



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΟ ΕΤΟΣ: 2018-2019**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Σχέδιο Marketing της αλυσίδας καταστημάτων ένδυσης και  
υπόδησης ZARA Α.Ε**

**ZARA**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:**

**ΕΛΕΝΗ ΚΕΣΙΣΟΓΛΟΥ  
ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΠΑΠΑΝΙΔΗΣ  
ΤΣΟΥΚΑΛΙΔΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ**

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΟ ΕΤΟΣ: 2018-2019**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ  
ΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΗΣΗΣ ZARA A.E**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:**

**ΕΛΕΝΗ ΚΕΣΙΣΟΓΛΟΥ  
ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΠΑΠΑΝΙΔΗΣ  
ΤΣΟΥΚΑΛΙΔΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2018**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>Περιεχόμενα.....</b>	<b>3</b>
<b>Περίληψη.....</b>	<b>5</b>
<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>6</b>

<b>Κεφάλαιο 1: Marketing</b> .....	<b>7</b>
1.1 Ορισμός.....	7
1.2 Έννοια Marketing.....	8
1.3 Καταναλωτής.....	8
1.4 Μίγμα.....	10
1.4.1 Προϊόν.....	10
1.4.2 Τιμή.....	11
1.4.3 Δίκτυα (κανάλια) διανομής.....	11
1.4.4 Προώθηση.....	12
<b>Κεφάλαιο 2 : Η Εταιρεία "ZARA A.E."</b> .....	<b>13</b>
2.1 Ιστορικό και καταστάσεις.....	13
2.2 Προσωπικό.....	14
2.3 Δομή.....	14
2.4 Οικονομικά.....	15
2.5 Μηδενικά αποθέματα – Μειώνοντας το ρίσκο.....	15
2.6 Επεκτάσεις.....	18
2.7 Διανομή.....	18
<b>Κεφάλαιο 3: Προϊόντα</b> .....	<b>20</b>
3.1 Απαιτητικά πρότυπα υγείας και ποιότητας.....	21
3.2 Εξαντλητικοί έλεγχοι.....	21
3.3.Πρώτες ύλες.....	22
3.4 Καλή διαβίωση των ζώων.....	23
3.4.1 Ο όμιλος Inditex ενάντια στην γούνα.....	23
3.4.2 Ανγκόρα.....	24
<b>Κεφάλαιο 4 : ERP (Enterprise Resource Planning)</b> .....	<b>26</b>
4.1 Τι είναι το ERP.....	26
4.2 Στόχος του ERP.....	26
4.3 Τι περιλαμβάνει το ERP.....	27
4.4 Πλεονεκτήματα του ERP.....	27
4.5 Το ERP στην ZARA A.E.....	28
<b>Κεφάλαιο 5 : Εσωτερικό marketing</b> .....	<b>31</b>
5.1 Τι είναι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ.....	31
5.1.1 Στόχοι Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	31
5.1.2 Σε ποιους απευθύνεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ.....	31
5.1.3 Αναγκαίες ενέργειες στα πλαίσια ενός προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	31
5.1.4 Λόγοι που καθιστούν απαραίτητο το Εσωτερικό Μάρκετινγκ.....	32

5.2 Βασικές διαστάσεις ποιότητας.....	34
5.3 Ορισμός της ικανοποίησης πελατών.....	34
5.4 Εργαζόμενοι με ρόλο διασύνδεσης.....	35
5.4.1 Συγκρούσεις – συνέπειες – αντιμετώπιση .....	35
5.5 Τομέας υπηρεσιών.....	36
5.5.1 Εταιρεία παροχής υπηρεσιών .....	37
5.5.2 «Προϊόν».....	38
5.6 Ανθρώπινο δυναμικό ως μέσο παροχής υπηρεσιών.....	40
<b>Κεφάλαιο 6 : Πλάνο Μάρκετινγκ (Marketing Plan).....</b>	<b>44</b>
6. 1 Τι είναι το Πλάνο Μάρκετινγκ.....	44
6.1.1 Από τι αποτελείται το πλάνο μάρκετινγκ.....	45
6.1.2 Επικοινωνιακή πολιτική.....	46
6.1.3 Ανάλυση SWOT.....	49
6.1.4 Ανάλυση SWOT της ZARA.....	52
<b>Επίλογος.....</b>	<b>57</b>
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>59</b>
<b>8. Βιβλιογραφία.....</b>	<b>60</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ σε μία εταιρεία προώθησης ενδυματολογικού υλικού. Η εργασία αυτή αφορά την αλυσίδα καταστημάτων ZARA A.E.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός του μάρκετινγκ και το μείγμα μάρκετινγκ (όπου είναι τα 4P).

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η πρώτη γνωριμία με την εταιρεία καθώς αναφέρονται η ιστορία και τα καταστήματά της.

Επιπλέον στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι κατηγορίες προϊόντων τα οποία προμηθεύεται η ZARA A.E.

Άλλο ένα σημαντικό κομμάτι του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης αποτελεί το σύστημα ERP το οποίο αναλύεται στο τέταρτο κεφάλαιο.

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ αναφέρεται στο πέμπτο κεφάλαιο όπου η εταιρεία ZARA A.E το εφαρμόζει για την καλύτερη λειτουργία με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στον πελάτη.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια του marketing plan το οποίο είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση που θέλει να προβάλλει τα προϊόντα/υπηρεσίες της σωστά και αποτελεσματικά.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ στην εταιρεία προώθησης ενδυματολογικού υλικού την ZARA A.E του ομίλου INDITEX. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός του μάρκετινγκ και το μείγμα μάρκετινγκ (όπου είναι τα 4P). Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η πρώτη γνωριμία με την εταιρεία καθώς αναφέρονται η ιστορία και τα καταστήματά της. Στην συνέχεια και στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι κατηγορίες προϊόντων τα οποία προμηθεύεται η ZARA A.E. Ένα σημαντικό κομμάτι του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης αποτελεί το σύστημα ERP το οποίο και αναλύεται στο τέταρτο κεφάλαιο. Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ αναφέρεται στο πέμπτο κεφάλαιο όπου η εταιρεία ZARA A.E

το εφαρμόζει για την καλύτερη λειτουργία με στόχο την ποιοτικότερη παραγωγή υπηρεσιών στον πελάτη και τέλος, στο έκτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται η έννοια του marketing plan το οποίο είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση που θέλει να προβάλει τα προϊόντα/υπηρεσίες της σωστά και αποτελεσματικά

## **Κεφάλαιο 1 : Marketing**

### **1.1 Ορισμός**

Το μάρκετινγκ αποτελεί ένα σύστημα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με στόχο τον σχεδιασμό, την τιμολόγηση, την προώθηση και τη διανομή αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν επιθυμίες σε υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες. Το marketing περιλαμβάνει :

- Την εξεύρεση του τι επιθυμούν οι καταναλωτές
- Το σχεδιασμό και οργάνωση της παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που θα ικανοποιήσει αυτή την επιθυμία
- Τον καθορισμό του ιδανικού, καλύτερου τρόπου για το ίδιο το προϊόν, την

τιμολόγηση του, την προώθηση και την διανομή του".

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει ότι:

- Είναι ένα σύστημα που περιέχει στοιχεία management.
- Η πυξίδα για το σύστημα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων πρέπει να είναι οι επιθυμίες και οι ανάγκες των καταναλωτών οι οποίες πρέπει να εντοπίζονται και να ικανοποιούνται αποτελεσματικά.
- Το marketing είναι μια δυναμική διαδικασία. Δεν αποτελείται από αποσπασματικές ενέργειες και μεμονωμένες αποφάσεις. Είναι το αποτέλεσμα της αλληλοεπίδρασης πολλών ενεργειών μαζί.
- Ένα πρόγραμμα marketing ξεκινάει με τη γέννηση μιας ιδέας για τη δημιουργία ενός προϊόντος και δε σταματάει, ολοκληρώνεται μόνο όταν οι επιθυμίες του καταναλωτή ικανοποιηθούν πλήρως.
- Το marketing για να είναι επιτυχές πρέπει να αυξάνει τις πωλήσεις χρόνο με τον χρόνο. Οι πελάτες πρέπει να μένουν και να μένουν ικανοποιημένοι συνέχεια προκειμένου μια επιχείρηση να έχει συνεχείς και επαναλαμβανόμενες πωλήσεις που είναι αναγκαίες για την επιτυχημένη πορεία της.

## 1.2 Έννοια marketing

Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη αναγνωρίζουν, πλέον, ότι το marketing είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Μπαζιώνη, α' μέρος, (2010) φαίνεται ότι "γεννήθηκε" ένας νέος τρόπος επιχειρηματικής σκέψης. Ονομάζεται "το σκεπτικό του marketing" και στηρίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές:

- Όλος ο σχεδιασμός, προγραμματισμός και δραστηριότητες πρέπει να έχουν ως κέντρο τον καταναλωτή.
- Ο στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι οι επικερδείς πωλήσεις και όχι μόνο ο τζίρος.
- Όλες οι δραστηριότητες marketing της εταιρείας πρέπει να είναι συντονισμένες.

Το marketing concept λοιπόν αποτελεί την φιλοσοφία της επιχείρησης. Έχει ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών η οποία αποτελεί την οικονομική και κοινωνική δικαίωση για την ύπαρξη της εταιρείας. Κατά συνέπεια, όλες οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων χρειάζεται να είναι αφιερωμένες στην εξεύρεση των επιθυμιών των



καταναλωτών και παράλληλα στην ικανοποίηση των επιθυμιών αυτών εξασφαλίζοντας ικανοποιητικό κέρδος.

Κάθε επιχείρηση πρώτα φτιάχνει ένα προϊόν και μετά χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους πωλήσεων για να πείσει τους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν. Στην πράξη, η εταιρεία "προσαρμόζει" τη ζήτηση των καταναλωτών στις ανάγκες ή απαιτήσεις της εταιρείας.

Στο marketing η εταιρεία βρίσκει τι θέλουν οι καταναλωτές και στην συνέχεια προσπαθεί να φτιάξει ένα προϊόν που να τους ικανοποιεί και συγχρόνως να δημιουργεί κέρδη για την εταιρεία. Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία προσαρμόζει την προσφορά της στην επιθυμία της ζήτησης του καταναλωτή.

### **1.3 Καταναλωτής**

Τα στελέχη του marketing έχουν διακηρύξει τον προσανατολισμό τους προς τον καταναλωτή σαν την βασική φιλοσοφία του marketing εδώ και 25 χρόνια. Πίσω από αυτό το "πιστεύω" βρίσκεται η πεποίθηση, ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επίτευξης στόχων και ανάπτυξης κερδών για μια εταιρεία είναι η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης και ενιαίας πολιτικής που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Αυτός ο προσανατολισμός δεν υπονοεί, βέβαια, την τυφλή υπακοή σε όλες τις επιθυμίες του καταναλωτή, αλλά υποστηρίζει ότι αφού η συνέχιση της συμμετρίας μιας εταιρείας εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών της, η εταιρεία πρέπει να συγκεντρώνει όλες της τις προσπάθειες στον εντοπισμό και την ικανοποίηση αυτών των βασικών αναγκών.

Όταν το κέντρο βάρους είναι ο καταναλωτής, η αγορά για την επιχείρηση είναι κάτι σα δίκτυο επικοινωνίας στο οποίο οι καταναλωτές ψάχνουν επιμελώς για να βρουν τα προϊόντα εκείνα που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες τους και μόλις βρουν τα προϊόντα εκείνα που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες τους γίνονται πιστοί πελάτες. Επομένως, η εταιρεία θα πρέπει να μάθει τι χρειάζονται οι πιθανοί καταναλωτές και πως αξιολογούν τα διάφορα πράγματα που χρειάζονται, να σχεδιάζει προϊόντα τα οποία περιέχουν αυτά που χρειάζονται οι καταναλωτές, να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τους καταναλωτές και να τους πληροφορήσουν ότι αυτά που χρειάζονται είναι διαθέσιμα.

Βασισόμενη στον Μπαζιώνη, α' μέρος, (2010) συμπεραίνεται ότι όλα αυτά προϋποθέτουν ότι οι καταναλωτές γνωρίζουν το τι θέλουν:

- η έρευνα αγοράς μπορεί να προσδιορίσει τι ακριβώς θέλουν οι καταναλωτές
- οι ικανοποιημένοι καταναλωτές θα ανταμείψουν το προϊόν με επαναλαμβανόμενες αγορές και θα το συστήσουν και σε άλλους

- η απόφαση αγοράς μιας μάρκας είναι τόσο σημαντική, ώστε οι καταναλωτές να ζητούν το καλύτερο δυνατόν προϊόν και όχι απλά κάτι που απλά τους ικανοποιεί
- οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις ανταγωνιστικές μάρκες είναι πολύ μεγάλες.

Στην περίπτωση που οι παραπάνω προϋποθέσεις δεν ισχύουν, τότε ο προσανατολισμός προς τον πελάτη δεν μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Για παράδειγμα αν οι καταναλωτές δεν γνωρίζουν επακριβώς τι θέλουν τότε οι marketers αναγκάζονται να το μαντέψουν. Το ίδιο συμβαίνει αν οι καταναλωτές δεν μπορούν να αντιληφθούν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα προσφερόμενα προϊόντα και να μην θεωρούν την αγορά αυτή τόσο σημαντική, τότε είτε θα προτιμήσουν μια μάρκα από την οποία έμειναν ευχαριστημένοι στο παρελθόν είτε θα αγοράσουν μια άλλη που θυμούνται από τη διαφήμιση.

#### **1.4.Μίγμα**

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο των αποφάσεων και της λειτουργίας του marketing εκφράζεται με τον όρο "μίγμα marketing " (marketing mix). Είναι δηλαδή ένα σύστημα στενά συνδεδεμένων μεταβλητών, που σχεδιάστηκαν, για να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών - πελατών και τους στόχους της επιχείρησης. Οι μεταβλητές αυτές είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα "4P's", δηλ. το προϊόν (product), η τιμή (price), η διανομή ή διακίνηση (place) και η προώθηση (promotion), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα, όπως εμφανίζονται στο σχήμα 1.



Σχήμα

1

Το μίγμα marketing

#### 1.4.1 Προϊόν

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου δε την ικανοποίηση των διάφορων αναγκών των καταναλωτών, (φυσικών προσώπων, επιχειρήσεων κτλ.). Ως προϊόν ή υπηρεσία, αναφέρεται όχι μόνο το φυσικό προϊόν, αλλά και οι σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος (brand name), η συσκευασία κτλ..

Προϊόν ή υπηρεσία, επομένως, είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με στόχο να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών. Κάθε προϊόν συνδέεται στενά με τα άλλα συστατικά του μίγματος marketing. Αυτό συμβαίνει, διότι και τα 4-P συμβάλλουν στη διαμόρφωση της "εικόνας του προϊόντος" και κατ' επέκταση της "εικόνας της επιχείρησης". Έτσι, οι αποφάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέονται άμεσα με τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την πολιτική προώθησης του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να κυκλοφορήσει στην αγορά δεν αρκεί μόνο να είναι καλής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να συνοδεύεται από μια ανταγωνιστική τιμή, ένα κατάλληλο δίκτυο διανομής που να διασφαλίζει την έγκαιρη και σε επαρκείς ποσότητες μεταφορά και αποθήκευση στα σημεία πώλησης, καθώς και από μια αποτελεσματική πολιτική προώθησης που θα το καταστήσει γνωστό στους

καταναλωτές. Τα προϊόντα, όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί, έχουν ζωή που χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια εξέλιξης. Τα κύρια στάδια εξέλιξης κάθε προϊόντος είναι: η είσοδος του προϊόντος στην αγορά, η ανάπτυξή του, η ωριμότητα και ο κορεσμός, και η παρακμή που οδηγεί ενδεχομένως στο "θάνατο" και στην απαξίωσή του.

#### **1.4.2 Τιμή**

Τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Απεικονίζει το "πόσο" ή "με τι" ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας. Αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για τον καταναλωτή σε σχέση με τα άλλα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν και τον βοηθά να αποφασίσει κατάλληλα, ώστε τα χρήματα που θα διαθέσει για μια αγορά να του παρέχουν και την αντίστοιχη ικανοποίηση. Η τιμή επηρεάζει την "εικόνα του προϊόντος" και, επομένως, οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά τόσο με τους αντίστοιχους στόχους των άλλων 3-ρ του μίγματος marketing όσο και με αυτούς των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.

#### **1.4.3 Δίκτυα (κανάλια) διανομής**

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να φτάνουν στους καταναλωτές, όταν τα χρειάζονται στις επιθυμητές ποσότητες και με την ανάλογη ποιότητα. Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. τη βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή. Τα δίκτυα διανομής (κανάλια), δηλαδή οι δρόμοι που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες για να φτάσουν στα σημεία πώλησης, αναφέρονται στα άτομα και στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διαδικασίες διακίνησης των προϊόντων, δηλαδή στη μεταφορά, στην αποθήκευση κτλ.

#### **1.4.4 Προώθηση**

Η προώθηση είναι, σύμφωνα με αρκετές εκτιμήσεις, η πιο δυναμική μεταβλητή του marketing, γιατί φέρει σε επαφή πωλητές και αγοραστές. Η αποτελεσματική προώθηση στοχεύει:

- στην πληροφόρηση των καταναλωτών, σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που διατίθεται, και
- στην προσπάθεια να πειστούν οι καταναλωτές ότι αυτό το προϊόν ή αυτή η υπηρεσία είναι η καλύτερη εναλλακτική επιλογή για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τα μηνύματα, επομένως, που "εκπέμπονται" με την ιδιότυπη αυτή μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στους πωλητές και τους αγοραστές, επηρεάζουν τη στάση και διαμορφώνουν ευνοϊκή καταναλωτική συμπεριφορά για το προϊόν ή την υπηρεσία. Υπάρχει στενή σχέση της προώθησης με τις άλλες τρεις μεταβλητές του μίγματος marketing, δηλαδή το προϊόν την τιμή και τη διανομή. Η προώθηση, για να ανταποκριθεί στους στόχους της, χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία που αποτελούν το "μίγμα προώθησης". Αυτά είναι η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις, η προώθηση πωλήσεων, (οι εκθέσεις, τα δείγματα, οι εκπτώσεις, οι προσφορές), η δημοσιότητα, οι δημόσιες σχέσεις. Η εφαρμογή της πολιτικής προώθησης δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρήσεις που έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Αντίστοιχη πολιτική αναπτύσσεται και από άλλους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα, με στόχο την ενημέρωση των ενδιαφερομένων ατόμων σε θέματα κοινωνικά, οικονομικά κ.ά. Το κράτος επίσης μπορεί να εφαρμόσει αντίστοιχη πολιτική προώθησης και προβολής θεμάτων που αναφέρονται σε θέματα εθνικά, πολιτιστικά, παιδείας κτλ.

## **Κεφάλαιο 2 : Η εταιρία ZARA A.E**

The image shows the ZARA logo in a large, bold, black serif font. The letters are widely spaced and centered on the page.

### **2.1 Ιστορικό και καταστήματα**

Η Zara είναι μια ισπανική μάρκα ειδών ένδυσης που ιδρύθηκε από τον οραματιστή Amancio Ortega Gaona και Rosalia Mera στην Artexio, Γαλικία. Η εταιρεία Zara ιδρύθηκε το έτος 1975. Είναι ένα από τα σημαντικότερα εμπορικά σήματα πώλησης από τη μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής πώλησης της μόδας "INDITEX". Η Zara είναι τώρα διαθέσιμη σε 96 χώρες με συνολικά πάνω από 2.000 καταστήματα σε όλο τον

κόσμο. Ο όμιλος Inditex είναι μια τεράστια εταιρεία λιανικής πώλησης της μόδας που διαθέτει 8 μάρκες δηλαδή Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home και τελευταίο το Uterque. Ο Amancio Ortega είναι ο ιδρυτής της Inditex, η οποία ιδρύθηκε το 1963. Ο Amancio Ortega προσάρμοσε ένα μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο ήταν καινοτόμο και ευέλικτο. Αυτό έκανε την Inditex έναν από τους μεγαλύτερους εμπόρους λιανικής πώλησης στον κόσμο. Τα καταστήματα Ζάρα λανσάρουν κάθε χρόνο περίπου 10.000 νέα σχέδια. Στα Ζάρα χρειάζονται μόνο δύο εβδομάδες για το σχεδιασμό και τη διάθεση ενός νέου προϊόντος, ενώ το σύνηθες χρονικό διάστημα του κλάδου είναι περίπου εννέα μήνες. Το 1975 ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα Zara στο κέντρο της Λα Κορούνια, στην Ισπανία, ενώ στην Ελλάδα ξεκίνησε να δραστηριοποιείται το 1993. Προσφέρει μοντέρνα σχέδια για τους άνδρες, γυναίκες και παιδιά έχοντας ακόμη και αξεσουάρ όπως κοσμήματα, τσάντες για κάθε κατηγορία, κασκόλ, μαγιό κλπ. Επιπλέον ολοκληρώνει την συλλογή του με είδη για το σπίτι όπως λευκά είδη, διακοσμητικά αλλά και ρούχα για το σπίτι όπως πυτζάμες κλπ.

## **2.2 Προσωπικό**

Η Inditex είναι μια ομάδα πάνω από 125.000 επαγγελματίες κριτικής σκέψης. Πωλητές, Ταμίες, Συντονιστές, Διακοσμητές Βιτρινών, Υπεύθυνοι Καταστημάτων, Εμπορικοί Υπεύθυνοι, Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού, Υπάλληλοι και Στελέχη της Διοίκησης του Ομίλου. Χιλιάδες νέοι άνθρωποι ξεκίνησαν μια επαγγελματική καριέρα γεμάτη δυνατότητες, συμμετέχοντας σε μία ομάδα με τους καλύτερους επαγγελματίες. Εξελίχθηκαν μαθαίνοντας έχοντας πάντα την στήριξη της ομάδας τους και την ανοικτή και ευέλικτη επικοινωνιακή πολιτική του Ομίλου Inditex. Κατάφεραν να συνδυάσουν τη δουλειά με τις σπουδές τους και έφτασαν όσο ψηλά ήθελαν εκείνοι. Η εργασία με το σκεπτικό ότι υπάρχει πάντα περιθώριο για βελτίωση είναι αυτό που δίνει τη δυνατότητα να συνεχίσει να αυξάνεται. Βλέπει τα προβλήματα ως ευκαιρίες και πιο σημαντική αποστολή είναι να ψάξει για λύσεις σε αυτά τα θέματα. Υπάρχει πίστη σε κάθε άτομο να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο καθένας έχει ακούσει και ο καθένας μπορεί να εκφράσει τις ιδέες του. Για να συνεχίσει να εξελίσσεται όλοι πρέπει να έχουν λόγο για το πώς να κάνουν τα πράγματα καλύτερα. Απασχολεί άτομα που πιστεύουν ότι πάντα μπορούν να μάθουν κάτι

καινούργιο. Η εταιρική κουλτούρα της Inditex στηρίζεται στην ομαδική εργασία, με ανοιχτούς τους διαύλους επικοινωνίας και υψηλά πρότυπα. Στο πλαίσιο αυτό, η κριτική σκέψη σημαίνει να εργάζεται για να εξασφαλίσει τα προϊόντα, χρησιμοποιώντας τα υψηλότερα πρότυπα υγείας και ασφάλειας στην αγορά, σε ένα φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο και με μια ηθική της αλυσίδας παραγωγής. Για το σκοπό αυτό, ο Κώδικας Δεοντολογίας και υπεύθυνες πρακτικές καθορίζει τα κριτήρια που διέπουν τις δράσεις, να προσδιορίσει τις αξίες και τις αρχές που διέπουν τις σχέσεις της εταιρείας με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς της επιχείρησης και να εμπνεύσει την προσπάθεια εταιρικού εθελοντισμού. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι άτομα υπεύθυνα, με κέφι για δουλειά, με αίσθηση της υπευθυνότητας και το χάρισμα της οργάνωσης. Δεν είναι πάντα απαραίτητη προηγούμενη εμπειρία αλλά το ενδιαφέρον τους για τη μόδα. Οι εργαζόμενοι στα καταστήματά Zara είναι οι τελικοί υπεύθυνοι της εικόνας του Ομίλου. Είναι άτομα ταυτισμένα με τη δουλειά τους, αφιερωμένα απόλυτα στον πελάτη. Αποτελούν δραστήριες ομάδες με πρωτοβουλίες που φέρνουν κάθε μέρα τη μόδα στο δρόμο.

### **2.3 Δομή**

Στην ενότητα αυτή θα αναφέρουμε πως το Zara έχει επιτευχθεί στο επίπεδο της μοναδικότητας. Ας ξεκινήσουμε με την αγορά! Οι σημερινοί καταναλωτές ξοδεύουν λιγότερα χρήματα για είδη ένδυσης, εφόσον η πρώτη τους επιλογή του διαθέσιμου εισοδήματός τους είναι η υγειονομική περίθαλψη, τα ηλεκτρονικά είδη, η εκπαίδευση, και τα ταξίδια αναψυχής. Επιπλέον, θα μπορούν τώρα να επιλέξουν από μια ευρεία ποικιλία στα φθηνά προϊόντα. Έτσι, για να συλλάβει τον σημερινό φευγαλέα καταναλωτή, είναι πιο σημαντικό από ποτέ να βρουν μια σημαντική ανακάλυψη στην αγορά ένδυσης. Μικρές και συχνές παραλαβές διατηρούν το προϊόν φρέσκο και σπάνιο, αναγκάζοντας τους πελάτες να συχνάζουν στο κατάστημα στην αναζήτηση του τι είναι και να το αγοράσουν τώρα ... γιατί θα φύγει αύριο. Τα σχέδια παρμένουν δηλαδή 3 με 4 εβδομάδες στο κάθε κατάστημα και έτσι θα το επισκεφτούν πιο συχνά, πράγμα που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και είναι δύσκολο να το αντιγράψουν οι ανταγωνιστές μιας και είναι καλός συνδυασμός ενός ικανοποιητικού πληροφοριακού συστήματος με ικανό και πολυάριθμο προσωπικό. Επιπλέον χάρη στις δύο φορές την εβδομάδα παραδόσεις της ανασύστασης των αποθεμάτων, καθώς και τα νέα στοιχεία, οι πελάτες συνεχώς επιστρέφουν στα

καταστήματα για να περιηγηθούν σε νέα στοιχεία. Παγκόσμιο μέσο όρο της Zara των 17 επισκέψεων ανά πελάτη ανά έτος είναι σημαντικά υψηλότερο από ό, τι οι τρεις επισκέψεις με τους ανταγωνιστές της. Έχει εξουσιοδοτήσει διαχειριστές λιανικής να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις επιθυμίες και προτιμήσεις των πελατών. Έτσι προϊόντα που δεν πωλούν καλά αφαιρούνται γρήγορα και αναπληρώνονται με πιο εμπορεύσιμα κομμάτια αλλά και γρήγορης ανταπόκρισης. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο προσανατολισμός στις πωλήσεις έχει σαν στόχο την μεγιστοποίηση των πωλήσεων, κύριο μέλημα της εταιρείας ZARA είναι η φροντίδα και η εξυπηρέτηση των πελατών. Όλο αυτό πραγματοποιείται με την άμεση επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες και είναι ο μόνος τρόπος προσέλκυσης, αφού μόνο το μαγαζί προωθεί τα προϊόντα (όπως η βιτρίνα και το design του μαγαζιού) , εφόσον δεν υπάρχει κάποια έντονη διαφήμιση στα media.

#### **2.4 Οικονομικά**

Το Zara είναι θυγατρική της μητρικής εταιρείας Inditex. Η Inditex σχετικά με τα έσοδα και την κερδοφορία. Τα έσοδά τους ξεκίνησαν το 2004 με περίπου \$ 8,000,000 και σταθερά αυξήθηκαν σε περίπου 15 εκατομμύρια δολάρια το 2008. Το περιθώριο κέρδους της Inditex ξεκίνησε κάπως χαμηλό το 2004 ήταν στο 11,6%, και έφτασε το 2007 στο 13,3%. Το 2008, το περιθώριο κέρδους τους είναι πίσω σε 12,1%. Τα καθαρά κέρδη αυξήθηκαν 7,7% στα 1,26 δισ. ευρώ στο α' εξάμηνο του 2017 από τα 1,17 δισ. ευρώ στην αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους, ενώ οι πωλήσεις αυξήθηκαν 11% στα 10,47 δισ. ευρώ. Με βάση τα στοιχεία της Inditex για το α' τρίμηνο, αυτό υποδηλώνει αύξηση 8,8% στα κέρδη του β' τριμήνου, στα 645 εκατ. ευρώ και αύξηση 11% των πωλήσεων στα 5,59 δισ. ευρώ.

#### **2.5 Μηδενικά αποθέματα – Μειώνοντας το ρίσκο**

Ακολουθώντας τη φιλοσοφία μηδενικών αποθεμάτων, η διανομή σε μικρές αποστάσεις στόχευε περισσότερο στην κατασκευή προϊόντων προς πώληση παρά στη συγκέντρωση αποθεμάτων και η ευέλικτη υπεργολαβία ήταν ένα από τα κλειδιά για να απαντήσει με μικρότερους όγκους και πιο συχνές παραδόσεις. Το βασικό όμως «κλειδί» για την επίτευξη μηδενικών αποθεμάτων ήταν η επιτυχής εφαρμογή του JIT. Ιαπωνικής προέλευσης, με εντυπωσιακά αποτελέσματα , έγινε πασίγνωστο μετά την



επιτυχία στην εφαρμογή του από την Toyota. Στο JIT η επιχείρηση δεν διατηρεί υψηλά αποθέματα , καθώς αυτό απαιτεί κτίρια, εξοπλισμό, μετακινήσεις , φύλαξη, που το μόνο που δίνουν είναι προστιθέμενη αξία στην τιμή του τελικού προϊόντος. Τα αποθέματα κρύβουν την αλήθεια και εμποδίζουν τη διοίκηση της επιχείρησης να βρει τα σφάλματα. Ένα από τα συστατικά επιτυχίας του JIT είναι η προϋπόθεση της παρουσίας προμηθευτών ή των αποθηκευτικών τους κέντρων σε κοντινή απόσταση από τις εγκαταστάσεις της παραγωγής.

Στην περίπτωση Zara η Inditex εφάρμοσε το JIT καλύτερα από κάθε άλλον. Ακόμα και η Toyota είχε εστιάσει την προσοχή της στο κομμάτι της κατασκευής- παραγωγής. Η Inditex ανέπτυξε το JIT απευθείας από τον τελικό πελάτη-καταναλωτή στον σχεδιαστή και στην παραγωγή. Οι απαιτήσεις των πελατών της τραβάνε (pull) το σύστημα, όχι ο σχεδιασμός με push.

Παράλληλα, με τη συγκέντρωση πολλών παραγωγικών μονάδων κοντά στην έδρα της έλεγχε την παραγωγή και αντιδρούσε άμεσα (quick response) στις νέες επιταγές της μόδας. Ο πρώην προϊστάμενος Jose Maria Castellano συνήθιζε να λέει: «Η επιχείρηση το μόνο που έχει να κάνει είναι να μειώσει το χρόνο απόκρισης. Στη μόδα, το απόθεμα είναι σαν το φαγητό. Χαλάει πολύ γρήγορα».

- Μικρότερος Χρόνος Απόκρισης = Περισσότερο μοδάτα ρούχα
- Μικρότερες ποσότητες = Συνεχής τροφοδότηση
- Περισσότερα στυλ = Περισσότερες επιλογές και πιθανότητες επιτυχίας.

Το άλλο βασικό ζήτημα ήταν η παρακολούθηση των αλλαγών της ζήτησης. Τα ρούχα σε χαμηλή τιμή, τα οποία κατασκευάζονται και διανέμονται με ταχύτητα και η τεχνολογία αιχμής αποτελούσαν τα κυρίαρχα συστατικά για την επιτυχία: υλοποιούσε τις τελευταίες τάσεις σε λιγότερο από δεκαπέντε μέρες και διένειμε τα προϊόντα στα καταστήματα δύο φορές την εβδομάδα.. Οι ειδικοί της μόδας ταξίδευαν σε όλο τον κόσμο σε αναζήτηση νέων σχεδίων , παρακολουθούσαν επιδείξεις μόδας σε όλες τις μητροπόλεις της μόδας , είχαν αναφορές από όλα τα luxury brands , και όλα τα καταστήματα ήταν συνδεδεμένα ηλεκτρονικά με τη μητρική εταιρία, το οποίο και επέτρεπε στα στελέχη του καταστήματος να βεβαιωθούν ότι οι σχεδιαστές είχαν πρόσβαση στην πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο, για να αποφασίσουν μαζί με την εμπορική ομάδα σχετικά με τα υφάσματα, το κόστος και την τιμή ενός προϊόντος.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση τον Οκτώβριο του 2006 , όταν κυκλοφόρησε στους κινηματογράφους η ταινία “ Μαρία Αντουανέττα” , όπου παρουσίαζε τη γνωστή Γαλλίδα βασίλισσα με εντυπωσιακά φορέματα , τα οποία άμεσα προκάλεσαν το ενδιαφέρον του κοινού. Παρότι τέτοιου στυλ φορέματα ήταν ακόμα στα σχεδιαστικά γραφεία των μεγαλύτερων εταιριών και η ταινία σε χιλιάδες οθόνες , η Zara είχε ήδη έτοιμη συλλογή με ρούχα παρόμοια , έτοιμα προς διάθεση. Η δυνατότητα της

σχεδιαστικής ομάδας της Zara να αναγνωρίζει μέσα από χιλιάδες τάσεις τις μεταβλητές που θα επηρεάζουν τη μόδα είναι μοναδική.

Ανάλογη επιτυχία είχε μετά από μία σειρά συναυλιών της Madonna στην Ισπανία , όπου τα ρούχα της αντιγράφηκαν αστραπιαία από τη Zara . Μέχρι να τελειώσει την τελευταία συναυλία από την περιοδεία της μερικά μέλη από το κοινό φορούσαν τα ίδια ρούχα που η Madonna φορούσε στην πρώτη συναυλία .

Αυτή η ταχύτητα που περιγράψαμε επιτρέπει στη Zara να πειραματίζεται με πολλά προϊόντα. Υπολογίζεται ότι η εταιρία κατασκευάζει περίπου 25.000 πρωτότυπα (mock-ups) , ωστόσο μόνο το 40% από αυτά φτάνει στα καταστήματα. Παράλληλα η κάθε υπεύθυνη σχεδιαστική ομάδα , προετοιμάζει και μία σειρά παραπλήσια προϊόντα ως εναλλακτικά . Σε περίπτωση που τα αρχικά έχουν γρήγορες πωλήσεις , είναι έτοιμοι να παράγουν περισσότερα –όχι ίδια – διατηρώντας το δικαίωμα του καταναλωτή στην αποκλειστικότητα.

Τα προϊόντα κατασκευάζονταν σε μικρές ποσότητες και δοκιμάζονταν σε καθορισμένα καταστήματα, πριν αποφασιστεί η παραγωγή τους σε μεγαλύτερη ποσότητα, πράγμα που συνεισέφερε στη διατήρηση ενός δείκτη απώλειας 1%, δείκτης πολύ χαμηλός σε σύγκριση με το τυπικό 10% της βιομηχανίας. Κάθε προϊόν που αποστέλλονταν σε ένα κατάστημα έφτανε από το κέντρο διανομής με την τιμή στην ετικέτα. Έπειτα, τα στελέχη του καταστήματος και του τομέα επαναπροσδιόριζαν το προϊόν σύμφωνα με την επίδοσή του (performance), συμπληρώνοντας τα στοιχεία σε ένα palmtop Cassiopeia (υπολογιστής παλάμης) ο οποίος ήταν συνδεδεμένος καθημερινά με την μητρική εταιρεία έτσι προσέθεταν σχόλια πάνω σε ερωτήσεις που έγιναν από πελάτες σχετικά με τα υπάρχοντα ή νέα προϊόντα που έψαχναν.

## **2.6 Επεκτάσεις**

Το Zara σημείωσε σημαντική αύξηση των πωλήσεων κατά 21%, δηλαδή 8,15 δισεκατομμύρια δολάρια το 2005, ενώ τα H & M που ανέφεραν 7.870 εκατομμύρια δολάρια σε πωλήσεις το 2005. Η μητρική της Zara εταιρεία, η Inditex, άνοιξε 448 νέα καταστήματα το 2005, ενώ η H & M άνοιξε μόνο 190 νέα καταστήματα.

Τα σχέδια επέκτασής τους περιλαμβάνονται στα 490 καταστήματα το 2006. Μέχρι σήμερα η Inditex έχει ήδη ξεπεράσει τα 6.390 καταστήματα σε όλο τον κόσμο. Εν τω μεταξύ, ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής τους, η H & M, διαθέτει 2.700 καταστήματα σε όλο τον κόσμο. "Άλλοι αναλυτές ανησυχούν ότι Zara θα είναι σε θέση να επιμείνουν σε fast της ρυθμό, με τόσα πολλά περισσότερα καταστήματα για την προμήθεια. "Το 2008, η μητρική εταιρεία της Zara, η Inditex είχε προγραμματίσει να αυξηθεί κατά 640 νέα καταστήματα. Αυτή τη στιγμή τα Zara υπάρχουν σε 88 χώρες, με δίκτυο 2.000

καταστημάτων, όπου βρίσκονται σε μεγάλες πόλεις σε όλο τον κόσμο. Η ομάδα έχει επίσης ένα κέντρο διανομής στη Σαραγόσα, που ονομάζεται Plataforma Europa, η οποία διανέμει σε όλα τα καταστήματα Zara στην Ευρώπη.

## **2.7 Διανομή**

Η διανομή των προϊόντων τόσο των παραγομένων εντός της εταιρίας όσο και αυτών σε τρίτους γίνεται στο 500.000 τ.μ. κέντρο διανομής στο Arteixo . Το κέντρο διανομής είναι κεντρικά τοποθετημένο ανάμεσα σε 14 εργοστάσια ( Fraiman et all 2005). όλο το εμπόρευμα κατανέμεται πρώτα ανά χώρα και μετά ανά κατάσταση χρησιμοποιώντας κινούμενο carousel με κρεμώμενα βαγόνια. Αν και περισσότερο από 60.000 κομμάτια μετακινούνται μέσα κι έξω από το υπόψη κέντρο ανά ώρα, μόνο μερικοί εργάτες χρειάζονται για να ελέγχουν την όλη διαδικασία.

Η Lorena Alba , υπεύθυνη της εφοδιαστικής αλυσίδας της Inditex , τονίζει πως το κέντρο διανομής είναι ένα μέρος ώστε να μετακινείς τα αποθέματα και όχι να τα αποθηκεύεις. `` Το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπορευμάτων παραμένει εδώ για λίγες μόνο ώρες και κανένα πάνω από τρεις ημέρες ``.

Μέσα σε μόνο δυο μέρες και αφού τα εμπορεύματα φύγουν από το κέντρο διανομής, φτάνουν στις Η.Π.Α., ενώ στους ανταγωνιστές έπαιρνε έξι εβδομάδες στην καλύτερη περίπτωση. Η Zara μεταφέρει τα εμπορεύματά της στις Η.Π.Α και στην Ασία αεροπορικώς. Στην Ευρώπη τα προϊόντα διανέμονταν με φορτηγά ενώ για τα πιο απομακρυσμένα καταστήματα χρησιμοποιούνταν η εναέρια οδός. Ο χρόνος παράδοσης στην Ευρώπη είναι ακόμη μικρότερος. Παράλληλα από το 2003 η εταιρεία κατασκεύασε ένα δεύτερο κέντρο διανομής στη Zaragoza για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση .

### Κεφάλαιο 3 : Προϊόντα

Η δέσμευση των πελατών της Inditex λειτουργεί με το επιχειρηματικό μοντέλο της, ιδίως όσον αφορά τα προϊόντα που εμπορεύεται. Τα προϊόντα τους πληρούν τις πιο αυστηρές προδιαγραφές υγείας και ασφάλειας και οι αποθήκες τους είναι σχεδιασμένες και δημιουργημένες από οικολογικά αποτελεσματικά κριτήρια.

Αντί να αναθέσει την κατασκευή σε τρίτους, η Zara παρήγαγε σχεδόν τα μισά από τα προϊόντα της στις δικές της βιοτεχνίες. Σύμφωνα με την πολιτική προμήθειας της εταιρίας, τα υφάσματα που έρχονταν από την Ισπανία, την Ιταλία, την Τουρκία, την Ινδία, την Κίνα και την Ανατολή κόβονταν και βάφονταν σε ένα εργοστάσιο που διέθετε τεχνολογία τελευταίας γενιάς. Η Inditex αγόραζε το 50% των υφασμάτων χωρίς βάψιμο. Έπειτα, στο κέντρο διανομών, κόβονταν τα κομμάτια που αποτελούσαν κάθε τεμάχιο και αποστέλλονταν προς ένα δίκτυο τετρακοσίων εξειδικευμένων μικρών βιοτεχνιών στη Galicia και στα βόρεια της Πορτογαλίας για ραφή και ένωση. Τα τεμάχια επέστρεφαν στο Arteixo για να σιδερωθούν, να μπουν ετικέτες και για έλεγχο ποιότητας πριν διανεμηθούν σε όλο τον κόσμο, μέσα σε μόλις δέκα με δεκαπέντε μέρες από τον σχεδιασμό τους. Οι βιοτεχνίες χρέωναν ανά τεμάχιο και λάμβαναν επίσης τεχνολογική, λογιστική και οικονομική υποστήριξη για να βελτιώνουν την ποιότητά τους και τους χρόνους παράδοσης. Οι παραδόσεις μεταξύ της Zara και των μικρών βιοτεχνιών ήταν σχεδόν καθημερινές. Έτσι σε περίπτωση που η εταιρία είχε ήδη τα υφάσματα σε απόθεμα στις αποθήκες της, με τον εσωτερικό σχεδιασμό, την παραγωγή, το ράψιμο σε άμεσο χρόνο, να παραδώσει έτοιμο προϊόν σε πολλές περιπτώσεις σε λιγότερο από 15 ημέρες.

Περίπου το 60% της παραγωγής κατασκευάζεται από προμηθευτές της εταιρίας στην Ευρώπη και σε κοντινές χώρες όπως το Μαρόκο. Η Zara αγοράζει επίσης και από προμηθευτές στην Ασία, αλλά λόγω της ανάγκης για ταχύτητα, οι ποσότητες αυτές

είναι κατά πολύ μικρότερες από το μέσο όρο της εταιρίας. Κυρίως τα προϊόντα τα οποία ήταν βασικά σε κάθε συλλογή και η τιμή είχε πρωταρχικό ρόλο, παράγονταν στην Ασία σε αντίθεση με τα προϊόντα που ήταν ευαίσθητα στη μόδα και στο χρόνο (time and fashion sensitive), παράγονταν στην Ευρώπη.

Η Inditex τοποθετεί πάνω από 800 εκατομμύρια ενδύματα στην αγορά κάθε χρόνο. Τα προϊόντα αυτά είναι ένα βασικό πλεονέκτημα όπου η ποιότητα τους καθορίζει κατά πόσον οι πελάτες τους θα έρχονται πίσω για την αναζήτησή τους. Η ποιότητα είναι αδιαπραγμάτευτη: Τα προϊόντα αυτά είναι κατασκευασμένα για να συμμορφωθούν στα απαιτητικά πρότυπα υγείας και ασφάλειας (Clear to Wear and Safe to Wear). Τα πρότυπα αυτά, έχουν σχεδιαστεί για να πληρούν τις απαιτήσεις των πιο απαιτητικών κανονισμών για την υγεία και την ασφάλεια των προϊόντων σε όλο τον κόσμο. Η υπόσχεση του πελάτη συνεπάγεται επίσης το σχεδιασμό για υπεύθυνα ρούχα και την αύξηση της χρήσης των πρώτων υλών και υφαντικών ινών που προέρχονται από τα παραδοσιακά συστήματα παραγωγής και βιώσιμων ινών που δεν μολύνουν το έδαφος ή τους υδατικούς φορείς.

### **3.1 Απαιτητικά πρότυπα υγείας και ποιότητας**

Η δέσμευσή προς τους πελάτες συνεπάγεται επίσης υπεύθυνο σχεδιασμό ενδυμάτων και αύξηση της χρήσης των πρώτων υλών που προέρχονται από παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής και των βιώσιμων υφαντικών ινών που δεν μολύνουν το έδαφος ή το νερό. Η Inditex έχει αναπτύξει δύο πρότυπα υγείας και ασφάλειας των προϊόντων (Clear to Wear and Safe to Wear), σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Santiago de Compostela (Ισπανία). Τα πρότυπα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να:

- Καλύψουν τη διαδικασία παραγωγής από άκρη σε άκρη για όλα τους τα ενδύματα, υποδήματα και αξεσουάρ που πωλούνται από τον Όμιλο (συμπεριλαμβανομένων όχι μόνο τις πράξεις που βασίζονται στην Ισπανία, αλλά και όλα αυτά που βρίσκονται σε άλλα μέρη του κόσμου).
- Την συνεχή ενημέρωση των προτύπων με σκοπό τη συμμόρφωση με τον κόσμο στα πλέον αυστηρά πρότυπα ποιότητας των προϊόντων.
- Να παραμείνουν δεσμευτικοί για όλους τους προμηθευτές του Ομίλου

Επιπλέον η Zara αναλαμβάνει έξι μήνες σε προχωρημένο επίπεδο σε μόλις 15% με 25% της συλλογής της σεζόν, που σημαίνει ότι το 50% των προϊόντων παράγεται και σχεδιάζεται στη μέση της σεζόν. Αν η μόδα αλλάξει αντιδρά γρήγορα και σχεδιάζει καινούρια σχέδια τα οποία ανταποκρίνονται στις τάσεις της σεζόν. Με την βοήθεια της κάθετα αποδοτικής ολοκληρωμένης αλυσίδας εφοδιασμού, παίρνουν τα σχέδια και τα τοποθετούν στα καταστήματα όπου οι τάσεις εξακολουθούν να είναι σημαντικές.

### **3.2 Εξαντλητικοί έλεγχοι**

Η Inditex τρέχει τακτικά προγράμματα για την πιστοποίηση και την εποπτεία της εφαρμογής της Clear to Wear and Safe to Wear. Το κάνει αυτό σε στενή συνεργασία με ενώσεις των επιχειρήσεων, των προμηθευτών, των κατασκευαστών και των βοηθητικών επιχειρήσεων και αναπτύσσει συνεχώς διαδικασίες ελέγχου για να γίνουν όλο και πιο αυστηροί. Για το σκοπό αυτό η Inditex χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες 28 εργαστηρίων που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο. Η αυξανόμενη χρήση των εργαστηρίων αυτών τα τελευταία χρόνια επέτρεψε στον Όμιλο να αυξήσει την ικανότητά της να εποπτεύει τη συμμόρφωση με όλους τους περιφερειακούς κανόνες σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Μεταξύ αυτών, το ευρύ δίκτυο των εργαστηρίων δοκιμών προϊόντων, δύο εγκαταστάσεις επόμενης γενιάς ξεχωρίζουν: ένα στο Lugo (Ισπανία) και η άλλη στην Κωνσταντινούπολη (Τουρκία), αυτά είναι τα αναλυτικά κέντρα του Ομίλου της αναφοράς και είναι εξοπλισμένα για να εκπληρώσουν στο έπακρο τις δοκιμές αιχμής σε χρόνο ρεκόρ. Και τα δύο εργαστήρια είναι εξοπλισμένα με εργαλεία υψηλής ακρίβειας που υποστηρίζουν τις πρωτοβουλίες που διεξάγονται υπό την αιγίδα του τεχνικού προγράμματος για τους κατασκευαστές και τους προμηθευτές. Η Inditex έχει δημιουργήσει ένα ειδικό εργαστήριο για να δοκιμάσουν τα υποδήματα τους στις εγκαταστάσεις υπόδησης και αξεσουάρ της στην Έλτσε της Ισπανίας.

### **3.3 Πρώτες ύλες**

Οι Μάρκες του Ομίλου ενθαρρύνουν τη χρήση των υλικών που προέρχονται από πιο βιώσιμες πηγές, με σκοπό τη χρήση των περιορισμένων πόρων για τη μείωση της μόλυνσης του νερού. Οι επιλογές των πρώτων υλών τους είναι στενά συνδεδεμένες με τη βιοποικιλότητα, το νερό και τις στρατηγικές διαχείρισης της ενέργειας. Αρκετές από τις μάρκες του Ομίλου έχουν γραμμές προϊόντων που παρασκευάζονται αποκλειστικά από πιστοποιημένο βιολογικό βαμβάκι. Η πιστοποίηση σύμφωνα με το οργανικό περιεχόμενο Πρότυπο (OCS) εγγυάται την ακεραιότητα της εισόδου του οργανικού υλικού. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιούν ανακυκλωμένα υλικά. Η επιτυχία αυτής της προσπάθειας οφείλεται εν μέρει σε μια προσπάθεια να αυξήσει την ευαισθητοποίηση του αγοραστή της . Κατά μήκος αυτής της ίδιας γραμμής της πρωτοβουλίας, η Inditex συνεργάζεται επίσης με τις γεωργικές κοινότητες που αναπτύσσουν οργανικό και καλύτερο βαμβάκι, προκειμένου να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις πρακτικές της βαμβακοκαλλιέργειας τους και να ενισχύσουν το βιοτικό επίπεδο βαμβακοπαραγωγών. Το 2012, η Inditex πούλησε πάνω από 4,2 εκατομμύρια ενδύματα κατασκευασμένα από οργανικό βαμβάκι, περισσότερο από δύο φορές τον όγκο των πωλήσεων το 2011. Έχουν επίσης δεσμευτεί στην αιεφόρο

διαχείριση των δασών σε σχέση με τη χρήση των συνθετικών ινών όπως βισκόζη, Modal και Lyocell.

### **3.4 Καλή διαβίωση των ζώων**

Ο όμιλος Inditex εγγυάται στο αγοραστικό της κοινό πως όλα τα προϊόντα ζωικής προέλευσης που τίθενται προς πώληση από μέρος του Ομίλου, συμπεριλαμβανομένου δερμάτινων προϊόντων, προέρχονται αποκλειστικά από ζώα που εκτρέφονται σε αγροκτήματα και προορίζονται για την παραγωγή τροφίμων για ανθρώπινη κατανάλωση. Σε καμία περίπτωση, δεν τα εκμεταλλεύεται αποκλειστικά για την αξιοποίηση του δέρματός τους. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν προϊόντα ζωικής προέλευσης είναι αναγκαίο να πληρούν τις παρακάτω αυστηρές προδιαγραφές:

- Όλα τα ζωικά προϊόντα που χρησιμοποιούνται σε είδη παρεχόμενα από τον Όμιλο, θα πρέπει να προέρχονται από ζώα που εκτρέφονται σε αγροκτήματα για την παραγωγή ανθρώπινης τροφής.
- Σε καμία περίπτωση δεν χρησιμοποιούμε ή δεν πρόκειται να χρησιμοποιήσουμε οποιουδήποτε είδους δέρμα η προϊόν ζώου που σφάζεται αποκλειστικά για την πώληση οποιουδήποτε μέλους του σώματός του.
- Όλοι οι προμηθευτές υποχρεούνται να αντιμετωπίζουν τα ζώα που εμπλέκονται σε τέτοιες δραστηριότητες, με στάση ηθική και υπεύθυνη.

#### **3.4.1 Ο όμιλος Inditex ενάντια στη γούνα**

Μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες ένδυσης στον κόσμο Inditex Group αποφάσισε να ακολουθήσει μια πολιτική κατά της αληθινής γούνας και μπήκε στο Fur Free Retailer Program. Η εταιρεία υπέγραψε δεσμευτικό έγγραφο με την Fur Free Alliance, σύμφωνα με το οποίο από εδώ και στο εξής δεν θα χρησιμοποιεί κανένα είδος γούνας από ζώα στις συλλογές της. Αυτή είναι μια μεγάλη νίκη αν σκεφτεί κανείς ότι η εταιρεία έχει πάνω από 6.360 καταστήματα σε 96 χώρες. Η απόφαση αυτή στέλνει ένα ισχυρό μήνυμα στο χώρο της μόδας και ανοίγει το δρόμο και σε άλλα ονόματα να ακολουθήσουν το παράδειγμα του Ομίλου Inditex. Τα 6.000 καταστήματα της Inditex σταματούν τη πώληση γούνας. Η Inditex, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες μόδας στον κόσμο στον χώρο της λιανικής πώλησης (στην οποία ανήκουν τα πολύ γνωστά καταστήματα ZARA, Bershka, Stradivarius, Oysho, Pull & Bear, Massimo Dutti, Uterque), εντάχθηκε στο "Πρόγραμμα των Καταστημάτων Λιανικής Χωρίς Γούνα"

(Fur Free Retailer program) και υπέγραψε συμφωνία με την Fur Free Alliance, σύμφωνα με την οποία δεσμεύεται να μην πουλά γούνινα προϊόντα στα καταστήματά της. Η Fur Free Alliance που συντονίζει το Fur Free Retailer program, στο οποίο έως τώρα συμμετέχουν περισσότερες από 300 εταιρείες μόδας, είναι εξαιρετικά ικανοποιημένη από την απόφαση αυτή. «Αυτό που βλέπουμε είναι ότι όλο και περισσότερες εταιρείες επιθυμούν να ακολουθήσουν μία ηθική πολιτική πάνω στο θέμα της γούνας. Κάθε μέρα εκατομμύρια ζώα, όπως αλεπούδες, υποφέρουν στα μικροσκοπικά, βρώμικα κλουβιά τους, ενώ στο τέλος της δυστυχίας τους τα περιμένει η ηλεκτροπληξία. Για εμάς, είναι πολύ εύκολο να καταλάβουμε γιατί τόσες πολλές εταιρείες αποφασίζουν να αποστασιοποιηθούν από αυτή την απάνθρωπη μεταχείριση των ζώων», λέει ο Joh Vinding, πρόεδρος της Fur Free Alliance. «Η Inditex στέλνει ένα ισχυρό μήνυμα ώστε να αφυπνιστεί η βιομηχανία της μόδας και να αφαιρέσουν τη γούνα από τις συλλογές τους όσοι δεν το έχουν κάνει ακόμα. Έχουμε έως τώρα 300 ονόματα στο πρόγραμμά μας και περιμένουμε πολλά περισσότερα να μας ακολουθήσουν το 2014», λέει ο Joh Vinding. Η Fur Free Alliance είναι ένας διεθνής συνασπισμός οργανώσεων προστασίας των ζώων που εργάζεται για να φέρει ένα τέλος στην εκμετάλλευση και τη θανάτωση των ζώων για τη γούνα τους, και ισχυρίζεται ότι είναι ηθικά απεχθές να χρησιμοποιούμε και να θανατώνουμε ζώα για τέτοιους ευτελείς σκοπούς. Ο Όμιλος Inditex αποτελείται από περισσότερες από 100 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον σχεδιασμό της κλωστοϋφαντουργίας, της παραγωγής και της διανομής. Τα καταστήματά της βρίσκονται σε περισσότερες από 400 πόλεις σε πέντε ηπείρους. Η εταιρεία ξεκίνησε την επιχειρηματική της δραστηριότητα το 1975 στην Λα Κορούνια, στην Ισπανία. Αυτή τη στιγμή η Inditex έχει πάνω από 6.249 καταστήματα σε όλο τον κόσμο.

### **3.4.2 Ανγκόρα**

Ο όμιλος Inditex συμφωνεί απόλυτα με την καταγγελία κατά της κακομεταχείρισης των κουνελιών Ανγκόρα. Ακολουθώντας την πολιτική «Zero Tolerance» (Μηδενική Ανοχή), ενάντια στην κακομεταχείριση και τη βίαια εκμετάλλευση των ζώων, η Inditex υποχρεώνει τις εταιρείες της να ακολουθούν τις προτάσεις οργανώσεων για την προστασία των ζώων με τις οποίες φροντίζει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή και επικοινωνία. Εκτός αυτού, τα αγροκτήματα είναι υποχρεωμένα να διαθέτουν εγκαταστάσεις οι οποίες διασφαλίζουν αξιοπρεπείς συνθήκες διαβίωσης για τα ζώα. Ύστερα από τις τελευταίες καταγγελίες, η Inditex έχει προωθήσει το συγκεκριμένο μήνυμα σε όλες τις εταιρείες της. Παράλληλα, ο όμιλος πραγματοποιεί συχνές επισκέψεις στα σχετικά αγροκτήματα, θέτοντας σε εφαρμογή μία ανεξάρτητη διαδικασία πιστοποίησης των παραγωγών του μαλλιού Ανγκόρα, με στόχο να



επιβεβαιώσει και να διασφαλίσει τη συμμόρφωσή τους με τις απαιτήσεις της Inditex. Κατά συνέπεια, ο όμιλος δεν θα πραγματοποιήσει καμία περαιτέρω παραγγελία για τα προϊόντα που περιέχουν μαλλί Αγκόρα, με οποιονδήποτε προμηθευτή, μέχρι κάθε σχετική εγκατάσταση να έχει προηγουμένως ελεγχθεί και αξιολογηθεί, πάντα σύμφωνα με το πρωτόκολλο ελέγχου της Inditex

## **Κεφάλαιο 4: ERP (Enterprise Resource Planning)**

#### **4.1 Τι είναι το ERP**

Το ERP είναι ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων. Τα αρχικά ERP χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν ένα γενικό και αρκετά ασαφές σύνολο δραστηριοτήτων χάρη στις οποίες μια επιχείρηση διαχειρίζεται σημαντικά τμήματα των εργασιών της όπως ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, η αγορά πρώτων υλών και ανταλλακτικών, η συντήρηση εξοπλισμού, η παρακολούθηση αποθήκης, η διαχείριση παραγγελιών και η εξυπηρέτηση πελατών. Συνήθως, το ERP αποτελείται από μια σειρά διαδικασίες, καθώς και λογισμικό κατασκευασμένο ειδικά για να τις υποστηρίξει. Απευθύνεται σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις ικανοποιώντας διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις γιατί αναδιοργανώνεται και ενσωματώνει εύκολα νέες επιχειρηματικές πολιτικές ώστε να «πάρει το σχήμα» κάθε μεσαίας ή μεγάλης εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης και να αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο πληροφορικής και διοίκησης.

#### **4.2. Στόχος του ERP**

Στόχος ενός συστήματος ERP είναι η ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα (λογιστήριο, παραγωγή, πωλήσεις, κλπ.), έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Η "ολοκλήρωση" αποτελεί και τη λέξη-κλειδί, αφού η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δημιουργεί καλύτερες δομές στην επιχείρηση, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά. Διαθέτει μια ολοκληρωμένη γκάμα πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων - ERP, κατάλληλα προσαρμοσμένων σε όλες τις δυναμικές επιχειρήσεις με αναπτυξιακό όραμα. Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών που έχουν στη διάθεση τους οι επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση των δαπανών και στην κατάκτηση

#### **4.3 Τι περιλαμβάνει το ERP**

Το ERP περιλαμβάνει :

- Υποσύστημα οικονομικής διαχείρισης, γενική και αναλυτική λογιστική,

διαχείριση παγίων.

- Υποσύστημα εμπορικής διαχείρισης, παρακολούθηση αποθήκης, αγορών, πωλήσεων, πολιτών, παροχή υπηρεσιών
- Υποσύστημα διοικητικής πληροφόρησης, διαχείριση προϋπολογισμών.
- Υποσύστημα παραγωγής, εφοδιαστική διαχείριση αποθηκών, προγραμματισμός και έλεγχος αποθεμάτων, διαχείριση διανομών, διοίκηση παραγωγής (διαχείριση συνταγών παραγωγής, εντολών παραγωγής, κοστολόγησης), βασική διαχείριση παραγωγής, διαχείριση ασύρματων τερματικών.

#### **4.4 Πλεονεκτήματα του ERP**

Το πληροφοριακό σύστημα ERP διαθέτει μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής:

- Διαθέτει ευελιξία προσαρμογής με προ-παραμετροποιημένα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας.
- Προσφέρει ευελιξία αναζήτησης της πληροφορίας από οποιαδήποτε οθόνη και για οποιαδήποτε οντότητα.
- Διαθέτει απόλυτη παραμετρικότητα.
- Μεταφορά Δεδομένων (Migration)
- Εκπαίδευση
- Στοχευμένη Διοίκηση Έργου
- Δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Δυνατότητα άντλησης συγκεντρωτικών και αναλυτικών στοιχείων σε όλα τα επίπεδα, με γραμμογραφήσεις που επιθυμεί ο χρήστης.
- Χαρακτηρίζεται από αξεπέραστη σταθερότητα και αξιοπιστία.
- Συνδέεται με τα 'έξυπνά' IP τηλεφωνικά κέντρα.
- Υποστηρίζεται από το μεγαλύτερο πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών

#### **4.5 Το ERP στην ZARA A.E**

Η χρήση της πληροφορικής σε όλους τους τομείς και δραστηριότητες μιας επιχείρησης ονομάζεται «πληροφοριακά συστήματα διοίκησης». Ένα από τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης είναι το ERP το οποίο και χρησιμοποιείται από την ZARA A.E. Το ERP χρησιμοποιείται από όλα τα τμήματα της εταιρείας είτε αυτά

είναι διοικητικά, είτε αυτά ανήκουν στην πώληση. Ανά πάσα στιγμή ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να δει τα αποθέματα ανάλογα με το τμήμα στο οποίο ανήκει τα στοιχεία που τον ενδιαφέρουν.

Το κλειδί για την ικανότητα της Zara να δημιουργήσει μια ευκίνητη αλυσίδα εφοδιασμού βασίζεται στις ακόλουθες μοναδικές προσεγγίσεις:

Μεθοδολογία προμηθειών: Η ομάδα προμηθειών της Zara δεν εργάζεται για τον αριθμό των τελικών ενδυμάτων αλλά για την ποσότητα των πρώτων υλών που απαιτούνται για την κατασκευή των ενδυμάτων. Αυτό βοηθά στη μείωση των απορριμμάτων, καθώς μπορείτε να επαναχρησιμοποιήσετε το ύφασμα αλλά να μην μεταπωλήσετε ένα κομμάτι ρούχων που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες σας.

Εγγύτητα του εφοδιασμού: Οι προμηθευτές βρίσκονται κοντά στα εργοστάσια της Zara και συνεργάζονται στενά, οπότε η Zara μπορεί να παραγγείλει σε καθημερινή βάση.

Παραγωγή σχολίων: Καθημερινά, οι διαχειριστές καταστημάτων δίνουν τα σχόλια των πελατών στους ειδικούς της αγοράς, οι οποίοι στη συνέχεια διαβιβάζουν τις πληροφορίες μαζί με τις ομάδες παραγωγής και σχεδιασμού. Αυτός ο βρόχος γρήγορης ανάδρασης επιτρέπει μια γρήγορη και ευκίνητη ανταπόκριση στην αγορά.

Τοπική Βιομηχανία: Η Zara παρουσιάζει μια δραστικά διαφορετική προσέγγιση από τους ανταγωνιστές της. Αντί της εξωτερικής ανάθεσης της παραγωγής της στην Ασία ή την Ανατολική Ευρώπη, αποφάσισε να κατασκευάσει τα προϊόντα της στη Γαλικία. Ενώ η παραγωγή χαμηλότερου κόστους θα μπορούσε να επιτευχθεί σε άλλες περιοχές, ο ταχύτερος χρόνος για την αγορά, το μειωμένο κόστος μεταφοράς και η χαμηλή έκθεση σε μεταβαλλόμενους δασμούς και πολιτική υπερτερούν ενός παράγοντα. Επίσης, η Ζάρα διατηρεί εθελοντικά μέχρι και το 85% των εγκαταστάσεών της σε αδράνεια, προκειμένου να βελτιστοποιήσει την ανταπόκριση στις αλλαγές ζήτησης σε όλο τον κόσμο.

Προβλέψεις ζήτησης: Η Zara απολαμβάνει τα οφέλη από πολύ αποτελεσματικά μοντέλα διαχείρισης αποθεμάτων που τους βοηθούν να προσδιορίσουν την ακριβή ποσότητα των αντικειμένων που χρειάζονται για κάθε κατάσταση. Στέλνουν πολύ μικρές παρτίδες δύο φορές την εβδομάδα. Ως αποτέλεσμα, δημιουργεί μια αίσθηση έλλειψης, πολύ λίγα αντικείμενα δεν έχουν αποσταλεί και εάν το πείραμα αποτύχει, υπάρχει πολύς χρόνος (χάρη στην πολύ ικανοποιητική αλυσίδα εφοδιασμού τους) να δοκιμάσουν άλλα διαφορετικά στυλ. Αυτό βοηθά τελικά τη Zara να βρει το σωστό προϊόν σχεδόν κάθε φορά.

Το διοικητικό τμήμα παρακολουθεί την καθημερινή οικονομική πορεία της εταιρείας, το καθημερινό ποσοστό επισκεψιμότητας των πελατών στα καταστήματα της εταιρείας, είτε αυτοί είναι επαγγελματίες ηλεκτρολόγοι, είτε είναι ιδιώτες. Το

οικονομικό τμήμα παρακολουθεί τους οφειλέτες και τις οφειλές από τους πελάτες της εταιρείας, τις οφειλές της εταιρείας στους προμηθευτές της. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να δίνει πιστωτικό όριο στους μετόχους της εταιρείας καθώς και σε επαγγελματίες με μεγάλη οικονομική συνεισφορά στην εταιρεία. Το λογιστήριο καταχωρεί στο σύστημα ERP τα τιμολόγια από προμηθευτές δαπανών και τα τιμολόγια παροχής υπηρεσιών. Επίσης, βγάζει συγκεντρωτικές καταστάσεις (Κ.Ε.Π.Υ.Ο.) όπου φαίνονται τα τιμολόγια των πελατών τα οποία τιμολογούνται πάνω από το ποσό το οποίο έχει οριστεί από την εταιρεία. Τέλος, εκτυπώνει και αποστέλλει καρτέλες (λίστα μηνιαίων, ετήσιων τιμολογίων) στους πελάτες.

Το τμήμα μηχανογράφησης βρίσκεται σε συνεχή παρακολούθηση του προγράμματος σε περίπτωση που αντιμετωπίζει προβλήματα λειτουργίας, τα οποία παρουσιάζονται καθημερινά, λόγω της μεγάλης ταυτόχρονης χρήσης του ERP από όλα τα τμήματα και καταστήματα της εταιρείας από την Κρήτη μέχρι τη Θεσσαλονίκη. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται άμεση επίλυση αυτών τη στιγμή που παρουσιάζονται.

Το εμπορικό τμήμα χρησιμοποιεί το ERP δημιουργώντας προσφορές και παραγγελίες, οι οποίες αφορούν ξενοδοχειακές μονάδες, μεγάλες κατασκευαστικές ηλεκτρολογικές εταιρείες, επαγγελματίες του χώρου, διαγωνισμούς δημοσίων έργων κ.ο.κ.. Επίσης, το εμπορικό τμήμα καθορίζει τις τιμές με τις οποίες θα πωλούνται τα προϊόντα σε δυο τιμοκαταλόγους (λιανικής, χονδρικής πώλησης). Επιπλέον, το τμήμα αυτό φτιάχνει τις τιμές των δελτίων αποστολής.

Το τμήμα αγορών αποστέλλει τις παραγγελίες των προϊόντων στους προμηθευτές οι οποίες αφορούν τα αποθέματα της εταιρείας, δέχεται τις παραγγελίες των πωλητών της εταιρείας, τις οποίες επίσης αποστέλλει στους προμηθευτές. Τέλος, σε συνεννόηση με το εμπορικό τμήμα περνάει τις τιμές των προϊόντων στο σύστημα ERP.

Η γραμματεία, μέσω του συστήματος αυτού, έχει τη δυνατότητα να δει τους πελάτες και τους προμηθευτές της εταιρείας, ώστε να βρει τα στοιχεία επικοινωνίας τους, τα οποία χρησιμεύουν στην αποστολή της αλληλογραφίας και στην τηλεφωνική επικοινωνία της εταιρείας με αυτούς. Οι πωλητές μέσω του προγράμματος εξυπηρετούν πλήρως τους πελάτες, δηλαδή βγάζουν εντολές εξαγωγών (περιέχει τα προϊόντα αγοράς του πελάτη), παραγγελίες και προσφορές. Ακόμα, μπορούν ανά πάσα στιγμή να δουν τα αποθέματα των προϊόντων και σε ποια θέση βρίσκονται είτε μέσα στο συγκεκριμένο κατάστημα, είτε μέσα στα υπόλοιπα.

Οι εργαζόμενοι των αποθηκών των καταστημάτων της εταιρείας, με τη βοήθεια του ERP παραλαμβάνουν τα προϊόντα τα οποία έρχονται καθημερινά, τα τοποθετούν στις θέσεις τους μέσω του συστήματος, κωδικοποιούν και καταχωρούν στο σύστημα νέα προϊόντα και τις θέσεις τοποθέτησής τους και τον έλεγχο παραλαβής.

Τα ταμεία παρέχουν, με τη βοήθεια του ERP, αποδείξεις πώλησης, τιμολόγια πώλησης, δελτία αποστολής και επιστροφές προϊόντων των πελατών. Επίσης, κόβουν εσωτερικές διακινήσεις (προϊόντα που μεταφέρονται από το ένα κατάστημα στο άλλο), καταχωρεί και εκτυπώνει το σύνολο των εισπράξεων της ημέρας.

Από όλα τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι το πληροφοριακό σύστημα ERP (Enterprise Resource Planning), το οποίο χρησιμοποιείται από πολλές μικρές, μεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελεί ένα σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο εφαρμογών και για την εταιρεία της ZARA A.E., το οποίο διευκολύνει την οργάνωση της.

## **Κεφάλαιο 5 : Εσωτερικό marketing**

### **5.1 Τι είναι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ**

Πρόκειται για μια στρατηγική διαδικασία της επιχείρησης η οποία αποβλέπει στο να κάνει τους εργαζόμενους της επιχείρησης προσανατολισμένους προς την παροχή υπηρεσιών και την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι διαστάσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ είναι η διαμόρφωση στάσεων – αντιλήψεων καθώς και η διοίκηση επικοινωνίας.

#### **5.1.1 Στόχοι Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ**

Μερικοί στόχοι οι οποίοι είναι απαραίτητο να επιτευχθούν, προκειμένου το Εσωτερικό Μάρκετινγκ να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό είναι ότι οι εργαζόμενοι χρειάζεται να αναπτύξουν μια κουλτούρα προσανατολισμένη προς τους πελάτες της επιχείρησης και την ανάδειξη της ικανοποίησης των πελατών αυτής ως μέτρο για την αξιολόγηση της απόδοσής τους και να προσελκύσει η επιχείρηση τους καλύτερους δυνατόν εργαζόμενους (με τα περισσότερα προσόντα και τις καλύτερες ικανότητες εξυπηρέτησης), ώστε να επανδρώσουν τις θέσεις αυτής.

### **5.1.2 Σε ποιους απευθύνεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ**

Το εσωτερικό Μάρκετινγκ απευθύνεται στους εξής τομείς μιας επιχείρησης – εταιρείας:

- Στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης,
- Στα μεσαία διοικητικά στελέχη,
- Στο προσωπικό επαφής και
- Στους εργαζόμενους που προσφέρουν υποστηρικτικές υπηρεσίες.

### **5.1.3 Αναγκαίες ενέργειες στα πλαίσια ενός προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ**

Προκειμένου να αποδώσει η συμβολή του εσωτερικού Μάρκετινγκ σε μια εταιρεία, χρειάζεται να υλοποιηθούν οι παρακάτω ενέργειες:

- Η εκπαίδευση του προσωπικού
- Η υποστήριξη του στελεχιακού δυναμικού
- Η υποστήριξη της μμαζικής εσωτερικής επικοινωνίας
- Η σωστή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

### **5.1.4 Λόγοι που καθιστούν απαραίτητο το Εσωτερικό Μάρκετινγκ**

Βλέπουμε ότι οι λόγοι που καθιστούν απαραίτητο το εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι πολλοί και ποικίλοι. Μερικοί από αυτούς είναι:

- 1) Η προσδοκώμενη εξυπηρέτηση - αντίληψη της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη. Στο κομμάτι αυτό εμφανίζονται τα εξής προβλήματα:
  - Ανεπαρκής έρευνα αγοράς
  - Έλλειψη της διάχυσης των πληροφοριών αναφορικά με τις προσδοκίες του πελάτη στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης
  - Έντονες απόψεις και στερεότυπα της ανώτατης διοίκησης

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων οι οποίοι

είναι οι εξής:

- Συλλογή όλων των επίσημων και ανεπίσημων πληροφοριών αναφορικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της (μμεγαλύτερη έμφαση στην έρευνα αγοράς)
- Συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση των παραπόνων των πελατών (όχι μόνο κουτιά παραπόνων αλλά και ομάδες έρευνας)
- Προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς
- Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing)

2) Μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές, δηλαδή:

- Έλλειψη προσανατολισμού στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Δυσκολία της επιχείρησης στην σχέση της με το προσωπικό επαφής (αλλαγή νοοτροπίας, επανεκπαίδευση)

Τρόπος αντιμετώπισης αυτών:

- Η απόκτηση από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της επιχείρησης ενός γνήσιου προσανατολισμού προς την ποιότητα και να πιστέψουν στην αναγκαιότητα προσαρμογής των προτύπων λειτουργίας της επιχείρησης στις προσδοκίες του πελάτη.
- Σημαντικός ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (Δημιουργία και επανεξέταση ενός συστήματος καθορισμού στόχων, μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων, επιβράβευσης και τιμωρίας τους).

3) Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα της επιχείρησης, δηλαδή:

- Αδυναμία των εργαζομένων με ρόλο επαφής να ανταπεξέλθουν στις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Αδυναμία της επιχείρησης να συγχρονίσει την εκδήλωση της ζήτησης με την ικανότητα της να προσφέρει υπηρεσίες.

Τρόπος αντιμετώπισης αυτών:

- Έλεγχος των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών στους πελάτες της
- Κατανόηση της σημασίας των εσωτερικών πελατών (τόσο για το προσωπικό επαφής όσο και για το προσωπικό υποστήριξης).
- Εκπαίδευση των εργαζομένων για να είναι καλοί εργαζόμενοι.

4) Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης, όπως:

- Η ένταση του ανταγωνισμού οδηγεί συχνά τις επιχειρήσεις στην υπόσχεση



πραγμάτων που δεν μπορούν να προσφέρουν.

- Διαφημιστικά μηνύματα που εστιάζονται περισσότερο στο δημιουργικό του μηνύματος και όχι στο περιεχόμενο της υπόσχεσης

Τρόπος αντιμετώπισης αυτών:

- Συνεργασία του τμήματος μάρκετινγκ και των λειτουργιών εξυπηρέτησης, ώστε οι διαδικασίες μέσα από τις οποίες παρέχει η επιχείρηση τις υπηρεσίες της να αντανakλά τις υποσχέσεις της προς τους πελάτες της.
  - Προσεκτικός σχεδιασμός της επικοινωνιακής προσπάθειας
  - Ενημέρωση και εκπαίδευση των πελατών για τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών.
- 5) Η συνολική εικόνα, η οποία αφορά
- Διάψευση των προσδοκιών του πελάτη.
  - Άλλα προσδοκούν οι πελάτες και άλλα αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η επιχείρηση

## **5.2 Βασικές διαστάσεις ποιότητας**

Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας που προσφέρουν οι υπηρεσίες του Μάρκετινγκ αφορούν στην:

- Αξιοπιστία – Διαθεσιμότητα – Εμπιστοσύνη
- Ασφάλεια στις Συναλλαγές
- Αποτελεσματικές διευκρινίσεις για την Υπηρεσία
- Πρόθεση - διάθεση Εργαζομένων να Εξυπηρετήσουν
- Ικανότητες Εργαζομένων
- Ευγένεια Εργαζομένων
- Γνώση Αναγκών Πελάτη
- Χειροπιαστά που Συνοδεύουν την Υπηρεσία

## **5.3 Ορισμός της ικανοποίησης πελατών**

Η ικανοποίηση των πελατών ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μιας αγοραστικής επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι η επιλογή ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί. Το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν από την αγορά μιας υπηρεσίας και της απόδοσης της υπηρεσίας αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε. Το συναισθηματικό αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής αφού συν-αξιολογήσει τα συναισθήματα ανεκπλήρωτων προσδοκιών μετά την αγορά με τα αισθήματα πριν την αγοραστική απόφαση, καλύπτουν πλήρως τον ορισμό της ικανοποίησης του πελάτη. Συμπερασματικά, όλοι οι ορισμοί επιδιώκουν να ορίσουν την ικανοποίηση περιγράφοντας μια διαδικασία αξιολόγησης και να περιγράψουν τη διαδικασία αυτή σαν τη σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων. Οι διαστάσεις της ικανοποίησης περιλαμβάνουν την ικανοποίηση από μεμονωμένες περιπτώσεις που συνδέονται με την κατανάλωση μιας υπηρεσίας, την ικανοποίηση από το αποτέλεσμα της κατανάλωσης μιας υπηρεσίας και τέλος, την ικανοποίηση από το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης που πήρε ο καταναλωτής συναλλασσόμενος με την συγκεκριμένη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

#### **5.4 Εργαζόμενοι με ρόλο διασύνδεσης**

Το προσωπικό της επιχείρησης που βρίσκεται σε επαφή με τον καταναλωτή εξυπηρετώντας τον και προσφέροντας του υπηρεσία, αλλά, παράλληλα βρίσκεται σε επαφή και με το Σύστημα Υποστήριξης της υπηρεσίας που προσφέρεται στον πελάτη αποτελεί τον ρόλο του προσωπικού διασύνδεσης.

Δυστυχώς, το προσωπικό διασύνδεσης αντιμετωπίζει προβλήματα συγκρούσεων και στρες. Μια άλλη κατηγορία προσωπικού η οποία συνεισφέρει με τις υπηρεσίες της στο εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι το προσωπικό επαφής το οποίο διακρίνεται σε:

- Προσωπικό επαφής υποστηρικτικών υπηρεσιών (Υπάλληλος γραφείου, ταμίας κλπ.).
- Προσωπικό επαφής εξειδικευμένων υπηρεσιών (Επενδυτικός σύμβουλος, τεχνικός κλπ).

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι οι παραπάνω κατηγορίες προσωπικού συμβάλλουν σημαντικά στην επίλυση ζητημάτων που αφορούν στη διοίκηση του προσωπικού, στη διαχείριση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων, καθώς και στη βελτίωση της ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων (Καπερλιώτης, 2010).

#### **5.4.1 Συγκρούσεις – συνέπειες – αντιμετώπιση**

Παρατηρούμε ότι οι κυριότερες πηγές σύγκρουσης τις οποίες αντιμετωπίζει το προσωπικό της κάθε εταιρείας με αποτέλεσμα να υφίσταται κάποιες συνέπειες σε διάφορους τομείς και οι οποίες χρειάζεται να αντιμετωπιστούν είναι οι εξής:

- Προσωπικές Συγκρούσεις

Οι εργαζόμενοι και οι πελάτες οφείλουν να «υπακούουν» σε ένα «σενάριο» ρόλων προκειμένου να δημιουργηθεί και να παρασχεθεί η υπηρεσία. Άρνηση οποιουδήποτε μέρους, να προσαρμοστεί στο «ρόλο» που επιβάλλει το «σενάριο» μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις.

- Οργανικές Συγκρούσεις

Όταν οι πελάτες επιδιώκουν / απαιτούν μεταβολή διαδικασιών και δομών του συστήματος εξυπηρέτησης που έχει θεσπίσει η επιχείρηση.

- Διαπελατειακές Συγκρούσεις

Περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ των πελατών που αναμένουν να εξυπηρετηθούν και στις οποίες οι εργαζόμενοι που παίζουν ρόλο διασύνδεσης καλούνται να επιλύσουν.

Οι συνέπειες των συγκρούσεων αυτών είναι οι εξής:

- Δυσaréσκεια από την Εργασία
- Απογοήτευση
- Διάθεση αποχώρησης από την επιχείρηση

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι συγκρούσεις χρειάζεται να γίνουν τα εξής βήματα που αναφέρονται παρακάτω, ανάλογα με το είδος των συγκρούσεων που παρουσιάζονται:

- Προσωπικές Συγκρούσεις

Κατανόηση και αντιμετώπιση των επιπτώσεων που έχει για τους εργαζόμενους το «σενάριο» που καλούνται να παίξουν. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνονται ως πελάτες και να εξερευνούνται οι ανάγκες τους και τι τους ικανοποιεί.

- Οργανικές συγκρούσεις

Δημιουργία ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων των καταναλωτών και των δυνατοτήτων του συστήματος εξυπηρέτησης να προσφέρει τις υπηρεσίες που οι 90 πελάτες ζητούν / προσδοκούν. Με άλλα λόγια, δεν πρέπει να δημιουργούνται προσδοκίες που δεν υπάρχει δυνατότητα ικανοποιήσεις τους.

- Διαπελατειακές Συγκρούσεις

Έμφαση στη σωστή εφαρμογή της στρατηγικής τμηματοποίησης της αγοράς ώστε οι πελάτες που λαμβάνουν την υπηρεσία να έχουν κατά το δυνατόν περισσότερο ομοιογενείς απαιτήσεις / προσδοκίες. Με άλλα λόγια, η δημιουργία ομοιογενή προφίλ πελατών που θα εξυπηρετούνται στους «δικούς» τους χώρους και που έχουν τη διάθεση να ακολουθήσουν ένα «Κοινό Σενάριο».

## **5.5 Τομέας υπηρεσιών**

Συχνά πολλά στελέχη της εταιρείας βλέπουν τον πελάτη ως περιορισμό. Αυτή η αρνητική προοπτική παραβλέπει μια χρυσή ευκαιρία, ενώ οι πελάτες σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην βελτίωση τέτοιων καταστάσεων. Τα στελέχη πρέπει να καταλάβουν την αλληλεπιδραστική φύση των υπηρεσιών και την ανάμειξη του καταναλωτή στην διαδικασία της παραγωγής. Πολλές από τις αλλαγές που γίνονται στις υπηρεσίες, γίνονται κατευθείαν ορατές από τον καταναλωτή. Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι, η απόφαση της αλλαγής της θεώρησης της ωφέλειας που έχει αναπτυχθεί για τον πελάτη - όπως η διάθεση self-service οργανισμών - έχει πολύ μεγαλύτερη επίδραση στην εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται και συμβιβασμοί, αφού σπανίως οι ανάγκες του καταναλωτή μπορούν να ικανοποιηθούν ολοκληρωτικά και οικονομικά. Η κατάσταση αυτή απαιτεί την κατανόηση από πλευράς μάρκετινγκ, των δυνατοτήτων της παραγωγής, της έρευνας και της ανάπτυξης.

Στις υπηρεσίες το πρόβλημα αυτό του Μάρκετινγκ μεγεθύνεται, διότι σημαντικές πλευρές της επιχείρησης αποτελούν το προϊόν, αφού δημιουργούν μια εμπειρία αλληλεπίδρασης που παραδίδει το σύνολο των ωφελειών στον καταναλωτή. Στις υπηρεσίες το προϊόν είναι μια εμπειρία που δημιουργείται από το σύστημα της λειτουργίας της αλληλεπίδρασης της εταιρίας με τον πελάτη, δηλαδή το λειτουργικό σύστημα της εταιρίας, με όλη την πολυπλοκότητά του, είναι το προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι περιορίζονται οι στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αλλά επίσης παρουσιάζονται νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για την βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης

Στον τομέα των υπηρεσιών, οι πιθανές περιοχές προβλήματος ή συμβιβασμού είναι περισσότερο διευρυμένες, επειδή η ίδια η επιχείρηση είναι το προϊόν. Δεν υπάρχει ποτέ μία λύση, αφού η αποτελεσματικότητα της λειτουργικότητας και η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ μπορεί να σπρώχνουν σε αντίθετες κατευθύνσεις.

### **5.5.1 Εταιρεία παροχής υπηρεσιών**

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια συνεχής ανοδική εξέλιξη του τριτογενούς

τομέα και μπορούμε πλέον να μιλάμε για βιομηχανίες υπηρεσιών, οι οποίες ηγούνται των οικονομιών πολλών προηγμένων κρατών. Το γεγονός αυτό, έχει αυξήσει το ενδιαφέρον πολλών επιχειρήσεων για δραστηριοποίηση στο χώρο παροχής υπηρεσιών δημιουργώντας την ανάγκη για την εφαρμογή ενός προγράμματος μάρκετινγκ προσαρμοσμένου στις υπηρεσίες. Η εργασία αυτή ασχολείται με τις ιδιαιτερότητες της χάραξης ενός προγράμματος μάρκετινγκ για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών βασιζόμενη στις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών συγκριτικά με τα προϊόντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, κάνοντας λόγο για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών η αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη προέρχεται κυρίως από την υπηρεσία που προσφέρει η εταιρεία και πολύ λιγότερο από το προϊόν. Συνεπώς, όταν το μεγαλύτερο μέρος της προσφοράς προς το πελάτη είναι η υπηρεσία μιλάμε για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Η δομή αυτής της υπηρεσίας βασίζεται ουσιαστικά στη δομή ενός προγράμματος μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις με έμφαση στην αγορά οφείλουν να έχουν πλήρη γνώση της αγοράς, ώστε να αναγνωρίζουν ανεκπλήρωτες ανάγκες και να δημιουργούν προϊόντα (ή και υπηρεσίες) για να τις ικανοποιούν πορευόμενοι πάντα στις κατευθύνσεις της επιχείρησης που εκπροσωπούν. Επιπλέον, εργαλεία όπως η έρευνα αγοράς, το πρόγραμμα μάρκετινγκ, και ο σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ φαίνεται πως είναι εξίσου σημαντικά τόσο για τις επιχειρήσεις που εμπορεύονται αγαθά όσο και για εκείνες που διαθέτουν υπηρεσίες. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι όσες ασχολούνται με την παροχή τουριστικών, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, προσωπικών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών όπως το κινητό τηλέφωνο και η δορυφορική τηλεόραση.

### **5.5.2 «Προϊόν»**

Ο όρος «προϊόν» χρησιμοποιείται με την ευρύτερη έννοια του στην αγορά για κάθε είδους προσφερόμενο αγαθό. Γενικά, όμως, μπορούμε να πούμε πως σήμερα στις περισσότερες περιπτώσεις έχουμε να κάνουμε με συνδυασμούς υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, συνδυασμούς δηλαδή προϊόντων και υπηρεσιών. Το φαγητό σε ένα εστιατόριο, είτε η παράδοση στο σπίτι του καταναλωτή των αγορών του από ένα σούπερ μάρκετ, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα του συνδυασμού υπηρεσίας και προϊόντος. Στην περίπτωση της υπηρεσίας, έχει ενδιαφέρον από τη σκοπιά του προϊόντος ως στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, η συσκευασία των χαρακτηριστικών της ώστε να φτάσει στο τελικό καταναλωτή. Οι ιδιαιτερότητες της υπηρεσίας, οι οποίες έχουν ήδη αναφερθεί, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο και στρατηγικά κρίσιμο τον συνδυασμό των επιμέρους χαρακτηριστικών της. Ο σχεδιασμός μιας πρωτότυπης υπηρεσίας δεν αρκεί. Θα πρέπει η εταιρεία παροχής της εκάστοτε υπηρεσίας να χτίσει την επωνυμία της υπηρεσίας, να αναπτύξει τα σωστά

χαρακτηριστικά της, να προσθέσει υλικά στοιχεία, να την τοποθετήσει σωστά στην αγορά. Σύμφωνα με τον Καπαρελιώτη (2010), προκειμένου η εταιρεία παροχής της εκάστοτε υπηρεσίας να αναπτύξει σωστά χαρακτηριστικά χρειάζεται να πληροί ορισμένες προδιαγραφές οι οποίες αναφέρονται παρακάτω:

### **A) Η έννοια της υπηρεσίας**

Όπως και για τα προϊόντα, έτσι και για τις υπηρεσίες σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ωφέλεια που αποκομίζει ο καταναλωτής, όταν του παρέχεται μια υπηρεσία. Υπάρχουν τρία επίπεδα προσφερόμενης υπηρεσίας με βάση τις ανάγκες, τα οφέλη και τις προσδοκίες του καταναλωτή. Η βασική υπηρεσία συνδέεται με την απόλυτη έννοια της υπηρεσίας που καλύπτει την ανάγκη του καταναλωτή. Η προσδοκώμενη υπηρεσία αναφέρεται στην ωφέλεια, που ο καταναλωτής προσδοκά να αποκτήσει από την χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας, καθώς και υλικά στοιχεία που προστίθενται στην βασική υπηρεσία.

### **B) Ταξινόμηση της υπηρεσίας**

Η ταξινόμηση των υπηρεσιών είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, καθώς βοηθά την εταιρεία παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσει τον κλάδο δραστηριότητας της, τους άμεσους ανταγωνιστές της, να κατανοήσει την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών και να εφαρμόσει τις κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ.

Μερικά συχνά χρησιμοποιούμενα κριτήρια κατηγοριοποίησης των υπηρεσιών είναι τα εξής:

Με βάση

- Τον τελικό καταναλωτή: καταναλωτική, βιομηχανική
- Τον ανθρώπινο παράγοντα: υψηλής ανάμιξης, χαμηλής ανάμιξης
- Το κέρδος: εμπορική, μη κερδοσκοπική

Άλλα κριτήρια ταξινόμησης των υπηρεσιών είναι η σχέση που αναπτύσσεται με το πελάτη, ο αριθμός των σημείων και ο βαθμός εξυπηρέτησης, η μεταβολή της ζήτησης κ.α.

### **Γ) Κύκλος ζωής υπηρεσίας**

Ο κύκλος ζωής είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία του προγράμματος μάρκετινγκ. Οι πωλήσεις των υπηρεσιών μπορούν να παρακολουθούνται και να αναλύονται, ώστε να διοικείται σωστά το χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών της εταιρείας παροχής υπηρεσιών και να παίρνονται καίριες αποφάσεις σχετικά με την προώθηση,

την τιμολόγηση, την απόσυρση μιας απαξιωμένης υπηρεσίας. Ο κύκλος ζωής μιας υπηρεσίας ακολουθεί τα στάδια εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής που ακολουθεί και το προϊόν και απαιτεί τις ίδιες στρατηγικές κινήσεις σε κάθε στάδιο.

#### **Δ) Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών**

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών είναι, αντίστοιχα με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, μια δαπανηρή, ριψοκίνδυνη και κρίσιμη για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της εταιρείας παροχής υπηρεσιών διαδικασία. Η ανάπτυξη μιας υπηρεσίας που αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς έχει, εξίσου, σημαντικές συνέπειες για μια επιχείρηση με την αποτυχημένη ανάπτυξη ενός προϊόντος.

#### **5.6 Ανθρώπινο δυναμικό ως μέσο παροχής υπηρεσιών**

Δεν μπορούμε να κατανοήσουμε, αξιολογήσουμε ή να χαρακτηρίσουμε μια προσφορά υπηρεσίας, χωρίς να υπολογίσουμε τους ανθρώπους που παρέχουν την υπηρεσία (εργαζόμενοι) και τους ανθρώπους που την αγοράζουν (πελάτες). Η εμφάνιση και συμπεριφορά του προσωπικού βοηθά τον πελάτη να αξιολογήσει την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνει, ενώ ταυτόχρονα η εμφάνιση και συμπεριφορά των άλλων πελατών, μέσω της αλληλεπίδρασης αποκρυσταλλώνει την εικόνα του πελάτη για την προσφορά και το προφίλ του παροχέα. Πιο συγκεκριμένα, η συμπεριφορά και τακτική που τηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για την διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνει και τη γενικότερη εμπειρία που αποκομίζει από την επαφή με την επιχείρηση, καθώς πολλές φορές το μόνο απτό στοιχείο της υπηρεσίας είναι οι άνθρωποι. Οι εργαζόμενοι, συνεπώς, είναι οι υπεύθυνοι για το χάσμα διανομής της ποιότητας που παρατηρείται, όταν η παρεχόμενη υπηρεσία δεν αρμόζει στα πρότυπα ποιότητας και τις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ύστερα από μελέτη των προσδοκιών των πελατών.

Για να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες εμφάνισης αυτού του χάσματος η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, θα πρέπει να αναπτύξει προσωπικό ικανό να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου οι οποίες θα στοχεύουν στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την σχεδίαση και εφαρμογή ενός προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Στο εσωτερικό μάρκετινγκ οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως «εσωτερικοί πελάτες» στους οποίους η επιχείρηση θα πρέπει να «πουλήσει» τις διάφορες διαδικασίες που συνιστούν την υπηρεσία, πριν πουλήσει την υπηρεσία στους εξωτερικούς πελάτες.

Βασιζόμενη στον Καπαρελιώτη (2010) διακρίνουμε τρεις διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ:

#### 1) Υποκίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων

Μια υπόθεση-κλειδί του εσωτερικού μάρκετινγκ προτείνει ότι για να έχει μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες θα πρέπει να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους. Η εστίαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να 95 δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι στον τομέα των υπηρεσιών αυτό που «αγοράζουν» οι πελάτες είναι η «εργασία» και η δράση του προσωπικού. Συνεπώς, η προσέλκυση, διατήρηση και υποκίνηση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού είναι παράγοντες μεγάλης σημασίας, ιδιαίτερα σε αγορές που η ποιότητα του προσωπικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διαφοροποίησης μεταξύ των «παικτών» της αγοράς. Το κύριο εργαλείο για την επίτευξη της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι να αντιμετωπίζονται από μέρους της επιχείρησης ως πελάτες. Παράλληλα, οι managers μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων αντιμετωπίζοντας τις «εργασίες σαν προϊόντα», δηλαδή σχεδιάζοντας εργασίες με χαρακτηριστικά που οι εργαζόμενοι εκτιμούν ως ιδιαίτερα σημαντικά.. Έχοντας αυτή την αντιμετώπιση απέναντι στις διάφορες εργασίες που καλείται το προσωπικό να εκτελέσει, ώστε να παράγει την υπηρεσία απαιτεί από τους managers να αφιερώνουν ισάξια προσοχή στο σχεδιασμό των διαφόρων εργασιών με το σχεδιασμό των προσφερόμενων στους εξωτερικούς πελάτες υπηρεσιών.

Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να προσελκύσει κανείς και να διατηρήσει τους καλύτερους ανθρώπους για κάθε εργασία. Εδώ πρέπει να υπογραμμιστεί ότι όλη αυτή η διαδικασία απαιτεί στενή συνεργασία των τμημάτων μάρκετινγκ και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, για να επιτευχθεί συντονισμός και ολοκλήρωση ενεργειών, με αποτέλεσμα την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων που επιδρά όπως προαναφέρθηκε στην ικανοποίηση των πελατών.

#### 2) Προσανατολισμός στον πελάτη

Η διάδραση μεταξύ προσωπικού επαφής και πελάτη έχει επίδραση τόσο στην απόφαση για δοκιμαστική αγορά όσο και στην απόφαση για επαναλαμβανόμενες αγορές της υπηρεσίας από το συγκεκριμένο παροχέα, όταν προκύπτει η ανάγκη στον καταναλωτή για τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Είναι, δηλαδή, δυνατόν η επιτυχημένη επαφή πελάτη-εργαζομένου να συνδέσει στο μυαλό του πελάτη την ανάγκη για αγορά μιας υπηρεσίας με ένα συγκεκριμένο παροχέα, με αποτέλεσμα κάθε φορά που ένας πελάτης θέλει να αγοράσει τη συγκεκριμένη υπηρεσία να απευθύνεται στον παροχέα με τον οποίο έχει ξανασυνεργαστεί και έχει αποκομίσει καλή εμπειρία από τη



διάδρασή του με το προσωπικό παροχής της υπηρεσίας. Είναι εμφανές, πως το γεγονός αυτό δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης αισθημάτων αφοσίωσης στους πελάτες. Για να μπορέσει η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να εκμεταλλευθεί αυτές τις ευκαιρίες απαιτείται προσωπικό που είναι προσανατολισμένο στις ανάγκες του πελάτη. Ο Προσανατολισμός στον πελάτη είναι παράγοντας κύριας σημαντικότητας, λόγω του κεντρικού ρόλου που διαδραματίζει στην επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών.

3) Διεύρυνση της φιλοσοφίας του εσωτερικού μάρκετινγκ-εφαρμογή και διοίκηση της αλλαγής.

Η αναγνώριση του ότι η αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών απαιτεί να ξεπεραστούν οι εσωτερικές συγκρούσεις μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης και να επιτευχθεί καλύτερη εσωτερική επικοινωνία οδήγησαν στη θεώρηση του εσωτερικού μάρκετινγκ ως ενός γενικού εργαλείου για την εφαρμογή οποιασδήποτε επιχειρησιακής στρατηγικής, είτε αυτή αφορά την εσωτερική είτε την εξωτερική αγορά. Κάτω από αυτό το πόρισμα ο ρόλος το εσωτερικού μάρκετινγκ διαγράφεται ευρύτερος από την υποκίνηση των εργαζομένων και την προσαρμογή τους στις ανάγκες των πελατών. Είναι, δηλαδή, ιδιαίτερα σημαντικό για την αποτελεσματική εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής να κατανοεί ο εργαζόμενος τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων, ώστε να υποκινείται από το κοινό όραμα και να επιτυγχάνεται συντονισμός και ολοκλήρωση των ενεργειών προς μια κοινή για όλους κατεύθυνση.

Συνεπώς, τα βασικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι τα εξής:

- Παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων.
- Προσανατολισμός στον πελάτη και ικανοποίηση του πελάτη.
- Συνεργασία των εσωτερικών λειτουργιών, επίλυση συγκρούσεων και ολοκλήρωση.
- Προσέγγιση μάρκετινγκ σε όλα τα παραπάνω στοιχεία.
- Εφαρμογή συγκεκριμένων επιχειρησιακών και λειτουργικών στρατηγικών.

Το σημείο που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την πλευρά των στελεχών που προγραμματίζουν και σχεδιάζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η προσαρμογή των τακτικών μάρκετινγκ, ώστε να μπορούν να εφαρμοσθούν στην εσωτερική αγορά.

Οι στόχοι που εξυπηρετεί ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ είναι οι εξής:

- Γενικός, να δημιουργήσει υποκινημένους εργαζομένους που νοιάζονται για τις ανάγκες των πελατών και αναπτύσσουν συνείδηση εξυπηρέτησης.
- Στρατηγικός, να δημιουργήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον τέτοιο που να υποστηρίζει την συναίσθηση του προσωπικού.
  
- Τακτικός, να προσφέρει τις υπηρεσίες και τις προσπάθειες μάρκετινγκ πρώτα στους υπαλλήλους επιδιώκοντας να κερδίσει τη δέσμευσή τους στην αποτελεσματική προώθηση των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού.

Ανεξαρτήτως του επιπέδου μόρφωσής τους οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση. Οι ανάγκες εκπαίδευσης, όμως, ποικίλλουν σαν συνάρτηση του βαθμού επαφής με τους πελάτες, τις ικανότητες και την τεχνολογία που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου του κάθε εργαζομένου και του εύρους των σχέσεων που συνάπτονται με τους πελάτες και τους υπόλοιπους εργαζομένους.

## Κεφάλαιο 6 : Πλάνο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

### 6. 1 Τι είναι το Πλάνο Μάρκετινγκ

Το πλάνο μάρκετινγκ είναι ένα από τα πιο χρήσιμα "εργαλεία" μιας επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο μπορεί και μειώνει το ρίσκο της δουλειάς της. Το πλάνο μάρκετινγκ γίνεται καθημερινά όλο και πιο επιτακτικό λόγο της πολύπλοκης και δυναμικής φύσης των μοντέρνων επιχειρήσεων, λόγω του Ελληνικού και ξένου ανταγωνισμού και λόγω της συνεχόμενης μείωσης του ποσοστού κέρδους. Με το πλάνο μάρκετινγκ επιτυγχάνεται η αποφυγή της οικονομικής χρεοκοπίας, η βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας, η δημιουργία κινήτρων, στόχων και ο σχεδιασμός μέτρων για την επίδραση του πλάνου. Σύμφωνα με τον Μπαζιώνη, μια εταιρεία χρησιμοποιώντας το πλάνο μάρκετινγκ καταφέρνει να :

- Αξιολογήσει τις πραγματικές της δυνατότητες μέσα στο περιβάλλον της αγοράς.
- Να αξιολογήσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.
- Να προσδιορίσει και να κατατάξει τις ομάδες κοινού στις οποίες σκοπεύει να προσφέρει τις υπηρεσίες της.
- Να επιτύχει την καλύτερη δυνατή τοποθέτηση στην αγορά
- Να βελτιώνει συνεχώς τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να αναπτύσσει νέες δραστηριότητες.
- Να προσδιορίζει και να αξιολογεί με ακρίβεια τη στρατηγική και τις τακτικές για διαρκή ανάπτυξη.
- Να προσδιορίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, του προσωπικού και γενικότερα της αγοράς.
- Να δημιουργεί μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό.
- Να επιβεβαιώνει και να βελτιώνει την οικονομική ευρωστία και να προστατεύει τα συμφέροντα των επενδυτών.

Παρόλα τα παραπάνω εμφανή οφέλη, πολλές εταιρείες ακόμη δεν έχουν πλάνο μάρκετινγκ είτε γιατί οι υπάλληλοι ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει χρόνος για σχεδιασμό πλάνου είτε γιατί οι ίδιοι προτιμούν τους δικούς τους γρήγορους υπολογισμούς.

### **6.1.1 Από τι αποτελείται το πλάνο μάρκετινγκ**

Σύμφωνα με τον Μπαζιζώνη, το πλάνο μάρκετινγκ αποτελείται από τα εξής :

#### A. Ανάλυση κατάστασης

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ανάλυση κατάστασης είναι η περιγραφή κατάστασης του προϊόντος, της τιμής, της διανομής και της προώθησης προϊόντος.

Η ανάλυση αυτή έχει τρία στάδια :

α) Περίληψη πωλήσεων και κερδών των περασμένων χρόνων ( μέγεθος αγοράς, κυμαινόμενο κόστος, τιμές κλπ )

β) Πρόβλεψη του μεγέθους της αγοράς και των πωλήσεων της εταιρείας

γ) Ανάλυση SWOT. Σε αυτή την ανάλυση μελετώνται τα σημεία υπεροχής και τα σημεία αδυναμίας ( τύπος προϊόντος, προώθηση πωλήσεων εκπαίδευση κλπ ), όπως και ευκαιρίες και απειλές (πληθωρισμός, ανεργία, φύση τεχνολογίας κ.λ.π.).

#### B. Στόχοι και υλοποίησή τους

Συχνά ένας στόχος ορίζεται σε σχέση με ένα τωρινό πρόβλημα. Οι πιθανότεροι και συχνότεροι είναι η αύξηση πωλήσεων και η μείωση του κόστους. Το πλάνο μάρκετινγκ καθορίζει τη στρατηγική που θα πετύχει τον στόχο αυτό. Με άλλα λόγια αποφασίζεται το πρόγραμμα δράσης και τακτικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία. Φυσικά, μετά από αυτό ακολουθεί ο προϋπολογισμός στον οποίο θα ληφθούν υπόψη τα κέρδη και οι ζημιές όπως και τα έσοδα (πωλήσεις, καθαρό κέρδος) και τα έξοδα (κόστος παραγωγής, διανομή, προώθηση κλπ). Αφού γίνουν τα παραπάνω γίνεται έλεγχος και αποφασίζεται πώς και πότε η επιτυχία του προγράμματος θα ελεγχθεί και από ποιον. Σε τελική ανάλυση το πλάνο μάρκετινγκ πρέπει να απαντά στις εξής ερωτήσεις: τι θέλουμε να πετύχουμε; Πώς θα το πετύχουμε; Πότε θα ολοκληρωθεί; Πόσο θα κοστίσει; Ποιος θα αναλάβει τη στρατηγική; Πώς θα μετρηθεί και θα καθοδηγηθεί η πρόοδος;

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως ο προγραμματιστής πρέπει να αναγνωρίσει το ενδεχόμενο των απροσδόκητων γεγονότων και να προτείνει τι θα συμβεί αν κάποιο από αυτά λάβει χώρο.

Τέλος πρέπει να λάβει υπόψη τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών (τρόπος πληρωμής, παράδοσης στο σπίτι κλπ), τα συστήματα του ανταγωνισμού και τις επιπτώσεις όσον αφορά την προώθηση των πωλήσεων και τον έλεγχο αγοράς.

### 6.6.2 Επικοινωνιακή πολιτική

Στη σημερινή εποχή οι καταναλωτές αναζητούν στις υπηρεσίες χαρακτηριστικά ποιότητας. Λόγω του συνεχούς ενδιαφέροντος του κοινού για την ανεύρεση υπηρεσιών με ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως αξιοπιστία, εμπιστοσύνη, ποικιλία, σύντομες διαδικασίες, καλή εικόνα στην αγορά, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στην επικοινωνιακή τους πολιτική. Βασισμένοι στον Καπερλιώτης (2010) συμπεραίνουμε ότι μέσα από τα διάφορα στοιχεία του επικοινωνιακού μίγματος επιχειρείται να πληροφορηθεί το κοινό για τις ίδιες τις επιχειρήσεις και τις παροχές τους, δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αναγνωρισιμότητα των υπηρεσιών, για δημιουργία ενδιαφέροντος ως προς τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, για εκπαίδευση ως προς τη χρήση και τη χρησιμότητά τους καθώς και για την ενθάρρυνση της απόκτησής τους. Ο σκοπός μιας τέτοιας προσπάθειας είναι να διαφοροποιηθεί ο κάθε πάροχος από τους υπόλοιπους και να προτιμηθεί έναντι των άλλων. Να δημιουργηθεί η πεποίθηση ότι ο συγκεκριμένος παροχέας μπορεί να προσφέρει αυτά που προσμένουν οι αγοραστές και με τον καλύτερο τρόπο. Αυτός ο σκοπός στις υπηρεσίες παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις λόγω της αυλότητας και της απουσίας αποδεικτικών στοιχείων των υπηρεσιών. Για να στεφθεί όμως με επιτυχία θα πρέπει πρώτα να συλλέξουν πληροφορίες για το κοινό-στόχος, για τους ανταγωνιστές και για το ευρύτερο περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα για τα χαρακτηριστικά του κοινού, την αγοραστική του συμπεριφορά, τα κανάλια διανομής και την ανάπτυξη της αγοράς. Τα κοινά στα οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις είναι οι υπάρχοντες και οι δυνητικοί αγοραστές, οι ενδιαμέσοι, οι εργαζόμενοί τους, τα μέσα ενημέρωσης αλλά και το ευρύτερο κοινό.

#### A) Εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία

Όλοι οι οργανισμοί έχουν ανάγκη να επικοινωνούν με τους πελάτες τους, εσωτερικούς και εξωτερικούς, σε διάφορες χρονικές στιγμές και για διάφορους λόγους. Άλλα κοινά στα οποία απευθύνονται είναι η τοπική κοινότητα, κρατικές οργανώσεις, μέτοχοι, η ευρύτερη κοινωνία αλλά και ομάδες που ασκούν πίεση. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών έχουν την ανάγκη να επικοινωνήσουν με το εξωτερικό και το εσωτερικό κοινό για τους εξής λόγους:

Εξωτερική επικοινωνία :

Ενημέρωση της αγοράς στόχου για τις νέες υπηρεσίες και προσφορές.

Εκπαίδευση των πελατών σχετικά με τις υπηρεσίες, ώστε να είναι σε θέση να τις αποδεχτούν και να αποκομίσουν τη μεγαλύτερη χρησιμότητα.

Να πείσουν υπάρχοντες αλλά και δυνητικούς πελάτες να εμπιστευθούν την υπηρεσία.

- Να τους υπενθυμίσουν τις παροχές τους αλλά και τους χώρους όπου προσφέρονται.
- Να κάνουν γνωστές τις θέσεις του οργανισμού που αφορούν περιβαλλοντικά ζητήματα.
- Να κάνουν δημόσιες ανακοινώσεις.

Εσωτερική επικοινωνία:

- Ενημέρωση των εργαζομένων για τυχόν αλλαγές στις πολιτικές και τις κατευθύνσεις του οργανισμού.
- Επικοινωνία των νέων στόχων και προγραμμάτων.
- Συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων για τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- Ενημέρωση και εκπαίδευση για τις νέες υπηρεσίες.

B) Η επικοινωνιακή διαδικασία

Η επικοινωνιακή διαδικασία ολοκληρώνεται μέσα από τα εξής στοιχεία:

- Η πηγή, ο αποστολέας είναι η επιχείρηση που αποστέλλει το μήνυμα. Αυτή πρέπει να έχει σχηματίσει ξεκάθαρη εικόνα για το τι θέλει να περάσει στο κοινό. Εάν η κεντρική ιδέα του μηνύματος δεν είναι σαφής τότε είναι δύσκολο να υπάρξει επιτυχημένη επικοινωνία.
- Κωδικοποίηση του μηνύματος, δηλ. γραπτή παρουσίαση της ιδέας και υποστήριξή της από εικόνες και σχέδια τα οποία να σημαίνουν κάτι για τον αποδέκτη.
- Αποστολή του μηνύματος μέσω κάποιου καναλιού επικοινωνίας όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο.
- Λήψη του μηνύματος και αποκωδικοποίηση από τον παραλήπτη.

Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας παρεμβάλλονται και θόρυβοι, όπως γνώμες γνωστών, ανταγωνιστικά μηνύματα, αντιλήψεις των παραληπτών κ.α., τα οποία εμποδίζουν την ομαλή ροή και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Γ) Το μήνυμα προβολής

Είναι φανερό ότι, η στρατηγική που αφορά το στοιχείο promotion στο μείγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι καθαρά στρατηγική επικοινωνίας. Μέσα από τα μηνύματα επικοινωνίας ο κάθε οργανισμός που παρέχει υπηρεσίες προσπαθεί να σχηματίσει και να διατηρήσει μία ευνοϊκή εικόνα για τον ίδιο ή να ουδετεροποιήσει μία αρνητική αλλά και να αυξήσει τις πωλήσεις με διάφορες τεχνικές. Για τους λόγους αυτούς το μήνυμα στο οποίο αντικατοπτρίζεται η όλη στρατηγική θα πρέπει να είναι: ενημερωτικό, διασκεδαστικό, πειστικό, να εκπαιδεύει και να λειτουργεί ως μηχανισμός

υπενθύμισης. Εκτός από τη συλλογή πληροφοριών για το κοινό, τους ανταγωνιστές και το ευρύτερο περιβάλλον, ο οργανισμός που σχεδιάζει την επικοινωνιακή του στρατηγική θα πρέπει να λάβει υπόψη του και τα εξής: την τοποθέτηση της υπηρεσίας, τον κύκλο ζωής της υπηρεσίας και την εσωτερική του οργάνωση και τις ενέργειες που μέχρι τότε έχουν πραγματοποιηθεί από τους ανθρώπους του μάρκετινγκ. Όταν πρόκειται να προβληθεί μία νέα υπηρεσία, ο ρόλος του επικοινωνιακού μηνύματος θα είναι να τονίσει την ύπαρξη της νέας υπηρεσίας, να κάνει την υπηρεσία αναγνωρίσιμη, να εκπαιδεύσει τους πιθανούς χρήστες αλλά και να τους πείσει να τη δοκιμάσουν. Όταν όμως η υπηρεσία είναι ήδη καθιερωμένη, ο ρόλος του μηνύματος θα είναι η αύξηση της αναγνωρισιμότητας, η συνεχής υπενθύμιση της ύπαρξής της, κυρίως, στο κοινό που δεν τη χρησιμοποιούσε μέχρι τότε. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για την παρουσίαση του επικοινωνιακού

μηνύματος. Το μήνυμα μπορεί να έχει χαρακτήρα λογικό, συναισθηματικό, φόβου και χιουμοριστικό. Τα μηνύματα που βασίζονται στη λογική θα πρέπει να είναι μεγάλα και να παρουσιάζουν αρκετές λεπτομέρειες και να αποσκοπούν στο να ενημερώσουν πλήρως και να εκπαιδεύσουν τους πιθανούς χρήστες. Παρουσιάζουν επιχειρήματα και πραγματικά δεδομένα υπέρ της υπηρεσίας που προβάλλουν και προβαίνουν ακόμα και σε συγκρίσεις με ανταγωνιστικές. Χρησιμοποιώντας μηνύματα συναισθηματικού χαρακτήρα, οι διαφημιστές προσπαθούν να προκαλέσουν διάφορα συναισθήματα στους παραλήπτες και να τους κάνουν να έρθουν πιο κοντά στην υπηρεσία και να την αναζητήσουν. Άλλου τύπου μηνύματα είναι αυτά που βασίζονται στην πρόκληση φόβου. Σκοπός τους είναι να τονίσουν τους κινδύνους που διατρέχουν οι πελάτες από τη μη χρησιμοποίηση της συγκεκριμένης υπηρεσίας ή από τη χρησιμοποίηση κάποιας ανταγωνιστικής. Τα μηνύματα που έχουν χιουμοριστικό χαρακτήρα σκοπό έχουν να προσελκύσουν την προσοχή και το ενδιαφέρον του κοινού και αυτό το πετυχαίνουν περισσότερο αποτελεσματικά από τα «σοβαρά» μηνύματα. Επίσης φτιάχνουν τη διάθεση και κάνουν τους παραλήπτες περισσότερο δεκτικούς απέναντι στο μήνυμα. Αφού γίνει η επιλογή της μορφής του μηνύματος και ολοκληρωθεί η διαδικασία σχεδιασμού του, ο πάροχος της υπηρεσίας καλείται να επιλέξει κανάλια μετάδοσης του μηνύματος. Η επιλογή γίνεται βάσει κριτηρίων. Μερικά είναι τα εξής:

- Διαθεσιμότητα κεφαλαίων για την ανταπόκριση στο κόστος του κάθε μέσου,
  - Βαθμός εστίασης του κάθε μέσου στο κοινό που ενδιαφέρει την επιχείρηση,
  - Βαθμός κάλυψης, έκθεση και συχνότητα του μηνύματος ανάλογα με το μέσο
- Επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων.

### 6.1.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους. Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης (π.χ.) τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της, όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ορθολογικά και με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την κάθε ερευνόμενη περιοχή. Τα δυνατά σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία.
- Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση (brand name).
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).
- Τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης, της επιχείρησης.
- Οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος.
- Η υγιής οικονομική της κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Σωστή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.



-Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.

Με λίγα λόγια θα καταγραφεί:

- Τι είναι αυτό που κάνει καλά η επιχείρηση
- Το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης!
- Αυτό που προσφέρει η επιχείρηση και που δεν προσφέρει κανείς άλλος
- Αυτό που “μιλάει” η αγορά ότι είναι το δυνατό της σημείο!

Τα αδύνατα σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή μπορούν να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και η κακή οργάνωση της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, στην περιορισμένη γεωγραφική κάλυψη και διανομή των προϊόντων, στην προώθηση, στην τιμολόγηση, στην εξυπηρέτηση των πελατών για service & ανταλλακτικά,κτλ)

Δηλαδή θα καταγραφεί :

- Τι είναι αυτό που δεν γίνεται καλά
- Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού
- Τι θα πρέπει να αποφύγει
- Τι να βελτιώσει
- Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και δεν προσφέρει η επιχείρηση

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής & αντικειμενικής αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η προσφορά ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον προσφέρεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την επιχείρηση, αλλά αναγκαιότητα. Οι Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί, νομικοί.

Οι ευκαιρίες σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση.
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις τάσεις, στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Η τεχνολογική πρόοδος στην οποία δεν μπορούν να προσαρμοστούν οι ανταγωνιστές (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. amazon, e shop, eBay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, twitter, κλπ.).

Επίσης, ενδιαφέρουσες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης αυτών. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή ή οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

Οι κίνδυνοι (ή απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση ή η προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)

- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
  - Χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα, μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
  - Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες που επηρεάζουν τη ρευστότητα (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, επισφάλειες, κλπ.)
- Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Μέσω αυτού μπορεί να εντοπιστούν και να αξιοποιηθούν τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης, με σκοπό να γίνουν επενδύσεις πάνω σε αυτά να και να γίνει πιο ρεαλιστική η εκμετάλλευση μελλοντικών ευκαιριών που θα παρουσιαστούν. Επιπλέον, η ανακάλυψη των αδύνατων σημείων θα φέρει και την διόρθωση αυτών. Τέλος, ο προσδιορισμός των απειλών και κινδύνων που θα εμφανιστούν δίνουν τον απαραίτητο χρόνο προετοιμασίας έτσι ώστε να αποφευχθούν ακολουθώντας τα κατάλληλα βήματα.

#### **6.1.4 Ανάλυση SWOT της ZARA**

##### A. Δυνάμεις

###### Μοναδικά σχέδια

Ένα από τα πρώτα πλεονεκτήματα της Zara έγκειται στις σχεδιαστικές της ικανότητες. Διαθέτει πληθώρα σχεδιαστών που καταλαβαίνουν τη μάρκα Zara και την ψυχή των πελατών που επισκέπτονται πολύ καλά τη Zara. Τα ρούχα είναι κομψά, υψηλής ποιότητας και έχουν φανταστικό φινίρισμα. Έρχονται σε πολλές ποικιλίες, συμπεριλαμβανομένων φορεμάτων, φορέματα γραφείου, ρούχα για παιδιά, για άντρες και γυναίκες, casuals καθώς και αρκετά άλλα. Ακόμη και τα αξεσουάρ αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της συλλογής της Zara.

###### Ισχυρή παρουσία

Η Zara εξακολούθησε να επεκτείνει την παρουσία της σε όλο τον κόσμο. Την τελευταία μέτρηση το 2015, είχε 2100 καταστήματα παγκοσμίως με μέση πώληση 15,9 δισεκατομμυρίων ευρώ ετησίως. Το 2016, έχει επεκταθεί ακόμη περισσότερο. Αν πρέπει να επιβιώσει στο λιανικό εμπόριο, η Zara πρέπει να συνεχίσει να επεκτείνει την παρουσία της και είναι καλό να γνωρίζουμε ότι το εμπορικό σήμα κάνει ακριβώς αυτό.

###### Αξία της επωνυμίας

Η μάρκα κατατάσσεται από τον αριθμό 53 της Forbes στην κατάταξή της σε μάρκα

και αποτιμάται σε ένα εντυπωσιακό 10,7 δισεκατομμύρια δολάρια. Υπάρχουν πολλά θετικά σημεία που οδηγούν στην εξαιρετική μάρκα της Zara. Η απόδοση με την πάροδο των ετών και η συνεπής ποιότητα που παρείχε, έδωσε ώθηση στο εμπορικό σήμα τα τελευταία χρόνια. Εκτός αυτού, το εμπορικό σήμα έχει μείνει μακριά από διαμάχες και προσπάθησε να παραμείνει ταπεινό ακόμα και όταν συναντούσε. Μια τέτοια υγιής κουλτούρα έχει οδηγήσει στη μάρκα να αγαπάει τους καταναλωτές της ξανά και ξανά.

#### Εξαιρετική αλυσίδα εφοδιασμού

Η Zara είναι γνωστή για να πάρει τα σχέδιά της από τη σύλληψη στα καταστήματα σε 2 εβδομάδες, ενώ παίρνει άλλους ανταγωνιστές τουλάχιστον 6 εβδομάδες ή περισσότερο, καθιστώντας αυτόματα το Zara το πιο μοντέρνο κατάστημα που έχει τα τελευταία μόδα. Κατά μέσο όρο, 450 εκατομμύρια αντικείμενα σχεδιάζονται κάθε χρόνο από τη Zara. Αυτό φυσικά ωθεί τους καταναλωτές να επισκέπτονται το κατάστημα ξανά και ξανά για να ελέγξουν τα τελευταία σχέδια.

#### Σχεδιαστικό πλεονέκτημα

Η Zara έχει τη φήμη να εκτοξεύει 1000 νέα σχέδια κάθε χρόνο σε όλο τον κόσμο. Ως αποτέλεσμα, ένας πελάτης που μπορεί να επισκέπτεται άλλα καταστήματα δύο φορές ή τριάντα το χρόνο για να ελέγξει τις τελευταίες στη μόδα, ίσως χρειαστεί να επισκεφτεί κάθε μέρα τη Zara για να δει τι νέο υπάρχει. Λόγω του ισχυρού πλεονεκτήματος σχεδιασμού τους, ο πελάτης συνεχίζει να αγοράζει ρούχα μόδας από τη Zara εκτός από την αγορά των βασικών προϊόντων από το εμπορικό σήμα. Μερικοί πελάτες αφιερώνουν την πλήρη ντουλάπα τους στα ρούχα Zara. Όλα τα σχέδια της Zara είναι κομψά αλλά μοντέρνα και προτιμώνται από τους πελάτες τους.

#### Χαμηλό κόστος και υψηλότερα κέρδη

Λόγω του πλεονεκτήματος σχεδιασμού και των φανταστικών φυσικών στοιχείων στα καταστήματα, η Zara σπάνια διαφημίζει τα προϊόντα της. Βασίζεται τελείως στη μοντέρνα εικόνα της για να τραβήξει τους πελάτες στα καταστήματά της. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η Zara έχει πολύ χαμηλό κόστος λειτουργίας και ταυτόχρονα έχει υψηλά περιθώρια κέρδους. Καταβάλλει τα περισσότερα από τα κέρδη για την ολοκλήρωση και την αλυσίδα εφοδιασμού, αντί να τα ξοδεύει στη διαφήμιση.

#### Φυσικά στοιχεία καταστημάτων

Ένα άλλο ισχυρό θετικό στοιχείο της Zara είναι ότι η υπηρεσία έχει πολύ καλή φυσική απόδειξη των καταστημάτων. Κάθε φορά που περπατάτε στο κατάστημα, θα πάρετε

αυτό το ανοιχτό μυαλό συναίσθημα αντί να αισθάνεστε στενότητα όπως κάνετε σε άλλα καταστήματα. Η Zara χρησιμοποιεί μια ευρεία και βαθιά διάταξη του καταστήματος έτσι ώστε οι πελάτες να αγαπούν να περπατούν γύρω από το κατάστημα ενώ μαζεύουν και δοκιμάζουν τα αγαπημένα τους σχέδια.

## B. Αδυναμίες

### Γενικευμένη συλλογή

Η Zara δεν ειδικεύεται σε τίποτα και έχει τα πάντα για όλους. Ένας από τους λόγους που ένας πελάτης μετατοπίζει σε έναν ανταγωνιστή είναι όταν ο αγωνιζόμενος επικεντρώνεται σε ένα πράγμα. Μπορεί να είναι πουκάμισα, μπορεί να είναι παντελόνια, μπορεί να είναι φορέματα ή φορέματα για πάρτι ή οτιδήποτε άλλο. Αυτή η άμεση εστίαση λείπει στην εταιρεία και είναι καλό για την καθημερινή χρήση ή τη φθορά της μόδας.

### Έλλειψη διαφήμισης

Αν και μπορεί να οδηγήσει σε ένα πλεονέκτημα κόστους και το κόστος είναι ένα από τα δυνατά σημεία της Zara, η έλλειψη διαφήμισης είναι μια αδυναμία επειδή το εμπορικό σήμα μπορεί να διπλασιάσει τα κέρδη και τον κύκλο εργασιών της διαφημίζοντας τη συλλογή του.

### Χαμηλό απόθεμα ασφαλείας

Ένα μειονέκτημα που έχουν τα καταστήματα της Zara είναι ότι τα αποθέματα που μετακινούνται γρήγορα σπάνια έχουν ένα buffer ασφαλείας πίσω από αυτό. Χαμηλή απογραφή φυλάσσεται στη Zara ως μια στρατηγική για να κρατήσει τους πελάτες περπατώντας στα καταστήματα για να δει τα τελευταία στοιχεία. Αλλά επίσης σημαίνει ότι εάν ένα συγκεκριμένο σχέδιο είναι μια τάση για τους πελάτες, δεν θα φτάσει στο δυναμικό του, επειδή δεν υπάρχουν αποθέματα ασφαλείας ή buffer για αυτό το σχέδιο.

## Γ. Ευκαιρίες

### Ηλεκτρονικό εμπόριο στο διαδίκτυο

Η Zara μπορεί σίγουρα να επωφεληθεί από την τάση των online αγορών και να κάνει τα ρούχα της διαθέσιμα όχι μόνο στα δικά της καταστήματα αλλά και σε άλλα καταστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς επίσης και να αυξήσουν την πώληση.

### Υποστηρίζοντας κάποια σχέδια ναυαρχίδας

Ένα από τα κοινά χαρακτηριστικά των κορυφαίων εμπορικών σημάτων είναι ότι

έχουν κάποια σχέδια που είναι σχέδια ναυαρχίδων των καταστημάτων τους. Αυτό λείπει από τη Zara και, κατά συνέπεια, θα πρέπει να υπάρχουν κάποια σχέδια που θα πρέπει πάντα να πωλούνται από ένα κατάστημα Zara, φέρνοντας μεγάλη ζήτηση για αυτά τα σχέδια και οικοδομώντας ακόμα μεγαλύτερη ταυτότητα μάρκας για το εμπορικό σήμα.

Αυξάνεται το δυναμικό της αγοράς

Όπου υπάρχει σήμερα η Zara, η μάρκα γίνεται όλο και πιο δημοφιλής, με αποτέλεσμα την αύξηση του δυναμικού της αγοράς. Η αύξηση των δυνατοτήτων κερδοφορίας των καταναλωτών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για σύμβολα κατάστασης. Το Zara είναι ένα τέτοιο σύμβολο κατάστασης στη βιομηχανία ενδυμάτων που οι καταναλωτές αγαπούν να φορούν. Ως εκ τούτου, η Zara πρέπει να επωφεληθεί από το αυξανόμενο δυναμικό της αγοράς των υφιστάμενων αγορών.

Επέκταση της αγοράς

Οι νέες αγορές θα δώσουν πάντα στη Zara νέες επιχειρηματικές και δυνητικά κερδοφόρες δραστηριότητες. Πρέπει να παρακολουθεί διαρκώς τις αναδυόμενες αγορές, όπου η αγοραστική δύναμη αυξάνεται και όπου οι άνθρωποι μπορούν να ξεδέψουν σε ένα εμπορικό σήμα όπως το Zara, ώστε να μπορούν να φορούν καλύτερο και πιο κομψό ρουχισμό. Αυτή η επέκταση της αγοράς εξασφαλίζει τη μάρκα του ενδύματος ενάντια στον κορεσμό στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ υψηλός.

Δ. Απειλές

Χαμηλή διαφήμιση

Η Zara πρέπει να θέσει αυτό το ερώτημα στον εαυτό της. Ο τρόπος με τον οποίο η Zara διατηρεί περιστρεφόμενο σχεδιασμό, μπορεί να σκαφαλώσει σε πολλούς περισσότερους καταναλωτές, αν διαφημίσει το γεγονός ότι θα πάρετε τα πιο πρόσφατα σχέδια από τη Zara. Αλλά ίσως, εάν η βάση των καταναλωτών της αυξάνεται τρομακτικά, θα βρεθούν ολοένα και δυσκολότερα τα νέα σχέδια και η διαφοροποίηση. Έτσι, η συζήτηση για το αν η Zara πρέπει να διαφημίσει ή όχι, θα συνεχιστεί στην αίθουσα διαχείρισης της ίδιας της Zara.

Ανταγωνισμός

Η Zara δεν είναι η μόνη που είναι γνωστή για το κομψό σχεδιασμό της. Η μόδα της H&M και η Mango αγαπιούνται και για το σχεδιασμό της. Αλλά το πλεονέκτημα της Zara είναι ότι οι άλλες μάρκες είναι αρκετά δαπανηρές σε σύγκριση με τη Zara ενώ η Zara δίνει πολύ καλύτερα σχέδια σε προσιτές τιμές. Ωστόσο, αυτός ο ανταγωνισμός

οδηγεί στον κορεσμό του τομέα των ημι-premium που επηρεάζει έμμεσα τα περιθώρια.

## **Κεφάλαιο 7 : Επίλογος**

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάστηκαν αρκετά θεωρητικά στοιχεία για το μάρκετινγκ, το εσωτερικό μάρκετινγκ και το πλάνο μάρκετινγκ. Διαπιστώθηκε η χρησιμότητά τους στην οργάνωση, προβολή, επέκταση, ανάπτυξη και την παροχή υπηρεσιών, σε μια επιχείρηση όπως η ZARA A.E. Επίσης, παρουσιάστηκαν αρκετά στοιχεία για την εταιρεία ZARA A.E. , τα οποία βοήθησαν στην περαιτέρω γνωριμία με αυτήν. Τα στοιχεία αυτά, αφορούσαν το γενικότερο ιστορικό της, το πλάνο μάρκετινγκ και το εσωτερικό μάρκετινγκ το οποίο εφαρμόζει για την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, αλλά και την βελτίωση του προσωπικού της. Επιπλέον, έγιναν προτάσεις η εφαρμογή των οποίων μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση, προβολή και πρόοδο της εταιρείας. Πιο αναλυτικά, εξετάστηκε εν συντομία το μάρκετινγκ (ο ορισμός και το μείγμα ). Γνωρίσαμε την εταιρεία ZARA A.E. ( το ιστορικό, τα καταστήματα και τη δομή της) έχοντας ως κύριο μέλημά της τη φροντίδα και την εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον, μάθαμε περισσότερα για τα προϊόντα της εταιρείας ZARA A.E. , τα υλικά που χρησιμοποιούν και τα υλικά που αποφεύγουν. Ακόμη, αναλύθηκε η έννοια του ERP και πως αυτό λειτουργεί στην εταιρεία ZARA A.E. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτέλεσε βασικό στοιχείο στη

λειτουργία μιας επιχείρησης διότι αποβλέπει στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών. Το σχέδιο marketing είναι μια εσωτερική έκθεση μιας επιχείρησης που καλύπτει όλες τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ανάλογα με τα προϊόντα που διαθέτει, τη θέση της στη αγορά και τις συνθήκες που επικρατούν γύρω της. Τέλος, με την εφαρμογή του marketing plan επιτυγχάνεται η αποφυγή της οικονομικής χρεοκοπίας, η καλύτερευση της εσωτερικής επικοινωνίας, η δημιουργία κινήτρων και ο σχεδιασμός μέτρων για την επίδραση του πλάνου. Η Zara σήμερα απολαμβάνει την ανταγωνιστική υπεροχή σε γρήγορη μόδα. Έχει γίνει ο ιδρυτής της, ο πλουσιότερος άνθρωπος στην Ισπανία. Μέχρι στιγμής, οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από Zara παρέχουν μια σταθερή βάση για την οργάνωση. Η αλλαγή ή εισαγωγή στις στρατηγικές είναι μια δύσκολη διαδικασία για τη διεξαγωγή, αλλά και να υπερέχουν στην επιχείρησή και να αντιμετωπίσουν την τρέχουσα επέκταση των αγορών Zara πρέπει να εισαχθούν ορισμένοι νέοι στόχοι και στρατηγικές. Δεν υπάρχει ενιαία στρατηγική που μπορεί να εξυπηρετήσει το σκοπό. Όπως και πριν, η Zara πρέπει να αποφασίσει ένα υλοποιήσιμο συνδυασμό για το μέλλον. Συνιστάται ότι, για να μην εφαρμόσει όλες τις αποφάσεις σε ένα μόνο βήμα, αντί να ενεργεί και να περιμένουν για την απάντηση και στη συνέχεια να αποφασίσει για τις περαιτέρω ενέργειες που πρέπει να ληφθούν. Λεπτομερής αξιολόγηση των σεναρίων πρέπει να γίνει πριν από την οριστικοποίηση οποιαδήποτε απόφαση, διότι στην αγορά της μόδας αλλάζει συχνά ότι οι προσεγγιστικές εκτιμήσεις μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το σχέδιο marketing είναι μια εσωτερική έκθεση μιας επιχείρησης που καλύπτει όλες τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ανάλογα με τα προϊόντα που διαθέτει, τη θέση της στη αγορά και τις συνθήκες που επικρατούν γύρω της. Τέλος, με την εφαρμογή του marketing plan επιτυγχάνεται η αποφυγή της οικονομικής χρεοκοπίας, η καλύτερευση της εσωτερικής επικοινωνίας, η δημιουργία κινήτρων και ο σχεδιασμός μέτρων για την επίδραση του πλάνου. Η Zara σήμερα απολαμβάνει την ανταγωνιστική υπεροχή σε γρήγορη μόδα. Έχει γίνει ο ιδρυτής της, ο πλουσιότερος άνθρωπος στην Ισπανία. Μέχρι στιγμής, οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από Zara παρέχουν μια σταθερή βάση για την οργάνωση. Η αλλαγή ή εισαγωγή στις στρατηγικές είναι μια δύσκολη διαδικασία για τη διεξαγωγή, αλλά και να υπερέχουν στην επιχείρησή και να αντιμετωπίσουν την τρέχουσα επέκταση των αγορών Zara πρέπει να εισαχθούν ορισμένοι νέοι στόχοι και στρατηγικές. Δεν υπάρχει ενιαία στρατηγική που μπορεί να εξυπηρετήσει το σκοπό. Όπως και πριν, η Zara πρέπει να αποφασίσει ένα υλοποιήσιμο συνδυασμό για το μέλλον. Συνιστάται ότι, για να μην εφαρμόσει όλες τις αποφάσεις σε ένα μόνο βήμα, αντί να ενεργεί και να περιμένουν για την απάντηση και στη συνέχεια να αποφασίσει για τις περαιτέρω ενέργειες που πρέπει να ληφθούν. Λεπτομερής αξιολόγηση των σεναρίων πρέπει να γίνει πριν από την οριστικοποίηση οποιαδήποτε απόφαση, διότι στην αγορά της μόδας αλλάζει συχνά ότι οι προσεγγιστικές εκτιμήσεις μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

## 8. Βιβλιογραφία

- Blake, L. C. 1983. "Marketing," What's in a Name? *Industrial Marketing* (March): 110.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management: The Millennium Edition*. Person Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Καπερλιώτης Η. (2010). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών
- Μπαζιώνης, Ν. (2010). Μάρκετινγκ Ι, [αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία]. Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (εεδε), Ηράκλειο.
- Πετρώφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002). Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η Ελληνική Προσέγγιση. Αθήνα: Rosili.
- Πεφάνης, Δ. ([χ.χ.]). *Το «φαινόμενο Zara» ανθοφορεί στην Ελλάδα*. Διαθέσιμο σε: <https://www.tanea.gr/2005/03/26/economy/to-fainomeno-zara-anthoforei-stin-ellada/> (Ανακτήθηκε 8 Αυγούστου, 2018).
- Skywalker. Διαθέσιμο σε: <https://www.skywalker.gr/elGR/etairia/parousiasi/C55EFBF8-E73A-4765-8286-333A34C1D410> (Ανακτήθηκε 24 Ιουλίου, 2018).
- Sulisetiasih, S. ([χ.χ.]). *STRATEGIC MANAGEMENT PAPER ZARA*. Marketing91. Διαθέσιμο σε: <https://www.marketing91.com/swot-analysis-zara/> (Ανακτήθηκε 26 Ιουλίου, 2018).
- ΚΑΦΑΝΤΑΡΗΣ, Σ. . *Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΣΤΗ ΓΡΗΓΟΡΗ ΜΟΔΑ..*

