα που πυκνώνουν πάνω από την αγορά.

Συμπέρασμα

Λιγότερο από 100 χρόνια πριν, η εμπιστοσύνη της Wall Street για τους αμερικανικούς σιδηροδρόμους ήταν ακλόνητη, ενώ οι Ευρωπαίοι μονάρχες είχαν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σ' αυτούς. Αιώνιος πλούτος περίμενε οποιονδήποτε μπορούσε να μαζέψει λίγες χιλιάδες δολάρια και να τα επενδύσει σε μετοχές σιδηροδρόμων. Κανένα άλλο μεταφορικό μέσον δεν μπόρεσε να συναγωνιστεί τους σιδηροδρόμους σε ταχύτητα, ευελιξία, ανθεκτικότητα, οικονομία και προοπτικές ανάπτυξης. Όπως λέει και ο Jacques Barzun, «Στην

αρχή του αιώνα αποτελούσαν θεσμό, προσωποποίηση του ανθρώπου, παράδοση, κώδικα τιμής, πηγή έμπνευσης για τους ποιητές, παιδικό όνειρο, το καλύτερο παιχνίδι και την πιο επιβλητική μηχανή - μετά την άμαξα της νεκρικής πομπής - που σημαδεύει τις περιόδους της ζωής του ανθρώπου.»

Ακόμη και μετά την εμφάνιση των αυτοκινήτων, των φορτηγών και των αεροπλάνων, οι μεγιστάνες των σιδηροδρόμων εξακολουθούν να διατηρούν την ίδια αυτοπεποίθηση. Αν κανείς τους είχε πει πριν 100 χρόνια ότι μέσα σε 50 χρόνια θα είναι χρεωκοπημένοι και θα ζητούν κρατικές επιδοτήσεις, θα τον νόμιζαν εντελώς τρελό. Απλούστατα μια τέτοια προοπτική εθεωρείτο κάτι αδύνατον. Δεν αποτελούσε καν ζήτημα που μπορούσε να συζητηθεί, ή θέμα που οποιοσδήποτε λογικός άνθρωπος θα θεωρούσε ότι άξιζε τον κόπο να τον απασχολήσει. Και όμως πολλές παράλογες τότε ιδέες σήμερα είναι απόλυτα αποδεκτές - όπως για παράδειγμα η ιδέα ενός μεταλλικού κυλίνδρου βάρους 100 τόννων, που θα κινείται ομαλά στον αέρα σε ύψος 20.000 ποδών, γεμάτου με 100 λογικούς ανθρώπους που θα πίνουν ή συχα το ποτό τους - και μάλιστα έχουν επαφέρει ιδιαίτερα σκληρά πλήγματα κατά των σιδηροδρόμων.

Ποια συγκεκριμένα μέτρα οφείλουν να πάρουν οι διάφορες εταιρίες για να αποφύγουν μια τέτοια τύχη; Τι σημαίνει ο προσανατολισμός προς τον πελάτη; Τα ερωτήματα αυτά έχουν εν μέρει απαντηθεί από τα προηγούμενα παραδείγματα και τη σχετική ανάλυση. Θα χρειαζόταν και άλλο άρθρο για να δείξουμε με λεπτομέρειες τι απαιτείται για κάθε συγκεκριμένη βιομηχανία. Πάντως, θα πρέπει να έχει γίνει φανερό ότι η δημιουργία μιας αποδοτικής και προσανατολισμένης προς τον πελάτη εταιρίας συνεπάγεται πολύ περισσότερα πράγματα από τις καλές προθέσεις ή τα τεχνάσματα προώθησης των πωλήσεων. Συνεπάγεται πολύπλοκα θέματα ανθρώπινης οργάνωσης και ηγετικών ικανοτήτων. Προς το παρόν, ας αναφέ-

ρουμε απλώς μερικές γενικές προϋποθέσεις.

• **Μια εσωτερική αίσθηση μεγαλείου.** Προφανώς η εταιρία πρέπει να κάνει εκείνο που απαιτεί η επιβίωσή της. Πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της αγοράς και θα πρέπει να το κάνει όσο το δυνατόν συντομότερα. Αλλά η απλή επιβίωση αποτελεί μια πολύ μέτρια επιδίωξη. Όλοι μπορούν να επιζήσουν κατά κάποιο τρόπο. Εκείνο που έχει σημασία είναι να επιζητήσεις και να είσαι περήφανος που πέτυχες, να αισθάνεσαι το ορμητικό ένστικτο ότι κυριαρχείς στον κόσμο των επιχειρήσεων' όχι μόνο να οσφραίνεσαι τη γλυκιά μυρωδιά της επιτυχίας, αλλά να έχεις την εσωτερική αίσθηση του επιχειρηματικού μεγαλείου.

Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να μεγαλουργήσει χωρίς να διαθέτει ένα δραστήριο ηγέτη που οδηγείται προς τα εμπρός από την ίδια την έντονη θέληση να επιτύχει. Πρέπει να έχει ένα όραμα μεγαλείου, ένα όραμα που να δημιουργεί πρόθυμους και πολυάριθμους οπαδούς. Στις επιχειρήσεις, οι οπαδοί είναι οι πελάτες.

Προκειμένου να δημιουργηθούν αυτοί οι πελάτες, ολόκληρη η εταιρία πρέπει να θεωρείται σαν ένας οργανισμός δημιουργίας πελατών και ικανοποίησης των αναγκών του. Η διοίκηση πρέπει να θεωρεί τον εαυτό της όχι σαν μηχανισμό παραγωγής προϊόντων, αλλά σαν μηχανισμό που προσφέρει αξίες που με τη σειρά τους προσελκύουν πελάτες. Πρέπει να προωθήσει την ιδέα αυτή (καθώς και στιδήποτε σημαίνει και προϋποθέτει) σε κάθε γωνιά της επιχείρησης. Πρέπει να το κάνει αυτό αδιάκοπα και με το είδος εκείνο του ενθουσιασμού που διεγείρει και κινητοποιεί το προσωπικό της. Διαφορετικά, η εταιρία θα είναι μόνο μια σειρά ασύνδετα τμήματα, χωρίς κοινή συναίσθηση στόχων ή κατευθύνσεων.

Με λίγα λόγια, η επιχείρηση θα πρέπει να μάθει να θεωρεί τον εαυτό της όχι σαν παραγωγό προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά σαν αγοραστή πελατών' να θεωρεί ότι ενεργεί κατά τρόπο τέτοιο ώστε να κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να συνεργαστούν μαζί της. Και ο ίδιος ο γενικός διευ-

θυντής φέρει την αναπόδραστη ευθύνη για τη δημιουργία του περιβάλλοντος αυτού, της άποψης αυτής, της στάσης και έφεσης. Αυτός ο ίδιος πρέπει να καθορίσει τη νοοτροπία της εταιρίας, τον προσανατολισμό της και τους στόχους της. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να γνωρίζει ο ίδιος πέραν από κάθε αμφιβολία τον προορισμό του και να εξασφαλίσει ότι ολόκληρη η επιχείρηση γνωρίζει αυτό τον προορισμό και τον αποδέχεται με ενθουσιασμό. Αυτή είναι η πρώτη απαραίτητη προϋπόθεση της ηγεσίας, γιατί εκτός αν γνωρίζει τον προορισμό προς τον οποίο κατευθύνεται, όποιο δρόμο και να ακολουθήσει θα είναι το ίδιο.

Και αν δεν έχει σημασία ποιο δρόμο θα ακολουθήσει, ο γενικός διευθυντής μπορεί κάλλιστα να μαζέψει τα πράγματά του και να πάει για ψάρεμα. Αν μια επιχείρηση δεν γνωρίζει ή δεν ενδιαφέρεται προς τα πού κατευθύνεται, δεν χρειάζεται να διαφημίζει το γεγονός μέσω κάποιου διακοσμητικού προσώπου. Όλοι θα το αντιληφθούν αρκετά σύντομα.

Ένας αναδρομικός σχοδισασμός

Εκπληκτος τελικά από την επιτυχία του, ο Isaac Bashevis Singer συμβίβαστηκε με το πρόβλημα που την ακολουθεί: «Νομίζω ότι από τη στιγμή που θα εκδώσεις ένα βιβλίο, αυτό παύει να αποτελεί αποκλειστική σου ιδιοκτησία. ...Αν αξίζει, όλοι μπορούν να βρουν μέσα σ' αυτό εκείνο που θέλουν και δεν μπορώ να πω σε κανέναν ότι δεν ήταν αυτή η πρόθεσή μου». Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 15 ετών, «Η Μισωπία του Μάρκετινγκ» έχει καταλήξει να είναι μια τέτοια περίπτωση. Είναι αξιοσημείωτο ότι το άρθρο έχει γεννήσει μεγάλο αριθμό πιστών οπαδών - για να μην αναφέρω το πλήθος των απίθανων υποστηρικτών του.

Ο πιο κοινός και πιστεύω, ο πιο ισχυρός αντίκτυπός του είναι ο τρόπος με τον οποίο απασχόλησε ορισμένες εταιρίες για πρώτη φορά το θέμα της πραγματικής επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

Οι στρατηγικές συνέπειες του γεγονότος αυτού σε πολλές περιπτώσεις υπήρξαν εν-

τυπωσιακές. Η πιο γνωστή περίπτωση βέβαια είναι η μεταβολή της νοοτροπίας που θεωρεί ότι μια εταιρία ασχολείται με την «ενέργεια» και όχι απλώς με το «πετρέλαιο». Μερικές φορές τα αποτελέσματα ήταν θεαματικά (όπως π.χ. με τον άνθρακα), ενώ άλλες φορές καταστροφικά (σε σχέση με το χρόνο και τα κεφάλαια που έχουν μέχρι στιγμής δαπανηθεί στην έρευνα των ηλεκτροχημικών στοιχείων). Ένα άλλο επιτυχημένο παράδειγμα είναι μια εταιρία που κατέχει μια μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων πώλησης υποδημάτων, η οποία αναθεωρώντας το αντικείμενό της, ασχολήθηκε με το λιανικό εμπόριο ειδικών καταναλωτικών προϊόντων που είχαν χαμηλή τιμή, μεγάλη ποικιλία και αγοράζονταν τακτικά. Το αποτέλεσμα ήταν η σημαντική αύξηση του όγκου πωλήσεων, των κερδών και της απόδοσης του κεφαλαίου.

Μερικές εταιρίες, και πάλι για πρώτη φορά, αναρωτήθηκαν αν ο στόχος τους ήταν να κυριαρχήσουν σε ορισμένες τεχνολογίες για τις οποίες θα επεδίωκαν να βρουν αγορές, ή να κυριαρχήσουν σε αγορές για τις οποίες θα προσπαθούσαν να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα ικανοποιούσαν τους πελάτες.

Κάποια εταιρία, διαλέγοντας το πρώτο, στην ουσία δήλωσε: «Είμαστε οι καλύτεροι στην υαλοφυρική τεχνολογία. Έχουμε πρόθεση να βελτιώσουμε και να επεκτείνουμε τις ειδικές αυτές γνώσεις μας με στόχο να δημιουργήσουμε προϊόντα τα οποία θα προσελκύσουν πελάτες.» Η απόφαση αυτή ανάγκασε την εταιρία να στραφεί προς τους πιθανούς χρήστες και αγορές πολύ πιο συστηματικά και με περισσότερη ευπισθησία για τις ανάγκες των πελατών, παρόλο που ο δηλωμένος στρατηγικός στόχος της ήταν να εκμεταλλευθεί την υαλοφυρική τεχνολογία.

Μια άλλη εταιρία, έχοντας αποφασίσει να συγκεντρώσει το ενδιαφέρον της στις αγορές, δήλωσε ότι «θέλουμε να βοηθήσουμε τους ανθρώπους (βασικά τις γυναίκες) να τονίσουν την ομορφιά τους και την αίσθηση της νεανικότητας». Η εταιρία αυτή διέυρνε τη σειρά των καλλυντικών που κατασκεύαζε, αλλά επιπλέον ασχολήθη-

ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

κε με φαρμακευτικά ιδιοσκευάσματα και βιταμινούχα συμπληρώματα.

Όλα τα παραδείγματα αυτά δείχνουν τα αποτελέσματα που έχει «Η Μυωπία του Μάρκετινγκ» πάνω στην εφαρμοζόμενη «πολιτική». Σε λειτουργικό επίπεδο, νομίζω ότι υπήρξε μια σημαντική αύξηση της ευαισθησίας απέναντι στους πελάτες και στους καταναλωτές. Τα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης καλλιέργησαν ένα μεγαλύτερο «εξωτερικό» προσανατολισμό προς τις χρήσεις των προϊόντων, τους χρήστες και τις αγορές - εξισορροπώντας έτσι το προηγούμενο μονόπλευρο «εσωτερικό» ενδιαφέρον για τις πρώτες ύλες και τις μεθόδους παραγωγής. Οι διοικήσεις αντιλήφθηκαν ότι τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων άξιζαν κάποια καλύτερη μεταχείριση από πριν. Οι οικονομικοί διευθυντές άρχισαν να αποδέχονται περισσότερο ευνοϊκά τις δαπάνες του προϋπολογισμού για έρευνα της αγοράς και παραματισμούς στο μάρκετινγκ. Τέλος, οι πωλητές εκπαιδεύτηκαν καλύτερα να λαμβάνουν υποψη και να καταλαβαίνουν τις ανάγκες και τα προβλήματα των καταναλωτών αντί απλώς να «προωθούν» το προϊόν.

Έχω την εντύπωση ότι το άρθρο είχε μεγαλύτερη επίδραση στις εταιρίες παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων παρά σε εκείνες των καταναλωτικών προϊόντων - ίσως γιατί οι πρώτες υστερούσαν περισσότερο από την άποψη ενδιαφέροντος για τις ανάγκες του καταναλωτή. Υπάρχουν τουλάχιστον δύο λόγοι για την υστέρηση αυτή:

- 1) Οι εταιρίες βιομηχανικών προϊόντων έχουν την τάση να είναι περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου, και
- 2) Τουλάχιστον στο παρελθόν, έπρεπε να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην απευθείας γνωστοποίηση των τεχνικών χαρακτηριστικών των προϊόντων που κατασκεύαζαν και πωλούσαν. Άξιζε να εξηγήσουμε τα σημεία αυτά.

Οι επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου δικαιολογημένα ενδιαφέρονται για μεγέθη, ειδικά στις περιπτώσεις κατά τις οποίες το κεφάλαιο, από τη στιγμή που θα επενδυθεί, δεν μπορεί εύκολα να μεταφερθεί,



να χρησιμοποιηθεί, ή να τροποποιηθεί για την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων - π.χ. χημικά εργοστάσια, χαλυβουργίες, αεροπορικές εταιρίες και σιδηρόδρομοι. Δικαιολογημένα λοιπόν επιδιώκουν την πραγματοποίηση υψηλού όγκου πωλήσεων και την επίτευξη λειτουργικής αποδοτικότητας προκειμένου να αποβέσουν το μηχανολογικό εξοπλισμό και να ανταποκριθούν στα υψηλά πάγια έξοδα.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ένα τουλάχιστον πρόβλημα: οι διευθυντικές θέσεις των επιχειρήσεων κατακλύζονται από εκτελεστικά ή οικονομικά στελέχη. Αν διαβάσετε το καταστατικό μιας από τις μεγαλύτερες εταιρίες της χώρας, θα δείτε ότι «αφεντικό» είναι ο πρόεδρος της χρηματοοικονομικής επιτροπής και όχι ο γενικός διευθυντής της εταιρίας. Στελέχη με τέτοιου είδους υποδομή έχουν μια σχεδόν επίκτητη ανικανότητα να αντιληφθούν ότι για να επιτύχουν «όγκο πωλήσεων» μπορεί να χρειάζεται να κατανοήσουν και να εξυπηρετήσουν πολλά χωριστά και μερικές φορές μικρά τμήματα της αγοράς, αντί να συνεργάζονται με λίγους πολύ μεγάλους ή ομοιογενείς πελάτες.

Επίσης τα στελέχη αυτά συχνά αδυνατούν να εκτιμήσουν τις ανταγωνιστικές αλλαγές που συμβαίνουν γύρω τους. Βέβαια βλέπουν τις αλλαγές, αλλά υποτιμούν τη σημασία τους ή τη δυνατότητά τους να διαβρώσουν τις αγορές της εταιρίας.

Πάντως από τη στιγμή που θα ενημερωθούν για την έννοια και τη σημασία των τμημάτων της αγοράς, των τομέων και των πελατών, οι μάνατζερς των επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου γίνονται περισσότερο ευαίσθητοι στην ανάγκη εξισορρόπησης της αναπόφευκτης έμμονης απασχόλησής τους με την «εξόφληση των λογαριασμών» ή την εξίσωση εσόδων και εξόδων, με το γεγονός ότι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος είναι να καταβληθεί μεγαλύτερη προσοχή σ' αυτά ακριβώς τα τμήματα, τους τομείς και τους πελάτες.

Ο δεύτερος λόγος για τον οποίο οι εταιρίες παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων πιθανόν να επηρεάστηκαν περισσότερο από το άρθρο, είναι ότι στην περίπτωση των πιο εξελιγμένων τεχνολογικά βιομηχανικών προϊόντων ή υπηρεσιών η ανάγκη για τη σαφή ενημέρωση των πιθανών αγοραστών για τις ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας οδηγεί στη διενέργεια μεγάλου μέρους των πωλήσεων απευθείας στον πελάτη. Αλλά επειδή ακριβώς το προϊόν είναι τόσο πολυσύνθετο, η κατάσταση αυτή δημιουργεί πωλητές οι οποίοι γνωρίζουν το προϊόν καλύτερα από ό,τι γνωρίζουν τον πελάτη, πωλητές οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη ικανότητα στο να εξηγήσουν τι προϊόν διαθέτουν και τι μπορεί να κάνει, παρά στο να μάθουν ποιες είναι οι ανάγκες και τα προβλήματα του πελάτη. Το αποτέλεσμα υπήρξε ένας στενός προσανατολισμός προς το προϊόν αντί για έναν αποδοσμευτικό προσανατολισμό προς τον πελάτη. Έτσι η «υπηρεσία» που προσφέρεται συχνά είχε ελλείψεις. Βέβαια οι πωλητές έλεγαν. «Είμαστε υποχρεωμένοι να παράσχουμε υπηρεσίες», αλλά είχαν την τάση να ορίζουν την υπηρεσία βλέποντας μέσα στον καθρέφτη αντί να κοιτάζουν έξω από το παράθυρο. Νόμιζαν ότι κοιτάζαν τον πελάτη έξω από το παράθυρο, αλλά στην πραγματικότητα ήταν

ένας καθρέφτης— μια αντανάκλαση της δικής τους προκατάληψης υπέρ του προϊόντος μάλλον παρά μια εικόνα της κατάστασης των πελατών τους.

Δεν ήλθαν όμως όλα τα πράγματα ευνοϊκά. Πολλά περιέργα συνέβησαν εξαιτίας του άρθρου. -

• Μερικές εταιρίες προσβλήθηκαν από αυτό που ονομάζω «μανία του μάρκετινγκ». Απέκτησαν μια υπερβολική ευαισθησία για κάθε πρόσκαιρη ιδιοτροπία του πελάτη. Οι εργασίες μαζικής παραγωγής μετατράπηκαν σχεδόν σε βιοτεχνικά εργαστήρια, με συνέπεια το κόστος παραγωγής και οι τιμές να υπερβούν κατά πολύ το επίπεδο στο οποίο οι πελάτες ήταν πρόθυμοι να αγοράσουν το προϊόν.

• Οι διοικήσεις επέκτειναν τις σειρές προϊόντων και πρόσθεσαν νέες δραστηριότητες χωρίς να καθιερώσουν πρώτα επαρκή συστήματα ελέγχου για τις καινούργιες πιο πολύπλοκες εργασίες.

• Τα τιμήματα μάρκετινγκ αιφνιδιαστικά και γρήγορα διογκώθηκαν και αύξησαν τον προϋπολογισμό δαπανών τους για την έρευνα χωρίς να έχουν προηγουμένως επαρκή οργανωτική υποστήριξη ή εκ των υστέρων να παράγουν ικανοποιητικά αποτελέσματα.

• Εταιρίες που ήταν λειτουργικά οργανωμένες, μεταβλήθηκαν σε επιχειρήσεις που βασίζονται στα προϊόντα ή στην αγορά προσδοκώντας άμεσα και ως εκ θαύματος αποτελέσματα. Η συνέπεια ήταν να επικρατήσει ασάφεια, απογοήτευση, σύγχυση, εσωτερικές διαμάχες, ζημιές και τελικά να επαναφέρουν τις λειτουργικές διευθετίσεις οι οποίες το μόνον που κατόρθωσαν ήταν να χαροτερεύσουν την κατάσταση.

• Άλλες εταιρίες προσπάθησαν να «εξυπηρετήσουν» τους πελάτες δημιουργώντας πολύπλοκα και εξαιρετικά αποτελεσματικά προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία οι αγοραστές είτε αποφεύγουν επειδή δεν θέλουν να διακινδυνεύσουν, είτε αδυνατούν να μάθουν τον τρόπο χρησιμοποίησής τους—έτσι υπάρχουν σήμερα ατιμολκίτητα σκαλτικά μηχανήματα τα οποία προορίζονται για ανθρώπους που δεν έχουν μάθει ακόμη να χρησιμοποιούν

φτυάρια. Το πρόβλημα αυτό παρουσιάστηκε επανειλημμένα στις αποκαλούμενες βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών (χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ασφάλειες, υπηρεσίες ηλεκτρονικών υπολογιστών), όπως και στις αμερικανικές εταιρίες που διενεργούν πωλήσεις σε λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες.

«Η Μικωπία του Μάρκετινγκ» δεν είχε σκοπό να αποτελέσει μια ανάλυση ή να παίζει το ρόλο οδηγίων σκοπός της ήταν να διακηρύξει την ύπαρξη μιας κατάστασης. Δεν επιχείρησε να πάρει κάποια ανεπιρέαστη θέση. Ούτε και επρόκειτο για μια καινούργια ιδέα—ο Peter F. Drucker, ο J.B. McKitterick, ο Wroe Alderson, ο John Howard και ο Neil Borden είχαν όλοι κάνει περισσότερο πρωτότυπες και τεκμηριωμένες εργασίες με θέμα το μάρκετινγκ. Όμως το δικό μου άρθρο συνέδεσε στενότερα το μάρκετινγκ με τη νοοτροπία της επιχειρηματικής πολιτικής.

Ο Drucker—ιδιαιτέρα με τα άρθρα του *The Concept of the Corporation* και *The Practice of Management*—αρχικά μου έδωσε αφορμές για να σκεφθώ και να αντιληφθώ πολλά πράγματα.

Κατά συνέπεια, η δική μου συνεισφορά φαίνεται να ήταν μόνον ένας απλός, σύν-

τομος και χρήσιμος τρόπος για να γίνει γνωστή μια υφιστάμενη νοοτροπία. Προσπάθησα να το κάνω με μια πολύ άμεση, αλλά υπεύθυνη μέθοδο, γνωρίζοντας ότι λίγα αναγνώστες (πελάτες), ειδικά μάνατζερς και ηγέτες, θα μπορούσαν να ανεχθούν αοριστολογίες ή δισταγμούς.

Γνώριζα επίσης ότι η παραστατική και όχι υπερβολικά τεκμηριωμένη άποψη έχει καλύτερα αποτελέσματα από τις ερμηνείες που στηρίζονται σε δυσνόητα επιχειρήματα.

Αλλά πού οφείλεται η τεράστια δημοτικότητα αυτού που στην πραγματικότητα ήταν μια τόσο απλή προϋπάρχουσα ιδέα; Γιατί μόρεσε σε όλο τον κόσμο να έχει τέτοια απήχηση σε εκ πεποιθήσεως επιφυλακτικούς επιστήμονες, σε αμεάλκτα μετριοπαθείς μάνατζερς και σε υψηλά ιστάμενα κυβερνητικά στελέχη, δηλαδή σε ανθρώπους που είναι συνηθισμένοι σε έναν προσεκτικό και υπολογιστικό τρόπο σκέψης; Μήπως τα χαρακτηριστικά παραδείγματα που χρησιμοποιούνται για να επεξηγήσουν μια απλή ιδέα και που παρουσιάζονται με κάποια προσοχή στο λογοτεχνικό ύφος, επικοινωνούν καλύτερα από τις μακροσκελείς αναλυτικές επιχειρηματολογίες που μοιάζουν σαν κακή μετάφραση από τα γερμανικά; Μήπως οι προκλητικοί ισχυρισμοί εντυπώνονται ευκολότερα στη μνήμη και είναι πιο πιστικοί από τις μελετημένες και «συντηρητικές» ερμηνείες, ανεξάρτητα από το είδος του ακροατηρίου στο οποίο απευθύνονται; Μήπως ο χαρακτήρας του μηνύματος έχει την ίδια βαρύτητα που έχει και το περιεχόμενό του; Ή μήπως το δικό μου μήνυμα δεν ήταν απλώς ένας διαφορετικός μελωδικός σκοπός, αλλά μια καινούργια συμφωνία; Δεν ξέρω.

Πάντως, και με δεδομένο το σκοπό που επεδίωξα, θα το έκανα και πάλι με τον ίδιο τρόπο, ακόμη και με όσα γνωρίζω τώρα επιπλέον—δηλαδή τα καλά και τα κακά, τη δύναμη των γεγονότων και τα όρια του λόγου. Αν η αποστολή σας είναι να πάτε στη σελήνη, δεν χρησιμοποιείτε αυτοκίνητο. Εξάλλου παρηγοριέμαι και με το ρητό που λέει: «μια ιδέα δεν είναι υπεύθυνη για όσους πιστεύουν σ' αυτήν».

Στις περισσότερες μεγάλες εταιρίες το αφεντικό είναι συνήθως ο πρόεδρος της χρηματοοικονομικής επιτροπής και όχι ο γενικός διευθυντής της εταιρίας. Στελέχη με τέτοιου είδους υποδομή έχουν μια σχεδόν επίκτητη ανικανότητα να αντιληφθούν ότι για να πετύχουν αυξημένες πωλήσεις μπορεί να χρειάζεται να κατανοήσουν και να εξυπηρετήσουν πολλά μικρά τμήματα της αγοράς αντί να συνεργάζονται με λίγους μεγάλους ή ομοιογενείς πελάτες

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ

ΠΡΟΚΕΛΙΝΥΚ

Τεύχος 3

Οκτώβριος 1988 - Δοχ. 450

& ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Κοιτάξτε επιδοχές πωλητών

και την επίδοση της απόδοσης

μεταξύ των πωλητών του ηγέτη

ΑΦΙΕΡΩΜΑ

**Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**