

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΕΣΑΖΟΝΤΩΝ ΣΤΑ
ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**



ΚΛΑΔΟΣ: ΕΝΔΥΣΗΣ

ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ: ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ: Β. ΒΟΥΙΤΣΗ Α.Ε.

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΜΠΙΤΣΙΜΗΣ ΙΩΣΗΦ

ΕΠΟΠΤΗΣ: ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2011

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΕΣΑΖΟΝΤΩΝ ΣΤΑ
ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

ΚΛΑΔΟΣ: ΕΝΔΥΣΗΣ

ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ: ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ: Β. ΒΟΥΙΤΣΗ Α.Ε.

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΜΠΙΤΣΙΜΗΣ ΙΩΣΗΦ

ΕΠΟΠΤΗΣ: ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2011

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επόπτη της εργασίας κ. Βλαχάκη Σωτήρη για την πολύτιμη βοήθεια και συνεισφορά του στην εκπόνηση αυτής της εργασίας καθώς επίσης και την επιχείρηση Β.Βουίτσης Α.Ε. για την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών και ιδιαιτέρως την κ. Ιάμβη Μ. Βουίτση, μέτοχο και υπεύθυνη καταστημάτων Καστοριάς της επιχείρησης, για τον πολύτιμο χρόνο που μου διέθεσε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαπραγματευτική ικανότητα που κατέχουν οι μεσάζοντες παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα για τον κλάδο της ένδυσης, η ύπαρξη του μεσάζοντα στο κανάλι διανομής είναι πλέον καθιερωμένη και η άμεση επέμβασή του στη λειτουργία της κάθε επιχείρησης είναι σχεδόν δεδομένη. Για το λόγο αυτό είναι αναπόφευκτη η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και μεσαζόντων με στόχο πάντα μία υγιή συνεργασία. Αυτό το γεγονός παρουσιάζεται είτε στην χονδρική, είτε στη λιανική πώληση. Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι μέσα από την παρουσίαση της επιχείρησης Β. Βούισης Α.Ε. να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα ώστε να κατανοήσουμε πώς η διαπραγματευτική ικανότητα των μεσαζόντων εντός των καναλιών διανομής, επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία της κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης καθώς επίσης και τις επιπτώσεις που έχει πάνω στο τελικό προϊόν που αγοράζει ο καταναλωτής.

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε τρία (3) μέρη ενώ συνοδεύεται από το παράρτημα με τη συνέντευξη του αρμοδίου προσώπου. Στο πρώτο μέρος με τίτλο «Κανάλια Διανομής» αναφέρονται αρχικά κάποια βασικά στοιχεία για το λιανεμπόριο και το χονδρεμπόριο. Έπειτα, προσπαθούμε να γνωστοποιήσουμε τον ορισμό και τα συστατικά μέρη των καναλιών διανομής στα οποία αναπτύσσονται οι σχέσεις μεσαζόντων – επιχειρήσεων, καθώς επίσης και τους τύπους αυτών των καναλιών. Στη συνέχεια αναλύεται το περιβάλλον της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής το οποίο διακρίνεται σε *i) τους παράγοντες υπεράνω της επιχείρησης, ii) τους παράγοντες μεταξύ των επιχειρήσεων και iii) τους παράγοντες εντός της επιχείρησης*. Οι παράγοντες αυτοί με τη σειρά τους διακρίνονται ο κάθε ένας ξεχωριστά στα παρακάτω:

i) Παράγοντες υπεράνω της επιχείρησης:

1. Τοπογραφικοί, κλιματολογικοί και παράγοντες υποδομής
2. Δημογραφικοί, κοινωνικοί και μορφωτικοί παράγοντες
3. Οικονομικοί παράγοντες
4. Οι καινοτομίες στην οργάνωση
5. Οι τεχνολογικές καινοτομίες
6. Το νομικό καθεστώς.

ii) Παράγοντες μεταξύ των επιχειρήσεων:

1. Τα μέλη του δικτύου διανομής
2. Ανταγωνιστές
3. Τα γραφεία διευκόλυνσεως

iii) Παράγοντες εντός της επιχείρησης:

1. Το μέγεθος της επιχείρησης
2. Το μίγμα marketing
3. Άλλες λειτουργίες της επιχείρησης

Είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί στη συνέχεια ποια είναι τα στάδια σχεδιασμού ενός δικτύου διανομής προϊόντος και με ποιο τρόπο πραγματοποιείται η επιλογή μελών στο δίκτυο διανομής.

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του πρώτου μέρους της εργασίας είναι οι πηγές ισχύος. Η ισχύς ενός μέλους καναλιού είναι η ικανότητα αυτού του μέλους να προκαλέσει αλλαγή συμπεριφοράς σε ένα άλλο μέλος του παρόντος καναλιού. Οι πηγές δύναμης οι οποίες είναι διαθέσιμες στα μέλη των καναλιών παραδοσιακά περιλαμβάνουν:

1. Βάση καταναγκασμού
2. Βάση ειδίκευσης

3. Βάση πεποίθησης
4. Βάση αναφοράς – αναγνώρισης
5. Βάση ανταμοιβής

Οι παραπάνω ομάδες επιρροής έχουν καταλήξει πλέον σε δύο ομάδες, στη δύναμη βάση καταναγκασμού και μη καταναγκασμού. Φυσικά γίνεται εκτενής ανάλυση των πηγών αυτών ώστε να γίνει κατανοητή η λειτουργία τους. Η λογική ακολουθία των πηγών ισχύος είναι το επιτυχές συνεργατικό κλίμα του καναλιού και η ανάλυση συγκρούσεων εντός του καναλιού. Η ανάλυση αυτών δίνει χρήσιμα συμπεράσματα για την κατανόηση της λειτουργίας των καναλιών διανομής και κυρίως τη δυσκολία καθιέρωσης κοινής τομής μεσάζοντα – επιχείρησης. Στο τέλος του πρώτου μέρους αναλύονται οι τεχνικές υποχώρησης, ένα κομμάτι απαραίτητο για την αποφυγή συγκρούσεων εντός του καναλιού διανομής και για τη δημιουργία αρμονικού κλίματος μεταξύ μεσαζόντων – επιχειρήσεων καθώς επίσης και των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι τεχνικές υποχώρησης είναι οι παρακάτω:

1. Δημιουργία αρμονικών σχέσεων
2. Ανταλλαγή πληροφοριών
3. Συστάσεις
4. Αιτήματα
5. Υποσχέσεις
6. Απειλές

Ακολουθεί το δεύτερο μέρος της εργασίας με τίτλο «Ο Κλάδος της Ένδυσης» το οποίο περιλαμβάνει τέσσερα υποκεφάλαια. Αρχικά, παρουσιάζονται κάποια βασικά στοιχεία του εμπορίου, ο ρόλος και η σημασία του στον επιχειρηματικό κύκλο. Ο σκοπός του εμπορίου είναι να εξισορροπήσει τις διαφορές οι οποίες υπάρχουν μεταξύ των διαδικασιών της παραγωγής και της κατανάλωσης από απόψεως χρόνου,

χώρου, ποιότητας και ποσότητας. Στη συνέχεια αναφέρονται πληροφορίες για τον κλάδο ένδυσης στην Ελλάδα. Η Ελλάδα υπήρξε παραδοσιακά χώρα παραγωγής προϊόντων και όχι δημιουργίας μόδας. Ένας από τους παράγοντες πάνω στους οποίους στήριξε την ανάπτυξή της η Ελληνική βιομηχανία-βιοτεχνία έτοιμου ενδύματος ήταν το φθινό κόστος παραγωγής, το οποίο την έκανε ανταγωνιστική. Το διάστημα της τελευταίας 15ετίας, οι παραγωγικές επιχειρήσεις έχουν μειωθεί στο μισό, χωρίς ωστόσο να μειώνεται η σχετική σημαντικότητα του κλάδου της ένδυσης στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας. Το φαινόμενο αυτό έγκειται στο γεγονός της μεταφοράς των παραγωγικών διαδικασιών στις γειτονικές βαλκανικές χώρες οι οποίες προσφέρονται προς επιχειρηματική αξιοποίηση λόγω της κοντινής γεωγραφικής τους θέσης στην Ελλάδα, αλλά και λόγω του προσφερόμενου χαμηλότερου εργατικού κόστους.

Στη συνέχεια του δευτέρου μέρους παρατείνονται τα τα χαρακτηριστικά του κλάδου και πιο συγκεκριμένα, στοιχεία για τη ζήτηση – κατανάλωση, την παραγωγή και την απασχόληση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον όγκο και τη διάρθρωση της ζήτησης για ένδυση, ανεξάρτητα από το σε ποια χώρα αναφερόμαστε είναι:

1. Οι μεταβολές στο μέγεθος και τη σύνθεση του πληθυσμού.
2. Το διαθέσιμο εισόδημα.
3. Οι τιμές των ενδυμάτων σε σχέση με άλλα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες.
4. Οι αλλαγές στη μόδα.

Όσον αφορά την παραγωγή, τα 3/4 της του κλάδου Κ – Ε στην Ε.Ε. παράγεται στις πέντε μεγάλες χώρες (Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Γερμανία και Ισπανία). Η παραγωγικότητα της

εργασίας στον κλάδο της Κ-Ε κυμαίνεται περίπου στο 50% της παραγωγικότητας στη μεταποιητική βιομηχανία και είναι υψηλότερη στην κλωστοϋφαντουργία από την ένδυση. Στην Ελλάδα, από πλευράς όγκου παραγωγής των κυριοτέρων προϊόντων, τα στοιχεία είναι χαρακτηριστικά της σοβαρής τάσης μείωσης της παραγωγής.

Στο κομμάτι της απασχόλησης, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού που ασχολείται στον κλάδο του ενδύματος αποτελούνταν ανέκαθεν από γυναίκες. Τα κύρια χαρακτηριστικά της δομής της βιομηχανίας του έτοιμου ενδύματος είναι:

1. Ο κλάδος αποτελείται κυρίως από μονάδες μικρού και μεσαίου μεγέθους.
2. Τα περισσότερα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είναι έντασης εργασίας.
3. Το εργατικό δυναμικό που απασχολείται είναι στην πλειοψηφία του γυναίκες.

Η απασχόληση στην ελληνική βιομηχανία της ένδυσης αποτελεί ακόμα ένα δείκτη ο οποίος παρουσιάζει ύφεση. Στον τομέα της απασχόλησης και της κατάρτισης του κλάδου επίσης, όπως και σε άλλους βιομηχανικούς τομείς, εντοπίζεται δυσκολία πρόσληψης ειδικά καταρτισμένου προσωπικού.

Στο τέλος του δευτέρου μέρους αναπτύσσεται ένα μεγάλο σε έκταση κομμάτι αναφερόμενο στις μελλοντικές προοπτικές του κλάδου. Ο κλάδος της ένδυσης αποτελεί έναν από τους πιο παραδοσιακούς τομείς της Ελληνικής μεταποίησης με έντονη συμμετοχή στις εξαγωγές και την εγχώρια απασχόληση. Σε γενικά πλαίσια ο κλάδος αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις από την έντονη ανταγωνιστικότητα των τιμών και του όγκου προσφοράς των προϊόντων αφού υπάρχει απεριόριστη πρόσβαση στις αγορές της Ευρώπης, της Αμερικής και του Καναδά. Παρά τις

απαισιόδοξες προβλέψεις για την εξέλιξη του κλάδου μετά την κατάργηση των ποσοτικών περιορισμών, διαπιστώνεται ότι δεν έχουμε να κάνουμε με ένα προδιαγεγραμμένο μέλλον διαμορφούμενο από απόλυτες δυνάμεις.

Στο τρίτο μέρος με τίτλο «Στρατηγική Marketing» αρχικά αναφέρονται επιγραμματικά ο σκοπός της εργασίας, οι ειδικοί στόχοι και η μεθοδολογία της εργασίας. Ακολουθεί εκτενής ανάλυση και ανάπτυξη μίας στρατηγικής marketing της επιχείρησης αρχίζοντας με την απογραφή του περιβάλλοντος του Marketing (μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον). Το σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς αναλύονται όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν στην πραγματικότητα την επιχείρηση άμεσα και έμμεσα στην ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης στρατηγικής. Στη συνέχεια γίνεται η απογραφή της Στρατηγικής Marketing, όπου παρουσιάζονται οι στόχοι Marketing, η επιχειρηματική αποστολή και η στρατηγική της επιχείρησης. Το επόμενο κομμάτι περιλαμβάνει την απογραφή οργάνωσης Marketing και την απογραφή του συστήματος Marketing. Στα κομμάτια αυτά γίνεται αναλυτική επεξεργασία των ενεργειών που πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης για την σωστή ανάπτυξη κινήσεων Marketing. Σε αυτό το σημείο ακολουθεί η ανάλυση της παραγωγικότητας του Marketing της επιχείρησης.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στο κομμάτι της απογραφής λειτουργίας του Marketing, όπου αναλύεται το μίγμα Marketing. Τα προϊόντα, οι τιμές τους, τα κανάλια διανομής, η διαφήμιση και η προώθηση πωλήσεων και τέλος οι πωλήσεις αναπτύσσονται με σημαντικές λεπτομέρειες που κάνουν ορατή τη συνολική λειτουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Στο τέλος της εργασίας αναλύονται τα στοιχεία που συνθέτουν τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης απέναντι στους

προμηθευτές και του πελάτες λιανικής. Μέσω της ανάλυσης όλων αυτών των στοιχείων της επιχείρησης Β. Βούισης Α.Ε. εξάγουμε κάποια σημαντικά συμπεράσματα τα οποία εκθέτουμε στο τελευταίο κομμάτι αυτού του μέρους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Α' ΜΕΡΟΣ: ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	13
<i>ΔΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ</i>	14
<i>ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ</i>	14
1) <i>Ορισμός και συστατικά μέρη των Δικτύων Διανομής</i>	18
2) <i>Τύποι Διανομής – Πολυκαναλικά Συστήματα Διανομής</i>	19
3) <i>Το περιβάλλον της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής</i>	21
3.i) <i>Παράγοντες υπεράνω της επιχείρησης</i>	22
3.ii) <i>Παράγοντες μεταξύ των επιχειρήσεων</i>	23
3.iii) <i>Παράγοντες εντός της επιχείρησης</i>	24
4) <i>Στάδια σχεδιασμού ενός δικτύου διανομής προϊόντος</i>	25
5) <i>Επιλογή μελών στο δίκτυο διανομής</i>	26
6) <i>Πηγές Ισχύος</i>	28
7) <i>Επιτυχές συνεργατικό κλίμα καναλιού</i>	32
8) <i>Ανάλυση συγκρούσεων και κλίμα καναλιού</i>	34
9) <i>Τεχνικές υποχώρησης</i>	38
9.i) <i>Δημιουργία αρμονικών σχέσεων</i>	39
9.ii) <i>Ανταλλαγή πληροφοριών</i>	40
9.iii) <i>Συστάσεις</i>	41
9.iv) <i>Αιτήματα</i>	42
9.v) <i>Υποσχέσεις</i>	43
9.vi) <i>Απειλές</i>	43

Β' ΜΕΡΟΣ: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΣΗΣ

1) <i>Εμπόριο</i>	45
2) <i>Ο Κλάδος της ένδυσης στην Ελλάδα</i>	46
3) 1) <i>Τα χαρακτηριστικά του κλάδου</i>	48
3.1.1) <i>Η ζήτηση / κατανάλωση</i>	49
3.1.2) <i>Η παραγωγή</i>	52
3.1.3) <i>Η απασχόληση</i>	53
4) <i>Προοπτικές του κλάδου στο μέλλον</i>	56

Γ' ΜΕΡΟΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	68
ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	68
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	69

MARKETING AUDIT

1) Απογραφή του περιβάλλοντος του Marketing.....	69
1.A) Μακροπεριβάλλον.....	70
1.B) Μικροπεριβάλλον.....	71
2) Απογραφή της Στρατηγικής του Marketing.....	77
3) Απογραφή της Οργάνωσης του Marketing.....	82
4) Απογραφή του συστήματος Marketing.....	85
5) Απογραφή παραγωγικότητας του Marketing.....	88
6) Απογραφή λειτουργίας του Marketing.....	90
7) S.W.O.T. ANALYSIS.....	98

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	100
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	102

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α' ΜΕΡΟΣ: ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Εισαγωγή:

Ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ είναι η διανομή του προϊόντος είτε πρόκειται για υπηρεσία είτε για κεφαλαιουχικό ή καταναλωτικό ή οποιοδήποτε είδος προϊόντος. Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν και τις δραστηριότητες εκείνες που πρέπει να εφαρμοστούν σε μία επιχείρηση με στόχο τη φυσική και ομαλή ροή του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή. Σύμφωνα με τους Ν. Παπαβασιλείου και Γ. Μπαλτά όπως αναφέρουν στο βιβλίο τους “Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics”, για να πραγματοποιηθεί η λειτουργία της διανομής είναι απαραίτητες δύο επιμέρους λειτουργίες, τη λειτουργία της επαφής και τη λειτουργία της υλοποίησης. Περιληπτικά η λειτουργία της επαφής αφορά δραστηριότητες του σχεδιασμού του δικτύου διανομής και δραστηριότητες της εξωτερικής οργάνωσης των πωλήσεων, ενώ η λειτουργία της υλοποίησης αφορά δραστηριότητες της εσωτερικής οργάνωσης των πωλήσεων και δραστηριότητες της φυσικής διανομής. Ωστόσο οι επιμέρους λειτουργίες αυτές πρέπει να εξετάζονται ως ένα ενιαίο σύνολο και όχι ως απομονωμένα μέρη ενός συνόλου δραστηριοτήτων. (Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπαλτάς 2003)

Πολλές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ως βάση την Ελλάδα, η πλειοψηφία αυτών τουλάχιστον, αδιαφορούν για τη σημασία της λειτουργίας της διανομής δίνοντας ιδιαίτερη σημασία σε άλλες λειτουργίες εξίσου σημαντικές ή σημαντικότερες πολλές φορές, αναλόγως τον κλάδο δραστηριοποίησης, ωστόσο δεν επιτρέπεται σε καμία περίπτωση η απαξίωση της λειτουργίας της διανομής όπως συμβαίνει όχι μόνο σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αλλά και σε επιτυχημένες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Λιανεμπόριο

Κατά τη διάρκεια του τελευταίου τετάρτου του εικοστού αιώνα, το λιανεμπόριο άλλαξε, από μία κατάσταση όπου την ισχύ στο δίκτυο διανομής είχαν οι χονδρέμποροι, σε εκείνη όπου την ισχύ στο δίκτυο διανομής έχουν οι μεγάλες εθνικές και διεθνείς αλυσίδες καταστημάτων λιανεμπορίου.

Οι παράγοντες, οι οποίοι προξένησαν και προξενούν την αλλαγή στο λιανεμπόριο, περιλαμβάνονται, σύμφωνα με τα προεκτεθέντα, σε μία ευρεία γκάμα από τα παρακάτω περιβάλλοντα: το γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον, το δημογραφικό περιβάλλον, το καταναλωτικό περιβάλλον, το λιανεμπορικό περιβάλλον, το τεχνολογικό περιβάλλον, το εσωτερικό περιβάλλον του καταστήματος, το οποίο ελέγχουν οι λιανέμποροι και, το περισσότερο απρόβλεπτο, το μελλοντικό περιβάλλον. (Γ. Αυλωνίτης – Ν. Παπαβασιλείου 1999)

Χονδρεμπόριο

Κατά το έτος 1830, οι χονδρέμποροι κατέστησαν, διεθνώς, το πιο ισχυρό μέλος στο δίκτυο διανομής και αυτοί ήταν, συνεπώς επιφορτισμένοι με το σχεδιασμό του δικτύου, αφού οι χονδρέμποροι αποτελούσαν την πηγή κεφαλαίου για τους βιομηχάνους και λιανοπωλητές. Το έργο αυτό ήταν τριπλό: ο πρώτος στόχος ήταν να δημιουργήσουν κάποια μέσα για να εφοδιάσουν τους λιανοπωλητές στις αγροτικές περιοχές και τις μικρές πόλεις. Ο δεύτερος στόχος ήταν να προσεγγίσουν αυτά τα σημεία πώλησης για τους νέους βιομηχάνους. Ο τρίτος στόχος ήταν να εφοδιάσουν με την εσωτερική αγροτική παραγωγή αμφοτέρους τους βιομηχάνους και τους λιανοπωλητές. (Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλας 2003)

Οι ευκρινείς αλλαγές που συνέβησαν στο χονδρεμπόριο διαμέσου του 19^{ου} αιώνα και οι παράγοντες οι οποίοι συνέβαλαν σε μια παρακμή της σπουδαιότητας των παραδοσιακών χονδρεμπόρων ήταν: α) ο χωρισμός πολλών χονδρεμπορικών επιχειρήσεων από τις εισαγωγές και το λιανεμπόριο, β) η εμφάνιση νέων τύπων χονδρεμπόρων, όπως για παράδειγμα, διάφορες μορφές αντιπροσώπων κ.α. γ) η αύξηση του αριθμού των μεγάλων χονδρεμπορικών επιχειρήσεων, δ) η ανάπτυξη των ειδικευμένων χονδρεμπόρων, και ε) ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους βιομηχάνους, που τους οδήγησε στον άμεσο εφοδιασμό των καταναλωτών και των λιανοπωλητών, καθώς και στην κάθετη ολοκλήρωση. Η αυξανόμενη χρηματοοικονομική δύναμη των βιομηχάνων μείωσε, επίσης, την εξάρτησή τους από τους χονδρεμπόρους σχετικά με την χορήγηση πιστώσεων. Επίσης, οι συγκεντρωμένες και μεγάλου μεγέθους εγκαταστάσεις των βιομηχάνων, οι οποίες αναπτύχθηκαν με τη βοήθεια των μεγάλων λιανεμπορικών επιχειρήσεων, μείωσαν την ανάγκη της χρησιμοποίησης των χονδρεμπόρων ως ενδιάμεσων στο δίκτυο διανομής. Η αστική ανάπτυξη και η βελτίωση των επικοινωνιών και των μεταφορών είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλων αγορών και συνέβαλαν στην ανάπτυξη λιανεμπορικών επιχειρήσεων οι οποίες εφοδιάζονται απευθείας από τους βιομηχάνους. Αυτοί οι λιανοπωλητές εκτελούν λειτουργίες του χονδρεμπορίου. (Ν. Παπαβασιλείου – Βλ. Σταθακόπουλος 1998)

Οι εξελίξεις οι οποίες οδήγησαν τη δομή του σύγχρονου χονδρεμπορίου είναι: α) η ραγδαία μετατροπή της οικονομίας από αγροτική σε βιομηχανική, β) η γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαια, με την εμφάνιση εξειδικευμένων χρηματοπιστωτικών οργανισμών, γ) η αύξηση του αριθμού των συγχωνεύσεων και του μεγέθους των βιομηχανικών επιχειρήσεων, και δ) η ανάπτυξη του μεγέθους των καταναλωτικών και των βιομηχανικών αγορών. Από την

είσοδο του εικοστού αιώνα και εξής εμφανίζονται διαρκώς και άλλες αλλαγές, οι οποίες επιδρούν στο χονδρεμπόριο. Τέτοιες αλλαγές είναι: α) η αύξηση της χρήσης ιδίων μεταφορικών μέσων από τους καταναλωτές, β) η ανάπτυξη εμπορικών δρόμων για τη διευκόλυνση της μεταφοράς των προϊόντων, γ) η ανάπτυξη μεγάλων αλυσίδων λιανεμπορικών επιχειρήσεων, και δ) η είσοδος διαφόρων μορφών του τηλεμάρκετινγκ.

Οι χονδρέμποροι, διεθνώς, κατάλαβαν τον κίνδυνο της χρησιμοποίησης παραδοσιακών μεθόδων και άρχισαν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, αφού η ισχύς σήμερα στο δίκτυο διανομής βρίσκεται στα χέρια των μεγάλων λιανέμπορων και των μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Οι παραδοσιακοί χονδρέμποροι θεωρούνται σημαντικοί στο στάδιο της εισόδου ενός προϊόντος στην αγορά, καθώς αυτοί είναι πρόθυμοι να έχουν το προϊόν στη συλλογή τους προς διάθεση σε περίοδο επισφαλούς ανάπτυξης, τότε θεωρείται ότι οι νέοι τύποι χονδρεμπόρων είναι αναγκαίοι. Αυτοί οι νέοι τύποι χονδρεμπόρων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό, από τους βιομηχάνους ή λιανοπωλητές για να εξασφαλίσουν την αναγκαία υποστήριξη μάρκετινγκ. (Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλλας 2003)

Η δομή του χονδρεμπορίου υφίσταται, διεθνώς, αλλαγές όσον αφορά τον αριθμό των χονδρεμπόρων. Η τάση για συγχωνεύσεις μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων οδηγεί στη δραστική μείωση του αριθμού των χονδρεμπόρων σ' ένα μεγάλο αριθμό βιομηχανικών κλάδων. Οι βιομήχανοι και οι λιανέμποροι επανεξετάζουν το ρόλο των χονδρεμπόρων στο δίκτυο διανομής των προϊόντων. Ο τομέας του χονδρεμπορίου αντιμετωπίζει, σήμερα, την εμφάνιση εναλλακτικών δικτύων διανομής, όπως την ανάπτυξη των συστημάτων άμεσης πώλησης και του καθεστώτος των εισαγωγών, οι οποίες παραμερίζουν το

εσωτερικό χονδρεμπόριο κατά το δρόμο των προϊόντων προς τα ράφια των λιανέμπορων. (Γ. Αυλωνίτης – Ν. Παπαβασιλείου 1999)

Εναλλακτικά δίκτυα διανομής είναι η άμεση πώληση από τους βιομηχάνους στους λιανοπωλητές η οποία είναι πιο σπουδαία και χρησιμοποιείται συνήθως από μεγάλες αλυσίδες του λιανεμπορίου. Επίσης οι ταχυδρομικές πωλήσεις και οι πωλήσεις βάσει καταλόγων αποτελούν εναλλακτικά δίκτυα διανομής. Καθώς οι αγορές των πελατών/καταναλωτών τμηματοποιούνται, εναλλακτικά δίκτυα διανομής εμφανίζονται για να τις εξυπηρετήσουν. Οι αλλαγές στα δίκτυα διανομής πιέζουν τους βιομηχάνους να επανεξετάσουν τι αυτοί προσδοκούν από τους χονδρεμπόρους καθώς επίσης να επανεξετάσουν τη χρησιμοποίηση και άλλων εναλλακτικών μορφών, οι οποίες πρέπει να προσφέρουν τις αναγκαίες υπηρεσίες σε μία αποδεκτή τιμή. Το κλειδί για ένα χονδρέμπορο, για να κερδίσει τη θέση του βασικού προμηθευτή, είναι να καταλάβει γιατί οι προμηθευτές του και οι πελάτες του τον προτιμούν ως συνεργάτη. Συνεπώς, ο παραδοσιακός ρόλος του χονδρεμπορίου, ο οποίος είχε ως κύριο αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης και μεταφορών, έχει, διεθνώς αλλάξει. Αυτό οφείλεται στην ανάπτυξη προχωρημένων τεχνικών στο χώρο της διοίκησης της φυσικής διανομής (logistics). Αυτές οι προχωρημένες τεχνικές στοχεύουν στη δημιουργία ενός άμεσου συνδέσμου μεταξύ των βιομηχανικών επιχειρήσεων και των σημείων πώλησης. Επιπρόσθετα, οι χονδρέμποροι αντιμετωπίζουν, σήμερα, έναν έντονο ανταγωνισμό και απαιτητικούς πελάτες. Γι' αυτό πρέπει να προσφέρουν ένα περισσότερο αναβαθμισμένο «πακέτο» υπηρεσιών, να αξιοποιούν τις δυνατότητες επέκτασης στις αγορές του εξωτερικού και να διαφοροποιούν και να ανατοποθετούν το επιχειρηματικό τους χαρτοφυλάκιο. Σύμφωνα με τον Kotler, οι περισσότερο πετυχημένες χονδρεμπορικές επιχειρήσεις προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των

προμηθευτών και των πελατών τους. Αυτές αναγνωρίζουν τη σημασία, για την ύπαρξη τους, της παροχής προστιθέμενης αξίας στο δίκτυο διανομής του προϊόντος. Επίσης αναγνωρίζουν ότι επενδύοντας σε προηγμένη τεχνολογία και συστήματα πληροφόρησης, μπορούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους ή/και να μειώσουν τις λειτουργικές τους δαπάνες. (Kotler – Keller 2006)

1) Ορισμός και συστατικά μέρη των Δικτύων Διανομής

Ο Rosenbloom ορίζει ως *δίκτυα διανομής την εξωτερική οργάνωση επαφής, της οποίας οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις της διοίκησης της αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων της διανομής*. Το δίκτυο της διανομής δεν αποτελεί μέρος της εσωτερικής οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Συνεπώς, τα ειδικά προβλήματα και οι ιδιαιτερότητες της διοίκησης του δικτύου διανομής οφείλονται στην εξωτερική οργανωτική δομή.

Ο όρος «*οργάνωση επαφής*» αναφέρεται σε εκείνες τις επιχειρήσεις, μέλη του δικτύου διανομής, οι οποίες εμπλέκονται στις λειτουργίες της διαπραγμάτευσης, καθώς ένα προϊόν ή υπηρεσία κινείται από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή. *Μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται με αυτές τις λειτουργίες(αγορά, πώληση και μεταβίβαση του τίτλου κυριότητας του προϊόντος), είναι μέλη του δικτύου διανομής*. Οι άλλες επιχειρήσεις, που αναφέρονται ως γραφεία διευκολύνσεως, δεν εντάσσονται στα μέλη του δικτύου διανομής.

Οι «*δραστηριότητες και οι αποφάσεις της διοίκησης*» περιλαμβάνουν τη συμμετοχή της διοίκησης στη λύση των προβλημάτων του δικτύου διανομής είτε σε στρατηγικό επίπεδο είτε σε καθημερινά προβλήματα.

Η διοίκηση της επιχείρησης θέτει κάποιους «**στόχους της διανομής**» στην επίτευξη των οποίων θα συμβάλει το δίκτυο διανομής. Η δομή και η διοίκηση του δικτύου διανομής επομένως είναι εν μέρει μία λειτουργία των στόχων της διανομής της επιχείρησης.

Υπάρχουν οκτώ βασικές καθολικές «**ροές**» στα δίκτυα διανομής. Οι οκτώ αυτές ροές είναι όλες απαραίτητες και είναι: Η φυσική ροή, η ροή της ιδιοκτησίας, η ροή της προβολής και προώθησης, η ροή της διαπραγμάτευσης, η ροή της χρηματοδότησης, η ροή της ανάληψης κινδύνου, η ροή των παραγγελιών και η ροή της πληρωμής. Τουλάχιστον ένας θεσμός στο κανάλι διανομής πρέπει να αναλάβει υπευθυνότητα για κάθε μία από τις ροές ώστε να εξασφαλιστεί η λειτουργία του δικτύου. Αυτό όμως δεν συνεπάγεται και τη συμμετοχή κάθε θεσμού στη προαγωγή όλων των ροών. (Rosenbloom B. 1999)

2) Τύποι Διανομής – Πολυκαναλικά Συστήματα Διανομής

Τα όργανα τα οποία συμμετέχουν στην ανάπτυξη των εργασιών της διανομής αποτελούν τα θεσμικά υποσυστήματα ενός συστήματος διανομής. Τέτοια υποσυστήματα είναι: **α)** Τα όργανα πωλήσεως της βιομηχανικής επιχείρησης, **β)** οι μεσάζοντες, **γ)** οι επιχειρήσεις που βοηθούν στη λειτουργία της διανομής όπως εταιρίες μεταφορών - αποθήκευσης κλπ. και **δ)** όργανα εφοδιασμού των καταναλωτών. (Stern W. Louis and El -Ansary Adel 1992)

Ανάλογα με τον αριθμό των επιπέδων στο δίκτυο διανομής, διακρίνουμε δύο βασικούς τύπους διανομής, **την έμμεση και την άμεση**. Στην περίπτωση της **άμεσης** δεν υπάρχουν επίπεδα ενδιάμεσων και η βιομηχανική επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της απευθείας στον τελικό αγοραστή, ενώ στην **έμμεση** υπάρχουν ένα ή περισσότερα επίπεδα ενδιάμεσων στο δίκτυο διανομής μέχρι να φτάσουν τα προϊόντα στον

τελικό αγοραστή. Ο αριθμός των επιπέδων των ενδιάμεσων εκφράζει το μήκος ενός δικτύου διανομής.

Στο παρελθόν πολλές βιομηχανικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν ένα μοναδικό δίκτυο διανομής για να πωλήσουν τα προϊόντα τους σε μία ενιαία αγορά ή ένα τμήμα της αγοράς. Σήμερα με τη δημιουργία περισσότερων τμημάτων της αγοράς και των δυνατοτήτων της διανομής του προϊόντος, οι επιχειρήσεις υιοθετούν ολοένα και περισσότερο **πολυκαναλικά συστήματα διανομής** όπου σε αυτά μία επιχείρηση χρησιμοποιεί δύο ή περισσότερα δίκτυα διανομής για να διαθέσει το προϊόν της σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς. Τα πολυκαναλικά συστήματα διανομής προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα για την εξυπηρέτηση μεγάλου μεγέθους και πολύπλοκων αγορών. (Pingali Venugopal 2001)

Το θετικό είναι πως με τη χρήση κάθε νέου δικτύου διανομής, η βιομηχανική επιχείρηση επεκτείνει τις πωλήσεις της και την κάλυψη της αγοράς και κερδίζει ευκαιρίες για να προσαρμόσει τα προϊόντα της και της υπηρεσίες της στις συγκεκριμένες ανάγκες των διαφόρων αγοραστών-στόχων.

Από την άλλη, το μειονέκτημα είναι ότι τα πολυκαναλικά συστήματα διανομής ελέγχονται δυσκολότερα και δημιουργούν συγκρούσεις, καθώς περισσότερα δίκτυα διανομής ανταγωνίζονται για την απόκτηση πελατών και τη δημιουργία πωλήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ χαρακτηριστικών της αγοράς-στόχου και του τύπου διανομής.

<u>Χαρακτηριστικά Αγοράς-Στόχου</u>	<u>Μορφές Διανομής</u>
Μέγεθος της αγοράς	Έμμεση εντατική διανομή Πολλοί πελάτες Μεγάλη κυκλοφοριακή ταχύτητα προϊόντος για κάθε πελάτη
Απόσταση από Βιομήχανο Μεγάλη Απόσταση Συγκέντρωση της Αγοράς Τοπικά Συγκεντρωμένη Ζήτηση	Περισσότερα επίπεδα – Έμμεση διανομή Άμεση διανομή ή ενός επιπέδου έμμεση
Αγοραστική Συμπεριφορά Συχνές Αγορές σε μικρές ποσότητες Ιδιαίτερες προτιμήσεις Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κέντρο αγοραστικών αποφάσεων	Έμμεση εντατική Διανομή Επιλεκτική ή Αποκλειστική Διανομή Άμεση διανομή με στόχο την εύστοχη επίδραση στα μέλη του Κ.Α.Α.

Πηγή: 'Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics' Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλτας

3) Το περιβάλλον της επιχειρησιακής λειτουργίας της διανομής

Η ανάπτυξη των στρατηγικών της διανομής επηρεάζονται από τρεις βασικές κατηγορίες παραγόντων. Αυτές οι κατηγορίες είναι οι παράγοντες υπεράνω της επιχείρησης, οι παράγοντες μεταξύ των επιχειρήσεων και οι παράγοντες εντός της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση οι παράγοντες αυτοί έχουν διαφορετική σπουδαιότητα και κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει αυτούς τους παράγοντες ποικιλόμορφα, σύμφωνα με την κουλτούρα της, τη φιλοσοφία της, την οργανωτική δομή της, τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, τις συνθήκες αγοράς και της διανομής κ.λπ. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναφορικά οι προαναφερθέντες παράγοντες. (Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλτας 2003)

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΕΡΑΝΩ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

*ΤΟΠΟΓΡΑΦΙΚΟΙ - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟΙ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ - ΝΟΜΙΚΟΙ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ*

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ – ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΩΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

*ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ
ΤΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ – ΑΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ*

Πίνακας: Περιβάλλον της Λειτουργίας της Διανομής της Επιχείρησης

Πηγή: 'Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics' Ν. Παπαβασιλείου – Γ.

Μπάλας

3 i) Παράγοντες υπεράνω της επιχείρησης

Στην κατηγορία αυτή όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από τον παραπάνω πίνακα, ανήκουν:

α) Οι **τοπογραφικοί, οι κλιματολογικοί, και οι παράγοντες υποδομής**. Οι συνθήκες αυτές αφορούν την κατάσταση των δρόμων, τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών, ταχυδρομικές υπηρεσίες, υποδομή μεταφορών κ.λπ. Πολλά προβλήματα τέτοιου είδους εμφανίζονται στην Ελλάδα είτε σε δύσκολα προσπελάσιμα βόρεια σημεία είτε στις θαλάσσιες μεταφορές λόγω θαλασσοταραχών. Ωστόσο υπάρχει ικανοποιητική βελτίωση στον τομέα, η ψαλίδα όμως σε σχέση με τις λοιπές Ευρωπαϊκές χώρες να ανοίγει.

β) Οι **δημογραφικοί, οι κοινωνικοί και μορφωτικοί παράγοντες** επηρεάζουν τις καταναλωτικές συνήθειες για αρκετά

προϊόντα. Διαφορετικά μορφωτικά επίπεδα συνεπάγεται διαφορετικό αγοραστικό ενδιαφέρον.

γ) Οι **οικονομικοί παράγοντες** αφορούν κυρίως τη «ζήτηση». Αλλαγές στο βιοτικό επίπεδο, στη ζήτηση μεταξύ των μελών του δικτύου διανομής και αλλαγές γενικά στη συμπεριφορά εντοπίζονται μετά από κάποια αλλαγή σε οικονομικές μεταβλητές.

δ) Οι **καινοτομίες στην οργάνωση, στην διοίκηση και το μάρκετινγκ** αναφέρονται στις νέες μεθόδους και διάφορες αλλαγές στο μάρκετινγκ και το μάνατζμεντ. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρατηρείτε μία σημαντική αλλαγή από τις πολυεθνικές, οι οποίες μεταφέρουν την παραγωγή στη αλλοδαπή χώρα.

ε) Οι **τεχνολογικές καινοτομίες** αναφέρονται στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στον τομέα της διανομής όπως για παράδειγμα την ηλεκτρονική παραγγελία καθώς επίσης και τη πληροφόρηση.

στ) Τέλος το **νομικό καθεστώς** αναφέρεται σε περιορισμούς στη διανομή, όπως για παράδειγμα αλλαγή στο ωράριο λειτουργίας καταστημάτων, κανονισμοί κυκλοφορίας κ.λπ. (N. Παπαβασιλείου – Βλ. Σταθακόπουλος 1998)

3 ii) Παράγοντες μεταξύ των επιχειρήσεων

Ως παράγοντες του περιβάλλοντος μεταξύ των επιχειρήσεων θεωρούνται οι ακόλουθοι:

α) **Τα μέλη του δικτύου διανομής** όπως οι προμηθευτές για τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές που ανταποκρίνονται στη συνεχώς αυξανόμενη δύναμη τους στην αγορά αφού λάβει υπόψη της τις απαιτήσεις τους. Από την άλλη πλευρά του

δικτύου διανομής βρίσκουμε τις εμπορικές επιχειρήσεις με απασχόληση τη διανομή έτοιμων προϊόντων.

β) **Οι ανταγωνιστές** οι οποίοι συνεχώς προσπαθούν με διάφορους τρόπους να κερδίσουν ολοένα και περισσότερο μερίδιο στην αγορά, είτε άμεσοι είτε έμμεσοι, πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν. Διάφορες ευκαιρίες και απειλές προκαλούν αλλαγές στις στρατηγικές των ανταγωνιστών.

γ) **Τα γραφεία διευκολύνσεως** είναι επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν βοήθεια σε θέματα διανομής, μανάτζμεντ, αποθήκευσης, μεταφοράς κ.λπ. Αποτελούν την υποστηρικτική δομή των δικτύων διανομής των προϊόντων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες συνεργάζονται με γραφεία διευκολύνσεως είναι συνήθως βιομηχανικές επιχειρήσεις, για τις οποίες είναι οικονομικότερο ή πιο συμφέρων να ακολουθούν αυτού του είδους διανομής των προϊόντων που παράγουν. (Ν. Παπαβασιλείου – Βλ. Σταθακόπουλος 1998)

3 iii) Παράγοντες εντός της επιχείρησης

Η επιχειρησιακή λειτουργία της διανομής εξαρτάται από τους στόχους και τους πόρους της επιχείρησης. Ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες του περιβάλλοντος είναι:

α) Το μέγεθος της επιχείρησης

β) Το μίγμα μάρκετινγκ

γ) Άλλες λειτουργίες της επιχείρησης

Να συμπληρώσουμε εδώ ότι η διανομή πρέπει οπωσδήποτε να εξετάζεται σαν στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ και όχι σαν μία επιπλέον παρεχόμενη υπηρεσία προς τον πελάτη. (Γ. Αυλωνίτης – Ν. Παπαβασιλείου 1999)

4) Στάδια σχεδιασμού ενός δικτύου διανομής προϊόντος

Οι αποφάσεις της διανομής του προϊόντος πρέπει , επίσης, να ικανοποιούν τις παρακάτω βασικές προσδοκίες των ενδιαμέσων :

- Την απαίτηση για έναν ικανοποιητικό δείκτη ανακύκλωσης των αποθεμάτων.
- Την απαίτηση για ένα ικανοποιητικό ύψος περιθωρίων κέρδους και προμηθειών.
- Την συμβολή από την πλευρά της βιομηχανικής επιχείρησης στην ανάληψη ορισμένων λειτουργιών της διανομής, όπως, για παράδειγμα, η ανάληψη της αποθήκευσης των προϊόντων, οι μεταφορές κ.λπ., γεγονός που συμβάλλει στην κάλυψη μέρους των γενικών δαπανών.
- Την αποδοτικότερη αξιοποίηση του χώρου αποθεμάτων και πωλήσεων.
- Τη χρηματοδότηση ενεργειών προώθησης πωλήσεων.
- Την αποκλειστικότητα της διανομής.
- Τη συνέχεια και τη συνέπεια στον εφοδιασμό.
- Την ανάπτυξη της αγοράς.
- Τη χορήγηση πιστώσεων και εκπτώσεων.
- Την εκπαίδευση του προσωπικού.
- Τη συμβολή στη διαμόρφωση του σημείου πώλησης.
- Την έγκαιρη πληροφόρηση, όπως, για παράδειγμα, την έγκαιρη πληροφόρηση αναφορικά με την εισαγωγή νέων προϊόντων, την ανατοποθέτηση, κ.λπ. ('Marketing Channels: A Relationship Management Approach' Peltom – Strauton – Lumkin – Irvin)

Τα χαρακτηριστικά τώρα που διαφοροποιούν τους ενδιαμέσους είναι :

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως, για παράδειγμα, ο κλάδος της επιχείρησης, το μέγεθος της επιχείρησης, ο τύπος της επιχείρησης, κ.λπ.
- Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που έχουν σχέση με την αγορά, όπως, για παράδειγμα, η ποσότητα αγοράς, η σύνθεση της αγοράς, η αναμενόμενη εξυπηρέτηση, οι αναμενόμενοι χρηματοοικονομικοί όροι, η σύνθεση του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων (Buying Center).
- Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των μελών του Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων καθώς και άλλα χαρακτηριστικά, όπως, για παράδειγμα, η συμπεριφορά σε σχέση με τους επιχειρησιακούς κινδύνους, η εμπειρία και οι γνώσεις σχετικά με την αγορά και το προϊόν, οι δαπάνες παραγγελίας και εφοδιασμού, κ.λπ. ('Distributions Management' Günther Specht, Kohlhammer Edition)

5) Επιλογή μελών στο δίκτυο διανομής

Η επιλογή των συγκεκριμένων μελών στο δίκτυο διανομής από το χώρο του εμπορίου πρέπει να λάβει υπόψη τα ισχυρά σημεία κάθε μέλους καθώς και τη διαθεσιμότητά του να συνεργαστεί με τη βιομηχανική επιχείρηση. Τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής είναι ('Distributions Management' Günther Specht, Kohlhammer Edition, 'Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics' Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλας) :

- Απαιτούμενοι χρηματοοικονομικοί όροι.
- Κάλυψη της αγοράς.
- Εύρος και βάθος προϊόντων.
- Δυναμικό πωλήσεων.

- Δυναμικό μάρκετινγκ (δυνατότητες εφαρμογής των επιμέρους στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ).
- Δυναμικό φυσικής διανομής (δυνατότητες αποθήκευσης, μεταφορών, κ.λπ.).
- Εικόνα και φήμη.
- Μέγεθος.
- Οργάνωση.
- Διοικητικές ικανότητες.
- Συμπεριφορά.

Η βιομηχανική επιχείρηση, έχοντας επιλέξει τα μέλη του δικτύου διανομής, πρέπει να έχει κατά νουν ότι πρέπει να καταβάλει προσπάθειες για να υποκινήσει τα μέλη, να πραγματοποιήσουν αποτελεσματικά τα λειτουργικά τους καθήκοντα καθώς και να ελέγξει και να αξιολογήσει αυτά τα μέλη, εάν έχουν πραγματοποιήσει αποτελεσματικά αυτά τα καθήκοντα. Η υποκίνηση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση πρέπει να έχουν ως γνώμονα την πραγματοποίηση των προοπτικών στις οποίες είχε στηριχθεί η βιομηχανική επιχείρηση κατά την επιλογή των μελών του δικτύου και οι οποίες στοχεύουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αγορών στόχων, λαμβάνοντας συγχρόνως υπ' όψιν παράγοντες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των σχετικών δραστηριοτήτων. (Γ. Αυλωνίτης – Ν. Παπαβασιλείου 1999)

Η υποκίνηση των μελών του δικτύου διανομής έχει ως στόχο την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των μελών του δικτύου και περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως είναι: α) η αναγνώριση των αναγκών και των προβλημάτων των μελών του δικτύου, καθώς και β) η υποστήριξή τους ανάλογα με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους. (Rosenbloom B. 1999).

Αναφορικά με τον έλεγχο και την αξιολόγηση των μελών του δικτύου, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι τα μέλη του δικτύου διαφέρουν σημαντικά ως προς την ικανότητά τους να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν αναλάβει στο δίκτυο διανομής. Επομένως, είναι αναγκαίος ένας έλεγχος και μια αξιολόγηση αυτών των μελών. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση πρέπει να γίνονται σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής των διαφόρων μελών, τα οποία, είναι η κάλυψη της αγοράς, το εύρος και το βάθος της συλλογής των προϊόντων, το δυναμικό πωλήσεων, το δυναμικό μάρκετινγκ (οι δυνατότητες που έχουν τα μέλη να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τα επιμέρους στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ), το δυναμικό της φυσικής διανομής (οι δυνατότητες που έχουν τα μέλη να εκτελέσουν αποτελεσματικά τις επιμέρους δραστηριότητες της φυσικής διανομής), η εικόνα και φήμη, κ.λπ. ('Supply Chain Logistics Management' Bowersox, Donald J., David J. Closs, Bixby M. Cooper)

Πέντε όροι-κλειδιά χρησιμοποιούνται κυρίως στην αγγλοσαξονική βιβλιογραφία: logistics, physical distribution, inbound logistics, materials management, supply-chain management. (Παπαβασιλείου – Μπάλτας 2003)

6) Πηγές Ισχύος

Η ισχύς ενός μέλους καναλιού είναι η ικανότητα αυτού του μέλους να προκαλέσει αλλαγή συμπεριφοράς σε ένα άλλο μέλος του παρόντος καναλιού. Για να εμφανιστεί σύγκρουση συμφερόντων ή αξιών μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών των καναλιών, πρέπει αρχικά να υπάρχουν σημαντικές σχέσεις δύναμης. Εάν τα μέλη Α και Β του καναλιού είναι σε πλήρη συμφωνία, τότε το μέλος Α θα «ενδώσει» στο προτιμημένο σχέδιο δράσης του μέλους Β και αντίστροφα. Υπό αυτές τις

συνθήκες, υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες- ευκαιρίες για την ανάπτυξη σχέσεων δύναμης. (Stern W. Louis and El -Ansary Adel 1992)

Στη λειτουργία του καναλιού, η δύναμη εξασφαλίζεται μέσω της ιδιοκτησίας ή/ και του ελέγχου των πόρων που εκτιμούνται από κάποιο άλλο μέλος του ίδιου καναλιού. Στις σχέσεις εντός των καναλιών, η δύναμη είναι πάντα ένα σχετικό «πράγμα». Οι πηγές δύναμης οι οποίες είναι διαθέσιμες στα μέλη των καναλιών παραδοσιακά περιλαμβάνουν:

- Βάση καταναγκασμού. Αυτή η δύναμη είναι βασισμένη στην πεποίθηση του μέλους A του καναλιού ότι το μέλος B έχει τη δυνατότητα και την προθυμία να εκμεταλλευτεί την κατάσταση αν το μέλος A αποτύχει να ηγηθεί στην προσπάθεια επιρροής. Παραδείγματα τέτοιας εκμετάλλευσης συμπεριλαμβάνουν την απόφαση του μέλους B να μειώσει τα περιθώρια επιρροής του A, να αποσύρει το αποκλειστικό εδαφικό δικαίωμα του A, ή να καθυστερήσει μία ζωτικής σημασίας κίνηση του A.

- Βάση ειδίκευσης. Η συγκεκριμένη δύναμη βασίζεται στην έκταση της γνώσης και της ικανότητας πάνω σε μία δεδομένη περιοχή, τις οποίες διοχετεύει το μέλος A στο μέλος B.

- Βάση πεποίθησης. Η δύναμη αυτή βασίζεται στην πεποίθηση του μέλους A ότι το μέλος B έχει ένα νόμιμο, αποδεδειγμένο και λογικό δικαίωμα στο να επηρεάσει, και πως το μέλος A υποχρεώνεται να ακολουθήσει αυτή την επιρροή. Σε πολλές περιπτώσεις καναλιών, γενικά, θεωρείται πως οι χονδρέμποροι έχουν μία νόμιμη αρχή στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τις φυσικές ροές κατοχής. Επίσης, σε αυτές τις περιπτώσεις καναλιών, οι λιανοπωλητές μπορούν να κατέχουν μία περιορισμένη δύναμη πάνω σε αποφάσεις τοπικής προώθησης.

- Βάση αναφοράς-αναγνώρισης. Βασίζεται στην αναγνώριση ή την επιθυμία του μέλους A για δημιουργία συνεργασίας με το

μέλος Β. Η δύναμη αναφοράς- αναγνώρισης έχει σημαντική παρουσία στο marketing των καναλιών, όπου οι κατασκευαστές μπορούν να νιώθουν ικανοποίηση μεταφέροντας τα προϊόντα τους σε συγκεκριμένα καταστήματα (αποκλειστικά).

- Βάση ανταμοιβής. Βασίζεται στην πεποίθηση που κατέχει το μέλος Α του καναλιού ότι το μέλος Β έχει τη δυνατότητα να μετριάσει ή να μεσολαβήσει στις ανταμοιβές. (Rosenbloom B. 1999)

Παραδοσιακά, αυτές οι πέντε ομάδες επιρροής (πηγές ισχύος) έχουν καταλήξει σε δύο ομάδες: στη δύναμη βάση καταναγκασμού και μη καταναγκασμού. Η καταναγκαστική κατηγορία αφορά την εφαρμογή της τιμωρίας των κυρώσεων από τα μέλη ενός καναλιού ενάντια σε άλλο, για να το αναγκάσει να κάνει ή να σταματήσει να κάνει κάποια κίνηση. Η μη καταναγκαστική κατηγορία αναφέρεται στη χρήση κάποιου τύπου προσανατολισμένης προς την ανταμοιβή πηγής ισχύος. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει την ανταμοιβή, την αναγνώριση, την αναφορά και τις ειδικές πηγές ισχύος.

Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι κάθε μία από τις πηγές ισχύος μη καταναγκασμού μπορεί ενδεχομένως να χρησιμοποιηθεί με τους καταναγκαστικούς τρόπους από τα ισχυρότερα μέλη καναλιών. Συγκεκριμένα, η χρήση της νόμιμης δύναμης μπορεί να είναι πολύ καταναγκαστική. Για παράδειγμα, πολλοί λιανοπωλητές που βρίσκονται στις λεωφόρους ή τα εμπορικά κέντρα αναγκάζονται να μείνουν ανοικτοί λόγω των όρων των συμβάσεων που τους έχουν επιβληθεί. Επιπλέον, η χρήση της δύναμης στις τοποθετήσεις καναλιών δεν είναι αυτόματα επιβλαβής στις σχέσεις αυτών των καναλιών. Οι μη καταναγκαστικές πηγές ισχύος μπορούν να εφαρμοστούν για να επιτύχουν κάποιου είδους επιρροή ή μεγαλύτερο- καλύτερο έλεγχο του καναλιού. (Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπαλτάς 2003, Rosenbloom B. 1999)

Η δύναμη μπορεί επίσης να συζητηθεί από την άποψη του βαθμού στον οποίο ένα μέλος του καναλιού εξαρτάται από άλλο. Η εξάρτηση οποιουδήποτε μέλους του καναλιού μπορεί να απεικονίσει μια διάσταση υποβολής δύναμης. Η εξάρτηση αυτή μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα μέτρο σχετικής δύναμης. Όταν εξετάζεται από αυτήν την προοπτική, η δύναμη και η εξάρτηση εμφανίζονται ως συμπληρωματικές έννοιες: η δύναμη προκύπτει από την εξάρτηση, καθώς και ενισχύει την εξάρτηση οποιουδήποτε συμβαλλόμενου μέρους επάνω σε άλλο μέσο στη σχέση. Όσο πιο εξαρτώμενο είναι το μέλος Β του καναλιού προς το μέλος Α, τόσο περισσότερη δύναμη- επιρροή έχει το μέλος Α προς το Β. Επίσης, η εξάρτηση αυτή δεν πρέπει να υπονοήσει άμεσα και την υποβολή. Όλες οι σχέσεις εντός του καναλιού περιλαμβάνουν κάποια μορφή εξάρτησης, όμως μόνο η απόλυτη υπακοή χαρακτηρίζει αυτές τις σχέσεις ως μη λειτουργικές. Η εξάρτηση μεταξύ των μελών του καναλιού δεν είναι ένα κακό φαινόμενο, με την προϋπόθεση βέβαια αυτή να χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και συνεργασία. ('Marketing Channels: A Relationship Management Approach' Peltom – Strauton – Lumkin – Irvin)

Η εξάρτηση και η δύναμη είναι επίσης μέρος μιας συνδεδεμένης - αποσυνδεδεμένης συνέχειας. Όλοι οι συμμετέχοντες σε ένα κανάλι marketing είναι εξαρτώμενοι μεταξύ τους, επειδή καθένας από αυτούς κατέχει πιθανώς κάποια δύναμη. Στη σπανιότερη των περιπτώσεων, κανένα μέλος του καναλιού δεν εξουσιάζεται πλήρως από άλλο, ούτε είναι κάποιο μέλος του καναλιού απολύτως αυτόνομο. Τα κανάλια τυπικά χαρακτηρίζονται από τουλάχιστον κάποια συμφωνία για τα επιχειρησιακά ζητήματα ή τις περιπτώσεις αμοιβαιότητας. Η εξάρτηση υποδηλώνει την κοινή αποδοχή, όπου μια εταιρεία υποστηρίζει τη λειτουργία μίας άλλης, ίσως μέσω της παροχής προϊόντων, που συμβάλλει στην αποδοτικότητα κάποιας άλλης. (Stern W. Louis and El -Ansary Adel 1992)

Η εξάρτηση μεταξύ των μελών του καναλιού παρέχει επίσης μια «αρχή» για τη σύγκρουση. Η χρήση της δύναμης του μη καταναγκασμού παραδείγματος χάριν, υπό μορφή βοήθειας ενός προμηθευτή και υποστήριξης για τους διανομείς της, χαμηλώνει γενικά τη σύγκρουση. Όταν ένας κατασκευαστής ενεργεί θετικά για να ενισχύσει μια σχέση εντός του καναλιού, όπως, όταν παρέχει μια γραμμή παραγωγής που βοηθά την επιτυχία του εμπόρου, η σύγκρουση εντός του καναλιού απομακρύνεται. Αυτό το είδος της προσωπικής εμπιστοσύνης μπορεί να είναι ευεργετικό στις σχέσεις εντός του καναλιού. Σε αντίθεση, οι προσανατολισμένες προς τη δύναμη προσπάθειες ενός μέλους του καναλιού που στοχεύουν στο κέρδος του ελέγχου άλλου μέλους με την αύξηση της εξάρτησής τους, προκαλούν συχνά τη σύγκρουση. Ένας διανομέας, ο οποίος θεωρεί πως κάποιος κατασκευαστής προσπαθεί να επηρεάσει ή να υπαγορεύσει τη στρατηγική του, είναι επίσης πιθανό χαρακτηριστεί ως ενέργεια-εμπόδιο για την επίτευξη του στόχου του. (‘Marketing Channels: A Relationship Management Approach’ Peltom – Strauton – Lumkin – Irvin)

7) Επιτυχές συνεργατικό κλίμα καναλιού

Οι σχέσεις εντός του καναλιού είναι απίθανο να υπάρξουν, όταν παρουσιάζεται έλλειψη συνεταιριστικής απόφασης ενεργειών ή συντονισμένων ενεργειών. Η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων εντός του καναλιού απαιτεί συνήθως συναινετικές δραστηριότητες και τη χρήση της μη καταναγκαστικής δύναμης ή της λογικής πειθούς, παρά της καταναγκαστικής δύναμης και της παραπλάνησης. Οι εταιρείες βρίσκουν συχνά δύσκολο το να μετατοπίσουν τον προσανατολισμό τους προς την υποστήριξη της καλλιέργειας των σχέσεων εντός του καναλιού. (N. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλας 2003)

Για να αποφευχθούν οι ανεπιθύμητες εκβάσεις από τις ασταθείς σχέσεις εξάρτησης, οι έμποροι πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η δύναμη στις συμμαχίες εντός του καναλιού έχει να κάνει λιγότερο με το σχετικό μέγεθος των ισολογισμών των μελών σε σχέση με τα συναισθήματα της αμοιβαίας εξάρτησης. Όταν οι συνεργάτες του καναλιού στηρίζονται ο ένας στον άλλο για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, γνωστό ως αμοιβαία εμπιστοσύνη, είναι πιθανό να μοιραστούν τη δύναμη επιτυχώς. Σε αντίθεση, όταν ένας συνεργάτης εξαρτάται απολύτως από άλλο, η δύναμη διανέμεται ανομοιόμορφα. Ενώ η τελευταία κατάσταση μπορεί να είναι επιτυχής σε μερικές περιπτώσεις, η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι συνήθως ένα πολύ σταθερότερο είδος της επιχειρησιακής ένωσης. Οι έμποροι ωφελούνται, όταν μπορούν να προσδιορίσουν ότι τα προτερήματά τους είναι ελκυστικά σε άλλους συνεργάτες του καναλιού. Ένας από τους καλύτερους τρόπους για την ανάπτυξη συνεταιρικού κλίματος στο κανάλι είναι να αποκτήσει τη γνώση ή τους πόρους που βρίσκονται έξω από τα όρια της εταιρείας του. Πολύ συχνά, οι πληροφορίες αγνοούνται καθώς, θεωρούνται μη καταναγκαστικής πηγής δύναμης του καναλιού. Δύο τύποι πληροφοριών απαιτούνται για τις αποτελεσματικές σχέσεις εντός του καναλιού. Αρχικά, η τεχνική γνώση, η οποία επιτρέπει την αμφίδρομη συνεισφορά και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μέσα στο κανάλι. Έπειτα, η γνώση της σχέσης επιτρέπει μια καλύτερη κατανόηση του συνεργάτη και συμβάλλει στην πραγματική αντίληψη των δραστηριοτήτων συνεργασίας και των πολιτικών πραγματικοτήτων. Και οι δύο τύποι πληροφοριών παρέχουν την προκαταρκτική εργασία για την επιτυχή διαπραγμάτευση. (Rosenbloom B. 1999)

Για να εξασφαλισθεί η ισορροπία της δύναμης και εξάρτησης εντός του καναλιού, ώστε να ωφεληθεί η «υγεία» των σχέσεων, κάθε συνεργάτης πρέπει:

- να προσδιορίζει ρητά τι φέρνει ο κάθε συνεργάτης στη σχέση, πριν αυτή αναπτυχθεί.
- να εξασφαλίζει ότι ο κάθε συνεργάτης είναι «εύκαμπτος», από την άποψη των ενδιαφερόντων, των αναγκών, της κατανόησης, και της προθυμίας του στο να ερευνηθούν οι εναλλακτικές προσεγγίσεις σε κάποιο πρόβλημα, πριν την ανάπτυξη της σχέσης αυτής.
- να αναπτύξει μία κουλτούρα συνεργασίας και αμοιβαίου επωφελούς συντονισμού μετά την ανάπτυξη της σχέσης.
- να προσπαθεί να εξασφαλίσει την ύπαρξη δικαιοσύνης από την άποψη της ανησυχίας για τα οφέλη των συνεργατών, όταν δεν είναι δυνατή η επίτευξη ισοδυναμίας στην επένδυση.
- να εξουσιοδοτεί εκπροσώπους και να προωθεί άλλους, όταν αυτό είναι δυνατό. (Rosenbloom B. 1999)

8) Ανάλυση συγκρούσεων και κλίμα καναλιού

Αν και έχουν τονιστεί οι αρνητικές εκβάσεις της σύγκρουσης, ας αναλογιστούμε ότι η σύγκρουση μπορεί να αντιμετωπιστεί με τρόπους που οδηγούν σε εποικοδομητικά αποτελέσματα για τα μέλη του καναλιού. Από τη στιγμή που η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στις σχέσεις του καναλιού τα θετικά αποτελέσματα πρέπει να ακολουθηθούν μέσω των στρατηγικών επίλυσης ψυχικών συγκρούσεων.

Υπάρχουν δύο ευρείες προσεγγίσεις στην επίλυση ψυχικών συγκρούσεων. Η μία περιλαμβάνει τους θεσμικούς μηχανισμούς όπως οι κοινές ιδιότητες μέλους στις εμπορικές ενώσεις, τα συμβούλια διανομέων, την αποκλειστική ανταλλαγή ή τα όρια μεσολάβησης-επέμβασης. Αυτές οι μέθοδοι στοχεύουν στην αύξηση της

αλληλεπίδρασης και της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του καναλιού. Μία αμοιβαία κατανόηση των αναγκών και προβλημάτων της κάθε μάρκας, σταθερά προωθείται πιθανώς ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης, που επιτρέπει στις εταιρείες την αποφυγή μερικών πιθανών συγκρούσεων. Η άλλη προσέγγιση περιλαμβάνει τις προσανατολισμένες στην συμπεριφορά στρατηγικές που διευκολύνουν αυτούς τους μηχανισμούς επίλυσης ψυχικών συγκρούσεων. Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις ξεχωριστές διαδικασίες: την επίλυση του προβλήματος, την πειθώ, τη διαπραγμάτευση και την πολιτική. (Γ. Αυλωνίτης – Ν. Παπαβασιλείου 1999, 'Marketing Channels: A Relationship Management Approach' Peltom – Strauton – Lumkin – Irvin)

Όταν χρησιμοποιούνται συμπεριφορές επίλυσης ψυχικών συγκρούσεων και προβλημάτων, αναζητούνται επιπρόσθετες πληροφορίες από ένα ή περισσότερα μέλη του καναλιού, ενώ συγχρόνως γίνονται προσπάθειες για την επίλυση της σύγκρουσης μέσω της σύσκεψης, του συλλογισμού, και της συζήτησης που οριοθετείται γύρω από αυτές τις πληροφορίες. Η επίλυση προβλημάτων χρησιμοποιείται κυρίως, όταν οι συνεργάτες εντός του καναλιού συμφωνούν σχετικά με τους κοινούς τους στόχους και ζητήματα. Η χρήση της οδηγεί γενικά στην παραχωρούμενη συμπεριφορά και την ανάπτυξη των νέων εναλλακτικών λύσεων. (Rosenbloom B. 1999)

Η πειθώ είναι παρόμοια με την επίλυση προβλημάτων στις υψηλού κινδύνου συντονισμένες συμπεριφορές, όπως η ανταλλαγή των πληροφοριών και οι συμφωνίες πάνω σε στόχους που υπάρχουν ήδη. Όταν η πειθώ χρησιμοποιείται για να επιλύσει τις διαφωνίες εντός του καναλιού, οι δραστηριότητες στρέφονται γύρω από μια προσπάθεια του συμβαλλόμενου μέρους να καταδείξει στο αντίστοιχο της πως ένα νέο σύνολο κριτηρίων απόφασης ή της προσαρμογής μιας άλλης προοπτικής είναι πιθανό να βοηθήσει στο να επιτευχθούν οι στόχοι του καναλιού. Η

τακτική της πειθούς χρειάζεται για να επικυρώσει τη σημασία και το χαρακτήρα αυτών των νέων στόχων. Όμως η πειθώ διαφέρει από την επίλυση προβλημάτων, όμως, δεδομένου ότι μπορούν να υπάρξουν διαφωνίες σχετικά με τη φύση των κατάλληλων κριτηρίων απόφασης. (Rosenbloom B. 1999, Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλτας 2003)

Η διαπραγμάτευση περιλαμβάνει τις συμπεριφορές, τις υποσχέσεις, τις υποχρεώσεις που πηγάζουν από την θέση, και γενικά την τέχνη της νίκης μέσα στα πλαίσια του καναλιού. Αυτή η στρατηγική ψάχνει για ένα ανεκτό μίγμα των κερδών και των απωλειών για κάθε συμβαλλόμενο μέλος. Οι κοινοί στόχοι δεν αναμένονται στη διαπραγμάτευση. Εν αντιθέσει, οι διαφωνίες πέρα από τους στόχους των καναλιών αντιμετωπίζονται ως καθορισμένες. Αυτές οι διαφωνίες επιλύονται μέσω της αποχώρησης ενός μέλος του καναλιού από μία σύγκρουση, συμφωνώντας από την άλλη σαν αντάλλαγμα σε μία μελλοντική ανταμοιβή. Η διαπραγμάτευση χρησιμοποιείται συχνά όταν αναγνωρίζουν οι συνεργάτες τις βασικές διαφορές των απόψεών τους, που δεν είναι πιθανό να τροποποιηθούν. (Rosenbloom B. 1999, Stern W. Louis and El -Ansary Adel 1992)

Οι συνθήκες που ευνοούν τη διαπραγμάτευση συνδέονται επίσης με ένα πλέγμα κοινωνικών σχέσεων. Σε αυτό το πλέγμα όμως, ο χώρος σύγκρουσης επεκτείνεται για να συμπεριλάβει τα άτομα που τον απαρτίζουν, συμπεριλαμβανομένων και τρίτων ομάδων. Οι τρίτες αυτές ομάδες, μπορούν να είναι είτε πιθανοί σύμμαχοι είτε αντίπαλοι, ανάλογα με την προοπτική μελών του καναλιού. Οι προσανατολισμένες στις κοινωνικές σχέσεις στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων εστιάζουν στην προσανατολισμένη στη δύναμη τακτική. Αυτή η τακτική περιλαμβάνει τη διατήρηση των συμμαχιών, που υιοθετούν τις καταναγκαστικές μεθόδους ή τη χρήση της νόμιμης αρχής για να επιβάλει τις εκροές. (Stern W. Louis and El -Ansary Adel 1992)

Η χρήση της επίλυσης προβλημάτων ή της πειθούς ως τακτική επίλυσης συγκρούσεων εντός του καναλιού είναι γενικά ευεργετική στις συγκεκριμένες σχέσεις. Τα ευνοϊκά αποτελέσματα από την ένταση που συνδέεται με τη σύγκρουση, διευκρίνιση των ζητημάτων, επεκταθείσα διορατικότητα στις εναλλακτικές λύσεις, συζήτηση ανταγωνιστικών λύσεων, δεν υπονομεύονται από καμία στρατηγική εκ των δύο. Η εντατική συνεργασία, η κατανόηση και η δέσμευση στη μελλοντική σχέση εντός του καναλιού προκύπτουν συνήθως από τη χρήση και των δύο στρατηγικών. Ακόμα, όταν αντιμετωπίζεται από την προοπτική του πιο εξαρτώμενου μέλους του καναλιού, η επίλυση προβλήματος και η πειθώ είναι υψηλός κίνδυνος, επειδή κάθENA από αυτά περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών. Στις σχέσεις των καναλιών τα υψηλά επίπεδα του οικονομικού και κοινωνικού κινδύνου συνδέονται γενικά με την ανταλλαγή πληροφοριών.

Αντιθέτως, η χρήση της διαπραγμάτευσης ή η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων για τη ρύθμιση των συγκρούσεων είναι χαρακτηριστικά επιβλαβής στις ενδοκαναλικές σχέσεις. Και στις δύο περιπτώσεις, ένα από τα συμβαλλόμενα μέλη κερδίζει εις βάρος άλλου. Η χρήση είτε της διαπραγμάτευσης είτε της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων δε δίνει τη δυνατότητα στα μέλη του καναλιού να απολαύσουν τα θετικά- οφέλη της προσπάθειας, της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς. Η κάθε μία ξεχωριστά οδηγεί τυπικά σε μείωση της αρμονίας, της δημιουργικότητας και της αμοιβαίας δέσμευσης για την ουσιώδη λύση. Βέβαια, από την προοπτική του πιο εξαρτώμενου μέλους του καναλιού, η πιο σκληρή συμφωνία που συνδέεται με τη διαπραγμάτευση ή τις κοινωνικές σχέσεις είναι χαμηλού κινδύνου, για το λόγο ότι η πιθανή έκθεση στους κοινωνικούς ή οικονομικούς κινδύνους που συνδέονται με την ανταλλαγή πληροφοριών, ελαχιστοποιείται.

9) Τεχνικές υποχώρησης

Καθ' όλη τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, οι σχέσεις μεταξύ πολλών ασφαλιστικών εταιρειών και των αντιπροσώπων τους έχουν επιδεινωθεί, ειδικά με τη χρήση του ανεξάρτητου συστήματος διανομής αντιπροσωπειών. Οι ανεξάρτητες αντιπροσωπείες είναι αυτόνομοι μεσάζοντες που μπορούν να εγγυηθούν την ασφάλεια των πελατών τους μέσω οποιουδήποτε από τους ασφαλιστές τους. Κατά συνέπεια, οι ασφαλιστικές εταιρείες που χρησιμοποιούν το ανεξάρτητο σύστημα διανομής αντιπροσωπειών διατηρούν ελάχιστο έλεγχο των καναλιών marketing τους, απότι οι ασφαλιστικές εταιρείες που χρησιμοποιούν αποκλειστικούς εκπροσώπους. Λαμβάνοντας υπόψη τα υψηλά επίπεδα της αυτονομίας που καταλαμβάνουν οι ανεξάρτητες αντιπροσωπείες, οι ασφαλιστικές εταιρείες πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές συμμόρφωσης για να κερδίσουν αυτές τις αντιπροσωπείες, και να τις κάνουν να εφαρμόσουν το δικό τους τρόπο σκέψης. (Kotler – Keller 2006)

Ο στόχος των περισσότερων ενδοκαναλικών προσπαθειών επιρροής είναι να αλλαχτεί η στοχοθετημένη συμπεριφορά των εταιρειών ή προσώπων. Αυτές οι ενδοκαναλικές προσπάθειες επιρροής περιλαμβάνουν γενικά τις προσπάθειες που πραγματοποιούνται για την αλλαγή της αντίληψης, ως προς την επιθυμία σε μία προοριζόμενη συμπεριφορά. Η επιδίωξη της συμμόρφωσης είναι κατά αυτόν τον τρόπο κατάλληλη όταν η συμπεριφορά σχετίζεται με τους κοινούς στόχους ή/και έχει τις θετικές επιπτώσεις στους συνεργάτες εντός του καναλιού. (Pingali Venugopal 2001)

Η κατανόηση για το πως σκέφτεται ή αισθάνεται το προσωπικό για τα ζητήματα σε σύγκρουση, πριν από οποιοσδήποτε προσπάθειες αλλαγής των αντιλήψεών τους, είναι κρίσιμη για την

επιτυχία των προσπαθειών επιρροής. Η διαδικασία της συμμόρφωσης απαιτεί το χρόνο να δημιουργηθεί ένα προσωπικό, συμβατό ύφος και διάταξη. Αυτό το είδος μακροπρόθεσμου προσανατολισμού ελαττώνει την ανάγκη να χρησιμοποιηθεί η δύναμη. (Phillip Kotler – Gary Armstrong 2001)

ι) Δημιουργία αρμονικών σχέσεων

Η αναζήτηση της ενδοκαναλικής υποχωρητικότητας αρχίζει με την καθιέρωση αρμονικής σχέσης μέσα στο κανάλι αυτό. Η ανάπτυξη της αρμονικής αυτής σχέσης ή η διαδικασία από την οποία οι αρμονικές ή συμπνετικές σχέσεις καθιερώνονται, είναι βασισμένη σε επιδέξιους υπαινιγμούς. Οι υπαινιγμοί αυτοί, που ανταλλάσσονται μεταξύ του προσωπικού των εταιρειών, ίσως έχει λίγο να κάνει με το αντικείμενο της ανταλλαγής που συζητιέται όλο και περισσότερο στη διαδικασία ανάπτυξης και καθιέρωσης αρμονικής σχέσης. Από την αρχή μέχρι το τέλος, προσοχή πρέπει να δοθεί στις διαφορές της προοπτικής και του ύφους. Μόνο με την κατανόηση των ομοιοτήτων και των διαφορών μπορούν να προκύψουν οι λογικές προσδοκίες σχετικά με τις σχέσεις εντός του καναλιού. Επιπλέον, η συμμόρφωση μπορεί μόνο να επιτευχθεί, όταν οι προσδοκίες είναι ρεαλιστικές. Μερικές ερωτήσεις που απαντιούνται κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης αρμονικής σχέσης είναι:

- έχουμε αναπτύξει ή αναπτύσσουμε προσεχώς ένα κλίμα εμπιστοσύνης;
- είναι τα αμοιβαία επίπεδα δέσμευσής μας για αυτήν την σχέση ικανοποιητικά;
- πόσο κοντά στο δικό μας πρότυπο είναι οι συνεταιρικές μας κουλτούρες; Εάν δεν είναι παρόμοιες, είναι δυνατή και επιθυμητή η αποδοχή και υιοθέτηση της κουλτούρας μας από τους συνέταιρους;

- έχουμε στρατηγική για την ανάπτυξη συνδιασμένων, διαφορετικών διοικητικών μορφών; Εάν όχι, είναι μια τέτοια στρατηγική πιθανή;

Εάν η απάντηση σε οποιαδήποτε από αυτές τις ερωτήσεις είναι όχι, η πιθανότητα ότι τα κατάλληλα επίπεδα έκθεσης μπορούν να αναπτυχθούν μέσα στο κανάλι μάρκετινγκ, είναι αμφισβητήσιμη. Η συμμόρφωση θα είναι έπειτα δύσκολο να επιτευχθεί χωρίς τη χρήση της δύναμης. Ακόμα, ένα σημαντικό ποσό έντασης θα είναι εμφανές στο κλίμα του καναλιού. Ομοίως, θα υπάρχουν πάντα μερικές διαφορές στο ύψος ή το κίνητρο μεταξύ των μελών του καναλιού. (Rosenbloom B. 1999)

Μόλις εδρευθεί η αρμονική σχέση, ή είναι σε καλό δρόμο η εξέλιξή της, υπάρχουν διάφορες στρατηγικές για να επιτύχουν την επιρροή. Δύο πιο γνωστές σε εμάς είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η στρατηγική συστάσεων. Και οι δύο στρατηγικές είναι βασισμένες στο επιθυμητό της προοριζόμενης συμπεριφοράς. Τρεις άλλες στρατηγικές- παράκλησης, υπόσχεσης, και απειλής, δεν είναι πάντα σύμφωνες με το συγγενικό πνεύμα, αλλά κάποιες φορές θεωρούνται απαραίτητες σε καταστάσεις που απαιτούν τη γρήγορη συμμόρφωση ή όπου η κυρίαρχη εταιρεία επιδιώκει την υποχωρητικότητα των άλλων εταιρειών σε ότι αφορά τους ενδιαφερόμενους στόχους, με έμμεσες ενέργειες. Φυσικά, η καταλληλότητα μιας δεδομένης στρατηγικής ποικίλλει ανάλογα με το κλίμα του κάθε καναλιού, και τη φύση της ερευνόμενης ελαστικότητας. (Rosenbloom B. 1999, Stern W. Louis and El -Ansary Adel 1992)

ii) Ανταλλαγή πληροφοριών

Στη στρατηγική ανταλλαγής πληροφοριών, το συμβούλιο της εταιρείας κάνει μια συζήτηση σχετικά με τις γενικές επιχειρησιακές ανησυχίες και τις λειτουργούσες πολιτικές για να αλλάξει τις αντιλήψεις

για το πως η εταιρεία- στόχος θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικότερα. Δεν ζητείται καμία συγκεκριμένη δράση. Αυτή η στρατηγική συμμόρφωσης, είναι βασισμένη στην υπόθεση ότι αλλάζοντας τις φιλοσοφίες που εφαρμόζουν τα μέλη του καναλιού, τα κριτήρια απόφασης, και τον τρόπο απόφασης, αυτό θα μεταφραστεί τελικά σε ένα ευρέως επιθυμητό σύνολο συμπεριφορών. Τα Συμβουλευτικά Συμβούλια δικαιολόγων έχουν αποδειχθεί χρήσιμα στη διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών στη δικαιοπαροχή (franchising) των συστημάτων καναλιών. ('Marketing Channels: A Relationship Management Approach' Peltom – Strauton – Lumkin – Irvin)

iii) Συστάσεις

Στη στρατηγική συστάσεων διατυπώνεται η άποψη ότι το μέλλον της εταιρείας- στόχου θα «λάμψει», εάν συμμορφωθεί-συμβιβαστεί με τις προτάσεις της κυρίαρχης εταιρείας σχετικά με μερικές ενέργειες. Έμφαση δίνεται στο ότι αυτό το καλύτερο μέλλον θα μπορούσε να προκύψει είτε από την αποφυγή των αρνητικών συνεπειών είτε της απολαβής των ευεργετικών συνεπειών. Η κυρίαρχη εταιρεία διαβιβάζει στην εταιρεία- στόχο τον αναμενόμενο τύπο συμπεριφοράς που θα πρέπει να ακολουθήσει, ώστε να υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσα στο κανάλι αυτό. Εάν χρησιμοποιείται μέσα σε ένα κλίμα αρμονικής σχέσης, η στρατηγική συστάσεων απαιτεί λιγότερη χρονική προσπάθεια από τη στρατηγική ανταλλαγής πληροφοριών για να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους. Οι εταιρίες που καθιερώνουν τις ευνοϊκές φήμες ενισχύουν τη δυνατότητά τους να χρησιμοποιήσουν επιτυχώς τις στρατηγικές συστάσεων και ανταλλαγής πληροφοριών, εφ' όσον ο τομέας υποχωρητικότητας σχετίζεται με αυτόν της εμπειρίας. (Rosenbloom B. 1999, Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλας 2003)

iv) Αιτήματα

Τα αιτήματα εμφανίζονται όταν η κυρίαρχη εταιρεία του καναλιού ενημερώνει την εταιρεία- στόχο, για τις ενέργειες που θα επιθυμούσε αυτή να πάρει, χωρίς να αναφερθεί σε συγκεκριμένες συνέπειες που θα προκύψουν σε περίπτωση υποχώρησης ή μη της εταιρείας αυτής. Το κίνητρο για την υποχωρητικότητα προκύπτει συχνά από μια επιθυμία για συμμετοχή σε μια ανταποδοτική, σχέση αμοιβαίας παραχώρησης. Η δύναμη του κινήτρου για συμμόρφωση μέσω αιτημάτων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ο στόχος βρίσκει τη σχέση εντός του καναλιού ικανοποιητική, από οικονομική και διαπροσωπική άποψη. Οι κυρίαρχες εταιρείες γενικά, πρέπει να μετρήσουν το χαρακτήρα της σχέσης εντός του καναλιού πριν από τη χρήση μίας στρατηγικής αιτημάτων.

Τα αιτήματα θα επιτύχουν γενικά την υποχωρητικότητα όταν αναπτυχθεί μια συνεργατική σχέση, και η αξία της υποχώρησης αυτής θα είναι ουσιαστικά μεγαλύτερη από τις αντίστοιχες δαπάνες. Η αμοιβαία χρήση των αιτημάτων θα οδηγήσει στα καθαρά κέρδη και για τις δύο εταιρίες. Επίσης, η σχέση τους θα πρέπει να ενισχυθεί από αισθήματα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, συνεργασίας, και προσωπικής αναγνώρισης των προϊσταμένων της κάθε εταιρείας. Αφ' ετέρου, η υπερβολική μονομερής χρήση των αιτημάτων μπορεί τελικά να θεωρηθεί από το στόχο ως παρέμβαση σε διαδικασίες του. Η αντίσταση της εταιρείας- στόχου θα αυξηθεί, όπως η αντίσταση στις μελλοντικές προσπάθειες συμμόρφωσης- υποχωρητικότητας. Μερικές φορές, οι στρατηγικές αιτημάτων μπορεί να περιλάβουν και δικαστικές αιτήσεις. Όταν χρησιμοποιείται μία δικαστική αίτηση, η κυρίαρχη εταιρεία βεβαιώνει ότι απαιτείται η υποχωρητικότητα των εταιρειών- στόχων, βασισμένη σε μία επίσημη συμφωνία. Τέτοιες δηλώσεις μπορούν να αποδειχθούν αποτελεσματικές, αλλά δεν είναι η πιο σημαντική στις

σχέσεις εντός του καναλιού. (Ν. Παπαβασιλείου – Βλ. Σταθακόπουλος 1998, Rosenbloom B. 1999)

ν) Υποσχέσεις

Όταν αυτή η τεχνική χρησιμοποιείται, η κυρίαρχη εταιρεία δεσμεύεται σε μία διευκρινισμένη ανταμοιβή για την υποχωρητικότητα της εταιρείας- στόχου. Σε αυτή την περίπτωση, οι συνέπειες της υποχώρησης επηρεάζονται άμεσα από την κυρίαρχη εταιρεία. Κάθε συμβαλλόμενο μέλος κερδίζει μέχρι στο έπακρο όταν τα οφέλη που απορρέουν από το στόχο της ανταμοιβής, υπερβαίνουν το κόστος. Η χρήση της στρατηγικής της ανταμοιβής πρέπει με την πάροδο του χρόνου να αυξήσει την εξάρτηση των εταιρειών- στόχων από την κυρίαρχη εταιρεία. Ωστόσο, ο εκάστοτε υπεύθυνος πρέπει να προχωρήσει προσεκτικά κατά την προσφορά των ανταμοιβών για τη συμπεριφορά της επιχείρησης, δεδομένου ότι ο τρόπος με τον οποίο οι ανταμοιβές προσφέρονται μπορεί να αυξήσει τη σύγκρουση. Για παράδειγμα, η προσφορά μίας τυχαίας ανταμοιβής σε ένα από τα μέλη του καναλιού, με βάση την απόδοσή του σε ένα στόχο που του έχει τεθεί, μπορεί να θεωρηθεί ανεπαρκής εφόσον έχει πραγματοποιηθεί με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης, ο στόχος μπορεί να θεωρηθεί τις ανταμοιβές ως δωροδοκίες και, επομένως, να θεωρηθεί μη επαγγελματικός ή προσβλητικός. Ακόμη, όπως συνηθίζεται με όλες τις μορφές αποζημίωσης, η παροχή ανταμοιβών είναι κάτι που μειώνει τις απολαβές με την πάροδο του χρόνου. (Stern W. Louis and El -Ansary Adel 1992)

νι) Απειλές

Η τεχνική της απειλής εφαρμόζεται όταν η κυρίαρχη εταιρεία ενημερώνει τις άλλες εταιρείες του καναλιού, ότι θα εφαρμοστούν κυρώσεις σε περίπτωση που η εταιρεία- στόχος θα

αποτύχει να εκτελέσει μία επιθυμητή δράση. Οι απειλές είναι μια καλή τεχνική συμμόρφωσης- υποχώρησης δαπανών. Επίσης, οι δαπάνες επιτήρησης για να εξασφαλίσουν την υποχωρητικότητα και το κόστος για να εφαρμοσθούν οι αρνητικές κυρώσεις, μπορεί να είναι υψηλές. Ακόμη, οι απειλές μειώνουν τα καθαρά οφέλη που παραλαμβάνονται από την εταιρεία- στόχο, και με αυτό τον τρόπο μειώνεται η οικονομική ή ψυχολογική εξάρτησή της από την κυρίαρχη εταιρεία. Αλλά οι σημαντικότερες δαπάνες σχετικά με τις απειλές περιλαμβάνουν την επίδραση στη σχέση. Δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε, πως ο εξαναγκασμός επεκτείνει τη σύγκρουση. Κατά συνέπεια, η μελλοντική αποτελεσματικότητα άλλων στρατηγικών συμμόρφωσης θα μειωθεί επειδή οι άλλες στρατηγικές είναι συνήθως βασισμένες σε κλίμα εμπιστοσύνης εντός του καναλιού. (Rosenbloom B. 1999)

B' ΜΕΡΟΣ: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΣΗΣ

1) Εμπόριο

Ο ρόλος και η σημασία του εμπορίου και της εμπορικής επιχείρησης στον επιχειρηματικό κύκλο.

Το εμπόριο, σαν συνέχεια της οικονομικής διαδικασίας της παραγωγής, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του όλου οικονομικού κύκλου. Σκοπός του εμπορίου είναι να εξισορροπήσει τις διαφορές οι οποίες υπάρχουν μεταξύ των διαδικασιών της παραγωγής και της κατανάλωσης από απόψεως χρόνου, χώρου, ποιότητας και ποσότητας. (Ν. Παπαβασιλείου- Γ. Μπαλλάς 2003)

Όπως συμβαίνει στις ανεπτυγμένες οικονομίες έτσι και στη χώρα μας, η οποία ακολουθεί τις ανεπτυγμένες χώρες με μία καθυστέρηση δύο ή τριών χρόνων, παρατηρείται συνεχώς μία τάση για μεγαλύτερη επικράτηση του επιχειρηματικού στοιχείου, η οποία παρουσιάζεται με την αύξηση του μεγέθους των εμπορικών επιχειρήσεων. (Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου, Τζωτράκης)

Το εμπόριο σαν λειτουργία ορίζεται ως η ανταλλαγή αγαθών είτε άμεσης είτε έμμεσης κατανάλωσης μεταξύ επιχειρήσεων και μεταξύ ατόμων και επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες αγοράζουν και μεταπωλούν οικονομικά αγαθά, χωρίς αυτά να υποστούν κάποια περαιτέρω επεξεργασία. (Ν. Παπαβασιλείου- Γ. Μπαλλάς 2003)

Οι εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες διατηρούν καταστήματα θα εξακολουθήσουν και στο μέλλον να πραγματοποιούν περίπου το 95% του κύκλου εργασιών στο εμπόριο, ενώ το υπόλοιπο 5% θα πραγματοποιούν άλλες μορφές πώλησης (μέσω καταλόγων). (Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου, Τζωτράκης)

2) Ο Κλάδος της ένδυσης στην Ελλάδα

Η κλωστοϋφαντουργία-ένδυση (Κ-Ε) είναι κλάδος σχετικά υψηλής έντασης εργασίας και συνιστά μία από τις κυριότερες οικονομικές δραστηριότητες σε όρους παραγωγής, απασχόλησης και εξαγωγών τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ΕΕ. Ενώ δεν εντάσσεται στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας, ωστόσο δεν υστερεί στην προώθηση καινοτομιών (σε προϊόντα και μεθόδους παραγωγής), τη μόδα και τη δημιουργικότητα.

Η Ελλάδα υπήρξε παραδοσιακά χώρα παραγωγής και όχι δημιουργίας μόδας. Αυτό συνέβη διότι το υψηλότερο εργατικό κόστος που είχαν οι αναπτυγμένες χώρες συγκριτικά με αυτό που είχαν οι αναπτυσσόμενες (η Ελλάδα ανήκε στην κατηγορία αυτή) οδήγησαν τη μετατόπιση του κέντρου βάρους της παραγωγής από τις αναπτυγμένες χώρες στις αναπτυσσόμενες. Αυτή πήρε τη μορφή είτε των άμεσων επενδύσεων σε αναπτυσσόμενες χώρες εκ μέρους εταιρειών των αναπτυγμένων χωρών ή με τη μέθοδο του φασόν, με μεταφορά παράλληλα know-how και τεχνολογίας (η περίπτωση της Ελλάδας). (Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Με την μέθοδο του φασόν οι εταιρείες των αναπτυγμένων χωρών διασπούν τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, αναθέτοντας τα εργατοβόρα στάδια σε εταιρείες που λειτουργούν σε αναπτυσσόμενες χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος. Ο σχεδιασμός και η κοπή γίνεται συνήθως στη χώρα που βρίσκεται η εταιρεία, ενώ η ραφή γίνεται για λογαριασμό της σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους. Η παροχή του know-how και της τεχνολογίας από την πρώτη εταιρεία στη δεύτερη αφορά στον καθορισμό του σχεδίου και της μόδας καθώς και στον ποιοτικό έλεγχο του προϊόντος. (Συστάσεις της Ομάδας Υψηλού Επιπέδου για τα Κλωστοϋφαντουργικά Είδη και τα Είδη Ένδυσης, Ανακοίνωση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2004)

Ένας από τους παράγοντες πάνω στους οποίους στηρίξε την ανάπτυξη της η Ελληνική βιομηχανία-βιοτεχνία έτοιμου ενδύματος ήταν το φθινό κόστος παραγωγής, το οποίο την έκανε ανταγωνιστική. Είναι οι σχετικά μικρές απαιτήσεις σε κεφάλαια για τη δημιουργία μιας βιώσιμης μονάδας και η ανάπτυξη του θεσμού του φασόν, που οδήγησαν και στη χώρα μας στη δημιουργία "μικρών" μονάδων. Αυτό το προφίλ των Ελληνικών επιχειρήσεων ένδυσης έχει ανεπίστρεπτα αλλάξει μόλις τα τελευταία χρόνια. Το επέβαλλαν μια σειρά από ραγδαίες εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 80, όπως είναι η «προαγωγή» της Ελλάδας από αναπτυσσόμενη χώρα σε αναπτυγμένη, η θεαματική αύξηση του εισαγόμενου έτοιμου ενδύματος, η υψηλή ανταγωνιστικότητα χωρών με πολύ χαμηλό εργατικό κόστος. (Πατσουράτης Β. 1985)

Ο κλάδος τα τελευταία χρόνια έχει συρρικνωθεί σημαντικά. Συγκεκριμένα, το διάστημα της τελευταίας 15ετίας, οι παραγωγικές επιχειρήσεις έχουν μειωθεί στο μισό, χωρίς ωστόσο να μειώνεται η σχετική σημαντικότητα του κλάδου της ένδυσης στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας. Η υποκατηγορία που φαίνεται ότι υπέστη την μεγαλύτερη μείωση αφορά τις παραγωγικές μονάδες του έτοιμου ενδύματος με έμφαση σε αυτές που δραστηριοποιούνταν στην υπεργολαβία (φασόν) ορισμένων τμημάτων της παραγωγικής διαδικασίας (για παράδειγμα που είχαν εξειδίκευση μόνο στη ραφή). Το φαινόμενο αυτό έγκειται στο γεγονός της μεταφοράς των παραγωγικών διαδικασιών στις γειτονικές βαλκανικές χώρες οι οποίες προσφέρονται προς επιχειρηματική αξιοποίηση λόγω της κοντινής γεωγραφικής τους θέσης στην Ελλάδα, αλλά και λόγω του προσφερόμενου χαμηλότερου εργατικού κόστους. (Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Σήμερα όμως με την επερχόμενη ένταξη των χωρών αυτών στην Ε.Ε. η Ελλάδα βρίσκεται και πάλι μπροστά σε ένα νέο πρόβλημα

επιβίωσης του κλάδου της ένδυσης. Θα πρέπει σύντομα να επιλέξει αν θα επεκταθεί σε νέες χώρες αραγωγής ή αν θα επιλέξει άλλη μορφή επιβίωσης σε διεθνές επίπεδο. (Συστάσεις της Ομάδας Υψηλού Επιπέδου για τα Κλωστοϋφαντουργικά Είδη και τα Είδη Ένδυσης, Ανακοίνωση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2004)

3.1) Τα χαρακτηριστικά του κλάδου

Ο κλάδος της ένδυσης αποτελεί έναν ιδιαίτερα ευαίσθητο σε μεταβολές και αστάθμητους παράγοντες κλάδο όπως αυτό έγινε αντιληπτό στην εισαγωγή.

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση Κλάδου Ένδυσης

Παραγωγή ενδυμάτων (ΣΤΑΚΟΔ 18) «Ετοιμο ένδυμα»				
181 Κατασκευή δερμάτινων ενδυμάτων	181.1 Είδη ένδυσης από δέρμα ή απομίμηση δέρματος			
182 Κατασκευή άλλων ενδυμάτων και συναφών εξαρτημάτων	182.1 Κατασκευή ενδυμάτων εργασίας	182.2 Κατασκευή άλλων εξωτερικών ενδυμάτων από υφαντά ή πλεκτά υφάσματα, μη υφαντά υφάσματα, για άντρες, γυναίκες και παιδιά	182.3 Κατασκευή εσωρούχων για άντρες, γυναίκες και παιδιά	182.4 Κατασκευή άλλων ενδυμάτων και συναφών εξαρτημάτων ένδυσης
Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών «Πλεκτική» (ΣΤΑΚΟΔ 17)				
171 Κατασκευή πλεκτών ειδών και ειδών πλέξης κορσέ	171.1 Κατασκευή ειδών καλτσοποιίας και υποδημάτων από υφαντικές ύλες	171.2 Κατασκευή πλεκτών πουλόβερ, ζακετών και παρόμοιων ειδών απλής πλέξης ή πλέξης κορσέ		

(ΣΤΑΚΟΔ : Στατιστική Ταξινόμηση των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας.)

Πηγή : Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΣΥΕ)

Οι παράγοντες αυτοί που αφορούν τα ίδια τα συστατικά στοιχεία των επιχειρήσεων παρουσιάζονται στη συνέχεια:

3.1.1) Η ζήτηση/ κατανάλωση

Η βιομηχανία ένδυσης, σε αντίθεση με την κλωστοϋφαντουργία, παράγει προϊόντα που προορίζονται κυρίως για τελική κατανάλωση. Το πρότυπο της ζήτησης για ένδυση διαφέρει από χώρα σε χώρα και εξαρτάται από τις οικονομικές, κλιματολογικές και πολιτιστικές συνθήκες κάθε χώρας. Οι παρακάτω παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν ως κλασσικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον όγκο και τη διάρθρωση της ζήτησης για ένδυση, ανεξάρτητα από το σε ποια χώρα αναφερόμαστε:

(1) Οι μεταβολές στο μέγεθος και τη σύνθεση του πληθυσμού.

Οι μεταβολές στα πληθυσμιακά δεδομένα μιας χώρας αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση για ένδυση. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να οφείλονται είτε σε αυξομειώσεις του μεγέθους του πληθυσμού ή σε αλλαγές στη δομή του. Για παράδειγμα, το ποσοστό συμμετοχής του γυναικείου πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση για ένδυση. Η εμπειρία έχει δείξει ότι όσο πιο μεγάλο είναι το ποσοστό αυτό τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό δαπάνης για ένδυση στο εθνικό εισόδημα, αφού γίνεται δεκτό ότι η γυναίκα που εργάζεται φροντίζει περισσότερο το ντύσιμό της.

(2) Το διαθέσιμο εισόδημα.

Το μέρος του διαθέσιμου εισοδήματος που μένει αν αφαιρεθεί η δαπάνη για διατροφή και κατοικία επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση για ένδυση.

(3) Οι τιμές των ενδυμάτων σε σχέση με άλλα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες.

(4) Οι αλλαγές στη μόδα. Αυτή η παράμετρος είναι ίσως και η σημαντικότερη. Οι αλλαγές στη μόδα ασκούν τόσο σημαντική επίδραση στη ζήτηση ενδυμάτων όσο και οι τεχνολογικές εξελίξεις και οδηγούν σε μετατοπίσεις της ζήτησης από το ένα προϊόν στο άλλο. Έτσι, ενώ σε

ορισμένα προϊόντα οι αλλαγές σε σχέδιο και σε χρώμα που ικανοποιούν τα καταναλωτικά γούστα είναι σχετικά εύκολο να ικανοποιηθούν από το υπάρχον παραγωγικό δυναμικό, είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν όταν πρόκειται για αλλαγές στους τύπους υφασμάτων και ινών, επειδή η επεξεργασία της πρώτης ύλης δεν μπορεί να γίνει από οποιοδήποτε μηχάνημα. (Συστάσεις της Ομάδας Υψηλού Επιπέδου για τα Κλωστοϋφαντουργικά Είδη και τα Είδη Ένδυσης, Ανακοίνωση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2004, Στατιστική Υπηρεσία των Ευρωπαϊκών κοινοτήτων - Eurostat)

Έτσι η ζήτηση των διαφόρων προϊόντων επηρεάζεται από τις εποχιακές εκθέσεις, στις οποίες λαμβάνουν μέρος οι σχεδιαστές μόδας και οι μεγάλες εταιρείες. Παράλληλα με τους ιδιωτικούς φορείς τέτοιες εκθέσεις διοργανώνουν και κρατικοί φορείς προκειμένου να βοηθήσουν την προώθηση των προϊόντων της χώρας τους. Οι ιδέες σχετικά με το σχέδιο και το χρώμα που λανσάρονται σε εκθέσεις γίνονται οδηγοί για ολόκληρο τον κλάδο. Τέλος, και μεμονωμένες εταιρείες δημιουργούν μόδα γιατί πιστεύουν ότι με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν να μεγαλώσουν το μερίδιό τους στην αγορά. (Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Όσον αφορά στο εξωτερικό εμπόριο, το οποίο αναδεικνύει με τον πιο ανάγλυφο τρόπο τον βαθμό ανταγωνιστικότητας του κλάδου, την περίοδο 1995-2004 παρατηρήθηκε συνεχής επιδείνωση, γεγονός το οποίο οφείλεται στο μικρό βαθμό διαφοροποίησης του εξαγόμενου προϊόντος το οποίο εστιάζεται κατά κύριο λόγο στα είδη από πλεκτό ύφασμα αλλά και στο σταθερό προσανατολισμό στις παραδοσιακές αγορές-πελάτες (κυρίως Ε.Ε.) χωρίς σημαντική προσπάθεια προσέγγισης νέων αγορών-στόχων. Έτσι η εγχώρια παραγωγή δεν μπορεί να καλύψει την διαμορφούμενη ζήτηση σε ανταγωνιστικό επίπεδο τιμών και ποιότητας σε σχέση με τις συνεχώς διογκούμενες εισαγωγές. Εξάλλου ο κλάδος αντιμετωπίζει και πρόβλημα υποχώρησης της ζήτησης καθώς τόσο η ιδιωτική καταναλωτική δαπάνη για προϊόντα του κλάδου ως

μερίδιο στην συνολική ιδιωτική καταναλωτική δαπάνη όσο και η φαινομενική κατανάλωση, βαίνουν συνεχώς μειούμενες κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου. (Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος 2005)

Στο σύνολο του ο κλάδος της ένδυσης αντιμετωπίζει σημαντική μείωση της φαινομενικής κατανάλωσης, λόγω σημαντικής αύξησης της εισαγωγικής διείσδυσης και συνεχώς μειούμενης δυνατότητας της εγχώριας παραγωγής να καλύψει το συγκεκριμένο επίπεδο κατανάλωσης. Ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης διαμορφώνει μια νέα πραγματικότητα για το σύνολο των οικονομικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στη χώρα μας. Η δραματική αύξηση εισαγωγών στην Ελλάδα από χώρες φθηνού κόστους σε συνδυασμό με την συνεχή συμπίεση των τιμών, φωτογραφίζουν την Ελληνική πραγματικότητα. Αν προστεθεί στα παραπάνω το αυξημένο κόστος λειτουργίας των εγχώριων επιχειρήσεων και η καθυστέρηση των δράσεων που αφορούν την Ελληνική βιομηχανία, αποτυπώνεται με σαφήνεια η σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα στην βιομηχανία. (Πατσουράτης Β. 1985, Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Από την άλλη πλευρά, πολλές επιχειρήσεις του κλάδου, αντιμετωπίζουν εκτός των άλλων και το πρόβλημα της πρόσβασης σε κεντρικές αγορές. Το σύστημα της διανομής ενδυμάτων, χονδρική και λιανική πώληση, χαρακτηρίζεται από σημαντικές εξελίξεις, ανάλογες αυτών που παρατηρούνται σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες στο πλαίσιο μιας διαδικασίας ολοκλήρωσης της ευρωπαϊκής αγοράς. Οι εξελίξεις αυτές ωστόσο πραγματοποιούνται στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία με μεγαλύτερη ένταση, καθώς εξελίσσονται σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Οι επιπτώσεις των εξελίξεων αυτών επηρεάζουν τόσο την ανταγωνιστικότητα των εμπορικών επιχειρήσεων όσο και των προμηθευτών τους και κυρίως την εγχώρια παραγωγή. (Ευμοιρίδης Α. 1990)

3.1.2) Η παραγωγή

Τα 3/4 της παραγωγής του κλάδου Κ-Ε στην Ε.Ε. παράγεται στις πέντε μεγάλες χώρες (Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Γερμανία και Ισπανία). Όμως, οι χώρες που εξειδικεύονται περισσότερο στους κλάδους της Κ-Ε είναι η Πορτογαλία, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Ισπανία και το Βέλγιο. Η Ελλάδα, η Πορτογαλία και, σε μικρότερο βαθμό, η Ισπανία και η Γαλλία εξειδικεύονται κυρίως στους τομείς της ένδυσης, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, το Βέλγιο, η Ολλανδία παράγουν κατά κύριο λόγο προϊόντα της κλωστοϋφαντουργίας. Η παραγωγικότητα της εργασίας στον κλάδο της Κ-Ε κυμαίνεται περίπου στο 50% της παραγωγικότητας στη μεταποιητική βιομηχανία και είναι υψηλότερη στην κλωστοϋφαντουργία από την ένδυση. (European Commission – Enterprise and Industry – Textiles and Clothing 2006)

Στην Ελλάδα, από πλευράς όγκου παραγωγής των κυριότερων προϊόντων, τα στοιχεία είναι χαρακτηριστικά της σοβαρής τάσης μείωσης της παραγωγής. Για παράδειγμα, στα είδη καλτσοποιίας, βασικό προϊόν του κλάδου πλεκτικής, στην επταετία 1995-2002 παρατηρείται μείωση του όγκου παραγωγής κατά το ένα τρίτο περίπου (32%) ενώ στα είδη έτοιμου ενδύματος η μείωση παρουσιάζεται λίγο μικρότερη (30%) αλλά εξ' ίσου σημαντική. Από τα στοιχεία διαπιστώνεται ότι το κύριο μερίδιο της παραγωγής κατέχουν προϊόντα περισσότερο "παραδοσιακά" από την άποψη των υλικών και του σχεδιασμού, τα οποία ενσωματώνουν σε μικρό βαθμό "τεχνολογίες αιχμής", τάσεων μόδας και σχεδιαστικού περιεχομένου, γεγονός το οποίο κατ' ακολουθία επηρεάζει τον βαθμό ανταγωνιστικότητας του κλάδου και προσδιορίζει τον τύπο των αγορών στις οποίες απευθύνονται τα προϊόντα του κλάδου. (Στατιστική Ταξινόμηση των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας' ΕΣΥΕ 2002, ΣΤΑΚΟΔ 2003, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών)

Το γεγονός της μείωσης της παραγωγής κατά περίπου 25% την τελευταία δεκαετία, οφείλεται τόσο στη μη αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών πιέσεων, στην παραγωγή προϊόντων χαμηλού σχεδιαστικού και τεχνολογικού περιεχομένου και στον προσανατολισμό των επιχειρήσεων σε άυλες επενδύσεις τα τελευταία χρόνια. Αλλά και στη σταδιακή μεταφορά των παραγωγικών δραστηριοτήτων εκτός Ελλάδος, σε γειτονικές χώρες (Βουλγαρία, ΠΓΔΜ, Αλβανία, Ρουμανία). (Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Οι μεγάλες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στην ΕΕ και στις άλλες αναπτυγμένες χώρες έχουν σήμερα τη δυνατότητα (λόγω της πλήρους απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου των προϊόντων Κ-Ε και της ανάπτυξης των τεχνολογιών της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και του internet) να οργανώσουν τις προμήθειές τους (με ανάθεση συγκεκριμένων προδιαγραφών παραγωγής) από χώρες και περιοχές χαμηλού κόστους και κυρίως από την Κίνα και την Ινδία. Εκτιμάται μάλιστα ότι το μεγαλύτερο μέρος των εξαιρετικά υψηλής ποιότητας επώνυμων προϊόντων που είναι αναγνωρίσιμα διεθνώς παράγονται σήμερα στην Κίνα ή σε κάποια άλλη χώρα χαμηλού κόστους εργασίας, σε σχέδια και προδιαγραφές που διαμορφώνονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις στις αναπτυγμένες χώρες. (Δίκτυο Προσαρμογής και Αναδιάρθρωσης του Συστήματος Παραγωγής και Εργασίας στον Κλάδο της Ένδυσης 2006)

3.1.3) Η απασχόληση

Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού που ασχολείται στον κλάδο του ενδύματος αποτελούνταν ανέκαθεν από γυναίκες. Οι τελευταίες, παραδοσιακά χρησιμοποιούνται σχεδόν κατά αποκλειστικότητα στα στάδια της παραγωγής, κοπή-ραφή, ενώ οι άνδρες απασχολούνται κυρίως στην πρέσα. (Πατσουράτης Β. 1985)

Τα κύρια χαρακτηριστικά της δομής της βιομηχανίας του έτοιμου ενδύματος είναι τα παρακάτω:

- Ο κλάδος αποτελείται κυρίως από μονάδες μικρού και μεσαίου μεγέθους.
- Τα περισσότερα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είναι έντασης εργασίας.
- Το εργατικό δυναμικό που απασχολείται είναι στην πλειοψηφία του γυναίκες. Δεν απαιτείται μεγάλη εξειδίκευση.

(Εθνική Στατιστική Υπηρεσία – ΕΣΥΕ)

Πίνακας 2: Μέγεθος Επιχειρήσεων με βάση την απασχόληση

	1988				2004			
	Απασχόληση 0-9 άτομα	%	Απασχόληση 10 και άνω άτομα	%	Απασχόληση 0-9 άτομα	%	Απασχόληση 10 και άνω άτομα	%
ΠΛΕΚΤΙΚΗ (ΣΤΑΚΟΔ: 176 & 177)	1.617	83,4	323	16,6	993	87,5	142	12,5
ΕΤΟΙΜΟ ΕΝΔΥΜΑ (ΣΤΑΚΟΔ: 18)	14.690	89,4	1.742	10,6	6.992	89,6	808	10,4
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΔΥΣΗΣ	16.307	88,8	2.065	11,2	7.985	89,4	950	10,6
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ	137.267	93,7	9.255	6,3	93.934	95,9	4.016	4,1

(ΣΤΑΚΟΔ : Στατιστική Ταξινόμηση των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας.)

Πηγή : Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΣΥΕ)

Πίνακας 3: Αριθμός Επιχειρήσεων

	1988	2004	% Μεταβολή
ΠΛΕΚΤΙΚΗ (ΣΤΑΚΟΔ: 176 & 177)	1.940	1.135	-41,5
ΕΤΟΙΜΟ ΕΝΔΥΜΑ (ΣΤΑΚΟΔ: 18)	16.432	7.800	-52,5
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΔΥΣΗΣ	18.372	8.935	-51,4
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ	146.552	97.950	-33,1
% ΕΝΔΥΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ	12,5	9,1	

Πηγή : Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΣΥΕ)

Οι μισθολογικές αμοιβές των εργαζομένων στον κλάδο στην ΕΕ-15, είναι μεν ελαφρά χαμηλότερες, αλλά δεν αποφεύγεται η διαμόρφωση του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος στον κλάδο σε

επίπεδα υψηλότερα από το μέσο επίπεδο της μεταποιητικής βιομηχανίας. Βέβαια, η παραγωγικότητα της εργασίας στον κλάδο της Κ-Ε ενισχύθηκε στην τελευταία 10-ετία, με την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό σύγχρονης τεχνολογίας. Μάλιστα, στην περίοδο 1995-2003 η Ελλάδα, η Ιρλανδία, η Πορτογαλία και το Βέλγιο επένδυσαν ένα μεγαλύτερο ποσοστό της προστιθέμενης αξίας του κλάδου από ότι οι άλλες χώρες της ΕΕ-15. Πάντως, το υψηλότερο ποσό επενδύσεων ανά απασχολούμενο στον κλάδο παρατηρείται στο Βέλγιο, την Ολλανδία και την Αυστρία, που έχουν επιδιώξει την εγκατάσταση μηχανολογικών εφαρμογών υψηλής παραγωγικότητας για ανταγωνιστική παραγωγή καινοτομικών προϊόντων με ευνοϊκές συνθήκες ζήτησης διεθνώς. (Πατσουράτης Β. 1985, 'European Research in the Textile and Clothing Sector' Common Strategy Paper 2007)

Η απασχόληση στην ελληνική βιομηχανία της ένδυσης αποτελεί ακόμα ένα δείκτη ο οποίος παρουσιάζει ύφεση. Το διάστημα 1995-2003 ο κλάδος στο σύνολο του υπέστη σοβαρές απώλειες αφού απώλεσε περίπου 20.000 θέσεις απασχόλησης, σημειώνοντας μείωση της τάξης του 16,5% με τις σημαντικότερες απώλειες να καταγράφονται στο έτοιμο ένδυμα, ενώ η πλεκτική το 2003 φαίνεται να ανακάμπτει ελαφρά από πλευράς απασχόλησης, σύμφωνα με στοιχεία των συνδέσμων. (Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Σε επίπεδο στελέχωσης των επιχειρήσεων, παρατηρείται το φαινόμενο της εμφάνισης μιας σειράς από νέες ειδικότητες που έχουν καθοριστική επιρροή στην επιτυχή άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς σε συνδυασμό με τη ραγδαία είσοδο νέων τεχνολογιών στους τομείς της παραγωγής, του σχεδιασμού προϊόντων και της διοίκησης μεταβάλλουν αφ' ενός μεν τη δομή της απασχόλησης στην επιχείρηση και αφ' ετέρου τις ανάγκες για απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις τόσο του εργατικού

όσο και του στελεχειακού δυναμικού των επιχειρήσεων. Η σύγχρονη επιχειρηματική κουλτούρα προσδιορίζεται πλέον κατά ένα μεγάλο βαθμό από τα νέα αυτά επαγγελματικά προφίλ και οι επιχειρήσεις που μπορούν να τα εξασφαλίσουν θα είναι κυρίαρχες στον επιχειρηματικό στίβο. Οδεύοντας στον νέο αιώνα της ψηφιακής οικονομίας και της κοινωνίας της γνώσης, η προστιθέμενη αξία που θα ενσωματώνει το ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε επιχείρηση θα είναι το βασικό κριτήριο της επιβίωσης και της επιτυχίας της. (Phillip Kotler – Gary Armstrong 2001)

Στον τομέα της απασχόλησης και της κατάρτισης του κλάδου, όπως και σε άλλους βιομηχανικούς τομείς, εντοπίζεται δυσκολία πρόσληψης ειδικά καταρτισμένου προσωπικού (όπως δραστηριότητες σχετικές με τον τομέα των νέων τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας). Η κρισιμότερη ανάγκη σχετικά με τους εργαζομένους στα εργοστάσια είναι η αύξηση της πολυ-ειδίκευσης μαζί με την αυξανόμενη σημασία των κατασκευαστών δειγμάτων ιματισμού και άλλων πολυ-ειδικευμένων εργαζομένων. Τέτοιοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητοι για να ενισχύσουν τη δημιουργική ώθηση που δίνεται από τους σχεδιαστές και τους υπεύθυνους παραγωγής, στην πραγματοποίηση στόχων όπως ευκολοφόρετα και προσιτά ενδύματα. (Δίκτυο Προσαρμογής και Αναδιάρθρωσης του Συστήματος Παραγωγής και Εργασίας στον Κλάδο της Ένδυσης 2006)

4) Προοπτικές του κλάδου στο μέλλον

Είναι γνωστό ότι στη χώρα μας ο κλάδος της ένδυσης, μαζί με αυτόν της κλωστοϋφαντουργίας, αποτελεί έναν από τους πιο παραδοσιακούς τομείς της ελληνικής μεταποίησης με βαρύνουσα συμμετοχή στις εξαγωγές και την εγχώρια απασχόληση. Τα τελευταία χρόνια όμως η ελληνική κλωστοϋφαντουργία διέρχεται αξιοσημείωτη κάμψη. Η κάμψη αυτή διαπιστώνεται από τη διαχρονική πτώση της παραγωγής, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων

παρουσιάζει μείωση του κύκλου εργασιών. Ταυτόχρονα, τα λειτουργικά αποτελέσματα και η κερδοφορία των επιχειρήσεων επιδεινώνονται, τάση η οποία δεν αναμένεται να διαφοροποιηθεί στο άμεσο μέλλον. Η ένδυση παρουσιάζει συγκριτικά καλύτερη εικόνα παρά τον αυξανόμενο ανταγωνισμό από τα ομοειδή προϊόντα τρίτων χωρών, εντός και εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (‘Στατιστική Ταξινόμηση των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας’ ΕΣΥΕ 2002, ΣΤΑΚΟΔ 2003, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών)

Σημαντική ύφεση αντιμετωπίζει ο κλάδος της ένδυσης τα τελευταία χρόνια, λόγω κυρίως του σκληρού ανταγωνισμού από τρίτες χώρες χαμηλού κόστους όπως η Κίνα, μετά την προσχώρησή της στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, προϊόντα της οποίας έχουν κατακλύσει την ελληνική αγορά σε τιμές κάτω του κόστους, που φτάνουν μέχρι και την τιμή της αξίας της πρώτης ύλης, αλλά και του εκτεταμένου παραεμπορίου προϊόντων που προέρχονται από τις χώρες αυτές. Σε αυτά πρέπει να προστεθεί και μεγάλη αύξηση της τιμής της πρώτης ύλης στο βαμβάκι, που όμως δεν επέφερε την ανάλογη αύξηση στο έτοιμο προϊόν λόγω του έντονου ανταγωνισμού. (‘International Fashion Marketing Syllabus’ Herriot Watt University 2006 - 2007)

Στη γενική εικόνα του κλάδου της ένδυσης, συμβάλλουν, μεταξύ άλλων, κυρίως διεθνείς παράμετροι όπως: η από 1-1-2005 πλήρης κατάργηση των ποσοτικών περιορισμών στην εισαγωγή των προϊόντων του κλάδου, η ισοτιμία του ευρώ έναντι του δολαρίου, του γιεν αλλά και έναντι νομισμάτων τρίτων χωρών με σημαντικές εξαγωγές προϊόντων ένδυσης - κλωστοϋφαντουργίας, η αύξηση της τιμής της πρώτης ύλης (βαμβάκι) και του εργατικού κόστους. Ειδικότερα, οι παράμετροι αυτές σε συνδυασμό με τον ανταγωνισμό από τρίτες χώρες (Κίνα, Ινδία, Τουρκία κλπ), το κόστος των οποίων είναι ασύγκριτα χαμηλότερο (κυρίως λόγω του χαμηλού κόστους εργασίας), συντελούν στη σημαντική αύξηση των εισαγωγών και συνεπώς στην απώλεια μεριδίων για τις

εγχώριες και τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Παράλληλα, η άνθηση του παράνομου εμπορίου διογκώνει τα προβλήματα του κλάδου, ενώ οι ελπίδες των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα μέτρα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για περιορισμό των εξαγωγών της Κίνας μέχρι το 2007 (μνημόνιο – Ιούνιος 2005, συμφωνία Σαγκάης - Σεπτέμβριος 2005). ('European Research in the Textile and Clothing Sector' Common Strategy Paper 2007, Πατσουράτης Β. 1985)

Η Κίνα έχει προκαλέσει σοβαρές επιπτώσεις στο παγκόσμιο εμπόριο κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων καθώς καλύπτει περίπου το 1/3 της παγκόσμιας παραγωγής. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια οι εισαγωγές κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων από την Κίνα προς την Ε.Ε. σχεδόν τριπλασιάστηκαν έναντι των ευρωπαϊκών εξαγωγών προς την Κίνα. (IOWA State University, U.S.A. 2006)

Η Αμερική, προκειμένου να αναχαιτίσει τις κινεζικές εισαγωγές, επέβαλε μέτρα για περιορισμό στο 7,5% στην ετήσια αύξηση των κινεζικών εξαγωγών προς Η.Π.Α. υιοθετώντας ποσοτώσεις και στα προϊόντα της κλωστοϋφαντουργίας. Σε αντίθεση στην Ε.Ε. μετά την κατάργηση του συστήματος ποσοτώσεων στις εισαγωγές σύμφωνα με τους κανόνες του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ), από τις 31-12-2004 και μετά, ο τομέας των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων υπόκειται στους ίδιους κανόνες εμπορίου και εισαγωγών με οποιοδήποτε άλλο τομέα της βιομηχανίας. (IOWA State University, U.S.A. 2006)

Η συνέπεια ήταν ο κλάδος να αντιμετωπίσει μεγάλες προκλήσεις από την έντονη ανταγωνιστικότητα των τιμών και του όγκου προσφοράς των προϊόντων αφού θα υπάρχει απεριόριστη πρόσβαση στις αγορές της Ευρώπης, της Αμερικής και του Καναδά. Εξάλλου οι βασικοί εσωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο είναι ο εκσυγχρονισμός του οικονομικού περιβάλλοντος, η έλλειψη υποδομών, η έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (λόγω των συνεχών αλλαγών των

διαφόρων νόμων), η γραφειοκρατία και το εργασιακό κόστος το οποίο υπεισέρχεται στο τελικό προϊόν στην ελληνική κλωστοϋφαντουργία σε μεγάλο ποσοστό. (Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο της ένδυσης προσπάθησαν αρχικά να παρακάμψουν το ανταγωνιστικό μειονέκτημα που προκύπτει από τη υψηλή αύξηση του κόστους εργασίας στην Ελλάδα με την πραγματοποίηση ενός μεγάλου όγκου επενδύσεων στην περίοδο 1995-2002, με συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων και με ριζική οργανωτική αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους βάσης, με στόχο πάντοτε την εξοικονόμηση κόστους εργασίας και την καταπολέμηση της σπατάλης. Όμως, για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, οι επενδύσεις στον κλάδο Κ-Ε στην Ελλάδα έπαψαν να είναι αποδοτικές από τις αρχές της 10ετίας του 2000. Τότε άρχισε να προωθείται με μεγαλύτερη ένταση η μεταφορά παραγωγικών μονάδων στις γειτονικές βαλκανικές χώρες που προσφέρουν όχι μόνο χαμηλό κόστος εργασίας, αλλά και ευνοϊκότερη φορολογική μεταχείριση. (Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος 2005)

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις Κ-Ε εξακολουθούν να κατέχουν ακόμα και σήμερα ορισμένα σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα που εντοπίζονται στη σχετική τους ευελιξία (λόγω του σχετικά μικρού τους μεγέθους), στην εμπειρία τους από τη λειτουργία τους για πολλά χρόνια σε ξένες αγορές και στις σχετικά γρήγορες παραδόσεις που καταφέρνουν συνήθως να επιτυγχάνουν, στην πολύ καλή σχέση μόδας/ποιότητας/τιμής, στην ποιότητα του εγχώριου βαμβακιού και στην ανεπτυγμένη επιχειρηματικότητα. Από την άλλη μεριά, όμως, το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς διογκώνει τις αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν από το σχετικά μικρό μέγεθος της Ελληνικής επιχείρησης. Επίσης, δεν επιτρέπει τη διεύρυνση των κατηγοριών των παραγόμενων προϊόντων και την κατοχύρωση ισχυρών επώνυμων προϊόντων στις

αγορές εκτός Ελλάδος. Τέλος, σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών που θα μπορούσαν να δώσουν νέα ώθηση στις επιχειρήσεις του κλάδου. Με αυτές τις εύθραυστες ισορροπίες πλεονεκτημάτων-μειονεκτημάτων στους εγχώριους κλάδους Κ-Ε, η απότομη αύξηση του κόστους εργασίας σε περιόδους ανατίμησης του Ευρώ αποτελεί παράγοντα που σε μεγάλο βαθμό θέτει τις εγχώριες επιχειρήσεις εκτός αγοράς. (Πατσουράτης Β. 1985, Kotler – Keller 2006)

Σε αυτό το περιβάλλον, η μετεγκατάσταση ορισμένων παραγωγικών δραστηριοτήτων των εγχώριων επιχειρήσεων Κ-Ε σε χώρες χαμηλού κόστους, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη συνέχιση της λειτουργίας τους και της αναπτυξιακής τους δυναμικής. Χάρη στη μεταφορά των τομέων παραγωγής που ήταν εντάσεως εργασίας στις χώρες χαμηλού κόστους, διατηρήθηκαν αρκετές θέσεις εργασίας (διοικητικών στελεχών, χρηματοοικονομικών συμβούλων, λογιστών, στελεχών πωλήσεων και marketing, σχεδιαστών μόδας, δοκιμαστών και ελεγκτών ποιότητας προϊόντων, βαφένων, κ.ά.) που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ακόμα και σήμερα ενός υψηλού ποσοστού της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων στην Ελλάδα. Αυτή η προστιθέμενη αξία, που παράγεται στην Ελλάδα, μειώνεται όταν χειροτερεύει η ανταγωνιστικότητα της εγχώριας οικονομίας και αυξάνεται όταν η ανταγωνιστικότητα βελτιώνεται. Άλλωστε, η μετεγκατάσταση κάποιων μονάδων παραγωγής δεν θα ήταν ικανή να εξασφαλίσει από μόνη της την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αν δεν υπήρχαν και οι πρόσθετες ενέργειες με τη μορφή:

1. των αυξημένων επενδύσεων σε υλικό και ανθρώπινο κεφάλαιο,
2. των συγχωνεύσεων και εξαγορών για τη δημιουργία επιχειρήσεων ικανοποιητικού μεγέθους με σύγχρονη οργανωτική και επιχειρηματική δομή,

3. της ανάπτυξης των αναγκαίων δικτύων προμηθειών και διανομής,

4. της έμφασης στον σχεδιασμό, το marketing και την ανάπτυξη συνεργασιών.

Θα πρέπει να επιδιώκεται η παραγωγή στις χώρες που εξασφαλίζουν το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και η διεύρυνση της λειτουργίας σε περισσότερες αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο, για την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και εύρους και για την εξασφάλιση των προμηθειών φθηνότερων και υψηλής ποιότητας πρώτων υλών. (Ευμοιρίδης Α. 1990)

Γενικά, είναι γεγονός ότι η Ελλάδα έχει απωλέσει σε σημαντικό βαθμό το συγκριτικό της πλεονέκτημα στον τομέα του σχετικά χαμηλού κόστους εργασίας, που χαρακτήριζε την οικονομία της μέχρι πριν από μερικά χρόνια. Όμως και σήμερα δεν μπορεί να αυξάνει τις μισθολογικές αμοιβές και το κόστος εργασίας με ρυθμούς υψηλότερους από τις ανταγωνίστριές της χώρες και μάλιστα σε περιόδους μεγάλης ανατίμησης του ευρώ. Μια τέτοια πολιτική έχει δυσμενείς συνέπειες στην οικονομία, αφού ο ρυθμός συρρίκνωσης των κλάδων που είναι ακόμα εντάσεως εργασίας και αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από το εξωτερικό, θα είναι πολύ ταχύτερος και μεγαλύτερος από αυτόν που μπορεί να απορροφήσει η οικονομία. Τότε, τα προβλήματα της εξόδου των εγχώριων παραγωγικών επιχειρήσεων από την αγορά και της μετανάστευσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε χώρες χαμηλού κόστους, επιταχύνονται με αποτέλεσμα τη μεγάλη αύξηση της ανεργίας και τη μείωση της εγχώριας παραγωγής και του βιοτικού επιπέδου. (Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος 2005)

Ωστόσο, τα διοικητικά μέτρα δεν μπορούν να προστατεύσουν μακροπρόθεσμα επιχειρήσεις το εργατικό κόστος των οποίων είναι

σήμερα υπερδεκαπλάσιο του αντίστοιχου στην Κίνα και στην Ινδία. Συνεπώς, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη υλοποίησης ριζικών στρατηγικών κινήσεων. Πράγματι, ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις Κ-Ε αντέδρασαν στον οξύ ανταγωνισμό με εκτεταμένες διαρθρωτικές ανακατατάξεις, σταδιακή αύξηση των επενδύσεων σε σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, περιορισμό του κόστους παραγωγής και της υπεραπασχόλησης του εργατικού δυναμικού, εκτεταμένες συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, διακοπή της λειτουργίας ή περιορισμό της παραγωγής πολλών προβληματικών (υπερχρεωμένων) μονάδων, ενώ προχώρησαν και σε μαζική μεταφορά παραγωγικών τους μονάδων σε γειτονικές χώρες χαμηλού κόστους και ευνοϊκού φορολογικού περιβάλλοντος (π.χ. Βουλγαρία). (Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Οι ελληνικές επιχειρήσεις εξακολουθούν να κατέχουν ακόμη και σήμερα ορισμένα σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα που εντοπίζονται στη σχετική τους ευελιξία (λόγω του σχετικά μικρού τους μεγέθους), της εμπειρίας τους από τη λειτουργία τους για πολλά χρόνια σε ξένες αγορές, στην πολύ καλή σχέση μόδας - ποιότητας - τιμής, στην ποιότητα του εγχώριου βαμβακιού και στην ανεπτυγμένη επιχειρηματικότητα. Αντίθετα, το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς διογκώνει τις αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν από το σχετικά μικρό μέγεθος της ελληνικής επιχείρησης, όσον αφορά στη διεύρυνση των κατηγοριών των παραγόμενων προϊόντων στις αγορές εκτός Ελλάδος, ενώ σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται ακόμη και έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών που θα μπορούσαν να δώσουν νέα ώθηση στις εν λόγω επιχειρήσεις. (Πατσουράτης Β. 1985)

Με αυτές τις εύθραυστες ισορροπίες πλεονεκτημάτων - μειονεκτημάτων στην Κ-Ε, η απότομη συγκριτική αύξηση του κόστους εργασίας (περισσότερο σε περιόδους ανατίμησης του ευρώ) αποτελεί παράγοντα που σε μεγάλο βαθμό θέτει τις εγχώριες επιχειρήσεις εκτός

αγοράς. Στο πλαίσιο αυτό παρατηρήθηκε η προαναφερθείσα μετεγκατάσταση ορισμένων παραγωγικών επιχειρήσεων σε χώρες χαμηλού κόστους. Από μόνη της όμως δεν είναι ικανή να εξασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, εάν δεν πραγματοποιούνται αυξημένες επενδύσεις σε υλικό και ανθρώπινο κεφάλαιο, συγχωνεύσεις και εξαγορές για τη δημιουργία μεγάλων μονάδων (η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίου μεγέθους με προσωπικό κάτω των 50 ατόμων), σύγχρονη οργανωτική και επιχειρηματική δομή, ανάπτυξη των αναγκαίων διαύλων προμήθειας και διανομής, έμφαση στο σχεδιασμό, το marketing, την ανάπτυξη συνεργασιών και προϊόντων με ποιοτικά χαρακτηριστικά. (European Commission – Enterprise and Industry – Textiles and Clothing 2006)

Παρά τις απαισιόδοξες προβλέψεις για την εξέλιξη του κλάδου μετά την κατάργηση των ποσοτικών περιορισμών, διαπιστώνεται ότι δεν έχουμε να κάνουμε με ένα προδιαγεγραμμένο μέλλον διαμορφούμενο από απόλυτες δυνάμεις. Αντίθετα, προσεκτικές επιλογές σε επίπεδο επιχειρήσεων και κυβερνήσεων είναι αυτές που θα κρίνουν ποιοι θα πετύχουν ή θα αποτύχουν μέσα στην επόμενη πενταετία. Οι προβλέψεις για την απόλυτη κυριαρχία στην παγκόσμια αγορά των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων και των ειδών ένδυσης χωρών με χαμηλό κόστος, πρέπει να αντιμετωπίζονται με κάποια επιφύλαξη. Το συγκριτικό πλεονέκτημα ορισμένων αναπτυσσόμενων χωρών που βασίζεται στους χαμηλούς μισθούς δεν μεταφράζεται απαραίτητα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν δεν συνδυαστεί και με άλλα στοιχεία. (A Memorandum for Trade Commissioner Peter Mandelson 2007)

Σε επίπεδο επιχειρήσεων σημαντική είναι η ικανότητα εξεύρεσης τρόπων για γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές. Οι σημαντικές προκλήσεις του μέλλοντος στο οποίο ήδη έχουν βρεθεί οι επιχειρήσεις είναι:

1. Η νέα μορφή του παγκόσμιου εμπορίου
2. Τα νέα χαρακτηριστικά καταναλωτών και αγορών
3. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και της γνώσης
4. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας

Αναλυτικότερα:

Ο κλάδος εξακολουθεί να εστιάζει στη στρατηγική χαμηλού κόστους. Ουσιαστικά, πρόκειται για συνέχιση της στρατηγικής η οποία ακολουθήθηκε κατά τα τελευταία 20 χρόνια και η οποία οδήγησε πολυάριθμες επιχειρήσεις είτε στο κλείσιμο είτε στη μεταφορά των παραγωγικών τους δραστηριοτήτων σε γειτονικές χώρες χαμηλού εργατικού κόστους. Η στρατηγική αυτή από μόνη της δεν αποτελεί πλέον διέξοδο επιβίωσης για τις ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες θα εκτοπισθούν οριστικά από τους αυθεντικά φθηνούς παραγωγούς και κατασκευαστές οι οποίοι βρίσκονται εκτός της Ε.Ε. ('European Research in the Textile and Clothing Sector' Common Strategy Paper 2007)

Ακλουθώντας τις τάσεις των άλλων, προϋποθέτει πολύ μεγάλη ταχύτητα μεταφοράς και υιοθέτησης των τάσεων στη μόδα, την τεχνολογία και τις καινοτομίες οι οποίες αναπτύσσονται «κάπου αλλού». Μια τέτοια στρατηγική θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε έναν άνισο αγώνα δρόμου κυρίως για δύο λόγους:

1. Οι δυνάμεις οι οποίες θα οδηγούν τον αγώνα δρόμου και θα καθορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού θα ευρίσκονται εκτός συνόρων.
2. Τα τμήματα των αγορών που θα απορροφούν αυτά τα νέα προϊόντα δεν θα είναι κατ' ανάγκην αυτά προς τα οποία απευθύνονται οι ελληνικές επιχειρήσεις.

Αυτές οι δύο παράμετροι καθιστούν ιδιαίτερα ασταθή και ευάλωτη αυτή τη στρατηγική εφόσον αυτή ακολουθηθεί συστηματικά. Μια τέτοια στρατηγική θα μπορούσε να είναι χρήσιμη (ακόμα και

σκόπιμη) για κάποιο μικρό μεταβατικό χρονικό διάστημα. (Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Το σενάριο της δημιουργίας κλάδου δύο ταχυτήτων, έχει πιθανότητες να προκύψει στην περίπτωση κατά την οποία η οικονομική κατάσταση στην Ε.Ε. επιδεινωθεί και η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου περιορισθεί. Τότε η ευρωπαϊκή αγορά θα μπορούσε να καλύπτει τις ανάγκες των μεσαίων της τμημάτων από προϊόντα εγχωρίως παραγόμενα, όπως αυτό συνέβαινε μέχρι πρόσφατα, και έτσι να μπορεί να υφίσταται και ο παραγωγικός κλάδος της χαμηλής ταχύτητας. (Ευμοιρίδης Α. 1990)

Η υψηλή εξειδίκευση και στόχευση, είναι το σενάριο το οποίο προϋποθέτει οικονομική ανάπτυξη στην Ε.Ε, επέκταση και εξυγίανση του διεθνούς εμπορίου και ανάπτυξη των εφαρμογών των νέων τεχνολογιών στην κλωστοϋφαντουργία. Οι επιχειρήσεις θα έχουν μετασχηματισθεί σε επιχειρήσεις έντασης γνώσης, τεχνολογίας, καινοτομίας και δημιουργικότητας. Το σοκ και οι συνέπειες αυτού του μετασχηματισμού θα έχουν πλέον αποσβεστεί και οι επιχειρήσεις θα αναζητούν και θα αξιοποιούν ευκαιρίες στην παγκόσμια αγορά εστιάζοντας σε ελκυστικά τμήματα με προϊόντα υψηλής εξειδίκευσης και μεγάλης προστιθέμενης αξίας. (Πατσουράτης Β. 1985)

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάζουν σε θέματα όπως:

1. Σμίκρυνση της εφοδιαστικής αλυσίδας
2. Ανάπτυξη δικτύων συμπληρωματικών επιχειρήσεων εστιασμένων σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και κατηγορίες πελατών
3. Ανάπτυξη και εφαρμογή νέων τεχνολογιών
4. Ανάπτυξη καινοτομιών σε προϊόντα, υπηρεσίες, οργάνωση και δομή (νέα επιχειρησιακά μοντέλα). Οι αλλαγές που πρέπει να

συντελεστούν λόγω των νέων τεχνολογιών και των καινοτομιών αφορούν και τα 4 τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας του κλάδου: ίνες, υφάσματα, ενδύματα, διανομή / πώληση. (Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλτας 2003)

Σε επίπεδο κυβερνήσεων τα θέματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν, αφορούν:

1. Την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες απαιτήσεις

2. Την προώθηση των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών

3. Τη δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος (φόροι, δασμοί, διακρατικές συμφωνίες, συνεργασία-δικτύωση επιχειρήσεων, ενίσχυση της εξωστρέφειας, εποπτεία και έλεγχος αγοράς, ευαισθητοποίηση, ενημέρωση και προστασία του καταναλωτή, εξυγίανση συστήματος προμηθειών Δημοσίου). (Βασιλειάδης Α.Σ. 2004)

Σε αυτό το πλαίσιο κινούνται οι πρωτοβουλίες της Γενικής Διεύθυνσης της Ε.Ε. για την έρευνα και υλοποιούνται από τη EURATEX (Ευρωπαϊκός Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Κλωστοϋφαντουργίας και Ένδυσης) το TEXTRANET (Ευρωπαϊκό Δίκτυο των Τεχνολογικών Κέντρων για την Κ/Ε) και το AUTEX (Δίκτυο Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων με περιεχόμενο σπουδών για την Κ/Ε). (European Commission – Enterprise and Industry – Textiles and Clothing 2006)

Αυτή η νέα Ευρωπαϊκή Τεχνολογική Πλατφόρμα θα αποτελέσει το πλαίσιο στο οποίο θα υλοποιηθούν οι ερευνητικές δραστηριότητες που θα οδηγήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο κατά την επόμενη δεκαετία. Από ελληνικής πλευράς στις εργασίες αυτές της Τεχνολογικής Πλατφόρμας συμμετέχει η Εταιρεία Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κλωστοϋφαντουργίας Ένδυσης και Ινών (ΕΤΑΚΕΙ Α.Ε.) η οποία αποτελεί το εξειδικευμένο Τεχνολογικό Κέντρο για την Κ/Ε στην Ελλάδα, ανήκει στο Υπουργείο Ανάπτυξης και εποπτεύεται από τη

Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας. (A Memorandum for Trade Commissioner Peter Mandelson 2007, Ευμοιρίδης Α. 1990)

Στη στρατηγική του μετασχηματισμού των επιχειρήσεων η EURATEX επικεντρώνεται σε τρεις θεματικές κατευθύνσεις:

1. Μετακίνηση από τα απλά ενδύματα σε εξειδικευμένα προϊόντα
2. Ανάπτυξη νέων πεδίων εφαρμογής των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων
3. Μετάβαση από τη μαζική παραγωγή σε εξατομικευμένη παραγωγή, προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε πελάτη.

Σε αυτές τις τρεις κύριες κατευθύνσεις δημιουργείται στην Ευρώπη η νέα ευρωπαϊκή τεχνολογική πλατφόρμα για το μέλλον της κλωστοϋφαντουργίας και της ένδυσης. (European Commission – Enterprise and Industry – Textiles and Clothing 2006)

Γ' ΜΕΡΟΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Σκοπός της Εργασίας :

Εντοπισμός και ανάλυση της έντασης της διαπραγματευτικής ικανότητας που κατέχουν οι μεσάζοντες στα κανάλια διανομής του κλάδου της ένδυσης, μέσω της παρουσίασης της επιχείρησης Β.Βουίτσης Α.Ε. καθώς επίσης και την όποια επιρροή αυτής της επιχείρησης σε ενέργειες των μεσαζόντων, όπως το χρόνο παράδοσης των παραγγελιών και την τιμή των προϊόντων.

Ειδικοί Στόχοι :

Σαν ειδικούς στόχους αναφέρουμε τις πηγές ισχύος εντός των καναλιών διανομής, οι οποίες είναι:

1. Ισχύς της επιχείρησης βάση καταναγκασμού.
2. Ισχύς της επιχείρησης βάση ειδίκευσης.
3. Ισχύς της επιχείρησης βάση πεποίθησης.
4. Ισχύς της επιχείρησης βάση αναφοράς – αναγνώρισης.
5. Ισχύς της επιχείρησης βάση ανταμοιβής.

Στη συνέχεια της εργασίας θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε το βαθμό στον οποίο βρίσκουν εφαρμογή οι παραπάνω πηγές ισχύος στον κλάδο της ένδυσης και πιο συγκεκριμένα στην επιχείρηση Β.Βουίτσης Α.Ε..

Μεθοδολογία :

Η μεθοδολογία για την εκπόνηση της εργασίας περιλαμβάνει την παρουσίαση της εταιρείας Β.Βούιτσης Α.Ε. μέσα από μία καλή σε βάθος συνέντευξη , ικανοποιητική για τη συλλογή πληροφοριών για την εκπόνηση της εργασίας. Συγκεκριμένα η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με την Κ. Ιάμβη Βούιτση, υπεύθυνη και μέτοχος καταστημάτων Καστοριάς. Ο λόγος για την επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου πηγάζει από το γεγονός ότι μόνο μέσω προσωπικής εμπειρίας μπορεί να αντικατοπτριστεί η κάθε κίνηση και κάθε ενέργεια εντός ενός καναλιού διανομής. Το γεγονός αυτό κάνει τη συγκεκριμένη συνέντευξη ιδανική πηγή πληροφοριών όσον αφορά την εσωτερική λειτουργία των καναλιών διανομής, τις ενδοκαναλικές σχέσεις μεταξύ των μεσαζόντων – προμηθευτών και λιανοπωλητών καθώς επίσης και τις αντιδράσεις των επιχειρήσεων στις συμπεριφορές αυτές.

Marketing Audit

1) Απογραφή του περιβάλλοντος του Marketing

Το Marketing Audit μας βοηθάει στο να δούμε που βρίσκεται η επιχείρησή μας στην παρούσα φάση, ποιες ευκαιρίες και ποιοι κίνδυνοι διαγράφονται στο περιβάλλον και ποια ικανότητα έχει η επιχείρηση να εκπληρώνει τις ανάγκες του περιβάλλοντος.

A) Μακροπεριβάλλον

i) Οικονομικό: Στην παρούσα φάση το γενικό κλίμα στην οικονομία δεν είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση. Τα εισοδήματα στην καλύτερη περίπτωση είναι σταθερά, καθώς κατά μέσο όρο κινούνται πτωτικά. Το θετικό είναι ότι ο φόβος των καταναλωτών για αυτή την οικονομική κρίση τους έχει οδηγήσει στην αποταμίευση, ίσως κάποια στιγμή δηλαδή στο άμεσο μέλλον κινηθούν ενεργά στην αγορά.

Η επιχείρηση από τη μεριά της για να αντιμετωπίσει αυτή την κατάσταση εφαρμόζει κάποιες ενέργειες. Αρχικά μειώνοντας τις τιμές ώστε να προσελκύσει τους καταναλωτές και επίσης με διάφορες διαφημίσεις που τονίζουν αυτή την κίνηση.

ii) Οικολογικό: Αυτό το κομμάτι δεν επηρεάζει την επιχείρηση σε κάποιο τομέα, έτσι δεν πραγματοποιούμε και κάποια αντίστοιχη ενέργεια.

iii) Τεχνολογικό: Η εξέλιξη που πραγματοποιείται στον τομέα της τεχνολογίας είναι ραγδαία, κυρίως στη διαχείριση των προϊόντων εντός της επιχείρησης. Αναπτύσσονται ηλεκτρονικά προγράμματα που βοηθούν την επιχείρηση στην ομαλή και σωστή λειτουργία της, καθώς επίσης προσφέρει και νέους τρόπους διαφήμισης.

Η επιχείρηση από τη μεριά της ακολουθεί αυτή την εξέλιξη εντάσσοντας αυτά τα ηλεκτρονικά προγράμματα στα καταστήματά της. Έτσι, δίνει τη δυνατότητα να εξετάζονται οι ελλείψεις των προϊόντων και να πραγματοποιούνται άμεσα οι κατάλληλες παραγγελίες, βοηθάει στο να γίνεται επίσης διακίνηση προϊόντων μεταξύ των υπόλοιπων καταστημάτων της. Ακόμη μπορεί να γίνει έλεγχος στα περιθώρια κέρδους από κάθε προμηθευτή ώστε να γίνεται και η κατάλληλη αξιολόγηση. Έτσι επιτυγχάνεται η κυκλοφοριακή ταχύτητα των ειδών - προϊόντων εντός των καταστημάτων της, κρίνοντας ποια είναι τα καταλληλότερα για πώληση εξετάζοντας και ακολουθώντας παντα τη

συμπεριφορά των καταναλωτών. Επίσης διαφημίζεται με πολύ χαμηλότερο κόστος μέσω του διαδικτύου, κάτι που πάλι προσφέρεται από την νέα τεχνολογία.

iv) Πολιτικό: Υπάρχουν κάποιοι νόμοι που έχουν ψηφισθεί οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η απόφαση για απόσυρση της βάσης του 10 για εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση επιφέρει αύξηση στο φοιτητικό πληθυσμό της περιοχής, κατά συνέπεια και πιθανή μελλοντική αύξηση των πωλήσεών της. Επίσης, προγράμματα 36μηνιας πρόσληψης εργατικού δυναμικού μέσω Ο.Α.Ε.Δ. δίνει τη δυνατότητα στους καταστηματάρχες να απασχολούν άτομα για τρία έτη, πληρώνοντας μόνο το τελευταίο έτος εργασίας (καθώς τα πρώτα δύο είναι επιδοτούμενα από το κράτος). Γενικά όμως, τα πολιτικά δρώμενα δεν επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση.

v) Πολιτισμικό: Κατά γενική άποψη, η στάση του κοινού δεν αλλάζει εύκολα απέναντι στις επιχειρήσεις του κλάδου της ένδυσης και απέναντι στα προϊόντα των εταιρειών. Αυτό συμβαίνει διότι τα προϊόντα των επιχειρήσεων είναι κάτι που ο καταναλωτής το χρειάζεται σε καθημερινή βάση, καθώς η ένδυση έπεται των βασικών αναγκών. Από την άλλη πλευρά, οι καταναλωτές οδηγούνται σιγά σιγά σε έναν πιο λητό τρόπο ζωής λόγω της οικονομικής αστάθειας που επικρατεί, κάτι που δεν είναι τόσο ευχάριστο για της επιχειρήσεις του κλάδου.

B) Μικροπεριβάλλον

i) Αγορά: Το μέγεθος της αγοράς του κλάδου της ένδυσης είναι πολύ μεγάλο. Αυτό γίνεται φυσικά αντιληπτό από την ύπαρξη «αμέτρητων» καταστημάτων που εμπορεύονται προϊόντα ένδυσης και υπόδησης σε όλη την έκταση της αγοράς. Η ανάπτυξη του κλάδου είναι ραγδαία, αυτό συμβαίνει διότι τα καταστήματα συμβαδίζουν με αντίστοιχα καταστήματα του εξωτερικού όπου ο κλάδος είναι αισθητά

πιο ανεπτυγμένος. Έτσι, οι εγχώριες επιχειρήσεις «αναγκάζονται» κατά κάποιο τρόπο και ακολουθούν την ανάπτυξη των αντίστοιχων επιχειρήσεων του εξωτερικού, όχι το ίδιο αποτελεσματικά βέβαια λόγω έλλειψης γνώσης του αντικειμένου. Τα κέρδη του κλάδου είναι σημαντικά, αν αναλογιστεί κανείς το μικρό κόστος των πρώτων υλών, κυρίως όταν μιλάμε για κέρδη βιοτεχνιών.

ii) Πελάτες: Η άποψη των πελατών για τη γενική εικόνα της επιχείρησης που εξετάζουμε είναι άκρως θετική. Η επανάληψη αγορών των καταναλωτών από τα καταστήματά της επιβεβαιώνουν την καλή της φήμη σε αυτούς. Οι τιμές της είναι προσιτές σε όλες τις κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκουν οι καταναλωτές, καθώς εμπορεύεται προϊόντα με διάφορες αποκλίσεις τιμών και γι' αυτό το λόγο παραμένουν ευχαριστημένοι. Επίσης η ικανοποίησή τους από το service είναι φανερή, καθώς το προσωπικό εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον εκάστοτε πελάτη. Αυτό το γεγονός δημιουργεί μία μακροχρόνια «σχέση» με τον κάθε καταναλωτή, γεγονός στο οποίο στηρίζονται οι περισσότερες επιχειρήσεις στην παρούσα εποχή. Τέλος οι καταναλωτές βλέποντας ότι οι πωλήσεις αυτής της επιχείρησης ανεβαίνουν ποσοτικά, οδηγούνται (μερικές φορές ασυναίσθητα) στην αγορά των προϊόντων μας αναγνωρίζοντας την καλή ποιότητά τους.

Από τη μεριά των προμηθευτών τώρα, η κατάσταση είναι παραπλήσια με αυτή των καταναλωτών, για διαφορετικούς λόγους βέβαια. Η έγκαιρη πληρωμή, οι συνεχείς παραγγελίες και πωλήσεις μεγάλου όγκου προϊόντων, η καλή φήμη (που διαπιστώνεται από τις κινήσεις των καταναλωτών) και η φερεγγυότητα είναι οι κύριοι λόγοι που οδηγούν τους προμηθευτές σε ένα συνεργατικό και φιλικό κλίμα με την επιχείρηση. Παρατηρείται και σε αυτή την περίπτωση κάποιο είδος μακροχρόνιων σχέσεων με διάφορους προμηθευτές, «κυνηγώντας»

κυρίως τις καλές μάρκες και την αποκλειστικότητά τους στα καταστήματά της.

iii) Ανταγωνιστές: Στην περιοχή μας (αγορά Καστοριάς) υπάρχουν πολλά «αντίπαλα» καταστήματα. Κύριοι ανταγωνιστές δεν μπορούν να θεωρηθούν τα συνοικιακά καταστήματα, αλλά μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων ένδυσης που αναπτύσσονται τα τελευταία έτη στην παρούσα αγορά όπως SPRIDER καθώς και παρόμοιες εταιρείες των κοντινών μεγαλοαστικών κέντρων. Η παρούσα αγορά χαρακτηρίζεται κυρίως από την ύπαρξη πολλών και μικρών καταστημάτων ένδυσης, έτσι τα μερίδια αγοράς τους είναι πολύ μικρά και με μικρές επιρροές σε αυτήν. Όταν τα καταστήματα της εξεταζόμενης επιχείρησης ρίχνουν τις τιμές των προϊόντων τους, ακολουθούν και τα ανταγωνιστικά καταστήματα με τη σειρά τους με σκοπό να προσελκύσουν πελάτες. Σαν κυρίαρχη εταιρεία του κλάδου στην αγορά της Καστοριάς, οι άλλες επιχειρήσεις εξαρτώνται από τις κινήσεις της εντός της αγοράς. Αυτό το γεγονός φυσικά ευνοεί τη μεριά των καταναλωτών καθώς υπάρχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες μειωμένων τιμών, συχνότερων προσφορών και γενικά καλύτερης αντιμετώπισης και εξυπηρέτησης από το δυναμικό της κάθε επιχείρησης. Με την οικονομική κρίση που επικρατεί τα περισσότερα καταστήματα από αυτά έχουν ορίσει ως αρχικό τους στόχο την «επιβίωσή» τους στην αγορά. Αυτό τους καθιστά και αδύναμους απέναντί διότι δεν μπορούν να είναι ανταγωνιστικοί όταν δε φέρουν κέρδη. Στο τέλος θα παραμείνουν μόνο οι ισχυρές επιχειρήσεις και εκεί θα υπάρξει κανονικός ανταγωνισμός, όπου οι υπεύθυνοι της επιχείρησης πιστεύουν πως θα είναι πρωτοπόροι λόγω της ήδη καλής εικόνας τους και στην παρούσα φάση που είναι κυρίως αρνητική για όλο τον κλάδο. Οι αδυναμίες των ανταγωνιστών τους και οι αντίστοιχες δικές τους δυνάμεις είναι τα κλειδιά για την κυριαρχία τους στον τοπική αγορά.

iv) Διανομή και Μεσαζόντες: Σε αυτό το κομμάτι θα δώσουμε μεγάλο βάρος στην ανάπτυξη της στρατηγικής περαιτέρω, καθώς προσπαθούμε να εξετάσουμε τη διαπραγματευτική ικανότητα αυτών των μεσαζόντων στα κανάλια διανομής. Σε αυτό το σημείο μπορούμε απλά να τονίσουμε πως το κύριο εμπορικό κανάλι διανομής των προϊόντων είναι : παραγωγός (στην συγκεκριμένη περίπτωση βιοτεχνία) → κατάσταση πώλησης (η επιχείρηση που εξετάζουμε) και → τελικός καταναλωτής. Το συγκεκριμένο κανάλι φαίνεται να είναι πολύ αποδοτικό καθώς είναι λιγότερο δαπανηρό σε σχέση με την αγορά προϊόντων από εργοστάσια και όχι από βιοτεχνίες. Αυτό συμφέρει όχι μόνο την επιχείρηση αλλά και τον τελικό καταναλωτή που αγοράζει το προϊόν σε χαμηλή τιμή. Γι' αυτό το λόγο και οι επεύθυνοι της επιχείρησης ισχυρίζονται πως δεν υπάρχει λόγος να αλλάξει το εμπορικό κανάλι το οποίο χρησιμοποιείται εφόσον το παρόν κανάλι φέρει κέρδη στην επιχείρηση και παράλληλα χαμηλά έξοδα.

v) Προμηθευτές: Από τη μεριά των προμηθευτών - κατασκευαστών παρουσιάζεται μία αισθητά θετική επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης. Καθώς η επιχείρηση μετράει πολλά χρόνια παρουσίας σε αυτό τον κλάδο και έχοντας στην κατοχή της αρκετά καταστήματα, πραγματοποιεί και μεγάλες ποσοτικά αγορές. Επίσης δουλεύει με επιταγές και παρακαταθήκη (ότι εμπόρευμα δεν πουληθεί, επιστρέφεται στον προμηθευτή επιστρέφοντας το αντίτιμο της αγοράς του), διαδικασίες που τα άλλα καταστήματα στις παρούσες περιοχές δεν μπορούν να εφαρμόσουν είτε λόγω του όγκου τους είτε της φιλοσοφίας που ακολουθούν. Επίσης έχει τη δυνατότητα να κάνει επαναλήψεις των παραγγελιών στα κομμάτια, τη στιγμή που στις άλλες επιχειρήσεις αυτό φαίνεται πολύ δαπανηρό και δύσκολο να επιτευχθεί. Βέβαια, όλα αυτά οφείλονται στην πολύ καλή σχέση που έχει με τους προμηθευτές της, την

φερεγγυότητά της απέναντί τους και στην θετική απόδοση των πωλήσεων των προϊόντων της.

vi) Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών: Σημαντικό γεγονός για τα μειωμένα έξοδά της είναι η αποθήκευση των πλεοναζόντων προϊόντων σε ιδιόκτητους χώρους χωρίς επιπλέον έξοδα εγκαταστάσεων. Έτσι έχει άμεσα διαθέσιμα προϊόντα ελαχιστοποιώντας τα έξοδα των μεταφορών και επιπλέον παραγγελιών. Παρατηρούμε πως η αποδοτικότητα του γραφείου έρευνας και διαφημιστικού γραφείου που συνεργάζεται η επιχείρηση είναι άριστη, καθώς μέσω της κατάλληλης ενημέρωσης που δέχεται για τις ανάγκες και αρέσκειες των καταναλωτών και την αποτελεσματική διαφήμιση, διατηρείται ως η κυρίαρχη επιχείρηση στην παρούσα αγορά (Καστοριάς). Πλεονέκτημά της είναι και η διαφήμιση μέσω διαδικτύου με ελάχιστο κόστος και σχεδόν ίση αποδοτικότητα με τη διαφήμιση μέσω του διαφημιστικού γραφείου, αυξάνοντας το εύρος της διαφήμισης και εκτός της παρούσας αγοράς της Δυτικής Μακεδονίας.

vii) Κοινό: Η προσέγγιση του κοινού είναι ένα λεπτό ζήτημα για την επιχείρηση. Η ασταθής κατάσταση που επικρατεί στα εισοδήματά τους, η παραπληροφόρηση, η είσοδος εταιρειών από το εξωτερικό στην Ελληνική αγορά και η συνεχής διαφήμιση επηρεάζει κατά πολύ τις αρέσκειες και την αγοραστική απόφαση των καταναλωτών. Ιδιαίτερη ευκαιρία φέρει η εισαγωγή ατόμων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στα τμήματα της Καστοριάς, καθώς οι χαμηλές τιμές της επιχείρησης και η καλή ποιότητα των προϊόντων της ελκύει αυτό το κοινό. Οι αγορές από άτομα μεγαλύτερων ηλικιών φαίνεται να είναι πτωτικές στα καταστήματά της, γεγονός όμως που δεν την ανησυχεί διότι αυτό παρουσιάζεται σε όλη την Ελληνική αγορά αυτή την περίοδο. Έτσι δίνει περισσότερο έμφαση στους ήδη υπάρχοντες πελάτες για την μελλοντική τους αγοραστική «παραμονή» στα καταστήματά της.

Η επιχείρηση από τη μεριά της αρχικά έχει αναπτύξει κάποιες αποκλειστικές συνεργασίες (στην αγορά της Καστοριάς) με διάφορες μάρκες ένδυσης Μάρκες που αποφέρουν σημαντικά έσοδα όπως Staff, Lacoste, Edward, Wrangler, Stefan, Hype, Batik, Pin Up, Pink, If Ganas, Lynne, Pierre Cardin, Zic Zac, Scandalo, Iso, Pink. Έτσι, προσπαθεί να αγγίξει και να ικανοποιήσει κάθε καταναλωτή με αποκλειστικές αγορές στην παρούσα αγορά. Αυτό σημαίνει όχι μόνο έσοδα στην επιχείρηση, αλλά και χαμένα κέρδη από τα άλλα καταστήματα των ανταγωνιστών οι οποίοι δεν προμηθεύονται τα προϊόντα αυτών των εταιρειών. Αυτή η κατάσταση με τη σειρά της ανεβάζει την επιχείρηση επίπεδο στα μάτια των καταναλωτών βοηθώντας στην καλή λειτουργία της. Ακόμη, τα καταστήματά της είναι τοποθετημένα σε κεντρικούς δρόμους πόλεων (Κοζάνη, Πτολεμαΐδα, Φλώρινα, Γιαννιτσά, Βέροια, Κομοτηνή, Ξάνθη και φυσικά Καστοριά). Το ωράριο εργασίας είναι επίσης μεγαλύτερο με αποτέλεσμα τα προϊόντα της να γίνονται προσβάσιμα περισσότερες ώρες της ημέρας στους καταναλωτές. Τέλος, κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι η ενημέρωση και η πληροφόρηση σε ότι αφορά τις αρέσκειες των καταναλωτών. Τέτοιες πληροφορίες αντλούνται αρχικά από το Internet, έναν νέο «κόσμο» πληροφόρησης πιο άμεσο πλέον με περισσότερες δυνατότητες και εύκολα προσβάσιμες πληροφορίες για τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Ο έντυπος τύπος από τη μεριά του βοηθάει τις ενέργειες των καταστημάτων της. Ενημερωτικά περιοδικά από διάφορες εταιρείες, περιοδικά μόδας, ακόμη και τοπικά μηνιαία περιοδικά παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τις τάσεις στον κλάδο της ένδυσης καθώς και τη στάση των καταναλωτών απέναντι στα παραγόμενα προϊόντα της. Επίσης, σημαντικό ρόλο στην πληροφόρησή της παίζουν και τα ταξίδια που πραγματοποιούν οι υπεύθυνοι της επιχείρησης σε διάφορα μέρη του

κόσμου, παρατηρώντας τις τάσεις της μόδας σε άλλες χώρες, σε άλλες κουλτούρες.

2) Απογραφή της Στρατηγικής του Marketing

i) Επιχειρηματική Αποστολή: Η επιχειρηματική αποστολή είναι καθαρά τοποθετημένη με όρους προσανατολισμού στην αγορά. Η επιχείρηση έχει ως γνώμονα τον καταναλωτή, έτσι δίνει έμφαση στην αγοραστική του ικανότητα και την ενισχύει μειώνοντας τις τιμές, κρατώντας παράλληλα την καλή ποιότητα των προϊόντων της. Παρατηρούμε επίσης πως αυτό είναι εφικτό καθώς γίνεται από την ίδρυση της επιχείρησης μέχρι και σήμερα, επιφέροντας κέρδη και διατηρώντας καλές μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

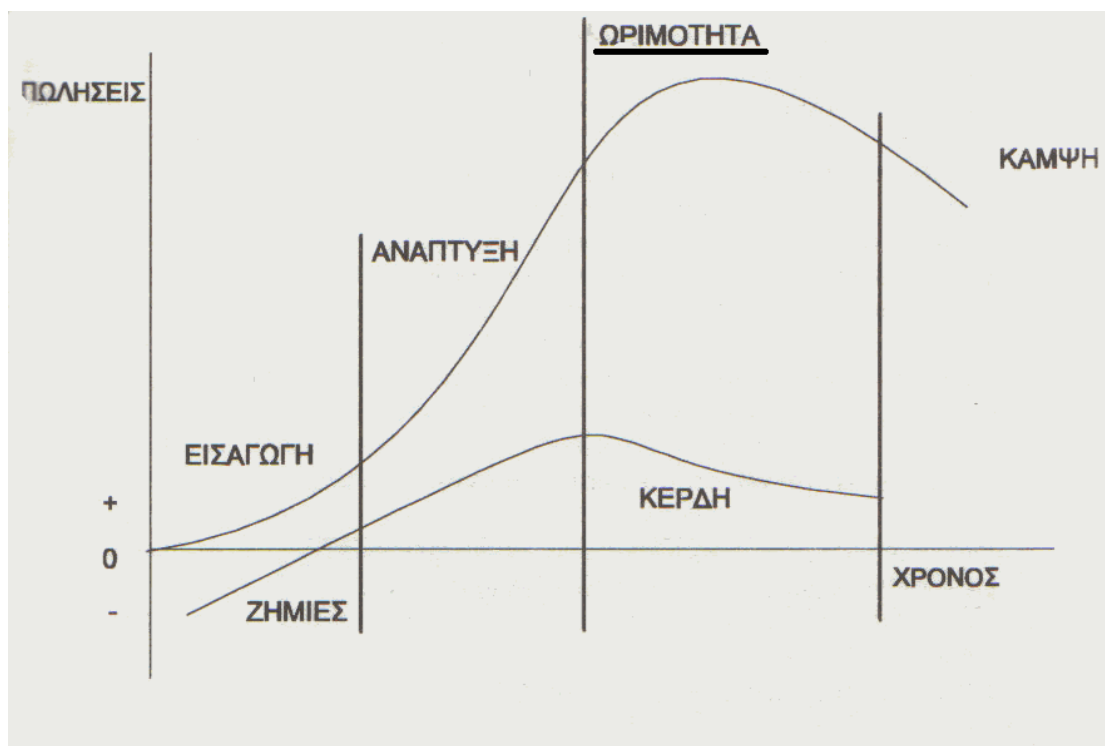
ii) Στόχοι του Marketing: Η επιχείρηση ορίζει σαφείς στόχους Marketing, ανάλογα πάντα το κατάστημα και την περιοχή στην οποία βρίσκεται αυτό. Εμείς εξετάζουμε τα καταστήματα στην αγορά Καστοριάς. Βασικός στόχος Marketing σε αυτή την περιοχή είναι η αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της. Άλλοι στόχοι Marketing είναι η μείωση του κόστους, να γίνει το προσωπικό της επιχείρησης καλύτερο, γρηγορότερο και αποτελεσματικότερο. Αυτοί οι στόχοι Marketing είναι αρκετοί για να καθοδηγήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική και τα πλάνα Marketing που αναπτύσσονται από την επιχείρηση.

Αυτοί οι στόχοι είναι κυρίως προσαρμοσμένοι στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και στις διαφαινόμενες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη αγορά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με λίγα λόγια οι στόχοι βασίζονται στο γεγονός ότι η επιχείρηση μπορεί να ρίξει και άλλο τις τιμές σε περίπτωση που αισθανθεί πιο έντονο ανταγωνισμό, ώστε να αυξήσει τις πωλήσεις της. Επίσης υπάρχει συνεχώς προσπάθεια για καλύτερη εξυπηρέτηση από το

προσωπικό. Όπως γίνεται αντιληπτό η επιχείρηση επικεντρώνεται στις ανάγκες του πελάτη, στην καλή του εξυπηρέτηση, καταστάσεις δηλαδή που πρέπει να βελτιώσει λόγω ανταγωνισμού και προσωπικής επιδίωξης.

iii) Στρατηγική: Η διοίκηση, βάσει των στόχων που έχουν τεθεί είναι ικανή να χαράξει ξεκάθαρη στρατηγική Marketing κατάλληλη για την επιδίωξή τους. Η επιχείρηση πιστεύει πως η καλύτερη στιγμή για να πραγματοποιήσει πωλήσεις είναι όταν τα προϊόντα της βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης του κύκλου ζωής προϊόντος.

Διάγραμμα 1 Κύκλος ζωής προϊόντος



Από το διάγραμμα 1 βλέπουμε ότι η επιλογή πώλησης κατά το στάδιο της ωρίμανσης του προϊόντος φέρει κέρδη στην επιχείρηση και γι' αυτό το λόγο έχει επιλεγθεί. Επίσης, γίνεται ανάλυση των στρατηγικών των ανταγωνιστών ώστε η στρατηγική της επιχείρησης να είναι πιο αποτελεσματική και εφικτή, καθώς επίσης πραγματοποιείται και έλεγχος

της γενικής οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην αγορά με σκοπό την καλύτερη αποδοτικότητα της στρατηγικής.

Για να υπάρξει η δυνατότητα μεγαλύτερου κέρδους, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει τις καλύτερες βάσεις για την τμηματοποίηση της αγοράς. Για το λόγο ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία μεγάλη ετερογενή αγορά και έχει στην κατοχή καταστήματα σε μεγάλη έκταση της χώρας, διαιρεί αυτή την αγορά σε μικρότερα τμήματα που παρουσιάζουν πιο ομοιογενή χαρακτηριστικά όσον αφορά τα προϊόντα της επιχείρησης. Με τη διαίρεση αυτή βρίσκει πολλά τμήματα από τα οποία διαλέγει εκείνα που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές για της περίπτωση της, δηλαδή τις λεγόμενες αγορές – στόχους όπου και συγκεντρώνει προσπάθειες και πόρους marketing.

Η τμηματοποίηση που πραγματοποιείται γίνεται με βάση **φυσικά χαρακτηριστικά**, δηλαδή α) τη γεωγραφία και β) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως π.χ. η ηλικία, το εισόδημα, το επάγγελμα των καταναλωτών και με βάση τα **χαρακτηριστικά συμπεριφοράς**, δηλαδή α) το πως και πόσο χρησιμοποιείται το προϊόν, β) τις επικρατούσες κοινωνικές και πολιτισμικές τάσεις που επηρεάζουν την αγορά και χρήση του προϊόντος (psychographics) και γ) τα οφέλη που αποκομίζει ο καταναλωτής από τη χρήση του προϊόντος. Είναι φανερό στην περίπτωση των χαρακτηριστικών αυτών η σημασία του να βρίσκεται κανείς σε συνεχή επαφή με τις τάσεις και εξελίξεις στην αγορά, ώστε όχι μόνο να επωφελείται αλλά να τις προβλέπει και να τις επηρεάζει προς όφελός του. Αυτό εφαρμόζει και η επιχείρηση που εξετάζουμε ώστε να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα σε αυτό το κομμάτι της στρατηγικής της. Τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς είναι η πρωταρχική βάση τμηματοποίησης μίας καταναλωτικής αγοράς μια και η επιχείρηση ψάχνει να προσδιορίσει συμπεριφορές που ευνοούν την

αγορά και κατανάλωση των προϊόντων της. Τα φυσικά χαρακτηριστικά είναι δευτερεύουσας σημασίας - στην ουσία δεν επηρεάζουν καταναλωτικές συμπεριφορές - αλλά στο βαθμό που σχετίζονται με τις συμπεριφορές αυτές είναι χρήσιμα. Ο λόγος χρήσης τους στην τμηματοποίηση είναι καθαρά πρακτικός για την επιχείρηση. Η χρήση αυτών των στοιχείων βοηθάει στον προσδιορισμό των αγορών – στόχων, στον καθορισμό του τμήματος αγοράς, του μίγματος marketing και στην κατάστρωση της στρατηγικής marketing.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση χρησιμοποιεί πολλαπλά χαρακτηριστικά ως βάσεις τμηματοποίησης μίας καταναλωτικής αγοράς, κάτι που επιτρέπει α) κάποια πληρέστερη περιγραφή των καταναλωτών και των αναγκών τους, κάνοντας έτσι πιο εύκολη την κατάστρωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής marketing και β) ευελιξία σε αλλαγές στην τμηματοποίηση με βάση τις συνεχείς εξελίξεις στην αγορά. Η σημασία της τμηματοποίησης είναι τεράστια, γιατί κυρίως επιτρέπει στην επιχείρηση να συγκεντρώσει τις προσπάθειες και πόρους της εκεί όπου θα έχουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Κατά κάποιο τρόπο δηλαδή η τμηματοποίηση επιτρέπει στην επιχείρηση να εξειδικεύεται σε κάποιο τμήμα της αγοράς. Έτσι, η επιτυχημένη τμηματοποίηση έχει ευεργετική επίδραση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, από την παραγωγή στους ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους γιατί επιτρέπει τη συνεχή και στενή επαφή με τις αγορές και τους καταναλωτές, την ταχεία λήψη αποφάσεων και αντίδραση στις αλλαγές των αγορών.

Η έρευνα marketing της επιχείρησης, βάσει των στόχων που έχουν τεθεί στοχεύει στα κύρια στοιχεία του μίγματος marketing. Αρχικά πραγματοποιεί έρευνες για να ανεβάσει το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων της. Αυτό γίνεται σε συνεργασία με τις βιοτεχνίες από τις οποίες προμηθεύεται τα προϊόντα, δίνοντας στοιχεία για την

καταναλωτική συμπεριφορά που επικρατεί στην αγορά, τα ποσά των πωλήσεων διαφόρων προϊόντων της καθώς επίσης και η σύγκριση των προϊόντων της με τα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστικών καταστημάτων. Επίσης, το προσωπικό της επιχείρησης χρησιμοποιεί την εμπειρία του για το καλύτερο service προς τον καταναλωτή. Αυτό βέβαια, ξεκινάει από το «στήσιμο» της βιτρίνας του κάθε καταστήματος το οποίο πρέπει να είναι ελκυστικό στον καταναλωτή και να τραβάει την προσοχή του. Τα κομμάτια της διαφήμισης και της προώθησης πρέπει να «αναβαθμίζονται» συνεχώς διότι ο σκληρός ανταγωνισμός του κλάδου δεν αφήνει περιθώρια για στάσιμη λειτουργία τους. Νέες τεχνικές πρέπει να ανπτυχθούν ώστε τα προϊόντα της επιχείρησης να φαίνονται πιο προσιτά στα μάτια του καταναλωτή. Ακόμη πρέπει να γίνει εφαρμογή της τελευταίας τεχνολογίας πάνω στο κομμάτι δημιουργίας διαφήμισης, ανανεώνοντας την εικόνα της επιχείρησης. Στο κομμάτι της διανομής με το οποίο ασχόλουμαστε, πρέπει να πραγματοποιηθούν καλύτερες κινήσεις διαπραγματεύσεις συμφωνιών με τους μεσάζοντες - προμηθευτές όσον αφορά την τιμολόγηση και το χρόνο παράδοσης των προϊόντων. Είναι δύο σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν, αν και όχι άμεσα, τις αποφάσεις των καταναλωτών.

Ο προϋπολογισμός της στρατηγικής για την πραγματοποίηση των στόχων marketing θα πρέπει να είναι ορθολογικός. Εάν λάβουμε υπόψιν μας πως είναι ετήσιος, θα πρέπει να σχεδιάζεται τουλάχιστον τρεις μήνες πριν λήξει το έτος. Το πότε πρέπει να καταρτίζεται ένας προϋπολογισμός παραμένει συζητήσιμο. Η γενική λογική πάντως είναι ότι ο προϋπολογισμός πρέπει να προετοιμάζεται σε τέτοιο χρόνο, ώστε οι στόχοι και τα προτεινόμενα έσοδα ή πληρωμές να είναι ξεκάθαρα στο νέο πλάνο. Ο προϋπολογισμός είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των απαιτούμενων στόχων. Εφόσον η επιχείρηση έχει ορίσει ποιοι είναι οι στόχοι της πρέπει να συγκεντρώσει

τις πληροφορίες που απαιτούνται για την κατάρτιση του προϋπολογισμού. Σε αυτές, περιλαμβάνονται προηγούμενες και πρόσφατες επιδόσεις, που της παρέχονται από απολογισμούς κερδών και απωλειών, ισοσκελισμοί και προηγούμενες αναλύσεις ταμειακών ροών. Με αυτή την πληροφορία, μπορεί να αναγνωρίσει κοινές τάσεις στα μεγέθη των πωλήσεων και στα κόστη, στο μέλλον. Πολλές φορές, πάλι, η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού γίνεται εκ νέου, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη παλαιότερα μεγέθη και επιδόσεις. Αυτό είναι γνωστό και ως προϋπολογισμός εκ του μηδενός, μπορεί όμως να είναι πολύ ριψοκίνδυνο. Κατά την ετοιμασία ενός προϋπολογισμού, κάποιοι από τους υπολογισμούς της επιχείρησης θα είναι βάσιμοι, π.χ. τα κόστη, και κάποιοι άλλοι αβάσιμοι. Για παράδειγμα το ύψος των πωλήσεων δεν μπορεί να προβλεφθεί, καθώς εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές που μπορεί να ισχύσουν ανά πάσα στιγμή (άνοδος ή πτώση της ζήτησης, το μέγεθος του ανταγωνισμού, κ.λπ).

3) Απογραφή της Οργάνωσης Marketing

i) Δομή: Ανάλογα την περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, θα πρέπει να ορισθεί και ένας επεύθυνος Marketing ο οποίος έχει την απαραίτητη εξουσία και υπευθυνότητα για τις δραστηριότητες της επιχείρησης που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Στην ουσία θα είναι ο επόπτης θα μπορούσαμε να πούμε για την εφαρμογή της στρατηγικής σε πολλά σημεία, όπως την απόδοση των εργαζομένων των καταστημάτων της επιχείρησης, τον άμεσο έλεγχο της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών και γενικά το «στήσιμο» του καταστήματος ως εικόνα προς τον πελάτη. Όλα αυτά είναι κύρια σημεία επηρεασμού του καταναλωτή όσον αφορά τη στάση του απέναντι στα προϊόντα της επιχείρησης.

Οι δραστηριότητες του Marketing θα πρέπει να είναι δομημένες σύμφωνα με τη γραμμή προϊόντος και την τελική χρήση του προϊόντος. Αυτό σχετίζεται δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση με την παραγωγή των βιοτεχνιών με τις οποίες συνεργάζεται η επιχείρηση. Αυτό σημαίνει πως αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται με κάθε βήμα στην παραγωγή των προϊόντων που εμπορεύεται. Επίσης πρέπει να απορέουν και από την τελική χρήση του προϊόντος, δηλαδή να υπάρχει ανάδραση των πληροφοριών κατά την αγορά των προϊόντων από τους καταναλωτές ώστε να πραγματοποιούνται ενέργειες για να γίνει καλύτερο το προϊόν.

ii) Σχέσεις: Οι πρακτικές παρέμβασης των ηγετικών στελεχών διοίκηση στην καθημερινότητα της επιχείρησης υποδεικνύουν τη γενικότερη φιλοσοφία μάλιστα που πρεσβεύουν, η οποία μπορεί να εκτείνεται από τον υπερσυγκεντρωτισμό έως την απόλυτη διάχυση εξουσιών. Η συνεχής αναφορά στην αξία των εργασιακών σχέσεων και στην αδιαμφισβήτητα πολύτιμη συμβολή τους στην επιτυχή πορεία της επιχείρησης και την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, συχνά δε συνάδει με τις μεθόδους και πρακτικές που τελικώς υιοθετούνται από πολλές επιχειρήσεις του κλάδου. Γι' αυτό το λόγο και η επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί το γεγονός αυτό και να κάνει ένα βήμα μπροστά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της αναπτύσσοντας καλές εργασιακές σχέσεις και επικοινωνία μεταξύ marketing και πωλήσεων.

Το σύστημα διοίκησης της παραγωγής της επιχείρησης είναι αρκετά αποδοτικό. Οι διευθυντές παραγωγής όμως δεν θα πρέπει να μένουν μόνο στο να σχεδιάζουν τον όγκο των πωλήσεων αλλά θα πρέπει να γίνεται και σχεδιασμός – πρόβλεψη των κερδών. Αυτό είναι εφικτό μόνο όταν τα συγκεκριμένα άτομα παρακολουθούν σε καθημερινή βάση τις πωλήσεις της επιχείρησης ανά προϊόν, τις συνήθειες των καταναλωτών και τις ανερχόμενες τάσεις στον κλάδο. Έτσι έχουν στα

χέρια τους στοιχεία που τους οδηγούν σταδιακά σε ένα τεκμηριομένο αποτέλεσμα, στην συγκεκριμένη περίπτωση αυτό του υπολογισμού των κερδών της επιχείρησης. Αυτές οι ενέργειες είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση καθώς βοηθούν στο να κάνει τις απαραίτητες κινήσεις (παραγγελίες , ακυρώσεις μεγάλων παραγγελιών κ.λπ.) την κατάλληλη στιγμή.

Παρόλο που το προσωπικό της επιχείρησης εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον καταναλωτή, πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσής του. Αυτό συμβαίνει διότι οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν από στιγμή σε στιγμή, το ίδιο η συμπεριφορά και οι συνήθειες των πελατών της επιχείρησης. Ο καλύτερος τρόπος ανάπτυξης των ικανοτήτων του προσωπικού της επιχείρησης είναι φυσικά η εκπαίδευση, η οποία δεν έχει την ίδια έκταση όπως παλαιότερα λόγω του κόστους της, κυρίως στην παρούσα κατάσταση οικονομικών δυσχεριών. Η επιχείρηση θα πρέπει να δαπανήσει ένα ποσό ώστε το προσωπικό της να θεωρείται πλήρως ενημερωμένο και εκπαιδευμένο στο στοιχείο του, καθώς αυτό θα θεωρηθεί «επένδυση» γι' αυτή σε βάθος χρόνου και όχι σπατάλη χρημάτων όπως πολλοί πιστεύουν. Επίσης, ένας καλός τρόπος «ενεργοποίησης» του εργατικού δυναμικού είναι μέσω της υποκίνησης, είτε ψυχολογικής είτε οικονομικής και προσωπικής επιβράβευσης. Μία παρόμοια τακτική προϋποθέτει καλή σχέση μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων, ώστε οι δεύτεροι να νιώθουν ότι η απόδοσή τους θα αξιολογηθεί ανάλογα και να μην ενεργούν βάση του φόβου της αποτυχίας και των κυρώσεων. Με βάση αυτά έρχεται και η εκτίμηση από τα ανώτερα στελέχη για την επίδοση των εργαζομένων. Ο καθένας στην επιχείρηση βγαίνει κερδισμένος όταν και η ίδια επιχείρηση έχει κέρδος. Είναι μία αλυσίδα που όταν γίνει αντιληπτός ο τρόπος λειτουργίας της από τους εργαζομένους τότε υπάρχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για όλες τις πλευρές μέσα σε αυτή.

Για να μην παρουσιαστούν προβλήματα μεταξύ marketing και παραγωγής – τεχνολογικής έρευνας – προμηθειών χρηματοδότησης – λογιστηρίου και άλλων τμημάτων της επιχείρησης, πραγματοποιούνται έλεγχοι σε όλα τα παραπάνω τμήματα. Η συνεχής ενημέρωση όσον αφορά την τεχνολογία βοηθάει στην ανάπτυξη νέων τεχνικών προσέγγισης του πελάτη. Τα οικονομικά στοιχεία από τη μεριά τους χρήζουν καθημερινής σχολαστικής ενασχόλησης από ειδικούς και περαιτέρω ανάλυση ώστε να πραγματοποιούνται οι σωστές κινήσεις για την επιχείρηση. Όπως βλέπουμε κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση πρέπει να έχει το πόστο του, μόνο με αυτό τον τρόπο θα είναι πλήρως αποδοτική κάθε κίνηση από αυτή.

4) Απογραφή του συστήματος Marketing

i) Σύστημα πληροφοριών Marketing : Οι επιχειρήσεις λειτουργούν με την αρχή της ήσσονος θυσίας και με νέους οικονομοτεχνικούς όρους που επιβάλλονται από την παγκοσμιοποιημένη πλέον αγορά. Η έρευνα της αγοράς αποτελεί ένα μεγάλο και σημαντικό κομμάτι κάθε επιχείρησης. Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης είναι πλέον το ισχυρότερο εργαλείο των μεγάλων επιχειρήσεων γιατί βοηθάει πολύ με την ανάλυση των δεδομένων στην υποστήριξη λήψης της προσφορότερης απόφασης από τη διοίκηση και στην πρόβλεψη μελλοντικών κινήσεων με το μικρότερο ρίσκο. Στην παρούσα επιχείρηση το σύστημα πληροφοριών είναι αρκετά αποτελεσματικό ώστε να παρέχει πληροφόρηση σχετικά με την ανάπτυξη της αγοράς. Αναλύονται οι κινήσεις των καταναλωτών και των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων έτσι ώστε κάθε επόμενη κίνηση να είναι «στρατηγικά» επεξεργασμένη. Όπως είναι φυσικό, οι πληροφορίες που αντλούνται από αυτό το σύστημα πληροφοριών πρέπει να χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων για τη διοίκηση marketing. Έτσι και στην παρούσα επιχείρηση γίνεται όσο το

δυνατόν καλύτερη χρήση και ανάλυση αυτών των αποτελεσμάτων, από τη μεριά της διοίκησης όμως και όχι ενός υπεύθυνου marketing, ώστε να μπορεί να υπάρξει τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων για τη διοίκηση marketing.

ii) Σύστημα σχεδιασμού του Marketing: Όπως και στην περίπτωση του συστήματος πληροφοριών έτσι και εδώ, το ρόλο των υπεύθυνων για αυτό το κομμάτι το έχει η διεύθυνση της επιχείρησης. Με βάση αυτό το γεγονός μπορούμε να καταλάβουμε πως το συγκεκριμένο σύστημα είναι σχεδιασμένο με βάση όπως το βλέπει ο κάτοχος της επιχείρησης και όχι βάση της ανάπτυξης από έναν έμπειρο υπεύθυνο Marketing. Αυτό είναι λογικό όμως και λόγω του μεγέθους της επιχείρησης. Ακόμη και να γίνει προσπάθεια στο μέλλον για ανάπτυξη παρόμοιου συστήματος, θα γίνει με εξωτερικό συνεργάτη και όχι με την πρόσληψη ενός υπεύθυνου marketing καθώς αυτό θα ήταν πολύ δαπανηρό για την επιχείρηση. Παρατηρώντας αυτά τα γεγονότα μπορούμε να πούμε πως το σύστημα είναι ικανοποιητικό για τα δεδομένα της τοπικής αγοράς. Υπάρχουν σίγουρα μεγάλα περιθώρια βελτίωσης όμως αν η επιχείρηση επιθυμεί να πρωτοπορήσει έναντι των ανταγωνιστών της του κλάδου στην παρούσα αγορά.

Καθώς η επιχείρηση πραγματοποιεί και λιανική και χονδρική πώληση, μπορούμε να πούμε πως οι μετρήσεις των πωλήσεων καταγράφονται ξεχωριστά. Έτσι η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την ποσότητα της λιανικής και χονδρικής πώλησης των προϊόντων της αντίστοιχα. Το ίδιο ισχύει και για τον προσδιορισμό των ποσοστιαίων πλάνων πωλήσεων της επιχείρησης. Η διοίκηση προσπαθεί με τις πληροφορίες που έχει συλλέξει να αναπτύξει την κατάλληλη βάση για αυτό τον προσδιορισμό. Φυσικά το αποτέλεσμα απέχει από το ιδανικό και επιθυμητό λόγω έλλειψης προσωπικού με γνώσεις πάνω στο συγκεκριμένο στοιχείο.

iii) Σύστημα ελέγχου Marketing: Όπως είπαμε αρχικά, τη θέση του προσωπικού σε ότι αφορά τις αποφάσεις πάνω στο marketing της επιχείρησης την έχει αναλάβει η διοίκηση. Γι' αυτό το λόγο δεν περιμένουμε από την απογραφή του marketing απολέσματα που θα είχαμε σε περίπτωση που σε αυτή τη θέση θα βρίσκονταν έμπειροι marketers. Έτσι, οι διαδικασίες ελέγχου δεν μπορούν να είναι άκρως εγγυημένες ότι τα σχέδια των ετήσιων στόχων θα επιτευχθούν. Ίσως θα ήταν καλύτερο για την επιχείρηση να θέσει κάποιους βραχυπρόθεσμους στόχους που να βοηθούν στην υλοποίηση των μακροπρόθεσμων. Αυτό βοηθάει την επιχείρηση στο να είναι πιο σίγουρη για την επίτευξη των ετήσιων στόχων.

Η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί παρόλα αυτά να αναλύσει την αποδοτικότητα των προϊόντων, των αγορών, των περιοχών και των καναλιών διανομής. Οι αναλύσεις την έχουν οδηγήσει ως τώρα σε σωστές επιλογές, αρκετά κερδοφόρες, τονίζοντας κυρίως την αποδοτικότητα των προϊόντων (λόγο παρατήρησης της συμπεριφοράς των καταναλωτών) και των καναλιών διανομής (λόγο της καλής και μακροχρόνιας σχέσης με τους προμηθευτές της). Μπορούμε να ισχυριστούμε πως το κόστος του marketing δεν είναι βάρος για την επιχείρηση, εφόσον η ίδια η διοίκηση ηγείται αυτού. Έτσι δεν είναι αναγκαίο να εξετάζεται περιοδικά το κόστος του marketing για την επιχείρηση.

iv) Σύστημα ανάπτυξης νέων προϊόντων: Αυτό το κομμάτι δεν παρουσιάζεται κερδοφόρο για την επιχείρηση, καθώς ασχολείται κυρίως με το λιανεμπόριο. Τα περιθώρια επέμβασής της στην παραγωγική διαδικασία είναι πολύ μικρή συνήθως, έως και αμελητέα κάποιες φορές. Από την άλλη πλευρά βέβαια πραγματοποιεί αξιόλογες προσπάθειες με επιχειρηματικές αναλύσεις για την επένδυση σε νέες ιδέες. Επίσης, η συνέχης εξέταση της συμπεριφοράς των καταναλωτών,

των αγοραστικών αποφάσεών τους και κυρίως η συχνή ενημέρωση των τάσεων που επικρατούν στον κλάδο την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ανοίγει νέους ορίζοντες σε επενδύσεις νέων προϊόντων που ικανοποιούν τους πλέον απαιτητικούς πελάτες της. Πριν από την εισαγωγή των προϊόντων αυτών στα καταστήματα της επιχείρησης, πραγματοποιούνται έλεγχοι και δοκιμές ώστε να διαπιστωθεί αν το συγκεκριμένο προϊόν θα φέρει κέρδος στην επιχείρηση ή όχι και ανάλογα ακολουθούν οι κατάλληλες ενέργειες.

5) Απογραφή παραγωγικότητας του Marketing

ι) Ανάλυση αποδοτικότητας: Η αποδοτικότητα σαν όρος είναι πολύ γενικός, θα πρέπει λοιπόν να αναφερθούμε συγκεκριμένα σε τομείς για τη συγκεκριμένη ανάλυση. Όσον αφορά τα προϊόντα, μπορούμε να πούμε μόνο από άποψη τρόπου πώλησής τους, δηλαδή χονδρικής ή λιανικής. Πιο αποδοτικές για την επιχείρηση παρουσιάζονται οι λιανικές πωλήσεις καθώς εκεί επικεντρώνεται κυρίως. Η χονδρική πώληση δεν έχει αναπτυχθεί αρκετά από την επιχείρηση διότι η παρούσα αγορά (Καστοριάς) είναι σχετικά μικρή και δεν υπάρχουν περιθώρια εφαρμογής παρόμοιων ενεργειών. Η αποδοτικότητα των περιοχών από τη μεριά τους είναι εμφανής αν αναλογιστούμε την θετική ύπαρξη των αντίστοιχων καταστημάτων σε αυτές τις περιοχές. Τα κανάλια διανομής με τη σειρά τους, τα οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια στο μίγμα marketing, παρουσιάζονται ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία της επιχείρησης και κυρίως για την αύξηση των κερδών της. Όταν αναφερόμαστε στα κανάλια διανομής για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, τονίζουμε κυρίως την ύπαρξη των μεσαζόντων των οποίων οι συμπεριφορές και πράξεις επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση.

Όπως αναφέραμε και πριν υπάρχει ένα γενικά δυσμενές οικονομικό κλίμα που με τη σειρά του επηρεάζει και τον κλάδο της

ένδυσης που δραστηριοποιείται η επιχείρηση που εξετάζουμε. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση ίσως να αναγκαστεί να περιορίσει ή ακόμα και να αποσύρει κάποιους από τους επιχειρηματικούς της τομείς. Η λύση που δίνει η επιχείρηση σε αυτό το πρόβλημα είναι η σύμπτυξη των καταστημάτων της σε κάποια συγκεκριμένη περιοχή – αγορά. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που έχει δύο καταστήματα σε μία περιοχή και το ένα από τα δύο δεν είναι αποδοτικό, ακόμη και αν παρουσιάζεται ως ζημία για την επιχείρηση, τότε θα πραγματοποιήσει σύμπτυξη των δύο καταστημάτων της σε ένα ώστε να παραμείνει ζωντανή στην παρούσα αγορά και στον ανταγωνισμό των άλλων επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά δεν υπάρχει κάποια κίνηση στο άμεσο μέλλον για ανάπτυξη ή εισαγωγή κάποιου επιχειρηματικού τομέα από την πλευρά της επιχείρησης.

ii) Ανάλυση δραστηριότητας: Σε γενικές γραμμές η διοίκηση της επιχείρησης είναι ικανοποιημένη από τη δραστηριότητά της. Τα κόστη της δεν θεωρούνται μειονεκτήματα, έτσι δεν μπορούμε να μιλάμε για υπερβολικό κόστος των ενεργειών της. Το σίγουρο όμως είναι ότι τα συγκεκριμένα κόστη μπορούν να μειωθούν και άλλο ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης σε συγκεκριμένους τομείς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσω των μεσαζόντων στα κανάλια διανομής, μέσω της διαπραγμάτευσης με αυτούς και της ανάπτυξης μακροχρόνιας και υγιούς σχέσης μαζί τους. Αυτό συμβαίνει για το λόγο ότι όλα σχεδόν τα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση περνάνε αρχικά από τους μεσάζοντες, γεγονός που έχει τεράστια επιρροή στην επιχείρηση στο χρόνο παράδοσής τους, στην τιμή τους και στην ποιότητά τους.

6) Απογραφή λειτουργίας του Marketing

i) Προϊόντα: Αρχικά τονίζουμε το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν παράγει προϊόντα, αλλά συμμετέχει μερικές φορές ελάχιστα στην ανάπτυξή τους με κάποιες υποδείξεις για την παραγωγή τους (ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών που πρέπει να ικανοποιήσει). Το ιδανικό είναι τα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών καλύτερα από τον ανταγωνισμό και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Βασικός στόχος της ισχύουσας γραμμής προϊόντος είναι η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, ανεξάρτητα από την οικονομική τους κατάσταση, τις αρέσκειές τους και τις ανάγκες τους. Η επιχείρηση από τη μεριά της με λίγα λόγια θέλει τα προϊόντα της να απευθύνονται σε μεγάλο target group καταναλωτών καθώς δεν υπάρχουν περιθώρια επιλογής συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών αυτή την περίοδο της οικονομικής κάμψης. Το γεγονός αυτό κάνει όλα τα παραγόμενα προϊόντα αναγκαία για την επιχείρηση, το καθένα για ένα η περισσότερα χαρακτηριστικά του.

Οι καταναλωτές με τη συμπεριφορά τους δείχνουν τη γνώμη τους για τα προϊόντα της επιχείρησης. Φαίνεται να έχουν γνώση της αγοράς, της συγκεκριμένης επιχείρησης, των ανταγωνιστών της, καθώς και για την ποιότητα των προϊόντων και τα χαρακτηριστικά τους. Τα προϊόντα σε γενικά πλαίσια είναι ίδια με αυτά που προσφέρουν τα ανταγωνιστικά καταστήματα στην παρούσα περιοχή, λεπτομέρειες όμως είναι που τα κάνουν ξεχωριστά για τους καταναλωτές. Η τελική απόφαση των καταναλωτών είναι συνησταμένη πολλών παραγόντων. Η επιχείρηση από τη μεριά της προσπαθεί με την κατάλληλη προβολή των προϊόντων της και των χαρακτηριστικών της να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες με προοπτική τη διατήρησή τους. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν και οι αποκλειστικές συνεργασίες που έχει η

επιχείρηση με συγκεκριμένες μάρκες στην παρούσα αγορά (Καστοριάς), καθώς οι καταναλωτές που προτιμούν αυτές τις μάρκες τις βρίσκουν μόνο στα δικά της καταστήματα. Από τη στιγμή που η επιχείρηση επιδιώκει να πουλάει τα προϊόντα της όταν αυτά βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης, η καλύτερη επιλογή θα είναι να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος. Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα της επιχείρησης βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και οι ανταγωνιστές από τη μεριά τους εισάγουν νέα προϊόντα στην αγορά. Επίσης οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν την παραγωγή νέου βελτιωμένου προϊόντος και οι ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν συνεχώς, με περισσότερες απαιτήσεις και προσδοκίες από τα προϊόντα των επιχειρήσεων.

ii) Τιμή: Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην τιμή των προϊόντων της. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι πεπεισμένη πως η τιμή είναι το κυριότερο κριτήριο για την αγοραστική απόφαση των καταναλωτών. Η τιμολογιακή πολιτική της θεωρείται άκρως επιθετική. Για να πετύχει η επιχείρηση χαμηλές τιμές είναι απαραίτητη η σωστή οργάνωση των αγορών της, ο προγραμματισμός των επόμενων και ο έλεγχος της κερδοφορίας των προϊόντων της. Όσο περισσότερες είναι οι συνολικές αγορές τόσο καλύτερες προσφορές αγοράς προμηθειών και όσο καλύτερες προσφορές τόσο πιο χαμηλές τιμές από την επιχείρηση προς τον καταναλωτή. Η συγκεκριμένη επιχείρηση ακολουθεί πολιτική τιμολόγησης ανάλογα με τον ανταγωνισμό. Καθορίζει την τιμή πώλησεως του προϊόντος της με βάση τις τιμές των υποκατάστατων που παράγουν οι ανταγωνιστές της, και μάλιστα οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της. Με βάση τις τιμές των ανταγωνιστών, η επιχείρηση έχει τρεις επιλογές: Πρώτη επιλογή, να καθορίσει την τιμή ίδια με αυτήν των ανταγωνιστών της. Στην περίπτωση αυτή εξουδετερώνεται η τιμή σαν όπλο ανταγωνισμού (μένουν τα άλλα τρία στοιχεία του μίγματος marketing). Δεύτερη επιλογή, να καθορίσει την

τιμή πιο πάνω από τους ανταγωνιστές. Αυτή η επιλογή συνιστάται όταν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας και τιμής και όταν κρίνεται σαν απαραίτητη η ισχυρή υποστήριξη των μεσαζόντων (που σημαίνει ότι θα πρέπει να τους δοθούν υψηλότερα περιθώρια). Τρίτη επιλογή, να καθορίσει την τιμή πιο κάτω από τους ανταγωνιστές. Αυτή η επιλογή συνιστάται όταν το κόστος είναι σχετικά χαμηλό, όταν η ποιότητα είναι σχετικά χαμηλή, όταν δεν γίνονται άλλες δαπάνες για προβολή (από μόνη της η χαμηλή τιμή προβάλλει το προϊόν) και όταν δεν επιδιώκονται πολλά κέρδη. Στην περίπτωση που αναλύουμε η επιλογή της επιχείρησης είναι η τελευταία, καθορίζεται η τιμή χαμηλότερα από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών κυρίως λόγω χαμηλού κόστους και ελάχιστων δαπανών προβολής. Οι καταναλωτές βλέποντας πως οι τιμές της επιχείρησης βρίσκονται σε ισορροπία η ακόμη και κατώτερη αυτών που προσφέρει την προτιμούν σε σχέση με τα ανταγωνιστικά καταστήματα.

iii) Διανομή: Σε αυτό το σημείο των καναλιών διανομής θα δώσουμε έντονη σημασία. Τα κανάλια διανομής, συνίστανται στην εξεύρεση των κατάλληλων σημείων πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης συμπεριλαμβάνοντας και την ύπαρξη μεσαζόντων στη διακίνηση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή. Επίσης συνίστανται στη γεωγραφική κάλυψη που προσφέρει η επιχείρηση. Οι ενδύμεσοι βελτιώνουν την αποδοτικότητα της διαδικασίας συναλλαγής, προσαρμόζουν τη διαφορά στην ποικιλία των ειδών μέσω της διαδικασίας ταξινόμησης και διευκολύνουν τη διαδικασία αναζήτησης. Στόχος της επιχείρησης όσον αφορά το κανάλι διανομής είναι το μικρότερο δυνατό κόστος διαχείρισης του κυκλώματος διανομής, η διασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων, το μέγιστο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και η μέγιστη ευελιξία του.

Ειδικότερα θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο τελικός στόχος της διανομής για την επιχείρηση ορίζεται από τη διοίκησή της και τους στρατηγικούς στόχους που η ίδια θέτει. Η ίδια η επιχείρηση είναι λοιπόν αυτή που ορίζει τα πρότυπα εξυπηρέτησης των πελατών της και κατά συνέπεια τα συστήματα διανομής. Με λίγα λόγια μπορούμε να πούμε πως η διανομή έχει σκοπό τη μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών με ελαχιστοποίηση του κόστους και της τιμής διάθεσης των προϊόντων (και υπηρεσιών). Αυτονόητα αυτό σημαίνει έγκαιρη παράδοση των σωστών προϊόντων στο σωστό τόπο και χρόνο, ταχεία και σωστή μεταφορά των προϊόντων, με δυνατότητες ικανοποίησης ακόμη και έκτακτων αναγκών πελατών, επιστροφές των όποιων ελαττωματικών προϊόντων, έγκαιρη αντικατάστασή τους κλπ.. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξατομικεύσει το σημείο όπου παρέχεται υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, χωρίς την πρόσθετη επιβάρυνσή του από αυτό. Ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής παρέχει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θεωρείται ανάλογο σε αποτελεσματικότητα, με την ποιότητα των προϊόντων, τη διαφήμιση και την τιμολογιακή πολιτική. Επίσης, μπορεί να προσελκύσει επιπλέον πελάτες προσφέροντας καλύτερη εξυπηρέτηση ή/ και χαμηλότερες τιμές μέσω βελτίωσης της φυσικής διανομής, ενώ αντίθετα μπορεί να χάσει πελάτες σε περίπτωση που δεν εκτελέσει τις παραγγελίες. Παράλληλα, κατά τη διαμόρφωση του συστήματος διανομής, η επιλογή των συνεργατών (μεσαζόντων) επηρεάζει όχι μόνο τον τρόπο προσέγγισης των πελατών και προώθησης των πωλήσεων αλλά και το συνολικό κόστος του κυκλώματος. Συνεπώς η ανάγκη για ευελιξία και προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη έχει ως αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση του τρόπου (καναλιού) διανομής αναλόγως με την κατηγορία του πελάτη.

Ουσιαστικά η επιχείρηση, για το σχεδιασμό του του δικτύου της, προβαίνει σε μία σειρά από ενέργειες όπως το να καθορίσει τους

στόχους του καναλιού, να επιλέξει τα μέρη του καναλιού, τη δομή του και να βρει και να αξιολογήσει τις τυχόν εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που δεν επιτευχθούν οι στόχοι. Αυτά όμως έχουν ως βάση κάποιες παραμέτρους, οι οποίες θα συντελέσουν για να δώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στο σχεδιασμό του δικτύου. Τέτοιοι παράμετροι είναι οι στόχοι κάλυψης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, οι στόχοι εξυπηρέτησης των πελατών και η κερδοφορία της επιχείρησης.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, από τη μεριά των των προμηθευτών – κατασκευαστών παρουσιάζεται μία αισθητά θετική επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης. Καθώς μετράει πολλά χρόνια παρουσίας στον κλάδο και έχοντας στην κατοχή της αρκετά καταστήματα, πραγματοποιεί και μεγάλες ποσοτικά παραγγελίες. Επίσης η επιχείρηση δουλεύει με επιταγές και παρακαταθήκη (ότι εμπόρευμα δεν πουληθεί, επιστρέφεται στον προμηθευτή επιστρέφοντας το αντίτιμο της αγοράς του), διαδικασίες που τα άλλα καταστήματα στην παρούσα περιοχή δεν μπορούν να εφαρμόσουν είτε λόγω του όγκου τους είτε της φιλοσοφίας που ακολουθούν. Επίσης έχει τη δυνατότητα να κάνει επαναλήψεις των παραγγελιών στα κομμάτια, τη στιγμή που στις άλλες επιχειρήσεις αυτό φαίνεται πολύ δαπανηρό και δύσκολο να επιτευχθεί. Βέβαια, όλα αυτά οφείλονται στην πολύ καλή σχέση που έχει με τους προμηθευτές της, τη φερεγγυότητά της απέναντί τους και στην θετική απόδοση των πωλήσεων των προϊόντων της.

Βάση όλων αυτών των δεδομένων βλέπουμε την κατάσταση που επικρατεί μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της μέσα στο κανάλι διανομής καθώς επίσης και τις ενέργειες που θα μπορούσε ή θα πρέπει να κάνει στο άμεσο μέλλον ώστε το κανάλι να γίνει πιο αποδοτικό και πιο κερδοφόρο για αυτήν. Αυτό το γεγονός φυσικά είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, διότι η επιρροή των μεσαζόντων και η διαπραγματευτική τους ικανότητα είναι πολύ ισχύρη εντός του καναλιού.

Κάθε κίνηση της επιχείρησης μέσα στο κανάλι επηρεάζεται άμεσα από τους μεσάζοντες, αποδουκνύοντας την επιρροή που έχουν σε ενέργειες οι οποίες σχετίζονται με το προϊόν, όπως την τιμή του, το χρόνο παράδοσής του και την ποιότητά του. Η επιχείρηση λοιπόν, χρειάζεται την ευνοϊκή στάση και συνεργασία των μεσαζόντων ώστε να είναι ανταγωνιστική και κυρίως πιο αποδοτική.

iv) Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων: Εξ' ορισμού, διαφήμιση είναι η διαδικασία γνωστοποίησης και επηρεασμού του καταναλωτικού κοινού για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία επί πληρωμή. Η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιεί άλλοτε συγκινησιακά χαρακτηριστικά (επίκληση στο συναίσθημα) που συνδέουν τον χρήστη με την αγορά ή την χρήση του προϊόντος και άλλοτε λογικά χαρακτηριστικά (επίκληση στη λογική) όπως τεχνικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά. Το κομμάτι αυτό της διαφήμισης μπορούμε να πούμε πως δεν είναι αρκετά αναπτυγμένο στην επιχείρηση που εξετάζουμε. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι δεν είναι και αποδοτική. Το διαφημιστικό γραφείο με το οποίο συνεργάζεται η επιχείρηση παρέχει την κατάλληλη προβολή της στο κοινό της παρούσας αγοράς μέσω του ραδιοφώνου, των τοπικών καναλιών τηλεόρασης και των τοπικών εφημερίδων. Βέβαια το μεγαλύτερο μέρος από τη διαφήμιση γίνεται μέσω του διαδικτύου, και κυρίως με πολύ λιγότερα έξοδα από αυτή που θα γινόταν μέσω του διαφημιστικού γραφείου. Μέσω του διαφημιστικού γραφείου προβάλεται αυτή και τα προϊόντα της μόνο στην περιοχή που δραστηριοποιείται (Νομός Καστοριάς στη συγκεκριμένη περίπτωση), τη στιγμή που μέσω του διαδικτύου προβάλεται σε κάθε καταναλωτή που έχει αυτή την πρόσβαση στο διαδίκτυο, αυξάνοντας το εύρος της και εκτός της δυτικής Μακεδονίας. Βάση αυτών των γεγονότων παρατηρούμε πως τα έξοδα της επιχείρησης για την προβολή της μέσω της διαφήμισης είναι μικρά. Παρόλα αυτά

μπορούμε να πούμε πως η απήχησή της στους καταναλωτές είναι ικανοποιητική αν αναλογιστούμε την αναγνωρισιμότητα των καταστημάτων της. Το είδος της διαφήμισης που χρησιμοποιεί κυρίως η επιχείρηση είναι για να επηρεάσει το καταναλωτικό κοινό υπέρ των προϊόντων της. Θα μπορούσε φυσικά οι ενέργειές της όσον αφορά αυτό το κομμάτι να είναι πιο έντονες, ώστε να επηρεάσει περισσότερα άτομα του καταναλωτικού κοινού, αλλά αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των εξόδων, γεγονός που ίσως να μην μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση αυτή την περίοδο των δύσκολων οικονομικών συνθηκών.

Η προώθηση πωλήσεων συνίσταται σε ενέργειες που αφορούν την βραχυχρόνια (κυρίως) αύξηση των πωλήσεων. Τέτοιου είδους ενέργειες έχουν ως σκοπό να τονώσουν την ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Κύριο εργαλείο προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης είναι οι εκπτώσεις που πραγματοποιεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Άλλα εργαλεία προώθησης όπως κουπόνια, δείγματα και επιδείξεις δεν χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση κυρίως λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου αλλά και των αναγκών της παρούσας αγοράς. Βασικοί στόχοι της επιχείρησης μέσω της προώθησης πωλήσεων είναι να πεισθεί ο καταναλωτής ώστε να αγοράσει το προϊόν, να έρθει στο κατάστημα περισσότερες φορές και να πραγματοποιήσει επαναλαμβανόμενες αγορές ώστε να γίνει πιστός πελάτης. Τέλος, οι δημόσιες σχέσεις εφαρμόζονται ελάχιστα λόγω των δεδομένων της αγοράς (μιλώντας για την αγορά της Καστοριάς), καθώς η επιχείρηση γίνεται γνωστή κυρίως από στόμα σε στόμα μέσω της ικανοποίησης των πελατών. Φυσικά κάνουν την εμφάνισή τους όταν παρουσιάζεται ευκαιρία, αλλά είναι σπάνιες αυτές οι περιπτώσεις στη συγκεκριμένη περίπτωση.

ν) Πωλήσεις: Όσον αφορά τις πωλήσεις, η επιχείρηση στοχεύει στη διατήρηση του επιπέδου των συνολικών πωλήσεων με αυτό

του προηγούμενου οικονομικού έτους (2010). Οι συνολικές της πωλήσεις τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν μία σταθερότητα. Σε γενικές γραμμές η πορεία της θεωρείται θετική δεδομένης και της οικονομικής δυσχέρειας που επικρατεί στην εγχώρια αγορά και αυτό συμπερένεται από το μερίδιο αγοράς που κατέχει σε κάθε αγορά που έχει στην κατοχή της καταστήματα. Τόσο η λιανική όσο και η χονδρική πώληση που πραγματοποιεί η επιχείρηση παίζουν μεγάλο ρόλο στη βιωσιμότητά της στον κλάδο της ένδυσης. Η διοίκηση έχει αναλάβει τις επαφές με τους μεσάζοντες για τη χονδρική πώληση, έτσι κάνει ότι είναι δυνατό ώστε να αναπτύξει καλές σχέσεις για μία υγιή μελλοντική συνεργασία. Για την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων απαιτείται η συνεχής βελτίωση του επιπέδου της οργάνωσης των πωλήσεων. Αυτό σημαίνει καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού (μιλώντας πλέον κυρίως για την λιανική πώληση) πάνω στην προσωπική πώληση, τεχνικές πιο αποτελεσματικής συνενόησης με τον πελάτη καθώς επίσης συνεχής ενημέρωση των πωλητών εντός των καταστημάτων και συνεχής ενημέρωση πάνω στην εξέλιξη της μόδας. Ακόμη, η πειθώ των πωλητών αρχίζει και παίζει πιο σημαντικό ρόλο απότι παλιότερα για τα καταστήματα. Σε αυτό το σημείο λοιπόν θα πρέπει να εφαρμοσθεί η φιλοσοφία των πωλήσεων προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των πελατών προσδίδοντας αξία στον καταναλωτή και την ικανοποίηση των αναγκών του με στόχο την επαναλαμβανόμενη πώληση. Τέλος, λόγω της μικρής αγοράς την αναλύουμε (αγορά Καστοριάς) η επιχείρηση βασίζεται στο σχεσιακό marketing. Με λίγα λόγια βασίζεται στις πελατιακές σχέσεις που δημιουργούν προσωπικό και ιδιοκτήτες με πελάτες και πιθανούς μελλοντικούς πελάτες. Ο σύγχρονος αυτός προσανατολισμός των επιχειρήσεων φέρνει πιο κοντά επιχειρήσεις και καταναλωτές, δημιουργώντας έτσι ένα οικείο κλίμα, ιδανικό για επιρροή της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών.

S.W.O.T. ANALYSIS

A) Δυνάμεις - Αδυναμίες

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Επίτευξη καλύτερων προσφορών μέσω μεγαλύτερου όγκου προμηθειών.
- Η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού, κυρίως στο κομμάτι των πωλήσεων.
- Σημαντικές αποκλειστικές συνεργασίες με κάποιες πολύ αξιόλογες μάρκες ένδυσης.
- Πλήρης έλεγχος των τιμών (κυρίως στην αγορά της Καστοριάς).
- Μεγάλη γεωγραφική κάλυψη (σε Μακεδονία και Θράκη).
- Αποτελεσματική συλλογή πληροφοριών για καταναλωτικές συμπεριφορές και πελάτες.
- Άμεση επαφή της διοίκησης με τους καταναλωτές.
- Καλή ποιότητα προϊόντων σε όλα τα καταστήματα.
- Πολύ καλή επικοινωνία του προσωπικού και μεταξύ των άλλων καταστημάτων.
- Άριστη σχέση με τους προμηθευτές του κλάδου.
- Κατοχή εύχρηστων ηλεκτρονικών προγραμμάτων που δίνουν πλήρη εικόνα και κατάσταση των προϊόντων εντός του καταστήματος.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Έξοδα διανομής προϊόντων.
- Σημαντικά πάγια έξοδα για τη λειτουργία των καταστημάτων.
- Έλλειψη συνεργατικού κλίματος στον κλάδο.
- Συχνή εμφάνιση συγκρούσεων εντός του καναλιού.
- Σε κάποιες περιπτώσεις, υπερβολικές απαιτήσεις καταναλωτών, με αποτέλεσμα τη μη σωστή εξυπηρέτησή τους.

B) Ευκαιρίες - Απειλές

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Η πτώση των τιμών σε ότι αφορά τις εγκαταστάσεις των καταστημάτων (πάγια έξοδα ενοικίων κλπ).
- Η εξέλιξη στην τεχνολογία αρχίζει και δίνει νέες δυνατότητες στην επιχείρηση, σε ότι αφορά την οργάνωση, τη διαχείριση των προϊόντων και τη διοίκηση του προσωπικού.
- Σημαντικό γεγονός είναι και η δυνατότητα της κάθε επιχείρησης να εκμεταλλευτεί την καθιέρωση προσφορών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, κάτι που μέχρι τώρα δεν ήταν επιτρεπτό.
- Προγράμματα 36μηνιας πρόσληψης εργατικού δυναμικού μέσω Ο.Α.Ε.Δ. δίνει τη δυνατότητα στους καταστηματάρχες να απασχολούν άτομα για τρία έτη, πληρώνοντας μόνο το τελευταίο έτος εργασίας (καθώς τα πρώτα δύο είναι επιδοτούμενα από το κράτος).

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Η είσοδος καταστημάτων πώλησης προϊόντων ένδυσης Ασιατικής προέλευσης στην Ελληνική αγορά είναι σημαντική απειλή για την επιχείρηση, καθώς προσφέρουν προϊόντα σε πολύ χαμηλές τιμές λόγω του μικρού κόστους παραγωγής, αλλά κατώτερης ποιότητας του καταστήματός μας.
- Γενικά, το δυσμενές κλίμα της οικονομίας και η κακή ψυχολογία του καταναλωτή επηρεάζει τις συνολικές πωλήσεις.
- Το ποσοστό ανεργίας αυξάνεται, έτσι μειώνεται η αγοραστική δυνατότητα των καταναλωτών που συνεπάγεται και μείωση των πωλήσεων.

Στοιχεία που συνθέτουν τη διαπραγματευτική δύναμη της εταιρείας

A) Προς τους Προμηθευτές: Η επιχείρηση χρειάζεται κάποια στοιχεία με το μέρος της ώστε να είναι σε θέση να επηρεάσει τη δράση και τις ενέργειες των προμηθευτών (μεσαζόντων). Συγκεκριμένες ενέργειες από την πλευρά της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσουν αισθητά τις κινήσεις των προμηθευτών. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει ο όγκος παραγγελιών από την πλευρά της επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι παραγγελίες είναι ποσοτικά μεγάλες, γεγονός το οποίο δίνει τη δυνατότητα καλύτερης προσφοράς των προμηθευτών. Επίσης σε αυτό βοηθάει και η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, καθώς παρουσιάζεται πιο φερέγγυα στους προμηθευτές. Αυτά τα στοιχεία δίνουν πλεονεκτήματα στην επιχείρηση όπως τους τρόπους πληρωμής (στη συγκεκριμένη περίπτωση με επιταγές και παραγγελίες με παρακαταθήκη, τη στιγμή που τα ανταγωνιστικά καταστήματα στην παρούσα αγορά δεν έχουν τη δυνατότητα να κάνουν το ίδιο). Γενικά, επικρατεί ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ της επιχείρησης που εξετάζουμε και των προμηθευτών της βοηθώντας στη λειτουργία της. Τέλος, το μερίδιο αγοράς το οποίο καταλαμβάνει η επιχείρηση στην αγορά της Καστοριάς του κλάδου ένδυσης αγγίζει το 20%, γεγονός που εκτιμάται και υπολογίζεται από την πλευρά των προμηθευτών με αισθητές εκροές για την επιχείρηση όπως καλύτερη αντιμετώπιση, γρηγορότερη προμήθεια παραγγελιών και καλύτερης συνεργασίας.

Όλα τα παραπάνω έχουν απόλυτη συνάφεια με τις πηγές ισχύος εντός του καναλιού. Οι κυριότερες πηγές ισχύος που παρατηρούνται στην περίπτωσή μας είναι η δύναμη βάση καταναγκασμού, διότι τα ανταγωνιστικά καταστήματα προσπαθούν να περιορίσουν τη δράση της επιχείρησης και να εκμεταλλευτούν πιθανόν λάθος επιλογές της επιχείρησης, καθώς επίσης και η δύναμη βάση

πεποίθησης. Αυτό, διότι στην παρούσα περίπτωση, θεωρείται πως οι χονδρέμποροι έχουν μία νόμιμη αρχή στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τις φυσικές ροές κατοχής. Επίσης, κάποιες φορές, οι λιανοπωλητές μπορούν να κατέχουν μία περιορισμένη δύναμη πάνω σε αποφάσεις της τοπικής προώθησης.

B) Προς Τους Πελάτες (καταστήματα) Λιανικής: Όπως αναφέραμε η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί σε μεγάλο ποσοστό χονδρικές πωλήσεις. Όταν όμως συμβαίνει αυτό παρουσιάζονται στοιχεία που τη βοηθούν στο να γίνονται κερδοφόρες κινήσεις και συναλλαγές με τους λιανοπωλητές. Αρχικά, όταν η ίδια η επιχείρηση έχει το ρόλο του μεσάζοντα στο κανάλι διανομής, τότε έχει και τον έλεγχο των συναλλαγών της όσον αφορά τις σχέσεις της με τους λιανοπωλητές. Αυτό συμβαίνει φυσικά από τη στιγμή που έχει επιλεγθεί από τους λιανοπωλητές ως ο συνεργάτης – μεσάζοντάς τους. Για να ισχύσει αυτό, η εταιρεία (σαν μεσάζοντας πλέον) θα πρέπει να προσφέρει ανταγωνιστικές υπηρεσίες όπως καλύτερες προσφορές σε μεγάλο όγκο παραγγελιών, γρηγορότερη παράδοση προϊόντων και καλύτερο service. Επίσης, απαραίτητο είναι να δίνει στον λιανοπωλητή περισσότερες επιλογές πληρωμής, κυρίως την περίοδο οικονομικής δυσχέρειας που διανύουμε. Το συνεργατικό κλίμα είναι απαραίτητο σε αυτές τις σχέσεις, βοηθούν στην «επιβίωση» του λιανοπωλητή και με τη σειρά του φέρνει έσοδα για την παρούσα επιχείρηση. Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να παρέχει πλήρη κάλυψη αναγκών των λιανοπωλητών σε κάθε τομέα ώστε να εδρευθούν ισχυρά θεμέλια για τη διατήρηση μελλοντικής συνεργασίας τους.

Τα συγκεκριμένα στοιχεία συνδέονται με φυσικά με τις πηγές ισχύος εντός του καναλιού. Κύρια δύναμη που επικρατεί είναι η δύναμη βάση ειδίκευσης, η οποία βασίζεται στην έκταση της γνώσης και της ικανότητας πάνω σε μία δεδομένη περιοχή, τις οποίες κατέχει η

παρούσα επιχείρηση και ανάλογα την περίπτωση, διοχετεύει στους λιανοπωλητές με τους οποίους συνεργάζεται. Επίσης έντονη είναι και η παρουσία της δύναμης βάση αναφοράς – αναγνώρισης, η οποία βασίζεται στην αναγνώριση ή την επιθυμία του λιανοπωλητή για δημιουργία συνεργασίας με την παρούσα εταιρεία. Η δύναμη αναφοράς-αναγνώρισης έχει σημαντική παρουσία στο marketing των καναλιών, όπου οι προμηθευτές - κατασκευαστές μπορούν να νιώθουν ικανοποίηση μεταφέροντας τα προϊόντα τους σε συγκεκριμένα καταστήματα. Τελευταία πηγή δύναμης είναι αυτή της ανταμοιβής, η οποία βασίζεται στην πεποίθηση του λιανοπωλητή πως η συγκεκριμένη επιχείρηση – προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να μετριάσει ή να μεσολαβήσει στις ανάλογες ανταμοιβές.

Συμπεράσματα

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας παρουσιάζονται οι συνιστώσες διαφόρων απόψεων για τον κλάδο της ένδυσης και τον τρόπο λειτουργίας των καναλιών διανομής αυτού του κλάδου. Όλο το θεωρητικό κομμάτι αποτελεί τη βάση για το τελευταίο μέρος όπου παρουσιάζεται η επιχείρηση Β. Βούισης Α.Ε. μέσα από την ανάπτυξη μίας στρατηγικής marketing για το οικονομικό έτος 2011 – 2012. Σκοπός της εργασίας ήταν μέσα από την ανάλυση της συγκεκριμένης περίπτωσης, να γίνει κατανοητή η διαπραγματευτική ικανότητα των μεσαζόντων εντός των καναλιών διανομής στον κλάδο της ένδυσης, στις περιοχές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση και κυρίως στην αγορά της Καστοριάς.

Γενικά, για τις επιχειρήσεις τέτοιου είδους συμπεραίνουμε τα παρακάτω:

- Κάθε επιχείρηση του κλάδου ένδυσης πρέπει να αναπτύσσει καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους μεσάζοντες ώστε να εξασφαλίζει συνεχώς την οικονομική ευμάρειά της. Στην περίπτωση που εξετάζουμε ισχύει αυτό ακριβώς και η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιεί συνεχώς ενέργειες για την καθιέρωση αυτών των σχέσεων.
- Η εξέλιξη στην τεχνολογία δίνει όλο και νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις στη βελτίωση της οργάνωσής τους, τη διαχείριση των προϊόντων και τη διοίκηση του προσωπικού. Όπως αναφέραμε, η συγκεκριμένη επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία σε υπολογιστικά προγράμματα για αυτούς ακριβώς τους λόγους. Θα πρέπει λοιπόν να ενημερώνει συνεχώς αυτά τα προγράμματα και να παρακολουθεί κάθε εξέλιξη πάνω σε αυτό τον τομέα.
- Το δυσμενές οικονομικό κλίμα που επικρατεί και η κακή ψυχολογία του καταναλωτή επηρεάζει άμεσα την εκάστοτε επιχείρηση και την ωθεί στην αλλαγή των στρατηγικών της κινήσεων. Με βάση αυτή την κατάσταση η επιχείρηση προχώρησε στην καθιέρωση χαμηλότερων τιμών σε σύγκριση με αυτές των ανταγωνιστών.
- Το ποσοστό ανεργίας αυξάνεται, κατά συνέπεια μειώνεται η αγοραστική ικανότητα των καταλωτών που συνεπάγεται και μείωση των πωλήσεων των επιχειρήσεων. Με την ίδια στρατηγική προσπαθεί και σε αυτό το συμβάν η επιχείρηση να επηρεάσει την αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών, ρίχνοντας δηλαδή τις τιμές των προϊόντων της, κίνηση πολύ αποδοτική για τη συγκεκριμένη κατάσταση.

- Μία από τις σημαντικότερες κινήσεις των επιχειρήσεων είναι η προσέλκυση νέων πελατών και η δημιουργία σταθερής μελλοντικής «συνεργασίας» με αυτούς. Αυτό το κομμάτι δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο από τη μεριά της επιχείρησης που εξετάζουμε. Θα πρέπει λοιπόν η διεύθυνση να δώσει βάση στην εκπαίδευση του προσωπικού με προσανατολισμό σε αυτό το στόχο και στην προσπάθεια καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών της.
- Για να μπορέσουν τα καταστήματα της επαρχίας να ανταγωνιστούν αυτά των μεγάλων αστικών κέντρων, διότι πολλοί καταναλωτές προτιμούν να αγοράζουν από τα καταστήματα αυτά, θα πρέπει ο ρόλος των μεσαζόντων στο κανάλι διανομής να εξισορροπεί τη διαφορά στα μεγέθη των παραγγελιών έτσι ώστε οι τελικές τιμές προς του καταναλωτές να είναι ανταγωνιστικές σε σύγκριση με αυτές των μεγάλων καταστημάτων. Η εξεταζόμενη επιχείρηση πραγματοποιεί μεγάλες παραγγελίες , έτσι παραμένει ανταγωνιστική. Θα πρέπει φυσικά να συνεχίσει να λειτουργεί στον ίδιο ρυθμό και οι τιμές της να παραμείνουν το ίδιο ανταγωνιστικές όπως και στην παρούσα φάση.
- Όταν πραγματοποιείται αποκλειστική συνεργασία με μία συγκεκριμένη μάρκα ένδυσης, ο χρόνος πληρωμής τους είναι σχετικά μικρός λόγω των απαιτήσεών τους. Σε αυτή την περίπτωση οι μεσάζοντες παίζουν σημαντικό ρόλο επεμβέροντας και δίνοντας μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια αποπληρωμής στις επιχειρήσεις του κλάδου. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ευνοϊκές σχέσεις με τους μεσάζοντες έτσι ώστε σε παρόμοιες περιπτώσεις να

υπάρξει κατανόηση μεταξύ του όσον αφορά τις ανάγκες τους.

- Οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν θα πρέπει να αφήσουν τον μεσάζοντα να αποκτήσει μεγάλη δύναμη, διότι αργότερα μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτό το πλεονέκτημα και να έχει μεγάλη επιρροή στη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει και πολύ αυτό το γεγονός, διότι υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές με τους οποίους μπορεί να συνεργαστεί ο κάθε μεσάζοντας. Έτσι πρέπει συνεχώς να πραγματοποιεί προσπάθειες ώστε ο μεσάζοντας να μη νιώθει πως έχει τον πλήρη έλεγχο πάνω της.
- Οι πληροφορίες είναι απαραίτητες σε οποιαδήποτε επιχείρηση είτε του συγκεκριμένου κλάδου είτε όχι. Οι μεσάζοντες αποτελούν μία αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για α) τον ανταγωνισμό του κλάδου στην παρούσα περιοχή, β) για τις καταναλωτικές συμπεριφορές και γ) για εποχιακές προσφορές. Το αρνητικό για κάθε επιχείρηση βέβαια είναι πως αυτές τις πληροφορίες ο μεσάζοντας τις μοιράζεται με όλες όσες επιχειρήσεις συνεργάζεται, που στη συγκεκριμένη περιοχή είναι οι ανταγωνιστές της επιχείρησης που μελετήσαμε.
- Η πολιτική επιστροφών παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στη συνεργασία μεσάζοντα – επιχείρησης. Η μείωση κινδύνου διατήρησης προϊόντων στα καταστήματα των επιχειρήσεων είναι ένα μείζον ζήτημα λειτουργικότητάς τους. Η επιχείρηση θα πρέπει να το διευκρινίζει στους όρους συνεργασίας με κάθε μεσάζοντα και να το θεωρεί αναγκαίο σε κάθε της συμφωνία.

- Οι επιχειρήσεις αυτού του είδους αποκτούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους ανταγωνιστές τους εντός του καναλιού όταν έχουν τη δυνατότητα να κάνουν μεγάλου όγκου παραγγελίες.
- Η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης βοηθάει αισθητά στο να αναπτύξει τη διαπραγματευτική της δύναμη εντός του καναλιού καθώς επίσης και στη δημιουργία μίας συνεργασίας με τους μεσάζοντες. Αυτό συμβαίνει διότι η καλή της χρηματοοικονομική κατάσταση την παρουσιάζει πιο έμπιστη απέναντι στους προμηθευτές και πιο ελκυστική για δημιουργία συνεργασίας.
- Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την κατοχή και χρήση διαπραγματευτικής δύναμης είναι και το μερίδιο αγοράς το οποίο καταλαμβάνει η επιχείρηση στις συγκεκριμένες αγορές του κλάδου. Το ποσοστό μεριδίου αγοράς στην εξεταζόμενη αγορά της Καστοριάς αγγίζει το 20%, γεγονός που την καθιστά απόλυτα ελκυστική για τους μεσάζοντες καθώς επίσης και δυνατό ανταγωνιστή για τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου στην παρούσα αγορά.
- Στην περίπτωση όπου η επιχείρηση συμπεριφέρεται ως μεσάζοντας, οι πηγές από όπου αντλεί διαπραγματευτική δύναμη αλλάζουν. Στην περίπτωση όπου οι λιανοπωλητές πραγματοποιούν ποσοτικά μεγάλες παραγγελίες, τότε η επιχείρηση παρέχει προσφορές σε αυτούς ώστε να τους διατηρήσει ως πελάτες. Βέβαια, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει το service το οποίο προσφέρει η επιχείρηση ως μεσάζοντας, το χρόνο παράδοσης των παραγγελιών καθώς επίσης και τον τρόπο και το χρόνο αποπληρωμής των προσφερόμενων

προϊόντων – υπηρεσιών, ιδίως αυτή την εποχή των οικονομικών ανακατατάξεων.

- Επίσης, η επιχείρηση από τη μεριά της πρέπει να παρουσιάζεται συνεργατική από την άποψη στήριξης και υποστήριξης των συνεργατών – λιανοπωλητών με σκοπό τη συνέχεια της μελλοντικής συνεργασίας τους. Αυτό συμβαίνει διότι η επιχείρηση γνωρίζει καλά πως αυτό θα τις επιφέρει κέρδη με το πέρασμα του χρόνου, πολλές φορές «ζωτικής» σημασίας για αυτήν.
- Τέλος, ένα συνολικό συμπέρασμα το οποίο μπορούμε να εξάγωγουμε είναι πως η επιχείρησης πρέπει να παρέχει κάλυψη όλων των αναγκών των λιανοπωλητών – συνεργατών της για να τους έτσι ώστε να τους διατηρήσει ως πελάτες στο μέλλον.

Βιβλιογραφία:

A) Ελληνική Βιβλιογραφία:

1. Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλτας ‘Marketing Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου’ 2003, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
2. Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπάλτας ‘Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics’ 2003, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
3. Γ. Αυλωνίτης – Ν. Παπαβασιλείου ‘Δίκτυα Διανομής – Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων’ 1999, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
4. Ν. Παπαβασιλείου – Βλ. Σταθακόπουλος, Marketing Megatrends ‘Προσδιοριστικοί Παράγοντες των Προβλημάτων Διανομής των Ελληνικών Επιχειρήσεων’, 5^η Εβδομάδα Marketing Μάρτιος 1998, Ελληνικό Ινστιτούτο Marketing, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε.
5. Phillip Kotler – Gary Amstrong ‘Αρχές Marketing’ 2001, Εκδόσεις Γκιούρδας.
6. Kotler – Keller ‘Marketing Management’, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση 2006, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
7. Ειρήνη Ι. Τηλικίδου ‘Η Στρατηγική του Marketing’ 2005, Θεσσαλονίκη.
8. Βασιλειάδης Α.Σ. ‘Εισαγωγή στα Οικονομικά της Κλωστοϋφαντουργίας’ 2004, Τμήμα Εκδόσεων Τ.Ε.Ι.-Θ.
9. Ευμοιρίδης Α. ‘Ευρωπαϊκή Ενοποίηση και Κλωστοϋφαντουργία’ 1990, IOBE.
10. Πατσουράτης Β. ‘Η Βιομηχανία – Βιοτεχνία Έτοιμου Ενδύματος’ 1985, IOBE.
11. Συστάσεις της Ομάδας Υψηλού Επιπέδου για τα Κλωστοϋφαντουργικά Είδη και τα Είδη Ένδυσης ‘Τα Κλωστοϋφαντουργικά Είδη και τα Είδη Ένδυσης’ Μετά το 2005 –, Ανακοίνωση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 2004.
12. Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος ‘Εφαρμοσμένη Έρευνα για τη Διαμόρφωση Δεικτών Παρακολούθησης των Εξαγωγικών Επιδόσεων της Ελλάδας’ 2005.

13. Δίκτυο Προσαρμογής και Αναδιάρθρωσης του Συστήματος Παραγωγής και Εργασίας στον Κλάδο της Ένδυσης ‘Μελέτη Ανάλυσης της Οργάνωσης της Εργασίας στο Πλαίσιο των Νέων Στρατηγικών Επιλογών του Κλάδου Ένδυσης’ Equal Ιούνιος 2006, Δράση 1-1.1 και Δράση 1-1.2.
14. ‘Στατιστική Ταξινόμηση των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας’ ΕΣΥΕ 2002, ΣΤΑΚΟΔ 2003, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Αθήνα.

B) *Αγγλική Βιβλιογραφία:*

1. Rosenbloom B. ‘Marketing Channels’ 6th Edition 1999, The Dryden Press – Harcourt Grade College Publishers.
2. Stern W. Louis and El -Ansary Adel ‘Marketing Channels’ 4th Edition 1992, Prentice Hall International Inc. , New Jersey.
3. Pingali Venugopal ‘Marketing Channel Management: A Customer Centric Approach’ 2001, Response Books, A Division of Sage Publications, New Delhi – Thousand Oaks – London.
4. Peltom – Strauton – Lumkin – Irvin ‘Marketing Channels: A Relationship Management Approach’.
5. European Commission – Enterprise and Industry – Textiles and Clothing ‘Overview of the Textiles and Clothing Industry’ 2006.
6. European Commission – Enterprise and Industry – Textiles and Clothing ‘The Position of the European Textile and Clothing Industries on Free Trade Agreements’ November 2006.
7. Herriot Watt University ‘International Fashion Marketing Syllabus’ 2006 - 2007, Edinburgh, UK.
8. IOWA State University ‘Introduction to Apparel Product Development and Overview of the Fashion Industry’, U.S.A. February 2006.
9. A Memorandum for Trade Commissioner Peter Mandelson ‘Market Access for European Textiles and Clothing Sector’ March 2007.
10. Common Strategy Paper ‘European Research in the Textile and Clothing Sector’ March 2007.

Γ) Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία:

1. <http://www.texere.u-net.dk/index.html> Textile Education and Research in Europe.
2. <http://www.etakei.gr/hm/> Εταιρεία Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κλωστοϋφαντουργίας Ένδυσης και Ινών (ΕΤΑΚΕΙ).
3. <http://www.greekfashion.gr/> Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πλεκτικής – Ένδυσης Ελλάδας (ΣΕΠΠΕ).
4. <http://www.statistics.gr/> Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΣΥΕ).
5. <http://europa.eu.int/comm/eurostat> Στατιστική Υπηρεσία των Ευρωπαϊκών κοινοτήτων (Eurostat).
6. http://ec.europa.eu/enterprise/textile/hlg_other_documents.htm

Δ) Κλαδικές Μελέτες:

1. Αλυσίδες Καταστημάτων Έτοιμων Ενδυμάτων 2006, ICAP.
2. Ενδύματα Jean 2006, ICAP.
3. Γυναικεία Υφασμάτινα Ενδύματα 2007, ICAP.

Ε) Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου:

Εκτενής συνέντευξη με την Κ. Ιάμβη Μ. Βουίτση, μέτοχο και υπεύθυνη καταστημάτων Καστοριάς της επιχείρησης Β. Βουίτσης Α.Ε.

Παράρτημα:

Συνέντευξη με την Κ. Ιάμβη Μ. Βουίτση, μέτοχο και υπεύθυνη καταστημάτων Καστοριάς της επιχείρησης Β. Βουίτσης Α.Ε.

- 1) Ποια είναι η επωνυμία των καταστημάτων της επιχείρησης στις αντίστοιχες πόλεις και τι μερίδιο αγοράς καταλαμβάνουν αυτά στον κλάδο της ένδυσης της τοπικής αγοράς;

Η επιχείρησή μας έχει στην κατοχή της 14 καταστήματα σε 8 πόλεις σε Μακεδονία και Θράκη. Στην Καστοριά τα καταστήματά μας (Βουίτση, Πρατήριο και Pink) καταλαμβάνουν το 20% των συνολικών πωλήσεων, συμβάν που αποδεικνύει τη σημαντική θέση μας στην αγορά της παρούσας αγοράς. Στις αγορές που συνορεύουν, της Κοζάνης (Nitro, Next και DNA) – Πτολεμαΐδας (Posto και Posto Junior) – Φλώρινας (Nitro) αυτό το ποσοστό κυμαίνεται στο 10%. Είναι ένα πολύ σημαντικό ποσοστό, αν αναλογιστεί κανείς πως δεν είναι η βασική έδρα και οι αγορές αυτές είναι φανερά μεγαλύτερες από αυτή της Καστοριάς. Αυτό διευκολύνει την κίνηση χρήματος στη γύρω περιοχή. Σε ότι αφορά την κεντρική Μακεδονία, Γιαννιτσά (Nitro) και Βέροια (Nitro) τα καταστήματά μας αγγίζουν το 15% του συνολικού τζίρου του κλάδου της ένδυσης. Πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η απόδοση που έχουν τα καταστήματά μας σε περιοχή πολύ μακριά από την έδρα της επιχείρησης, σε Κομοτηνή (Nitro) και Ξάνθη (Nitro και DNA) καθώς καταλαμβάνουν το 10% των πωλήσεων. Αυτό μας αποδεικνύει και τη σωστή - υγιή λειτουργία της επιχείρησης, την καλή σχέση μεταξύ του προσωπικού των καταστημάτων και την προσπάθεια έναντι των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν τον τελευταίο καιρό στην αγοραστική δυνατότητα των πελατών.

- 2) Υπάρχει κάποια επιπλέον εξειδίκευση ή γνώση όσον αφορά τις αρέσκεις και τη συμπεριφορά των καταναλωτών στο συγκεκριμένο κλάδο , σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά καταστήματα;

Η κύρια δύναμή μας είναι η ενημέρωση και η πληροφόρηση σε ότι αφορά τις αρέσκεις των καταναλωτών. Τέτοιες πληροφορίες αντλούνται αρχικά από το Internet, έναν νέο «κόσμο» πληροφόρησης πιο άμεσο πλέον με περισσότερες δυνατότητες και εύκολα προσβάσιμες πληροφορίες για τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Ο έντυπος τύπος από τη μεριά του βοηθάει τις ενέργειες των καταστημάτων μας. Ενημερωτικά περιοδικά από διάφορες εταιρείες, περιοδικά μόδας, ακόμη και τοπικά μηνιαία περιοδικά μας δίνουν σημαντικές πληροφορίες για τις τάσεις στον κλάδο της ένδυσης καθώς και τη στάση των καταναλωτών απέναντι στα παραγόμενα προϊόντα μας. Επίσης, σημαντικό ρόλο στην πληροφόρησή μας παίζουν και τα ταξίδια που πραγματοποιούμε σε διάφορα μέρη του κόσμου, παρατηρώντας τις τάσεις της μόδας σε άλλες χώρες, σε άλλες κουλτούρες.

- 3) Παρουσιάζεται κάποια επιρροή από εσάς στη φυσική ροή των αγαθών, όσον αφορά τη συνεργασία σας με τους λιανοπωλητές;

Στην πραγματικότητα η επιχείρησή μας δεν επεμβαίνει σημαντικά ώστε να επηρεάσει τη φυσική ροή των αγαθών. Αυτό φυσικά συμβαίνει διότι δεν υπάρχουν πλέον και πολλές περιπτώσεις όπου η επιχείρησή μας πραγματοποιεί χονδρικές πωλήσεις. Έτσι είμαστε αναγκασμένοι κάθε καινούρια χονδρική παραγγελία να την αντιμετωπίζουμε με προσοχή και κυρίως σε συνεργατικό κλίμα με τους λιανοπωλητές.

- 4) Παρουσιάζεται κάποια αποκλειστική συνεργασία με μία συγκεκριμένη μάρκα ένδυσης, η οποία να μην συνεργάζεται με ανταγωνιστικά καταστήματα στην παρούσα αγορά;

Με τις περισσότερες μάρκες υπάρχει αποκλειστική συνεργασία στα καταστήματά μας. Μάρκες που αποφέρουν σημαντικά έσοδα όπως Staff, Lacoste, Edward, Wrangler, Stefan, Hype, Batik, Pin Up, Pink, If

Ganas, Lynne, Pierre Cardin, Zic Zac, Scandalo, Iso, Pink. Αυτό σημαίνει όχι μόνο έσοδα στην επιχείρηση, αλλά και χαμένα κέρδη από τα άλλα καταστήματα των ανταγωνιστών οι οποίοι δεν προμηθεύονται τα προϊόντα αυτών των εταιρειών. Αυτή η κατάσταση με τη σειρά της ανεβάζει την επιχείρηση επίπεδο στα μάτια των καταναλωτών βοηθώντας στην καλή λειτουργία της.

5) **Επηρεάζει η θέση των καταστημάτων σας τις πωλήσεις ή τα έξοδα της επιχείρησης;**

Η θέση των καταστημάτων μας , επηρεάζει τη λειτουργία τους φυσικά. Η εμφάνισή τους σε κεντρικό δρόμο δημιουργεί περισσότερες πωλήσεις. Το ωράριο επίσης σε αυτές τις τοποθεσίες είναι μεγαλύτερο, με αποτέλεσμα να γίνεται πιο προσβάσιμο σε περισσότερες ώρες της ημέρας στους πελάτες. Έτσι παρουσιάζεται αύξηση των πωλήσεων και κερδών των καταστημάτων μας. Γι ‘ αυτό το λόγο και τα καταστήματα μας τοποθετούνται στους κεντρικούς δρόμους των πόλεων που υπάρχουν. Τα έξοδα για τη λειτουργία τους στις κεντρικές αγορές των πόλεων καλύπτονται από το ωράριο και τις αγορές που σας ανέλυσα.

6) **Παρουσιάζεται κάποια εξάρτηση μεταξύ των μελών – καταστημάτων του συγκεκριμένου κλάδου ώστε να υπάρχει επιρροή στη λήψη των αποφάσεων σημαντικών θεμάτων, ή ακόμα και άμεση υποβολή ενός καταστήματος στο άλλο, δηλαδή την απόλυτη επιρροή του ενός στο άλλο;**

Μεταξύ των μελών του καναλιού υπάρχει ανταγωνιστικότητα. Αυτό παρατηρείται από τις αναγκαστικές αλλαγές σε τιμές. Όταν τα δικά μας καταστήματα ρίχνουν τις τιμές των προϊόντων, ακολουθούν και τα ανταγωνιστικά καταστήματα με τη σειρά τους με σκοπό να προσελκύσουν πελάτες. Σαν κυρίαρχη εταιρεία σε αυτό τον κλάδο στην αγορά της Καστοριάς, οι άλλες επιχειρήσεις εξαρτώνται από τις δικές μας κινήσεις εντός της αγοράς. Αυτό το γεγονός φυσικά ευνοεί τη μεριά των καταναλωτών καθώς υπάρχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες μειωμένων τιμών, συχνότερων προσφορών και γενικά καλύτερης

αντιμετώπισης και εξυπηρέτησης από το δυναμικό της κάθε επιχείρησης.

- 7) Από τη μεριά των κατασκευαστών – προμηθευτών, υποστηρίζεται κάποια ευεγερτική σχέση που να έχει θετική επίδραση στη λειτουργία των καταστημάτων σας, ή εμφανίζεται σαν εμπόδιο σε αυτά;

Από τη μεριά των προμηθευτών – κατασκευαστών παρουσιάζεται μία αισθητά θετική επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης. Καθώς μετράμε πολλά χρόνια παρουσίας σε αυτό τον κλάδο και έχοντας στην κατοχή μας αρκετά καταστήματα, πραγματοποιούμε και μεγάλες ποσοτικά αγορές. Επίσης δουλεύουμε με επιταγές και παρακαταθήκη (ότι εμπόρευμα δεν πουληθεί, επιστρέφεται στον προμηθευτή επιστρέφοντας το αντίτιμο της αγοράς του), διαδικασίες που τα άλλα καταστήματα στις παρούσες περιοχές δεν μπορούν να εφαρμόσουν είτε λόγω του όγκου τους είτε της φιλοσοφίας που ακολουθούν. Επίσης έχουμε τη δυνατότητα να κάνουμε επαναλήψεις των παραγγελιών στα κομμάτια, τη στιγμή που στις άλλες επιχειρήσεις αυτό φαίνεται πολύ δαπανηρό και δύσκολο να επιτευχθεί. Βέβαια, όλα αυτά οφείλονται στην πολύ καλή σχέση που έχουμε με τους προμηθευτές μας, την φερεγγυότητά μας απέναντί τους και στην θετική απόδοση των πωλήσεων των προϊόντων μας.

- 8) Ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου μεταξύ των καταστημάτων επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τη λειτουργία των καταστημάτων σας; Η έλλειψη συνεταιριστικής απόφασης ενεργειών ή συντονισμένων κινήσεων έχουν εμφανιστεί στη δική σας περίπτωση;

Ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου από τη μεριά του επιδρά θετικά στην απόδοσή μας. Για αυτό το λόγο προσπαθούμε να έχουμε τα κατάλληλα προϊόντα την κατάλληλη στιγμή, καλύτερο και πιο έμπειρο προσωπικό, καθώς επίσης και πιο ελκυστικές βιτρίνες σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών με σκοπό βέβαια την αύξηση των πωλήσεών μας. Σε αυτό στηρίζονται πολλές φορές οι κινήσεις των καταστημάτων μας, αντιγράφοντας κ επεξεργάζοντας ιδέες του ανταγωνιστή τις εφαρμόζουν πάνω στις δικές μας ανάγκες, προσπαθώντας πάντα να τις

κάνουμε καλύτερες. Όπως επίσης και οι συνεργασίες μας με διάφορες καλές μάρκες, αναγκάζουν τους ανταγωνιστές μας να αναζητήσουν τη συνεργασία παρόμοιων ή και καλύτερων μαρκών ώστε να επιβιώσουν στη δύσκολη πλέον φάση που τρέχει ο κλάδος της ένδυσης. Κατά καιρούς παρατηρήθηκε έλλειψη συνεταιριστικής απόφασης ενεργειών και συντονισμένων κινήσεων στην επιχείρησή μας και είχε ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην υλοποίηση της εκάστοτε σημαντικής απόφασης.

- 9) Υπάρχουν συμμαχίες, εμπιστοσύνη ή συνεργατικό κλίμα εντός του κλάδου; Έχετε πραγματοποιήσει ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου;

Στον κλάδο γενικά είναι σπάνια η εμφάνιση συμμαχιών και συνεργατικού κλίματος, ανάλογα βέβαια τη συγκεκριμένη αγορά. Έτσι και η δική μας επιχείρηση δεν ακολουθεί παρόμοιες στρατηγικές για το λόγο ότι δεν υπάρχει κάποιο κατάσταση που να μην μπορούμε να ανταγωνιστούμε αυτή την περίοδο.

- 10) Οι τεχνικές γνώσεις είναι ίδιες για όλα τα μέλη – καταστήματα του κλάδου; Υπάρχουν ευκαιρίες ή μειονεκτήματα από την κατοχή ή την έλλειψη τεχνικών γνώσεων στην επιχείρησή σας;

Οι τεχνικές γνώσεις που παρέχονται δεν είναι ίδιες για όλα τα μέλη. Για παράδειγμα η εταιρεία μας χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο υπολογιστικό πρόγραμμα το οποίο δίνει τη δυνατότητα να εξετάζουμε τις ελλείψεις των προϊόντων ώστε να πραγματοποιηθούν άμεσα οι κατάλληλες παραγγελίες, βοηθάει στο να γίνεται επίσης διακίνηση προϊόντων μεταξύ των δικών μας καταστημάτων. Ακόμη μπορεί να γίνει έλεγχος στα περιθώρια κέρδους από κάθε προμηθευτή ώστε να γίνεται και η κατάλληλη αξιολόγηση. Έτσι επιτυγχάνεται η κυκλοφοριακή ταχύτητα των ειδών - προϊόντων εντός των καταστημάτων μας, κρίνοντας ποια είναι τα καταλληλότερα για πώληση βλέποντας και ακολουθώντας πάντα τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

11) Χρησιμοποιείται κάποια μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων εντός του καναλιού από την επιχείρησή σας;

Επειδή οι συγκρούσεις είναι πολλές και συχνά εμφανιζόμενες σε αυτό τον κλάδο, πρέπει να χρησιμοποιηθεί κάποια μέθοδος επίλυσης τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι όπως επίλυση του προβλήματος με αναζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών για ένα ή περισσότερα μέλη του καναλιού. Επίσης, η πειθώ είναι πολύ χρήσιμη για εμάς καθώς οι δραστηριότητες στρέφονται γύρω από μια προσπάθεια του συμβαλλόμενου μέρους να καταδείξει στο αντίστοιχό της πως ένα νέο σύνολο κτιτηριών απόφασης ή προσαρμογής μίας άλλης προοπτικής είναι πιθανό να βοηθήσει στο να επιτευχθούν οι στόχοι του καναλιού. Από τη μεριά της επιχείρησής μας ακολουθείται συνήθως η μέθοδος της διαπραγμάτευσης, η οποία περιλαμβάνει τις κοινωνικές σχέσεις που έχει η επιχείρηση μας με τα άλλα καταστήματα, τη διατήρηση των συμμαχιών που υιοθετούν τις καταναγκαστικές μεθόδους ή τη χρήση της νόμιμης αρχής για να επιβάλει τις εκροές. Εξαρτάται βέβαια πάντα την περίπτωση και τη συγκεκριμένη κατάσταση. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει και η τέχνη της νίκης μέσα στα πλαίσια του καναλιού.

12) Εμφανίζεται ανταλλαγή πληροφοριών στα υψηλά επίπεδα του οικονομικού και κοινωνικού κινδύνου εντός των σχέσεων του καναλιού;

Η ανταλλαγή πληροφοριών στα υψηλά επίπεδα του οικονομικού και κοινωνικού κινδύνου εντός των σχέσεων του καναλιού δεν εμφανίζεται στη δική μας περίπτωση. Αυτό συμβαίνει καθώς η κάθε μία επιχείρηση προσπαθεί ξεχωριστά, συνήθως με τη μείωση των τιμών των προϊόντων της ώστε να υπάρξει κίνηση ρευστού χρήματος στην αγορά. Επίσης, από τη μεριά των καταστημάτων είναι ευνοϊκό να πραγματοποιηθούν παραγγελίες – αγορές από τους προμηθευτές, ώστε οι τελευταίοι να δεχθούν αυτές τις ενέργειες σαν βοήθεια για την

παραγωγή νέων προϊόντων (κομματιών δηλαδή στο συγκεκριμένο κλάδο). Με αυτό τον τρόπο μένει ζωντανή η αγορά και οι οικονομικοί και κοινωνικοί κίνδυνοι προσπερνούνται, προσωρινά τουλάχιστον.

- 13) Η επιχείρησή σας πραγματοποιεί προσπάθειες σε όλα τα επίπεδα για την καθιέρωση αρμονικής σχέσης εντός του καναλιού; Ακολουθείται η στρατηγική ανταλλαγής πληροφοριών από τη μεριά σας;

Εντός του καναλιού δεν υπάρχει προσπάθεια για την καθιέρωση αρμονικών σχέσεων διότι όπως ανέφερα είναι κύριο στοιχείο ο ανταγωνισμός που παρατηρείται μεταξύ των καταστημάτων. Έτσι, η στρατηγική ανταλλαγής πληροφοριών δεν κάνει την εμφάνισή της στην προκειμένη περίπτωση.

- 14) Η στρατηγική των συστάσεων έχει κάποια εφαρμογή στην ενδοκαναλική σχέση των μελών – καταστημάτων;

Αυτό το είδος στρατηγικής δεν εφαρμόζεται στην επιχείρησή μας. Η ανταγωνιστικότητα που υπάρχει στον κλάδο αναγκάζει τις επιχειρήσεις να κινούνται αυτόνομα, χωρίς να υπολογίζουν και χωρίς να δέχονται κανένα περιορισμό από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

- 15) Παρουσιάζονται αιτήματα από την κυρίαρχη εταιρεία του καναλιού στις άλλες ώστε να υπάρξει υποχωρητικότητα και συνεργασία μεταξύ των μελών του καναλιού;

Δεν ισχύει κάτι τέτοιο, διότι στον κλάδο παρουσιάζεται έντονος ανταγωνισμός και η επιχείρησή μας έχει ήδη πολύ χαμηλές τιμές. Έτσι η συνεργασία δεν εμφανίζεται στην περίπτωσή μας και η υποχωρητικότητα δεν είναι επιλογή για τα καταστήματά μας. Η μόνη λύση για εμάς είναι η προσέλκυση πελατών στα καταστήματά μας, γεγονός που κρατάει ζωντανή την επιχείρηση.