



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΔΙΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
**«ΟΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ
ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ
ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΙΑΠΩΝΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**





0 000000 559461

KATAQOI

OKONOMIKO NANENIZTHMO A6HNU



επ.
Αρ.
ασ.



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:
ΔΙΑΚΟΣΤΕΡΓΙΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

ΑΘΗΝΑ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2005



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ (EXECUTIVE SUMMARY)	8
ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	9
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	11
1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	11
2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	12
3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ	13



ΜΕΡΟΣ 1^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΔΟΜΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ.....	15
ΣΤΟΧΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ	16
Α. ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	17
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
1. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ MARKETING ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (ΕΛΛΑΔΑ-ΔΙΕΘΝΩΣ)	17
1.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΔΙΕΘΝΩΣ	17
1.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	19
1.3 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΗΜΕΡΑ	21
1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	22
2. Ο ΡΟΛΟΣ, ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	23
2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	23
2.2 ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	30
2.2.1 Ανάπτυξη και εφαρμογή των πολιτικών marketing.....	30
2.2.2 Προετοιμασία του προϋπολογισμού-ευθύνη για την κερδοφορία.....	33
2.2.3 Επαφή με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον-συντονισμός των λειτουργιών που αφορούν το προϊόν ή τα προϊόντα του	34
2.2.4 Η συμμετοχή στις δραστηριότητες του τμήματος πωλήσεων-εκπαίδευση πωλητών και βιοθών	37
2.2.5 Η πραγματοποίηση των ερευνών marketing και ανάλυσης του περιβάλλοντος	38
2.3 ΤΑ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	39
2.3.1 Προσόντα	39
2.3.2 Ψυχικά Χαρίσματα.....	40
2.3.3 Φύλο	42



2.3.4 Ηλικία	42
2.3.5 Επίτεδο σπουδών	43
2.3.6 Εμπειρία	44
2.4 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑ	45
Β. Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	49
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	49
1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ –ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ – ΗΓΕΣΙΑ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	49
1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	49
1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ	50
1.3 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	51
1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ-ΗΓΕΣΙΑ	51
1.5 ΕΛΕΓΧΟΣ	52
2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	52
Γ. Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΙΑΠΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	55
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	55
1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	55
1.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	55
1.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	57
1.2.1 Προγραμματισμός.....	57
1.2.2 Οργάνωση.....	58
1.2.3 Στελέχωση	59
1.2.4 Διεύθυνση-Ηγεσία	61
1.2.5 Έλεγχος	62
1.2.6 Εσωτερική Διαβάθμιση Ιεραρχίας-Εργασιακές σχέσεις.....	63
1.3 ΤΟ MARKETING ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ	64
1.4 ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	67
2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΙΑΠΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	69
2.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΓΟΡΑΣ	69
2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ	70
2.3 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	71
2.4 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ	71
2.5 ΔΙΑΝΟΜΗ	73
2.6 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ	75



ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDY)- ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ PHILIPS, SONY, VOLKSWAGEN, SUZUKI

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΔΟΜΗ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ.....	78
ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ	79
A. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ PHILIPS	80
 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	80
 1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	80
 2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ PHILIPS	82
2.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	82
2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ MARKETING	83
2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	84
2.4 ΕΠΑΦΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	85
2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT PERFORMANCE ANALYSIS)	85
2.6 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΑΦΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ- ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	86
2.7 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΑΚΤΙΚΕΣ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	86
2.8 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΒΟΗΘΩΝ-ΠΩΛΗΤΩΝ	87
2.9 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ MARKETING-ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	87
2.10 ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ	88
2.11 ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΙ ΣΤΑ ΆΛλΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	89
B. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ SONY	90
 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	90
 1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	90
 2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ SONY	92
2.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	92
2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ MARKETING	93
2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	93
2.4 ΕΠΑΦΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ- ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT PERFORMANCE ANALYSIS).....	94
2.5 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΑΦΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ- ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	95



2.6 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΑΚΤΙΚΕΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	95
2.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΒΟΗΘΩΝ-ΠΩΛΗΤΩΝ	96
2.8 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ - ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ	96
2.9 ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΙ ΣΤΑ ΆΛλΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	97
2.10 ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΑΠΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟ ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	97
Γ. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ VOLKSWAGEN	99
ΕΙΣΑΓΩΓΗ99
1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ99
1.1 VOLKSWAGEN.....	.99
1.2 KOSMOCAR.....	101
2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ VOLKSWAGEN	102
2.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ....	102
2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ MARKETING	103
2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	103
2.4 ΕΠΑΦΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ- ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT PERFORMANCE ANALYSIS).....	104
2.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΑΚΤΙΚΕΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	104
2.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΒΟΗΘΩΝ-ΠΩΛΗΤΩΝ	105
2.7 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	105
2.8 ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ	106
2.9 ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΙ ΣΤΑ ΆΛλΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	106
Δ. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ SUZUKI	107
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	107
1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	107
2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ SUZUKI..	110
2.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ....	110
2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ MARKETING	111
2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	112
2.4 ΕΠΑΦΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ- ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT PERFORMANCE ANALYSIS).....	113
2.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΑΚΤΙΚΕΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	113

2.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΒΟΗΘΩΝ-ΠΩΛΗΤΩΝ	114
2.7 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ - ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ	114
2.8 ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΙ ΣΤΑ ΆΛλΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	115
2.9 ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΑΠΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟ ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	115
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ.....	116

ΜΕΡΟΣ 3^ο: ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	120
ΣΤΟΧΟΙ	120
Α. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	121
Β. ΕΞΑΓΩΓΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ.....	123
Γ. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ –.....	125
ΠΕΔΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	127
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	129
ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ.....	132
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	134



ΠΡΟΛΟΓΟΣ



Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Ο ρόλος του διοικητή προϊόντος στις ευρωπαϊκές και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις» ολοκληρώνει τις σπουδές μου στο διατμηματικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση των επιχειρήσεων-MBA. Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Γεώργιο Πανηγυράκη για τη συνεργασία μας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Διοίκησης των Επιχειρήσεων καθώς με τα μαθήματά του προκάλεσε το ενδιαφέρον μου για τον κόσμο του marketing. Επίσης θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για το ενδιαφέρον θέμα που μου ανέθεσε να διερευνήσω και το οποίο διεύρυνε τους γνωστικούς μου ορίζοντες.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους ανθρώπους που μου έδωσαν τις αναγκαίες πληροφορίες για την μελέτη αυτή. Πιο συγκεκριμένα ευχαριστώ την κυρία Άννα Χαλκιά-Business Manager των Καταναλωτικών Ηλεκτρονικών Προϊόντων της Philips Ελλάς A.E.B.E., τον κύριο Χρήστο Αδαμόπουλο-Product Manager των φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών της Sony Hellas S.A., τον κύριο Κώστα Μανούσο-Product Manager των αυτοκινήτων Volkswagen της Cosmocar S.A. και τον κύριο Μάνθο Μουσίδη-Product Manager των αυτοκινήτων Suzuki της εταιρείας Σαρακάκης Α.Ε. για το χρόνο που μου διέθεσαν προκειμένου να γίνουν οι προσωπικές συνεντεύξεις που κρίθηκαν αναγκαίες για την ποιοτική έρευνα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ (EXECUTIVE SUMMARY)

Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον μου για την ιαπωνική κουλτούρα και τον ιαπωνικό τρόπο ζωής που γεννήθηκε μέσα από την πολύχρονη εκμάθηση της ιαπωνικής γλώσσας, σε συνδυασμό με το ενδιαφέρον μου για το marketing που προήλθε κατά τη διάρκεια των μαθημάτων του MBA, μου έδωσε το ερέθισμα για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, που διερευνά το ρόλο του διοικητή προϊόντος στις ευρωπαϊκές και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Στο πρώτο μέρος της διπλωματικής μου εργασίας επιδιώκεται μια βιβλιογραφική ανάλυση του θέματος. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται μια παρουσίαση του τρόπου ανάπτυξης της οργανωτικής δομής του τμήματος marketing με διοικητές



προϊόντος τόσο στη Ελλάδα όσο και διεθνώς, μια παρουσίαση των κυριοτέρων αρμοδιοτήτων των διοικητών προϊόντος καθώς και μια αναφορά των πιο βασικών στοιχείων που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν όσους εργάζονται ως διοικητές προϊόντος. Επιπλέον, αναλύεται εκτενώς ο ρόλος των διοικητών προϊόντος τόσο στις ευρωπαϊκές όσο και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Αναφορικά μάλιστα με τις ιαπωνικές επιχειρήσεις γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση του τρόπου διοίκησης τους και αναλύεται το νέο επιχειρηματικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι διοικητές προϊόντος.

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής επιδιώκεται η παρουσίαση του ρόλου των διοικητών προϊόντος, όπως αυτός προκύπτει από τη μελέτη του ρόλου των διοικητών προϊόντος τεσσάρων επιχειρήσεων. Δύο από τις επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται στην αγορά των ηλεκτρονικών και δύο στην αγορά των αυτοκινήτων.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος γίνεται μια σύγκριση του ρόλου του διοικητή προϊόντος στις ευρωπαϊκές και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις, που προέκυψε τόσο από τη θεωρητική όσο και από την πρακτική εξέταση του θέματος. Επίσης, αναφέρονται τα γενικά συμπεράσματα από την παρούσα μελέτη, οι περιορισμοί της έρευνας και τα πεδία μελλοντικής έρευνας.

Στο τέλος της εργασίας αυτής παρατίθενται τα παραπήματα και πιο συγκεκριμένα η βιβλιογραφία και η αρθρογραφία, καθώς και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως βάση για τις προσωπικές συνεντεύξεις.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βασικός στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι η κατανόηση του ρόλου του διοικητή προϊόντος τόσο στις ευρωπαϊκές όσο και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω γενικός στόχος θα πρέπει ο αναγνώστης να κατανοήσει τις βασικές αρμοδιότητες του διοικητή προϊόντος, τα βασικά χαρακτηριστικά που χρειάζεται να διαθέτει καθώς και τις ομοιότητες και διαφορές που παρουσιάζει ο ρόλος του στις ευρωπαϊκές και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Επιμέρους στόχους της εργασίας αποτελούν: η κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του ιαπωνικού τρόπου διοίκησης marketing, η κατανόηση του νέου επιχειρηματικού πλαισίου μέσα στο οποίο κινούνται οι διοικητές προϊόντος στην

Ιαπωνία, καθώς και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται και εφαρμόζονται οι πολιτικές marketing τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ιαπωνία.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του ρόλου του διοικητή προϊόντος στις ευρωπαϊκές και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις αλλά και μια πρακτική εξέταση του ρόλου τους μέσα από τον τρόπο διοίκησης των ιαπωνικών και ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Η εξέταση των ιαπωνικών και των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων έχει ως βασικό σκοπό την εξακρίβωση του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζονται οι αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος σε πρακτικό επίπεδο. Μάλιστα η πρακτική αυτή εξέταση δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού των διαφορών που παρουσιάζει ο ιαπωνικός τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων σε σχέση με τον ευρωπαϊκό, κυρίως βέβαια σε ότι αφορά τον διοικητή προϊόντος και το ρόλο που αυτός διαδραματίζει μέσα στις επιχειρήσεις αυτές.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τη συγγραφή της διπλωματικής αυτής εργασίας και προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή έρευνας. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τις βασικές μεθόδους που ακολουθούνται για την διεξαγωγή μιας έρευνας (μέθοδος πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας) και θα παραθέσουμε τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της μελέτης της παρούσης εργασίας.

1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ¹

Αφού ο ερευνητής καθορίσει επακριβώς το πρόβλημα που τον απασχολεί, στη συνέχεια η προσπάθειά του θα πρέπει να επικεντρωθεί στη συλλογή των στοιχείων / δεδομένων. Οι πρώτες προσπάθειες συλλογής στοιχείων θα πρέπει να επικεντρώνονται στη συλλογή δευτερογενών στοιχείων.

Δευτερογενή στοιχεία (secondary data) είναι εκείνα που συνελέγησαν για άλλους σκοπούς και όχι για το πρόβλημα που απασχολεί τον ερευνητή τη δεδομένη χρονική στιγμή. Τα δευτερογενή στοιχεία ήδη υπάρχουν. Πρωτογενή στοιχεία (primary data) είναι εκείνα που συγκεντρώνονται για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος που τώρα απασχολεί τον ερευνητή. Δεν πρέπει λοιπόν να υποτιμάται η αξία των δευτερογενών στοιχείων, μια και αποτελούν στοιχεία στα οποία ο ερευνητής μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση. Αντίθετα η συλλογή πρωτογενών στοιχείων συνήθως απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα των δευτερογενών στοιχείων αφορά το μικρό τους κόστος και το σύντομο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την συλλογή τους. Αν οι πληροφορίες που απαιτούνται είναι διαθέσιμες με τη μορφή δευτερογενών στοιχείων, ο ερευνητής απλά χρειάζεται να προστρέξει στην πηγή τους (π.χ. βιβλιοθήκη), να τα εντοπίσει και να τα συγκεντρώσει. Αυτό συνήθως απαιτεί πολύ μικρό χρονικό διάστημα και μικρό κόστος. Ωστόσο, παρά τη διαθεσιμότητά τους τα δευτερογενή στοιχεία συνήθως υστερούν σε ακρίβεια, διαθεσιμότητα, καταλληλότητα και επάρκεια.

¹ «Μέθοδοι έρευνας αγοράς», Βλάσης Σταθακόπουλος, 1^η έκδοση, Εκδόσεις Αθαν.Σταμούλης, Αθήνα 1997, σελ.63-74

Οι βασικότερες πηγές δευτερογενών στοιχείων είναι η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.), ειδικές ή κλαδικές μελέτες και δημοσιεύσεις υπουργείων-οργανισμών και ινστιτούτων, τράπεζες πληροφοριών, τράπεζες, κλαδικές στατιστικές μελέτες επιμελητηρίων, συνδέσμων, συλλόγων και ενώσεων, βιβλία και περιοδικά, γραφεία ερευνών & το διαδίκτυο.

2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ²

Αν τα δευτερογενή στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από τον ερευνητή δεν επαρκούν, τότε ο ερευνητής θα πρέπει να προχωρήσει στη συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Οι βασικότερες μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων είναι:

-Προσωπικές συνεντεύξεις

Οι προσωπικές συνεντεύξεις είναι δημοφιλής μέθοδος καθώς έχουν υψηλό βαθμό ανταπόκρισης σε σχέση με άλλες μεθόδους και προσφέρουν τη δυνατότητα παρατήρησης της συμπεριφοράς του συνεντευξιαζόμενου και αποτίμησης των απαντήσεων. Ωστόσο η δαπάνη και ο απαιτούμενος χρόνος αυξάνεται όσο αυξάνεται το δείγμα και πολλές φορές παρουσιάζονται δυσκολίες όταν πρόκειται να γίνει προσέγγιση ατόμων που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις.

-Μελέτη Περιπτώσεων (case study)

Η ερευνητική αυτή μέθοδος είναι αρκετά αξιόπιστη καθώς οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις που περιγράφονται είναι συνήθως καθιερωμένοι στο χώρο που δραστηριοποιούνται. Το κύριο μειονέκτημα και αυτής της μεθόδου είναι το χρήμα και ο χρόνος που απαιτείται για την ανάλυση καθώς και η αδυναμία κατάληξης σε ασφαλή και γενικά συμπεράσματα σε ορισμένες από τις περιπτώσεις που μελετώνται.

-Αποστολή Ερωτηματολογίων

Η μέθοδος της αποστολής ερωτηματολογίων έχει ως βασικό πλεονέκτημα την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος και είναι ιδιαίτερα επιτυχής αν χρησιμοποιηθεί για ποσοτικές έρευνες που απαιτούν την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που θα συλλεχθούν. Το κυριότερο μειονέκτημα της μεθόδου είναι ο μικρός βαθμός ανταπόκρισης.

² «Marketing Management», Philip Kotler, Prentice Hal International Inc, New Jersey, 2000, p.106

-Παρατήρηση

Η μέθοδος αυτή έχει να κάνει με τη συγκέντρωση και καταγραφή πραγματικών δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων που βασίζονται σε πραγματικές καταστάσεις. Το βασικό της μειονέκτημα είναι η αδυναμία του ερευνητή να αναλύσει όλες τις περιπτώσεις που αφορούν το υπό εξέταση θέμα.

-Πείραμα

Το πείραμα συμβάλλει στην παρακολούθηση διαχρονικών αλλαγών που προκύπτουν από τη μεταβολή διαφόρων παραμέτρων αλλά τα αποτελέσματά της δεν είναι πάντα πολύ αξιόπιστα.

3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ

Για την εκπόνηση της μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγινε ένας συνδυασμός μεθόδων συλλογής στοιχείων. Καταρχάς για το πρώτο μέρος της εργασίας (βιβλιογραφική ανάλυση) έγινε συλλογή δευτερογενών στοιχείων με βασικότερες πηγές βιβλία, περιοδικά και το διαδίκτυο.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναπτύχθηκαν τέσσερις μελέτες περιπτώσεων-δύο ευρωπαϊκών και δύο ιαπωνικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα εξετάστηκε ο ρόλος του διοικητή προϊόντος στις εταιρείες Philips και Sony (από το χώρο των ηλεκτρονικών) και στις εταιρείες Volkswagen και Suzuki (από το χώρο των αυτοκινήτων). Για την μελέτη των περιπτώσεων αυτών έγιναν προσωπικές συνεντεύξεις με διοικητές προϊόντος των επιχειρήσεων και συλλέχθηκε υλικό γραπτό και οπτικό από τις σελίδες τους στο διαδίκτυο και από καταχωρήσεις που έχουν κάνει στον τύπο. Τη βάση των προσωπικών συνεντεύξεων αποτέλεσε ένα γραπτό ερωτηματολόγιο του οποίου ο σχεδιασμός βασίστηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας γίνεται μία σύγκριση του ρόλου του διοικητή προϊόντος στις ιαπωνικές και στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, με βάση τη μελέτη των τεσσάρων περιπτώσεων του δεύτερου μέρους, τα συμπεράσματα που προκύπτουν απ' αυτήν και τη βιβλιογραφική ανάλυση του πρώτου μέρους της εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ



1^ο ΜΕΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΔΟΜΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Το πρώτο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει μία βιβλιογραφική ανάλυση του θέματος με κυριότερες ενότητες: τους διοικητές προϊόντος, τους διοικητές προϊόντος στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και τους διοικητές προϊόντος στις ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Στην πρώτη ενότητα που έχει τον τίτλο «διοικητές προϊόντος» γίνεται αρχικά μια αναφορά στις συνθήκες που οδήγησαν στην ανάπτυξη της οργανωτικής δομής με διοικητές προϊόντος τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Εξετάζεται μάλιστα το πώς εφαρμόζεται η διοίκηση προϊόντος σήμερα και παρατίθενται τα βασικά πλεονεκτήματα της χρήσης της συγκεκριμένης οργανωσιακής δομής. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο ρόλος, τα κύρια χαρακτηριστικά και οι αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος. Ιδιαίτερη μάλιστα έμφαση δίνεται και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διοικητές προϊόντος σήμερα.

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στους «διοικητές προϊόντος στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις». Στο κομμάτι αυτό παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι ευρωπαίοι managers εφαρμόζουν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης δηλαδή τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση-ηγεσία και τον έλεγχο. Επίσης εξετάζεται ο ρόλος και τα βασικά χαρακτηριστικά των ευρωπαίων διοικητών προϊόντος-στοιχεία που ενδεχομένως τους διαφοροποιούν από τους ιάπωνες συναδέλφους τους.

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει μία παρουσίαση των «διοικητών προϊόντος στις ιαπωνικές επιχειρήσεις». Αρχικά, στο κομμάτι αυτό, παρατίθενται τα γενικά χαρακτηριστικά του τρόπου διοίκησης των ιαπωνικών επιχειρήσεων, καθώς και το νέο επιχειρηματικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι διοικητές προϊόντος στην Ιαπωνία. Στη συνέχεια αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται και εφαρμόζονται οι πολιτικές marketing στην Ιαπωνία και εξετάζεται ο ρόλος των διοικητών προϊόντος στις ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τη συγκέντρωση του υλικού για το πρώτο αυτό μέρος της εργασίας, τη θεωρητική δηλαδή προσέγγιση, συλλέχθηκε βιβλιογραφία από τη βιβλιοθήκη του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Τα βιβλία και οι μελέτες που επιλέχθηκαν καλύπτουν τους τομείς του brand management καθώς και τους τρόπους διοίκησης των ευρωπαϊκών και των ιαπωνικών επιχειρήσεων.



Τέλος, συλλέχθηκαν και άρθρα από εξειδικευμένα περιοδικά όπως το Journal of Marketing Management, το Journal of Brand Management, το Journal of Product & Brand Management και πολλά άλλα. Πάντως τα περισσότερα από τα άρθρα που χρησιμοποιήθηκαν βρέθηκαν μέσω διαδικτύου και έγινε προσπάθεια συλλογής των πιο πρόσφατων εξ' αυτών.

ΣΤΟΧΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Βασικός στόχος του μέρους αυτού της εργασίας είναι η παρουσίαση του ρόλου των διοικητών προϊόντος τόσο στις ευρωπαϊκές όσο και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Ο αναγνώστης θα πρέπει καταρχάς να κατανοήσει τις βασικές αρχές της οργανωτικής δομής με διοικητές προϊόντος, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές εφαρμόζονται, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Επιπλέον, θα πρέπει να κατανοήσει τον ρόλο, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά καθώς και τις αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος.

Πέρα από τα παραπάνω, βασικό στόχο του συγκειριμένου μέρους αποτελεί και η παρουσίαση των βασικών διαφοροποιήσεων του ρόλου των διοικητών προϊόντος σε Ευρώπη και σε Ιαπωνία.. Στο θεωρητικό αυτό κομμάτι θα πρέπει να γίνει πιο εκτενής ανάλυση του τρόπου διοίκησης των ιαπωνικών επιχειρήσεων (μιας και ο ευρωπαϊκός τρόπος διοίκησης είναι λίγο-πολύ γνωστός) προκειμένου ο αναγνώστης να κατανοήσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο ο Ιάπωνας διοικητής προϊόντος καλείται να εργαστεί.

Α. ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προκειμένου οι αναγνώστες να κατανοήσουν το βασικό κομμάτι της εργασίας αυτής που είναι ο ρόλος του διοικητή προϊόντος στις ευρωπαϊκές και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις, θα πρέπει καταρχάς να κατανοήσουν τις βασικές αρχές τις διοίκησης προϊόντων. Για το λόγο αυτό, στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι συνθήκες που οδήγησαν στην ανάπτυξη της οργανωτικής δομής του τμήματος marketing με διοικητές προϊόντος στην Ελλάδα και διεθνώς, το πώς εφαρμόζεται η διοίκηση προϊόντος σήμερα καθώς και τα βασικά πλεονεκτήματα της χρήσης της συγκεκριμένης οργανωτικής δομής. Επιπλέον παρουσιάζεται τόσο ο ρόλος όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος.

1. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ MARKETING ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (ΕΛΛΑΔΑ-ΔΙΕΘΝΩΣ)

1.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΔΙΕΘΝΩΣ

Γύρω στα τέλη του δεκάτου ενάτου αιώνα και στις αρχές του εικοστού οι επιχειρηματίες-ιδιοκτήτες εταιρειών ανέπτυσσαν και προωθούσαν προϊόντα όπως: Coca Cola, Gillette, Colgate και Heinz στην Αμερική και προϊόντα όπως: Beecham's, Rolls Royce και Cadbury's στην Αγγλία. Όλες αυτές οι επωνυμίες υπάρχουν ακόμη και σήμερα ενώ τα αρχικά προϊόντα δεν υπάρχουν. Αυτές οι επωνυμίες αναπτύχθηκαν λόγω του ενθουσιασμού και της ενέργειας των επιχειρηματιών. Καθώς μάλιστα οι επωνυμίες γινόντουσαν όλο και πιο επιτυχημένες και οι επιχειρήσεις που τις παρήγαγαν μεγάλωναν και επεκτείνονταν, η διοίκηση των επωνυμιών ανατέθηκε σε ομάδες «ειδικών» που κατείχαν θέσεις μεσαίου και ανώτερου διοικητικού επιπέδου. Αυτές οι ομάδες συνήθως αποτελούνταν από έναν ειδικό στη διαφήμισης, έναν ειδικό στην έρευνα αγοράς, έναν τεχνικό και έναν πωλητή. Οι ομάδες μάλιστα αυτές συμπεριφέρονταν πολύ διαφορετικά από τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη της

προηγούμενης περιόδου και στηρίζονταν περισσότερο στη συνεργασία και στην ομαδική δουλειά παρά στο όραμα και την επιχειρηματικότητα.

Από το 1930 έως τα τέλη του 1940, εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης και του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, οι καταναλωτές έγιναν πιο επιφυλακτικοί αναφορικά με τις διαφημιστικές εκστρατείες των εταιρειών και οι λιανέμποροι πιο επιλεκτικοί σε σχέση με τις επωνυμίες που έβαζαν στα καταστήματά τους. Σε διοικητικό επίπεδο υπήρχε η άποψη ότι οι ομάδες των ειδικών υστερούσαν σε προσήλωση στο στόχο τους και δεν βοηθούσαν στην πρόοδο των επωνυμιών. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω επικρίσεων η εταιρεία Procter & Gamble εισήγαγε το 1931 το "brand management system" (σύστημα διοίκησης των επωνυμιών), σύμφωνα με το οποίο δινόταν η αποκλειστική αρμοδιότητα του κάθε προϊόντος-επωνυμίας σε έναν πρόσωπο-manager που ονομάστηκε διοικητής προϊόντος. Η εταιρεία Johnson & Johnson ακολούθησε αλλά συνολικά πολύ λίγες εταιρείες νιοθέτησαν το σύστημα αυτό το οποίο διαδόθηκε ευρέως πολλά χρόνια αργότερα.³

Η θέση του διοικητή προϊόντος δημιουργήθηκε προκειμένου το κάθε προϊόν μέσα στο σύνολο των προϊόντων της επιχείρησης, να αποκτήσει την αναγκαία προσοχή, δύναμη και αυτονομία, καθώς και ένα διαφορετικό χαρακτήρα από αυτούς που έχουν τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης.

Στη δεκαετία του 1950 η οργανωτική δομή κατά διοίκηση προϊόντος ήταν ήδη στις H.P.A. πολύ διαδεδομένη. Το 85% των επιχειρήσεων παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων και το 55% των επιχειρήσεων παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων είχαν νιοθετήσει τη συγκεκριμένη δομή. Στα τέλη μάλιστα της δεκαετίας του 1970, το 85% των επιχειρήσεων καταναλωτικών προϊόντων είχαν νιοθετήσει κάποια μορφή της, ενώ από το 1978 φαίνεται να θεωρείται απαραίτητη και νιοθετείται και στα βιομηχανικά προϊόντα.

Η μεγαλύτερη ανάπτυξη της οργανωτικής αυτής μορφής συντελέστηκε τα τελευταία χρόνια και επιταχύνθηκε περισσότερο με την εισαγωγή Διοικητών Προϊόντος (Product Managers), Διοικητών Λογαριασμών (Trade/Account Managers), καθώς και Διοικητών Αγοράς (Market Managers). Τα στελέχη αυτά εργάζονται σε διαφορετικούς κλάδους, εκτός των καταναλωτικών προϊόντων, όπως παραγωγής συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, βιομηχανικών προϊόντων, φαρμάκων,

³ "Branding in Practice: The profile and role of brand managers in the UK", Graham Hankinson-Philipa Cowking, Journal Of Marketing Management, Vol.13, No.4, 1997, p.240

αεροσκαφών, οπλικών συστημάτων και παροχής υπηρεσιών, καθώς και σε νοσοκομεία, ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρείες και τράπεζες. Η υιοθέτηση, μάλιστα, του συνδυασμού διοίκησης προϊόντος και αγοράς, παρόλο που μπορεί να ακούγεται πολύπλοκη και δύσκολη στην εφαρμογή της, θεωρείται ότι μπορεί να δώσει, όταν ορίζεται σωστά, μια βάση περαιτέρω ανάπτυξης, σχεδιασμού και κερδοφορίας για αρκετές πολυεθνικές που διαθέτουν πολυάριθμα προϊόντα.⁴

1.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ⁵

Όπως και στις περισσότερες αγορές της Ευρώπης, οι πρώτες επιχειρήσεις που υιοθετούν την οργανωτική δομή του τμήματος marketing κατά προϊόν στην Ελλάδα, φαίνεται να είναι οι πολυεθνικές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους στη χώρα άμεσα, με τη δημιουργία θυγατρικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που διέθεταν μεγάλη εμπειρία της διεθνούς αγοράς, είχαν ήδη πραγματοποιήσει ανάλυση της κατάστασης και των συνθηκών που επικρατούσαν στη χώρα. Από τη μελέτη τους είχαν εκτιμήσει ότι οι συνθήκες της αγοράς ήταν πλέον κατάλληλες για περισσότερο ενεργό ανάμειξη με την ελληνική αγορά και θεωρήθηκε ότι είχε έρθει η χρονική στιγμή για την ανάπτυξη πιο αποτελεσματικής προσέγγισης της αγοράς της χώρας, που ξεκινά από την άμεση παρουσία τους και την αποτελεσματική οργάνωσή τους.

Οι δεκαετίες του 1960 και του 1970 ήταν αυτές που έφεραν μια σειρά από πολυεθνικές επιχειρήσεις με ανεξάρτητη λειτουργία marketing στην Ελλάδα. Άλλες ήρθαν για πρώτη φορά στη χώρα, ενώ αρκετές απομάκρυναν τους αντιπροσώπους ή τους εισαγωγείς και ίδρυσαν υποκαταστήματα μέσω των οποίων συνέχισαν να διαθέτουν οι ίδιες τις ήδη γνωστές επωνυμίες τους.

Κατά κύριο λόγο φαίνεται ότι για πρώτη φορά η οργάνωση με διοικητές προϊόντος εφαρμόστηκε από επιχειρήσεις όπως η Colgate Palmolive και η Lever. Η Lever, πιο συγκεκριμένα, είχε διοικητές προϊόντος στο οργανόγραμμά της στην Ελλάδα τουλάχιστον από το 1965. Την ίδια περίοδο επιχειρήσεις όπως η Henkel και η Procter & Gamble διέθεταν τα προϊόντα τους στην Ελλάδα μέσω αντιπροσώπων. Η παρουσία τους ήταν ιδιαίτερα έντονη, καθώς η Henkel συνεργαζόταν με δύο

⁴ “Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος”, Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ.146-147

⁵ “Η εξέλιξη της δομής με διοικητές προϊόντος και το επιχειρησιακό περιβάλλον”- Διδακτορική διατριβή ΟΠΑ, Κλεοπάτρα Βελούτου, Αθήνα 1999, σελ.64-66

διαφορετικές επιχειρήσεις που λειτουργούσαν ως αντιπρόσωποι, ενώ η Procter & Gamble είχε τουλάχιστον δεκαπέντε χρόνια παρουσίας στην αγορά.

Οι πρώτοι διοικητές προϊόντος που εργάστηκαν στη χώρα μας εκπαιδεύτηκαν από διευθυντές marketing που έρχονταν από χώρες της Δυτικής Ευρώπης, όπου η δομή με διοικητές προϊόντος είναι ήδη κανόνας της οργάνωσης του τμήματος marketing. Βέβαια, η εκπαίδευση των διοικητών προϊόντων γινόταν κυρίως στο εξωτερικό, καθώς δεν υπήρχαν οργανωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα στο χώρο του marketing στην Ελλάδα. Οι υποψήφιοι για τη θέση θα έπρεπε να έχουν τελειώσει απαραίτητα κάποιο πανεπιστημιακό τμήμα, χωρίς να απαιτείται κάποια επαφή είτε με εκπαιδευτικό ίδρυμα είτε με εργασία στο εξωτερικό.

Η εφαρμογή της και οι δραστηριότητες που συνεπαγόταν στην αρχή της υιοθέτησής της δεν ήταν πάντα σαφείς, και ο έλεγχος τόσο από τα κεντρικά στο εξωτερικό όσο και από τον τοπικό διευθυντή marketing ήταν εντονότερος. Παράλληλα οι δραστηριότητες των διοικητών προϊόντος ήταν περιορισμένες. Για παράδειγμα, όλες τις επαφές με τη διαφημιστική εταιρεία τις είχε αναλάβει ο διευθυντής marketing, και όχι ο διοικητής προϊόντος. Τα αρχεία που είχαν διατηρήσει οι επιχειρήσεις και που αφορούσαν την εφαρμογή της διοίκησης προϊόντος από αυτές πριν το 1975 είναι δυστυχώς εξαιρετικά περιορισμένα και ελλιπή, με αποτέλεσμα να μην παρέχουν επαρκείς πληροφορίες.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν ακολούθησαν αμέσως το νέο τρόπο οργάνωσης του τμήματος marketing. Ο συντηρητισμός και ο οικογενειακός χαρακτήρας των περισσότερων, αποτελούσαν περιοριστικούς παράγοντες στην υιοθέτηση νεωτεριστικών μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης. Ο παρατηρούμενος συντηρητισμός ενισχυόταν από την ελλιπή εκπαίδευση marketing που προσφερόταν στα πανεπιστήμια και την ελλιπή παιδεία marketing που είχε αναπτυχθεί στη χώρα μας. Μόνο την τελευταία δεκαπενταετία φαίνεται ότι η όλο και αυξανόμενη πίεση που αναπτύσσεται στην αγορά ανάγκασε τις ελληνικές επιχειρήσεις να αρχίσουν να προσαρμόζονται. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι από το 1993 έως σήμερα, αρκετές επιχειρήσεις εγχώριων προϊόντων εφάρμοσαν τη δομή για πρώτη φορά.

Βασισμένοι στην παραπάνω παρατήρηση μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι επιχειρήσεις ελληνικής ιδιοκτησίας δεν ήταν τόσο ανεπτυγμένες όσον αφορά την οργανωτική τους δομή. Φαίνεται ότι μόλις τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να συνειδητοποιούν την αδυναμία παροχής της απαραίτητης προσοχής στις διάφορες επωνυμίες τους και περνούν σε μια οργάνωση με διοικητές προϊόντος που



συντονίζουν την παρουσία των επωνυμιών τους στην αγορά. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι παρουσιάζεται σχετική υστέρηση στην ανάπτυξή τους, σε σχέση με την ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων, γεγονός που συχνά περιορίζει και την ανταγωνιστικότητά τους στις σύγχρονες συνθήκες της αγοράς.

1.3 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΗΜΕΡΑ⁶

Η διοίκηση προϊόντος καθώς και οι παραλλαγές της -διοίκηση αγοράς και διοίκηση περιοχής (market and territorial management)- αποτελούν οργανωτικές απαντήσεις στο δίλημμα της εξισορρόπησης της παραδοσιακής λειτουργικής εξειδίκευσης που επικρατεί εδώ και αιώνες στις επιχειρήσεις με τη σύγχρονη ανάγκη για λεπτό χειρισμό των νέων προβλημάτων που εμφανίζονται στην αγορά. Θεωρείται πλέον ως μέρος της οργάνωσης των επιχειρήσεων με πολλαπλές επωνυμίες, καθώς είναι άκρως αποτελεσματική. Η συνεχής αύξηση μάλιστα της δύναμης των λιανέμπορων και η εισαγωγή στην αγορά όλο και περισσότερων προϊόντων με την επωνυμία τους καθώς και «λευκών» προϊόντων (generic), κάνουν ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη προσοχής των επώνυμων προϊόντων, με στόχο τη διατήρηση της πίστης των πελατών σε αυτά (brand loyalty).

Είναι ένα σύστημα που φαίνεται να εφαρμόζεται σήμερα περισσότερο, από ότι η διοίκηση κατά αγορά μόνη της, στις επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες προς το marketing. Αυτό συμβαίνει επειδή θεωρείται ότι βελτιώνει τόσο την ποιότητα όσο και την ποσότητα των πληροφοριών που συγκεντρώνονται και που αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Ο συνδυασμός βέβαια των δύο δομών είναι αυτός που φαίνεται να φέρνει ακόμα μεγαλύτερα αποτελέσματα, καθώς χρησιμοποιείται στην πλειονότητα των περιπτώσεων.

Στις μέρες μας φαίνεται να εξαπλώνεται με γοργό ρυθμό και να θεωρείται απαραίτητη για την επιτυχία οργανωτική δομή και στα βιομηχανικά προϊόντα, παρά τις κάποιες ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η μεταφορά της δομής. Θεωρείται ότι αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για την εφαρμογή προγραμμάτων marketing και το 50% των θέσεων εργασίας που προσφέρονται μέσω αγγελιών στα μεγάλα περιοδικά marketing αφορούν θέσεις της κατηγορίας των διοικητών προϊόντος.

⁶ “Η εξέλιξη της δομής με διοικητές προϊόντος και το επιχειρησιακό περιβάλλον”- Διδακτορική διατριβή ΟΠΑ, Κλεοπάτρα Βελούτσου, Αθήνα 1999, σελ.72-75

Οι περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις με πολλά προϊόντα όπως οι: 3M, American Brands, Bahlsen, Bel, BSN, Cannon, General Foods, General Mills, General Motors, Pepsico, Pillsbury, ICI, Johnson & Johnson, Kellogg's, Kimberly-Clark, Kraft's Food, Lehn Fink, Lever Brothers, Mars, Matsushita, Max Factor, McNeil & Libby, Nabisco, Nestle, Procter & Gamble, Rowntree Machintosh καθώς και πολλές άλλες μικρότερες επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν στο εξωτερικό τη διοίκηση προϊόντος ως οργανωτική δομή του τμήματος marketing επιτυχώς εδώ και πολλά χρόνια. Η διεθνής παρουσία των επιχειρήσεων που την έχουν υιοθετήσει, εγγυάται και την εξάπλωσή της σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης και οι διοικητές προϊόντος χαρακτηρίζονται στις περισσότερες περιπτώσεις ως στελέχη μεσαίας ιεραρχικής βαθμίδας.

Τις διεθνείς τάσεις ακολουθούμε και στη χώρα μας. Η υιοθέτηση της διοίκησης προϊόντος δείχνει να έχει μια γενικότερη τάση ανάπτυξης, καθώς όλοι και περισσότερες επιχειρήσεις, πολλές πολυεθνικές αλλά και αρκετές ελληνικές που ανήκουν σε διάφορους κλάδους της οικονομίας μας την εφαρμόζουν. Μερικές από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη διοίκηση προϊόντος στη χώρα μας είναι οι: Λαβιφάρμ, Παπουτσάνης, Σαράντης, Βοσινάκης, Δέλτα, Ελαϊς, Φάγε, Τροφεκλέκτ, Φρόζα, Αχάια Clauss, Αθηναϊκή Ζυθοποιία, Μπουντάρης, Μεταξά, Παπαστράτος, Κεράνης, Αθηναϊκή Χαρτοποιία, EKO και πολλές άλλες.

Και στην Ελλάδα πάντως η ανάπτυξη της δομής είναι αντίστοιχη με αυτή στην Ευρώπη και την Αμερική. Στις επιχειρήσεις συναντά κανείς διοικητές προϊόντος (product/brand managers) που έχουν ως ανώτερα στελέχη διοικητές ομάδας προϊόντων (group product managers) και κάποιες φορές υφιστάμενους βοηθούς διοικητές προϊόντος (assistant product/brand managers).

1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ⁷

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της τμηματοποίησης του τμήματος marketing με βάση το προϊόν, φαίνεται να είναι:

- ο Η εξασφάλιση υποστήριξης στις διάφορες επωνυμίες της επιχείρησης και η καλύτερη γνώση της αγοράς-στόχου και του ανταγωνισμού. Η υποστήριξη είναι

⁷ "Η εξέλιξη της δομής με διοικητές προϊόντος και το επιχειρησιακό περιβάλλον"- Διδακτορική διατριβή ΟΠΑ, Κλεοπάτρα Βελούτου, Αθήνα 1999, σελ.76

μεγαλύτερη για τις επωνυμίες που είναι νέες και ενέχουν μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο.

ο Η δημιουργία μιας γενικότερης φιλοσοφίας, όπου οι επωνυμίες αντιμετωπίζονται ως πηγές άντλησης χρηματικών πόρων, και οι διοικητές προϊόντος καλούνται περισσότερο από τα άλλα στελέχη να υιοθετήσουν την επιχειρηματική φιλοσοφία.

ο Ο συντονισμός των επιχειρησιακών πόρων και των προσπαθειών με τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη προσέγγιση marketing για κάθε επωνυμία της επιχείρησης.

ο Η ανάπτυξη υγιούς ανταγωνιστικού πνεύματος μέσα στην επιχείρηση, ανάμεσα στους υπεύθυνους διαφορετικών επωνυμιών, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα οι πελάτες που δεν είναι πιστοί σε μια επωνυμία να αγοράζουν διαφορετικές επωνυμίες με ισχυρή παρουσία στην αγορά, που όμως ανήκουν στην ίδια επιχείρηση και όχι στον ανταγωνισμό.

ο Η ανάπτυξη στελεχών με γενικές διοικητικές ικανότητες, που δρουν ως «πρόεδροι» της επωνυμίας και έχουν κατάλληλη προϋπηρεσία για να προαχθούν σε ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.

2. Ο ΡΟΛΟΣ, ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ



2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ⁸

Σε γενικές γραμμές οι διοικητές προϊόντος επιβλέπουν όλα τα θέματα που αφορούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με στόχο να δημιουργήσουν τη μέγιστη ικανοποίηση στον πελάτη και μια μακροπρόθεσμη αξία στην επιχείρηση.⁹

Στόχος της δομής κατά διοικητή προϊόντος είναι η επικέντρωση της προσοχής των στελεχών σε συγκεκριμένα προϊόντα ή επωνυμίες, που δεν θα ήταν δυνατόν να διοικηθούν από ένα και μόνο πρόσωπο. Ένας από τους λόγους για τους οποίους υπάρχουν διαφορετικές γνώμες σχετικά με τις αρμοδιότητες του διοικητή προϊόντος

⁸ “Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος”, Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ.157-163

⁹ “Traditional Product Management evolves”, Linda M.Gorchels, Marketing News, Vol.29, No 3, 1995, p.4



είναι ότι δεν έχουν όλοι οι διοικητές προϊόντος τις ίδιες ευθύνες. Σε ορισμένες επιχειρήσεις ο ρόλος του διοικητή προϊόντος είναι πολύ ευρύτερος σε σχέση με κάποιες άλλες, μια που εισέρχονται διάφοροι παράγοντες, όπως το σύστημα των οργανωτικών αξιών, η παράδοση, η εμπειρία, η τεχνολογία, οι ανθρώπινοι πόροι, οι συνθήκες της αγοράς και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

Στην πρωτότυπη μορφή της, η θέση του διοικητή προϊόντος περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της επίτευξης ενός ικανοποιητικού οικονομικού αποτελέσματος από κάθε προϊόν / επωνυμία ή υπηρεσία ή από ένα περιορισμένο αριθμό προϊόντων / επωνυμιών ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

Οι διοικητές προϊόντος είναι υπεύθυνοι για ένα προϊόν, μια γραμμή προϊόντος ή περισσότερα διαφορετικά προϊόντα, που σχηματίζουν μια συσχετιζόμενη ομάδα.. Το συγκεκριμένο στέλεχος χειρίζεται τόσο καινούρια όσο και ήδη υπάρχοντα προϊόντα, ασχολούμενο με καθετί που έχει σχέση με αυτά, από έρευνα marketing και σχεδιασμό συσκευασίας έως διαφήμιση, χωρίς όμως ουσιαστικά να τα διοικεί. Απλώς καταρτίζει προγράμματα, προετοιμάζει και επεξεργάζεται πληροφορίες, δίνει συμβουλές και υποστηρίζει τις αρετές του προϊόντος στους προϊσταμένους του και στα τμήματα με τα οποία μοιράζεται κοινούς πόρους.

Το βέβαιο είναι ότι με την εφαρμογή της διοίκησης προϊόντος, το συνολικό χαρτοφυλάκιο των επωνυμιών της επιχείρησης χωρίζεται σε μικρότερα μέρη. Στόχος του διοικητή του καθενός από αυτά τα μικρότερα χαρτοφυλάκια, είναι γενικά ο συντονισμός των ενεργειών, των πληροφοριών και των στρατηγικών που αφορούν το προϊόν ή την ομάδα των προϊόντων για την οποία είναι υπεύθυνος.

Ο ρόλος που ο διοικητής προϊόντος καλείται να παίξει κατά τη διάρκεια της προσπάθειας του, είναι να προτείνει και να εφαρμόσει το πρόγραμμα marketing για τα προϊόντα για τα οποία είναι υπεύθυνος. Πιο συγκεκριμένα:

1. Προγραμματισμός και έλεγχος. Ο διοικητής προϊόντος δεν κατασκευάζει τίποτα, δεν πουλά τίποτα, δεν αγοράζει πρώτες ύλες, δεν δημιουργεί διαφήμιση. Προσλαμβάνεται όταν η ικανότητα ενός προϊόντος να φέρνει έσοδα από την αγορά είναι τόσο ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, ώστε να δικαιολογείται η τοποθέτηση ενός ειδικού, πλήρους απασχολήσεως, ο οποίος να αφιερώνει τον χρόνο του στον προγραμματισμό του προϊόντος και στην υλοποίηση των προγραμμάτων

του. Αναφορικά με τον προγραμματισμό θα πρέπει να πούμε¹⁰ ότι ο διοικητής προϊόντος έχει ως βασική αρμοδιότητα την ανάπτυξη προτάσεων αναφορικά με τα μελλοντικά πλάνα των επωνυμιών του. Επίσης θα πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, χωρίς ωστόσο να εμφανίζεται ως ο μοναδικός λήπτης των αποφάσεων (sole decision maker). Μάλιστα ο ρόλος του στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό (long term planning) φαίνεται να είναι λιγότερο σημαντικός από ότι στο βραχυπρόθεσμο (short-term planning).

Αναφορικά τώρα με τον έλεγχο, ο διοικητής προϊόντος θα πρέπει να ελέγχει αν το μίγμα marketing είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένο ούτως ώστε να εξασφαλίζει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης θα πρέπει να ελέγχει αν τα προϋπολογισθέντα ποσά επενδύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τέλος θα πρέπει να ελέγχει την κερδοφορία, τις πωλήσεις καθώς και το αν τα προγράμματα marketing αναπτύσσονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

2. Εσοδα. Σε κάθε επιχείρηση γίνεται σήμερα αποδεκτό ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσης είναι η δημιουργία εσόδων που θα προέρχονται αποκλειστικά από την πώληση των προϊόντων της. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η τοποθέτηση διοικητών προϊόντος με αποκλειστικό σκοπό:

- την επίβλεψη για την επίτευξη ενός προσεκτικά προγραμματισμένου οικονομικού αποτελέσματος, το οποίο θα επιτρέπει την αντιμετώπιση των δαπανών της επιχείρησης
- τον προγραμματισμό των δαπανών της επιχείρησης, διαδικασία που θεωρείται από όλες τις επιχειρήσεις ως θεμελιώδους σημασίας για την χρηματοοικονομική τους υγεία.

3. Περιορισμένος αριθμός επώνυμων προϊόντων. Όσο αυξάνει ο αριθμός των προϊόντων που προσφέρονται στην αγορά από κάθε μεμονωμένη επιχείρηση, τόσο αυξάνονται και τα προβλήματα προγραμματισμού της ικανότητάς της για επίτευξη εισοδήματος. Αυτό συμβαίνει, γιατί ο προγραμματισμός της επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι δυνατός μόνο όταν γίνεται ξεχωριστά για κάθε προϊόν. Κάτι τέτοιο ερμηνεύεται από το γεγονός ότι δεν μπορούν να υπάρχουν ποτέ δύο ίδια προϊόντα,

¹⁰ “Brand managers in the pharmaceutical industry: are they any different?”, *George G. Panigyrakis, Cleopatra Veloutsou*, Journal of Product & Brand Management, Vol.8, No.6, 1999, p.498

που να ικανοποιούν τις ίδιες ακριβώς ανάγκες και να συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο. Το κάθε προϊόν έχει τη δική του ιδιαίτερη προσωπικότητα και απαιτεί να αντιμετωπίζονται χωριστά τα προβλήματά του, μέσω της σωστής εκμετάλλευσης στοιχείων, όπως είναι η σύνθεση του προϊόντος, τα αισθητικά και λειτουργικά του χαρακτηριστικά, η τοποθέτηση, η τιμή, η συσκευασία και η προώθηση. Αν κρατήσουμε τους διάφορους παράγοντες σταθερούς, όσο λιγότερα προϊόντα χειρίζεται ένας διοικητής προϊόντος, τόσο πιο αποτελεσματικά θα είναι τα προγράμματα marketing που θα καταστρώνει για τα προϊόντα που είναι υπεύθυνος. Αυτό δε σημαίνει βέβαια, ότι ο αριθμός των προϊόντων αναγκαστικά ρυθμίζει και τον αριθμό των διοικητών προϊόντος που θα πρέπει να τοποθετηθούν σε μια επιχείρηση.

Στις μέρες μας υπάρχει μια έντονη αντιδικία και σύγχυση σε ό,τι αφορά τα κύρια καθήκοντα, την ευθύνη και την εξουσία της θέσης του διοικητή προϊόντος. Πολλοί ερευνητές που ασχολήθηκαν με το θέμα της διοίκησης προϊόντος και της απόδοσης των στελεχών που εργάζονται ως διοικητές προϊόντος, έχουν εντοπίσει αρκετά φαινόμενα διαπροσωπικών συγκρούσεων, ανεπάρκειας εξουσίας και έλλειψης επιρροής.

Ορισμένες απόψεις σχετικά με το ρόλο του διοικητή προϊόντος, που τον καθιστούν μοναδικό είναι οι παρακάτω:

- ❖ Ο διοικητής προϊόντος για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του βρίσκεται συχνά στη θέση του ενδιαμέσου (interface) ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον της, καθώς και ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Η θέση του αυτή εξηγείται από το γεγονός ότι ακόμα και τα πιο φιλόδοξα σχέδια καταρρέουν όταν δεν υπάρχει η δυνατότητα μιας αρμονικής συνεργασίας με τα άλλα προϊόντα, τις λειτουργίες και τις διευθύνσεις αγοράς. Μολονότι ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας του διοικητή προϊόντος είναι άτυπο, υπάρχει και ένα μέρος τυπικό και επαναλαμβανόμενο. Ένας διοικητής προϊόντος δήλωσε σχετικά: «Πολλές φορές αισθάνομαι σαν πολιτικός. Συνέχεια αναγκάζομαι να επιδιώκω την υποστήριξη των άλλων τμημάτων για να επιτύχω τους στόχους μου». Εξαιτίας αυτού του γεγονότος ο διοικητής προϊόντος πρέπει να μπορεί να χειρίζεται διαφορετικές προσδοκίες ρόλων, τόσο άλλων στελεχών και άλλων τμημάτων όπως η παραγωγή και το χρηματοοικονομικό, όσο και ατόμων έξω από την επιχείρηση, όπως πελάτες, διανομείς, σύμβουλοι και διαφημιστές.

- ❖ Ο διοικητής προϊόντος συμβάλλει στη διεκπεραίωση μιας σειράς δραστηριοτήτων που αποφέρουν κέρδος. Όταν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα στο περιβάλλον, σκοπός του είναι η προσαρμογή του τμήματος marketing της γραμμής προϊόντος που διοικεί, έτσι ώστε η υπάρχουσα αβεβαιότητα που επικρατεί να αντιμετωπίζεται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Η συνεχής ανάγκη συνεργασίας με την παραγωγή, τις πωλήσεις, την έρευνα και ανάπτυξη και το προσωπικό, κάνει το διοικητής προϊόντος να αναμιγνύεται σε μια σειρά διατμηματικών και εξωτερικών σχέσεων, δίνοντας ιδιαίτερο βάρος στη δημιουργία καλών προσωπικών σχέσεων. Στην περίπτωση αυτή παίζει το ρόλο του διερμηνέα, δεδομένου ότι ο ίδιος οφείλει να είναι σε θέση να αναλύει και να εκτιμά τη συμπεριφορά της αγοράς και στη συνέχεια να μεταβιβάζει τις εκτιμήσεις του όχι μόνο στα τμήματα marketing και πωλήσεων, αλλά και σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης που συνεισφέρουν στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο καθένας μέσα στην επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει σε ποιες αγορές βρίσκεται αυτή τη στιγμή η επιχείρηση και σε ποιες στοχεύει να εισέλθει. Στοιχεία που θα τον βοηθήσουν στο να συνεισφέρει αποτελεσματικά προς αυτή την κατεύθυνση.
- ❖ Ο διοικητής προϊόντος αντιμετωπίζει αναρίθμητες πιέσεις, που γεννιούνται στα σημεία επαφής (interfaces) εσωτερικών-εξωτερικών και τυπικών-άτυπων σχέσεων. Καθώς οι πιέσεις αυτές εντείνονται, επηρεάζουν αναμφίβολα την απόδοση, ικανοποίηση και αίσθηση ελέγχου του διοικητής προϊόντος. Γι'αυτό το λόγο, πολλοί διοικητές προϊόντος εκφράζουν το έντονο συναίσθημα ότι είναι «στριμωγμένοι στη μέση» και ότι δεν έχουν πολλά περιθώρια πρωτοβουλιών.

Παρά τα γενικά χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, υπήρξε μια ενδιαφέρουσα διαμάχη και σύγχυση σχετικά με το κύριο έργο, τις ευθύνες και την εξουσία αυτής της θέσης. Έχουν βρεθεί, από αρκετούς ερευνητές που ασχολούνται με τη διοίκηση και τους διοικητές προϊόντος, ενδιαφέροντα στοιχεία διαπροσωπικής σύγκρουσης, έλλειψης εξουσίας και έλλειψης επιρροής. Γνωρίζοντας τα καθήκοντα του διοικητή προϊόντος μέσα στην επιχείρηση, μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένα από τα επιμέρους χαρακτηριστικά, ή και προβλήματα που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση. Αυτό που αναφέρεται συχνά είναι ότι ο διοικητής προϊόντος φαίνεται να

διαθέτει μια εξαιρετικά μεγάλη ευθύνη, που όμως δεν συνοδεύεται από την ανάλογη εξουσία. Σύμφωνα μάλιστα με τους Eckles & Novotny¹¹ οι διοικητές προϊόντος θεωρούνται ως γενικοί διοικητές (general managers) των προϊόντων για τα οποία είναι υπεύθυνοι, αναλαμβάνοντας κάθε αρμοδιότητα που θα τα οδηγήσει σε επιτυχία ή αποτυχία. Ωστόσο αυτό που τους λείπει είναι η ανάλογη εξουσία που θα τους βοηθούσε να επιτύχουν το έργο τους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να πούμε ότι το συγκεκριμένο στέλεχος έχει τη συνολική ευθύνη για τα προϊόντα που αποτελούν το χαρτοφυλάκιό του, αλλά σπάνια έχει γραμμική εξουσία πάνω στα λειτουργικά τμήματα, η οποία θα του επιτρέπει να ελέγχει την όλη κατάσταση. Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι το στέλεχος που εργάζεται στη θέση του διοικητή προϊόντος:

- Δημιουργεί πολλές σχέσεις, παίζει διάφορους ρόλους, όπως είναι ο ρόλος του αναλυτή, του σχεδιαστή, του συντονιστή και του ελεγκτή, και χρειάζεται τη συνεργασία όλων των τμημάτων και των εξωτερικών συνεργατών της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ακόμα και τα καλύτερα προϊόντα θα αποτύχουν εάν οι διοικητές τους δεν μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά με τα στελέχη των άλλων τμημάτων και τους εξωτερικούς συνεργάτες και δεν ασκούν συνέχεια πέσεις για υποστήριξη από αυτούς. Όπως μάλιστα έχει λεχθεί¹², η δουλειά του διοικητή προϊόντος είναι διατμηματική, καθώς καλείται να συμμετάσχει σε πολλές ομάδες που απαρτίζονται από μέλη διαφόρων τμημάτων, σε βαθμό μάλιστα που να θεωρείται ότι διοικεί μια ξεχωριστή επιχείρηση (αυτή της επωνυμίας) μέσα στην επιχείρηση (“operate a business within a business”). Γενικά ο διοικητής προϊόντος πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει με επιτυχία διάφορες προσδοκίες για το ρόλο του όχι μόνο από στελέχη άλλων τμημάτων όπως το οικονομικό και της παραγωγής αλλά και από άτομα έξω από την επιχείρηση όπως τους πελάτες, τους εμπόρους, τους συμβούλους και τους διαφημιστές.

¹¹ “Brand managers in the pharmaceutical industry: are they any different?”, George G.Panigyrakis, Cleopatra Veloutsou, Journal of Product & Brand Management, Vol.8, No.6, 1999, p.497

¹² “How to Improve Product Management Effectiveness”, William H.Murphy-Linda Gorchels, Industrial Marketing Management, Vol.25, No1, 1996, p.49

- Συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία και κερδοφορία των δραστηριοτήτων του marketing, ενώ ταυτόχρονα υφίσταται υψηλή περιβαλλοντική αβεβαιότητα που απαιτεί την προσαρμογή του τμήματος marketing για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.
- Δημιουργεί πολλές σχέσεις, έχοντας διαφορετικούς ρόλους. Και αυτό γιατί ο διοικητής προϊόντος χρειάζεται τη συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης, αφού είναι αυτός που πρέπει να ασχολείται με μια σειρά από επαφές μεταξύ τους, αλλά και με τους εξωτερικούς συνεργάτες, παίζοντας συχνά το ρόλο του μεσολαβητή ανάμεσα τους. Όπως μάλιστα έχει λεχθεί¹³ ο διοικητής προϊόντος παίζει το ρόλο του οριακού συνδέσμου (boundary spanner) μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς λειτουργεί ως συντονιστής και κεντρικός πομπός για την μετάδοση των πληροφοριών της επωνυμίας για την οποία είναι υπεύθυνος.
- Αντιμετωπίζει σε συνεχή βάση αντιφατικές ή ασαφείς πιέσεις, καθώς όλες οι παραπάνω εσωτερικές, εξωτερικές, τυπικές και άτυπες επαφές προβάλλουν τις δικές τους απαιτήσεις. Όσο οι πιέσεις αυτές αυξάνουν, τόσο επηρεάζεται η απόδοση του στελέχους, η ικανοποίηση του και η αίσθηση ελέγχου που διαθέτει, με αναπόφευκτα και ανεπιθύμητα για την επιχείρηση αποτελέσματα.
- Έχει ανάγκη από την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, λόγω των απαιτήσεων της θέσης του, ενώ έντονη είναι και η ανάγκη για σημαντικές ικανότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις, χωρίς τις οποίες κάθε στέλεχος που εργάζεται σε θέση με συνεργατικό και διατμηματικό ρόλο, όπως ο διοικητής προϊόντος, θα δυσκολευτεί να επιτύχει τους στόχους του.

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι ο διοικητής προϊόντος δρα διαλειτουργικά προκειμένου να συντονίσει τις ενέργειες, τις πληροφορίες και τις στρατηγικές που αφορούν το προϊόν που του έχει ανατεθεί. Συχνά ο διοικητής προϊόντος είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό των πωλήσεων και των κερδών μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντος. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν δοκιμάσει να αναθέσουν ευθύνες για τα κέρδη στους διοικητές προϊόντος, αφού η θέση που

¹³ "Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave", Cleopatra A. Veloutsou-George G. Panigyrakis, Journal of Marketing Management, Volume 20, No ½, 2004, p.105

κατέχουν τους επιτρέπει να προγραμματίζουν τις περισσότερες από τις λειτουργίες που προσδιορίζουν τα κέρδη.

2.2 ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ¹⁴

Είναι δύσκολο να αποδοθεί ένας ακριβής ορισμός των λειτουργιών που αναλαμβάνει ο διοικητής προϊόντος. Στη βιβλιογραφία, οι δραστηριότητές του μέσα στην επιχείρηση καθορίζονται με διαφορετικούς τρόπους. Ανάμεσα σε όλα τα καθήκοντα που επιβαρύνουν το διοικητή προϊόντος, τα παρακάτω πέντε μοιάζουν ιδιαίτερα σημαντικά:

1. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή των πολιτικών marketing
2. Ευθύνη για την κερδοφορία - προετοιμασία του προϋπολογισμού
3. Επαφή με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον-συντονισμός των λειτουργιών που αφορούν το προϊόν ή τα προϊόντα του
4. Η συμμετοχή στις δραστηριότητες του τμήματος πωλήσεων-εκπαίδευση πωλητών και βοηθών
5. Η πραγματοποίηση των ερευνών marketing και ανάλυσης του περιβάλλοντος¹⁵

2.2.1 Ανάπτυξη και εφαρμογή των πολιτικών marketing

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή των πολιτικών marketing της επωνυμίας περιλαμβάνει τόσο την ανάπτυξη όσο και την υλοποίηση του προγράμματος της επωνυμίας. Η δημιουργία ιδεών και η μετατροπή τους σε συγκεκριμένες προτάσεις για το στρατηγικό και το τακτικό πρόγραμμα marketing του προϊόντος, με σκοπό τη βελτίωση του και την εφαρμογή του είναι στις αρμοδιότητες του διοικητή προϊόντος.

Ο διοικητής προϊόντος κρίνεται το καταλληλότερο στέλεχος για το στρατηγικό σχεδιασμό σε θέματα που αφορούν τις επωνυμίες του. Είναι ο μόνος που γνωρίζει σε τόση λεπτομέρεια τις διαστάσεις των επωνυμιών, τις μεταβλητές του περιβάλλοντος και την επίδρασή τους σε αυτές, και για το λόγο αυτό θα πρέπει να υποστηρίζεται από την οργάνωση για την ανάπτυξη πιο δημιουργικών και καινοτομικών προγραμμάτων. Η αποτελεσματικά σχεδιασμένη διαδικασία εκπόνησης στρατηγικών προγραμμάτων επιβάλλεται να στηρίζεται στα δυνατά σημεία της

¹⁴ "Η εξέλιξη της δομής με διοικητές προϊόντος και το επιχειρησιακό περιβάλλον"- Διδακτορική διατριβή ΟΠΑ, Κλεοπάτρα Βελούτσου, Αθήνα 1999, σελ.90-98

¹⁵ "Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος", Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ.165

οργάνωσης με διοικητές προϊόντος και να μειώνει στο ελάχιστο οποιεσδήποτε δυσκολίες και προβλήματα της οργάνωσης.

Η κάθε επιχείρηση διαθέτει στην αγορά ένα χαρτοφυλάκιο επώνυμων προϊόντων. Ο διοικητής κάποιας επωνυμίας έχει μεγάλη ανάμιξη σε αποφάσεις που αφορούν το σχεδιασμό της πορείας της στην αγορά, χωρίς όμως να είναι εξουσιοδοτημένος να λαμβάνει μόνος του τις σχετικές αποφάσεις, καθώς η επωνυμία του θεωρείται ως ένα μέρος του συνολικού χαρτοφυλακίου και οι αποφάσεις για διαφορετικά προϊόντα της ίδιας επιχείρησης μπορεί να χρειάζονται κάποιο συντονισμό. Για το λόγο αυτό τα προγράμματα τα οποία προτείνονται από τους διοικητές προϊόντος πηγαίνουν προς έγκριση στα ανώτερα iεραρχικά κλιμάκια. Γενικά¹⁶ οι διοικητές προϊόντος καθορίζουν την στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία για τα προϊόντα για τα οποία είναι υπεύθυνοι και οι αποφάσεις που παίρνουν είναι κυρίως τακτικές και αφορούν το μίγμα marketing:πόσα χρήματα θα δαπανηθούν για διαφήμιση, ποια κανάλια διανομής είναι τα κατάλληλα κοκ.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τον προγραμματισμό, στο έργο του περιλαμβάνονται:

■ Η πρόταση διαφοροποιήσεων και βελτιώσεων όλων των στοιχείων της επωνυμίας του, κυρίως σε σημεία που δε χρειάζεται μεγάλη συνεισφορά του τμήματος R&D, η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή ακόμα και η απομάκρυνση της επωνυμίας από τη σειρά προϊόντων, σε συνεργασία με τα ανώτερα iεραρχικά κλιμάκια.

■ Η λήψη αποφάσεων που αφορούν τη γενικότερη επικοινωνία της επωνυμίας και ειδικότερα τη διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων, κυρίως στα καταναλωτικά προϊόντα και στις υπηρεσίες, αλλά και στα βιομηχανικά προϊόντα. Όσον αφορά το μίγμα επικοινωνίας, μικρότερος είναι ο ρόλος των διοικητών προϊόντος στις αποφάσεις που αφορούν τις προσωπικές πωλήσεις, καθώς ο καθορισμός των δικτύων διανομής γίνεται από την ανώτερη διοίκηση και η ανάπτυξη των επαφών από το προσωπικό των πωλήσεων.

■ Η συμβολή σε αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική της επωνυμίας, όπως ο καθορισμός της βασικής τιμής και των εμπορικών εκπτώσεων.

■ Ο καθορισμός του προϋπολογισμού που απαιτείται για την υλοποίηση του προγράμματος, καθώς και η πρόβλεψη και η επίβλεψη του ύψους των

¹⁶ “Product Management”, Donald R. Lehmann-Russell S. Winer, Irwin Editions, Chicago 1997, p.2

πωλήσεων, σε χρήμα και σε όγκο, και η μελέτη των τυχόν, θετικών ή και αρνητικών, αποκλίσεων.

Η πλειοψηφία των μελετητών υποστηρίζει ότι ο ρόλος των διοικητών προϊόντος στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη φυσική διανομή είναι περιορισμένος, αν και υποστηρίζεται ότι συναποφασίζουν για τα δίκτυα διανομής της επωνυμίας. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στη μεγάλη σημασία που δίνεται στην απόφαση για τα δίκτυα διανομής, με αποτέλεσμα να λαμβάνεται από τα ανώτερα iεραρχικά κλιμάκια, είτε στο ότι είναι απόφαση που δε λαμβάνεται από κανένα συγκεκριμένο στέλεχος.

Παρά τη σημασία που δίνεται στο ρόλο των διοικητών προϊόντος κατά την ανάπτυξη των προγραμμάτων marketing της επωνυμίας, έχει υποστηριχθεί ότι:

- Δεν έχουν πάντα πλήρη κατανόηση των μεταβλητών της γενικότερης στρατηγικής marketing της επιχείρησης.
- Η προσέγγιση που αναπτύσσουν είναι περισσότερη βραχυπρόθεσμη παρά μακροπρόθεσμη.

Αναφορικά τώρα με το συντονισμό της υλοποίησης του προγράμματος που έχει εγκριθεί από τους ανωτέρους του για το επώνυμο προϊόν που διοικεί είναι στις αρμοδιότητες του διοικητή προϊόντος και έχει μάλιστα υποστηριχθεί ότι αποτελεί και το κυριότερο καθήκον του. Σε αυτό το πλαίσιο ο διοικητής προϊόντος:

⊕ Συντονίζει τη διαδικασία ανάπτυξης νέων χαρακτηριστικών της επωνυμίας της οποίας έχει την ευθύνη, τη διαφοροποίηση υπαρχόντων στοιχείων, ή και τη διαδικασία ανάπτυξης νέων επωνυμιών τις οποίες στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αναμένεται να αναλάβει μετά την εισαγωγή τους στην αγορά. Η ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών θεωρείται μάλιστα τόσο σημαντική, ώστε να αναγνωρίζεται από έρευνες ως ξεχωριστή δραστηριότητα του διοικητή προϊόντος. Σε ορισμένους μόνο κλάδους, όπως ο φαρμακευτικός, ο ρόλος του διοικητή προϊόντος κατά τη διαδικασία ανάπτυξης και το συντονισμό εισαγωγής νέων επωνυμιών στην αγορά είναι εξαιρετικά περιορισμένος.

⊕ Εξασφαλίζει ότι το επώνυμο προϊόν, ή τα προϊόντα, για τα οποία είναι υπεύθυνος υποστηρίζονται από το μίγμα marketing που φέρνει τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα στην αγορά. Σε αυτήν την προσπάθεια φαίνεται ότι η ανάπτυξη και ο συντονισμός της επικοινωνιακής εκστρατείας της επωνυμίας, κυρίως προς τους τελικούς καταναλωτές αλλά και

προς τα μέλη του δικτύου διανομής, αποτελούν έργο του. Η έμφαση της προώθησης για τα καταναλωτικά προϊόντα δίνεται στη διαφημιστική εκστρατεία.

⊕ Διοικεί τα διάφορα στοιχεία του προϋπολογισμού marketing και όλων των πόρων της επιχείρησης και την επένδυση στην επικοινωνία της επωνυμίας με μέσα όπως διαφήμιση, εμπορικές εκθέσεις, δημοσιότητα και δραστηριότητες που υποστηρίζουν τα μέλη των δικτύων διανομής και εξασφαλίζει ότι δε γίνονται σπατάλες.

⊕ Να διοικεί τις επωνυμίες¹⁷. Μία από τις πιο σημαντικές αρμοδιότητες του διοικητή κάποιου επώνυμου προϊόντος είναι να διαφυλάσσει και να διαχείρισει τις αξίες της επωνυμίας. Ορισμένες μάλιστα εταιρείες δίνουν τόσο μεγάλη σημασία στη διοίκηση κάποιων σημαντικών επωνυμιών ώστε να προσλαμβάνουν κάποιους διοικητές με μοναδικό ρόλο την αναζήτηση, μέτρηση και διαχείριση των αξιών μιας επωνυμίας. Και αυτό γιατί η αξία μιας επωνυμίας δεν έγκειται απλά στην ετήσια συνεισφορά στα κέρδη αλλά και στην ενίσχυση της αξίας της εταιρείας στο σύνολό της.

⊕ Η θέση των διοικητών προϊόντος φαίνεται ότι αρχικά σχεδιάστηκε κυρίως για την παροχή βραχυχρόνιας φροντίδας και το συντονισμό των καθημερινών δραστηριοτήτων που αφορούν την επωνυμία. Λόγω αυτού του σχεδιασμού της θέσης, σε πολλές επιχειρήσεις ακόμα και σήμερα τα στελέχη, από όλες τις λειτουργίες της διοίκησης της επωνυμίας, δίνουν έμφαση στην υλοποίηση των σχετικών με το προϊόν δραστηριοτήτων.

Γενικά¹⁸ θα πρέπει να πούμε ότι οι διοικητές προϊόντος δημιουργούν και εφαρμόζουν τη στρατηγική marketing για τα προϊόντα για τα οποία είναι υπεύθυνοι με τρόπο τέτοιο που να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών (που βρίσκονται μέσα στο target-group) καλύτερα απ'ότι τις ικανοποιούν οι ανταγωνιστές και με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

2.2.2 Προετοιμασία του προϋπολογισμού-ευθύνη για την κερδοφορία

Ο διοικητής προϊόντος έχει επιφορτιστεί με την ευθύνη μιας επωνυμίας ή μιας γραμμής προϊόντων, τα οποία αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση ως πηγές άντλησης χρηματικών πόρων. Μάλιστα, ο διοικητής προϊόντος είναι υπεύθυνος για

¹⁷ “Branding in Asia”, *Paul Temporal*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore 1999, p.129

¹⁸ “Marketing Management”, *Russel S.Winer*, Prentice Hall Editions, Upper Saddle River 1999, p.30

την επικερδή λειτουργία της συνολικής προσπάθειας marketing ενός προϊόντος¹⁹. Στα πλαίσια αυτού του έργου του, η ευθύνη για την κερδοφορία της επωνυμίας και για την δημιουργία του προϋπολογισμού αποδίδεται σε πολλές περιπτώσεις στο διοικητή προϊόντος, καθώς αυτός είναι που προγραμματίζει τις περισσότερες από τις λειτουργίες που αφορούν το προϊόν και που προσδιορίζουν τα κέρδη.

Υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν ότι ο διοικητής προϊόντος δεν έχει την ευθύνη για την κερδοφορία, αλλά για τον όγκο πωλήσεων που πραγματοποιεί η επωνυμία του. Η άποψη αυτή βασίζεται στο ότι δεν υπάρχει άμεσος έλεγχος από το στέλεχος σε όλες τις πιθανές πηγές κόστους. Παρ' όλ' αυτά, φαίνεται να συντάσσει τον προϋπολογισμό και να καθορίζει τις γενικές κατευθύνσεις που αφορούν τα γενικά πλαίσια λειτουργίας και την αναμενόμενη κερδοφορία της επωνυμίας για την οποία είναι υπεύθυνος.

Το βέβαιο είναι ότι ο διοικητής προϊόντος έχει κάποια ευθύνη για την πορεία της επωνυμίας, και για αυτό θα πρέπει να είναι σε θέση να την υποστηρίζει στην ανώτερη διοίκηση. Έχει μάλιστα υποστηριχθεί ότι το στέλεχος έχει την κύρια ευθύνη για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων που πραγματοποιήθηκαν, τη μελέτη της επίδρασής τους στην πορεία και την κερδοφορία της επωνυμίας και των τυχόν θετικών ή αρνητικών αποκλίσεων από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ο προβληματισμός που πηγάζει από την ίδια την αξιολόγηση είναι ότι η όλη διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί υποκειμενική, καθώς το στέλεχος καλείται να αξιολογήσει την υλοποίηση προγραμμάτων που έχουν αναπτυχθεί από το ίδιο και μάλιστα χωρίς να είναι σε θέση να παραλληλίσει την πορεία της συγκεκριμένης επωνυμίας σε σχέση με τους συνολικούς επιχειρησιακούς στόχους.

2.2.3 Επαφή με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον-συντονισμός των λειτουργιών που αφορούν το προϊόν ή τα προϊόντα του

Ο διοικητής προϊόντος, όποιο και αν είναι το επίπεδο των αρμοδιοτήτων του, προκειμένου να κάνει αποδοτικά τη δουλειά του, χρειάζεται να συνεργαστεί τόσο με εσωτερικούς όσο και με εξωτερικούς συνεργάτες, προκειμένου να συλλέξει

¹⁹ “Basic Marketing-A global managerial approach”, *William D.Perreault-E.Jerome Mc Carthy*, Irwin Editions, Chicago 1996, p.333

πληροφορίες και να συντονίσει την πορεία της επωνυμίας.²⁰ Για να συντονίσει τις λειτουργίες που αφορούν το προϊόν ή τα προϊόντα του, ο διοικητής προϊόντος χρειάζεται να αναπτύξει επαφές με συνεργάτες.

Συνολικά, το στέλεχος που εργάζεται στη θέση αυτή αναμένεται να κατανείμει το χρόνο του ανάμεσα σε:

- Επαφές με το εσωτερικό περιβάλλον, με συναδέλφους που εργάζονται στην επιχείρηση.
- Επαφές με το εξωτερικό περιβάλλον, με συνεργάτες σε άλλες επιχειρήσεις, όπως συμβούλους, αλλά και πελάτες.
- Συνεργασία με τη μητρική εταιρεία, όπου αυτή υπάρχει, για την εξασφάλιση συντονισμού, ειδικά στις περιπτώσεις που υποστηρίζει μια διεθνή επωνυμία.
- Προσωπική σκέψη, για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικών και τακτικών προγραμμάτων για τις επωνυμίες του.

Η συνεχής και επιτυχής συνεργασία και συντονισμός με ειδικευμένους συνεργάτες από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αποτελεί κύρια δραστηριότητα του διοικητή προϊόντος. Οι διοικητές προϊόντος έχουν γενικές γνώσεις και για την ολοκλήρωση του έργου τους απαιτείται η ανάπτυξη τέτοιου είδους συνεργασίας. Οι συγκεκριμένοι συνεργάτες υποστηρίζουν τη δραστηριότητά του, με σκοπό το συντονισμό των πόρων για την επιτυχία των επώνυμων προϊόντων. Οι επαφές που αναπτύσσονται με αυτούς και η ποιότητά τους επηρεάζουν την ικανοποίηση, την απόδοση και την πίστη του διοικητή προϊόντος στην επιχείρηση.

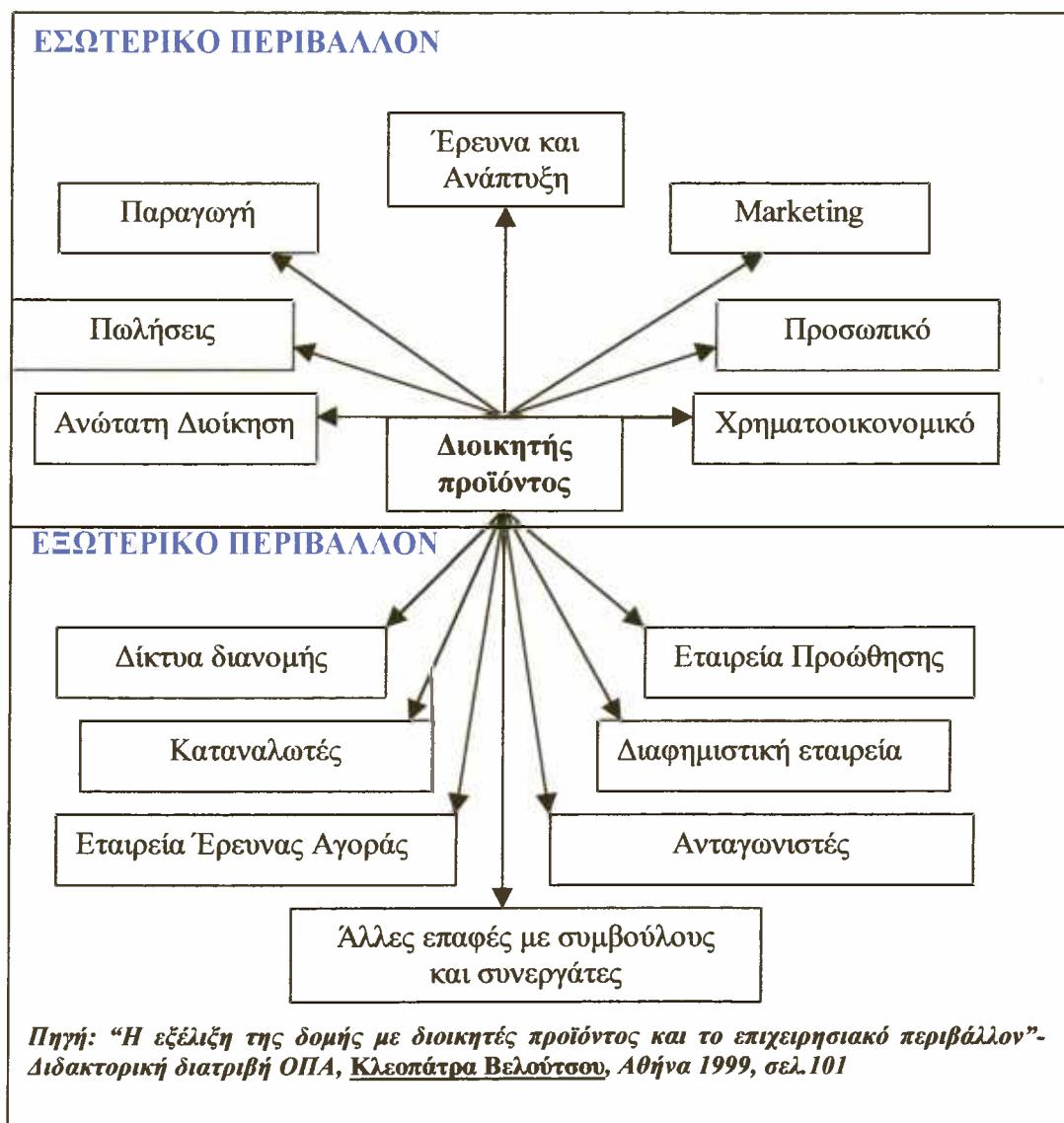
Γενικά πρέπει να πούμε²¹ ότι οι διοικητές προϊόντων σχηματίζουν ομάδες τις οποίες ελέγχουν και στις οποίες εμφανίζονται ως ηγέτες και συντονιστές με απότερο σκοπό να υποστηρίζουν τις επωνυμίες τους. Ξοδεύουν χρόνο σε ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση και τα αποτελέσματα των επωνυμιών. Από τις επαφές με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, άλλες είναι άτυπες και μοναδικές και άλλες τυπικές και σαφώς ορισμένες. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται

²⁰ “Brand managers’ interfaces in different consumer goods industries”, George G.Panigyrakis-Cleopatra A.Veloutsou, Journal of Product & Brand management, Vol.8, No1, 1999, p.20

²¹ “Brand teams and the brand management structure in pharmaceutical and other fast-moving consumer goods companies”, Cleopatra A.Veloutsou-George G.Panigyrakis, Journal of Strategic Marketing, Vol.9, No3,2001, p.234

και η ποιότητά τους είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή πορεία της επωνυμίας που διοικείται, καθώς ο διοικητής περιμένει υποστήριξη από τους συνεργάτες του για την ομαλή υλοποίηση των προγραμμάτων της επωνυμίας του.

Οι σχέσεις του διοικητή προϊόντος με ειδικούς στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αποτελούν δραστηριότητα που έχει αναφερθεί εδώ και τρεις τουλάχιστον δεκαετίες. Παρ' όλ' αυτά λίγη έρευνα έχει πραγματοποιηθεί για τη μελέτη των σχέσεων αυτών, όπως έχουν αναπτυχθεί σήμερα και παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα, πόσο μάλλον για τη μελέτη της ποικιλομορφίας, της ποιότητας, της σημασίας και της συχνότητάς τους.



Είναι φανερό ότι ο διοικητής προϊόντος, λόγω της θέση του, φέρνει τελικά την επιχείρηση και την επωνυμία σε επαφή με το περιβάλλον της και έχει την ευθύνη για τη δημιουργία και την υποστήριξη της εικόνας της. Οι Leifer και Delbacq υποστηρίζουν ότι «τα στελέχη που εργάζονται στην περιφέρεια ή στα όρια ενός οργανισμού, και έρχονται σε επαφή και με στοιχεία έξω από τον οργανισμό, καλούνται οριακού σύνδεσμοι (boundary spanners)».

Ο διοικητής προϊόντος λειτουργώντας ως οριακός σύνδεσμος (boundary spanner) με το περιβάλλον, αναπτύσσει τόσο τυπικές, σαφώς ορισμένες επαφές και δραστηριότητες όσο και άτυπες επαφές. Βασικά, τα καθήκοντα ενός διοικητή προϊόντος που λειτουργεί ως οριακός σύνδεσμος είναι²²:

- + να συλλέγει πληροφορίες από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- + να διαχέει τις πληροφορίες αυτές σε όλα τα άτομα που συμβάλλουν με τη δουλειά τους στην επιτυχία του προϊόντος ή της επωνυμίας

Γενικά πάντως όλοι οι διοικητές προϊόντων έχουν επαφές με πληθώρα τμημάτων και οργανισμών κατά την καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους, με απότερο σκοπό να συγκεντρώσουν και να διαθέσουν τις απαραίτητες πληροφορίες, να μειώσουν την αβεβαιότητα και να διευκολύνουν την επιχείρηση τους στην προσαρμογή με την συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

2.2.4 Η συμμετοχή στις δραστηριότητες του τμήματος πωλήσεων-εκπαίδευση πωλητών και βοηθών²³

Το τμήμα πωλήσεων αποτελεί αναμφίβολα το τμήμα εκείνο της επιχείρησης το οποίο ο διοικητής προϊόντος γνωρίζει καλύτερα από κάθε άλλο και με το οποίο έχει τη μεγαλύτερη και συχνότερη επαφή. Η ανάγκη αυτή για συχνή επαφή δεν βασίζεται μόνο στο γεγονός ότι η τελική επιτυχία των στόχων του διοικητή προϊόντος για την επωνυμία του βασίζεται στο προσωπικό των πωλήσεων. Πηγάζει και από την ανάγκη συνεργασίας με τις πωλήσεις για την πραγματοποίηση των αναγκαίων προβλέψεων, καθώς και για την ανάλυση των πωλήσεων, μια που τα στελέχη των πωλήσεων θα πρέπει να εγκρίνουν τα σχέδια του διοικητή προϊόντος, πριν αναλάβει ο ίδιος την πραγματοποίησή τους.

²² “Key Components in Product Management Success (and Failure)”, Van R.Wood-Sudhir Tandon, Journal of Product & Brand Management, Vol.3, No1, 1994, p.22

²³ “Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος”, Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ.184-185

Συνήθως ο διοικητής προϊόντος είναι υπεύθυνος για:

- + Την πληροφόρηση του διευθυντή πωλήσεων και του προσωπικού του τμήματος πωλήσεων σχετικά με τις στρατηγικές και τις τακτικές marketing της επωνυμίας του.
- + Την επιβεβαίωση ότι οι προβλέψεις των πωλήσεων επιτυγχάνονται, και αν όχι, την πρόταση έγκαιρων διαρθρωτικών μέτρων για την επίτευξή τους.
- + Την πρόταση τιμών πώλησης, εκπτώσεων για πωλήσεις πάνω από μια ποσότητα και διαφόρων άλλων εμπορικών κινήτρων που περιλαμβάνονται στο συνολικό προϋπολογισμό του προϊόντος.
- + Τη διαπραγμάτευση ενός δίκαιου μεριδίου της αγοράς από το δυναμικό πωλήσεων για την επωνυμία του.
- + Τη μεταβίβαση των αναγκαίων πληροφοριών στο προσωπικό των πωλήσεων, όπως και την κατάλληλη παρακίνησή του.

Επιπλέον, ο διοικητής προϊόντος επιφορτίζεται και με μέρος της εκπαίδευσης του προσωπικού των πωλήσεων σε θέματα που αφορούν τόσο την επωνυμία όσο και τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Τέτοιου είδους καθήκοντα έχουν οι διοικητές προϊόντος κυρίως σε βιομηχανικά προϊόντα αλλά και σε άλλους κλάδους, όπως στον τραπεζικό.

Τέλος, οι διοικητές προϊόντος θα πρέπει να επιβλέπουν και τους βοηθούς τους, οι οποίοι χρειάζεται να έχουν γνώσεις έρευνας merchandising και διαφήμισης. Οι ίδιοι οι διοικητές προϊόντος θεωρούν ότι τόσο η ανάμιξή τους στην εκπαίδευση των βοηθών τους όσο και ο χρόνος που αφιερώνουν σε αυτή τη δραστηριότητα θα πρέπει να αυξηθούν στο μέλλον.

2.2.5 Η πραγματοποίηση των ερευνών marketing και ανάλυσης του περιβάλλοντος

Η έρευνα και η παρατήρηση των κάθε είδους μεταβολών στο περιβάλλον και των επιδράσεών του στο προϊόν που διοικεί, καθώς και η διατήρηση αρχείων που αφορούν όλες τις δραστηριότητες marketing, μαζί με πληροφορίες που αφορούν τον ανταγωνισμό και την αγορά γενικότερα, είναι από τις κύριες δραστηριότητες του διοικητή προϊόντος. Το στέλεχος που ασχολείται με την επωνυμία γίνεται άλλωστε το κέντρο συγκέντρωσης πληροφοριών που την αφορούν από το εσωτερικό και το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, ανταλλαγής πληροφοριών όταν απαιτείται και συνεργάζεται στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων που το υποστηρίζουν.

Ο διοικητής προϊόντος φροντίζει για τη βελτίωση τόσο της ποιότητας όσο και της ποσότητας των πληροφοριών. Στα πλαίσια αυτής της δραστηριότητας σε πολλές περιπτώσεις συντονίζει και τη συλλογή νέων πρωτογενών στοιχείων που θα συμβάλλουν στη λήψη αποτελεσματικότερων αποφάσεων και επηρεάζει το είδος των πληροφοριών που ανταλλάσσονται με το εξωτερικό περιβάλλον. Δρώντας ως οριακός σύνδεσμος (boundary spanner), ο διοικητής προϊόντος είναι σε θέση να συλλέγει και να εκτιμά αποτελεσματικότερα τις πληροφορίες και πιθανά να επηρεάζει σε κάποιο βαθμό το περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό, έρχεται σε επαφή όπως ήδη εξετάσαμε με μια σειρά από εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες.

2.3 ΤΑ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

2.3.1 Προσόντα²⁴

Το στέλεχος που εργάζεται στη θέση του διοικητής προϊόντος, είναι απαραίτητο και ουσιώδες, να διαθέτει ορισμένα ιδιαίτερα προσόντα, Ανάμεσά τους, λόγω της ιδιαιτερότητας της θέσης, κυριαρχεί η ικανότητα ανάλυσης, οργάνωσης, σύνταξης επιχειρησιακών προγραμμάτων, κατανόησης των χρηματοοικονομικών όρων, παρακολούθησης και διεύθυνσης των ερευνών, καθώς και παρακολούθηση του ελέγχου της διαφήμισης και της εκπαίδευσης των υφισταμένων. Αναλυτικότερα, ένας σύγχρονος διοικητής προϊόντος απαιτείται να διακρίνεται για την:

- **Ικανότητα ανάλυσης και οργάνωσης υπό συνθήκες πίεσης.** Ο διοικητής προϊόντος είναι σκόπιμο να έχει την ικανότητα συλλογής και ανάλυσης όλων εκείνων των στοιχείων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τα προϊόντα του. Μια τέτοια ικανότητα θα τον διευκολύνει κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του προγράμματος marketing. Στις προσωπικές συνεντεύξεις των υποψηφίων για τη θέση του διοικητή προϊόντος, είναι σχετικά εύκολο να εξακριβωθεί ποιοι έχουν αυτή την ιδιαίτερη ικανότητα και ποιοι όχι.
- **Ικανότητα σύνταξης.** Για την ανάπτυξη του προγράμματος marketing και τη διοίκηση των επώνυμων προϊόντων είναι απαραίτητη η συχνή γραπτή επικοινωνία. Στη γραπτή επικοινωνία ο διοικητής προϊόντος θα πρέπει να είναι σαφής και σύντομος.

²⁴ “Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος”, Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ.253-256

● **Ικανότητα κατανόησης της οικονομικής ορολογίας.** Συχνά, η οικονομική ανάλυση και ειδικότερα η ανάλυση των οικονομικών δομών (industrial structure analysis) αγνοούνται από το marketing και τα στελέχη του. Η κατανόηση των εννοιών της μικροοικονομίας, συμπεριλαμβανομένων και των κανόνων της αγοράς και του ρόλου του κράτους, παρουσιάζεται όλο και πιο αναγκαία για την εκτέλεση των καθημερινών δραστηριοτήτων του διοικητή προϊόντος.

● **Ικανότητα διεύθυνσης και παρακολούθησης των αναγκαίων ερευνών.** Ο διοικητής προϊόντος δεν είναι απαραίτητο να διαθέτει τα προσόντα ενός ερευνητή. Θα πρέπει όμως να διαθέτει την ικανότητα αξιοποίησης και συνδυασμού των αναγκαίων πληροφοριών (ποιοτικών και ποσοτικών), καθώς και τη δυνατότητα εφαρμογής των αποτελεσμάτων της έρευνας σε πρακτικές εφαρμογές marketing. Επιπλέον, λόγω της ύπαρξης επαγγελματικών γραφείων παροχής συμβουλών σχετικών με το marketing, χρήσιμο είναι να υπάρχει ένας τουλάχιστον διοικητής προϊόντος της επιχείρησης που να συνεργάζεται μαζί τους και να μπορεί να δώσει μια υπεύθυνη γνώμη σχετικά με την αξία και την αποτελεσματικότητα του έργου που πραγματοποιείται από τα συγκεκριμένα γραφεία. Οι διοικητές προϊόντος επιβάλλεται να υιοθετούν ένα πρακτικό πνεύμα και να συμβάλλουν θετικά στη μείωση της σπατάλης των πόρων και στη σωστή συνεργασία με τους εξωτερικούς συνεργάτες παροχής συμβουλών.

● **Ικανότητα διοίκησης των διαφόρων μεθόδων προώθησης και προσφορών.** Χωρίς να είναι απαραίτητη η πλήρης γνώση σε θέματα σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων προώθησης και επικοινωνίας, ο διοικητής προϊόντος είναι σκόπιμο να έχει την ικανότητα να εντοπίζει και να καθορίζει τις συγκεκριμένες ουσιαστικές ανάγκες προώθησης για το προϊόν του.

2.3.2 Ψυχικά Χαρίσματα²⁵

Τα προσόντα που έχουν αναφερθεί δεν αρκούν για να εξασφαλίσουν την επιτυχία ενός στελέχους που εργάζεται στη θέση του διοικητή προϊόντος. Χρειάζονται και ορισμένα ιδιαίτερα ψυχικά χαρίσματα, με άλλα λόγια μια συγκεκριμένη προσωπικότητα. Τα χαρίσματα αυτά είναι συνήθως έμφυτα, αλλά στην

²⁵ “Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος”, Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ.256-258

πράξη έχει αποδειχτεί ότι μπορούν να καλλιεργηθούν. Αναφέρουμε τα πιο σημαντικά:

■ **Επιμονή και Υπομονή.** Η επιμονή, η οποία δοκιμάζεται σε συνεχή βάση, υπό τις πιο δύσκολες συνθήκες, είναι ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό του διοικητή προϊόντος. Η επιμονή προϋποθέτει ανάλογη αυτοπεποίθηση, θάρρος και ψυχραιμία. Ο διοικητής προϊόντος θα πρέπει να διαθέτει επιμονή και υπομονή στα πλαίσια που περιγράφονται παραπάνω και να είναι διατεθειμένος να εργαστεί σκληρά και να επενδύσει χρόνο. Οφείλει να ενεργεί με τον ίδιο τρόπο που ενεργεί και ο ιεραρχικά ανώτερός του, να είναι διαρκώς σε εγρήγορση, αλλά και να παραμένει ήρεμος ακόμα και σε στιγμές μεγάλης έντασης.

■ **Αντικειμενικότητα.** Η αντικειμενικότητα που οφείλει να διακρίνει το διοικητή προϊόντος, πηγάζει από τη βαθιά πεποίθηση ότι η γνώμη του θα πρέπει να αναδιαμορφώνεται ανά πάσα στιγμή σε συνάρτηση με τα γεγονότα /μεταβλητές που τη δημιουργούν. Ακόμα θα πρέπει να είναι έτοιμος να υιοθετεί έναν άλλο τρόπο δράσης όταν τα δεδομένα μεταβάλλονται.

■ **Οξυδέρκεια και Διπλωματία.** Ο διοικητής προϊόντος οφείλει να είναι σε θέση να λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις και να τις πραγματοποιεί. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να είναι ικανός να αξιοποιεί κατάλληλα τις διάφορες πληροφορίες, για να μπορεί να προβλέπει τη μελλοντική πορεία της αγοράς, του ανταγωνισμού, των προτιμήσεων των καταναλωτών, των δικτύων διανομής και όλων των άλλων μεταβλητών που πιθανά επηρεάζουν το προϊόν του. Την ίδια στιγμή, η πληθώρα των επαφών και η μεγάλη ευθύνη των δραστηριοτήτων του διοικητή προϊόντος, τον κάνουν το κέντρο των προϊόντων του. Για την ομαλή πορεία τους στην αγορά και την ανάπτυξή τους, θα πρέπει να είναι σε θέση να κερδίζει με διπλωματικό τρόπο την υποστήριξη των συνεργατών του, μέσα και έξω από την επιχείρηση, και συγχρόνως να συμβιβάζει τις απόψεις αυτών που διαφωνούν με τις αποφάσεις που τον αφορούν.

■ **Άριστες ικανότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις²⁶.** Οι διοικητές προϊόντος ξοδεύουν τον περισσότερο χρόνο της ημέρας τους σε επαφές με τρίτους και για το λόγο αυτό χρειάζεται να έχουν άριστες ικανότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι επιτυχημένοι διοικητές είναι αυτοί που μπορούν να τα

²⁶ “Product Management”, *Donald R. Lehmann-Russell S. Winer*, Irwin Editions, Chicago 1997, p.14

καταφέρουν καλά τόσο ως μέλη μιας ομάδας, όσο και στις επαφές τους με μέλη άλλων ομάδων.

■ Προθυμία, Επιμέλεια και Ευαισθησία. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά επιτρέπουν σε αυτόν που τα διαθέτει, να μεταφράζει με συγκεκριμένα οφέλη τρόπους και αξίες της σημερινής εποχής στις διαφημίσεις και στα διάφορα προγράμματα προώθησης. Όποιος διοικητής πηγαίνει αντίθετα με το ρεύμα της εποχής του και το σύστημα αξιών της κοινωνίας στην οποία ζει, θα πρέπει να αναμένει ιδιαίτερες δυσκολίες στη συγκεκριμένη θέση.

2.3.3 Φύλο²⁷

Οι διοικητές προϊόντος στην Ευρώπη φαίνεται να ανήκουν και στα δύο φύλα. Στην Ελλάδα το ποσοστό των γυναικών που εργάζονται στη θέση είναι μεγαλύτερο από ότι σε άλλες χώρες και φτάνει το 50%. Η απασχόληση αρκετών γυναικών στη θέση στην Ελλάδα δεν θα πρέπει να ξαφνιάζει, καθώς είναι μεγάλο το ποσοστό των γυναικών που αποκτούν πτυχίο πανεπιστημίου, και αυξάνεται συνεχώς το ποσοστό των γυναικών που αποκτούν μεταπτυχιακούς τίτλους, που θεωρούνται ως προϋπόθεση για την απασχόληση κάποιου στελέχους στη συγκεκριμένη θέση. Παρά τη σημαντική συμμετοχή τους ως διοικητές προϊόντος, οι γυναίκες σπάνια φαίνεται να προάγονται σε ανώτερες θέσεις, όπως αυτή των διοικητών marketing.

Το ποσοστό γυναικών στη θέση της διοίκησης προϊόντος σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες είναι χαμηλότερο. Στη Γαλλία φτάνει το 30%, ενώ στη Μεγάλη Βρετανία το 41%. Η τάση απασχόλησης γυναικών στη θέση στην Ευρώπη είναι αύξουσα, και αναμένεται να γίνει όμοια με αυτή των ανδρών.

Στις Η.Π.Α. η συμμετοχή των γυναικών στη θέση είναι περιορισμένη, καθώς μόλις το 10% των διοικητών προϊόντος είναι γυναίκες, ενώ σε άλλες έρευνες φαίνεται ότι το συγκεκριμένο ποσοστό είναι ακόμα πιο περιορισμένο.

2.3.4 Ηλικία²⁸

Όλες οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ευρώπη, αλλά και στις περισσότερες χώρες διεθνώς, συμφωνούν ότι η θέση του διοικητή προϊόντος απασχολεί στελέχη που έχουν σχετικά μικρή ηλικία, με μεγάλη συγκέντρωση σε

²⁷ “Η εξέλιξη της δομής με διοικητές προϊόντος και το επιχειρησιακό περιβάλλον”- Διδακτορική διατριβή ΟΠΑ, Κλεοπάτρα Βελούτου, Αθήνα 1999, σελ158

²⁸ “Η εξέλιξη της δομής με διοικητές προϊόντος και το επιχειρησιακό περιβάλλον”- Διδακτορική διατριβή ΟΠΑ, Κλεοπάτρα Βελούτου, Αθήνα 1999, σελ156-157

ηλικίες μέχρι 35 ετών, ή και μικρότερης για τους διοικητές καταναλωτικών προϊόντων. Οι διοικητές βιομηχανικών προϊόντων φαίνεται σε κάποιες περιπτώσεις να είναι λίγο πιο ώριμοι από τους διοικητές καταναλωτικών προϊόντων, χωρίς όμως η ηλικία να ξεπερνά σε καμία περίπτωση τη μέση τιμή των 39 ετών. Είναι φανερό από τα ευρήματα ότι η συγκεκριμένη θέση αποτελεί σημείο εκκίνησης της σταδιοδρομίας των στελεχών που συνεχίζουν την πορεία τους στα ανώτερα iεραρχικά κλιμάκια και, λόγω της συγκέντρωσης στις συγκεκριμένες ηλικίες, αναμένεται η παραμονή τους στη θέση να είναι σχετικά περιορισμένη.

Γενικότερα φαίνεται ότι η ηλικία των στελεχών που εργάζονται ως διοικητές προϊόντος μειώνεται. Παλαιότερες μελέτες υποστήριζαν ότι τα συγκεκριμένα στελέχη είχαν σχετικά μεγαλύτερη ηλικία, καθώς η πλειοψηφία όσων απαντούσαν είχαν ηλικία από 31 έως και 40 έτη. Η διαφοροποίηση δείχνει τόσο την εξέλιξη της θέσης και των δραστηριοτήτων της στην Ευρώπη, όσο και την καλύτερη αξιοποίηση της εμπειρίας που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις για την χρήση της οργανωτικής δομής, που μπορεί να μεταβιβάζεται με τη χρήση αναλυτικότερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συνεργασίας.

2.3.5 Επίπεδο σπουδών²⁹

Τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση είχε η συντριπτική πλειοψηφία των διοικητών προϊόντος σε όλες τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο χώρο. Ο μεταπτυχιακός τίτλος αποτελεί προσόν που διέθεταν κάποιοι διοικητές προϊόντος στο παρελθόν, ενώ απαιτείται όλο και περισσότερο για την εργασία σε θέση διοικητή προϊόντος, κυρίως στα καταναλωτικά αλλά και στα βιομηχανικά προϊόντα και στη χώρα μας.

Τα αποτελέσματα των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί διεθνώς και αναλύουν τη θέση των διοικητών προϊόντος, παρουσιάζουν διαφορές. Σε χώρες όπως η Νέα Ζηλανδία, μεγάλο ποσοστό των στελεχών κατέχουν πρώτο πτυχίο, αν και η πλειοψηφία τους κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο. Στη Μεγάλη Βρετανία, το ποσοστό των διοικητών προϊόντος με μεταπτυχιακό τίτλο μόλις φτάνει το 13%.

²⁹ “Η εξέλιξη της δομής με διοικητές προϊόντος και το επιχειρησιακό περιβάλλον”- Διδακτορική διατριβή ΟΠΑ, Κλεοπάτρα Βελούτσου, Αθήνα 1999, σελ159-160

Εκπαίδευση	Merphy&Gorchels 1996 Νέα Ζηλανδία, n=305	Πανηγυράκης 1994 Ελλάδα, n=49	Hankinson&Cowking 1997 Μεγάλη Βρετανία, n=53
Λύκειο	1,60%	2,00%	6,00%
Ανώτερη	16,70%	8,20%	81%
Ανώτατη	33,80%	36,70%	-
Μετεκπαίδευση	13,40%	-	-
Μεταπτυχιακό	34,40%	53,10%	13,00%

Πηγές: «Ο ρόλος των διοικητή προϊόντος στην ελληνική πραγματικότητα», Πανηγυράκης Γ., Κέντρο Έρευνας Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, 1994; "How to improve Product Management Effectiveness", Murphy W. & Gorchels L., Industrial Marketing Management, Vol.25, p.47-58, 1996; "Branding In Practice: The Profile and Role of Brand Managers in the UK", Hankinson G. & Cowking P., Journal of Marketing Management, Vol.13, p.239-262, 1997

Οι περισσότεροι διοικητές προϊόντος στην Ευρώπη φαίνεται να απολαμβάνουν τη θέση βασιζόμενοι στην τυπική τους εκπαίδευση και όχι στην προηγούμενη εμπειρία τους³⁰. Παρά τη γενική τάση, ο μεταπτυχιακός τίτλος δεν κρίνεται παντού απαραίτητος. Στη Γαλλία για παράδειγμα, μόλις το 14% των στελεχών κατέχουν τέτοιου είδους τίτλο, αν και η πανεπιστημιακή μόρφωση θεωρείται απαραίτητη, καθώς το 95,3% των στελεχών τη διαθέτουν. Στις Η.Π.Α. η αγορά είναι λιγότερο ανταγωνιστική και δεν απαιτούνται οι ίδιες τυπικές γνώσεις για να εργαστεί ένα στέλεχος ως διοικητής προϊόντος. Στην πράξη δίνονται πολύ περισσότερες προοπτικές σταδιοδρομίας στη συγκεκριμένη θέση σε ανθρώπους που δεν έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση.

2.3.6 Εμπειρία³¹

Λόγω του νεαρού της ηλικίας των διοικητών προϊόντος, που παρουσιάστηκε παραπάνω, η εμπειρία τους αναμένεται να είναι σχετικά περιορισμένη. Η συγκεκριμένη διαπίστωση έχει αποδειχτεί και ερευνητικά σε μια σειρά από μελέτες που έδιναν έμφαση σε μία ή περισσότερες από τις παρακάτω διαστάσεις εμπειρίας των στελεχών που εργάζονταν στη θέση:

- Εμπειρία στον κλάδο και στην επιχείρηση
- Εμπειρία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας

Σε όλες τις παραπάνω διαστάσεις φαίνεται ότι οι πιο πρόσφατες έρευνες συμφωνούν στο ότι οι διοικητές προϊόντος έχουν περιορισμένη εμπειρία, γεγονός που

³⁰ "Women Consumer Product Managers in France", Panigyrakis G.-Glynn L., Marketing Perspectives, Vol.2, 1992, p.265-290

³¹ "Η εξέλιξη της δομής με διοικητές προϊόντος και το επιχειρησιακό περιβάλλον"- Διδακτορική διατριβή ΟΠΑ, Κλεοπάτρα Βελούδου, Αθήνα 1999, σελ160-162

τους δυσκολεύει στο να εκτελέσουν τον πολύπλοκο ρόλο τους που απαιτεί ανάλυση, δημιουργικότητα, συντονισμό, πειθώ και ηγεσία³². Σε ορισμένες πάντως περιπτώσεις οι επιχειρήσεις ζητούν να στελεχώσουν το τμήμα με περισσότερο καταρτισμένο προσωπικό για τη θέση και προσλαμβάνονται ως διοικητές προϊόντος στελέχη από άλλες επιχειρήσεις. Τέτοιου είδους απόφαση λαμβάνεται συνήθως λόγω της περιορισμένης υποδομής και γνώσης σχετικά με τη λειτουργία της θέσης στις επιχειρήσεις που λαμβάνουν την απόφαση. Λίγα είναι τα στελέχη που ελπίζουν να επωφεληθούν από την εσωτερική δυναμική, με προοπτική παραγωγής, υπολογίζοντας να παραμείνουν στην εταιρεία στην οποία βρίσκονται. Στην πραγματικότητα οι διοικητές οφείλουν να αλλάξουν συχνά επιχειρηση για να καταφέρουν να κερδίσουν μια θέση ιεραρχικά ανώτερη.

Η πράξη δείχνει ότι δεν υπάρχει κανόνας που να ισχύει διεθνώς και να καθορίζει τόσο τις σπουδές όσο και την απαιτούμενη προηγούμενη εμπειρία ενός διοικητή προϊόντος. Αν και σε κάποιες περιπτώσεις τα στελέχη προέρχονται από διαφημιστικές επιχειρήσεις ή από το χώρο των πωλήσεων, συνήθως ένα νέο στέλεχος αναλαμβάνει τη θέση του βοηθού διοικητή προϊόντος στην αρχή της καριέρας του.

Οι διοικητές προϊόντος γενικά φαίνεται να έχουν όλες τις προϋποθέσεις για ένα λαμπρό μέλλον. Η γενική τους αρμοδιότητα και οι συχνές επαφές με την ανώτατη διοίκηση, τους καθιστούν ως τους καλύτερους υποψηφίους για μια γρήγορη άνοδο σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, κάτι που ισχύει ανεξάρτητα από την επιλεγόμενη οργάνωση από την εταιρεία. Σύμφωνα με τις συλλεγμένες πληροφορίες, φαίνεται ότι το 80% γίνονται διευθυντές marketing και το 48% κατορθώνουν στη συνέχεια να φθάσουν στη γενική διεύθυνση³³.

2.4 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑ³⁴

Η βιβλιογραφία τα τελευταία χρόνια έδειξε ότι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διοικητές προϊόντος οφείλονται στους παρακάτω παράγοντες:

- ❖ Στο κενό που υπάρχει μεταξύ αρμοδιοτήτων και εξουσιών. Οι διοικητές προϊόντος συνήθως έχουν πληθώρα αρμοδιοτήτων αναφορικά με τις

³² “Brand Strategy”, *John M.Murphy*, Prentice Hall Editions, New York 1990

³³ “Le Profil du Chef de Produit Francais”, *Panigyrakis G.*, Revieu Francais de Gestion, September-October, 1989, p.23-31

³⁴ “Problems and Future of the Brand Management Structure in the Fast Moving Consumer Goods Industry: The Viewpoint of Brand Managers in Greece”, *George G.Panigyrakis- Cleopatra A.Veloutsou*, Journal of Marketing Management, Vol.16, No1, 2000, p.170-174

επωνυμίες για τις οποίες είναι υπεύθυνοι, αλλά δεν έχουν και την απαραίτητη εξουσία προκειμένου να φέρουν εις πέρας τις αρμοδιότητες αυτές.

❖ Στον αριθμό και στην ποικιλία των επαφών που χρειάζεται να αναπτύξουν, καθώς και στον χρόνο που απαιτείται για να δημιουργήσουν τις επαφές αυτές. Οι διοικητές προϊόντος χρειάζεται να συντονίσουν διαφορετικές ομάδες εσωτερικών και εξωτερικών συνεργατών, με διαφορετικές προσδοκίες και διάθεση συνεισφοράς στην επιτυχία της επωνυμίας.

❖ Στις επαφές τους με τους επιβλέποντες του έργου τους. Οι διοικητές προϊόντος συνήθως παραπονιούνται ότι οι ανώτεροι τους δεν τους στηρίζουν αρκετά στο έργο τους και αμφισβητούν τις τεχνικές ηγεσίας (leadership techniques) που αυτοί χρησιμοποιούν.

❖ Στην ανεπαρκή περιγραφή των αρμοδιοτήτων της θέσης εργασίας τους.

❖ Στην ασάφεια του ρόλου τους, η οποία αυξάνει τη συνολική ένταση της εργασίας.

◆ Στον περιορισμένο χρόνο που έχουν στη διάθεσή τους.

◆ Στην εμπλοκή τους στις καθημερινές τακτικές πιέσεις της δουλειάς που δυσχεραίνει την δυνατότητα συμμετοχής τους σε ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων.

❖ Στην έλλειψη ικανοποιητικού αριθμού βοηθών που να τους βοηθά στον καθημερινό φόρτο εργασίας.³⁵

❖ Στην ανεπαρκή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Αυτή εκφράζεται με παράγοντες όπως ο περιορισμένος χρόνος που προσφέρεται για εκπαίδευση των διοικητών προϊόντος και το ierarchikό status που η ανώτατη διοίκηση απολαμβάνει.

Γενικά θα πρέπει να πούμε ότι οι διοικητές προϊόντος προτείνουν κάποιες λύσεις στα παραπάνω προβλήματα. Οι περισσότεροι από αυτούς πιστεύουν ότι τα κυριότερα προβλήματα θα λυθούν αν βελτιωθούν οι σχέσεις μεταξύ αυτών, των εσωτερικών και των εξωτερικών συνεργατών, αν υπάρξει βελτίωση του τρόπου διοίκησης του χρόνου τους (time management) και αν αναπτυχθούν διοικητικές πρακτικές που θα διευκολύνουν την καθημερινή εργασία τους.

³⁵ Give Product Managers a chance to do their Job”, William J.Wickman, American Banker, Vol.164, No.4, 1999, p.12

Πριν πάντως κλείσουμε το συγκεκριμένο κομμάτι πρέπει να τονίσουμε ότι πέρα από τα παραπάνω προβλήματα που σχετίζονται με τη φύση της δουλειάς, οι διοικητές προϊόντος αντιμετωπίζουν και κάποια άλλα προβλήματα που σχετίζονται με τις αλλαγές που έχουν επέλθει στο περιβάλλον στο οποίο καλούνται να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους³⁶. Πιο συγκεκριμένα, η εμφάνιση νέων τεχνολογιών, η αύξηση της δύναμης των λιανέμπορων και ο κατακερματισμός των καταναλωτικών αγορών είναι κάποιες από τις αλλαγές που οι διοικητές προϊόντων θα πρέπει να λάβουν σημαντικά υπόψη.

Καταρχάς, η μεγαλύτερη αλλαγή των τελευταίων χρόνων είναι η εντυπωσιακή πρόοδος της τεχνολογίας. Με την ανάπτυξη και τη χρήση του διεθνούς προϊοντικού κώδικα (Universal Product Code), τους ανιχνευτές λιανικών στοιχείων (retail scanner data) και τα προγράμματα άμεσης κερδοφορίας των προϊόντων, η ικανότητα των διοικητών προϊόντος να επηρεάζουν τις αποφάσεις αναφορικά με το stock των λιανέμπορων μειώθηκε σημαντικά.

Επιπλέον, η δύναμη των λιανέμπορων όλο και μεγαλώνει καθώς αυτοί ανακαλύπτουν ότι πολλοί καταναλωτές είναι πλέον πιστοί στο κατάστημά τους και όχι στις επωνυμίες. Ως αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος πολλοί παρατηρητές προβλέπουν ότι οι λιανέμποροι θα προσπαθούν όλο και περισσότερο να επιβάλλουν τους δικούς τους όρους αναφορικά με την παράδοση των προϊόντων, το διαφημιστικό τρόπο παρουσίασης των προϊόντων (advertising format), την τιμολόγηση και την ποιότητα, στοιχεία που παραδοσιακά ελέγχονταν από τους διοικητές προϊόντων.

Επίσης, οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί. Βλέπουν τους εαυτούς τους περισσότερο ως ξεχωριστούς καταναλωτές (individual consumers) παρά ως μαζική αγορά (mass market). Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, έχουν γίνει λιγότερο ευαίσθητοι (susceptible) στην μαζική διαφήμιση και λιγότεροι «πιστοί» (loyal) στα προϊόντα που διαφημίζονται σε εθνικό επίπεδο. Επιπλέον, έρευνες δείχνουν ότι οι καταναλωτές, προκειμένου να είναι εντός των ορίων των εξόδων του προϋπολογισμού τους στρέφονται όλο και περισσότερο στις επωνυμίες των εμπορικών καταστημάτων (retail store brands).

Προκειμένου λοιπόν οι διοικητές προϊόντων να αντεπεξέλθουν στις παραπάνω αλλαγές θα πρέπει να προσπαθήσουν να πάνε πιο κοντά στους καταναλωτές των

³⁶ “Key Components in Product Management Success (and Failure)”, *Van R.Wood-Sudhir Tandon*, Journal of Product & Brand Management, Vol.3, No1, 1994, p.19-25

προϊόντων και με όλα τα μέσα που διαθέτουν, να κάνουν μεγαλύτερη δουλειά σε κάθε ξεχωριστό κομμάτι της αγοράς και να γνωρίσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τους λιανέμπορους και τα συστήματα που αυτοί χρησιμοποιούν. Τέλος θα πρέπει να συγκεντρώνουν και να φιλτράρουν όλο και περισσότερες πληροφορίες προκειμένου να προλάβουν μελλοντικές δυσμενείς αλλαγές.

Β. Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να εξετάσουμε κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διοικητών προϊόντος στην Ευρώπη έτσι ώστε στη συνέχεια της εργασίας να καταστεί δυνατή η σύγκριση με τους Ιάπωνες διοικητές προϊόντος. Προκειμένου να καταλάβουμε πως εργάζονται οι ευρωπαίοι διοικητές προϊόντος θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνονται οι βασικές διοικητικές λειτουργίες του προγραμματισμού, της στελέχωσης, της διεύθυνση και του ελέγχου στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Επίσης θα αναφέρουμε κάποια γενικά χαρακτηριστικά του τρόπου συμπεριφοράς των ευρωπαίων managers. Τέλος θα αναφέρουμε και κάποια στοιχεία αναφορικά με τις δραστηριότητες των διοικητών προϊόντος που τους καθιστούν ξεχωριστούς και σίγουρα διαφορετικούς από τους ιάπωνες συναδέλφους τους.

1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ – ΗΓΕΣΙΑ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ³⁷

1.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Προγραμματισμός είναι η επιλογή του στόχου και των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης στο σύνολό της ή για τα επιμέρους τμήματά της και η επιλογή των μέσων για την επίτευξη των προαναφερθέντων. Ο προγραμματισμός απαιτεί ασφαλώς τη λήψη αποφάσεων. Οι ευρωπαίοι διοικητές προϊόντος αναφορικά με τον προγραμματισμό έχουν συνήθως βραχυχρόνιο προσανατολισμό. Ο βασικός λόγος γι'αυτό είναι το γεγονός ότι οι διοικητές προϊόντος παραμένουν στις θέσεις τους για ένα σχετικά μικρό χρονικό διάστημα και έτσι οι «μυωπικές» αποφάσεις

³⁷ “Συγκριτική μελέτη του τρόπου διοίκησης των Αμερικανικών και Ιαπωνικών και Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων”- Διπλωματική εργασία ΟΠΑ, Παναγιώτης Ούτσιος, Αθήνα 1998, σελ.35-48

σπάνια χρεώνονται σ' αυτούς που τις έλαβαν και που στο μεταξύ έχουν προαγθεί ή ακόμα έχουν αλλάξει επιχείρηση.

Γενικά στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως από μεμονωμένα άτομα και συνήθως μόνο λίγοι συμμετέχουν στη διαδικασία. Κατά συνέπεια αφού πρώτα η απόφαση έχει ληφθεί, θα πρέπει να περάσει και σε άλλα άτομα προκειμένου να υλοποιηθεί, άτομα όμως που μπορεί να έχουν διαφορετικές αξίες και διαφορετικές αντιλήψεις αναφορικά με το ποιο είναι πραγματικά το πρόβλημα και ο ενδεδειγμένος τρόπος επίλυσή του. Έτσι όμως η λήψη μιας απόφασης είναι μάλλον γρήγορη αλλά η εφαρμογή της είναι χρονοβόρα και απαιτεί πολλούς συμβιβασμούς από τους managers που έχουν διαφορετικές απόψεις. Με λίγα λόγια, στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις η δυνατότητα για τη λήψη της απόφασης και η ευθύνη παραχωρείται σε συγκεκριμένα άτομα.

Επίσης θα πρέπει να πούμε ότι στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οι αποφάσεις ξεκινούν από την κορυφή της επιχείρησης και προχωρούν προς τα κάτω. Τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας λαμβάνει ο γενικός διευθυντής, αφού πρώτα συμβουλευτεί και τους διευθυντές των επιμέρους τμημάτων, και στη συνέχεια αυτές οι αποφάσεις περνούν προς υλοποίηση στα διάφορα τμήματα. Σε ότι έχει να κάνει τώρα με τους διοικητές προϊόντος, αυτοί συνήθως λαμβάνουν αποφάσεις τακτικής σημασίας αν και κάποιες φορές συμμετέχουν και στον μεσο-μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση θα πρέπει να οργανωθεί μια δομή για τον συντονισμό των ανθρώπινων προσπαθειών έτσι ώστε όλοι να συνεισφέρουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στους σκοπούς της. Αυτό βέβαια προϋποθέτει τον ορισμό ρόλων και ευθυνών.

Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις δίνουν γενικά έμφαση στην ατομική ευθύνη κάνοντας προσπάθειες να διευκρινίσουν και να κάνουν σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε τι. Αρκετά συχνά συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων εργασίας κάνουν σαφή την φύση και την έκταση των ατομικών ευθυνών. Πολλές μάλιστα εταιρείες είναι επιτυχημένες χρησιμοποιώντας επίσημες γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές. Αναφορικά τώρα με την οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να πούμε ότι τώρα τελευταία γίνεται προσπάθεια να ενισχυθεί ο ρόλος της ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να ταυτίζονται περισσότερο με την εταιρεία και λιγότερο με το επάγγελμα.

1.3 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Η στελέχωση απαιτεί τον προσδιορισμό των αναγκών για ανθρώπινους πόρους και για επάνδρωση της οργανωτικής δομής με ικανούς ανθρώπους. Εκτός από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν για τη θέση του διοικητή προϊόντος τόσο αποφοίτους πανεπιστημίων όσο και εργαζομένους από άλλες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αυτών είναι και η διαδικασία αξιολόγησης. Συνήθως η απόδοση των στελεχών αξιολογείται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο και σε αρκετές περιπτώσεις αναθεωρείται περιοδικά κατά τη διάρκεια της χρονιάς. Γενικά, η προσοχή κατά την αξιολόγηση εστιάζεται στα βραχυχρόνια αποτελέσματα και στη συνδρομή του κάθε ατόμου ξεχωριστά στους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον οι διαφοροποιήσεις στις αυξήσεις των μισθών, που βασίζονται στην αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης είναι πολύ σημαντική ιδιαίτερα στα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τέλος, σε ότι έχει να κάνει με τις προαγωγές οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις βασίζονται κυρίως στην ατομική απόδοση.

Γενικά, αν και οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις παρέχουν συνεχή ανάπτυξη, εκπαιδευτικές ενέργειες αναλαμβάνονται με διστακτικότητα εξαιτίας του κόστους που συνεπάγονται και του φόβου ότι τα εκπαιδευόμενα άτομα μπορεί να μεταπηδήσουν σε άλλη επιχείρηση. Έτσι οι εργαζόμενοι συχνά εκπαιδεύονται σε εξειδικευμένες λειτουργίες που συνήθως οδηγούν σε μονοπάτια καριέρας εντός της επιχείρησης. Πριν κλείσουμε αυτό το κομμάτι αξίζει να σημειώσουμε ότι οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι μπορεί να απολυθούν σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας, γεγονός που αναπόφευκτα συμβάλλει στην επίταση του αισθήματος ανασφάλειας.

1.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ-ΗΓΕΣΙΑ

Η διεύθυνση περιλαμβάνει τη διαδικασία επιρροής των ανθρώπων έτσι ώστε αυτοί να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στην ηγεσία, την υποκίνηση και την επικοινωνία. Αναφορικά με την επικοινωνία θα πρέπει να πούμε ότι στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αυτή ζεκινά συνήθως από πάνω προς τα κάτω και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο γραπτό λόγο. Οι διευθυντές είναι συνήθως αυτοί που αποφασίζουν και οι υφιστάμενοί τους είναι αυτοί που υλοποιούν τις αποφάσεις αυτές.



Σε ότι έχει να κάνει με την διοικητική πρακτική της ηγεσίας, θα πρέπει να πούμε ότι οι ηγέτες (και κατ' επέκταση οι διοικητές προϊόντος, αν τους θεωρήσουμε ηγέτες) αντιμετωπίζονται ως λήπτες αποφάσεων, βρίσκονται επικεφαλείς της ομάδας τους και αναμένεται να είναι καθοδηγητικοί, δυνατοί, σταθεροί και αποφασισμένοι. Έργο τους είναι να συνδυάζουν τις διαφορετικές αξίες, αλλά η έμφαση που δίνεται στον ατομικισμό, από την κοινωνία γενικά και τις επιχειρήσεις ειδικότερα, μπορεί να εμποδίσει τη συνεργασία. Αναμένεται ότι οι διοικητές προϊόντος προβαίνουν σε αποφασιστικές ενέργειες και καθιστούν σαφή την κατεύθυνση της ομάδας ακόμα και αν αυτό σημαίνει άμεση αντιπαράθεση με όσους διαφωνούν. Αν και οι διοικητές προϊόντος εργάζονται σκληρά, δίνουν μεγάλη σημασία στην προσωπική τους ζωή και την ξεχωρίζουν από την επαγγελματική.

1.5 ΕΛΕΙΝΟΣ

Από την πλευρά των ευρωπαίων managers η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τον καθορισμό standards, την μέτρηση της απόδοσης και τη διόρθωση ανεπιθύμητων αποκλίσεων. Η διοίκηση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων απαιτεί τη θέσπιση συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων με βάση τους οποίους μετριέται η ατομική απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν οι ανώτεροι να αποδώσουν τις αποκλίσεις σε συγκεκριμένα άτομα που είναι αυτόματα υπεύθυνα για τη διόρθωσή τους. Έτσι όμως, στην προσπάθεια για να μεγιστοποιηθούν τα ατομικά αποτελέσματα βλάπτεται η ομαδική απόδοση. Τέλος θα πρέπει να πούμε ότι στις εταιρείες αυτές γίνεται περιορισμένη χρήση των κύκλων ελέγχου ποιότητας, κάτι που δεν ισχύει για τις ιαπωνικές και που θα εξετάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Καταρχάς, στο σημείο αυτό χρειάζεται να αναφέρουμε κάποια γενικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των ευρωπαίων managers³⁸ και κατ' επέκταση και των διοικητών προϊόντος. Οι ευρωπαίοι λοιπόν managers:

1. είναι προσανατολισμένοι κυρίως στα αποτελέσματα

³⁸ “Big In Asia”, *Michael Backman-Charlotte Butler*, Palgrave-Macmillan Editions, Great Britain 2003, p.148

2. θεωρούν ότι κάνουν καλά τη δουλειά τους μόνο όταν οι επιθυμητοί στόχοι επιτυγχάνονται
3. αρέσκονται στο να παίρνουν πρωτοβουλίες και να είναι δημιουργικοί
4. θεωρούν ότι η σκληρή δουλειά μετράει πάνω απ'όλα
5. πιστεύουν ότι οι σκληρές οδηγίες είναι προσβλητικές και ότι υπονομεύουν την προσωπική ολοκλήρωση
6. λαμβάνουν τις διαταγές ως προτάσεις που μπορούν να τροποποιηθούν και να βελτιωθούν
7. προτιμούν τις μικρές ομάδες και τη λιγότερη δυνατή επίβλεψη
8. αρέσκονται στα επαγγελματικά ταξίδια
9. προτιμούν τις λίγες αλλά μεγάλης διάρκειας άδειες από την εργασία
10. προτιμούν να πληρώνονται ανάλογα με την απόδοσή τους
11. αρέσκονται στο δυναμισμό που υπάρχει στα εργασιακά meetings-ta meetings γι' αυτούς είναι ένας τρόπος για να εκφράσουν τις απόψεις τους
12. ενδιαφέρονται να γνωρίζουν τα πάντα αναφορικά με την επιχείρηση στην οποία δουλεύουν

Πέρα από τα παραπάνω γενικά χαρακτηριστικά των ευρωπαίων managers χρειάζεται να επικεντρωθούμε στους διοικητές προϊόντος. Έρευνες που έχουν γίνει στην Ευρώπη³⁹ αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και το ρόλο των ευρωπαίων διοικητών προϊόντος έχουν καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα, τα οποία κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν. Σύμφωνα λοιπόν με τις έρευνες αυτές ο μέσος διοικητής προϊόντος στην Ευρώπη:

1. είναι σχετικά νέος και αρκετά μορφωμένος
2. λαμβάνει σχετικά μικρή κατάρτιση στη δουλειά του (job-related training) σε σύγκριση με άλλα επαγγέλματα
3. είναι υπεύθυνος για περισσότερα από ένα προϊόντα
4. έχει μικρή ανάμιξη στην τιμολόγηση και στη διανομή (επιλογή καταστημάτων και διαπραγματεύσεις με λιανέμπορους)
5. μένει περίπου δύο με τρία χρόνια στη θέση προτού να προαχθεί
6. συνήθως θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους
7. συμμετέχει στην ομάδα που διαμορφώνει τη στρατηγική μαζί με αντιπροσώπους και άλλων τμημάτων όπως οι πωλήσεις

³⁹ "Branding in Practice: The profile and role of brand managers in the UK", Graham Hankinson-Philipa Cowking, Journal Of Marketing Management, Vol.13, No.4, 1997, 257-258

8. συνήθως η πληρωμή του είναι ένα ποσοστό του budget που διατίθεται για προώθηση και για διαφήμιση

Γενικά η διοίκηση των προϊόντων στην Ευρώπη ανατίθεται σε άτομα με διαφορετική εμπειρία και από διάφορα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Επιπλέον, η διοίκηση των προϊόντων οργανώνεται σε μια ιεραρχική βάση και οι διοικητές προϊόντων είναι συνήθως στο κατώτερο επίπεδο αυτής της ιεραρχίας. Εμφανίζεται μάλιστα μια σημαντική διάσταση μεταξύ των διοικητών προϊόντος και των διευθυντών marketing αναφορικά με την ηλικία και τα προσόντα τους. Οι διευθυντές marketing είναι συνήθως μεγαλύτερης ηλικίας και έχουν συνήθως περισσότερα προσόντα σε σχέση με τους διοικητές προϊόντων.

Οι διοικητές ομάδων προϊόντων (group brand managers) όσο και οι διευθυντές marketing μένουν στη θέση εργασίας τους για περισσότερα χρόνια και κατ'επέκταση έχουν μεγαλύτερη εμπειρία τόσο σε εύρος όσο και σε βάθος. Όσο οι θέσεις εργασίας ανέρχονται ιεραρχικά τόσο μεγαλύτερη εμπειρία χρειάζεται να έχουν οι υποψήφιοι, είτε στην ίδια εταιρεία είτε σε άλλη εταιρεία του ίδιου κλάδου, προκειμένου να τις καταλάβουν. Επιπλέον η προϋπηρεσία στις πωλήσεις πάντα θεωρείται σημαντικό προσόν.

Πριν κλείσουμε θα πρέπει να πούμε ότι για τη θέση του διευθυντή marketing δεν είναι απαραίτητη η προϋπηρεσία στη διοίκηση προϊόντων. Πολλοί διευθυντές marketing προέρχονται τόσο από το χώρο των πωλήσεων όσο και από το χώρο της διαφήμισης. Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι ο ρόλος του διοικητή προϊόντος ως ο «πρωταθλητής της επωνυμίας» (champion of the brand) υπονομεύεται καθώς περιορίζεται κυρίως στη διοίκηση των παραδοσιακών στοιχείων του μίγματος marketing. Αντίθετα, ο ρόλος των διοικητών μιας κατηγορίας προϊόντων (category manager) ολοένα και αυξάνεται. Μάλιστα, στο μέλλον αναμένεται ότι οι διοικητές προϊόντων θα αντικατασταθούν από τους διοικητές διεθνών επωνυμιών (international/global brand manager).

Γ. Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΙΑΠΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αφού στην προηγούμενη ενότητα εξετάσαμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διοικητών προϊόντος στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, στο σημείο αυτό θα πρέπει να μελετήσουμε τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και τον ρόλο των ιαπώνων διοικητών προϊόντος. Προτού όμως μελετήσουμε τους διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στα γενικά χαρακτηριστικά του τρόπου διοίκησης των ιαπωνικών επιχειρήσεων καθώς οι επιχειρήσεις αυτές διαφέρουν σημαντικά από τις ευρωπαϊκές. Επιπλέον, στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε και το νέο επιχειρηματικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν σήμερα οι διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων, γεγονός που θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα και το ρόλο τους.

1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ⁴⁰

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της ιαπωνικής οικονομίας είναι η κυριαρχία που παρατηρείται από ορισμένες μεγάλες οριζόντια ή κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρησιακές ομάδες, τα λεγόμενα **Κεϊρέτσου** (Keiretsu). Το φαινόμενο των επιχειρησιακών ομάδων που παρατηρείται στην Ιαπωνία είναι αποτέλεσμα της καταστροφής που προκάλεσε στη χώρα ο τελευταίος παγκόσμιος πόλεμος, της τραυματικής εμπειρίας που τον ακολούθησε και του μακροχρόνιου παραδοσιακού αναπτυξιακού ρόλου της κυβέρνησης που έχει επηρεάσει την οργανωτική μορφή της βιομηχανίας της.

Πριν από τον πόλεμο, ένας περιορισμένος αριθμός ιαπωνικών επιχειρήσεων, γνωστές σαν Ζαϊμπάτσου, κυριαρχούσαν στην ιαπωνική οικονομία. Σαν Ζαϊμπάτσου οριζόταν η μεγάλη εκείνη επιχειρησιακή ομάδα που διέθετε κάθετη ολοκλήρωση,

⁴⁰ “Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ”, Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης-Πάνος Μουρδουκούτας, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, σελ.232-235,243-245

ελεγχόταν από μία ορισμένη οικογένεια, είχε διαφοροποιημένες επιχειρησιακές λειτουργίες και πανίσχυρες επιρροές. Μετά όμως τον πόλεμο, οι παραδοσιακοί τύποι επιχειρησιακών ομάδων, τα Ζαϊμπάτσου, σχημάτισαν νέες επιχειρησιακές ομάδες με αλληλένδετη μετοχική συμμετοχή, τα Κειρέτσου.

Τα Κειρέτσου, είναι όμιλοι από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν μοιράσει τα πακέτα των μετοχών τους και έχουν μεταξύ τους εμπορική και επιχειρησιακή συνεργασία, και στηρίζονται από μια ορισμένη πανίσχυρη τράπεζα. Στον πυρήνα τους βρίσκεται η ναυαρχίδα του ομίλου, που είναι συνήθως μια εμπορική τράπεζα, συνεπικουρούμενη από έναν εμπορικό οίκο (Shosha) ή/και από μια γιγαντιαία βιομηχανία. Σε ένα δεύτερο πυρήνα υπάρχει ένας στενός κύκλος χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων (ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές), καθώς και ένας περιορισμένος αριθμός πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες προσδίδουν στο συγκεκριμένο Κειρέτσου μια ορισμένη ταυτότητα. Τέλος στην περιφέρεια βρίσκει κανείς έναν ολόκληρο αστερισμό επιχειρήσεων μικρού και μεγάλου μεγέθους, καθώς και πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν κατορθώσει να συμμετέχουν σε περισσότερα από ένα Κειρέτσου (π.χ. Hitachi). Οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν κάποια τυπική εξάρτηση από τα Κειρέτσου, αλλά διατηρούν μια ανεξάρτητη εικόνα ελευθερίας και δράσης. Παρ' όλ' αυτά όμως διαθέτουν ισχυρούς δεσμούς με τις τράπεζες του ομίλου, γεγονός που τους προσδίδει ιδιαίτερη επιχειρησιακή αυτοπεποίθηση για τη διοίκηση κρίσεων και την ανάλογη διοικητική δυναμική.

Οι ιαπωνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις βάσισαν την αρχική διεθνή τους εξάπλωση στην ανάπτυξη εξαγωγικών / εμπορικών επιχειρήσεων και στη συνέχεια η εξάπλωση αυτή εδραιώθηκε με την ανάπτυξη ίδιων παραγωγικών εγκαταστάσεων και μονάδων που είναι πάντα δομημένες σύμφωνα με μια λειτουργική προσέγγιση. Η αρχική εξάρτηση στους εμπορικούς οίκους ερμηνεύεται κύρια από το γεγονός ότι η Ιαπωνία ήταν αρχικά αρκετά αποκομμένη γεωγραφικά, κοινωνικά και ψυχολογικά από τις κυριότερες αγορές στο εξωτερικό της χώρας. Η πλέον αποτελεσματική μέθοδος αντιμετώπισης των παραπάνω εμποδίων αναδείχτηκε στην πράξη η χρησιμοποίηση εμπορικών οίκων (Sogo Shosha).

Οι οίκοι αυτοί συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην αγορά πρώτων υλών και εξοπλισμού, στην πώληση των προϊόντων των επιχειρήσεων της ομάδας που αντιπροσωπεύουν, καθώς και στην αναγνώριση, δημιουργία και διοίκηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, η εκμετάλλευση των οποίων πραγματοποιείται τις περισσότερες φορές σε συνεργασία (joint venture). Οι επιχειρήσεις που δεν ανήκουν

σε μια ομάδα αναγκάζονται να αναπτύξουν ένα Τμήμα Διεθνών δραστηριοτήτων (Sony), ή το δικό τους εμπορικό οίκο (Matsushita).

Οι βασικότεροι εμπορικοί οίκοι της Ιαπωνίας είναι ο Mitsui & Co του ομίλου Mitsui, ο Mitsubishi Co του ομίλου Mitsubishi, ο Sumitomo Co του ομίλου Sumitomo, ο Murabeni του ομίλου Fuyo, ο Nissho / Wai του ομίλου Sanwa και ο Itochu Shoji του ομίλου DKB. Μάλιστα, οι εννέα μεγαλύτεροι εμπορικοί οίκοι της Ιαπωνίας είναι υπεύθυνοι για το 60% του εξωτερικού εμπορίου της χώρας⁴¹.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε⁴² ότι οι εμπορικοί οίκοι στην Ιαπωνία μοιράζονται τις ίδιες ιστορικές και πολιτισμικές ρίζες. Κάποιες διοικητικές πρακτικές που χρησιμοποιούνται είναι κοινές σε όλους τους εμπορικούς οίκους. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι εμπορικοί οίκοι επιλέγουν αποφοίτημά πανεπιστημάτων για να εργαστούν σ' αυτούς και συνήθως κρατούν τους εργαζομένους μέχρι τη συνταξιοδότησή τους. Ένα δεύτερο στοιχείο που χαρακτηρίζει τους εμπορικούς οίκους είναι ότι ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους παρόλο που μπορεί να ανήκουν σε ανταγωνιστικούς ομίλους, προκειμένου να βγουν κερδισμένοι στο εξωτερικό και στην παγκόσμια αγορά.

1.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Προκειμένου να μελετήσουμε τον τρόπο διοίκησης των ιαπωνικών επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάσουμε τις διοικητικές πρακτικές που χρησιμοποιούνται. Για το λόγο αυτό θα μελετήσουμε τις βασικές λειτουργίες του management που είδαμε και στην προηγούμενη ενότητα και είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση-ηγεσία και ο έλεγχος. Ακόμη θα εξετάσουμε το πώς γίνεται η εσωτερική διαβάθμιση της ιεραρχίας καθώς και κάποια θέματα εργασιακών σχέσεων.

1.2.1 Προγραμματισμός

Αναφορικά με τον προγραμματισμό των ιαπώνων διοικητών θα πρέπει να πούμε ότι έχει γενικά μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι τράπεζες είναι οι βασικοί χρηματοδότες των επιχειρήσεων και το ενδιαφέρον τους εστιάζεται στη μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων.

⁴¹ “International Marketing”, *Stanley J.Paliwoda-Michael J.Thomas*, Butterworth Heinemann Editions, Oxford 1996, p.470

⁴² “The Invisible Link-Japan’s Sogo Shosha and the organization of trade”-*M.Y Yoshino-Thomas B.Lifson*, The MIT Press, Massachusetts, 1996, p.101-102

Σε ότι έχει να κάνει με τη λήψη αποφάσεων που απαιτείται κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού, χρειάζεται να αναφέρουμε ότι αυτή είναι μια από τις πιο ενδιαφέρουσες πτυχές του ιαπωνικού management. Σε μια τυπική οργάνωση διάφορα επίπεδα εμπλέκονται στην λήψη μιας απόφασης. Στην πραγματικότητα το πιο σημαντικό τμήμα της διαδικασίας είναι η κατανόηση και η ανάλυση του προβλήματος και η ανάπτυξη διαφόρων εναλλακτικών λύσεων. Η τελική αρμοδιότητα για λήψη της απόφασης ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Άλλα πριν μια πρόταση φτάσει στο γραφείο του αρμόδιου για τη λήψη της τελικής απόφασης, το πρόβλημα και οι πιθανές λύσεις του έχουν συζητηθεί και αναλυθεί σε διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Μια πρόταση επιβεβαιώνεται μέσα από τη διαδικασία που είναι γνωστή ως “Ringi”. Το “Ringi-Sho” είναι το έντυπο με την πρόταση που προετοιμάζεται από ένα μέλος του προσωπικού. Αυτό το έντυπο διανέμεται στους διάφορους managers για υπογραφή πριν φθάσει στην ανώτατη διοίκηση για επίσημη έγκριση. Το έγγραφο που φέρει τις υπογραφές όσων συμμετέχουν στην απόφαση ή επηρεάζονται από αυτή προκαλεί τη συνεργασία και τη συμμετοχή πολλών ατόμων. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του εξασφαλίζει ότι το πρόβλημα ή η απόφαση έχει εξεταστεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Βέβαια αυτή η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολύ χρονοβόρα. Όμως, αφού έχει επιτευχθεί η απαιτούμενη ομοφωνία, η εφαρμογή και η υλοποίηση του σχεδίου είναι άμεση και ταχύτατη επειδή έχει γίνει κατανοητό το σχέδιο, το πρόβλημα έχει ξεκαθαριστεί, η αξιολόγησή του έχει γίνει από διάφορες οπτικές γωνίες και έχει υπάρξει η συμμετοχή αυτών που θα εφαρμόσουν την απόφαση.

Σε ατομικό επίπεδο οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί είναι μάλλον ασαφείς και αόριστοι για τους ίαπωνες managers και χρησιμοποιούνται σπάνια για τη μέτρηση της απόδοσης σε σχέση με επαληθεύσιμους στόχους. Επιπλέον, οι ίαπωνες managers παίρνουν λειτουργικές αποφάσεις συνδεδεμένες με τον στρατηγικό σχεδιασμό, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις μακροχρόνιες επιπτώσεις αυτών των σχεδίων.

1.2.2 Οργάνωση

Στις ιαπωνικές επιχειρήσεις, κυρίως λόγω της προσπάθειας για ομοφωνία στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, η έμφαση δίνεται στη συλλογική ευθύνη. Έτσι οι ατομικές ευθύνες υπονοούνται αντί να προσδιορίζονται ξεχωριστά αφού η οργανωσιακή δομή είναι μάλλον ασαφής. Αν και αυτή η πρακτική αποθαρρύνει τον

καταλογισμό ευθυνών στα άτομα για λανθασμένες αποφάσεις, μπορεί να δημιουργήσει μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που εντοπίζεται στις ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι η κοινή οργανωσιακή κουλτούρα και φιλοσοφία, που αποδίδουν ιδιαίτερη αξία στην ενότητα και στην αρμονία μέσα στην επιχείρηση. Αυτό που πάνω απ'όλα ενδιαφέρει τους ίαπωνες εργαζομένους⁴³ είναι η ομάδα, η οποία θα πρέπει να προοδεύσει προκειμένου να προοδεύσουν και τα μέλη της και να κερδίσουν υποστήριξη και αναγνώριση. Επιπλέον, η διατήρηση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας θεωρείται καθοριστικής σημασίας για την πρόοδο της εταιρείας (wa). Σύμφωνα μάλιστα με μια μελέτη⁴⁴ οι Ιάπωνες managers θα πρέπει να διακρίνονται για τη συλλογικότητά τους και δεν θα πρέπει να προσπαθούν να ξεχωρίσουν από την ομάδα. (Japanese managers never “stand out” from the group). Την ίδια στιγμή βέβαια θα πρέπει να τους διακρίνει ένα ανταγωνιστικό πνεύμα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις.

Σε ότι έχει να κάνει με την οργανωσιακή αλλαγή, αυτή επιτυγχάνεται μέσα από την αλλαγή των διαδικασιών με σκοπό τη διατήρηση της αρμονίας ανάμεσα σε όσους επηρεάζονται από την αλλαγή. Φορέας της αλλαγής είναι ουσιαστικά πάντοτε ένας εργαζόμενος της επιχείρησης.

1.2.3 Στελέχωση

Στην Ιαπωνία, οι άνθρωποι προσλαμβάνονται αμέσως μόλις αποφοιτήσουν από το σχολείο και για κάποιο νέο άνθρωπο η επιλογή της επιχείρησης στην οποία θα δουλέψει είναι μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις της ζωής του. Αφού κάποιος προσληφθεί από μια μεγάλη επιχείρηση έχει ελάχιστες πιθανότητες να προσληφθεί μετά από κάποια άλλη. Μέσα στην επιχείρηση η ανέλιξη είναι κάπως αργή και για τους περισσότερους νέους ανθρώπους, τα βήματα της καριέρας τους κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκαπέντε ή είκοσι χρόνων στην επιχείρηση είναι μάλλον παρόμοια. Παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με την επιχείρηση, η οποία με τη σειρά της φροντίζει γι' αυτούς. Οι εργαζόμενοι το ανταποδίδουν αυτό με

⁴³ “Teamwork Barriers in Japanese High-Technology Firms: The Sociocultural Differences Between R&D and Marketing Managers”, *Michael X.Song-Mark E.Parry*, Journal of Product Innovation Management, Vol.14, No.5, 1997, p.360

⁴⁴ “Managerial work role perceptions in Japanese Organizations: an empirical study”, *Cecil A.L.Pearson-Samir R.Chatterjee-Katsuji Okachi*, International Journal of Management, Vol.20, No1, 2003, p.106

την αφοσίωσή τους. Χαρακτηριστικό μάλιστα της αφοσίωσής τους⁴⁵ στην εταιρεία είναι και το γεγονός ότι όταν ένας εργαζόμενος ερωτάται τι δουλειά κάνει δεν απαντά ότι είναι μηχανικός, χημικός ή λογιστής. Αντίθετα, λέει ότι δουλεύει για την Sumitomo ή τη Mitsubishi ή τη Matsushita.

Μετά την εισαγωγή τους στην επιχείρηση, η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται πολύ σπάνια. Στην πραγματικότητα μπορεί να περάσουν ακόμα και δέκα χρόνια πριν γίνει μια επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η απόδοση και η πρόοδος δεν ελέγχεται. Γίνεται όμως σε ανεπίσημη βάση. Η εργασία μαζί με άλλους σε ένα γραφείο με την απουσία διαχωριστικών τοίχων, αφήνει ελάχιστες αμφιβολίες για το πόσο καλά αποδίδει κάποιος. Αυτό που αξιολογείται είναι η συνολική, μακροχρόνια επιτυχία και η ικανότητα λήψης αποφάσεων του ατόμου. Αυτή η πρακτική παρέχει αμοιβές για την αποτελεσματική μακροχρόνια απόδοση. Όμως οι διαφορές στις αυξήσεις των μισθών είναι πολύ μικρές και οι ανταμοιβές βασίζονται περισσότερο στην απόδοση των ομάδων και όλης της επιχείρησης, παρά στη συνεισφορά του κάθε ατόμου ξεχωριστά.

Επειδή οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής κοινότητας, οι πρακτικές προαγωγής πρέπει να θεωρούνται από όλους ως δίκαιες. Τα κριτήρια για την προαγωγή είναι συνήθως ένας συνδυασμός αρχαιότητας και προσόντων του ατόμου. Επίσης το εκπαιδευτικό υπόβαθρο παίζει και αυτό ρόλο στις αποφάσεις για προαγωγή. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις επενδύουν έντονα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους και η πρακτική της εναλλαγής των θέσεων εργασίας καθ'όλη τη διάρκεια της παραγωγικής ζωής οδηγεί σε πλατύτερα μονοπάτια καριέρας, μέσα στα οποία οι εργαζόμενοι «εκτίθενται» σε διαφορετικές δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ίσως η πιο σημαντική επίδραση των διοικητικών πρακτικών είναι η δια βίου απασχόληση. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις καταβάλλουν κάθε προσπάθεια να εξασφαλίσουν τη μόνιμη απασχόληση των εργαζομένων μέχρι την ηλικία της συνταξιοδότησης. Σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας οι επιχειρήσεις συνήθως απολύουν μερικώς απασχολούμενους ή εποχιακούς εργαζόμενους που δεν θεωρούνται μέλη του μόνιμου εργατικού δυναμικού. Επίσης, αντί να απολύουν μόνιμους εργαζομένους, οι επιχειρήσεις συχνά τους μεταφέρουν σε μονάδες που έχουν ανάγκη από πρόσθετη βοήθεια. Ωστόσο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η

⁴⁵ “International Marketing”, *Philip R. Cateora-John L.Graham*, Mc Graw Hill-Irwin Editions, Boston 2005, p.133

πρακτική της μακροχρόνιας απασχόλησης ενδέχεται να εγκαταλειφθεί. Σε μια συνέντευξη, στελέχη επιχειρήσεων ανέφεραν ότι η μακροχρόνια απασχόληση είναι πολύ κοστοβόρα για τις επιχειρήσεις, δημιουργεί βραδυκίνητες οργανωτικές δομές και για τους λόγους αυτούς θα πρέπει να εγκαταλειφθεί.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα πρέπει να πούμε ότι, αναφορικά με το εργασιακό σύστημα, σύμφωνα με τον Dore⁴⁶, τα βασικότερα στοιχεία που το χαρακτηρίζουν είναι η διαβίου απασχόληση, ένα μισθολογικό σύστημα βασισμένο στην αρχαιότητα αλλά και στην αξία του κάθε εργαζομένου, ένα σύστημα καριέρας ενδοεπιχειρησιακό, παρεχόμενη εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και παρουσία ισχυρής επιχειρησιακής συνείδησης.

1.2.4 Διεύθυνση-Ηγεσία

Οι ιάπωνες managers, χρησιμοποιώντας μια πατερναλιστική ηγετική προσέγγιση, δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ευημερία των υφισταμένων τους. Οι κοινές αξίες και το ομαδικό πνεύμα ενισχύουν τη συνεργασία. Ο ρόλος των managers είναι να δημιουργήσουν ένα ομαδικό πνεύμα (*esprit de corps*) και είναι πρόθυμοι να κάνουν την ίδια εργασία με αυτή που κάνουν οι υφιστάμενοί τους. Σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν την αρμονία, σχεδόν με κάθε κόστος, αποφεύγουν την πρόσωπο με πρόσωπο αντιταράθεση. Αυτό επίσης σημαίνει ότι τα πράγματα μπορεί εσκεμμένα να καλύπτονται με ένα πέπλο ασάφειας.

Η ηγεσία απαιτεί να υπάρχει μια ακολουθία και οι managers βοηθούνται από το γεγονός ότι αναμένεται από τα άτομα να θέσουν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα σε δευτερεύοντα ρόλο σε σχέση με την ομάδα και τον οργανισμό. Αν και οι managers μπορεί να μην είναι πολύ καθοδηγητικοί, η επιφροή ασκείται μέσα από την πίεση των συναδέλφων. Στην πραγματικότητα, οι στενές προσωπικές σχέσεις καλλιεργούνται όχι μόνο μέσα από τη συνεργασία για κάποιο κοινό σκοπό αλλά και μέσα από τις συναντήσεις και την κοινωνική συναναστροφή σε χώρους πέραν του εργασιακού περιβάλλοντος. Το αποτέλεσμα είναι η σύγκλιση της οργανωσιακής και ιδιωτικής ζωής.

⁴⁶ “Culture or employment systems? Accounting for the attitudinal differences between British and Japanese managers”, Yasuhiro Okabe, International Journal of Human Resource Management, Vol.13, No2, 2002, p.285-286



1.2.5 Έλεγχος

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην Ιαπωνία, η ομάδα με τη δυναμική της έχει σημαντική επίδραση στη διοικητική διαδικασία. Σε ένα περιβάλλον εργασίας όπου τα γραφεία είναι προσβάσιμα από όλους, οι εργαζόμενοι είναι καλά ενημερωμένοι για την απόδοση των συναδέλφων τους. Επιπλέον οι managers αποτελούν μέρος της ομάδας εργασίας και δεν είναι απομονωμένοι από τους υφισταμένους τους. Η μέτρηση της απόδοσης δεν γίνεται με βάση συγκειριμένες τακτικές αλλά δίνεται έμφαση στην ομαδική απόδοση. Άλλωστε οι Ιάπωνες είναι γνωστοί για το ενδιαφέρον που δείχνουν για την ποιότητα. Βέβαια αυτό δεν συνέβαινε πάντοτε.

Στην δεκαετία του 1950-1960 οι καταναλωτές είχαν την άποψη ότι τα ιαπωνικά προϊόντα ήταν κακής ποιότητας. Αυτή η εικόνα όμως έχει αλλάξει και η καλή ποιότητα είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των ιαπωνικών προϊόντων. Ένας παράγοντας μάλιστα που οδήγησε στην αλλαγή αυτή είναι η επιτυχία του ποιοτικού ελέγχου που προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή όλων σε κύκλους ελέγχου ποιότητας.

Πριν κλείσουμε το κομμάτι αυτό θα πρέπει να πούμε ότι οι κύκλοι ποιότητας εντάσσονται στο γενικότερο σύστημα παραγωγικής διαδικασίας που ακολουθούν οι περισσότερες ιαπωνικές επιχειρήσεις. Ο θεσμός των κύκλων ποιότητας που πρωτοπαρουσιάστηκε στην Ιαπωνία και έκτοτε έχει βρει μιμητές τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στην Ευρώπη συνίσταται στην συγκρότηση αυτοτελών ομάδων εργαζομένων. Κάθε μία από αυτές τις ομάδες αποτελείται από άτομα που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά κομμάτια της παραγωγικής διαδικασίας και όλοι μαζί προσπαθούν να βρουν τρόπους, με τους οποίους θα βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των διαφόρων γραμμών ή τομέων παραγωγής έτσι ώστε να επέλθει μια συνολική βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος με ταυτόχρονη μείωση των δυσλειτουργιών της παραγωγικής διαδικασίας και πτώση του κόστους παραγωγής. Οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να προτείνουν απλές αναδιαρθρώσεις ή και ριζικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, προτάσεις που περνούν από την κρίση και της ανώτατης διοίκησης και συχνά γίνονται αποδεκτές. Η εμπιστοσύνη αυτή στην κρίση και τις ικανότητες λήψης ορθών αποφάσεων των εργατών σπάνια έχει απογοητεύσει τις ιαπωνικές επιχειρήσεις.

1.2.6 Εσωτερική Διαβάθμιση Ιεραρχίας-Εργασιακές σχέσεις⁴⁷

Ένας από τους βασικούς μηχανισμούς υποκίνησης μέσα στα πλαίσια μιας ιαπωνικής επιχείρησης είναι η εσωτερική διαβάθμιση ιεραρχίας που επικρατεί και η οποία παρακινεί τους εργαζομένους να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για πιο γρήγορη προαγωγή. Η εσωτερική διαβάθμιση σύμφωνα με το ιαπωνικό σύστημα στηρίζεται στη διαφοροποίηση του επιπέδου κύρους που κατέχει κάθε εργαζόμενος και κάθε στέλεχος έναντι των υπολογίτων και όχι τόσο στα καθήκοντα και τη φύση της εργασίας του.

Για να μπορέσει ένας εργαζόμενος να προαχθεί σε μια ανώτερη ιεραρχικά θέση θα πρέπει να πληροί κάποιες πολυδιάστατες προϋποθέσεις όπως ένα συγκεκριμένο βάθος και εύρος τεχνικών ικανοτήτων, ικανότητες συντονισμού ομάδας και κυρίως αρκετή εμπειρία. Άλλωστε το ιαπωνικό σύστημα προαγωγής στηρίζεται στην αρχαιότητα. Γι'αυτό άλλωστε και είναι σύνηθες φαινόμενο η εξέλιξη ενός εργαζομένου να είναι πολύ αργή στα πρώτα στάδια της καριέρας του και πολύ γρήγορη κατά τα τελευταία. Κάθε νέος εργαζόμενος, όσο ικανός ή μορφωμένος και αν είναι, θα ξεκινήσει απαραίτητα από τα πιο χαμηλά ιεραρχικά στρώματα της επιχείρησης και σιγά-σιγά στην αρχή αλλά πιο γρήγορα στη συνέχεια θα ανέλθει στην ιεραρχική κλίμακα.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των εργασιακών σχέσεων είναι ότι οι εργαζόμενοι που αποχωρούν από την ιεραρχία μιας μεγάλης επιχείρησης στη μέση της καριέρας τους, είτε για δικούς τους λόγους είτε γιατί έτσι το αποφάσισε η εταιρεία, είναι πολύ δύσκολο να βρουν μια παρόμοια εργασία που να απολαμβάνει τον ίδιο βαθμό κύρους σε κάποια άλλη εξίσου μεγάλη επιχείρηση. Το πιθανότερο είναι ότι θα επαναπροσληφθούν σε μια εταιρεία μικρότερου κύρους. Η οριζόντια ή πολύ περισσότερο η ανοδική κινητικότητα μεταξύ εταιρειών ισόβαθμης θέσης και κύρους είναι δυνατή μόνο κατά τα πολύ πρώτα στάδια της καριέρας ενός εργαζομένου.

Από τη στιγμή που ένα στέλεχος έχει δουλέψει για περισσότερα από τέσσερα-πέντε χρόνια σε μια εταιρεία, αυτόματα θεωρείται ότι έχει αφομοιώσει την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της εταιρείας αυτής και ότι η εταιρεία είναι πια γι'αυτόν μια δεύτερη οικογένεια, κάτι που στις περισσότερες περιπτώσεις ισχύει. Για το λόγο αυτό λοιπόν η απομάκρυνση από την εταιρεία, εκτός από το γεγονός ότι επιφέρει και ένα είδος κοινωνικής ατίμασης για το συγκεκριμένο άτομο, του δημιουργεί επιπλέον

⁴⁷ “Ιαπωνική Σχολή Διοίκησης και Μάρκετινγκ: Θεωρία και πρακτικές”-Διπλωματική εργασία ΟΠΑ, Κοντοδήμας Δημήτριος, Αθήνα 1998, σελ.11-12

και πάρα πολλά προβλήματα από τη στιγμή που καμιά επιχείρηση δεν θα είναι διατεθειμένη να αφομοιώσει κάποιον που έχει μεγαλώσει μέσα σε μια διαφορετική κουλτούρα. Αν πάντως για κάποιο λόγο μια εταιρεία πρέπει να απομακρύνει ένα εργαζόμενο, το πιθανότερο είναι ότι θα φροντίσει να του βρει μια παρόμοια εργασία σε μια από τις επιχειρήσεις του κειρέτσου στο οποίο ανήκει, έτσι ώστε να τους εξασφαλίσει ένα παρόμοιο εργασιακό περιβάλλον και μια σχετικά συμβατή επιχειρησιακή κουλτούρα.

Πάντως, όπως είπαμε και παραπάνω, τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που έχουν αρχίσει να αντιτίθενται στο σύστημα της δια βίου απασχόλησης και το δείχνουν μάλιστα στην πράξη προχωρώντας σε μαζικές απολύσεις εργαζομένων. Πολλές μάλιστα από αυτές απεκόμισαν και εντυπωσιακά αποτελέσματα με μείωση του λειτουργικού τους κόστους και αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Παράλληλα όμως προκάλεσαν την έντονη αντίδραση της ιαπωνικής κοινωνίας που δεν ήταν συνηθισμένη σε τέτοιου είδους τακτικές.

1.3 ΤΟ MARKETING ΣΤΗΝ ΙΑΠΩΝΙΑ⁴⁸

Το marketing στις ιαπωνικές επιχειρήσεις τείνει να διακατέχεται από τέσσερις βασικούς παράγοντες: μερίδιο αγοράς, παραγωγή βασισμένη στις οικονομίες κλίμακας, στρατηγική τμηματοποίησης και παρακολούθηση των ηγετών της αγοράς. Η χρήση αυτών των συγκεκριμένων παραγόντων μπορεί να τοποθετηθεί χρονικά στην εποχή των πολεμιστών samurai με τις αντίστοιχες παραδόσεις τους.

Οι ιάπωνες εκμεταλλεύονται αγορές χρησιμοποιώντας τη στρατηγική τιμολόγησης (penetration pricing) για να αποκτήσουν ένα μερίδιο αγοράς και να καθιερώσουν μια κυρίαρχη θέση στην αγορά. Είναι σε θέση και όντως αποδέχονται απώλειες και ζημιές τα πρώτα χρόνια αλλά το αντιμετωπίζουν σαν επένδυση στην μακροχρόνια ανάπτυξη της αγοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί γιατί οι ιαπωνικές επιχειρήσεις υποστηρίζονται ή ανήκουν σε τράπεζες και άλλους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς από τους οποίους προμηθεύονται φθηνότερα κεφάλαια. Επιπλέον προστατεύονται και βοηθούνται από την ιαπωνική κυβέρνηση.

⁴⁸ "Συγκριτική μελέτη του τράπου διοίκησης των Αμερικανικών και Ιαπωνικών και Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων"- Διπλωματική εργασία ΟΠΑ, Παναγιώτης Ούτσιος, Αθήνα 1998, σελ.82-85

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τη στρατηγική τιμολόγησης, κρατώντας τις τιμές χαμηλές, καθώς έχουν τη δυνατότητα να πάνε σε πιέσουν και τους προμηθευτές τους για μείωση των τιμών. Οι υπεργολάβοι δέχονται πιέσεις να προσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους στις ανάγκες της μητρικής εταιρείας και οι διανομείς μπορεί να αναγκαστούν να πουλήσουν στις σταθερές τιμές του παραγωγού. Όλα αυτά βέβαια είναι δυνατό να γίνουν λόγω του διεπιχειρησιακού δικτύου που υπάρχει. Άλλωστε, όπως δείχνουν και εμπειρικές έρευνες⁴⁹, οι διαφορές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, που είναι ριζωμένες σε διαφορές στην κουλτούρα, είναι και αυτές που επηρεάζουν τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις και τον τρόπο που επιλέγεται μια στρατηγική εισόδου σε μια νέα αγορά έναντι κάποιας άλλης.

Σχετικά με τη διεθνή στρατηγική διανομής τους, οι ιαπωνικές βιομηχανίες συνήθως χρησιμοποιούν μεγάλες ιαπωνικές εμπορικές επιχειρήσεις που είναι εξουικειωμένες με την κοινωνική ατμόσφαιρα, τους πελάτες της επιχείρησης, τις νομικές διαδικασίες και τη γλώσσα της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται. Το εύρος λειτουργίας των επιχειρήσεων αυτών και η εμπειρία τους δημιουργεί οικονομίες κλίμακας που τους επιτρέπουν να κρατούν χαμηλά το κόστος διανομής συμβάλλοντας έτσι στην υλοποίηση της τιμολογιακής πολιτικής των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις οι εμπορικές αυτές εταιρείες έχουν αναλάβει εκτός από τη διανομή και τις δραστηριότητες των πωλήσεων και του marketing, επιτρέποντας στη βιομηχανία να επικεντρωθεί στις οικονομίες κλίμακας για να προσφέρει προϊόντα χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας.

Επιπλέον, θα πρέπει να πούμε ότι οι ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν μετακινηθεί από τυποποιημένα προϊόντα που απευθύνονταν σε όλο τον κόσμο, σε προϊόντα απευθυνόμενα σε συγκεκριμένες αγορές. Κάνοντας προσεκτική ανάλυση του ανταγωνισμού προσπαθούν να βρουν ένα μικρό τμήμα της αγοράς (*niche*) όπου οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές ακόμα δεν έχουν συγκεντρώσει τις προσπάθειές τους. Έπειτα ξεκινούν την επίθεσή τους από αυτό το τμήμα της αγοράς και μαθαίνουν τις δραστηριότητες των βασικότερων ανταγωνιστών τους, συνεργαζόμενοι με αυτούς. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζουν και κατηγοριοποιούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών.

⁴⁹ “Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan”, *Michael Song, Roger J.Calantone, C.Anthony Di Benedetto*, Strategic Management Journal, Vol.23, No.10, 2002, p.971

Το βασικότερο πλεονέκτημα όμως εντοπίζεται στην άριστη γνώση του περιβάλλοντος και στην πρόληψη των ενεργειών των ανταγωνιστών. Μια δημοφιλής πρακτική των samurai ήταν να «χτυπούν στις γωνίες». Πίστευαν πως αν οι γωνίες «έπεφταν» τότε το πνεύμα όλου του σώματος θα «έπεφτε» και αυτό. Τότε κάποιος θα μπορούσε να συνεχίσει την επίθεση όταν οι γωνίες θα έχουν καταρρεύσει. Αυτή η στρατηγική ακολουθείται σε πολλούς κλάδους όπως στην αυτοκινητοβιομηχανία και στις ηλεκτρονικές συσκευές. Οι ιάπωνες είναι δεξιοτέχνες στην αναζήτηση και εκμετάλλευση διαφορών μέσα στη συνολική αγορά.

Αφού ξεκινήσουν στην δική τους αγορά, στη συνέχεια εξετάζουν ανεπτυγμένες χώρες. Αν οι αγορές αυτές αποδειχτεί ότι έχουν σημαντικά μικρότερο ανταγωνισμό προσπαθούν να αυξήσουν τις δραστηριότητές τους εκεί. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και τμήματα αγοράς, προκειμένου να κάνουν γνωστό το προϊόν τους και να γνωρίσουν τους καταναλωτές, κερδίζοντας έτσι την προσοχή και ένα μερίδιο αγοράς. Σύμφωνα με τον Kotler και Fahey⁵⁰ οι ιαπωνικές επιχειρήσεις επιλέγουν προσεκτικά ποια κομμάτια της αγοράς θα εξυπηρετήσουν και με ποιες μεθόδους. Πάντως οι πιο σημαντικοί παράγοντες της επιτυχημένης διεθνούς στρατηγικής marketing των Ιαπώνων είναι η αποδοχή, κατανόηση και εφαρμογή των αρχών του marketing στις αγορές στις οποίες αποφασίζουν να εισέλθουν.

Επίσης, οι ιάπωνες ακολουθούν συνήθως το yokonarabi ή ένστικτο της ομάδας (herd instinct). Όταν μια εταιρεία εισάγει ένα επιτυχημένο προϊόν τότε όλες οι άλλες πρέπει να ακολουθήσουν. Εποι αν η Sony αγοράσει την Columbia, η Matsushita πρέπει να αγοράσει την UA και άλλα κειρέτσου συνήθως ακολουθούν αποκτώντας ή επενδύοντας σε άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Σύμφωνα μάλιστα με έρευνες⁵¹ η τυπική ιαπωνική επιχειρηση έχει την τάση να συμπεριφέρεται παρόμοια με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Οι ιαπωνικές εταιρείες είναι πάντα σε εγρήγορση αναφορικά με τις κινήσεις των άλλων εταιρειών του κλάδου και συλλέγουν πληροφορίες για τις αποφάσεις των ανταγωνιστών. Είναι επίσης σημαντικό να σημειώσουμε ότι η παρόμοια επιχειρηματική συμπεριφορά μεταξύ των εταιρειών του ίδιου κλάδου είναι μία από

⁵⁰ "Japanese International Marketing Strategy", *Alain Genestre-Paul Herbig-Alan T.Shaa*, Marketing Intelligence & Planning, Vol.13, No11, 1995, p.36

⁵¹ "Japanese managerial behavior in strategic planning: Case analyses in global business contexts", *Hiroshi Kosaka*, Journal of Business Research, Vol.57, No.3, 2004, p.292

τις κινητήριες δυνάμεις για τη διεθνή επέκταση των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Και αυτό διότι όταν μια εταιρεία μπαίνει σε μια νέα αγορά τότε πολλές άλλες την ακολουθούν. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι για τις ιαπωνικές επιχειρήσεις υπάρχει πάντα ένας ηγέτης (initiator), που κάνει πρώτος κάποιες κινήσεις στρατηγικής σημασίας, όπως είναι η Honda για την αυτοκινητοβιομηχανία και η Sony για τα ηλεκτρονικά.

1.4 ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ⁵²

Προτού εξετάσουμε το ρόλο του διοικητή προϊόντος στις ιαπωνικές επιχειρήσεις θεωρήσαμε σκόπιμο να αναφερθούν κάποιες αλλαγές που έχουν επέλθει στο επιχειρηματικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι διοικητές προϊόντος. Η αναφορά αυτών των αλλαγών θα μας βοηθήσει στο να έχουμε μια καλύτερη κατανόηση του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει ο διοικητής προϊόντος σήμερα.

Εξεκινώντας λοιπόν, θα πρέπει να πούμε ότι καθώς η Ιαπωνία ανακάμπτει από τη χειρότερη ύφεση των τελευταίων δεκαετιών, παρατηρούνται πολλές αλλαγές σε επιχειρηματικό επίπεδο. Για παράδειγμα η εξασφάλιση της διαβίου απασχόλησης και οι ανταμοιβές με βάση τα χρόνια υπηρεσίας αρχίζουν να αποτελούν παρελθόν για τους εργαζόμενους. Επιπλέον παρατηρούνται και πολλές αλλαγές στα επιχειρησιακά δίκτυα των κειρέτσου. Ωστόσο αυτές οι αλλαγές θεωρούνται και απαραίτητες καθώς οι ιαπωνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να αντισταθούν στις δυνάμεις της αγοράς.

Τα κειρέτσου σήμερα επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, προβαίνοντας σε διεθνείς συνεργασίες και ακολουθώντας την τάση επέκτασης στο εξωτερικό των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Συνεργάζονται μάλιστα και με δυτικού τύπου επιχειρήσεις σε μια προσπάθεια να αντεπεξέλθουν στις τάσεις διεθνοποίησης των αγορών. Θα πρέπει βέβαια να τονίσουμε ότι οι αλλαγές αυτές δεν είναι και πολύ δραστικές καθώς η παρατεταμένη ύφεση από την οποία διέρχεται η Ιαπωνία δεν αφήνει και πολλά περιθώρια για ριζικές μετατροπές.

Αλλαγές ωστόσο ουσίας παρουσιάζονται στις σχέσεις μεταξύ εταιρειών και εργαζομένων. Οι εταιρείες πλέον έπαψαν να στρέφονται στα πανεπιστήμια

⁵² "Keiretsu and management practices in Japan-resilience amid change", *Vaggelis Dedousis*, Journal of Managerial Psychology, Vol.16, No.2, 2001, p. 174-181

προκειμένου να προσλάβουν άπειρους αποφοίτους. Αντίθετα στρέφονται στην εξεύρεση ειδικευμένων εργαζομένων, που να διαθέτουν ειδικές δεξιότητες (specialist skills). Επίσης, οι εταιρείες πολλές φορές, για την κάλυψη ανώτερων διοικητικών θέσεων στρέφονται και εκτός εταιρείας προκειμένου να βρουν τους κατάλληλους εργαζομένους. Κάτι τέτοιο στο παρελθόν εθεωρείτο αδιανόητο καθώς οι θέσεις αυτές καλύπτονταν από άτομα που δούλευαν ήδη στην εταιρεία και που τους προήγαγαν.

Μία ακόμα αλλαγή έχει να κάνει με τον τρόπο καθορισμού των μισθών. Ενώ στο παρελθόν τα κριτήρια για τον καθορισμό των μισθών ήταν τα αποτελέσματα της ομάδας (group performance) και η πίστη των εργαζομένων, σήμερα δίνεται μεγαλύτερη βάση στην ατομική απόδοση και στα μετρήσιμα αποτελέσματα. Μισθολογικά συστήματα που συνδέουν την ετήσια αποζημίωση των εργαζομένων με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων συναντώνται όλο και συχνότερα σε ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Επίσης, οι αλλαγές στις διοικητικές πρακτικές έχουν να κάνουν και με μία απομάκρυνση από την ομαδική λήψη αποφάσεων, ενώ η επίσημη διοίκηση (formal management) και ο έλεγχος παίρνουν τη θέση της ανεπίσημης εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας (on the job training). Ακόμα, το σύστημα της διαβίου απασχόλησης δέχεται πολλές πιέσεις, καθώς δεν υπάρχουν αρκετές θέσεις για όλους τους μάπωνες, λόγω της παρατεταμένης ύφεσης που πέρασε η χώρα.

Ένας τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να χειριστούν την ύφεση, χωρίς ταυτόχρονα να δυσαρεστήσουν τους εργαζομένους τους, είναι τα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης (εθελοντικά), που μπορεί για κάποιους εργαζομένους να σημαίνει και συνταξιοδότηση στην ηλικία των 40. Τα προγράμματα αυτά συναντώνται όλο και πιο τακτικά τα τελευταία χρόνια.

Όλες οι παραπάνω αλλαγές που παρατηρούνται τελευταία έχουν κάνει πολλούς να υποστηρίζουν την άποψη ότι οι ιαπωνικές διοικητικές πρακτικές δυτικοποιούνται (Westernization of Japanese management). Ωστόσο υπάρχει και ο αντίλογος που λέει ότι οι αλλαγές αυτές όντως υπάρχουν αλλά γίνονται όχι σε μια προσπάθεια αντιγραφής των δυτικών πρακτικών. Υποστηρίζεται ότι οι αλλαγές αυτές γίνονται γιατί είναι αναγκαίες με βάση τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται, αλλά πάντα με βάση το ιαπωνικό πνεύμα προστασίας του εργαζομένου.

2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΙΑΠΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΓΟΡΑΣ⁵³

Οι διοικητές προϊόντος στις ιαπωνικές επιχειρήσεις, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις πληροφορίες που συλλέγονται από τα κανάλια διανομής και δεν επικεντρώνονται πολύ στις έρευνες αγοράς. Θεωρούν ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται από τις επισκέψεις στους εμπόρους και στα άλλα μέλη του δικτύου των πωλήσεων αντικατοπτρίζουν τόσο τη συμπεριφορά, όσο και τις προθέσεις των τελικών καταναλωτών. Βέβαια και αυτοί χρησιμοποιούν στοιχεία όπως το μέγεθος των πωλήσεων, το μέγεθος των αποθεμάτων, τον αριθμό των κομματιών που πουλάει το κάθε κανάλι διανομής κ.τ.λ. Ωστόσο, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις προσωπικές συνεντεύξεις με τους εμπόρους.

Οι διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων δίνουν και μεγάλη βαρύτητα στην παρατήρηση (observation). Επισκέπτονται τα τελικά σημεία πώλησης των προϊόντων και παρατηρούν τον τρόπο συμπεριφοράς των καταναλωτών κατά τη διαδικασία πώλησης και τις αντιδράσεις των πωλητών. Οι συχνές επισκέψεις των διοικητών προϊόντος στα κανάλια διανομής τους δίνει τη δυνατότητα να λύσουν τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται προτού να διογκωθούν και να έχουν αρνητική επίδραση στις πωλήσεις. Γενικά, κάνουν ένα συνδυασμό των στοιχείων από τις έρευνες και των παρατηρήσεων τους και στη συνέχεια, αν χρειάζεται, προβαίνουν στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Επίσης, οι διοικητές προϊόντος στις ιαπωνικές επιχειρήσεις δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στις έρευνες που αφορούν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ερευνούν τις προτιμήσεις των καταναλωτών αναφορικά με την ποιότητα, τις προσδοκίες σχετικά με τη ζωή του προϊόντος, την πίστη των καταναλωτών στην επωνυμία, τις αντιλήψεις τους για την απόδοση του προϊόντος κ.τ.λ. Εν συνεχεία, τις έρευνες αυτές τις χρησιμοποιούν για τον ανασχεδιασμό των παλιών μοντέλων ή για τη δημιουργία νέων προϊόντων. Πάντως, αξίζει να σημειωθεί ότι οι διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων, πέρα από τις έρευνες δίνουν και μεγάλη σημασία στο ένστικτό τους.

⁵³ “Marketing Japanese Style”, *Paul Herbig*, Quorum Books, Connecticut 1995, p.23-26

2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ⁵⁴

Οι διοικητές προϊόντος στην Ιαπωνία θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στα προϊόντα τους καθώς οι ιάπωνες καταναλωτές βλέπουν τα προϊόντα από μία δική τους ξεχωριστή οπτική γωνία. Οι ιάπωνες έχουν μια ολιστική άποψη για τα προϊόντα μιας και θεωρούν ότι αποτελούνται τόσο από υλικά όσο και από άνλα χαρακτηριστικά. Από διοικητικής άποψης, αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να προσφέρουν στους καταναλωτές το μέγιστο της αξίας των προϊόντων-αξία που καθορίζεται τόσο από την άποψη του κόστους όσο και από την άποψη της ποιότητας.⁵⁵

Γενικά οι ιάπωνες καταναλωτές είναι πολύ σχολαστικοί αναφορικά με την ποιότητα και την απόδοση των προϊόντων. Σύμφωνα με αυτούς σε όλα τα πράγματα υπάρχει μια έμφυτη κατάσταση τελειότητας και αρμονίας την οποία και αποζητούν. Οτιδήποτε λιγότερο από το τέλειο θεωρείται μη αποδεκτό. Αν αγοράσουν ένα προϊόν που να έχει και το παραμικρό ελάττωμα, σπεύδουν αμέσως να παραπονεθούν στο κατάστημα λιανικής ή στον χονδρέμπορο. Μόνο τα υψηλής ποιότητας προϊόντα αφήνουν τους ιάπωνες ικανοποιημένους, αυξάνουν τις πωλήσεις και βοηθούν στην καλύτερη εισαγωγή μιας εταιρείας στην ιαπωνική αγορά (better market penetration).⁵⁶ Η λέξη «ποιότητα» στην Ιαπωνία είναι συνώνυμο της λέξης «τελειότητα», όπως χρησιμοποιείται στη δύση.

Επίσης, οι ιάπωνες καταναλωτές δίνουν πού μεγάλη σημασία στη συσκευασία (packaging) και αυτό είναι ένα στοιχείο ιδιαίτερης προσοχής για τους διοικητές προϊόντων. Επιπλέον, απαιτούν τόσο την αξιοπιστία όσο και την καλή εξυπηρέτηση μετά την πώληση (good after-sales service). Ένα μάλιστα στοιχείο που τους χαρακτηρίζει είναι ότι συνδέουν την ποιότητα, την ασφάλεια και την αξιοπιστία με την εικόνα της εταιρείας που παράγει το προϊόν. Για το λόγο αυτό οι διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων προσπαθούν συνεχώς να ενισχύουν την εταιρική εικόνα (corporate image).

⁵⁴ “Marketing Japanese Style”, Paul Herbig, Quorum Books, Connecticut 1995, p.33-38

⁵⁵ “Marketing Japanese Style”, Alain Genestre-Paul Herbig-Alan T.Shao, Journal of International Marketing and Marketing Research, Vol.2, No 2, 1995, p.71

⁵⁶ “Cracking the Japanese Market”, James C.Morgan-J.Jeffrey Morgan, The Free Press, USA 1991, p.60

2.3 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ⁵⁷

Οι διοικητές προϊόντων των ιαπωνικών εταιρειών χρησιμοποιούν εκτενώς την τιμολόγηση προκειμένου να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς. Η τιμολόγηση μάλιστα είναι το σημείο κλειδί του μίγματος marketing. Επιπλέον, η επιθετική στρατηγική χαμηλής τιμολόγησης χρησιμοποιείται από τους διοικητές όταν πρόκειται να μπουν σε μία νέα αγορά. Γενικά οι διοικητές προσπαθούν στο να μην φτάσουν οι τιμές σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Αναφορικά με την τιμολόγηση των προϊόντων αυτή δεν γίνεται με βάση το κόστος (cost-plus pricing method). Οι διοικητές πρώτα καθορίζουν τις τιμές και μετά προσπαθούν να φέρουν τα κόστη στο επιθυμητό επίπεδο που θα τους επιτρέψει να έχουν και τα επιθυμητά γι' αυτούς κέρδη. Προσπαθούν κατά κάποιο τρόπο να «συμφιλώσουν» τα κόστη με την τιμή. Επιπλέον επιδιώκουν να αυξήσουν τα κέρδη, όχι τόσο μέσω της αύξησης των τιμών, όσο μέσω της αύξησης του περιθωρίου (μείωση κόστους) και της αύξησης των πωλούμενων μονάδων. Τέλος, επιδιώκουν την αύξηση των πωλήσεων ακόμα και αν τα κέρδη είναι μετρίου επιπέδου, ελπίζοντας ότι μελλοντικά τα κέρδη μπορεί και να αυξηθούν.

2.4 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ⁵⁸

Η Dentsu, μία από τις μεγαλύτερες διαφημιστικές εταιρείες στην Ιαπωνία, υποστηρίζει ότι οι διαφημίσεις των δυτικών είναι περισσότερο προσανατολισμένες στο «τu» λένε, έχοντας άμεσα και λογικά μηνύματα που θίγουν απευθείας το θέμα, ενώ οι διαφημίσεις των ιαπώνων είναι πιο συναισθηματικές και έμμεσες. Οι ιάπωνες καταναλωτές γνωρίζουν πολλά πράγματα για τα προϊόντα, επομένως το δημιουργικό κομμάτι της διαφήμισης εστιάζεται στο «πως» το μήνυμα λέγεται. Επίσης, οι εικόνες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο.

Επίσης, πρέπει να πούμε ότι ο κυριότερος ρόλος των διαφημιστικών εταιρειών στην Ιαπωνία είναι να κλείνουν τις συμφωνίες με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης⁵⁹. Το δημιουργικό μέρος των διαφημίσεων είναι συλλογική δουλειά της διαφημιστικής εταιρείας, της διαφημιζόμενης εταιρείας και μιας εταιρείας παραγωγής. Είναι μάλιστα πιθανό το να μη συμμετέχει καθόλου στο δημιουργικό κομμάτι η διαφημιστική εταιρεία. Αυτή είναι και η βασική διαφορά με τη δύση, όπου το σύνολο της

⁵⁷ “Marketing Japanese Style”, Alain Genestre-Paul Herbig-Alan T. Shao, Journal of International Marketing and Marketing Research, Vol.2, No 2, 1995, p.74

⁵⁸ “Marketing Japanese Style”, Paul Herbig, Quorum Books, Connecticut 1995, p.47-63

⁵⁹ “Marketing in Japan”, Ian Melville, Butterworth Heinemann Editions, Oxford 1999, p.165-166

προώθησης το αναλαμβάνουν οι διαφημιστικές. Βέβαια, η πρακτική αυτή που ακολουθείται από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις έχει επιπτώσεις και στο ρόλο του διοικητή προϊόντος, ο οποίος θα πρέπει να ασχολείται και με το κομμάτι το δημιουργικό.

Αναφορικά με τα μέσα που προσελκύουν το μεγαλύτερο μέρος των διαφημίσεων στην Ιαπωνία, αυτά είναι η τηλεόραση με 33%, οι εφημερίδες με 22% και τα περιοδικά με 7%⁶⁰. Τα διαφημιστικά σποτάκια που προβάλλονται στην τηλεόραση έχουν συνήθως δράση και παραδίδουν ένα γρήγορο μήνυμα. Για τις διαφημίσεις μάλιστα στην τηλεόραση χρησιμοποιούνται συχνά και διάσημα πρόσωπα. Σχετικά τώρα με τις εφημερίδες, αξίζει να σημειώσουμε ότι η κυκλοφορία τους στην Ιαπωνία είναι η μεγαλύτερη στον κόσμο (σχεδόν όλος ο πληθυσμός διαβάζει εφημερίδες μέσω του συστήματος παράδοσής τους στα σπίτια), γι' αυτό και χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό για διαφημίσεις. Σε ότι αφορά τα περιοδικά, το μόνο που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι η θεματολογία των περισσοτέρων εξ' αυτών σχετίζεται με τα διάφορα χόμπυ (hobbies).

Πέρα από τα παραπάνω κλασικά μέσα διαφήμισης οι διοικητές προϊόντος στην Ιαπωνία χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις “transit advertisements”, δηλαδή τις έντυπες διαφημίσεις που τοποθετούνται πάνω στα μέσα μαζικής μεταφοράς και αυτό διότι οι ίαπωνες τα χρησιμοποιούν πολύ τακτικά. Επίσης χρησιμοποιείται συχνά και το internet⁶¹ καθώς σύμφωνα με έρευνες η Ιαπωνία είναι η τρίτη χώρα σε αριθμό συνδέσεων ανά τον κόσμο με δύο εκατομμύρια χρήστες του διαδικτύου. Αντίθετα, το direct mail (άμεση αλληλογραφία) δεν χρησιμοποιείται πολύ συχνά καθώς οι ίαπωνες θεωρούν ότι το έντυπο υλικό αυτού του είδους είναι απρόσωπο και άρα ανεύλικρινές.

Σχετικά με την προώθηση αξίζει να αναφέρουμε ότι οι διοικητές προϊόντος στην Ιαπωνία επιλέγουν κυρίως ως μέσα τις χορηγίες και τις εμπορικές εκθέσεις. Όσο για τις δημόσιες σχέσεις σε επίπεδο εταιρείας, αυτές είναι πολύ περιορισμένες καθώς οι ίαπωνες είναι μυστικοπαθείς και λιγομάλητοι λόγω κουλτούρας και ιδιοσυγκρασίας και για το λόγο αυτό αποφεύγουν την αυτοπροβολή. Αντίθετα, θεωρούν τις προσωπικές σχέσεις με τους πωλητές απαραίτητες και χωρίς αυτές δεν είναι πιθανό να πραγματοποιηθεί μία πώληση.

⁶⁰ “Marketing in Japan”, *Ian Melville*, Butterworth Heinemann Editions, Oxford 1999, p.167-173

⁶¹ “International marketing and the Asia-Pacific Region”, *Paul Chao, Saeed Samiee, Leslie Saj-Chung Yip*, International Marketing Review, Vol.20, No.5, 2003, p.484

2.5 ΔΙΑΝΟΜΗ⁶²

Η διανομή στην Ιαπωνία γίνεται με ένα περίπλοκο και μοναδικό τρόπο. Και αυτό γιατί ενώ οι ευρωπαίοι θα χρειάζονταν δύο ανθρώπους να φτιάξουν ένα αμάξι και άλλον ένα να το πουλήσει, οι Ιάπωνες χρειάζονται έναν άνθρωπο να το φτιάξει και δύο να το πουλήσουν. Γενικά η Ιαπωνία έχει περισσότερους λιανέμπορους και χονδρέμπορους από οποιαδήποτε άλλο βιομηχανικά ανεπτυγμένο έθνος. Δεν είναι μάλιστα ασυνήθιστο για την Ιαπωνία το να περνά ένα προϊόν από τρεις ή και τέσσερις λιανέμπορους προτού να φτάσει στον τελικό καταναλωτή⁶³. Ένα προϊόν αλλάζει χέρια από τον χονδρέμπορο στο γενικό διανομέα, από το γενικό διανομέα στον ειδικό διανομέα, από τον ειδικό διανομέα στο λιανέμπορο και τελικά στον καταναλωτή. Και φυσικά όλα αυτά τα κόστη τα επωμίζεται ο καταναλωτής, καθώς ο κάθε ενδιάμεσος προσθέτει και το δικό του περιθώριο.

Την ιδιαιτερότητα αυτή του δικτύου διανομής καλείται να διαχειριστεί ο διοικητής προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Ο διοικητής αυτός θα πρέπει να κλείσει συμφωνίες με όλους αυτούς τους ενδιαμέσους και να χειριστεί αναλόγως και το θέμα του κόστους, γεγονός που κάνει το έργο του ιδιαίτερα δύσκολο.

2.6 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ⁶⁴

Αφού αναλύσαμε τα ιδιαίτερα εκείνα στοιχεία που θα πρέπει να προσέχει ο διοικητής προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων, σε σχέση με τα τέσσερα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing, στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε κάποια γενικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν αυτούς τους διοικητές σε σχέση με τους αντίστοιχους των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Συνήθως λοιπόν, ο διοικητής προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων:

- ◆ Νιώθει άνετα όταν έχει αυστηρές οδηγίες να ακολουθήσει
- ◆ Δουλεύει με κανόνες καθώς θεωρεί ότι μια δουλειά γίνεται σωστά μόνο όταν τηρούνται οι κανόνες
- ◆ Προτιμά την αυστηρή επίβλεψη και δεν θέλει να παίρνει μεγάλα ρίσκα που σχετίζονται με την δημιουργικότητα

⁶² “Marketing Japanese Style”, *Paul Herbig*, Quorum Books, Connecticut 1995, p.77-78

⁶³ “International Marketing”, *Philip R. Cateora-John L.Graham*, Mc Graw Hill-Irwin Editions, Boston 2005, p.402

⁶⁴ “Big In Asia”, *Michael Backman-Charlotte Butler*, Palgrave-Macmillan Editions, Great Britain 2003, p.148

- ❖ Πιστεύει ότι η πίστη τόσο απέναντι στους ανωτέρους όσο και απέναντι στην εταιρεία είναι αυτό που μετράει πάνω απ' όλα
- ❖ Προτιμά την ομαδική εργασία και δεν αρέσκεται στα ταξίδια εργασίας
- ❖ Δεν προτιμά την αμοιβή με βάση την απόδοση
- ❖ Προτιμά πολλές και μικρές περιόδους διακοπών
- ❖ Δυσκολεύεται να μεταφέρει στους ανώτερους άσχημα νέα ή και παράπονα παρόλο που μπορεί να είναι αλήθεια.

Πριν κλείσουμε αξίζει να σημειώσουμε ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά ισχύουν κατά βάση για τους ίαπωνες διοικητές και όχι για όλους τους διοικητές που εργάζονται σε ιαπωνικές εταιρείες εκτός των συνόρων της Ιαπωνίας. Και αυτό γιατί αντικατοπτρίζουν την ιαπωνική κουλτούρα. Το αν ισχύουν και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις που υπάρχουν και στην Ελλάδα θα προσπαθήσουμε να το διερευνήσουμε στο πρακτικό μέρος της εργασίας αυτής.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Έπειτα από την εξέταση του ρόλου, των αρμοδιοτήτων και των γενικών χαρακτηριστικών των διοικητών προϊόντος τόσο των ευρωπαϊκών όσο και των ιαπωνικών επιχειρήσεων, σε θεωρητικό πάντα επίπεδο, οδηγηθήκαμε σε κάποια γενικά συμπεράσματα τα οποία κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν στο σημείο αυτό της εργασίας.

Καταρχάς θα πρέπει να πούμε ότι η οργανωτική δομή με διοικητές προϊόντος έχει πλέον καθιερωθεί τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, καθώς τα οφέλη από τη χρήση της συγκεκριμένης δομής είναι ποικίλα και υπερτερούν των προβλημάτων που κατά καιρούς εμφανίζονται. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη δομή, παρόλο που από εταιρεία σε εταιρεία υπάρχουν διαφοροποιήσεις που αφορούν τον αριθμό των διοικητών προϊόντος που χρησιμοποιούν, τη θέση τους στη διοικητική ιεραρχία και το εύρος των καθηκόντων τους.

Οι διοικητές προϊόντος θεωρούνται ως γενικοί διοικητές (general managers) των προϊόντων για τα οποία είναι υπεύθυνοι, αναλαμβάνοντας κάθε αρμοδιότητα που θα τα οδηγήσει σε επιτυχία ή αποτυχία. Οι αρμοδιότητες τους παρόλο που είναι σε γενικά πλαίσια καθορισμένες, ποικίλουν ανάλογα με τον κλάδο, την αγορά και τη κουλτούρα της χώρας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται. Έτσι παρατηρήθηκαν διαφορές στον τρόπο εκτέλεση των καθηκόντων των διοικητών προϊόντος ανάμεσα στις ευρωπαϊκές και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Οι διαφορές που εντοπίστηκαν αφορούν τόσο τις γενικές διοικητικές πρακτικές που σχετίζονται με τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης δηλαδή των προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, την ηγεσία και τον έλεγχο, όσο και τον τρόπο με τον οποίο καθορίζουν τα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing.

Αναφορικά με τις διαφορές στις διοικητικές πρακτικές πρέπει να πούμε ότι αυτές οφείλονται στην ιαπωνική κουλτούρα, την ιαπωνική νοοτροπία και τον γενικό τρόπο σκέψης των ιαπώνων, για παράδειγμα προτιμούν το μακροχρόνιο προγραμματισμό έναντι του βραχυχρόνιου, προτιμούν την ομαδική παρά την ατομική εργασία, την επίβλεψη και τον έλεγχο έναντι της ελευθερίας κινήσεων κ.ο.κ. Σχετικά τώρα με τον τρόπο καθορισμό του μίγματος marketing εκεί υπάρχουν διαφορές που προέρχονται κυρίως από τις ιδιαιτερότητες των ιαπώνων καταναλωτών π.χ. εμμονή με την ποιότητα και το after sales service, και από τις ιδιαιτερότητες της ιαπωνικής

αγοράς π.χ. μεγάλος αριθμός ενδιαμέσων προκειμένου να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή.

Σε γενικές γραμμές πρέπει να σημειώσουμε ότι ενώ τα καθήκοντα των ευρωπαίων και των ιαπώνων διοικητών είναι τα ίδια, ο τρόπος εκτέλεσης τους διαφοροποιείται λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών του περιβάλλοντος και της διαφορετικής κουλτούρας. Το κατά πόσο υπάρχουν διαφορές μεταξύ του ρόλου των διοικητών προϊόντος των ευρωπαϊκών και των διοικητών προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα, θα προσπαθήσουμε να το διερευνήσουμε στο δεύτερο και πρακτικό μέρος της εργασίας αυτής.



ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ:

Philips-Sony
Volkswagen-Suzuki

PHILIPS

SONY



2^ο ΜΕΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΔΟΜΗ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Το δεύτερο και πρακτικό μέρος της εργασίας αυτής περιλαμβάνει τέσσερις μελέτες περιπτώσεων (case studies), δύο εταιρειών από τον κλάδο των ηλεκτρονικών και δύο εταιρειών από τον κλάδο των αυτοκινήτων. Από κάθε κλάδο επιλέξαμε μία ευρωπαϊκή και μία ιαπωνική εταιρεία προκειμένου να διαπιστώσουμε αν υπάρχουν διαφορές και ποιες, αναφορικά με τις αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος. Για να γίνει αυτό επικοινωνήσαμε με τέσσερις διοικητές προϊόντος και τους ρωτήσαμε κάποια γενικά θέματα για τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων τους, προκειμένου να κατανοήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν, αλλά κυρίως επικεντρωθήκαμε στις αρμοδιότητές τους και στο ρόλο τους.

Από τον κλάδο των ηλεκτρονικών οι εταιρείες που επιλέχθηκαν είναι η ολλανδική Philips και η ιαπωνική Sony, οι οποίες αξίζει να σημειώσουμε ότι κατέχουν το 60% του μεριδίου της αγοράς. Από τον κλάδο των αυτοκινήτων επιλέχθηκε η ιαπωνική Suzuki (την εισαγωγή των αυτοκινήτων της οποίας κάνει ο όμιλος Σαρακάκη για την Ελλάδα) και η γερμανική Volkswagen (την εισαγωγή των αυτοκινήτων της οποίας κάνει η εταιρεία Cosmocar για την Ελλάδα).

Πληροφορίες για τη μελέτη συλλέχθηκαν από προσωπικές συνεντεύξεις με διοικητές προϊόντων των επιχειρήσεων. Σε ότι έχει να κάνει με τα γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων αυτών (προφίλ της εταιρείας), αυτά συλλέχθηκαν από τις σελίδες τους στο διαδίκτυο.

Οι προσωπικές συνεντεύξεις, που αποτελούν τη βάση της μελέτης, έγιναν με την κυρία Άννα Χαλκιά-Business Manager των καταναλωτικών ηλεκτρονικών προϊόντων της Φίλιπς (Philips) Ελλάς A.E.B.E., τον κύριο Χρήστο Αδαμόπουλο-Product Manager των φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών της Sony Hellas S.A , τον κύριο Κώστα Μανούσο-Product Manager των αυτοκινήτων Volkswagen της Cosmocar S.A. και τον κύριο Μάνθο Μωυσίδη-Product Manager των αυτοκινήτων Suzuki της εταιρείας Σαρακάκης Α.Ε. Οι συνεντεύξεις αντές στηρίχθηκαν σε ένα γραπτό ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας. Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου αυτού χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από την βιβλιογραφία, αν και σημαντική ήταν και η συμβολή του άρθρου “Brand managers’ expected and perceived responsibilities in the automobile industry” της Κλεοπάτρας Βελούτσου, που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Journal of Brand Management το 2002.

ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Βασικός στόχος αυτού του μέρους της εργασίας είναι το να διερευνήσουμε σε πρακτικό επίπεδο τις αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος και να εξετάσουμε αν οι διοικητές προϊόντος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων έχουν διαφορετικές αρμοδιότητες από τους διοικητές προϊόντος των απωνικών επιχειρήσεων.

Επίσης, σημαντικοί στόχοι του κεφαλαίου αυτού είναι να δούμε πως οι διοικητές προϊόντος κατανέμουν το χρόνο τους, πως αναλύουν τα δεδομένα της αγοράς και την απόδοση των προϊόντων, με ποιο τρόπο σχεδιάζουν το marketing plan και τη γενικότερη στρατηγική, πως συντονίζουν τις διάφορες δραστηριότητες του marketing, πως διαδίδουν τις αξίες των επωνυμιών, αν έχουν την απαίτουμενη εξουσία για να υλοποιήσουν τα σχέδιά τους κ.α. Τέλος, βασικός στόχος είναι το να δούμε αν οι διοικητές προϊόντος επηρεάζονται από την κουλτούρα και από τις διοικητικές πρακτικές των εταιρειών της χώρας από την οποία προέρχονται τα προϊόντα (π.χ. από Ευρώπη, Ιαπωνία).



Α. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ PHILIPS

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη συνέχεια πρόκειται να παρουσιάσουμε συνοπτικά την εταιρεία Philips, κάνοντας και μια αναφορά στους σημαντικότερους σταθμούς της πορείας της. Αφού γίνει η παρουσίαση αυτή θα παρατεθούν οι βασικές αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος στη Philips, όπως αυτές προκύπτουν από τη συνέντευξη που μας έδωσε η κυρία Άννα Χαλκιά, Business Manager των καταναλωτικών ηλεκτρονικών προϊόντων της Philips, η οποία μας εξήγησε ταυτόχρονα και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της εταιρείας.



1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ίδρυση της εταιρείας Philips, που έμελλε να γίνει μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες ηλεκτρονικών στον κόσμο, έγινε στο Αϊντχόβεν της Ολλανδίας το 1891. Η Philips ξεκίνησε φτιάχνοντας λαμπτήρες από ίνες άνθρακα και μέχρι το τέλος του αιώνα αποτελούσε έναν από τους μεγαλύτερους παραγωγούς της Ευρώπης. Καθώς μάλιστα οι εξελίξεις στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών φωτισμού τροφοδότησαν ένα σταθερό πρόγραμμα επέκτασης, το 1914 η Philips δημιούργησε ένα εργαστήριο έρευνας φυσικών και χημικών φαινομένων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Το 1918, εισήγαγε στην αγορά έναν ιατρικό σωλήνα ακτινών X. Αυτό το γεγονός σήμανε την αρχή της διαφοροποίησης της γραμμής προϊόντων και η Philips ξεκίνησε να προστατεύει τις καινοτομίες της με διπλώματα ευρεσιτεχνίας που ξεκίνησαν από τις ακτίνες X και έφταναν μέχρι τη ραδιοϋποδοχή.

Το 1925, η Philips έκανε τα πρώτα πειράματα για τις τηλεοράσεις και το 1927 άρχισε να παράγει ραδιόφωνα; μέχρι μάλιστα το 1932 είχε πουλήσει ένα εκατομμύριο από αυτά. Ένα χρόνο αργότερα παρήγαγε εκατό εκατομμύρια ραδιοβαλβίδες και ξεκίνησε την παραγωγή ιατρικού εξοπλισμού με ακτίνες X στις Η.Π.Α. Μέχρι το

1939 που λάνσαρε την πρώτη ηλεκτρική κουρευτική μηχανή, η εταιρεία απασχολούσε 45000 άτομα διεθνώς.

Η επιστήμη και η τεχνολογία γνώρισαν τρομερή ανάπτυξη το 1940 και το 1950 και το εργαστήριο της Philips έθεσε τις βάσεις για τα transistors και για τα ολοκληρωμένα κυκλώματα. Η Philips συνεισέφερε πολλά στην εγγραφή, μετάδοση και αναπαραγωγή τηλεοπτικών εικόνων. Το 1963 εισήγαγε το Compact Audio Cassette και το 1965 το πρώτο ολοκληρωμένο κύκλωμα.

Η ροή νέων προϊόντων και ιδεών συνεχίστηκε και κατά τη διάρκεια του 1970. Το τμήμα ερευνών της Philips έκανε σημαντικές ανακαλύψεις σε θέματα που αφορούσαν την επεξεργασία, την αποθήκευση και την μετάδοση εικόνων, ήχων και δεδομένων. Οι ανακαλύψεις αυτές οδήγησαν στη δημιουργία του οπτικού δίσκου Laser Vision, του Compact Disc και των οπτικών τηλεοπτικονωνιακών συστημάτων.

Το 1972, η εταιρεία ίδρυσε την Polygram, την επιτυχημένη δισκογραφική εταιρεία. Το 1974, απέκτησε την Magnavox και το 1975 τη Signetic, εταιρείες που ήταν εγκατεστημένες στις Η.Π.Α. Οι εξαγορές το 1980 περιελάμβαναν την GTE Sylvania και την Westinghouse. Το 1983 ήταν ένα σημείο αναφοράς σε ότι αφορά την τεχνολογία καθώς έγινε το λανσάρισμα του Compact Disc.

Το 1990-2000 ήταν μια δεκαετία σημαντικών αλλαγών για την Philips. Η εταιρεία διενήργησε ένα σημαντικό πρόγραμμα επαναδιοργάνωσης, απλοποιώντας τη δομή της και μειώνοντας τον αριθμό των επιχειρηματικών τομέων (business areas). Το 1997, σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις (μεταξύ των οποίων και η Sony)-λάνσαρε το πιο γρήγορα εισερχόμενο στα νοικοκυριά προϊόν στην ιστορία : το DVD.

Προχωρώντας στο 21^ο αιώνα η Philips συνεχίζει να αλλάζει και να μεγαλώνει. Γνωρίζοντας ότι για πολλούς ανθρώπους δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια εταιρεία παραγωγής ηλεκτρονικών προϊόντων, αφιερώνεται πια στην προβολή μιας νέας και πιο αντιτροσωπευτικής εικόνας που αντικατοπτρίζεται στα προϊόντα που προσφέρει σε τομείς όπως αυτός της υγείας, της τεχνολογίας και του lifestyle. Με τη νέα της μαζική διαφημιστική καμπάνια επιχειρεί να αποκαλύψει μια νέα υπόσχεση για τα προϊόντα της, την «Αίσθηση και την Απλότητα» (Sense and Simplicity), επιβεβαιώνοντας την προσήλωσή της στο να προσφέρει στους καταναλωτές ανά τον κόσμο προϊόντα προηγμένα, εύκολα στη χρήση και πάνω απ'όλα σχεδιασμένα για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Σήμερα, η Royal Philips Electronics από την Ολλανδία είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες ηλεκτρονικών στον κόσμο, και μία από τις μεγαλύτερες κατ'

στην Ευρώπη, με 160.900 εργαζομένους σε πάνω από 60 χώρες και με πωλήσεις που άγγιξαν το 2004 τα 30.3 δισεκατομμύρια ευρώ.

Με παρουσία σε πάνω από 60 αγορές και με περισσότερα από 115.000 καταγεγραμμένα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η Philips είναι σήμερα νούμερα ένα στα προϊόντα φωτισμού, στις ηλεκτρικές ξυριστικές μηχανές και στα DVD εγγραφής. Επιπλέον είναι δεύτερη σε πωλήσεις στα ιατρικά διαγνωστικά μηχανήματα παγκοσμίως.

2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ PHILIPS

2.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Αναφορικά με τα ποσοτικά δεδομένα της αγοράς, οι διοικητές προϊόντος στη Philips έχουν δύο πηγές από τις οποίες συλλέγουν τα στοιχεία τους: τις εταιρείες έρευνας αγοράς και το τμήμα των πωλήσεων.

Οι εταιρείες έρευνας αγοράς δίνουν αποτελέσματα των πωλήσεων όλων των εταιρειών του κλάδου και ανά κατηγορία προϊόντος-όχι κατά μοντέλο (π.χ. τηλεοράσεις 17 ιντσών της Philips- χ πωλήσεις, παρόλο που η εταιρεία στην κατηγορία αυτή μπορεί να έχει δύο μοντέλα). Επιπλέον οι εταιρείες αυτές δίνουν πληροφορίες σε σχέση με το στοκ που υπάρχει, καθώς και τι πωλήσεις έκανε ο κάθε λιανέμπορος π.χ. ο Κωτσόβολος, ο Γερμανός κ.τ.λ. Το βασικό βέβαια μειονέκτημα των μελετών αυτών είναι ότι αποστέλλονται στην εταιρεία κάθε δίμηνο και έτσι οι όποιες αλλαγές στο σχεδιασμό-plan του τμήματος marketing θα πρέπει να γίνουν με κάποια καθυστέρηση.

Πέρα από τις μελέτες των εταιρειών αυτών, η Philips συλλέγει στοιχεία αναφορικά με την αγορά και από το τμήμα πωλήσεων της ίδιας της εταιρείας. Οι account-managers είναι οι υπεύθυνοι της εταιρείας οι οποίοι αναλαμβάνουν να κλείσουν παραγγελίες κατά βάση κεντρικά π.χ. με τη διοίκηση της εταιρείας Γερμανός, και από κει και πέρα ο λιανέμπορος είναι αυτός που στέλνει τα προϊόντα στα τελικά σημεία πώλησης. Οι account managers λοιπόν δίνουν στοιχεία στο διοικητή προϊόντος, αναφορικά με το μέγεθος των παραγγελιών-πωλήσεων και με το είδος των προϊόντων που πουλήθηκαν καθώς και στοιχεία αναφορικά με το στοκ.

Σε ότι έχει να κάνει με τα ποιοτικά στοιχεία ο διοικητής προϊόντος λαμβάνει στοιχεία από τους πωλητές που στέλνει στα τελικά σημεία διανομής προκειμένου να δουν αν υπάρχουν τα προϊόντα στα ράφια, ποιοι καταναλωτές κυρίως τα ζητάνε, τι ερωτήσεις κάνουν, πως κατευθύνονται από το κατάστημα κ.τ.λ.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία ο διοικητής προϊόντος τα συγκεντρώνει και τα αναλύει προκειμένου να τα χρησιμοποιήσει τόσο για τη δημιουργία της στρατηγικής, όσο και για τη δημιουργία του marketing plan που θα δούμε στη συνέχεια.

2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ MARKETING

Το marketing plan της Ελλάδος βασίζεται στο marketing plan της Ευρώπης αλλά διαφοροποιείται με βάση τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς. Σε ότι έχει να κάνει με το προϊόν, η Philips Ελλάδας δεν επεμβαίνει καθόλου, καθώς τα προϊόντα εισάγονται από το εξωτερικό. Το μόνο κομμάτι στο οποίο επεμβαίνει αναφορικά με τα προϊόντα αφορά την απόφαση των μοντέλων από το σύνολο της γκάμας που θα εισαχθούν (το 80% του συνόλου των προϊόντων εισάγεται-στα προϊόντα αυτά συμπεριλαμβάνονται τα innovations-καινοτομίες οι οποίες θα πρέπει απαραίτητα να υπάρχουν). Η Philips Ευρώπης δίνει κάποιες οδηγίες που αφορούν τα προϊόντα τα οποία η εταιρεία έχει αποφασίσει να προωθήσει τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Τις οδηγίες αυτές η Philips Ελλάδος οφεύλει να τις ακολουθήσει και να προωθήσει ανάλογα τα συγκεκριμένα προϊόντα. Ο τρόπος όμως προώθησης των προϊόντων καθώς και τα μέσα καθορίζονται από το τμήμα marketing της Philips Ελλάδος, παρόλο που τα κονδύλια καθορίζονται από τη Philips Europe.

Σε ότι αφορά τις τιμές εκεί τα πράγματα διαφοροποιούνται ελαφρώς καθώς ναι μεν υπάρχει μια recommended europricing, αλλά οι τοπικές επιχειρήσεις μπορούν να επέμβουν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της αγοράς. Στην Ελλάδα για παράδειγμα η εταιρεία έχει καταφέρει να κρατήσει τις τιμές κάποιων μοντέλων λίγο ακριβότερες σε σχέση με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές. Βέβαια αν ο ανταγωνισμός γίνει πολύς σκληρός (κάτι το οποίο είναι πολύ πιθανό μετά την είσοδο νέων ανταγωνιστών όπως η LG και η Samsung που φέρνουν νέες τεχνολογίες) και τα κόστη των εργοστασίων το επιτρέπουν τότε είναι πιθανό η εταιρεία να ρίξει τις τιμές και κάτω από το recommended europricing. Συνήθως όμως τα χτυπήματα των ανταγωνιστών είναι κεντρικά και η ευρωπαϊκή εταιρεία τα έχει λάβει υπόψη της κατά τον καθορισμό των

τιμών, οπότε πολύ δύσκολα μια χώρα μεμονωμένα να χρειαστεί να μειώσει τις τιμές κάτω από το recommended europricing.

Πάντως αξίζει να σημειώσουμε ότι και η κεντρική εταιρεία λαμβάνει υπόψη της τις πληροφορίες που της δίνει κάθε χώρα (π.χ. για την οικονομία, το consumer confidence, τις προσδοκίες των καταναλωτών για το μέλλον) και ανάλογα φτιάχνει το marketing plan. Μπορούμε δηλαδή να πούμε ότι κατά κάποιο τρόπο πρόκειται για αμφιδρομη διαδικασία.

Τέλος, σε ότι έχει να κάνει με τη διανομή, σχεδόν όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από την τοπική εταιρεία. Βέβαια τώρα που πολύ λιανέμποροι έχουν γίνει πολυεθνικοί (π.χ. ο Κωτσόβολος αγοράστηκε από τους Dixons), μπορεί να κάνουν τις αγορές τους από τα κεντρικά καταστήματα της Ευρώπης. Στην περίπτωση αυτή η κεντρική εταιρεία συμμετέχει και στο κομμάτι της διανομής.

2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Σχετικά με την επικοινωνιακή της καμπάνια η Philips έχει δύο κατευθύνσεις: την εταιρική και την προϊοντική καμπάνια. Βέβαια, επειδή η εταιρεία είναι πολυεθνική (global), global προσπαθεί να κάνει και τα μηνύματά της. Αναφορικά με τη προϊοντική καμπάνια βγήκε πέρυσι μία νέα καμπάνια με βασικό moto: “Search the Simplicity”-Ψάξε την απλότητα. Η καμπάνια αυτή συνδεόταν κατά βάση με τα consumer electronics-καταναλωτικά ηλεκτρονικά της εταιρείας. Βασικό μήνυμά της ήταν η αναζήτηση της απλότητας στην χρήση των προϊόντων και προς αυτή την κατεύθυνση σχεδιάζονταν και τα προϊόντα (προϊόντα απλά στη χρήση, με απλές οδηγίες χρήσης, χωρίς βέβαια να αποκλείονται και οι πολυσέλιδες οδηγίες χρήσης για τους καταναλωτές που επιζητούν και τη παραμικρή εκμετάλλευση των προϊόντων).

Αναφορικά με την προϊοντική καμπάνια, αυτή στηρίζεται στα προϊόντα, και εκεί από άποψη τεχνολογίας η εταιρεία έχει κάθε χρόνο κάτι καινούριο να ανακοινώσει. Σε επίπεδο μεγάλης καμπάνιας (π.χ. με διαφημίσεις στην τηλεόραση), κάθε χρόνο η εταιρεία επιλέγει κάποια από τα προϊόντα για να υποστηρίξει. Γενικά πάντως η επικοινωνιακή στρατηγική στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στα προϊόντα-καινοτομίες (innovations). Τα προϊόντα αυτά που ονομάζονται και flagships έχουν κάτι διαφορετικό να προσφέρουν και δίνουν στην εταιρεία τη δυνατότητα να διαφημίσει τις καινοτομίες της.

Η εταιρεία κατά βάση διαφημίζει στον ειδικό τύπο που ασχολείται με τα προϊόντα τεχνολογίας και στα περιοδικά. Τα περιοδικά ειδικού τύπου διενεργούν κάποια τεστ των προϊόντων, εκθέτουν τα χαρακτηριστικά τους, τα βαθμολογούν (π.χ. ποιο είναι το καλύτερο value for money) και τα συγκρίνουν με αυτά των ανταγωνιστών. Αυτή τη διαφήμιση η εταιρεία τη θεωρεί έμμεση, καθώς πιστεύει πολύ στην ποιότητα και την αξία των προϊόντων της.

Αμεση διαφήμιση γίνεται τόσο σε περιοδικά και εφημερίδες γενικού ενδιαφέροντος όσο και σε τηλεόραση. Απλά η τηλεόραση, λόγω του ότι κοστίζει χρησιμοποιείται λιγότερο συχνά. Επίσης, πολύ επικοινωνία γίνεται και μέσω φυλλαδίων. Στα εβδομαδιαία φυλλάδια π.χ. των λιανέμπορων υπάρχουν και τα προϊόντα της Philips με τις αντίστοιχες τιμές τους. Επιπλέον κάθε χρόνο βγαίνει μια μπροσούρα με όλα τα νέα προϊόντα της εταιρείας. Επίσης και στο internet παρουσιάζεται η γκάμα των προϊόντων.

Γενικά όλα τα διαφημιστικά της εταιρείας έρχονται από το εξωτερικό. Εδώ υπάρχει ένας PR executive και communication manager ο οποίος αναλαμβάνει να παραλάβει το υλικό από το εξωτερικό και να συνεργαστεί με τη διαφημιστική εταιρεία Carad για την επιλογή των μέσων, τη διάρκεια της καμπάνιας κ.τ.λ. Αξίζει βέβαια να σημειώσουμε ότι η διαφημιστική αυτή εταιρεία είναι πολυεθνική και συνεργάζεται και με την Philips Ευρώπης.

2.4 ΕΠΑΦΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Ο διοικητής προϊόντος στη Philips έχει επαφή με τα κανάλια διανομής καθώς επιδιώκει να συναντά πελάτες (λιανέμπορους) και να ακούει τις απόψεις τους. Βέβαια οι συμφωνίες με τους λιανέμπορους κλείνονται από τους account managers. Επιπλέον, κάθε χρόνο γίνονται και κάποιες έρευνες που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών (customer satisfaction), τι επιπλέον θα ήθελαν από την εταιρεία, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, την εικόνα που έχουν για την εταιρεία, τι πιστεύουν για τις τιμές κ.ο.κ.

2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT PERFORMANCE ANALYSIS)

Αφού οι αρμόδιοι της εταιρείας ερευνών συλλέξουν τα στοιχεία που προαναφέραμε αναφορικά με τις πωλήσεις πηγαίνουν στη Philips και κάνουν στους διοικητές προϊόντος και στους υπεύθυνους του τμήματος πωλήσεων μια παρουσίαση.

Μετά την παρουσίαση, όλοι μαζί σχολιάζουν και σημειώνουν τα action points. Βέβαια οι διοικητές ξέρουν σε γενικές γραμμές τις τάσεις της αγοράς που υπάρχουν αλλά δεν γνωρίζουν τα ακριβή μεγέθη των πωλήσεων, και αυτά είναι που τους δείχνει η έρευνα.

Η έρευνα δε δίνει στοιχεία μόνο σε σύνολο της αγοράς αλλά δείχνει και σε δίκτυα τα μερίδια αγοράς (υπάρχουν οι αλυσίδες ηλεκτρικών, οι υπερμάρκες και οι ανεξάρτητοι). Ανάλογα με τα στοιχεία αυτά οι διοικητές προϊόντος προβαίνουν στις απαιτούμενες ενέργειες. Σε γενικές γραμμές πάντως, οι διοικητές προϊόντος λαμβάνουν υπόψη τους την απόδοση των προϊόντων και με βάση αυτή παίρνουν τις διάφορες αποφάσεις.

2.6 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΑΦΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ο διοικητής προϊόντος της Philips συντονίζει τις επαφές από την άποψη ότι κάποιες αποφάσεις που λαμβάνονται εσωτερικά της επιχείρησης περνάνε για υλοποίηση στην αγορά. Επιπλέον ενημερώνονται και οι άνθρωποι που βρίσκονται στη Philips Ευρώπης, και συντονίζονται και οι επαφές με αυτούς. Επειδή η Philips είναι μια πολυεθνική εταιρεία βρίσκεται στο ενδιάμεσο μεταξύ τοπικής αγοράς και εξωτερικού. Αν για παράδειγμα προκύψει ένα πρόβλημα τιμής, προϊόντος, διανομής σε συγκεκριμένο κανάλι, οι άνθρωποι στο εξωτερικό θα πρέπει να ενημερωθούν, γιατί ενδεχομένως να μπορούν να βοηθήσουν λόγω της εμπειρίας που έχουν.

Επιπλέον, υπάρχουν εξαμηνιαίες ή ετήσιες συναντήσεις με όλους τους εκπροσώπους των χωρών. Στην Philips Ευρώπης μάλιστα υπάρχει και κάποιος υπεύθυνος, ο οποίος είναι επιφορτισμένος με την επίβλεψη της Ελλάδας (και κάποιον άλλων χωρών μαζί) και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν σ' αυτή. Γενικά πάντως οι άνθρωποι της Philips Europe προσπαθούν να μην επεμβαίνουν και πολύ καθώς η κάθε χώρα έχει μια ξεχωριστή νοοτροπία και ένα διαφορετικό mentality.

2.7 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΑΚΤΙΚΕΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Η στρατηγική της εταιρείας χαράσσεται από την Philips Europe (για παράδειγμα αυτοί αποφασίζουν ποια προϊόντα θα βγουν στην αγορά, ποιος θα είναι ο χρόνος εισαγωγής κ.τ.λ.). Η local βέβαια στρατηγική επηρεάζεται από τον

υπεύθυνους της Philips Ελλάδος. Οι διοικητές προϊόντος συμμετέχουν αναφορικά με τη δημιουργία του προϋπολογισμού-σε συνεργασία πάντοτε και με το τμήμα των πωλήσεων. Κάθε φορά στο τέλους του έτους (Νοέμβριο) δημιουργείται ο προϋπολογισμός της επόμενης χρονιάς με βάση τα περσινά στοιχεία των πωλήσεων, τα νέα προϊόντα που θα βγουν, τις τάσεις της αγοράς και με βάση πολλούς άλλους παράγοντες που δεν κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν εδώ. Επειδή όμως είναι πολύ δύσκολο η εταιρεία να πέσει μέσα στους προϋπολογισμούς της (κυρίως λόγω των μειώσεων των τιμών που παρατηρούνται τον τελευταίο καιρό και που καθορίζονται εργοστασιακά), οι διοικητές προϊόντος φτιάχνουν και τριμηνιαίους προϋπολογισμούς (rolling forecasts), οι οποίοι αναιρούν συνεχώς το budget.

Αναφορικά τώρα με τις αποφάσεις, πρέπει να πούμε ότι οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως στο εξωτερικό και οι διοικητές προϊόντος της Philips Ελλάδος συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη τακτικών αποφάσεων.

2.8 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΒΟΗΘΩΝ-ΠΩΛΗΤΩΝ

Βοηθοί των διοικητών προϊόντος στην Philips Ελλάδος δεν υπάρχουν καθώς η οργάνωση του τμήματος marketing είναι πιο επίπεδη (flat). Υπάρχουν 5 διοικητές προϊόντος, ένας liaison manager που ασχολείται με τα παράπονα που δημιουργούνται στο γραφείο του πελάτη στο εξωτερικό (υπάρχει μια γραμμή 0800 με αστική χρέωση για τα παράπονα των πελατών που όμως χτυπά στο εξωτερικό), και υπάρχει και ένας PR executive και communication manager. Επομένως εκπαίδευση βοηθών δεν υπάρχει.

Αναφορικά με την εκπαίδευση των πωλητών, ούτε και αυτή γίνεται από τους διοικητές προϊόντος. Υπάρχει στην εταιρεία ένα ξεχωριστό άτομο, που αναλαμβάνει την εκπαίδευση των πωλητών αλλά και των πωλητών των καταστημάτων, και αυτό το άτομο απευθύνεται στον διευθυντή των πωλήσεων.

2.9 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ MARKETING-ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων είναι ένα από τα κεντρικά καθήκοντα του διοικητή προϊόντος που όμως γίνεται σε συνεργασία με τους άλλους διοικητές και με τους υπεύθυνους των πωλήσεων. Οι διοικητές προϊόντος έχουν διάφορες συναντήσεις (meetings) τόσο με τους άλλους διοικητές όσο και με τις πωλήσεις και το τμήμα logistics. Στις συναντήσεις αυτές συζητείται το τι θα πουληθεί, γίνονται

πλάνα πωλήσεων, δημιουργείται ο προϋπολογισμός και επίσης συζητιούνται τα διάφορα προβλήματα που τυχόν προκύπτουν.

Σε ότι αφορά το πώς κατανέμεται ο χρόνος των διοικητών προϊόντος, αυτό είναι στην προσωπική εκτίμηση του καθενός. Βέβαια σε γενικές γραμμές ο περισσότερος χρόνος αφιερώνεται στην υλοποίηση των προγραμμάτων και ο λιγότερος στη σκέψη για τη δημιουργία στρατηγικής. Πάντως, η κατανομή του χρόνου γίνεται βάσει των προτεραιοτήτων που υπάρχουν καθημερινά. Αν για παράδειγμα υπάρχουν κάποια deadlines αυτά θα πρέπει να τηρηθούν και οι σχετικές δραστηριότητες να προηγηθούν κάποιων άλλων.

Επίσης ένα 10% του χρόνου των διοικητών προϊόντος καθημερινά αφιερώνεται στις επαφές με το εξωτερικό γιατί ναι μεν η Ελλάδα απευθύνεται στη Philips Ευρώπης αλλά το team είναι πλέον παγκόσμιο, όπως άλλωστε και τα προϊόντα.

2.10 ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ

Ένα από τα πολύ βασικά θέματα της εταιρείας είναι το brand value και η διατήρηση των αξιών της επωνυμίας. Η διαφύλαξη των αξιών γίνεται κυρίως σε εταιρικό επίπεδο αφού η βασική επωνυμία της εταιρεία είναι η Philips Brand. Η εταιρεία επειδή τα τελευταία χρόνια είδε κάποια πτώση του brand value της, προέβη σε κάποιες ενέργειες προκειμένου να το ανεβάσει. Έκανε κάποιες χορηγίες, κάποιες διαφημιστικές καταχωρήσεις και κάποιες καμπάνιες προκειμένου να αναδειχτεί η εταιρική επωνυμία. Οι ενέργειες ενίσχυσης της επωνυμίας έγιναν από τη Philips Europe, η οποία έχει έναν manager που ασχολείται αποκλειστικά με το θέμα του brand value. Η Philips Europe σχεδίασε και κάποιες διαφημιστικές καμπάνιες με το σκοπό αυτό, που προωθήθηκαν και στη χώρα μας.

Σε ότι αφορά τους διοικητές προϊόντος, αυτοί προσπαθούν να βοηθήσουν σε αυτό που λέγεται Philips Brand με το να είναι καλοί με τους πελάτες, να παρακολουθούν τις επιθυμίες τους και να ακούν τα παράπονά τους. Αν για παράδειγμα ένας καταναλωτής αγοράσει ένα προϊόν που παρουσιάζει κάποιο ελάττωμα, τότε για να μη μείνει παραπονεμένος και αλλάξει η εικόνα που έχει για την Philips, η εταιρεία θα προσπαθήσει με κάποιο τρόπο να τον αποζημιώσει π.χ. αντικαθιστώντας το προϊόν με κάποιο άλλο.

2.11 ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΙ ΣΤΑ ΆΛλΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Στη Philips εξουσία από την άποψη του λέω κάτι και γίνεται έχει κυρίως ο γενικό διευθυντής. Εξουσία βέβαια έχουν και οι διοικητές προϊόντος και το τμήμα των πωλήσεων αλλά σε γενικές γραμμές όλοι αυτοί συνεργάζονται και αποφασίζουν από κοινού. Αξίζει όμως να σημειώσουμε ότι λίγη παραπάνω εξουσία από τους διοικητές προϊόντος έχουν οι υπεύθυνοι του τμήματος των πωλήσεων σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις εταιρείες με τα προϊόντα fast moving. Στη Philips πάντως εμφυσείται πολύ το “team building” και το “working together”. Αυτό έρχεται και σαν οδηγία από τη Philips Ευρώπης που λέει “You have to work in teams”.

Αναφορικά με την επικοινωνία αξίζει να σημειωθεί ότι ένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες είναι το επικοινωνιακό, το οποίο όμως δεν είναι θέμα εταιρείας αλλά θέμα ατόμων. Το μόνο σημείο που μπορεί η εταιρεία να δημιουργήσει πρόβλημα είναι να μην ξεκαθαρίζει τις αρμοδιότητες των ατόμων, οπότε τότε δημιουργούνται συγκρούσεις.

Όπως ήδη αναφέραμε, στη Philips υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων προκειμένου να ληφθούν οι διάφορες αποφάσεις και ταυτόχρονα υπάρχουν και συγκρούσεις. Οι πιο συνηθισμένες συγκρούσεις είναι μεταξύ του τμήματος marketing και του τμήματος των πωλήσεων. Κάποιοι πωλητές είναι πολύ εγωιστές και αρνούνται να πουλήσουν κάποια προϊόντα αν δεν πιστεύουν σ’ αυτά. Τότε δημιουργείται πρόβλημα καθώς το τμήμα marketing τονίζει την ανάγκη του να πουληθούν τα συγκεκριμένα προϊόντα τα οποία έρχονται έτοιμα από το εξωτερικό και η Philips Ελλάδος δεν μπορεί να παρέμβει σ’ αυτό το κομμάτι. Σε γενικές πάντως γραμμές τα πράγματα πάνε καλά και η επικοινωνία είναι ικανοποιητική.

PHILIPS



Β. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ SONY

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αφού εξετάσαμε τις αρμοδιότητες του διοικητή προϊόντος στην Philips, που είναι μια ευρωπαϊκή εταιρεία, κρίναμε σκόπιμο να μελετήσουμε και τις αρμοδιότητες του διοικητή προϊόντος σε μια ιαπωνική εταιρεία από τον κλάδο των ηλεκτρονικών. Για το λόγο αυτό επιλέξαμε τη Sony Hellas. Ένας επιπλέον λόγος που επιλέξαμε τη συγκεκριμένη εταιρεία είναι το γεγονός ότι η Sony μαζί με τη Philips είναι οι κυρίαρχοι στην αγορά των ηλεκτρονικών της Ελλάδας, αφού και οι δύο μαζί έχουν το 60% του μεριδίου της αγοράς. Τις πληροφορίες για τη Sony μας τις έδωσε ο κύριος Χρήστο Αδαμόπουλο-Product Manager των φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών της Sony.



1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία που σήμερα έχει την ονομασία Sony ιδρύθηκε από τον 25χρονο Akio Morita και τον 38χρονο Masura Ibuka το έτος 1946, εγκαταλείποντας την ονομασία Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha. Η Sony Corporation, απέκτησε, όπως αργότερα ανέφερε ο ιδρυτής της Morita, ένα όνομα εύκολο να το θυμάται κανείς.

Στα πλαίσια της αρχικής της ανάπτυξης σε ξένες αγορές η Sony επέλεξε να μην εξαρτάται από μία και μόνο μεγάλη εμπορική εταιρεία (Sogo Shosa), όπως πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις, αλλά να αναπτύξει το δικό της διεθνές δυναμικό, να επιλέγει και να υποστηρίζει τους διανομείς στις εκάστοτε χώρες του εξωτερικού. Το



έτος 1960 η Sony επέκτεινε την παρουσία της ιδρύοντας την Sony Corporation of America και τη Sony Overseas SA, επεκτείνοντας έτσι το δίκτυο διανομής της σε Αμερική και Ευρώπη αντίστοιχα.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1960 η Sony άρχισε να αντικαθιστά τις εστίες διανομής της με θυγατρικές πωλήσεων και υπηρεσιών. Στη διάρκεια της επόμενης δεκαετίας δρομολόγησε την οικοδόμηση βιομηχανικών εγκαταστάσεων σε χώρες του εξωτερικού, αντανακλώντας έτσι την εσωτερική της φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία τα προϊόντα πρέπει να παράγονται εκεί που βρίσκονται και οι αγορές τους.

Το έτος 1985 η δραματική πτώση του δολαρίου και η κατά συνέπεια άνοδος του Γιεν, σε συνδυασμό με διάφορους άλλους παράγοντες, οδήγησαν τη Sony σε παγκοσμιοποίηση. Ως εκ τούτου, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80 περισσότερες από το 80% των πωλήσεων λάμβαναν χώρα στο εξωτερικό όπου η Sony επέκτεινε τις δραστηριότητές της μέσω της νεοεγκατεστημένης το 1986 Sony Europa. Επίσης σημαντικό ρόλο άσκησε η αγορά της CBS Records το 1988 και της Columbia Pictures Entertainment Inc το 1989 στην Αμερική, αφού έδωσε τη δυνατότητα στη Sony να εισχωρήσει σε μία εντελώς νέα γι' αυτή βιομηχανία. Την ίδια εκείνη χρονιά καινοτόμησε προσθέτοντας στο συμβούλιο της δύο στελέχη από άλλες χώρες.

Η παγκόσμια ανάπτυξή της έως το 1991 αντανακλάται από το γεγονός ότι το 74% των πωλήσεών της αφορά πωλήσεις στο εξωτερικό. Η μέχρι τώρα συνεχζόμενη επένδυση στις ηπείρους της Ευρώπης, Ασίας, Αμερικής καταδεικνύει ότι η Sony συνεχίζει την επιτυχημένη στρατηγική της αναπτύσσοντας την παραγωγή της και τα δίκτυα διανομής της διεθνώς.

Η Sony αποτελείται από 570 περίπου εταιρείες οι περισσότερες από τις οποίες είναι κατασκευαστικές ή εμπορικές εταιρείες. Επικεφαλής της επιχείρησης είναι μια επιτροπή (11 μέλη) η οποία περιλαμβάνει τους δύο ιδρυτές Προέδρους, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τρεις αναπληρωτές Προέδρους και πέντε παλαιότερους Διευθύνοντες Συμβούλους. Η ομάδα των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων της Sony έχει τις βάσεις της στο Τόκιο, ενώ οι επιχειρήσεις του κλάδου ψυχαγωγίας έχουν τις βάσεις τους στο Λος Άντζελες. Χαρακτηριστικό είναι πως επιχειρήσεις εκτός Ευρώπης και Αμερικής, μέρη όπως ο Καναδάς, ο Παναμάς, η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία είναι αυτόνομες και ελέγχονται πλήρως από τους δικούς τους ομίλους επιχειρήσεων.

Η Sony περισσότερο από κάθε άλλη ιαπωνική πολυεθνική παρουσιάζει χαρακτηριστικά του Δυτικού κόσμου σε ό,τι αφορά το επίπεδο οργάνωσης των



προσωπικού της. Προς την κατεύθυνση αυτή συνέβαλλε όχι μόνο η παρουσία μη Ιαπώνων στο Διοικητικό της Συμβούλιο αλλά και η κάλυψη των θέσεων από Ευρωπαίους και Αμερικανούς κατά πλειοψηφία στις αντίστοιχες επιχειρήσεις. Μάλιστα η γλώσσα επικοινωνίας τόσο στα κεντρικά γραφεία της Ευρώπης όσο και της Αμερικής είναι τα Αγγλικά..

Επιπλέον, η Sony έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ένα πολύ ισχυρό εταιρικό όνομα, προωθώντας την επωνυμία Sony ως τη βασική επωνυμία της εταιρείας. Ουσιαστικά δηλαδή η Sony βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο Corporate Branding. Ο ιδρυτής της μάλιστα Akio Morita δήλωσε⁶⁵ ότι πάντα πίστευε ότι η επωνυμία της εταιρείας είναι η ζωή της επιχείρησης. Κουβαλά αρμοδιότητες και εγγυάται την ποιότητα των προϊόντων.

Τέλος, πρέπει να προσθέσουμε, ότι η φιλοσοφία της Sony είναι επηρεασμένη από τα άτομα εκείνα που έχουν καταλάβει ηγετικές θέσεις στους κόλπους της όλα αυτά τα χρόνια. Οι υπάλληλοί της νιώθουν υπερήφανοι για την πορεία διεθνοποίησης της εταιρείας, τους ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης, καθώς και την φήμη που την ακολουθεί για την ποιότητα και καινοτομία. Εκτιμούν βαθιά το γνήσιο ενδιαφέρον της για τους υπαλλήλους της και δείχνουν να απολαμβάνουν αυτό το αμάλγαμα Δυτικής και Ανατολικής κουλτούρας.

2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ SONY

2.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο διοικητής προϊόντος στη Sony λαμβάνει στοιχεία για τα δεδομένα της αγοράς από τις εταιρείες ερευνών IDC και GFK. Οι εταιρείες αυτές δίνουν στοιχεία για όλη την Ευρώπη και τα στέλνουν ανά τρίμηνο, γεγονός που δυσχεραίνει την λήψη μέτρων από τη μεριά των διοικητών σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά. Επιπλέον, οι διοικητές συλλέγουν στοιχεία και από το τμήμα των πωλήσεων. Βρίσκονται συνεχώς σε επαφή με τους πωλητές της εταιρείας που κλείνουν τις συμφωνίες και που έχουν άμεση επαφή με την αγορά. Επίσης στοιχεία μαζεύονται και από τους merchandizers. Πολλές φορές μάλιστα και οι ίδιοι οι διοικητές πηγαίνουν στα καταστήματα λιανικής προκειμένου να μιλήσουν με τους πωλητές των καταστημάτων

⁶⁵ “Branding in Asia”, *Paul Temporal*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore 1999, p.36

αλλά και να παρατηρήσουν τους τελικούς καταναλωτές. Γενικά, στοιχεία συλλέγονται με τον κάθε δυνατό τρόπο και στη συνέχεια αναλύονται προκειμένου να παρθούν αποφάσεις αναφορικά τόσο με το μίγμα marketing όσο και με οποιοδήποτε άλλο θέμα προκύψει.

2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ MARKETING

To marketing plan για το διοικητή προϊόντος της Sony είναι κάτι γενικό καθώς δεν υπάρχουν νέα προϊόντα για τα οποία να γίνει marketing plan εξ' αρχής. Επίσης κάποια πράγματα αναφορικά με το marketing plan γίνονται στην Ελλάδα και κάποια πράγματα δημιουργούνται στα κεντρικά και έρχονται έτοιμα στην χώρα μας. Για παράδειγμα τα προϊόντα, πώς αυτά θα είναι, τι χαρακτηριστικά θα έχουν κ.τ.λ. είναι έτοιμα από το εξωτερικό. Αναφορικά τώρα με την γκάμα των προϊόντων, η Ελλάδα εισάγει την πλειοψηφία των προϊόντων που υπάρχουν και στην Ευρώπη. Στην Ιαπωνία υπάρχουν και πολύ πιο εξελιγμένα προϊόντα αλλά η χώρα μας δεν είναι έτοιμη γι' αυτά και κατ' επέκταση ακολουθεί την ευρωπαϊκή πορεία.

Σε ότι έχει να κάνει με την τιμή, αυτή καθορίζεται από τους διοικητές προϊόντος με βάση ένα κόστος που δίνεται από το εξωτερικό. Με βάση το κόστος αυτό ο διοικητής προϊόντος αποφασίζει το ποσοστό κέρδους που επιθυμεί για την εταιρεία, το ποσοστό κέρδους του καναλιού διανομής, κοιτάζει επίσης τον ανταγωνισμό και ανάλογα διαμορφώνει την τελική τιμή.

Επιπλέον ο διοικητής προϊόντος κάνει και τις προβλέψεις για τις πωλήσεις. Σε ότι αφορά την προώθηση και τη διανομή και το πώς αυτές γίνονται, θα εξεταστεί στη συνέχεια.

2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η επικοινωνία των προϊόντων της Sony χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: την “above the line” και την “below the line”. Υπάρχει γενικά ένα budget που θα διατεθεί για επικοινωνία και αυτό χωρίζεται στις δύο παραπάνω κατηγορίες. Η επικοινωνία “above the line” είναι η επικοινωνία που φτάνει έξω στον κόσμο και αφορά τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, καταχωρήσεις, outdoor κ.τ.λ. Η “below the line” επικοινωνία είναι αυτή που δεν φτάνει τόσο πολύ προς τα έξω. Για παράδειγμα μια προώθηση που θα γίνει στα μαγαζιά με κάποια δωράκια, μια χορηγία κ.τ.λ.

Σε ότι αφορά τις παραγωγές πρέπει να τονιστεί ότι η Sony δεν κάνει τηλεοπτικές παραγωγές, καθώς αυτές οι παραγωγές γίνονται στα κεντρικά και εδώ γίνεται η όποια προσαρμογή απαιτείται (adaptation). Ωστόσο, γίνεται παραγωγή ραδιοφωνικών σποτ και έντυπων καταχωρήσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Χρησιμοποιούνται επίσης πολύ και τα περιοδικά ειδικού τύπου που ασχολούνται με προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

Σχετικά τώρα με τα μηνύματα που χρησιμοποιούνται στις επικοινωνιακές καμπάνιες, αυτά έρχονται έτοιμα από το εξωτερικό και αποτελούν τη βάση για το χτίσιμο όλης της επικοινωνίας. Η πρακτική αυτή χρησιμοποιείται προκειμένου να υπάρχει συνέπεια και να περνάει το σωστό μήνυμα στον καταναλωτή. Το βασικό μοτο που χρησιμοποιούσε η εταιρεία στο πρόσφατο παρελθόν είναι “You make it a shot”, ενώ το πιο πρόσφατο είναι “Like no other”, σε μια προσπάθεια να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

2.4 ΕΠΑΦΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT PERFORMANCE ANALYSIS)

Η επαφή του διοικητή προϊόντος με τα κανάλια διανομής είναι πολύ περιορισμένη καθώς το κομμάτι αυτό εντάσσεται στις δραστηριότητες του τμήματος των πωλήσεων. Ο διοικητής προϊόντος βέβαια συζητά με τους πωλητές και γενικά βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία μαζί τους καθώς η Sony είναι μια «ανοιχτή» εταιρεία, από άποψη επαφών. Πάντως, όπως είπαμε και παραπάνω, κάποιες φορές ο διοικητής πηγαίνει στα καταστήματα λιανικής πώλησης προκειμένου να έχει και μια επαφή με τους λιανέμπορους.

Σε ότι έχει να κάνει με την ανάλυση της απόδοσης των προϊόντων ισχύουν τα εξής: αφού οι διοικητές προϊόντος πάρουν τα στοιχεία από τις εταιρείες ερευνών αγοράς κοιτάζουν να δουν τι έχει γίνει τόσο στο σύνολο της αγοράς όσο και ανά κανάλι διανομής. Αν διαπιστωθεί ότι οι πωλήσεις ενός πελάτη αυξήθηκαν δυσανάλογα λίγο σε σχέση με το σύνολο της αγοράς (π.χ. μπορεί η αγορά στο σύνολό της να αυξήθηκε κατά 10% σε πωλήσεις, ενώ οι πωλήσεις του Γερμανού ή του πλαισίου κατά 2%), τότε προχωρά σε λήψη κάποιων μέτρων προκειμένου το συγκεκριμένο κανάλι να ενδυναμωθεί. Αν πάλι διαπιστωθεί το αντίθετο, δηλαδή ότι οι πωλήσεις ενός πελάτη αυξήθηκαν πολύ περισσότερο σε σχέση με το συνολικό μέγεθος των πωλήσεων της αγοράς, τότε δεν υπάρχει πίεση προς αυτόν τον πελάτη.

Γενικά, επιδιώκεται μια ισορροπημένη ανάπτυξη. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι τα στοιχεία αναφορικά με την απόδοση των προϊόντων χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία προβλέψεων.

2.5 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΑΦΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Επειδή η Sony είναι μια ανοιχτή εταιρεία, οι πληροφορίες που πηγάζουν είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον διαχέονται μέσα στον οργανισμό. Μία μάλιστα από τις δραστηριότητες του διοικητή προϊόντος είναι αυτή: να μοιράσει δηλαδή τις πληροφορίες που συλλέγει προκειμένου να υπάρχει πιο σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Αν για παράδειγμα ο διοικητής προϊόντος έχει μια σημαντική πληροφορία από τη εταιρεία έρευνας αγοράς φροντίζει να τη μεταδώσει και στο τμήμα των πωλήσεων.

2.6 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΑΚΤΙΚΕΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Ο διοικητής προϊόντος στη Sony συμμετέχει στη δημιουργία της local στρατηγικής, από την άποψη του ότι είναι αυτός που επιλέγει τα προϊόντα, προσδιορίζει μέχρι ένα βαθμό τις τιμές τους, επιλέγει την επικοινωνία και έχει τη συνολική ευθύνη των προϊόντων. Σε ότι αφορά το τμήμα των πωλήσεων, αυτό έχει κυρίως την ευθύνη της απόδοσης (performance). Επιπλέον οι διοικητές προϊόντων συμμετέχουν στη δημιουργία του προϋπολογισμού αλλά πάντα σε συνεργασία με το εξωτερικό.

Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι η συνολική στρατηγική της εταιρείας καθορίζεται από τα headquarters της Ιαπωνίας. Το αρχηγείο στο Τόκυο είναι αυτό που δίνει μια κατεύθυνση προς όλη την Ευρώπη και αυτή σιγά-σιγά «σπάει» σε χώρες, σε προϊόντα, σε κατηγορίες. Τα κεντρικά στην Ιαπωνία γενικά έχουν επαφές με όλες τις ζώνες (π.χ. Μέση Ανατολή, Αυστραλία, Άπω Ανατολή, Ευρώπη, Αφρική, Αμερική και Λατινική Αμερική). Επιπλέον από το εξωτερικό καθορίζονται και οι βάσεις της επικοινωνίας των προϊόντων.

Αναφορικά τώρα με τις αποφάσεις, οι διοικητές προϊόντος αφιερώνουν τον περισσότερο από το χρόνο τους στη λήψη τακτικών αποφάσεων. Οι διοικητές αναλώνονται κατά βάση σε καθημερινά πράγματα και κυρίως ο διευθύνων σύμβουλος είναι αυτός που σχεδιάζει στρατηγικά.

2.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΒΟΗΘΩΝ-ΠΩΛΗΤΩΝ

Στη Sony υπάρχουν βοηθοί των διοικητών προϊόντος (σε αναλογία ένας βοηθός ανά δύο διοικητές), τους οποίους και αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν. Πέρα από τους βοηθούς οι διοικητές προϊόντος εκπαιδεύουν και τους πωλητές που ανήκουν στη Sony Hellas και που βγαίνουν προς τα καταστήματα (αντίθετα, δεν εκπαιδεύουν τους πωλητές των καταστημάτων). Καθήκον των διοικητών είναι το να απαντούν σε οποιαδήποτε ερώτηση των πωλητών αναφορικά με το προϊόν, μιας και είναι αυτοί που έχουν τη συνολική ευθύνη για τα προϊόντα.

Εδώ πρέπει βέβαια να διευκρινιστεί ότι πέρα από τις μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων π.χ. Γερμανός, Elephant, Κωτσόβολος κ.τ.λ. υπάρχουν και κάποιοι συνεταιρισμοί όπως η Expert, οι οποίοι αναλαμβάνουν να αγοράσουν προϊόντα κεντρικά και στη συνέχεια να τα πουλήσουν σε μεμονωμένα καταστήματα. Τους πωλητές των συνεταιρισμών αυτών αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν οι διοικητές προϊόντων (ενδεχομένως και με τη συνεργασία κάποιου trainer από την Ευρώπη) σε κάποιες ειδικές συγκεντρώσεις που γίνονται 1-2 φορές το χρόνο σε κάποιο ξενοδοχείο. Και οι πωλητές αυτοί έχουν ανάγκη από εκπαίδευση προκειμένου να ενημερώσουν και αυτοί με τη σειρά τους, τους πωλητές των καταστημάτων.

2.8 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ - ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ

Ο διοικητής προϊόντος στη Sony κατανέμει το χρόνο του ανάλογα με τι απαιτεί η δουλειά κάθε χρονική περίοδο. Υπάρχουν κάποιες προθεσμίες που πρέπει να τηρηθούν και κάποιες συναντήσεις που έχουν προτεραιότητα έναντι κάποιων άλλων ενεργειών. Επίσης κάθε χρόνο, έξι με οχτώ φορές, γίνονται κάποια meetings στα κεντρικά στην Ευρώπη, στα οποία ο διοικητής προϊόντος οφείλει να παρίσταται. Πάντως, σε γενικές γραμμές, η κατανομή του χρόνου εξαρτάται από τις δραστηριότητες της συγκεκριμένης περιόδου.

Σχετικά με τη διάδοση των αξιών της επωνυμίας, αυτή συντελείται κυρίως κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των πωλητών. Οι διοικητές προϊόντος, όταν εκπαιδεύουν τους πωλητές, προσπαθούν να τους περάσουν κάποια πράγματα σχετικά με το brand value. Όταν γίνεται μια εκπαίδευση λένε στους πωλητές τι είναι το value, τι θέλουν να πούνε με αυτό, ποιο είναι το concept πίσω από τα προϊόντα. Γενικά προσπαθούν να διαδώσουν τις αξίες της επωνυμίας, έτσι ώστε οι πωλητές για

περάσουν εν συνεχεία τις αξίες αυτές και στους πωλητές των καταστημάτων και εντέλει στους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων.

2.9 ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΙ ΣΤΑ ΆΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Γενικά η Sony παρέχει στους διοικητές προϊόντος την εξουσία που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Προφανώς σε κάποια θέματα χρειάζεται και κάποια έγκριση από τους ανωτέρους. Σε γενικές γραμμές πάντως, η εταιρεία δίνει μεγάλη ελευθερία. Με τη συγκεκριμένη δομή και τους συγκεκριμένους ανθρώπους, η Sony έχει μια νοοτροπία που λέει καλύτερα να κάνεις δέκα πράγματα και τα δύο να είναι λάθος, παρά να κάνεις τρία σωστά. Γενικά ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία αλλά και παρέχεται η απαίτούμενη εξουσία προκειμένου αυτή η πρωτοβουλία να μπορέσει να υποστηριχθεί.

Σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, και αυτή ενθαρρύνεται από την εταιρεία, χωρίς αυτό να είναι θέμα του διοικητή προϊόντος. Βέβαια πρέπει να λεχθεί ότι η ικανοποιητική ή μη ικανοποιητική επικοινωνία είναι κατά βάση θέμα ανθρώπων. Αναφορικά τώρα με το θέμα των συγκρούσεων, αυτές δημιουργούνται κυρίως μεταξύ του τμήματος marketing και του τμήματος των πωλήσεων.

2.10 ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΑΠΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟ ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Από καιρό σε καιρό υπάρχουν κάποια projects όπου γίνονται κάποιες προσπάθειες να συστηματοποιηθούν κάποια πράγματα, όπως γίνεται και στην Ιαπωνία. Άλλες από αυτές τις προσπάθειες είναι επιτυχημένες και άλλες όχι.

Το ότι η Sony είναι μια ιαπωνική εταιρεία φαίνεται κυρίως από την ταχύτητα και από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως με αργές διαδικασίες και για να ληφθούν απαιτείται η συναίνεση (concensus) πολλών ανθρώπων, κάτι που είναι συνήθης πρακτική στην Ιαπωνία. Ακόμα μάλιστα και η αναδιοργάνωση (reorganization) που έγινε ήταν πολύ αργή. Επίσης, λόγω κουλτούρας, δύσκολα η εταιρεία θα πει ότι απολύτως κάποιον. Πιο πιθανό είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου, όπως άλλωστε γίνεται αυτή την περίοδο και στην Ιαπωνία.

Σε γενικές πάντως γραμμές, ενώ υπάρχει κάποια επιφροή από την Ιαπωνία, τις γενικές κατευθύνσεις τις δίνει η Ευρώπη και ο εκάστοτε επικεφαλής της χώρας, που είναι για την Ελλάδα ο κύριος Μπαλαφούτας. Η διοίκηση δηλαδή της εκάστοτε χώρας είναι κατά βάση αυτή που επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό τις διοικητικές πρακτικές και τη βασική φιλοσοφία σε τοπικό επίπεδο. Άλλωστε (σύμφωνα με τον κύριο Αδαμόπουλο), λίγες διαφορές υπάρχουν πια ανάμεσα στο ευρωπαϊκό και στο ιαπωνικό στυλ διοίκησης.



Γ. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ VOLKSWAGEN

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έπειτα από την παρουσίαση του κλάδου των ηλεκτρονικών θα περάσουμε στην μελέτη των αρμοδιοτήτων των διοικητών προϊόντος στον κλάδο των αυτοκινήτων. Και από τον κλάδο αυτό επιλέξαμε μία ιαπωνική και μια ευρωπαϊκή επιχείρηση. Η μελέτη θα ξεκινήσει από την ευρωπαϊκή εταιρεία και πιο συγκεκριμένα από τη γερμανική Volkswagen. Στοιχεία για τη μελέτη πήραμε από μια προσωπική συνέντευξη που έγινε με τον κύριο Κώστα Μανούσο-Product Manager των αυτοκινήτων Volkswagen της Cosmocar S.A.



1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1.1 VOLKSWAGEN

Όταν το 1937 ιδρύθηκε η εταιρεία με το όνομα “Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH” κανείς δεν μπορούσε να φανταστεί ότι θα γινόταν μια μέρα μία από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες της Ευρώπης. Η ιστορία της εταιρείας, παρά τις δυσκολίες και τις δοκιμασίες, είναι η ιστορία μιας εντυπωσιακής επιτυχίας.

Στις 28 Μαΐου 1937 ιδρύθηκε η εταιρεία “Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH” και στις 16 Σεπτεμβρίου 1938 μετονομάστηκε σε “Volkswagenwerk GmbH” και ξεκίνησε η παραγωγή του εργοστασίου με ένα αμάξι σχεδιασμένο από τον Ferdinand Porsche .

Κατά τη διάρκεια του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου η εταιρεία μετέτρεψε την παραγωγή της σε όπλα απασχολώντας περίπου 20000 εργαζομένους που δούλευαν εκεί χωρίς τη θέλησή τους ως αιχμάλωτοι πολέμου. Το Σεπτέμβριο μάλιστα

του 1998, σε αναγνώριση των γεγονότων εκείνης της περιόδου, η εταιρεία διέθεσε ένα κεφάλαιο για ανθρωπιστικούς λόγους. Μάλιστα, μέχρι το 2001 περισσότεροι από 2.050 άνθρωποι σε 26 χώρες είχαν δεχτεί βοήθεια από το κεφάλαιο αυτό.

Μετά το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, στα μέσα του Ιουνίου του 1945, η αρμοδιότητα για τη διεύθυνση του εργοστασίου Volkswagenwerk περνάει στη Βρετανική Στρατιωτική Κυβέρνηση. Κάτω μάλιστα από τη διοίκηση του Ivan Hirst αρχίζει η μαζική παραγωγή του Volkswagen Beetle.

Στις 8 Μαρτίου 1950 το Type 2 μπαίνει στην παραγωγή και έτσι η γραμμή προϊόντων της εταιρείας επεκτείνεται. Το λεωφορείο της Volkswagen, γνωστό και ως “VW Bully” σύντομα δημιουργεί τεράστια ζήτηση χάρη στις πολυλειτουργικές ιδιότητές του. Το 1956, μία ξεχωριστή παραγωγική βάση δημιουργείται στο Hanover και την ίδια περίοδο τίθενται οι βάσεις για τις σημερινές εμπορικές επωνυμίες των αυτοκινήτων Volkswagen. Το 1955 εργαζόμενοι και πωλητές από τη Γερμανία και το εξωτερικό γιορτάζουν την παραγωγή ενός εκατομμυρίου Volkswagen Beetle.

Στις 17 Φεβρουαρίου 1972, η Volkswagen σπάει το παγκόσμιο ρεκόρ παραγωγής αυτοκινήτων με 15.007.034 αυτοκίνητα. Το 1973, το Passat είναι το πρώτο μοντέλο της νέας γενιάς αυτοκινήτων που μπαίνει στην παραγωγή. Τον Ιανουάριο του επόμενου χρόνου το πρώτο Golf δημιουργήθηκε στο εργοστάσιο Wolfsburg. Τρία χρόνια αργότερα το πρώτο Golf GTI μπαίνει στην παραγωγή και βάζει τα θεμέλια της δημιουργίας ενός μύθου. Το 1983 η παραγωγή της δεύτερης γενιάς Golf ξεκινάει.

Τον Ιούλιο του 1999, με το λανσάρισμα του Lupo 3L TDI, έχουμε το πρώτο αυτοκίνητο που καταναλώνει μόλις τρία λίτρα τα εκατό χιλιόμετρα και για μια ακόμη φορά η Volkswagen γράφει ιστορία. Τον Αύγουστο του 2002 αρχίζει η παραγωγή του Touareg, ενός πολυτελούς εκτός δρόμου αμαξιού, που σημαδεύεται ως μετακίνηση της εταιρείας σε ένα διαφορετικό κομμάτι της αγοράς. Το 2003 η παραγωγή της πέμπτης γενιάς Golf ξεκινάει και δίνει ένα νέο χαρακτήρα τόσο στο σχεδιασμό όσο και στα μηχανικά μέρη.

Το group της Volkswagen είναι η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία στην Ευρώπη και μια αυτοκινητοβιομηχανία-ηγέτης ανά τον κόσμο. Οι δύο βασικές επωνυμίες του group είναι το Volkswagen και το Audi. Κάτω από τη ομπρέλα του group, η Audi και η Volkswagen διοικούν τις ξεχωριστές αυτές επωνυμίες και είναι υπεύθυνες για την δημιουργία κερδών. Η Audi διαχειρίζεται τις εξής επωνυμίες: Audi, Seat και Lamborghini ενώ η Volkswagen διαχειρίζεται τα επιβατικά αμάξια

Volkswagen, τη Skoda, τη Bentley και τη Bugatti. Κάθε μια από τις επωνυμίες αυτές έχει το δικό της χαρακτήρα και λειτουργεί αυτόνομα στην αγορά. Επίσης η γραμμή προϊόντων εκτείνεται από πολύ οικονομικά αμάξια, που καταναλώνουν μόνο τρία λίτρα ανά εκατό χιλιόμετρα, μέχρι αυτοκίνητα πολυτελείας.

Το group έχει δημιουργήσει μια δομή ελέγχου που αποτελείται από τέσσερις περιοχές: την Ευρώπη /και τις υπολειπόμενες αγορές (remaining markets), τη Βόρεια Αμερική, τη Νότια Αμερική και τη Νότια Αφρική, καθώς και την Ασία. Το group έχει 45 βιομηχανικές εγκαταστάσεις σε 11 χώρες της Ευρώπης και σε άλλες 7 χώρες στην Αμερική, την Ασία και την Αφρική. Ένα εργατικό δυναμικό πάνω από 336000 ατόμων σε όλο τον κόσμο παράγει πάνω από 21,500 μονάδες ανά ημέρα και παρέχει τις αναγκαίες υπηρεσίες. Τα μοντέλα του Volkswagen group πωλούνται σε πάνω από 150 χώρες.

Σκοπός του Group είναι να προσφέρει ελκυστικά, ασφαλή, και φιλικά με το περιβάλλον οχήματα που να είναι ανταγωνιστικά στην ιδιαίτερα σκληρή αγορά του αυτοκινήτου και να λειτουργούν ως σημεία αναφοράς (benchmark) στην κατηγορία τους.

1.2 KOSMOCAR

Η Kosmocar A.E., με έτος ίδρυσης το 1970, είναι ο επίσημος εισαγωγέας και διανομέας των αυτοκινήτων Volkswagen (επιβατικά και ελαφρά φορτηγά) και Audi στην Ελλάδα. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της κατάφερε να χαράξει μία επιτυχημένη πορεία στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου δημιουργώντας ένα αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς στους πελάτες-κατόχους των δημοφιλών αυτοκινήτων Volkswagen και Audi. Οι διακρίσεις που πέτυχε από το Group Volkswagen τα έτη 1985 και 1994, αποτέλεσαν χρονιές - σταθμούς στην μακρόχρονη πορεία της. Το 1985 ανακηρύχθηκε "Εισαγωγέας της Χρονιάς" ενώ το 1994 κέρδισε το Α' Ευρωπαϊκό Βραβείο καλύτερης εξυπηρέτησης μετά την πώληση (after sales service).

Σήμερα η Kosmocar διαθέτει αποκλειστικά δίκτυα εξουσιοδοτημένων εμπόρων - ζεχωριστά για τα αυτοκίνητα Volkswagen και Audi με κάλυψη σε όλη τη χώρα-, οι οποίοι διαθέτουν ολοκληρωμένα συγκροτήματα με σύγχρονες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό τόσο σε υπηρεσίες κατά την πώληση όσο και σε υπηρεσίες service. Η εταιρεία υλοποιεί ειδικά προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού της εταιρίας καθώς και των συνεργατών της που αυξάνουν τις δεξιότητες τους.

βελτιώνουν τις διαδικασίες και παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τους πελάτες, ενώ μεγάλη έμφαση έχει δοθεί στη χρήση της νέας τεχνολογίας και του Internet.

Η συνεχής ανοδική πορεία των πωλήσεών της αντανακλά την ολοένα μεγαλύτερη προτίμηση των Ελλήνων αγοραστών στα αυτοκίνητα της Volkswagen και της Audi. Αντικατοπτρίζει επίσης την εμπιστοσύνη τους σε όλες τις υπηρεσίες που παρέχει η Kosmocar και το δίκτυο των εξουσιοδοτημένων εμπόρων της.

2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ VOLKSWAGEN

2.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Για τη συλλογή των δεδομένων της αγοράς ανατίθεται ένα κομμάτι στις εταιρείες, το οποίο έχει τίτλο “mystery shopping” ή αλλιώς μυστικός επισκέπτης. Η εταιρεία που αναλαμβάνει την έρευνα αυτή στέλνει ανθρώπους στα μαγαζά των λιανέμπορων και προσποιούνται τους πελάτες. Στόχος των ανθρώπων αυτών είναι να εκτιμήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το δίκτυο.

Πέρα όμως από αυτή τη δουλειά των εταιρειών υπάρχει και ένας άνθρωπος εντός της εταιρείας, που ονομάζεται market analyst και ανήκει στο τμήμα marketing, και ο οποίος συγκεντρώνει στοιχεία από την αγορά και εν συνεχείᾳ τα διανέμει στους άμεσα εμπλεκόμενους, δηλαδή τους διοικητές προϊόντος. Οι διοικητές προϊόντος με τη σειρά τους αναλύουν τις πληροφορίες και παίρνουν τις ανάλογες αποφάσεις.

Επιπλέον οι διοικητές προϊόντος παίρνουν πληροφορίες από τους επιθεωρητές των πωλήσεων. Οι επιθεωρητές δίνουν αρχεία με τα στοιχεία των πωλήσεων του δικτύου, ενημερώνοντας για το αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι και γενικά πληροφορούν για το πώς έχουν πάει οι πωλήσεις όλων των μοντέλων των αυτοκινήτων της επωνυμίας.

Τέλος, οι διοικητές προϊόντος παίρνουν πληροφορίες και για τις πωλήσεις των ανταγωνιστών από τους ίδιους τους ανταγωνιστές, και γενικά η προσοχή τους είναι στραμμένη προς την αγορά και προς κάθε μέσο που θα μπορούσε να τους προσφέρει ενημέρωση.

2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ MARKETING

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των προγραμμάτων marketing γίνεται από όλο το τμήμα marketing. Ο σχεδιασμός είναι μια πολύπλοκη διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες και στην οποία συμμετέχουν τόσο οι διοικητές προϊόντος όσο και η υπεύθυνη της διαφήμισης. Γίνεται ένα marketing meeting, λαμβάνονται κάποιες αποφάσεις (αφού βέβαια υπολογιστούν και τα χρηματοοικονομικά κόστη της οποιασδήποτε απόφασης) και εν συνεχεία οι αποφάσεις αυτές πηγαίνουν στον διευθυντή marketing και στον εμπορικό διευθυντή για έγκριση.

Αναφορικά με το προϊόν, υπάρχουν κάποιοι βασικοί τύποι αυτοκινήτων από τη Γερμανία, με ένα συγκεκριμένο εξοπλισμό και μια συγκεκριμένη τιμή. Αυτό όμως που κάνει ο διοικητής προϊόντος είναι να «χτίσει» ένα αυτοκίνητο με βάση τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς. Παίρνει το βασικό αυτοκίνητο όπως προσφέρεται από την εταιρεία και από εκεί και πέρα παραγγέλνει στην εταιρεία τον εξοπλισμό που αυτός θεωρεί αναγκαίο για τις ιδιαιτερότητες της αγοράς (π.χ. όλα τα αμάξια που έρχονται στη χώρα θεωρείται απαραίτητο να έχουν air-condition). Με βάση το κόστος του εξτρά εξοπλισμού, των μεταφορικών, των εξόδων αποθήκευσης κ.τ.λ. καθορίζεται και η τελική τιμή του αυτοκινήτου. Σε ότι αφορά το κομμάτι της διανομής και το κομμάτι της προώθησης, αυτά θα εξεταστούν παρακάτω.

2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η ανάπτυξη της επικοινωνιακής καμπάνιας γίνεται με βάση το μήνυμα που η εταιρεία θέλει να περάσει στο κοινό τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Το μήνυμα αυτό ενδέχεται να είναι προϊοντικό (π.χ. να αφορά τα χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου), να είναι χρηματοοικονομικής φύσεως (π.χ. κάποια προσφορά για άτοκες δόσεις), να αφορά μια συγκεκριμένη επωνυμία ή και την επωνυμία της εταιρείας στο σύνολό της (corporate).

Εκτός από τη φύση του μηνύματος, θα πρέπει να καθοριστεί και το budget που θα αφιερωθεί στην επικοινωνιακή καμπάνια. Αφού γίνει μια πολύ μεγάλη ανάλυση της αγοράς και των στόχων της εταιρείας καθορίζεται και το budget, το οποίο είναι πολύ λεπτομερές αφού κατανέμεται ανά μοντέλο. Αν μάλιστα πρόκειται για ένα αυτοκίνητο που είναι καινούριο στο λανσάρισμα, τότε το ποσοστό του budget

που αφιερώνεται σ' αυτό είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό που αφιερώνεται σε κάποιο αυτοκίνητο που ήδη έχει μια πορεία στην αγορά (στην περίπτωση αυτή μέσω της διαφήμισης γίνεται ένα refresh στην μνήμη των καταναλωτών).

Σχετικά τώρα με τα διαφημιστικά σποτ, κάποια έρχονται έτοιμα από το εξωτερικό και σε εξαιρετικές περιπτώσεις γίνεται και δημιουργία στη χώρα. Βέβαια από το εξωτερικό έρχονται πολλές εναλλακτικές λύσεις και οι διοικητές προϊόντος, μαζί με την υπεύθυνη της διαφήμισης αποφασίζουν ποιες από αυτές θα χρησιμοποιηθούν. Επιπλέον, η υπεύθυνη της διαφήμισης, σε συνεργασία με τη διαφημιστική, καθορίζει τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, τη χρονική διάρκεια κάθε καμπάνιας κ.τ.λ. Με τον τρόπο αυτό λοιπόν υλοποιείται η επικοινωνιακή καμπάνια.

2.4 ΕΠΑΦΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT PERFORMANCE ANALYSIS)

Το κομμάτι της διανομής είναι κομμάτι του τμήματος των πωλήσεων. Οι πωλήσεις βέβαια βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία με τους διοικητές προϊόντος καθώς είναι αυτές που μεταφέρουν την πραγματική εικόνα της αγοράς. Βέβαια και οι διοικητές επηρεάζουν την διανομή από την άποψη ότι είναι αυτοί που επιλέγουν τις εκδόσεις που θα φέρουν και πως αυτές θα κατανεμηθούν προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις. Επιπλέον, και οι ίδιοι οι διοικητές έχουν επαφές με τους λιανέμπορους, καθώς οι λιανέμποροι, για οποιαδήποτε απορία τους αναφορικά με τα προϊόντα απευθύνονται στους διοικητές.

Αναφορικά τώρα με την ανάλυση της απόδοσης των προϊόντων, αυτή είναι και ποσοτική αλλά και ποιοτική. Καθημερινά οι διοικητές παρακολουθούν πόσα κομμάτια πούλησαν (ποσοτική) αλλά και από ποια μοντέλα (ποιοτική). Επιπλέον ποιοτικές πληροφορίες συλλέγονται και από το τμήμα των χρηματοδοτήσεων αλλά και από τα στοιχεία των πελατών που συλλέγονται και αφορούν το φύλο, την ηλικία τους κ.τ.λ.

2.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΑΚΤΙΚΕΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Ο διοικητής προϊόντος στη Volkswagen συμμετέχει στην ανάπτυξη της στρατηγικής. Είναι μάλιστα μέσα στις αρμοδιότητές του να έχει συγκεκριμένη στρατηγική πρόταση. Συνήθως γίνονται διάφορα meetings όπου με τη τακτική του

brainstorming ακούγονται διάφορες ιδέες. Αν μία ιδέα του διοικητή προϊόντος έχει θετική ανταπόκριση από τους υπολοίπους τότε κάνει μια ανάλυση και στην επόμενη συγκέντρωση παρουσιάζει την ιδέα του πλήρως τεκμηριωμένη με πραγματικά στοιχεία. Η τελική όμως απόφαση λαμβάνεται από τον προϊστάμενο του marketing σε συνεργασία με τον εμπορικό διευθυντή. Όταν δε εμπλέκονται και τα χρηματοοικονομικά, τότε για τη λήψη της απόφασης απαιτείται και η σύμφωνη γνώμη του οικονομικού διευθυντή.

Γενικά οι διοικητές προϊόντος στη Volkswagen αποφασίζουν κυρίως στρατηγικά. Η τακτική απόφαση είναι στην ουσία το πρακτικό μέρος. Στο πρακτικό λοιπόν μέρος οι διοικητές προϊόντος εμπλέκονται μέχρι ένα βαθμό. Από κει και πέρα άλλοι είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την υλοποίηση των αποφάσεων.

2.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΒΟΗΘΩΝ-ΠΩΛΗΤΩΝ

Για την εκπαίδευση των πωλητών υπάρχει στην εταιρεία ένας ειδικός εκπαιδευτής πωλήσεων. Ο εκπαιδευτής πωλήσεων έχει στην αρμοδιότητά του να εκπαιδεύσει τους πωλητές και στο προϊοντικό κομμάτι αλλά και σε μια σειρά από διαδικασίες που αφορούν την πώληση. Σε ότι αφορά τους διοικητές προϊόντος, αυτοί εμπλέκονται στο κομμάτι που λέγεται προϊοντική εκτίμηση του δικτύου. Όταν δηλαδή υπάρχει ένα καινούριο αυτοκίνητο ή όταν υπάρχει μια προϊοντική αλλαγή και κρίνεται απαραίτητη η συγκέντρωση των ανθρώπων του δικτύου για ενημέρωση, τότε οι διοικητές προϊόντος συμμετέχουν ενεργά. Όχι μόνο λύνουν τις όποιες απορίες προκύπτουν αλλά δίνουν και κατευθύνσεις για το καινούριο μοντέλο.

Επίσης, οι διοικητές προϊόντος εκπαιδεύουν και τους βοηθούς τους. Όταν πάει κάποιος καιγούριος στο τμήμα, του γίνεται μια εκτενής παρουσίαση τόσο του προϊοντικού μέρους όσο και της γενικότερης φιλοσοφίας που επικρατεί.

2.7 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Οι διοικητές προϊόντος στη Volkswagen προσπαθούν να διοικήσουν και το χρόνο τους όσο αυτό είναι εφικτό (time management). Γενικά λειτουργούν με βάση κάποιες προθεσμίες (deadlines), τόσο αυτοί όσο και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Επιπλέον αφήνουν και κάποιο κενό στο πρόγραμμά τους προκειμένου να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν έκτακτα ή επείγοντα περιστατικά.



Τώρα, οι δραστηριότητες που παίρνουν τον περισσότερο χρόνο είναι: η παρακολούθηση της αγοράς, οι παραγγελίες των αυτοκινήτων από το εργοστάσιο μιας και δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα logistics, και το κομμάτι της προβολής.

2.8 ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ

Οι διοικητές προϊόντος στη Volkswagen προσπαθούν να περάσουν τις αξίες της επωνυμίας τόσο στους πωλητές και εν συνεχείᾳ στους λιανέμπορους, όσο και στους τελικούς καταναλωτές. Η βασική αξία που έχει περάσει εδώ και πολλά χρόνια στους καταναλωτές για τα αυτοκίνητα της Volkswagen είναι η ποιότητα. Επιπλέον τα αυτοκίνητα της Volkswagen θεωρούνται κλασικής γραμμής και αντοχής. Επίσης πολύ μεγάλης σημασίας για τους διοικητές προϊόντος είναι η διαχρονικότητα και το after sales service. Σε γενικές γραμμές οι διοικητές προϊόντος προσπαθούν να μεταδώσουν τις αξίες στο δίκτυο (μιας και οι αξίες έχουν να κάνουν και με τη φιλοσοφία της μάρκας), στους συνεργάτες τους, στους βοηθούς τους και στους πελάτες τους ίδιουνς.

2.9 ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΙ ΣΤΑ ΆΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Οι διοικητές προϊόντος στην Volkswagen έχουν την εξουσία να προτείνουν κάποια πράγματα αλλά τις τελικές αποφάσεις τις παίρνει η ανώτερη διοίκηση (top management).

Αναφορικά τώρα με την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, αυτή είναι ικανοποιητική και αναγκαία. Πρόκειται για μια συλλογική δουλειά και ειδικά οι διοικητές προϊόντος πρέπει να έχουν επαφή με όλα τα τμήματα προκειμένου να συγκεντρώσουν τις απαιτούμενες πληροφορίες. Γίνονται μάλιστα και διάφορες συναντήσεις τόσο του τμήματος marketing , όσο και διατμηματικές αν κριθεί ότι σε ένα θέμα που έχει προκύψει εμπλέκονται πολλά τμήματα. Συνήθως πάντως το τμήμα marketing έχει συχνότερη επικοινωνία με το τμήμα των πωλήσεων, με την οικονομική διεύθυνση, με το διαφημιστικό τμήμα και με το τμήμα δημοσίων σχέσεων.



Δ. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ SUZUKI

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κομμάτι αυτό θα παρουσιάσουμε την εταιρεία Suzuki, κάνοντας και μια αναφορά στην ιστορική πορεία της. Έπειτα θα μελετήσουμε τις βασικές αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος στη Suzuki, όπως αυτές προκύπτουν από τη συνέντευξη που μας έδωσε ο κύριος Μάνθος Μωυσίδης-Product Manager των αυτοκινήτων Suzuki της εταιρείας Σαρακάκης Α.Ε..



1. ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σε ένα μικρό παραθαλάσσιο χωριό της Ιαπωνίας, το 1920, ο Michio Suzuki ίδρυσε τη Suzuki Loom Works, ειδικευμένη στην κατασκευή υφαντικών μηχανών για την εξυπηρέτηση της γιγαντιαίας Ιαπωνικής μεταξοβιομηχανίας. Για τα πρώτα 30 χρόνια η Suzuki αφιερώθηκε στην κατασκευή αυτών των ιδιαίτερα περίπλοκων μηχανών με στόχο να γίνουν πιο παραγωγικές και πιο φιλικές στη χρήση τους. Το 1920, με μετοχικό κεφάλαιο ¥500.000, η Suzuki αναδιοργανώνεται, μετονομάζεται σε Suzuki Loom Manufacturing Co και με τον Michio Suzuki πρόεδρο μελετά την επέκτασή της σε νέους τομείς δραστηριοτήτων. Το 1937 με βάση την αυξημένη ζήτηση για μηχανοκίνητα μέσα, η Suzuki αποφασίζει να στραφεί στην ανάπτυξη κινητήρων για αυτοκίνητα και μοτοσικλέτες. Μέσα σε δύο χρόνια η Suzuki έχει ήδη αναπτύξει αρκετά πρωτότυπα μοντέλα αυτοκινήτων που κινούνται με τη βοήθεια ενός πολύ πρωτοποριακού για την εποχή υδρόψυκτου, τετράχρονου, τετρακύλινδρου κινητήρα 800 κ.εκ. που απέδιδε 13 ίππους.

Το 1941 η Ιαπωνία μπαίνει στον πόλεμο και η ιαπωνική κυβέρνηση χαρακτηρίζει τα επιβατικά αυτοκίνητα "μη απαραίτητο μέσο". Όλα τα σχέδια παραγωγής αυτοκινήτων παγώνουν. Με το τέλος του πολέμου η Suzuki επιστρέφει στην παραγωγή υφαντικών μηχανών και η ιαπωνική κλωστοϋφαντουργία γνωρίζει τεράστια ανάπτυξη με την απελευθέρωση των εξαγωγών βαμβακιού από την Αμερική στην Ιαπωνία. Οι παραγγελίες των κλωστοϋφαντουργών για υφαντικές μηχανές

αυξάνονται και η Suzuki διανύει χρυσή εμπορική περίοδο. Ωστόσο το 1951 η Ιαπωνική κλωστοϋφαντουργία καταρρέει.

Το 1952, μετά τον πόλεμο, αυτό που χρειάζονται οι Ιάπωνες είναι φθηνά αλλά αξιόπιστα μέσα μεταφοράς και οι Ιαπωνικές εταιρείες ανταποκρίνονται, προσφέροντας κινητήρες, που μπορούν να προσαρμοστούν πάνω σε ποδήλατα. Η Suzuki απαντά με το "Power Free", ένα φθηνό, ιδιαίτερα απλό στην κατασκευή και τη συντήρηση μηχανοκίνητο ποδήλατο με δίχρονο κινητήρα 36 κ.εκ. Η καινοτομία του "Power Free" βρίσκεται στο ότι δίνει τη δυνατότητα στον αναβάτη να κινείται με την υποβοήθηση του κινητήρα, να ποδηλατεί χωρίς τον κινητήρα ή να απενεργοποιεί τα πετάλια και να κινείται μηχανοκίνητα. Η εφεύρεση αυτή θεωρήθηκε τόσο επαναστατική που η Κρατική Υπηρεσία Ευρεσιτεχνίας απένειμε στη Suzuki οικονομική επιδότηση, προκειμένου να συνεχίσει την έρευνά της στα μηχανοκίνητα μέσα. Έτσι, γεννήθηκε η Suzuki Motor Corporation.

Το 1953 η εταιρεία γνωρίζει την πρώτη της αγωνιστική επιτυχία με το μικροσκοπικό "Diamond Free", που με κινητήρα μόλις 60 κ.εκ. παίρνει την πρώτη θέση στην ανάβαση του Fiji. Το 1954 η παραγωγή της Suzuki φτάνει τα 6.000 μηχανοκίνητα ποδήλατα το μήνα και η εταιρεία επίσημα μετονομάζεται σε Suzuki Motor Co., Ltd. Το Μάρτιο του 1955 η εταιρεία παρουσιάζει στην αγορά την πρώτη της μοτοσικλέτα, την "Colleda" και τον Οκτώβριο του ίδιου χρόνου παρουσιάζει το πρώτο της αυτοκίνητο. Με δίχρονο, κινητήρα 360 κ.εκ., με κίνηση στους εμπρός τροχούς, ανεξάρτητη ανάρτηση και στους 4 τροχούς και σύστημα διεύθυνσης με κρεμαγιέρα, το "Suzulight" πρωτοπορεί γιατί έχει γνωρίσματα, που τα άλλα αυτοκίνητα απέκτησαν αρκετά χρόνια αργότερα.

Το 1961, το πρώτο ελαφρύ επαγγελματικό αυτοκίνητο της Suzuki παρουσιάζεται στην αγορά με το όνομα "Suzulight Carry". Το 1962, η εταιρεία έρχεται στην Ευρώπη κερδίζοντας το πρώτο παγκόσμιο πρωτάθλημα 50 κ.εκ. Ένα χρόνο αργότερα, κέρδισε πάλι τον ίδιο τίτλο στο Isle of Man. Το 1963 ιδρύεται η U.S. Suzuki Motor Corp. στο Los Angeles. Το 1965 η Suzuki κατασκευάζει την πρώτη εξωλέμβια μηχανή με το όνομα "D 55" και το μοντέλο Suzuki Fronte 800 στη μικρή κατηγορία αυτοκινήτων και το 1966 αρχίζει η εξάπλωση της Suzuki εκτός Ιαπωνίας, με συναρμολόγηση μοτοσικλετών σε γραμμές παραγωγής άλλων κατασκευαστών και αργότερα με δικές της μονάδες παραγωγής.

Το 1968 η Suzuki εγκαινιάζει τις εξαγωγές της με πρώτο προορισμό την Ελλάδα. Έτσι, η Ελλάδα γίνεται η πρώτη χώρα στην Ευρώπη που αναλαμβάνει

την αποκλειστική διανομή των προϊόντων της εταιρείας. Δύο χρόνια αργότερα η Suzuki παρουσιάζει το πρώτο κλειστό ελαφρύ φορτηγό, το Suzuki Carry Van. Το 1971 η πρώτη μεγάλου κυβισμού μοτοσικλέτα της εταιρείας κάνει την εμφάνισή της με το όνομα "GT 750" ενώ το 1973 η Suzuki επεκτείνει τη δραστηριότητά της στην κατασκευή ηλεκτρικών αναπηρικών καθισμάτων και προκατασκευασμένων σπιτιών. Την ίδια δεκαετία αρχίζει η παραγωγή της πολύ επιτυχημένης σειράς μοτοσικλετών GS, παρουσιάζεται το LJ80, ένα νέο 4x4 με κινητήρα 800 κ.εκ. και λανσάρεται στην αγορά το SS40, ένα νέο επιβατικό μοντέλο που θα πάρει σημαντικό μερίδιο στην ιστορία της Suzuki, με το όνομα Alto. Στη συνέχεια η Suzuki επεκτείνεται στις μηχανές γενικής χρήσης, παρουσιάζοντας στην αγορά 3 μοντέλα για ηλεκτρικές γεννήτριες.

Το 1981 υπογράφεται συμφωνία συνεργασίας με την General Motors και την Isuzu Motors και το 1983 μια νέα μονάδα παραγωγής εκτός Ιαπωνίας μπαίνει σε λειτουργία στο Νέο Δελχί, η Maruti Udyog Ltd. Το 1984 η Suzuki εδραιώνει την παρουσία της στην Ευρώπη, με αντιπροσωπείες στη Γαλλία και στη Γερμανία. Το 1988 η συνολική παραγωγή αυτοκινήτων εκτός Ιαπωνίας φθάνει τις 2 εκατομμύρια μονάδες και ένα χρόνο αργότερα η Suzuki παρουσιάζει στην παγκόσμια αγορά το Vitara και αλλάζει την εικόνα των 4x4 μια για πάντα. Το 1990 η Suzuki αποκτά το σημερινό της όνομα Suzuki Motor Corporation και ένα χρόνο αργότερα, μετά από υπογραφή τεχνικής συνεργασίας με την Daewoo, αρχίζει η παραγωγή αυτοκινήτων στην Κορέα. Το 1994 η Suzuki εγκαινιάζει μονάδες παραγωγής στην Αίγυπτο, την Ουγγαρία και την Κίνα και το 1995 παρουσιάζεται το Suzuki Baleno, το πρώτο αυτοκίνητο της Suzuki στη μεσαία κατηγορία.

Το 1996 η Suzuki βραβεύει την Ελλάδα σαν την καλύτερη αντιπροσωπεία Suzuki στην Ευρώπη και την ανακηρύσσει πρότυπο οργάνωσης και λειτουργίας για όλες τις Ευρωπαϊκές αντιπροσωπείες Suzuki. Το 1998 είναι πολύ σημαντική χρονιά για την εταιρεία καθώς παρουσιάζει το Grand Vitara, την ναυαρχίδα της σειράς Vitara και υπογράφει με την General Motors συμφωνία στρατηγικής συμμαχίας. Το 1999 υπογράφεται συμφωνία συνεργασίας με την Subaru (Fuji Heavy Industries Ltd.) και η συνολική παραγωγή της εταιρείας φθάνει τα 40 εκατομμύρια μοτοσικλέτες. Το 2000 η Suzuki γιορτάζει την 80ή της επέτειο και βάζει στην παραγωγή το Ignis. Το 2001 μπαίνει σε παραγωγή το Liana και στις παγκόσμιες πωλήσεις του Jimny φθάνουν τις 2 εκατομμύρια μονάδες και οι πωλήσεις του Wagon R+ στην Ιαπωνία φθάνουν τις 1,5 εκατομμύρια μονάδες. Ένα χρόνο αργότερα οι συνολικές παγκόσμιες

πωλήσεις αυτοκινήτων Suzuki φθάνουν τις 30 εκατομμύρια μονάδες και η πορεία της συνεχίζεται.

Η μικρή ομάδα μηχανικών αφοσιωμένων στο σχεδιασμό και την κατασκευή των καλύτερων υφαντουργικών μηχανών του κόσμου, είναι σήμερα μια διεθνής εταιρεία 15.000 ανθρώπων και 24 μονάδων παραγωγής αυτοκινήτων και μοτοσικλετών. Σήμερα η Suzuki εξάγει σε περισσότερες από 190 χώρες 1,8 εκατομμύρια αυτοκίνητα και 2 εκατομμύρια μοτοσικλέτες ετησίως.

2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗ SUZUKI

2.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Κατά βάση τα στοιχεία αναφορικά με τα δεδομένα της αγοράς η Suzuki τα παίρνει από το ΣΕΑ (Σύλλογο Ελλήνων Αυτοκινητιστών Ελλάδας). Κάθε τέλος του μήνα ο ΣΕΑ στέλνει στις εταιρείες τα αποτελέσματα των πωλήσεων του προηγούμενου μήνα. Η Suzuki έχει στο τμήμα marketing μία business analyst, η οποία επεξεργάζεται τα δεδομένα της αγοράς, τα βάζει σε συγκεκριμένες φόρμες που διευκολύνουν τους διοικητές προϊόντος και τους τα παραδίδει. Έτσι τα στοιχεία φτάνουν στους διοικητές προϊόντος με κάποια ειδική κατηγοριοποίηση (πιο customised).

Τα στοιχεία που η Suzuki παίρνει από το ΣΕΑ αφορούν τον αριθμό των αυτοκινήτων που έχει πουλήσει η κάθε εταιρεία τόσο στο σύνολο όσο και ανά κατηγορία, τα μερίδια αγοράς, τις ταξινομήσεις. Με βάση αυτά τα στοιχεία οι διοικητές προϊόντος σχεδιάζουν τις κινήσεις που θα κάνουν τους επόμενους μήνες προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους σε μερίδια αγοράς και σε πωλήσεις. Επιπλέον, με βάση τα στοιχεία αυτά μπορούν να γίνουν και κάποιες διορθωτικές ενέργειες στην διαφημιστική καμπάνια της εταιρείας, προκειμένου να ενισχυθούν οι πωλήσεις, αν καταστεί αναγκαίο.

Στο ΣΕΑ μετέχουν όλες οι εταιρείες του κλάδου των αυτοκινήτων, οι οποίες έχουν και την υποχρέωση να δίνουν στοιχεία αναφορικά με τις πωλήσεις τους στο τέλος κάθε μήνα. Περαιτέρω στοιχεία αναφορικά με τις πωλήσεις κάθε κατηγορίας και κάθε μοντέλου ξεχωριστά οι εταιρείες αυτοκινήτων ανταλλάσσουν μεταξύ τους.

Έρευνες αναφορικά με το προφύλ των καταναλωτών του κάθε αυτοκινήτου η Suzuki δεν κάνει σε τακτική βάση (για παράδειγμα έκανε έρευνα για το προφύλ των καταναλωτών του grand vitara μόνο μία φορά, όταν το τζιπ πρωτοεμφανίστηκε το 1989). Ωστόσο διενεργεί κατά καιρούς κάποιες έρευνες που αφορούν το μέτρο ικανοποίησης των πελατών οι οποίοι είναι κάτοχοι των αυτοκινήτων της εταιρείας για ένα περίπου χρόνο. Οι έρευνες αυτές αφορούν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από το ίδιο το αυτοκίνητο, τη διαδικασία πώλησης, το service κ.τ.λ.

Σε ότι έχει να κάνει με την αξιολόγηση της διαδικασίας πώλησης, η εταιρεία διενεργεί και έρευνες μυστικού επισκέπτη. Οι έρευνες αυτές ανατίθενται σε εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, οι οποίες αναλαμβάνουν να στείλουν κάποιον άνθρωπο που να παριστάνει τον πελάτη στα σημεία πώλησης. Ο άνθρωπος αυτός που παριστάνει τον πελάτη αξιολογεί: τις εγκαταστάσεις, τη διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να γίνει κάποια πώληση, το αν στα σημεία πώλησης ακολουθούνται τα standards που έχει θέσει η εταιρεία, το αν εφαρμόζονται αυτά τα οποία έχουν λεχθεί στα σεμινάρια κ.ο.κ. Αν μάλιστα οι έρευνες αυτές αποφανθούν στο ότι κάτι δεν πάει καλά, τότε γίνονται παρατηρήσεις και διορθωτικές ενέργειες, σε συνεργασία πάντα με τους επιθεωρητές του τμήματος πωλήσεων.

2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ MARKETING

Το σχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων marketing την αναλαμβάνει το αντίστοιχο τμήμα. Ο σχεδιασμός του marketing plan γίνεται με βάση τα πλάνα των περασμένων ετών, τα οποία τροποποιούνται ανάλογα με τα νέα δεδομένα και τις τάσεις της αγοράς. Οι διοικητές προϊόντος ετοιμάζουν ένα draft (προσχέδιο), το οποίο το υποβάλουν στον διευθυντή marketing. Ο διευθυντής marketing με τη σειρά του συζητά με το γενικό διευθυντή για το πλάνο και τελικά αυτοί παίρνουν τις οριστικές αποφάσεις. Με βάση τις αποφάσεις αυτές οι διοικητές προϊόντος καθορίζουν τις λεπτομέρειες και δίνουν στο σχέδιο την τελική του μορφή.

Το marketing plan είναι ετήσιο, αλλά αν χρειαστεί κάποιοι στόχοι αναθεωρούνται. Επίσης, αξίζει να σημειώσουμε ότι το πλάνο αυτό αποστέλλεται και στην Ιαπωνία, προκειμένου οι άνθρωποι στα κεντρικά να είναι ενήμεροι. Πάντως η Suzuki ακολουθεί την τακτική του να θέτει ρεαλιστικούς στόχους, τους οποίους και να είναι εφικτό να πραγματοποιήσει.

Σε ότι έχει να κάνει με τα στοιχεία του μίγματος marketing πρέπει να πούμε ότι σε ότι αφορά τα προϊόντα, αυτά έρχονται έτοιμα από το εξωτερικό. Η διανομή είναι αντικείμενο του τμήματος των πωλήσεων. Σχετικά τώρα με την τιμολόγηση, έργο του διοικητή προϊόντος είναι να έχει λόγο και σ' αυτή. Πιο συγκεκριμένα, όλοι οι διοικητές προϊόντος μαζί, αφού κάνουν ένα price break down (ανάλυση του κόστους αγοράς, των μεταφορικών, των εξόδων αποθήκευσης κ.τ.λ.) και αφού καθορίσουν το ποσοστό του κέρδους τα τόσο της εταιρείας όσο και των λιανέμπορων, προσδιορίζουν την τελική τιμή των προϊόντων. Τέλος, το θέμα της επικοινωνίας θα εξεταστεί στην αμέσως επόμενη ενότητα.

2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η Suzuki, για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής καμπάνιας των προϊόντων έχει εσωτερικά ένα γραφείο τύπου (το οποίο κατά βάση αναλαμβάνει την επαφή με τα μέσα) και ταυτόχρονα συνεργάζεται και με μία διαφημιστική εταιρεία. Οι διοικητές προϊόντος δίνουν στην εταιρεία ένα budget και αυτοί προτείνουν ένα πρόγραμμα διαφήμισης. Αν μάλιστα οι διοικητές θεωρήσουν ότι το πρόγραμμα αυτό χρειάζεται κάποιες τροποποιήσεις, τότε η διαφημιστική αντιπροτείνει ένα καινούριο πρόγραμμα.

Αναφορικά με τα διαφημιστικά σποτάκια, αυτά έρχονται από το εξωτερικό και η διαφημιστική εταιρεία, σε συνεργασία με τους διοικητές τα προσαρμόζει ανάλογα. Επιπλέον και τα slogan γίνονται σε συνεργασία διαφημιστικής εταιρείας και διοικητών. Γενικά πάντως, η προβολή γίνεται κυρίως μέσω τηλεόρασης αλλά ταυτόχρονα χρησιμοποιούνται εφημερίδες, περιοδικά και γιγαντοαφίσες.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια τόσο η Suzuki όσο και οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου έχουν επικεντρωθεί στο hard selling (επικεντρώνονται κυρίως στα οφέλη που προσφέρουν, χρηματικά, χαρακτηριστικών των αυτοκινήτων, χρηματοδοτικά κ.τ.λ.).

2.4 ΕΠΑΦΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT PERFORMANCE ANALYSIS)

Βασικά, την επαφή με τα κανάλια διανομής την έχει αναλάβει κατά αποκλειστικότητα το τμήμα των πωλήσεων και οι επιθεωρητές των πωλήσεων. Οι διοικητές προϊόντος δεν επεμβαίνουν στο κομμάτι αυτό.

Σε σχέση τώρα με την ανάλυση της απόδοσης των προϊόντων, οι διοικητές προϊόντος κάθε μήνα παρακολουθούν τις πωλήσεις των προϊόντων τους. Αν ένα προϊόν δεν πάει καλά προσπαθούν να δουν τι φταίει και να το διορθώσουν. Άλλωστε πτώση των πωλήσεων συνεπάγεται μείωση των κερδών και των μεριδίων της αγοράς καθώς και αύξηση του stock. Κατά συνέπεια οι πτώση των πωλήσεων θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαιτέρως.

Από την άλλη μεριά, αν η εταιρεία κάνει πολλή διαφήμιση και αυξηθούν απότομα οι πωλήσεις μπορεί ξανά να δημιουργηθεί πρόβλημα λόγω έλλειψης των εμπορευμάτων. Ετσι όχι μόνο θα έχουν σπαταληθεί πολλά χρήματα στη διαφήμιση αλλά και οι πελάτες θα είναι δυσαρεστημένοι αν δεν παραλάβουν έγκαιρα τα αυτοκίνητά τους. Γενικά πάντως, το θέμα της απόδοσης των προϊόντων είμαι βαρύνουνσας σημασίας.

2.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΑΚΤΙΚΕΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Η στρατηγική της εταιρείας ξεκινά από πάνω, δηλαδή από το upper level management, το οποίο και καθορίζει τις προτεραιότητες και το τι θέλει να πουλήσει η εταιρεία. Με βάση τις οδηγίες της ανώτατης διοίκησης, οι διοικητές προϊόντος κάνουν και αυτοί τις προτάσεις τους για το τι και πως πρέπει να γίνει. Οι διοικητές προϊόντος μαζί με τον διευθυντή marketing φτιάχνουν το marketing plan, το οποίο ο διευθυντής marketing ανεβάζει στα ανώτερα iεραρχικά κλιμάκια για συζήτηση. Εκεί, μαζί με τον οικονομικό διευθυντή, τον εμπορικό διευθυντή και τον διευθύνοντα σύμβουλο φτιάχνουν το τελικό σχέδιο.

Αναφορικά τώρα με τις αποφάσεις, οι διοικητές προϊόντος λαμβάνουν κυρίως τακτικές αποφάσεις αλλά ταυτόχρονα έχουν άποψη και στις στρατηγικές.

2.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΒΟΗΘΩΝ-ΠΩΛΗΤΩΝ

Στη Suzuki κατά καιρούς οι διοικητές προϊόντος κάνουν σεμινάρια στους πωλητές προκειμένου να τους «συστήσουν» ένα καινούριο προϊόν που μπαίνει στην αγορά, να τους εξηγήσουν για το πώς θα γίνει η τοποθέτηση, να συζητήσουν για το target group κ.τ.λ. Για παράδειγμα, πριν από κάποιες εβδομάδες, οι διοικητές προϊόντων έκαναν ένα σεμινάριο στους πωλητές για τις αλλαγές και τις βελτιώσεις που έγιναν στο υπάρχον μοντέλο του Jimny. Βασική κατεύθυνση που έδωσαν στους πωλητές για να περάσουν και στους πελάτες είναι το ότι με τα ίδια λεφτά αγοράζουν περισσότερο αυτοκίνητο.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι παλιά η Suzuki έφτιαχνε πρώτα το προϊόν και μετά ανέθετε στους διοικητές την προώθησή του. Τώρα όμως η εταιρεία άλλαξε τακτική και δημιουργεί το προϊόν αφού πρώτα λάβει υπόψη της τις επιθυμίες των καταναλωτών καθώς και τις υποδείξεις των διοικητών. Με βάση αυτή τη νέα τακτική δημιουργήθηκε το νέο Suzuki Swift.

Σχετικά με την εκπαίδευση των βοηθών τώρα, αυτό θεωρείται αυτονόητο ότι γίνεται από τους διοικητές όταν κάποιο νέο μέλος ενταχθεί στο τμήμα marketing.

2.7 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ - ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ

Οι διοικητές προϊόντος στη Suzuki αναλώνουν τον περισσότερο χρόνο τους στο να παρακολουθούν τον ανταγωνισμό και στο να κάνουν διορθωτικές κινήσεις. Επίσης πολύ χρόνο αφιερώνουν και στο να κάνουν διάφορα reports για να στείλουν στην Ιαπωνία που τα ζητά π.χ. για τα stock προκειμένου και οι Ιάπωνες να ρυθμίσουν τις παραγγελίες (μιας και για τις παραγγελίες που γίνονται σήμερα η παραλαβή θα γίνει μετά από έξι μήνες).

Σχετικά με τη διάδοση των αξιών της επωνυμίας, ο διοικητής προϊόντος είναι υπεύθυνος και γι' αυτή. Η διάδοση γίνεται κυρίως μέσω των σεμιναρίων πωλήσεων. Ο κύριος Μωυσίδης που έδωσε την συνέντευξη ταύτισε τις βασικές αξίες των αυτοκινήτων της Suzuki με τα οφέλη που προσφέρουν όπως: καλή μεταπωλητική αξία, εμπορικά αυτοκίνητα, προσιτά στην τιμή, μεγάλη γκάμα, εύκολα στο να τα αποκτήσεις, καλό όνομα, δεν χαλάνε κ.ο.κ.

2.8 ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΙ ΣΤΑ ΆΛλΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Οι διοικητές προϊόντων στη Suzuki έχουν την εξουσία που απαιτείται για την τέλεση των καθηκόντων τους (π.χ. μπορούν να ζητήσουν από κάποιο dealer να ενεργήσει σύμφωνα με τις υποδείξεις τους). Η γνώμη τους έχει βαρύτητα και επειδή είναι στην πρώτη γραμμή έχει επικρατήσει η άποψη ότι όλοι θα πρέπει να τους βοηθούν γιατί η δουλειά τους είναι πολύ σημαντική.

Σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, οι διοικητές προϊόντος και γενικά το τμήμα marketing συνεργάζεται κυρίως με το τμήμα των πωλήσεων. Ωστόσο επικοινωνούν αρκετά με το οικονομικό τμήμα για τις χρηματοδοτήσεις και με το τμήμα τιμολογήσεων. Γενικά οι διοικητές της εταιρείας μένουν ικανοποιημένοι από την επικοινωνία που υπάρχει παρόλο που ενίστε δημιουργούνται και συγκρούσεις.

2.9 ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΑΠΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΤΡΟΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟ ΙΑΠΩΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σύμφωνα με τον κύριο Μωυσίδη η Suzuki Ελλάδος δεν δέχεται επιρροές από τον ιαπωνικό τρόπο διοίκησης και από την ιαπωνική κουλτούρα. Αντίθετα θεωρεί ότι η εταιρεία έχει κατά βάση ευρωπαϊκή κουλτούρα. Οι Ιάπωνες δίνουν κάποια guidelines και γενικά επιβλέπουν τον τρόπο διοίκησης αλλά δεν τον επηρεάζουν. Η Suzuki Ελλάδος ενεργεί αυτόνομα και με βάση τις πρακτικές που επικρατούν σε όλες τις άλλες εταιρείες του κλάδου.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Βασικό συμπέρασμα του μέρους αυτού της εργασίας είναι ότι δεν υπάρχει διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων των διοικητών προϊόντος που εργάζονται σε ευρωπαϊκές και σε ιαπωνικές επιχειρήσεις στη χώρα μας. Οι αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος είναι κοινές μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών, αν και υπάρχουν διαφοροποιήσεις από εταιρεία σε εταιρεία που όμως δεν προέρχονται από τον τόπο εγκατάστασης της μητρικής. Οι διαφορές αυτές έχουν κυρίως να κάνουν με το αντικείμενο δραστηριότητας και με τη μορφή της αγοράς και όχι με το αν είναι ευρωπαϊκές ή ιαπωνικές. Μόνη εταιρεία που φαίνεται να επηρεάζεται ελαφρώς από τις διοικητικές πρακτικές της χώρας προέλευσής της είναι η Sony.

Προτού προχωρήσουμε στο τρίτο μέρος της εργασίας που περιλαμβάνει τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν τόσο από τη θεωρητική όσο και από την πρακτική επισκόπηση του θέματος, κρίνεται σκόπιμο στο σημείο αυτό να συνοψίσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι διοικητές προϊόντος των τεσσάρων αυτών εταιρειών που μελετήσαμε εκτελούν τα βασικά καθήκοντά τους.

Αναφορικά με τη συλλογή των στοιχείων της αγοράς πρέπει να πούμε ότι αυτή γίνεται με τη βοήθεια των εταιρειών ερευνών, οι οποίες αναλαμβάνουν να εκπονήσουν κάποιες μελέτες για λογαριασμό των διοικητών προϊόντος. Επίσης, οι διοικητές προϊόντος λαμβάνουν και πολλά στοιχεία σε σχέση με την αγορά από το τμήμα των πωλήσεων. Κάποιες μάλιστα από τις εταιρείες που μελετήσαμε απασχολούν και ανθρώπους με αποκλειστική αρμοδιότητα την επεξεργασία των πληροφοριών που συλλέγονται (business analysts).

Σχετικά με τη δημιουργία του marketing plan, οι διοικητές προϊόντων συμμετέχουν σε αυτή. Τα προϊόντα συνήθως έρχονται έτοιμα από το εξωτερικό (μιας και οι εταιρείες που εξετάσαμε είναι πολυεθνικές) και οι διοικητές δεν έχουν μεγάλη εμπλοκή στο κομμάτι αυτό (πέρα από τις αυτοκινητοβιομηχανίες όπου οι διοικητές καθορίζουν τον εξοπλισμό του αυτοκινήτου). Η τιμή καθορίζεται με βάση το κόστος και η διανομή είναι κομμάτι των πωλήσεων. Σε ότι αφορά την επικοινωνία κάποια πράγματα καθορίζονται από τους διοικητές (π.χ. το budget) και κάποια έρχονται έτοιμα από το εξωτερικό (π.χ. διαφημιστικά σποτάκια). Σε γενικές πάντως γραμμές οι διοικητές σε συνεργασία με όλους τους συναδέλφους του τμήματος marketing δημιουργούν το πλάνο.

Επιπλέον οι διοικητές προϊόντος των υπό εξέταση εταιφειών αναλύουν την απόδοση των προϊόντων με βάση τις διάφορες έρευνες και συντονίζουν τις επαφές μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιφείας. Λειτουργούν δηλαδή σαν boundary spanners όπως είχαμε δει και στο θεωρητικό μέρος. Επίσης, αναλαμβάνουν ένα μεγάλο κομμάτι των επαφών με τη μητρική εταιφεία αφού λειτουργούν ως ενδιάμεσοι μεταξύ της κατασκευάστριας εταιφείας και της τοπικής αγοράς.

Σε ότι αφορά τις αποφάσεις οι διοικητές συμμετέχουν και σε στρατηγικές αλλά και σε τακτικές. Το κατά πόσο συμμετέχουν σε στρατηγικές ή σε τακτικές είναι θέμα καθαρά της εταιφείας. Επιπλέον, οι διοικητές της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων που εξετάσαμε (αν εξαιρέσουμε τους διοικητές της Philips) συμμετέχουν και στην εκπαίδευση των βοηθών τους και των πωλητών. Ειδικά βέβαια για την εκπαίδευση των πωλητών συνήθως υπάρχει και κάποιο άλλο άτομο που συμβάλλει στο κομμάτι αυτό.

Οι διοικητές προϊόντος συντονίζουν ακόμα και τις διάφορες δραστηριότητες του τμήματος marketing και συμβάλλουν ενεργά στη διάδοση των αξιών της επωνυμίας. Η διάδοση των αξιών γίνεται κυρίως διαμέσου των σεμιναρίων των πωλήσεων και των διαφημιστικών εκστρατειών.

Σχετικά με τη δημιουργία της στρατηγικής, οι περισσότεροι διοικητές συμμετέχουν σε αυτή παρόλο που κάποιες γενικές οδηγίες έρχονται από το εξωτερικό. Την τελική πάντως έγκριση της στρατηγικής έχουν τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια και όχι οι διοικητές προϊόντος.

Το σύνολο των διοικητών με τους οποίους ήρθαμε σε επαφή είναι ικανοποιημένοι από την εξουσία που τους δίνεται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και από την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιφείας τους, χωρίς βέβαια να αρνηθούν και την ύπαρξη συγκρούσεων. Τέλος, σε ότι αφορά την κατανομή του χρόνου τους, αυτή έγκειται στη βούληση του καθενός ξεχωριστά και στα καθήκοντα που έχει να επιτελέσει.

Σε γενικές γραμμές, αξίζει να πούμε ότι οι διοικητές προϊόντος των εταιφειών που μελετήσαμε κινούνται μέσα στα ίδια πλαίσια. Βέβαια, διαμέσου των ερωτήσεων μας προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε αν οι διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων Sony και Suzuki που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας, έχουν διαφορετικές διοικητικές πρακτικές από ότι οι ευρωπαϊκές εταιφείες. Ωστόσο, το συμπέρασμα που προκύπτει από τα λεγόμενα των διοικητών είναι ότι οι διοικητικές

πρακτικές που ακολουθούνται επηρεάζονται από τις πρακτικές που ακολουθούνται στη χώρα στην οποία οι εταιρείες αυτές είναι εγκατεστημένες, δηλαδή από τις ελληνικές, που εντάσσονται στον ευρωπαϊκή διοικητική φιλοσοφία. Οι εταιρείες αυτές λειτουργούν περισσότερο με βάση την ευρωπαϊκή φιλοσοφία και κουλτούρα και μόνο κάποιες γενικές οδηγίες παίρνουν από τη Ιαπωνία.

Η μόνη εταιρεία που επηρεάζεται ελαφρώς από τις ιαπωνικές διοικητικές πρακτικές είναι η Sony. Στη Sony, οι αποφάσεις λαμβάνονται με αργές διαδικασίες και απαιτούν την συναίνεση πολλών, όπως άλλωστε γίνεται και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, στη Sony δύσκολα θα απολύσουν ανθρώπους και ένα πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου θα ταίριαζε περισσότερο στη φιλοσοφία της εταιρείας. Πέρα όμως από αυτές τις γενικές διοικητικές πρακτικές, ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος δεν επηρεάζονται καθόλου από την ιαπωνική κουλτούρα και νοοτροπία.

ΕΞΑΓΩΓΗ
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ:



3^ο ΜΕΡΟΣ



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αυτής μελετήσαμε σε θεωρητικό επίπεδο τις αρμοδιότητες, το ρόλο και τα καθήκοντα των διοικητών προϊόντος, όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί έπειτα από πολλά χρόνια εφαρμογής από τις επιχειρήσεις της δομής με διοικητές προϊόντος. Επίσης μελετήσαμε το ρόλο και τις αρμοδιότητες τόσο των ευρωπαίων όσο και των ιαπώνων διοικητών προϊόντος. Στο δεύτερο μέρος προσπαθήσαμε να δούμε τον τρόπο με τον οποίο οι διοικητές προϊόντος τελούν τα καθήκοντά τους τόσο σε ευρωπαϊκές όσο και σε ιαπωνικές επιχειρήσεις σε μια προσπάθεια να διερευνήσουμε αν τα όσα είδαμε σε θεωρητικό επίπεδο ισχύουν και σε πρακτικό.

Έπειτα από όλα αυτά κρίθηκε αναγκαίο στο σημείο αυτό να κάνουμε μία σύγκριση του ρόλου των διοικητών των ευρωπαϊκών και των ιαπωνικών επιχειρήσεων και να εξάγουμε κάποια γενικά συμπεράσματα. Επιπλέον θα αναφέρουμε τους περιορισμούς που είχαμε κατά τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής καθώς και τα πεδία μελλοντικής έρευνας.

ΣΤΟΧΟΙ

Βασικός στόχος του κομματιού αυτού της εργασίας είναι η σύγκριση του ρόλου των διοικητών προϊόντος των ευρωπαϊκών και των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Έχοντας ήδη μελετήσει το ρόλο των διοικητών προϊόντος σε θεωρητικό επίπεδο, και έχοντας κάνει και την πρακτική μελέτη του θέματος κρίνεται αναγκαία και η εξαγωγή κάποιων γενικών συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη συνολική μελέτη.

Πέρα από τα γενικά συμπεράσματα βασικό στόχο αποτελεί και η εξακρίβωση των περιορισμών της έρευνας καθώς και τα πεδία μελέτης που μελλοντικά μπορούν να διερευνηθούν.

A. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΑΠΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι διαφορές που εντοπίστηκαν μεταξύ των διοικητών προϊόντος των ευρωπαϊκών και των ιαπωνικών επιχειρήσεων αφορούν τις γενικές διοικητικές πρακτικές που σχετίζονται με τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης δηλαδή των προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, την ηγεσία και τον έλεγχο, και τον τρόπο με τον οποίο καθορίζουν τα βασικά στοιχεία του μίγματος marketing. Διαφορές σχετικές με τα καθήκοντα που έχουν να επιτελέσουν οι διοικητές προϊόντος δεν εντοπίστηκαν.

Οι διοικητές προϊόντων των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων αναφορικά με τον προγραμματισμό έχουν συνήθως βραχυχρόνιο προσανατολισμό. Οι αποφάσεις τους συνήθως λαμβάνονται ατομικά και σε μικρό χρονικό διάστημα σε σχέση με την εφαρμογή τους που είναι χρονοβόρα. Επιπλέον, οι ευρωπαίοι διοικητές θέλουν να έχουν σαφή περιγραφή των καθηκόντων τους και να αναλαμβάνουν την ευθύνη των αποφάσεων τους ατομικά. Θέλουν ακόμα να αξιολογούνται με βάση την απόδοσή τους και να αμείβονται σύμφωνα με αυτή. Είναι προσανατολισμένοι κυρίως στα αποτελέσματα, θέλουν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να είναι επικεφαλείς διαφόρων ομάδων. Επίσης, τους αρέσει να βάζουν βραχυπρόθεσμους στόχους και να συμμετέχουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής αλλά και να ελέγχονται από τον προϊστάμενο τους για το έργο τους.

Σε ότι αφορά το μίγμα marketing, οι διοικητές προϊόντος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων έχουν μικρή ανάμιξη στην τιμολόγηση και στη διανομή και μεγαλύτερη ανάμιξη σε ότι αφορά την προώθηση. Επιπλέον, δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στις έρευνες αγοράς και κυρίως σε ότι αφορά το ποσοτικό κομμάτι.

Αντίθετα, οι διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων, λόγω της ιαπωνικής κουλτούρας και του ιαπωνικού τρόπου ζωής, εκτελούν τα καθήκοντα τους με διαφορετικό τρόπο απότι οι ευρωπαίοι παρόλο που τα γενικά πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους είναι κοινά. Πιο συγκεκριμένα, οι διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων, λαμβάνουν ομαδικά τις αποφάσεις τους και έχουν μακροχρόνιο προσανατολισμό. Οι αντικειμενικοί στόχοι που θέτουν είναι λίγο ασαφείς και προτιμούν τη συλλογική ευθύνη για μια ενέργεια έναντι της ατομικής. Πιστεύουν πολύ στο ομαδικό πνεύμα και τους αρέσει να είναι μέλη μιας ομάδας.

εργασίας και όχι αποκομμένοι. Ο μισθός τους είναι συνδεδεμένος με τη αρχαιότητα και την αξία και όχι με την ατομική απόδοση. Τους αρέσει επίσης να λαμβάνουν αυστηρές οδηγίες και να βρίσκονται υπό την επίβλεψη όχι τόσο των ανωτέρων τους όσο των συναδέλφων τους.

Σε σχέση με το μίγμα marketing, οι αρμοδιότητες τους διαφέρουν έναντι των ευρωπαίων λόγω των ιδιαιτεροτήτων της απωνικής αγοράς. Αναφορικά με το προϊόν οι διοικητές προϊόντος δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση στην ποιότητα, στην απόδοσή και στη συσκευασία του καθώς οι ίαπωνες καταναλωτές είναι πολύ απαιτητικοί. Επίσης, δίνουν και μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service). Σε ότι αφορά την τιμολόγηση οι ίαπωνες διοικητές δεν ακολουθούν την cost-plus μέθοδο. Αντίθετα πρώτα καθορίζουν την τιμή την οποία επιθυμούν να δώσουν σο προϊόν και εν συνεχείᾳ προσπαθούν να ρυθμίσουν το κόστος σύμφωνα με την τιμή αυτή.

Αναφορικά με τη διανομή τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα στην Ιαπωνία, μιας και τα δίκτυα αποτελούνται από πολλούς ενδιάμεσους, και γι' αυτό οι ίαπωνες διοικητές πρέπει να είναι πιο προσεκτικοί. Επίσης και στο θέμα της προώθησης τα πράγματα διαφοροποιούνται σε σχέση με τη δύση μιας και οι απωνικές διαφημιστικές εταιρείες δεν αναλαμβάνουν το δημιουργικό κομμάτι παρά μόνο την επαφή με τα μέσα ενημέρωσης. Για το λόγο αυτό οι ίαπωνες διοικητές θα πρέπει είτε να ασχοληθούν με το θέμα της δημιουργίας των διαφημίσεων εντός της επιχείρησης είτε να βρουν μια εταιρεία παραγωγής. Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι διαφορές σε σχέση με τους ευρωπαίους υπάρχουν και στο θέμα των ερευνών αγοράς. Οι ίαπωνες διοικητές δίνουν μεγαλύτερη έμφαση για τη συλλογή πληροφοριών στην προσωπική παρατήρηση και στις επαφές με τα κανάλια διανομής. Επιπλέον ενδιαφέρονται περισσότερο για ποιοτικά και όχι για ποσοτικά δεδομένα, και κυρίως για έρευνες ικανοποίησης των πελατών.

Πέρα από τα παραπάνω στοιχεία, διαφορές αναφορικά με το ρόλο τους και τα καθήκοντά τους δεν εντοπίστηκαν. Οι αρμοδιότητες τόσο των διοικητών προϊόντος των ευρωπαϊκών όσο και των διοικητών προϊόντος των απωνικών επιχειρήσεων είναι οι ίδιες και είναι καθορισμένες από τη δομή του συστήματος με διοικητές προϊόντος. Οι μόνες διαφορές που ενδεχομένως υπάρχουν οφεύλονται σε συγκεκριμένες εταιρείες και σε συγκεκριμένες αγορές στα πλαίσια των οποίων οι διοικητές προϊόντων καλούνται να δραστηριοποιηθούν.



Β. ΕΞΑΓΩΓΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Επειτα από τη θεωρητική μελέτη των αρμοδιοτήτων των διοικητών προϊόντος στην Ευρώπη και στην Ιαπωνία, διαπιστώθηκε ότι ενώ τα καθήκοντα των ευρωπαίων και των ιαπώνων διοικητών είναι τα ίδια, ο τρόπος εκτέλεσης τους διαφοροποιείται λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών του περιβάλλοντος και της διαφορετικής κουλτούρας.

Οι ιάπωνες διοικητές έχουν διαφορές με τους ευρωπαίους αναφορικά με τις γενικές διοικητικές πρακτικές του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου. Οι διαφορές αυτές είναι κυρίως αποτέλεσμα της διαφορετικής κουλτούρας των ιαπώνων, της διαφορετικής νοοτροπίας και του διαφορετικού τρόπου ζωής. Στην Ιαπωνία για παράδειγμα οι διοικητές προϊόντος δείχνουν μεγάλη πίστη στην εταιρεία στην οποία εργάζονται, υποστηρίζουν φανατικά την ομαδικότητα, αρέσκονται στην επίβλεψη και στον έλεγχο, δίνουν μεγάλη βάση στην ιεραρχία κ.ο.κ. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά επομένως επηρεάζουν και τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, ο οποίος διαφέρει σημαντικά από αυτό των ευρωπαίων.

Επιπλέον ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων των ιαπώνων διοικητών διαφοροποιείται και λόγω των ιδιαίτερων περιβαλλοντικών συνθηκών μέσα στις οποίες καλούνται να εργαστούν, αλλά και λόγω της μορφής της ιαπωνικής αγοράς και των ιδιαιτεροτήτων των ιαπώνων καταναλωτών. Λόγω των παραπάνω χαρακτηριστικών υπάρχουν διαφοροποιήσεις στον τρόπο καθορισμού του μίγματος marketing.

Διαφορές πάντως που να αφορούν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος στην Ελλάδα και στην Ιαπωνία δεν εντοπίστηκαν. Τόσο οι ιάπωνες όσο και οι ευρωπαίοι διοικητές έχουν να επιτελέσουν τα ίδια καθήκοντα και αυτά αφορούν κυρίως την ανάπτυξη και την εφαρμογή των πολιτικών marketing, την πραγματοποίηση των ερευνών marketing και ανάλυσης του περιβάλλοντος, την επαφή με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον και το συντονισμό των λειτουργιών που αφορούν το προϊόν ή τα προϊόντα τους, τη συμμετοχή στις δραστηριότητες του τμήματος πωλήσεων, την εκπαίδευση πωλητών και βοηθών και την ευθύνη για την κερδοφορία και την προετοιμασία του προϋπολογισμού.

Στο δεύτερο και πρακτικό κομμάτι της εργασίας αυτής προσπαθήσαμε να ερευνήσουμε αν οι διαφορές που εντοπίστηκαν μεταξύ ιαπώνων και ευρωπαίων διοικητών ισχύουν και μεταξύ των διοικητών προϊόντος που εργάζονται σε

ευρωπαϊκές και σε ιαπωνικές επιχειρήσεις-που όμως δεν είναι εγκατεστημένες στην Ιαπωνία. Με λίγα λόγια θέλαμε να δούμε αν οι διαφορές στον ιαπωνικό τρόπο διοίκησης των προϊόντων ισχύουν μόνο στην Ιαπωνία ή αν ισχύουν και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις στο σύνολό τους, άσχετα με το που αυτές είναι εγκατεστημένες.

Για τη διερεύνηση του θέματος αυτού ήρθαμε σε επαφή με τέσσερις διοικητές προϊόντος, δύο ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και δύο ιαπωνικών επιχειρήσεων που όμως είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα, και τους ρωτήσαμε για το ρόλο τους και τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Από τις συνεντεύξεις αυτές καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι διαφορές που είχαμε δει μεταξύ ευρωπαίων και ιαπώνων διοικητών δεν ισχύουν και μεταξύ των διοικητών προϊόντος που εργάζονται σε ευρωπαϊκές και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα. Και αυτό γιατί οι διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων που βρίσκονται στην Ελλάδα επηρεάζονται κυρίως από τις πρακτικές που ακολουθούνται στη χώρα και που εντάσσονται στον ευρωπαϊκή διοικητική φιλοσοφία.

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην Ελλάδα λαμβάνουν μόνο κάποιες γενικές οδηγίες από τα κεντρικά της Ιαπωνίας και οι οδηγίες αυτές αφορούν κυρίως τους στόχους των πωλήσεων, τον τρόπο προώθησης των προϊόντων κ.ο.κ. Οι Ιάπωνες δηλαδή δεν παρεμβαίνουν ούτε στις αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος ούτε στον τρόπο με τον οποίο θα ασκήσουν τα καθήκοντά τους.

Το αν οι διοικητές προϊόντος ιαπωνικών επιχειρήσεων που βρίσκονται εγκατεστημένες σε άλλες χώρες της Ευρώπης επηρεάζονται ή όχι από τον ιαπωνικό τρόπο διοίκησης, μπορεί να αποτελέσει το αντικείμενο μελλοντικών ερευνών.

Γ. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΕΔΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Βασικός περιορισμός της έρευνας είναι ο περιορισμένος χρόνος που είχαμε για να την διεξάγουμε. Επίσης, καταφέραμε να έρθουμε σε επαφή μόνο με τέσσερις διοικητές προϊόντος καθώς λόγω του φόρτου εργασίας τους δεν ήταν εύκολο να μας δεχτούν. Ενδεχομένως τα συμπεράσματα μας να ήταν πιο ακριβή αν είχαμε ερευνήσει το θέμα σε μεγαλύτερο βάθος.

Ένας ακόμα περιορισμός αφορά την επιστημονική κατάρτιση των διοικητών προϊόντος και κυρίως των ιαπωνικών επιχειρήσεων, οι οποίοι λόγω πιθανής άγνοιας των διοικητικών πρακτικών που χρησιμοποιούνται στην Ιαπωνία να μην κατάφεραν να μας δώσουν ακριβείς πληροφορίες. Ενδεχομένως δηλαδή και οι ίδιοι να μην αναγνώριζαν ποιες διοικητικές πρακτικές είναι παρμένες από τον ιαπωνικό τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και κατ'επέκταση να απάντησαν ότι δεν επηρεάζονται καθόλου απ'αυτές.

Λόγω των παραπάνω περιορισμών κρίνεται σκόπιμο το να μελετηθούν μελλοντικά οι αρμοδιότητες των διοικητών προϊόντος και άλλων εταιρειών που να είναι εγκατεστημένες τόσο στον ελλαδικό όσο και στον ευρωπαϊκό χώρο. Τέλος, σκόπιμο θα ήταν να μελετηθεί και ο ρόλος των διοικητών προϊόντος των κεντρικών ευρωπαϊκών παραρτημάτων των ιαπωνικών επιχειρήσεων.



ВІВЛІОГРАФІА-
АРХОГРАФІА



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. “**International Marketing**”, Philip R. Cateora-John L.Graham, Mc Graw Hill-Irwin Editions, Boston 2005
2. “**Big In Asia**”, Michael Backman-Charlotte Butler, Palgrave-Macmillan Editions, Great Britain 2003
3. “**Branding in Asia**”, Paul Temporal, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore 1999
4. “**Marketing Management**”, Russel S.Winer, Prentice Hall Editions, Upper Saddle River 1999
5. “**Marketing in Japan**”, Ian Melville, Butterworth Heinemann Editions, Oxford 1999
6. “**Product Management**”, Donald R.Lehmann-Russell S.Winer, Irwin Editions, Chicago 1997
7. “**The Invisible Link-Japan’s Sogo Shosha and the organization of trade**”- M.Y Yoshino-Thomas B.Lifson, The MIT Press, Massachusetts, 1996
8. “**Basic Marketing-A global managerial approach**”, William D.Perreault-E.Jerome Mc Carthy, Irwin Editions, Chicago 1996
9. “**International Marketing**”, Stanley J.Paliwoda-Michael J.Thomas, Butterworth Heinemann Editions, Oxford 1996
10. “**Marketing Japanese Style**”, Paul Herbig, Quorum Books, Connecticut 1995

11. "Cracking the Japanese Market", James C.Morgan-J.Jeffrey Morgan, The Free Press, USA 1991
12. "Brand Strategy", John M.Murphy, Prentice Hall Editions, New York 1990
13. "Η εξέλιξη της δομής με διοικητές προϊόντος και το επιχειρησιακό περιβάλλον"- Διδακτορική διατριβή ΟΠΑ, Κλεοπάτρα Βελούτσου, Αθήνα 1999
14. "Marketing Management", Philip Kotler, Prentice Hal International Inc, New Jersey, 2000
15. "Ιαπωνική Διοικητική και Μάρκετινγκ", Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης-Πάνος Μουρδουκούτας, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999
16. "Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος", Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999
17. "Συγκριτική μελέτη του τρόπου διοίκησης των Αμερικανικών και Ιαπωνικών και Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων"- Διπλωματική εργασία ΟΠΑ, Παναγιώτης Ούτσιος, Αθήνα 1998
18. "Ιαπωνική Σχολή Διοίκησης και Μάρκετινγκ: Θεωρία και πρακτικές"- Διπλωματική εργασία ΟΠΑ, Κοντοδήμας Δημήτριος, Αθήνα 1998
19. "Μέθοδοι έρευνας αγοράς", Βλάσης Σταθακόπουλος, 1^η έκδοση, Εκδόσεις Αθαν.Σταμούλης, Αθήνα 1997

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

20. "Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave", Cleopatra A.Veloutsou-George G.Panigyrakis, Journal of Marketing Management, Volume 20, No ½, 2004
21. "Japanese managerial behavior in strategic planning: Case analyses in global business contexts", Hiroshi Kosaka, Journal of Business Research, Vol.57, No.3, 2004
22. "International marketing and the Asia-Pacific Region", Paul Chao, Saeed Samiee, Leslie Sai-Chung Yip, International Marketing Review, Vol.20, No.5, 2003 *
23. "Managerial work role perceptions in Japanese Organizations: an empirical study", Cecil A.L.Pearson-Samir R.Chatterjee-Katsuji Okachi, International Journal of Management, Vol.20, No1, 2003 ➤
24. "Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan", Michael Song, Roger J.Calantone, C.Anthony Di Benedetto, Strategic Management Journal, Vol.23, No.10, 2002 ✎
25. "Brand managers' expected and perceived responsibilities in the automobile industry", Cleopatra A.Veloutsou, Journal of Brand Management, Vol.9, No6, 2002
26. "Culture or employment systems? Accounting for the attitudinal differences between British and Japanese managers", Yasuhiro Okabe, International Journal of Human Resource Management, Vol.13, No2, 2002



27. "Keiretsu and management practices in Japan-resilience amid change", Vaggelis Dedoussis, Journal of Managerial Psychology, Vol.16, No.2, 2001
28. "Brand teams and the brand management structure in pharmaceutical and other fast-moving consumer goods companies", Cleopatra A.Veloutsou-George G.Panigyrakis, Journal of Strategic Marketing, Vol.9, No3, 2001
29. "Problems and Future of the Brand Management Structure in the Fast Moving Consumer Goods Industry: The Viewpoint of Brand Managers in Greece", George G.Panigyrakis- Cleopatra A.Veloutsou, Journal of Marketing Management, Vol.16, No1, 2000
30. "Brand managers' interfaces in different consumer goods industries", George G.Panigyrakis- Cleopatra A.Veloutsou, Journal of Product & Brand management, Vol.8, No1, 1999
31. "Brand managers in the pharmaceutical industry: are they any different?", George G.Panigyrakis, Cleopatra Veloutsou, Journal of Product & Brand Management, Vol.8, No.6, 1999
32. "Give Product Managers a chance to do their Job", William J.Wickman, American Banker, Vol.164, No.4, 1999
33. "Branding in Practice:The profile and role of brand managers in the UK", Graham Hankinson-Philipa Cowking, Journal Of Marketing Management, Vol.13, No.4, 1997
34. "Teamwork Barriers in Japanese High-Technology Firms: The Sociocultural Differences Between R&D and Marketing Managers", Michael X.Song-Mark E.Parry, Journal of Product Innovation Management, Vol.14, No.5, 1997



35. "How to Improve Product Management Effectiveness", William H.Murphy-Linda Gorchels, Industrial Marketing Management, Vol.25, No1, 1996
36. "Japanese International Marketing Strategy", Alain Genestre-Paul Herbig-Alan T.Shao, Marketing Intelligence & Planning, Vol.13, No11, 1995 *
37. "Marketing Japanese Style", Alain Genestre-Paul Herbig-Alan T.Shao, Journal of International Marketing and Marketing Research, Vol.2, No 2, 1995 *
38. "Traditional Product Management evolves", Linda M.Gorchels, Marketing News, Vol.29, No 3, 1995
39. "Key Components in Product Management Success (and Failure)", Van R.Wood-Sudhir Tandon, Journal of Product & Brand Management, Vol.3, No1, 1994
40. "Women Consumer Product Managers in France", Panigyrakis G.-GlynnL., Marketing Perspectives, Vol.2, 1992
41. "Le Profil du Chef de Produit Francais", Panigyrakis G., Revieu Francais de Gestion, September-October, 1989

ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

www.suzuki.gr

www.suzuki.com

www.cosmocar.gr

www.volkswagen.com

www.sony.gr

www.sony-europe.com

www.philips.gr

www.philips.com

www.elsevier.com

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

♦ Ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως βάση για τη συζήτηση με τους διοικητές προϊόντος των εταιρειών:
Philips, Sony, Volkswagen & Suzuki



Τίτλος διπλωματικής εργασίας: «Ο ρόλος του διοικητή προϊόντος στις ευρωπαϊκές και στις ιαπωνικές επιχειρήσεις»

Case study: Philips-Sony-Volkswagen-Suzuki

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Με ποιο τρόπο γίνεται η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων της αγοράς; Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής συμμετέχουν και εξωτερικοί συνεργάτες; (π.χ. εταιρείες έρευνας αγοράς)

2. Ποιος αναλαμβάνει το σχεδιασμό (marketing plan) και την εφαρμογή των προγραμμάτων marketing;

3. Πώς γίνεται η ανάπτυξη της επικοινωνιακής καμπάνιας των προϊόντων;

4. Ο διοικητής του κάθε προϊόντος αναλαμβάνει την επαφή με τα κανάλια διανομής και κατά πόσο επηρεάζει τις αποφάσεις αναφορικά με τη διανομή;

5. Συμμετέχει ο διοικητής προϊόντος στην ανάλυση της απόδοσης των προϊόντων; (product performance analysis)

6. Ο συντονισμός των επαφών μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος γίνεται από τον διοικητή προϊόντος; Με ποιο τρόπο;

7. Πώς γίνεται η ανάπτυξη της στρατηγικής; Συμμετέχει ο διοικητής προϊόντος στη δημιουργία της;

8. Ο διοικητής προϊόντος συμμετέχει περισσότερο σε στρατηγικές ή σε τακτικές αποφάσεις;

9. Αναλαμβάνει ο διοικητής προϊόντος την εκπαίδευση των βοηθών του και των πωλητών;

10. Με ποιο τρόπο γίνεται από το διοικητή προϊόντος ο συντονισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων marketing;

11. Πως κατανέμει το χρόνο του ο διοικητής προϊόντος;

12. Συμμετέχει ο διοικητής προϊόντος στην διάδοση των αξιών της επωνυμίας (brand values) τόσο στο εσωτερικό της εταιρείας όσο και στο δίκτυο των πωλητών;

13. Παρέχει η εταιρεία στους διοικητές προϊόντος της την απαιτούμενη εξουσία (authority) προκειμένου αυτοί να υλοποιήσουν τις αποφάσεις και τα προγράμματά τους;

14. Υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία ανάμεσα στο τμήμα marketing και στα άλλα τμήματα της επιχείρησης; Κατά πόσο συμβάλλει ο διοικητής προϊόντος σε αυτή;

15. Κατά πόσο ο διοικητής προϊόντος στην επιχείρηση σας επηρεάζεται από τον ιαπωνικό τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και από την ιαπωνική κουλτούρα; (π.χ. ομαδικό πνεύμα)⁶⁶

16. Υπάρχουν διαφορές στον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης σας σε σχέση με αντίστοιχες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις; (π.χ. χρησιμοποιούνται κύκλοι πτοιότητας)

17. Έχει λεχθεί ότι οι διοικητές προϊόντων των αυτοκινήτων είναι ο σύνδεσμος μεταξύ της κατασκευαστικής εταιρείας και της τοπικής αγοράς (local market). Συμφωνείτε με την άποψη αυτή;

Σας Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας

⁶⁶Οι ερωτήσεις 15 και 16 χρησιμοποιήθηκαν μόνο στις συνεντεύξεις με τους διοικητές προϊόντος των ιαπωνικών επιχειρήσεων Sony και Suzuki.



Δεκτός

