

Η διαφοροποίηση της Volvo στην Ινδία

Η στρατηγική της Volvo είναι να πουλήσει λεωφορεία χρεώνοντάς τα τέσσερις φορές πάνω από τη μέση τιμή της αγοράς.

Τις τελευταίες δεκαετίες του περασμένου αιώνα, στην αγορά λεωφορείων της Ινδίας κυριαρχούσαν δύο ισχυροί εθνικοί «παίκτες» (Tata Motors και Ashok Leyland). Οι συγκεκριμένες εταιρείες κατασκεύαζαν λεωφορεία με απλό σχεδιασμό, ο οποίος είχε παραμείνει ίδιος για πολλά χρόνια. Στη βάση ενός απλού σκελετού, οι δύο εταιρείες συναρμολογούν το στοιχειώδες κυρίως σώμα του λεωφορείου. Οι μηχανές, εγκατεστημένες στο μπροστινό μέρος, έφταναν με αρκετή δυσκολία τους 110 με 120 ίππους, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στους ανηφορικούς και κακοτράχαλους δρόμους της χώρας. Επιπλέον, η τεράστια θερμότητα που εξέπεμπαν διαπερνούσε ολόκληρο το λεωφορείο, δημιουργώντας μια αποπνικτική ατμόσφαιρα. Κλιματισμός δεν υπήρχε ούτε για αστέιο. Οι επιβάτες αναγκάζονταν να ανοίγουν τα παράθυρα, αφήνοντας μ' αυτό τον τρόπο τη σκόνη και τη φασαρία των ινδικών δρόμων να εισέρχονται στο λεωφορείο. Οι αναρτήσεις ήταν παλαιάς τεχνολογίας, επιφυλάσσοντας ένα δυσάρεστο ταξίδι στους γεμάτους λακκούβες δρόμους. Οι αποσκευές στοιβάζονταν στην οροφή του λεωφορείου, όπου ήταν εξαιρετικά εύκολο να λερωθούν ή να κλαπούν. Τουλάχιστον, όμως, τα συγκεκριμένα λεωφορεία ήταν οικονομικά, μιας και η τιμή τους άγγιζε μόλις τα 1,2 εκατομμύριο ρουπίες Ινδίας (15.000€, 21.000\$).

Το 1997, η Volvo, σουηδική εταιρεία κατασκευής λεωφορείων, αποφάσισε να εισέλθει στην εν λόγω αγορά. Η τιμολόγηση των λεωφορείων που θα πουλούσε στην αγορά της Ινδίας είχε υπολογιστεί στα 4 εκατομμύρια ρουπίες Ινδίας, σχεδόν τέσσερις φορές περισσότερο από την αντίστοιχη εθνική παραγωγή. Ο Akash Passey, ο πρώτος Ινδός διευθυντής της Volvo, προσέλαβε μια εταιρεία συμβούλων για να διερευνήσει τις μελλοντικές προοπτικές. Τα αποτελέσματα ήταν σύντομα και περιεκτικά: η Volvo δεν θα έπρεπε ούτε καν να εξετάσει την είσοδό της στην ινδική αγορά. Όπως εκμυστηρεύτηκε ο Akash Passey στους Financial Times: «Η αντίδρασή μου ήταν απλή: Πήρα την επιχειρηματική αναφορά και την πέταξα στον πλησιέστερο κάλαθο αχρήστων». Η Volvo, με τον Passey στο τιμόνι, εισήλθε στην αγορά της Ινδίας το 2001 με τα ακριβά λεωφορεία πολυτελείας που κατασκεύαζε.

Η Volvo προχώρησε στην εφαρμογή μιας διαφοροποιημένης στρατηγικής. Κατ' αρχάς, το βασικό προϊόν της είχε ενσωματωμένα ανώτερα χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, οι ισχυρές μηχανές της Volvo διέθεταν 240 με 250 ίππους, ήταν τοποθετημένες στο πίσω μέρος των λεωφορείων και εξασφάλιζαν γρηγορότερη και πιο άνετη διαδρομή. Ο κλιματισμός, βεβαίως, αποτελούσε απαραίτητο εξοπλισμό. Η τοποθέτηση της μηχανής, καθώς και ο σχεδιασμός του λεωφορείου στη βάση ενός ποιοτικού σκελετού, ισοδυναμούσαν με την ύπαρξη περισσότερων εσωτερικών χώρων τόσο για τους επιβάτες όσο και για τις αποσκευές. Αλλά ο Passey διαπίστωσε πως όλα αυτά δεν ήταν αρκετά. Σχολίασε χαρακτηριστικά στους Financial Times: «Χρειάζεται να κάνεις πολλές ενέργειες για να αλλάξεις τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα πράγματα σε έναν κλάδο».

Στην κατεύθυνση αυτή, η Volvo προσέφερε τεχνική συντήρηση των λεωφορείων μετά την πώληση, αυξάνοντας τον προσδόκιμο μέσο όρο χρήσης τους από τα τρία στα δέκα έτη. Μ' αυτή την κίνηση, οι ινδικές εταιρείες μεταφορών δεν είχαν πια ανάγκη τα πολυδάπανα συνεργεία συντήρησης που διέθεταν. Προσφέρθηκε δωρεάν εκπαίδευση στους οδηγούς, προκειμένου να οδηγούν με μεγαλύτερη ασφάλεια και να διατηρούν τα λεωφορεία σε καλύτερη κατάσταση. Η Volvo διαφήμιζε τα οφέλη της χρήσης των λεωφορείων απευθείας στους πελάτες (π.χ. με σποτ στους κινηματογράφους), ενώ παράλληλα τα προωθούσε και στις εταιρείες μεταφορών της Ινδίας. Για να ανοίξει την αγορά, προμήθευσε είκοσι λεωφορεία για μια δοκιμαστική περίοδο σε ορισμένες εταιρείες μεταφορών. Οι οδηγοί των συγκεκριμένων λεωφορείων είχαν λάβει πιστοποιημένη εκπαίδευση και ειδοποιούσαν αμέσως μόλις κάτι δεν πήγαινε καλά, ώστε οι μηχανικοί της Volvo να διορθώσουν το πρόβλημα. Κέρδη, όμως, υπήρχαν και για τις εταιρείες μεταφορών, οι οποίες αύξησαν κατά 35% τις τιμές των διαδρομών που πραγματοποιούσαν τα λεωφορεία της Volvo. Αξιοποίησαν την επώνυμη ζήτηση και τις καλύτερες συνθήκες που προσέφεραν.

Οι επιχειρηματίες της μεσαίας τάξης ήταν ενθουσιασμένοι με τις νέες υπηρεσίες των λεωφορείων της Volvo. Οι ταχύτερες και πιο άνετες διαδρομές τους επέτρεπαν να φτάνουν ξεκούραστοι στις επαγγελματικές συναντήσεις και να γλιτώνουν, επιπλέον, τα έξοδα διανυκτέρευσης. Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, η Tata Motors και η Ashok Leyland άρχισαν να παράγουν και εκείνες τα δικά τους πολυτελή λεωφορεία. Επίσης, η Mercedes και η Isuzu αποφάσισαν να ακολουθήσουν τη Volvo στην αγορά της Ινδίας. Όπως και να έχει, η φράση «Παίρνω το Volvo» έχει γίνει συνώνυμη με την επιλογή μιας πολυτελούς λύσης μετακίνησης στην Ινδία. Το 2008, η Volvo εγκαινίασε ένα νέο, τεχνολογικά άρτιο εργοστάσιο παραγωγής λεωφορείων στην Bangalore της Ινδίας. Πρόκειται για το πλέον αποδοτικό εργοστάσιο της εταιρείας σε παγκόσμια κλίμακα, με τη δυνατότητα να ολοκληρώνει ένα λεωφορείο μέσα σε 20 με 25 ημέρες. Η ετήσια δυναμικότητα του συγκεκριμένου εργοστασίου είναι 1.000 λεωφορεία τον χρόνο.

Ερωτήσεις: 1. Κατατάξτε τα χαρακτηριστικά στοιχεία που περιλαμβάνει η στρατηγική της Volvo με σειρά σπουδαιότητας. Θα μπορούσαν ορισμένα να μην έχουν συμπεριληφθεί; 2. Πόσο διατηρήσιμη είναι η συγκεκριμένη στρατηγική της Volvo;

McCafe εναντίον Starbucks

Η αλυσίδα καφέ Starbucks απαντά στις κινήσεις της McDonald's αλλάζοντας τη στρατηγική της.

Η McDonald's, η μεγαλύτερη αλυσίδα γρήγορης εστίασης σε όλο τον κόσμο, έχει δημιουργήσει μια σημαντική πρόκληση για τη Starbucks, τη μεγαλύτερη αλυσίδα καφέ παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα, έχει αναπτύξει τα McCafe. Η ιδέα άρχισε να εφαρμόζεται τη δεκαετία του 1990 στην Αυστραλία και περιλαμβάνει τη λειτουργία καταστημάτων πώλησης καφέ τα οποία, συνήθως, βρίσκονται μέσα ή δίπλα σε κάποιο κατάστημα McDonald's. Τα McCafe διαθέτουν μηχανήματα υψηλής ποιότητας και πωλούν διάφορα είδη καφέ, ανάλογα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών κάθε αγοράς. Μέχρι το 2012 υπήρχαν 1.500 καταστήματα στις ΗΠΑ και 600 στη Γερμανία. Επιπλέον, τα McCafe εξαπλώνονται ταχύτητα στη Γηραιά Ήπειρο: από την Ισπανία μέχρι την Ουκρανία. Στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, τα προϊόντα τους συνεχίζουν να πωλούνται υπό το εμπορικό σήμα της McDonald's.

Όπως προαναφέρθηκε, η Starbucks αποτελεί τη μεγαλύτερη αλυσίδα καφέ σε όλο τον κόσμο, με περίπου 20.000 καταστήματα σε 60 χώρες, από τον Καναδά μέχρι την Κίνα. Ιδρύθηκε το 1971, ενώ το 1988 το μοναδικό κατάστημα της εταιρείας εξαγοράστηκε από τον Howard Schultz. Το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο προέβλεπε την πώληση καφέ εξαιρετικής ποιότητας, που σερβίρεται σε ένα όμορφο περιβάλλον και παρασκευάζεται από ικανούς «barristas». Ο Schultz προχώρησε σε γρήγορη επέκταση, με το πρώτο κατάστημα εκτός Αμερικής να ανοίγει στο Τόκιο, το 1996. Το 2001 αποχώρησε από τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου, όμως η διεθνής επέκταση της εταιρείας συνεχίστηκε με αμείωτους ρυθμούς και τα επόμενα χρόνια. Το 2007, η απόδοση άρχισε να μειώνεται. Ο Schultz έγραψε ένα ιδιαίτερο σημείωμα για την ημέρα του Αγίου Βαλεντίνου στον τότε διευθύνοντα σύμβουλο, διαμαρτυρούμενος για το γεγονός ότι η ανάπτυξη των Starbucks έχει οδηγήσει στην εμπορευματοποίηση του αρχικού μοντέλου. Η εισαγωγή αυτόματων μηχανών espresso, προκειμένου να επισπευσθεί ο χρόνος προετοιμασίας, αφαίρεσε το ειδικό άρωμα καφέ από τα καταστήματα της αλυσίδας και ελάττωσε τις δεξιότητες των εργαζομένων που ετοίμαζαν τα διάφορα προϊόντα καφέ. Τον επόμενο χρόνο, ο Schultz επέστρεψε στο τιμόνι των Starbucks ως διευθύνων σύμβουλος.

Με την ανάληψη των καθηκόντων του, δήλωσε: «Είμαστε πλήρως αφοσιωμένοι στην προσφορά της καλύτερης ποιότητας καφέ, καθώς και στον εμπλουτισμό της εμπειρίας του πελάτη σε κάθε επίσκεψή του. Μπαίνουμε στη θέση των πελατών μας και ανταποκρινόμαστε ευθέως στις ανάγκες τους. Οι πελάτες μας ζητούν αξία και ποιότητα, και αυτό ακριβώς θα τους προσφέρουμε. Θα τους το προσφέρουμε με τρόπο που θα το νιώθουν και θα το καταλαβαίνουν, μένοντας, παράλληλα, πιστοί στις βασικές αξίες των Starbucks».

Ο Schultz, σε μια κίνηση που έμεινε στην ιστορία των Starbucks, αποφάσισε να παραμείνουν κλειστά όλα τα καταστήματα της αλυσίδας για ένα απόγευμα, προκειμένου να γίνει επανεκπαίδευση του προσωπικού και να ενισχυθούν οι δεξιότητες των barristas στην παρασκευή καφέ. Επίσης, εμπλουτίστηκε ο κατάλογος των τροφίμων που προσέφερε η αλυσίδα. Στην κατεύθυνση αυτή εξαγοράστηκε, το 2012, η αλυσίδα αρτοποιειών La Boulange για 100 εκατομμύρια \$. Παράλληλα, ελήφθη μια εξαιρετικά κρίσιμη απόφαση: Δόθηκε η δυνατότητα στα τοπικά καταστήματα να απομακρυνθούν, ως έναν βαθμό, από την κλασική εικόνα της αλυσίδας και επετράπη μεγαλύτερη ποικιλία βασιζόμενη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς. Τοπική τεχνοτροπία, τολμηρά χρώματα, μεγαλύτεροι χώροι για ανακοινώσεις της τοπικής κοινότητας, ακόμα και μεταχειρισμένα έπιπλα χρησιμοποιήθηκαν για να αποκτήσουν τα καταστήματα μια ξεχωριστή ταυτότητα. Τέλος, προσφέρθηκε δωρεάν wi-fi σε όλους τους πελάτες.

Τα McDonald's προσπάθησαν να ακολουθήσουν τις αλλαγές των Starbucks. Έτσι, προσέφεραν και αυτά δωρεάν wi-fi σε όλους τους πελάτες. Η ποιότητα και η τιμή του καφέ των McDonald's είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικές. Το 2012, ο φραπές των McCafe κόστιζε 3,99\$ (0,5 lt), ενώ το Big Mac burger κόστιζε 4,20\$. Ο αντίστοιχος καφές των Starbucks (frappuccino) κόστιζε το ίδιο έτος 5,45\$. Μια канаδική εταιρεία (Globe and Mail) συνέκρινε τα προϊόντα των δύο αλυσίδων το 2011. Το σχόλιο για τα McCafe ήταν: «Η γεύση μοιάζει με έναν συνδυασμό μούχλας και βρόμικης μηχανής καφέ». Για τα Starbucks το σχόλιο είχε ως εξής: «Πικρός καφές, καμένη γεύση και άσχημη μυρωδιά· είναι τόσο κακός που μόνο καφές δεν είναι». Γενικά, η Globe and Mail θεώρησε ότι τα McCafe είναι οριακά καλύτερα.

Ερωτήσεις: 1. Καταγράψτε και ερμηνεύστε τις κινήσεις των McDonald's και των Starbucks, αναφορικά με την τιμή και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα που προσφέρουν. 2. Σε ποιες ενέργειες θα έπρεπε να προχωρήσει μια αλυσίδα καφέ που βρίσκεται σε ανάλογη θέση με εκείνη των Starbucks, σε μια αγορά στην οποία τα McCafe δεν έχουν ακόμη εισέλθει;