

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ
ΑΓΟΡΑΣ».**

ΤΩΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ:

ΑΘΑΝΑΣΙΑΣ ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ

ΙΩΑΝΝΗ ΚΥΡΙΑΚΟΥ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ

ΠΑΤΡΑ, 2015



Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή μελετάει τις στρατηγικές των επιχειρήσεων που ασχολούνται με το λιανικό εμπόριο ενδυμάτων στην ελληνική αγορά. Εξετάζονται οι διαφορετικές μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα ιδίως στην σημερινή αγορά η οποία δέχεται πολλές πιέσεις λόγω της οικονομικής κρίσης και της εισαγωγής μεγάλων αλυσίδων λιανικής πώλησης ένδυσης τα τελευταία χρόνια. Τέλος, η πτυχιακή εργασία προχωράει σε μια συνοπτική αναφορά σε ενδεικτικά καταστήματα λιανικής πώλησης, τα οποία σημειώνουν σημαντική επιτυχία.

Executive Summary

This dissertation focuses upon the strategies of the clothes retailing business that operate within the Greek Market. Different methods used by retailers in order to achieve a better market positioning, are examined. Situational analysis of the clothing retailers in Greece becomes alarmingly apparent due to the fact that the contemporary market is now considered to be into a state of instability, as the effects originated by the financial crisis are growing and also new, even larger, players are continuing to storm the small and medium businesses. Ultimately, the dissertation refers to a number of highly successful clothing retailer and their contributions to the market and the overall economy of the country.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1 ^ο - Ορισμοί Επιχείρησης – Επιχειρηματικότητας	9
1.1 Ορισμός Επιχείρησης.....	9
1.2 Η Επιχείρηση ως Παραγωγική Μονάδα - Οικονομική Οργάνωση	9
1.3 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση.....	10
1.4 Η Επιχείρηση ως Θεσμός	10
1.5 Η Πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης.....	11
1.6 Η Επιχείρηση ως Σύστημα	11
1.7 Πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις	12
1.8 Αριθμός απασχολούμενων ατόμων για τον ορισμό των πολύ μικρών, μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων.....	12
1.9 Ορισμός Επιχειρηματικότητας.....	13
Κεφάλαιο 2 ^ο - Εξωτερικό Περιβάλλον του Κλάδου Εμπορίου Λιανικής Ένδυσης.....	15
2.1 Γενικά για τον Κλάδο του Εμπορίου	15
2.2 Οι Διαχρονικές Εξελίξεις στον Τομέα του Εμπορίου Διεθνώς.....	16
2.3 Οι Διαχρονικές Εξελίξεις στον Τομέα του Εμπορίου στην Ελλάδα	19
2.4 Λιανικό εμπόριο ειδών ένδυσης.....	24
2.5 Εξελίξεις στο επίπεδο τιμών στην ελληνική οικονομία.....	25
2.6. Εξέλιξη επιπέδου τιμών στον κλάδο Ένδυσης.....	28
2.7 Η μεταβολή του επιπέδου των τιμών στα είδη ένδυσης στις μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις.....	29
Κεφάλαιο 3 ^ο - Στρατηγικές των Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου Ενδυμάτων όσον αφορά την οργάνωσή τους.....	34
3.1 Ατομικά Καταστήματα	34
3.2 Franchising	35
3.3 Πολυκαταστήματα - Εμπορικά Κέντρα.....	36
3.4 Διαδίκτυο	37
3.5 Οργάνωση Καταστημάτων.....	38
3.5.1 Τοποθεσία Καταστημάτων	38
3.5.2 Εφοδιασμός Καταστημάτων	42
Κεφάλαιο 4 ^ο - Δραστηριότητες των Ελληνικών Επιχειρήσεων Έτοιμων Ενδυμάτων στις Αγορές του Εξωτερικού	43
4.1 Αιτίες Εξαγωγής των Ελληνικών Ετοιμών Ενδυμάτων στο Εξωτερικό	43
4.2 Τρόποι Εξαγωγής των Ελληνικών Ετοιμών Ενδυμάτων στο Εξωτερικό	43

4.3 Μέθοδοι Πωλήσεων Ετοιμών Ενδυμάτων από τις Επιχειρήσεις.....	45
4.3.1 Τιμή.....	45
4.3.2 Τιμολόγηση.....	45
4.3.3 Εκπτώσεις.....	48
Κεφάλαιο 5 ^ο - Μελέτες Περιπτώσεων.....	50
5.1 Artistitaliani.....	50
5.2 MISS SIMBOLO.....	54
5.3 ON LINE.....	58
5.4 NO NAME.....	62
5.5 ESPRIT.....	67
5.5 CELESTINO.....	72
5.6 ΟΜΙΛΟΣ ΥΖΑΤΙΣ : ΥΖΑΤΙΣ – MORGANI.....	75
5.7 LUSSILE.....	79
5.8 BSB.....	83
5.9 ATTRATIVO.....	87
5.10 RAXEVSKY.....	91
5.11 ΤΟΙ & ΜΟΙ.....	94
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ.....	99
Βιβλιογραφία.....	102

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ποσοστιαία μεταβολή κύκλου εργασιών (2010-2012) Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία στοιχείων ΙΝΕΜΥ-ΕΣΕΕ.....	29
Πίνακας 2: Ποσοστιαία (%) μεταβολή επιπέδου τιμών στον κλάδο ένδυσης σε επιχειρήσεις με ΚΕ < 200.000€. Πηγή: Έρευνα ΙΝΕΜΥ-ΕΣΕΕ	30
Πίνακας 3: Ποσοστιαία (%) μεταβολή επιπέδου τιμών (ΑΤ) και πραγματικών τελικών τιμών (ΠΤΤ) στον τομέα Ένδυσης ανά είδος ένδυσης την περίοδο 2010-2012. Πηγή: Έρευνα ΙΝΕΜΥ-ΕΣΕΕ.....	31

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Μέσος ετήσιος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) για την ένδυση υπόδηση 2009 – 2012, Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.....	28
--	----

Εισαγωγή

Η παρούσα πτυχιακή εκπονήθηκε στα πλαίσια των σπουδών για το πτυχίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ της Πάτρας. Η πτυχιακή συντάχθηκε από τους σπουδαστές Αθανασία Παπαγεωργοπούλου και Γιάννη Κυριάκο, με εισηγητή τον κ. Γεώργιο Ηγουμενάκη, Καθηγητή Εφαρμογών στο ΤΕΙ της Πάτρας.

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια σημαντική αλλαγή στο χώρο του ετοίμου ενδύματος, όσον αφορά της Ελληνική αγορά. Μέχρι τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας τα μεμονωμένα εμπορικά καταστήματα καθώς και οι μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις κυριαρχούσαν στον κλάδο των ετοίμων ενδυμάτων. Η εμφάνιση των πρώτων ξένων αλυσίδων με μεγάλη εμπειρία στις χώρες προέλευσής τους είχε σαν αποτέλεσμα την ραγδαία αλλαγή του ελληνικής αγοράς ετοίμων ενδυμάτων. Προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ανταγωνιστικές πιέσεις των ξένων αλυσίδων, πολλές από τις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στην παραγωγή ή/και την εμπορία του έτοιμου ενδύματος ξεκίνησαν την ανάπτυξη δικτύων καταστημάτων κάτω από τη δική τους επωνυμία. Τα καταστήματα αυτά ασκούν μεγάλη ανταγωνιστική πίεση στα αντίστοιχα παραδοσιακής μορφής καταστήματα μικρομεσαίων εμπόρων που έχει σαν αποτέλεσμα ακόμα και τη δημιουργία προβλημάτων κοινωνικού χαρακτήρα σε μικρότερες τοπικές αγορές όπως οι νησιωτικές.

Την τελευταία όμως δεκαετία, η ελληνική οικονομία διέρχεται μια παρατεταμένη περίοδο βαθιάς κρίσης με κύρια χαρακτηριστικά τη συνεχή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας και την ύφεση που παραμένει για τέταρτη συνεχή χρονιά, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία και στις επιδόσεις όλων των επιχειρήσεων της χώρας. Η επιδείνωση είναι πλέον διάχυτη και σε όλο το εύρος των εμπορικών δραστηριοτήτων, με κύρια χαρακτηριστικά την πτώση στον κύκλο εργασιών, την ανατροπή στην κερδοφορία και τη συρρίκνωση της κεφαλαιουχικής βάσης του εμπορίου.

Το θέμα πουπραγματεύεται η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον διότι σημειώνεται μια στροφήστον τρόπο διάθεσης των ενδυμάτων, γεγονός που επηρεάζει τόσο τις εταιρείες ενδυμάτων, όσο καιτους μεμονωμένους λιανοπωλητές.

Η επιλογή του θέματος ήταναποτέλεσμα τόσο των προοπτικών για μελέτη που προσφέρει το θέμα, όσο και προσωπικούενδιαφέροντος των συγγραφέων για τον κλάδο των ετοίμων ενδυμάτων και τις παραμέτρους του.

Η θεωρητική μελέτη του θέματος βασίστηκε κυρίως σε διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, καθώς και σχετικές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια στον συγκεκριμένο κλάδο. Έπειτα απόσυνεννόηση με τον επιβλέποντα καθηγητή και βάση της μελέτης που είχε προηγηθεί, αποφασίστηκετο αντικείμενο που θα μελετηθεί θα ήταν κυρίως πως τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις του ετοίμου ενδύματος, χρησιμοποιούν τις στρατηγικές τους δυνατότητες προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν κάτω από ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και σε συνθήκες ύφεσης.

Πιο συγκεκριμένα, την κατάσταση στον κλάδο, τις μεθόδους με τις οποίες γίνεται η επέκταση των αλυσίδων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, το βαθμό τυποποίησης και οργάνωσης για αποφάσεις που αφορούν την εμφάνιση και λειτουργία των καταστημάτων καθώς και αποφάσεις για τον εφοδιασμό τους. Παράλληλα, τον τρόπο τιμολόγησης και τη σημασία των εκπτώσεων.

Η έρευνα εστιάζει βασικά σε Ελληνικές εταιρείες του χώρου και σε δεύτερο λόγο σε κάποιες διεθνείς.

Όσον αφορά το ερευνητικό τμήμα της έρευνας, μεθοδολογικά κινηθήκαμε βάση προσωπικών ημι-δομημένων συνεντεύξεων, με υπεύθυνους μάρκετινγκ και διευθυντές ελληνικών κυρίως αλυσίδων. Η επιλογή των συγκεκριμένων εταιρειών έγινε βάση του μεγέθους τους και της σημασίας τους για την Ελληνική αγορά.

Η ανάλυση και παρουσίαση των στοιχείων έγινε με την ανάπτυξη μελετών περιπτώσεων γιατί εταιρείες οι οποίες διερευνήθηκαν ώστε να αναδειχθούν τα μοναδικά στοιχεία για την καθεμία. Οι εταιρείες οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα ήταν οι εξής: Artisti Italiani, Miss Simbolo, On Line, NoName, Esprit, Celestino, Yzatis-Morgan, Lussile, BSB, Attrativo, Raxevsky, Toi&Moi. Στη συνέχεια ακολούθησε η διεξαγωγή κάποιων βασικών συμπερασμάτων που βασίστηκαν στην συνολική επεξεργασία των μελετών περιπτώσεων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία, ο κλάδος της γυναικείας ένδυσης στην Ελλάδα βρίσκεται σε περίοδο ωριμότητας, τα εμπόδια εισόδου όμως είναι χαμηλά και παρατηρείται είσοδος ανταγωνιστών. Τα περιθώρια ανάπτυξης των αλυσίδων οφείλονται σε ένα βαθμό στη συρρίκνωση των μεριδίων των μεμονωμένων καταστημάτων. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό από τις εισαγωγές ενδυμάτων από χώρας της Νοτιοανατολικής Ασίας δεν επηρέασαν τις αλυσίδες ενδυμάτων που εξετάστηκαν, καθώς το προϊόν είναι επώνυμο, δεν βασίζεται στις χαμηλές τιμές και συμπληρώνεται από πολλαπλά οφέλη.

Από τις αλυσίδες που μελετήθηκαν, σχεδόν όλες αναπτύσσονται παράλληλα μέσω εταιρικών και franchise καταστημάτων. Στο εξωτερικό οι ελληνικές εταιρείες προβαίνουν αρχικά σε ανάπτυξη καταστημάτων μέσω της μεθόδου franchising και όταν αποκτήθει κάποια εμπειρία αναπτύσσουν ιδιόκτητα καταστήματα. Οι ελληνικές αλυσίδες επεκτείνονται κυρίως σε περιοχές με γεωγραφική εγγύτητα και οι κυριότεροι προορισμοί είναι οι Βαλκανικές χώρες, οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης

και οι ευρύτερες χώρες της Σαουδικής Αραβίας και της Μέσης Ανατολής. Συγκεκριμένα, χώρες όπου αναπτύσσονται ιδιαίτερα οι ελληνικές αλυσίδες είναι η Ρουμανία, η Βουλγαρία, καθώς και η Κύπρος, η Σαουδική Αραβία, ο Λίβανος, η Αίγυπτος. Ακόμα, η πλειοψηφία των αλυσίδων έχει παρουσία στα μεγάλα πολυκαταστήματα και εμπορικά κέντρα που αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, αλλά και αυτές που δεν έχουν προγραμματίζουν άμεσα να εισέλθουν.

Όλες οι εταιρείες που εξετάστηκαν έχουν συνειδητοποιήσει την αξία του ως μέσο προβολής και αναπτύσσουν εταιρικούς διαδικτυακούς τόπους για αυτό το σκοπό.

Όσον αφορά τις αλυσίδες, η συμβολή του καταστήματος είναι πάρα πολύ σημαντική για τοχτίσιμο της εικόνας της εταιρείας και αποτελεί πολύ δυνατό επικοινωνιακό μέσο. Κοινή επιδίωξηαποτελεί η ομοιομορφία σε όλο το δίκτυο. Το στήσιμο των εμπορευμάτων και των βιτρινώναποφασίζεται από τις εταιρείες κεντρικά και παρατηρήθηκε ότι όσο μεγαλύτερες είναι οι εταιρείες,τόσο μεγαλύτερο βαθμό τυποποίησης έχουνε. Παράλληλα για την παρακολούθηση των λειτουργιών, ιδίως των αποθεμάτων, μεγάλος αριθμός εταιρειών προέβη στην υιοθέτηση σύγχρονων πληροφορικώνσυστημάτων το τελευταίο διάστημα και αρκετές εταιρείες διερευνούν το ενδεχόμενο υιοθέτησηςπληροφοριακών συστημάτων για διαχείριση των πελατών λιανικής.

Όσον αφορά τη τιμολόγηση, ένα από τα συμπεράσματα ήταν ότι για την τιμολόγηση δεχρησιμοποιούνται συγκεκριμένες μέθοδοι αλλά γίνεται κυρίως βάση κόστους λαμβάνοντας υπόψη τηνεμπειρία και την αγοράς. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σε κάποιες περιπτώσεις δεν εμπλέκοντανιδιαιτέρω στη διαδικασία τιμολόγησης το τμήμα μάρκετινγκ. Σε αρκετές περιπτώσεις επισημάνθηκεότι οι εταιρείες προχωρούν στην παραγωγή κάποιων ενδυμάτων, παρά τα μικρά περιθώρια κέρδους,γιατί συμβάλλουν στην εικόνα της εταιρείας. Οι τελικές τιμές είναι καθορισμένες και ίδιες σε όλο τοδίκτυο. Κατά την επίσημη περίοδο των εκπτώσεων οι εταιρείες ορίζουν κεντρικά το ποσοστό τωνεκπτώσεων και αυτό κοινοποιείται στα αποκλειστικά καταστήματα, όμως δεν υπάρχει έλεγχος στοδίκτυο της χονδρικής.

Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των περιορισμών της έρευνάς μας καιτις προτάσεις για περαιτέρω μελέτη στον τομέα των αλυσίδων έτοιμων ενδυμάτων στην Ελλάδα.

Κεφάλαιο 1^ο - Ορισμοί Επιχείρησης – Επιχειρηματικότητα

1.1 Ορισμός Επιχείρησης

Η επιχείρηση αποτελεί ένα στοιχείο της κοινωνίας μας, το ίδιο σημαντικό με την οικογένεια. Το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων διαθέτει το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο του στις επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται προέρχονται από αυτές. Επίσης η απασχόληση και το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων καθώς και η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας εξαρτάται από τις επιχειρήσεις.

Η επιχείρηση αποτελεί ασφαλώς μια κοινωνική οργάνωση, ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του "επιχειρείν" ή της επιχειρηματικότητας. Πρακτικά, η έννοια αυτή (Zhang και Cueto, 2015):

- Πρώτο, σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών.
- Δεύτερο, εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών.
- Τρίτο, εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει στο σκοπό του.

Με βάση αυτόν το γενικό εννοιολογικό προσδιορισμό, στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια να διευκρινιστεί ακόμη περισσότερο τι είναι επιχείρηση.

1.2 Η Επιχείρηση ως Παραγωγική Μονάδα - Οικονομική Οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική - οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κτλ.), προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεση τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί, δηλαδή, την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου, κτλ.

Από την προηγούμενη περιγραφή είναι σαφές ότι η επιχείρηση αποτελεί μια κατ' εξοχήν παραγωγική μονάδα. Είναι, όμως όλες οι παραγωγικές μονάδες, επιχειρήσεις; Το δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα, το δημόσιο λύκειο αποτελούν αναμφισβήτητα παραγωγικές μονάδες, είναι όμως επιχειρήσεις; Η απάντηση είναι ασφαλώς όχι. Σε τι λοιπόν διαφέρουν από το ιδιωτικό νοσοκομείο ή σχολείο, τα οποία είναι επιχειρήσεις; Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες:

Πρώτο, η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία τα διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Έτσι, η ύπαρξη της εξαρτάται από την

ικανότητα να αποκτά έσοδα και κέρδη μέσω του μηχανισμού αυτού. Οι παραγωγικές μονάδες που δεν είναι επιχειρήσεις δε διαθέτουν τα προϊόντα με αυτόν τον τρόπο (έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς) και η επιβίωση τους δεν εξαρτάται από αυτό.

Δεύτερο, απ' όσα προηγήθηκαν προκύπτει ότι η επιχείρηση συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με πιθανότητα κέρδους ή ζημίας.

1.3 Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια οργάνωση, όπως αυτή έχει περιγραφεί στις προηγούμενες σελίδες. Είναι χρήσιμο όμως εδώ να τονιστούν και τα κοινωνικά της στοιχεία. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα ή "κοινωνική κατασκευή", αφού αποτελείται από ανθρώπους. Αυτό συνοπτικά σημαίνει ότι:

- Η επιχείρηση εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης.
- Στο πλαίσιο αυτής αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις, όπως διαπροσωπικές σχέσεις, σχέσεις αλληλεγγύης, κτλ.
- Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση στην οποία υπάρχουν, "συγκρούονται" και γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης διαφορετικά συμφέροντα διαφορετικών ομάδων, όπως, για παράδειγμα, εργαζόμενοι-εργοδότες.
- Στην επιχείρηση υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, με την έννοια ότι για κάθε ζήτημα που απαιτείται απόφαση υπάρχει "νόμιμο" δικαίωμα, που προσδιορίζει ποιος ή ποιοι θα αποφασίσουν και ποιοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν σ' αυτήν ή να την εκτελέσουν.
- Η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με ένα πλαίσιο τυπικών ή άτυπων κανόνων, που ρυθμίζουν ή υποχρεώνουν σε συμμόρφωση την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά των ανθρώπων.
- Η επιχείρηση, εκτός από προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφέρει απασχόληση, ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και πρέπει να "αισθάνεται" κοινωνική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον της.

1.4 Η Επιχείρηση ως Θεσμός

Η επιχείρηση αποτελεί ένα θεμελιώδη θεσμό, τουλάχιστον ίσης σπουδαιότητας με αυτή των υπολοίπων θεσμών, όπως, για παράδειγμα, του σχολείου ή της δικαιοσύνης. Αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνίας. Η ανάπτυξη, η ευημερία, η κοινωνική δικαιοσύνη, και η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέεται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων π.χ.

(Σύνταγμα, νόμος) κάθε κοινωνίας, η ίδρυση, η λειτουργία κάθε επιχείρησης, οι σχέσεις μεταξύ αυτής και του περιβάλλοντος της (π.χ. εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, δανειστές, πελάτες) που συνδέονται με την επιχείρηση, ακόμη και ο "θάνατος" της (η διάλυση της). Η επιχείρηση είναι επίσης υποχρεωμένη να διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν τη φύση και τη λειτουργία της (π.χ. καταστατικό) και να διαθέτει θεσμική οργάνωση (Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια, κτλ).

1.5 Η Πολιτισμική Διάσταση της Επιχείρησης

Η επιχείρηση πέρα από την οικονομική, θεσμική και την κοινωνική της οργάνωση διαθέτει και αναπτύσσει τη δική της κουλτούρα. Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, "πιστεύω", εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση.

Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας κοινωνικής οργάνωσης, αφού προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό της λειτουργία της. Προσδιορίζει τις σχέσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο της οργάνωσης, τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της, τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες, το περιβάλλον κτλ.

Ουσιαστικά πρόκειται για μια φιλοσοφία, η οποία δίνει κατεύθυνση στα άτομα και τις ομάδες, συμβάλλει στη συνοχή, την αρμονία και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών στο πλαίσιο της οργάνωσης. Για παράδειγμα, αν σε μια ομάδα ατόμων υπάρχει ως "κοινή αξία" η εμπιστοσύνη, τότε τα μέλη της στηρίζονται σε αυτήν και συμπεριφέρονται με βάση αυτήν.

1.6 Η Επιχείρηση ως Σύστημα

Όπως κάθε οργάνωση, έτσι και η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα, και, συνεπώς, να γίνει αντιληπτή και να μελετάται ως τέτοιο (BusinessDictionary, 2015). Διευκρινίζεται ότι σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση ως σύστημα:

- Λαμβάνει ως εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και άλλους πόρους.
- Επεξεργάζεται-μετασχηματίζει-μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων.
- Δίνει στο περιβάλλον τις εκροές (π.χ. προϊόντα-υπηρεσίες).
- Είναι διακριτή από το περιβάλλον της, με την έννοια ότι έχει σύνορα.

- Προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου-ανατροφοδότησης.

Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση και τη μελέτη του κάθε στοιχείου-μέρους της ξεχωριστά, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ αυτών. Για παράδειγμα, δεν αρκεί μόνο να μελετηθεί η τεχνολογία μιας επιχείρησης, αλλά και η σχέση αυτής με τους ανθρώπους. Αυτό ασφαλώς συνεπάγεται και για την επιχείρηση, όπως και για κάθε άλλο οργανισμό, τη διεπιστημονική προσέγγιση των ζητημάτων της διοίκησής τους.

1.7 Πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις

Οι πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις ορίζονται με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους (EUR-Lex,2015).

Ως *μεγάλη επιχείρηση* ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζομένους, ή / και της οποίας ο κύκλος εργασιών υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ.

Ως *μεσαία επιχείρηση* ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ.

Ως *μικρή επιχείρηση* ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ.

Ως *πολύ μικρή επιχείρηση* ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ.

1.8 Αριθμός απασχολούμενων ατόμων για τον ορισμό των πολύ μικρών, μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων

Ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων αντιστοιχεί στον αριθμό ετήσιων μονάδων εργασίας (EME), δηλαδή στον αριθμό εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που εργάστηκαν στην εξεταζόμενη επιχείρηση ή για λογαριασμό αυτής επί ολόκληρο το υπόψη έτος. Τα άτομα που δεν εργάστηκαν ολόκληρο το έτος ή οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης αντιστοιχούν σε κλάσματα των EME. Οι μαθητευόμενοι ή οι σπουδαστές που βρίσκονται σε επαγγελματική εκπαίδευση ή η διάρκεια των αδειών μητρότητας δεν συνυπολογίζονται.

1.9 Ορισμός Επιχειρηματικότητας

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια και το περιεχόμενο της λέξης «επιχειρηματικότητα», έλκουν ολοένα και περισσότερο την προσοχή ακαδημαϊκών και επιχειρηματιών, σε όλο τον κόσμο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, η επιχειρηματικότητα, ως μια ολοκληρωμένη έννοια και διαδικασία, και οι επιχειρηματίες ως άτομα, μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά, τόσο στην κοινωνία όσο και στην οικονομία, με ποικίλους τρόπους.

Η επιχειρηματικότητα ως έννοια είναι πολυσύνθετη και δεν μπορεί να γίνει κατανοητή με ακρίβεια, αλλά ούτε μπορεί να δοθεί ένας και μόνο ορισμός. Ο πρώτος ακαδημαϊκός που αναγνώρισε τη σημασία της επιχειρηματικότητας στην παραγωγική διαδικασία ήταν ο Alfred Marshall. Το 1890, ο Alfred Marshall στο έργο του «Principles of Economics» αναγνώρισε ότι υπάρχουν τέσσερις (4) παράγοντες στην παραγωγική διαδικασία. Οι παράγοντες αυτοί είναι, η γη, η εργασία, το κεφάλαιο, και η οργάνωση. Οι τρεις (3) πρώτοι παράγοντες (γη, εργασία και κεφάλαιο), συντονίζονται από τον τέταρτο παράγοντα, που είναι η οργάνωση. Η επιχειρηματικότητα σε αυτή την περίπτωση αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οργάνωσης ή με άλλα λόγια, εκείνον τον παραγωγικό συντελεστή που θεμελιώνει την οικονομική σκέψη και συνδυάζει τους άλλους τρεις (3) συντελεστές για τη διαδικασία της παραγωγής.

Ο όρος επιχειρηματικότητα έχει εμφανισθεί σε πολλές περιπτώσεις να περιγράφει μια σειρά από δραστηριότητες όπως είναι, η δημιουργία, η ίδρυση, η διαχείριση, η διοίκηση, κλπ. μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εξετάζοντας, η έννοια της επιχειρηματικότητας, σε πρώτο στάδιο, μπορεί να ερμηνευθεί, «ως μια προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από τη διαδικασία αυτή να προκύψει οικονομικό κέρδος». Βάσει οικονομικών και κοινωνιολογικών μελετών, η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία και όχι ως ένα μετρήσιμο οικονομικό μέγεθος. Επομένως, όταν γίνεται αναφορά στην επιχειρηματικότητα εννοείται ως «μια δυναμική διαδικασία με την οποία τα άτομα προσδιορίζουν συνεχώς τις οικονομικές ευκαιρίες που εμφανίζονται και τις εκμεταλλεύονται πουλώντας αγαθά και υπηρεσίες». Κάτω από τις συνθήκες αυτές, μετατρέπονται όλες οι καινοτόμες ιδέες σε οικονομικές ευκαιρίες, γεγονός το οποίο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικότητας .

Ένας άλλος ορισμός της επιχειρηματικότητας (entrepreneurship) που μπορεί να αποδοθεί, είναι και αυτός που χρησιμοποίησε ο Γάλλος οικονομολόγος R. Cantillon (1730), ο οποίος όρισε τον επιχειρηματία ως εκείνο το άτομο «που προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τη διαφορά των τιμών, ανάμεσα στην αγορά, με μια βεβαιωμένη τιμή, και στην πώληση των αγαθών, με βεβαιότητα (arbitrage)». Ένας άλλος ορισμός της επιχειρηματικότητας, τον οποίο χρησιμοποιεί ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), είναι αυτός όπου, «οι επιχειρηματίες είναι οι φορείς της αλλαγής και της ανάπτυξης της οικονομίας της αγοράς, είναι εκείνοι που με τη δράση τους δημιουργούν, διαχέουν και εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες, δεν επιδιώκουν να αξιοποιήσουν μόνο τις οικονομικές ευκαιρίες, αλλά έλκονται από την ανάληψη κινδύνου και αρέσκονται να βλέπουν την επιβεβαίωση του προαισθήματός τους» (OECD, 2001).

Σύμφωνα με το Harvard Business School, η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργίας, ή η σύλληψη μιας ευκαιρίας και η επιδίωξη εκμετάλλευσής της, ανεξάρτητα από τον έλεγχο, ή την κατοχή των μέσων υλοποίησής της. Ο P. Drucker δήλωσε ότι «η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε επιστήμη αλλά ούτε και τέχνη, αλλά είναι η πρακτική στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσον για την επίτευξη του σκοπού της. Είναι τρόπος συμπεριφοράς, παρά χαρακτηριστικό της προσωπικότητας». Τέλος, η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) ορίζεται ανάλογα με την οπτική, οικονομική ή διοικητική, που την ορίζει ο καθένας . Από την οικονομική σκοπιά, επιχειρηματίας είναι το άτομο που αναλαμβάνει τον κίνδυνο και παίρνει αποφάσεις που επηρεάζουν την κατανομή, τον τύπο, τη χρήση των αγαθών, των πόρων ή των επιχειρήσεων. Από τη σκοπιά της διοίκησης, οι επιχειρηματίες διακρίνονται σε εκείνους που αναζητούν τις ευκαιρίες και σε εκείνους που διοικούν μια επιχείρηση.

Κεφάλαιο 2^ο - Εξωτερικό Περιβάλλον του Κλάδου Εμπορίου Λιανικής Ένδυσης

2.1 Γενικά για τον Κλάδο του Εμπορίου

Το εμπόριο αποτελεί έναν τομέα με εξαιρετικά μεγάλη σημασία για την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα Κράτη-Μέλη της. Πρόκειται για ένα τομέα οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαιρετικά σημαντικό και δυναμικό, ο οποίος διακρίνεται για το ότι (ΜΟΚΕΠ, 2011):

- συμβάλλει με περίπου 11% στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π) της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.)
- αντιπροσωπεύει περίπου το 30,5% του συνολικού αριθμού επιχειρήσεων με περισσότερες από 6 εκατομμύρια εμπορικές επιχειρήσεις στην Ε.Ε.
- έχει ρόλο πρωταγωνιστή στη συμβολή στην απασχόληση με διαρκώς αυξανόμενα ποσοστά στη συνολική απασχόληση, η οποία σήμερα ανέρχεται στο 14,5% (ως ποσοστό επί της συνολικής απασχόλησης στην Ε.Ε.) με περίπου 30 εκατομμύρια απασχολούμενους στις εμπορικές επιχειρήσεις
- δημιουργεί σταθερά και επί μακρά σειρά ετών νέες θέσεις εργασίας τη στιγμή που οι δύο άλλοι βασικοί τομείς της οικονομικής δραστηριότητας (πρωτογενής και δευτερογενής) εμφανίζουν σταθερή τάση για απώλειες θέσεων εργασίας
- προσφέρει συνεχώς μεγαλύτερα ποσοστά θέσεων εργασίας σε κάποιες ευπαθείς κατηγορίες εργαζομένων όπως οι γυναίκες και οι νέοι
- συνεισφέρει ουσιαστικά στην κοινωνική συνοχή αφενός μεν με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) του, καθώς το 95% του συνολικού αριθμού εμπορικών επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις αφετέρου δε με τη στήριξη που προσφέρει σε εκατομμύρια θέσεων απασχόλησης που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τη δραστηριότητά του σε όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, από τον μικρότερο τοπικό προμηθευτή μέχρι τις τεράστιες πολυεθνικές επιχειρήσεις
- εμφανίζει υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας των μεγάλων επιχειρήσεων του καθώς, στην παγκοσμιοποιημένη αγορά και με βάση τον κύκλο εργασιών τους, στις 5 μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου του κόσμου οι τρεις είναι ευρωπαϊκές ενώ αντίστοιχα στις 50 μεγαλύτερες οι 23 είναι ευρωπαϊκές
- αποτελεί κρίκο ζωτικής σημασίας μεταξύ των πάσης φύσεως παραγωγών προϊόντων και εμπορευμάτων και των καταναλωτών, καθώς οι έμποροι παρέχουν τους διαύλους για τις υλικές και νομισματικές ανταλλαγές
- προσφέρει μία ολοένα μεγαλύτερη επιλογή και ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή

- αποτελεί βασικό άξονα επικοινωνίας και ζωτικό παράγοντα ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ του τελικού καταναλωτή και του παραγωγού όσον αφορά τις τάσεις στις προτιμήσεις και τη διάρθρωση της ζήτησης

Όταν κανείς αναφέρεται στον τομέα του εμπορίου ομιλεί για μια πολύπλευρη και πολυποίκιλη οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον τομέα, αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους και σε πολλά επίπεδα.

2.2 Οι Διαχρονικές Εξελίξεις στον Τομέα του Εμπορίου Διεθνώς

Οι ραγδαίες και εν πολλοίς επαναστατικές εξελίξεις των δύο τελευταίων δεκαετιών στο γεωπολιτικό και κοινωνικοοικονομικό επίπεδο καθώς και η τεράστια πρόοδος και ανάπτυξη που σημειώθηκε στους τομείς των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, καθώς και στις χρηματοοικονομικές αγορές δημιούργησαν αυτό που σήμερα είναι γνωστό ως φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης (Levit, 1983).

Οι επιπτώσεις των προαναφερθέντων παραγόντων στην παγκόσμια οικονομία και τους επί μέρους τομείς της υπήρξαν καταλυτικές. Σήμερα δεν υπάρχει τομέας ή κλάδος οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας που λειτουργεί όπως λειτουργούσε πριν από 20-30 χρόνια. Μεταξύ των κλάδων στους οποίους οι επιπτώσεις ήταν ιδιαίτερης σπουδαιότητας περιλαμβάνεται το εμπόριο. Σ' αυτό συνέβαλαν αφενός μεν η απελευθέρωση, σε πολύ μεγάλη έκταση, του διεθνούς εμπορίου και των διεθνών οικονομικών συναλλαγών, λόγω των νέων συμφωνιών που επιτεύχθηκαν κατά τους διαδοχικούς γύρους διαπραγματεύσεων του Παγκοσμίου Οργανισμού Εμπορίου, αφετέρου δε η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και του ενιαίου νομίσματος στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και άλλες παρόμοιες μορφές διεθνείς συμφωνίες ομάδων κρατών για δημιουργία μεγαλύτερων αγορών.

Εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για τις μεταβολές που σημειώθηκαν στον τομέα του εμπορίου αποδείχθηκε ότι ήταν οι επιπτώσεις από την τεχνολογική ανάπτυξη και πρόοδο στους τομείς της πληροφορικής και των επικοινωνιών.

Σήμερα, με τη χρήση του διαδικτύου και τη ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, όλοι όσοι συμμετέχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα έχουν τη δυνατότητα, μέσα σε ελάχιστο χρόνο (real time), να αναζητήσουν πελάτες ή/και προμηθευτές σε ολόκληρο τον κόσμο επί 24 ώρες το 24ωρο. Τις ίδιες δυνατότητες έχουν πλέον και οι καταναλωτές, και ειδικά εκείνοι που ζουν στις αναπτυγμένες οικονομικά χώρες, για όλα σχεδόν τα προϊόντα και αγαθά.

Μέσα σε αυτές τις νέες συνθήκες διεξαγωγής του εμπορικού επιχειρείν, σε μία ουσιαστικά παγκόσμια αγορά, η τεράστια αύξηση που παρατηρείται στην ένταση του ανταγωνισμού, σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί το βασικότερο χαρακτηριστικό. Αυτή η πρωτόγνωρη ένταση του ανταγωνισμού, της οποίας πρωταρχικό εργαλείο είναι οι τιμές πώλησης, οδηγεί όλες τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση της μικρότερης δυνατής επιβάρυνσης για όλους τους επί μέρους συντελεστές κόστους (Blut, Markus, Frenneκαι λοιποί, 2015).

Το κυρίαρχο στοιχείο για όλες σχεδόν τις αγορές (είτε πρόκειται για τις αγορές πρώτων υλών, είτε τις αγορές ενδιάμεσων προϊόντων, είτε για τις αγορές αγαθών και εμπορευμάτων) είναι η συμπίεση είτε του κόστους παραγωγής (εάν πρόκειται για παραγωγική επιχείρηση) είτε του κόστους αγοράς (εάν πρόκειται για εμπορική επιχείρηση).

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αναζήτηση από όλους όσους δραστηριοποιούνται σε κάθε αγορά (διεθνή, εθνική, περιφερειακή ακόμα και τοπική), της βέλτιστης οδού για την επίτευξη του μικρότερου δυνατού κόστους που θα επιτρέπει τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικής θέσης της κάθε επιχείρησης, και αυτό ανεξάρτητα από τον τομέα ή κλάδο στον οποίο ασκεί την επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Στην προσπάθεια για βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας, σε αυτή την παγκόσμια αγορά, οι επί αιώνες γνωστοί ως παραδοσιακοί ρόλοι των επιχειρήσεων διαφοροποιούνται σε αισθητά μεγάλο βαθμό ανατρέποντας το γενικότερα καθιερωμένο επιχειρηματικό τοπίο.

Οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις που, μέχρι πρότινος, ήταν είτε αμιγώς εμπορικές είτε αμιγώς βιομηχανικές-παραγωγικές, μεταλλάσσονται σε πλήρως καθετοποιημένες εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Από τη μία πλευρά, οι μεγάλοι μεγέθους εμπορικές επιχειρήσεις, με προεξάρχουσες εκείνες της λιανικής πώλησης, αφού πρώτα δημιούργησαν θυγατρικές επιχειρήσεις και δικά τους εμπορικά δίκτυα σε ξένες αγορές, αναπτύσσουν, στη συνέχεια, ειδικές σχέσεις αποκλειστικής εμπορικής συνεργασίας ή πλήρους ελέγχου βιομηχανικών και άλλων παραγωγικών μονάδων. Από την άλλη πλευρά οι μεγάλες βιομηχανικές-παραγωγικές επιχειρήσεις, ακολουθώντας πορεία αντιθέτου φοράς, δημιουργούν και αναπτύσσουν δικά τους δίκτυα διανομής και εμπορίας φθάνοντας μέχρι το στάδιο του καταστήματος λιανικής πώλησης.

Με τον πλήρη έλεγχο, που αποκτούν σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια διακίνησης των εμπορευμάτων, οι μεγάλες και παγκόσμιας εμβέλειας εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν πλέον τη δυνατότητα μεγάλης μείωσης στα ενδιάμεσα κόστη, γεγονός που τους επιτρέπει να προσφέρουν στους τελικούς καταναλωτές τα εμπορεύματα σε εξαιρετικά ανταγωνιστικές τιμές (Ο' Brien και Marakas, 2011).

Ειδικότερα για τον τομέα του εμπορίου, αυτές οι νέες επιχειρηματικές πολιτικές και τακτικές και η τάση για σμίκρυνση, εις το ελάχιστο δυνατό επίπεδο, του κόστους αγοράς των εμπορευμάτων έχουν άμεσες και σημαντικές εμβέλειες επιπτώσεις σε δύο κυρίως επίπεδα.

Στο πρώτο επίπεδο περιορίζουν σημαντικά, αν δεν εξοστρακίζουν πλήρως, την επιχειρηματική εμπορική δραστηριότητα σε κάποιους κλάδους της αλυσίδας διακίνησης και διανομής εμπορευμάτων, που στο παρελθόν ήταν αναγκαίοι όπως οι εμπορικοί αντιπρόσωποι εισαγωγής και διανομής ή/και οι χονδρέμποροι και οι κάθε φύσης ενδιάμεσοι.

Σε δεύτερο επίπεδο, που αναφέρεται ειδικότερα στις εμπορικές επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών, συμβάλλουν στη διαμόρφωση αγορών που, ολόένα και περισσότερο, τείνουν να καταστούν ομοιόμορφες από την πλευρά της παρουσίας

εμπορικών καταστημάτων και σημάτων.

Στους βασικούς εμπορικούς δρόμους όλων σχεδόν των μεγάλων πόλεων των ευρωπαϊκών χωρών, αλλά και των άλλων αναπτυσσόμενων κρατών, συναντά κανείς καταστήματα που έχουν τα ίδια εμπορικά σήματα και προσφέρουν τα ίδια ακριβώς εμπορεύματα σε τιμές που είναι σχεδόν ίδιες.

Δεν θα αποτελούσε σενάριο επιστημονικής φαντασίας εάν κάποιος ισχυριζόταν, ήδη από τώρα, πώς σε μερικά χρόνια η ομοιομορφία των εμπορικών κέντρων με τα καταστήματα λιανικής πώλησης καταναλωτικών αγαθών των πόλεων στις διάφορες χώρες θα έχει λάβει τέτοιες διαστάσεις που το βασικότερο στοιχείο διαφοροποίησής τους ίσως να είναι η γλώσσα που θα χρησιμοποιείται στις εμπορικές συναλλαγές.

Παράλληλα προς όσα συνοπτικά περιγράφηκαν παραπάνω, με την πρόοδο της τεχνολογίας το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) ήρθε και αυτό να επηρεάσει σημαντικά τις αγορές. Εκτός από το γεγονός ότι με αυτό χάνουν την έννοιά τους παραδοσιακές αντιλήψεις και συνήθειες, όπως το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων ή οι γεωγραφικοί περιορισμοί των αγορών, κ.α., για κάποιους κλάδους εμπορικής δραστηριότητας ανατρέπονται πλήρως τα μέχρι την εμφάνιση του ηλεκτρονικού εμπορίου κατεστημένα. Ως παράδειγμα αναφέρονται οι αγορές των βιβλίων και των προϊόντων αναπαραγωγής ήχου (δίσκοι, cd's, κλπ.) που σε παγκόσμια κλίμακα άλλαξαν πλήρως εικόνα (Fazlollahi, 2012).

Την ίδια στιγμή με τις εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου παρέχονται νέες δυνατότητες στους καταναλωτές που φθάνουν μέχρι την απόλυτα εξατομικευμένη και με δικό τους σχεδιασμό παραγγελία ακόμα και ενός ζευγαριού αθλητικών παπουτσιών με τη χρήση του διαδικτύου (internet).

Εκτός όμως από τα προαναφερθέντα, οι εξελίξεις των τελευταίων ετών είχαν, επίσης, εξ ίσου σημαντικές επιπτώσεις και σε δύο άλλους παράγοντες, οι οποίοι είναι στενά συνδεδεμένοι αφενός μεν με την εμπορική δραστηριότητα καταναλωτικών αγαθών αφετέρου δε μεταξύ τους.

Ο πρώτος από τους παράγοντες αυτούς αναφέρεται στους πολίτες-πελάτες των εμπορικών καταστημάτων καταναλωτές και τις καταναλωτικές τους συνήθειες και συμπεριφορές, ενώ ο δεύτερος αναφέρεται στη διαφήμιση.

Η μετάλλαξη που παρατηρείται στις διάφορες εθνικές, περιφερειακές και τοπικές αγορές με την αυξανόμενη τάση ομοιομορφίας που περιγράφηκε παραπάνω, οδηγεί με ρυθμούς σταθερά αυξανόμενους στη δημιουργία ενός νέου τύπου καταναλωτή, του οποίου η καταναλωτική συμπεριφορά τείνει ολοένα και περισσότερο στην ομοιογένεια και ομοιομορφία.

Σε αυτό συμβάλλει αποφασιστικά η διαφήμιση που και αυτή με τη σειρά της έχει πλέον καταστεί ενιαία, ομοιόμορφη και παγκόσμιας εμβέλειας. Οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, για λόγους εύλογα κατανοητούς, υιοθετούν πλέον διαφημιστικές πρακτικές και εκστρατείες που δεν διαφοροποιούνται ανά εθνική ή τοπική αγορά παρά μόνον εάν

υπάρχουν σπουδαίοι και κοινωνικής ως επί το πλείστον μορφής λόγοι που το επιβάλλουν (όπως είναι η θρησκεία, μακραιώνες παραδόσεις, κλπ.).

Η παγκοσμιοποιημένη διαφήμιση στοχεύει - και σε μεγάλο βαθμό το επιτυγχάνει - στη διαμόρφωση νέων καταναλωτικών προτύπων σε όλες τις οικονομίες και κοινωνίες. Τα πρότυπα αυτά (στο ντύσιμο, στη διακόσμηση, στη διασκέδαση, στη μουσική, στο φαγητό, κ.α.) ακολουθούν ολοένα και περισσότεροι καταναλωτές και ειδικότερα οι νεότερες γενιές τους.

2.3 Οι Διαχρονικές Εξελίξεις στον Τομέα του Εμπορίου στην Ελλάδα

Η συνοπτική περιγραφή για τον τομέα του εμπορίου που προηγήθηκε, καλύπτει παράλληλα και όσα συμβαίνουν τις τελευταίες δεκαετίες και στον τομέα του ελληνικού εμπορίου και τις επιχειρήσεις του, που επηρεάστηκαν και συνεχίζουν να επηρεάζονται άμεσα από τις εξελίξεις αυτές. Απλά, όπως συνέβη και σε άλλους τομείς της κοινωνικής κι οικονομικής ζωής, η μεταφορά στη χώρα νέων ιδεών και μεθόδων γίνεται με μία σχετική χρονική υστέρηση, που στη περίπτωση του εμπορίου είναι μάλλον μικρότερη σε σχέση με άλλους τομείς.

Τα όσα συνέβησαν σε άλλες χώρες από τις ραγδαίες εξελίξεις και μεταβολές στον τομέα του εμπορίου ακολούθησαν πορεία που είναι ευθέως ανάλογη με αυτήν που, τα τελευταία ιδίως χρόνια, παρατηρείται και στη χώρα μας. Όμως, η χρονική υστέρηση, κατά την εμφάνιση και γενικευμένη εφαρμογή τους, δίνει τη δυνατότητα της καλύτερης μελέτης και προετοιμασίας για την αντιμετώπιση των όποιων αρνητικών επιπτώσεων συνεπάγονται.

Σαν παράδειγμα θα μπορούσε να αναφερθούν τα φαινόμενα τόσο της εισόδου στην αγορά των αλυσίδων εκπτώτικων καταστημάτων (discount stores) όσο και της προσφοράς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private labels) που έκαναν την εμφάνισή τους σχετικά πρόσφατα. Ειδικότερα, αναφέρεται ότι τα εκπτώτικα καταστήματα έχουν αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, ακολουθώντας την αντίστοιχη τάση που επικρατεί σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Το βέβαιο είναι ότι το τοπίο της ελληνικής αγοράς εδώ και πέντε σχεδόν δεκαετίες, διαφοροποιείται συνεχώς είτε με τη εμφάνιση νέων μορφών εμπορίας είτε με τη μετεξέλιξη των υφισταμένων είτε με την είσοδο στην αγορά νέων και οικονομικά ισχυρών ανταγωνιστών.

Η διαφοροποίηση της ελληνικής εμπορικής αγοράς ακολούθησε αρκετά διαδοχικά στάδια, κατά τη διάρκεια των οποίων μεγάλοι και παραδοσιακοί κλάδοι εμπορικής δραστηριότητας άλλαξαν πλήρως.

Εξάλλου, τις τελευταίες 2 – 3 δεκαετίες έκανε την εμφάνισή στη χώρα το σύστημα εμπορίας με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising), μέσω του οποίου ξένοι επιχειρηματικοί όμιλοι εισήλθαν, ως δικαιιοπάροχοι (franchisers), στην ελληνική εμπορική αγορά. Σε σχετικά λίγα χρόνια από την εμφάνισή του το σύστημα αυτό έλαβε σημαντικές διαστάσεις καθώς αυξήθηκαν σημαντικά οι αριθμοί τόσο των δικαιιοπαρόχων (franchisers) όσο και κυρίως των εμπορικών επιχειρήσεων δικαιιοδόχων (franchisees) που συνέδεσαν την εμπορική τους

δραστηριότητα με συστήματα εμπορίας με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (Κωνσταντινίδης, 2009).

Επίσης, χρονικά σχεδόν παράλληλα προς την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος της δικαιόχρησης, ακολούθησε η είσοδος στην ελληνική αγορά ξένων μεγάλων εμπορικών επιχειρήσεων με δικά τους καταστήματα είτε με την ίδρυση θυγατρικών εταιριών στην χώρα μας ή/και τη δημιουργία εταιρικής σχέσης με ελληνικές επιχειρήσεις είτε με την εξαγορά ελληνικών επιχειρήσεων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι παράλληλα προς τις μεγάλες αλυσίδες εκπωτικών καταστημάτων, τα τελευταία χρόνια κάνουν την εμφάνισή τους στην ελληνική αγορά καταστήματα λιανικής πώλησης, ειδικά στους κλάδους της ένδυσης και υπόδησης, που ανήκουν σχεδόν αποκλειστικά σε οικονομικούς μετανάστες κινεζικής καταγωγής και πωλούν εμπορεύματα ασιατικής προέλευσης και παραγωγής σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές.

Τα καταστήματα αυτά ασκούν μεγάλη ανταγωνιστική πίεση στα αντίστοιχα παραδοσιακής μορφής καταστήματα μικρομεσαίων εμπόρων που έχει σαν αποτέλεσμα ακόμα και τη δημιουργία προβλημάτων κοινωνικού χαρακτήρα σε μικρότερες τοπικές αγορές όπως οι νησιωτικές.

Την ίδια περίπου περίοδο, και αφού πρώτα πέρασαν μία σχετικά μεγάλη περίοδο κρίσης, επανέρχονται στην αγορά των μεγάλων αστικών κέντρων της χώρας (κυρίως Αθήνας και Θεσσαλονίκης) τα πολυκαταστήματα, σε μία πιο σύγχρονη σε σχέση με το παρελθόν μορφή. Η μετεξέλιξη των πολυκαταστημάτων σε οινωεί εμπορικά κέντρα στα οποία στεγάζονται, με τη μέθοδο της παροχής χώρου (shop-in-a-shop ή corner), γνωστές αλυσίδες επωνύμων προϊόντων συμβάλλει στις αλλαγές του εμπορικού τοπίου.

Τελευταία στη σειρά εξέλιξη που θα επηρεάσει το εμπορικό γίνεσθαι είναι η δημιουργία εμπορικών κέντρων νέας μορφής, καθώς στην πρώτη εφαρμογή τους στη χώρα μας τα εμπορικά κέντρα δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα από τους κατασκευαστές τους αποτελέσματα. Τα κέντρα εκείνα έκαναν την εμφάνισή του πριν από 30 περίπου χρόνια, αλλά από μετά από ελάχιστα μόλις χρόνια η εμπορική επιτυχία τους αποδείχθηκε εξαιρετικά περιορισμένη. Μόνον τα καταστήματα που είχαν εγκατασταθεί στο ισόγειο των κέντρων αυτών είχαν αξιόλογη εμπορική κίνηση ενώ όσα είχαν εγκατασταθεί στους ορόφους αποτύγχαναν εμπορικά και σιγά-σιγά τα εγκατέλειπαν.

Με τη νέα μορφή τους όμως στα κέντρα αυτά μαζί με τις πολυάριθμες εμπορικές επιχειρήσεις λιανικής πώλησης συστεγάζονται και εστιατόρια, snack-bars, κινηματογράφοι και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες μεταβάλλοντας τόσο το εμπορικό περιβάλλον όσο και τις καταναλωτικές συμπεριφορές των πολιτών. Τα κέντρα αυτά καθίστανται πόλοι έλξης υπερτοπικού χαρακτήρα προσελκύοντας πελατεία που προέρχεται ακόμα και από απομακρυσμένες και όχι μόνον από τις γειτονικές προ αυτά περιοχές.

Η πελατεία αυτή, που στη μεγάλη της πλειονότητα είναι νεανικής ηλικίας, συμβάλλει με τον τρόπο αυτό στην ολοένα και αυξανόμενη μεταφορά κύκλου εργασιών (τζίρου) από τις επιχειρήσεις που, μέχρι τη στιγμή της δημιουργίας των κέντρων αυτών,

δραστηριοποιούνται στις παραδοσιακές συννοικιακές αγορές προς τις επιχειρήσεις που εγκαθίστανται στα κέντρα αυτά.

Η επιτυχία που σημείωσαν τα εμπορικά κέντρα αυτού του νέου τύπου που δημιουργήθηκαν την τελευταία πενταετία, προσιωνίζεται την ταχεία επέκτασή τους. Όπως άλλωστε έχει ήδη αναφερθεί, κατά τα τελευταία 15-20 χρόνια οι ρυθμοί διεξόδου στην ελληνική εμπορική αγορά μεγάλων ξένων εμπορικών επιχειρήσεων και επιχειρηματικών ομίλων είναι αυξητικοί και ειδικότερα στον τομέα της λιανικής πώλησης τροφίμων και καταναλωτικών αγαθών, με αιχμή τους κλάδους της ένδυσης και υπόδησης.

Η είσοδος αυτών των νέων ανταγωνιστών στην ελληνική αγορά παράλληλα προς τα διαδοχικά στάδια μετεξέλιξης του ελληνικού εμπορίου, που συνοπτικά περιγράφηκαν παραπάνω, συμβάλλουν ουσιαστικά στη ριζική μεταβολή των συνθηκών διεξαγωγής του εμπορίου στη χώρα.

Οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά ανταγωνιστές, έχοντας πολύ καλύτερη οργανωτική δομή και αισθητά περισσότερα οικονομικά μέσα, χρησιμοποίησαν και συνεχίζουν να χρησιμοποιούν όλα τα εμπορικά μέσα και τις μεθόδους μάρκετινγκ που προαναφέρθηκαν για να κατακτήσουν ολοένα και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Από την άλλη πλευρά και οι καταναλωτικές συνήθειες και συμπεριφορές του μέσου Έλληνα καταναλωτή έχουν ριζικά μεταβληθεί σαν αποτέλεσμα όλων των παραγόντων που έχουν εκτεθεί σε προηγούμενες παραγράφους.

Το Εμπόριο ως οικονομικός κλάδος περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, τις επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου, τις επιχειρήσεις δικαιόχρησης (franchisers), τους εμπορικούς αντιπροσώπους καθώς και τις επιχειρήσεις πώλησης αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και των ανταλλακτικών αυτών. Σε επίπεδο επίσημης στατιστικής αποτύπωσης, με βάση τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, όπως αυτοί καταγράφονται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή και την Στατιστική Υπηρεσία της Ε.Ε., οι εμπορικές επιχειρήσεις εντάσσονται στους κλάδους 45 (εμπόριο συντήρηση και επισκευή οχημάτων, πώληση καυσίμων, κλπ.), 46 (χονδρικό εμπόριο) και 47 (λιανικό εμπόριο).

Το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του ελληνικού εμπορίου είναι ότι αποτελείται από ένα μεγάλο πλήθος πολύ μικρών επιχειρήσεων. Από τα στοιχεία προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εμπορικών επιχειρήσεων είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους, έχουν δε τη μορφή επιχειρήσεων προσωπικού χαρακτήρα (ατομικές, ΟΕ, ΕΕ).

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της Διαρθρωτικής Έρευνας του Εμπορίου της ΕΛ.ΣΤΑΤ ο συνολικός αριθμός των εμπορικών επιχειρήσεων, μεταξύ των ετών 2000 και 2007 αυξήθηκε κατά 43.945 (ποσοστό 17%) και ανήλθε κατά το έτος 2007 σε 305.724 εμπορικές επιχειρήσεις, εκ των οποίων 37.010 εντάσσονταν στον κλάδο 45 (εμπόριο, συντήρηση και επισκευή οχημάτων, πώληση καυσίμων, κλπ.), 74.549 εντάσσονταν στον κλάδο 46 (χονδρικό εμπόριο) και 194.164 εντάσσονταν στον κλάδο 47 (λιανικό εμπόριο).

Μετά το 2005, όμως, άρχισε να καταγράφεται μία πτωτική πορεία που τον τελευταίο χρόνο έχει λάβει μεγαλύτερες διαστάσεις καθώς ένα μη αμελητέο ποσοστό εμπορικών

επιχειρήσεων έκλεισαν (ιδίως στον κλάδο της λιανικής πώλησης) συνεπεία της μεγάλης δημοσιονομικής και γενικότερα οικονομικής κρίσης της χώρας.

Σε ό,τι αφορά τη νομική τους μορφή, μόνο το 5,2% είχαν κεφαλαιουχική μορφή Ανώνυμης Εταιρίας (Α.Ε.) ή Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) ενώ το 81,8% ήταν ατομικές-προσωπικές επιχειρήσεις και το 12,2% ήταν ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρίες.

Επομένως, στη διαμόρφωση των τάσεων του ελληνικού εμπορίου καθίσταται προφανής η σημασία τόσο της νομικής μορφής τους όσο και των μεγεθών των εμπορικών επιχειρήσεων. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί, ότι ο τόπος εγκατάστασης είναι μία παράμετρος που διαφοροποιεί σημαντικά την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών των προσωπικού χαρακτήρα επιχειρήσεων.

Ως προς τα μεγέθη της απασχόλησης, σύμφωνα με την ίδια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2010, το Εμπόριο, παρά την κρίση της εθνικής οικονομίας - συνέπεια της οποίας ήταν να επιταχυνθεί ο ρυθμός μείωσης της οικονομικής δραστηριότητας στο -4,0% (για το έτος 2010) από -2,0% (για το 2009) - παραμένει ο «μεγάλος εργοδότης» της Ελληνικής οικονομίας. Κατά το 2010 ο τομέας παρέχει απασχόληση σε 801.100 απασχολούμενους, και σε ποσοστό περίπου 18,1% της συνολικής απασχόλησης στην ελληνική οικονομία και στο ¼ περίπου (23,3%) των απασχολούμενων στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας.

Σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο η απασχόληση μειώθηκε σε όλους τους κλάδους του εμπορίου, κυρίως στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 10 άτομα. Αν και οι επιπτώσεις της κρίσης στην απασχόληση στον τομέα του εμπορίου είναι σημαντικές, φαίνεται ότι είναι μικρότερες συγκριτικά με τις επιπτώσεις στην απασχόληση σε άλλους κλάδους της οικονομίας.

Την περίοδο 1993 – 2010 μάλιστα, το 30% των θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν στην ελληνική οικονομία οφείλονται στην ανάπτυξη του εμπορικού τομέα, καθώς δημιουργήθηκαν 213.670 θέσεις εργασίας, σημειώνοντας μία αύξηση κατά 36,4% στις θέσεις απασχόλησης στον τομέα σε σχέση με το 1993. Την ίδια χρονική περίοδο στο σύνολο της οικονομίας δημιουργήθηκαν 711.630 νέες θέσεις απασχόλησης. Το εμπόριο, κατά συνέπεια, συνέβαλε κατά ποσοστό 30% στην δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης κατά την περίοδο 1993-2010.

Εντυπωσιακή είναι και η πολύ ψηλή εκπροσώπηση των γυναικών (η αναλογία των γυναικών κατά το 2010 ανήλθε στο 42,4%, έναντι 40,3% για το σύνολο της οικονομίας) καθώς και των νέων μέχρι 29 ετών. Πιο συγκεκριμένα το ποσοστό συμμετοχής των νέων επί του συνολικού αριθμού των απασχολούμενων στον τομέα του εμπορίου είναι 20,6% ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για τον τομέα των υπηρεσιών είναι 18,0% και για το σύνολο της οικονομίας 16,8%. Επίσης, αύξηση 0,5% (από το 5,0% στο 5,5%) παρουσίασε το ποσοστό της μερικής απασχόλησης ενώ και το ποσοστό των μισθωτών που απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου αυξήθηκε στο 8,9% από 8,2% που ήταν το 2009. Όσον αφορά στη διασπορά της απασχόλησης, 68,0% των απασχολούμενων εργάζονται στο λιανικό εμπόριο, 20,7% στο χονδρικό εμπόριο και 11,3% στον τομέα της συντήρησης-επισκευής οχημάτων.

Σε κάθε έμπορο-εργοδότη αναλογούν για το 2010 κατά μέσο όρο 4,9 μισθωτοί, έναντι 4,1 για το 2009 και 3,4 που ήταν το 1993, γεγονός που αποδεικνύει διαχρονικά το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων του τομέα αλλά και φάση μετασχηματισμού που διέρχονται μεαποτέλεσμα τα μεγαλύτερα επίπεδα απασχόλησης σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Το 2010 στο σύνολο των εργαζομένων στο εμπόριο, ποσοστό 11,5% ήταν εργοδότες, ποσοστό 25,0% ήταν αυτοαπασχολούμενοι, ποσοστό 56,0% ήταν μισθωτοί και 7,5% ήταν συμβοηθούντα μέλη της οικογένειας.

Στη σημερινή εποχή, το εμπόριο αντιπροσωπεύει το 26% των εργοδοτών της χώρας, το 20,5% των αυτοαπασχολούμενων, το 15,7% των μισθωτών και το 24,8% των συμβοηθούντων μελών της οικογένειας. Μεταξύ 1993 και 2010 αυξήθηκαν σημαντικά οι κατηγορίες των εργοδοτών και μισθωτών ενώ μειώθηκε ο αριθμός των αυτοαπασχολούμενων.

Σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των απασχολούμενων στο εμπόριο ποσοστό 56,4% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 29,6% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 14,0% διαθέτει γνώσεις μόνο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση του Ελληνικού Εμπορίου για το 2010 και με βάση τα στοιχεία έρευνας που έγινε με δειγματοληψία (τυχαία, αναλογική και στρωματοποιημένη ως προς τη γεωγραφική θέση και τον τομέα της εμπορικής δραστηριότητας από τον Αύγουστο μέχρι τον Οκτώβριο 2010) σε 1.166 εμπορικές επιχειρήσεις (εκ των οποίων 969 ήταν ατομικές επιχειρήσεις, ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρίες και 197 είχαν τη νομική μορφή της ΑΕ ή της ΕΠΕ) ο οικονομικός απολογισμός για το 2009 εμφανίζεται με αρνητικό πρόσημο καθώς η μείωση πωλήσεων και κερδών καταγράφεται για όλες τις επιχειρήσεις του τομέα και ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή.

Επτά στις δέκα ομόρρυθμες ή ετερόρρυθμες εταιρίες ή ατομικές επιχειρήσεις δεν πραγματοποίησαν επενδύσεις παγίου κεφαλαίου κατά τη διετία 2008-2009, ενώ οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου για τις ΑΕ και ΕΠΕ κατά το 2009 ήταν μειωμένες κατά 84,4% έναντι του 2008.

Οι πωλήσεις των ΑΕ και ΕΠΕ μειώθηκαν κατά 10,5% και τα καθαρά τους κέρδη κατά 18,1%. Το ποσοστό κέρδους των εταιριών αυτών (ΑΕ και ΕΠΕ) μειώθηκε σε 2,1%, η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων τους περιορίστηκε για τρίτη συνεχή χρονιά σε 10,6% ενώ αυξημένη ήταν η χρηματική τους ρευστότητα.

Για πρώτη φορά το 2009, ο ρυθμός ανάπτυξης των συνολικών κεφαλαίων των ΑΕ και ΕΠΕ γίνεται αρνητικός καθώς σημειώθηκε μείωση τους κατά 1,9%, ενώ σημειώνεται μείωση του ενεργητικού των εταιριών αυτών (ΑΕ & ΕΠΕ) κατά κύριο λόγο στα αποθέματα και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Επιπλέον σημειώνεται περιορισμός των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων των ΑΕ και ΕΠΕ ιδιαίτερα δε των βραχυπρόθεσμων τραπεζικών πιστώσεων, ενώ το ποσοστό των ομόρρυθμων ή ετερόρρυθμων εταιριών ή ατομικών επιχειρήσεων που δεν έχουν πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό εμφανίζει απότομη άνοδο.

Ως προς τη γενική ρευστότητα, τέλος για μεν τις ΑΕ και ΕΠΕ εμφανίζεται αμετάβλητη ενώ οι ομόρρυθμες ή ετερόρρυθμες εταιρίες ή ατομικές επιχειρήσεις δηλώνουν την επιδείνωσή της.

Σε ό,τι αφορά το 2010, για 8 στις 10 ομόρρυθμες ή ετερόρρυθμες εταιρίες ή ατομικές επιχειρήσεις αλλά και για τα $\frac{3}{4}$ των ΑΕ και ΕΠΕ εκτιμάται ότι οι πωλήσεις και τα κέρδη τους ήταν μειωμένα. Παράλληλα η επενδυτική δραστηριότητα συνεχίζεται για δεύτερη χρονιά να είναι εξαιρετικά χαμηλή για τη συντριπτική πλειοψηφία των εμπορικών επιχειρήσεων και ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή. Αρνητική επίσης είναι η εικόνα και για την απασχόληση, με τις ομόρρυθμες ή ετερόρρυθμες εταιρίες ή ατομικές επιχειρήσεις να περικόπτουν θέσεις εργασίας σε μικρότερο βαθμό από τις ΑΕ και ΕΠΕ.

Οι εξελίξεις αυτές αποτελούν, για μία δεύτερη συνεχόμενη χρονιά, δυσάρεστη έκπληξη για τις εμπορικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα για τις ομόρρυθμες ή ετερόρρυθμες εταιρίες ή ατομικές επιχειρήσεις.

Οι προβλέψεις τους κατά την έρευνα του 2009 απέχουν πολύ από τις πρόσφατες τελικές τους εκτιμήσεις το 2010, όπως άλλωστε συνέβη και με τις προβλέψεις τους το 2008 που απείχαν πολύ από τις τελικές επιδόσεις για το 2009.

2.4 Λιανικό εμπόριο ειδών ένδυσης

Ο κλάδος ένδυσης και υπόδησης βρίσκεται σήμερα στη χώρα μας σε ύφεση. Η εγχώρια παραγωγή έχει συρρικνωθεί, οι παραγγελίες είναι μειωμένες και το λιανικό εμπόριο πλήττεται έντονα ως συνέπεια της οικονομικής ύφεσης.

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου αποτελεί η συρρίκνωση της εγχώριας παραγωγής, λόγω υψηλού ανταγωνισμού από χαμηλού κόστους εισαγόμενα προϊόντα, έλλειψης πρώτων υλών και υψηλού εργατικού κόστους. Η πτώση της παραγωγής έχει αποτυπωθεί στο κλείσιμο επιχειρήσεων, στην απόφαση μεταφοράς σε παραγωγικές μονάδες στο εξωτερικό (π.χ. Βαλκάνια, Ασία), καθώς και στη στροφή στις εισαγωγές. Η κατανάλωση στην ένδυση όπως ήταν αναμενόμενο επηρεάστηκε σημαντικά από την κρίση, γεγονός που οδήγησε αλυσιδωτά σε μείωση παραγγελιών και πωλήσεων.

Παράλληλα, οδήγησε σε επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής των υποχρεώσεων των πελατών αλλά και σε εκτίναξη των ακάλυπτων επιταγών. Το εκρηκτικό μείγμα ολοκληρώθηκε από τη δραματική μείωση του δανεισμού από το τραπεζικό σύστημα, γεγονός που σε συνδυασμό με την αύξηση του κόστους δανεισμού οδήγησε πολλές επιχειρήσεις σε ασφυξία ρευστότητας και αρκετές σε κλείσιμο.

Το 2009 η παραγωγή στην ένδυση σημείωσε πτώση κατά 20%, ο κύκλος εργασιών μειώθηκε κατά 17%, ενώ μείωση 17% καταγράφηκε στις νέες παραγγελίες. Επίσης, οι εξαγωγές σημείωσαν πτώση κατά 19% και οι εισαγωγές κατά 10%. Ως κυριότερα προβλήματα του κλάδου αναγνωρίζονται:

- Η πίεση που ασκείται στην αγορά εξαιτίας της ύφεσης: η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών έχει μειωθεί και η αρνητική ψυχολογία κυριαρχεί
- Το παραεμπόριο και η διακίνηση πλαστών προϊόντων: αποτελούν σημαντικά προβλήματα, εντείνοντας τον ανταγωνισμό σε μια περίοδο που μερίδα καταναλωτών στρέφεται φθηνότερες λύσεις

2.5 Εξελίξεις στο επίπεδο τιμών στην ελληνική οικονομία

Η ελληνική οικονομία διήλθε το πέμπτο συναπτό έτος ύφεσης, ενώ οι προβλέψεις για τις εξελίξεις το 2013 δεν είναι ευοίωνες. Αναμένεται περαιτέρω μείωση του ΑΕΠ, με τις συνολικές απώλειές του, κατά την περίοδο 2008-2012, να εκτιμώνται σε 40 περίπου δις ευρώ (σε σταθερές τιμές), στοιχείο που ισοδυναμεί με μία απώλεια της αξίας της παραγωγής που ξεπερνάει το 20%, σε σχέση με το 2008 (στοιχεία Eurostat).

Παρά τα επώδυνα μέτρα, το έλλειμμα για το 2012 εκτιμάται στο 5,5% του ΑΕΠ και το χρέος στο 161,0% ενώ τα αντίστοιχα μεγέθη για το 2013-2014 αναμένεται να διαμορφωθούν στο 5,2% και 176,0% του ΑΕΠ. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή του πρωτογενούς δημοσιονομικού αποτελέσματος στην αύξηση του δημόσιου χρέους βαίνει συνεχώς μειούμενη. Επιπλέον, η χώρα δεν έχει ακόμη ανακτήσει την εμπιστοσύνη των αγορών. Επιπρόσθετα, η συνεχής ύφεση και διογκούμενη ανεργία, η οποία διαμορφώθηκε τον Ιανουάριο του 2013 σε 27,2% ποσοστό που ισοδυναμεί με 958.532περισσότερους ανέργους σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2008, συρρικνώνει ακόμη περισσότερο τη καταναλωτική ζήτηση.

Επομένως, η προσαρμογή της οικονομίας στις νέες συνθήκες, την οποία εκτιμούσε η Τρόικα ότι θα πραγματοποιηθεί από τις αρχές του 2012 όχι μόνο δεν έχει επιβεβαιωθεί αλλά ούτε φαίνεται να αποτυπώνεται στην πραγματική οικονομία.

Στο πλαίσιο αυτό ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα καταγράφεται στο πεδίο των τιμών. Και τούτο διότι βασική συνιστώσα του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής αποτελούσε η πρόβλεψη ότι η εσωτερική υποτίμηση θα οδηγούσε ταυτόχρονα σε υποχώρηση του γενικού επιπέδου των τιμών. Ωστόσο, σύμφωνα με διάφορες έρευνες που διεξάγονται κατά καιρούς, οι τιμές πολλών προϊόντων και υπηρεσιών όχι μόνο δεν μειώνονται αλλά παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις σε σχέση με άλλες χώρες, ακόμα και όταν η σύγκριση γίνεται με κράτη που βρίσκονται επίσης υπό καθεστώς δημοσιονομικής προσαρμογής και έντονης λιτότητας. Ακόμη δηλαδή και εκεί που παρατηρείται πτώση των τιμών, αυτή δεν είναι ανάλογη του μεγέθους που αναμενόταν με βάση την διάρκεια και την ένταση της ύφεσης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο πληθωρισμός σωρευτικά την περίοδο 2010 – 2012 διαμορφώθηκε σε 4,9%, κινούμενος σε πολύ υψηλότερα επίπεδα από τις επίσημες προβλέψεις. Η αρνητική μεταβολή που σημειώθηκε τον Μάρτιο 2013 (-0.2%), ενδέχεται να έχει επίπτωση στο επίπεδο τιμών της πραγματικής οικονομίας μόνο εφ' όσον συνεχιστεί σε βάθος χρόνου, αφού οριακές και αποσπασματικές μεταβολές του Δείκτη σε ένα υψηλό επίπεδο τιμών δεν επιφέρουν ουσιαστική αποκλιμάκωση. Επιπλέον δεν θα

πρέπει να παραγνωρίζεται ότι ο ρυθμός μεταβολής του επιπέδου των τιμών δεν εξετάζει εάν οι τιμές είναι υψηλές ή χαμηλές. Με άλλα λόγια ο ΔΤΚ δεν δηλώνει πόσο ακριβή ή όχι είναι μία χώρα ή ένας κλάδος της αλλά, ποιος είναι ο ρυθμός μεταβολής του επιπέδου των τιμών. Έτσι, όταν διερευνάται η εξέλιξη των τιμών σε δύο χώρες, αυτή που παρουσιάζει τον υψηλότερο ΔΤΚ δeneίνεται απαραίτητα η πιο ακριβή αλλά εκείνη όπου οι τιμές έχουν αυξηθεί με ταχύτερο ρυθμό.

Η αφορμή για την διενέργεια της εν λόγω έρευνας από το INEMY αποτέλεσε η προαναφερθείσα καταγεγραμμένη αύξηση των τιμών, όπως περιγράφεται επίσημα από την Ελληνική Στατιστική Αρχή, ιδίως στον κλάδο ένδυσης και υπόδησης, η οποία έρχεται σε αντίθεση με το γενικότερο κλίμα το οποίο επικρατεί στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια η έρευνα επεκτάθηκε και σε ένα δεύτερο κομβικής σημασίας κλάδο όπως τα τρόφιμα, ο οποίος εξ ορισμού εμφανίζει διαφορετικά χαρακτηριστικά και χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης, και στον οποίο επίσης καταγράφηκε άνοδος του επιπέδου τιμών.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Ποιοι είναι οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι τιμές παραμένουν υψηλές για τους καταναλωτές;
- Ποιος είναι ο βαθμός προσαρμογής των μικρών επιχειρήσεων στην μειωμένη καταναλωτική ζήτηση σε συγκεκριμένους υποκλάδους του εμπορίου (ένδυση – υπόδηση - τρόφιμα);
- Ποιοι είναι οι πιθανοί προσδιοριστικοί παράγοντες καθορισμού των τελικών τιμών των αγαθών;

Στην προσπάθεια να διερευνηθούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα σε πρώτη φάση πραγματοποιήθηκε ανάλυση της μεθοδολογίας της ΕΛΣΤΑΤ για την διενέργεια της έρευνας του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή. Σύμφωνα με τη μεθοδολογία που έχει υιοθετήσει η ΕΛ.ΣΤΑΤ, διαπιστώνονται τα εξής :

- Για τον υπολογισμό του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή οι τιμές προέρχονται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών άνω των 200.000 ευρώ. Το γεγονός αυτό στην ουσία εξαιρεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να μην ενσωματώνει ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών (περίπου 35%). Παράλληλα τίθεται στο περιθώριο εκείνο το τμήμα των καταναλωτών που προφανώς δεν έχει τη δυνατότητα, είτε λόγω χρημάτων είτε λόγω απόστασης, να έχει πρόσβαση στις επιλεγείσες από την ΕΛ.ΣΤΑΤ. μεγάλες επιχειρήσεις.
- Ο ΔΤΚ (δείκτης Laspeyres) υπολογίζεται με βάση ένα αμετάβλητο, για αρκετό χρονικό διάστημα, καλάθι αγαθών και έτσι δεν ενσωματώνει πληροφορίες για τη μεταβολή της σύνθεσης της κατανάλωσης. Η οικονομική ύφεση οδήγησε σε σημαντικές μεταβολές στο μέγεθος αλλά και στη σύνθεση της κατανάλωσης των ελληνικών νοικοκυριών οι οποίες, παρά την αναθεώρηση του δείκτη για το 2009, δεν είναι δυνατόν να αποτυπωθούν.

Ειδικότερα, παρατηρείται αύξηση του ενδιαφέροντος των νοικοκυριών για προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία προσφέρονται σε ελκυστικές τιμές, αλλά και μία γενικότερη στροφή των καταναλωτών σε καταστήματα που διαθέτουν χαμηλής ποιότητας

εμπορεύματα. Μεγάλη μερίδα του καταναλωτικού κοινού, έχοντας πληγεί από την οικονομική κρίση που άρχισε να γίνεται αισθητή στην Ελλάδα από το 2010 και μετά, επιλέγει οικονομικότερες λύσεις προκειμένου να εξασφαλίσει την επιβίωσή του, αδιαφορώντας πολλές φορές για την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζει.

Αυτό το τμήμα των καταναλωτών, που αυξάνεται ολοένα και περισσότερο καθώς βαθιάει η κρίση και διογκώνεται η ανεργία, σηματοδοτεί στην ουσία την αλλαγή του «καλαθίου της νοικοκυράς», την οποία ο Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή αδυνατεί να προβεί στην έγκαιρη ενσωμάτωση και ανάλυσή του.

- Η τιμοληψία που εφαρμόζει η ΕΛ.ΣΤΑΤ. στις επιχειρήσεις που αποτελούν το δείγμα της έρευνας, στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στις αναγραφόμενες τιμές των προϊόντων που εντοπίζονται στα ράφια των καταστημάτων, όσον αφορά στη κατηγορία της Ένδυσης και Υπόδησης, μη λαμβάνοντας υπόψη όμως τις εκπτώσεις που λαμβάνουν χώρα στο ταμείο του καταστήματος

Από επιστημονικής άποψης, η μεθοδολογία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής είναι σωστή και η πλέον ενδεδειγμένη. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός πως η διαπραγμάτευση της τιμής στο ταμείο, κυρίως στις μικρού μεγέθους εμπορικές επιχειρήσεις, αποτελεί στην ουσία τον κανόνα, με αποτέλεσμα να παρατηρείται απόκλιση στο αναγραφόμενο ποσό της βιτρίνας και σε αυτό που τελικά πληρώνει ο καταναλωτής. Το τελευταίο μπορεί να αποτελέσει επιχείρημα στο ότι οι τιμές πέφτουν περισσότερο απ' ότι καταγράφεται από την ΕΛΣΤΑΤ.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, κρίθηκε απολύτως αναγκαία η διενέργεια πρωτογενούς έρευνας από το ΙΝ.ΕΜ.Υ καταγραφής των τιμών των προϊόντων σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (με κύκλο εργασιών κάτω των 200.000 ευρώ). Με δεδομένο ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα προβλήματα ρευστότητας σε σχέση με τις μεγάλες ενδέχεται να προβαίνουν σε μεγαλύτερες μειώσεις τιμών σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, υπόθεση την οποία θα διερευνήσει το ΙΝ.ΕΜ.Υ.

Σκοπός της έρευνας είναι να αποτυπωθούν με εγκυρότητα οι τιμές των αγαθών και να δοθεί απάντηση στο αν το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζει το τελικό ύψος των τιμών. Αναλυτικότερα, η έρευνα επικεντρώθηκε στους δύο κατεχοχόν υποκλάδους του λιανικού εμπορίου, την ένδυση και την υπόδηση, ενώ κατέγραψε με μεθοδικότητα τις απόλυτες τιμές αγαθών ευρείας κατανάλωσης όπως και το ρυθμό μεταβολής τους.

Επιπλέον, τιμοληψία πραγματοποιήθηκε και σε μικρά καταστήματα τροφίμων (Mini markets). Η διαφορά με την έρευνα της ΕΛ.ΣΤΑΤ έγκειται στο γεγονός ότι στο δείγμα περιλαμβάνονται μόνο οι μικρές εμπορικές επιχειρήσεις, όσες δηλαδή παρουσιάζουν κύκλο εργασιών μικρότερο των 200.000 ευρώ και δεν περιλαμβάνονται στη δειγματοληψία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε κατόπιν συναντήσεων και συζητήσεων με εκπροσώπους των μεγαλύτερων επιχειρήσεων λιανικής των συγκεκριμένων υποκλάδων που γνωρίζουν καλά τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, στα πρότυπα του αντίστοιχου ερωτηματολογίου της ΕΛΣΤΑΤ, ενώ πολύτιμη ήταν και η συνεισφορά των ιδιοκτητών εμπορικών επιχειρήσεων λιανικής των συγκεκριμένων υποκλάδων, οι οποίοι είχαν πλήρη επίγνωση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά.

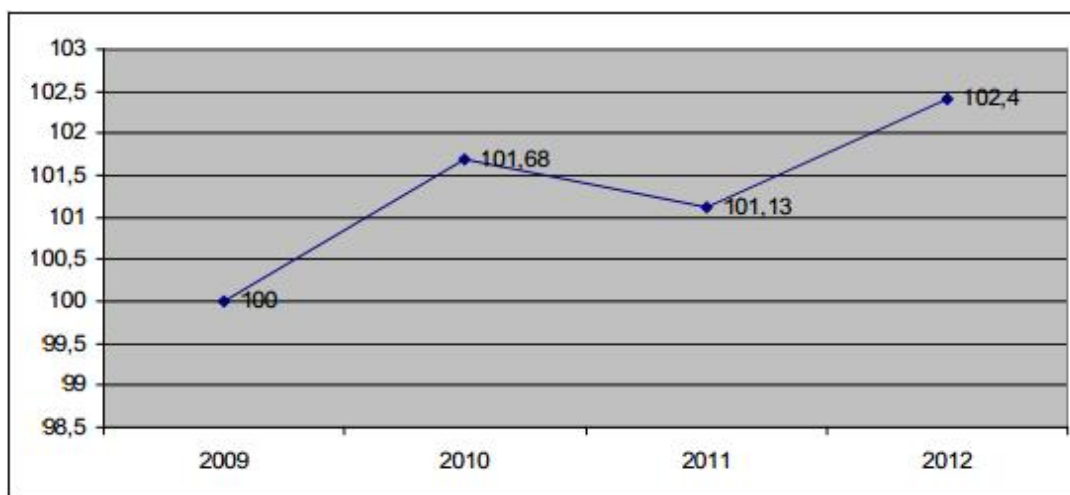
2.6. Εξέλιξη επιπέδου τιμών στον κλάδο Ένδυσης

Ο κλάδος ένδυσης και υπόδησης στο λιανικό εμπόριο αποτελείται από εμπορικές επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους, νομικής μορφής και τύπου καταστήματος, οι οποίες συγκεντρώνουν το 16,7% των εμπορικών επιχειρήσεων στη χώρα. Το ποσοστό συγκέντρωσης των επιχειρήσεων ένδυσης και υπόδησης αποτελεί μαζί με τις επιχειρήσεις λιανικής τροφίμων, το μεγαλύτερο σε σύγκριση με όλες τις άλλες κατηγορίες υποκλάδων.

Στην παρούσα παράγραφο παρουσιάζεται η εξέλιξη του επιπέδου τιμών στον κλάδο σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ και στη συνέχεια θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της τιμοληψίας στις μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις όπως διενεργήθηκε από το ΙΝ.ΕΜ.Υ.

Οι τιμές στον κλάδο Ένδυσης και Υπόδησης σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ

Η Ελληνική Στατιστική Αρχή αποτυπώνει τη διαχρονική μεταβολή του επιπέδου των τιμών, εκδίδει σε μηνιαία βάση τον Δείκτη Τιμών Καταναλωτή για το σύνολο της οικονομίας αλλά και για τις επιμέρους κατηγορίες αγαθών.



Εικόνα 1: Μέσος ετήσιος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) για την ένδυση υπόδηση 2009 – 2012, Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Σύμφωνα πάντα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ, ο μέσος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή για την κατηγορία «Ένδυση – Υπόδηση» κατά τη διάρκεια της τριετίας 2010-2012, εμφάνισε αρχικά μείωση με αποτέλεσμα να διαμορφωθεί από τις 101,68 μονάδες το 2010 στις 101,13 μονάδες το έτος 2011 ενώ για το έτος 2012 ανήλθε στις 102,40 αυξανόμενος κατά 1,27% σε σχέση με το 2011. Η σωρευτική μεταβολή του εν λόγω δείκτη για την τριετία 2010-2012 κυμαίνεται στο 0,71%.

	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Ποσοστιαία μεταβολή κύκλου εργασιών λιανικού εμπορίου ένδυσης - υπόδησης	-10,5%	-19,8%	-19,6%

Πίνακας 1: Ποσοστιαία μεταβολή κύκλου εργασιών (2010-2012) Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Επεξεργασία στοιχείων INEMY-ΕΣΣΕ

Η σωρευτική υποχώρηση του κύκλου εργασιών την περίοδο 2010 – 2012 όπως παρουσιάζεται το Πίνακα 1, ανήλθε σε 35,5%. Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο τζίρος που καταγράφεται και η μεταβολή του από την ΕΛΣΤΑΤ αναφέρεται όπως και στην έρευνα των τιμών σε επιχειρήσεων με τζίρο άνω των 200.000 ευρώ.

Έτσι λοιπόν, φαίνεται ότι οι συγκεκριμένες εμπορικές επιχειρήσεις δέχονται όπως ήταν αναμενόμενο ισχυρές πιέσεις από την οικονομική ύφεση στον κύκλο εργασιών τους αλλά οι τιμές των προϊόντων που διαθέτουν παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις

2.7 Η μεταβολή του επιπέδου των τιμών στα είδη ένδυσης στις μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας του INEMY-ΕΣΣΕ σχετικά με τις μεταβολές του επιπέδου των τιμών σε συγκεκριμένα είδη ένδυσης, αναφέρονται αποκλειστικά στις εμπορικές επιχειρήσεις με τζίρο κάτω των 200.000 ευρώ. Σε όλα ανεξαιρέτως τα είδη οι τιμές υποχωρούν σε ετήσια βάση κατά τη διάρκεια της περιόδου 2010-2012, γεγονός που επιβεβαιώνει τις θέσεις των μικρομεσαίων εμπόρων περί συρρίκνωσης του περιθωρίου κέρδους τους και συμπίεσης της τιμής διάθεσης του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή (Πίνακες 2 και 3)

Είδος ένδυσης- υπόδησης/ Περίοδος	2011 (ΑΤ)- 2012 (ΑΤ)	2010 (ΑΤ)- 2011 (ΑΤ)	Σωρευτικά 2010 (ΑΤ) -2012 (ΑΤ)
Ένδυση	-22,0	-9,4	-29,4
Παιδική Ένδυση	-9,1	-7,9	-16,3
Ανδρική Ένδυση	-23,0	-6,3	-27,9
Γυναικεία Ένδυση	-24,5	-12,7	-34,1
Εσώρουχα	-18,2	-7,7	-24,6
Υπόδηση	-17,1	-5,9	-22,0
Παιδικό υπόδημα	-16,6	-3,7	-19,7
Ανδρικό Υπόδημα	-19,8	-7,4	-25,8
Γυναικείο Υπόδημα	-16,5	-6,3	-21,8
Ένδυση-Υπόδηση	-21,3	-8,9	-28,2

Πίνακας 2: Ποσοστιαία (%) μεταβολή επιπέδου τιμών στον κλάδο ένδυσης σε επιχειρήσεις με ΚΕ < 200.000€.
Πηγή: Έρευνα INEMY-ΕΣΕΕ

Οι τιμές του Πίνακας 2 αναφέρονται στον τομέα Ένδυσης την περίοδο 2010-2012 και έχουν προκύψει από πρωτογενή έρευνα (τιμοληψία). Ως αρχικές τιμές (ΑΤ) θεωρούνται εκείνες που παρουσιάζονται στο καρτελάκι του προϊόντος ή στη βιτρίνα του καταστήματος.

Είδος ένδυσης/ Περίοδος	2011 (ΑΤ)- 2012 (ΠΤΤ)	2011 (ΠΤΤ) 2012 (ΠΤΤ)	2012 (ΑΤ)- 2012 (ΠΤΤ)	2011 (ΑΤ)- 2011 (ΠΤΤ)	Σωρευτικά 2010 (ΑΤ)-2012 (ΠΤΤ)
Ένδυση	-31,7	-23,5	-12,4	-10,7	-38,1
Παιδική Ένδυση	-15,6	-9,4	-7,2	-6,9	-22,3
Ανδρική Ένδυση	-34,5	-27,3	-14,9	-9,9	-38,6
Γυναικεία Ένδυση	-33,5	-24,7	-11,8	-11,7	-41,9
Εσώρουχα	-27,1	-18,5	-10,8	-10,5	-32,7
Υπόδηση	-24,8	-20,1	-9,3	-5,9	-29,3
Παιδικό υπόδημα	-31,4	-21,8	-17,7	-12,2	-33,9
Ανδρικό Υπόδημα	-25,7	-21,2	-7,3	-5,6	-31,2
Γυναικείο Υπόδημα	-21,9	-19,2	-6,5	-3,4	-26,9
Ένδυση-Υπόδηση	-30,6	-23,0	-11,9	-9,9	-36,8

Πίνακας 3: Ποσοστιαία (%) μεταβολή επιπέδου τιμών (ΑΤ) και πραγματικών τελικών τιμών (ΠΤΤ) στον τομέα Ένδυσης ανά είδος ένδυσης την περίοδο 2010-2012. Πηγή: Έρευνα INEMY-ΕΣΕΕ

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τις ποσοστιαίες μεταβολές του επιπέδου των τιμών λαμβάνοντας υπόψη και την πραγματική τελική τιμή (ΠΤΤ), δηλαδή την τιμή που τελικά καταβάλλουν οι καταναλωτές στο ταμείο, αφού έχει προηγηθεί η σχετική διαπραγμάτευση («παζάρεμα»).

Αναφορικά με τον τζίρο των μικρών αυτών επιχειρήσεων είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί ακριβώς διότι δεν υπάρχει επίσημη καταγραφή. Παρ όλα αυτά, οι πρωτογενείς έρευνες του INEMY, δείχνουν ότι στο σύνολο του λιανικού εμπορίου οι μικρές επιχειρήσεις παρουσίασαν μείωση τζίρου της τάξης του 55% συσσωρευτικά από το 2009 έως σήμερα ενώ η εκτίμηση για το 2013 κάνει λόγο για απώλειες τζίρου ύψους 30%.

Σε αυτή την περίπτωση, και σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της τιμοληψίας του INEMY, αναδεικνύεται έντονα η προσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής των μικρών επιχειρήσεων στις αυξανόμενες πιέσεις του τζίρου τους, επιβεβαιώνοντας τις υποθέσεις εργασίας.

Πρώτα συμπεράσματα της διαμόρφωση των τιμών στις επιχειρήσεις ένδυσης με τζίρο κάτω των 200.000 ευρώ:

- οι μικροί μειώνουν τις τιμές
- οι μεγάλοι τις «αυξομειώνουν» με προσφορές

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει μεγάλη υποχώρηση των τιμών στον τομέα ένδυσης στα καταστήματα μικρού μεγέθους, μίας τάσης η οποία ενισχύεται ακόμη περισσότερο αν ληφθεί υπόψη η διαμόρφωση της τιμής κατόπιν σχετικής διαπραγμάτευσης. Τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας της ΕΣΕΕ στον τομέα της ένδυσης μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Καθημερινή, 2013):

- Οι τιμές σε προϊόντα ένδυσης το 2012 έχουν υποχωρήσει σε αξιοσημείωτο βαθμό σε σχέση με το 2011 (-21,3%).
- Η τελική τιμή πώλησης του αγαθού διαφέρει σε σημαντικό βαθμό από την αναγραφόμενη τιμή αφού ο καταναλωτής δεν αγοράζει πλέον εάν δεν επιτύχει πρώτα περαιτέρω μείωση στην τιμή (τιμή ταμείου κατόπιν διαπραγμάτευσης). Η σύγκριση μεταξύ της τιμής ταμείου (αναγραφόμενης) του 2012 και του 2011 αναδεικνύει την μεγάλη πτώση των τιμών.
- Σε σχέση με το 2011 η διαπραγμάτευση (το παζάρι) της τιμής έχει λάβει σχεδόν καθολικό χαρακτήρα, ακόμα και σε προϊόντα με εξαιρετικά χαμηλές τιμές. (π.χ. αξίας 3 ευρώ). Μάλιστα ακόμη και στη νέα χαμηλότερη τιμή που πετυχαίνουν οι καταναλωτές κατόπιν διαπραγμάτευσης (παζάρι) ζητούν απόδειξη.
- Η επιβολή μιας σειράς νέων φόρων στις επιχειρήσεις επιδείνωσε σε σημαντικό βαθμό τα αποτελέσματά τους. Παρά την πίεση όμως, οι επιχειρήσεις προσπάθησαν όχι μόνο να απορροφήσουν τις αυξήσεις των τιμών αλλά και να τις ελαττώσουν, ώστε να διατηρήσουν, μέρος έστω, του κύκλου εργασιών τους.
- Στις περισσότερες περιπτώσεις οι έμποροι προχωρούν σε ειδικές προσφορές με πολύ χαμηλές τιμές, οι οποίες όσο περνάει ο καιρός και βαθαίνει η κρίση τείνουν να γίνουν μόνιμος τρόπος προσέλκυσης πελατών.
- Η σωρευτική συρρίκνωση του κύκλου εργασιών των μικρομεσαίων εμπορικών επιχειρήσεων για την περίοδο 2010 –2012, κυμαίνεται μεταξύ 40%-60%, σύμφωνα με δηλώσεις των επιχειρηματιών, με κυριότερη αιτία της εν λόγω τάσης την μείωση του διαθέσιμου πραγματικού εισοδήματος των καταναλωτών, μία παράμετρος η οποία βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την περικοπή των εορταστικών δώρων στο δημόσιο τομέα. Δευτερευούσης σημασίας αλλά εξίσου σημαντικοί παράγοντες για την κατακόρυφη πτώση του τζίρου των επιχειρήσεων αποτελούν η αβεβαιότητα αναφορικά με τις μελλοντικές οικονομικές εξελίξεις καθώς επίσης η έλλειψη ρευστότητας και η διακοπή πίστωσης από τους προμηθευτές, οι οποίοι πλέον επιθυμούν την εκ των προτέρων και εις ολόκληρον πληρωμή του εμπορεύματος.
- Οι μικρές επιχειρήσεις, όχι μόνο έχουν απορροφήσει τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ) αλλά παράλληλα έχουν μειώσει το περιθώριο κέρδος τους

προκειμένου να προσελκύσουν τους καταναλωτές, να συγκρατήσουν την πτώση του κύκλου εργασιών τους και τελικά να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες φορολογικές υποχρεώσεις, την στιγμή που το κόστος κτήσης-προμήθειας των προϊόντων τους παραμένει σταθερά υψηλό.

- Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση του κατά πόσο είναι σε θέση τελικά οι μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις να επιτύχουν χαμηλό κόστος προμήθειας των προϊόντων τους (χονδρικές τιμές) ώστε με τη σειρά τους να έχουν τη δυνατότητα διαμόρφωσης χαμηλότερων τιμών στον τελικό καταναλωτή (λιανικές τιμές)

Κεφάλαιο 3^ο - Στρατηγικές των Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου Ενδυμάτων όσον αφορά την οργάνωσή τους

3.1 Ατομικά Καταστήματα

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη του IOBE (2007) για τη Βιομηχανία και το Εμπόριο Ετοίμου Ενδύματος όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι προοπτικές του κλάδου το έτοιμου ενδύματος διαφέρουν ανάλογα με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης και τη στρατηγική της. Έτσι, παρατηρήθηκε ότι θετικές είναι οι προοπτικές των εμπορικών επιχειρήσεων καθώς και των βιομηχανιών που παράγουν ενδύματα κάνοντας χρήση εταιρικών εμπορικών σημάτων και διαθέτουν εξειδικευμένο δίκτυο πωλήσεων. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο αναμένεται να ενταθεί τα επόμενα χρόνια με αποτέλεσμα να διατηρηθούν στην αγορά είτε μεγάλες επιχειρήσεις, που διαθέτουν υψηλή ρευστότητα κεφαλαίων και ευρύ δίκτυο διανομών, είτε μικρές και ευέλικτες, που στοχεύουν σε συγκεκριμένη αγορά καταναλωτικού κοινού (niche market).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο κλάδος του λιανικού εμπορίου ετοίμου ενδύματος έχει υποστεί σημαντικές μεταβολές κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας. Τα μεμονωμένα σημεία πώλησης αποτελούσαν το κύριο κανάλι διανομής ετοιμών ενδυμάτων μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90 οπότε άρχισαν να αναπτύσσονται οι αλυσίδες καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων, μεταβάλλοντας την εικόνα της αγοράς και τις συνθήκες ανταγωνισμού.

Οι αλυσίδες καταστημάτων έχουν αναδειχθεί σε σημαντικό κανάλι διανομής ετοιμών ενδυμάτων ιδιαίτερα κατά τα τελευταία χρόνια. Αυτή η μορφή ανάπτυξης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των μεμονωμένων σημείων πώλησης. Συγκεκριμένα, οι αλυσίδες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν μαζικές παραγγελίες (για το σύνολο των καταστημάτων τους) και να διαπραγματεύονται αποτελεσματικότερα τους όρους προμηθειών, με συνέπεια να είναι σε θέση να προσφέρουν χαμηλότερες τελικές τιμές σε σύγκριση με τα μεμονωμένα καταστήματα. Παράλληλα, έχουν τη δυνατότητα εκτεταμένης διαφημιστικής προβολής η οποία δημιουργεί «αναγνωρισμότητα» για το εμπορικό τους σήμα και επώνυμη ζήτηση για τα προϊόντα τους. Πολλές αλυσίδες αντιπροσωπεύουν γνωστές επιχειρήσεις του εξωτερικού στην ελληνική αγορά, για τις οποίες η διαφημιστική προβολή και προώθηση, αλλά συχνά και ο σχεδιασμός και η παραγωγή, πραγματοποιούνται σε διεθνές επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο καθίσταται δυνατή η εκμετάλλευση αφενός των οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν αφετέρου ενός καθιερωμένου εμπορικού σήματος με ευρεία αναγνώριση. Η ευρεία γεωγραφική διασπορά των αλυσίδων είναι σημαντική προϋπόθεση ανάπτυξής τους. Προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλλει ο θεσμός της δικαιόχρησης (franchising), ο οποίος χρησιμοποιείται εντατικά από τις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου. Το franchising καθιστά ευκολότερη την επέκταση των αλυσίδων και συνήθως χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες στρατηγικές, όπως η ανάπτυξη εταιρικών καταστημάτων και η εκμετάλλευση καταστημάτων από επιχειρήσεις του ίδιου ομίλου (ICAP, 2005).

3.2 Franchising

Σύμφωνα με την ICAP (2002), ο επικρατέστερος ορισμός της Δικαιόχρησης (ευρύτερα γνωστό ως Franchising) που είναι δεκτός και σε κοινοτικό επίπεδο, ορίζεται ως σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση (Δικαιοπάροχος ή Franchisor), παραχωρεί στον Δικαιοδόχο (Franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising, δηλαδή ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία προς εκμετάλλευση με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Η σύμβαση franchising διακρίνεται από άλλες μορφές συνεργασίας μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων όπως: η σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας και η σύμβαση αποκλειστικής ή επιλεκτικής διανομής.

Παρότι συχνά συνδυάζεται με την προμήθεια αγαθών, η σύμβαση franchising βασικά στοχεύει στην παροχή τεχνογνωσίας, στη χορήγηση σημάτων, μέσωσιν οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, στην εκμετάλλευση φήμης και πελατείας και στη λειτουργία κάτω από το γενικότερο όνομα του δικαιοπαρόχου και ό,τι αυτό εγγυάται. Η σύμβαση διανομής, αν και συνδυάζεται με τη χρήση σημάτων και την προμήθεια αγαθών, βασικά αποσκοπεί στη διασφάλιση ενός μόνιμου δικτύου διοχτεύσεως των προϊόντων στην αγορά και παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης των πελατών. Η σύμβαση προμήθειας αν και περιλαμβάνει συχνά τη χρήση σημάτων, ιδίως όταν έχει μακρά διάρκεια, αποβλέπει βασικά στην αγορά προς μεταπώληση αγαθών, ενώ όλα τα λοιπά στοιχεία είναι δευτερεύοντα.

Τα οφέλη του franchising είναι πολλαπλά τόσο για τον franchisor όσο και για τον franchisee. Ο franchisor έχει τη δυνατότητα να επεκτείνει με γρήγορους ρυθμούς το δίκτυο διανομής του, με λιγότερα κεφάλαια απ' ό,τι στην περίπτωση ιδιόκτητων καταστημάτων, μειώνοντας έτσι το επιχειρηματικό ρίσκο. Παράλληλα, η οικειότητα του franchisee με τις τοπικές συνθήκες αγοράς, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το θεσμικό πλαίσιο και την κουλτούρα περιορίζει τον κίνδυνο που συνδέεται με επέκταση σε νέες και απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές. Οι επιχειρηματίες- managers σε τοπικό επίπεδο παρακινούνται από το κίνητρο της εμπορικής επιτυχίας. Ακόμα, η ανάπτυξη του δικτύου αποφέρει σταδιακά οικονομίες κλίμακας με αποτέλεσμα ανταγωνιστικές τιμές για όλο το δίκτυο. Αντίστοιχα ο franchisee εισφέρει το κεφάλαιο αλλά αποκτά το δικαίωμα να χρησιμοποιεί ένα αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα, με δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας και του παρέχεται τεχνογνωσία και εκπαίδευση. Επίσης το κόστος διαφήμισης και προώθησης της και των άλλων λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης περιορίζεται λόγω των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνει ο franchisor με την επέκταση του δικτύου. Βέβαια έτσι, προφανώς ο Franchisor δεν καρπούται το σύνολο των κερδών του συστήματος εφόσον δεν έχει τον έλεγχο των επιμέρους μονάδων. Ενώ ο franchisee δεν έχει την ελευθερία να αποφασίσει μονομερώς για θέματα που αφορούν την επιχείρηση του καθώς ενδέχεται να επηρεάσουν το υπόλοιπο δίκτυο.

3.3 Πολυκαταστήματα - Εμπορικά Κέντρα

Σημαντική εξέλιξη στον κλάδο της λιανικής πώλησης ετοιμών ενδυμάτων είναι η ανάπτυξη σημείων πωλήσεων εντός πολυκαταστημάτων (shop-in-shop), τα οποία είτε ανήκουν στις εταιρίες που εκμεταλλεύονται τα αντίστοιχα εμπορικά σήματα είτε ανήκουν στα πολυκαταστήματα. Μερικά παραδείγματα πολυκαταστημάτων τα οποία διαθέτουν σημεία πώλησης shop-in-shop για έτοιμα ενδύματα, είναι αυτά των Notos Galleries, Hondos Center, Factory Outlet, Fokas και Shopping House (ICAP, 2005).

Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη μεγάλων πολυκαταστημάτων και εμπορικών κέντρων αποτελεί κυρίαρχη τάση στην ελληνική αγορά. Η επιτυχία του The Mall Athens στο Μαρούσι, του

City Link στο Σύνταγμα και του Mediterranean Cosmos στη Θεσσαλονίκη άνοιξε τον δρόμο σε δεκάδες επενδυτές να προχωρήσουν στην ανάπτυξη τουλάχιστον 12 νέων κέντρων όλων των κατηγοριών τα επόμενα χρόνια, κυρίως σε τρία σημεία του Λεκανοπεδίου: περιοχή αεροδρομίου, δυτική Αθήνα και Λεωφόρος Κηφισίας (Κανέλλης, 22-26.12.06). Τα νέα εμπορικά κέντρα συνδυάζουν τα ψώνια με τη διασκέδαση, καθώς διαθέτουν παράλληλα εμπορικά καταστήματα μαζί με κινηματογράφους, bowling, εστιατόρια, αλλάζοντας έτσι τον τρόπο με τον οποίο θα κάνουν τα ψώνια τους οι Έλληνες τα επόμενα χρόνια όσο και το ίδιο το εμπόριο και τα καταστήματα. Παράλληλα έντονη εμφάνιση κάνουν τα τελευταία χρόνια καταστήματα stock και μεγάλα outlet όπου προωθούνται τα αδιάθετα ενδύματα και προϊόντα παλαιότερων σεζόν των εταιρειών.

Σύμφωνα με έρευνα της Hellastat (2006), η τελευταία 5ετία χαρακτηρίζεται ως περίοδος έντονων αλλαγών για την εγχώρια αγορά ειδών ένδυσης, με τα εμπορικά κέντρα, τις αλυσίδες καταστημάτων και τα επώνυμα εισαγόμενα είδη να κερδίζουν έδαφος στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Σε ανάλυση της Hellastat αναφέρεται ότι σε δείγμα 659 επιχειρήσεων του κλάδου, αρκετές από τις οποίες έχουν και παραγωγική δραστηριότητα, ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης την τελευταία 3ετία δεν ξεπερνά το 2%, ενώ τα καθαρά κέρδη εμφανίζουν μείωση της τάξης του -3% ετησίως. Ωστόσο, οι 94 επιχειρήσεις με έσοδα άνω των 10 εκ. εμφανίζουν μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης εσόδων και κερδών κατά 10,1% και 6,6% αντίστοιχα, αναδεικνύοντας τη συρρίκνωση και αποδυνάμωση των 206 μικρομεσαίων επιχειρήσεων (-8,4% και -5,2% αντίστοιχα). Οι αριθμοί αποκαλύπτουν σύμφωνα με την Hellastat την εδραίωση του επώνυμου προϊόντος και της αναγνωρίσιμης αλυσίδας -μέσω των corner, shop-in-a shop, εμπορικά κέντρα-, η οποία έχει διευκολυνθεί τα τελευταία χρόνια με τη λειτουργία των πολυκαταστημάτων και των μεγάλων συγκροτημάτων κέντρων εμπορίου και ψυχαγωγίας. Η επιτυχία των μεγάλων παικτών του χώρου οφείλεται μερικώς και στο γεγονός ότι η Έλληνας καταναλωτής σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat δαπανάει συγκριτικά με άλλους Ευρωπαίους υψηλό μέρος του διαθέσιμου εισοδήματος τους για αγορές ειδών ένδυσης. Οι μικρότερες επιχειρήσεις, βιοτεχνίες και τοπικά καταστήματα, βιώνουν τον ανταγωνισμό και σε δεύτερο επίπεδο, καθώς στο φθινό ρούχο αντιμετωπίζουν τις προσφορές στα ράφια των super market, ενώ σχετικά πρόσφατα ξεκίνησε και η μαζική εισαγωγή πολύ φθηνής ασιατικής παραγωγής με αντίστοιχα σημεία πώλησης στην εγχώρια αγορά. Έτσι, καταγράφονται σημαντικές αποκλίσεις στα βασικά

μεγέθη και στους δείκτες μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων του ευρύτερου κλάδου σύμφωνα με τα συμπεράσματα της μελέτης.

Οι επενδύσεις που γίνονται και που προγραμματίζονται, στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός πως σε σχέση με τις ανεπτυγμένες αγορές της δυτικής Ευρώπης, η χώρα μας διαθέτει ένα πολύ μικρό ποσοστό σύγχρονων εμπορικών χώρων ανά κάτοικο και δεύτερον, στο ότι η Ελλάδα βρίσκεται στην παρούσα συγκυρία μέσα στους 20 πρώτους προορισμούς-αγορές για τις μεγάλες εμπορικές αλυσίδες. Μεγάλα ονόματα του λιανεμπορίου, με πρώτο τη σουηδική H&M, αναμένεται να δημιουργήσουν μια νέα εμπορική αγορά. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Διεθνούς Συμβουλίου Εμπορικών Κέντρων (ICSC), ανά 1.000 κατοίκους στην Ελλάδα αντιστοιχούν μόλις 36 τετραγωνικά μέτρα εμπορικών κέντρων, ενώ σε χώρες όπως η Γαλλία, η αναλογία αυτή ανεβαίνει στα 241 τετραγωνικά μέτρα (Γούναρη, 31.3.07).

3.4 Διαδίκτυο

Η διείσδυση του διαδικτύου (internet) και η αύξηση των χρηστών του έχει παρουσιάσει ραγδαία αύξηση από την έναρξη της εμπορικής του χρήσης το 1991, παρουσιάζοντας ιδιαίτερα άλματα τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσίασε η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΣΥΕ) για το πρώτο εξάμηνο του 2006, το ποσοστό των Ελλήνων που πραγματοποιούν online αγορές ανήλθε στο 8.9%, το οποίο είναι υπερδιπλάσιο σε σχέση με το 4% του πρώτου εξαμήνου του 2002, και παρουσιάζει σταθερά ανοδική πορεία. Όμως συγκριτικά με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, η διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα είναι χαμηλή (Παπαϊωάννου, 29.12.06). Εκτός από την αύξηση των ηλεκτρονικών αγορών, μεγάλη αύξηση υπάρχει και στον αριθμό των επισκέψεων, γεγονός που αποτελεί σαφή ένδειξη ότι ένας σημαντικός αριθμός καταναλωτών χρησιμοποιεί τα ηλεκτρονικά καταστήματα και το διαδίκτυο για ενημέρωση σε σχέση με τα προϊόντα και τις τιμές, πριν επισκεφθεί κάποιο «φυσικό» κατάστημα.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν αφήνουν ανεπηρέαστες και τις αλυσίδες ενδυμάτων, οι οποίες επιλέγουν το διαδίκτυο ως βασικό μέσο προβολής τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου παρουσιάζουν στην ιστοσελίδα τους, ένα ιστορικό και προφίλ της εταιρίας, τις κατηγορίες των ενδυμάτων που προσφέρουν (ανδρικά- γυναικεία- παιδικά) και τον αριθμό και τη διεύθυνση των καταστημάτων τους, τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά. Επιπλέον, παρουσιάζουν στην ιστοσελίδα τους και ενδύματα από την τρέχουσα κολεξιόν τους, με σκοπό την άμεση ενημέρωση του καταναλωτή, καθώς αναγνωρίζουν τη συχνή χρήση του διαδικτύου από το αγοραστικό κοινό, τόσο από την πλευρά των νεότερων ηλικιών, όσο και από την πλευρά των μεγαλύτερων ηλικιακών ομάδων. Όλη η αναφερόμενη παρουσίαση συνοδεύεται φυσικά με την κατάλληλη επιλογή της μουσικής, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις του κοινού-στόχου, καθώς και με τον κατάλληλο συνδυασμό χρωμάτων. Ακόμη, σημαντική υπηρεσία που προσφέρεται από ορισμένες εταιρίες, είναι και η ενημέρωση των υποψήφιων δικαιωδών, σε περιπτώσεις ανάπτυξης μιας αλυσίδας μέσω του συστήματος franchising. Επίσης, πολλές αλυσίδες καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων επιλέγουν να διαφημιστούν και μέσω ιστοσελίδων που σχετίζονται με το χώρο του ενδύματος, με σκοπό την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής αναγνωρισιμότητας από το καταναλωτικό κοινό (ICAP, 2005).

Συνολικότερα, το διαδίκτυο εξελίσσεται στο δυναμικότερα αναπτυσσόμενο διαφημιστικό μέσο. Οι διαφημιζόμενοι αξιοποιούν περισσότερο πλέον το διαδίκτυο, με ολοκληρωμένες καμπάνιες, με πιο συγκεκριμένη κατάτμηση του κοινού και πιο στενή στόχευση.

Η μεγάλη αύξηση που εμφανίζουν παγκόσμια οι αγορές μέσω του ίντερνετ, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην εξοικονόμηση χρόνου που προσφέρει καθώς και στον αυξανόμενο αριθμό χρηστών που είναι εξοικειωμένοι με τους υπολογιστές. Παράλληλα, τα συστήματα ασφαλείας βελτιώνονται συνεχώς, αποδυναμώνοντας έτσι την αντίληψη οι on-line αγορές είναι επικίνδυνες. Ασφαλή ψηφιακά συστήματα, όπως εργαλεία κρυπτογράφησης και ψηφιακές υπογραφές, μειώνουν τις αναστολές για θέματα ασφαλείας και επομένως αυξάνουν την προθυμία των καταναλωτών να επισκεφθούν ή να αγοράσουν από διαδικτυακούς τόπους (Ah-Wong και λουποί, 2001, Han and Maclaurin, 2002).

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει οδηγήσει πολλές εταιρίες ενδυμάτων να παρέχουν τη δυνατότητα στο αγοραστικό κοινό να πραγματοποιούν παραγγελίες και αγορές ενδυμάτων μέσω του διαδικτύου. Αλλά, αυτή η τελευταία μέθοδος ανάπτυξης-προώθησης των πωλήσεων, δεν έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό λόγω της φύσης των ιδίων των προϊόντων και του γεγονότος ότι για την αγορά τους προηγείται συνήθως δοκιμή παράλληλα με τον γενικότερο φόβο χρήσης πιστωτικών καρτών στο διαδίκτυο. Όμως σύμφωνα με τους Abend (2001) και DirectMarketing (2001), καθώς η τεχνολογία βελτιώνεται, αντικείμενα που προηγουμένως θεωρούνταν ότι μπορούσαν να πωληθούν μόνο σε περιβάλλον όπου μπορείς να τα αγγίξεις, όπως τα ρούχα και τα κοσμήματα, παρουσιάζουν αυξανόμενες πωλήσεις. Οι λιανοπωλητές (retailers) ρούχων που πραγματοποιούν πωλήσεις μέσω διαδικτύου έχουν αυξήσει την κερδοφορία τους προσφέροντας στους καταναλωτές πρόσβαση σε διαδραστικές (interactive) ενέργειες-υπηρεσίες, όπως το «εικονικό δοκιμαστήριο» και η «online πρόβλεψη εφαρμογής». Τα περισσότερα έσοδα στον τομέα των ενδυμάτων, στις online πωλήσεις προέρχονται από εταιρείες που χρησιμοποιούν πολλαπλά κανάλια διανομής σε συνδυασμό με ένα ισχυρό όνομα. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την αύξηση του μεριδίου αγοράς, οι λιανοπωλητές ενδυμάτων θα πρέπει να υιοθετήσουν πολλαπλά κανάλια διανομής (Myers, 2002, Tiernan, 2000, Welling, 2000).

3.5 Οργάνωση Καταστημάτων

3.5.1 Τοποθεσία Καταστημάτων

Το θέμα της επιλογής των κατάλληλων σημείων για την τοποθεσία των καταστημάτων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας και μπορεί να αναδειχθεί στον κύριο παράγοντα προτίμησης από τους καταναλωτές, όταν η διαφοροποίηση σε άλλες διαστάσεις είναι περιορισμένη και όταν η απόσταση από τον πελάτη ρυθμίζει τις προτιμήσεις (Mulhern, 1997). Η βασική θεωρία της εμπορικής τοποθεσίας στηρίζεται στην προσέλκυση πελατών στο κατάστημα. Έτσι, μια τοποθεσία αξιολογείται σύμφωνα με την ικανότητα της να προσελκύει πελάτες, η οποία εξαρτάται κυρίως από την εγγύτητα προς τους πελάτες και από τα άλλα καταστήματα που βρίσκονται εκεί (Παπαβασιλείου και Μπάλτας, 2003). Σύμφωνα με την αρχή της ελάχιστης διαφοροποίησης, ένας αριθμός καταστημάτων του ίδιου εμπορικού

κλάδου επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα αν τοποθετηθούν στην ίδια περιοχή (Brown, 1993). Όπως αναφέραμε, σημαντική είναι η επιλογή θέσεων όπου υπάρχει μεγάλη κίνηση περαστικών ή συγκέντρωση πλήθους. Ενδεικτικό αποτελεί το γεγονός ότι η ροή των πεζών χρησιμοποιείται εκτενώς ως κριτήριο επιλογής τοποθεσίας από αλυσίδες πολυκαταστημάτων (Simkin, 1990). Βέβαια η καταλληλότητα μιας περιοχής πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα, λαμβάνοντας υπόψη διάφορους παράγοντες όπως ρυθμός αύξησης ή μείωσης του πληθυσμού, οικονομική δυνατότητα των κατοίκων, δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού, καταναλωτικές συνήθειες και τοπικός ανταγωνισμός (McGoldrick, 1990). Τέλος θα πρέπει να εκτιμηθεί και να αξιολογηθεί συγκριτικά το κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας στην περιοχή. Διαμόρφωση Καταστημάτων

Ένας σημαντικός παράγοντας που συντελεί στην προώθηση των αλυσίδων καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων, αποτελεί η διαμόρφωση του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου των καταστημάτων, κατά τέτοιο τρόπο που, αφενός μεν να επικρατεί ομοιομορφία μεταξύ των σημείων πώλησης, αλλά και αφετέρου να γίνεται η διαμόρφωσή τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσελκύει την προσοχή του αγοραστικού κοινού ή της αγοράς-στόχου στο οποίο κατά κύριο λόγο απευθύνεται. Γι' αυτό το λόγο, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην τοποθέτηση των προϊόντων μέσα στο κατάστημα, στην εσωτερική και εξωτερική διακόσμηση, στην καθαριότητα του χώρου, στο φωτισμό και στον τρόπο σχεδίασης της βιτρίνας και του καταστήματος γενικότερα. Η διαμόρφωση και ο έλεγχος της ατμόσφαιρας αποβλέπουν στην εξασφάλιση ευχάριστων συνθηκών για τους πελάτες, οι οποίες είναι επίσης συνεπείς με την ευρύτερη τοποθέτηση και εικόνα του καταστήματος.

Σε ένα ευχάριστο περιβάλλον, τα άτομα τείνουν να προβαίνουν σε θετικότερες αξιολογήσεις ενός προϊόντος και επομένως είναι περισσότερο πρόθυμα να το αγοράσουν. Έτσι οι πελάτες είναι προθυμότεροι να προβούν σε μια αγορά ή να δαπανήσουν περισσότερα χρήματα (Bitner, 1992). Επίσης ένα περιβάλλον που δημιουργεί καλή διάθεση ενισχύει την πιθανότητα πραγματοποίησης παρορμητικών αγορών και επιμηκύνει τη παραμονή των πελατών στο κατάστημα. Ακόμα, η κατάλληλη ατμόσφαιρα κάνει πιο ευχάριστη τη διαδικασία της αγοράς με συνέπεια να αυξάνεται η πιθανότητα να προτιμηθεί το κατάστημα σε προσεχείς αγορές (Παπαβασιλείου και Μπάλτας, 2003).

Οι Turley και Milliman (2000) και ο Bitner (1992) έχουν κατηγοριοποιήσει τα στοιχεία της ατμόσφαιρας που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή, η επίδραση των οποίων εξαρτάται φυσικά από το άτομο. Πρώτη κατηγορία είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι βιτρίνες και η πρόσοψη του καταστήματος γιατί είναι τα πρώτα στοιχεία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και αν δε λειτουργήσουν αποτελεσματικά, το άτομο δεν θα εισέλθει στο κατάστημα. Η βιτρίνα αποτελεί ένα όπλο πωλήσεων και η οργάνωσή της πρέπει να είναι αποτέλεσμα συνεργασίας πολλών ειδικών, όπως του διακοσμητή, του διευθυντή πωλήσεων και του μάρκετινγκ (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 1998). Δεύτερη κατηγορία είναι τα στοιχεία γενικού εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς έχει διαπιστωθεί ότι η γενική εντύπωση επιδρά στη συμπεριφορά του πελάτη. Ένα από τα επιμέρους στοιχεία είναι η μουσική, η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα από τα καταστήματα για τη δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος και επιδρά στο χρόνο παραμονής, την κυκλοφορία των πελατών και στις αγορών. Άλλα επιμέρους στοιχεία είναι

η οσμή η οποία προκαλεί ευχαρίστηση στους παρευρισκομένους και χρησιμεύει ως στοιχείο ταυτότητας του καταστήματος, καθώς και τα χρώματα τα οποία επιδρούν στη διάθεση των καταναλωτών και στην προσέλκυση σε συγκεκριμένα εκθετήρια. Παράλληλα σημαντικό στοιχείο είναι ο φωτισμός στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του καταστήματος, ο οποίος εξυπηρετεί λειτουργικούς σκοπούς και αναδεικνύει τα εμπορεύματα.

Τρίτη κατηγορία είναι η διάταξη των εμπορευμάτων μέσα στο κατάστημα καθώς η σωστή τοποθέτηση σχετίζεται με τη πρόθεση αγοράς. Η προσεκτική διαρρύθμιση βοηθά τους πελάτες να προσανατολίζονται, να βρίσκουν αυτό που ψάχνουν και να έχουν αίσθηση ελέγχου κατά τη διάρκεια της παραμονής τους. Οι πελάτες επιθυμούν αυξημένη ποικιλία και δυνατότητα επιλογής. Έτσι, όταν δεν μπορούν να βρουν ένα συγκεκριμένο προϊόν είτε στρέφονται σε υποκατάστατο προϊόν, είτε απευθύνονται σε άλλο κατάστημα για την αγορά του ίδιου είδους. Αντίστοιχα, η υπερβολική ποικιλία μίας κατηγορίας, όταν συνδυάζεται με κακή τοποθέτηση και οργάνωση (*merchandising*) είναι δυνατόν να επιφέρει σύγχυση στον πελάτη, να τον κουράσει και τελικά να μην προβεί σε αγορά (Παπαβασιλείου και Μπάλτας, 2003). Η σωστή διαρρύθμιση του καταστήματος μπορεί να διοχετεύσει περισσότερη κυκλοφορία σε συγκεκριμένα σημεία και τμήματα που χρειάζονται υποστήριξη, αυξάνοντας έτσι αναλογικά τις πωλήσεις και προλαμβάνοντας πιθανά αποθέματα. Ιδίως τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγάλη έμφαση στην οπτική παρουσίαση των εμπορευμάτων (*visual merchandising*) στο κατάστημα αποκτώντας έναν στρατηγικό ρόλο. Υπάρχει έντονη τάση για κεντρική συγκέντρωση (*centralization*) των αποφάσεων που αφορούν αυτό το θέμα, αυξάνοντας έτσι τον επαγγελματισμό και την εκλέπτυνση της δημιουργικής διαδικασίας. Ένα από τα βασικά οφέλη είναι η συνοχή της εικόνας της μάρκας που επικοινωνείται στο κοινό, η δυνατότητα ενσωμάτωσης των προωθητικών ενεργειών και η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Επιπλέον οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν τη διαδικασία και την προσαρμογή στα καταστήματα, ώστε να αναπαράγεται η επιθυμητή εμφάνιση (Lea-Greenwood, 1998).

Τέταρτη κατηγορία είναι τα στοιχεία της εσωτερικής διακόσμησης, εκ των οποίων κάποια διευκολύνουν την έκθεση των εμπορευμάτων, όπως τα εκθετήρια, και κάποια συμβάλλουν στην αισθητική του χώρου και τη δημιουργία μιας εικόνας του καταστήματος από τον πελάτη, όπως οι φωτογραφίες. Πέμπτη κατηγορία είναι ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος αποτελείται τόσο από την πελατεία όσο και από το προσωπικό. Η επίδραση των άλλων πελατών συνδέεται με τη δημιουργία συνωστισμού η οποία έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση του πελάτη και μπορεί να προκαλέσει αναβολή της αγοράς, όμως μια ελάχιστη συγκέντρωση είναι απαραίτητη ως ένδειξη καλής ποιότητας. Παράλληλα, τα χαρακτηριστικά των άλλων πελατών σε ένα κατάστημα είναι καθοριστικό στο σχηματισμό εντυπώσεων για την εικόνα ενός καταστήματος από τον πελάτη. Τέλος η εμφάνιση και η ενδυμασία του προσωπικού δίνουν το στίγμα της επιχείρησης στο αγοραστικό κοινό, ενώ η συμπεριφορά των πωλητών αποτελούν σημαντικά κοινωνικά ερεθίσματα. Η συμβολή των πελατών θα εξεταστεί αναλυτικότερα στη συνέχεια.

Η επιλογή των στοιχείων θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις προτιμήσεις της πελατείας στην οποία απευθύνεται το κατάστημα, οι οποίες ορίζουν τις προδιαγραφές της κατάλληλης ατμόσφαιρας. Παράλληλα, η ατμόσφαιρα θα πρέπει να είναι συνεπής με τη

τοποθέτηση του καταστήματος στην αγορά, τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και να διαφοροποιεί το κατάστημα από τον ανταγωνισμό. Με την εφαρμογή των παραπάνω, οι καταναλωτές αποκτούν μια καλή εικόνα για το σύνολο των καταστημάτων της αλυσίδας, η οποία ενισχύεται από την κοινή γραμμή που εφαρμόζουν τα καταστήματα και είναι απαραίτητη όταν πρόκειται για αλυσίδες, οι οποίες λειτουργούν κατά μεγάλο ποσοστό όπως αναφέρθηκε με το σύστημα της franchising, καθώς έτσι είναι δυνατή η επιτυχής ανάπτυξη και λειτουργία τους (ICAP, 2005). Προσωπικό

Η εξυπηρέτηση των πελατών παίζει ρυθμιστικό ρόλο στην επιτυχία μιας αλυσίδας καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων, και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εικόνας της μάρκας. Το αγοραστικό κοινό επιθυμεί να έχει την ίδια εξυπηρέτηση από τα διάφορα σημεία πώλησης των αλυσίδων, σε συνδυασμό με τη διάθεση από την πλευρά των καταστημάτων, της ίδιας ευρείας γκάμας προϊόντων σε όλα τα σημεία πώλησης των αλυσίδων. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών, γεγονός που έχουν αντιληφθεί οι εταιρίες ενδυμάτων και γι' αυτό εκπαιδεύουν το προσωπικό των καταστημάτων εφαρμόζοντας τεχνικές μεθόδους προώθησης των πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, αλλά και μεθόδους προσέλκυσης του ενδιαφέροντος του τελικού καταναλωτή. Ο ρόλος του προσωπικού πωλήσεων είναι καθοριστικός όταν πρόκειται για αγορές οι οποίες χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και στις οποίες η ανάμειξη του πελάτη είναι μεγάλη. Στον χώρο της ένδυσης που εξετάζουμε, οι πελάτες χρειάζονται ενημέρωση για τις τάσεις, παρουσίαση των προϊόντων και προτάσεις για τα είδη εκείνα που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες και την προσωπικότητά τους (Παπαβασιλείου και Μπάλας, 2003).

Η σημασία της προσωπικής πώλησης για την επιχείρηση εξαρτάται από τον εμπορικό κλάδο ή τύπο των καταστημάτων της και από την ιδιαίτερη στρατηγική της. Μια βασική διάκριση που υπάρχει, όπως παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία (McGoldrick, 1990, Berman and Evans, 2001), είναι μεταξύ πωλητών που αποσπούν παραγγελίες και πωλητών που απλά δέχονται παραγγελίες. Οι πρώτοι παρεμβαίνουν ενεργητικά στη διαδικασία της πώλησης και προσπαθούν με κατάλληλο τρόπο να δημιουργήσουν συναλλαγές. Οι δεύτεροι συμμετέχουν παθητικά στη διαδικασία πώλησης και διεκπεραιώνουν τις παραγγελίες των πελατών. Όσον αφορά τους διευρυμένους στόχους των πωλητών αυτοί εντοπίζονται υποκίνηση των επισκεπτών για πραγματοποίηση αγορών, στην σύσταση για επιπρόσθετες αγορές, στην ολοκλήρωση των συναλλαγών, στην παροχή κατάλληλου επιπέδου προσωπικής εξυπηρέτησης και στη δημιουργία ικανοποίησης, και τέλος στη παροχή πληροφοριών στη διοίκηση. Το branding των προϊόντων και των εταιρειών έχει μειώσει σε ένα βαθμό την ανάγκη για ενεργή πώληση από τους πωλητές καθώς οι πελάτες σε πολλές περιπτώσεις ξέρουν ήδη τι προϊόντα θέλουν και από ποιο κατάστημα (Pettinger, 2004).

Απώτερος στόχος είναι η επίτευξη των μεγαλύτερων δυνατών πωλήσεων από κάθε κατάστημα μιας αλυσίδας ενδυμάτων, η οποία επιτυγχάνεται με το να δημιουργηθούν σταθεροί και ικανοποιημένοι πελάτες, ώστε να επαναλαμβάνουν τις αγορές τους. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, τα μεμονωμένα καταστήματα ενδυμάτων, παρουσιάζουν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των αλυσίδων καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων, στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς μεταξύ προσωπικού αυτών των καταστημάτων και του αγοραστικού κοινού, εξαιτίας της άμεσης και της προσωπικής

επαφής τους, επικρατούν φιλικές σχέσεις και σχέσεις εμπιστοσύνης, κάτι που ωθεί ανοδικά το επίπεδο των πωλήσεων των καταστημάτων αυτών (ICAP, 2005).

3.5.2 Εφοδιασμός Καταστημάτων

Οι επιχειρήσεις δίνουν σήμερα πολύ μεγάλη έμφαση στον εφοδιασμό. Ιδιαίτερα στον τομέα που μελετάμε αποτελεί ένα πολύ σημαντικό όπλο του μάρκετινγκ, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν τα θεμέλια της στρατηγικής μάρκετινγκ και η διανομή αποτελεί ένα βασικό σημείο εξυπηρέτησης του πελάτη. Στο τομέα της μόδας η ταχύτητα αποτελεί πλέον ζήτημα επιβίωσης.

Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στις αλυσίδες ενδυμάτων ο όρος «γρήγορη μόδα» (*fast fashion*) αποτελεί μια τάση που συνεχώς κερδίζει έδαφος. Οι χρόνοι που μεσολαβούν από τον σχεδιασμό ενός ρούχου μέχρι την τοποθέτησή του στο κατάστημα έχουν μειωθεί πάρα πολύ. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι σε μεγάλες αλυσίδες του εξωτερικού, όπως ο ισπανικός Όμιλος Inditex στον οποίο ανήκουν τα καταστήματα *Zara* και *Bershka*, έχουν καταφέρει να μειώσουν τον χρόνο που μεσολαβεί μέχρι και σε 2 εβδομάδες. Αυτό που διαφοροποιεί αυτές τις αλυσίδες είναι η ευελιξία και η ταχύτητα, ενώ το παραδοσιακό μοντέλο βασιζόταν καθαρά στις σεζόν. Έτσι, με τη συνεχή ανανέωση, υπάρχει δυνατότητα αντίδρασης σε νέες τάσεις της μόδας μέσω ολοκληρωτικού ελέγχου της εφοδιαστικής αλυσίδας τους, από τον σχεδιασμό μέχρι την τοποθέτηση των ρούχων στα ράφια. Τα *logistics* είναι το κλειδί για την επιτυχία της διαδικασίας.

Η ανατροφοδότηση πληροφορίας από τους πελάτες στην εταιρεία, μέσω των καταστημάτων, είναι πολύ σημαντική για τον καλύτερο προγραμματισμό. Έννοιες όπως το *efficient consumer response (ECR)* και *quick response (QR)* έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια για να αναλύσουν αυτή τη διαδικασία (Jacobs, 2006). Η πληροφορία που έρχεται από το πεδίο και τους υπεύθυνους των καταστημάτων είναι πολύ σημαντική. Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών προσφέρει πολύτιμα εργαλεία για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση, διαχείριση και καταγραφή αποθεμάτων, παραγγελιών, πελατών σε όλα τα επίπεδα με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων. Τέλος σημαντικό ρόλο παίζουν οι αποφάσεις για τη φυσική διανομή των προϊόντων και για την αποθήκευσή τους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 1998).

Κεφάλαιο 4^ο - Δραστηριότητες των Ελληνικών Επιχειρήσεων Έτοιμων Ενδυμάτων στις Αγορές του Εξωτερικού

4.1 Αιτίες Εξαγωγής των Ελληνικών Ετοιμών Ενδυμάτων στο Εξωτερικό

Η ανάπτυξη δραστηριότητας στο λιανικό εμπόριο σε διεθνές επίπεδο αποτελεί πλέον συνηθισμένο φαινόμενο, παρόλο που το ενδιαφέρον για δραστηριοποίηση εκτός των συνόρων απογειώθηκε τη δεκαετία του 1990. Οι λόγοι που οδηγούν που παίκτες στην ανάπτυξη εκτός της τοπικής αγοράς είναι τόσο παράγοντες αντίδρασης (push), όπως κανόνες αγοράς, ωριμότητα/ κορεσμός αγοράς, όσο και ευκαιρίες πρόληψης (pull), όπως αύξηση κατανάλωσης και ζήτησης σε αναπτυσσόμενες αγορές, λιγότερο περιοριστικό περιβάλλον (Myers,2003, Treadgold,1988).

Σύμφωνα με τον Myers (2003), οι πιο διεθνείς παίκτες όσον αφορά τον αριθμό χωρών όπου δραστηριοποιούνται, είναι αυτοί που ασχολούνται με τον χώρο της μόδας. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για αυτό. Ένας βασικός παράγοντας είναι το γεγονός ότι οι τάσεις της μόδας γίνονται όλο και πιο διεθνείς λόγω της παγκοσμιοποίησης των επικοινωνιών, μέσω του internet και της δορυφορικής τηλεόρασης, καθώς και λόγω των διεθνών ταξιδιών. Ακόμα, είναι ένας τομέας που διαρκώς εξελίσσεται και οτιδήποτε καινούργιο, όσον αφορά τις μάρκες, τον σχεδιασμό ή την εικόνα του καταστήματος, γίνεται άμεσα αγαπητό. Ενώ σε τομείς όπως το φαγητό οι καταναλωτές τείνουν να προτιμούν αυτό που ήδη γνωρίζουν, στα ρούχα κάτι καινούργιο που είναι διεθνές, θεωρείται πιο ελκυστικό και αποκλειστικό. Τέλος, είναι οικονομικότερο και φθηνότερο να επεκταθείς διεθνώς με καταστήματα ρούχων από ότι με μεγάλα υπερκαταστήματα, γιατί μπορείς αρχικά να δοκιμάσεις την αγορά με στρατηγικές χαμηλού κόστους και ρίσκου και αφού μάθεις τις τοπικές συνθήκες, να επεκταθείς με ιδιόκτητα καταστήματα.

4.2 Τρόποι Εξαγωγής των Ελληνικών Ετοιμών Ενδυμάτων στο Εξωτερικό

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, υποστηρίζεται γενικά η άποψη ότι οι αγορές που επιλέγονται αρχικά, επιλέγονται λόγω της γεωγραφικής ή πολιτισμικής εγγύτητάς τους με την εγχώρια αγορά. Οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν το ρίσκο αποκτώντας εμπειρία από παρόμοιες αγορές. Έτσι προτιμώνται αγορές που έχουν παρόμοια κουλτούρα ή είναι κοντά γεωγραφικά, όπως οι γειτονικές χώρες (Moore και λοιποί, 2000) .

Η επιλογή της μεθόδου εισαγωγής σε μια νέα αγορά εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι: παράγοντες που σχετίζονται με το προϊόν, παράγοντες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εταιρεία-μάρκα, συνθήκες που επικρατούν στην εγχώρια αγορά καθώς και με την αγορά όπου θα γίνει η επέκταση (Moore και λοιποί , 2000). Η συνήθης επιλογή είναι η είσοδος σε νέες αγορές με μεθόδους χαμηλού ρίσκου. Σύμφωνα με τον Burt (1993), καθώς οι λιανοπωλητές αποκτούν εμπειρία τείνουν να

μετακινούνται από μεθόδους εισόδου χαμηλού ρίσκου όπως το *franchising*, το *licensing* και τα *joint venture*, σε μεθόδους με στοιχεία υψηλότερου ρίσκου όπως η ανάπτυξη με δικά τους καταστήματα και χρηματοδότηση και με εξαγορές.

Το *franchising* αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο εισόδου γιατί προσφέρει μεγάλα οικονομικά οφέλη. Ο κυριότερος λόγος είναι η αποφυγή δέσμευσης κεφαλαίου από τις εταιρείες και η μείωση του ρίσκου. Θεωρείται προτιμότερο το κεφάλαιο να επενδύεται σε σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, παρά να επενδύεται στο εξωτερικό.

Σύμφωνα με τη κλαδική μελέτη του IOBE για τον χώρο του ενδύματος στην Ελλάδα, οι εταιρείες που ακολουθούν συντηρητική πολιτική διεθνοποίησης, απλώς εξάγουν προϊόντα που φέρουν το εμπορικό σήμα. Αρκετές εταιρείες συνεργάζονται με αλλοδαπές εταιρείες που έχουν δίκτυο πωλήσεων, έτσι ώστε να έχουν μεγαλύτερη ταχύτητα πρόσβασης σε νέες αγορές και επιμερισμό του κινδύνου. Αυτή η μέθοδος όμως έχει σαν μειονέκτημα την απώλεια του ελέγχου του προϊόντος, αδυναμία διαφοροποίησης και μικρά κέρδη. Ενώ κάποιες αναπτύσσουν δίκτυο πωλήσεων υπό την εμπορική επωνυμία μέσω δικαιόχρησης ή χρηματοδότησης του εγχειρήματος με ίδια κεφάλαια. Αυτό έχει σαν πλεονέκτημα τον έλεγχο των καταστημάτων και δυνατότητα (αντιληπτής) διαφοροποίησης μέσω διαφήμισης ενώ ως μειονεκτήματα το υψηλό κόστος, το οποίο μειώνεται στην περίπτωση της δικαιόχρησης, και τα εμπόδια εισόδου.

Μελετώντας την λειτουργία των ευρωπαϊκών λιανικών επιχειρήσεων εκτός της Ευρώπης, παρατηρεί κανείς ότι οι περισσότερες έχουν εισέλθει στην αγορά της Μέσης Ανατολής περισσότερο από κάθε άλλη περιοχή, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν οι περιοχές της Ασίας και της Νοτιοανατολικής Ασίας. Μελετώντας τον τρόπο εισαγωγής τους, οι περισσότεροι λιανοπωλητές ενδυμάτων έχουν εισέλθει στην περιοχή με στρατηγικές χαμηλού κόστους όπως το *franchising* (Myers, 2003).

Όσον αφορά την Ελλάδα μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι νέοι εταίροι στη Ευρωπαϊκή Ένωση. Η διεύρυνση της Ε.Ε., από την 1η Ιανουαρίου του 2007, δημιουργεί αυξημένες προσδοκίες για τα μέλη που εισέρχονται και επενδυτικές ευκαιρίες για «άνοιγμα» των αγορών των νέων κρατών στις επιχειρήσεις των παλαιών μελών. Αυτό ισχύει και στις περιπτώσεις της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας, οι αγορές των οποίων παρουσιάζουν μεγάλα περιθώρια εκμετάλλευσης. Μάλιστα, οι Έλληνες επιχειρηματίες είναι οι τρίτοι πιο δραστήριοι στη γειτονική Βουλγαρία (Στυλιανού, 13.1.07).

4.3 Μέθοδοι Πωλήσεων Ετοιμών Ενδυμάτων από τις Επιχειρήσεις

4.3.1 Τιμή

Το γεγονός ότι η τιμή επηρεάζει τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών αποτελεί κοινή γνώση (Monroe, 1973, Alba και λοιποί, 1999, Thomas and Morwitz, 2004). Έτσι, η σωστή τιμολογιακή πολιτική είναι πολύ σημαντική, καθώς αποτελεί βασικό κριτήριο κατά τη διαδικασία της αγοραστικής απόφασης, και μάλιστα ιδιαίτερα στον χώρο του ενδύματος όπου η προσφερόμενη ποικιλία είναι πολύ μεγάλη. Τα ενδύματα είναι προϊόντα μέσης προς υψηλής ανάμειξης, με σχετικά υψηλές τιμές και διαφοροποίηση προϊόντος έτσι η τιμή παίζει έναν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία (Estelami and De Maeyer, 2004). Ο συνδυασμός επιπέδου τιμών και ποιότητας συλλογής καθορίζει τη γενική τοποθέτηση της εταιρείας στην αγορά. Παράλληλα, οι τιμές έχουν άμεσο και καθοριστικό ρόλο στο ύψος των πωλήσεων.

Το επίπεδο της τιμής που θα οριστεί από μια εταιρεία ενδυμάτων για τα προϊόντα της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται. Για αυτό μία εταιρεία θα πρέπει να γνωρίζει με ακρίβεια ποιο είναι το **target group** στο οποίο στοχεύει και ποιες είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι όσο πιο **premium** είναι ένα είδος, τόσο πιο πολλά περιθώρια υπάρχουν στην τιμολόγηση, ενώ όταν κάνουμε λόγο για μαζική παραγωγή με πολυάριθμα παρόμοια ανταγωνιστικά προϊόντα και αρκετά **price sensitive** πελάτες, η τιμολόγηση πρέπει να γίνεται με πιο αυστηρά κριτήρια. Οπότε πάρα πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η εκτιμώμενη, από τους πελάτες, αξία και το **branding**. Η απόφαση να πληρώσει μια αυξημένη τιμή για την αγορά ενός επώνυμου είδους, εξηγείται από τις προσδοκώμενες ωφέλειες, που θα έχει ο πελάτης από τη χρήση του είδους (Παπαβασιλείου και Μπάλτας, 2003).

Οι καταναλωτές συνήθως επεξεργάζονται πληροφορίες για τις τιμές βάση της γνώσης τους που προέρχεται από προηγούμενες αγοραστικές εμπειρίες, από επίσημη επικοινωνία, όπως οι διαφημίσεις, και από ανεπίσημη, όπως πληροφόρηση φίλων, καθώς επίσης από τα σημεία αγοράς. Οι αγοραστικές αποφάσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο πως οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τις τιμές και ποια θεωρούν ότι είναι η πραγματική τους αξία. Κατά την αξιολόγηση των προϊόντων οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τιμές αναφοράς, οι οποίες είτε είναι εσωτερικές, όπως από μνήμη, είτε εξωτερικές, όπως συνηθισμένες τιμές λιανικής (Kotler and Keller, 2006). Η γνώση της τιμής είναι ένα ψυχολογικός παράγοντας που σχετίζεται με την επιτυχία ενός λιανέμπορου καθώς επηρεάζει την αγοραστική απόφαση και τα περιθώρια κέρδους. Παράλληλα, βοηθάει τον λιανέμπορο να επωφεληθεί την προθυμία του πελάτη να πληρώσει (Kenning et al., 2007).

4.3.2 Τιμολόγηση

Σύμφωνα με τον Sivakumar (2000a), «η τιμολόγηση είναι μια διάσταση που μπορεί να προσδιοριστεί τόσο από την προοπτική του πελάτη, όσο και από την προοπτική του λιανέμπορου κατασκευαστή». Η τιμή καθορίζει την ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας στην αγορά και οι καταναλωτές χρησιμοποιούν την τιμή για να αξιολογήσουν την ποιότητα

μιας μάρκας ή ενός λιανέμπορου (Dolan and Simon, 1996, Gabor and Granger, 1966). Η τιμή ως ένδειξη της ποιότητας και της «εικόνας» είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για προϊόντα που είναι ego-sensitive, όπως αρώματα, ρούχα, αυτοκίνητα (Kotler and Keller, 2006).

Μια εταιρεία ένδυσης θα πρέπει αρχικά να καθορίσει που επιθυμεί να τοποθετήσει τα προϊόντα της όσον αφορά την ποιότητα και τη τιμή. Σε μία αγορά, οι βαθμίδες (tiers) τιμής και ποιότητας χρησιμοποιούνται για να κατηγοριοποιήσουν τις μάρκες (Blattberg and Wisniewski, 1989, Sivakumar, 2000a), και είναι υπεύθυνες για τις θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στη τιμή και την ποιότητα που προσδιορίζουν τη βαθμίδα. Μια εταιρεία μπορεί να έχει προϊόντα για περισσότερες βαθμίδες και να δραστηριοποιείται σε πολλαπλά τμήματα αγοράς (Fratto et al., 2006).

Οι Dolan and Simon (1996), απεικόνισαν σε έναν χάρτη αξίας τρεις βαθμίδες τιμής, στοιχίζοντας έτσι μάρκες ή προϊόντα βάση της αντιλαμβανόμενης αξίας του προϊόντος έναντι της τιμής (Σχήμα 5.1). Οι βαθμίδες τιμής συνήθως απεικονίζονται σαν τρεις αγορές, όμως ο αριθμός των βαθμίδων σε έναν χάρτη αξίας τελικά καθορίζεται από τη συγκεκριμένη αγορά ή προϊόν. Η θέση στον χάρτη μίας εταιρείας ή μάρκας, υπονοεί μια στρατηγική τοποθέτησης και ένα συναφές σύνολο ανταγωνιστικών βημάτων ώστε να μεγιστοποιηθεί αυτή η στρατηγική.

Οι περισσότερες αγορές έχουν από τρεις έως πέντε βαθμίδες. Μέσα σε κάθε βαθμίδα υπάρχει ένα εύρος αποδεκτών τιμών από τους καταναλωτές. Έτσι αυτό το εύρος τιμών δίνει στους υπεύθυνους κάποιες ενδείξεις για την ευελιξία που μπορούν να υιοθετήσουν κατά την τιμολόγηση των προϊόντων τους στην δεδομένη βαθμίδα.

Σε αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι η τιμολόγηση είναι μέρος μίας γενικότερης ενοποιημένης διαδικασίας σχεδιασμού της εταιρείας που αποτελείται από συσχετιζόμενες μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένων της ποιότητας του προϊόντος, της τοποθεσίας, της διαφήμισης, των πωλήσεων, του προσωπικού, της εξυπηρέτησης των πελατών (Lucas και λοιποί, 1994). Και ιδίως στο κλάδο της ένδυσης τον οποίο εξετάζουμε, η τιμολόγηση παρουσιάζει ιδιαιτερότητες καθώς τα προϊόντα παρουσιάζουν ευαισθησία ως προς τον χρόνο και έχουν περιορισμένη διάρκεια ζωής (Seiders and Voss, 2004). Παράλληλα, εκτός από τα οικονομικά μεγέθη, σε αυτό τον κλάδο παίζει μεγάλο ρόλο η αξία και η αντιλαμβανόμενη ωφέλεια από τους πελάτες, όπως αναφέρθηκε.

Αφού η εταιρεία αποφασίσει σε ποια κατηγορία θα ανήκει το ρούχο και την τοποθέτησή του, η εταιρεία μπορεί να επιδιώξει έναν από τους έξι βασικούς στόχους μέσω της τιμολόγησης (survival, maximum current profit, maximum market share, maximum market skimming, product-quality leadership, other objectives). Στη συνέχεια η εταιρεία ένδυσης θα πρέπει να υπολογίσει τη ζήτηση που θα προκύψει από του πελάτες, και στον συγκεκριμένο κλάδο αυτό το θέμα παρουσιάζει κάποιες ιδιομορφίες. Συγκεκριμένα, η καμπύλη ζήτησης των προϊόντων δείχνει τη θετική ελαστικότητα που παρουσιάζει η ζήτηση. Δηλαδή, όταν αυξάνεται η τιμή ενός προϊόντος, συνήθως μειώνεται αναλογικά και η ζήτησή του. Σε προϊόντα κύρους όμως, όπως συμβαίνει στον χώρο της μόδας, μια υψηλή τιμή μπορεί να θεωρηθεί από ομάδες πελατών ως δείγμα πολυτελείας ή ένδειξη καλής ποιότητας, με αποτέλεσμα η αύξηση στην τιμή να προκαλέσει και αύξηση της ζήτησης (Kotler and Keller, 2006). Η πρόβλεψη της ζήτησης σε περίπτωση αύξησης της τιμής θα

πρέπει να εξετασθεί σε συνάρτηση με άλλους παράγοντες, όπως τα Ιστορικό Επιχείρησης δεδομένα πωλήσεων που διαθέτει η εταιρία, το μέγεθος της ευαισθησίας του κοινού στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, την πιστότητα των πελατών της, την πρόθεση τους για επαναλαμβανόμενες αγορές, το επίπεδο διαφοροποίησης και πρωτοτυπίας που παρουσιάζει η νέα συλλογή καθώς και τις ωφέλειες (αντιληπτές και υλικές) που το προϊόν προσφέρει στον πελάτη.

Κατά της διαδικασία της τιμολόγησης θα πρέπει ακόμα να ληφθούν υπόψη το κόστος παραγωγής της συλλογής, τα σταθερά έξοδα της επιχείρησης και διάφορα έξοδα δραστηριοτήτων, όπως είναι η διαφήμιση, προβολή και άλλα διαχειριστικά έξοδα, συμπεριλαμβανομένης μιας επαρκούς απόδοσης για την προσπάθεια και το ρίσκο. Το επίπεδο του κόστους παραγωγής μεταβάλλεται καθώς αυξάνεται η κλίμακα της παραγωγής και η συσσωρεύεται η εμπειρία, σύμφωνα με την καμπύλη εμπειρίας. Τα κόστη μπορούν επίσης να αλλάξουν ως αποτέλεσμα μιας συντονισμένης προσπάθειας σχεδιαστών και υπεύθυνων αγορών με στόχο τη μείωσή τους, μέθοδος η οποία αποκαλείται κοστολόγηση με βάση το κόστος-στόχο (target costing) (Kotler and Keller, 2006).Ο σκοπός είναι να φέρουν τις τελικές εκτιμήσεις κόστους στο εύρος του κόστους-στόχου και να ανάλογα με τα αποτελέσματα να αποφασιστεί αν θα παραχθεί το προϊόν. Σύμφωνα με τους Dolan and Simon (1996) που αναφέραμε προηγουμένως, ακολουθώντας τις βαθμίδες τιμής (price tier) απαιτείται τα κόστη να οριστούν αφού καθοριστεί η τιμή. Η τιμή υποδεικνύει την τοποθέτηση και καθορίζει τα αποδεκτά επίπεδα κόστους.

Στη συνέχεια η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη και τις αντίστοιχες τιμές του ανταγωνισμού. Λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου του ενδύματος θα πρέπει να δοθεί προσοχή ως προς τον προσδιορισμό των ανταγωνιστών κάθε φίρμας. Είναι σημαντικό να συγκριθούν προϊόντα της ίδιας κατηγορίας, των οποίων το brand name έχει την ίδια δύναμη και κυρίως απευθύνεται στο ίδιο αγοραστικό κοινό. Κατά τη σύγκριση των τιμών πρέπει να ληφθεί υπόψη το επίπεδο ποιότητα και σχεδιασμός των ενδυμάτων, καθώς επίσης το γεγονός ότι τα προϊόντα είναι πιθανό να ανταγωνίζονται σε πολλαπλά κοινά, όπως στα ηλικιακά γκρουπ όπου τα όρια πλέον είναι αρκετά θολά

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, μια εταιρεία ενδυμάτων μπορεί να προχωρήσει στον καθορισμό της τιμής. Τα κόστη θέτουνε ένα ελάχιστο όριο στην τιμή, οι τιμές του ανταγωνισμού δίνουν ένα σημείο προσανατολισμού και η αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων από τους καταναλωτές, θέτουν ένα ανώτατο όριο. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι τιμολόγησης οι οποίες συμπεριλαμβάνουν ένα ή περισσότερους από τους παραπάνω παράγοντες:

- **Markup pricing:** Μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους στον χώρο της ένδυσης, είναι ηπροσθήκη ενός σταθερού ποσού στο κόστος του προϊόντος.
- **Target-return pricing:** Η επιχείρηση καθορίζει τη τιμή η οποία θα απέφερε την απόδοση-στόχοπάνω στην επένδυσή της.
- **Perceived-value pricing:** Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από έχει ιδιαίτερη εφαρμογή στον χώρο του ενδύματος που μελετάμε. Η εταιρεία βασίζει τις τιμές στην αντιλαμβανόμενη αξία των προϊόντων της. Για να επικοινωνηθεί η αντιλαμβανόμενη αξία στους πελάτες χρησιμοποιούνται και άλλα

στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, όπως η διαφήμιση, τα κανάλια διανομής, το προσωπικό. Αυτή η μέθοδος ταιριάζει με την έννοια της τοποθέτησης του προϊόντος.

- **Value pricing:** Με αυτή τη μέθοδο, η οποία επίσης παρουσιάζει άνοδο τα τελευταία χρόνια, καθορίζεται μια σχετικά χαμηλή τιμή για μια προσφορά υψηλής ποιότητας. Έτσι, η τιμή πρέπει να αντιπροσωπεύει μια προσφορά υψηλής αξίας για τους καταναλωτές.
- **Going-rate pricing:** Η εταιρεία βασίζει την τιμή της κυρίως στις τρέχουσες τιμές των ανταγωνιστών, μπορεί να επιβάλλει την ίδια, μεγαλύτερη ή μικρότερη, και αντανακλά τη γνώση του κλάδου.
- **Auction-type pricing:** Αυτή η μέθοδος είναι συνήθης σε περιπτώσεις όπου εταιρείες υποβάλλουν προσφορά για να κερδίσουν μια δουλειά και δεν έχει άμεση εφαρμογή στο αντικείμενο που μελετάμε.

Τέλος, αναλύοντας όλα τα στοιχεία και λαμβάνοντας υπόψη τους ψυχολογικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν και τη συμβολή όλων των συστατικών του μίγματος μάρκετινγκ, η εταιρεία μπορεί να επιλέξει την τελική τιμή (Kotler and Keller, 2006).

4.3.3 Εκπτώσεις

- **Εποχιακές Εκπτώσεις**

Στο χώρο της μόδας παραδοσιακά υπάρχουν δύο σεζόν, φθινόπωρο/ χειμώνας και άνοιξη/καλοκαίρι, όπου ο διαχωρισμός έχει γίνει με βάση τις καιρικές συνθήκες, οι οποίες και ορίζουν τις καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες. Το ζητούμενο κατά την τιμολόγηση των εποχιακών ενδυμάτων και των προϊόντων μόδας είναι η αποφυγή των αποθεμάτων στο τέλος της περιόδου, καθώς η ζήτηση μετά το τέλος της εποχής μειώνεται, την επόμενη αντίστοιχη περίοδο τα αποθέματα μπορεί να είναι εκτός τάσης και η διατήρηση των τελευταίων κοστίζει. Έτσι, για την αποφυγή ανεπιθύμητων αποθεμάτων και την αύξηση των πωλήσεων, οι εμπορικές επιχειρήσεις στρέφονται στις εποχιακές εκπτώσεις, δηλαδή σε γενικευμένες μειώσεις των τιμών προς το τέλος της σεζόν (Παπαβασιλείου και Μπάλτας, 2003).

Η επιλογή του χρόνου έναρξης της έκπτωσης είναι ένα σημαντικό θέμα για τα καταστήματα γιατί υπάρχει χρονικός περιορισμός, μέχρι το τέλος της σεζόν, όπου πρέπει πωληθούν τα εμπορεύματα. Ο ανταγωνισμός γενικά επιταχύνει την έναρξη των εκπτώσεων στα εποχιακά εμπορεύματα, καθώς η επιχείρηση προσπαθεί να καταλάβει πρώτη από τους ανταγωνιστές το τμήμα της αγοράς που περιμένει τις εκπτώσεις (Li, 1999). Οι εποχιακές τιμές μπορούν να θεωρηθούν και ως μέθοδος διαφορισμού τιμής με βάση το χρόνο απόκτησης του προϊόντος. Συγκεκριμένα, το κατάστημα θέτει υψηλές για να πουλήσει στο τμήμα της αγοράς που είναι διαθέσιμο να πληρώσει την υψηλή τιμή, προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν νωρίτερα. Στη συνέχεια, έχοντας «ξαφρίσει» την αγορά, μειώνει την τιμή για πουλήσει σε όσους είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν τη χαμηλή τιμή αποκτώντας τη τιμή αργότερα (Παπαβασιλείου και Μπάλτας, 2003).

Στην Ελλάδα η έναρξη και η διάρκεια των εποχιακών εκπτώσεων προσδιορίζεται βάσει του Νόμου 3377/2005 - ΦΕΚ 202/Α/19.8.2005 του Υπουργείου Ανάπτυξης, όπως αυτός παρατίθεται στο Παράρτημα 2 της παρούσας εργασίας. Έτσι για παράδειγμα, η χειμερινή περίοδος εκπτώσεων σύμφωνα με το άρθρο 14, αναφέρεται ότι διαρκεί «για διάστημα πέντε (5) εβδομάδων από την 20η Ιανουαρίου κάθε έτους, εφόσον συμπίπτει με ημέρα Δευτέρα, άλλως από την αρχή της πρώτης εβδομάδας, μετά την παραπάνω ημερομηνία». Για την πλειοψηφία των Ευρωπαϊκών χωρών, οι αντίστοιχες εκπτώσεις ξεκινούν αμέσως μετά την εορταστική περίοδο των Χριστουγέννων.

· Μειώσεις τιμών

Οι μειώσεις των τιμών είναι ένα σημαντικό ζήτημα στο λιανικό εμπόριο των ενδυμάτων. Η αύξηση των πωλήσεων που οφείλονται σε μειώσεις τιμών, παρουσιάζει σημαντική άνοδο. Σύμφωνα με τον Pashigian(1988) αυτή η άνοδος οφείλεται στην αυξανόμενη αβεβαιότητα της ζήτησης, η οποία προκαλείται από την ανάπτυξη πλήθους τάσεων (fashions) σε διάφορες κατηγορίες εμπορευμάτων. Εντονότερα στις περιπτώσεις που αυτή η αβεβαιότητα συνδυάζεται με μεγάλη χρονική απόσταση από το σχεδιασμό των ενδυμάτων, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα υψηλότερες αρχικές τιμές για να προστατευθούν, από τυχόν μεγαλύτερη από την αναμενόμενη ζήτηση και από την αποθεματοποίηση σε περίπτωση χαμηλής ζήτησης. Τα σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα, όπως τα POS (point of sale) systems, παρέχουν δεδομένα σε «πραγματικό χρόνο» για τις πωλήσεις στις αλυσίδες των καταστημάτων, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των αποφάσεων για τις μειώσεις τιμών και τον χρόνο όπου αυτές θα γίνουν μέσα στη σεζόν (Heching et al., 2002).

Στην Ελλάδα όσον αφορά τις προσφορές στα εμπορεύματα, σύμφωνα με το άρθρο 14 του Νόμου 3377/2005 «Επιτρέπονται οι προσφορές συγκεκριμένων προϊόντων ή προϊόντων ορισμένης κατηγορίας, για χρονικό διάστημα που δεν μπορεί να υπερβεί τις δέκα (10) συνεχόμενες ημέρες, εφόσον αναγράφονται ευκρινώς η παλαιά και νέα τιμή των προϊόντων, σε εμφανή σημεία του καταστήματος και οπωσδήποτε στα σημεία όπου εκτίθενται τα προσφερόμενα προϊόντα. Σε κάθε περίπτωση, απαγορεύεται η προσφορά ειδών, των οποίων η ποσότητα υπερβαίνει το πενήντα τοις εκατό (50%) του συνόλου των ειδών που διαθέτει το κατάστημα. Νέα προσφορά του ίδιου προϊόντος δεν επιτρέπεται πριν παρέλθουν εξήντα (60) ημέρες από την προηγούμενη. Ο υπεύθυνος κάθε εμπορικού καταστήματος οφείλει να ανακοινώνει στη διεύθυνση εμπορίου της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και στον οικείο Εμπορικό Σύλλογο». Στις περισσότερες χώρες του εξωτερικού, οι προσφορές είναι ελεύθερες καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, γεγονός που γεννά ένα ζήτημα για τις ελληνικές επιχειρήσεις στην ενοποιημένη πλέον Ευρωπαϊκή αγορά σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Λιανικής Πωλήσεως Ελλάδος (ΣΕΛΠΕ).

Κεφάλαιο 5^ο - Μελέτες Περιπτώσεων

5.1 ArtistiItaliani

- **Ιστορικό Επιχείρησης**

Η εταιρεία παραγωγής ρούχων και αξεσουάρ ένδυσης Artisti Italiani ιδρύθηκε το 1961 στη Φλωρεντία. Το 1985, Έλληνες επιχειρηματίες απέκτησαν το δικαίωμα χρήσης του ονόματος του ιταλικού οίκου στην Ελλάδα, χτίζοντας μια αλυσίδα καταστημάτων η οποία έγινε από τις ισχυρότερες στην εγχώρια αγορά. Λόγω προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στην ελληνική εταιρεία υπήρξε σε κάποια φάση συρρίκνωση της αλυσίδας. Έτσι, το 1999 το δικαίωμα χρήσης πέρασε στην νεοϊδρυθείσα εταιρεία Assoluto A.E., η οποία απορροφήθηκε από τον όμιλο εταιρειών ΚΟΝΣΕΠΤ ΑΕΒΕΕ που είχε ιδρυθεί το 1998. Η ΚΟΝΣΕΠΤ ΑΕΒΕΕ διαχειρίζεται τα εμπορικά σήματα Artisti Italiani, Maui & Sons, Full Speed Footwear καθώς και τα Artisti Italiani Cafe. Η εταιρεία έχει εξαγοράσει πλέον το σήμα Artisti Italiani για την Ελλάδα και για την παγκόσμια αγορά.

- **Η Εταιρεία**

Στις δραστηριότητες της ΚΟΝΣΕΠΤ ΑΕΒΕΕ συμπεριλαμβάνονται οι αντιπροσωπείες και οι εισαγωγές και το εμπόριο ενδυμάτων, υποδημάτων, τσαντών, αξεσουάρ. Η Artisti Italiani ασχολείται με τον σχεδιασμό και την παραγωγή ενδυμάτων, παπουτσιών, αξεσουάρ, επιδιώκοντας να προσφέρει μια συνολική εικόνα. Το όραμα της Artisti Italiani είναι να αυξήσει την παρουσία της στην Ελλάδα και σε όλο τον κόσμο, και να αναπτύξει την δραστηριότητα των Artisti Italiani Cafe. Παράλληλα, στα σχέδιά της εντάσσεται η διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων της και το licensing.

Η Artisti Italiani διαθέτει παράλληλα ανδρικά και γυναικεία ενδύματα. Το προφίλ των πελατών της είναι κυρίως άτομα από 25 έως 44 ετών, μέσης προς ανώτερης κοινωνικοοικονομικής τάξης, ανώτερης μόρφωσης και εργαζόμενοι. Οι πλειοψηφία των πελατών της είναι γυναίκες, σε αναλογία περίπου 70% - 30%, γυναίκες προς άντρες. Τα ρούχα είναι άνετα και κομψά, με «ιταλική» φινέτσα, καθώς στην ελληνική αγορά υπήρχε για χρόνια η εντύπωση ότι τα ρούχα ήταν καθαρά ιταλικά, ενώ όλος ο σχεδιασμός τους είναι ελληνικός. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί για την εταιρεία, το σήμα Artisti Italiani έχει την υψηλότερη αναγνωρισιμότητα στην ελληνική αγορά, με ποσοστό 94%. Όσον αφορά την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό για την εταιρεία, υπήρξε μια κάμψη πριν την αλλαγή ιδιοκτησίας και γίνονται ενέργειες για να χτιστεί ξανά. Το πρόβλημα εντοπιζόταν κυρίως στο προϊόν και τις παραδόσεις των προϊόντων, και η επιδίωξη είναι να κάνουν τον καταναλωτή να δει την νέα εικόνα που βασίζεται στην ανωτερότητα των συλλογών.

- **Κλάδος-Ανταγωνιστές**

Οι υπεύθυνοι της εταιρείας θεωρούν ότι δεν υπάρχει κάποιος άμεσος ανταγωνιστής, καθώς η εταιρεία παρέχει ανδρικά και γυναικεία ενδύματα, ενώ παράλληλα προσφέρει ένα

προϊόν που συνδυάζει ποιότητα και τιμή, τα οποία δεν παρέχει κάποια άλλη εταιρεία. Η εταιρεία απευθύνεται σε όλη την οικογένεια, κάτι που δεν προσφέρει κάποια αντίστοιχη μάρκα. Όμως αποτελεί γεγονός ότι η εταιρεία Ζαγάχει επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο που λειτουργεί η αγορά. Έτσι παρότι έχει επηρεάσει τις τιμές, γίνεται προσπάθεια να μην επηρεάσει την ποιότητα. Έχει πάντως μεταβληθεί η κυκλοφοριακή ταχύτητα των ρούχων, το μέγεθος, και η συχνότητα των συλλογών. Όσον αφορά το φαινόμενο των εισαγωγών τα τελευταία χρόνια από χώρες της Ασίας και ιδιαίτερα από Κίνα, δεν έχει επηρεάσει την εταιρεία.

· **Καταστήματα**

Η εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα της τόσο μέσω δικτύου λιανικής, όσο και χονδρικής. Αυτή τη στιγμή έχει περίπου 20 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, η πλειοψηφία των οποίων βρίσκεται στην περιοχή της Αττικής. Στην ελληνική αγορά τα καταστήματα *Artisti Italiani* τα εκμεταλλεύεται η ίδια η εταιρεία, καθώς αποτελεί στρατηγική απόφαση να μην επεκταθούν στην εγχώρια αγορά μέσω του συστήματος *franchising*, αλλά μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων. Παράλληλα, η εταιρεία έχει παρουσία και σε πολυκαταστήματα με τη μορφή *shop in shop*.

Ακόμα, η εταιρεία έχει 5 καταστήματα στοκ για την διάθεση των προϊόντων της τα οποία βρίσκονται στο *Factory Outlet* της οδού Πειραιώς, στο *Smart Outlet* της Λάρισας, στο *Αιγάλεω*, στο *Παλαιό Φάληρο*, και ένα καινούργιο στο *Empoli Outlet*.

Το σήμα *Artisti Italiani* διέθετε παρουσία σε αρκετές χώρες του εξωτερικού όμως λόγω της κρίσης που είχε αντιμετωπιστεί, είχε αποσύρει την παρουσία του από κάποιες. Από τους τωρινούς ιδιοκτήτες γίνεται προσπάθεια να επανέλθουν και να αναπτυχθούν στις χώρες του εξωτερικού. Έτσι αυτή τη στιγμή η εταιρεία έχει παρουσία σε 20 περίπου χώρες στην Ανατολική Ευρώπη, στην Κεντρική Ευρώπη και τώρα γίνονται ανοίγματα προς Αμερική και Καναδά. Όσον αφορά την επιλογή των χωρών όπου επεκτείνονται, δεν ακολουθούνται αυστηρά κάποια συγκεκριμένα κριτήρια. Καθώς θεωρείται ότι ο ανταγωνισμός δεν διαφοροποιείται ιδιαίτερα στις χώρες της Ευρώπης, παρά μόνο κάποιες διαφορές εντοπίζονται στις υπόλοιπες ηπείρους. Όσον αφορά την στρατηγική ανάπτυξης στο εξωτερικό, η εταιρεία έχει αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί μέσω του συστήματος *franchising* για τη γεωγραφική εξάπλωση. Οι ενδιαφερόμενοι έρχονται σε επικοινωνία με την εταιρεία και από εκεί και πέρα διερευνώνται οι προοπτικές της συνεργασίας. Χονδρική

Η εταιρεία αναπτύσσεται και μέσω του δικτύου χονδρικής, κυρίως για πόλεις της επαρχίας. Διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό μεικτών πελατών, που διαθέτουν και άλλες εταιρείες μέσω των καταστημάτων τους. Βασικό κριτήριο για την επιλογή τους αποτελεί το επίπεδο και η ποιότητα των ρούχων των άλλων εταιρειών που φιλοξενεί το κατάστημα. Υπάρχει ειδικό τμήμα χονδρικής το οποίο ερευνά για συνεργάτες στην Ελλάδα, και βρίσκει καταστήματα που να αντιπροσωπεύουν την εταιρεία.

· **Νέα κανάλια διανομής**

Η εταιρεία αυτόν τον καιρό είναι στη φάση σχεδιασμού και υλοποίησης του διαδικτυακού τόπου (*website*) της. Μέσα από το *website* θα δίνονται πληροφορίες για την εταιρεία, τα

καταστήματα, τα προϊόντα και δυνατότητες επικοινωνίας μέσω email. Θα παρουσιάζονται τα βασικά κομμάτια της συλλογής τα οποία θα ανανεώνονται, καθώς είναι πολύ υψηλό το κόστος να παρουσιάζονται όλοι οι κωδικοί της συλλογής. Μετά την ολοκλήρωσή του, η υποστήριξη και η ανανέωση του website θα γίνεται εσωτερικά από το τμήμα της μηχανοργάνωσης. Στα σχέδια της εταιρείας δεν συμπεριλαμβάνεται η πώληση μέσω του internet, καθώς οι δυσκολίες είναι ιδιαίτερα αυξημένες λόγω της φύσης των προϊόντων. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, τα δίκτυα των καταστημάτων είναι εύκολα προσβάσιμα, σε σχέση με τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζονται σε άλλες χώρες, για παράγοντες όπως η απόσταση.

- **Artisti Italiani Cafe**

Προς το παρόν η εταιρεία έχει την εκμετάλλευση τριών καφέ-μπαρ " Artisti Italiani Cafe ", τα οποία βρίσκονται στην περιοχή της Αττικής. Η στρατηγική όσον αφορά την επιλογή των σημείων τους, είναι να βρίσκονται κοντά στα καταστήματα ένδυσης Artisti Italiani, ώστε να αποσπούν πελατεία από τους επισκέπτες των καταστημάτων καθώς και από τους διερχόμενους. Έτσι, τα καφέ επί της οδού Κηφισίας και επί της οδού Αιόλου είναι τοποθετημένα δίπλα στα καταστήματα Artisti Italiani, ενώ στο πολυκατάστημα The Mall Athens βρίσκονται σε διαφορετικό όροφο λόγω της διαρρύθμισης των χώρων.

- **Οργάνωση**

Η φιλοσοφία και το slogan της εταιρείας, που επιθυμεί να την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό, είναι να κάνει τους πελάτες να αισθάνονται καλά όταν μπαίνουν στα μαγαζιά της. Αυτή η λογική διέπει όλη την οργάνωση των λειτουργιών της, από την επιλογή των καταστημάτων μέχρι την αντιμετώπιση των υπαλλήλων.

Η επιλογή των καταστημάτων αποτελεί ζήτημα στρατηγικής σημασίας και κάθε φορά γίνεται προσπάθεια τα καταστήματα να βρίσκονται στα καλύτερα και πιο πολυσύχναστα σημεία της επιλεγθείσας αγοράς. Ένα μεγάλο ποσοστό των κτιρίων των καταστημάτων είναι ιδιοκτησία της εταιρείας και υπάρχει συνεργασία με μεσιτικό γραφείο για αυτή τη διαδικασία. Το στήσιμο και η εικόνα των καταστημάτων είναι ενιαία σε όλο το δίκτυο των καταστημάτων Artisti Italiani και καθορίζεται από την εταιρεία. Αντίστοιχα, ίδιες είναι και οι βιτρίνες όλων των καταστημάτων, οι οποίες ανανεώνονται κάθε δύο εβδομάδες. Τα ρούχα που παρουσιάζονται στην βιτρίνα είναι ίδια σε όλα τα καταστήματα την ίδια περίοδο. Οι βιτρίνες αποτελούν το σημαντικότερο μέσω προώθησης για την εταιρεία και για την ώθηση των πωλήσεων. Έτσι τα ρούχα που θέλει να προβάλει και να προωθήσει κάθε φορά η εταιρεία, επιλέγονται για παρουσίαση μέσω των βιτρινών. Η εταιρεία επιλέγει τα ρούχα και ο στυλίστας της εταιρείας διαμορφώνει την παρουσίασή τους και την εμφάνιση της βιτρίνας. Ο υπεύθυνος των βιτρινών μεταβαίνει επιτόπου στον χώρο των καταστημάτων για να επιβλέψει τη διαμόρφωσή τους.

Όσον αφορά τα καταστήματα franchise του εξωτερικού, υπάρχει στενή επίβλεψη ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία του σήματος Artisti Italiani. Έτσι, μετά την προσέγγιση από τους υποψήφιους συνεργάτες, υπεύθυνοι της εταιρείας μεταβαίνουν επιτόπου για τον έλεγχο των σημείων των καταστημάτων. Αντίστοιχα, είναι κοινό το στήσιμο των καταστημάτων και με των βιτρινών, με των ελληνικών καταστημάτων.

Στην αρχή της σεζόν αποστέλλονται όλοι οι κωδικοί σε όλα τα καταστήματα. Στην αρχή δίνεται ένα μέρος του όγκου των προϊόντων σε όλα τα καταστήματα, και συνέχεια ακολουθούν οι επαναληπτικές παραγγελίες. Επειδή όμως υπάρχει διαφοροποίηση στις πωλήσεις των ειδών ανά περιοχή, στην πορεία της σεζόν, οι επαναληπτικές παραγγελίες προσαρμόζονται ανάλογα με τις εξατομικευμένες ανάγκες των καταστημάτων. Πρωταρχικής σημασίας για τον έλεγχο των πωλήσεων και την διαχείριση των πληροφοριών είναι το νέο πληροφοριακό σύστημα που έχει υιοθετήσει η εταιρεία. Το ERP (Enterprise Resource Planning) σύστημα της εταιρείας διαχειρίζεται όλες τις βασικές λειτουργίες της, όπως λογιστικά, πωλήσεις, κοστολόγηση παραγωγής, διαχείριση των αποθεμάτων, εισπράξεων, αγορών, προμηθευτών και τα λοιπά. Παράλληλα, στα σχέδια της εταιρείας συμπεριλαμβάνεται η υιοθέτηση ενός CRM(Customer Relationship Management) συστήματος. Τα καταστήματα είναι on-line και συνδέονται αυτόματα με την αποθήκη, το λογιστήριο, τη μηχανοργάνωση, δίνοντας τη δυνατότητα άμεσου ελέγχου και πληροφόρησης στην εταιρεία. Όλα τα προϊόντα συγκεντρώνονται αρχικά, μετά την παραγωγή και τις εισαγωγές, στα κεντρικά κτίρια της εταιρείας και από εκεί γίνονται οι διανομές σε όλο το δίκτυο χονδρικής και λιανικής. Οι διανομές γίνονται σε καθημερινή βάση στα καταστήματα της Αττικής και κάθε δύο μέρες στην επαρχία. Για την διανομή στην Αττική η εταιρεία χρησιμοποιεί δικά της φορτηγά ενώ για την επαρχία χρησιμοποιούνται μεταφορικές εταιρείες. Προσωπικό -Εκπαίδευση

Η εταιρεία εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα και επιμορφωτικά σεμινάρια για όλα τα τμήματα της εταιρείας. Αυτά δεν γίνονται σε μόνιμη βάση, αλλά σε τακτά χρονικά διαστήματα όταν παρουσιαστεί κάποια ανάγκη και όταν εμφανιστεί κάτι καινούργιο στην αγορά που απαιτεί κάτι τέτοιο. Όσον αφορά τα νεοπροσληφθέντα στελέχη, το κύριο μέλημα είναι η μεταλαμπάδευση της φιλοσοφίας της εταιρείας γιατί σε σχέση με το αντικείμενό τους είναι έμπειροι και γνωρίζουν την αποστολή τους.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, όλο το concept βασίζεται στο να κάνει τον πελάτη να αισθάνεται άνετα και ευχάριστα όταν μπαίνει στα μαγαζιά της εταιρείας. Βάση αυτής της λογικής γίνεται και η εκπαίδευση των υπαλλήλων και των πολιτών της λιανικής. Έτσι, η επιδίωξη μέσω της εκπαίδευσης είναι οι πωλητές να είναι φιλικοί και ευχάριστοι ώστε να συμβαδίζει με την φιλοσοφία της εταιρείας.

· Τιμολόγηση

Η εταιρεία δεν στοχεύει στις χαμηλές τιμές, προσπαθεί να δημιουργήσει ρούχα που να είναι αντιπροσωπευτικά για τους πελάτες της, για τα οποία προκύπτει συνήθως μία μέση προς ελαφρά ανώτερη τιμή η οποία ενδεικτική της ποιότητάς τους. Η εταιρεία διαισθητικά και βάση προηγούμενων πωλήσεων γνωρίζει σε ποιο ύψος τιμών μπορεί να πουλήσει συγκεκριμένα είδη. Έτσι αν το κόστος του είναι πολύ μεγάλο, ή δεν παράγεται καθόλου, ή ενδέχεται κάποιες φορές να παραχθεί εάν θεωρείται ότι είναι βασικό κομμάτι της συλλογής, με μικρά περιθώρια κέρδους.

Οι τιμές των προϊόντων είναι οι ίδιες για όλα τα σημεία διάθεσης των προϊόντων, είτε πρόκειται για καταστήματα Artisti Italiani είτε για καταστήματα που δε φέρουν το σήμα. Όταν κάποιοι κωδικοί δεν κινούνται καλά κατά τη διάρκεια της σεζόν, δε γίνεται κάποια προσφορά ή ανατίμηση μέχρι την περίοδο των εκπτώσεων. Όσον αφορά τις εκπτώσεις, η

εταιρεία έχει τον έλεγχο στο ύψος των εκπτώσεων των προϊόντων της σε όλο το δίκτυο διανομής, λιανικής και χονδρικής. Κάθε σεζόν διαμορφώνεται το μέγιστο ύψος των εκπτώσεων, το οποίο τη περσινή χρονιά ανήλθε στο 40%. Μετά το τέλος των εκπτώσεων τα αδιάθετα ρούχα των καταστημάτων διοχετεύονται στα πέντε καταστήματα στοκ της εταιρείας, τα οποία έχουν αναφερθεί προηγουμένως, καθώς και στο πρατήριο που υπάρχει στα κεντρικά κτίρια της εταιρείας στη Μεταμόρφωση. Παράλληλα, η εταιρεία διοργανώνει δύο φορές τον χρόνο bazaar, ανοιξιάτικο και χειμωνιάτικο, όπου πωλούνται τα εμπορεύματα που έχουν μείνει αδιάθετα δύο τρία χρόνια.

5.2 MISS SIMBOLO

· Ιστορικό Επιχείρησης

Η εταιρεία Miss Simbolo ΕΠΕ ιδρύθηκε με τη σημερινή της μορφή το 1991. Στις δραστηριότητές της περιλαμβάνονται η κατασκευή, οι εισαγωγές και το εμπόριο γυναικείων ενδυμάτων καθώς και το εμπόριο αξεσουάρ. Προϋπήρχε η εταιρεία Simbolo, με άλλη εταιρική μορφή, από το 1987 και δραστηριοποιούνταν στο ανδρικό ένδυμα. Το 1990 ιδρύθηκε το γυναικείο τμήμα της Miss Simbolo. Στις αρχές του 1991 διαλύθηκε η παλιά εταιρεία, με τη σύγχρονη αποχώρηση των δύο από τους τέσσερις εταίρους και η νεοϊδρυθείσα εταιρεία εστίασε στο γυναικείο ένδυμα. Η εταιρεία ασχολείται με τον σχεδιασμό και την παραγωγή ενδυμάτων καθώς και με εισαγωγές ενδυμάτων, σε μικρότερο ποσοστό, τα οποία φέρουν αποκλειστικά την επωνυμία. Η διάθεση των προϊόντων γίνεται μόνο μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων. Το target group στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία, είναι γυναίκες από 25 έως 40 ετών, και ο κύριος όγκος των πωλήσεων τους συγκεντρώνεται στο ηλικιακό γκρουπ των 30 με 35 ετών. Το προφίλ των ενδυμάτων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένδυμα γραφείου.

Το όραμα της εταιρείας, σύμφωνα με τους υπεύθυνους, είναι η επέκταση και η σταθεροποίηση της, ώστε να διατηρεί μία θέση στις επιλογές της γυναίκας η οποία, άλλωστε, αποτελεί τον στόχο της εταιρείας. Όσον αφορά την διερεύνηση του ανταγωνισμού, επίκειται μια έρευνα, η οποία θα ξεκινήσει από τους εργαζομένους των καταστημάτων, οι οποίοι βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Σύμφωνα με την επικρατούσα τάση της ανάμειξης διαφορετικών κομματιών, θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει ότι οι ανταγωνιστές δε διακρίνονται τόσο από τις τιμές, γιατί μετράει πολύ η σχέση ποιότητας τιμής, όσο από το στυλ των ρούχων. Έτσι, στο στυλ γραφείου στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία, ανταγωνιστές θεωρούνται εταιρείες όπως η ZARA, η Artisti Italiani, η Bill Cost.

Ο κλάδος βρίσκεται σε περίοδο ωριμότητας, παρόλα αυτά παρατηρείται συνεχώς είσοδος νέων παικτών στον κλάδο. Τα εμπόδια εισόδου δεν είναι μεγάλα και είναι εύκολο να ανοίξει κανείς μεμονωμένο κατάστημα σε συνοικιακές περιοχές, όμως η δυσκολία έγκειται σε πιο συντονισμένες προσπάθειες που απαιτούν παρουσία σε κεντρικές αγορές όπως της Ερμού και της Κηφισιάς, όπου τα ενοίκια είναι ιδιαίτερα αυξημένα και παράλληλα απαιτείται εμπειρία. Όσον αφορά το φαινόμενο των εισαγωγών από την Κίνα που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, έχει επηρεάσει την αγορά, αλλά όχι άμεσα την ποιότητα και τις τιμές της εταιρείας. Η ποιότητα αποτελεί βασικό στοιχείο διαφοροποίησης. Έτσι

παρόλο που υπάρχει πίεση στις τιμές όλων, για παράδειγμα των υφασμάτων, γίνεται προσπάθεια εκ μέρους της εταιρείας να είναι φθηνότερα, όχι λόγω χαμηλότερης ποιότητας, αλλά εντατικότερης αναζήτησης και απευθείας προσέγγισης των εργοστασίων, χωρίς την ύπαρξη μεσαζόντων.

- **Δίκτυα Διανομής**

Η εταιρεία διαθέτει τα είδη της αποκλειστικά μέσω του δικτύου λιανικής που φέρει το εμπορικό σήμα Miss Simbolo, και τα οποία εκμεταλλεύεται η ίδια. Δεν υπάρχει διάθεση των ειδών της μέσω δικτύου χονδρικής, ούτε υπάρχει προοπτική να γίνει κάτι τέτοιο, σύμφωνα με την στρατηγική της εταιρείας. Προς το παρόν δεν υπάρχουν ούτε καταστήματα που να λειτουργούν μέσω του συστήματος franchise.

- **Καταστήματα**

Αυτή τη στιγμή, στην Ελληνική αγορά η εταιρεία έχει παρουσία μόνο στην Αττική. Διαθέτει συνολικά επτά καταστήματα, τα οποία βρίσκονται στη Γλυφάδα, στην Κηφισιά, στην Καλλιθέα, στον Πειραιά και στην Αθήνα, στην Ακαδημίας και δύο στην Πατησίων. Από αυτά, το ένα κατάστημα επί της οδού Πατησίων πουλάει αποκλειστικά stock προϊόντα, ενώ στο κατάστημα της Καλλιθέας υπάρχει και ένα τμήμα εντός του μαγαζιού που πουλάει προϊόντα stock. Όλα τα κτίρια των καταστημάτων είναι μισθωμένα, ενώ τα κεντρικά κτίρια της εταιρείας είναι ιδιόκτητα.

Όσον αφορά την επιλογή των σημείων των καταστημάτων, τα κριτήρια είναι πάρα πολύ αυστηρά. Σύμφωνα με την θεώρηση της εταιρείας η θέση των καταστημάτων είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας, ακολουθώντας ο σχεδιασμός των ρούχων ο οποίος έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στον κλάδο των γυναικείων. Η θέση των καταστημάτων λειτουργεί από μόνη της ως ενέργεια προβολής και προώθησης. Για αυτό όλα τα καταστήματα βρίσκονται σε κεντρικούς και ακριβούς δρόμους, όπου υπάρχει μεγάλη διέλευση καταναλωτών. Έτσι, αντίστοιχες απαιτήσεις θα τηρηθούν και στην περίπτωση του franchise όσον αφορά την οδό και τα τετραγωνικά, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία για αμφότερα τα εμπλεκόμενα μέρη. Προοπτικές επέκτασης

Στα σχέδια ανάπτυξης της εταιρείας συμπεριλαμβάνεται το άνοιγμα νέων καταστημάτων, ίδιας εκμετάλλευσης, στην περιοχή της Αττικής. Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας είναι η ανάπτυξη του δικτύου διανομής της μέσω του συστήματος franchise[™] άμεσο μέλλον. Όσον αφορά την επέκταση εκτός Αττικής, αυτό σχεδιάζεται να γίνει μέσω του συστήματος franchise, εκτός πιθανότατα από την πόλη της Θεσσαλονίκης. Η στρατηγική αυτή θεωρείται συντηρητική από την εταιρεία, αλλά ακολουθείται επειδή είναι πιο ασφαλής, απαιτεί λιγότερο κεφάλαιο και προσφέρει πιο γρήγορη ανάπτυξη. Σύμφωνα με την εταιρεία, το άνοιγμα ιδιόκτητων καταστημάτων στην επαρχία παρουσιάζει δυσκολίες στον έλεγχο τόσων πολλών και μακρινών δικτύων, και ίσως να μην αξίζει να σπαταληθούν δυνάμεις, ανθρώπινο δυναμικό και χρηματικοί πόροι για καταστήματα της επαρχίας.

Παράλληλα με την ανάπτυξη στην Ελληνική αγορά, η εταιρεία διερευνά τις προοπτικές ανάπτυξης και σε χώρες του εξωτερικού. Για αυτό τον λόγο, προγραμματίζεται η συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις ρούχων στην κεντρική Ευρώπη, συγκεκριμένα στην Γαλλία, ώστε να

διαπιστωθεί κατά πόσον υπάρχει ενδιαφέρον για τα ρούχα τους στο εξωτερικό. Ο τρόπος διάθεσης σε περίπτωση θετικής ανταπόκρισης, πρόκειται να είναι και σε αυτή την περίπτωση μέσω του συστήματος franchise.

Η εταιρεία προς το παρόν δεν έχει παρουσία σε κάποιο πολυκατάστημα, είτε με τη μορφή καταστήματος είτε με την μορφή shop in shop. Αποτελεί σίγουρα μια σύγχρονη τάση, όμως το κόστος της συμμετοχής αποτελεί εμπόδιο, ιδίως για τις μικρότερες αλυσίδες. Η εταιρεία είχε προτάσεις στο παρελθόν αλλά θεωρήθηκε ότι δεν ήταν αρκετά συμφέρουσες. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε αυτά, έχουν και δίκτυο διανομής χονδρικής και αυτό αποτελεί κατά κάποιο τρόπο διαφήμιση για την εταιρεία και το brand name τους. Παρότι στο παρελθόν είχαν αποκλειστεί κάποιες προτάσεις, το ενδεχόμενο αυτό είναι πλέον ανοιχτό για το μέλλον.

- **Νέα κανάλια διανομής**

Προς το παρόν, η εταιρεία δεν διαθέτει ιστοσελίδα στο διαδίκτυο αλλά έχει κατοχυρώσει το όνομα και σκοπεύει να αναπτύξει διαδικτυακό τόπο μέσα στο 2007. Ο λόγος για αυτή την καθυστέρηση είναι ότι το web site απαιτεί διαρκή ανανέωση καθώς επίσης ότι η εταιρεία θέλει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό του. Δεν υπάρχει η σκέψη να χρησιμοποιηθεί το internet ως κανάλι διανομής στο άμεσο μέλλον, καθώς τίθεται το θέμα της εφαρμογής, το οποίο είναι πολύ σημαντικό, αφού τα ρούχα δεν είναι one size και η πελάτισσα επιθυμεί τη δοκιμή. Ακόμη, απαιτεί πολύ μεγάλη οργάνωση και θεωρούν ότι στην Ελλάδα κάτι τέτοιο θα έχει επιτυχία αν τα ρούχα που διατίθενται έτσι δεν υπάρχουν με φυσική υπόσταση στην Ελλάδα ή είναι πιο ακριβά. Έτσι το web site θα έχει κυρίως προωθητικό ρόλο, όπου θα προβάλλονται οι φωτογραφίες του καταλόγου, κάποιες βασικές παροχές όπως η κάρτα πιστότητας, οι άτοκες δόσεις, καθώς και στοιχεία επικοινωνίας και διευθύνσεις καταστημάτων.

- **Οργάνωση**

Όπως ήδη αναφέραμε, η θέση των καταστημάτων στην αγορά αποτελεί κομβικό σημείο για την εταιρεία. Όσον αφορά τη διακόσμηση των καταστημάτων, αυτή καθορίζεται κεντρικά, είναι ενιαία σε όλα τα καταστήματα και προκύπτει σε συνεργασία με αρχιτέκτονα της εταιρείας. Αντίστοιχα, οι βιτρίνες των καταστημάτων είναι ίδιες σε όλα τα καταστήματα, ρυθμίζονται κεντρικά και ανανεώνονται κάθε δεκαπέντε ημέρες. Ακόμη, σε όλα τα καταστήματα επιδιώκεται η δημιουργία ενιαίας ατμόσφαιρας, μέσω κοινής μουσικής, εμφάνισης και ντυσίματος των πωλητών. Στα πλαίσια ελέγχου αυτών των ενεργειών της εταιρείας, αυτόν καιρό τρέχει μια έρευνα mystery shopping στα καταστήματα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι κοινή η ατμόσφαιρα των καταστημάτων, είναι περιποιημένο το κατάστημα, είναι ποιοτική και ενιαία η εξυπηρέτηση σε όλα τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας.

- **Προσωπικό - Εκπαίδευση**

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 34 άτομα προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων και των πωλητών λιανικής. Στον τομέα της εκπαίδευσης του προσωπικού, υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης των πωλητών λιανικής, το οποίο άλλωστε θεωρείται απαραίτητο λόγω της

αυξημένης κινητικότητας προσλήψεων-αποχωρήσεων. Μέσω της εκπαίδευσης των πωλητών λιανικής επιδιώκεται να υπάρχει μια κοινή τακτική πωλήσεων στα καταστήματα. Το ζητούμενο είναι ο πωλητής να καλωσορίζει τον πελάτη και να είναι στη διάθεσή του να τον βοηθήσει, χωρίς όμως να είναι πιεστικός, ενθαρρύνοντας τον να ψάξει ελεύθερα. Παράλληλα, οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν προτείνουν συνδυασμούς ρούχων και κατάλληλα μεγέθη για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και να είναι διατεθειμένοι να αναζητήσουν τυχόν ελλείψεις σε άλλα καταστήματα. Για κάθε νέα collection που βγαίνει, γίνεται ενημέρωση σε όλα τα καταστήματα καθώς και ένα κεντρικό μάθημα στα γραφεία της εταιρείας όπου αναλύονται όλα τα ρούχα. Έτσι, όλοι οι πωλητές λιανικής δειγματίζονται τα ρούχα και ενημερώνονται για τις ποιότητες και τους συνδυασμούς. Εφοδιασμός καταστημάτων

Οι συλλογές των ρούχων είναι ίδιες σε όλα τα καταστήματα ταυτόχρονα. Υπάρχουν μόνο μικρές διαφοροποιήσεις ανά κατάστημα για πρακτικούς παράγοντες, όπως το μέγεθος των καταστημάτων, όπου κάποιο κατάστημα λόγω μικρού μεγέθους δεν φιλοξενεί κάποιους κωδικούς. Η εταιρεία διαθέτει πληροφοριακό σύστημα και όλα τα καταστήματα είναι συνδεδεμένα on-line. Παράλληλα, υπάρχει η δυνατότητα μέσω του πληροφοριακού συστήματος να καταχωρούνται οι διευθύνσεις των πελατών ώστε να χρησιμοποιούνται για προωθητικούς σκοπούς. Οι επαναλήψεις των παραγγελιών στα καταστήματα γίνονται βάση πωλήσεων και καθορίζονται κεντρικά. Υπάρχει και η δυνατότητα να παραγγείλουν κωδικούς οι οποίοι εξαντλούνται και οι πωλητές των καταστημάτων, όμως για να μην επιβαρύνονται με περισσότερες ευθύνες, ο έλεγχος γίνεται πρώτα από τον υπεύθυνο της αποθήκης βάση των αποθεμάτων. Όλα τα αποθέματα των προϊόντων βρίσκονται συγκεντρωμένα στο κεντρικό κτίριο της εταιρείας. Οι διανομές στα καταστήματα γίνονται κάθε δύο μέρες, ανάλογα με την εξάντληση των εμπορευμάτων στα καταστήματα, με ιδιόκτητα φορτηγά της εταιρείας.

• Τιμολόγηση

Η στρατηγική της εταιρείας είναι τα ρούχα τους να είναι μέσα στη μόδα, όμως οι τιμές να μην προβληματίζουν την μέση Ελληνίδα να ψωνίσει. Δεν στοχεύουν στις πολύ χαμηλές αλλά ούτε να είναι απαγορευτικές για τη μέση Ελληνίδα. Έτσι η τιμολόγηση γίνεται βάση της αγοράς. Η βασική επιδίωξή τους είναι τα ρούχα να προσφέρουν value for money για την καταναλώτρια. Η τιμολόγηση είναι ενιαία και οι τιμές είναι ίδιες σε όλα τα καταστήματα του δικτύου διανομής.

Σε περίπτωση που κάποιοι κωδικοί της συλλογής δεν κινούνται καλά μέσα στη σεζόν δεν γίνεται κάποια εκπτωτική/προωθητική ενέργεια μέχρι τις εκπτώσεις. Αυτό γίνεται για λόγους σεβασμού προς τις πελάτισσες που έχουν ήδη αγοράσει το προϊόν παρότι θα συνέφερε. Αυτή είναι μια πολιτική η οποία πιθανότατα θα αλλάξει στο μέλλον, καθώς είναι ευρέως ακολουθούμενη από ανταγωνιστές του κλάδου, ιδιαίτερα στο εξωτερικό όπου κάποιοι κωδικοί βγαίνουν σε προσφορά. Η εταιρεία δεν έχει προχωρήσει ακόμα σε σχετικές ενέργειες καθώς το νομικό πλαίσιο στην Ελλάδα είναι αρκετά δεσμευτικό και περίπλοκο στο αντικείμενο, απαιτώντας άδεια από νομαρχία, εμπορικό σύλλογο, συγκεκριμένες ημερομηνίες και κωδικούς, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη διαδικασία. Οι ισχύοντες

περιορισμοί τέθηκαν για την προστασία των μικρών ανεξάρτητων καταστημάτων όμως καταστρατηγούνται.

Τα προϊόντα που μένουν αδιάθετα μετά το τέλος των ετήσιων εκπτώσεων, οι οποίες γίνονται δύο φορές τον χρόνο, διατίθενται μέσω του καταστήματος στοκ που διαθέτει η εταιρεία. Τα προϊόντα που υπάρχουν εκεί μπορεί να είναι της προηγούμενης σεζόν αλλά και παλαιότερων ακόμη συλλογών. Οι παλαιότεροι κωδικοί μπαίνουν σε ιδιαίτερα χαμηλή τιμή ώστε να προωθούνται. Κάποια προϊόντα στοκ που έχουν μείνει αδιάθετα για μεγάλο χρονικό διάστημα και έχουν απαξιωθεί, επιστρέφονται στην εταιρεία, δηλώνονται στην εφορία και καταστρέφονται. Σε αντίθεση με την πρακτική άλλων εταιρειών, δεν δίδονται σε άλλους μεσάζοντες που διαχειρίζονται προϊόντα στοκ διότι η εταιρεία θεωρεί ότι η τιμή δεν αξίζει την διαδικασία.

5.3 ON LINE

- **Ιστορικό Επιχείρησης**

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1987 και ιδιοκτήτες της είναι οι Αφοί Γεωργόπουλοι, η συμβολή των οποίων αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας της. Το αντικείμενο της δραστηριότητας της είναι η παραγωγή και διάθεση γυναικείων ενδυμάτων καθώς και οι εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο γυναικείων ενδυμάτων, υποδημάτων και αξεσουάρ.

Το όραμα και ο στόχος της είναι να μεγαλώσει το στόλο των δικών της μαγαζιών και να εδραιωθεί στο χώρο της χονδρικής πώλησης με όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες γίνεται, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας ενστερνίζονται απόλυτα το όραμα της εταιρείας, καθώς άλλωστε απαρτίζονται κυρίως από τους πέντε αδερφούς Γεωργόπουλους. Στο προσωπικό, το όραμα επικοινωνείται κυρίως μέσω της διαδικασίας της στοχοθεσίας.

- **Κλάδος-Ανταγωνιστές**

Κατά την άποψη του ερωτώμενου, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία έχει ακόμα περιθώρια ανάπτυξης, όμως ο ανταγωνισμός συνεχώς εντείνεται. Τα τελευταία χρόνια γίνονται ραγδαίες αλλαγές και απαιτείται μεγάλη εγρήγορση για να τις παρακολουθήσεις.

Το target group της εταιρείας είναι 15 με 30, όμως λόγω της σύγχρονης τάσης οι γυναίκες να ντύνονται όλο και πιο νεανικά, υπάρχουν πελάτισσες μέχρι και την ηλικία των 40. Ο κύριος όγκος των πωλήσεων γίνεται στο ηλικιακό γκρουπ των 20 με 35. Τα ρούχα είναι πολύ μοντέρνα, συμβαδίζουν με τις τελευταίες τάσεις της μόδας, και είναι ρούχα που φοριούνται κυρίως εκτός γραφείου. Το χαρακτηριστικό της εταιρείας είναι ότι τα ρούχα της είναι pronto moda, δηλαδή λαμβάνει άμεσα τα σήματα της αγοράς και προβαίνει γρήγορα σε παραγωγή. Η στρατηγική της εταιρεία βασίζεται στην ταχύτητα καθώς και στις ανταγωνιστικές τιμές.

Από τις ελληνικές εταιρείες, κυριότερους ανταγωνιστές θεωρεί τις εταιρείες BSB, Τοι&Μοι, Lynne και Celestino. Ενώ από τις διεθνείς εταιρείες, δεν θεωρεί κάποια άμεσο ανταγωνιστή

στο αντικείμενο του pronto moda όπου εστιάζει. Αναφορικά με την εταιρεία Zara, οι υπεύθυνοι πιστεύουν ότι αρχικά δημιουργείται μια αναστάτωση εκεί όπου ανοίγουν νέα μαγαζιά, στην πορεία όμως ομαλοποιείται η αγορά. Λειτουργεί κατά κάποιο τρόπο συμπληρωματικά, και αποτελεί μια επιδίωξη τα καταστήματα On Line να βρίσκονται κοντά στα καταστήματα Zara, καθώς τα τελευταία δημιουργούν αγορά γύρω τους. Όσον αφορά τις εισαγωγές από χώρες της Ασίας, στην αρχή είχαν προβληματίσει την εταιρεία σε κάποιους τομείς, όμως στην πορεία ξεπεράστηκε.

· **Δίκτυα Διανομής**

Η εταιρεία διαθέτει παράλληλα δίκτυο λιανικής και δίκτυο χονδρικής για τη διάθεση των προϊόντων της, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Στο δίκτυο λιανικής πώλησης στην Ελλάδα, η εταιρεία έχει 13 καταστήματα τα οποία φέρουν το σήμα On Line και τα οποία εκμεταλλεύεται η ίδια. Η πλειοψηφία των καταστημάτων βρίσκονται στην Αττική. Η εταιρεία αναπτύσσεται επίσης και μέσω του συστήματος franchising και αυτή τη στιγμή έχει 7 καταστήματα franchise. Η πλειοψηφία αυτών που εκμεταλλεύονται τα καταστήματα franchise ήταν συνεργάτες που διέθεταν και ενδύματα άλλων εταιρειών και στην πορεία εξελίχθηκαν σε αποκλειστικές συνεργασίες.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται και εξωτερικό με καταστήματα που φέρουν το σήμα On Line μέσω του συστήματος franchising. Προς το παρόν υπάρχουν 2 καταστήματα στον Λίβανο, 2 στην Σαουδική Αραβία και επίκειται να ανοίξουν καταστήματα και σε άλλες χώρες του εξωτερικού.

Το franchising αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την εταιρεία, για αυτόν τον λόγο αυτό τον καιρό οι όροι του είναι υπό διαμόρφωση. Αναμένεται η παρουσίαση της νέας πρότασης, η οποία θα έχει επίπτωση και στις ήδη υπάρχουσες συνεργασίες.

Στο δίκτυο της χονδρικής πώλησης, η εταιρεία έχει 220 πελάτες σε όλη την Ελλάδα, οι οποίοι διαθέτουν παράλληλα και ρούχα άλλων εταιρειών. Τα κριτήρια βάση των οποίων επιλέγονται τα καταστήματα τα οποία θα φιλοξενήσουν τις συλλογές, είναι η τοποθεσία των καταστημάτων, η παρουσίασή τους και οι άλλες εταιρείες με τις οποίες συνεργάζονται. Προτίμηση της εταιρείας είναι οι τελευταίες να είναι ανταγωνιστικές, ώστε να αναδεικνύεται το καλύτερο προϊόν. Στο εξωτερικό η εταιρεία έχει έναν πελάτη χονδρικής στη Βουλγαρία, ο οποίος διαθέτει τα προϊόντα μέσω τεσσάρων καταστημάτων.

· **Προοπτικές επέκτασης**

Στους στόχους της εταιρείας είναι το άνοιγμα τριών ή τεσσάρων καταστημάτων On Line στην Ελλάδα, τα οποία να είναι ίδιας εκμετάλλευσης. Παράλληλα, η εταιρεία σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί έντονα στον τομέα του franchising, αξιολογώντας υπάρχουσες προσφορές και επιδιώκοντας να εξελιχθούν ήδη υπάρχουσες συνεργασίες σε αποκλειστικές. Στην χονδρική επιδιώκουν να διευρύνουν όσο το δυνατόν περισσότερο το δίκτυό τους. Οι συνεργασίες και στη χονδρική και στο franchising γίνονται είτε άμεσα, όπου ο πελάτης προσεγγίζει την εταιρεία, είτε έμμεσα όπου η εταιρεία προσεγγίζει συγκεκριμένους πελάτες.

Στο εξωτερικό, εκτός από τον Λίβανο και τη Σαουδική Αραβία όπου έχουν ήδη παρουσία, θα ανοίξουν καταστήματα franchising στην Αίγυπτο, στα Σκόπια, στην Ελβετία και στην Ουγγαρία. Οι συνεργασίες του εξωτερικού παρουσιάζουν πολύ θετικά αποτελέσματα μέχρι τώρα. Η επιλογή των χωρών έχει γίνει βάση γεωγραφικής εγγύτητας καθώς και συνάφειας στην νοοτροπία και στην κουλτούρα των λαών. Έτσι τα ρούχα της εταιρείας εντάσσονται πολύ καλά στην τοπική αγορά. Η εταιρεία παλιότερα έκανε και εξαγωγές χονδρικής, για παράδειγμα στη Γαλλία. Παράλληλα, λάμβανε μέρος και σε εκθέσεις του εξωτερικού στον χώρο του έτοιμου ενδύματος. Αυτό δεν γίνεται πλέον καθώς ενδιαφέρεται περισσότερο για αποκλειστικές συνεργασίες παρά για τις εξαγωγές χονδρικής. Βασικός παράγοντας για αυτή την απόφαση είναι ότι απαιτείται μεγάλη προετοιμασία και σχεδιασμός της συλλογής αρκετούς μήνες πριν, ενώ ο στόχος της εταιρείας είναι η γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς. Έτσι δεν είναι δυνατόν να συμβαδίσουν οι δύο στρατηγικές. Πολυκαταστήματα

Η εταιρεία δεν έχει ακόμα παρουσία σε κάποιο πολυκατάστημα αλλά κάτι τέτοιο αποτελεί επιδίωξή της. Προς το παρόν βρίσκεται σε συζητήσεις με τα πολυκαταστήματα Factory Αεροδρομίου, The Mall Athens και Cosmos Mediterranean Θεσσαλονίκης για ενδεχόμενη συνεργασία.

- **Νέα κανάλια διανομής**

Η εταιρεία αυτή την περίοδο βρίσκεται σε φάση επανασχεδιασμού του διαδικτυακού τόπου (web site) της. Στα σχέδια της εταιρείας δεν εντάσσεται η προοπτική να χρησιμοποιηθεί το web site ως κανάλι διανομής και να πραγματοποιήσει on-line πωλήσεις. Σκοπός είναι να γίνεται κυρίως η παρουσίαση της εταιρείας, οι διευθύνσεις των καταστημάτων και τα σημεία διάθεσης, καθώς και η παρουσίαση κάποιων ενδεικτικών κομματιών της τρέχουσας συλλογής.

- **Οργάνωση**

Όσον αφορά την εμφάνιση των καταστημάτων, στα περισσότερα καταστήματα ακολουθείται η ίδια αρχιτεκτονική. Κάποιες διαφοροποιήσεις προκύπτουν μόνο από την χρονολογία κατασκευής τους. Μέσα στο 2006 έγινε αλλαγή του αρχιτεκτονικού σχεδίου των καταστημάτων, η οποία έχει εφαρμοστεί σε δύο καταστήματα μέχρι στιγμής και τώρα εφαρμόζεται και σε τρίτο. Ο στόχος είναι να αλλάξει η αρχιτεκτονική όλων των ιδιόκτητων καταστημάτων, και αυτό αποτελεί πρόταση και για τα καταστήματα franchise.

Οι βιτρίνες των καταστημάτων είναι ίδιες σε όλα τα καταστήματα που φέρουν το σήμα On Line, με μικρές μόνο διαφοροποιήσεις ανά κατάστημα, και αλλάζουν κάθε 15 με 20 ημέρες. Υπάρχει τμήμα στην εταιρεία το οποίο ασχολείται με τον σχεδιασμό και τη δημιουργία των βιτρινών, καθώς και το υλικό των βιτρινών αποστέλλεται σε όλα τα καταστήματα κεντρικά από την εταιρεία. Εφοδιασμός καταστημάτων

Όσον αφορά τον εφοδιασμό των καταστημάτων, στην αρχή της σεζόν η πρωτοβουλία ανήκει στην κεντρική διοίκηση. Η εταιρεία διαθέτει πληροφοριακό σύστημα ERP(Enterprise Resource Planning), ώστε να μπορεί να παρακολουθήσει όλη την πορεία των παραγγελιών μέχρι την τελική πώληση και υπάρχει στα μελλοντικά της σχέδια η υιοθέτηση συστήματος

για τη διαχείριση των πελατών λιανικής. Αναφορικά με τα ιδιόκτητα καταστήματα, η ενημέρωση είναι άμεση για την πορεία των πωλήσεων ανά κατάσταση. Στην διάρκεια της σεζόν οι παραγγελίες προσαρμόζονται βάση τοπικών αναγκών και διαμορφώνονται σε συνεργασία των διευθυντών των καταστημάτων και των στελεχών που ασχολούνται με την παρακολούθηση των μαγαζιών. Η συλλογή είναι ίδια σε όλα τα καταστήματα, απλά ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του κάθε καταστήματος, μπορεί να διαθέτει μεγαλύτερη ποσότητα από συγκεκριμένους κωδικούς. Στις παραγγελίες εκτός των ιδιόκτητων καταστημάτων, συμπεριλαμβανομένης της χονδρικής διάθεσης, οι παραγγελίες καθορίζονται από τους υπεύθυνους των καταστημάτων.

Όλα τα εμπορεύματα συγκεντρώνονται, μετά την παραγωγή και τις εισαγωγές, στις αποθήκες οι οποίες βρίσκονται στα κεντρικά κτίρια της εταιρείας. Αυτό αποτελεί το κεντρικό κτίριο διανομών από όπου φεύγουν όλες οι παραγγελίες και διανέμονται στα κατά τόπους καταστήματα. Οι διανομές γίνονται σε καθημερινή βάση ανάλογα με τις ανάγκες των καταστημάτων. Για τη διανομή των εμπορευμάτων χρησιμοποιούνται ιδιόκτητα φορτηγά για την περιοχή της Αττικής ή γίνεται η παραλαβή από τους ίδιους τους πελάτες από τις αποθήκες, ενώ για την επαρχία χρησιμοποιούνται μεταφορικές εταιρείες.

· Προσωπικό -Εκπαίδευση

Το προσωπικό της εταιρείας μαζί με τα άτομα της παραγωγής και της πώλησης ξεπερνάνε τα 100 άτομα. Στο τμήμα που είναι υπεύθυνο για την χονδρική εργάζονται 30 άτομα και οι πωλητές του συγκεκριμένου τμήματος έχουν ο καθένας τους αντίστοιχους πελάτες και στόχους. Στους πωλητές της λιανικής δεν γίνεται κάποια επίσημη εκπαίδευση για την τακτική πώλησης που πρέπει να ακολουθείται, αλλά γίνονται κάποιες ενημερώσεις όταν αυτό χρειάζεται. Αυτό δεν έχει κριθεί απαραίτητο γιατί η ιδιοκτησία, η οποία απαρτίζεται από τους αδερφούς Γεωργόπουλους, έχει καταναίμει εσωτερικά την επίβλεψη των καταστημάτων, με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεσος έλεγχος.

Πριν την έναρξη της νέας σεζόν, οι υπεύθυνοι των καταστημάτων δειγματίζονται τη νέα collection ώστε να ενημερωθούν για τις τάσεις και για τους συνδυασμούς των ρούχων και αυτοί αντίστοιχα ενημερώνουν τους πωλητές της λιανικής. Οι πωλητές της λιανικής κάνουν προτάσεις στον πελάτη, όμως σύμφωνα με τους υπεύθυνους της εταιρείας το πιο ισχυρό μέσο για να επικοινωνήσουν τις προτάσεις στον πελάτη, είναι η βιτρίνα του καταστήματος και το στήσιμο των ρούχων μέσα σε αυτά.

· Τιμολόγηση

Η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στην γρήγορη ανταπόκριση στα μηνύματα της αγοράς σε συνδυασμό με τις χαμηλές τιμές σε σχέση με αυτό που προσφέρουν. Οι τιμές των προϊόντων της εταιρείας κινούνται σε ένα μέσο επίπεδο σε σύγκριση με αυτές της αγοράς. Βάση αυτού του μέσου όρου τιμής έχει χτιστεί σε μεγάλο βαθμό το όνομα της εταιρείας και γίνεται προσπάθεια να μη ξεφεύγουν από αυτόν. Σύμφωνα με έρευνα που έχει διεξαχθεί για λογαριασμό της εταιρείας, το κοινό αντιλαμβάνεται την εταιρεία όχι ως φθηνή αλλά ως μέση εταιρεία, αποτέλεσμα που συμβαδίζει με τις επιδιώξεις τους. Η τιμολόγηση γίνεται βάση του αναμενόμενου κόστους παραγωγής του προϊόντος λαμβάνοντας υπόψη και την τιμή του είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες τους. Σε περίπτωση που θεωρηθεί

ότι δεν είναι συμφέρον, η εταιρεία ενδέχεται να μην προχωρήσει στην παραγωγή κάποιων προϊόντων.

Οι τιμές είναι ίδιες και προκαθορισμένες για όλα τα καταστήματα στα οποία διατίθενται τα προϊόντα On Line. Η ίδια πολιτική ισχύει για όλα τα καταστήματα, ιδιόκτητα και franchise, καθώς και για τη χονδρική. Στις παραγγελίες χονδρικής γίνονται εκπτώσεις βάση του τρόπου πληρωμής.

Στην περίοδο των εκπτώσεων οι τιμές στα καταστήματα που φέρουν το σήμα On Line καθορίζεται από την εταιρεία. Στους συνεργάτες χονδρικής συνιστώνται κάποιες προτάσεις, χωρίς όμως να είναι δεσμευμένοι να τις ακολουθήσουν. Κατά τη διάρκεια της σεζόν όταν κάποιοι κωδικοί δεν πηγαίνουν καλά γίνεται προσπάθεια να προωθηθούν, κυρίως μέσω προσφορών. Μετά το τέλος των εκπτώσεων τα αδιάθετα προϊόντα των καταστημάτων, προωθούνται στα μαγαζιά στοκ της εταιρείας.

5.4 NO NAME

· **Ιστορικό Επιχείρησης**

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1984 και δραστηριοποιήθηκε στο σχεδιασμό, στην παραγωγή και στη διάθεση προϊόντων ανδρικής ένδυση υπό το εμπορικό σήμα No Name. Στη διάθεση λιανικής εισήλθε το 1991, οπότε και άνοιξε το πρώτο ιδιόκτητο κατάστημα που έφερε το σήμα No Name και διέθετε μια ολοκληρωμένη συλλογή. Πριν την ανάπτυξη του δικτύου λιανικής, η εταιρεία διέθετε τα προϊόντα της μέσω χονδρικής πώλησης. Το 1999 η εταιρεία παρουσίασε για πρώτη φορά τη γυναικεία συλλογή ενδυμάτων. Η εταιρεία από την αρχή δραστηριοποιήθηκε με σχεδιασμό των ρούχων που διέθετε στην αγορά καθώς και τα ρούχα στα οποία κάνουν εισαγωγές είναι προσαρμοσμένα για την εταιρεία. Η εταιρεία παράλληλα διαθέτει και υποδήματα, ζώνες και αξεσουάρ.

Το όραμα και ο στόχος της εταιρείας είναι η μεγέθυνση και η διεύρυνση των λιανικών αγορών, και κατά δεύτερο λόγο η χονδρική, καθώς τα καταστήματα No Name αποτελούν τη βάση της εταιρείας. Η επιδίωξη της εταιρείας είναι το όνομα No Name να αποκτήσει μια βαρύτητα στην αγορά, το οποίο να βασίζεται στην ανώτερη ποιότητα, όχι μόνο λόγω αντοχής αλλά και λόγω στυλ, χρωμάτων και επιπέδου, καθώς στη μόδα εμπεριέχονται και άλλοι παράγοντες.

Στο ανδρικό τμήμα, το δυναμικό target group της εταιρείας είναι 25 έως 31, αλλά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, κινείται από 18 έως 40, αρκεί ο πελάτης να είναι κομψός. Αντίστοιχα, στη γυναίκα η μεγαλύτερη δύναμη των πωλήσεων είναι στις ηλικίες των 25 έως 31, όμως επεκτείνεται και στις ηλικίες 18 έως 40, αλλά και πάλι για σχετικά μικρά νούμερα των ρούχων. Το στυλ των ρούχων δεν απευθύνεται σε ντύσιμο γραφείου, αλλά είναι περισσότερο για βραδινή έξοδο, με πιο μοντέρνο, casual και άνετο στυλ.

· **Ανταγωνιστές**

Η εταιρεία θεωρεί ως κύριους ανταγωνιστές της ξένες εταιρείες, που ασχολούνται με τη σύγχρονη μόδα, όπως η Diesel και η Replay και κάνουν ιδιαίτερες διαφημιστικές

εκστρατείες. Την εταιρεία Zara, παρόλο που παίρνει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς, δεν τη θεωρεί άμεσο ανταγωνιστή με την έννοια ότι θα παρακολουθήσει τις κινήσεις της. Σε σχέση με τις τιμές της Zara, η εταιρεία είναι γύρω στο 30 με 40% ακριβότερη σε κάποια αντικείμενα και σε μεμονωμένα προϊόντα μέχρι και 60% ακριβότερη. Όσον αφορά την ελληνική αγορά, οι τιμές της εταιρείας κινούνται σε μεσαίο προς υψηλό επίπεδο. Όσον αφορά το γκρουπ στο οποίο ανταγωνίζεται η εταιρεία, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο ανταγωνισμός είναι μέτριος, καθώς οι τιμές της εταιρείας είναι περίπου 30 με 40% φθηνότερες από τους ανταγωνιστές ενώ τα προϊόντα συναγωνίζονται επάξια τα αντίστοιχα. Το φαινόμενο των εισαγωγών από την Κίνα δεν επηρέασε καθόλου την εταιρεία καθώς το κοινό στο οποίο απευθύνονται έχει πιο εξειδικευμένες απαιτήσεις.

Σύμφωνα με τους υπεύθυνους της εταιρείας, ο κλάδος βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας ενώ παράλληλα διαδραματίζονται αλλαγές στον συγκεκριμένο χώρο. Όταν πριν δέκα και πλέον χρόνια ξεκίνησαν οι ελληνικές εταιρείες ένδυσης να δραστηριοποιούνται μέσω αλυσίδων καταστημάτων λιανικής υπήρχαν περιθώρια ανάπτυξης και επέδειξαν εξαιρετικά αποτελέσματα. Τα τελευταία 1-2 χρόνια όμως διαφαίνεται να έχει «κουραστεί» η αγορά, και νέες τάσεις αναδύονται όπως οι μεγάλες επενδύσεις και τα πολυκαταστήματα, που ανανεώνουν την αγορά.

· **Δίκτυα Διανομής**

Η εταιρεία No Name αναπτύσσει παράλληλα δίκτυο λιανικής και χονδρικής πώλησης για την διάθεση των προϊόντων της. Έχει παρουσία στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό .

Η εταιρεία αυτή τη στιγμή έχει 16 εταιρικά καταστήματα No Name σε όλη την Ελλάδα, εκ των οποίων η πλειοψηφία βρίσκεται στην περιοχή της Αττικής, ενώ στην επαρχία βρίσκονται σε μεγάλες αγορές της Ελλάδας, όπως Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα, Σέρρες, Λάρισα και Αγρίνιο. Εκτός από τα εταιρικά καταστήματα, η εταιρεία έχει αρχίσει σχετικά πρόσφατα να δραστηριοποιείται μέσω του συστήματος franchising. Έτσι αυτή τη στιγμή διαθέτει ένα κατάστημα franchise στην Ρόδο στο και προσεχές διάστημα αναμένεται να ανοίξουν και άλλα. Η πλειοψηφία των καταστημάτων διαθέτουν ταυτόχρονα την ανδρική και τη γυναικεία συλλογή, υπάρχουν όμως και κάποια που είναι μόνο ανδρικά ή μόνο γυναικεία.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό με καταστήματα που φέρουν το σήμα No Name μέσω του συστήματος franchising. Έτσι, προς το παρόν υπάρχουν 5 καταστήματα στην Κύπρο και 2 καταστήματα στον Λίβανο.

Στο δίκτυο της χονδρικής πώλησης, η εταιρεία έχει γύρω στους 70 πελάτες σε όλη την Ελλάδα στο ανδρικό τμήμα, ενώ στο γυναικείο τμήμα έχει περίπου 30 πελάτες. Το βασικό κριτήριο για την επιλογή των καταστημάτων τα οποία θα φιλοξενήσουν τις συλλογές, είναι οι άλλες εταιρείες με τις οποίες συνεργάζεται το κατάστημα. Θα πρέπει και τα υπόλοιπα ρούχα του καταστήματος να έχουν ένα υψηλό επίπεδο και οι εταιρίες να είναι γνωστές στο κοινό. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο για την επιλογή παίζει και το ανθρώπινο στοιχείο καθώς η εταιρεία επιθυμεί η συνεργασία να είναι επιτυχημένη και σε διαπροσωπικό επίπεδο, και ο συνεργάτης να ταιριάζει στην φιλοσοφία της επιχείρησης. Ακόμα, εταιρεία έχει και κάποιους πελάτες χονδρικής στο εξωτερικό. Έτσι αυτή τη στιγμή συνεργάζεται με πελάτες

στην Αυστραλία, στο Καναδά και στην Αρμενία. Όσον αφορά εκθέσεις του εξωτερικού στον χώρο του ενδύματος, η εταιρεία δεν συμμετέχει προς το παρόν σε κάποια.

Οι υπεύθυνοι της εταιρείας πιστεύουν ότι η τάση των μεγάλων επενδύσεων και των πολυκαταστημάτων θα αποτελέσουν ένα δυναμικό κομμάτι της αγοράς. Στην αρχή υπήρχε ένας σκεπτικισμός κατά πόσο θα μπορούσε να υιοθετηθεί αυτό το πρότυπο στην ελληνική αγορά, όμως διαφαίνεται ότι θα πάρει ένα σημαντικό μερίδιο στην αγορά, χωρίς όμως να εκλείψουν τα μαγαζιά εκτός αυτών, καθώς παίζει ρόλο και ο παράγοντας των κλιματολογικών συνθηκών στη χώρα μας. Η εταιρεία προς το παρόν δεν έχει παρουσία σε κάποιο μεγάλο εμπορικό κέντρο. Στον παρελθόν είχε γίνει κάποια πρόταση στην εταιρεία αλλά είχε απορριφθεί. Τώρα η εταιρεία σχεδιάζει να εισέλθει στο χώρο και βρίσκεται σε συζητήσεις προς αυτή την κατεύθυνση.

Όσον αφορά τα πολυκαταστήματα στοκ, η εταιρεία πρόσφατα άνοιξε το πρώτο της στοκ στο Empoli Outlet στο Περιστέρι. Υπάρχει η προοπτική για ένα ακόμη, όχι όμως για περισσότερα καθώς η φιλοσοφία της εταιρείας είναι να μη διακινούνται πολύ τα στοκ προϊόντα της, για την προστασία της εικόνας της.

- **Νέα κανάλια διανομής**

Η εταιρεία έχει παρουσία στο internet με το εταιρικό διαδικτυακό τόπο (website) της. Μέσω του website παρουσιάζεται ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της συλλογής και ανανεώνεται κάθε σεζόν. Παράλληλα παρέχει πληροφορίες για την εταιρεία, το franchising, τα καταστήματα και δυνατότητες επικοινωνίας. Έτσι αποτελεί ένα μέσο προσέγγισης τόσο των τελικών καταναλωτών, όσο και των υποψήφιων συνεργατών. Υπάρχει η σκέψη σε κάποια στελέχη να χρησιμοποιηθεί ως κανάλι διανομής, όμως δεν τυγχάνει ευρείας αποδοχής, και για τα επόμενα χρόνια τουλάχιστον δεν υπάρχει προγραμματισμός για κάτι τέτοιο, λόγω των δεδομένων της ελληνικής αγοράς.

- **Προοπτικές Επέκτασης**

Για την εταιρεία στρατηγικό στόχο αποτελεί η ανάπτυξη μέσω του συστήματος franchising. Στο τέλος του 2006-αρχές 2007 στήθηκε στην εταιρεία η ομάδα που θα είναι υπεύθυνη για την έρευνα και την ανάπτυξη του franchising, η οποία θα είναι 100% ενεργή από το Σεπτέμβριο με το άνοιγμα των νέων καταστημάτων, και παράλληλα διαμορφώθηκαν οι νέοι όροι του franchising. Αυτή τη στιγμή η εταιρεία έχει έξι νέες προτάσεις για καταστήματα στην Ελλάδα τις οποίες επεξεργάζεται.

Στους στόχους της εταιρείας συμπεριλαμβάνεται και η επέκταση σε χώρες του εξωτερικού, όχι με εταιρικά καταστήματα, αλλά μόνο μέσω του συστήματος franchising. Οι υπεύθυνοι της εταιρείας θεωρούν ότι για λειτουργεί επιτυχημένα στο εξωτερικό πρέπει να συνεργάζεσαι με επαγγελματίες της τοπικής αγοράς, οι οποίοι γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητές της. Η εταιρεία δεν ακολουθεί επιθετική στρατηγική για την επέκταση σε νέες αγορές του εξωτερικού, αλλά κυρίως την προσεγγίζουν οι ενδιαφερόμενοι, βλέποντας την παρουσίαση στο website της, και αξιολογεί τις προτάσεις. Η εταιρεία αυτή την περίοδο επεξεργάζεται τέσσερις αξιολογές νέες προτάσεις από το εξωτερικό, από Ιταλία, Ρουμανία και δύο από Βουλγαρία. Υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την είσοδο σε κάποια χώρα από τα νέα μέλη

της Ευρωπαϊκή καθώς υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Παράλληλα, η εταιρεία ενδιαφέρεται να εισέλθει και σε κάποια ευρωπαϊκή χώρα που είναι δυνατή στον χώρο του ενδύματος, όπως η Ιταλία, ώστε να αξιολογήσει τις δυνάμεις και τις προοπτικές της σε μια διεθνή αγορά.

- **Οργάνωση**

Για την επιλογή των σημείων των καταστημάτων τηρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις, οι οποίες εφαρμόζονται τόσο στα εταιρικά, όσο και στα καταστήματα franchise. Κάποιες από τις προϋποθέσεις είναι να είναι πολυσύχναστο και κεντρικό σημείο, και όσον αφορά τα τετραγωνικά να κυμαίνονται από 70 έως 90τ.μ. για τα καταστήματα γυναικείων, 90 με 120τ.μ για τα αντρικών και 150 με 180τ.μ. για τα κοινά καταστήματα.

Το αρχιτεκτονικό σχέδιο και το στήσιμο των καταστημάτων έχει καθοριστεί από αρχιτέκτονα της εταιρείας και εφαρμόζεται σε όλα τα καταστήματα που φέρουν το σήμα No Name, εταιρικά και franchise. Όσον αφορά τη οργάνωση και την τοποθέτηση των προϊόντων στο κατάστημα (merchandising) καθώς και το στήσιμο των βιτρινών, αυτά καθορίζονται κεντρικά από την εταιρεία. Η ιδέα, το styling και η υλοποίηση γίνονται στην εταιρεία, φωτογραφίζονται, και προωθούνται στα καταστήματα, είτε μέσω email, είτε αποστέλλονται οι φωτογραφίες. Για το στήσιμο των βιτρινών η εταιρεία έχει υπεύθυνους (βιτριναδόρους) στα κεντρικά, οι οποίοι μεταβαίνουν στα καταστήματα. Αντίστοιχα και όλα τα υλικά για το εσωτερικό των καταστημάτων και για τις βιτρίνες στέλνεται από τα κεντρικά ώστε να διασφαλίζεται η ενιαία εικόνα. Τα ρούχα των βιτρινών αλλάζουνε κάθε 15 ημέρες και το ντεκόρ τους κάθε μήνα.

- **Εφοδιασμός Καταστημάτων**

Για τα εταιρικά καταστήματα, την ευθύνη για τον εφοδιασμό των καταστημάτων έχει η εταιρεία. Στην αρχή της σεζόν αποστέλλονται όλοι οι κωδικοί της νέας συλλογής σε όλα τα καταστήματα. Υπάρχουν βέβαια διαφοροποιήσεις ανά κατάστημα, καθώς τα καταστήματα είναι on-line συνδεδεμένα και η εταιρεία γνωρίζει την δυναμικότητα του καθενός. Η εταιρεία κατηγοριοποιεί τα καταστήματα σε τρία επίπεδα ανάλογα με τη δυναμική τους. Έτσι, όλα τα καταστήματα παίρνουν όλη τη γκάμα των προϊόντων αλλά διαφέρουν οι ποσότητές τους. Οι διευθυντές των καταστημάτων στην αρχή της σεζόν ενημερώνονται στα κεντρικά της εταιρείας για τη νέα συλλογή και στη συνέχεια επανέρχονται κάθε 20 ημέρες περίπου για να ενημερωθούν για τις νέες εισόδους.

Στην πορεία της σεζόν, ο διευθυντής του κάθε καταστήματος έχει πρωτοβουλία για τις επαναληπτικές παραγγελίες. Ανάλογα με τις πωλήσεις καθορίζει τις νέες παραγγελίες. Αυτό βέβαια ελέγχεται και κεντρικά, και υπάρχει η δυνατότητα αποστολής προϊόντων αν διαπιστωθεί έλλειψη σε κάποιους κωδικούς από την αποθήκη. Η εταιρεία έχει εγκαταστήσει πρόσφατα ένα καινούργιο πληροφοριακό σύστημα για τον αυτοματοποιημένο έλεγχο των καταστημάτων και για on-line παρακολούθηση των καταστημάτων. Παράλληλα, με το νέο αυτό σύστημα θα υπάρχει η δυνατότητα να καταχωρούνται τα στοιχεία των πελατών, ώστε να χρησιμοποιηθούν για προωθητικούς σκοπούς όπως κάρτες πιστότητας.

Για τα καταστήματα franchise, υπάρχει η υποχρέωση να έχουνε στα καταστήματα τουλάχιστον το 80% της τρέχουσας συλλογής, ώστε να υπάρχει επαρκής αντιπροσώπευση της συλλογής και να διασφαλίζεται το ολοκληρωμένο στήσιμο των εμπορευμάτων εντός του καταστήματος. Υπάρχει ένα 20% περιθώριο για το οποίο θα επιλέξουν οι υπεύθυνοι των καταστημάτων εάν θα το παραγγείλουν. Όσον αφορά τις επαναληπτικές παραγγελίες υπεύθυνος είναι ο διευθυντής του καταστήματος ο οποίος φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του και έχει την ευθύνη του προσωπικού και των εμπορευμάτων. Η δέσμευση να έχει το κατάστημα το 80% της συλλογής ισχύει για τα καταστήματα franchise εσωτερικού και εξωτερικού.

Τα εμπορεύματα συγκεντρώνονται αρχικά στις αποθήκες της εταιρείας που βρίσκονται στα κεντρικά κτίρια και από εκεί γίνονται οι διανομές. Για τις διανομές χρησιμοποιούνται ιδιόκτητα φορτηγά για την περιοχή της Αττικής και μεταφορικές εταιρείες για την επαρχία. Η συχνότητα των διανομών στα καταστήματα είναι μια φορά την εβδομάδα.

· Προσωπικό – Εκπαίδευση

Η εταιρεία στα κεντρικά γραφεία της έχει 25 άτομα μόνιμο προσωπικό, ενώ απασχολεί περίπου 75 άτομα προσωπικό στα καταστήματα λιανικής No Name. Η πλειοψηφία των εργαζομένων στην εταιρεία είναι σχετικά νεαρά άτομα που συμμερίζονται απόλυτα τη μοντέρνα φιλοσοφία της εταιρείας. Ένα μεγάλο ποσοστό των στελεχών έχουν ξεκινήσει από την εταιρεία και έχουν ωριμάσει μαζί της. Δεν υπάρχει κάποιο επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού, αλλά γίνονται άτυπες ενημερώσεις και στην πορεία της δουλειάς με τους έμπειρους συνεργάτες αποκτούνται οι επιθυμητές δεξιότητες.

Στην αρχή της σεζόν οι υπεύθυνοι των καταστημάτων δειγματίζονται την νέα συλλογή και ενημερώνονται για τους συνδυασμούς και τις προτάσεις των ρούχων στα κεντρικά της εταιρείας. Στη συνέχεια μεταφέρουν αυτή την πληροφόρηση στους πωλητές των καταστημάτων τους. Ο υπεύθυνος επανέρχεται στην εταιρεία κάθε 20 ημέρες για να ενημερωθεί για ότι νέο εμπόρευμα έχει προκύψει, ενώ κατά τη διάρκεια της σεζόν όλοι οι πωλητές, από επαρχία και Αττική, θα περάσουν μια φορά από τα κεντρικά για να ενημερωθούνε.

Όσον αφορά την τακτική πώλησης, το ενδιαφέρον της εταιρείας εστιάζεται στο να ξέρουν οι πωλητές να συνδυάζουν σωστά τα ρούχα και να κάνουν τις κατάλληλες προτάσεις στον πελάτη και λιγότερο στην πώληση καθαυτή. Η φιλοσοφία της πώλησης είναι να είναι φιλικόι οι πωλητές χωρίς όμως να ενοχλούν ή να πιέζουν τον πελάτη. Στο αντρικό τμήμα οι πωλητές είναι πιο φιλικόι και συμβουλευτικοί, ενώ στο γυναικείο πιο απομακρυσμένοι λόγω διαφοράς της ιδιοσυγκρασίας και των καταναλωτικών συνηθειών του κάθε κοινού.

· Τιμολόγηση

Για την τιμολόγηση των προϊόντων της , η εταιρεία λαμβάνει υπόψη της δύο βασικούς παράγοντες. Κατά κύριο λόγο η τιμολόγηση γίνεται βάση του κόστους κατασκευής του ρούχου λαμβάνοντας υπόψη όμως και τη τιμή που είναι διατεθειμένο να πληρώσει το κοινό της, σύμφωνα με στοιχεία προηγούμενων πωλήσεων, καθώς και την εικόνα που η

τιμή αντικατοπτρίζει για την εταιρεία. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η εταιρεία έχει μια μέση προς υψηλή τιμή για την ελληνική αγορά.

Η εταιρεία για κάποια προϊόντα, τα οποία δεν αποδίδουν το επιθυμητό περιθώριο κέρδους λόγω αυξημένου κόστους κατασκευής, αλλά θεωρεί ότι είναι σημαντικό να υπάρχουν στο κατάστημα και ότι συμβάλλουν στο προφίλ που θέλει να δημιουργήσει, προχωράει σε παραγωγή τους. Έτσι, το ποσοστό αυτών των ρούχων μπορεί να φτάσει και στο 20% της συλλογής.

Οι τελικές τιμές των προϊόντων είναι οι ίδιες για όλα τα σημεία όπου διατίθεται η συλλογή, εταιρικά και franchise καταστήματα καθώς και στο δίκτυο χονδρικής. Για τα προϊόντα που δεν πηγαίνουν καλά κατά τη διάρκεια της σεζόν, δε γίνεται κάποια αλλαγή στην τιμή ή κάποια προσφορά. Ενδέχεται όμως να αποσυρθεί εντελώς κάποιος κωδικός ο οποίος παρουσιάζει ιδιαίτερο πρόβλημα. Οι υπεύθυνοι της εταιρεία πιστεύουν ότι αυτός ο προστατευτισμός που υπάρχει στην ελληνική νομοθεσία για τις εκπτώσεις και τις προσφορές κατά τη διάρκεια της σεζόν καθώς και για τα ωράρια, θα είναι δύσκολο να διατηρηθεί με τις μεγάλες επενδύσεις που γίνονται στη χώρα μας και με τη δημιουργία των μεγάλων πολυκαταστημάτων, και τελικά θα οδηγηθούμε στην απελευθέρωσή τους σύμφωνα με τα πρότυπα του εξωτερικού.

Όσον αφορά την περίοδο των εποχιακών εκπτώσεων, το ποσοστό της έκπτωσης των εμπορευμάτων σε όλα τα καταστήματα No Name καθορίζεται από την εταιρεία, και αναπροσαρμόζεται στην πορεία των εκπτώσεων. Ο μέσος όρος των εκπτώσεων δε κυμαίνεται πολύ ψηλά, γύρω στο 35% και σπάνια φτάνει στο 50% για συγκεκριμένα αντικείμενα των οποίων οι πωλήσεις ήταν πολύ χαμηλότερες από το αναμενόμενο στη διάρκεια της σεζόν. Για τους πελάτες χονδρικής συνιστάται να ακολουθούνται τα ίδια ποσοστά εκπτώσεων, ανήκει όμως στη δική τους πρωτοβουλία εάν θα ακολουθηθούνε.

Για τα εμπορεύματα τα οποία παραμένουνε αδιάθετα μετά το τέλος των εκπτώσεων γίνεται ένας διαχωρισμός. Όσα η εταιρεία θεωρεί ότι δεν αξίζουνε, δηλώνονται στην εφορία και καίγονται. Για όσα θεωρούνε ότι έχουνε δυνατότητες και αξίζει να τα ξαναδείξουνε, κάποια κρατούνται σε αποθηκευτικούς χώρους της εταιρείας και διατίθενται ξανά στις εκπτώσεις στα καταστήματα No Name, ενώ κάποια προωθούνται στο στοκ κατάστημα της εταιρείας. Αυτό όπως έχει ήδη αναφερθεί βρίσκεται στο εκπτωτικό πολυκατάστημα Empoli Outlet, ενώ στα σχέδια της εταιρείας είναι να δημιουργηθεί ακόμα ένα κατάστημα στοκ.

5.5 ESPRIT

· Ιστορικό Επιχείρησης

Η Esprit ιδρύθηκε το 1968 στο San Francisco των ΗΠΑ, δημιουργώντας ρούχα και αξεσουάρ καθημερινής χρήσης για ανθρώπους με νεανική στάση ζωής.. Ο όμιλος σχεδιάζει κάθε χρόνο πάνω από 20.000 προϊόντα, για 11 γραμμές προϊόντων για τη γυναίκα, τον άντρα και το παιδί, ενώ παράλληλα σχεδιάζονται μέσω του συστήματος licensing πλήθος προϊόντων για κάθε τομέα της ζωής. Προϊόντα της μάρκας Esprit πωλούνται σε 44 χώρες, σε όλες τις ηπείρους, μέσω 630 καταστημάτων λιανικής και πάνω από 9.700 σημεία χονδρικής πώλησης. Η εταιρεία προσφέρει γυναικεία, ανδρικά και παιδικά ενδύματα, παπούτσια,

αξεσουάρ, είδη σπιτιού καθώς και καλλυντικά, και προϊόντα περιποίησης σώματος με την επωνυμία Red Earth. Η σημαντικότερη αγορά της εταιρείας είναι εκείνης της Γερμανίας, όπου πλέον βρίσκεται η βάση των εργασιών της, στο Ντίσελντορφ. Η εταιρεία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο του Λονδίνου και του Χονγκ Κονγκ. Στην Ελλάδα τα προϊόντα Esprit διανέμονται αποκλειστικά από τον Όμιλο Φωκά.

Από τα τέλη του 1999, το brand ESPRIT όσον αφορά τη γυναικεία, ανδρική και παιδική ένδυση, υπόδηση, εσώρουχο και αξεσουάρ, διανέμεται στην Ελλάδα αποκλειστικά από τον Όμιλο Φωκά. Η μάρκα παρουσιάζει μια παγκόσμια ανάπτυξη και σαν είδος ενδυμάτων, με casual χαρακτήρα, ταιριάζει στο προφίλ του Ομίλου και στο κοινό του, και έχει εμπειρία στη διαχείριση τους.

· SPIRIT

Ο Όμιλος Φωκάς έχει τρεις βασικές δραστηριότητες. Καταρχάς δραστηριοποιείται στον τομέα του λιανεμπορίου μέσω καταστημάτων Φωκάς, καθώς και καταστημάτων Esprit, Mango, Gerry Weber, είτε αποκλειστικά είτε με μορφή franchising. Ακόμη, δραστηριοποιείται ως αποκλειστικός αντιπρόσωπος και διανομέας για εταιρείες ενδυμάτων του εξωτερικού, όπως οι Esprit, Faconable, Hirsch, Best Seller, Pick 'n Klopenbourg, τις οποίες εισάγει στην Ελλάδα. Κάποιες διανέμονται

ανοίγοντας αποκλειστικά σημεία πώλησης ενώ κάποιες διανέμονται μόνο μέσα στα πολυκαταστήματα Φωκάς. Τέλος λειτουργεί ως εισαγωγέας και διανομέας για εταιρείες του εξωτερικού, για τις οποίες είναι υπεύθυνος και για τη διάθεση χονδρικής, αναλαμβάνοντας τους δειγματισμούς σε πελάτες και την επέκταση του δικτύου διανομής.

· Κλάδος-Ανταγωνισμός

Η φιλοσοφία της Esprit εστιάζει γύρω από το άνετο ντύσιμο που ταιριάζει στον σύγχρονο τρόπο ζωής, για το γραφείο και την πόλη. Το κοινό στόχος για τα ανδρικά και γυναικεία προϊόντα είναι 18 με 34 ετών και υπάρχουν και τα παιδικά, όπου θα μπορούσαμε να πούμε ότι στόχος είναι οι μητέρες 25 με 44. Ο Όμιλος θεωρεί ανταγωνιστές όλες τις μάρκες που προσφέρουν casual ντύσιμο για όλες τις περιστάσεις, όπως οι Miss Sixty, Energy, Gusto Barcelona, οι οποίες είναι πολύ νεανικές. Όσον αφορά πιο γυναικείο ντύσιμο, ανταγωνίστριες είναι και οι εταιρείες Zara, Mango, Bershka, Benetton.

Όσον αφορά τον κλάδο, σύμφωνα με τους υπεύθυνους του Ομίλου Φωκά βρίσκεται σε φάση ωριμότητας, με πάρα πολύ έντονο ανταγωνισμό. Μάρκες εισέρχονται και εξέρχονται με μεγάλη εναλλαγή, ενώ αυτοί που ερίζουν να πάρουν μερίδιο της αγοράς γίνονται όλο και περισσότεροι, με διαφορετικούς τρόπους και με καινούργια κανάλια. Έντονο φαινόμενο αποτελεί η άνθηση μεγάλων εμπορικών κέντρων και η επιστροφή στην έννοια πολυκατάστημα, η οποία είχε παρουσιάσει ύφεση στη δεκαετία '80-'90. Παράλληλα η έννοια των καινούργιων outlet, τα οποία θα πουλάνε εκπτωτικά εμπορεύματα προηγούμενων σεζόν, θα δημιουργήσουν σημεία έλξης για τους καταναλωτές. Υπό αυτό το πρίσμα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η αγορά δε μικραίνει αλλά αλλάζει σημαντικά μέσα στα επόμενα χρόνια.

- **Δίκτυα Διανομής**

Βασικός στόχος της Esprit, ο οποίος εναρμονίζεται με αυτόν του Ομίλου, είναι η ανάπτυξη της μάρκας στην Ελλάδα καθώς και του δικτύου της. Η μεγέθυνση μπορεί να προέλθει αμφότερα από την εξάπλωση του δικτύου της ή και αν υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης των υπαρχόντων σημείων πώλησης. Αποτελεί πολιτική της μητρικής εταιρείας, η διανομή της Esprit να γίνεται μόνο μέσω αλυσίδων ανεξάρτητων καταστημάτων που φέρουν την επωνυμία ή αντίστοιχα shops-in-shop στις συνεργασίες με πολυκαταστήματα. Ο Όμιλος Φωκάς, βάση συμφωνίας με την μητρική εταιρεία, έχει το δικαίωμα ανάπτυξης του δικτύου διανομής μέσω του συστήματος franchising. Στα σχέδια ανάπτυξης του Ομίλου για την Esprit είναι η επέκταση κυρίως σε επαρχιακές πόλεις πλέον, καθώς υπάρχει εκτεταμένη κάλυψη στην Αττική. Για το εξωτερικό προς το παρόν δεν διαθέτει την αντιπροσωπεία της Esprit σε κάποια χώρα, ενώ σαν πολυκαταστήματα Φωκάς η έμφαση αυτή τη στιγμή εξακολουθεί να είναι στην ελληνική αγορά.

Αυτή τη στιγμή υπάρχει παρουσία της Esprit, τόσο στην Αττική όσο και στην επαρχία και συγκεκριμένα στη Θεσσαλονίκη, στην Πάτρα, στη Λαμία, στη Ρόδο, στην Κατερίνη και στα Ιωάννινα με 12 ανεξάρτητα καταστήματα. Ακόμα βρίσκονται στα πολυκαταστήματα Φωκάς με τη μορφή shops-in-shop Esprit. Τέλος έχουν παρουσία στα μεγάλα εμπορικά κέντρα ATTICA the Department Store, Mediterranean Cosmos Θεσσαλονίκης, The Mall Athens και στο Αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος. Καθώς επίσης βρίσκονται στα μεγάλα καταστήματα HONDOS (Ομόνοια, Ηράκλειο Κρήτης, Γλυφάδα, Καλλιθέα, Απολλώνια Πολιτεία Θεσσαλονίκης). Από τα παραπάνω, 3 καταστήματα Esprit έχουν αναπτυχθεί μέσω του συστήματος franchising. Όσον αφορά τα καταστήματα στοκ, υπάρχει αποκλειστικό Φωκάς στη Μεταμόρφωση καθώς και στο Factory Outlet Αεροδρομίου με τη μορφή shop-in-shop, ενώ σε 4 πολυκαταστήματα Φωκάς υπάρχει τμήμα προσφορών (bazaar).

Στο εξωτερικό η εταιρεία Esprit χρησιμοποιεί το internet ως κανάλι διανομής των προϊόντων της. Έτσι μέσω του εταιρικού διαδικτυακού της τόπου (website), πραγματοποιεί πωλήσεις σε συγκεκριμένες χώρες. Μέσω αυτού του website δεν υπάρχει η δυνατότητα πωλήσεων στην ελληνική αγορά ούτε αναλυτικότερες πληροφορίες για τη δραστηριοποίηση στη συγκεκριμένη χώρα. Στο κεντρικό website του Ομίλου Φωκά δίδονται πληροφορίες για την συνεργασία με την εταιρεία Esprit, τις σειρές προϊόντων της και τα σημεία διανομής της. Όσον αφορά τη στρατηγική του Ομίλου δεν δραστηριοποιείται στην on-line πώληση προϊόντων, ούτε εντάσσεται στα σχέδιά του να γίνει κάτι τέτοιο για τα προϊόντα της Esprit.

- **Οργάνωση**

Η εταιρεία Esprit απαιτεί την τήρηση αυστηρών κανόνων για το στήσιμο των καταστημάτων που φέρουν την επωνυμία της. Ο Όμιλος Φωκάς είναι δεσμευμένος να ακολουθήσει το σχεδιαστικό εγχειρίδιο κατά τη εκπόνηση των σχεδίων των νέων καταστημάτων και να τα υποβάλλει προς έγκριση στην εταιρεία. Εκπονείται ένα feasibility study, που περιλαμβάνει μεταβλητές όπως τα τετραγωνικά, τους λόγους για την επιλογή της συγκεκριμένης αγοράς. Για το στήσιμο των καταστημάτων όλα τα υλικά που απαιτούνται έρχονται από τη Γερμανία, ώστε να διαφυλάσσεται η ομοιομορφία.. Κάθε φορά που ανοίγει ένα νέο

κατάστημα Esprit, υπεύθυνος της εταιρείας το επισκέπτεται για να επιβλέψει την εύρυθμη λειτουργία του.

Για την οργάνωση και το στήσιμο των προϊόντων (merchandising) στο κατάστημα, υπεύθυνος της Esprit επισκέπτεται περιοδικά την Ελλάδα και εκπαιδεύει τον υπεύθυνο merchandiser της Ελλάδας. Ο merchandiser της Ελλάδας επισκέπτεται τα καταστήματα, εφαρμόζει και εκπαιδεύει τους πωλητές, ώστε η παρουσίαση των εμπορευμάτων να είναι σύμφωνη με τις οδηγίες της Esprit. Όσον αφορά το υλικό των βιτρινών, οι διαφημιστικές αφίσες, οι σακούλες και τα λοιπά υλικά έρχονται επίσης κεντρικά από την εταιρεία. Για τα ρούχα των βιτρινών υπάρχουν κάθε χρονιά οδηγίες για τις τάσεις, τα χρώματα και το στήσιμο που πρέπει να ακολουθηθούν και οι οποίες εφαρμόζονται από το merchandising team της Ελλάδας. Η επιλογή των ρούχων των βιτρινών γίνεται από τους υπεύθυνους της Ελλάδας, αλλάζουνε κάθε 3-4 εβδομάδες περίπου και είναι ίδιες σε όλα τα εγχώρια καταστήματα, με διαφοροποιήσεις μόνο ανάλογα με τον αριθμό των βιτρινών.

· **Εφοδιασμός Καταστημάτων**

Η εταιρεία Esprit ένα χρόνο πριν την έναρξη της νέας σεζόν κάνει τον δειγματισμό της συλλογής για όλους τους αγοραστές της στα κεντρικά της. Η συλλογή που παρουσιάζεται είναι ολοκληρωμένη και περιέχει όλους τους κωδικούς που θα παραχθούν για τη σεζόν. Οι υπεύθυνοι αγορών για την Esprit στην Ελλάδα λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το προφίλ του Έλληνα καταναλωτή, τον καιρό, στοιχεία πωλήσεων προβαίνουν σε παραγγελίες. Οι υπεύθυνοι των κατά τόπους καταστημάτων Esprit δε συμμετέχουν στους δειγματισμούς και στην επιλογή, αλλά παρέχουνε ανατροφοδότηση στους αγοραστές για τις ιδιαιτερότητες του κάθε καταστήματος. Οι αγοραστές βάση των στοιχείων για κάθε κατάστημα, τοποθετούνε τις παραγγελίες οι οποίες προσδιορίζονται ανά κατάστημα.

Η παράδοση της συλλογής γίνεται βαθμιαία στη διάρκεια της σεζόν και η ταχύτητα επηρεάζεται από παράγοντες όπως το πόσο γρήγορα αδειάζει το κατάστημα από το εκπτωτικό εμπόρευμα και τις κλιματολογικές συνθήκες. Τα ρούχα από το εξωτερικό φτάνουνε σε δύο κέντρα διανομής, στις αποθήκες του Ομίλου στη Μεταμόρφωση της Αττικής και στο Φοίνικα της Θεσσαλονίκης, από όπου διανέμονται στη Νότια και Βόρεια Ελλάδα αντίστοιχα. Ο Όμιλος διαθέτει πληροφοριακό σύστημα για την παρακολούθηση των αποθεμάτων. Όταν γίνονται οι παραλαβές, το κάθε κατάστημα παραλαμβάνει από κάθε κωδικό τη συνολική ποσότητα που του αντιστοιχεί και αποθηκεύεται στο κατάστημα. Στις αποθήκες του Ομίλου υπάρχουνε πάρα πολύ μικρά αποθέματα των κωδικών. Έτσι εάν εξαντληθεί ένας κωδικός σε ένα κατάστημα, μπορεί να έρθει σε επαφή με ένα άλλο και να γίνει ενδοπώληση. Εάν διαπιστωθεί ότι κάποιοι κωδικοί έχουνε πολύ μεγάλη ζήτηση, μπορεί να τοποθετηθεί επαναπαραγγελία. Η επαναληπτική παραγγελία μπορεί να γίνει μόνο για κωδικούς που είχαν ζητηθεί στον αρχικό δειγματισμό, καθώς η Esprit δεν δίνει τη δυνατότητα να γίνει παραγγελία κωδικών που δεν είχαν ζητηθεί αρχικά.

· Προσωπικό -Εκπαίδευση

Στα κεντρικά του ομίλου Φωκάς υπάρχει μια ομάδα 5 ατόμων που ασχολείται αποκλειστικά με την μάρκα Esprit, και υπάρχει και το προσωπικό των καταστημάτων το οποία διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος των καταστημάτων. Ο Όμιλος Φωκάς έχει επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης των πωλητών και σε αυτό το πρόγραμμα εντάσσονται και οι εργαζόμενοι των καταστημάτων Esprit. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει εκπαίδευση σε τεχνικές πώλησης, συμπεριφοράς απέναντι στον πελάτη, επιμόρφωση και κάθε πωλητής περνάει κάποια σεμινάρια μέσα στο χρόνο. Αυτό που γίνεται ειδικά για την Esprit, είναι ότι όταν έρχονται οι καινούργιες παραλαβές, γίνεται μια παρουσίαση των καινούργιων ρούχων και των «δυνατών» κομματιών της συλλογής στους πωλητές της λιανικής. Αυτό γίνεται σε άτυπη βάση από τον υπεύθυνο του καταστήματος, οποίος έχει ήδη ενημερωθεί από τον διευθυντή της Esprit για το ποιες είναι οι προσδοκίες, οι στόχοι, και ποια θεωρεί η εταιρεία ότι είναι τα δυνατά σημεία σε σχέση με τη μόδα και τις τάσεις της σεζόν. Αυτή η πληροφόρηση έρχεται στους διευθυντές της Esprit στην Ελλάδα ένα χρόνο πριν, όταν γίνεται η τοποθέτηση των παραγγελιών από τους υπεύθυνους αγορών.

· Τιμολόγηση

Οι τιμές όλων των προϊόντων Esprit έρχονται στην Ελλάδα προκαθορισμένες από την μητρική εταιρεία, όπως και στις υπόλοιπες χώρες όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Σε περίπτωση που κάποιοι κωδικοί δεν πηγαίνουν καλά μέσα στη σεζόν, δε γίνεται κάποια αλλαγή τιμής ή κάποια προσφορά μέχρι την περίοδο των εκπτώσεων, όπου γίνονται ελκυστικότερες εκπτώσεις στους συγκεκριμένους κωδικούς.

Στην περίοδο των εκπτώσεων, το ύψος των εκπτώσεων γίνεται βάση συμφωνίας που γίνεται μεταξύ του ομίλου Φωκάς και της εταιρείας. Το ύψος των εκπτώσεων εξαρτάται από την στρατηγική που υπάρχει για τον Όμιλο Φωκά και δεν είναι κατευθυνόμενο από την εταιρεία Esprit. Ο προσδιορισμός των εκπτώσεων με την εταιρεία γίνεται βάση ειδών, για παράδειγμα παντελόνια, πουκάμισα, και αλλάζει ανά εβδομάδα οπότε και ενημερώνονται όλα τα ελληνικά καταστήματα αλλά και η μητρική εταιρεία. Αντίθετα, για την εταιρεία Mango που επίσης διανέμει ο Όμιλος Φωκάς, το ύψος των εκπτώσεων για κάθε κωδικό καθώς η αλλαγή σε αυτές, είναι αυστηρά καθορισμένες από την μητρική εταιρεία στην Ισπανία, και ο Όμιλος δεν έχει καμία πρωτοβουλία πάνω σε αυτό.

Μετά το τέλος των εκπτώσεων τα αδιάθετα προϊόντα Esprit προωθούνται στα καταστήματα στοκ του Ομίλου Φωκά. Έχει προηγηθεί συμφωνία μεταξύ του Ομίλου Φωκά και της εταιρείας Esprit, η οποία δίνει το δικαίωμα στον Όμιλο Φωκά να διαθέτει τα προϊόντα σε καταστήματα στοκ και περιγράφεται στην συμφωνία ποια είναι αυτά. Συγκεκριμένα είναι το Stock House του Φωκά στη Μεταμόρφωση. Ακόμα σε 4 πολυκαταστήματα Φωκάς λειτουργεί τμήμα bazaar(προσφορών), όπου διατίθενται και προϊόντα Esprit, ενώ παράλληλα και στα ίδια τα καταστήματα μπορεί να υπάρχει ένα μικρό ποσοστό ρούχων προηγούμενης σεζόν το οποίο μετά από λίγο διάστημα πηγαίνει επίσης στα καταστήματα στοκ.

5.5 CELESTINO

- **Ιστορικό Επιχείρησης**

Η Celestino ιδρύθηκε υπό μορφή Ε.Ε το 1974 από την οικογένεια Παπαπαύλου, έχοντας ως αντικείμενο τη κατασκευή γυναικείου υποκαμίσου. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 λαμβάνοντας τα μηνύματα της αγοράς η εταιρεία περνά από την παραγωγή στην εισαγωγή και διάθεση γυναικείων ενδυμάτων. Το 1987 μετατρέπεται σε Α.Ε και επεκτείνεται στην γενικότερη εμπορία και διάθεση γυναικείων ενδυμάτων τόσο με εισαγωγές, υπό τη επωνυμία Celestino, όσο και με την αντιπροσώπευση ξένων οίκων στην ελληνική αγορά με τη δική τους επωνυμία.

- **Η Εταιρεία**

Η εταιρεία ασχολείται με τις εισαγωγές και τη διάθεση γυναικείων ενδυμάτων και αξεσουάρ μέσω του δικτύου καταστημάτων Celestino καθώς και μέσω δικτύου χονδρικής πώλησης σε όλη την Ελλάδα. Η εταιρεία εισάγει ενδύματα που διατίθενται υπό τη δική της επωνυμία (Celestino), κατέχει τα δικαιώματα αποκλειστικής διανομής για την Ελλάδα για εμπορικά σήματα του εξωτερικού, όπως τα Carropera Jeans, τα BlueKey, ενώ παράλληλα εισάγει ενδύματα από γνωστούς ιταλικούς και γαλλικούς οίκους, όπως Cristina Gavioli, Madrilena, Anna Falk, Milar, ParisMode, El Internationale, Fotomarinno. Η εταιρεία δε διαθέτει δικό της σχεδιαστικό τμήμα και αποτελεί κυρίως μια εισαγωγική εταιρεία στο χώρο της ένδυσης.

Το γυναικείο καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία είναι πολύ ευρύ και συμπεριλαμβάνει ηλικίες από 18 έως 60. Βέβαια όσον αφορά τις μεγαλύτερες ηλικίες, απευθύνεται σε γυναίκες δραστήριες, που δίνουν έμφαση στη κοινωνική τους ζωή και ασχολούνται με τον εαυτό τους. Το κοινό προέρχεται σχεδόν από όλες τις κοινωνικοοικονομικές τάξεις, καθώς υπάρχει μεγάλη διασπορά όσον αφορά τις τιμές των εμπορευμάτων, οι οποίες κινούνται από χαμηλά έως αρκετά υψηλά.

- **Κλάδος-Ανταγωνιστές**

Όσον αφορά τους ανταγωνιστές, η εταιρεία θεωρεί ότι όλοι όσοι ασχολούνται με τον χώρο του ενδύματος είναι κατά κάποιο τρόπο ανταγωνιστές τους. Λόγω της οικονομικής στενότητας των ελληνικών νοικοκυριών όσοι ερίζουν για ένα τμήμα του οικιακού προϋπολογισμού αποτελούν ανταγωνιστές. Αναμφίβολα πάντως εταιρείες του ομίλου Inditex, όπως η Zara και η Bershka, αποτελούν σημαντικούς ανταγωνιστές. Ακόμη, όσον αφορά τα κινέζικα προϊόντα γιατί απευθύνονται σε διαφορετικό κοινό δεν αποτελούν άμεσο ανταγωνισμό παρά μόνο σε κάποια προϊόντα της εταιρείας, τα οποία κυμαίνονται σε χαμηλές τιμές. Τέλος, όσον αφορά τον κλάδο η εταιρεία θεωρεί ότι βρίσκεται πλέον σε περίοδο ωριμότητας και παρουσιάζει σημάδια κορεσμού.

- **Δίκτυα Διανομής**

Η εταιρεία δραστηριοποιείται μέσω δικτύου λιανικής πώλησης με καταστήματα Celestino στην περιοχή της Αττικής αλλά και στην επαρχία. Μερικά εκμεταλλεύεται η ίδια η εταιρεία

ενώ κάποια λειτουργούν με το σύστημα franchising. Τα εταιρικά καταστήματα είναι 4 και βρίσκονται στη Γλυφάδα, στο Κολωνάκι, στον Κορυδαλλό και στην Κηφισιά. Τα καταστήματα franchise είναι συνολικά 7 και βρίσκονται στην Πατησίων, στην Καλλιθέα στην Ν.Ιωνία, στη Λαμία, στη Σαλαμίνα και στα Τρίκαλα και στο Χαλάνδρι. Πολλά από τα καταστήματα franchise ήταν μικτοί πελάτες που εκτιμούσαν τα προϊόντα της εταιρείας, είχαν αρμονική συνεργασία και ήθελαν να εξελιχθούν σε 100% καταστήματα Celestino. Οι όροι του franchising δεν είναι τόσο αυστηροί, δίνεται σημασία όμως στο ανθρώπινο στοιχείο των συνεργασιών. Κάποια καταστήματα franchise Celestino ενδέχεται να έχουν μέσα και ορισμένα προϊόντα άλλων επωνυμιών καθώς η εταιρεία δεν έχει τη γκάμα όλων των εμπορευμάτων σε κάποια ήδη που οι ιδιοκτήτες πιστεύουν ότι χρειάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες των μαγαζιών τους.

Στη χονδρική πώληση, η εταιρεία συνεργάζεται με 300 πελάτες σε όλη την Ελλάδα. Το κριτήριο επιλογής των συνεργατών δεν είναι συγκεκριμένα, απλά θα πρέπει η συνολική εικόνα του καταστήματος να είναι αξιόλογη. Η έρευνα και η αξιολόγηση των συνεργατών χονδρικής γίνεται από το τμήμα πωλήσεων χονδρικής της εταιρείας που αποτελείται από 7 άτομα. Παράλληλα η εταιρεία συνεργάζεται με πελάτες χονδρικής στο εξωτερικό, στην Κύπρο, στην Σαουδική Αραβία, στην Αλβανία, στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Τσεχοσλοβακία. Στα σχέδια της εταιρείας δε συμπεριλαμβάνεται το άνοιγμα εταιρικού καταστήματος σε κάποια χώρα του εξωτερικού.

- **Νέα κανάλια διανομής**

Η εταιρεία έχει παρουσία στο διαδίκτυο με το εταιρικό website της. όπου παρουσιάζονται πληροφορίες για την εταιρεία, τα καταστήματα και στοιχεία επικοινωνίας. Παράλληλα παρουσιάζεται ένα μέρος της συλλογής το οποίο φωτογραφίζεται κάθε νέα σεζόν και ανανεώνεται. Η εταιρεία εξετάζει πολύ σοβαρά το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσει το ίντερνετ ως κανάλι διανομής. Είχε κάνει μέσα στο 2005 μια μελέτη, όμως το όλο εγχείρημα ήταν πολύ ακριβό. Η εταιρεία είναι πάλι σε περίοδο αξιολόγησης και έρευνας αυτής της προοπτικής και εξετάζει το ενδεχόμενο ένταξης σε κάποιο κοινοτικό πρόγραμμα επιχορήγησης για την υλοποίησή του. Ανάλογα με την έκβαση των εργασιών, η υλοποίηση μπορεί να ξεκινήσει και μέσα στον επόμενο χρόνο.

- **Οργάνωση**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι όροι για τα καταστήματα franchise δεν είναι τόσο αυστηροί και το ίδιο ισχύει και για τα εταιρικά καταστήματα. Δεν απαιτείται να έχουν όλα τα καταστήματα τυποποιημένο στήσιμο και το concept είναι σχετικά ελεύθερο. Το ζητούμενο είναι η παρουσία του μαγαζιού να είναι προσεγμένη και να τηρούνται κάποια βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τα καταστήματα Celestino, όπως έντυπο υλικό, σακούλες, αφίσες, stand, κρεμάστρες. Η επιλογή των ρούχων που προβάλλονται μέσω των βιτρινών γίνεται από τους υπεύθυνους της εταιρείας. Οι βιτρίνες είναι σε μεγάλο βαθμό κοινές, όμως υπάρχουν διαφοροποιήσεις καθώς ο αριθμός των βιτρινών αλλάζει από κατάστημα σε κατάστημα.

- **Εφοδιασμός καταστημάτων**

Οι υπεύθυνοι της εταιρείας επισκέπτονται συνέχεια τους προμηθευτές τους στο εξωτερικό για την επιλογή των δειγμάτων που εισάγουν. Αυτό γίνεται κάποιους μήνες πριν τη σεζόν αλλά και κατά τη διάρκειά της. Έτσι υπάρχει συνεχής ροή νέων σχεδίων κατά τη διάρκεια της σεζόν, ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Αυτή η μεγάλη ποικιλία αποτελεί χαρακτηριστικό της εταιρείας και σε αυτή οφείλεται η πολύ μεγάλη επισκεψιμότητα των καταστημάτων της. Όσον αφορά τους πελάτες χονδρικής δειγματίζονται συνέχεια τις νέες παραλαβές και κάνουν τις παραγγελίες τους.

Όλα τα εμπορεύματα μετά την εισαγωγή συγκεντρώνονται στις αποθήκες της εταιρείας στα κεντρικά κτίριά της στο Αιγάλεω, από όπου γίνονται όλες οι διανομές. Για την διανομή των εμπορευμάτων στα καταστήματα η εταιρεία έχει ιδιόκτητα φορτηγά για την περιοχή της Αττικής ενώ για την επαρχία χρησιμοποιούνται μεταφορικές εταιρείες. Ακόμη υπάρχει η δυνατότητα οι πελάτες χονδρικής να επιλέξουν και να παραλάβουν μόνοι τους τα προϊόντα από τα κεντρικά κτίρια της εταιρείας. Στην περιοχή της Αττικής γίνονται διανομές μέρα παρά μέρα όπου αυτό χρειάζεται ενώ στην επαρχία απαιτούνται τουλάχιστον 3 ημέρες από τη στιγμή που ο πελάτης υποβάλλει την επαναληπτική παραγγελία. Στα ιδιόκτητα καταστήματα είναι δυνατόν να γίνει άμεσος ανεφοδιασμός.

- **Προσωπικό -Εκπαίδευση**

Σε μεγάλο βαθμό η κινητήρια δύναμη και η αξία της εταιρείας είναι προσωποποιημένη στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη και τώρα πλέον και στη δεύτερη γενιά της οικογένειας που συμμετέχει ενεργά. Με την συνεργασία του υιού του ιδιοκτήτη, τα τελευταία δύο χρόνια έγινε μια αναδιοργάνωση στην εταιρεία σε τομείς όπως η διαφήμιση, το προσωπικό αλλά και τα νέα κανάλια διανομής.

Όσον αφορά τους πωλητές της λιανικής δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το ζητούμενο είναι μέσω των πωλητών η εταιρεία να δείχνει ένα άνετο και φιλικό πρόσωπο, χωρίς επιτήδευση, παρέχοντας καλές τιμές και ποιοτική εξυπηρέτηση στον πελάτη. Η εταιρεία επιθυμεί να παρέχει την ίδια ποιότητα εξυπηρέτησης ανεξάρτητα από τον όγκο των αγορών του, για αυτό και δε διαφοροποιεί τις παροχές της ανάλογα με το ύψος των λογαριασμών.

- **Τιμολόγηση**

Η τιμολόγηση γίνεται σε μεγάλο βαθμό βάση της πολύχρονης εμπειρίας του ιδιοκτήτη και καλής γνώσης της αγοράς. Τα ρούχα είναι εισαγωγής και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η τιμή πώλησης συναφών προϊόντων στην αγορά, καθώς η τιμή κτήσης τους διαφέρει ανά προμηθευτή, κυρίως λόγω οικονομιών κλίμακας. Η ταχύτητα κυκλοφορίας των εμπορευμάτων εξαρτάται άμεσα από την τιμολόγηση. Έτσι υπάρχει η δυνατότητα αλλαγής της τιμής διάθεσής τους, εάν δεν επιτυγχάνεται η επιθυμητή ταχύτητα.

Η τιμή των προϊόντων είναι προκαθορισμένη από την εταιρεία. Εάν κάποιος κωδικός δεν πάει καλά μέσα στη σεζόν η αλλαγή της τιμής ή η προώθησή του, ανήκει στην αρμοδιότητα του ιδιοκτήτη του καταστήματος. Στην περίοδο των εκπτώσεων δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός στο ύψος των εκπτώσεων. Όλοι οι συνεργάτες της εταιρείας έχουν την

δυνατότητα της προσωπικής διαχείρισης των εμπορευμάτων καθώς γνωρίζουν άμεσα το κατάστημα και το πελατολόγιό τους. Η εταιρεία δεν έχει κάποιο κατάστημα στοκ και το εμπόρευμα που μένει αδιάθετο στο τέλος της σεζόν, με την κατάλληλη τιμολόγηση σχεδόν εξαντλείται μέχρι το τέλος των εκπτώσεων.

5.6 ΟΜΙΛΟΣ YZATIS : YZATIS – MORGANI

· Διάρθρωση Ομίλου

Η δραστηριότητα του Ομίλου YZATIS στο χώρο του γυναικείου ενδύματος ξεκίνησε το 1983 στην ελληνική αγορά και στη συνέχεια επεκτάθηκε στο εξωτερικό. Αυτή τη στιγμή δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, στην Κύπρο, στην Τουρκία, στα Βαλκάνια, σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, καθώς και στη Μέση Ανατολή, διανέμοντας διάφορα brands ανάλογα με τη χώρα. Ο Όμιλος αποτελείται από έναν αριθμό εταιρειών, η καθεμία από τις οποίες ασχολείται με τα διαφορετικά brands τα οποία εκμεταλλεύεται ο Όμιλος.

Η μητρική εταιρεία είναι η YZATIS A.E.B.E. η οποία δραστηριοποιείται από το 1983, με αντικείμενο την κατασκευή, εισαγωγές και εμπόριο γυναικείων ενδυμάτων και αξεσουάρ με την ομώνυμη φίρμα. Στις δραστηριότητες της YZATIS A.E.B.E συμπεριλαμβάνεται και η ανάπτυξη δικτύου πολυκαταστημάτων με τον διακριτικό τίτλο CENTRO όπου διατίθενται προϊόντα διαφόρων εταιρειών από τον χώρο της μόδας, όπως Alexi Andriotti, Helmi, 3Guys, Morgan, Vitamina jeans, Yzatis, Vergi, Mavi jeans, μερικές εκ των οποίων είναι ανταγωνίστριες.

Άλλη εταιρεία του Ομίλου είναι η GOLDEN AGENT A.E. η οποία ιδρύθηκε το 1998 με αντικείμενο την εισαγωγή και το εμπόριο ανδρικών και γυναικείων ενδυμάτων και αξεσουάρ. Η εταιρεία είναι αντιπρόσωπος στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες του εξωτερικού της γαλλικής εταιρείας MORGAN de Toi και της τουρκικής εταιρείας MAVI JEANS.

Τέλος, μέλος του Ομίλου είναι η εταιρεία GOLDEN AGENT II TEKSTIL S.A. η οποία ιδρύθηκε το 2001 και διαχειρίζεται το δίκτυο πωλήσεων χονδρικής και λιανικής των προϊόντων του Ομίλου στην Τουρκία. Στα προϊόντα που εκμεταλλεύεται αυτή η εταιρεία, εκτός από τα Yzatis και Morgan, συμπεριλαμβάνονται γνωστές φίρμες όπως οι Iceberg, Pinko, Calvin Klein. Μέλος επίσης αποτελεί και η εταιρεία GOLDEN AGENT CYPRUS S.A. η οποία ιδρύθηκε το 2000 και εκμεταλλεύεται το τοπικό δίκτυο λιανικής πώλησης.

Στρατηγικής σημασίας για το Όμιλο αποτελεί η ανάπτυξη της φίρμας Yzatis για την οποία είναι υπεύθυνος για όλα τα στάδια, από τον σχεδιασμό μέχρι τη διανομή της, η οποία παρουσιάζει μεγάλη δυναμική τα τελευταία χρόνια. Στα προϊόντα της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται ρούχα άνετα, για όλες τις ώρες της ημέρας με έμφαση στο city look, καθώς και κάποια βραδινά. Το ηλικιακό κοινό στο οποίο απευθύνεται η φίρμα είναι κυρίως γυναίκες 20 με 34 στο πιο καθημερινό ντύσιμο, κυρίως εργαζόμενες και φτάνει έως τα 44 στα πιο βραδινά ρούχα. Στους στόχους της εταιρείας εντάσσεται η επανατοποθέτηση της μάρκας ώστε να γίνει αντιληπτή η ανώτερη ποιότητά της και να εδραιωθεί στο μυαλό του

κοινού ως αγορά-προορισμός. Βάση έρευνας της εταιρείας, τα ρούχα της είχαν μεν υψηλές πωλήσεις χωρίς όμως να έχουνε υψηλό brand awareness, γεγονός που οφειλόταν σε παλαιότερη μη ικανοποιητική επικοινωνία. Για αυτό επανασχεδιάζεται ολόκληρη η επικοινωνιακή στρατηγική, από τη διαφήμιση μέχρι τα καταστήματα και του υπαλλήλους. Η εταιρεία Morgan, την οποία αντιπροσωπεύει ο Όμιλος, είναι ευρέως διαδεδομένη και αποτελεί μια πιο νεανική μάρκα. Το ηλικιακό κοινό στο οποίο απευθύνεται είναι 18 με 30 ετών.

· **Κλάδος-Ανταγωνισμός**

Σύμφωνα με τους υπεύθυνους του Ομίλου, ο κλάδος της γυναικείας ένδυσης όπου δραστηριοποιείται βρίσκεται σε ανοδική πορεία και υπάρχει χώρος ανάπτυξης. Ενώ είναι ένας τομέας με πολύ έντονο ανταγωνισμό, υπάρχουν περιθώρια να αναβαθμίσεις τη μάρκα και να πάρεις καινούργιο έδαφος από καταναλωτές. Όσον αφορά την εταιρεία Yzatis, υπάρχει η πιθανότητα στα επόμενα χρόνια να επεκταθούν σε πιο υψηλού επιπέδου ραπτική έτσι ώστε να εκμεταλλευτούν ένα μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς. Στα σχέδια της εταιρείας συμπεριλαμβάνεται η σκέψη να λαμβάνουν μέρος σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις στο χώρο του ενδύματος καθώς και σε επιδείξεις μόδας στη Ελλάδα, όπως στην ελληνική εβδομάδα μόδας, για την προβολή της εταιρείας.

Οι υπεύθυνοι θεωρούν ότι οι εταιρείες Yzatis και Morgan δεν είναι ανταγωνιστικές καθώς διαφοροποιούνται στον σχεδιασμό και στις τάσεις που ακολουθούν, ενώ η Morgan είναι κατά μια έννοια πιο νεανική μάρκα. Στην Ελλάδα κύριοι ανταγωνιστές της Yzatis στα νεανικά ρούχα θεωρούνται οι ελληνικές εταιρείες BSB και Τοι&Μοί, καθώς και οι διεθνείς Mango και Zara. Παράλληλα, επειδή η εταιρεία απευθύνεται σε δεύτερο επίπεδο και σε μεγαλύτερες ηλικίες, σαν ανταγωνιστές θα μπορούσαν να τοποθετηθούν και οι ελληνικές εταιρείες Lussile και Raxevsky.

· **Δίκτυα Διανομής**

Η διάθεση των προϊόντων Yzatis γίνεται παράλληλα μέσω χονδρικής και λιανικής πώλησης. Όσον αφορά τα καταστήματα που φέρουν αποκλειστικά την επωνυμία Yzatis η εταιρεία έχει επιλέξει να αναπτυχθεί μέσω ιδιόκτητων καθώς και σε μεγάλο βαθμό μέσω του συστήματος franchising. Έτσι αυτή τη στιγμή στην ελληνική αγορά η εταιρεία διαθέτει συνολικά 38 καταστήματα Yzatis, σε όλη την ελληνική επικράτεια. Από αυτά τα καταστήματα, τα 19 είναι ιδιόκτητα, τα 17 είναι franchise και 2 είναι corners και έχει παρουσία σε μεγάλες αλυσίδες πολυκαταστημάτων. Παράλληλα διαθέτει δίκτυο πελατών χονδρικής που ανέρχεται περίπου στους 350 πελάτες στην ελληνική αγορά. Ακόμα, η εταιρεία αναπτύσσει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα των προϊόντων Yzatis και διαθέτει καταστήματα με την επωνυμία της, τόσο ιδιόκτητα, όσο και franchise, σε αρκετές χώρες του εξωτερικού. Προς το παρόν υπάρχουν 8 καταστήματα στην Κύπρο, 12 στην Τουρκία, 1 στη Βουλγαρία, 1 στη Ρουμανία, 3 στη Σαουδική Αραβία, 1 στο Μπαχρέιν, 1 στη Ρωσία και υπάρχουν ακόμα μεγάλες προοπτικές επέκτασης. Για τη επιλογή των χωρών όπου επεκτείνεται, προηγούνται έρευνες και επιλέγονται κυρίως αναπτυσσόμενες αγορές με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Παράδειγμα αποτελεί η Ρωσία, η οποία αποτελεί ανερχόμενη δύναμη στην κατανάλωση και η εταιρεία έχει εντοπίσει μεγάλες δυνατότητες, όπου έχει ανοίξει ήδη ένα κατάστημα στην Αγία Πετρούπολη και είναι στα άμεσα σχέδια

της να ανοίξει ακόμα ένα στη Μόσχα. Αντίστοιχα, πολύ θετικά είναι τα μηνύματα από τις αραβικές χώρες, όπου παρά τους περιορισμούς στην ένδυση η κατανάλωση είναι ιδιαίτερα υψηλή και οι πωλήσεις της εταιρείας παρουσιάζουν μεγάλη άνοδο.

Ο Όμιλος, όπως ήδη αναφέρθηκε, έχει την αντιπροσώπευση της γαλλικής εταιρείας Morgan de Toi στην ελληνική αγορά καθώς και σε αγορές του εξωτερικού. Η ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων Morgan γίνεται μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων και μέσω του συστήματος franchising. Σε μεγάλο βαθμό η στρατηγική ανάπτυξης του δικτύου συμβαδίζει με τη στρατηγική που ακολουθείται για τη φίρμα Yzatis. Σε αρκετές περιπτώσεις τα καταστήματα συστεγάζονται, όμως αποτελεί επιδίωξη του Ομίλου να υπάρχει διαφοροποίηση των δύο επωνυμιών. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν συνολικά 20 καταστήματα στην ελληνική αγορά, εκ των οποίων 9 είναι ιδιόκτητα, 6 είναι franchise και 5 είναι corners, ενώ παράλληλα αναπτύσσει συνεργασίες με μεγάλα πολυκαταστήματα.

Παράλληλα, τα προϊόντα διανέμονται μέσω δικτύου χονδρικής πώλησης, στην Ελλάδα και στις χώρες όπου έχει την αντιπροσωπεία, και το σύνολο των πελατών ανέρχεται σε 330 και πλέον. Ακόμη, ο Όμιλος αναπτύσσεται στο εξωτερικό μέσω καταστημάτων Morgan και συγκεκριμένα υπάρχουν προς το παρόν 3 καταστήματα στην Κύπρο, 2 στην Τουρκία και 2 στην Βουλγαρία. Στα σχέδια του Ομίλου είναι η επέκταση του δικτύου καταστημάτων Morgan και Yzatis στη Μέση Ανατολή και αναμένεται να ανοίξουν άμεσα και στην Ιορδανία. Για τα προϊόντα της εταιρείας MAVI JEANS, της οποίας έχει την αντιπροσώπευση στην Ελλάδα, ο Όμιλος 2 καταστήματα, ένα στο εμπορικό κέντρο The Mall Athens και ένα επί της οδού Ερμού στο κέντρο της Αθήνας.

Η δραστηριότητα των πολυκαταστημάτων CENTRO που αναπτύσσει ο Όμιλος, ξεκίνησε το 2005 και είναι ένας τομέας για τον οποίο θεωρεί ότι έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης στην ελληνική αγορά. Το πρώτο πολυκατάστημα άνοιξε στην Τουρκία το καλοκαίρι του 2005 και μέσα στο 2006 άνοιξε ένα στο Αγρίνιο και ένα επί της οδού Ερμού. Στα σχέδια του Ομίλου είναι μέσα στα επόμενα 3 με 4 χρόνια να ανοίξουν περίπου 10 πολυκαταστήματα CENTRO.

· **Νέα κανάλια διανομής**

Η εταιρεία Yzatis έχει διαδικτυακό τόπο, αλλά στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης της στρατηγικής, γίνονται αλλαγές με στόχο να γίνει πιο αμφίδρομο με τον καταναλωτή. Προς το παρόν γίνεται παρουσίαση του Ομίλου Yzatis, των προϊόντων του και των καταστημάτων του. Στα σχέδια της εταιρείας συμπεριλαμβάνεται η ιδέα να φωτογραφίζονται και να ανεβαίνουν στο website, σε μηνιαία βάση, κομμάτια της συλλογής σε συνδυασμούς, ώστε ο πελάτης να μπορεί να πάει στο κατάστημα και να ζητήσει το ρούχο με τον κωδικό του.

Στα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας υπάρχει η σκέψη να χρησιμοποιηθεί το internet ως κανάλι διανομής, γεγονός που θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τα αποτελέσματα της στρατηγικής που ακολουθείται τώρα για την εταιρεία Yzatis. Η διείσδυση του internet στην ελληνική κοινωνία αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια και αποτελεί πεποίθηση της εταιρείας ότι μπορείς να διδάξεις τον καταναλωτή, ιδιαίτερα τις νεότερες γενιές, και ότι σταδιακά θα οδηγηθούμε στην εξοικείωση και στη χρήση του ως κανάλι αγορών.

Παράλληλα, ενώ απαιτεί μια σημαντική επένδυση στην ανάπτυξη του, κατά μια έννοια αποτελεί ένα οικονομικό μέσο καθώς είναι πολύ στοχευμένο.

· **Οργάνωση**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα τελευταία χρόνια σε αρκετά καταστήματα συνυπάρχουν τα προϊόντα Morgan και Yzatis, πρακτική που θα ακολουθηθεί και σε κάποια καινούργια καταστήματα. Ως μέρος της στρατηγικής του Ομίλου είναι οι δύο μάρκες να διαφοροποιηθούν πλήρως. Έτσι θα υπάρχει αρκετή διαφοροποίηση μέσα στο κατάστημα, το οποίο αποτελεί και το πιο δυνατό όχημα επικοινωνίας, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση του καταναλωτικού κοινού.

Στα κοινά καταστήματα ο χώρος που απασχολεί η κάθε μάρκα είναι διαφορετικά στημένος, όπως και οι βιτρίνες των καταστημάτων είναι χωρισμένες και η καθεμία φέρει το στήσιμο και το λογότυπο της επωνυμίας που αντιπροσωπεύει. Θα υπάρχει διαχωρισμός ακόμα και στο προσωπικό που απασχολείται στα κοινά καταστήματα και θα ακολουθείται διαφορετικός τρόπος ντυσίματος ώστε να επικοινωνείται στους πελάτες. Όσον αφορά τα ρούχα των βιτρινών για την Morgan, η επιλογή τους καθώς και τα υλικά που χρησιμοποιούνται έρχονται από το εξωτερικό και εδώ γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές. Επίσης, όσον αφορά την τοποθέτηση (merchandising) των εμπορευμάτων μέσα στα καταστήματα έρχονται κάποιες οδηγίες από τα κεντρικά οι οποίες λαμβάνονται υπόψη. Για τη γενικότερη εμφάνιση των καταστημάτων, ο Όμιλος έχει αρμόδια ομάδα διακοσμητών και σχεδιαστών οι οποίοι οργανώνουν και στήνουν το κατάστημα. Για όλες τις αποφάσεις που αφορούν τη μάρκα Yzatis, ο Όμιλος έχει την απόλυτη αρμοδιότητα, και υπάρχει τμήμα κεντρικά που αποφασίζει για το στήσιμο των εμπορευμάτων και των βιτρινών, τα οποία εφαρμόζονται σε όλα τα καταστήματα του δικτύου Yzatis. Υπάρχει ακόμα κοινή τακτική πώλησης που συνιστάται στα καταστήματα. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κεντρικά για την οργάνωση και την εμφάνιση των καταστημάτων, εφαρμόζονται και στα καταστήματα franchise, ώστε ακολουθώντας κοινή πολιτική να ενισχύεται η ενιαία εικόνα της μάρκας και να μεγιστοποιείται η επίδρασή της.

Ο Όμιλος αυτή την περίοδο σε αναζήτηση νέας διαφημιστικής εταιρείας η οποία θα αναλάβει τη στρατηγική επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα, διαφημίσεις, κατάλογοι, καταστήματα, προβολή, ώστε να είναι συγκροτημένο και αποδοτικότερο το αποτέλεσμα. Στα πλαίσια αυτής της επικοινωνιακής στρατηγικής, τα καταστήματα θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο καθώς στον χώρο της μόδας αποτελούν το σημαντικότερο και αμεσότερο όχημα για να προβληθούν οι αξίες και η εικόνα που αντιπροσωπεύει η μάρκα.

· **Εφοδιασμός Καταστημάτων**

Όλα τα εμπορεύματα της εταιρείας Yzatis συγκεντρώνονται, μετά την παραγωγή και τις εισαγωγές, στις αποθήκες οι οποίες βρίσκονται στα κεντρικά ιδιόκτητα κτίρια του Ομίλου στην Μεταμόρφωση Αττικής. Το ίδιο ισχύει και για τα προϊόντα της εταιρείας Morgan που εισάγουν και αντιπροσωπεύουν. Από εκεί ξεκινά η διανομή των προϊόντων στα καταστήματα λιανικής και χονδρικής. Για την διανομή των προϊόντων στην ελληνική αγορά ο Όμιλος χρησιμοποιεί ιδιόκτητα φορτηγά, και οι διανομές γίνονται σε συνεχή βάση. Ο Όμιλος διαθέτει πληροφοριακό σύστημα και είναι on-line συνδεδεμένος με τα

καταστήματα ώστε να γίνεται παρακολούθηση των εμπορευμάτων και των πωλήσεων, ενώ παράλληλα καταχωρούνται στοιχεία των πελατών για επικοινωνιακούς σκοπούς και για βελτίωση της εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

- **Τιμολογηση**

Οι τιμές των προϊόντων Yzatis είναι κοινές σε όλα τα καταστήματα του δικτύου όπου διατίθενται τα προϊόντα, ιδιότητα, franchise και χονδρικής. Αντίστοιχα και για τα προϊόντα Morgan υπάρχει κεντρικός καθορισμός των τιμών από τη μητρική εταιρεία. Όσον αφορά κωδικούς εμπορευμάτων οι οποίοι δεν κινούνται καλά μέσα στη σεζόν, υπάρχει η δυνατότητα προσφορών μετά από τις απαραίτητες ενέργειες με το εμπορικό επιμελητήριο. Στην περίοδο των εκπτώσεων, το ύψος των εκπτώσεων εξαρτάται κάθε φορά από το ύψος των πωλήσεων που έχει επιτευχθεί και από την ανάγκη αύξησης του τζίρου, δίνοντας έμφαση στους κωδικούς στους οποίους υπάρχουν μεγάλα αποθέματα μετά το τέλος της σεζόν. Για τους συνεργάτες χονδρικής υπάρχει μια κεντρική γραμμή η οποία προτείνεται να ακολουθείται για τα προϊόντα Yzatis, όμως γίνονται και εξατομικευμένες συνεννοήσεις και υπάρχει κάποια ελευθερία κινήσεων. Μετά το τέλος των εκπτώσεων τα αδιάθετα προϊόντα της διατίθενται μέσω των καταστημάτων στοκ του Ομίλου, ένα εκ των οποίων βρίσκεται στην Κόρινθο και τα υπόλοιπα στην Αθήνα.

5.7 LUSSILE

- **Ιστορικό Επιχείρησης**

Η φίρμα Lussile ιδρύθηκε το 1990 από τους αδερφούς Καμινιώτη υπό τη νομική μορφή Καμινιώτη Μ. Αφοί ΑΒΕΕ. Η επιχειρηματική δραστηριότητα όμως, των αδερφών Καμινιώτη στο χώρο του ενδύματος, ξεκίνησε από το 1973 με άλλες εταιρικές μορφές. Η δραστηριοποίησή της στον χώρο της λιανικής ξεκίνησε το 1993, οπότε και εγκαινιάστηκε το πρώτο κατάστημα Lussile στη Θεσσαλονίκη. Το αντικείμενο δραστηριότητας της εταιρείας είναι η κατασκευή, οι εισαγωγές και το εμπόριο γυναικείων ενδυμάτων και αξεσουάρ υπό την επωνυμία Lussile. Παράλληλα, η ίδια μετοχική σύνθεση έχει ανοίξει κατάστημα καφέ, το Lou Cafe στην Ερμού δίπλα στο κατάστημα Lussile, το οποίο όμως αποτελεί μια διαφορετική δραστηριότητα και είναι μια ξεχωριστή εταιρεία.

- **Ο Ανταγωνισμός**

Το όραμα και η αποστολή της εταιρείας είναι να είναι πρωταγωνιστές και ηγέτες το χώρο του ελληνικού γυναικείου ενδύματος. Στόχος της είναι να βρίσκεται κοντά στη σύγχρονη γυναίκα μέσα από ένα μεγάλο και οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων, εταιρικών αλλά και μέσω συνεργασιών με τη μέθοδο franchising, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Το κοινό στο οποίο στοχεύει η εταιρεία είναι γυναίκες 25 με 45 ετών, δυναμικές και εργαζόμενες. Ο ανταγωνισμός στην ελληνική αγορά στον χώρο του γυναικείου ενδύματος είναι πολύ σκληρός. Ως κυριότεροι ανταγωνιστές θεωρούνται οι εταιρείες Raxevsky, Sarah Lawrence, Fidele, Bill Cost, Toi&Moi, BSB και Zara, καθώς η εταιρεία απευθύνεται

ταυτόχρονα σε μικρότερες αλλά και μεγαλύτερες ηλικίες. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό από τις εισαγωγές φθηνών προϊόντων από τις Ασιατικές χώρες, δεν έχει επηρεάσει καθόλου την εταιρεία.

Στη στρατηγική της η εταιρεία προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της καθώς ο ανταγωνισμός από εταιρείες όπως η Zaga είναι πολύ έντονος, έχοντας όμως υπόψη ότι δεν είναι εταιρεία υψηλής ραπτικής οπότε υπάρχει ένας περιορισμός στο ύψος των τιμών. Σύμφωνα με έρευνες που διεξάγει η εταιρεία ανά διετία-τριετία, έχει ελέγξει την αντίληψη του κοινού για αυτή. Το κοινό την αντιλαμβάνεται ως ποιοτική, με έμφαση στα υλικά, στη ραφή και στην εφαρμογή, προσφέροντας ανταγωνιστικές τιμές για το επίπεδο που προσφέρει.

• **Δίκτυα Διανομής**

Η εταιρεία Lussile αναπτύσσει παράλληλα δίκτυο λιανικής και χονδρικής πώλησης για την διάθεση των προϊόντων της, ενώ έχει παρουσία στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό .

Η εταιρεία διαθέτει ένα ευρύ δίκτυο διανομής με 39 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα που φέρουν την επωνυμία της, εκ των οποίων τα 13 είναι εταιρικά, τα 15 είναι corners και shop-in-shop σε μεγάλα πολυκαταστήματα, τα οποία εκμεταλλεύεται κυρίως η εταιρεία, και τα υπόλοιπα 11 έχουν αναπτυχθεί μέσω της μεθόδου franchising. Ένας μεγάλος αριθμός καταστημάτων της βρίσκεται στη περιοχή της Αττικής, ενώ παράλληλα υπάρχουν σε αρκετές πόλεις της Ελλάδος, όπως Θεσσαλονίκη, Βόλος, Λάρισα, Ρέθυμνο, Ηράκλειο, Ιωάννινα, Καβάλα, Σέρρες, Κόρινθος, Λαμία, Αργίριο, Βέροια, Χίος και Λευκάδα.

Όπως αναφέρθηκε, η εταιρεία έχει επιδιώξει να έχει παρουσία στα μεγάλα εμπορικά κέντρα και πολυκαταστήματα που αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια και έτσι έχει παρουσία σε αρκετά από αυτά: The Mall Athens, Attica, πολυκαταστήματα Hondos Center, Fokas, Notos Galleries, Shopping House. Παράλληλα, η εταιρεία έχει αναπτύξει 2 καταστήματα Outlet για τη διάθεση των ενδυμάτων προηγούμενων σεζόν, στη Ν. Σμύρνη και στο Χαλάνδρι.

Η εταιρεία έχει παρουσία και στο εξωτερικό με αποκλειστικά καταστήματα Lussile. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν 2 καταστήματα στην Κύπρο, στην Λεμεσό και στη Λευκωσία, και ένα στη Σαουδική Αραβία. Αυτά τα καταστήματα έχουν αναπτυχθεί μέσω της μεθόδου franchising.

Στο δίκτυο της χονδρικής πώλησης, η εταιρεία έχει περίπου 200 μεικτούς πελάτες σε όλη την Ελλάδα, οι οποίοι διαθέτουν παράλληλα και ρούχα άλλων εταιρειών. Για την επιλογή των καταστημάτων με τα οποία συνεργάζονται, βασικό ρόλο παίζει το όνομα του καταστήματος και η τοποθεσία του ώστε να ταιριάζει στο προφίλ της εταιρείας καθώς και οι άλλες μάρκες που φιλοξενεί να ταιριάζουν με το στυλ ρούχων της εταιρείας. Παράλληλα η εταιρεία έχει και συνεργασίες στο εξωτερικό, σε επίπεδο χονδρικής. Έτσι έχει διανομείς των προϊόντων της σε χώρες όπως η Σαουδική Αραβία και η Τσεχία.

- **Προοπτικές επέκτασης**

Στα σχέδια της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται η ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων της στην Ελλάδα, μέσω εταιρικών καταστημάτων αλλά και μέσω franchising. Τα καταστήματα που υπάρχουν στο εξωτερικό, όπως αναφέρθηκε, αναπτύχθηκαν με τη μέθοδο του franchising, αλλά μέσα στο 2007 η εταιρεία προγραμματίζει να ανοίξει ιδιόκτητο κατάστημα. Στο εξωτερικό τα καταστήματα που έχουν αναπτυχθεί είναι βασικά σε περιοχές με γεωγραφική εγγύτητα, καθώς είναι πιο προσιτή η προσέγγιση με τους υποψήφιους συνεργάτες και ο έλεγχος της καταλληλότητάς τους ώστε να ταιριάζουν με τη φιλοσοφία της εταιρείας.

- **Νέα κανάλια διανομής**

Η εταιρεία διαθέτει διαδικτυακό τόπο όπου υπάρχει αναλυτική παρουσίαση της εταιρείας, των στόχων της, του δικτύου χονδρικής και λιανικής διάθεσης των προϊόντων της, καθώς και στοιχεία επικοινωνίας για τους πελάτες λιανικής αλλά και για τους υποψήφιους franchisees. Παράλληλα γίνεται παρουσίαση κάποιων ενδεικτικών κομματιών της εκάστοτε νέας συλλογής τα οποία έχουν φωτογραφηθεί, και υπάρχει η δυνατότητα ενημέρωσης των ιστοσελίδων εσωτερικά από την εταιρεία. Το web site αποτελεί βασικά μέσο επικοινωνίας, τόσο για την Ελλάδα όσο και για το εξωτερικό, όμως δεν συμπεριλαμβάνεται στα σχέδια της εταιρείας να το χρησιμοποιήσει σαν κανάλι διανομής. Αυτό καταρχάς γιατί η εταιρεία θεωρεί ότι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται δεν είναι φανατικοί χρήστες του internet, ενώ η υλοποίηση του προϋποθέτει πάρα πολύ μεγάλη οργάνωση. Παράλληλα, υπάρχει η άποψη ότι το e-commerce δεν είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για ρούχα, λόγω της φύσης των προϊόντων και είναι δύσκολο για πώληση σε πρώτες γραμμές, σε αντίθεση με προϊόντα stock.

- **Οργάνωση**

Όσον αφορά την εμφάνιση των καταστημάτων επιδιώκεται να υπάρχει μια ομοιομορφία και συνέπεια μεταξύ των καταστημάτων ώστε να υπάρχει κοινή αίσθηση. Βέβαια κάποια από τα καταστήματα τα οποία έχουν φτιαχτεί 7-8 χρόνια και νωρίτερα, αναπόφευκτα παρουσιάζουν κάποιες αρχιτεκτονικές διαφορές σε σχέση με καταστήματα που κατασκευάστηκαν πρόσφατα. Όσον αφορά την τοποθεσία των καταστημάτων, γεγονός που ισχύει και για τα franchise καταστήματα, δίνεται έμφαση στην εμπορικότητα του σημείου, στην ευκολία πρόσβασης και στα τετραγωνικά τα οποία εξαρτώνται από το μέγεθος της πόλης. Η έλεγχος των σημείων γίνεται από την εταιρεία για τα καταστήματα franchise και ενδεικτικά το μέγεθός τους πρέπει να κυμαίνεται πάνω από 150τ.μ. για μεγάλες πόλεις.

Το στήσιμο του εσωτερικού των καταστημάτων, των προϊόντων και των βιτρινών γίνεται κεντρικά από την εταιρεία, από στυλίστα, και είναι ενιαίο για όλα τα καταστήματα, εταιρικά και franchise. Είναι δυνατόν να υπάρχει κάποια προσαρμογή ανά κατάστημα ανάλογα με το σημείο και την αγορά. Έτσι κάποια καταστήματα που έχουν ένα κοινό μεγαλύτερης ηλικίας, με πιο κλασικό ύφος, τα εμπορεύματα προσαρμόζονται ανάλογα. Η βιτρίνες των καταστημάτων αλλάζει κάθε 15-20 ημέρες και στέλνονται τοπικά στα καταστήματα υπεύθυνοι βιτριναδόροι που αναλαμβάνουν το στήσιμό τους. Το υλικό που απαιτείται παρέχεται κεντρικά από την εταιρεία ώστε να είναι κοινό.

- **Εφοδιασμός καταστημάτων**

Για τις επαναληπτικές παραγγελίες, οι υπεύθυνες των καταστημάτων οφείλουν να ενημερώνουν για τις ελλείψεις και τις ανάγκες των καταστημάτων μέσω φαξ. Παράλληλα όμως και η εταιρεία ελέγχει τα εμπορεύματα και όπου κρίνεται αναγκαίο προβαίνει σε μεταφορά εμπορευμάτων, ακόμα και ανάμεσα σε καταστήματα όπου χρειάζεται. Ακόμα και τα ίδια τα καταστήματα μπορούν να συνεννοηθούν μεταξύ τους για μεταφορά χωρίς τη μεσολάβηση της εταιρείας. Οι πρωτοβουλίες για τα εμπορεύματα είναι μοιρασμένες ανάμεσα στους υπεύθυνους των καταστημάτων και στη εταιρεία, σε μία αναλογία περίπου 70% με 30% αντίστοιχα, δίνοντας έτσι βαρύτητα στην ανατροφοδότηση από τα καταστήματα. Η εταιρεία διαθέτει πληροφοριακό σύστημα ERP για τον έλεγχο των λειτουργιών της και των εμπορευμάτων της, ενώ ακόμα γίνεται καταχώρηση των στοιχείων των πελατών κατά τις αγορές. Οι διανομές των προϊόντων γίνονται από το κεντρικό κτίριο διανομών, το οποίο βρίσκεται στα κεντρικά κτίρια της εταιρείας στην Αθήνα. Για την διανομή χρησιμοποιούνται ιδιόκτητα φορτηγά της εταιρείας και οι διανομές γίνονται κάθε δύο ημέρες.

- **Προσωπικό -Εκπαίδευση**

Το προσωπικό της εταιρείας μοιράζεται τη φιλοσοφία και τους στόχους της εταιρείας, και αυτή διαχέεται από την ανώτερη διοίκηση και στο υπόλοιπο προσωπικό. Όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού δεν υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, αλλά γίνονται σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με το αντικείμενο όπου απαιτείται. Για τα σεμινάρια η εταιρεία απευθύνεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, και αυτά λαμβάνουν χώρα είτε στην εταιρεία, είτε σε εξωτερικό χώρο.

Όσον αφορά την τακτική πώλησης στη λιανική, δίνεται έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη, παρέχοντας προτάσεις, και δεν ακολουθείται μια μη παρεμβατική τακτική όπως για παράδειγμα στα καταστήματα Zara. Κατά τη διάρκεια του πρώτου δειγματισμού της σεζόν γίνεται ενημέρωση όλων των υπευθύνων των καταστημάτων, ώστε να μπορούν να προτείνουν στις πελάτισσες τους κατάλληλους συνδυασμούς. Οι υπεύθυνοι των καταστημάτων προμηθεύονται το αντίστοιχα υλικό ώστε να ενημερώσουν και να εκπαιδεύσουν με τη σειρά τους όλους τους πωλητές λιανικής υπό την επίβλεψή τους.

- **Τιμολόγηση**

Όσον αφορά τον καθορισμό της τιμής των προϊόντων της, η εταιρεία προσπαθεί η τιμή να προκύπτει βάση της τελικής τιμής που επιθυμούν να δώσουν στον πελάτη και όχι βάση κόστους. Έτσι σε μεγάλο ποσοστό, θέτουν τη τιμή στόχο και γίνεται προσπάθεια να βρεθούν οι κατάλληλοι προμηθευτές έτσι ώστε να επιτευχθεί το ζητούμενο κόστος κατασκευής του προϊόντος που να εξασφαλίζει το επιθυμητό περιθώριο κέρδους. Βέβαια η συγκεκριμένη διαδικασία δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί πάντα. Ιδίως στον χώρο της μόδας, συμβαίνει κάποια εντυπωσιακά σχέδια να είναι ιδιαίτερα ακριβά στην παραγωγή και η τελική τιμή τους υψηλή, όμως να συνεισφέρουν στην εικόνα της εταιρείας και στο prestige της συλλογής, γι' αυτό η εταιρεία προβαίνει στην παραγωγή και διάθεσή τους.

Οι τιμές των προϊόντων είναι κοινές σε όλο το δίκτυο των καταστημάτων Lussile καθώς και στο δίκτυο χονδρικής. Για του πελάτες χονδρικής υπάρχει μια εμπορική πολιτική, όμως υπάρχουν διαφοροποιήσεις και *tailor-made* συμφωνίες ανάλογα με την κατηγορία των πελατών και τον τρόπο πληρωμών.

Στην περίοδο των εκπτώσεων υπάρχει κοινή πολιτική που καθορίζεται κεντρικά από την εταιρεία για το ύψος των εκπτώσεων και για τις προσφορές. Για προϊόντα που ενδεχομένως δεν έχουν την αναμενόμενη πορεία κατά τη διάρκεια της σεζόν, δεν γίνεται κάποια αλλαγή στην τιμή, σε μεγάλο βαθμό λόγω σεβασμού προς τις πελάτισσες που έχουν ήδη αγοράσει το προϊόν. Υπάρχει μόνο η δυνατότητα να γίνονται κάποιες προσφορές σε συγκεκριμένους κωδικούς σε κάποιες ειδικές μερίδες καταναλωτών, οι οποίοι αποτελούν μέρος του Lussile Club, στο οποίο εγγράφονται οι πιστές πελάτισσες. Η εγγραφή γίνεται όταν οι πελάτισσες κάνουν λογαριασμό άνω των 440€, γεγονός που λαμβάνει χώρα καθώς, σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας, αρκετές πελάτισσες ψωνίζουν ολοκληρωμένα σύνολο παρά την επικράτηση της τάσης *mix&match*. Για τα προϊόντα, μετά το πέρας των εκπτώσεων, διατίθενται μέσω των καταστημάτων *stock* που έχει η εταιρεία. Κάποιοι παλιότεροι κωδικοί όμως ενδέχεται να αποσυρθούν και να καταστραφούν.

5.8BSB

- **Ιστορικό Επιχείρησης**

Η εταιρεία BSB ABEE ιδρύθηκε με τη σημερινή μορφή της το 1997 για να συνεχίσει τη δραστηριότητα παλαιότερων προσωπικών εταιρειών. Η εταιρεία δραστηριοποιείται από 1980 στην παραγωγή και εμπορία γυναικείων ενδυμάτων με τη συγκεκριμένη επωνυμία. Η επέκταση του ομίλου στη λιανική ξεκίνησε το 1987 με τη λειτουργία του πρώτου καταστήματος της αλυσίδας BSB, ενώ πριν διέθετε τα προϊόντα της μόνο μέσω χονδρικής πώλησης. Η εταιρεία κάνει παραγωγή, εισαγωγές και εμπόριο γυναικείων καθώς και εισαγωγές και εμπόριο γυναικείων υποδημάτων, τσαντών και αξεσουάρ τα οποία φέρουν την επωνυμία της.

Η εταιρεία έχει από τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς στον κλάδο του ενδύματος στην Ελλάδα και η στρατηγική που ακολουθεί είναι πλέον ηγεσίας. Τα τελευταία πέντε χρόνια έχει ιδρυθεί τμήμα *μάρκετινγκ* στην εταιρεία και γίνονται στοχευμένες προσπάθειες για την εικόνα που επιθυμεί να έχει η εταιρεία, δίνοντας έμφαση στην παροχή διαφοροποιημένου και ποιοτικού προϊόντος. Η φιλοσοφία της εταιρείας είναι να είναι να μπροστά από τις εξελίξεις και οι εργαζόμενοι της συμβαδίζουν με αυτό. Η εταιρεία διαθέτει 2 συλλογές, την BSB jeans, η οποία απευθύνεται σε νεαρότερες ηλικίες και είναι πιο *casual*, και την BSB collection, η οποία απευθύνεται σε όλες τις ηλικίες και προσφέρει περισσότερο βραδινά ρούχα και για γραφείο. Το *core target group* της εταιρείας είναι το 18-24, αλλά ευρύτερα απευθύνεται στο 15-44 καθώς οι γυναίκες τείνουν να ντύνονται νεανικότερα. Εκτός από ρούχα και αξεσουάρ, η εταιρεία από το 2002 διαθέτει και εσώρουχα/μαγιό ώστε να προσφέρει ολοκληρωμένο ενδυματολογικό προφίλ.

- **Κλάδος-Ανταγωνιστές**

Επειδή η εταιρεία έχει ποικιλία ειδών, θεωρεί ότι σε κάθε σειρά ανταγωνίζεται διάφορες εταιρείες. Έτσι, στα jeans ανταγωνιστές θεωρούνται εταιρείες όπως οι Diesel, Replay, Staff. Στο κομμάτι του collection ανταγωνίζεται με εταιρείες όπως η Toi&Moi, η Attrativo σε πιο νεανικά κομμάτια και η Lussile σε ένα μεγαλύτερο ηλικιακό κοινό. Έτσι οι ανταγωνιστές είναι αρκετοί και διαφορετικοί ανάλογα με το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο απευθύνονται και το προϊόν που έχουν. Όσον αφορά τις ξένες αλυσίδες μεγάλο μερίδιο αγοράς έχουν πάρει οι εταιρείες Zara και Bershka, η τελευταία απευθύνεται σε ένα πιο νεανικό κοινό, του ισπανικού ομίλου Inditex και ο ανταγωνισμός αναμένεται να αυξηθεί με την έλευση της σουηδικής αλυσίδας H&M. Σύμφωνα με τους υπεύθυνους η αγορά του ενδύματος στην Ελλάδα είναι σε περίοδο ωριμότητας, αρκετά κορεσμένη και οι αλυσίδες είναι αυτές που θα επικρατήσουν σε μεγάλο βαθμό, γιατί διαθέτουν οργάνωση, στρατηγική και στόχους, και προσφέρουν επώνυμο προϊόν, το οποίο έχει τη ζήτηση. Ενώ τα συνοικιακά μαγαζιά και οι μικροεπιχειρήσεις του κλάδου φθίνουν σταδιακά.

Η εταιρεία στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξής της προέβη το τελευταίο διάστημα στην εξαγορά της ανταγωνιστικής εταιρείας της Lynne, η οποία όμως έχει διαφορετική τοποθέτηση στην αγορά και θεωρεί ότι δε κανιβαλίζει σε μεγάλο βαθμό το δικό της προϊόν. Επιλέχθηκε αυτή η κίνηση έναντι της εναλλακτικής δημιουργίας μιας νέας φίρμας, στα πρότυπα του ομίλου Inditex, λόγω της ήδη εδραιωμένης αναγνωρισιμότητας της φίρμας Lynne.

· **Δίκτυο Διανομής**

Η εταιρεία διαθέτει ένα πολύ μεγάλο δίκτυο καταστημάτων αυτή τη στιγμή, που αριθμούν τα 86 καταστήματα σε Ελλάδα και εξωτερικό, εκ των οποίων 60 βρίσκονται στην Ελλάδα και 26 στο εξωτερικό. Στην Ελλάδα έχει παρουσία σε έναν αρκετά μεγάλο αριθμό πόλεων όπου αναπτύσσεται τόσο με εταιρικά καταστήματα, όσο και με καταστήματα franchise. Τα καταστήματα franchise είναι σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό από τα εταιρικά καταστήματα και αναπτύσσονται με δύο μορφές, τα BSB shops και τα BSB points. Τα πρώτα είναι καταστήματα σε μεγάλες αγορές, με χώρους άνω των 90-120τ.μ. και συγκεκριμένη αρχιτεκτονική, και πρέπει να διαθέτουν το μεγαλύτερο τμήμα της εκάστοτε συλλογής. Τα δεύτερα ξεκίνησαν το 2003 και δημιουργήθηκαν για να αναπτυχθεί το δίκτυο σε κάποιες περιοχές που δε μπορούσε να σταθεί ένα κανονικό κατάστημα, σε μικρότερες αγορές, ο χώρος μπορεί να είναι κάτω από 90τ.μ. και η αρχιτεκτονική μπορεί να μην είναι ακριβώς ίδια αλλά να έχει κάποια στοιχεία, ενώ διαθέτουν μικρότερη ποικιλία ρούχων.

Αποκλειστικά καταστήματα BSB στο εξωτερικό υπάρχουν 4 στην Κύπρο, 5 στη Σαουδική Αραβία και 3 στο Λίβανο τα οποία έχουν αναπτυχθεί μέσω της μεθόδου franchising. Ακόμα, υπάρχουν 12 καταστήματα στη Ρουμανία, όπου η εταιρεία πηγαίνει πάρα πολύ καλά, και ανήκουν στην εταιρεία μέσω της θυγατρική που υπάρχει εκεί. Τέλος, στην Τουρκία υπάρχουν 2 καταστήματα BSB τα οποία ανήκουν στη θυγατρική Life Star Agent, η οποία συνεργάζεται και με ένα ευρύ δίκτυο εμπόρων για τη χονδρική διάθεση των προϊόντων

Η εταιρεία έχει παρουσία στα μεγαλύτερα εμπορικά κέντρα και πολυκαταστήματα, είτε με τη μορφή καταστημάτων είτε shops-in shop. Η εταιρεία δε διαθέτει δικά της stock καταστήματα, αλλά έχει παρουσία στο Factory Outlet και στο Mega Outlet το οποίο άνοιξε τελευταία στη Θεσσαλονίκη.

Η εταιρεία συνεργάζεται με 300 περίπου καταστήματα λιανικής σε όλη την Ελλάδα για την χονδρική διάθεση των προϊόντων της. Για την επιλογή των καταστημάτων με τα οποία συνεργάζεται σημαντικό ρόλο παίζει το ανθρώπινο δυναμικό, το ύψος και η πελατεία του καταστήματος, η αρχιτεκτονική και η τοποθεσία του, και η δυνατότητα να φιλοξενήσει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα της συλλογής. Ακόμα, η εταιρεία κάνει εξαγωγές των προϊόντων σε Γερμανία, Γαλλία, Ρωσία, Αρμενία, Βουλγαρία, Σκόπια, Αλβανία, Αίγυπτο και Τουρκία. Η εταιρεία λαμβάνει μέρος εδώ και χρόνια στην έκθεση "Who's next" στη Γαλλία. Προοπτικές επέκτασης

Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας για τα επόμενα χρόνια είναι η κάλυψη κάποιων σημείων στη Ελλάδα όπου δεν υπάρχει παρουσία, όπως στη Λάρισα και στο Ηράκλειο.

Παράλληλα επιδιώκεται να γίνουν αλλαγές σε κάποια υπάρχοντα σημεία, ώστε να αναδειχθεί η δυναμική και η εικόνα της εταιρείας η οποία έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια. Στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης εντάσσεται ο στόχος της διεξόδου της μάρκας στις ξένες αγορές, με επιδίωξη την επέκταση αρχικά στα Βαλκάνια και γενικότερα στην Ευρώπη. Τα τελευταία 3 χρόνια έχει αρχίσει να γίνεται πραγματικότητα, με έμφαση στα Βαλκάνια και ειδικότερα στη Ρουμανία και Τουρκία. Στα άμεσα σχέδια είναι η έναρξη ενός καταστήματος στην Αλβανία, ενός στην Αίγυπτο και ενός στη Ρουμανία. Παράλληλα μέσα στα επόμενα 2 χρόνια προγραμματίζεται η δημιουργία 10 νέων καταστημάτων BSB.

- **Νέα κανάλια διανομής**

Η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα πολύ οργανωμένο εταιρικό διαδικτυακό τόπο. Στο website γίνεται παρουσίαση της εταιρείας και του ιστορικού της, αναλυτικές πληροφορίες για το δίκτυο διανομής της καθώς και φωτογραφίες επιλεγμένων κομματιών της νέας συλλογής. Το website ανανεώνει την εμφάνισή του κάθε εξάμηνο, παράλληλα με τις συλλογές, και ενημερώνεται μέσα στη σεζόν με νέα που αφορούν τους πελάτες. Μάλιστα το website είχε αποσπάσει έπαινο για την online παρουσίαση της κολεξιόν από τα Ελληνικά Βραβεία Γραφιστικής και Εικονογράφησης 2006. Προς το παρόν πάντως δεν υπάρχει καμία σκέψη να χρησιμοποιηθεί το Internet ως κανάλι διανομής.

- **Οργάνωση**

Το στήσιμο των καταστημάτων είναι κοινό στο δίκτυο των αποκλειστικών καταστημάτων BSB και καθορίζεται από την εταιρεία. Υπάρχει ειδική ομάδα στην εταιρεία που ασχολείται με το εσωτερικό των καταστημάτων, η οποία αριθμεί προς το παρόν 7 άτομα. Οι βιτρίνες έχουν όλες το ίδιο ντεκόρ και τα ρούχα που παρουσιάζονται είναι κατά πλειοψηφία κοινά. Υπάρχουν κάποιες διαφοροποιήσεις ανά περιοχή γιατί η καθεμία έχει το δικό της ύψος και κάποια ρούχα πουλάνε καλύτερα, όμως επιδιώκεται να υπάρχει το ίδιο στυλ. Το υλικό των βιτρινών στέλνεται στα καταστήματα από την εταιρεία και οι βιτρίνες στήνονται στα καταστήματα από την αντίστοιχη ομάδα της εταιρείας. Τα ρούχα των βιτρινών αλλάζουν κάθε 15 με 20 ημέρες, ενώ το ντεκόρ τους αλλάζει 4 με 5 φορές το χρόνο. Δίνεται ιδιαίτερη στο στήσιμο των εμπορευμάτων (merchandising) το οποίο γίνεται από την υπεύθυνη ομάδα βάση ποιότητας, χρωμάτων και εμπορικότητας. Έτσι οι κωδικοί οι οποίοι έχουν μικρότερη ζήτηση προβάλλονται περισσότερο. Οι προβολές μέσα στους χώρους είναι πολύ σημαντικές

για την εταιρεία και πλέον γίνονται με πολύ οργανωμένο τρόπο. Για τα καταστήματα του εξωτερικού υπάρχει άτομο από την Ελλάδα που τα επισκέπτεται και καθορίζει το merchandising και το στήσιμο των βιτρινών. Εφοδιασμός Καταστημάτων

Τα αποκλειστικά καταστήματα BSB πρέπει να έχουν αντιπροσωπευτικό δείγμα της συλλογής, περίπου το 80%, το οποίο διαφοροποιείται ανάλογα με τις αγορές και το κοινό τους. Για την επιλογή της εκάστοτε συλλογής το βασικό ρόλο στις αποφάσεις έχουν οι διευθυντές των καταστημάτων οι οποίοι γνωρίζουν καλύτερα τα καταστήματα και την περιοχή. Ακόμα, για το εξωτερικό γίνονται κάποιες παραγωγές ειδών για τη συγκεκριμένη αγορά. Για παράδειγμα στη Σαουδική Αραβία έχουν ιδιαίτερη ζήτηση τα εμπριμέ και γίνονται κάποιοι κωδικοί ρούχων ειδικά για εκεί.

Οι διανομές των εμπορευμάτων γίνονται σε καθημερινή βάση, έτσι ένα κατάστημα το λιγότερο που θα παραλάβει ρούχα μέσα στην εβδομάδα είναι 2 ή 3 φορές. Από τη στιγμή που θα παραγγείλει κάτι ένα κατάστημα στην Αττική μπορεί να το παραλάβει και την ίδια μέρα ενώ στην επαρχία από την επόμενη και μετά. Οι παραγγελίες στην αρχή της σεζόν γίνονται μέσω του δειγματισμού των προϊόντων στους υπεύθυνους των καταστημάτων ενώ στην διάρκεια της σεζόν οι επαναλήψεις γίνονται τηλεφωνικά. Υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση από τα καταστήματα για την ζήτηση των προϊόντων και τις νέες τάσεις, το οποίο προωθείται στα κατάλληλα τμήματα της εταιρείας, καθώς εταιρεία προβαίνει σε σχεδιασμό προϊόντων μέσα στη σεζόν σύμφωνα με τα μηνύματα τα αγοράς. Η εταιρεία εγκατέστησε πρόσφατα νέο πληροφοριακό σύστημα για τον έλεγχο των λειτουργιών της και τη διαχείριση των αποθεμάτων της. Ακόμα στα σχέδια της εταιρείας είναι η υιοθέτηση ενός CRM(Customer Relationship Management) συστήματος για τη διαχείριση των πελατών λιανικής. Υπάρχει κεντρική αποθήκη διανομών στη βάση της εταιρείας στο Ηράκλειο Αττικής απ' όπου γίνονται οι διανομές, με ιδιόκτητα φορτηγά στην περιοχή της Αττικής και μεταφορικές στην επαρχία. Στο εξωτερικό υπάρχουν αντίστοιχα δομημένες εταιρείες με τα τμήματά τους, όπως διεύθυνση πωλήσεων, λογιστήριο, οι οποίες ελέγχονται κεντρικά, λαμβάνουν τις κεντρικές γραμμές και τις υλοποιούν ανάλογα.

· Προσωπικό -Εκπαίδευση

Το προσωπικό της εταιρείας BSB ανέρχεται στα 260 άτομα και τα άτομα που εργάζονται στα καταστήματα του δικτύου franchise αριθμούν περίπου στα 260 αυτή τη στιγμή. Η εταιρεία φροντίζει ιδιαίτερα για την εκπαίδευση των πωλητών της, λιανικής και χονδρικής. Οι πωλητές αποτελούν σημαντική δύναμη της εταιρείας και κάθε χρόνο πραγματοποιούνται σεμινάρια και εκπαιδεύσεις για όλο το δίκτυο σε όλα τα άτομα. Υπάρχει ειδική ομάδα που αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού στα καταστήματα η οποία προβαίνει επιτόπου, παραμένει όσο χρειάζεται από 1 εβδομάδα έως 2 μήνες και εκπαιδεύει το προσωπικό από την αρχή μέχρι το τέλος. Αν προκύψει κάποιο πρόβλημα επίσης επισκέπτονται τα καταστήματα για να διερευνήσουν τα αίτια και να δώσουν λύσεις. Παράλληλα, κάθε χρόνο γίνονται σεμινάρια στους πωλητές. Η λογική της πώλησης εστιάζει στην ποιοτική εξυπηρέτηση χωρίς όμως να ενοχλείται ο πελάτης. Ακόμα, τα ζητούμενο είναι εκτός από την παραγγελιοληψία οι πωλητές να μπορούν να προτείνουν τα κατάλληλα κομμάτια στους πελάτες, που ταιριάζουν στο στυλ τους και συμπληρωματικά του προϊόντος. Κατά τους δειγματισμούς οι διευθυντές των καταστημάτων ενημερώνονται για

τη νέα collection και για τους προτεινόμενους συνδυασμούς, παίρνουν εγχειρίδια, και αυτοί με τη σειρά τους, μαζί με την ομάδα εκπαίδευσης που μπαίνει στα καταστήματα, ενημερώνουν τους πωλητές. Αυτή η ομάδα δημιουργήθηκε πρόσφατα, προς το παρόν αποτελείται από 3 άτομα και συνεχώς επεκτείνεται. Όσον αφορά την ατμόσφαιρα στο κατάστημα, οι πωλητές ενθαρρύνονται παράλληλα με τον επαγγελματισμό, να υπάρχει κέφι και ελευθερία να περνάει καλά η ομάδα, ώστε αυτό να αντικατοπτρίζεται στη θετική διάθεση και εξυπηρέτηση των πελατών, γεγονός που ξεκινάει από την ανθρωποκεντρική φιλοσοφία της εταιρείας.

- **Τιμολόγηση**

Η τιμολόγηση των προϊόντων της εταιρείας γίνεται βάση κόστους παραγωγής των προϊόντων. Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στην ποιότητα και τον σχεδιασμό των ρούχων. Η εταιρεία επιδιώκει να δίνει, ακόμα και στα βασικά προϊόντα, ανώτερη δουλειά, καλύτερο φινίρισμα, επεξεργασία και υφάσματα, με αποτέλεσμα να αποτυπώνεται αυτό και στις τιμές. Η εταιρεία δίνει μια ολοκληρωμένη προσφορά με την εικόνα και την ποιότητα του προϊόντος και των καταστημάτων της, και θεωρεί ότι με αυτή τη λογική οι τιμές κυμαίνονται σε καλό επίπεδο.

Οι τιμές των προϊόντων της είναι ίδιες σε όλο το δίκτυο των αποκλειστικών καταστημάτων της. Οι μικτοί πελάτες μπορεί να κάνουν κάποιες αλλαγές, αλλά η κεντρική γραμμή της εταιρείας είναι να παραμένουν σταθεροί στην προτεινόμενη τιμολογιακή πολιτική ώστε να μην υπάρχει ανταγωνισμός στο δίκτυο. Στην περίοδο των εκπτώσεων, το ποσοστό φτάνει μέχρι και 50% πλέον, ενώ παλιότερα έφτανε και σε υψηλότερο ποσοστό. Το ποσοστό της έκπτωσης ανεβαίνει σταδιακά μέσα στην εκπτωτική περίοδο. Οι μικτοί πελάτες λαμβάνουν τις προτάσεις της εταιρείας για τις εκπτώσεις αλλά είναι ελεύθεροι να βάλουν ότι ποσοστό επιθυμούν. Εάν ένας κωδικός δεν πάει καλά μέσα στη σεζόν έχει συμβεί να αλλάξει η τιμή ή να μπουνε κάποιες προσφορές, αλλά πολύ περιορισμένα. Αρκετά παλιότερα γινόταν προσφορές και mid-sales αλλά πλέον δε συνηθίζεται. Όσον αφορά τα προϊόντα που παραμένουν αδιάθετα μετά το τέλος των εκπτώσεων, οι franchisee τα κρατάνε στα καταστήματά τους και τα βγάζουν με χαμηλότερες τιμές σε επόμενες εκπτώσεις. Τα προϊόντα από τα εταιρικά καταστήματα και shops-in-shop, τα οποία εκμεταλλεύεται η εταιρεία, επιστρέφονται στην εταιρεία και διατίθενται μέσω κάποιων stock καταστημάτων.

5.9 ATTRATIVO

- **Ιστορικό Επιχείρησης**

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1989 με έδρα την Αθήνα και έχει σαν αντικείμενο δραστηριότητας την κατασκευή, εισαγωγή και εμπόριο γυναικείων ενδυμάτων καθώς και εισαγωγές και εμπόριο υποδημάτων τσαντών και αξεσουάρ. Η εταιρεία προϋπήρχε από το 1962 με άλλες νομικές μορφές και ασχολούνταν μόνο με τη χονδρική. Με την έλευση της δεύτερης γενιάς των ιδιοκτητών, στα τέλη του '80, ξεκίνησε η μάρκα Attrativo και στις αρχές του '90 τα πρώτα καταστήματα. Αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα είναι μια από τις σημαντικότερες εταιρείες στον κλάδο της. Είναι μια εταιρεία προσανατολισμένη στην αγορά και το όραμά της είναι να μεγαλώσει και να γίνει μια μάρκα αναγνωρίσιμη στην Ευρώπη, όπου έχει ήδη

αρχίσει να έχει παρουσία. Βασικό στοιχείο για την εταιρεία είναι ότι στηρίζεται πολύ στην επικοινωνιακή στρατηγική και το μάρκετινγκ. Η εταιρεία μελετά και το ενδεχόμενο να εισέλθει και στον χώρο του ανδρικού ρούχου. Τον τελευταίο χρόνο έχει αναλάβει την αντιπροσώπευση και την ανάπτυξη του δικτύου της ξένης εταιρείας G-Star Raw, της οποίας τα ύφος κινείται κοντά στο δικό της.

Το ευρύτερο ηλικιακό κοινό στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία είναι το 15-35, όμως η κύρια εστίαση είναι στο κοινό 18-24. Τα ρούχα της εταιρείας είναι νεανικά, ευκολοφόρετα και σχετικά σπορ, ενώ απευθύνονται σε κορίτσια με άποψη, διαφοροποιημένα από τη μάζα. Παράλληλα, τα τελευταία δύο χρόνια έχει αναπτύξει μια δεύτερη σειρά, την ALE (Attrativo Limited Edition), τα οποία είναι πιο ιδιαίτερα σχεδιαστικά και κομψά και απευθύνονται σε ένα μεγαλύτερο ηλικιακό γκρουπ, από 25 έως 35 με 40, το οποίο είναι η συνέχεια του εστιασμένου κοινού στόχου της βασικής σειράς. Στόχος της εταιρείας είναι να γνωρίζει το κοινό ότι ανήκουν στην ίδια «οικογένεια» όμως να είναι διαφοροποιημένες, στα πρότυπα των Benetton και Sisley.

· **Κλάδος-Ανταγωνιστές**

Η εταιρεία θεωρεί ότι ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας βρίσκεται σε περίοδο ύφεσης και ανάπτυξη παρουσιάζουν οι εταιρείες με εξωστρεφή χαρακτήρα. Η ανάπτυξη της εταιρείας και πέντε με έξι ακόμα μεγάλων ελληνικών εταιρειών έχει υπάρξει πολύ μεγάλη τα πέντε τελευταία χρόνια. Το κλειδί για αυτή την ανάπτυξη η εταιρεία θεωρεί ότι είναι ο προσανατολισμός προς το μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με την εταιρεία, οι κυριότεροι ανταγωνιστές της είναι οι ελληνικές εταιρείες BSB και Τοί&Μοί, οι εταιρείες του ομίλου INDITEX (κυρίως Bershka, Zara) και οι διεθνείς εταιρείες τζιν Diesel, Replay και Miss Sixty.

· **Δίκτυα Διανομής**

Η εταιρεία στην Ελλάδα έχει ένα πολύ ανεπτυγμένο δίκτυο καταστημάτων Attrativo. Υπάρχουν συνολικά 44 καταστήματα, στην Αττική και σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, εκ των οποίων περίπου το 40% είναι εταιρικά και το 60% franchise. Παράλληλα η εταιρεία αναπτύσσει δίκτυο καταστημάτων στο εξωτερικό. Διαθέτει 3 αποκλειστικά καταστήματα Attrativo στην Τσεχία, 3 στην Πολωνία, 1 στη Σουηδία, 3 στην Κύπρο και 1 στην Πολωνία, ένα ποσοστό των οποίων είναι ιδιόκτητα. Στο προσεχές μέλλον προγραμματίζει να ανοίξει το πρώτο αποκλειστικό κατάστημα στην Ιρλανδία όπου αναπτύσσει έντονα εξαγωγική δραστηριότητα καθώς και 2 ακόμα καταστήματα franchise στην Πολωνία. Στο εξωτερικό η εταιρεία αναπτύσσεται με θυγατρικές εταιρείες ώστε να μην επηρεαστεί η Ελληνική εταιρεία. Η εταιρεία σε αντίθεση με πολλές άλλες ελληνικές επιχειρήσεις, προτίμησε να επεκταθεί προς την Κεντρική Ευρώπη κυρίως και όχι τόσο στις Βαλκανικές. Θεωρεί ότι η παρουσία της σε αυτές τις χώρες μπορεί να την καθιερώσει καλύτερα σαν όνομα στην Ευρώπη, και έχει μεγαλύτερο κύρος να βρίσκεται σε Ολλανδία και Ιρλανδία απ' ότι σε Ρουμανία. Παράλληλα, η επέκταση σε χώρες όπως η Πολωνία έχει να κάνει με το μεγάλο ύψος του πληθυσμού και τα μικρότερα λειτουργικά έξοδα, όπως σε μισθούς, γεγονός που

την καθιστά συμφέρουσα επένδυση. Τέλος, το στυλ των ρούχων της εταιρείας που είναι πιο casual, ταιριάζει καλύτερα και έχει μεγαλύτερη ανταπόκριση στη Σκανδιναβία και τη Βόρεια Ευρώπη.

Η εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα της χονδρικά σε πάνω από 300 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Παράλληλα, η εταιρεία έχει παρουσία σε μεγάλο αριθμό καταστημάτων του εξωτερικού. Έτσι βρίσκεται σε 70 καταστήματα στην Ιρλανδία και σε 60 στην Ολλανδία.

Η εταιρεία έχει παρουσία σε εμπορικά κέντρα στην Ελλάδα και αυτή τη στιγμή έχει καταστήματα στο The Mall Athens, στο Mediterranean Cosmos και City Gate Θεσσαλονίκης, και στο Cosmopolis Κομοτηνής. Ακόμα, βρίσκεται με τη μορφή corners σε πέντε πολυκαταστήματα. Παράλληλα, η εταιρεία διαθέτει τρία καταστήματα stock τα οποία βρίσκονται στο Factory Outlet Πειραιώς, Αεροδρομίου και Empoli Outlet. Νέα κανάλια διανομής

Η εταιρεία έχει αναπτύξει εταιρικό διαδικτυακό τόπο όπου γίνεται παρουσίαση της εταιρείας, κάποιων προϊόντων, στοιχεία επικοινωνίας, καθώς και δυνατότητα εγγραφής ως μέλους για αποστολή νέων. Ακόμα υπάρχουν διάφορα νέα και συνδέσεις με άλλους διαδικτυακούς τόπους που αφορούν το νεανικό κοινό της. Στα σχέδια της εταιρείας δεν υπάρχει καθόλου η σκέψη να χρησιμοποιηθεί το internet ως κανάλι διανομής.

· **Οργάνωση**

Για την επιλογή των σημείων των καταστημάτων *Attrativo*, σημαντικό κριτήριο είναι η επιλογή εμπορικών σημείων τα οποία προσελκύουν νεαρό κόσμο, το οποίο είναι το κοινό στόχο της. Τα καταστήματα πρέπει να είναι κατ' ελάχιστο 90 με 100 τετραγωνικά. Το στήσιμο των καταστημάτων καθορίζεται από την εταιρεία με αυστηρούς κανόνες. Η εταιρεία έχει ομάδα 5 ατόμων η οποία αποτελείται από *visual merchandisers* για το στήσιμο των εμπορευμάτων και βιτρίναδόρους, ώστε να υπάρχει η ίδια βιτρίνα σε όλα τα καταστήματα για συγκεκριμένη περίοδο. Αυτή η ομάδα επισκέπτεται και τα καταστήματα του εξωτερικού, όμως λόγω της δυσκολίας των ταξιδιών, γίνεται προσπάθεια να εκπαιδευτούν κάποια άτομα τοπικά και να μπορούν να δουλεύουν μέσω φωτογραφιών. Η αποστολή των φωτογραφιών γίνεται ήδη αλλά χρειάζεται και η παρουσία εξειδικευμένου ατόμου στο χώρο. Οι βιτρίνες είναι κοινές σε Ελλάδα και εξωτερικό, αλλάζουν κάθε δύο εβδομάδες και όλα τα υλικά στέλνονται από την εταιρεία. Έτσι όλες οι παράμετροι, όπως τα ντεκόρ μέχρι το πώς συνδυάζονται τα ρούχα στην τοποθέτηση, καθορίζονται από την εταιρεία. Σε όλα τα καταστήματα υπάρχει κοινή μουσική η οποία είναι αποκλειστικά ξένη και γίνεται σε συνεργασία με κάποιο ραδιοφωνικό σταθμό.

· **Εφοδιασμός καταστημάτων**

Τα αποκλειστικά καταστήματα πρέπει να έχουν τουλάχιστον το 80% της συλλογής. Για τα εταιρικά καταστήματα η επιλογή των προϊόντων γίνεται από την εταιρεία κεντρικά, ενώ για τα franchise καταστήματα από τους υπεύθυνους των καταστημάτων. Για τα καταστήματα franchise του εξωτερικού υπάρχει μεγαλύτερη ανεξαρτησία γιατί υπάρχει και το τοπικό στοιχείο. Η εταιρεία διαθέτει πληροφοριακό σύστημα και υπάρχει άμεσος έλεγχος των καταστημάτων και των αποθεμάτων. Για τα ιδιόκτητα καταστήματα μπορεί να γίνει

αυτόματα ανεφοδιασμός όταν υπάρχουν ελλείψεις, ενώ για τα καταστήματα franchise μέσω παραγγελιών. Η διανομή ξεκινάει από τα κεντρικά κτίρια της εταιρείας στη Μεταμόρφωση και γίνεται με ιδιότητα φορτηγά στην Αττική και μεταφορικές στην επαρχία. Οι διανομές γίνονται κάθε 2 με 3 φορές την εβδομάδα στην Αττική, 1 με 2 στην επαρχία κα 1 φορά την εβδομάδα στο εξωτερικό.

- **Προσωπικό -Εκπαίδευση**

Η εταιρεία έχει προσωπικό 270 άτομα στην Ελλάδα, στα κεντρικά της εταιρείας και στα ιδιότητα καταστήματα. Ακόμα στα γραφεία του εξωτερικού υπάρχουν 50 περίπου άτομα προσωπικό, η πλειοψηφία των οποίων βρίσκεται στην Τσεχία και μετά στη Σλοβακία και στη Σουηδία. Με την είσοδο της νέας κολεξιόν, οι υπεύθυνοι των καταστημάτων, εταιρικών και franchise, δειγματίζονται στα κεντρικά ώστε να έχουν άποψη για τη συλλογή και για τους συνδυασμούς. Κάποιες εκπαιδεύσεις γίνονται, για τα ιδιότητα καταστήματα, για τους υπεύθυνους και τους βοηθούς τους.

Όσον αφορά τους πωλητές της λιανικής προτείνεται να υπάρχει ενεργή συμμετοχή χωρίς όμως πίεση του πελάτη. Το ζητούμενο είναι οι πωλητές να μπορούν να προτείνουν να κατάλληλα σύνολα και να είναι ειλικρινείς, ώστε ο πελάτης να μένει ικανοποιημένος και να δημιουργείται πιστότητα. Δε γίνεται κάποια εκπαίδευση κεντρικά για τους πωλητές της λιανικής. Υπάρχει υπεύθυνος retail manager ο οποίος επισκέπτεται επιτόπου τα καταστήματα, ο οποίος δρα συμβουλευτικά. Επισκέπτεται όλα τα καταστήματα ανάλογα με τις ανάγκες και παραμένει όπου κρίνει αναγκαίο και υπάρχει καινούργιο προσωπικό. Υπάρχει έτσι συνεχής παρακολούθηση του προσωπικού.

- **Τιμολόγηση**

Ο καθορισμός της τιμής ξεκινάει από τον σχεδιασμό των προϊόντων. Έτσι εάν ένα σχέδιο ή ένα ύφασμα που έχει επιλεγεί από το σχεδιαστικό, είναι ακριβό και αυτό μετατοπίζεται στην τελική τιμή του προϊόντος για τον καταναλωτή, τότε απορρίπτεται. Πυξίδα αποτελεί αυτό που προσφέρεται στον καταναλωτή να είναι value for money. Εάν κάτι ξεφύγει και η τελική τιμή είναι πιο ακριβή από την αναμενόμενη, τότε η εταιρεία μπορεί να μειώσει το δικό της markup. Για επιτευχθεί η ζητούμενη τιμή, αρκετές φορές αναζητούνται εναλλακτικοί προμηθευτές.

Οι τιμές των προϊόντων είναι ίδιες σε όλα καταστήματα όπου πωλούνται τα προϊόντα, χονδρικής και λιανικής. Στην περίοδο των εκπτώσεων φεύγουν από την εταιρεία λίστες με τα ποσοστά των εκπτώσεων, οι οποίες προωθούνται σε όλα τα καταστήματα, και αλλάζουν κλιμακωτά. Υπάρχει καθορισμένο ποσοστό έκπτωσης ανά οδηγό. Το μέγιστο ποσοστό στο οποίο μπορεί να φτάσει η έκπτωση είναι μέχρι 50%. Για προϊόντα που δε πάνε καλά κατά τη διάρκεια της σεζόν, δε γίνονται καθόλου προσφορές, αλλά γίνεται προσπάθεια να προωθηθούν μέσω καλύτερης προβολής μέσα στο κατάστημα. Τα αδιάθετα προϊόντα μετά το τέλος των εκπτώσεων διατίθενται μέσω των τριών καταστημάτων stock της εταιρείας.

5.10 RAXEVSKY

· Ιστορικό Επιχείρησης

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1976 με την εμπορική ονομασία Helen's Club A.E. και ασχολούνταν βασικά με εξαγωγές σε Ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Γαλλία, Αυστρία, Ολλανδία, Ισπανία και Σουηδία, αλλά και εκτός Ευρώπης. Το 1982 η εταιρεία εισήλθε στη λιανική πώληση μέσω καταστημάτων στην Ελλάδα, ανοίγοντας τα δύο πρώτα καταστήματα στην Αττική. Μέχρι το 1990 συνεχίστηκε με αργούς ρυθμούς η επέκταση των ιδιόκτητων καταστημάτων στην περιοχή της Αττικής και από το 1990 και μετά άρχισε να επεκτείνεται σε όλη την Ελλάδα αναπτύσσοντας παράλληλα καταστήματα μέσω της μεθόδου franchising. Η στροφή από τις εξαγωγές προς τη λιανική και την εγχώρια αγορά μέσω καταστημάτων Raxevsky, έγινε γιατί η ιδρύτρια της εταιρεία ανίχνευσε από τα μέσα της δεκαετίας του '90 ότι οι εξαγωγές δεν είχαν τόσο μέλλον για την Ελλάδα.

Η εταιρεία έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας την κατασκευή, τις εισαγωγές και την εμπορία γυναικείων ενδυμάτων υπό την επωνυμία Raxevsky. Το ηλικιακό κοινό στο οποίο απευθύνεται είναι 30 με 45, μέσου προς ανώτερου εισοδήματος, και το προφίλ τους είναι γυναίκες εργαζόμενες, επιτυχημένες, με θηλυκότητα που συνδυάζουν καριέρα με οικογένεια. Υπάρχουν δύο κατηγοριοποιήσεις στις συλλογές, οι οποίες όμως δεν είναι επίσημα διαχωρισμένες. Έτσι, υπάρχει η collection η οποία είναι πιο νεανική, καθημερινή, με ρούχα για όλες τις ώρες και προτάσεις γραφείου, και η exclusive η οποία έχει πιο βραδινά και αμπιγέ ρούχα.

· Κλάδος-Ανταγωνιστές

Ως κυριότεροι ανταγωνιστές στο κοινό 30 με 45 θεωρούνται κυρίως η Lussile, η Forel, η Anna Riska και η More and More. Ακόμα ανταγωνιστές θεωρούνται και κάποιες πιο νεανικές εταιρείες, όπως η Toi&Moi, η BSB, η Attrativo, οι οποίες διαφημίζονται με την ίδια ένταση όπως η Raxevsky. Καθώς εταιρείες όπως η More and More και η Forel διαφημίζονται σε πού μικρότερη κλίμακα. Παράλληλα γίνεται μια προσπάθεια από την εταιρεία να προσεγγίσει και ένα πιο νεανικό κοινό χωρίς να χάσει το βασικό κοινό της, όπως αντίστοιχα οι πιο νεανικές εταιρείες επιθυμούν να έχουν πρόσβαση και σε ένα λίγο μεγαλύτερο ηλικιακό κοινό. Αυτή η τάση ευνοείται καθώς οι γυναίκες πλέον είναι πιο εμφανίσιμες σε σχέση με την ηλικία τους και τείνουν να ντύνονται νεανικότερα.

Όσον αφορά την ανταγωνιστική εταιρεία Zara, η έλευσή της στην Ελλάδα στην αρχή είχε δημιουργήσει ανασφάλεια λόγω των κεφαλαίων που είχε επενδύσει, και του συνδυασμού εντυπωσιακών καταστημάτων με χαμηλές τιμές. Στην πορεία όμως αποδείχθηκε ότι τα καταστήματα που άνοιγε κοντά στα καταστήματα της εταιρείας δημιουργούσαν αγορά, χωρίς να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους τζίρους και η πιστότητα των πελατών διατηρούνταν. Τα καταστήματα Raxevsky προϋπήρχαν σε μεγάλο βαθμό, καθώς μέχρι από το 1996 μέχρι το 2002 είχε καλυφθεί σχεδόν όλη η Ελλάδα. Παράλληλα η εταιρεία θεωρεί ότι η σχέση ποιότητας τιμής που προσφέρει είναι πολύ ανώτερη από αυτή που προσφέρει η Zara, στην οποία άλλωστε τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι τιμές της. Γενικότερα όσον αφορά τον ανταγωνισμό, η εταιρεία θεωρεί ότι είναι έντονος και τα τελευταία χρόνια

έχει επικεντρωθεί κυρίως στις αλυσίδες ενώ δεν υφίσταται τόσο από τα μεμονωμένα καταστήματα πλέον, τα οποία λόγω μεγέθους δε μπορούν να ανταγωνιστούν ούτε σε τιμές ούτε σε ποιότητα. Ο κλάδος βρίσκεται σε στάδιο ωριμότητας αλλά θεωρεί ότι πάντα υπάρχουν κάποια περιθώρια ανάπτυξης. Τέλος, όσον αφορά τις εισαγωγές από χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας, δεν είχαν καμία επίπτωση στην εταιρεία.

- **Δίκτυα Διανομής**

Η εταιρεία έχει ένα πολύ αναπτυγμένο δίκτυο καταστημάτων. Υπάρχουν συνολικά 48 καταστήματα Raxensky σε όλη την Ελλάδα, καλύπτοντας έτσι σχεδόν όλες τις μεγάλες πόλεις και νησιά. Η εταιρεία αναπτύσσεται και μέσω του συστήματος franchising, όμως το μεγαλύτερο ποσοστό των καταστημάτων είναι εταιρικά, σε αναλογία 70%-30%. Από τα καταστήματα που αναφέρθηκαν κάποια εντοπίζονται σε μεγάλα εμπορικά κέντρα και πολυκαταστήματα της χώρας μας, είτε ως καταστήματα, είτε ως shops-in-shop ή corners. Έτσι, στην Αττική έχει παρουσία σε δύο Notos Galleries, δύο Fokas, στα εμπορικά Avenue και The Mall, ενώ στη Θεσσαλονίκη βρίσκεται στο εμπορικό κέντρο Cosmos Mediterranean και στα πολυκαταστήματα Hondos και Fokas. Παράλληλα, η εταιρεία έχει αρχίσει να αναπτύσσει δίκτυο καταστημάτων και στο εξωτερικό όπου υπάρχουν πέντε καταστήματα τα οποία είναι ιδιόκτητα. Υπάρχει ένα κατάστημα στην Κύπρο, η οποία επιλέχθηκε λόγω της στενής σχέσης της με την Ελλάδα, και η εταιρεία είναι στη φάση προγραμματισμού για το άνοιγμα ενός ακόμα καταστήματος λόγω της θετικής πορείας του υπάρχοντος. Υπάρχουν 2 καταστήματα στην Βουλγαρία, όπου ήταν το πρώτο άνοιγμα στο εξωτερικό λόγω της σχέσης που υπάρχει μέσω του εργοστασίου της που βρίσκεται εκεί. Υπάρχει ένα κατάστημα στη Ρουμανία για την επιλογή της οποίας κριτήριο ήταν η ανάπτυξη πολλών ελληνικών εταιρειών και οι ευκαιρίες που δίνονται με την εισοδό της στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τέλος, υπάρχει ένα κατάστημα στο Μόναχο, λόγω μακροχρόνιων σχέσεων που υπήρχαν με τοπικό συνεργάτη.

Επειδή η εταιρεία θεωρεί ότι έχει καλύψει την Ελλάδα, πλέον προσανατολίζεται στην ανάπτυξη του δικτύου της στο εξωτερικό. Βασικός στόχος είναι η ανάπτυξη στις χώρες των Βαλκανίων καθώς θεωρούν ότι έχουν πολλές δυνατότητες.

Η εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα της και μέσω δικτύου χονδρικής και συνεργάζεται με πάνω από 100 μικτούς πελάτες σε όλη την Ελλάδα. Για την επιλογή των καταστημάτων έμφαση δίνεται στην τοποθεσία τους, στην εμφάνισή τους και στους συνεργάτες. Παράλληλα, θα πρέπει οι άλλες εταιρείες που διαθέτει το κατάστημα να ταιριάζουν στο ύφος της εταιρείας. Μέχρι πρότινος υπήρχε μια πολιτική αποκλεισμού καταστημάτων χονδρικής που βρίσκονταν κοντά σε καταστήματα Raxensky, γεγονός που δε συμβαίνει πια καθώς διαπιστώθηκε ότι δεν είχε αρνητικές επιπτώσεις.

- **Νέα κανάλια διανομής**

Η εταιρεία έχει αναπτύξει έναν οργανωμένο εταιρικό διαδικτυακό τόπο. Εκεί γίνεται παρουσίαση της εταιρίας, του ιστορικού της, στοιχεία επικοινωνίας για το κοινό και για τους υποψήφιους franchisees, νέα, καθώς και παρουσίαση του δικτύου των καταστημάτων με τις διευθύνσεις τους. Παράλληλα γίνεται παρουσίαση της νέας collection μέσω ενδεικτικών φωτογραφιών που έχουν γίνει για τον έντυπο κατάλογο. Στα σχέδια της

εταιρείας δεν περιλαμβάνεται η προοπτική να χρησιμοποιήσουν το internet ως κανάλι διανομής λόγω της δυσκολίας οργάνωσής του και της ιδιαιτερότητας της φύσης του ρούχου, καθώς οι γυναίκες επιθυμούν τη δοκιμή και να αισθανθούν την αφή του.

- **Οργάνωση**

Για την επιλογή της τοποθεσίας των καταστημάτων υπήρχαν κάποια κριτήρια, τα οποία όμως δεν υφίστανται πλέον καθώς έχει καλυφθεί πλέον η ελληνική αγορά και δεν είναι σε αναζήτηση νέων συνεργατών ή καταστημάτων γιατί θα δημιουργούνταν αθέμιτος ανταγωνισμός με τα υπάρχοντα καταστήματα. Η εταιρεία θεωρεί ότι βασικό συστατικό για την εξάπλωση μίας αλυσίδας αποτελεί πλέον η τυποποίηση. Το στήσιμο των καταστημάτων καθορίζεται από την εταιρεία και υπάρχει υπεύθυνη στυλίστρια η οποία αναλαμβάνει το merchandising και το στήσιμο των βιτρινών, σε συνεργασία με ειδικούς συνεργάτες βιτρινολόγους για την επιλογή των ρούχων που θα τοποθετηθούν. Ο βαθμός τυποποίησης δεν είναι τόσο αυστηρός όσο για παράδειγμα στα καταστήματα Zara όπου στέλνονται στα καταστήματα φωτογραφίες ανά stand για τον τρόπο τοποθέτησης των προϊόντων, αλλά γίνονται προσπάθειες από την εταιρεία να κατευθυνθεί προς τα εκεί η διαδικασία. Τα μαγαζιά δεν έχουν όλα το ίδιο ύψος γιατί τα καταστήματα της Αθήνας είναι παλαιότερα, και στη πορεία μπήκανε αυτά της επαρχίας τα οποία είναι μεγαλύτερα και σε καλύτερα σημεία. Η εταιρεία πρόσφατα άλλαξε το λογότυπό της και βρίσκεται σε μια διαδικασία ανακαίνισης των καταστημάτων ώστε να υπάρχει ενιαία εικόνα και στυλ, γεγονός που δε συμβαίνει προς το παρόν. Αυτή η αλλαγή θα γίνει τόσο στα ιδιόκτητα όσο και στα franchise καταστήματα. Για τα καταστήματα του εξωτερικού σημαντικό ρόλο παίζει το τοπικό κριτήριο, από τη διαφήμιση μέχρι το μείγμα του προϊόντος που θα σταλεί εκεί για πώληση. Έτσι και για το στήσιμο του καταστήματος στέλνονται κάποιες οδηγίες από τα κεντρικά.

- **Εφοδιασμός Καταστημάτων**

Η επιλογή των προϊόντων που προωθούνται αρχικά σε κάθε κατάστημα γίνεται σε μεγάλο βαθμό κεντρικά, λαμβάνοντας υπόψη Ιστορικό Επιχείρησης στοιχεία πωλήσεων και ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής. Υπάρχει βέβαια και η άποψη των υπευθύνων οι οποίοι φυσικά και δεν αποκλείονται, ενημερώνονται και δειγματίζονται την collection κατά την εισαγωγή της. Οι αποθήκες και η διανομή είναι στα κεντρικά κτίρια της εταιρείας στη Μεταμόρφωση Αττικής, απ' όπου γίνονται όλες οι διανομές. Στην Αττική οι διανομές γίνονται με ιδιόκτητα φορτηγά και στην επαρχία μέσω μεταφορικών. Οι διανομές γίνονται σε συνεχή βάση και όταν ζητηθεί κάποιος κωδικός από κατάστημα, εάν υπάρχει στην αποθήκη, αποστέλλεται άμεσα. Η εταιρεία πρόσφατα εγκατέστησε νέο πληροφοριακό σύστημα και υπάρχει πλήρης έλεγχος όλης της αποθήκης. Οι παραγγελίες κατά τη διάρκεια της σεζόν γίνονται τηλεφωνικά, ακόμα υπάρχει ένα πρατήριο χονδρικής από όπου οι franchisees και οι υπεύθυνες των καταστημάτων μπορούν να προμηθευτούν άμεσα κάποιες ελλείψεις τους, και τέλος μέσω του ηλεκτρονικού συστήματος μπορούν να ελεγχθούν τα αποθέματα κάποιων εμπορευμάτων και να σταλούν αυτόματα εκεί όπου παρουσιάζουν καλές πωλήσεις και έχουν ελλείψεις. Η εταιρεία δεν καταχωρούσε μέχρι τώρα σε κάποια βάση δεδομένων στοιχεία των πελατών της, καθώς δεν υποστήριζε τη λειτουργία το προηγούμενο λογιστικό πακέτο που είχε στα καταστήματα. Η εταιρεία με το νέο της πληροφοριακό σύστημα πρόκειται να προχωρήσει σε αυτό.

- **Προσωπικό -Εκπαίδευση**

Το προσωπικό της εταιρείας ανέρχεται στα 220 άτομα στην Ελλάδα και άλλα 110 περίπου στην Ευρώπη. Στους πωλητές της λιανικής γίνονται κάποιες εκπαιδεύσεις και επιδιώκεται να υπάρχει μία τυποποίηση ως προς την τακτική πώλησης. Το ζητούμενο είναι να μην υπάρχει πίεση και παρακολούθηση, ούτε εντελώς αμέτοχη αντιμετώπιση όπως στα καταστήματα Zaga, αλλά να υπάρχει κυρίως συλλιστική βοήθεια. Εκπαιδεύσεις γίνονται σε όλους πωλητές κατά τη διάρκεια της σεζόν. Αυτές λαμβάνουν χώρα τόσο στην Αθήνα όσο και στην επαρχία. Οι πωλητές πρέπει να ξέρουν να συνδυάζουν και να προτείνουν κομμάτια ώστε να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη πώληση αλλά και να μένει ευχαριστημένη η πελάτισσα.

- **Τιμολόγηση**

Η στρατηγική στην οποία επικεντρώνεται η εταιρεία είναι η ανώτερη σχέση ποιότητας-τιμής που προσφέρει, προσπαθώντας οι τιμές να είναι λογικές και να δίνει αξία στην αγορά. Βέβαια εκτός από τον συνδυασμό ποιότητας που αναφέραμε, υπεισέρχεται και ο παράγοντας του επώνυμου προϊόντος που προσφέρει η εταιρεία. Η τιμολόγηση γίνεται κυρίως βάση κόστους, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος του συγκεκριμένου ρούχου που κοστολογείται και τα γενικότερα έξοδα της εταιρείας.

Οι τελικές τιμές των προϊόντων είναι ίδιες σε όλα τα καταστήματα όπου πωλούνται, χονδρικής και λιανικής, και καθορίζονται κεντρικά από την εταιρεία. Για τις παραγγελίες εκτός των εταιρικών καταστημάτων γίνονται εκπτώσεις ανάλογα με τον τρόπο πληρωμής. Για τους κωδικούς που δε πηγαίνουν καλά μέσα στη σεζόν υπάρχει η δυνατότητα να αλλαχθεί η τιμή, ακόμα και να πάει στα καταστήματα stock. Όσον αφορά την επίσημη περίοδο των εκπτώσεων, υπάρχει περιορισμός και οι εκπτώσεις στα καταστήματα Raxensky δεν ανεβαίνουν πάνω από 50%. Τα τελευταία χρόνια η έκπτωση ξεκινά απευθείας από το 50%, χωρίς να αυξάνεται σταδιακά, ώστε να μην μπερδεύεται ο καταναλωτής. Στα καταστήματα όπου πουλάει χονδρική η εταιρεία, δεν παρεμβαίνει στον καθορισμό του ύψους των εκπτώσεων. Τα προϊόντα των καταστημάτων που παραμένουν αδιάθετα μετά το τέλος των εκπτώσεων διατίθενται μέσω των καταστημάτων stock της εταιρείας, τα οποία παρουσιάζουν ιδιαίτερα θετική πορεία τα τελευταία χρόνια.

5.11 TOI & MOI

- **Ιστορικό Επιχείρησης**

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1988 από τους αδερφούς Παπαζαφειρόπουλους, ενώ με τη νομική μορφή Toi&Moi ABEE ιδρύθηκε το 2000 ως μετατροπή προηγούμενων νομικών μορφών. Το αντικείμενο δραστηριότητάς της είναι η κατασκευή, εισαγωγές και εμπόριο γυναικείων ενδυμάτων, καθώς και εισαγωγές και εμπόριο αξεσουάρ, υποδημάτων και τσαντών. Η εταιρεία ασχολούνταν αρχικά με τη χονδρική διάθεση των προϊόντων της και το 1991

εισήλθε στη λιανική με τη δημιουργία του πρώτου ιδιόκτητου καταστήματος Toi&Μοί στο Περιστέρι, όπου βρισκόταν μέχρι πρότινος η βάση της εταιρείας.

Η εταιρεία έχει κομψά και θηλυκά ρούχα και σε ένα μεγάλο βαθμό υπήρχε η εντύπωση στο κοινό ότι τα προϊόντα ήταν Γαλλικά. Δίνεται έμφαση στην ποιότητα των ρούχων και ιδιαίτερα στην εφαρμογή, στα πατρών και τα υφάσματά τους. Το ηλικιακό κοινό στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία είναι το 18-34, με ισχυρότερο το 25-34 και επιδίωξη να γίνει ισχυρότερο το 18-24, όπου παλαιότερα ήταν πιο δυνατή. Τα ρούχα της δίνουν έμφαση στη κομψότητα, υπάρχουν σειρές για όλες τις ώρες, αλλά υπάρχει λίγο η εντύπωση στο κοινό ότι αποτελούνται από ρούχα που φοριούνται περισσότερο βράδυ. Συγκεκριμένα υπάρχουν έξι σειρές και είναι οι εξής: teen, casual, basic, office, luxury, beachwear look Εκτός από τα ενδύματα η εταιρεία έχει επεκταθεί και στα γυαλιά ηλίου και οράσεως καθώς εδώ και 2 χρόνια έχει δοθεί το licensing σε μία εταιρεία για τη δημιουργία τους.

- **Κλάδος-Ανταγωνιστές**

Σύμφωνα με την εταιρεία, ο κλάδος είναι πολύ ανταγωνιστικός και κατακλύζεται από μια πληθώρα προσφοράς, σε ρούχα, περιοδικά, καλλυντικά, παρά το μικρό μέγεθος της αγοράς. Ενδεικτικό αποτελεί η επιτυχία του μεγάλου αριθμού καταστημάτων Zara σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς, συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρώπης. Και η έλευση των διεθνών πολυκαταστημάτων H&M αναμένεται να κάνει την αγορά ακόμα πιο ανταγωνιστική. Σύμφωνα υπεύθυνους η εταιρεία Zara λειτούργησε θετικά στις ελληνικές επιχειρήσεις γιατί αποτέλεσε το έναυσμα να επενδύσουν στη λιανική και στα καταστήματά τους. Η δυσκολία να ανταγωνιστούν έναν κολοσσό όπως η Inditex σε επίπεδο τιμών, κατεύθυνε τις επιχειρήσεις στον ανταγωνισμό ως προς την ποιότητα και έμφαση στη έννοια του brand και τη δημιουργία επώνυμης ζήτησης. Ακόμα, η ελληνική αγορά αποτελείται και από μικρές επιχειρήσεις και καταστήματα, τα οποία δεν έχουν τα πλεονέκτημα της μάρκας και θα έχουν πρόβλημα να ανταπεξέλθουν με τον δεδομένο προϋπολογισμό τους. Από εκεί προκύπτουν περιθώρια για την ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων, ενώ παράλληλα οι καταναλώτριες προτιμούν να ψωνίζουν από μεγάλες αγορές και εμπορικά κέντρα, και απομακρύνονται από τις συνοικιακές αγορές.

Από ελληνικές εταιρείες, βασικός ανταγωνιστής είναι η BSB και σε δεύτερο λόγο η Attrativo, η οποία είναι πολύ δυνατή στο νεανικό κοινό, αλλά το 15-18 αποτελεί ένα μόνο μέρος του κοινού της Toi&Μοί. Ακόμα σε μικρότερη κλίμακα ανταγωνίστρια είναι η Lynne, η οποία έχει αρχίσει τελευταία να αναπτύσσεται μετά την εξαγορά της. Ανταγωνίστρια είναι και η διεθνής Mango, της οποίας το στυλ των ρούχων είναι κοντινό, η Sisley καθώς και η Morgan αλλά και η Yzatis. Την εταιρεία Zara την θεωρούν ως άμεσο και όχι έμμεσο ανταγωνιστή γιατί κινείται σε διαφορετικό επίπεδο τιμής και αντιπροσωπεύει την έννοια της έξυπνης αγοράς.

- **Δίκτυα Διανομής**

Η εταιρεία τα τελευταία 2 χρόνια έχει αρχίσει την εντατικότερη ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων της γιατί πρώτα ήθελε να εδραιωθεί μέσω των πελατών χονδρικής σε όλες τις πόλεις της Ελλάδας. Έτσι παρά τον μικρό αριθμό καταστημάτων της σε σχέση με ανταγωνιστικές της εταιρείες έχει επιτύχει πολύ υψηλή αναγνωρισιμότητα. Τα τελευταία

δύο χρόνια υπάρχει ένα νέο στέλεχος το οποίο είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη του δικτύου λιανικής και χονδρικής ώστε να παρακολουθείται στενά το που βρίσκεται τοποθετημένη η μάρκα. Υπάρχουν προς το παρόν 20 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στην περιοχή της Αττικής, ενώ υπάρχουν ακόμα στη Θεσσαλονίκη, στη Καλαμάτα, στο Ηράκλειο και στη Καστοριά. Εκτός από τα καταστήματα σε Καστοριά, Ηράκλειο και δύο στην Αττική, όλα τα υπόλοιπα είναι εταιρικά, γεγονός που βοήθησε στο χτίσιμο της εικόνας της εταιρείας λόγω της δυνατότητας άμεσου ελέγχου. Η εταιρεία άρχισε να αναπτύσσεται με franchise καταστήματα μόλις τον τελευταίο ενάμιση χρόνο. Παράλληλα, η εταιρεία πρόσφατα επεκτάθηκε στο εξωτερικό ανοίγοντας ένα κατάστημα στη Βουλγαρία και ένα στην Κύπρο, μέσω του συστήματος franchising, και τώρα ανοίγει ένα νέο κατάστημα στο Ντουμπάι.

Από τα καταστήματα της Αττικής τρία βρίσκονται με τη μορφή shops-in-shop στα πολυκαταστήματα Notos Galleries, Shopping House και ακόμα έχει παρουσία στο πολυκατάστημα ΑΤΤΙCΑ και στο εμπορικό κέντρο Mediterranean Cosmos στη Θεσσαλονίκη. Ακόμα, εκτός από τα παραπάνω καταστήματα η εταιρεία έχει 4 εταιρικά stock καταστήματα τα οποία βρίσκονται στο Factory Outlet Πειραιώς, Αεροδρομίου, στο Empoli Outlet και στη Θεσσαλονίκη.

Η εταιρεία συνεργάζεται με ένα ευρύ δίκτυο χονδρικής διάθεσης των προϊόντων της και έχει περίπου 250 πελάτες χονδρικής σε όλη την Ελλάδα. Τα κριτήρια για την επιλογή των καταστημάτων είναι η τοποθεσία του μαγαζιού, η εμφάνιση και το μέγεθος του, το ποσοστό που αφιερώνει στην Τοί&Μοί και στις άλλες μάρκες. Ο διευθυντής ανάπτυξης επισκέπτεται πολύ συχνά τους μικτούς πελάτες και τα τελευταία χρόνια τα κριτήρια έχουν γίνει πιο αυστηρά. Είναι πιθανόν να υπάρχουν πολλοί μικτοί πελάτες σε μια πόλη, σε περιπτώσεις όμως που παλιοί συνεργάτες πρόκειται να γίνουν franchisees υπάρχει έλεγχος ως προς αυτό. Παράλληλα η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της σε Γερμανία, Ολλανδία, Αρμενία, Σαουδική Αραβία και Κύπρο. Η εταιρεία δε λαμβάνει μέρος σε κάποια εμπορική έκθεση ή επίδειξη του εξωτερικού.

- **Νέα κανάλια διανομής**

Η εταιρεία έχει αναπτύξει εταιρικό website και βασική επιδίωξη είναι το internet να αποτελεί όχημα επικοινωνίας. Στο website υπάρχει παρουσίαση της εταιρείας, του δικτύου των καταστημάτων, και στοιχεία επικοινωνίας, ενώ είναι στα σχέδια της εταιρείας να αυξηθεί η διαδραστικότητά του. Στα σχέδια της εταιρείας δε συμπεριλαμβάνεται η χρήση του διαδικτύου ως δίκτυο διανομής γιατί καταρχάς απαιτεί πολύ μεγάλη οργάνωση, για τις φωτογραφίες, τα logistics, αλλά και επειδή η εταιρεία είναι pronto moda και υπάρχει συνεχής σχεδιασμός.

- **Προοπτικές Επέκτασης**

Η εταιρεία μέσα στα επόμενα 2 με 3 χρόνια υπολογίζει να φτάσει τον αριθμό των 40 καταστημάτων στις εμπορικότερες περιοχές της Ελλάδας. Η ανάπτυξη των καταστημάτων προγραμματίζεται να γίνει μέσω του συστήματος franchising και ο λόγος που καθυστέρησε ήταν ότι ήθελε να οργανώσει καλά τη διαδικασία, επιλέγοντας τους σωστούς συνεργάτες με στόχο τα εταιρικά και τα franchise καταστήματα να προσφέρουν κοινή αίσθηση.

Άλλωστε θεωρεί ότι τα εταιρικά καταστήματα είναι ήδη πολλά. Παράλληλα αποτελεί στρατηγικό στόχο η ανάπτυξη καταστημάτων στο εξωτερικό και σημεία ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για την εταιρεία αποτελούν οι Βαλκανικές χώρες, οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, η Κύπρος, η Σαουδική Αραβία και οι χώρες της Μέσης Ανατολής, οι οποίες θεωρούν ότι είναι πιο κοντά σε εμάς. Για τις χώρες που θέλει να επεκταθεί η εταιρεία, ενδιαφέρεται κυρίως για αποκλειστικά καταστήματα μέσω της μεθόδου franchising και όχι για την εύρεση αντιπροσώπων. Βασικό κριτήριο για τις χώρες που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι το γεγονός ότι βρίσκονται γεωγραφικά κοντά και υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησής τους. Ακόμα οι χώρες των Βαλκανίων είναι πολύ αναπτυσσόμενες. Τέλος, γίνεται σύγκριση με άλλες ελληνικές εταιρείες ενδυμάτων, πού έχουνε αυτές εισέλθει και την πορεία τους σε αυτές τις αγορές, καθώς και τις διεθνείς εταιρείες που έχουν παρουσία εκεί.

- **Οργάνωση**

Για το στήσιμο υπάρχει συγκεκριμένο αρχιτεκτονικό σχέδιο το οποίο ακολουθούν όλα τα καταστήματα, εταιρικά και franchise αρχιτέκτονες της εταιρείας φτιάχνουν τα σχέδια και οι franchisee έχουν το δικαίωμα να επιλέξουν κατασκευαστική ομάδα. Η εταιρεία πρόσφατα άλλαξε αρχιτεκτονικό σχέδιο, σύμφωνα με το οποίο ανακαινίζεται το εταιρικό κατάστημα που βρίσκεται στην Ερμού και προγραμματίζεται και η σταδιακή ανακαίνιση των υπολοίπων. Στους όρους του franchising συγκαταλέγεται η επιλογή κεντρικών σημείων, όμως δεν υπάρχει αυστηρός περιορισμός για τα τετραγωνικά του καταστήματος τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με την αγορά. Ακόμα, το στήσιμο των εμπορευμάτων και των βιτρινών είναι κοινό στα αποκλειστικά καταστήματα και καθορίζεται από την εταιρεία. Υπάρχουν τρία άτομα που ασχολούνται με το στήσιμο των καταστημάτων και ένα άτομο υπεύθυνο για την έμπνευση και το στήσιμο των βιτρινών όσον αφορά τα ρούχα και το ντεκόρ, σε συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ. Οι υπεύθυνοι για το merchandising και τις βιτρίνες επισκέπτονται τα εταιρικά και franchise καταστήματα κάθε 15 ημέρες, στήνουν τα μαγαζιά και αλλάζουν τις βιτρίνες. Ακόμα σε όλα τα καταστήματα παίζεται συγκεκριμένη μουσική, η οποία ανανεώνεται κάθε 40 ημέρες. Παράλληλα στα σχέδια της εταιρεία συμπεριλαμβάνεται η δημιουργία ενός αποκλειστικού αρώματος το οποίο να είναι κοινό σε όλα τα καταστήματα.

- **Εφοδιασμός Καταστημάτων**

Με την έλευση των προϊόντων από την παραγωγή γίνεται ποιοτικός έλεγχος και καταμέτρηση των εμπορευμάτων, στη συνέχεια πηγαίνουν στην αποθήκη στα κεντρικά νέα ιδιόκτητα κτήρια της εταιρείας στη Ν.Φιλαδέλφια και από εκεί ξεκινούν οι διανομές. Για τα εταιρικά καταστήματα η εταιρεία αποφασίζει για τα εμπορεύματα που θα μπούνε στο κατάστημα βάση ιστορικών στοιχείων, με την ενεργή συμμετοχή του υπεύθυνου του καταστήματος. Για τα καταστήματα franchise η επιλογή ανήκει στον franchisee, όμως βάση συμφωνίας πρέπει να επιλέξει τουλάχιστον το 80% της συλλογής και δεν έχει τη δυνατότητα να αποκλείσει προϊοντικές κατηγορίες, για παράδειγμα casual ή παπούτσια. Υπεύθυνοι της εταιρείας σχεδόν σε καθημερινή βάση τα ιδιόκτητα καταστήματα, και σε εβδομαδιαία τα καταστήματα franchise. Υπάρχει εγκατεστημένο πληροφορικό σύστημα ώστε να υπάρχει

άμεση ενημέρωση για τα αποθέματα των αποθηκών και των καταστημάτων. Προς το παρόν δεν υπάρχει κάποιο CRM σύστημα, όμως υπάρχει αυτή η σκέψη για το μέλλον.

- **Προσωπικό -Εκπαίδευση**

Η εταιρεία έχει περίπου 80 άτομα προσωπικό εντός των κεντρικών γραφείων και άλλα 70 με 80 στα εταιρικά καταστήματα. Καίριο ρόλο παίζουν οι τέσσερις Αφοί Παπαζαφειρόπουλοι οι οποίοι κατέχουν τις θέσεις προέδρου, διευθύνοντα συμβούλου, καλλιτεχνικού και εμπορικού διευθυντή, οι οποίοι κατείχαν εμπειρία στο χώρο πριν τη δημιουργία της εταιρείας. Παράλληλα τα τελευταία δύο χρόνια έχει γίνει μια ανανέωση στο προσωπικό με την έλευση καταρτισμένων στελεχών, οι οποίοι ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για την ανάπτυξη του δικτύου, την παρακολούθηση των καταστημάτων λιανικής και την αναβάθμιση του σχεδιασμού των ενδυμάτων. Οι υπεύθυνοι των καταστημάτων και οι βοηθοί τους εκπαιδεύονται σε κεντρικό πιλοτικό κατάστημα για 15 ημέρες και στη συνέχεια πηγαίνουν στα καταστήματα για τα οποία προορίζονται. Για τους πωλητές λιανικής δεν υπάρχει κάποια αντίστοιχη εκπαίδευση. Οι υπεύθυνοι των καταστημάτων δειγματίζονται τη νέα συλλογή και αυτοί κάνουν μια ενημέρωση στους πωλητές.

- **Τιμολόγηση**

Σύμφωνα με τους υπεύθυνους της εταιρείας, η ποιότητα του προϊόντος το οποίο προσφέρει είναι πολύ ανώτερη από την τιμή στην οποία πωλείται, κάνοντας σύγκριση με την αγορά. Η τιμολόγηση γίνεται κυρίως βάση του κόστους παραγωγής αλλά είναι στη κρίση των διευθυντών να αξιολογήσουν αν η τελική τιμή αρμόζει στο προϊόν και στην αξία που θέλουν να προσφέρουν, ώστε να προχωρήσει στην παραγωγή. Γενικότερα οι τιμές της εταιρείας κινούνται λίγο υψηλότερα από το ανταγωνισμό, αλλά θεωρούν ότι αυτό δεν ξενίζει τους καταναλωτές τους.

Οι τιμές καθορίζονται από την εταιρεία και είναι ίδιες σε όλα τα σημεία διάθεσης των προϊόντων, χονδρικής και λιανικής. Σύμφωνα με την εταιρεία, δεν υπάρχει δυνατότητα διαφοροποίησης στις αλυσίδες, εκτός από εταιρείες με παγκόσμια επέκταση όπως η Zara όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα άμεσης σύγκρισης μεταξύ χωρών. Κατά τη περίοδο των εκπτώσεων υπάρχει αυστηρός καθορισμός του ποσοστού σε όλα τα καταστήματα του δικτύου, εταιρικά και franchise, το οποίο βασίζεται στην εμπορική πολιτική της εταιρείας. Το ποσοστό αλλάζει κάθε δεκαπενθήμερο κατά την περίοδο των εκπτώσεων και κοινοποιείται στα καταστήματα μέσω φαξ. Στους μικτούς πελάτες δεν υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου των εκπτώσεων. Εάν κάποιος κωδικός δεν πάει καλά κατά τη διάρκεια της σεζόν δε γίνεται κάποια αλλαγή τιμής ή προσφορά γιατί η εταιρεία θεωρεί ότι αυτό θα έθιγε το όνομα Toi&Μοί και την εικόνα του. Απλά εάν έχει «παγώσει» για μεγάλο διάστημα, αποσύρεται για να υπάρχει χώρος για τα καινούργια και μετά το τέλος της σεζόν προωθείται στα καταστήματα stock της εταιρείας. Αντίστοιχα και όλα τα αδιάθετα προϊόντα μετά το τέλος των εκπτώσεων προωθούνται στα τέσσερα καταστήματα stock της εταιρείας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Η παρούσα εργασία εστίασε στην στρατηγική ανάλυση της Ελληνικής αγοράς ετοιμών ενδυμάτων. Σύμφωνα με τα στοιχεία, ο κλάδος της ένδυσης στην Ελλάδα ενώ την προηγούμενη δεκαετία βρισκόταν σε περίοδο ωριμότητας και αποτελούσε την αιχμή του δόρατος όχι μόνο της ελληνικής βιοτεχνίας και βιομηχανίας αλλά και γενικότερα του εμπορίου, παρουσιάζει παράλληλα και σημάδια ανησυχίας, τα οποία εντείνονται ολοένα και περισσότερο εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Η αγορά του ελληνικού ενδύματος χαρακτηρίζεται από χαμηλά εμπόδια εισόδου στο κλάδο και παρατηρείται είσοδος ανταγωνιστών, με την μορφή των αλυσίδων, σε βάρος των μεμονωμένων καταστημάτων. Συνεπώς, τα περιθώρια ανάπτυξης των αλυσίδων οφείλονται σε ένα βαθμό στη συρρίκνωση των μεριδίων των τελευταίων. Παράλληλα, η ελληνική αγορά αποτελεί πόλο έλξης για αλυσίδες ενδυμάτων του εξωτερικού. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό από τις εισαγωγές ενδυμάτων από χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας αυτές επηρέασαν σημαντικά την απόδοση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς αυτά βασίζονται στις χαμηλές τιμές.

Πολλές από τις ελληνικές επιχειρήσεις, με τη σειρά τους, ακούγοντας τα κελεύσματα των καιρών προχώρησαν στην αντεπίθεση, δημιουργώντας τις δικές τους αλυσίδες επώνυμων ρούχων. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν εκτενή παρουσία στην Ελληνική Αγορά είτε χρησιμοποιώντας την μέθοδο του franchise, είτε και με ιδιόκτητα καταστήματα. Πολλές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους ώστε να καλύπτουν και τους τομείς της χονδρικής πώλησης. Επιπλέον ορισμένες έχουν επεκταθεί σε ξένες αγορές, είτε μέσα από σημεία πώλησης άλλων επιχειρήσεων (π.χ. πολυκαταστήματα), είτε με την μέθοδο του franchising, είτε ακόμα με την δημιουργία δικών τους καταστημάτων.

Σημαντική τάση στα δίκτυα διανομής αποτελούν τα μεγάλα πολυκαταστήματα και εμπορικά κέντρα που έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Παράλληλα, κοινή τακτική, την οποία ακολουθούν όλες οι εταιρείες, αποτελεί οι αλυσίδες να αναπτύσσουν εκπτώτικα καταστήματα, ή να συμμετέχουν σε μεγάλα εμπορικά Outlet για τη διάθεση των αποθεμάτων τους.

Τα τελευταία χρόνια σημαντική συμβολή για την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων λιανικής πώλησης ενδυμάτων έχει η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, της πληροφορικής και του Ιντερνέτ. Αν και αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν διαδικτυακό τόπο για την πώληση των προϊόντων τους, το ηλεκτρονικό εμπόριο στην λιανική πώληση ενδυμάτων χρησιμοποιείται κυρίως από τις μεγάλες επιχειρήσεις ή τις αλυσίδες. Μέσω του διαδικτυακού τόπου γίνεται κυρίως παρουσίαση της εταιρείας, του δικτύου των καταστημάτων, κάποιων ενδεικτικών κομματιών της τρέχουσας συλλογής και στοιχείων επικοινωνίας για τους καταναλωτές, αλλά και για τους υποψήφιους franchisees, συνεργάτες ή ακόμα και άτομα που αναζητούν εργασία.

Όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις λιανικής πώλησης ετοιμού ενδύματος, το πρωταγωνιστικό ρόλο παίζει το κατάστημα. Η συμβολή του είναι πάρα πολύ σημαντική για το χτίσιμο της εικόνας της εταιρείας και αποτελεί πολύ δυνατό επικοινωνιακό μέσο. Οι

εταιρείες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή της τοποθεσίας του καταστήματος. Το στήσιμο των εμπορευμάτων και των βιτρινών αποφασίζεται από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Οι μεγάλες αλυσίδες επιτυγχάνουν μεγαλύτερο βαθμό τυποποίησης σε σχέση με τις μικρότερες.

Για το προσωπικό παρατηρήθηκε ότι δε διαθέτουν όλες οι εταιρείες επίσημη εκπαίδευση, ώστε να υπάρχει κοινή τακτική πώλησης, αλλά συνήθως γίνεται μέσα στο κατάστημα. Ενδεικτικό αποτελεί πάντως η σύγχρονη τάση στην πώληση ενδυμάτων να μην υπάρχει μεγάλος παρεμβατισμός των πωλητών.

Όσον αφορά τον εφοδιασμό, παρατηρήθηκε ότι όσο μεγαλύτερες ήταν οι εταιρείες, τόσο μεγαλύτερη συγκέντρωση είχαν οι αποφάσεις για τα προϊόντα στα καταστήματα, δίνοντας όμως ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανατροφοδότηση από τους υπεύθυνους των καταστημάτων. Παράλληλα για την παρακολούθηση των λειτουργιών, ιδίως των αποθεμάτων, μεγάλος αριθμός εταιρειών προέβη στην υιοθέτηση σύγχρονων πληροφορικών συστημάτων το τελευταίο διάστημα και αρκετές εταιρείες διερευνούν το ενδεχόμενο υιοθέτησης πληροφοριακών συστημάτων για διαχείριση των πελατών λιανικής.

Όσον αφορά τη τιμολόγηση, ένα από τα συμπεράσματα ήταν ότι για την τιμολόγηση δε χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες μέθοδοι αλλά γίνεται κυρίως βάση κόστους λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία και την αγορά. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σε κάποιες περιπτώσεις δεν εμπλέκονται ιδιαίτερα στη διαδικασία τιμολόγησης το τμήμα μάρκετινγκ. Σε αρκετές περιπτώσεις επισημάνθηκε ότι οι εταιρείες προχωρούν στην παραγωγή κάποιων ενδυμάτων, παρά τα μικρά περιθώρια κέρδους, γιατί συμβάλλουν στην εικόνα της εταιρείας. Οι τελικές τιμές είναι καθορισμένες και ίδιες σε όλο το δίκτυο. Η πλειοψηφία των μεγαλύτερων σε μέγεθος εταιρειών δεν κάνει προσφορές κατά τη διάρκεια της σεζόν. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι παρατηρήθηκε ένα πρόβλημα, όσον αφορά τις εκπτώσεις μέσα στη σεζόν, λόγω νομοθετικών περιορισμών που δημιουργούν μια συγκεχυμένη κατάσταση. Παράλληλα, κάποιες εταιρείες πιστεύουν ότι ίσως να βλάψει την εικόνα της εταιρείας. Κατά την επίσημη περίοδο των εκπτώσεων οι εταιρείες ορίζουν κεντρικά το ποσοστό των εκπτώσεων και αυτό κοινοποιείται στα αποκλειστικά καταστήματα, όμως δεν υπάρχει έλεγχος στο δίκτυο της χονδρικής, όπου γίνονται απλά προτάσεις για το ύψος της έκπτωσης. Τα αποθέματα μετά το τέλος των εκπτώσεων τα διαθέτουν στα καταστήματα stock που έχουν αναπτύξει.

Τέλος η πτυχιακή εργασία προχώρησε σε μελέτη μεγάλων καταστημάτων λιανικής πώλησης ετοίμου ενδύματος και ανέδειξε τις κυριότερες στρατηγικές κάθε ενός από αυτά. Η εστίαση αυτή στα ελληνικά καταστήματα λιανικής πώλησης ενδυμάτων δίνει το έναυσμα για διενέργεια μεγαλύτερης έρευνας σε διαφορετικά πεδία. Έτσι σε μια επόμενη έρευνα στο μέλλον θα μπορούσε το δείγμα των εταιρειών να ήταν μεγαλύτερο, ώστε να μπορεί να γίνει καλύτερη γενίκευση των συμπερασμάτων. Παράλληλα ενδιαφέρον θα παρουσίαζαν ελληνικές εταιρείες παραγωγής και διάθεσης ενδυμάτων τα οποία δεν καλύπτονται από τη συγκεκριμένη μελέτη. Θα μπορούσε επιπλέον, να γίνει έρευνα σε μερικά χρόνια ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν προχωρήσει προς αυτή τη κατεύθυνση τα καταστήματα λιανικής πώλησης ενδυμάτων, όπως και κατά πόσο έχουν αναπτύξει τα δίκτυά τους, τα μεγαλύτερα σε μέγεθος από αυτά. Τέλος ένα ακόμη αντικείμενο διερεύνησης θα μπορούσε

να αποτελέσει ο βαθμός τυποποίησης και συγκέντρωσης των αποφάσεων στις αλυσίδες, ιδιαίτερα για τα καταστήματα, με τη διενέργεια ποσοτικής έρευνας.

Βιβλιογραφία

1. Abend, J. (2001), Tapping into a virtual world, *Bobbin*, Vol. 42, No. 6, pp. 38-47(στο: Kim, E.Y. and Kim, Y.K. (2004), Predicting online purchase intentions for clothing products, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 7, pp. 883-897)
2. Ah-Wong, J., Gardhi, P., Patel, H. and Shah,U. (2001), E-commerce progress: enablers, inhibitors and the short-term future, *European Business Journal*, Vol. 13, No. 2, pp.98-107 (στο: Kim, E.Y. and Kim, Y.K. (2004), Predicting online purchase intentions for clothing products, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 7, pp. 883-897)
3. Alba, J.W., Mela, C.F., Shimp, T.A. and Urbany, J.E. (1999), "The effect of discount frequency and depth on consumer price judgments", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, pp. 219-35.
4. Bitner, M.L. (1992), Servicescapes: The impact of physical surroundings on customer and employees, *Journal of Marketing*, Vol. 56(April), pp. 57-71
5. Blattberg, R.C. and Wisniewski, K.J. (1989), "Price induced patterns of competition", *Marketing Science*, Vol. 8 No. 4, pp. 291-309
6. Blut, Markus and Frennea, Carly and Mittal, Vikas and Mothersbaugh, David L., How Procedural, Financial and Relational Switching Costs Affect Customer Satisfaction, Repurchase Intentions, and Repurchase Behavior: A Meta-Analysis (January 20, 2015). *International Journal of Research in Marketing*, Forthcoming. Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=2553402>
7. Brown, S.(1993), Retail Location Theory: Evolution and Evaluation, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 3, pp. 185-229
8. Business Dictionary (2015), Λήμμα "Business System" στο: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-system.html>
9. Cantillon, R. (1730), "Essay on the Nature of Trade in General", Henry Higgs, ed. and trans., London: Frank Cass and Co., Ltd (Issued 1959)
10. Direct Marketing (2001), Lands' End improves online profitability via my virtual model technology, *Direct Marketing*, Vol. 64, No. 2, p. 11
11. Dolan, R. and Simon, H. (1996), *Power Pricing*, The Free Press, New York, NY (στο: Fratto, G., Jones, M. and Cassill, N. (2006), An investigation of competitive pricing among apparel retailers and brands, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 387-404)
12. Estelami, H. and De Maeyer, P. (2004), "Product category determinants of price knowledge for durable consumer goods", *Journal of Retailing*, Vol. 80 No. 2, pp. 129-37.
13. EUR-lex (2015), «Ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων» στο: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=uriserv:n26026>
14. Fazlollahi, B. (2002). "Strategies for eCommerce success". Hershey, PA: IRM Press.
15. Fratto, G., Jones, M. and Cassill, N. (2006), An investigation of competitive pricing among apparel retailers and brands, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 387-404

16. Gabor, A. and Granger, C.W.J. (1966), "Price as an indicator of quality: report on an enquiry", *Economica*, Vol. 33, No. 129, February, pp. 43-70 (στο: Fratto, G., Jones, M. and Cassill, N. (2006), An investigation of competitive pricing among apparel retailers and brands, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 387-404)
17. Han, P. and Maclaurin, A.(2002), Do consumers really care about online privacy?, *Marketing Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 35-8 (στο: Kim, E.Y. and Kim, Y.K. (2004), Predicting online purchase intentions for clothing products, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 7, pp. 883-897)
18. Harvard Business School (January, 2013), "Entrepreneurship: A Working Definition" στο: <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>
19. Heching, A., Gallego, G. and (van) Ryzin G. (2002), Mark-down pricing: An empirical analysis of policies and revenue potential at one apparel retailer, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 139-160
20. Hellastat (2006), Κλαδική Μελέτη «Εμπόριο ειδών ένδυσης- υπόδησης»
21. ICAP (Απρίλιος 2005), Κλαδική Μελέτη «Αλυσίδες Καταστημάτων Έτοιμων Ενδυμάτων», Αθήνα
22. ICAP (Σεπτέμβριος 2002), Κλαδική Μελέτη «Franchising», Αθήνα
23. Jacobs, D. (2006), The promise of demand chain management in fashion, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.10, No.1, pp. 84-96
24. Kenning, P., Evanschitzky, H., Vogel, V., Ahlert, D. (2007), Consumer price knowledge in the market for apparel, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, No. 2, pp. 97-119
25. Kotler, P. and Keller, K.L. (2006), *Marketing Management*, 12th Edition, Prentice Hall, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey
26. Lea-Greenwood, G. (1998), Visual merchandising: a neglected area in UK fashion marketing?, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 26, No. 8, pp. 324-329
27. Levitt, Theodore (1983). "Globalization of markets", *Harvard Business Review*
28. Lucas, G.H., Bush, R.P. and Gresham, L.G. (1994), *Retailing*, Houghton Mifflin, Boston, MA (στο: Fratto, G., Jones, M. and Cassill, N. (2006), An investigation of competitive pricing among apparel retailers and brands, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 387-404)
29. Marshal, A. (1890), "Principles of Economics", McMillan & Co. Ltd, London
30. McGoldrick P.J.(1990), *Retail Marketing*, McGraw-Hill (στο: Παπαβασιλείου, Ν. και Μπάλτας, Γ. (2003), *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Εκδόσεις Rosili)
31. Monroe, K.B. (1973), "Buyers' subjective perceptions of price", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 70-80.
32. Moore, C.M, Fernie, J. and Burt, S. (2000), Brands without boundaries: The internationalization of the designer retailer's brand, Vol. 34, No. 8, pp. 919-937
33. Mulhern, F.J.(1997), Retail Marketing: From distribution to integration, *International Journal of Research in Marketing* 14, pp. 103-124 (στο: Παπαβασιλείου, Ν. και Μπάλτας, Γ. (2003), *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Εκδόσεις Rosili)

34. Myers, H. (2002), The European retail sector: winners and losers, *European Retail Digest*, Vol. 34, June, p.65
35. Myers, H. (2003), European Cross- Border Retailer: Today's Trends, *European Retail Digest*, News, Issue 39, Autumn, pp. 75-79
36. O'Brien, A. J. & Marakas, M. G. (2011). "Management Information Systems". 10e. New York: NY
37. OECD (2001), «Ορισμός Επιχειρηματικότητας (στα αγγλικά)», *OECD Economic Studies* No. 33, 2001/II
38. Pashigian, P. (1988), Demand uncertainty and sales : a study of fashion and markdown pricing, *American Economic Review*, Vol. 78, pp. 936-953 (στο: Heching, A., Gallego, G. and (van) Ryzin G. (2002), Mark-down pricing: An empirical analysis of policies and revenue potential at one apparel retailer, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 139-160)
39. Pettinger, L. (2004), Brand Culture and Branded Workers: Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retailing, *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 7, No. 2, pp. 165-184
40. Seiders, K. and Voss, G. (2004), "From price to purchase", *Marketing Management*, Vol. 13 No. 6, December, pp. 38-43
41. Simkin, L.P.(1990), Evaluating a Store Location, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 18, No. 4, pp.33-38
42. Sivakumar, K. (2000a), "Understanding price-tier competition: methodological issues and their managerial significance", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9 No. 5, pp. 291-303.
43. Thomas, M. and Morwitz, V. (2004), "Effects of framing on magnitude perceptions of price", *Advances in Consumer Research*, Vol. 31 No. 1, pp. 454-6.
44. Tiernan, M. (2000), How we catalogers can win on the Web, *Catalog Age*, Vol. 17, No.6, p.95 (στο: Kim, E.Y. and Kim, Y.K. (2004), Predicting online purchase intentions for clothing products, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 7, pp. 883-897)
- Treadgold, A. (1988), Retailing without frontiers, *Retail and Distribution Management*, November/ December, pp.8-12
45. Turley, L.W. and Milliman, R.E. (2000), Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence, *Journal of Business Research*, Vol. 49, pp. 193-211
46. Welling, D. (2000), E-volution: are hybrid the fittest for survival?, *Apparel Industry Magazine*, Vol.61, No 8, pp. 1-7 (στο: Kim, E.Y. and Kim, Y.K. (2004), Predicting online purchase intentions for clothing products, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 7, pp. 883-897)
47. Zhang S.X. and Cueto J. (2015). "The Study of Bias in Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*
48. Γούναρη, Ξ. (31.3.2007), Ο Κόσμος του Επενδυτή, *ένθετο Οικονομία*, σελ. 16-17
49. Eurostat μελέτη Ελληνικής Οικονομίας, 2013
50. ΕΛ.ΣΤΑΤ μελέτες καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων, 2007, 2009, 2010
51. IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών)(2007), *Κλαδική Μελέτη «Βιομηχανία και Εμπόριο Ετοιμού Ενδύματος»*, Αθήνα

52. Καθημερινή (16.04.2013), «ΕΣΕΕ: Οι μικρότεροι έμποροι μειώνουν το περιθώριο κέρδος τους σε σχέση με τους μεγαλύτερους»
53. Κανέλλης, Β. (22-26.12.06), Ημερησία, ένθετο Οικονομία, σελ. 12-29
54. Κωνσταντινίδης, Α. (2009). «Το Franchising στην Ελληνική Πραγματικότητα».
55. ΜΟΚΕΠ (2011), «Group Σαγιάκος – Εμπορία Δερματίνων Ειδών: Μελέτη Περίπτωσης για Οικογενειακές Επιχειρήσεις», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πειραιάς
56. Παπαβασιλείου, Ν. και Μπάλας, Γ. (2003), Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου, Εκδόσεις Rosili
57. Παπαϊωάννου, Π. (29.12.06), Ημερησία, ένθετο Net Economy, σελ. 4
58. Στυλιανού, Σ. (13.1.07), Επενδυτικές ευκαιρίες της διπλανής πόρτας, Ο Κόσμος του Επενδυτή, ένθετο Οικονομία, σελ. 30
59. Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (1998), Μάρκετινγκ Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου, Εκδόσεις Rosili