

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
(Πρώην Διοίκησης Επιχειρήσεων Μεσολογγίου του
πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας)



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

“MARKETING PLAN της Εταιρείας ZARA A.E.”

Σπουδαστές : Κώπτης Αλέξανδρος AM: 17091

Ψηλός Απόστολος AM: 17004

Επιβλέπων καθηγητής: Ευάγγελος Δασκαλόπουλος

Μεσολόγγι 2021

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
(Πρώην Διοίκησης Επιχειρήσεων Μεσολογγίου του
πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας)

“MARKETING PLAN της Εταιρείας ZARA A.E.”

Σπουδαστές : Κώπτης Αλέξανδρος AM: 17091

Ψηλός Απόστολος AM: 17004



Επιβλέπων καθηγητής: Ευάγγελος Δασκαλόπουλος

Μεσολόγιο 2021

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, έρχεται να εφαρμόσει τις γνώσεις, σε ένα πρακτικό υπόδειγμα, όπως είναι αυτό μιας πραγματικής επιχείρησης, έχοντας ως αντικείμενο, την μελέτη και ανάπτυξη, της εφαρμογής marketing plan στα καταστήματα Zara, που είναι μια αλυσίδα καταστημάτων λιανικής , που προωθούν ενδυματολογικό υλικό , καθώς και υπόδησης .

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μας, παραθέτουμε πρώτα, την θεωρητική ανάλυση του marketing καθώς και κάποιων βασικών όρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο κάνουμε μια μικρή ιστορική αναδρομή για τις δραστηριότητες και την πορεία της εταιρίας στο χώρο. Αναφέρουμε για την κοινωνικής της εταιρική ευθύνη και την πίστη που έχει το προσωπικό της στις αξίες της εταιρίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται μια ανάλυση για τα προϊόντα της εταιρείας Zara, για τη χρήση Α΄ υλών, για τους συνεχείς ελέγχους, του μίγματος marketing, καθώς και ανάπτυξη των λειτουργιών του, όπως επίσης πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το μακρο – περιβάλλον της εταιρείας, ήτοι το οικονομικό, κοινωνικό – δημογραφικό, τεχνολογικό και πολιτικό.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, επιμένουμε στο μικρο- περιβάλλον , όπως τον σχεδιασμό του marketing plan , στον εντοπισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας Zara, καθώς και για τις τάσεις της αγοράς.

Συνεχίζουμε με την S.W.O.T ανάλυση ως θεωρεία, και επικεντρωνόμαστε στην S.W.O.T ανάλυση της εταιρείας Zara τελειώνοντας με τον επίλογο, όπου γράφουμε και τα συμπεράσματά μας από όλη την εργασία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{ον} Marketing-έννοιες	9
1.1 Υπηρεσίες του marketing.....	9
1.2 Έννοιολόγηση του marketing.....	10
1.3 Στοιχεία που σκιαγραφούν τη λειτουργία της λήψης αποφάσεων στο marketing.....	11
1.1.1 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ.....	12
1.1.3 Οι φορείς των αποφάσεων	17
1.1.4 Το περιβάλλον της λήψης των αποφάσεων	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^{ον} Η Εταιρία ZARA A.E.	19
2.1 Ιστορία – ταυτότητα – καταστήματα.....	19
2.2 Το ανθρώπινο δυναμικό της Zara.....	20
2.3 Τι χαρίζει την μοναδικότητα στην εταιρία Zara.....	22
2.4. Οικονομικά στοιχεία της Zara.....	23
2.5 Επεκτάσεις της Zara	24
2.6 Μείωση του ρίσκου με μηδενικά αποθέματα.....	24
2.7 Zara logistics	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^{ον} Τα προϊόντα της ZARA S.A.	31
3.1 Προδιαγραφές παραγωγής των προϊόντων και φύλαξής τους.....	31
3.2. πρότυπα υγείας και ποιότητας.....	32
3.3 Χρήση πρώτων υλών	33
3.4 Συνεχείς έλεγχοι.....	34
3.5 προϊόντα ζωικής προέλευσης	35
3.5.1 ενάντια στη γούνα ζώων.....	35
3.5.2 προστασία των Αγκόρα	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^{ον} Ανάλυση μακρο - περιβάλλοντος	38
4.1 Μακρο-περιβάλλον	38
4.2 Κοινωνικό –Πολιτισμικό - Δημογραφικό περιβάλλον.....	39
4.2.1 οι αλλαγές γίνονται με αργούς ρυθμούς.	40

4.3 Οικονομικό περιβάλλον	40
4.4 Το τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει τις ευκαιρίες αλλά δημιουργεί και προκλήσεις	42
4.4.1.Τεχνολογία και δεοντολογικά ζητήματα	44
4.4.2 Τεχνολογία και επίδραση στο περιβάλλον.....	45
4.5 Το Πολιτικό-νομικό περιβάλλον, επηρεάζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ	45
4.5.1 Ο εθνικισμός θεωρείται ανασταλτικός παράγοντας στις διεθνείς αγορές.....	46
4.5.2 Η ενοποίηση των ευρωπαϊκών αγορών	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ 5^{ον} Ανάλυση μικρο- περιβάλλοντος.....	48
5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση του Marketing mix.....	48
5.2 μικρο- περιβάλλον της αγοράς.....	49
5.3 αναλύοντας τους ανταγωνιστές και το ανταγωνιστικό περιβάλλον	51
5.4 εντοπισμός του ανταγωνιστικού μας πλεονεκτήματος	52
5.4.1 απόκρουση του ανταγωνισμού με διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	52
5.4.2 ανταγωνιστικοί φραγμοί.....	53
5.5 Τάσεις αγοράς	56
5.5.1 η διαχρονική εξέλιξη της αγοράς	56
5.5.2 η δομή της αγοράς.....	56
5.5.3 τρόπος λειτουργίας της αγοράς.....	57
5.5.4 βαθμός απόδοσης της αγοράς	57
5.5.5 Τμηματοποίηση της αγοράς, μας αναδεικνύει πιθανές αγορές/ στόχους.....	58
5.6 ανάλυση πελατών.....	59
5.6.1 ανάλυση επιχειρήσεων – πελατών	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ 6^{ον} Marketing Plan	62
6.1 Marketing Planning	62
6.1.1.τύποι προγραμμάτων μάρκετινγκ	63
6.1.2 Διαδικασία Κατάρτισης marketing Plan.	65
6.1. 3 οργανωτικά εμπόδια.....	66
6.2 επικοινωνιακή πολιτική σε σχέση με το marketing.....	66
6.2.1 εσωτερική & εξωτερική επικοινωνία.....	67
6.3 ανάλυση S.W.O.T.....	68

6.4 Swot Analysis Zara.....	69
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΣΧΕΔΙΩΝ

<u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΣΧΕΔΙΩΝ</u>	6
<u>Πίνακας 1.1 Διάκριση φάσεων κατά την λήψη αποφάσεων</u>	12
<u>Πίνακας 2.1 : τα brand του ομίλου INDITEX</u>	19
<u>Πίνακας 2.2 : χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει κάποια εταιρία για να επωφεληθεί από το σύστημα Just-in time</u>	26
<u>Πίνακας 2.3: τρίπτυχο επιτυχίας για μείωση του χρόνου απόκρισης</u>	26
<u>Πίνακας 2.4 : Δίκτυο Διανομής της Zara</u>	29
<u>Πίνακας 2.5 : Κέντρα Διανομής του ομίλου</u>	29
<u>Πίνακας 2.6 : Διαφορές στην Εφοδιαστική Αλυσίδα της Zara</u>	30
<u>Πίνακας : 5.1 επιμέρους στοιχεία ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος</u>	51
<u>Πίνακας : 5.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού (περιληπτικά) – Ο ανταγωνισμός στην Ιαπωνία</u>	56
<u>Πίνακας: 6.1 Σχέση Επιχειρηματικού Πλάνου (Business Plan) & προγράμματος Μάρκετινγκ (marketing plan)</u>65
<u>Πίνακας : 6.2 S.W.O.T analysis της εταιρείας Zara</u>	73

Σχήμα 1.1 Σχηματική παράσταση των φάσεων της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων σε συσχετισμό με τη ροή πληροφοριών **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 1.2 : Σχηματική παράσταση της διαδικασίας λήψης απόφασης..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα: 1.3 Λεπτομερής ανάλυση της πρώτης φάσης..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα:1.4 Σύστημα αλληλεξάρτησης των επιπέδων δραστηριότητας του Μάρκετινγκ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα : 1.5 Το σύστημα του περιβάλλοντος κατά την λήψη αποφάσεων marketing **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.** |

Σχήμα: 5.1 Ιεραρχία στόχων μάρκετινγκ

 Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης. |

Σχήμα : 5.2 Καταλήγοντας στις αγορές – στόχους... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα : 6.1 Διαδικασία Κατάρτισης Προγράμματος Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

 Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης. |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι συνεχείς αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών , ανάγκασαν τις εταιρίες να γίνουν πιο δημιουργικές και πιο ευέλικτες, προκειμένου να έχουν το ανταγωνιστικό εκείνο πλεονέκτημα έναντι των άλλων, που θα τις κάνει να «ξεχωρίσουν».

Οι διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται προκειμένου να προσεγγίσουν τις ανάγκες της αγοράς, να δημιουργήσουν το “brand dna”, να ισχυροποιήσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες και τους προμηθευτές, να καλλιεργήσουν το αίσθημα εμπιστοσύνης, την φροντίσουν την ελαχιστοποίηση των λαθών και κυρίως να εστιάσουν στην δυναμική των πωλήσεων μέσα από την ικανοποίηση των πελατών , προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, αυξάνοντας κατά συνέπεια και τα κέρδη τους, είναι διαδικασίες, που απορρέουν μέσα από τον σχεδιασμό του πλάνου marketing.

Μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο χώρο, όπως είναι αυτός της μόδας, που έχει άμεσο αντίκτυπο στην καθημερινότητα των καταναλωτών, ο εντοπισμός των στοιχείων που αυξάνουν τις πωλήσεις μιας εταιρίας είναι άξιο παρατήρησης και μελέτης.

Απόρροια αυτών, ήταν και το ενδιαφέρον μας για την εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα “Το marketing plan της εταιρίας Zara” , που στόχο έχει, την μελέτη και ανάλυση της επίδρασης του marketing plan στις πωλήσεις της εταιρίας .

Η αλυσίδα καταστημάτων «Zara SA», που αποτελεί την ναυαρχίδα του ομίλου Inditex, είναι μια ισπανική πολυεθνική εταιρία ενδυμάτων που εδρεύει στη Λα Κορούνια της Ισπανίας. Έχοντας την μεγαλύτερη αλυσίδα λιανικής της Ευρώπης, στα καταστήματά της, βρίσκει κανείς οτιδήποτε από γυναικεία , ανδρική και παιδική μόδα.

Επιστημονικό Πεδίο:	Marketing, Στρατηγική Ανάλυση, SWOT ANALYSIS, Μικρο-περιβάλλον, Μακρο-περιβάλλον,
Λέξεις Κλειδιά :	Marketing Plan , Εταιρία Zara A.E, Στρατηγικό Γρήγορη Μόδα, Αύξηση Πωλήσεων, Marketing Μόδας, Καταναλωτής, τιμή, Μείγμα Marketing,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Marketing-έννοιες

1.1 Υπηρεσίες του marketing

Πολλά στελέχη, δυστυχώς ακόμη και σήμερα, ορίζουν τις υπηρεσίες marketing ως «δράση ή δραστηριότητα προώθησης και πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών, συμπεριλαμβανόμενης έρευνας αγοράς και διαφήμισης». Ωστόσο, η εύρεση τρόπων που εξασφαλίζουν την υπεροχή μιας εταιρίας έναντι των υπολοίπων, στην ικανοποίηση των πελατών, είναι κατ' ουσία μια μικρο-οπτική γωνία μέσα από ένα σύνολο ενεργειών, που γίνονται από ένα οργανισμό, προκειμένου οι καταναλωτές του, να αποκτήσουν περισσότερες επιλογές.

Το marketing, δεν είναι μόνο πώληση και διαφήμιση, ξενικά από την ανάγκη του πελάτη, και σκοπό έχει να προσπαθεί να ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες τόσο καλά, ώστε η υπηρεσία ή το προϊόν, «να πουλάει μόνο του».

Εάν λοιπόν η όλη διαδικασία του marketing εφαρμοστεί και εκτελεστεί σωστά, κατευθύνοντας τα κατάλληλα αγαθά και υπηρεσίες, ικανοποιώντας τους στόχους ενός οργανισμού, τότε οι πελάτες, δεν χρειάζεται να πειστούν, είναι έτοιμοι να αγοράσουν. Αυτό με τη σειρά του, βοηθάει τον κάθε οργανισμό, στο να κερδίσει ένα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, εντείνοντας ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Αυτός ο ανταγωνισμός, μπορεί να φέρει μείωση των τιμών στα ομοιογενή προϊόντα, βελτίωση της ποιότητάς τους, δίνοντας στους καταναλωτές, περισσότερες επιλογές, αυξάνοντας την παραγωγή, που έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας, βοηθώντας παράλληλα και το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών.

Κάθε οργανισμός, προσανατολισμένος στο marketing, θα πρέπει να εφαρμόζει την φιλοσοφία του marketing και, αντί να παράγει και να προσπαθεί να προσελκύσει καταναλωτές για την αγορά των προϊόντων της, να προσπαθεί να δίνει στους καταναλωτές, ό, τι αυτοί χρειάζονται.

Οι βασικές έννοιες στον ορισμό της φιλοσοφίας του marketing είναι:

- Η ικανοποίηση του πελάτη
- Η συνολική εταιρική προσπάθεια
- Το κέρδος που αποτελεί το βασικό τρόπο μέτρησης της επιτυχίας μιας εταιρίας, και όχι απλώς οι πωλήσεις ως σκοπός.

Επιπλέον, ο καλύτερος τρόπος για να αυξήσει κάποια εταιρία, την αξία για τους πελάτες της, ξεχωρίζοντας από τους ανταγωνιστές της, είναι η ικανοποίηση μιας ανάγκης των πελατών της, που κανείς άλλος δεν έχει σκεφτεί. Άρα η έρευνα και η καινοτομία σε υπηρεσίες ή προσφορά προϊόντων, είναι στοιχεία που ενθαρρύνονται από το marketing.

Με την ανάλυση των παραπάνω εννοιών, θα μπορούσε να παρατηρήσει κανείς, ότι το marketing, δεν είναι απλά η διαδικασία των πωλήσεων, αλλά μια δραστηριότητα, που παίζει ουσιαστικό ρόλο στο να προσφέρονται στους καταναλωτές, υπηρεσίες και αγαθά, που τους δημιουργούν ικανοποίηση και ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες.

1.2 Έννοιολόγηση του marketing

Marketing, είναι μία λειτουργία μιας εταιρίας, καθώς και ένα σύνολο διεργασιών, που δημιουργεί μια εξελισσόμενη σχέση διάρκειας με τον πελάτη, ικανοποιώντας διαρκώς τις ανάγκες του, με τρόπους επωφελείς τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και για όλες τις ομάδες που ενδιαφέρονται για αυτόν.

Ο ορισμός του marketing στον εικοστό πρώτο αιώνα, αναφέρει:

«Το marketing, είναι η διεργασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών για ανταλλαγές που ικανοποιούν ατομικούς και οργανωτικούς στόχους».

Είναι η τέχνη και η επιστήμη, του να επιλέγεις αγορά στόχων καθώς και να προσελκύεις, διατηρείς και να αυξάνεις τους πελάτες σου, μέσω της δημιουργίας, προσφοράς, επικοινωνίας και παροχής ανώτερης αξίας στους υφιστάμενους και στους εν δυνάμει πελάτες.

Είναι ένας χάρτης κατεύθυνσης, που βοηθά την επιχείρηση, να θέσει ρεαλιστικούς στόχους, μέσα από την πρόβλεψη μελλοντικών απειλών, μέσα από τον εντοπισμό νέων δυνητικών ευκαιριών, προκειμένου να εκπληρώσει με επιτυχία τους στόχους της.

Το marketing βοηθά να εντοπιστεί και να αναδειχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οικονομικής μονάδας, συντελώντας έτσι στη διαφοροποίησή της από τον ανταγωνισμό. Επίσης, η σωστή εφαρμογή του, συντελεί στην αύξηση των πωλήσεων, στην μεγαλύτερη αναγνωσιμότητα του brand name της, αυξάνει την παραγωγικότητα του προσωπικού, εξαλείφοντας τυχών συγκρούσεις και διαφωνίες, αφού λειτουργεί ως «εγχειρίδιο χρήσης», βοηθώντας την επιχείρηση να ικανοποιήσει τους στόχους της.

Το marketing plan που εφαρμόζει μια επιχείρηση, συντελεί στην εξοικονόμηση πόρων, βελτιώνει την διείσδυση της στην αγορά, μέσω της

αποτελεσματικότητας των μηνυμάτων που θέλει να «περάσει» στο καταναλωτικό της κοινό, χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης, βάζοντας θεμέλια για κάθε απρόοπτη πρόκληση του ανταγωνισμού.

Το marketing, είναι μια εξαιρετικά δυναμική διαδικασία. Είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων της επιχείρησης, που περιέχει στοιχεία management, και αποτελεί το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης, πολλών ενεργειών μαζί. Ξεκινάει με την γέννηση μιας ιδέας (*δημιουργία ενός νέου προϊόντος , νέας υπηρεσίας...*) και ολοκληρώνεται μέσα από διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες, μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί πλήρως οι επιθυμίες των καταναλωτών.

Το marketing, είναι μια διαδικασία ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης, αποτελώντας την ίδια την «φιλοσοφία» της. Αναζητά και βρίσκει ή δημιουργεί, τις ανάγκες των καταναλωτών, προσπαθώντας στην συνέχεια να κατασκευάσει ένα προϊόν ή υπηρεσία, ώστε να τους ικανοποιήσει , αποφέροντας συγχρόνως κέρδη στην επιχείρηση.

Το «σκεπτικό» του marketing , στηρίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές:

- «Όλος ο σχεδιασμός, προγραμματισμός, και δραστηριότητες της επιχείρησης, πρέπει να έχουν ως κέντρο τον καταναλωτή,
- Ο στόχος της επιχείρησης, πρέπει να είναι οι κερδοφόρες πωλήσεις και όχι μόνο οι πωλήσεις,
- Όλες οι δραστηριότητες marketing, να είναι συντονισμένες» (Μπαζιώνης 2010)

Το marketing, διασφαλίζει στην κάθε επιχείρηση, πολύ μεγάλο βαθμό ετοιμότητας καθώς και ευελιξίας, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις πιέσεις των ανταγωνιστών . Συνδέει το όραμα με τους σκοπούς της επιχείρησης, βοηθώντας την να αυξήσει τα κέρδη της, δείχνοντας έτσι, την απαραίτητη συνοχή και συνέπεια, μεταξύ των πωλήσεων, της διαφήμισης με αυτόν του marketing.

1.3 Στοιχεία που σκιαγραφούν τη λειτουργία της λήψης αποφάσεων στο marketing

Τα βασικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της λήψης αποφάσεων στο marketing, διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Ποιο συγκεκριμένα, αυτές οι κατηγορίες είναι :

- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Το είδος των προβλημάτων
- Οι φορείς των αποφάσεων
- Το περιβάλλον του συστήματος marketing

1.1.1 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ

Για μια δυναμική διαδικασία λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ, έχει αποφανθεί από πλευράς επιστημόνων, ότι πρέπει να γίνει διάκριση της διαδικασίας αποφάσεων, σε διάφορες επί μέρους φάσεις, που ανάλογα την περίπτωση μπορεί να διαφέρουν. Ως γνωστή και καθόλα επιτυχημένη προσπάθεια επί του θέματος θεωρείται η διάκριση της όλης διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τον Simon (1960) που περιλαμβάνει τρεις φάσεις:

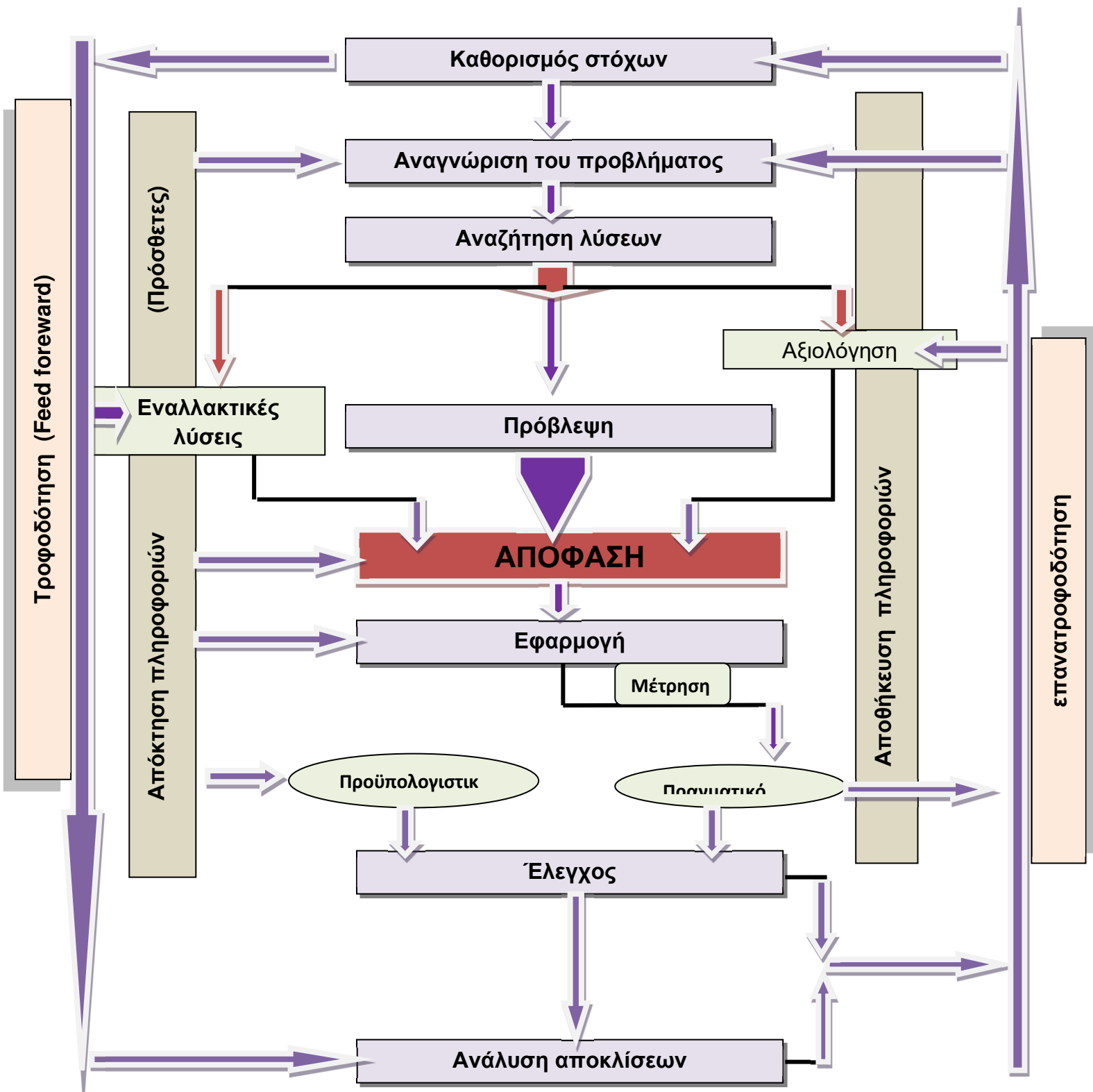
- a. Την αναγνώριση του προβλήματος καθώς και την συγκέντρωση των πληροφοριών
- b. Την επεξεργασία καθώς και την ανάλυση διαφόρων εναλλακτικών προσεγγίσεων
- c. Την επιλογή μιας συγκεκριμένης λύσης

Στην πράξη βέβαια, μπορεί να συναντήσουμε ενοποίηση των φάσεων ένα και δύο, από τον πίνακα που ακολουθεί, καθώς επίσης και την ενοποίηση των φάσεων πέντε και έξι σε μια άλλη ώστε να έχουμε τελικά μόνο τέσσερις βαθμίδες στη λήψη αποφάσεων.

1	Αναγνώριση του προβλήματος * Φάση παρότρυνσης * Καθορισμός στόχων
2	Συλλογή πληροφοριών * Ανάλυση δεδομένων * Φάση αναζήτησης * Διάγνωση
3	Φάση αξιολόγησης * Μεθοδολογία προσέγγισης * Πρόβλεψη * Προγραμματισμός δραστηριοτήτων – ενεργειών
4	Φάση « Λήψης της απόφασης » υπό στενή έννοια (επιλογή της τελικής λύσης)
5	Φάση της υλοποίησης της απόφασης
6	Φάση ελέγχου * Μέτρηση * Εκτίμηση των αποτελεσμάτων

Πίνακας: 1.1 Διάκριση φάσεων κατά την λήψη αποφάσεων

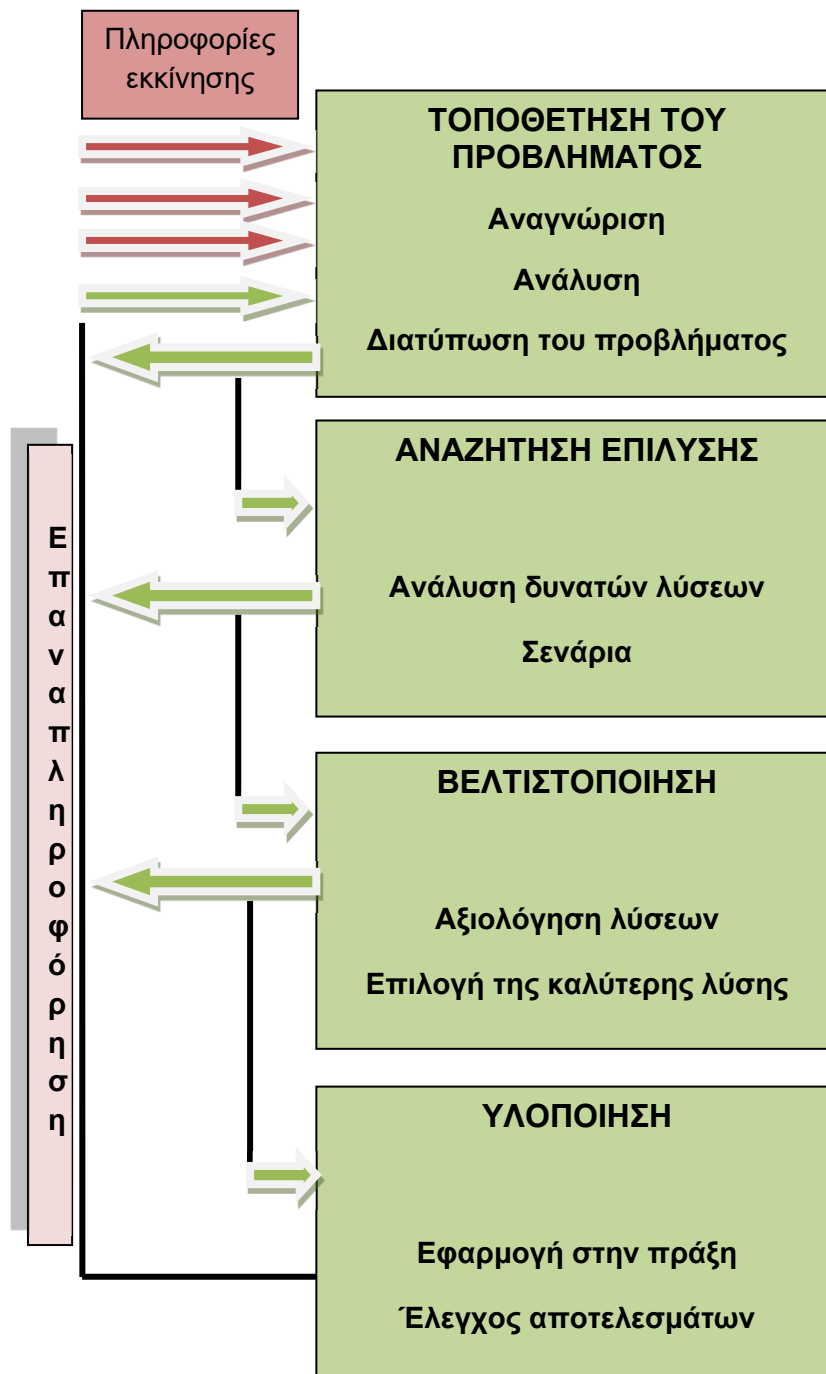
Στο παρακάτω σχήμα, θα παρουσιάσουμε το συσχετισμό της ροής των πληροφοριών που είναι απαραίτητες, από την στιγμή που διαπιστώνεται το πρόβλημα, μέχρι τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας, καθώς και την ανάλυση τυχών αποκλίσεων μεταξύ του αποτελέσματος και του προγραμματισμού.



Σχήμα 1.1 Σχηματική παράσταση των φάσεων της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε συσχέτισμό με τη ροή πληροφοριών (Βλαχοπούλου Μ.

Στις επιμέρους φάσεις μέσω των λειτουργιών που διενεργούνται κατά την διαδικασία λήψεως αποφάσεων στο μάρκετινγκ , χρησιμοποιούνται τέσσερις διαφορετικές φάσεις :

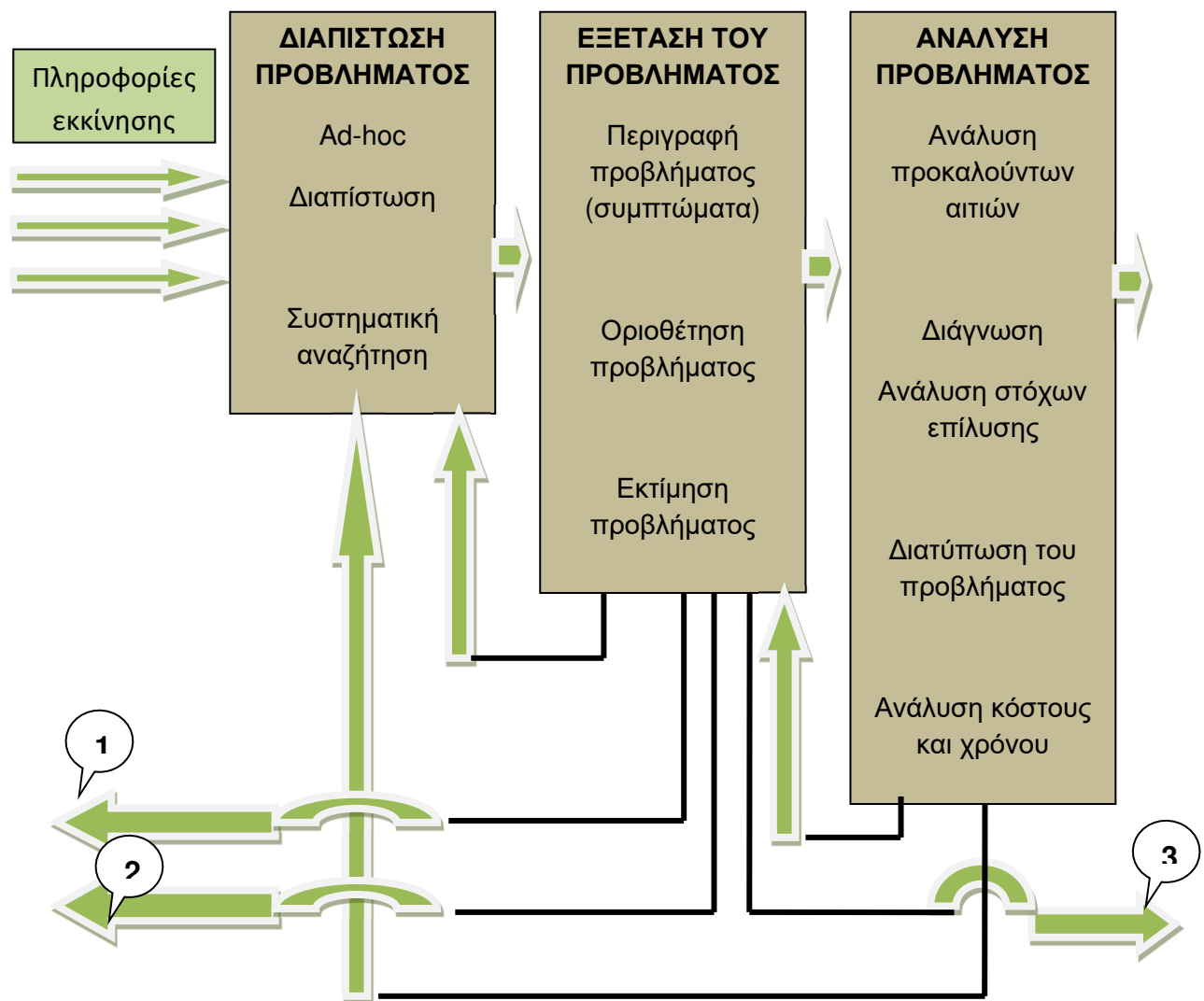
- Τοποθέτηση του προβλήματος
- Εξεύρεση λύσεων
- Επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης
- Πραγματοποίηση – εφαρμογή της τελικής επιλογής



Σχήμα 1.2 : Σχηματική παράσταση της διαδικασίας λήψης απόφασης (Βλαχοπούλου Μ. e-Marketing Διαδικτυακό Μάρκετινγκ 2003 σελίδα 39)

Η όλη διαδικασία της λήψης αποφάσεως του μάρκετινγκ ξεκινάει όταν διαπιστωθεί ένα πρόβλημα , και συνεχίζει με την εξέταση του συγκεκριμένου προβλήματος με κάθε λεπτομέρεια, από άποψη έκτασης, έντασης, αναγκαιότητας, ή όχι. Στη συνέχεια πρέπει να αναζητηθούν τα αίτια που προκάλεσαν αυτά τα συμπτώματα και οι πιθανές επιπτώσεις, σε περίπτωση που δεν λυθεί άμεσα το συγκεκριμένο πρόβλημα .

Από την πρώτη αυτή φάση, του διαπιστωμένου πλέον προβλήματος, προκύπτουν οι στόχοι που είναι σχετικοί με την επίλυσή του, χωρίς ωστόσο να έχει υποδειχθεί κάποια συγκεκριμένη λύση.



Σχήμα: 1.3 Λεπτομερής ανάλυση της πρώτης φάσης (Βλαχοπούλου Μ.

e-Marketing Διαδικτυακό Μάρκετινγκ 2003 σελ 40)

1: Μη αναγκαιότητα λήψης απόφασης (μικρής σημασίας)

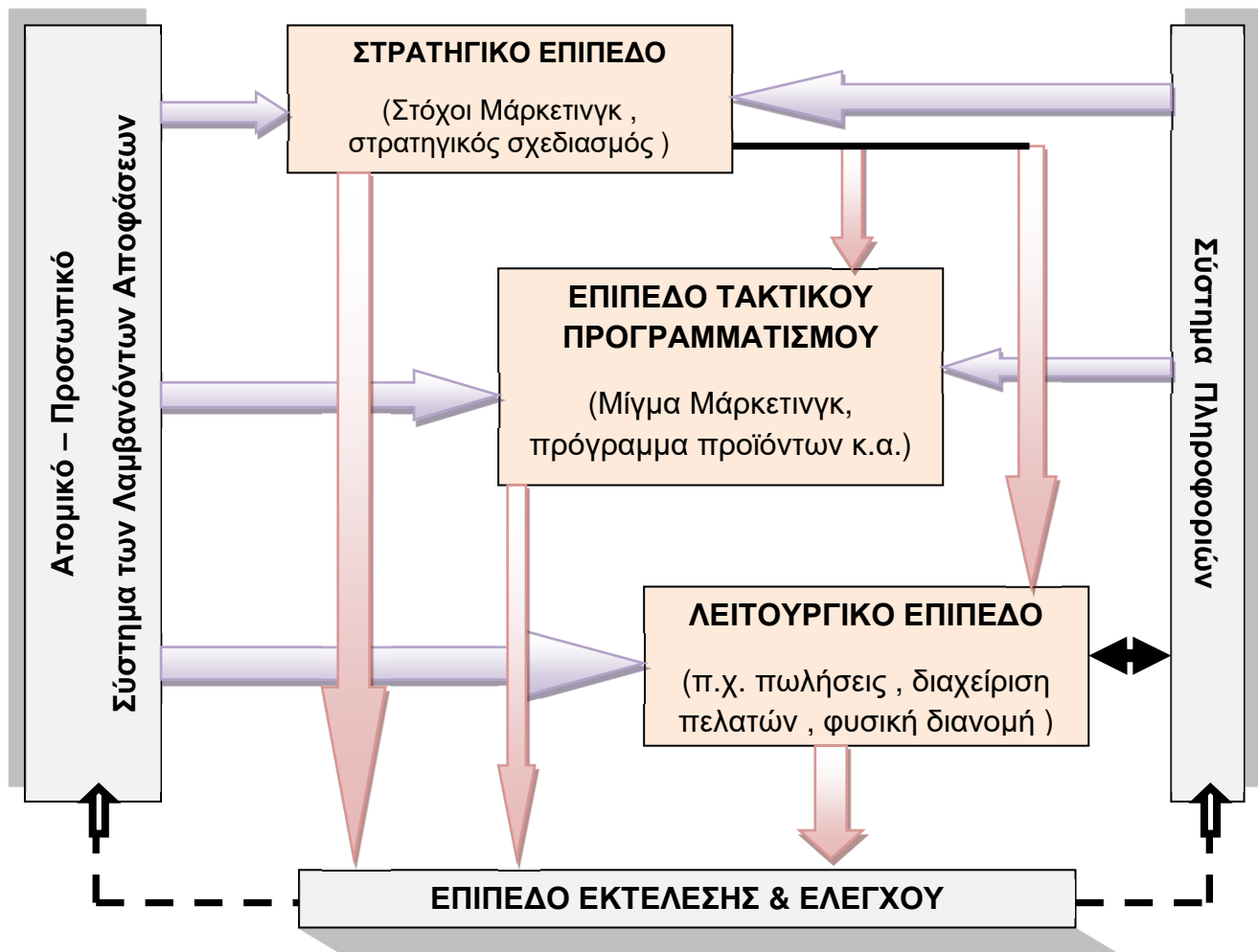
2: Προσωρινή διακοπή τη επεξεργασίας του προβλήματος

3: Απ' ευθείας στη φάση της υλοποίησης (είναι γνωστή η λύση του προβλήματος, λόγω συχνής επανάληψης)

1.1.2 Διάκριση των προβλημάτων του μάρκετινγκ

Ανάλογα με τα κριτήρια που θέτουμε κάθε φορά, μπορούμε να διακρίνουμε τα προβλήματα του μάρκετινγκ, που επιζητούν την λύση τους , σε διάφορα επίπεδα όπως :

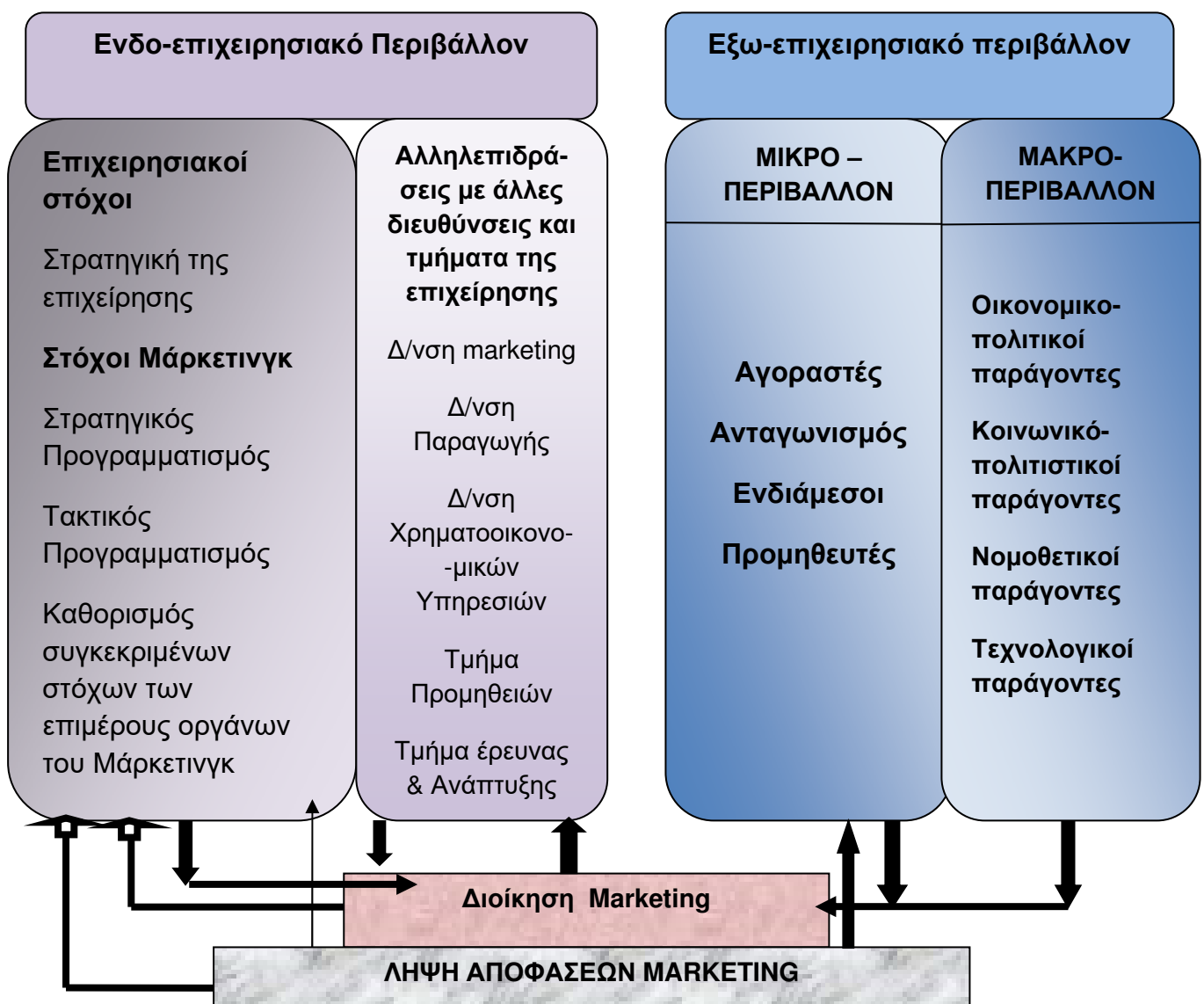
- Το επίπεδο διοικητικής δραστηριότητας μάρκετινγκ
- Το λειτουργικό επίπεδο
- Το επίπεδο «τακτικού προγραμματισμού δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ»
- Το Στρατηγικό – πολιτικό επίπεδο
- Το επίπεδο εκτέλεσης και ελέγχου.



Σχήμα 1.4 Σύστημα αλληλεξάρτησης των επιπέδων δραστηριότητας του Μάρκετινγκ (Meffert 1975)

1.1.3 Οι φορείς των αποφάσεων

Οι λαμβάνοντες τις αποφάσεις, πρέπει να αντισταθμίσουν όλα τα εξωεπιχειρησιακά και ενδοεπιχειρησιακά προβλήματα προκειμένου να πάρουν την απόφαση και να δώσουν την τελική λύση στο πρόβλημα. Πρέπει να εξετάσουν τις αλληλεπιδράσεις με άλλες διευθύνσεις και τμήματα της επιχείρησης, καθώς και να λάβουν υπόψη τους τα στοιχεία του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να έχουν λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας στη λύση του προβλήματος που έχει προκύψει και πρέπει να ληφθεί απόφαση επίλυσής του.



Σχήμα: 1.5 Το σύστημα του περιβάλλοντος κατά την λήψη αποφάσεων marketing (Βλαχοπούλου *M.e-Marketing Διαδικτυακό Μάρκετινγκ 2003* σελ 50)

1.1.4 Το περιβάλλον της λήψης των αποφάσεων

Το σύστημα Μάρκετινγκ χωρίζεται σε ενδο- και εξω- επιχειρησιακό περιβάλλον και έχει ως σκοπό να δείξει τους παράγοντες καθώς και τις ιδιαιτερότητες που καθορίζουν την δράση των λαμβανόντων τις αποφάσεις του Μάρκετινγκ.

Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον είναι στοιχεία που συνθέτουν τον γενικό στόχο της επιχείρησης και μπορούν να χωριστούν σε γενικούς και επιμέρους στόχους όπως :

- Οι γενικότεροι – μακροχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης
- Οι στόχοι μάρκετινγκ
- Άλλες διευθύνσεις της επιχείρησης

Το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να χωριστεί σε μικρο- και μακρο περιβάλλον , βάσει της επίδρασης των παραγόντων που στελεχώνουν την κάθε κατηγορία για την λήψη των αποφάσεων Marketing.

Έτσι στο Μικρο-περιβάλλον έχουμε :

- a) Αγοραστές
- b) Ανταγωνιστές
- c) Ενδιάμεσοι
- d) Προμηθευτές

Και στο Μακρο-περιβάλλον έχουμε την εκτίμηση των :

- a. Οικονομικοπολιτικών συνθηκών
- b. Κοινωνικοπολιτιστικών συνθηκών
- c. Τεχνολογικών συνθηκών
- d. Νομικών συνθηκών του περιβάλλοντος του συστήματος Marketing.
(Μαλλιάρης , 1990)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Η Εταιρία ZARA A.E.

2.1 Ιστορία – ταυτότητα – καταστήματα

Ο Amancio Ortega Gaona ιδρυτής του ομίλου INDITEX , (έτος ίδρυσης 1963) μιας πολυεθνικής εταιρείας ενδυμάτων που εδρεύει στη Arteixo της Ισπανίας, μεγαλομέτοχος και ο δεύτερος πλουσιότερος άνδρας στον κόσμο, είναι ο οραματιστής και ιδρυτής, του πρώτου καταστήματος zara στην La Κορούνια (της Ισπανίας). Η Zara, αποτελεί την ναυαρχίδα του ομίλου και στα καταστήματά της μπορεί να βρει κανείς, γυναικεία , ανδρική καθώς και παιδική μόδα, καθώς και διάφορα αξεσουάρ. Η διεθνής επέκταση της εταιρίας, ξεκινάει από το 1988 με το πρώτο άνοιγμα του καταστήματος Zara στο Oporto της Πορτογαλίας, ενώ ή αρχή είχε γίνει το 1975 στην Ισπανία.

Η Zara, είναι διαθέσιμη σε 88 χώρες, με πάνω από 2.000 καταστήματα λιανικής πώλησης σε όλο τον κόσμο. Ο όμιλος INDITEX , που είναι η ομπρέλα της Zara διαθέτει άλλες οκτώ μάρκες, με δεύτερο brand του ομίλου την Pull & Bear, το 1991, και ακολουθούν τα Massimo Dutti , Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home και τελευταίο κατά σειρά το Uterque.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει λεπτομερώς όλα τα brand του ομίλου INDITEX.

Εταιρία	Έτος δημιουργίας	Αριθμός καταστημάτων παγκοσμίως	Βασικό αντικείμενο
Zara	1975	2104	Casual και πιο επίσημα ενδύματα και υποδήματα
Pull & Bear	1991	901	Νεανική Μόδα
Massimo Dutti	1995	719	Ενδύματα – υποδήματα κλασσικής γραμμής
Bershka	1998	1014	Νεανική και εφηβική μόδα
Stradivarius	1999	909	Αποκλειστικά γυναικεία μόδα
Oysho	2001	580	Γυναικεία εσώρουχα και ρούχα σπιτιού
Zara Home	2003	454	Επίπλωση και διακόσμηση σπιτιού
Uterque	2008	66	Γυναικείες τσάντες και αξεσουάρ

Πίνακας 2.1 : τα brand του ομίλου INDITEX, ανά έτος δημιουργίας του, με τον αριθμό καταστημάτων του ανά τον κόσμο, καθώς και το βασικό του αντικείμενο.

Ο ιδρυτής της Zara, έχει προσαρμόσει ένα μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο λιανικής πώλησης, ευέλικτο και καινοτόμο, προσφέροντας μοντέρνα σχέδια ολοκληρωμένων σειρών της τρέχουσας περιόδου, σε πολύ καλή οικονομική τιμή, όπως και αξεσουάρ, κοσμήματα, τσάντες κασκόλ, μαγιό, διακοσμητικά , για γυναίκες, άνδρες και παιδιά.

Ετησίως τα καταστήματα Zara, λανσάρουν περίπου 10.000 νέα σχέδια, για τα οποία χρειάζονται μόνο δεκαπέντε ημέρες σχεδιασμού. Η διάθεση των νέων προϊόντων, γίνεται μέσα σε διάστημα δύο εβδομάδων, ενώ το σύνηθες αντίστοιχο χρονικό διάστημα για τα άλλα καταστήματα του κλάδου είναι περίπου εννέα μήνες. Ξεκίνησε ως κατάστημα, την περίοδο του 98 να πειραματίζεται με το διαφοροποιεί τα σχέδιά του, και με στόχο να μειώσει τον χρόνο παράδοσης των προϊόντων της, αλλάζει τον τρόπο κατασκευής και διανομής. Φροντίζει παράλληλα να ανταποκρίνεται άμεσα , στις απαιτήσεις των καταναλωτών όσο και στην τρεχόντων «trends». Στην αρχή, όλο αυτό θεωρήθηκε από μερικούς του κλάδου, ως «προσωρινή μόδα». Το brand αυτό, χρησιμοποίησε νέες τεχνολογίες, έχοντας συμμάχους νέους σχεδιαστές, από διάφορες ομάδες, αποτελώντας πλέον ένα από, τα θεμέλια για την επίτευξη της θέσης της εταιρίας στο «χάρτη της μόδας».

Τα τέλη του έτους 1998, η Zara, ξεκινάει την διεθνή εξάπλωσή της ,κάνοντας την εμφάνισή της στην μεγάλη αγορά της Αμερικής, και το 1990 μπαίνει και πρωτοστατεί στην ιδιαίτερη αγορά της Γαλλίας. Το 1992 το brand Zara, φτάνει στο Μεξικό και το 1993 στην Ελλάδα. Στο Βέλγιο και στην Σουηδία εισέρχεται το επόμενο έτος, μετρώντας πάνω από 6.000 καταστήματα, με την Ισπανία να έχει τα 448, Ιταλία 95, Γαλλία 128, Αμερική 69 ενώ στην Ελληνική αγορά , μετρά 4678 καταστήματα.

2.2 Το ανθρώπινο δυναμικό της Zara

Μια ομάδα πάνω από 125.000 επαγγελματίες με κριτική σκέψη, πωλητές , συντονιστές, ταμίες ,Διακοσμητές βιτρινών, Υπεύθυνοι Καταστημάτων, Εμπορικοί Υπεύθυνοι, Υπάλληλοι και Στελέχη της Διοίκησης , Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού, στελεχώνουν τον όμιλο που ανήκει η Zara.

Χιλιάδες ήταν αυτοί που ξεκίνησαν την καριέρα τους συμμετέχοντας στην ομάδα της Zara. Εξελίχθησαν , έχοντας πάντα την στήριξη της ομάδας, έμαθαν , εκπαιδεύτηκαν και έχοντας μια ανοικτή και ευέλικτη επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί όλος ο όμιλος INDITEX, βελτιώθηκαν σε ότι ήξεραν , έμαθαν, δημιούργησαν , φτάνοντας όσο ψηλά ήθελαν εκείνοι.

Το προσωπικό της Zara, είναι άτομα που ακολουθούν το μότο, ότι «υπάρχει πάντα περιθώριο βελτίωσης σε ότι και να κάνει κανείς», δίνοντάς τους την δυνατότητα να συνεχίσουν και να αυξάνουν τις δυνατότητές τους. Όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εταιρία , διαφαίνονται ως ευκαιρία , που

τους δίνει την δυνατότητα και την αποστολή συνάμα, να ψάξουν να βρουν την λύση τους .

Όλα τα θέματα που προκύπτουν, αποτελούν πρόκληση για βελτίωση και δημιουργία. Υπάρχει τέτοιο εργασιακό περιβάλλον , που τα άτομα που βρίσκονται μέσα στον όμιλο, έχουν την πίστη ότι ο καθένας τους αποτελεί ένα κύριο μοχλό για την λειτουργία της Zara, που ο καθένας, μπορεί να συμμετέχει και να εκφράσει τις ιδέες του. Όλα τα άτομα που απασχολούνται , πιστεύουν ότι πάντα έχουν περιθώριο στο να μάθουν κάτι καινούργιο, που θα τους βοηθήσει να εξελιχθούν, κάνοντας τα πράγματα καλύτερα για αυτούς.

Η εταιρική κουλτούρα, στηρίζεται στην ομαδική εργασία. Υπάρχουν ανοιχτοί δίαυλοι επικοινωνίας σε οριζόντια και κάθετη μορφή σε όλη την εταιρία, σε πολύ υψηλά πρότυπα. Το πλαίσιο αυτό, μέσα από ένα φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο παραγωγής , καθώς και με την χρησιμοποίηση υψηλών προτύπων υγείας και ασφάλειας στην αγορά, υπάρχει μια ηθική, που επιτρέπει και εμπνέει την χρήση κριτικής σκέψης . τα άτομα της εταιρίας, είναι άτομα υπεύθυνα, με κέφι για εργασία, με αυξημένη την αίσθηση της υπευθυνότητας, καθώς και το χάρισμα της οργάνωσης. Η προηγούμενη εμπειρία, δεν είναι απαραίτητο προσόν για κάποιον ο οποίος εργάζεται στη Zara, αρκεί να έχει τον ενδιαφέρον και το «μεράκι» για την μόδα. Όπως σε κάθε εταιρία, έτσι και στη Zara, οι εργαζόμενοι σε αυτή, είναι υπεύθυνοι για την εξωτερική της εικόνα.

Άτομα που είναι ταυτισμένα με την δουλειά που κάνουν και απόλυτα αφιερωμένα και εκπαιδευμένα στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο κώδικας Δεοντολογίας της εταιρίας, καθώς και κάποιες υπεύθυνες πρακτικές που εφαρμόζονται, καθορίζουν τα κριτήρια που διέπουν τις δράσεις του προσωπικού, προσδιορίζουν τις αξίες και τις αρχές των εργαζομένων τόσο μεταξύ τους, όσο και με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς της επιχείρησης .

Μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) και στην αναλαμβανόμενη αξία της μάρκας. Η ανάλυση της διερεύνησης, έδειξε μια συσχέτιση, μεταξύ της ΕΚΕ και της αξίας της μάρκας Zara.

Επίσης, από το δείγμα της έρευνας, απορρέει μία επισήμανση , πως η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης , έγκειται κυρίως στην φιλανθρωπική διάσταση των ενεργειών ως προς την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της Zara. Σε αυτή την διάσταση, έχει παρατηρηθεί επίσης και η συσχέτιση, της ποιότητας, της προσήλωσης, της αναγνωρισιμότητας και της συνολικής αξίας του brand name της.

Ακόμη και σήμερα με αίσθημα ευθύνης η Zara, απέναντι στις πρωτόγνωρες συνθήκες που βιώνουμε όλοι ως λαός, δεν μένει αμέτοχη στην πολυδιάστατη προσπάθεια και στο δύσκολο έργο του Υπουργείου Υγείας και της Κυβέρνησης για την αντιμετώπιση της κρίσης της δημόσιας υγείας, αλλά και της οικονομίας, εξαιτίας της πανδημίας του κορωνοϊού. Ο όμιλος Zara της Κύπρου , στα

πλαίσια της εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης , έστειλε ως μορφή συνεισφοράς/ δωρεάς για άμεση προμήθεια πρόσθετου νοσοκομειακού εξοπλισμού, καθώς και για την ενίσχυση της περίθαλψης των συνανθρώπων μας, το ποσό των 100.000 ευρώ, εκφράζοντας παράλληλα την αμέριστη στήριξη , συμπάθεια και ευγνωμοσύνη για το ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη . αποτελεί ένα ευρύ θέμα της επιχειρηματικής πρακτικής της Zara. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι άπτεται της δημοκρατικής και χρηστής διοίκησης μέσα στο πλαίσιο διοίκησης της εταιρίας. Ένας από τους βασικούς παράγοντες της επιτυχίας της Zara, καθώς και του ομίλου, είναι το πώς εκφράζεται στην δήλωση της αποστολή της η επιχείρηση, και οι λέξεις που χρησιμοποιεί στη σύνταξή της , καθώς επίσης το πώς επικοινωνεί με όλο το ανθρώπινο δυναμικό της, όπως επίσης και με το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η δήλωση της αποστολής της εταιρίας, καθοδηγεί τις δράσεις της οργάνωσής της και δίνει ένα μονοπάτι που καθοδηγεί τη λήψη των αποφάσεών της. Έχει ακόμη και δηλώσεις οράματος, (vision statement), που περιλαμβάνει κάποιες βασικές αρχές και επιδιώξεις, που εμπνέουν, ενθουσιάζουν και αποτελούν σάλπισμα για δράση.

«Η ΕΚΕ, συνδέεται με την εταιρική διακυβέρνηση στο επίπεδο της αμιγώς επιχειρηματικής διάστασης της κοινωνικής ευθύνης», (Ανδρουτσοπούλου Θ. 2011) έτσι και η Zara, έχει επενδύσει στους υπαλλήλους της , μέσα από συνεχή εκπαιδευτικά προγράμματα, προγράμματα ασφάλειας, ανάπτυξης, ανταμοιβών , προκαλώντας την ενεργή συμμετοχή τους, και δημιουργώντας ένα κλίμα εγρήγορσης.

Χτίζει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό με τους πελάτες της και καταναλωτές της, μέσα από τα μέσα ΜΜΕ, καλλιεργώντας επίσης και τις σχέσεις της με τις κυβερνήσεις των χωρών στις οποίες έχει τα καταστήματά της. Η καλή αυτή επικοινωνία που έχει αναπτύξει, με τον τρόπο αυτό, έχει ως όφελος , καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, και ευνοεί την καλή απόδοση στο σύνολο της επιχείρησης. (Corporate Governance Report 2013)

2.3 Τι χαρίζει την μοναδικότητα στην εταιρία Zara

Οι καταναλωτές της Zara, μετά την διάθεση του εισοδήματός τους για τις πρώτες επιλογές άμεσων αναγκών τους, μπορούν να ξοδεύουν λιγότερα χρήματα , για όλα τα είδη ένδυσης, καθώς και είδη σπιτιού, επιλέγοντας μέσα από μια ευρεία γκάμα φθηνών προϊόντων.

Η καινοτομία της στο να ανανεώνει το προϊόντα της πολύ συχνά, με μικρές και συχνές παραλαβές, αναγκάζουν τον καταναλωτή να επιλέγει και να αποφασίζει άμεσα την αγορά τους, διότι μπορεί αυτό που θέλει να μην υπάρχει αύριο στα ράφια. Έτσι, κάθε σχέδιο, μένει μόνο δύο με τρεις εβδομάδες στο κάθε κατάστημα, οπότε ο πελάτης έχει μεγαλύτερη επισκεψιμότητα, χαρίζοντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία. Οι ανταγωνιστές του κλάδου,

είναι δύσκολο να το αντιγράψουν αυτό, διότι δεν είναι δυνατόν να κάνουν ανασύσταση των αποθεμάτων τους τόσο συχνά.

Ο συνδυασμός δε, του πλεονεκτήματος αυτού με το άρτιο πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει η εταιρία, καθώς και το πολυάριθμο εκπαιδευμένο προσωπικό της στην ποιοτική εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού, κάνει τους πελάτες της να επιστρέφουν συχνά, για την ανανέωση των αγορών τους.

Επίσης, έχει κατάλληλα εκπαιδευμένους πωλητές και διαχειριστές λιανικής, που συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις των πελατών και των εν δυνάμει πελατών. Έτσι, εάν υπάρχουν αδιάθετα προϊόντα, (που σημαίνει ότι δεν πωλούνται ή δεν πωλούνται άμεσα) τότε αμέσως αφαιρούνται από τα ράφια και αντικαθίστανται με πιο εμπορεύσιμα είδη, ικανοποιώντας τις προτιμήσεις των πελατών.

Σαν στόχο της η εταιρία είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της μέσω της μεγιστοποίησης των πωλήσεών της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της άμεσης επαφής των πελατών με τους κατάλληλα εκπαιδευμένους εργαζόμενούς της, όλων των επιπέδων, αποτελώντας και τον μόνο τρόπο προσέλκυσης, εφόσον δεν υπάρχει έντονη διαφήμιση μέσω των media. Η βιτρίνα και το design του καταστήματος είναι σχεδόν η μοναδική διαφήμιση της εταιρίας. Τα έξοδά της για διαφήμιση είναι περίπου στο 0.5% του τζίρου της όταν ο Μέσος Όρος στο Industry είναι στο 20% - 30%.

Η μηδενική δαπάνη για διαφήμιση, οφείλεται στο ότι έχουν κάνει πολύ καλό συνδυασμό των: «καλή ποιότητα, καλή τιμή, πάντα εντός μόδας». Το τρίπτυχο αυτό, αποτελεί και την κυριαρχία της στο θέμα της μόδας, χαρίζοντάς της μια κλασική αξία.

Ο παραπάνω συνδυασμός, είναι μοντέλο που «δουλεύει» διότι το κοινό της εταιρίας Zara, είναι από αυτά που δεν θα χάσουν την ευκαιρία αγοράς κάποιου προϊόντος της, κάνοντας τα Zara, ένα μικρό affordable luxury.

Η Zara, μη δίνοντας καμία έμφαση στις αναφορές του στα media, έχουν δική τους σελίδα στο Facebook, αξιολογημένη σελίδα στο Pinterest, λογαριασμό στο twitter καθώς και κανάλι στο YouTube, ενισχύοντας την επικοινωνία της με το καταναλωτικό κοινό της.

2.4.Οικονομικά στοιχεία της Zara

Όπως αναφέραμε και παραπάνω στην εργασία μας, η Zara, είναι θυγατρική της μητρικής εταιρείας INDITEX. Τα καθαρά έσοδα του brand Zara, σύμφωνα με την ετήσια οικονομική απογραφή της Zara – Co Ltd, το έτος 2015, έφτασαν στα 71.22 εκατομμύρια με μια πτώση στις πωλήσεις (- 14.47%). Το έτος 2014 το brand Zara, είχε φτάσει στα 83.26 εκατομμύρια με μια αύξηση που ξεπερνούσε

το 4,47%. Το μικτό της κέρδος , για το 2014 έφτασε στα 7.11 εκατομμύρια ενώ για το έτος 2015 υπήρχε μια πτώση στα 3,63 εκατομμύρια.

Αυτή η μείωση, φαίνεται και από το ετήσιο ακαθάριστο εισόδημα της επιχείρησης, που είναι γνωστό και ως μικτό κέρδος ή μεικτό περιθώριο, που το 2014 ήταν με + 44.08% ενώ το 2015 ήταν – 48.87%. Επίσης, τα κέρδη της εταιρίας, πριν αφαιρεθούν οι τόκοι, οι φόροι, και οι αποσβέσεις, που εκεί διαφαίνεται η ανάπτυξη και το πραγματικό κέρδος μιας επιχείρησης, το 2014 κλείνει με 18.51 εκατομμύρια , ενώ το 2015 είχε κλείσει με 13.69 εκατομμύρια. Ωστόσο, αυτό που θα βοηθήσει για ακόμη καλύτερη οικονομική ανάλυση του οργανισμού είναι μια S.W.O.T ανάλυση, που θα γίνει σε άλλο σημείο της εργασίας μας.

Η συνεισφορά των διαδικτυακών πωλήσεων της αλυσίδας Zara, αυξάνει με διπλάσιους ρυθμούς τον κύκλο εργασιών της, που το 2018 φτάνει σε 517 εκατομμύρια ευρώ από 480 εκατ. Ευρώ ένα έτος πριν, με αύξηση της τάξεως του 8%. Επίσης , ενδεικτικά είναι και τα αθροιστικά της κέρδη προ φόρων που το 2018 ανήλθαν στα 32 εκατομμύρια ευρώ, συγκριτικά με αύξηση του ποσοστού 40% , έναντι του προηγούμενου οικονομικού έτους.

2.5 Επεκτάσεις της Zara

Αναφορικά με το δίκτυο και τις επεκτάσεις της εταιρίας , υπάρχει μια συντηρητική επέκταση κατά τα τελευταία έτη. Στην οικονομική χρήση 2018-2019 ο όμιλος, προσθέτει τρία νέα καταστήματα στο δίκτυό του στην Ελλάδα, αυξάνοντας το συνολικό αριθμό τους σε 165 από 162 της προηγούμενης χρονιάς.

Η Zara Hellas, κλείνει την οικονομική χρήση του 2018-2019 , με δίκτυο 47 καταστημάτων και με κύκλο εργασιών 269,546 εκατ. Ευρώ , από 241,624 εκατ. Ευρώ κατά την προηγούμενη χρήση, με αύξηση 11,5%. Η εταιρία , ακόμη και αυτή την περίοδο , που τα καταστήματά της παρέμειναν κλειστά για μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω πανδημίας, κατάφερε να διπλασιάσει την καθαρή κερδοφορία της , που ανήλθε σε 8,9 εκατομμύρια, ενώ τα κέρδη προ φόρων, υπερδιπλασιάστηκαν, από 6,5 σε 14 εκατομμύρια αντίστοιχα.

2.6 Μείωση του ρίσκου με μηδενικά αποθέματα

Οι συχνές παραδόσεις και η διανομή σε μικρές αποστάσεις της Zara, ακολουθεί την φιλοσοφία των μηδενικών αποθεμάτων. Έτσι, η κατασκευή των προϊόντων γίνεται μόνο για τα προς πώληση, παρά για την συγκέντρωση αποθεμάτων. Επιπλέον, η ευέλικτη ανάθεση υπεργολαβίας είναι ένα από τα μεγάλα ατού της Zara, απαντώντας έτσι με μικρότερους όγκους αποθεμάτων μέσω συχνών παραδόσεων στα καταστήματα.

Το σημαντικότερο όμως «κλειδί» για την επίτευξη αυτών των μηδενικών αποθεμάτων, ήταν η εφαρμογή του συστήματος just –in-time Production (jit) που βασίζεται στην έγκαιρη παραγωγή, επιτυγχάνοντας έτσι εξοικονόμηση δαπανών αποθήκευσης. Γίνεται μάλιστα αναφορά ότι ολοένα και περισσότερο δημιουργούν μια κατακερματισμένη γεωγραφικά αλυσίδα παραγωγής, καταργώντας έτσι την αποθήκευση και τα συνεπαγόμενα έξοδα, και μετατρέποντας επιπλέον φορτηγά και τρένα μεταφοράς εμπορευμάτων σε κινητές αποθήκες. Έτσι δεν υπάρχουν έξοδα για κτηριακό εξοπλισμό που θα αποθηκευόταν τα προϊόντα, δεν υπάρχουν τα αντίστοιχα έξοδα για μετακινήσεις, και για φύλαξη , δίνοντας έτσι στη τιμή του τελικού προϊόντος μια προστιθέμενη αξία.

Η εφαρμογή του όρου JIT , αναφέρεται σε μικρές εξειδικευμένες κτηριακές εγκαταστάσεις και μικρά εργοστάσια, που είναι διάσπαρτα γεωγραφικά, και ασχολούνται με την παραγωγή ενός μικρού αριθμού προϊόντων. Έτσι η όλη παραγωγή, επικεντρώνεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές και προτιμήσεις των πελατών, και κατά συνέπεια σε ορισμένους τύπους εργασιών. Επιπλέον, η υιοθέτηση της ιδέας του JIT, πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά ώστε να εφαρμοστεί στην λειτουργία της αγοράς, με όλα τα στοιχεία της συμπεριφοράς του.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να περιλαμβάνει είναι τα ακόλουθα:

Σύναψη των μακροπρόθεσμων συμφωνιών με τους πωλητές όσον αφορά την παράδοση και την τιμή.
Αγορά από έναν μικρότερο αριθμό προμηθευτών απ' ό,τι στα παραδοσιακά συστήματα
Πιστοποίηση των πωλητών για την επίτευξη της ποιότητας, των τιμών και καθορισμένου προγράμματος.
Αύξηση της συχνότητας και μείωση του μεγέθους των παραδόσεων από τους πωλητές.
Απαιτήση ότι οι παραδόσεις που γίνονται μέσα στο εργοστάσιο να είναι μέσα σε κοντέινερ (<i>containers</i>).
Μείωση της επιθεώρησης στα εισερχόμενα υλικά.

Μηδενική έμφαση στα αποθέματα πρώτων υλών.

Εξάλειψη του χώρου αποθήκευσης των πρώτων υλών

Πίνακας 2.2 : χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει κάποια εταιρία για να επωφεληθεί από το σύστημα Just-in-time

Έτσι η Zara, εφαρμόζοντας το σύστημα Just-in-time, καλύτερα από κάθε άλλη εταιρία, συγκεντρώνει πολλές παραγωγικές μονάδες κοντά στην έδρα της, ελέγχει την παραγωγή της και αντιδρά άμεσα, (quick response) ικανοποιώντας όλες τις νέες επιταγές της μόδας της ένδυσης.

«Η κάθε επιχείρηση που ασχολείται με την μόδα, το μόνο που έχει να κάνει είναι να μειώσει το χρόνο απόκρισης. Στη μόδα , το απόθεμα, είναι σαν το φαγητό. Χαλάει πολύ γρήγορα» Jose Maria Castellano (*πρώην προϊστάμενος της zara*). Έτσι, για να παρουσιάζει η Zara , μηδαμινό απόθεμα και να είναι και πάντοτε τα προϊόντα της “μέσα” στη μόδα, ακολουθεί το παρακάτω τρίπτυχο της επιτυχίας :

Μικρότερος χρόνος απόκρισης	Σημαίνει :	Περισσότερο trendy – popular – chic ένδυση
Μικρότερες ποσότητες	Σημαίνει:	Συχνή τροφοδότηση
Περισσότερα στυλ	Σημαίνει:	Περισσότερες επιλογές και πιθανότητες επιτυχίας

Πίνακας 2.3: τρίπτυχο επιτυχίας για μείωση του χρόνου απόκρισης.

Το άλλο βασικό ζήτημα που δίνει στη Zara το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, είναι η παρακολούθηση των αλλαγών που υπάρχει στη ζήτηση των προϊόντων της. Τα ρούχα της, πάντα σε χαμηλή τιμή, κατασκευάζονται και διανέμονται με μεγάλη ταχύτητα όπως προαναφέραμε, υλοποιούσαν τις τελευταίες τάσεις της μόδας, μέσα σε λιγότερο από δεκαπέντε ημέρες ,εξασφαλίζοντάς της τα κυρίαρχα συστατικά για την επιτυχία. Τα καταστήματά της εφοδιάζονται δύο φορές την εβδομάδα με νέες παραλαβές. Οι ειδικοί της μόδας του ομίλου, ταξιδεύουν σε όλο τον κόσμο για αναζήτηση νέων σχεδίων, παρακολουθώντας επιδείξεις μόδας, έχοντας αναφορές από όλα τα luxury brands, και αποφασίζουν μαζί με την εμπορική ομάδα, το είδος των υφασμάτων που θα χρησιμοποιηθούν, το κόστιμο που θα πραγματοποιηθεί,

καθώς και την τιμή του νέου προϊόντος. Όλοι οι σχεδιαστές, έχουν ηλεκτρονική σύνδεση με την μητρική εταιρία, αποκτώντας έτσι πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο, εξασφαλίζοντας την συνεχή και σωστή επικοινωνία με τα στελέχη των καταστημάτων, ώστε να γνωρίζουν παράλληλα και τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Χαρακτηριστικό αναφοράς που δείχνει την ταχύτητα με την οποία οι σχεδιαστές αναλύουν τις τάσεις παρακολουθώντας όλες τις μητροπόλεις της μόδας, και αυτόματα σχεδιάζουν τα αντίστοιχα προϊόντα για την εταιρία, είναι η περίπτωση του Οκτωβρίου του έτους 2006. Όταν λοιπόν κυκλοφόρησε στους κινηματογράφους η ταινία «Μαρία Αντουανέττα», όπου παρουσίαζε την γνωστή Γαλλίδα βασίλισσα με εντυπωσιακά φορέματα, που είχαν προκαλέσει μεγάλο ενδιαφέρον στο κοινό, παρότι τέτοιου στυλ φορέματα, ήταν ακόμη στα σχεδιαστικά γραφεία των μεγαλύτερων εταιριών, η Zara , είχε ήδη έτοιμη την συλλογή της με παρόμοια ρούχα, έτοιμα προς πώληση.

Η δυνατότητα που έχει η σχεδιαστική ομάδα της Zara, ώστε να μπορεί να αναγνωρίζει και να ξεχωρίζει μέσα από χιλιάδες τάσεις της μόδας, τις μεταβλητές που θα την επηρεάζουν , είναι μοναδική.

Αντίστοιχη επιτυχία , υπήρχε και μετά από μια σειρά συναυλιών της Madonna στην Ισπανία, όπου οι σχεδιαστές της Zara, είχαν αντιγράψει τα ρούχα της αστραπιαία και προτού ακόμη τελειώσει την τελευταία συναυλία της περιοδείας της η γνωστή τραγουδοποιός, μερικά μέλη από το κοινό, φορούσαν ήδη, τα ίδια ρούχα με αυτήν, από την πρώτη της συναυλία. Αυτή η ταχύτητα των σχεδιαστών της εταιρίας, επιτρέπει στη Zara να πειραματίζεται συγχρόνως με πολλά προϊόντα. Υπολογίζεται ότι κατασκευάζονται περίπου 25.000 πρωτότυπα (mock-ups), από τα οποία μόνο το 40% φτάνει στα καταστήματά της. Παράλληλα η κάθε σχεδιαστική ομάδα, προετοιμάζει και μία σειρά με παραπλήσια προϊόντα , που θα λειτουργήσουν ως εναλλακτικά. Σε περίπτωση δε, που τα αρχικά έχουν άμεση εξάντληση, η κάθε υπεύθυνη σχεδιαστική ομάδα, είναι σε θέση να παράγει περισσότερα – ποτέ τα ίδια διατηρώντας έτσι το δικαίωμα του καταναλωτή στην αποκλειστικότητα.

Η παραγωγή των προϊόντων, γίνεται στην αρχή σε μικρές ποσότητες και αφού δοκιμαστούν σε καθορισμένα καταστήματα, αποφασίζεται η μεγαλύτερη παραγωγή τους, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο στην εταιρία την διατήρηση ενός δείκτη απώλειας της τάξεως του 1%, που είναι πάρα πολύ χαμηλός σε σύγκριση με το τυπικό του 10% των βιομηχανιών.

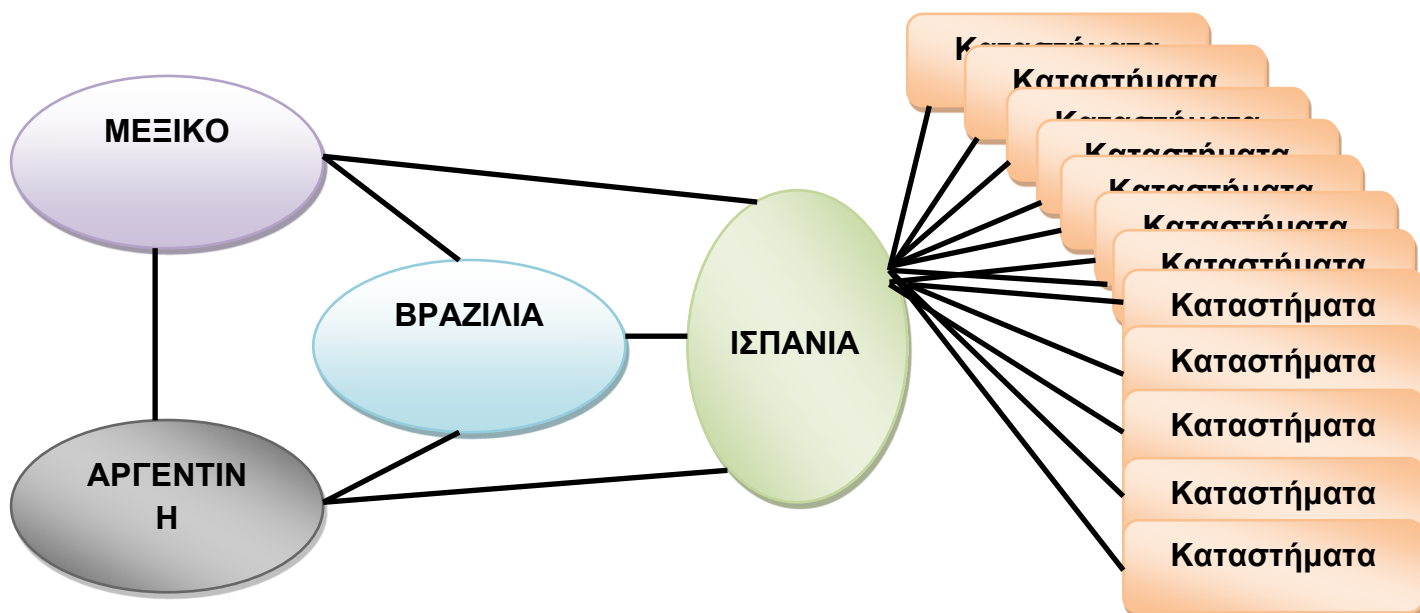
Κάθε προϊόν φτάνει στα καταστήματα μέσω των κέντρων διανομής έτοιμο, με την τιμή στην ετικέτα του. Έπειτα, τα στελέχη του κάθε καταστήματος, επαναπροσδιορίζουν το προϊόν σύμφωνα με την επίδοσή του, (performance) συμπληρώνοντας τα στοιχεία που συλλέγουν σε ένα palmtop Cassiopeia (υπολογιστή παλάμης), ο οποίος είναι συνδεδεμένος με την μητρική εταιρία

δηλαδή την INDITEX. Εκεί γινόταν και η προώθηση των στοιχείων που είχαν συλλεχθεί από ερωτήσεις των πελατών σχετικά με τα υπάρχοντα ή νέα προϊόντα που τυχόν έψαχναν. Υπάρχει λοιπόν μια συνεχή ροή πληροφόρησης από τους ίδιους τους πελάτες της Zara.

2.7 Zara logistics

Η Zara ανήκει στους μεγαλύτερους ομίλους του logistics, διατηρώντας ένα μεγάλο κέντρο διανομής στο Arteixo της GALICIA ,που είναι τοποθετημένο ανάμεσα σε 14 εργοστάσια παραγωγής της 500.000 τετραγωνικών μέτρων. Όλα τα προϊόντα της, κατανέμονται πρώτα ανά χώρα και μετά ανά καταστήματα, και με την χρήση κινούμενου carousel με αποσπώμενα βαγόνια, μετακινούνται μέσα κι έξω από το κέντρο διανομής (περισσότερα από 60.000 κομμάτια ανά ώρα).

Η Lorena Alba υπεύθυνη της εφοδιαστικής αλυσίδας του ομίλου, τονίζει ότι το κάθε κέντρο διανομής, πρέπει να είναι ένα μέρος όπου θα μπορείς να μετακινείς τα αποθέματά σου και όχι χώρος αποθήκευσης. Μέσα σε διάστημα δύο ημερών από το κέντρο της διανομής τα εμπορεύματα φτάνουν στις Η.Π.Α. ενώ στους ανταγωνιστές παίρνει περίπου έξι εβδομάδες στην καλύτερη περίπτωση. Στα καταστήματά της σε όλο τον κόσμο, η ανατροφοδότηση των αποθεμάτων της γίνεται δύο φορές την εβδομάδα σε κανονικές περιόδους, ενώ σε περιόδους υψηλών πωλήσεων φτάνει σε τρεις φορές εβδομαδιαίως.



Πίνακας 2.4 : Δίκτυο Διανομής της Zara

Στην Ασία και στις Η.Π.Α τα εμπορεύματα της Zara, μεταφέρονται αεροπορικώς, ενώ στις χώρες της Ευρώπης, διανέμονται με φορτηγά. Υπάρχει και ένα δεύτερο κέντρο διανομής της εταιρίας που κατασκευάστηκε το 2003 στην Zaragoza (275km Β.Α. της Μαδρίτης), 120.000 τετραγωνικών μέτρων, έχοντας άμεση πρόσβαση στο οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο, για να υπάρχει καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των καταστημάτων της. Το κόστος όλου αυτού του εγχειρήματος, ανήλθε στο ποσό των 88 εκατομμυρίων ευρώ.

Από την άλλη πλευρά του ατλαντικού , η Zara, έχει μικρά Satellite Centers τα οποία είναι εγκαταστημένα στην Βραζιλία, Αργεντινή και Μεξικό.

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ
GALICIA (ARTEIXO)	40000 m ²
LEON	40000 m ²
MADRID	160000 m ²
ZARAGOZA	120000 m ²

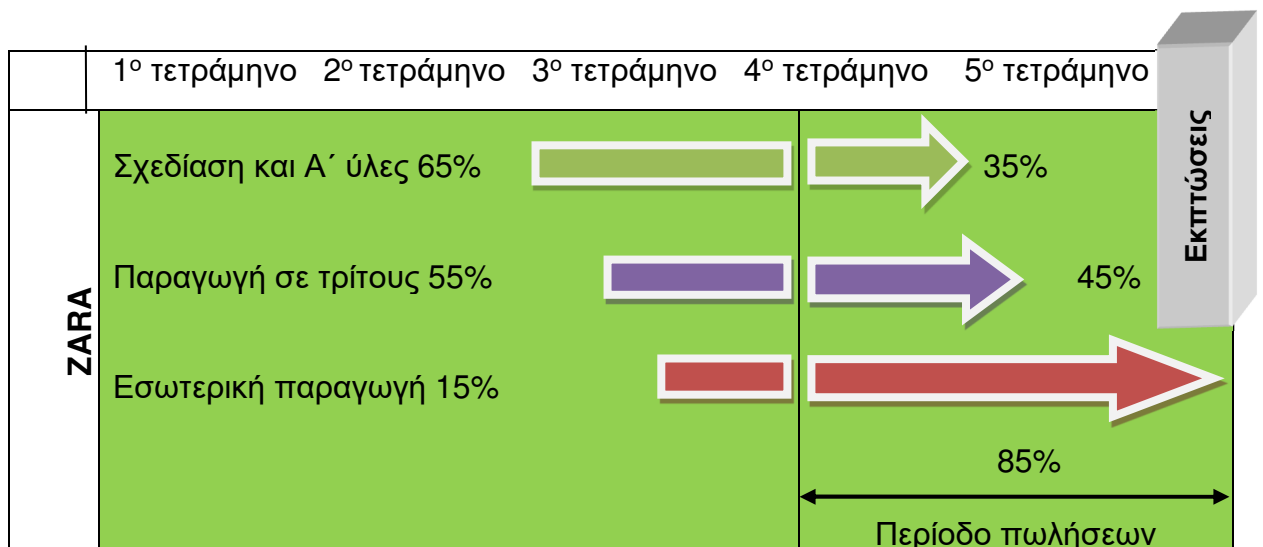
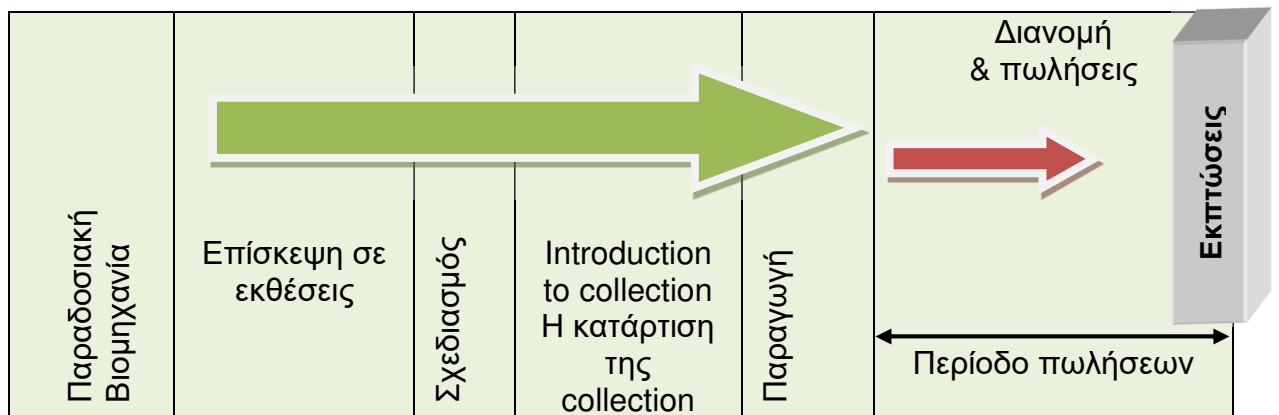
Πίνακας 2.5 : Κέντρα Διανομής του ομίλου

Οι παραδοσιακές εφοδιαστικές αλυσίδες εκτελούν τις διαδικασίες την μία πίσω από την άλλη, ενώ η Zara, τις εκτελεί ταυτόχρονα, και έτσι βελτιώνει την ανταποκρισιμότητα και αποδοτικότητά της. Στην βελτίωση και στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, συνέβαλε και η συνεργασία της Zara (από το καλοκαίρι του 2005) με το MIT Sloan school of Management και το UCLA Anderson School of Management.

Έχουν γίνει συνεργασίες με τις Air France, KLM Cargo και Emirates Air, ώστε οι πτήσεις να μπορούν να συντονίσουν προς τα έξω μεταφορές όλων των προϊόντων και στην επιστροφή, να φέρνουν πρώτες ύλες καθώς και ημιτελή προϊόντα, εκτός της Ισπανίας.

Η μεγάλη της προσοχή είναι στη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής της αλυσίδας και όχι η μεγιστοποίηση της παραγωγής της, 4 ή 8 μήνες πριν την περίοδο των πωλήσεων. Αυτό της επιτρέπει να λαμβάνει το 35% των, Α΄ υλών, το 85% της εσωτερικής παραγωγής και το 45% της εσωτερικής παραγωγής, μέσα στην περίοδο των πωλήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές του είδους της, οι οποίοι αυτή την περίοδο, μπορούν να κάνουν μόνο ελάχιστες αλλαγές.

	1 ^ο τετράμηνο	2 ^ο τετράμηνο	3 ^ο τετράμηνο	4 ^ο & 5 ^ο τετράμηνο
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---



Πίνακας 2.6 : Διαφορές στην Εφοδιαστική Αλυσίδα της Zara

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^{ον} Τα προϊόντα της ZARA S.A.

3.1 Προδιαγραφές παραγωγής των προϊόντων και φύλαξής τους

Ο σχεδιαστής μόδας Daniel Piette του γνωστού οίκου **Louis Vuitton** , μιλώντας για την εταιρεία, την περιγράφει ως την πιο καινοτόμο και εντυπωσιακή αλυσίδα λιανικής στον κόσμο. Τα προϊόντα της , πληρούν όλες τις αυστηρές προδιαγραφές υγείας και ασφάλειας , καθώς και οι αποθήκες του ομίλου, είναι έτσι σχεδιασμένες και δημιουργημένες από οικολογικά και αποτελεσματικά κριτήρια, που προστατεύουν την φύλαξη των προϊόντων. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό του ομίλου inditex, είναι ότι σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται, τα καταστήματα στα οποία στεγάζονται, είναι προσεκτικά επιλεγμένοι χώροι με βάση την στρατηγική της εταιρείας, που θεωρεί το σημείο πώλησης, καθώς και τον τρόπο επαφής με τον πελάτη, ως την καλύτερη διαφήμιση. Έτσι θα προσέξουμε ότι τα καταστήματα του ομίλου, βρίσκονται στα πιο κεντρικά σημεία κάθε αγοράς, και μάλιστα σε κτήρια με υψηλή αρχιτεκτονική αισθητική. «αν δεν βρούμε χώρους που πληρούν τις προϋποθέσεις που έχουμε θέσει, προτιμούμε να μην μπορούμε στη συγκεκριμένη αγορά», τονίζουν τα στελέχη του ομίλου.

Εν τούτοις, αυτή η επιλογή των κτηρίων με τα ιδιαίτερα αρχιτεκτονικά χαρακτηριστικά, έχει ως συνέπεια, υψηλότερο κόστος για την απόκτησή τους καθώς και για την διαρρύθμιση των χώρων τους. Η σύγκριση μάλιστα των ποσών ανάμεσα στη διαμόρφωση ενός διατηρητέου κτηρίου και ενός νεόδμητου ακινήτου, είναι διπλάσια, καθώς οι επιπλέον εργασίες που απαιτούνται είναι πολλές και χρονοβόρες. Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις όπως το παράδειγμα του κτηρίου στη συμβολή των οδών Σταδίου και Κοραή στην Αθήνα, που η εταιρεία, αντιμετωπίζει προβλήματα με την χρήση του διατηρητέου κτηρίου. Μετά από εκμίσθωση του από το Χατζηκυριάκειο Ίδρυμα, με μια επένδυση ύψους 9 εκατομμυρίων ευρώ, οι ιδιοκτήτες με προσφυγή τους, το διεκδικούν πίσω με αποτέλεσμα να έχουν διακοπεί οι εργασίες της επένδυσης από την εταιρεία, από το 2004 περιμένοντας την απάντηση του Συμβουλίου Επικρατείας, προκειμένου να ξεκαθαριστεί η «τύχη» της επένδυσης.

Η inditex, κάθε χρόνο, τοποθετεί πάνω από 800 εκατομμύρια είδη ενδυμάτων στις αγορές. Η ποιότητα των προϊόντων της αυτών, είναι ένα από τα βασικά της πλεονεκτήματα , που καθορίζει το κατά πόσο οι πελάτες θα έρχονται πίσω προς αναζήτησή τους. Είναι κατασκευασμένα με τα πρότυπα υγείας και ασφάλειας clear to Wear and Safe to Wear, έχοντας σχεδιαστεί για να πληρούν τις προδιαγραφές και των πιο απαιτητικών κανονισμών για την υγεία και ασφάλεια των προϊόντων σε όλο τον κόσμο.

Η Ζάρα, αντί να αναθέσει την κατασκευή τους σε τρίτους, παράγει σχεδόν τα μισά απ τα προϊόντα της, στις δικές της βιομηχανίες. Τα υφάσματά

της, σύμφωνα με την πολιτική των προμηθειών της, έρχονται από την Ιταλία, Ισπανία, Τουρκία, Ινδία, Κίνα και Ανατολή, και βάζονται και κόβονται σε ένα εργοστάσιό της που διαθέτει τεχνολογία τελευταίας γενιάς. Το 50% των υφασμάτων της, τα αγοράζει άβαφτα. Στο κέντρο διανομής της, ανάλογα με την ποσότητα προορισμού τους, κόβονται σε τεμάχια, και κάθε δέμα, αποστέλλεται προς ένα δίκτυο τετρακοσίων εξειδικευμένων μικρών βιοτεχνιών στην πόλη Galicia, στα βόρεια της Πορτογαλίας, ώστε να ραφτούν. Τα δέματα επιστρέφουν πίσω στο Arteixo για να γίνει ο έλεγχος ποιότητας, να σιδερωθούν και να μπουν οι ετικέτες τους, πριν γίνει η διανομή τους σε όλο τον κόσμο, μέσα σε δέκα με δεκαπέντε ημέρες το περισσότερο από την ημέρα του σχεδιασμού τους.

Οι βιοτεχνίες με τις οποίες συνεργάζονται, χρεώνουν ανά τεμάχιο, και με την μέριμνα του ομίλου inditex, λαμβάνουν οικονομική, λογιστική καθώς και τεχνολογική υποστήριξη, για την βελτίωση της παρεχομένης ποιότητας καθώς και για τον χρόνο παράδοσης των προϊόντων. Οι παραδόσεις μεταξύ των βιοτεχνιών και της Zara, είναι καθημερινές, έτσι σε περίπτωση που υπάρχουν ως αποθέματα τα υφάσματα στις αποθήκες της, με τον εσωτερικό σχεδιασμό, το άμεσο ράψιμο και την παραγωγή, σε πολλές περιπτώσεις, η παράδοση του έτοιμου προϊόντος είναι σε πάρα πολλές περιπτώσεις και σε χρόνο λιγότερο από δεκαπέντε ημέρες.

Το 60% της παραγωγής, προμηθεύεται από εταιρείες της Ευρώπης, καθώς και από το Μαρόκο. Μικρότερες ποσότητες, αγοράζει από προμηθευτές της Ασίας, αλλά λόγω της ταχύτητας προμηθείας, που έχει ανάγκη, και δεν διαθέτει η Ασία, οι ποσότητες προμηθειών της από εκεί, είναι πολύ μικρότερες από το μέσο όρο της εταιρείας. Ωστόσο, τα βασικά προϊόντα της κάθε συλλογής, που η τιμή τους παίζει πρωταρχικό ρόλο, παράγονται στην Ασία, ενώ τα προϊόντα της που είναι «ευαίσθητα» στη μόδα και στον χρόνο, παράγονται στην Ευρώπη.

Η ποιότητα των προϊόντων της είναι αδιαπραγμάτευτη. Η χρήση πρώτων υλών και υφαντικών ινών που προέρχονται από παραδοσιακά συστήματα παραγωγής, καθώς και βιώσιμων ινών, που δεν μολύνουν το έδαφος ή τους υδατικούς ορίζοντες, είναι μια ακόμη υπόσχεση της εταιρίας προς τους πελάτες της.

3.2. πρότυπα υγείας και ποιότητας

Η inditex, σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Santiago de Compostela της Ισπανίας, έχει αναπτύξει δύο πρότυπα υγείας και ασφάλειας για τα προϊόντα της. Τα πρότυπα αυτά, έχουν σχεδιαστεί για να :

- Καλύψουν όλη την παραγωγή, σε όλα τα προϊόντα του ομίλου, σε ενδύματα, υποδήματα καθώς και για όλα τα αξεσουάρ, όχι μόνο όσων

πωλούνται στην Ισπανία, αλλά και όλων αυτών που βρίσκονται σε άλλα μέρη του κόσμου.

- Την συνεχή ενημέρωση και ανανέωση των προτύπων , με σκοπό την συμμόρφωση στα πλέον αυστηρά πρότυπα ποιότητας των προϊόντων της.
- Οι όροι των προτύπων, να παραμένουν δεσμευτικοί για όλους τους προμηθευτές του Ομίλου.

3.3 Χρήση πρώτων υλών

Όλες οι μάρκες του Ομίλου inditex, ενθαρρύνουν την χρήση των πρώτων υλών, που προέρχονται από βιώσιμες πηγές ενέργειας, με σκοπό την περιορισμένη χρήση άλλων πόρων για την μείωση της μόλυνσης του νερού. Η επιλογή των πρώτων υλών, γίνεται με βάση τις στρατηγικές διαχείρισης ενέργειας του ομίλου, καθώς με την βιοποικιλότητα και την ορθή χρήση του νερού.

Πολλά από τα brad του ομίλου, χρησιμοποιούν γραμμές παραγωγής προϊόντων, αποκλειστικά και μόνο, με την χρήση πιστοποιημένου βιολογικού βαμβακιού. Η πιστοποίηση είναι σύμφωνα με το πρότυπο (OCS), και το βιολογικό βαμβάκι, παράγεται και πιστοποιείται σύμφωνα με τα βιολογικά γεωργικά πρότυπα. Η παραγωγή του, συντηρεί την υγεία των εδαφών, των οικοσυστημάτων, καθώς και των ανθρώπων, χρησιμοποιώντας φυσικές διαδικασίες, και όχι τεχνητές εισροές, μη επιτρέποντας την χρήση τοξικών χημικών ουσιών (*γενετικά τροποποιημένων οργανισμών*) για την καλλιέργειά του. Η καλλιέργεια του βαμβακιού με αυτή τη μέθοδο, συνδυάζει την καινοτομία και την επιστήμη προς όφελος του περιβάλλοντος και δίνει μια καλή ποιότητα ζωής, μειώνοντας την περιβαλλοντική καταστροφή. Επίσης, η χρησιμοποίηση αυτού του είδους του βαμβακιού ως πρώτη ύλη, δεν βλάπτεται το έδαφος, υπάρχει μικρότερη επίδραση στον αέρα, καταναλώνεται 62% λιγότερη ενέργεια για την παραγωγή του, καθώς επίσης, σημαντικό εξ ίσου, που προσέχουν τα στελέχη του ομίλου, υπάρχει 88% μικρότερη χρήση νερού.

Αξίζει να αναφερθεί, ότι για την παραγωγή μιας συμβατικής βαμβακερής μπλούζας, πρέπει να χρησιμοποιηθούν 2.700 λίτρα αρδευόμενου νερού. Επίσης, πρέπει να αναφέρουμε ότι το ανθρώπινο δέρμα, σε συνθήκες υψηλής θερμοκρασίας, απορροφά όλα τα χημικά στοιχεία του ρούχου που φοράμε. Με την επιλογή λοιπόν ρούχων με βιολογικό βαμβάκι, όπου στερείται από τα φυτοφάρμακα και τα ζιζανιοκτόνα καθώς και τα χημικά λιπάσματα, αποφεύγεται η εμπότιση των χημικών στον ανθρώπινο οργανισμό.

Η Zara , επιλέγει την επιβάρυνσή της με την διαφορά της παραγωγής των προϊόντων της με βιολογικές πρώτες ύλες, προκειμένου να διαδώσει την οικολογική της συνείδηση και την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής στον πλανήτη μας. Μια άλλη πρωτοβουλία του ομίλου inditex, είναι η συνεργασία

της με τις γεωργικές κοινότητες παραγωγής οργανικού βαμβακιού, προκειμένου να τις βοηθήσει στην ανάπτυξη καλύτερων πρακτικών για τις καλλιέργειές τους, καθώς επίσης και για την ενίσχυση του βιοτικού επιπέδου των βαμβακοπαραγωγών. Κατά το έτος 2012 ο όμιλος της inditex, πούλησε πάνω από τέσσερα εκατομμύρια διακόσιες χιλιάδες ενδύματα, που ήταν εξ ολοκλήρου κατασκευασμένα από οργανικό βαμβάκι, ποσό που ήταν περισσότερο από δύο φορές, ο όγκος των πωλήσεών του κατά το έτος 2011.

Ο όμιλος, έχει δεσμευτεί στην αειφόρο διαχείριση των δασών, σε σχέση με την παραγωγή και χρησιμοποίηση των συνθετικών ινών όπως είναι το Viscose, το Modal και Lyocell. *(υφάσματα από πολυεστέρα και ίνες κυτταρίνης)*. Επίσης, χρησιμοποιούνται ανακυκλωμένα υλικά , προκειμένου ο όμιλος, να αυξήσει και την ευαισθητοποίηση των πελατών του.

3.4 Συνεχείς έλεγχοι

Η inditex, σε συνεργασία με ενώσεις επιχειρήσεων, μικρών βιοτεχνιών, των προμηθευτών της καθώς και με τις κατασκευαστικές εταιρείες που συχνά συνεργάζεται *(λόγω ανακαινίσεων ή αναδιαρθρώσεως χώρων)* , «τρέχει» τακτικότητα , προγράμματα που αφορούν την πιστοποίηση και την εποπτεία της εφαρμογής της Clear to Wear and Safe to Wear. Επίσης όλο και πιο συχνά , γίνονται έλεγχοι με την απαιτούμενη αυστηρότητα που προϋποθέτουν οι προδιαγραφές .

Για τον λόγο αυτό, ο όμιλος της inditex, χρησιμοποιεί εικοσιοκτώ εργαστήρια που είναι σκορπισμένα σε όλα τα σημεία του κόσμου. Αυτή ακριβώς η διασπορά των εργαστηρίων σε πάρα πολλά σημεία, της επιτρέπει την χρήση τους, με αποτέλεσμα να έχει την ικανότητα να εποπτεύει τα περιφερειακά της καταστήματα, με όλους τους κανόνες, σε πολύ μικρό χρονικό ορίζοντα.

Μεταξύ αυτού του ευρέως δικτύου εργαστηριακών δοκιμών προϊόντων, ξεχωρίζουν δύο εγκαταστάσεις επόμενης γενιάς. Η μία είναι στο Lugo της Ισπανίας, και η άλλη εγκατάσταση στην Κωνσταντινούπολη . Είναι και τα δύο, αναλυτικά κέντρα αναφοράς του Ομίλου inditex, και όντως εξοπλισμένα για την εκπλήρωση των δοκιμών των προϊόντων, παραδίδουν τα αποτελέσματα σε περιόδους αιχμής, σε χρόνο ρεκόρ. Ο εξοπλισμός τους με μηχανήματα υψηλής ακρίβειας και τελευταίας τεχνολογίας, υποστηρίζουν τις δοκιμές που διεξάγονται υπό την αιγίδα του τεχνικού προγράμματος, για τους προμηθευτές καθώς και για τους κατασκευαστές επίσης που συνεργάζονται με τον όμιλο inditex. Επίσης, υπάρχει ένα ειδικό εργαστήριο στην Elche της Ισπανίας, όπου ελέγχονται και δοκιμάζονται τα δημιουργημένα υποδήματα και αξεσουάρ από τον όμιλο, προτού διανεμηθούν στις διάφορες χώρες .

3.5 προϊόντα ζωικής προέλευσης

Ο όμιλος inditex, εγγυάται στους πελάτες του, ότι όλα τα προϊόντα που έχουν ζωική προέλευση, και τίθενται προς πώληση, προέρχονται από ζώα που εκτρέφονται σε αγροκτήματα και προορίζονται για την ανθρώπινη κατανάλωση. Επίσης αυτό αφορά και τα δερμάτινα αξεσουάρ που έχει στην γραμμή παραγωγής του ο όμιλος. Εγγυάται επίσης, ότι δεν εκμεταλλεύεται αποκλειστικά και μόνο τα ζώα, για την χρησιμοποίηση του δέρματός τους. Το σίγουρο είναι βέβαια , ότι τηρεί τις αυστηρότατες προδιαγραφές, που ισχύουν για όλες τις εταιρείες που ασχολούνται με την κατασκευή προϊόντων από ζωική προέλευση, καθώς επίσης ικανοποιεί και τα εσωτερικά πρότυπα ISO του ομίλου.

Οι προδιαγραφές που πρέπει να τηρούνται είναι οι κάτωθι:

- Για όλα τα ζωικής προέλευσης προϊόντα, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ζώα που εκτρέφονται σε αγροκτήματα που ασχολούνται με την παραγωγή ανθρώπινης τροφής.
- Σε καμία περίπτωση δεν χρησιμοποιούνται ή δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν οποιουδήποτε είδους δέρμα ή προϊόν ζώου, που σφάζεται αποκλειστικά για την πώληση οποιουδήποτε μέλους του σώματός του.
- Όλοι οι συνεργάτες και προμηθευτές του ομίλου, είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίζουν τα ζώα που εμπλέκονται σε τέτοιες δραστηριότητες, με υπεύθυνη στάση και τελώντας τις προδιαγραφές που ορίζει ο όμιλος.

3.5.1 ενάντια στη γούνα ζώων

Το έτος 2000 το Ηνωμένο Βασίλειο πρώτη ως χώρα, στον κόσμο , για ηθικούς και οικολογικούς λόγους, κηρύττει εκτός νόμου την γούνα. Πρώτος ο όμιλος της inditex, στο «άρμα» των εταιρειών που προσπαθούν να έχουν μια πιο ουσιαστική συμμετοχή στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, αποφασίζει ότι βάζει «στοπ» στην χρήση γούνας ζώων, ενώ βάζει τέλος στην πρακτική της καύσης των προϊόντων που δεν έχουν πωληθεί. Μπαίνει στο Fur Free Retailer Program, και ακολουθεί μια πολιτική, κατά της αληθινής γούνας. Υπογράφει δεσμευτικό έγγραφο για έλεγχο, με την Fur Free Alliance, σύμφωνα με το οποίο δεν θα ξαναχρησιμοποιήσει κανένα είδος γούνας από ζώα στις συλλογές των ρούχων της. Η νίκη είναι μεγάλη, εάν σκεφτεί κανείς ότι η εταιρεία έχει περίπου στα 6.360 καταστήματα σε 88 χώρες, στέλνοντας παράλληλα και ένα πολύ ισχυρό μήνυμα στο χώρο της μόδας. Επίσης έγινε παράδειγμα προς μίμηση και για άλλα ονόματα της μόδας όπως για τους οίκους Chanel, Burberry, John Galliano, DKNY, Versace, Michael Kors, Gucci, Armani, Tommy Hilfiger, Stella McCartney, Vivienne Westwood, Ralph Lauren, Calvin Klein, που επιλέγουν κατά τα τελευταία πλέον χρόνια άλλα υλικά, εγκαταλείποντας την γούνα. Η Fur Free Alliance που συντονίζει το Fur Free Retailer program, δηλώνοντας εξαιρετικά ικανοποιημένα, σημειώνει ότι έως σήμερα, συμμετέχουν

περισσότερες από 300 εταιρείες μόδας, που δεσμεύονται στο πρόγραμμα των καταστημάτων Λιανικής χωρίς γούνα.

«Αυτό που βλέπουμε, είναι ότι όλο και περισσότερες εταιρείες επιθυμούν να ακολουθήσουν μια ηθική πολιτική πάνω στο θέμα της γούνας. Κάθε ημέρα, εκατομμύρια ζώα, όπως αλεπούδες, υποφέρουν στα μικροσκοπικά, βρώμικα κλουβιά τους, ενώ στο τέλος της δυστυχίας τους τα περιμένει η ηλεκτροπληξία. Για εμάς, είναι πολύ πιο εύκολο να καταλάβουμε γιατί τόσες πολλές εταιρείες αποφασίζουν να αποστασιοποιηθούν από αυτή την απάνθρωπη μεταχείριση των ζώων» λέει ο Jon Vinding, πρόεδρος της Fur Free Alliance.

3.5.2 προστασία των Αγκόρα

Ο όμιλος της inditex, ακολουθώντας την πολιτική της «Μηδενικής Ανοχής» ενάντια στην κακομεταχείριση καθώς και την βίαιη εκμετάλλευση των ζώων, υποχρεώνει τις εταιρίες της, να ακολουθήσουν τις προτάσεις των οργανώσεων για την προστασία των ζώων. Επίσης, αποκτά μια πιο συχνή επαφή και επικοινωνία με όλες αυτές τις οργανώσεις, προωθώντας το μήνυμα αυτό κατά της εκμετάλλευσης των ζώων σε όλο τον όμιλο. Παράλληλα, καταγγέλλει την κακομεταχείριση των κουνελιών Αγκόρα, και θέτει σε εφαρμογή, μια ανεξάρτητη διαδικασία πιστοποίησης των παραγωγών του μαλλιού Αγκόρα, με στόχο να διασφαλίσει τη συμμόρφωσή τους με τις απαιτήσεις του ομίλου. Συνέπεια όλων αυτών βέβαια, είναι η απόφαση του ομίλου, για καμία περαιτέρω παραγγελία προϊόντων που περιέχουν μαλλί Αγκόρα, από οποιοδήποτε προμηθευτή, έως ότου οι εγκαταστάσεις του έχουν ελεγχθεί και αξιολογηθεί προηγουμένως, βάσει των πρωτοκόλλων ελέγχου του ομίλου της inditex.

Πρόσφατη ανακοίνωση του ομίλου, (Νοέμβριος 2020) λέει ότι το βαμβάκι, το λινό και το πολυέστερ -μαζί με τη βισκόζη, την οποία η εταιρεία σχεδιάζει να κάνει πιο βιώσιμη από το 2023- θα αποτελούν το 90% του συνόλου των πρώτων υλών που θα προμηθεύεται. Επίσης, από το 2025, όλα τα βαμβακερά, λινά και πολυέστερ υφάσματα που θα χρησιμοποιεί η εταιρία Zara, στα ενδύματά της, θα είναι από οργανικά ή από ανακυκλωμένα υλικά. Η απόφαση, αφορά και τα οκτώ εμπορικά σήματα που ανήκουν στον όμιλο, ήτοι: Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Uterque, Oysho και Stradivarius. Ο όμιλος, σχεδιάζει να χρησιμοποιεί σε ποσοστό 80% ανανεώσιμη ενέργεια σε όλες τις δραστηριότητες και να αποκλείσει από το 2021 τη χρήση πλαστικών τσαντών.

Εξάλλου, από το έτος 2022, το 100% των καταστημάτων, θα εξοπλιστεί με δυνατότητα συλλογής ειδών ρουχισμού, τα οποία οι κάτοχοί τους δεν επιθυμούν να τα κρατήσουν και τα οποία θα ανακυκλωθούν, θα οδεύσουν προς επανάχρηση ή θα δοθούν στο πλαίσιο αγαθοεργιών. Παράλληλα, τα κεντρικά

γραφεία θα πληρούν αυστηρά «πράσινα» κριτήρια και το σύνολο των καταστημάτων θα είναι αποδοτικά με περιβαλλοντικά κριτήρια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Ανάλυση μακρο - περιβάλλοντος

4.1 Μακρο-περιβάλλον

Το μακρο-περιβάλλον ενός οργανισμού, αφορά τις συνθήκες που επικρατούν στον «εξωτερικό κόσμο» καθώς και τα χαρακτηριστικά του, που επηρεάζουν το πλαίσιο κατάρτισης του προγράμματος μάρκετινγκ της. Αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν και επηρεάζουν την κάθε εταιρεία, πολιτικές- νομικές, κοινωνικο-δημογραφικές, τεχνολογικές, καθώς και οικονομικές.

Η κάθε εταιρεία, θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει και να απομονώνει τις απειλές που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τις δραστηριότητές της, καθώς επίσης, να μπορεί να εκμεταλλεύεται εγκαίρως, τις ευκαιρίες που εμφανίζονται κατά καιρούς στην αγορά. Βασική προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών, είναι η βαθιά κατανόηση και γνώση του περιβάλλοντος. Πολύ συχνά, η μελέτη των παραπάνω συνθηκών, αναφέρεται από τον επιστημονικό κλάδο και ως PEST ανάλυση, που προέρχεται από τα αντίστοιχα αρχικά των λέξεων **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological.

Ο πίνακας που ακολουθεί, δείχνει τα επιμέρους στοιχεία της ανάλυσης του μακρο- περιβάλλοντος μιας εταιρείας.

Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none">• Πολιτική αστάθεια/ σταθερότητα• Κανονισμοί που αφορούν μονοπώλια και συγχωνεύσεις• Κανονισμοί που αφορούν τις εμπορικές πράξεις• Κανονισμοί που αφορούν την προστασία του καταναλωτή• Διατάξεις αγορανομικές και φορολογικές	<ul style="list-style-type: none">• Ακαθάριστο Εθνικό προϊόν• Οικονομική Ανάπτυξη• Ανεργία• Ύψος επιτοκίων• Τιμές συναλλάγματος• Απασχόληση• Πληθωρισμός• Διαθέσιμο εισόδημα• Αποταμιεύσεις & χρέος
Κοινωνικό – Δημογραφικό Περιβάλλον	Τεχνολογικό Περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none">• Ατομικές αξίες• Τρόπος ζωής• Τύπος και μέγεθος οικογένειας	<ul style="list-style-type: none">• Επίπεδο υπάρχουσας τεχνολογίας (ξεπερασμένη ή προηγμένη)

<ul style="list-style-type: none"> • Αντιλήψεις για τους ρόλους της οικογ. • Θέση της γυναίκας στην κοινωνία • Εργασιακά πρότυπα • Μέγεθος πληθυσμού • Εκπαιδευτικό επίπεδο • Ηλικία • Εθνική φυλετική και θρησκευτική διάρθρωση του πληθυσμού 	<ul style="list-style-type: none"> • Προϋποθέσεις ανάπτυξης για νέα τεχνολογία • Διαδικασίες μεταφορά και ανάπτυξης νέας τεχνολογίας • Συστήματα επικοινωνιών
---	--

Πίνακας 4.1: Επιμέρους στοιχεία ανάλυσης μακρο – περιβάλλοντος

Πηγή : Γ. Αυλωνίτης, Πωλίνα Παπασταθοπούλου «Marketing Plans» (σελ. 105)

4.2 Κοινωνικό –Πολιτισμικό - Δημογραφικό περιβάλλον

Το συγκεκριμένο περιβάλλον που επηρεάζει τον τρόπο ζωής και συμπεριφοράς των ανθρώπων, αποτελείται από δύο παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ μιας εταιρείας, τους :

- Κοινωνικο- πολιτισμικούς και τους
- Δημογραφικούς παράγοντες

Που περιλαμβάνουν με τη σειρά τους τις παραμέτρους που αναφέρουμε στο παραπάνω πίνακα (πίνακας 4.1)

Ο συγκεκριμένος τρόπος και η συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζουν με την σειρά τους, την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών και στη συνέχεια το οικονομικό, πολιτικό και νομικό περιβάλλον.

Το κοινωνικο - πολιτισμικό περιβάλλον διαμορφώνεται από πολλές μεταβλητές , που ως παραδείγματα μπορούμε να αναφέρουμε τις ομιλούμενες γλώσσες, το είδος της εκπαίδευσης , τα θρησκευτικά πιστεύω, οι διατροφικές συνήθειες, ο τρόπος αντιμετώπισης της εργασίας, ο τρόπος ένδυσης, ο τρόπος αντιμετώπισης του θεσμού του γάμου και της οικογένειας εν γένει.

Το κοινωνικο- πολιτισμικό περιβάλλον, ασκεί έντονες επιδράσεις σε όλα τα επίπεδα, έτσι δεν ασχολούνται με αυτό καθ αυτό, αλλά με τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτή ή με τον τρόπο που διαφέρει, από ένα μέρος στο άλλο.

Φυσικά ένας υπεύθυνος μάρκετινγκ σε μια εταιρεία, δε επιτρέπεται να θεωρεί δεδομένο το περιβάλλον αυτό. Παρ όλο που οι αλλαγές στο συγκεκριμένο περιβάλλον είναι πάρα πολύ αργές, έχοντας μακροπρόθεσμα

αποτελέσματα, θα πρέπει να εντοπίζονται εγκαίρως αυτές οι αλλαγές, ώστε να αναγνωρίζονται οι τυχόν νέες ευκαιρίες. Οι περισσότερες χώρες, έχουν την τάση να γίνονται πολυπολιτισμικές επομένως, οι αλλαγές είναι πολύ σημαντικές για την στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η κάθε εταιρεία, καθώς χρειάζεται μεγάλη προσοχή κατά την τμηματοποίηση των αγορών. Βεβαίως, ο χειρισμός όλων αυτών των διαφορών, είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, ιδιαίτερα όταν η εταιρεία, απευθύνεται σε διεθνείς αγορές. Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών σε ένα τέτοιο διαφοροποιημένο περιβάλλον, εννοείται ότι σχετίζεται, επιδρά και αποτελεί ένα ιδιαίτερος ακόμα προκλητικό σημείο, στον σχεδιασμό της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η κάθε εταιρεία.

4.2.1 οι αλλαγές γίνονται με αργούς ρυθμούς.

Ο συνεχώς εξελισσόμενος ρόλος της γυναίκας στην κοινωνία, έχει δημιουργήσει κατά καιρούς ευκαιρίες, αλλά και μεγάλες περιπλοκές στη στρατηγική σχεδίαση του μάρκετινγκ των εταιρειών. Ένα παράδειγμα: εάν ένα μείγμα μάρκετινγκ στοχεύει σε γυναίκες, μπορεί να απαιτεί και την τήρηση σημαντικών ισορροπιών. Έτσι, μια αφίσα που μπορεί να δείχνει μια γυναίκα σε ένα γραφείο, θα μπορούσε να εμπνεύσει πολλές γυναίκες, αλλά παράλληλα, να απομακρύνει πολλές νοικοκυρές, που θα θεωρήσουν ότι δεν προσδίδεται τόσο κύρος όσο θα έπρεπε στις οικιακές εργασίες. Αντιστρόφως, μια διαφήμιση με μια νοικοκυρά, θα μπορούσε να επικριθεί, θεωρώντας ότι ενθαρρύνει την καλλιέργεια στερεοτύπων για την θέση της γυναίκας στην κοινωνία.

Όπως προαναφέραμε, οι περισσότερες αλλαγές στις βασικές πολιτισμικές αξίες της κοινωνίας, γίνονται με αργούς ρυθμούς, έτσι μια μεμονωμένη εταιρία, δεν μπορεί να περιμένει, ότι θα ενθαρρύνει με τον τρόπο που ασκεί το μάρκετινγκ άμεσες αλλαγές. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις νοοτροπίες που υπάρχουν, και να φροντίζει να δουλεύει μέσα σε αυτά τα πλαίσια που αυτές προσδιορίζουν, ενώ παράλληλα θα αναζητά και νέες ευκαιρίες.

4.3 Οικονομικό περιβάλλον

Το Οικονομικό περιβάλλον, είναι σε συνάρτηση με τους μακροοικονομικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τις καταναλωτικές και επιχειρηματικές δαπάνες, όπως είναι το εθνικό εισόδημα, η οικονομική ανάπτυξη και ο πληθωρισμός. Η θέση της οικονομίας επηρεάζει άμεσα και έντονα τις κατά τόπους αγορές καθώς η πτώση της ή η άνοδος της μπορεί να επηρεάσει το καταναλωτικό κοινό. Οι συνέπειες της αλλαγής που μπορεί να είναι και πάρα πολύ γρήγορη, απαιτούν αλλαγές και στην στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζουν οι εταιρείες. Έτσι, σε μια οικονομική ύφεση σε ένα κράτος, οι εταιρείες που βρίσκονται στην αγορά αυτής της χώρας, όσο και καλά

σχεδιασμένη στρατηγική μάρκετινγκ και εάν έχουν, θα περάσουν κι αυτές μια οικονομική κρίση.

Η ύφεση, έχει ως αποτέλεσμα, την μείωση της κατανάλωσης. Έτσι, οι καταναλωτές, μειώνοντας τις δαπάνες τους, λόγω μείωσης εισοδήματος, περιορίζονται στις αγορές των προϊόντων της πρώτης ανάγκης και όχι για μη αναγκαία προϊόντα, όπως πχ. μια αγορά αυτοκινήτου. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η μη δυνατότητα επιβίωσης κάποιων εταιρειών που έχουν προϊόντα που αποτελούν πλέον είδος πολυτελείας για τους καταναλωτές. Παρ' όλα αυτά, οι διευθυντές μάρκετινγκ πάντα βρίσκουν τρόπους να προσαρμόσουν το μείγμα μάρκετινγκ της εταιρείας τους, ή να διαφοροποιήσουν την στρατηγική μάρκετινγκ, ώστε να μειώσουν την επίδραση της κρίσης στην εταιρεία τους. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι η αγορά των αυτοκινήτων. Πιθανοί αγοραστές στο διάστημα της οικονομικής κρίσης, δεν προχωρούσαν σε υλοποίηση της πράξης τους, διότι είχαν μια ανασφάλεια για την θέση εργασίας τους, άρα και για την ικανότητά τους να πληρώσουν τις δόσεις της αγοράς που θα είχαν πραγματοποιήσει. Γνωστή μάρκα αυτοκινήτων όπως η Hyundai για να μειώσει τον βαθμό κινδύνου των πελατών της, υποσχέθηκε ότι εάν προχωρήσουν σε αγορά ή μίσθωση αυτοκινήτου της Hyundai, και κάποια στιγμή έχαναν τη θέση εργασίας τους, θα μπορούσαν να επιστρέψουν το αυτοκίνητο χωρίς καμία οικονομική επίπτωση. Έτσι, κέρδισε μια θετική δημοσιότητα, η οποία ήταν αρκετά μεγάλη, προβάλλοντας σχετικό διαφημιστικό σπότ. Αυτό παράλληλα την βοήθησε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της πάνω από 25% (ήτοι 4% περισσότερο) μέσα σε ένα χρόνο, έχοντας επιστροφή λιγότερα από 100 αυτοκίνητα.

Στην οικονομία, οι μεταβολές συνοδεύονται συνήθως και με αλλαγές στα επιτόκια των προς δανεισμό χρημάτων. Το ύψος των επιτοκίων, επηρεάζει τους δανειολήπτες στο πότε και τι θα αγοράσουν. Επίσης, αυτός ο παράγοντας, είναι ιδιαίτερα σημαντικός και επηρεάζει τις επιχειρηματικές αγορές. Άρα και τις αγορές των καταναλωτών, καθώς και κάποιες κατηγορίες αγαθών, που πωλούνται με πίστωση, όπως είναι αυτοκίνητα, σπίτια, μηχανήματα, κ.λ.π.

Έτσι, βλέπουμε ότι σε περιόδους πληθωρισμού, οι τιμές των επιτοκίων αυξάνονται. Σε κάποιες χώρες της Λατινικής Αμερικής, ο πληθωρισμός κατά τα τελευταία έτη, έχει περάσει το 400% σε ετήσια βάση. Αντίθετα με τις ΗΠΑ, που το -3% έως -20% μοιάζει πάρα πολύ χαμηλό. Όπως γνωρίζουμε, ο πληθωρισμός είναι ένα στοιχείο που θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας στη σχεδίαση της στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρείας μας. Όταν έχουμε κόστη τα οποία αυξάνονται κατά γοργούς ρυθμούς, και οι τρόποι για την μείωσή τους έχουν εξαντληθεί, τότε, ένας διευθυντής μάρκετινγκ, θα χρειαστεί να αυξήσει τις τιμές των προϊόντων της εταιρείας. Πρόσφατο τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η αύξηση των τιμών των αερομεταφορών, καθώς και των μεταφορικών εταιρειών, που οφείλεται στην συνεχή αύξηση της τιμής των καυσίμων.

Με την παγκοσμιοποίηση , οι οικονομίες καθώς και οι αγορές όλων των χωρών, συνδέονται μεταξύ τους , και έτσι κάθε αλλαγή σε μία χώρα, αυτόματα επηρεάζει τις άλλες. Ένας από τους λόγους αυτής της σύνδεσης, είναι και η αύξηση του διεθνούς εμπορίου, που επηρεάζεται τόσο από την οικονομία της χώρας που διενεργείται , όσο και από τις σχέσεις της , με τις άλλες οικονομίες των άλλων χωρών.

Τέτοιου είδους παράδειγμα, αποτελεί η εταιρεία International Harvester (IH) (κατασκευή μηχανολογικού εξοπλισμού συγκομιδής σιτηρών σε όλες τις γραμμές γεωργικού εξοπλισμού καθώς και πλήρης γραμμής με μηχανήματα κατασκευής κτηρίων) , που πουλούσε κατασκευαστικά μηχανήματα στην Ασία, την περίοδο που οι κατασκευές στην χώρα αυτή ανθούσαν. Με την οικονομική ύφεση όμως, πολλοί ήταν αυτοί που δεν μπορούσαν πλέον να αποπληρώσουν την αγορά των μηχανημάτων με αποτέλεσμα, η IH να παρουσιάσει μεγάλες ζημιές, και με την επιβάρυνση της ανάκτησης του εξοπλισμού της που βρισκόταν 13.000 μίλια μακριά.

Ένα άλλο είδος ανταγωνισμού που μπορεί να επηρεάσει την στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ μιας εταιρείας, είναι αυτό της συναλλαγματικής διαφοράς των νομισμάτων. Όταν το διεθνές εμπόριο επηρεάζεται από αυτές τις συναλλαγματικές διαφορές των νομισμάτων, ολόκληρο το οικονομικό σύστημα μιας χώρας μπορεί να αλλάξει, καθώς αλλάζει η ισορροπία μεταξύ των εξαγωγών και των εισαγωγών της. Αυτή η διαταραχή της ισορροπίας, θα επηρεάσει τις θέσεις εργασίας της χώρας, κατ' προέκταση το εισόδημα των καταναλωτών, και αποτελεσματικά την παραγωγικότητα της χώρας αυτής.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι οι διευθυντές μάρκετινγκ των εταιρειών , θα πρέπει να παρακολουθούν προσεκτικά το οικονομικό περιβάλλον της εταιρείας τους που αντίθετα με το κοινωνικοπολιτισμικό , οι οικονομικές συνθήκες σε μία αγορά, μπορούν να μεταβληθούν πολύ γρήγορα απαιτώντας άμεση αλλαγή της στρατηγικής που έχει χαράξει η κάθε εταιρεία.

4.4 Το τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει τις ευκαιρίες αλλά δημιουργεί και προκλήσεις

Η τεχνολογία, που είναι το άθροισμα όλων των τεχνικών , των δεξιοτήτων, των διαδικασιών και μεθόδων που αξιοποιούνται και εφαρμόζονται στους πόρους της οικονομίας, προκειμένου να παραχθούν αγαθά ή προϊόντα ή υπηρεσίες, επηρεάζει το μάρκετινγκ της κάθε εταιρείας με δύο τουλάχιστον βασικούς τρόπους:

- Δημιουργεί ευκαιρίες για νέα προϊόντα
- Αλλάζει τον τρόπο αλληλεπίδρασης των εταιρειών με τους πελάτες τους

Τα σημερινά κοινωνικά μέσα ενημέρωσης, έχουν γίνει η νέα μέθοδος δηλώσεων για τον 21^ο αιώνα, επιτρέποντας την είσοδο των μηνυμάτων από τις επιχειρήσεις στο καταναλωτικό κοινό. Οι εταιρείες, έχουν συνειδητοποιήσει ότι χωρίς κάποια σωστή στρατηγική μάρκετινγκ, δεν έχουν καμία πιθανότητα να ξεχωρίσουν, μέσα σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά, όπου ξεχωρίζουν όσοι έχουν πρόσβαση στην ταχέως μεταβαλλόμενη ψηφιακή ελευθερία. Οι εταιρείες λοιπόν θα πρέπει να δράσουν με ένα εντελώς καινούργιο τρόπο για αυτές, να αναθεωρήσουν τις θεωρίες μάρκετινγκ, ώστε να μπορέσουν να ενισχύσουν το προϊόν τους καθώς και την μάρκα τους σε διαφορετική όψη. Εάν αυτό γίνει με την αλληλεπίδραση των καταναλωτών τους, τότε έχουν και πολλές πιθανότητες να αναλάβουν και ένα ηγετικό ρόλο στο μάρκετινγκ των κοινωνικών μέσων. (*Dhanushanthin, 2017*)

Η Google δεν υπήρχε μέχρι πριν δεκαπέντε χρόνια. Τώρα όμως είναι ίσα από τις πιο γνωστές εταιρείες στον κόσμο. Το Facebook ιδρύθηκε το 2004, και μόλις μετά από έξι χρόνια είχε 400 εκατομμύρια χρήστες. Όταν παρουσιάζονται τόσο μεγάλες ευκαιρίες, που μπορεί κάποιος μέσα από την ανάπτυξη των κοινοτικών ιστοτόπων, όπως στο Twitter ή στο LinkedIn, να έχει μια ειλικρινή επικοινωνία με τους πελάτες του, (καταναλωτές) μπορεί να δείξει άμεσα ποιο είναι το προϊόν του, τα χαρακτηριστικά του, και οι ελκυστικές διαφορές του, σε σύγκριση με τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, πως θα μπορούσε να μη δοκιμάσει να ελέγχει την εικόνα του προϊόντος καθώς και εν γένει της εταιρείας του. Κατά συνέπεια, ολοένα και περισσότεροι διευθυντές μάρκετινγκ, ενσωματώνουν το μάρκετινγκ των κοινωνικών μέσων μαζικής επικοινωνίας (*Social Media Marketing – SMM*) στις στρατηγικές μείγματος μάρκετινγκ που ακολουθούν.

Η διαδικασία που ενδυναμώνει την προώθηση των ιστοσελίδων, συνδέεται άμεσα με την «οικοδόμηση των σχέσεων καθώς και με την δημιουργία σχέσεων με τους καταναλωτές – τρέχοντες και δυνητικούς» (*Erdogmus & Cicek, 2012 επιστημονικό άρθρο*)

Επιπλέον, η επικοινωνία, η προβολή και η αύξηση της «εικονικής επισκεψιμότητας» στα καταστήματα των εταιρειών, αυξάνουν την δημοτικότητα των εμπορικών σημάτων τους. (*Kim & Ko Consulting ιστοσελίδα 2012*)

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα της SAS, το 67% του customer management, έως το 2030, θα διαχειρίζονται έξυπνες μηχανές. Οι εταιρείες τότε θα έχουν το δίλλημα της αντιμετώπισης του παρακάτω προβλήματος: θα ανταλλάξουν την ενσυναίσθηση με την αποτελεσματικότητα?

Η σύγχρονη τεχνολογία, έχει αλλάξει κατά πολύ τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι εταιρείες με τους πελάτες τους. Νέοι τύποι καταναλωτών και συγχρόνως ανταγωνιστές, εξελίσσονται και ολοένα και περισσότεροι, χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα δικτύωσης, «φέρνουν» τα προϊόντα στο

σπίτι τους. Ταυτόχρονα, αλλάζει και η καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών, οπότε και οι εταιρείες θα πρέπει να εξελιχθούν για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των καταναλωτών του μέλλοντος.¹ Τα συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εταιρείες, θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τις διαδικασίες προβολής των προϊόντων τους, άρα να αλλάξουν την στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούν, ώστε να μπορέσουν να συμβαδίσουν με τους σύγχρονους καταναλωτές, καθώς και με τις νέες καταναλωτικές τους ανάγκες. Θα πρέπει να εξελίξουν τις παρεχόμενες τεχνολογίες τους, ώστε να μπορούν να ελιχθούν, παρέχοντας ένα πλήρη αυτοματισμό στην καταναλωτική εμπειρία. Η έρευνα, προβλέπει ακόμη ότι οι μηχανές, πρόκειται να αντικαταστήσουν πλήθος ατόμων, χειριζόμενες περίπου τα 2/3 της καταναλωτικής εμπειρίας, τις αποφάσεις που θα γίνονται σε πραγματικό χρόνο και θα αφορούν την εμπειρία, καθώς και τις αποφάσεις γύρω από το μάρκετινγκ και διάφορες άλλες προωθητικές ενέργειες.

Επίσης, η έρευνα αναφέρει ότι μέχρι το 2030, το 67% της καταναλωτικής εμπειρίας μεταξύ των καταναλωτών και της εταιρείας που χρησιμοποιεί κάποια ηλεκτρονική συσκευή, θα γίνεται εξ ολοκλήρου από έξυπνες μηχανές, που θα αντικαταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό που υπερισχύει έως σήμερα. Επίσης, το 69% των αποφάσεων που αφορούν τις καταναλωτικές συνήθειες, θα λαμβάνεται από έξυπνες μηχανές αποκλειστικά, αποκλείοντας την εμπειρία χιλιάδων διευθυντών μάρκετινγκ.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ακόμη από το έτος 1988, από τον Warren Mc Farland, Πρύτανη του Πανεπιστημίου Harvard Business School των ΗΠΑ «σε λίγα χρόνια από σήμερα, θα υπάρχουν δύο είδη οργανισμών: αυτοί που θα χρησιμοποιούν την νέα τεχνολογία ως εργαλείο του μάρκετινγκ και οι άλλοι που θα χρεοκοπήσουν.» (Leverick 1997 σελ 89)

Δεν υπάρχει πλέον καμιά αμφιβολία στις μέρες μας, ότι η τεχνολογία, αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς επιχειρηματικούς πόρους, καθώς ότι η χρήση της, αποτελεί μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις εταιρείες.

4.4.1. Τεχνολογία και δεοντολογικά ζητήματα

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως αναφέρουμε και παραπάνω στην εργασία μας, εκτός από νέες ευκαιρίες, δημιουργούν και προκλήσεις για όλους όσους ασχολούνται με την διαδικασία του μάρκετινγκ. Θα πρέπει είτε είναι νέα επιτεύγματα της τεχνολογίας είτε είναι εργαλεία που προέρχονται από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης του ίδιου οργανισμού, οι διευθυντές μάρκετινγκ, να τα

¹ Έρευνα “Experience 2030: The Future of Customer Experience”, που διενεργήθηκε από τη Futurum Research εκ μέρους της SAS, τον ηγέτη στο χώρο των analytics.

εντάξουν άκριτα, στην στρατηγική που ακολουθούν. Οι υπεύθυνοι ωστόσο των εταιρειών, θα πρέπει να αποφασίζουν ποιες από τις παρεχόμενες τεχνολογικές εξελίξεις, είναι και ηθικά αποδεκτές, βάση της εσωτερικής κουλτούρας του οργανισμού τους.

4.4.2 Τεχνολογία και επίδραση στο περιβάλλον

Η αναζήτηση της εφαρμογής των επιτευγμάτων, καθώς και η διαδικασία εφαρμογής τους, θα πρέπει πάντα να γίνεται με βάση, την αναζήτηση των αναγκών των πελατών της κάθε εταιρείας. Φυσικά κάποιες ελκυστικές τεχνολογικές εξελίξεις, που ωστόσο, να έχουν μακροπρόθεσμες επιδράσεις, μπορεί να απορριφθούν. Ένα τέτοιο παράδειγμα, θα μπορούσε να είναι οι ασηπτικές συσκευασίες των ροφημάτων, που είναι και βολικές και εύχρηστες από τους καταναλωτές, ωστόσο δεν ανακυκλώνονται εύκολα. Έτσι ο οργανισμός, θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ της ικανοποίησης κάποιων πελατών καθώς και του ίδιου του οργανισμού, με την επίδραση που θα έχει στο περιβάλλον η επιλογή του. Η άμεση επικοινωνία που μπορεί να έχει ο κάθε οργανισμός με το καταναλωτικό κοινό του, με την βοήθεια της τεχνολογίας, τον βοηθάει να έχει μια καλύτερη αίσθηση των τάσεων που επικρατούν, και επίσης να αποφεύγει πολλά σημαντικά λάθη.

4.5 Το Πολιτικό-νομικό περιβάλλον, επηρεάζει τις στρατηγικές μάρκετινγκ

Το γενικότερο πολιτικό και νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία, μπορεί να επηρεάσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που αυτή ακολουθεί. Αυτό γίνεται διότι οι αντιδράσεις καθώς και οι στάσεις που ακολουθούν οι άνθρωποι απέναντι στην κοινωνική κριτική καθώς και στις αποφάσεις της κάθε κυβέρνησης, επηρεάζουν το πολιτικό περιβάλλον. Όταν οι καταναλωτές, βρίσκονται στην ίδια χώρα, μοιράζονται και το ίδιο πολιτικό περιβάλλον. Με τη σειρά του, το κάθε πολιτικό – νομικό περιβάλλον, επηρεάζει τις ευκαιρίες τόσο σε τοπικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Όταν κάποιος υπεύθυνος μάρκετινγκ, μπορεί να μελετήσει το πολιτικό περιβάλλον της εταιρείας του, τότε θα μπορεί και να αναπτύξει τέτοιες στρατηγικές, ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν από τις μεταβαλλόμενες πολιτικο – νομικές συνθήκες. Τα κυριότερα στοιχεία αυτού του περιβάλλοντος, αναφέρονται στον πίνακα 4.1 της παρούσας εργασίας μας.

Κάποια παραδείγματα που θα μπορούσαμε να παραθέσουμε για το πώς επηρεάζουν τις ενέργειες μάρκετινγκ οι κανονιστικές ρυθμίσεις, είναι τα : περιορισμός τηλεοπτικών διαφημίσεων για παιχνίδια σε συγκεκριμένες τηλεοπτικές ζώνες, υποχρεωτική αναγραφή στα πακέτα των τσιγάρων για τις

βλαβερές συνέπειες του καπνίσματος, η επιβολή του φόρου προστιθέμενης αξίας ΦΠΑ , κ.λ.π.

4.5.1 Ο εθνικισμός θεωρείται ανασταλτικός παράγοντας στις διεθνείς αγορές

Ο τρόπος με τον οποίον λειτουργούν τα συστήματα μάρκετινγκ, επηρεάζεται από έντονα συναισθήματα εθνικισμού. Η έμφαση στα συμφέροντα μιας χώρας πάνω από όλα, μπορεί να μειώσει τις πωλήσεις , ή να σταθεί εμπόδιο στις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, σε κάποιες διεθνείς αγορές. Παράδειγμα η Κίνα, παρόλο που οι εταιρείες της πωλούσαν μεγάλες ποσότητες στις αγορές της Ευρώπης , των ΗΠΑ και άλλων χωρών, η ίδια, έφερνε «προσκόμματα» σε αντίστοιχες εταιρείες που ήθελαν να δραστηριοποιηθούν στη χώρα της,

Η πολιτική του: «προτιμήστε τα Αμερικάνικα προϊόντα» ακολουθείται σε πολλά συμβόλαια με κράτη, καθώς και σε πολλές επιχειρηματικές αγορές, με συνέπεια αυτό, να αντανakλά την ίδια την στάση στις ΗΠΑ. Η υποστήριξη των τοπικών προϊόντων και των αμερικανών παραγωγών, (αντίστοιχα και των τοπικών θέσεων εργασίας) έναντι των ξένων ανταγωνιστών, είναι απόρροια των εθνικιστικών συναισθημάτων των αμερικανών πολιτών. Επίσης, η προώθηση που κάνει η GM - General Motors (*φορτηγά αυτοκίνητα*) με τηλεοπτικά σποτ που τονίζουν «αυτή είναι η χώρα μας» ενώ τα πιο δημοφιλή της μοντέλα, παράγονται στο Μεξικό.

Για το εάν μια εταιρεία θα μπορέσει να μπει σε μια συγκεκριμένη αγορά ή όχι, οφείλεται κατά πολύ και από τα εθνικιστικά συναισθήματα των καταναλωτών της, διότι πολύ συχνά ίσως να χρειάζεται και ειδική άδεια λειτουργίας. Αυτό συνεπάγεται πολλές γραφειοκρατικές διατυπώσεις, μπορεί να εμπλέκονται και προσωπικές επιρροές, έως και χρήση δωροδοκίας, που εγείρουν θέματα δεοντολογίας για τους διευθυντές μάρκετινγκ.

4.5.2 Η ενοποίηση των ευρωπαϊκών αγορών

Πριν την παγκοσμιοποίηση, που επέφερε την ενοποίηση των αγορών, η κάθε χώρα της Ευρώπης, είχε τους δικούς της νομικούς και εμπορικούς κανονισμούς, με αποτέλεσμα η μετακίνηση των προϊόντων να γίνεται με μεγάλη δυσκολία καθώς και το κόστος μεταφοράς τους να γίνεται αβάστακτο πολλές φορές . Σήμερα , οι χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχουν μειώσει τους νόμους και τους φόρους που ήταν αλληλοσυγκρουόμενοι, καθώς και άλλα εμπόδια που υπήρχαν και παρεμπόδιζαν την αλληλομετακίνηση των προϊόντων τους. Αυτό αυτόματα, μείωσε το κόστος των αγαθών, την τελική τιμή τους προς τους καταναλωτές, δίδοντας παράλληλα περισσότερες θέσεις εργασίας, καθώς και ικανοποίηση σε όλους τους Ευρωπαίους καταναλωτές. Επίσης, η κατάργηση των ισοτιμιών , με την χρήση του Ευρώ ως ενιαίου

νομίσματος, οι συναλλαγές μέσα στην Ευρωζώνη, δεν επιβαρύνονται πλέον με την αβεβαιότητα των συναλλαγματικών διαφορών μεταξύ των νομισμάτων .

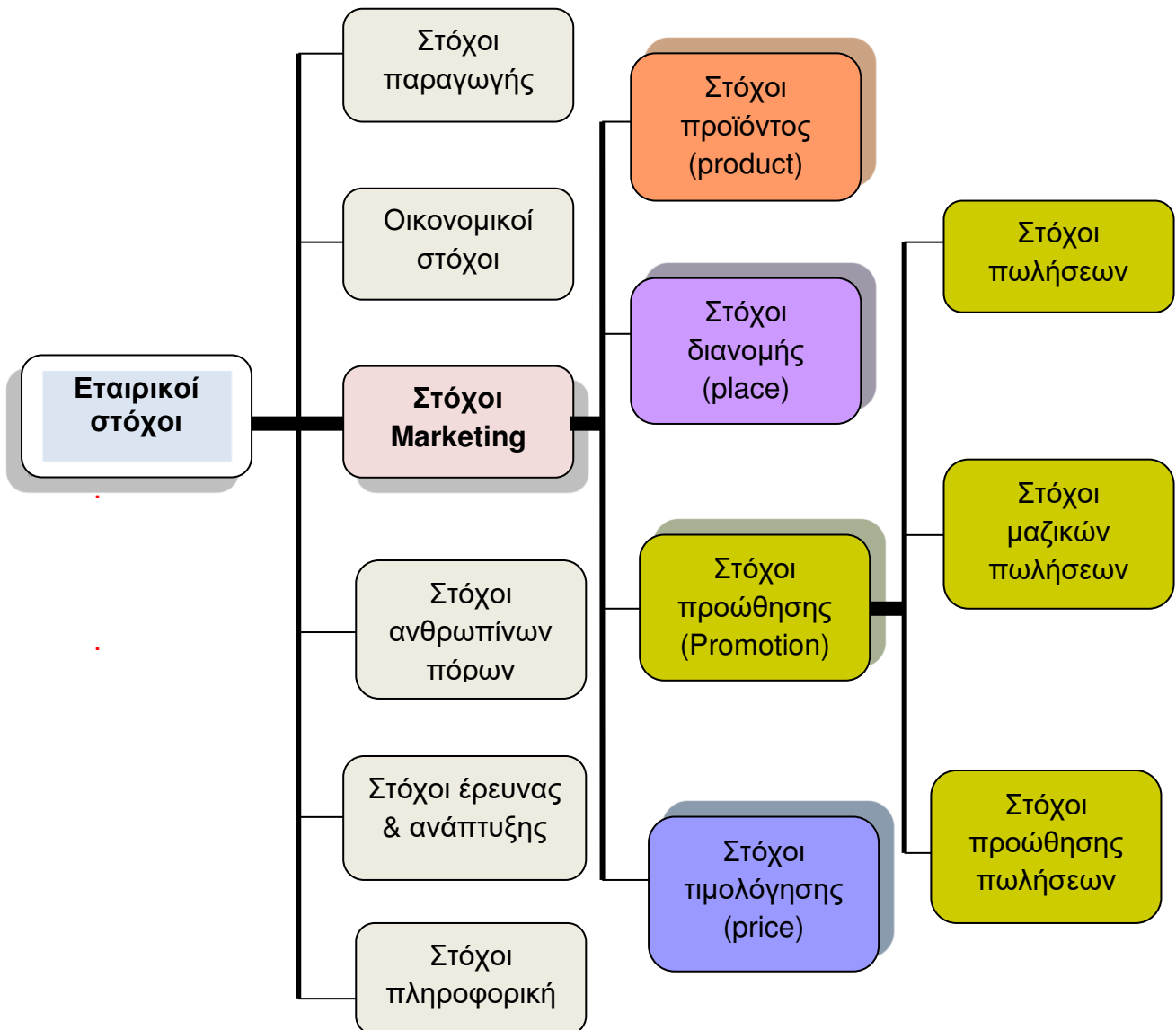
Θα μπορούσε κάλλιστα κάποιος να πει, ότι η Ευρώπη πλέον είναι μια ενοποιημένη αγορά, ωστόσο, σε ότι αφορά το μάρκετινγκ, υπάρχουν πολλές διαφορές από χώρα σε χώρα. Παράδειγμα για τα παραπάνω, μπορούμε να αναφέρουμε την εταιρεία Land's End που εδρεύει στο Wisconsin και δραστηριοποιείται στην λιανική πώληση μέσω internet. Η ιστοσελίδα της εταιρείας, καθώς και η προώθηση των προϊόντων της , στηρίζονται στην απόλυτη εγγύηση που προσφέρει εφ' όρου ζωής , που αποτελεί και το σημείο κλειδί της επιτυχίας της εταιρείας. Σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες, είχε επιτυχία, πλην της Γερμανίας, διότι η σχετική της νομοθεσία περί προστασίας του καταναλωτή, απαγόρευσε την προβολή της εγγύησης, θεωρώντας το παραπλανητικό τέχνασμα για τους καταναλωτές της. Αυτό ισχύει ακόμη και για τις αγορές που κάνουν οι καταναλωτές της χώρας, μέσω της ιστοσελίδας της Land's End, με την λογική ότι το κόστος της εγγύησης που προσφέρει η εταιρεία, είναι κρυμμένο στην τελική τιμή που θα πληρώσει ο καταναλωτής.

Κάποιοι τοπικοί νόμοι , όπως αυτός της Γερμανίας, θα μπορούσαν να αποδυναμώσουν τα οφέλη που προκύπτουν από την ενοποίηση του διεθνούς εμπορίου και μιας μεγαλύτερης ενοποίησης των χωρών όπως των Ευρωπαϊκών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ 5^{ον} Ανάλυση μικρο- περιβάλλοντος

5.1 Σχεδιασμός και υλοποίηση του Marketing mix

Το τμήμα μάρκετινγκ της κάθε εταιρείας, θα πρέπει να ακολουθεί μια στρατηγική στην ανάπτυξη της αγοράς και του προϊόντος, μέσω των πωλήσεων, της τιμολόγησης και της διανομής του προϊόντος. Επίσης, οι εταιρικοί στόχοι θα πρέπει πάντα να καθοδηγούν τα στελέχη στην αναζήτηση, καθώς και στην αξιολόγηση των ευκαιριών, και αργότερα στον σχεδιασμό των στρατηγικών μάρκετινγκ. Έτσι, οι εταιρικοί στόχοι, θα πρέπει να οδηγούν σε στόχους μάρκετινγκ. Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, μια εταιρεία, χρειάζεται να ιεραρχήσει στους στόχους της, ξεκινώντας από τους εταιρικούς, και οδεύοντας στους στόχους του τμήματος μάρκετινγκ.



Σχήμα: 5.1 Ιεραρχία στόχων μάρκετινγκ

Πηγή: Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ (*Μια Στρατηγική Προσέγγιση*), William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy (σελ. 61)

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε και στο παραπάνω σχήμα 5.1, για κάθε στρατηγική μάρκετινγκ οι εταιρείες, θα πρέπει να θέσουν στόχους τόσο για τα τέσσερα “P”, όσο και για πιο λεπτομερή πεδία. Για παράδειγμα στην κατηγορία Promotion (Προώθηση), χρειαζόμαστε στόχους για τις προσωπικές πωλήσεις, την μαζική πώληση και την προώθηση των πωλήσεων. Σε μία εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες, ένας από τους βασικούς στόχους της, θα πρέπει να προσφέρει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης στους πελάτες της. Η εξυπηρέτηση των πελατών, είναι παράγοντας κλειδί για την ικανοποίησή τους, επομένως κρίνεται πολύ σημαντικό για την εταιρεία, να διαθέτει εξειδικευμένους και καλά εκπαιδευμένους εκπροσώπους (CSPs – customer service representatives), οι οποίοι θα μπορούν να απαντούν σε ερωτήματα που θα επιλύουν τα προβλήματα που έχουν οι πελάτες. Έτσι, θα πρέπει να γίνει επιλογή συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα προσωπικού, το οποίο χειρίζεται την κάθε πρόσληψη και εκπαίδευση τους. Ομοίως το κάθε τμήμα μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών, που ασχολείται με την πληροφορική, έχει ως υποχρέωση να αναπτύξει ένα λογισμικό, που θα αυξάνει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας των CSR με τους πελάτες της. Το λογισμικό, θα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε οι CSR να μπορούν να βλέπουν στον υπολογιστή τους την ίδια ακριβώς οθόνη που θα βλέπει και ο κάθε πελάτης από τον υπολογιστή του στο σπίτι του. Με όλα αυτά και τα άτομα που αποτελούν τους εκπροσώπους της εταιρείας, θα μπορούν να λύσουν τα προβλήματα των πελατών τους πιο αποτελεσματικά. Έτσι, θα πρέπει να προσδοκά η εταιρεία, ότι αυτές οι προσπάθειες θα οδηγήσουν σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της, με συνέπεια την κράτηση των πελατών, περισσότερο από το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Οι εταιρικοί καθώς και οι στόχοι μάρκετινγκ, θα πρέπει ωστόσο να είναι ρεαλιστικοί, ώστε παράλληλα να είναι και εφικτοί. Κάθε υπερβολικά φιλόδοξος στόχος, δεν χρησιμεύει σε τίποτα, εάν η ίδια η εταιρεία, δεν διαθέτει πόρους αντίστοιχους για να τους πετύχει.

5.2 μικρο- περιβάλλον της αγοράς

Η μελέτη του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία, δεν σταματάει στο εξωτερικό της περιβάλλον δηλαδή στις γενικές συνθήκες της αγοράς, αλλά και στην ανάλυση των δεδομένων που παρουσιάζει η αγορά στην οποία στοχεύει. Τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν το μικρο περιβάλλον ενός οργανισμού, είναι η ανάλυση των πελατών της, οι τάσεις που μπορεί να υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται, η ανάλυση των ανταγωνιστών καθώς και η ανάλυση των δικτύων διανομής, όπως παραθέτονται στον πίνακα 5. 1 που ακολουθεί. Η κάθε εταιρεία, θα πρέπει να εξετάσει και να αξιολογήσει

τα δεδομένα που θα έχει από την ανάλυση του μικρο- περιβάλλοντός της, και να καταστρώσει την στρατηγική του μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει, ώστε να την βοηθήσει να αντιμετωπίσει έγκαιρα και αποτελεσματικά τυχόν αρνητικές συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από τους ανταγωνιστές, ή να μπορέσει να αναδείξει ευκαιρίες που κρύβονται μέσα σε αυτό.

Τάσεις αγοράς	Ανάλυση πελατών
<p>Διαχρονική εξέλιξη αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μέγεθος αγοράς • Ρυθμός μεταβολής της αγοράς • Μεριδία αγοράς <p>Δομή της αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση της αγοράς (<i>marketing concentration</i>) • Εμπόδια εισόδου στον κλάδο • Εμπόδια εξόδου από τον κλάδο • Απειλή από υποκατάστατα <p>Τρόπος λειτουργίας της αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική προϊόντων – Διαφοροποίηση προϊόντων , ποιότητα • Τιμολογιακή πολιτική , Ελαστικότητα τιμών • Δίκτυα διανομής • Πολιτική προβολής και σχετιζόμενες δαπάνες • Βαθμός απόδοσης της αγοράς • Περιθώρια κέρδους • Κερδοφορία 	<p>Ανάλυση επιχειρήσεων- πελατών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γενικά χαρακτηριστικά πελατών – επιχειρήσεων • Πεδία δράσης • Χρηματοοικονομική κατάσταση κύριων πελατών – επιχειρήσεων • Αγοραστική συμπεριφορά <p>Ανάλυση τελικών καταναλωτών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γενικά χαρακτηριστικά καταναλωτών • Διαδικασία και κριτήρια λήψης αγοραστικών αποφάσεων • Ειδικά στοιχεία της αγοράς • Βαθμός ικανοποίησης και πιστότητα (<i>loyalty</i>)
<p>Ανάλυση ανταγωνιστών</p>	<p>Ανάλυση δικτύων διανομής</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Δομή και Οργάνωση • Μέσα παραγωγής • Δραστηριότητες , δαπάνες και αποτελέσματα μάρκετινγκ και πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχοντα δίκτυα διανομής • Δομή και οργάνωση των δικτύων • Μέγεθος και δύναμη • Δυνατότητες πρόσβασης

<ul style="list-style-type: none"> • Χρηματοοικονομική κατάσταση 	<ul style="list-style-type: none"> • Όροι συνεργασίας • Χρήση δικτύων από ανταγωνιστές • Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών του ίδιου δικτύου • Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών δικτύων .
---	---

Πίνακας : 5.1 επιμέρους στοιχεία ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος
Πηγή : Γ. Αυλωνίτης, Πωλίνα Παπασταθοπούλου «Marketing Plans» (σελ. 113)

5.3 αναλύοντας τους ανταγωνιστές και το ανταγωνιστικό περιβάλλον

Κάθε ανταγωνιστικό περιβάλλον, επηρεάζει τον αριθμό και το είδος των ανταγωνιστών που κάθε εταιρεία και αντίστοιχα ο διευθυντής του μάρκετινγκ καλείται να αντιμετωπίσει. Επίσης, επηρεάζει και τους πιθανούς τρόπους συμπεριφοράς τους. Ωστόσο, μπορούμε να επιλέξουμε στρατηγικές που αποφεύγουν τον κατά – μέτωπο ανταγωνισμό, παρόλο που δεν μπορούμε να ξέρουμε αυτούς τους παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό. Η κατανόηση των διαφορετικών χαρακτηριστικών και η εξοικείωση μας με αυτά, μας βοηθούν να αναλύσουμε το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι περισσότερες αγορές, κατευθύνονται μακροπρόθεσμα προς το ολιγοπώλια ή τον τέλειο ανταγωνισμό. Σε τέτοιες καταστάσεις ανταγωνισμού, οι ανταγωνιστές μπορούν να προσφέρουν παρόμοια προϊόντα μεταξύ τους και οι πελάτες, έχουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα αυτά προϊόντα, (mix marketing) σαν υποκατάστατα πλησιέστερα στα προϊόντα που θέλουν. Οι εταιρείες αντίστοιχα, ανταγωνίζονται μεταξύ τους, μειώνοντας τις τιμές των προϊόντων και κατά συνέπεια να αποδέχονται την συρρίκνωση του περιθωρίου κέρδους τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι διευθυντές μάρκετινγκ, μειώνουν τις τιμές πάρα πολύ γρήγορα χωρίς να σκεφτούν ένα θα μπορούσαν να προσθέσουν την αξία του πελάτη πάνω σε αυτές. Το Mix marketing , που προσφέρει και την καλύτερη αξία για τον πελάτη δεν είναι και απαραίτητο να έχει και την χαμηλότερη τιμή. Η έμφαση που έχουμε δώσει στο στοχευόμενο μάρκετινγκ, συμβαδίζει τις περισσότερες φορές με το μη κατά μέτωπο ανταγωνισμό από τις εταιρείες. Επίσης, υπάρχει η ανάγκη να βρεθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα επιτρέψει και την διαφοροποίηση του mix marketing. Αυτό καθ αυτό το σκεπτικό, είναι που κάνει και το στοχευόμενο μάρκετινγκ να είναι αποτελεσματικό και να διαφέρει από την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σε άλλα επιχειρηματικά πεδία. Οι υπεύθυνοι των εταιριών των τμημάτων παραγωγής, οικονομικών και λογιστηρίου, γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν τις τυποποιημένες προσεγγίσεις, ώστε να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Αντίθετα, οι

διευθυντές των τμημάτων μάρκετινγκ των εταιρειών , δεν μπορούν να υιοθετήσουν την ίδια «καλή» στρατηγική μάρκετινγκ που έχουν οι ανταγωνιστές τους , διότι θα τους οδηγήσει σε μια κατά μέτωπο ανταγωνιστικότητα , που θα τους επιφέρει μια συνεχή μείωση των τιμών των προϊόντων και συρρίκνωση των κερδών τους. Έτσι αυτόματα , οδηγούνται σε ένα μείγμα μάρκετινγκ που ταιριάζει καλύτερα στους πελάτες τους κάνοντας ένα καθαρά στοχευόμενο μάρκετινγκ .

5.4 εντοπισμός του ανταγωνιστικού μας πλεονεκτήματος

Η εύρεση νέων πελατών, και η ικανοποίηση των αναγκών τους, είναι ένας τρόπος για να αποφύγει η κάθε εταιρεία τον κατά μέτωπο ανταγωνισμό. Για να αναζητήσει ωστόσο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μία ευκαιρία, πρέπει να έχει γίνει μελέτη στην συμπεριφορά των καταναλωτών- πελατών όχι μόνο της εταιρείας τους αλλά και των ανταγωνιστικών εταιρειών. Η ανάλυση ανταγωνισμού, είναι μια οργανωμένη προσέγγιση αξιολόγησης των δυνατοτήτων και των τυχών αδυναμιών που έχει η στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί η εταιρεία όσο και οι υπάρχοντες και δυνητικοί ανταγωνιστές της.

Η προσέγγιση που γίνεται για την ανάλυση του ανταγωνισμού, είναι σχετικά απλή. Γίνεται μια σύγκριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιλεγμένης ή της τρέχουσας αγοράς στόχου και του mix marketing της εταιρείας , με όσα κάνουν οι ανταγωνιστές της, απαντώντας στην δική της στρατηγική .

Το πρώτο βήμα που γίνεται κατά την ανάλυση του ανταγωνισμού, είναι ο προσδιορισμός των πιθανών ή των εν δυνάμει ανταγωνιστών. Ξεκινώντας από μια οπτική γωνία από την πλευρά των πελατών – στόχων , οι διάφορες εταιρείες, μπορούν να προσφέρουν αρκετά διαφορετικά προϊόντα ώστε να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους. Προσδιορίζοντας ένα σύνολο πιθανών ανταγωνιστών, μπορεί η κάθε εταιρεία να ανακαλύψει τον τρόπο ή τους τρόπους, με τους οποίους οι πελάτες της καλύπτουν τις ανάγκες τους, και να εντοπίσουν έτσι, τυχόν νέες ευκαιρίες.

Οι διευθυντές μάρκετινγκ, συνήθως, εστιάζουν την ανάλυσή τους, στους ανταγωνιστικούς αντιπάλους, δηλαδή στους ανταγωνιστές τους που προσφέρουν παρόμοια ή ίδια προϊόντα με την δική τους εταιρία. Αυτό φυσικά είναι ιδιαίτερα εύκολο. Όμως, για μια νέα πρόταση για ένα νέο προϊόν , που μπορεί να προωθήσει μια εταιρεία, ο πιο άμεσος ανταγωνιστής της, θα μπορούσε να είναι αυτός που κυκλοφορεί παρόμοια προϊόντα, και αυτόματα μπορεί να αρχίσει να παίρνει τους πελάτες της.

5.4.1 απόκρουση του ανταγωνισμού με διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Κάθε επιτυχημένη στρατηγική πολιτική γίνεται και πόλος έλξης αντιγραφής, που διεκδικεί μερίδιο των κερδών. Όταν η εταιρεία, έχει ανακαλύψει ένα καινοτόμο προϊόν, τότε, οι ανταγωνιστικές εταιρείες, με ένα παρόμοιο μείγμα μάρκετινγκ, μπορεί να εξανεμίσουν τα κέρδη της πρωτοπόρου εταιρείας σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Ας πάρουμε ένα παράδειγμα της εταιρείας Silver Mine Subs το οποίο πουλάει jumbo foods και αποφασίζει να ξεκινήσει και την λειτουργία των take away σε όλο το διάστημα της νύχτας. Ο τζίρος της φυσικά και τα κέρδη της αντίστοιχα αυξάνονται, αλλά πολύ σύντομα το παράδειγμά της, το ακολουθούν όλα τα άλλα καταστήματα στην πόλη, με αποτέλεσμα οι πωλήσεις της να μειώνονται άμεσα. Έτσι, οι περισσότερες ώρες λειτουργίας του καταστήματος, καθώς και ο μισθός του οδηγού που πήγαινε τις παραγγελίες, αποτελούν πλέον επιπλέον κόστος για την εταιρεία, που αποφέρει ελάχιστο κέρδος.

Οι διευθυντές μάρκετινγκ, όποτε είναι εφικτό, θα πρέπει να προσπαθούν να αναπτύξουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή ένα μείγμα μάρκετινγκ, που οι πελάτες της εταιρείας τους, θα το θεωρούν και καλύτερο από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών, και το σημαντικότερο, θα είναι τέτοιο, ώστε δύσκολα θα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Συνήθως, ένα τέτοιο mix marketing δεν είναι αυτό που έχει την χαμηλότερη τιμή γιατί η τιμή των προϊόντων, είναι κάτι που μπορεί άμεσα να αλλάξει (να υιοθετηθεί από τους ανταγωνιστές). Εάν όμως πάρουμε το παράδειγμα της Coca – Cola, η οποία έχει ένα πολύ δυνατό δίκτυο διανομής, και ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι το brand name της, είναι πάρα πολύ δύσκολο σε κάποια αντίστοιχη εταιρεία έστω και εάν διαθέτει καλύτερη Cola γεύση ή χαμηλότερο κόστος από την Coca – Cola, να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Για να ανταγωνιστεί κάποια εταιρεία την Coca – Cola, θα πρέπει να βρει μια διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ, που θα προσφέρει μια υπερέχουσα αξία σε κάποια αγορά – στόχο.

5.4.2 ανταγωνιστικοί φραγμοί

Οι ανταγωνιστικοί φραγμοί, είναι συνθήκες που μπορεί να κάνουν δύσκολη ή ακόμη και αδύνατη την ανταγωνιστική παρουσία της εταιρείας στην αγορά. Τέτοιοι φραγμοί, μπορεί να περιορίζουν ή τα δικά μας σχέδια μάρκετινγκ, ή ακόμη να μπλοκάρουν την ανταπόκριση των ανταγωνιστών μας απέναντι στην δική μας καινοτόμα στρατηγική marketing.

Στο παρακάτω πίνακα, (5.2) φαίνεται περιληπτικά μια ανάλυση ανταγωνιστικών εταιρειών, στην αγορά της Ιαπωνίας για τις πάνες μιας χρήσεως. Το σχήμα αναφέρεται σε δύο ανταγωνιστικές εταιρείες όπως είναι η P&G και η Kao Uni-Charm, που και οι δύο έχουν τα καλύτερα δίκτυα διανομής. Η Kao όμως, είχε καλύτερο σύστημα πληροφοριών, για να χειρίζεται τις επαναληπτικές παραγγελίες. Επειδή τα περισσότερα φαρμακεία και

παντοπωλεία στην Ιαπωνία είναι πάρα πολύ μικρά, η ανατροφοδότησή τους γίνεται πολύ συχνά και είναι πολύ σημαντική. Η ανάπτυξη λοιπόν καλού δικτύου διανομής αποτέλεσε έναν πιθανό φραγμό για την P & G . Για να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα, η P&G, αλλάζει την συσκευασία του προϊόντος της, ώστε να καταλαμβάνει μικρότερο χώρο, κερδίζοντας έτσι, περισσότερο χώρο στις μεταφορές, προσφέροντας αντίστοιχα, και στους λιανέμπορους και στους χονδρέμπορους, ψηλότερα περιθώρια κέρδους.

Ο κάθε διευθυντής μάρκετινγκ, θα πρέπει να αναζητά πληροφορίες, τόσο για υπάρχοντες ανταγωνιστές όσο και για εν δυνάμει πιθανούς ανταγωνιστές. Παρ όλο που η κάθε εταιρεία φυλάσσει μυστικές τις λεπτομέρειες των σχεδίων της, ωστόσο , πολλές είναι οι πληροφορίες που διατίθενται στο κοινό, που μέσα από αυτές, μπορεί να εκμαιευτεί, κάτι που μπορεί να αποτελέσει εφαλτήριο, για ένα καινοτόμο προϊόν. Σε επιχειρηματικές αγορές , και οι πελάτες καθώς και οι προμηθευτές ή οι αντιπρόσωποι του κλάδου ή οι πωλητές , βρίσκονται σε εγρήγορση, ως πηγές πληροφόρησης.

Οι βάσεις δεδομένων του διαδικτύου καθώς και διάφορες δημοσιεύσεις από ανταγωνιστές προς τους πελάτες τους, μπορεί να αποτελέσουν πηγή άντλησης πληροφορίας κινήσεων μείγματος μάρκετινγκ των ανταγωνιστών μας .

	Τρέχουσα & προγραμματισμένη στρατηγική της P&G	Πλεονεκτήματα (+) και Αδυναμίες (-) της Kao	Πλεονεκτήματα (+) και Αδυναμίες (-) της Uni-Charm
Αγορά-στόχος	Μοντέρνοι γονείς, ανώτερου επιπέδου, που μπορούν να αγοράσουν πάνες μιας χρήσεως	Η ίδια με αυτή η της P&G	Η ίδια με αυτή της P&G, συν το τμήμα της αγοράς που προτιμά πιο οικονομικές λύσεις και περιλαμβάνει τους χρήστες υφασμάτινης πάνας (+)
Προϊόν (product)	Βελτιωμένη εφαρμογή και απορροφητικότητα (+) αδύναμη εικόνα της μάρκας στην Ιαπωνία (-)	Εξοικείωση με τη μάρκα (+), η οποία όμως δεν θεωρείται πια η πιο αποτελεσματική (-)	Δύο μάρκες – για διαφορετικά τμήματα της αγοράς – και πιο βολική συσκευασία με χερούλια (+)
		Στενές σχέσεις και έλεγχος των	

Διανομή (<i>place</i>)	Διανομή μέσω ανεξάρτητων χονδρέμπορων σε καταστήματα τροφίμων και φαρμακεία (+) λίγοι λιανέμποροι (-)	χονδρεμπόρων που διακινούν αποκλειστικά τα προϊόντα της Kao (+) μηχανογραφημένο σύστημα αποθεμάτων και επαναληπτικών παραγγελιών (+)	Διανομή μέσω του 80% των καταστημάτων τροφίμων στις καλύτερες τοποθεσίες (+)χώρος στο ράφι για δύο μάρκες (+)
Προώθηση (<i>Promotion</i>)	Η εταιρία με την μεγαλύτερη διαφημιστική δαπάνη στην τηλεόραση κατά την διάρκεια της ημέρας, έντονη προώθηση πωλήσεων και δωρεάν δείγματα (+), μικρή δύναμη πωλήσεων (-)	Μεγάλη και αποτελεσματική δύναμη πωλήσεων (+), η μικρότερη διαφημιστική δαπάνη (-) και ξεπερασμένα διαφημιστικά μηνύματα (-)	Μεγάλη διαφημιστική δαπάνη (+) αποτελεσματικές διαφημίσεις που έχουν απήχηση στις μητέρες της Ιαπωνίας (+)
Τιμολόγηση (<i>Price</i>)	Υψηλή τιμή λιανικής (-) αλλά χαμηλότερη τιμή ανά μονάδα, για αγορά μεγαλύτερης ποσότητας(+)	Ψηλότερη τιμή λιανικής (-), τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους για χονδρέμπορους και λιανέμπορους(+)	Η χαμηλότερη τιμή λιανικής (+), η τιμή της «καλύτερης» μάρκας, είναι παρόμοια με αυτήν της P&G(-)
(πιθανοί) Ανταγωνιστικοί φραγμοί	Κατέχει δίπλωμα ευρεσιτεχνίας (+) περιορισμένη πρόσβαση στο ράφι των λιανεμπόρων (-)	Κατώτερο προϊόν (-) εξαιρετικό σύστημα logistics	Οικονομίες κλίμακας και χαμηλότερα κόστη(+) αφοσιωμένοι καταναλωτές (+)
Πιθανά επόμενα βήματα	Βελτίωση των περιθωρίων κέρδους των χονδρεμπόρων και λιανεμπόρων , γρηγορότερες	Πίεση των λιανεμπόρων για αύξηση των προωθητικών ενεργειών μέσα στα καταστήματα,	Αύξηση των βραχυπρόθεσμων προωθητικών ενεργειών και εάν η P&G πάρει μερίδιο των

	παραδόσεις, αλλαγή συσκευασίας έτσι ώστε να καταλαμβάνει μικρότερο χώρο στο ράφι.	αλλαγή της διαφήμισης και η βελτίωση του προϊόντος.	πελατών , μείωση της τιμής της «καλύτερης» μάρκας
--	---	---	---

Πίνακας : 5.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού (περιληπτικά) – Ο ανταγωνισμός στην Ιαπωνία .

Πηγή: Βασικές Αρχές Μαρκετινγκ (*Μια Στρατηγική Προσέγγιση*), William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy (σελ. 66)

5.5 Τάσεις αγοράς

Στο πλαίσιο της ανάλυσης του μικρο- περιβάλλοντος των εταιρειών, η διερεύνηση και η αξιολόγηση των τάσεων της αγοράς μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται, είναι απαραίτητη. Η αξιολόγηση της δυναμικής της αγοράς , επιτρέπει σε κάθε στέλεχος της εταιρείας που ασχολείται με τον στρατηγικό σχεδιασμό του μάρκετινγκ να σχηματίσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την ελκυστικότητα ή όχι της ή των αγορών που στοχεύει η εταιρεία για να δραστηριοποιηθεί. Η ανάλυση θα πρέπει να στοχεύει στην διαχρονική εξέλιξη της αγοράς, καθώς και στη δομή της όπως και στον τρόπο λειτουργίας της και τον βαθμό της απόδοσής της .

5.5.1 η διαχρονική εξέλιξη της αγοράς

Μας δίνει μια εικόνα για τα βασικά μεγέθη της σε βάθος χρόνου 3-5 ετών , όπως :

- **Μέγεθος**, που αναφέρεται στις συνολικές πωλήσεις ενός συγκεκριμένου κλάδου μέσα στην αγορά.
- **Ρυθμό μεταβολής** που αναφέρεται στο ποσοστό κατά το οποίο έχει μεταβληθεί το συνολικό μέγεθος της αγοράς από έτος σε έτος.
- **Μερίδια αγοράς** , αναφέρεται στις επιμέρους πωλήσεις κάθε επιχείρησης του κλάδου, επί των συνολικών πωλήσεων του κλάδου , εκφρασμένες σε ποσοστό επί της εκατό.

5.5.2 η δομή της αγοράς

Σχετίζεται με ότι δεδομένα αφορούν τη διάρθρωση της αγοράς ήτοι:

Συγκέντρωση αγοράς (*market concentration*) αντιπροσωπεύει το άθροισμα των επιχειρήσεων που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Όσο μειώνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που συγκεντρώνουν αυτό το μεγαλύτερο μερίδιο επί των συνολικών πωλήσεων της αγοράς, τόσο μεγαλώνει η συγκέντρωση της αγοράς. Έτσι αυτές οι εταιρείες, μπορούν να επιβάλουν δικούς τους όρους στην υπάρχουσα αγορά, όπως δημιουργώντας μια κοινή τιμολογιακή πολιτική .

Συγκέντρωση καταναλωτών (*customer concentration*) αφορά το ποσοστό των πελατών / αγοραστών, που αντιπροσωπεύουν τις συνολικές αγορές σε μια αγορά ανά κλάδο. Όσο αυτό το ποσοστό μειώνεται, τόσο αυξάνεται ο βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών στον συγκεκριμένο κλάδο της αγοράς. Σε τέτοια περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών με τις μεγαλύτερες αγορές, μεγαλώνει, και έτσι θα μπορούν να επιβάλλουν δικούς τους εμπορικούς όρους στις εταιρείες - παραγωγούς ή στους μεταπωλητές.

Εμπόδια εισόδου στον κλάδο μπορεί να αποτελέσει το υψηλό κόστος ανάπτυξης νέου προϊόντος ή η μη δυνατότητα εξασφάλισης ανταγωνιστικών τιμών για πρώτες ύλες. Βέβαια η μη είσοδος ή η δυσκολία εισόδου περισσότερων επιχειρήσεων στην αγορά, αυτόματα σημαίνει και μείωση των ανταγωνιστών των ήδη υπάρχοντων μέσα σε αυτή.

Εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι συνήθως τα μεγάλα κόστη επενδύσεων για παραγωγικό εξοπλισμό από τις εταιρείες, που τις εμποδίζει να εξέλθουν από την συγκεκριμένη αγορά.

Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, η ύπαρξη των οποίων μπορεί να επηρεάσει την ζήτηση των υπάρχοντων προϊόντων.

5.5.3 τρόπος λειτουργίας της αγοράς

Αναφέρεται στις γενικές πολιτικές μάρκετινγκ που έχουν επικρατήσει στην αγορά όπως

- Η πολιτική προϊόντων
- Η διαφοροποίησή τους
- Η ποιότητά τους
- Η τιμολογιακή πολιτική
- Η ελαστικότητα των τιμών
- Τα δίκτυα διανομής προϊόντων
- Πολιτική προβολής και σχετικές δαπάνες

5.5.4 βαθμός απόδοσης της αγοράς

Δείχνει τον βαθμό στον οποίο μπορούν να αποδώσουν οι δραστηριότητες των εταιρειών και αποτυπώνεται σε κάποια ποσοτικά δεδομένα όπως :

- Περιθώρια κέρδους και
- Κερδοφορία

5.5.5 Τμηματοποίηση της αγοράς, μας αναδεικνύει πιθανές αγορές/ στόχους

Όλες σχεδόν οι αγορές, είναι ετερογενείς, δηλαδή αποτελούνται από πελάτες – καταναλωτές που έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Για τον λόγο αυτό, η τμηματοποίηση, είναι μια διαδικασία που διαχωρίζει την αγορά σε επιμέρους τμήματα, (market segmentation) στο πλαίσιο της οποίας :

- Αναδεικνύονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των επιχειρήσεων / καταναλωτών / πελατών σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς και
- Προσδιορίζονται τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

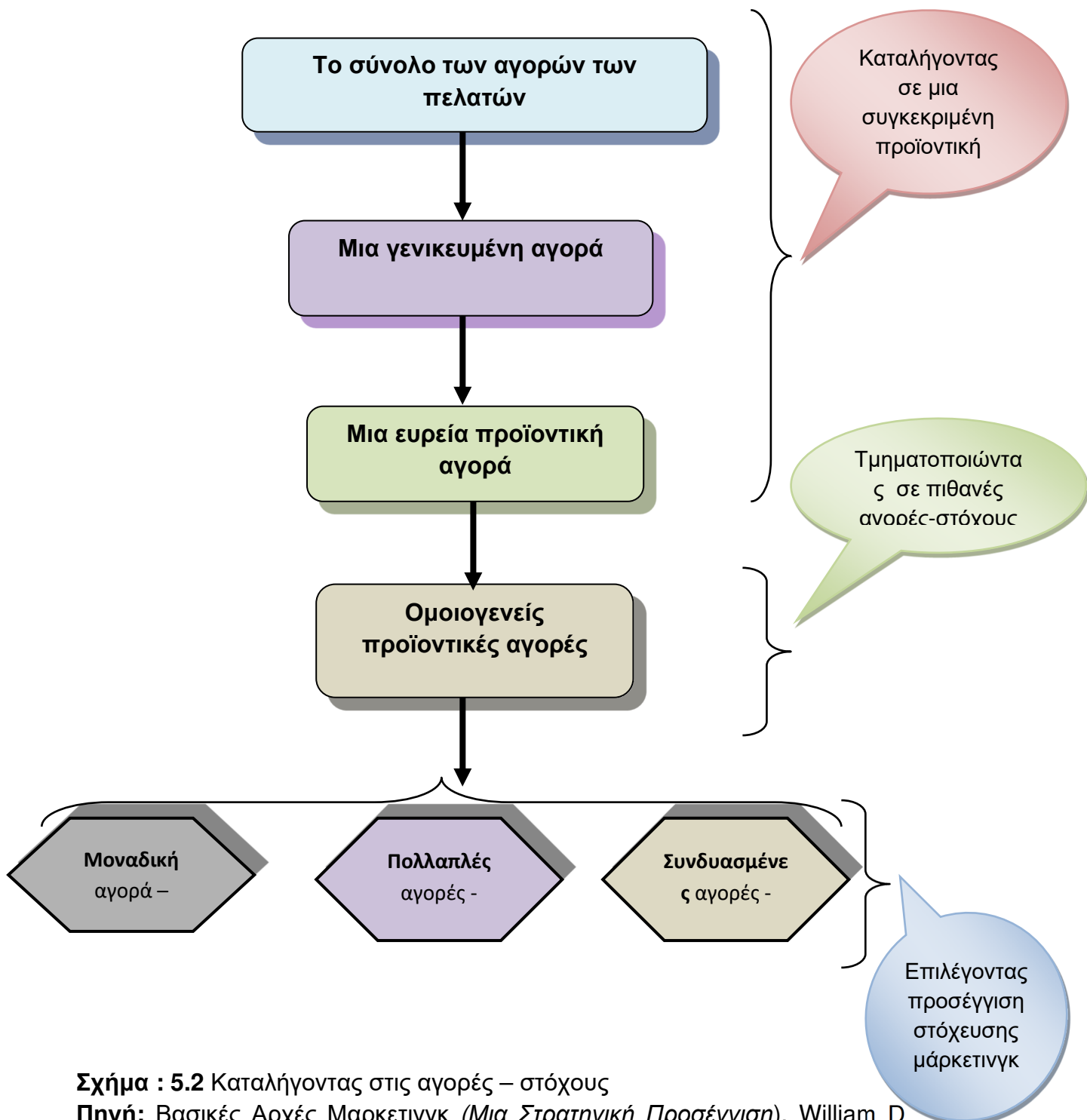
Η τμηματοποίηση, βοηθάει την εταιρεία να:

- προσδιορίσει τα τμήματα στα οποία μπορεί να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών της,
- της δίνει την δυνατότητα να ανταγωνιστεί πιο αποτελεσματικά στις αγορές – στόχους.
- Της επιτρέπει να εντοπίσει τα κενά στην αγορά που δεν εξυπηρετούνται επαρκώς και ίσως να είναι για αυτήν μια ευκαιρία που μπορεί να εκμεταλλευτεί,
- Την οδηγεί σε μια συνεχή εκτίμηση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών της καθώς και ενδεχομένων ευκαιριών ή απειλών που μπορεί να προέρχονται από αυτές,
- Την οδηγεί στη σωστή ανάπτυξη των στρατηγικών μάρκετινγκ, δηλαδή στην προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ στις συγκεκριμένες ιδιαίτερες επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού της στις αγορές – στόχους.

Συχνά βέβαια πολλές προσπάθειες τμηματοποίησης των αγορών για τους παραπάνω λόγους, μπορεί να αποτύχουν. Αυτό συμβαίνει διότι είναι πολλοί αυτοί, που προσπαθώντας να βρουν μερικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, που θα τους επιτρέψουν να τμηματοποιήσουν μια αγορά, μη λαμβάνοντας υπόψη τους την συμπεριφορά των πελατών, που είναι ιδιαίτερα περίπλοκη, για να ερμηνευτεί γρήγορα και σωστά, αποτυγχάνουν.

Καταλαβαίνουμε αμέσως, ότι δεν είναι αρκετά μόνο μερικά δημογραφικά χαρακτηριστικά για να γίνει σωστή τμηματοποίηση των αγορών, που θα μας επιτρέψει να κατανοήσουμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών / καταναλωτών. Θα πρέπει να εστιάσουμε σε περισσότερα σημεία ώστε να έχουμε ένα αποτέλεσμα που να ανταποκρίνεται στην δραστηριοποίησή μας στα

αντίστοιχα τμήματα που θα προσδιορίσουμε. Το παρακάτω σχήμα, μας δείχνει την πορεία που θα πρέπει να ακολουθήσει κάθε στέλεχος, ώστε να καταλήξει στην αγορά- στόχο.



Σχήμα : 5.2 Καταλήγοντας στις αγορές – στόχους

Πηγή: Βασικές Αρχές Μαρκετινγκ (Μια Στρατηγική Προσέγγιση), William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy (σελ. 93)

5.6 ανάλυση πελατών

Η συγκεκριμένη ανάλυση είναι πάρα πολύ σημαντική καθώς επιτρέπει στην κάθε εταιρεία να αναγνωρίζει τα κύρια χαρακτηριστικά του αγοραστικού

κοινού της. Έτσι, θα μπορέσει να σχεδιάσει τις κατάλληλες στρατηγικές για να κατακτήσει τους καταναλωτές της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Η ανάλυση των πελατών βοηθάει επίσης να κατανοηθούν οι μεταβαλλόμενες ανάγκες τους αλλά και πιο ειδικά χαρακτηριστικά τους, όπως για παράδειγμα, το είδος των δραστηριοτήτων τους, την χρηματοοικονομική τους κατάσταση και εν γένει την αγοραστική τους συμπεριφορά. Ανάλογα με την δραστηριοποίηση της εταιρείας, δηλαδή σε καταναλωτές ιδιώτες ή σε καταναλωτές επιχειρήσεις ή οργανισμοί, δημόσιοι ή ιδιωτικοί, θα πρέπει να είναι και η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει, ώστε να καλύψει τις αγοραστικές ανάγκες του κοινού της.

5.6.1 ανάλυση επιχειρήσεων – πελατών

Τα γενικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν οι πελάτες – επιχειρήσεις, είναι τα παρακάτω:

- Είδος δραστηριοτήτων
- Αριθμός πελατών
- Μέγεθος πελατών
- Γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης πελατών

5.6.1.1 πεδία δράσης επιχειρήσεων – πελατών

Είναι απαραίτητο να αναλύονται στα πλαίσια του σχεδιασμού ενός προγράμματος μάρκετινγκ. Ο λόγος, είναι αυτό που ονομάζουμε παράγωγος ζήτηση στη βιομηχανική αγορά. Δηλαδή, η ζήτηση για τα βιομηχανικά προϊόντα, προκύπτει από τη ζήτηση των προϊόντων που ενσωματώνονται σε αυτά, ή συμβάλλουν για την παραγωγή τους. Έτσι εάν φέρουμε ένα παράδειγμα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ζήτηση για τον μηχανολογικό εξοπλισμό μιας εταιρείας, εξαρτάται από την ζήτηση που έχουν τα αγαθά που μπορεί αυτός ο εξοπλισμός να παράγει. Με άλλα λόγια, η ζήτηση των βιομηχανικών προϊόντων εξαρτάται από την ζήτηση του καταναλωτή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Επομένως η μελέτη των πελατών σε αυτό το επίπεδο είναι απαραίτητη και έτσι θα μπορεί η κάθε εταιρεία να προσαρμόσει τα προσφερόμενα προϊόντα της στις ανάγκες της άμεσης και της έμμεσης αγοράς.

5.6.1.2 χρηματοοικονομική κατάσταση κύριων πελατών – επιχειρήσεων

Έχει ως στόχο, να αξιολογήσει :

- την γενικότερη χρηματοοικονομική τους κατάσταση, ώστε να μπορεί να καθορίσει την μελλοντική τους παρουσία στον κλάδο και
- Την δυνατότητα μελλοντικής πληρωμής των υποχρεώσεών τους προς την εταιρεία.

5.6.1.3 αγοραστική συμπεριφορά πελατών – επιχειρήσεων

Είναι ένας γενικός όρος που χρησιμοποιείται για την περιγραφή των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών αγορών- προμηθειών από όλους τους τύπους των εταιρειών.

Η γνώση της μορφής προμήθειας- αγοράς της επιχείρησης – πελάτη, καθώς επίσης και η αγοραστική της συμπεριφορά, θα μπορούσε να βοηθήσει πάρα πολύ σημαντικά τον κάθε υπεύθυνο του τμήματος μάρκετινγκ ώστε να εφαρμόσει τα κατάλληλα προγράμματα μάρκετινγκ, ώστε να έχει ένα αποτελεσματικό μείγμα, που θα του φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους της εταιρείας του. Έτσι, το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα γίνει η εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ, για την ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών της εταιρείας, θα πρέπει σίγουρα να περιλαμβάνει και να αφορά τα παρακάτω:

- Την διαδικασία επιλογής προμηθευτών *(πως αγοράζουν)*
- Το κέντρο αγοραστικών αποφάσεων *(ποια είναι η διοικητική ομάδα που αποφασίζει και ποιος συμμετέχει στη διαδικασία αγοράς?)*
- Τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής των προμηθευτών *(ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία αγοράζουν)*
- Ποιες είναι οι πηγές πληροφόρησής τους *(πώς ενημερώνονται)*

ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ 6^{ον} Marketing Plan

6.1 Marketing Planning

Το Marketing Plan, είναι ένας χάρτης που μπορεί να δημιουργήσει μια εταιρεία, ώστε ακολουθώντας τα βήματα, να μειώσει το ρίσκο στις δραστηριότητές της. Ένα τέτοιο πλάνο, γίνεται καθημερινά και πιο απαραίτητο, ειδικά στις ημέρες μας, διότι είναι ικανό να μας βοηθήσει να αποφύγουμε την οικονομική χρεοκοπία, να δημιουργήσουμε κίνητρα για τους εργαζόμενούς μας, να σχεδιάσουμε μια καλύτερη επικοινωνία, ή για να διορθώσουμε την στρατηγική, του ήδη υπάρχοντος μείγματος μάρκετινγκ που ακολουθούμε. Η εφαρμογή του μάρκετινγκ είναι συνδεδεμένη με την έννοια του σχεδιασμού ή του προγραμματισμού μάρκετινγκ. Όπως αναφέρει ο Mc Donald (2007) ο σχεδιασμός – προγραμματισμός marketing ορίζεται ως :

«ο συστηματικός τρόπος αναγνώρισης επιμέρους εναλλακτικών, επιλογής ορισμένων από αυτές, χρονοπρογραμματισμού και κοστολόγησής τους , προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Αυτή η διαδικασία, αναφέρεται στην προγραμματισμένη χρήση των πόρων μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ.Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ είναι απλά μια σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των στόχων μάρκετινγκ και στη διαμόρφωση πλάνων για την επίτευξή τους.»

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ, αναγνωρίζεται ως μια συστηματική διαδικασία που εμπεριέχει την αξιολόγηση των ευκαιριών που μπορεί να εμφανιστούν και των πόρων της επιχείρησης, επίσης τον καθορισμό των στόχων και την ανάπτυξη ενός χάρτη εφαρμογής και ελέγχου των επιμέρους τακτικών μάρκετινγκ που μπορεί να εφαρμοστούν , ως διορθωτικές του πρώτου πλαισίου. (*Lehmann and Winner 2008, Quai and Jarboe 1993, Pearson and Proctor 1994*)

Τα πλεονεκτήματα που συνοδεύουν έναν συστηματικό προγραμματισμό μάρκετινγκ, μεγιστοποιούν τα έσοδα της εταιρείας. Σε αυτή την λογική, υποστηρίζεται ότι όλες εκείνες οι εταιρείες που προγραμματίζουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ με συστηματικό τρόπο, μπορούν να καταφέρουν (*Mc Donald 1989, Dibb et al. 1994*):

- Δραστηριοποιούνται και «ικανοποιούν» τα καλύτερα και τα περισσότερα υποσχόμενα τμήματα της αγοράς,
- Είναι πρωταγωνιστές στις τυχόν εξελίξεις της αγοράς, και πάντα έτοιμες για να ανταπεξέλθουν σε αλλαγές
- Εκμεταλλεύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους επιχειρησιακούς τους πόρους,
- Ελαχιστοποιούν τις τυχόν απειλές που μπορεί να δεχθούν

- Γνωρίζουν έγκαιρα τις αδυναμίες τους και τα δυνατά τους σημεία
- Έχουν καλύτερη επικοινωνία με τα εμπλεκόμενα στελέχη τους
- Ελαχιστοποιούν τις συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών τους
- Ελαχιστοποιούν τις αναπάντεχες ενέργειες από τους ανταγωνιστές τους
- Μεγιστοποιούν τα έσοδα τους και κατά συνέπεια τα κέρδη τους
- Κυριαρχούν έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών στο κλάδο τους.

Ο Simkin (1996) αναφέρει , ότι η σημαντικότητα του προγραμματισμού marketing είναι αυτή που θα έπρεπε να οδηγεί τις εταιρείες να καταρτίζουν ένα marketing plan που δεν διαφέρει από έναν οδηγό εφαρμογής και ελέγχου των δραστηριοτήτων που έχουν προγραμματιστεί , και έχουν άμεση σύνδεση με την ευρύτερη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας.

6.1.1. τύποι προγραμμάτων μάρκετινγκ

Με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο που έχει κάθε εταιρεία και στο οποίο διενεργείται το πρόγραμμα μάρκετινγκ, διακρίνουμε τρεις τύπους προγραμμάτων:

- Το πρόγραμμα Μάρκετινγκ επιχείρησης ή μιας Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας- ΣΕΜ²
- Πρόγραμμα Μάρκετινγκ που αφορά την γραμμή προϊόντος³,
- Πρόγραμμα Μάρκετινγκ Προϊόντος (*υφιστάμενου ή νέου*)

Στον πίνακα που ακολουθεί, (πίνακας 6.1) μπορούμε να διακρίνουμε την σχέση του Επιχειρηματικού Πλάνου (*Business Plan*) και Προγράμματος Μάρκετινγκ (*Marketing Plan*) .

ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ				
1	2	3	4	5

² Ως Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, (Strategic Business Unit –SBU) ορίζεται μια ξεχωριστή οργανωτική μονάδα της επιχείρησης η οποία έχει ίδιες αγορές – στόχους και ανταγωνιστές για τα περισσότερα από τα προϊόντα της (The Strategic Planning Institute, 1986)

³ Η Επιτροπή Ορισμών της Αμερικανικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ, έχει ορίσει τη γραμμή προϊόντος ως την «ομάδα των προϊόντων τα οποία συνδέονται στενά μεταξύ τους , γιατί ικανοποιούν μια κατηγορία αναγκών , χρησιμοποιούνται από κοινού, πωλούνται στις ίδιες ομάδες καταναλωτών, πωλούνται μέσω του ίδιου τύπου καταστήματος , ή έχουν παρόμοια τιμή»

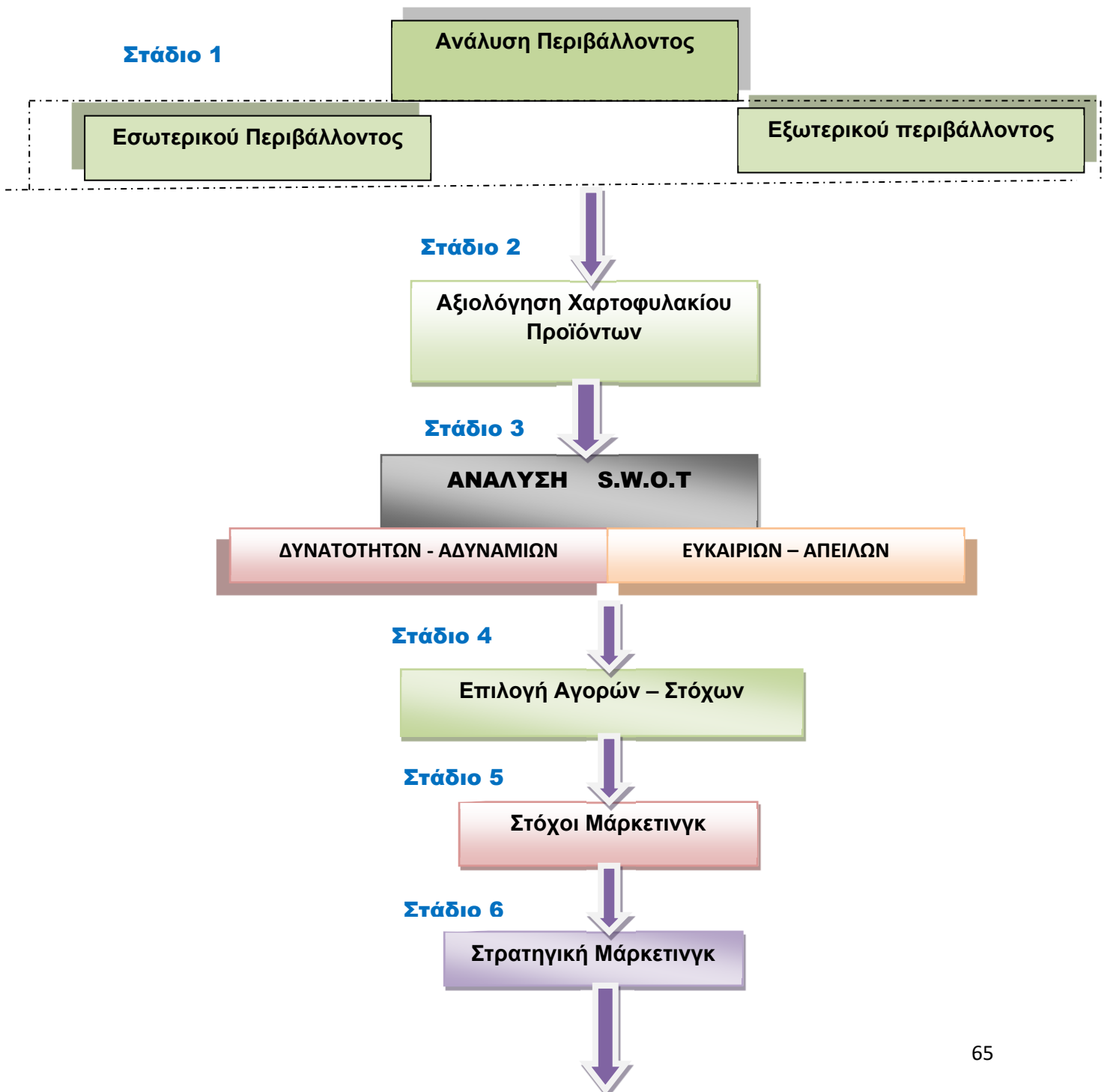
Επιχειρησιακοί χρημα/κοί στόχοι (<i>Corporate financial objectives</i>)	Διοικητική Διάγνωση (<i>Management Audit</i>)	Καθορισμός στόχων και στρατηγικών	Επιμέρους Λειτουργικά προγράμματα	Επιχειρηματικό πλάνο
	Διάγνωση Μάρκετινγκ (Marketing Audit) : προϊόντα αγορές, διανομή – logistics, αποθήκευση, αποτελέσματα κ.λ.π.	Στόχοι και στρατηγικές μάρκετινγκ	Προγράμματα μάρκετινγκ	
	Διάγνωση Ανθρώπινων πόρων : Τεχνικές & διοικητικές ικανότητες κ.λ.π.	Στόχοι και στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	Πρόγραμμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	
	Χρημα/κή Διάγνωση: πίστωση, έλεγχος ρευστότητας, χρηματοδότηση, κ.λ.π.	Χρημα/κοί στόχοι και στρατηγικές	Χρημα/κό πρόγραμμα	
	Διάγνωση παραγωγής: Ποιοτικός έλεγχος , πρώτες ύλες , γραμμές παραγωγής , χρησιμοποίηση εγκαταστάσεων, εξοπλισμός παραγωγής κ.λ.π.	Στόχοι και στρατηγικές παραγωγής	Πρόγραμμα παραγωγής	

Πίνακας: 6.1 Σχέση Επιχειρηματικού Πλάνου (Business Plan) & προγράμματος Μάρκετινγκ (marketing plan)

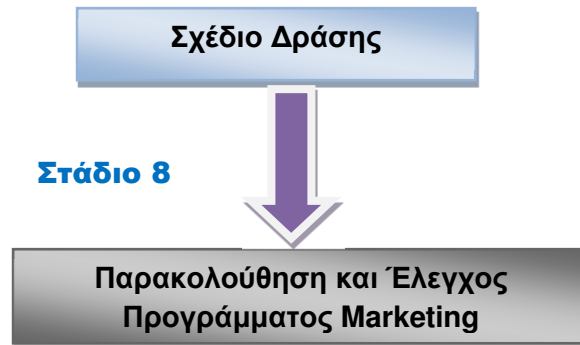
Πηγή : Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ (*Μια Στρατηγική Προσέγγιση*), William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy (σελ. 35), Προσαρμογή από Mc Donald (2007)

6.1.2 Διαδικασία Κατάρτισης marketing Plan.

Η διαδικασία κατάρτισης ενός marketing plan, που έχουν προταθεί κατά καιρούς έχει περιγραφεί με ένα πλαίσιο που αποτελείται από οκτώ συνήθως στάδια. Αυτή η διαδικασία , περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα (6.1) :



Στάδιο 7



Σχήμα : 6.1 Διαδικασία Κατάρτισης Προγράμματος Μάρκετινγκ (*Marketing Plan*)

Πηγή: Βασικές Αρχές Μαρκετινγκ (*Μια Στρατηγική Προσέγγιση*), William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy (σελ. 37).

6.1. 3 οργανωτικά εμπόδια

Η οργανωτική δομή της εταιρείας, μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο στην κατάρτιση προγραμμάτων Marketing, που είναι αποτελεσματικά. Για την διευκόλυνση της διαδικασίας του σχεδιασμού και της υλοποίησης των προγραμμάτων, πρέπει να γίνεται, όπου είναι δυνατόν, η οργάνωση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, καλύτερα κατά πελάτη ή προϊόν ή στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, (*strategic Business unit*) παρά κατά λειτουργία. (*Function*)

6.2 επικοινωνιακή πολιτική σε σχέση με το marketing

Οι καταναλωτές αναζητούν υπηρεσίες και αγαθά, με τα καλύτερα χαρακτηριστικά ποιότητας. Τα χαρακτηριστικά που αναζητούν είναι η αξιοπιστία, η εμπιστοσύνη, η ποικιλία, η καλή εικόνα στην αγορά, αναγκάζοντας ειδικά τις εταιρείες που ως δραστηριότητα έχουν την παροχή υπηρεσιών, να δώσουν μεγάλη βαρύτητα στην επικοινωνιακή τους πολιτική.

Με βάση τον Καπαρελιώτη (2010) μπορούμε να διακρίνουμε ότι μέσα από τα διάφορα στοιχεία του επικοινωνιακού μάρκετινγκ, επιχειρείται η πληροφόρηση του κοινού, τόσο για την δραστηριότητα της επιχείρησης, όσο και για τις παροχές της. Έτσι, δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις, για την αναγνωσιμότητα των υπηρεσιών, για την χρήση και τη χρησιμότητά τους, καθώς και για την ενθάρρυνση της απόκτησής τους. Θα πρέπει να δημιουργηθεί η πεποίθηση, ότι πράγματι, μπορούν να προσφερθούν όλες οι υπηρεσίες που διαφημίζονται, με τα χαρακτηριστικά τα οποία παρέχονται. Όταν απουσιάζουν τα αποδεικτικά στοιχεία των υπηρεσιών, ή ο σκοπός τους, τότε η

δημοσιότητα που παίρνει όλο αυτό, είναι μεγάλων διαστάσεων, λόγω της αϋλότητας της συγκεκριμένης δραστηριότητας. Για να έχει όλο το παραπάνω επιτυχία, θα πρέπει να έχουν συλλεχθεί πληροφορίες για το κοινό- στόχο, καθώς και για τους ανταγωνιστές και για το ευρύτερο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Θα πρέπει να συλλεχθούν και να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά του κοινού, η αγοραστική του συμπεριφορά , τα κανάλια διανομής, υπάρχοντα και τα εν δυνάμει.

6.2.1 εσωτερική & εξωτερική επικοινωνία

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη , και όχι μόνο, είναι απαραίτητο, να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και εν γένει το καταναλωτικό κοινό τους, σε διάφορες χρονικές στιγμές και για διάφορους λόγους. Ποιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες, λόγω της ιδιαιτερότητας της δραστηριότητας, έχουν την ανάγκη να επικοινωνήσουν με το εσωτερικό και εξωτερικό κοινό τους, για τους παρακάτω λόγους:

- Εκπαίδευση των πελατών σχετικά με τις υπηρεσίες ώστε να αποδεχθούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, και να αποκομίσουν από αυτές, όσο μεγαλύτερη χρησιμότητα γίνεται.
- Ενημέρωση της αγοράς- στόχου, για τις υπηρεσίες και τις προσφορές που τυχόν υπάρχουν
- Να πείσουν τους υπάρχοντες και τους δυνητικούς πελάτες της εταιρείας, να εμπιστευτούν τις υπηρεσίες της
- Να υπενθυμίζουν τις παροχές και τον ή τους χώρους όπου αυτές παρέχονται
- Να γίνεται γνωστή η θέση που έχει η επιχείρηση, σχετικά με τα περιβαλλοντικά ζητήματα.
- Να κάνουν δημόσιες ανακοινώσεις για οτιδήποτε αφορά την εικόνα της εταιρείας.

Και για την εσωτερική επικοινωνία:

- Θα πρέπει να υπάρχει ενημέρωση των εργαζομένων για τυχόν αλλαγές στις πολιτικές και τις στρατηγικές της.
- Θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία για την αλλαγή στόχων ή προγραμμάτων
- Θα πρέπει να υπάρχει συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων της για όλες τις δραστηριότητές της,
- Θα πρέπει να υπάρχει ενημέρωση και σχετική εκπαίδευση για κάθε νέα υπηρεσία.

6.3 ανάλυση S.W.O.T.

Η S.W.O.T. ανάλυση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, με το οποίο η κάθε εταιρεία, μπορεί να βοηθηθεί, αξιολογώντας τη σημαντικότητα διαφόρων πληροφοριών , που συλλέγονται , μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Με αυτές τις πληροφορίες, μπορούν να εντοπιστούν τα αδύνατα σημεία της εταιρείας, καθώς και οι δυνατότητές της, (*Strengths and Weaknesses*) ενώ μελετώντας τις πληροφορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος της , προκύπτουν ευκαιρίες και απειλές (*Opportunities and Threats*) που την αφορούν. Πατέρας της S.W.O.T. ανάλυσης , φέρεται ο Albert Humphrey, καθηγητής στο Stanford University την δεκαετία του 60 και 70. Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται και με απώτερο σκοπό να διαμορφώσουν την μελλοντική τους στρατηγική και να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις τους για αυτό.

Η S.W.O.T. ανάλυση, χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, που προκύπτουν από τις ικανότητες του προσωπικού της , την τεχνογνωσία, την ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, την χρηματοοικονομική της ικανότητα, καθώς και στην ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, που είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές, που αντανακλούν μεταβλητές όπως είσοδο νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις του νομικού περιβάλλοντος δημιουργία νέων αγορών.κ.λ.π. Χρησιμοποιείται συνήθως παράλληλα με μια ανάλυση Pest , και είναι ένα βασικό και χρήσιμο «συστατικό» ενός Marketing plan. Τα στοιχεία που παραθέτει, είναι ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Τα **δυνατά** σημεία σε μια επιχείρηση , μπορεί να περιλαμβάνουν τις παρακάτω δυνατότητές της :

- Ποιο είναι το προϊόν leader στην αγορά
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που έχει ως μοναδικούς ή έχουν το μικρότερο κόστος
- Ένα καλό και ελεγχόμενο δίκτυο διανομής
- Ισχυρούς και πολυετούς δεσμούς με τους προμηθευτές της.

Τα **αδύνατα** σημεία της εταιρείας μπορεί να είναι :

- Χαμηλή κερδοφορία
- Πως θα μπορούσε να βελτιωθεί ?
- Τι θα έπρεπε να έχει αποφευχθεί?

Για να γίνει εντοπισμός των **ευκαιριών** , πρέπει να γίνει μια ανασκόπηση των δυνατών σημείων της εταιρείας καθώς και μια διερεύνηση της δυναμικής της.

- Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης αγοράς αποτελεί μια ευκαιρία
- Οι αλλαγές σε κοινωνικά πληθυσμιακά και νομικά πρότυπα.
- Οι αλλαγές στην τεχνολογία
- Τα κατά τόπους γεγονότα

Ταυτόχρονα, μπορούμε να εξετάσουμε τις **απειλές** και τις αδυναμίες που δέχεται και έχει η εταιρεία, όπως :

- Η στάση των ανταγωνιστών
- Οι αλλαγές στις προδιαγραφές των προϊόντων ή των υπηρεσιών
- Χρηματοοικονομικά και χρηματοδοτικά προβλήματα
- Τεχνολογικές αλλαγές που μπορεί να ακυρώνουν την υφιστάμενη οικονομία.

6.4 Swot Analysis Zara

A. Δυνάμεις

Μοναδικά σχέδια

Ένα από τα πρώτα και πολύ βασικά πλεονεκτήματα που έχει η Zara, είναι οι σχεδιαστικές της ικανότητες. Η πληθώρα των νέων σχεδιαστών που διαθέτει, με τον ενθουσιασμό και την φρεσκάδα των ιδεών τους, έχουν κερδίσει την ψυχή των καταναλωτών, που είναι συχνοί και σταθεροί πελάτες της εταιρείας. Τα ρούχα που σχεδιάζονται, είναι κομψά, με πολύ καλή ποιότητα, και έχουν ένα φανταστικό φινίρισμα. Οι ποικιλίες που προσφέρουν στο κοινό, είναι πολλές και αφορούν άντρες, γυναίκες, παιδιά, σε casuals και αρκετά άλλα. Αναπόσπαστο μέρος της συλλογής που προσφέρουν τα καταστήματά της, είναι όλα τα αξεσουάρ που χρειάζεται μια γυναίκα ή ένας άντρας, όπως τσάντες, πορτοφόλια, παπούτσια, ζώνες, κ.λ.π.

Ισχυρή παρουσία

Η Zara, με σειρά καταστημάτων σε όλο τον κόσμο, συνεχίζει να επεκτείνει την παρουσία της, Το 2015 τα καταστήματά της υπερέβαιναν τα 2100, και οι πωλήσεις της τα 15,9 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως. Το εμπορικό της σήμα βοηθάει να δηλώνει την παρουσία της έστω και σε καταστήματα που δεν είναι δικά της, αλλά χρησιμοποιούν το brand name της.

Αξία της επωνυμίας

Η μάρκα του Zara, κατατάσσεται στον αριθμό 53 της Forbes στην κατάταξή της και αποτιμάται στο εντυπωσιακό ποσό των 10,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Τα θετικά στοιχεία που παρουσιάζει η μάρκα του Zara, είναι πολλά, όπως η απόδοση, και η συνεπής ποιότητα που συνεχίζει να παρέχει, της δίνει

ώθηση καθώς και στο εμπορικό της σήμα όλα αυτά τα χρόνια, κάνοντάς την να ξεχωρίζει ανάμεσα σε άλλες γνωστές αλυσίδες λιανικού εμπορίου. Η υγιής κουλτούρα που έχει δημιουργήσει, καθώς και η εταιρική της κοινωνική ευθύνη που δείχνει, έχει φέρει τους καταναλωτές της, ξανά και ξανά στα καταστήματά της.

Τέλεια αλυσίδα εφοδιασμού.

Η Zara, είναι γνωστή εκτός από την πληθώρα των σχεδίων στα ρούχα της, για την άρτια αλυσίδα εφοδιασμού που διαθέτει. Είναι η μοναδική εταιρεία που μέσα σε δύο εβδομάδες εφοδιάζει όλα τα καταστήματά της, (ενώ το σύνηθες για κάθε του είδους της εταιρεία είναι 6 τουλάχιστον εβδομάδες) ενώ τα ρούχα στα ράφια των καταστημάτων αλλάζουν κάθε δύο ημέρες. Τετρακόσια πενήντα εκατομμύρια νέα προϊόντα, (450 εκατομμύρια) σχεδιάζονται κάθε χρόνο από την Zara. Αυτό βέβαια είναι και μια ώθηση για τους καταναλωτές της, που μπορούν να επισκέπτονται τα καταστήματά της κάθε δεύτερη ημέρα, γνωρίζοντας ότι θα βρουν νέα κομμάτια και σχέδια.

Σχεδιαστικό πλεονέκτημα

Έχοντας πολλούς νέους σχεδιαστές, μπορεί να εμφανίζει 1000 νέα σχέδια κάθε χρόνο σε όλο τον κόσμο μοντέρνα και κομψά. Έτσι, όπως αναφέραμε, οι πελάτες της, μπορούν να επισκέπτονται τα καταστήματά της κάθε δεύτερη ημέρα, βρίσκοντας πάντα κάτι νέο και φρέσκο στο κόσμο της μόδας. Λόγω του ισχυρού αυτού πλεονεκτήματος, οι πελάτες, μπορούν να έχουν πάντοτε ρούχα μόδας, από τα καταστήματα της Zara, και να γεμίζουν τις ντουλάπες τους μόνο με ότι αγοράζουν από αυτά.

Χαμηλό κόστος και υψηλότερα κέρδη

Με το ισχυρό πλεονέκτημα του «ιδιωτικού» σχεδιασμού και των τα φυσικά φανταστικά στοιχεία που υπάρχουν στα καταστήματά της, η εταιρεία Zara, σπάνια χρειάζεται να κάνει διαφήμιση για τα προϊόντα της. Η μοντέρνα εικόνα των καταστημάτων της καθώς και των προϊόντων της, φτάνει για να έχει τους πελάτες της σε καθημερινή βάση. Αυτό βέβαια, είναι και ένας λόγος που δίνει στη Zara, το ατού του χαμηλού κόστους λειτουργίας και ταυτόχρονα και υψηλά περιθώρια κέρδους. Για την συντήρηση και την επέκταση της αλυσίδας ανεφοδιασμού της, που είναι μια από τις μεγαλύτερες και πιο σύγχρονες παγκοσμίως, ξοδεύει τα περισσότερα από τα κέρδη της, αφού δεν χρειάζεται να δίνει τίποτε για διαφήμιση.

Τα φυσικά στοιχεία των καταστημάτων Zara.

Ένα από τα θετικά στοιχεία της εταιρείας, είναι και η φυσική παρουσία των καταστημάτων της. Μεγάλα καταστήματα σε νεοκλασικά κτήρια, δίνουν το συναίσθημα της άνεσης και του ανοιχτού μυαλού. Σε καμία περίπτωση δεν θα νιώσει κανείς μέσα στα καταστήματά της την στενότητα που προσδίδουν τα

άλλα καταστήματα. Η διάταξη των καταστημάτων της είναι ευρεία και βαθιά , έτσι ώστε όλοι οι πελάτες της, να αγαπούν να περπατούν μέσα στο κατάστημα, χαζεύοντας και δοκιμάζοντας τα προϊόντα της , που πάντα είναι καινούργια και ανανεωμένα.

B. Αδυναμίες

Γενικευμένη συλλογή

Τα καταστήματα της Zara, έχουν όλη την γκάμα για το αντρικό, γυναικείο και παιδικό ντύσιμο. Εκτός από την μεγάλη και συνεχώς ανανεωμένη συλλογή των ρούχων, έχει όλα τα αξεσουάρ, όπως τσάντες , παπούτσια, ζώνες , πορτοφόλια , σε γυναικεία και αντρικά. Έτσι, ο καταναλωτής, δεν χρειάζεται να πάει σε άλλο κατάστημα για να ολοκληρώσει το ντύσιμό του. Ένας λοιπόν από τους λόγους που έχει εκτοπίσει τους ανταγωνιστές του είδους του, είναι αυτός. Πουκάμισα, παντελόνια, φορέματα, casual ή όχι, για καθημερινή χρήση ή όχι, μπορούν να καλυφθούν μέσα στα καταστήματα Zara.

Έλλειψη διαφήμισης

Αν και η έλλειψη της είναι ένα από τα θετικά σημεία της ανάλυσης s.w.o.t., ωστόσο, το ίδιο, αποτελεί και μια αδυναμία της, επειδή το εμπορικό σήμα της και μόνο, θα μπορούσε να διπλασιάσει τα κέρδη, καθώς και τον κύκλο εργασιών της εταιρείας, εάν διαφήμιζε την συλλογή των προϊόντων της.

Χαμηλό απόθεμα ασφαλείας

Ένα μειονέκτημα που έχουν τα καταστήματα της εταιρείας, είναι ότι τα αποθέματά της μετακινούνται πάρα πολύ γρήγορα, και σπάνια έχουν buffer ασφαλείας. Μικρό απόθεμα , μένει στα καταστήματα για λίγο χρονικό διάστημα, ίσως και μίας μόνο εβδομάδας, για να καλύψει τους πελάτες που θέλουν ξανά το ίδιο σχέδιο ή μοντέλο. Αυτή είναι πάγια στρατηγική της εταιρείας. Βέβαια όλα τα καταστήματά της , λειτουργούν ως μια αποθήκη, και μπορούν ανά πάσα στιγμή, να καλύψουν τους πελάτες, όλων των καταστημάτων. Άρα, ένα κομμάτι που έχει έλλειψη στην Πάτρα, εάν υπάρχει ως απόθεμα στην Καλαμάτα, θα μπορέσει αυτόματα να καλύψει την ανάγκη του πελάτη των Πατρών.

Γ. Ευκαιρίες

Ηλεκτρονικό εμπόριο

Η εταιρεία, έχει επωφεληθεί από την γενική τάση του καταναλωτή, που αναζητά τις αγορές του από το διαδίκτυο, κάνοντας online αγορές, μέσω όλων των καταστημάτων της, καθώς και για όλα τα προϊόντα της, αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις.

Υποστηριζόμενη από τον όμιλο INDITEX

Η Zara, είναι η ναυαρχίδα του ομίλου INDITEX, και ανάμεσα στα κοινά χαρακτηριστικά των κορυφαίων εμπορικών σημάτων, του ομίλου, αποτελεί το πρώτο σήμα. Όπως ένα από τα κοινά χαρακτηριστικά όλων των κορυφαίων εμπορικών σημάτων, έτσι και η Zara, έχει κάποιο σχέδιο, που πωλείται πάντα μόνο στα καταστήματά της και όχι σε άλλα καταστήματα του ομίλου INDITEX. Αυτό, φέρνει ακόμη μεγαλύτερη ζήτηση σαν μοναδικό σχέδιο, οικοδομώντας ακόμα μεγαλύτερη ταυτότητα μάρκας, για το εμπορικό σήμα.

Αυξάνει το δυναμικό της αγοράς

Όπου υπάρχουν καταστήματα της Zara, η συγκεκριμένη αγορά γίνεται πιο δημοφιλής, κι έτσι, μέσω της κίνησης στα καταστήματά της, αυξάνεται και όλο το δυναμικό της αγοράς. Η αύξηση αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών της, λόγω των φθηνών προϊόντων της, έχει ως αποτέλεσμα, την αύξηση της ζήτησης γενικώς σε όλα τα είδη που αφορούν τα προϊόντα της. Η Zara είναι ένα σύμβολο στη βιομηχανία των ενδυμάτων και στους καταναλωτές γενικώς της λιανικής, που όλοι οι καταναλωτές καμαρώνουν και αγαπούν να φοράνε. Έτσι η εταιρεία, έχει την ευκαιρία να επωφεληθεί από το συνεχώς αυξανόμενο δυναμικό της αγοράς.

Επέκταση της αγοράς

Οι νέες αγορές δίνουν πάντα στην Zara, όπως και σε κάθε εταιρεία, νέες επιχειρηματικές κερδοφόρες δραστηριότητες. Η παρακολούθηση των νέων αναδυόμενων αγορών είναι ένα από τα σημαντικά σημεία της στρατηγικής του μείγματος μάρκετινγκ, που δεν πρέπει να παραμελείτε, διότι σε αυτές, υπάρχουν, ευκαιρίες που πρέπει να ανακαλύψουν. Η επέκταση της αγοράς, εξασφαλίζεται από την μάρκα της εταιρείας, και είναι ενάντια στον κορεσμό στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου ο ανταγωνισμός, είναι πάρα πολύ ψηλός. ν

Δ. Απειλές

Χαμηλή διαφήμιση

Η εταιρεία Zara, πρέπει να αποφασίσει εάν πρέπει να δαπανήσει χρήματα ώστε να καλύψει και δαπάνες διαφήμισης, ή να μείνει στο περιστρεφόμενο σχεδιασμό που διαθέτει, και να αρκестεί στους καταναλωτές που έχει κερδίσει με την πληθώρα των σχεδίων που διαθέτει. Ίσως όμως μια ενδεχόμενη διαφήμιση, να έφερνε τέτοια αύξηση των καταναλωτών της, ώστε οι σχεδιαστές της να μη μπορούν να καλύψουν με νέα σχέδια την αγορά. Το γεγονός ότι οι σχεδιαστές της, διαθέτουν ολοένα καινούργια σχέδια, εντελώς διαφοροποιημένα από αυτά που επιδεικνύονται στις πασαρέλες του κόσμου, μπορεί κάποια στιγμή, το έργο τους να γίνει αρκετά δύσκολο, μιας και θα πρέπει να καλύπτουν συνεχώς με νέα σχέδια όλους τους καταναλωτές της εταιρείας.

Ανταγωνισμός

Φυσικά η Zara, δεν είναι η μοναδική εταιρεία που είναι γνωστή για τον κομψό σχεδιασμό των ρούχων της. Η H & M και η Mango, έχουν αγαπηθεί για τον σχεδιασμό τους, όσο και η Zara. Ωστόσο η Zara, σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες εταιρείες, έχει να μην καλά σχέδια αλλά σε πολύ προσιτές τιμές. Έτσι, απολαμβάνει την ανταγωνιστική υπεροχή στην γρήγορη μόδα.

Ακολουθεί ένας συνοπτικός πίνακας με την S.w.o.t. ανάλυση της εταιρείας Zara A.E.

<p>✓ ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ισχυρό και παγκόσμιο εταιρικό σήμα - Διεθνής αναγνωρισιμότητα - Άριστη σχέση τιμής και ποιότητας (value for money) - Εξειδικευμένο δίκτυο διανομής - Έντονη digital παρουσία - Word-of-mouth ως κύριο μέσω διαφήμισης - Καταστήματα σε στρατηγικής σημασίας μέρη - Καινοτομία και εξελιγμένο R&D - Πλήρης κάλυψη των αναγκών του κλάδου 	<p>✗ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Μηδαμινές δαπάνες για διαφήμιση - Πωλήσεις με μεγάλα ποσοστά εκπτώσεων - Αδυναμία πλήρους ελέγχου της τεράστιας επισκεψιμότητας των καταστημάτων (κομφούζιο – κλοπές)
<p>➤ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Στροφή των καταναλωτών σε ένδυση με μικρό κόστος - Μείωση μεριδίου αγοράς μαρκών με ρούχα πολυτελείας - Ανάπτυξη του e-commerce - Δυνατότητα άμεσου ελέγχου πρακτικών άλλων χωρών - Διεθνής παρουσία 	<p>➔ ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα - Οικονομικές αντιξοότητες - Αυξανόμενος ανταγωνισμός

Πίνακας : 6.2 S.W.O.T analysis της εταιρείας Zara.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, παρουσιάστηκαν τα θεωρητικά στοιχεία για το σχεδιασμό του μείγματος μάρκετινγκ, για το εσωτερικό μάρκετινγκ και για το marketing plan . Διαπιστώσαμε την χρησιμότητα στις εταιρείες των υπηρεσιών όπως, αυτό της οργάνωσης της προβολής, της διαφήμισης, της εξέτασης της αγοράς, του ανταγωνισμού, και εν γένει της Pet analysis όπως και της s.w.o.t ανάλυση.

Επικεντρωθήκαμε στην εταιρεία Zara, και είδαμε πόσο χρήσιμο είναι ένα μάρκετινγκ plan για να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στην αγορά ρούχων, και πωλήσεων λιανικώς. Παρουσιάσαμε στοιχεία για την εταιρεία, που μας βοήθησαν να την γνωρίσουμε και να κατανοήσουμε για πιο λόγο κατέχει τη πρώτη θέση σε όλο τον κόσμο, στις πωλήσεις ενδυμάτων λιανικώς.

Αναφερθήκαμε στο ιστορικό της, στο πλάνο μάρκετινγκ, και στο εσωτερικό μάρκετινγκ που εφαρμόζει. Είδαμε ότι επιδιώκει την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών , και ότι μέσα από τον συνεχή ανεφοδιασμό των καταστημάτων της, *που της παρέχει το αψεγάδιαστο logistic που διαθέτει*, κρατά τους πελάτες της αφοσιωμένους σε αυτή. Γνωρίσαμε την κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρείας στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί, και μάθαμε ότι διαθέτει τον μεγαλύτερο όμιλο σχεδιαστών, που σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, σχεδιάζουν ρούχα και αξεσουάρ για γυναίκες και άντρες αλλάζοντας τα σχέδια τουλάχιστον δυο φορές την εβδομάδα.

Είδαμε ότι η Zara, είναι μια εταιρεία που συνεχώς επεκτείνεται σε όλες τις χώρες του κόσμου, στολίζοντας τις τοπικές αγορές, μέσα από τα καταστήματά της, που συνήθως είναι σε μεγαλοπρεπή παλιά κτήρια. Η Zara, απολαμβάνει την ανταγωνιστική υπεροχή, στην γρήγορη μόδα σε όλο τον κόσμο. Οι στρατηγικές που εφαρμόζει, της παρέχουν μια σταθερή βάση για την οργάνωσή της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ **Αυλωνίτης Γ., Πωλίνα Παπασταθοπούλου** «Marketing Plans» *πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ* (σελ. 105)
- ✚ **Ανδρουτσοπούλου Θ.** 2011
- ✚ **Ζιγκιρίδης, Ε.** (2008). «Μάρκετινγκ» Έκδοση: Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων
- ✚ **Καπερλιώτης Η.** (2010). «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών»
- ✚ **Σιώμκος, Γ.** (2011). «Συμπεριφορά Καταναλωτή και στρατηγική Μάρκετινγκ». Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- ✚ **Μπαζιώνης, Ν.** (2010). «Μάρκετινγκ Ι» [αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία].
- ✚ **Μπαζιώνης, Ν.** (2018). Sold Out. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

- ✚ **Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ).** (2014). «Επιτυχημένες πωλήσεις στις εμπορικές επιχειρήσεις». Εκδόσεις: ΣΥΝΘΕΣΗ, Αθήνα.
- ✚ **Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ),** Ηράκλειο (2018) «Πώς να σχεδιάσετε προγράμματα μάρκετινγκ που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εταιρείας σας» .
- ✚ **Corporate Governance Report, 2013,** Corporate Governance Report, s.l: INDITEX.

- ✚ **Dibb, S. Simkin , L. Pride, W. and Ferrel. O. (1994),** Marketing: Concepts and Strategies , Boston, MA: Houghton Mifflin.
- ✚ **McDonald, M. (1989),** Ten Barriers to Marketing Planning, Journal of Marketing Management (1):1-8
- ✚ **McDonald, M. (2007),** Marketing plans: How to prepare them, how to use them, 6th edition, Butterworth Heinemann
- ✚ **Peter Drucker,** Management: Tasks, Responsibilities, Practices (*New York: Harper and Row, 1973*).

- ✚ **Philip Kotler**, *Kotler on Marketing (New York: The Free Press, 1999)*.

- ✚ **Leverick f, Litter D., Wilson D. and M. Bruse** (1997) “The role of IT in the reshaping of marketing” *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3, No 2, pp87-107.

- ✚ **Lehmann, D. and Winner, R.(2008)** *Analysis for Marketing Planning*, 7th edition , Mc Graw Hill Higher Education .

- ✚ **Maskell, B.H:** “Just in time”, Hitchcock, 1989

- ✚ **Sam Hill and Glenn Rifkin**, “Radical Marketing” (*New York: Harper Business, 1999*).

- ✚ **Simkin, L. (1996)**, People and Processes in Marketing Planning: The Benefits of Controlling Implementation , *Journal of Marketing Management*, 12: 375-390

- ✚ **Quain, W. and Jarboe, G. (1993)** *The Marketing Plan Project Manual*, St Paul, MN: West .

*“Erdogmus & Cicek”, 2012 επιστημονικό άρθρο
 “Kim & Ko Consulting” ιστοσελίδα 2012*