

# Περιεχόμενα

Ο συγγραφέας		9
Το ξεκίνημα		11
Η εφαρμογή		17
ΜΕΡΟΣ 1	Ευφυΐα: Η δημιουργία μιας ιδιοφυΐας του μάρκετινγκ	26
Βήμα 1	Πολυπλοκότητα: Η λογική στις αβέβαιες αγορές	29
Βήμα 2	Προσδοκίες: Προετοιμασία του αύριο αλλά και αποτελέσματα σήμερα	59
Βήμα 3	Ιδιοφυΐα: Μάρκετινγκ με μεγαλύτερη ευφυΐα και φαντασία	87
ΜΕΡΟΣ 2	Σκέψη: Το μυαλό μιας ιδιοφυΐας του μάρκετινγκ	108
Βήμα 4	Στρατηγική: Σχεδιασμός της επιχείρησής σας από έξω προς τα μέσα	111
Βήμα 5	Μάρκες: Βρείτε τη σπουδαία ιδέα που σας προσδιορίζει	137
Βήμα 6	Πελάτες: Μπείτε μέσα στα κεφάλια των έξυπνων πελατών	163
Βήμα 7	Καινοτομία: Σκεφτείτε αυτό που δεν σκέφτηκε κανένας άλλος	189
ΜΕΡΟΣ 3	Ανταγωνισμός: Ο στόχος μιας ιδιοφυΐας του μάρκετινγκ	216
Βήμα 8	Προτάσεις: Δείτε την επιχείρηση από την πλευρά των πελατών	219
Βήμα 9	Εμπειρίες: Μπείτε στη θέση του πελάτη	239

Βήμα 10	Διασυνδέσεις: Επιχειρηματική δραστηριότητα με όρους του πελάτη	263
Βήμα 11	Σχέσεις: Με ποιον θέλετε προσωπική σχέση;	287
ΜΕΡΟΣ 4	Ηγεσία: Η επίδραση μιας ιδιοφυΐας του μάρκετινγκ	306
Βήμα 12	Επίδοση: Απελευθερώστε την πραγματική αξία του μάρκετινγκ	309
Βήμα 13	Στελέχη του μάρκετινγκ: Ώρα για το μάρκετινγκ να βγει στο προσκήνιο	343
Βήμα 14	Ηγεσία: Γιατί γίνονται οι μαρκετίστες καλύτεροι διευθύνοντες σύμβουλοι;	367
Βήμα 15	Μελλοντικοί κόσμοι: Και τώρα, τι θα κάνουμε στο μέλλον;	389
ΜΕΡΟΣ 5	Ιδιοφυΐς: Πώς να γίνετε ιδιοφυΐα του μάρκετινγκ	418
	Εργαστήριο ιδιοφυΐας: Διαγνωστική μέθοδος ιδιοφυΐας του μάρκετινγκ	421
	Καταλύτες ιδιοφυΐας: Προκλήσεις για την ιδιοφυΐα του μάρκετινγκ	431
	Πηγές ιδιοφυΐας: Ποιοι είναι ιδιοφυΐες του μάρκετινγκ;	439
	Ιδιοφυΐα του μάρκετινγκ: Επαναφόρτιση	453
	Κατάλογος ανθρωπωνυμίων	455
	Ευρετήριο	463

## Σχεδιασμός της επιχείρησής σας από έξω προς τα μέσα

«Τι θέλετε να πετύχετε ή να αποφύγετε; Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση είναι στόχοι. Πώς θα καταφέρετε να πετύχετε τα επιθυμητά αποτελέσματα; Την απάντηση σ' αυτό μπορείτε να την αποκαλέσετε στρατηγική».

Γουίλιαμ Ρότσιλντ

«Τελικά, θέλαμε η Nike να γίνει η καλύτερη εταιρεία σπορ και γυμναστικής. Από τη στιγμή που το είπαμε αυτό, είχαμε σημείο εστίασης. Ούτε καταλήξαμε να κατασκευάζουμε χοντροπάπουτσα ούτε να χρηματοδοτούμε την επόμενη παγκόσμια περιοδεία των Rolling Stones».

Φιλ Νάιτ

Οι περισσότερες επιχειρηματικές στρατηγικές είναι ακατάλληλες για τις σημερινές αγορές. Τους λείπει η σύνδεση με τον περίγυρο και η διαφορά, η ευελιξία και η δέσμευση. Συχνά χάνουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες και αποφεύγουν τις πιο δύσκολες αλλά και πιο σημαντικές επιχειρηματικές επιλογές. Ενδιαφέρονται περισσότερο για την ομοφωνία παρά για την ανταγωνιστικότητα, μένοντας πίσω αντί να προχωρούν μπροστά.

Πιο έξυπνη στρατηγική	Πιο ευρηματική στρατηγική
<b>Καθοδηγούμενη.</b> Καθορισμός των προτεραιοτήτων από έξω προς τα μέσα από τις ευκαιρίες στην αγορά, τις ανταγωνιστικές προκλήσεις και τις ανάγκες των πελατών.	<b>Καθοδηγητική.</b> Ορισμός των αγορών με βάση το όραμά σας, αμφισβήτηση των συμβάσεων και διαμόρφωσή τους προς όφελός σας.
<b>Εστιασμένη.</b> Εστίαση στις αγορές, τα προϊόντα και τους πελάτες που δημιουργούν καλύτερη αξία, κάνοντας μερικά πράγματα καλύτερα.	<b>Οραματική.</b> Δημιουργικός καθορισμός των μελλοντικών αγορών που θα καθοδηγούνται από αυτό που θα μπορούσατε να κάνετε αντί αυτού που μπορείτε να κάνετε.
<b>Διαφοροποιημένη.</b> Διασφάλιση ότι ένα ισχυρό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει στην καρδιά της επιχείρησης.	<b>Καινοτόμος.</b> Διασφάλιση ότι η καινοτομία καθοδηγεί τόσο το σήμερα, όσο και το αύριο, καθοδηγώντας τη ζήτηση και την αποδοτική ανάπτυξη.

Το μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι η κινητήρια δύναμη της επιχειρηματικής στρατηγικής, εξασφαλίζοντας ότι αυτή θα καθοδηγείται από τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες στις αγορές και καθορίζοντας το πού και πώς θα ανταγωνιστεί και πώς θα κερδίσει.

- Η στρατηγική αφορά την κατεύθυνση: αποσαφήνιση οράματος και στόχων, καθαρότητα των στόχων του οργανισμού, ευθυγράμμιση και ορμή.
- Η στρατηγική αφορά τις επιλογές: Απόφαση πού και πώς να ανταγωνιστεί η επιχείρηση, προτεραιότητες αγορών και πελατών, σε ποιες μάρκες και προϊόντα να εστιάσει.
- Η στρατηγική αφορά τη διαφοροποίηση: Εύρεση μια διατηρήσιμης πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πώς θα το εκμεταλλευθεί με υποχρεωτικό και αποδοτικό τρόπο.

Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρηματικές στρατηγικές είναι ακατάλληλες για τις σημερινές αγορές. Έχουν αναπτυχθεί χωρίς ικανοποιητικό πλαίσιο και, κυρίως, από μέσα προς τα έξω παρά από έξω προς τα μέσα. Προωθούν την εξέλιξη αντί την επαναστατική αλλαγή, αποφεύγοντας τις δύσκολες αποφάσεις, επιδιώκοντας να συνεχίσουν να κάνουν τα ίδια πράγματα, έστω και αν χάνουν σταδιακά το συγχρονισμό τους με την αγορά. Τους λείπει η ελαστικότητα να δουν το μέλλον καλύτερα από τη συμβατική κλαδική γνώση και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες αγορές. Συχνά, αναπτύσσονται μακριά από εκείνους που είναι υποχρεωμένοι να τις υλοποιήσουν. Αποτυγχάνουν στις δύσκολες επιλογές κοινού, προϊόντων ή προτεραιοτήτων – επιλογές

που συνήθως δεν αρέσει στους ανθρώπους να κάνουν και είναι απίθανο να είναι ευνοϊκές για όλους. Ξεχνούν να βάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον πυρήνα τους,

Το αποτέλεσμα είναι οι στρατηγικές να χάνουν την αξία τους και να κατεβαίνουν στο επίπεδο μιας άσκησης επί χάρτου που θα αιτιολογήσει τους προϋπολογισμούς που υποβάλλονται, να αποτελούν συμβιβασμό όταν ζητείται από τους ανθρώπους να σταματήσουν να κάνουν αυτό που πάντα έκαναν, αλλά δεν θέλουν να σταματήσουν, και καταλήγουν να μοιάζουν με τη στρατηγική κάθε άλλης εταιρείας του ίδιου τομέα. Τους λείπει η αποφασιστικότητα, η κατεύθυνση και η εστίαση που μια επιχείρηση χρειάζεται σήμερα.

## Τύποι στρατηγικής



Η ίδια η στρατηγική είναι ένας όρος πολύ παρανοημένος. Ως λέξη, συγχέεται συχνά με τις τακτικές – «Ποια είναι η στρατηγική μας για να κερδίσουμε αυτό το συμβόλαιο πώλησης;» – ή με τα σχέδια – «Ποια είναι η στρατηγική μας για το επόμενο έτος;». Η πραγματικότητα είναι ότι η στρατηγική είναι μια παρατεταμένη προσέγγιση, η οποία προϋποθέτει ευελιξία και αναθεώρηση σε έναν γρήγορα μεταβαλλόμενο κόσμο και τυπικά εκτείνεται σε μία τουλάχιστον τριετία.

- Η εταιρική στρατηγική αφορά τον γενικότερο σκοπό του οργανισμού, την αποστολή της εταιρείας και το όραμα για το πώς πρέπει να είναι αυτή η αποστολή. Αυτό οδηγεί στους επιχειρηματικούς τομείς με τους οποίους θα πρέπει να ασχοληθούμε. Θέτει δηλαδή το πλαίσιο. Οι αξίες της επωνυμίας και η εταιρική κουλτούρα θα πρέπει να συμβαδίζουν, παρέχοντας μια σαφή διατύπωση του σκοπού, τέτοια που να κάνει διάκριση των διαφορών από τους ανταγωνιστές και του τρόπου με τον οποίο ο σκοπός σχετίζεται με το ακροατήριο.
- Η επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται συνήθως σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα, π.χ. αυτοκίνητα σπορ, φορτηγά, αεροδιαστημική. Στην πιο απλή μορφή της, ορίζει τον τόπο και τον τρόπο του ανταγωνισμού σε κάθε επιλεγμένη αγορά, καθώς και το επιχειρηματικό μοντέλο και τους πόρους που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί αυτό.
- Η στρατηγική αγοράς είναι το ουσιώδες τμήμα της επιχειρηματικής στρατηγικής και προσφέρει στα στελέχη του μάρκετινγκ ένα «υψηλότερο επίπεδο» από το οποίο θα επηρεάσουν την κατεύθυνση της επιχείρησης, την εστίαση και τις προτεραιότητες.
- Καθώς φαίνεται λοιπόν, η στρατηγική μάρκετινγκ είναι πιο λειτουργική και επιχειρησιακή – καθώς ορίζει πώς πρέπει να αναπτυχθούν και να επεκταθούν οι μάρκες, τα προϊόντα, τα κανάλια και οι επικοινωνίες προκειμένου να έλθει η επιτυχία.

Η Novartis είναι ένα σπουδαίο παράδειγμα τρόπου σκέψης για την αγορά και καθοδήγησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εταιρείες έρευνας και ανάπτυξης, όπως οι τεχνολογικές εταιρείες, καθοδηγούνται συνήθως από τα προϊόντα τους παρά από το κοινό στο οποίο απευθύνονται. Για παράδειγμα, μια διαδικασία ανάπτυξης ενός φαρμάκου θα μπορούσε να διαρκέσει μέχρι και 10 χρόνια. Στη Novartis, η ομάδα μάρκετινγκ καθοδηγεί τη στρατηγική και, άρα, τις στρατηγικές προτεραιότητες των νέων επενδύσεων και των καινοτομιών. Αν και η διαδικασία καθορίζεται από τις πολύ τεχνικές ευκαιρίες από τα μέσα προς τα έξω, είναι η από τα έξω προς τα μέσα προοπτική της αγοράς που καθορίζει τις προτεραιότητές της.

## Από έξω προς τα μέσα

Η ανάπτυξη της στρατηγικής ξεκινάει πολύ συχνά από το σημείο στο οποίο βρισκόμαστε τώρα, παρά από εκεί που θα μπορούσαμε να είμαστε. Η σκέψη «πού βρισκόμαστε τώρα;» είναι μια τυπική εσωτερική προοπτική των προϊόντων και των ικανοτήτων που διαθέτουμε και του πώς μπορούμε να τις χρησιμοποιήσουμε με το ελάχιστο κόστος για να αυξήσουμε τα έσοδά μας. Ωστόσο, ενώ οι παρωπίδες περιορίζουν την όραση προς την κατεύθυνση της βελ-

τίωσης της τρέχουσας επίδοσης, η αγορά και οι καλύτερες ευκαιρίες μπορεί να προσπεράσουν τον οργανισμό. Στις γρήγορα μεταβαλλόμενες αγορές, οι βελτιώσεις είναι όλο και συχνότερα ένας λάθος δρόμος.

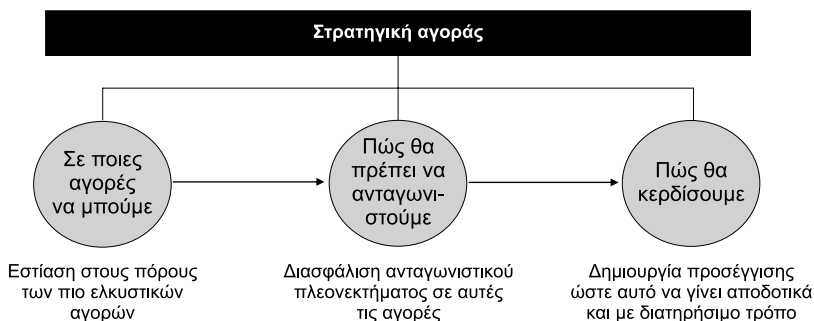
Οι αγορές είναι σήμερα η πηγή της αλλαγής, της αναστάτωσης και των δυνατοτήτων. Οι αγορές αλλάζουν με πολύ ταχύτερο ρυθμό από τις εταιρείες. Κατά συνέπεια, οι καλύτερες ευκαιρίες, οι καλύτερες στρατηγικές και η καλύτερη επίδοση επιτυγχάνονται συνήθως με την πρόβλεψη και την ανταπόκριση στις εξωτερικές αλλαγές.

Η απαίτηση για καλύτερα αποτελέσματα, πιο γρήγορη ανάπτυξη, και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους διαμορφώνει απλώς την πρόκληση και δεν αποτελεί λύση. Η λύση έρχεται με τον τρόπο σκέψης «από έξω προς τα μέσα» (outside-in): Πού βρίσκονται οι καλύτερες αγορές; Πού ταιριάζει καλύτερα η μάρκα μας; Πώς μπορούμε να αρπάξουμε αυτές τις ευκαιρίες καλύτερα από άλλους; Τι προϊόντα και υπηρεσίες θα χρειαστούμε; Θα φέρουν αυτά καλύτερες αποδόσεις στους μετόχους μας μακροπρόθεσμα;

Ενώ η σκέψη για τις «θεμελιώδεις ικανότητες» αποτελούσε συνήθως τη βάση για την κατεύθυνση της εστίασης, η σκέψη για τις «ευκαιρίες της αγοράς» έχει τώρα μεγαλύτερη σημασία. Ασφαλώς, πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ των δύο προοπτικών και το θέμα είναι ότι το σημείο εκκίνησης ορίζει το πλαίσιο αναφοράς για οτιδήποτε ακολουθεί.

## Στρατηγική αγοράς

Οι αγορές θα πρέπει να είναι η κινητήρια δύναμη της επιχειρηματικής στρατηγικής, που θα περιλαμβάνει βαθιά γνώση της αγοράς για τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο αλλάζει το εξωτερικό περιβάλλον και για την αναγνώριση των μεγαλύτερων προκλήσεων και ευκαιριών για την επιχείρηση.



Υπάρχουν τρεις διαστάσεις σε μια στρατηγική αγοράς:

- Σε ποιες αγορές να μπούμε – μια αυστηρή ανάλυση των αναδυόμενων και των υπαρχουσών αγορών, των μελλοντικών ροών κερδών και της έντασης του ανταγωνισμού μάς οδηγεί στις επιλογές των αγορών που θα πρέπει να συγκεντρώσουμε τις προσπάθειές μας και σε εκείνες που θα πρέπει να αποφύγουμε.
- Πώς να ανταγωνιστούμε – έχει σχέση με το τι θα προσφέρουμε στους πελάτες, πώς θα το προσφέρουμε και σε τι αυτό θα διαφέρει από αντίστοιχες προσφορές των ανταγωνιστών και, επομένως, πώς θα διασφαλίσουμε ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Πώς θα κερδίσουμε – αναγνωρίζοντας τους πιο κατάλληλους τρόπους για να κερδίσουμε και εξετάζοντας ακόμη καινούργια επιχειρηματικά μοντέλα και νέα κριτήρια επιτυχίας.

Αυτό προϋποθέτει ένα πιο εκτεταμένο όραμα για την αγορά και για το πώς θα μοιάζει η επιτυχία μέσα σε αυτήν, μια πιο σοβαρή και προσεκτική αποτίμηση σχετικά με το τι θα δημιουργήσει και θα διατηρήσει ένα πλεονέκτημα, καθώς και μια πιο πειθαρχημένη εστίαση στις λίγες καλές ευκαιρίες.

Χρειάζονται επίσης και κάποιες δύσκολες επιλογές: «Πώς μπορώ να διαλέξω ανάμεσα σε τόσες πολλές σπουδαίες ευκαιρίες;» μπορεί να αναρωτηθείτε μετά την εξέταση των πολλών νέων περιοχών στις οποίες θα μπορούσατε να αναπτύξετε την επιχείρησή σας.

Πράγματι, όταν οι αγορές δεν έχουν σύνορα, όταν οι μάρκες αντιπροσωπεύουν όλο και περισσότερο έναν τρόπο ζωής παρά ένα ορισμένο προϊόν και όταν ο αμείλικτος ρυθμός προόδου της τεχνολογίας ξεπερνάει την ικανότητά μας να την εφαρμόζουμε, δεν υπάρχει έλλειψη επιλογών.

- Ποια από τις πολλές δημιουργικές ιδέες θα πρέπει να εφαρμόσουμε;
- Σε ποιους από τους πελάτες μας θα πρέπει να συγκεντρώσουμε τις προσπάθειές μας;
- Ποια προϊόντα θα πρέπει να προωθήσουμε πριν από άλλα;
- Με ποιους από τους συνεργάτες μας στα κανάλια θα πρέπει να αναπτύξουμε σχέσεις;

## Επιλογές

Ενώ η λήψη αποφάσεων στο ανώτερο εταιρικό επίπεδο βασίζεται κυρίως σε οικονομικά κριτήρια, στο μάρκετινγκ δεν καταφέρνουμε πολλές φορές να εφαρμόσουμε παρόμοια αυστηρότητα στις αποφάσεις μας. Φοβόμαστε, ασφαλώς, ότι τα οικονομικά κριτήρια θα δημιουργήσουν βραχυπρόθεσμες παρω-



πίδες μακριά από τους πελάτες. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτό είναι απίθανο. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι πρέπει να κάνουμε οτιδήποτε φέρνει γρήγορα χρήματα.

Παρόμοια, οι αποφάσεις στο μάρκετινγκ βασίζονται συχνά περισσότερο στη λογική και την εναρμόνιση, τη γνώση και την ελκυστικότητα. Αυτά τα κριτήρια είναι εξίσου σημαντικά και θα πρέπει, στην πραγματικότητα, να καθοδηγούν την οικονομική ανάλυση. Ασφαλώς, το τελικό κριτήριο για κάθε απόφαση – για τη στρατηγική κατεύθυνση, την έγκριση επενδύσεων, ή κάθε άλλη αυτής της κατηγορίας – θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ερώτηση «θα αυξήσει αυτό την αξία της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας μακροπρόθεσμα;»

Στις μετοχικές εταιρείες, αυτό συνήθως σημαίνει «τι θα αυξήσει την μακροπρόθεσμη απόδοση των επενδυτών μας;», το οποίο πετυχαίνουν με την ανάπτυξη της αξίας των επενδύσεών τους και με τα μερίσματα που οι επενδυτές μπορεί να εισπράττουν κατά διαστήματα.

Από την εσωτερική πλευρά, αυτό μπορεί να αντιμετωπίζεται με τη μορφή «θα φέρει αυτό απόδοση στους μετόχους τέτοια που να ξεπερνάει τις προσδοκίες τους;» ή σε οικονομική γλώσσα, «θα δημιουργήσει αυτό ροή οικονομικών κερδών μεγαλύτερη από το κόστος του κεφαλαίου;»

Απάντηση σε αυτή την ερώτηση μπορεί να δοθεί με την αποτίμηση των μελλοντικών ροών κερδών που αναμένονται από την επιλεγμένη στρατηγική, σε σχέση με:

- Την επιταχυνόμενη ανάπτυξη (δηλαδή, ανάπτυξη των κερδών).
- Τη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους (ιδανικά του οικονομικού κέρδους).
- Τη μείωση της επικινδυνότητας (και άρα το μικρότερο επιτόκιο με το οποίο προεξοφλούνται αυτά τα μελλοντικά κέρδη).

Η λήψη αποφάσεων του μάρκετινγκ χρειάζεται την ανάπτυξη μιας σειράς κριτηρίων που να είναι ρεαλιστικά και κατάλληλα για τους επιχειρηματικούς στόχους. Η επιλογή των κριτηρίων μπορεί να επιφέρει τεράστια διαφορά στις αποφάσεις που παίρνετε και στις κρίσεις σχετικά με το τι είναι πετυχημένο και τι όχι.

Οι επιλογές του μάρκετινγκ είναι συχνά σύνθετες και σε αυτές αντιπαρατίθενται όχι μόνον εναλλακτικές προσεγγίσεις – πόση πρέπει να είναι η δαπάνη για διαφήμιση σε σχέση με την ταχυδρόμηση ενημερωτικών επιστολών – αλλά επίσης και ανόμοιες ενέργειες – π.χ. πόση πρέπει να είναι η δαπάνη για διαφήμιση έναντι της επένδυσης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων που μπορεί να μην φέρουν τα λεφτά τους για πολλά χρόνια.

Οι αποφάσεις μπορεί να είναι κάθε είδους και μεγέθους:

- Στρατηγική επιλογή νέων αγορών.
- Εξορθολογισμός χαρτοφυλακίου προϊόντων.
- Στόχευση των καλύτερων πελατών.
- Κατανομή των προϋπολογισμών μάρκετινγκ.
- Δομή της αρχιτεκτονικής επωνυμιών.
- Αλλαγές τιμών.
- Βελτιστοποίηση του μείγματος μέσων.
- Κεφαλαιουχικές επενδύσεις.
- Ανταμοιβές επίδοσης.

Ακόμη μπαίνουμε στον πειρασμό να θεωρούμε ότι το μεγαλύτερο είναι και καλύτερο – ωστόσο το μερίδιο αγοράς, οι πωλήσεις ή τα κέρδη δεν είναι υποχρεωτικά ό,τι καλύτερο μπορούμε να έχουμε· και μικρές εταιρείες που εστιάζουν σε οικονομικά κερδοφόρες κόγχες της αγοράς έχουν πολλές φορές καλύτερες αποδόσεις από άλλες.

Φανταστείτε την ευρωπαϊκή αγορά αυτοκινήτων, όπου ο προσδιορισμός του «ηγέτη της αγοράς» εξαρτάται από τα δικά σας κριτήρια επιτυχίας. Η Ford μπορεί να ηγείται ξεκάθαρα όσον αφορά τους όγκους πωλήσεων και τα έσοδα. Η Lexus μπορεί να προηγείται στο πεδίο της ικανοποίησης των πελατών, ενώ η Mercedes κερδίζει το υψηλότερο επίπεδο πιστότητας. Η Volkswagen μπορεί να βρίσκεται στην κορυφή με μέτρο τα κέρδη. Αν, όμως, η Porsche έχει το καλύτερο οικονομικό κέρδος και οι μέτοχοί της την καλύτερη απόδοση, τότε αυτή είναι δικαιωματικά η ηγέτιδα της αγοράς.

Σπεύδουμε να κάνουμε την υπόθεση ότι οι όγκοι πωλήσεων, τα μερίδια αγοράς και ακόμη και η ικανοποίηση των πελατών είναι τα κύρια μέτρα της επιχειρηματικής επίδοσης· αν και όλα αυτά είναι καλό να επιτυγχάνονται, δεν είναι εγγυημένο ότι οποιοδήποτε από αυτά οδηγεί στην επιτυχία.

Στην πραγματικότητα, η αυθόρμητη επιθυμία να εξυπηρετούμε τους πάντες και, ακόμη χειρότερο, να κάνουμε τα πάντα για όλους οδηγούν πολλές εταιρείες σε πτώση. Κάνοντας τα πάντα για όλους καταλήγουμε στο να μην είμαστε κάτι το ιδιαίτερο για κανέναν.

### Έμπνευση 4.1 JET BLUE

Η Jet Blue είναι η επαναστατική αεροπορική εταιρεία που έδωσε στιλ σε μια αγορά χαμηλού κόστους, προσφέροντας ευρύχωρα δερμάτινα καθίσματα (καθένα από τα οποία είναι εφοδιασμένο με 36 κανάλια ζωντανής δορυφορικής ψυχαγωγίας) ενώ οι περισσότεροι από τους ανταγωνιστές καταρρέουν γύρω της. Η Jet Blue ιδρύθηκε από τον Ντέιβιντ Νίντλμαν και τώρα εξυπηρετεί 30 προσεκτικά επιλεγμένους προορισμούς στις ΗΠΑ και την Καραϊβική με έναν στόλο 68 καινούργιων και φιλικών προς το περιβάλλον αεροσκαφών Airbus A320.

Η αεροπορική εταιρεία πετυχαίνει τόσον ανταγωνιστικά όσο και οικονομικά, συνδυάζοντας καινοτόμες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με χαμηλούς ναύλους ώστε να αποκτήσει ένα πιστό κοινό. Ο Νίντλμαν ακολούθησε τις προηγούμενες επιτυχίες του με τη Morris Air, την οποία πούλησε στη Southwest, και με την Open Skies, ένα απλό αλλά ισχυρό σύστημα κρατήσεων που πούλησε στη Hewlett Packard. Το 1999, εξασφάλισε τη συγκέντρωση κεφαλαίων 130 εκατ. δολ., απέρριψε την άποψη ότι η «έλλειψη πολυτέλειας» είναι το μόνο μέλλον για τις αεροπορικές εταιρείες και έκρινε ότι η στιγμή ήταν κατάλληλη για να «ξανακάνει ανθρώπινα τα αεροπορικά ταξίδια».



Η Jet Blue συνδυάζει τις εναλλακτικές με τις συμβατικές προσεγγίσεις για να δημιουργήσει μια νέα, ξεχωριστή και κερδοφόρα αεροπορική εταιρεία

Η επιτυχία της Jet Blue βασίστηκε στην επιλογή του τι να προσφέρει και τι να μην προσφέρει. Αντί να περιοριστεί στις επιλογές «πλήρης εξυπηρέτηση, υψηλός ναύλος» ή «χαμηλή εξυπηρέτηση, φτηνός ναύλος», ο Νίντλμαν ακολούθησε μια διαφορετική προσέγγιση. Προσφέρει μερικά στοιχεία της πλήρους εξυπηρέτησης καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο – ενώ ταυτόχρονα καταργεί τα γεύματα κατά την πτήση, τα έντυπα εισιτήρια και την πολυπλοκότητα των κρατήσεων μετ' επιστροφής. Αυτός ο μοναδικός συνδυασμός προσελκύει πελάτες, δημιουργεί μια ριζική διαφοροποίηση και συντηρεί ένα μεγάλο περιθώριο κέρδους.

Όταν ρωτήθηκε πώς το έκανε αυτό, ο Νίντλμαν επισημαίνει τέσσερις προτεραιότητες:

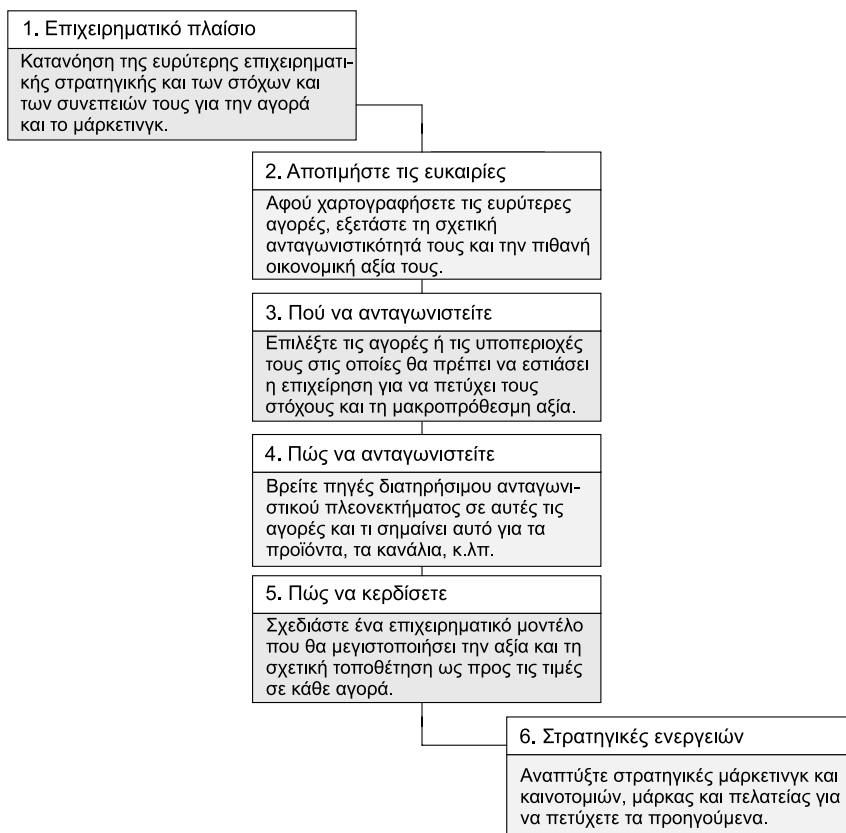
- Ξεκίνησα με πολλά χρήματα – η Jet Blue είναι η αεροπορική εταιρεία με τα μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια στην ιστορία και μπόρεσε να επενδύσει σε πρωτοποριακά προϊόντα.
- Πετάμε με καινούργια αεροπλάνα – ο νέος στόλος αεροσκαφών της Jet Blue είναι πιο αξιόπιστος, έχει καλύτερη απόδοση καυσίμων και μικρότερους χρόνους εξυπηρέτησης.
- Προσλαμβάνουμε τους καλύτερους ανθρώπους – η Jet Blue προσλαμβάνει νέους υπαλλήλους μετά από αυστηρή επιλογή, τους εκπαιδεύει καλά και τους δίνει τα καλύτερα εργαλεία που ενδυναμώνουν και παρακινούν τους ανθρώπους.
- Εστιάζουμε στην εξυπηρέτηση – προσφέρουμε όσο καλύτερες υπηρεσίες μπορούμε και έτσι διατηρούμε τους πελάτες μας και προκαλούμε ευνοϊκά προφορικά σχόλια ανάμεσα στα ακροατήρια-στόχους μας.

Πηγή: [jetblue.com](http://jetblue.com)

Η Jet Blue, αντί για τη Southwest Airlines, είναι τώρα εκείνη που κερδίζει όλα τα βραβεία ικανοποίησης επιβατών, ένας σπάνιος φάρος κερδοφορίας σε έναν τομέα που δοκιμάζεται σκληρά και μια εξαιρετική περίπτωση μελέτης που κατορθώνει να έχει επιτυχία τόσο στους πελάτες όσο και στην επιχειρηματική της δραστηριότητα.

**Εφαρμογή 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΓΟΡΑΣ**

Σε ποιες αγορές θα πρέπει να μπειτε; Πού βρίσκονται τα θερμά σημεία και οι κενοί χώροι; Πώς θα πρέπει να τοποθετηθείτε σε αυτές τις αγορές; Πώς θα δημιουργήσετε μακροπρόθεσμη αξία σε αυτές;



### Έννοια 4.1 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η στρατηγική αφορά την κατεύθυνση.

Η κατεύθυνση εξαρτάται από το σημείο που ξεκινάτε. Η συνεχής αναδιαμόρφωση των αγορών από τις οποίες ξεκινάτε προκαλεί μεγάλη διαφορά μεταξύ αυτού που βλέπετε και εκείνου στο οποίο μπορεί να καταλήξετε. Χρειάζεται επομένως και μια προοπτική (μια άποψη για το πιθανό τοπίο γύρω σας) και μια θέση (πώς θα εμπλακείτε με αυτό).

Οι αγορές δεν μπορούν πλέον να μπουν σε πλαίσια με σαφή όρια και οι μάρκες δεν λειτουργούν σε μοναδικές αγορές – δείτε την τεράστια σειρά με ρολόγια και αθλητικά γυαλιά της Nike, την προσφορά μιας τεράστιας σειράς παπουτσιών της Burberry σε συνεργασία με την Dr Scholl, και τα είδη κολύμβησης από τη Στέλλα Μακάρτνεϊ για την Adidas. Μάρκες και συνεργασίες, μόδες και καταναλωτές, γκρεμίζουν τα παραδοσιακά σύνορα για ανταγωνισμό.

### Προοπτική

Κάθε παίκτης είναι πιθανόν να έχει διαφορετική προοπτική για μια αγορά. Βασική είναι η κατανόηση της γειτνίασης των αγορών. Οι αγορές που ένας παίκτης μπορεί να τις θεωρεί γειτονικές, ένας ανταγωνιστής μπορεί (ανάλογα με την προοπτική) να τις θεωρεί διαφορετικές. Η γειτνίαση μπορεί να περιγραφεί σε οποιονδήποτε άξονα, αλλά αυτό γίνεται συνήθως σε διαστάσεις όπως οι ακόλουθες:

- Πελάτης – σε ποιους άλλους θα μπορούσε να πουληθεί το ίδιο προϊόν, στην ίδια ή σε κάπως τροποποιημένη μορφή;
- Προϊόν – ποια άλλα προϊόντα και υπηρεσίες αναζητούν οι πελάτες όταν αγοράζουν τα δικά μας; Κάποιος που αγοράζει καφέ θέλει επίσης και γάλα, ζάχαρη, μπισκότα και γλυκά.
- Ικανότητα – ποια άλλα είδη προϊόντων και υπηρεσιών θα μπορούσαμε να αναπτύξουμε χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις μας; Μια χαρτοβιομηχανία θα μπορούσε να μπει και στον τομέα των συσκευασιών, ένα εστιατόριο σε υπηρεσίες τροφοδοσίας που ανατίθενται σε τρίτους.
- Δίκτυα – ποια άλλα είδη υπηρεσιών θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν τα δίκτυα διανομής μας;

Αυτό είναι πιθανόν να δημιουργήσει πάρα πολλές πιθανές γειτονικές αγορές, ενώ συγχρόνως δείχνει πόσες πολλές αγορές βρίσκονται πολύ κοντά και, επομένως, περιέχουν μάρκες που και αυτές ενδιαφέρονται να μπουν στον δικό σας τομέα, δημιουργώντας ίσως νέες μορφές ανταγωνισμού, καθώς συνδέουν άσχετες προηγουμένως ικανότητες και εφαρμογές.