

Βήμα 4: Γιατί να με επιλέξει ένας πελάτης;

4.1 Εισαγωγή στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η απάντηση που πρέπει να δώσει κάθε επιχειρηματίας στην ερώτηση «Γιατί να επιλέξει εμένα ο πελάτης και όχι τον ανταγωνιστή μου;» αποτελεί το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα. Φυσικά, εκ πρώτης η απάντηση φαντάζει εύκολη. Πολλοί πελάτες μου, όταν τους θέτω την ερώτηση, μου απαντούν: η ποιότητα, οι καλές τιμές, η εξυπηρέτηση, η αμεσότητα και η ανθρώπινη επαφή. Αυτά όμως είναι τα βασικά! Δεν υπάρχει επιχείρηση ή επιχειρηματίας που δεν προσπαθεί να παρέχει τα παραπάνω. Άρα, αυτά δεν αποτελούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα! Εξάλλου, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν πρέπει να μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τον ανταγωνισμό. Όσο η αντιγραφή αυτή καθυστερεί, τόσο μεγαλύτερο προβάδισμα έχετε. Για παράδειγμα, η American Airlines ήταν η πρώτη αεροπορική εταιρία που δημιούργησε το Frequent Flight πρόγραμμα (μίλια/πόντοι επιβράβευσης για συχνούς επιβάτες) και στην αρχή λειτούργησε ως εξαιρετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς όλοι προτιμούσαν τη συγκεκριμένη αεροπορική για να έχουν οφέλη. Πολύ σύντομα όμως και οι υπόλοιπες αεροπορικές εφάρμοσαν ίδιο ή

παρεμφερές πρόγραμμα και έτσι έπαψε να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: η ιδέα ήταν καλή, αλλά μπορούσε πολύ εύκολα να αντιγραφεί!

Υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία που πρέπει να έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά σας για να γίνει ξεχωριστό:

1. Θα πρέπει να έχει νόημα για τους πελάτες (να ικανοποιεί μια ανάγκη τους) και να αναγνωρίζουν πως δεν μπορούν να το βρουν πουθενά αλλού.
2. Θα πρέπει να είναι αξέχαστο ώστε να έρχεται πρώτο στη σκέψη των καταναλωτών όταν αναζητούν το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχετε.
3. Θα πρέπει να αγγίζει το συναίσθημα των καταναλωτών. Τι επιθυμούν; Τι τους κάνει να νιώθουν ασφάλεια; Τι τους μπερδεύει;

Ακόμα και στις χειρότερες συνθήκες ανταγωνισμού (κακός πόλεμος τιμών, αντιγραφές των τακτικών σας, αθέμιτος ανταγωνισμός κ.ά.) όπως και στην περίοδο μιας οικονομικής ύφεσης πάντα υπάρχει τρόπος να ξεχωρίσει η επιχείρησή σας από τις υπόλοιπες. Πολλές επιχειρήσεις δε χρησιμοποιούν αυτό το βασικό εργαλείο του μάρκετινγκ για να πετύχουν ή δεν το ψάχνουν τόσο πολύ. Πάντως, από τη στιγμή που μια επιχείρηση έχει πελάτες, έχει και κάποιο λόγο που τη διαφοροποιεί από τις άλλες, αρκεί ο επιχειρηματίας να τον εντοπίσει και να χτίσει πάνω σε αυτόν.

Όσο διαφορετικό και συμπαγές είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο μεγαλύτερη η επιτυχία. Θυμηθείτε πως το μυστικό της επιχειρηματικής επιτυχίας είναι να παρέχουμε πάντα αυτό που υποσχόμαστε δημιουργώντας ένα σταθερό μήνυμα το οποίο θα χτίζουμε με το πέρασμα του χρόνου στο μυαλό των πελατών-καταναλωτών.

→ Τι πρέπει να θυμάμαι: **Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε διαρκεί για πάντα!**

4.2 Πώς διαφοροποιώ την επιχείρησή μου;

Η δημιουργία και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος είναι αυτό που θα διατηρήσει και θα βοηθήσει την επιχείρησή σας να επιβιώσει. Σήμερα υπάρχουν τρεις κύριες μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί. Αρχικά, μπορεί να βρει τρόπους να μειώσει τα κόστη της ώστε ακολούθως να μειώσει τις τιμές της και να είναι η φθηνότερη στον κλάδο της. Για να έχει όμως επιτυχία και βιωσιμότητα αυτό, η μείωση των τιμών πώλησης πρέπει να συνοδεύεται από σωστή μελέτη στα κόστη. Αν γίνει επιτόλεια, πολύ σύντομα ή δε θα υπάρχει καθόλου κερδοφορία (άρα, ο επιχειρηματίας θα ασφυκτιά) ή θα είναι παθητική η επιχείρηση (θα μπαίνει μέσα). Θυμηθείτε πως το παν δεν είναι να ρίχνετε τις τιμές. Αν το κάνετε αδιακρίτως, στην πορεία δε θα μπορείτε να τις ανεβάσετε (όταν θα διαπιστώσετε πως δε βγαίνετε οικονομικά) καθώς οι πελάτες θα αναπολούν και θα διεκδικούν τις προηγούμενες χαμηλές τιμές. Αυτό θα οδηγήσει σε δυσαρέσκεια και πιθανή απώλεια των πελατών.

Άλλη μέθοδος για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση είναι να εστιάσει σε συγκεκριμένο τμήμα προϊόντων ή υπηρεσιών και να απευθυνθεί σε ορισμένη μερίδα του κοινού-στόχος. Έτσι οι εργαζόμενοι σε αυτή με τον καιρό θα αποκτήσουν μεγάλη επαφή και ευελιξία σε αυτό το τμήμα υπηρεσιών και προϊόντων και πρακτικά θα γίνουν πιο ανταγωνιστικοί αφού θα είναι περισσότερο αποτελεσματικοί. Για παράδειγμα, ένα περιοδικό που στοχεύει μόνο σε επαγγελματίες του μάρκετινγκ έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από ένα περιοδικό lifestyle που θα έρθει να ανταγωνιστεί άλλα πέντε που υπάρχουν ήδη!

Τρίτη μέθοδος είναι η διαφοροποίηση. Εδώ μπορεί να πουλάτε το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία με άλλους, όμως έχετε βρει τρόπο να διαφοροποιηθείτε κι έτσι να την κάνετε μοναδική! Όσο περισσότερο, τόσο καλύτερα. Αν μεταφέρου-

με το παράδειγμα στο χώρο της υγείας, ένας οφθαλμίατρος ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους συναδέλφους του αν έχει αγοράσει και διαθέτει στο ιατρείο του ένα μηχάνημα optical coherence tomography, που βοηθάει στην απεικόνιση της ωχράς κηλίδας, κυρίως σε οιδήματα, και σε άλλες παθήσεις όπως το γλαύκωμα κ.ά. Επομένως, οι ασθενείς που χρειάζονται αυτήν την εξέταση θα μπορούν να την εκτελέσουν μόνο στο συγκεκριμένο ιατρείο με το συγκεκριμένο ιατρό.

Σαφώς, κατά τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να γίνει συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων. Η συνηθέστερη επιλογή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η εξειδίκευση και η διαφοροποίηση. Γενικότερα, η άτακτη μείωση των τιμών δε βοηθάει και προσφέρει πρόσκαιρα αποτελέσματα. Αν εστιάσουμε περισσότερο στις προαναφερθείσες μεθόδους, θα δούμε πως αυτές αναλύονται σε ποικίλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως, για παράδειγμα, το σημείο πώλησης –όσο κεντρικότερα είναι, τόσο καλύτερα για τη ροή του κόσμου και βέβαια την αύξηση των πωλήσεων. Ακόμα, η πώληση ενός προϊόντος αποκλειστικά από συγκεκριμένη επιχείρηση όπου «αναγκαστικά» οι πελάτες έρχονται να το αγοράσουν αφού δεν μπορούν να το βρουν αλλού (π.χ. τα προϊόντα Kiehl's πωλούνται –μέχρι σήμερα– σε εννέα συγκεκριμένα καταστήματα καλλυντικών στην Ελλάδα). Επίσης, ένα από τα πιο δυνατά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει το προσωπικό της. Η σωστή εκπαίδευση σε θέματα επικοινωνίας, πωλήσεων, διατήρησης πελατών και εξυπηρέτησής τους καθώς και η άριστη γνώση των προϊόντων και των υπηρεσιών που πουλάει η επιχείρηση μπορούν να προσφέρουν στον πελάτη μια αξιοσημείωτη εμπειρία στη συναλλαγή του με αυτήν. Παράλληλα, θυμηθείτε τη δύναμη της επαγγελματικής σας εικόνας που ανέφερα στο Βήμα 1 και αναλογιστείτε πόσο αυτή μπορεί να κάνει τη διαφορά από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές σας. Εκτός αυτού, σκεφτείτε τη δύναμη που

θα αποκτήσετε ή το εύρος υπηρεσιών που θα βιώσει ο πελάτης σας με κάποια μεγάλη συνέργεια που θα σχηματίσετε, όπως σας παρουσίασα στο Βήμα 3.

Από την άλλη, ένα δομημένο πλάνο μάρκετινγκ που θα έχετε καταστρώσει από την αρχή της χρονιάς θα τρέχει μόνο του ενισχύοντας τις δικές σας ενέργειες και φροντίζοντας για τη ροή νέων πελατών και τη διατήρησή τους χωρίς να σας αποσπά και να σας παίρνει χρόνο από τους πελάτες σας και από την κύρια δουλειά σας. Μια άλλη τακτική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η υγιής χρηματοοικονομική ροή. Μπορεί να σας δώσει τα (χρηματικά) εφόδια να κάνετε τις επενδύσεις σας χωρίς να καθυστερείτε τις πληρωμές σας και να μην περιορίζετε έναντι του ανταγωνισμού σας που μπορεί να χρωστάει σε δάνεια και άλλες υποχρεώσεις. Αυτή η άνεση θα σας βοηθήσει να υλοποιείτε ολοκληρωμένα και ποιοτικά (χωρίς εκπτώσεις) αυτό που σκέφτεστε σύντομα και έτσι ο πελάτης σας να το «απολαμβάνει» στην ώρα του και σωστά.

Και, φυσικά, το συνηθέστερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ακούω από τους πελάτες μου είναι η ποιότητα, στην οποία επιμένουν: «Προσφέρω ποιοτικότερη υπηρεσία από τους άλλους». Η ποιότητα είναι κάτι υποκειμενικό, κατά τη γνώμη μου. Αυτό που είναι ποιοτικό για εσάς δεν είναι για μένα κ.ο.κ. Αν όμως επιλέξετε να διαφοροποιηθείτε με βάση την ποιότητα των παροχών σας, θα πρέπει να προσέξετε ώστε η συγκεκριμένη ποιότητα να είναι αυτή που θέλουν οι πελάτες σας. Πρέπει να σχεδιάζετε πάντα με τη σκέψη τι θέλουν οι πελάτες και όχι τι αρέσει σ' εσάς. Για να το πετύχετε αυτό, πρέπει να ρωτήσετε και να διερευνήσετε σε βάθος τι θεωρούν οι πελάτες σας ποιότητα και μετά εσείς να το μεταφέρετε και να το υλοποιήσετε στην επιχείρησή σας.

→ Τι να θυμάμαι: Η άτακτη μείωση των τιμών δε βοηθάει και προσφέρει πρόσκαιρα αποτελέσματα.



Καταγράψτε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των παρακάτω επιχειρήσεων και προσδιορίστε τι τα κάνει μοναδικά:

Επιχείρηση	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Σε ποια από τις παραπάνω κατηγορίες ανήκει;	Τι το κάνει μοναδικό
Apple iPod	<i>Το λογισμικό iTunes</i>	Αποκλειστικό προϊόν (<i>software</i>)	Ήταν η πρώτη εταιρία που σκέφτηκε να συνοδεύσει το mp3 player της με ένα λογισμικό διαχείρισης mp3 το οποίο ενσωμάτωσε σε όλα τα λειτουργικά συστήματα.
AB Βασιλόπουλος	Πολλά σημεία πώλησης	Περιοχή/ Τοποθεσία	Βρίσκεται σε πολλά σημεία στην Ελλάδα, με διάφορες μορφές (<i>Mega, City κ.λπ.</i>) και <i>ισχυροποιεί το brand του με ευκολία πρόσβασης.</i>
Pizza Hut			
Pizza Domino			
Τηλεοπτικός σταθμός Mega TV			

Το κομμωτήριό σας			
Το γυμναστήριό σας			
Το εστιατόριο που προτιμάτε (εκτός από τη γεύση του φαγητού)			
Το κατάστημα που αγοράζετε εξοπλισμό γραφείου			

4.3 Πώς βρίσκω το δικό μου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Για να βρείτε το δικό σας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ξεκινάτε με την παραδοχή πως αυτό υπάρχει. Όντως υπάρχει. Από τη στιγμή που επιχειρείτε και έχετε πελάτες, αυτοί για κάποιο λόγο σας επέλεξαν! Εσείς μπορεί να νομίζετε πως δε διαφέρετε κάπου σημαντικά, αλλά οι πελάτες σας το νομίζουν. Ο καλύτερος τρόπος για να εντοπίσετε με ακρίβεια το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα είναι να ξεκινήσετε αναλύοντας περισσότερο σε βάθος τον ανταγωνισμό σας, συνεχίζοντας την ανάλυση του προηγούμενου βήματος καθώς και τη δική σας θέση σε σχέση με αυτόν. Το πρώτο βήμα είναι να συμπληρώσετε τον πίνακα SWOT Analysis για τη δική σας επιχείρηση και στη συνέχεια να παραθέσετε τα ευρήματά σας από τους ανταγωνιστές σας ώστε η σύγκριση να είναι εμφανής. Συμπληρώστε: