



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΒΑ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ BOHEME FASHION**

ΚΑΛΑΝΤΑΡΙΔΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

Dr. ΦΩΤΙΑΔΗΣ ΘΩΜΑΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΙΟΣ, 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Οργάνωσης & Διοίκησης επιχειρήσεων - MBA*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ανάπτυξη Σχεδίου Μάρκετινγκ
Επιχείρησης Boheme Fashion**

Αθανάσιος Καλανταρίδης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Dr. Φωτιάδης Θωμάς**

Μάιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Μεταπτυχιακό στην
Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)***

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ανάπτυξη Σχεδίου Μάρκετινγκ
επιχείρησης Boheme Fashion**

Αθανάσιος Καλανταρίδης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Dr. Θωμάς Φωτιάδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στην Οργάνωση & Διοίκηση επιχειρήσεων
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2018

Περίληψη

Η διπλωματική εργασία που ακολουθεί έχει ως θέμα τον σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ για την εταιρεία Boheme Fashion την περίοδο 2017 – 2018.

Η Boheme Fashion παράγει και εμπορεύεται γυναικεία ενδύματα στην κεντρική και βόρεια Ευρώπη, κυρίως στις χώρες της Γερμανίας και Ολλανδίας. Η παραγωγική της μονάδα βρίσκεται στην Βουλγαρία, ενώ η διοίκηση και τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας στην Ελλάδα.

Το σχέδιο μάρκετινγκ που προτείνεται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας προέκυψε ύστερα από ενδελεχή έρευνα και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση του θέματος με αναφορά στη δομή και τη σύνταξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ. Στη συνέχεια αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης, μελετώντας τις δυνάμεις - αδυναμίες της, τις ευκαιρίες - απειλές του περιβάλλοντος (SWOT analysis), το εξωτερικό Μάκρο - περιβάλλον της (PESTCD analysis), περιγράφεται η κατάσταση στον κλάδο της ένδυσης, η αγορά, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Έπειτα γίνεται προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν όλα τα παραπάνω στοιχεία για να καθοριστούν οι κατάλληλες στρατηγικές και να προταθεί το μίγμα μάρκετινγκ που θα μπορούσε να υλοποιηθεί εντός του 2018. Επιπλέον αξιολογούνται οι προτεινόμενες ενέργειες που παρουσιάστηκαν και ελέγχονται τα αποτελέσματά τους. Τέλος, περιγράφονται τα σχέδια δράσης - εναλλακτικές επιλογές της εταιρείας για τις περιπτώσεις μη ομαλής έκβασης των γεγονότων (σχέδια εκτάκτων αναγκών).

Summary

Main purpose of this master thesis is to prepare and propose a marketing plan for company Boheme Fashion during the period of 2017 – 2018.

Boheme Fashion produces and trades in women clothing to central and northern Europe, mainly in Germany and Holland. Its production department is located in Bulgaria, although the administrative offices and the rest departments are seated in Greece.

The proposed marketing plan came up after careful examination and research of business's internal and external environment. Current study consists of six chapters.

In the first chapter the major terms and the basic structure of a typical marketing plan are defined theoretically. Afterwards current business situation in the market is presented, analyzing strengths, weaknesses, threats and opportunities (SWOT analysis) and examining the major factors of its external environment (PESTCD analysis). In addition, current situation in the fashion market is described along with current competition and Porter's five forces analysis.

Then all data are evaluated in order business to plan a strategy, set its goals and suggest a marketing mix program to follow in year 2018. In the fifth chapter the proposed strategies are assessed and the results are discussed. Finally, alternative action plans in case of contingent situations are presented.

Ευχαριστίες

Για την πραγματοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Θωμά Φωτιάδη για την άριστη συνεργασία, υποστήριξη και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών για τις γνώσεις που μου προσέφεραν.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Summary.....	5
Ευχαριστίες.....	6
1 Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή – Βιβλιογραφική επισκόπηση	
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.1.1 Εισαγωγή και σκοπός της εργασίας.....	9
1.1.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	10
1.1.3 Μεθοδολογία.....	10
1.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	11
1.2.1 Ο ρόλος του σχεδίου μάρκετινγκ.....	11
1.2.2 Η σύνταξη ενός Marketing Plan.....	12
1.2.3 Σκοπός και αποστολή.....	13
1.2.4 Ανάλυση της παρούσας κατάστασης.....	13
1.2.5 Στρατηγική Μάρκετινγκ και στόχοι.....	17
1.2.6 Πρακτικές – πολιτικές Μάρκετινγκ.....	19
1.2.7 Αξιολόγηση – έλεγχος αποτελεσμάτων.....	21
2 Κεφάλαιο 2^ο Ανάλυση της παρούσας κατάστασης	
2.1. Εταιρική ταυτότητα.....	24
2.1.1 Ιστορικό της Boheme Fashion.....	24
2.1.2 Όραμα και αποστολή.....	27
2.2 Ανάλυση Μάκρο – περιβάλλοντος εταιρείας – PESTCD Ananalysis.....	27
2.3 Ανάλυση Swot εταιρείας.....	35
2.4 Ανάλυση του κλάδου.....	38
2.4.1 Ο ελληνικός κλάδος ένδυσης & κλωστοϋφαντουργίας.....	38
2.4.2 Οι ελληνικές εξαγωγές ενδυμάτων & κλωστοϋφαντουργίας.....	38
2.4.3 Η αγορά ένδυσης στην Ευρώπη.....	40
2.5 Η ανάλυση του κλάδου κατά Porter (μοντέλο 5 δυνάμεων.....	41
2.6 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Boheme Fashion.....	47
3 Κεφάλαιο 3^ο Καθορισμός στόχων και στρατηγικός σχεδιασμός	
3.1 Καθορισμός στόχων.....	49
3.2 Στρατηγικές κατεύθυνσης Swot Analysis.....	50
3.3 Οικονομικοί στόχοι.....	55
3.4 Στόχοι Μάρκετινγκ.....	56
3.5 Άλλοι στόχοι.....	58
3.6 Ο στρατηγικός σχεδιασμός.....	59
3.7 Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	61
4 Κεφάλαιο 4^ο Προγράμματα Μάρκετινγκ	
4.1 Εισαγωγή.....	64
4.2 Η πολιτική προϊόντος.....	64
4.3 Η τιμολογιακή πολιτική.....	66
4.4 Η πολιτική της διανομής.....	67
4.5 Η πολιτική της προώθησης.....	69
4.6 Συμπεράσματα για τις πολιτικές μάρκετινγκ.....	71

5	Κεφάλαιο 5ο Αξιολόγηση και έλεγχος αποτελεσμάτων	
5.1	Έλεγχος των μεταβλητών του σχεδίου μάρκετινγκ.....	73
5.2	Προϋπολογισμός σχεδίου μάρκετινγκ.....	74
5.3	Χρονοδιάγραμμα ενεργειών.....	75
5.4	Πρόβλεψη πωλήσεων και κέρδους.....	76
5.5	Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης του προγράμματος δράσης.....	77
6	Κεφάλαιο 6ο Σχέδια εκτάκτου ανάγκης	
6.1	Σχέδια εκτάκτου ανάγκης.....	80
	Επίλογος – Συμπεράσματα.....	83
	Περιορισμοί – προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	85
	Βιβλιογραφία.....	86

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή – Βιβλιογραφική επισκόπηση

1.1 Εισαγωγή

1.1.1 Εισαγωγή και σκοπός της εργασίας

Το οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας έχει επηρεάσει αρνητικά τα τελευταία χρόνια τις επιχειρήσεις και έχει οδηγήσει πολλές στην έξοδο και άλλες στην χρεοκοπία. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στην επιδίωξη των επιχειρήσεων για ανάπτυξη και κερδοφορία. Κρίνεται λοιπόν αναγκαίος ο σχεδιασμός ενός πλάνου μάρκετινγκ για μια ελληνική επιχείρηση παραγωγής γυναικείων ενδυμάτων την Boheme Fashion. Το συγκεκριμένο εγχείρημα ασχολείται με ένα κοινό θέμα, την ανάπτυξη σχεδίου μάρκετινγκ, όμως εστιάζει σε μία ελληνική εξαγωγική επιχείρηση, στην δυσοίωνα περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, με τη μεθοδολογία της μελέτης μάρκετινγκ. Τα επιπλέον αυτά δεδομένα καθιστούν την εξέταση του θέματος πρωτότυπη.

Ο σκοπός της διατριβής είναι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ για μία ελληνική παραγωγική – εξαγωγική μονάδα γυναικείων ενδυμάτων μόδας, την Boheme Fashion. Οι επιμέρους στόχοι περιλαμβάνουν : i. την ανάλυση του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί η εταιρεία, την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης, την διερεύνηση και αξιολόγηση του υφιστάμενου ανταγωνισμού και της αγοράς ενδυμάτων μόδας, ii. την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης σύμφωνα με τις ικανότητες – αδυναμίες της, το όραμα και την αποστολή της στα πλαίσια του περιβάλλοντος που λειτουργεί, οριοθετώντας τους στόχους και τα πλάνα της, iii. την ανάλυση των εργαλείων μάρκετινγκ που πρόκειται να χρησιμοποιήσει σε άμεση σχέση με τον στρατηγικό της σχεδιασμό iv. την εξέταση και αξιολόγηση του σχεδίου μάρκετινγκ και των αποτελεσμάτων του, v. την κατάρτιση ενός πλάνου δράσης σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών.

1.1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκει να απαντήσει η εργασία είναι τα ακόλουθα :

1. Ποιο το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης, ποια είναι τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος δραστηριότητάς της, ποιες οι δυνάμεις – αδυναμίες της, οι ευκαιρίες – απειλές του περιβάλλοντος, ποια η ένταση του ανταγωνισμού και η κατάσταση στην ευρύτερη αγορά των ενδυμάτων και ποια τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας
2. Ποιες οι στρατηγικές και το πρόγραμμα δράσης που προτείνεται προς την εταιρεία με βάση την ανάλυση των παραπάνω ερωτημάτων.
3. Ποιο το πλάνο μίγματος μάρκετινγκ που ενδείκνυται να ακολουθήσει η επιχείρηση σε συνδυασμό με τον στρατηγικό της σχεδιασμό
4. Ποια τα εργαλεία και οι μέθοδοι ελέγχου των αποτελεσμάτων του σχεδίου μάρκετινγκ

1.1.3 Μεθοδολογία

Για την διερεύνηση του θέματος έγινε χρήση της μεθοδολογίας μελέτης μάρκετινγκ. Πιο αναλυτικά συλλέχθηκαν δεδομένα και στοιχεία για το περιβάλλον της Ελλάδας και της Ευρώπης, στοιχεία για την επιχείρηση, για τον κλάδο της ένδυσης και τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, μέσω της έρευνας σε διαδικτυακή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, καθώς και της μελέτης αρχείων της εταιρείας, στατιστικών και κλαδικών μελετών.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η θεωρητική προσέγγιση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ σύμφωνα με την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το προφίλ της εταιρείας, το όραμα – αποστολή της. Παράλληλα αναλύεται το εξωτερικό Μάκρο – περιβάλλον της (PESTCD Analysis), οι δυνάμεις – αδυναμίες της, οι ευκαιρίες – απειλές (SWOT Analysis), η κατάσταση στον κλάδο της ένδυσης και ο ανταγωνισμός. Διεξάγεται ανάλυση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter και παρουσιάζονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της

εταιρείας Boheme Fashion. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας, βασιζόμενος στην αξιολόγηση των δεδομένων του δευτέρου κεφαλαίου. Περιγράφονται με αριθμητικά και χρονικά δεδομένα οι επιμέρους στόχοι της επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι πρακτικές – πολιτικές μάρκετινγκ που προτείνονται για την εταιρεία, με αναφορά και προτάσεις για καθένα παράγοντα του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση).

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στον έλεγχο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του σχεδίου μάρκετινγκ με την διεξαγωγή προϋπολογισμού σχεδίου μάρκετινγκ και πρόβλεψης πωλήσεων και κέρδους. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο περιγράφεται ένα πλάνο αντίδρασης και προτεινόμενων ενεργειών της εταιρείας σε περιπτώσεις έκτακτων γεγονότων.

1.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση

1.2.1 Ο ρόλος του σχεδίου Μάρκετινγκ

Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι μια λογική ακολουθία δραστηριοτήτων αποσκοπώντας στον ορισμό των στόχων του μάρκετινγκ και τον καθορισμό των στρατηγικών για την επίτευξή τους (Mcdonald και Wilson, 2011:24).

Πρόκειται για μία εξαιρετικά λεπτομερή αναφορά, ένα απαραίτητο έγγραφο, το οποίο αξιολογείται από πολλούς εντός και εκτός της επιχείρησης.

Το τμήμα μάρκετινγκ ελέγχει το εσωτερικό της επιχείρησης, προκειμένου να κατανοήσει τα αποτελέσματα των προηγούμενων αποφάσεων μάρκετινγκ. Ωθείται επίσης να κοιτάξει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να κατανοήσει πλήρως την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

Οριοθετεί μελλοντικούς στόχους και προσδιορίζει τις κατευθύνσεις αναφορικά με τις μελλοντικές προσπάθειες μάρκετινγκ, τις οποίες θα πρέπει να κατανοήσει και να υποστηρίξει ο καθένας εντός του οργανισμού. Τέλος, αποτελεί βασικό συστατικό για τη λήψη χρηματοδότησης με σκοπό την υλοποίηση νέων πρωτοβουλιών.

Αποτελεί κατά συνέπεια έναν μηχανισμό καθοδήγησης των υπευθύνων για την επιτυχία ενός συγκεκριμένου προϊόντος, των στελεχών MKT (Γ. Σιώμκος, 1999:147).

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ μπορεί να αναπτυχθεί για ένα συγκεκριμένο προϊόν, μια γραμμή προϊόντος ή ακόμη και ένα τμήμα της επιχείρησης.

Το σχέδιο μάρκετινγκ ενημερώνει τα στελέχη, αποτελεί εργαλείο αξιολόγησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, παρέχει πληροφορίες για την καλύτερη κατανόηση

των μηχανισμών της αγοράς και αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί.

1.2.2 Σύνταξη ενός Μάρκετινγκ Plan

Τα πλάνα μάρκετινγκ ποικίλουν ως προς την μορφή και το περιεχόμενό τους. Δεν υπάρχει κάποιο "ιδανικό πλάνο μάρκετινγκ" που να μπορεί κάποιος να το εφαρμόσει σε κάθε περίπτωση. Αυτό συμβαίνει, διότι το πλάνο μάρκετινγκ, συγκεκριμένα η προτεινόμενη στρατηγική, εξαρτάται και αλληλεπιδρά με μια σειρά από διαφορετικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης, όπως η γεωγραφική περιοχή, το μέγεθος της, η ανταγωνιστική της θέση, ο κλάδος της αγοράς στον οποίο δραστηριοποιείται το προϊόν της, η γενικότερη κοινωνική και οικονομική κατάσταση του περιβάλλοντος του ΜΚΤ και άλλοι. Παρά τις διαφορές, υπάρχουν ορισμένα βασικά στοιχεία της δομής και διάρθρωσης ενός πλάνου, τα οποία παραμένουν τα ίδια και εμπεριέχονται σε κάθε προτεινόμενο σχέδιο – πλάνο του Μάρκετινγκ. Αξίζει να σημειωθεί ότι πλάνο Μάρκετινγκ αποτελεί το κεντρικό εργαλείο – κλειδί της συνολικής προσπάθειας του Μάρκετινγκ, διότι αφορά στο κυρίαρχο ζητούμενο αυτής της προσπάθειας.

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους υλοποιείται ένα marketing Plan είναι εξής :

- Απαιτείται ως μέρος της ετήσιας διαδικασίας σχεδιασμού, στα πλαίσια του τμήματος μάρκετινγκ
- Απαιτείται για μια εξειδικευμένη στρατηγική για την εισαγωγή κάτι νέου (προϊόν, αγορά, στρατηγική)
- Αποτελεί βασικό συστατικό ενός γενικού Business Plan

Για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού πλάνου μάρκετινγκ, υπάρχουν πολλοί και διάφοροι τρόποι. Θα πρέπει να απαντήσουμε στα εξής βασικά ερωτήματα :

- Με ποιον τρόπο φθάσαμε ως εδώ ;
- Που βρισκόμαστε σήμερα ;
- Που στοχεύουμε να φθάσουμε στο μέλλον
- Με ποιον τρόπο θα το επιτύχουμε; (προσδιορισμός στόχων, στρατηγικές, μίγμα Μάρκετινγκ, κατανομή πόρων, αξιολόγηση - έλεγχος αποτελεσμάτων).

Η δομή που ακολουθείται είναι η εξής :

1. Σκοπός του marketing Plan – Αποστολή της επιχείρησης

2. Ανάλυση της παρούσας κατάστασης
3. Στρατηγική ΜΚΤ και στόχοι
4. Τακτικές του μάρκετινγκ
5. Προϋπολογισμοί, ανάλυση απόδοσης και εφαρμογή
6. Επιπρόσθετα ζητήματα

1.2.3 Σκοπός και Αποστολή

Μία σύντομη περιγραφή του σκοπού εκπόνησης του σχεδίου μάρκετινγκ (π.χ. εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, είσοδος σε νέες αγορές, συνέχιση ανάπτυξης υφιστάμενων προϊόντων, ετήσια επανεξέταση και σχεδιασμός).

Παράλληλα προσδιορισμός των στόχων σύμφωνα με τις πληροφορίες που περιέχονται στο σχέδιο (π.χ. οριοθέτηση στόχων για το επόμενο έτος, αναφορά ενός τμήματος που θα περιληφθεί σε ένα Business Plan).

Συγχρόνως η Δήλωση της Αποστολής της επιχείρησης, η οποία προσδιορίζει το σταθερό και μακροπρόθεσμο όραμα του οργανισμού, βάσει του ιστορικού της επιχείρησης, των πόρων και των ικανοτήτων της, καθώς και του περιβάλλοντος της.

1.2.4 Ανάλυση της παρούσας κατάστασης

Το πρώτο στάδιο αποτελεί η ανάλυση της παρούσας κατάστασης. Πρόκειται για μια διεξοδική εκτίμηση σχετικά με το «που βρισκόμαστε τώρα;» αλλά και το «πώς φθάσαμε ως εδώ;». Είναι μια περιγραφική παρουσίαση της τρέχουσας κατάστασης, στηριζόμενη περισσότερο σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε κανονιστικές προτάσεις (δηλ. τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση ή πώς να διαμορφωθεί η κατάσταση στο εγγύς μέλλον).

Αποτελείται από επιμέρους αναλύσεις των εξωγενών παραγόντων (ανταγωνιστές, καταναλωτές, εργατικό δυναμικό, πρώτες ύλες, κ.α.) και των ενδογενών παραγόντων (πόροι και ικανότητες) της επιχείρησης, καθώς και των υπαρχόντων προϊόντων της (χαρακτηριστικά, τιμή, προβολή, διανομή, παρεχόμενες υπηρεσίες, κ.α.).

Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος - Μάκρο περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η **PEST Analysis**, που αναφέρεται στο οικονομικό (economical), πολιτικό (political), τεχνολογικό (technological) και κοινωνικό περιβάλλον (social) (Καζάζης, 2006).

Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση για το μακρό – περιβάλλον αφορά :

Πολιτικό περιβάλλον : οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς, η μορφή κυβέρνησης και η πολιτική σταθερότητα, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μιας επιχείρησης.

Οικονομικό περιβάλλον : αναφέρεται στην κατάσταση της οικονομίας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και η οποία αποτυπώνεται στο μέγεθος του πλούτου και του επιπέδου ευημερίας του πληθυσμού της. Η οικονομική μεγέθυνση και η αύξηση του επιπέδου ευημερίας της κοινωνίας αποτυπώνονται σε βασικά οικονομικά μεγέθη, όπως π.χ. το προϊόν, η ιδιωτική κατανάλωση, οι δαπάνες για επενδύσεις, κ.α. Ωστόσο και οι δείκτες όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, η ανεργία, επηρεάζουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων – νοικοκυριών και κατ' επέκταση τον όγκο των οικονομικών δραστηριοτήτων, συμβάλλοντας θετικά ή αρνητικά στη μεγέθυνση και ανάπτυξη της οικονομίας.

Κοινωνικό περιβάλλον : αναφέρεται στη δομή της κοινωνίας, τις αντιλήψεις, τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού και άλλα κριτήρια που επηρεάζουν την δραστηριότητα της επιχείρησης σε αυτή την κοινωνία.

Τεχνολογικό περιβάλλον :πρόκειται για τις καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τα τεχνολογικά επιτεύγματα, καθώς και την μεταφορά της τεχνολογίας, τα οποία αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

Αποσκοπώντας στην ανάλυση των ενδογενών παραγόντων της επιχείρησης ένα εξίσου σημαντικό εργαλείο είναι η ανάλυση **SWOT** (Μάντζαρης, 2004), η οποία περιλαμβάνει τις:

Δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.



Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (ικανότητες προσωπικού και των στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία, ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κ.α.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει να εντοπιστούν και να προσαρμοστεί η επιχείρηση σε αυτές ή ακόμη και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, δημιουργία ή και εμφάνιση νέων αγορών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, κ.α.) Πιο αναλυτικά :

Δυνάμεις (strengths) : θα πρέπει να διερευνηθούν ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης, ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία, ποιοι οι διαθέσιμοι πόροι με το μικρότερο συγκριτικά κόστος, ποιο στοιχείο θεωρεί η τοπική κοινωνία ως σημαντικό.

Αδυναμίες (weaknesses) : θα πρέπει να εξεταστεί τι θα μπορούσε να βελτιώσει η επιχείρηση, τι θα έπρεπε να αποφύγει, καθώς και τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία.

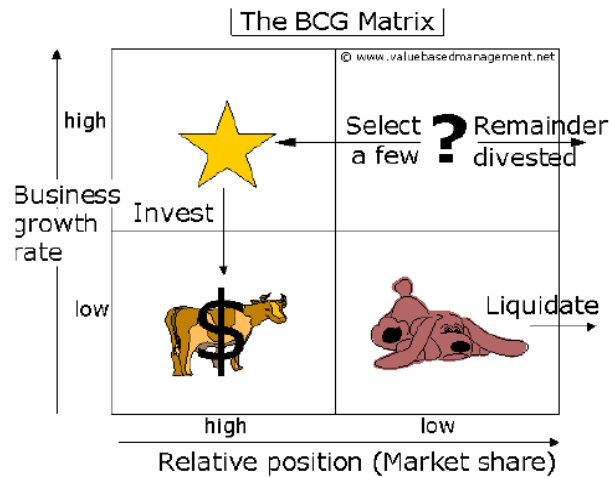
Ευκαιρίες (opportunities) : ποιες είναι οι ευκαιρίες που εμφανίζονται για την επιχείρηση, ποιες οι ενδιαφέρουσες τάσεις αναφορικά με την περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται. Επιπλέον, οι αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα, οι αλλαγές στην κρατική πολιτική, οι αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές του τρόπου ζωής, κ.α.

Απειλές (threats) : ποια είναι τα εμπόδια που εμφανίζονται συνήθως στην επιχείρηση, πως αντιμετωπίζουν τις διάφορες καταστάσεις της αγοράς συνήθως οι ανταγωνιστές, οι τεχνολογικές αλλαγές που πραγματοποιούνται απειλούν ή ακυρώνουν την υφιστάμενη οικονομία της περιοχής. Αλλαγές στις προδιαγραφές για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης. Χρηματοοικονομικά ή χρηματοδοτικά προβλήματα της επιχείρησης.

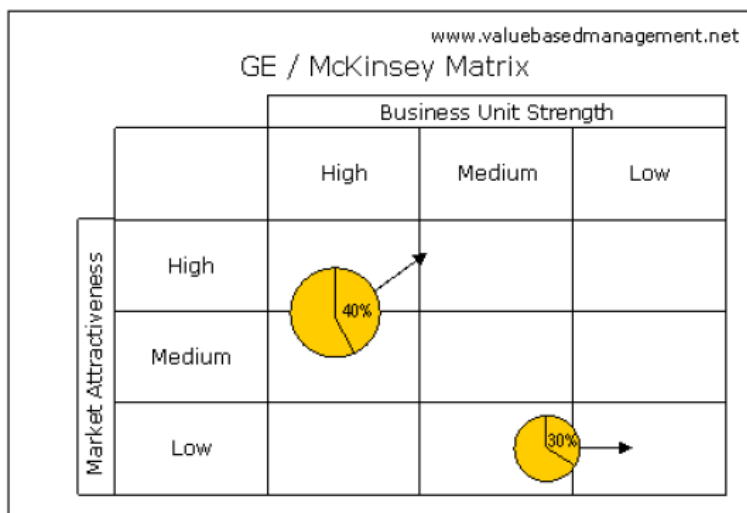
Σε μια προσπάθεια να παρουσιασθεί μια απεικόνιση των προϊόντων της επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα ακόλουθα εργαλεία ανάλυσης :

- Planning with product life cycle
- Boston consulting Group Growth/Share matrix
- General Electric Market Attractiveness matrix

Boston Consulting Group Growth/Share Matrix



General Electric Market Attractiveness Matrix



Τα στοιχεία που θα πρέπει να έχουμε στη διάθεση μας για την ανάλυση του προϊόντος είναι :

- Οι πωλήσεις και ο ρυθμός ανάπτυξης τους τα τελευταία χρόνια
- Οι αναλύσεις για κάθε κατηγορία προϊόντος και για κάθε προϊόν της κάθε κατηγορίας
- Στοιχεία σχετικά με την γνώμη που έχουν διαμορφώσει οι καταναλωτές για τα προϊόντα της επιχείρησης
- Στοιχεία σχετικά με την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Ανάλυση της αγοράς -βιομηχανίας/ελκυστικότητας του κλάδου (Τομάρας, 2009): Αφορά στην συλλογή πληροφοριών σχετικά με το μέγεθος, την ανάπτυξη και τις τάσεις ολόκληρης της αγοράς (ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων, κυκλικότητα, εποχικότητα, στάδιο στον κύκλο ζωής προϊόντος, κέρδη) καθώς και κάθε σχετικού τμήματος ή κατηγορίας αυτής. Επιπλέον οι σχετικές πληροφορίες που συλλέγονται εδώ, περιλαμβάνουν την παραγωγική ικανότητα του κλάδου, πρώτες ύλες, μεθόδους βιομηχανικής ανάπτυξης, εισαγωγής νέων τεχνολογιών ή νέων προϊόντων και εκτιμήσεις για τις επενδύσεις των ανταγωνιστών στον τομέα του μάρκετινγκ, καθώς και για τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Ανάλυση του ανταγωνισμού :

Καταγραφή των βασικών ανταγωνιστών της επιχείρησης και του μεριδίου που κατέχουν στην αγορά. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και το μέγεθος των ανταγωνιστών σε χρηματικές μονάδες το μέγεθος των πωλήσεων τους, η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, καθώς και η άποψη που σχηματίζουν οι καταναλωτές για αυτούς.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να εκτιμώνται οι στόχοι που θέτουν και οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στις δυνάμεις και αδυναμίες τους σε σύγκριση με το προϊόν.

1.2.5 Στρατηγική Μάρκετινγκ και στόχοι

Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης ενός σχεδίου MKT είναι ο ορισμός των στόχων της επιχείρησης και ο τρόπος υλοποίησής τους, δηλαδή πρόκειται να απαντήσουμε στο ερώτημα «που επιθυμούμε να πάμε;». Η διαδικασία επικεντρώνεται κυρίως στον καθορισμό των οικονομικών στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι αφορούν κυρίως την εξέλιξη των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης στα επόμενα τρία χρόνια. Εκτός όμως από τους οικονομικούς στόχους καταγράφονται και άλλοι στόχοι, όπως αυτοί που αφορούν την σύναψη εμπορικών συμφωνιών με άλλες εταιρίες, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, την κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς σε συγκεκριμένα είδη, κ.α.

Η επιλογή της αποτελεσματικότερης στρατηγικής μάρκετινγκ που θα εφαρμόσει η επιχείρηση περνάει από :

A. την τμηματοποίηση της αγοράς (Μαλλιάρης, 2001), όπου ταξινομούνται οι καταναλωτές σε διάφορες ομάδες με κριτήριο την γεωγραφική περιοχή στην οποία βρίσκονται, τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (ηλικία, εισόδημα, μόρφωση), τον τρόπο ζωής τους, την προσωπικότητα τους ή ακόμη και τους λόγους, τις περιστάσεις και τον τρόπο που χρησιμοποιούν το προϊόν.

B. την στόχευση (Proctor, 2000), η οποία αναφέρεται στην επιλογή συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών και πραγματοποιείται μέσα από :

- i. Την περιγραφή της αγοράς – στόχο σε επίπεδο δημογραφικό, ψυχογραφικό, κλάδου και αγοραστικής συμπεριφοράς.
- ii. Την καταγραφή των επιθυμιών και των αναγκών, καθώς και την συμπεριφορά των καταναλωτών.
- iii. Τέλος με τον εντοπισμό των πελατών και τους τρόπους προσέγγισης τους, καθώς και ποιες κατηγορίες ή τμήματα ολόκληρης της αγοράς αναπτύσσονται ή παρακμάζουν και γιατί.

Γ. τοποθέτηση του προϊόντος (Proctor, 2000), αποτελεί το σημαντικότερο ίσως σημείο του σχεδίου μάρκετινγκ. Είναι διαδικασία σχεδιασμού της εικόνας και της προσφοράς της επιχείρησης στο μυαλό του καταναλωτή, έτσι ώστε να καταλαμβάνει μια ξεχωριστή θέση αξίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Από την πλευρά των καταναλωτών, η τοποθέτηση βοηθά να γνωρίζουν τις πραγματικές διαφορές ανάμεσα στα ανταγωνιστικά προϊόντα και κατά συνέπεια να μπορούν να επιλέξουν το προϊόν που τους προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία.

Είναι μια στρατηγική διαδικασία με τη βοήθεια της οποίας η επιχείρηση μπορεί και πρέπει να αξιολογεί προσεκτικά που και πώς επιθυμεί να ανταγωνιστεί. Προκειμένου η επιχείρηση να σχεδιάζει αποτελεσματικές στρατηγικές τοποθέτησης, ο Aaker (1982) πρότεινε τα εξής έξι στάδια :

- Στάδιο 1^ο : Αναγνώριση – εντοπισμός ανταγωνιστών
- Στάδιο 2^ο : Προσδιορισμός του πως ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τους ανταγωνιστές
- Στάδιο 3^ο : Προσδιορισμός των θέσεων των ανταγωνιστών
- Στάδιο 4^ο : Ανάλυση καταναλωτών – πελατών

- Στάδιο 5^ο : Επιλογή θέσης του προϊόντος της επιχείρησης
- Στάδιο 6^ο : Παρακολούθηση της θέσης

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ εκτός από τα τρία παραπάνω βασικά στοιχεία θα πρέπει να πραγματοποιείται και με γνώμονα :

- Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των προϊόντων στην αγορά
- Την τιμολογιακή στρατηγική σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Τη θέση της επιχείρησης στην αγορά
- Την έρευνα και ανάπτυξη που πραγματοποιεί

1.2.6 Πρακτικές – πολιτικές Μάρκετινγκ

Το «πώς θα πάμε εκεί που επιθυμούμε;» είναι το βασικό θέμα του τέταρτου σταδίου της όλης διαδικασίας (Σιώμκος, 1999). Εδώ αναπτύσσονται στρατηγικές και συγκεκριμένα προγράμματα με την εφαρμογή των οποίων πιστεύουμε ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι ΜΚΤ, οι οποίοι τέθηκαν στο αμέσως προηγούμενο στάδιο, σε σχέση με το προϊόν, την τιμή, την προβολή, την διανομή και άλλες τακτικές ή περιβαλλοντικές μεταβλητές. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης βιομηχανίας – αγοράς, καθορίζεται και ο χρονικός ορίζοντας εφαρμογής των σχεδίων, που συνήθως κυμαίνεται από ένα έως πέντε έτη.

1. Στρατηγική προϊόντος :

Μέσα από αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση επικεντρώνεται στην «εικόνα του προϊόντος» που αφορά τα παρακάτω βασικά στοιχεία :

- Ποιότητα και χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Παραλλαγές του προϊόντος (στυλ – μάρκα)
- Συσκευασία και μέγεθος του προϊόντος
- Εξυπηρέτηση καταναλωτών – δυνατότητα επιστροφής προϊόντος

2. Στρατηγική τιμολόγησης :

Βασικά στοιχεία της εν λόγω στρατηγικής είναι το επίπεδο τιμών, οι εκπτώσεις, οι παροχές και γενικότερα η πιστωτική πολιτική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος είναι :

- Η μοναδικότητα του προϊόντος

- Το κόστος κατασκευής και διάθεσης του
- Η ύπαρξη ή όχι υποκατάστατων προϊόντων
- Η συνολική ζήτηση για το προϊόν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Το όνομα της εταιρείας στην αγορά
- Η εικόνα που έχει σχηματίσει ο καταναλωτής για το προϊόν
- Η εικόνα που θέλει να δώσει η επιχείρηση για το προϊόν της
- Η εποχικότητα που έχει το προϊόν
- Οι στόχοι της εταιρείας για το μερίδιο της αγοράς
- Τα επιθυμητά κέρδη

3. Στρατηγική διάθεσης (Kotler και Keller,2006) :

Η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει σχετικά με :

- Τα κανάλια διάθεσης που θα χρησιμοποιήσει
- Την καλύτερη κάλυψη των σημείων πώλησης
- Την τοποθεσία των σημείων πώλησης
- Τα αποθέματα και την φυσική διακίνηση των προϊόντων

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει τα προϊόντα της είναι μέσω της αποκλειστικής διανομής (ένα ή δύο σημεία πώλησης), της επιλεκτικής διανομής (ένα ή δύο κανάλια διανομής π.χ. πολυκαταστήματα, mall) και της εντατικής διανομής, όπου η επιχείρηση χρησιμοποιεί όλα τα κανάλια διανομής, στα οποία μπορεί να βρίσκεται το προϊόν της.

Εκτός όμως από τους τρόπους διανομής του προϊόντος, σημαντικά στοιχεία που θα πρέπει να διερευνηθούν είναι η κατανομή των πωλήσεων ανά κανάλι διανομής, το κόστος διανομής των προϊόντων, η δυναμική ανάπτυξη του δικτύου διανομής και η κατάσταση των ανταγωνιστών. Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας είναι και το περιθώριο κέρδους, με το οποίο θα λειτουργεί το κανάλι διανομής, το οποίο εξαρτάται από το προϊόν και την αγορά.

4. Στρατηγική προώθησης (Μαλλιάρης, 2001) :

Η στρατηγική προώθησης αναφέρεται :

- Στις **προσωπικές πωλήσεις** από του πωλητές που για πολλές εταιρείες, ιδιαίτερα για αυτές που πωλούν τα προϊόντα τους σε άλλες εταιρείες και όχι στον τελικό καταναλωτή αποτελούν την αιχμή του δόρατος των δραστηριοτήτων πώλησης. Οι πωλητές της εταιρείας αποκτούν με τους πελάτες τους προσωπικές σχέσεις και

κύριο μέλημά τους αποτελεί η καταγραφή των αναγκών τους και η εύρεση λύσεων των προβλημάτων τους, μέσα από νέα ή τροποποιημένα προϊόντα, οικονομικούς διακανονισμούς, διευκολύνσεις στον τρόπο παράδοσης, κ.α. Ασχολούνται επίσης με την καταγραφή των αλλαγών στην αγορά (νέα προϊόντα, ανταγωνιστές, αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών), εύρεση νέων πελατών.

- Στη **διαφήμιση**, η οποία αποτελεί σημαντικό μέσο άμεσης και εκτεταμένης παρουσίασης του μηνύματος της εταιρείας και προβολής της μέσω εικόνας και ήχου. Το σχέδιο διαφημιστικής εκστρατείας της επιχείρησης περιλαμβάνει τους επικοινωνιακούς της στόχους, το μήνυμα που θα μεταφερθεί καθώς και τα μέσα (τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο, κτλ.)

Οι επικοινωνιακοί στόχοι αναφέρονται στην πληροφόρηση του κοινού αναφορικά με το προϊόν και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, στην δυνατότητα της να πείσει τον καταναλωτή ότι τα προϊόντα της υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών και στην υπενθύμιση του ονόματος του προϊόντος.

Το μήνυμα συνοψίζει τα οφέλη που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή. Η διαφήμιση προκειμένου να επιτύχει τον σκοπό της επικαλείται είτε τη λογική του καταναλωτή (φθηνότερο, ποιοτικότερο), είτε το συναίσθημα (πιο δυναμικό, πιο ωραίο), είτε την ηθική του (πιο σωστό).

- Στην **προώθηση των πωλήσεων**, η οποία απευθύνεται προς τους τελικούς καταναλωτές και τα κανάλια διανομής (εκπτώσεις, δώρα, δείγματα). Σκοπός της προώθησης είναι να πεισθεί ο καταναλωτής να έρθει σε επαφή με το προϊόν, να έρθει περισσότερες φορές στο σημείο πώλησης, να κάνει επαναλαμβανόμενες αγορές, ώστε να γίνει πιστός πελάτης.
- Στις **δημόσιες σχέσεις**, οι οποίες έχουν ως γνώμονα την ανάπτυξη καλών σχέσεων με ομάδες καταναλωτών και την ανάγκη προβολής μιας καλής εικόνας. Αυτό επιτυγχάνεται με την υλοποίηση εκδηλώσεων και δράσεων επικοινωνίας, τις σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, ενέργειες φιλανθρωπίας, χορηγίες δραστηριοτήτων κ.α.

Εξίσου σημαντικό όμως ρόλο στην προώθηση του προϊόντος παίζει και το άμεσο μάρκετινγκ (ομάδα πωλητών, telemarketing, διαδίκτυο, κατάλογοι προϊόντων), το οποίο δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να έρθει σε απευθείας επαφή με τον τελικό καταναλωτή. Τα πλεονεκτήματα του άμεσου μάρκετινγκ είναι η ταχύτητα, η αμεσότητα και η μετρησιμότητα των αποτελεσμάτων μιας τέτοιας εκστρατείας.

1.2.7 Αξιολόγηση – έλεγχος αποτελεσμάτων

Στο τελευταίο στάδιο ολοκληρώνεται το σχέδιο μάρκετινγκ με την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αναμενομένων κερδών, οικονομικών αποτελεσμάτων, καθώς και όλης της προσπάθειας των προηγούμενων σταδίων. Οι ενέργειες της αξιολόγησης και του ελέγχου στοχεύουν να καθοδηγήσουν τις λειτουργικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης με βασικό μέλημα την επίτευξη των προγραμματισμένων αποτελεσμάτων.

Η διαδικασία του ελέγχου μάρκετινγκ περιλαμβάνει τρία στοιχεία :

1. Τον καθορισμό προτύπων απόδοσης, το οποίο αντιπροσωπεύει το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης.
2. Την αξιολόγηση της απόδοσης, όπου μετριέται και συγκρίνεται η πραγματική απόδοση με την πρότυπη απόδοση.
3. Την διόρθωση της απόκλισης, προβαίνοντας στις απαραίτητες αλλαγές όταν διαπιστώνονται αρνητικές αποκλίσεις από τα πρότυπα απόδοσης.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του μάρκετινγκ είναι οι παρακάτω :

- **Ανάλυση των πωλήσεων** (Καζάζης, 2006) : είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί επακριβώς το που έγιναν οι πωλήσεις. Αυτό συνεπάγεται τον προσδιορισμό των πελατών, ακόμα και τον τόπο διαμονής τους. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ποια είναι τα προϊόντα που πωλούνται καλύτερα και προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να στραφούν οι μελλοντικές προσπάθειες. Στις περισσότερες επιχειρήσεις ισχύει στην πράξη η αρχή του 80-20. Το 80% των πελατών περίπου αντιστοιχεί στο 20% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης και το υπόλοιπο 20% των πελατών αντιστοιχεί στο 80% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Παράλληλα, προσδιορίζονται οι πωλήσεις ανά προϊόν, ανά περιοχή, πελάτη. Περαιτέρω ανάλυση πωλήσεων περιλαμβάνει την ανάλυση των δυνατών επισκέψεων των πωλητών και τον καθορισμό των δρομολογίων, καθώς και την χρησιμοποίηση ποσοστών πωλήσεων για την μέτρηση της απόδοσης (Καζάζης, 2006).
- **Ανάλυση του κόστους του μάρκετινγκ** : έλεγχος όλων των εγγράφων κόστους σε επίπεδο ειδικών λογαριασμών, περιληπτικών ή αναλυτικών. Δηλαδή, μισθοί, ημερομίσθια, εφόδια, πρώτες ύλες, ζημίες από επισφαλείς απαιτήσεις, διαφημίσεις, κ.α. Η ανάλυση του κόστους του του μάρκετινγκ μπορεί να επιτευχθεί με τις εξής μεθόδους :

A. Την πλήρη κοστολόγηση, όπου όλα τα γενικά κόστη επιμερίζονται στα προϊόντα και στους πελάτες.

B. Την μέθοδο του περιθωρίου, όπου η προσοχή της διοίκησης επικεντρώνεται στο μεταβλητό κόστος της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή είναι κυρίως χρήσιμη για την εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων, καθώς και για να δείχνει στους διευθυντές τμημάτων και τους πωλητές εάν αποδίδουν. Η εν λόγω μέθοδος καταδεικνύει ποιοι πράγματι συμμετείχαν στα γενικά έξοδα και στα κέρδη της επιχείρησης. Το πλάνο μάρκετινγκ μπορεί να αποκλίνει από αυτή τη δομή είτε με επιπρόσθετα στοιχεία είτε με λιγότερα είτε και με διαφορετική τελείως δομή.

Κεφάλαιο 2

Ανάλυση της παρούσας κατάστασης

2.1. Εταιρική ταυτότητα

Η εταιρεία Boheme Fashion δραστηριοποιείται στον τομέα της μόδας με την παραγωγή και εμπορία γυναικείων ενδυμάτων. Η εταιρεία Boheme με εμπειρία στο χώρο του ενδύματος εδώ και 35 περίπου χρόνια παράγει και εμπορεύεται ενδύματα που αποτελούν ένα ταξίδι στον κόσμο του γυναικείου ενδύματος. Η παραγωγή βασίζεται τόσο σε μοντέλα πελατών όσο και στην κολεξιόν της ίδιας της εταιρείας, η οποία ανανεώνεται με επίκαιρους οδηγούς σε μηνιαία βάση.

Καθημερινά τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί της συνεργάτες φροντίζουν ώστε κάθε δημιουργία να πληροί τα υψηλότερα standards σχεδιασμού και άψογης ραφής. Κάθε επιχειρηματική της δραστηριότητα έχει ποιοτικό προσανατολισμό, υψηλό δείκτη καινοτομίας και έρεισμα στις διεθνείς τάσεις της μόδας.

Η εταιρεία έχει καθαρά εξαγωγικό χαρακτήρα και δραστηριοποιείται κυρίως στην Γερμανία και την Ολλανδία. Καθημερινά παράγονται ρούχα αμιγώς ελληνικά που αναδεικνύουν την κομψότητα και θηλυκότητα κάθε γυναίκας και ανταποκρίνονται σε όλες τις απαιτήσεις της καθημερινής της ζωής.

2.1.1 Ιστορικό της Boheme Fashion

Η εταιρεία Boheme Fashion ιδρύθηκε το 1980 από τον κ. Παπαδόπουλο Γεώργιο και την σύζυγο του Μαρία Παπαδοπούλου. Η αγάπη και το πάθος για την δημιουργία ενδυμάτων υψηλής αισθητικής μετουσιώθηκε σε επιχειρηματική δραστηριότητα με την δημιουργία κάθετης παραγωγικής μονάδας με έδρα την Θεσσαλονίκη. Το 1984 και ύστερα από μια ανοδική πορεία και διεύρυνση του κύκλου εργασιών προχώρησαν στην αγορά και

κατασκευή ενός ιδιόκτητου χώρου περίπου 4.000 τετραγωνικών μέτρων στην περιοχή Δερβένι Θεσσαλονίκης. Στο χώρο στεγάζονταν όλα τα τμήματα της επιχείρησης, τα γραφεία, ο σχεδιασμός – κοπή δειγμάτων, ο έλεγχος – κοπή υφασμάτων, η ραφή, το σίδερο, η συσκευασία, ο δειγματισμός, ο ποιοτικός έλεγχος και οι εξαγωγές.

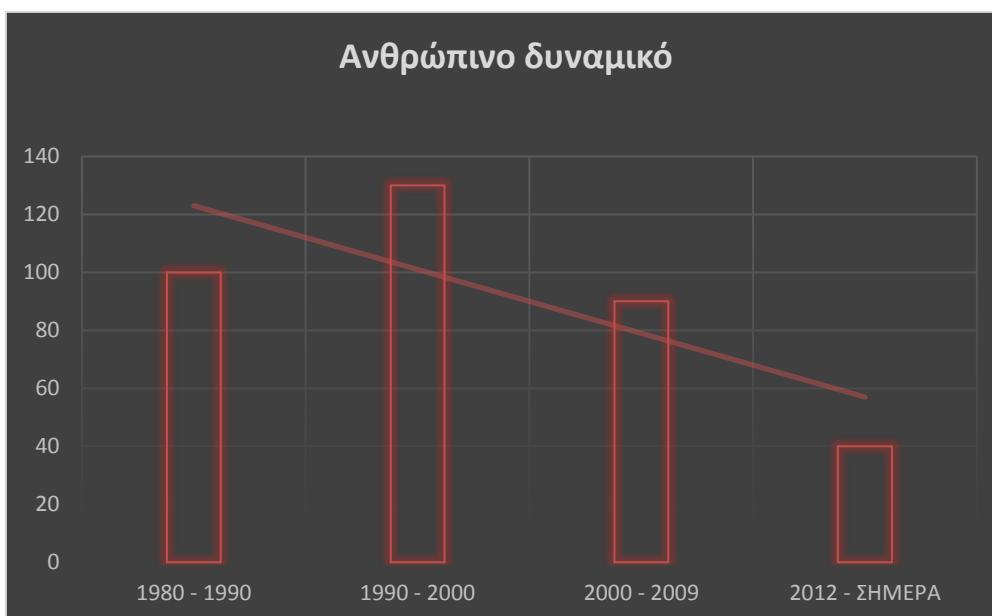
Η εταιρεία ασχολούνταν με τον σχεδιασμό, την παραγωγή και εμπορία ενδυμάτων για άνδρες, γυναίκες και παιδιά και οι πωλήσεις της ήταν αποκλειστικά στο εξωτερικό και στις χώρες της Ευρώπης, όπως Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία. Μεγάλα και γνωστά ονόματα ρουχισμού συνεργάστηκαν και προμηθεύτηκαν τα προϊόντα τους από την εταιρεία Boheme. Εταιρείες όπως η Moschino, Weber, B. Barkley, Pimkie, Madonna, New Yorker.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της έφθασε την τελευταία 15ετία το 20% σε επίπεδο τζίρου και οι εξαγωγές της παρουσιάζουν συνεχή αυξητική τάση. Παράλληλα επένδυε συνεχώς σε καταρτισμένα σε κάθε τμήμα μέλη, τα οποία συνέβαλλαν σημαντικά στην περαιτέρω ανάπτυξή της. Το 1995 απασχολούσε συνολικά 130 άτομα προσωπικό.

Η ανοδική πορεία της εταιρείας συνεχίζονταν με αύξηση των εξαγωγών και του κύκλου εργασιών. Ο κύκλος εργασιών της άγγιζε τα 10.000.000€ ετησίως και παρουσίαζε αυξητικές τάσεις. Μέχρι το έτος 1999 το τμήμα παραγωγής της Boheme στεγαζόταν στην Θεσσαλονίκη. Το 2000 αποφασίστηκε με σκοπό την εξοικονόμηση πόρων και μείωσης κόστους να μεταφερθεί η παραγωγή (ραφή – συσκευασία) και ο ποιοτικός έλεγχος στην Βουλγαρία στην περιοχή Πετρίτσι. Στη Θεσσαλονίκη παρέμειναν τα γραφεία της διοίκησης, το τμήμα σχεδιασμού και δειγματισμού, προμήθειας και ελέγχου υφασμάτων.

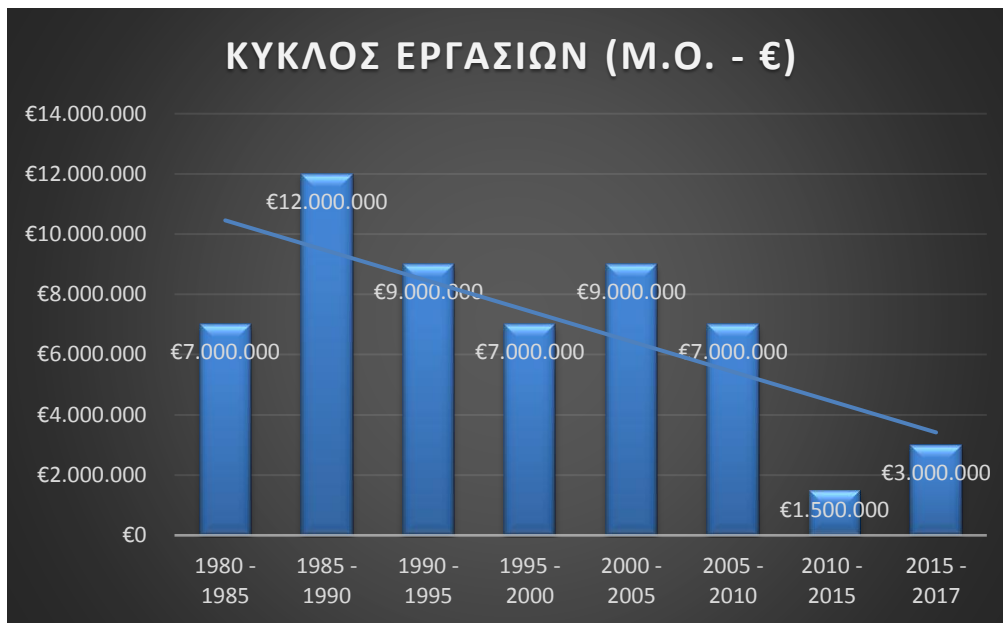
Η ανοδική πορεία της εταιρείας με συνεχή άνοδο των πωλήσεων και των εξαγωγών συνεχίστηκε μέχρι και το έτος 2006. Από το έτος 2007 και μετά, όπου άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια της οικονομικής κρίσης και στην Ελλάδα, η συνεχής μείωση των τιμών, ο έντονος ανταγωνισμός από την Τουρκία και την Κίνα, το σφράγισμα επιταγών πελατών, προμηθευτών και η γενικότερη κρίσιμη καμπή στην ελληνική αλλά και παγκόσμια οικονομία, ανάγκασαν την εταιρεία από το 2009 – 2011 να σταματήσει την παραγωγή της και ουσιαστικά να λειτουργεί σε κατάσταση αδράνειας. Σκοπός ήταν η προφύλαξη της οικονομικά και η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της μελλοντικά. Τελικά, το 2012 οι υπεύθυνοι της εταιρείας αποφασίζουν εκ νέου την λειτουργία της εταιρείας. Η εταιρεία επαναδραστηριοποιείται στον τομέα των πωλήσεων, μέσω αντιπροσώπων και νέων collection και προσπαθεί εκ νέου να δημιουργήσει επαφές με νέους πελάτες αλλά και παλιούς. Η διαδικασία της επανέναρξης είναι δύσκολη αλλά όχι ακατόρθωτη. Η εμπειρία και τεχνογνωσία τόσων ετών, το πάθος και το μεράκι των στελεχών αποτελούν γερές βάσεις για την μελλοντική της πορεία.

Σήμερα απασχολεί στην Ελλάδα 15 άτομα προσωπικό και στην Βουλγαρία περίπου 20 άτομα, ενώ παράλληλα δίνεται κομμάτι παραγωγής και σε άλλες εταιρίες φασόν στη Βουλγαρία με μικρότερο κόστος. Η Boheme Fashion στηρίζεται σε ανθρώπους που υιοθετούν την φιλοσοφία της και στηρίζουν το όραμα της, εργαζόμενους που με τον δυναμισμό, την ευελιξία και την δημιουργικότητα του ο καθένας από τη θέση του συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρείας. Παράλληλα η ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στην σχεδιαστική πρωτοτυπία και ποιοτική υπεροχή του προϊόντος αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την εκ νέου διεξόδου και εδραίωση της εταιρείας στην ευρωπαϊκή αγορά.



Διάγραμμα 1. διακύμανσης ανθρωπίνου δυναμικού (1980 – Σήμερα)

Η εταιρεία σήμερα παρουσιάζει κύκλο εργασιών γύρω στα 4.500.000 – 5.000.000 ευρώ ετησίως. Επενδύει σημαντικά ποσά στην ανάπτυξη και προώθηση των πωλήσεων, κυρίως μέσω αντιπροσώπων και προσπαθεί με προσεκτικά και σταθερά βήματα να ανταπεξέλθει και να αυξήσει συνεχώς τις εξαγωγές και τον κύκλο εργασιών της.



Διάγραμμα 2. – Κύκλος Εργασιών (περίοδος 1980 – 2017)

2.1.2 Όραμα και αποστολή

Κάθε εταιρεία χρειάζεται ένα ξεχωριστό όραμα και μία αποστολή. Το όραμα μιας επιχείρησης προσδιορίζει τον λόγο και την αιτία ύπαρξής της. Αναφέρεται στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τα όνειρα και τις προσδοκίες των ιδιοκτητών για την πορεία της. Το όραμα της εταιρείας θα πρέπει να κοινοποιείται άμεσα στους εργαζομένους. Θα πρέπει να είναι σύντομο, απλό, περιεκτικό, σαφές, μοναδικό και σταθερό.

Η αποστολή της επιχείρησης περιγράφει επακριβώς τι κάνει η επιχείρηση. Αναφέρεται στις δραστηριότητές της, σε ότι αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τις αγορές και την τεχνολογία. Ουσιαστικά αποτελεί την επίσημη δέσμευση του επιχειρηματία σχετικά με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Ενώ το όραμα προσβλέπει στο απώτερο μέλλον, η αποστολή εκφράζει την τωρινή κατάσταση και το άμεσο μέλλον¹.

Συμπερασματικά το όραμα και η αποστολή μιας επιχείρησης συνιστούν κρίσιμους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα, καθώς οι εργαζόμενοι είναι κινητοποιημένοι, περήφανοι για την εταιρεία τους και ενστερνίζονται το όραμα και τις αξίες της με έναν μόνο σκοπό, να φέρουν εις πέρας την αποστολή ακολουθώντας τα ξεκάθαρα βήματα που έχει θέσει η εταιρεία².

¹ Παπαδόπουλος Α., *Όραμα και αποστολή των επιχειρήσεων*, Διαθέσιμο από : www.startup.gr/index.php?about=89&id=3722, [πρόσβαση 21.05.2018]

² Κουρουνάκου Ζ., *Εταιρικό όραμα και αποστολή*, 29 Μαρτίου 2015, Διαθέσιμο από το : <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=689351>, [πρόσβαση 13.02.2018]

Όραμα των ιδιοκτητών της Boheme Fashion αποτελεί η προοπτική να παρέχει στους πελάτες της το αίσθημα της αξίας ικανοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες τους. Προτεραιότητα της εταιρείας αποτελεί η δημιουργία ενδυμάτων ως μέσο ελεύθερης έκφρασης κάθε γυναίκας, αναδεικνύοντας την θηλυκότητα και την προσωπικότητά της. Στην εταιρεία Boheme αποστολή συνιστά η δημιουργία ενδυμάτων με άψογη ποιότητα και στυλ, που κάνουν την κάθε γυναίκα να νιώθει μοναδική και ξεχωριστή, αναδεικνύοντας τα δυνατά της σημεία.

Οι αρχές που διέπουν την εταιρεία είναι η μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη, ο σεβασμός και η υπευθυνότητα προς τους συνεργάτες και η συνεχής βελτίωση και οργάνωση της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα.

2.2 Ανάλυση του Μάκρο – περιβάλλοντος (PESTCD Analysis)

Η ανάλυση του Μάκρο – περιβάλλοντος παρουσιάζει τις επιρροές που δέχεται η επιχείρηση από το πολιτικό (Political/P), οικονομικό (Economical/E), κοινωνικό (Social/S), τεχνολογικό (Technological/T), πολιτισμικό (Cultural/C) και δημογραφικό (Demographic/D) περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται.

Πολιτικό περιβάλλον : Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια σχετική αστάθεια στο πολιτικό σύστημα της χώρας. Η χώρα μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, βίωσε δύο φορές εθνικές εκλογές σε ένα εξάμηνο και ένα δημοψήφισμα. Τραγική συνέπεια αποτέλεσε το κλείσιμο των τραπεζών και η εφαρμογή των capital controls. Σήμερα ο πολιτικός κίνδυνος είναι σχετικά χαμηλότερος, δεδομένου πως δεν υπάρχει πολιτικός φορέας, ικανός να διεκδικεί αξιόπιστα να κυβερνήσει με σκοπό την ανατροπή του προγράμματος και την απομάκρυνση από την ευρωζώνη. Την ίδια ώρα που και στο πολιτικό περιβάλλον της Ευρώπης δεν διαφαίνεται βούληση για ενίσχυση των φυγόκεντρων δυνάμεων.

Η σταθερότητα του πολιτικού συστήματος στη χώρα μας, αποτελεί αρωγό στην προσπάθεια ανάπτυξης κάθε υγιούς επιχείρησης. Επιπλέον το πολιτικό σύστημα της χώρας μας ενισχύει τις δυνατότητες επέκτασης των επιχειρήσεων σε άλλες χώρες, μέσω των ειδικών συμφωνιών που συνάπτει, αλλά και με τις διευκολύνσεις και τα κίνητρα που παρέχει σε επιχειρήσεις εξαγωγικού προσανατολισμού.

Τα προβλήματα που δημιουργεί το πολιτικό περιβάλλον στις επιχειρήσεις πηγάζουν από την αναποτελεσματικότητα του ελληνικού κράτους, τη γραφειοκρατία και τη διαφθορά. Η ποιότητα των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα χαμηλή αν και τόσο

η σύνθεση όσο και το ύψος των αντίστοιχων δαπανών δεν διαφέρουν από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Η γραφειοκρατία και η διαφθορά στο δημόσιο είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα αυτή. Επιπλέον προβλήματα δημιουργούνται και από την διόγκωση του πελατειακού κράτους από τις ομάδες πίεσης που εξυπηρετούν στενά επιχειρηματικά συμφέροντα. Αυτό οφείλεται στην λογική της εκάστοτε κυβέρνησης, εξαιτίας του πολιτικού κόστους, να αποφεύγει να μειώσει τις δημόσιες δαπάνες, με απολύσεις, μεταθέσεις και μειώσεις μισθών. Τέλος, ο αναπόφευκτος εκλογικός κύκλος και τα “κομματικά παιχνίδια” ενισχύουν την δυναμική των παραπάνω προβλημάτων.

Οικονομικό περιβάλλον : Τα βασικά χαρακτηριστικά του σημερινού οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας είναι :

- i. Ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας για το τρέχον έτος αναμένεται, σε πραγματικούς όρους, ελαφρά κάτω του 1,5%³. Το πρώτο έτος μετά από 9 έτη, έτος ανάπτυξης 2017, έστω και οριακής, γεγονός που μπορεί να χαρακτηριστεί ασφαλώς θετικό. Τα δύο προηγούμενα έτη υπήρχε πλήρης στασιμότητα και μια συσσωρευμένη γενικότερα ύφεση από την έναρξη της κρίσης. Δομικές αλλαγές έχουν επέλθει στην αγορά εργασίας, οι οποίες πλέον έχουν θετική επίδραση. Συγχρόνως στην Ευρώπη αλλά και διεθνώς καταγράφονται υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, το κόστος του χρήματος είναι ιδιαίτερο χαμηλό όπως και το κόστος της ενέργειας. Η παγκόσμια οικονομία αναπτύχθηκε το πρώτο εξάμηνο του 2017 με μέσο ρυθμό 3,1% έναντι 2,8% το αντίστοιχο πρώτο εξάμηνο του 2016. Επιπλέον, οι προβλέψεις συγκλίνουν προς επιτάχυνση της παγκόσμιας ανάπτυξης.
- ii. Στο τρέχον έτος παρατηρείται αύξηση του ΑΕΠ (0,6% υψηλότερο στο πρώτο εξάμηνο του 2017 έναντι του αντίστοιχου εξαμήνου το 2016) που οφείλεται κυρίως στην αύξηση των εξαγωγών τόσο των αγαθών όσο και των υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει λόγω αφενός μεν του ευνοϊκού διεθνούς περιβάλλοντος και αφετέρου της βελτίωσης της διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας. Αναιμική όμως είναι συνολικά η συμβολή των επενδύσεων που καταγράφεται κυρίως ως μεταβολές στα αποθέματα και επενδύσεις σε πάγια. Συνυπολογίζοντας τους

³ Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), Τριμηνιαία έκθεση για την ελληνική οικονομία, Αρ. τεύχους 89, Οκτώβριος 2017, Διαθέσιμο από : http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q3_17102017_REP_GR.pdf

σχετικούς παράγοντες, για το επόμενο έτος 2018, αναμένεται επιτάχυνση της ανάπτυξης στην περιοχή του 2%, ενδεχομένως και ελαφρώς μεγαλύτερη. Βασικός ωθητικός παράγοντας αναμένεται να είναι η νέα διεύρυνση των εξαγωγών. Έπονται σε συμβολή στην αναμενόμενη αύξηση του ΑΕΠ, οι επενδύσεις και ακολούθως η κατανάλωση των νοικοκυριών, κυρίως λόγω κάμψης της ανεργίας. Στο σύνολο του πρώτου εξαμήνου του 2017, το ποσοστό ανεργίας διαμορφώθηκε στο 22,2%, 1,8 μονάδες χαμηλότερο σε σύγκριση με το 2016, εξαιτίας κυρίως της αύξησης της απασχόλησης σε εξωστρεφείς μεταποιητικούς κλάδους, τον τουρισμό και το λιανικό – χονδρικό εμπόριο. Η εγχώρια κατανάλωση ήταν κατά 1,1% υψηλότερη το πρώτο εξάμηνο του 2017 έναντι του αντίστοιχου περσινού εξαμήνου όπως και οι επενδύσεις ήταν οριακά περισσότερες κατά 0,6%.

- iii. Για το τρέχον έτος καταγράφεται ο δείκτης του πληθωρισμού στο 1%, γεγονός που μπορεί να μειώνει συνολικά την ανταγωνιστικότητα, όμως διευκολύνει την διαχείριση των ονομαστικών χρεών, σε σύγκριση με συνθήκες αποπληθωρισμού.
- iv. Η δομή της ελληνικής οικονομίας δυστυχώς ακόμη δεν έχει αλλάξει επαρκώς, γεγονός που αποθαρρύνει τα σενάρια και το κλίμα αισιοδοξίας για υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μεσοπρόθεσμα δεδομένου ότι και η πρόσβαση σε χρηματοδότηση θα είναι περιορισμένη. Σαφώς τους τελευταίους μήνες καταγράφεται μία ανάκαμψη της οικονομίας, μετά τα τραυματικά γεγονότα του καλοκαιριού του 2015. Η εφαρμογή του προγράμματος εξελίσσεται, η αβεβαιότητα μειώνεται και η οικονομία επιστρέφει γενικά στις συνθήκες του 2014.
- v. Οι υψηλοί φορολογικοί συντελεστές και η επιβάρυνση μέσω του ασφαλιστικού συστήματος, που ουσιαστικά λειτουργεί ως φορολογία, συμπιέζουν τα εισοδήματα και την φορολογική βάση. Δυστυχώς έχουν αγνοηθεί οι σοβαρές επιπτώσεις που θα έχει στην ελληνική οικονομία η υπερβολική επιβάρυνση όσων κινούνται νόμιμα στο χώρο της εργασίας και του επιχειρείν, σε σύγκριση μάλιστα με όσους κινούνται παράνομα ή στα όρια του συστήματος. Η ασύμμετρη και περισσότερο επιβαρυντική μεταχείριση όσων ακολουθούν τους κανόνες σε σχέση με τους υπολοίπους, αποτελεί βασικό παράγοντα χαμηλής παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας. Φορολογικά και ασφαλιστικά εφαρμόζεται ένα σύστημα που επιβαρύνει υπέρμετρα όσους συμβάλλουν στην οικονομική δραστηριότητα και ταυτόχρονα είναι περίπλοκο και ευμετάβλητο, ώστε να λειτουργεί συγχρόνως και ως εμπόδιο εισόδου.

Κοινωνικό περιβάλλον : Η ελληνική κοινωνία παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια, από την έναρξη της οικονομικής κρίσης και μετέπειτα, σημαντικές διαφοροποιήσεις στην δομή της. Η οικονομική κρίση και η συνέχισή της μέχρι σήμερα, με την εφαρμογή των μνημονίων, το κλείσιμο επιχειρήσεων, τα απλήρωτα δάνεια έχουν επηρεάσει σημαντικά την κοινωνία. Υπάρχει μια τάση αύξησης του χάσματος μεταξύ πλουσίων και φτωχών και διάλυσης της μεσαίας τάξης. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Έρευνας Εισοδήματος και Συνθηκών Διαβίωσης Νοικοκυριών 2016 της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής⁴, το 35,6% του πληθυσμού της Ελλάδας δηλ. 3.789.300 άτομα βρίσκεται αντιμέτωπο με τον κίνδυνο της φτώχειας ή τον κοινωνικό αποκλεισμό. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ ο εν λόγω κίνδυνος είναι υψηλότερος σε άτομα ηλικίας 18-64 ετών, με ποσοστό 39,7%. Με βάση τα στοιχεία της έρευνας, το κατώφλι της φτώχειας ανέρχεται στο ποσό των 4.500 ευρώ ανά άτομο ετησίως και σε 9.450 ευρώ για νοικοκυριά με δύο ενήλικες και δύο εξαρτώμενα παιδιά ηλικίας κάτω των 14 ετών και ορίζεται στο 60% του διάμεσου συνολικού ισοδύναμου διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, το οποίο εκτιμήθηκε σε 7.500 ευρώ, ενώ το μέσο ετήσιο διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών της χώρας σε 14.932 ευρώ.

Πίνακας 1: Όριο Ακραίας Φτώχειας (2016)

	Αθήνα	Άλλες Αστικές Περιοχές	Ημιαστικές και Αγροτικές Περιοχές
Χωρίς ενοίκιο ή στεγαστικό δάνειο			
Μονομελές νοικοκυριό	215	209	176
Μονογονεϊκή οικογένεια (μπτέρα + 1 παιδί 8 ετών)	345	337	291
Ζευγάρι χωρίς παιδιά	369	358	301
Ζευγάρι + 1 παιδί (8 ετών)	502	481	409
Ζευγάρι + 2 παιδιά (8 και 14 ετών)	622	597	507
Κάθε επιπλέον ενήλικας	155	146	121
Κάθε επιπλέον παιδί (κάτω των 16 ετών)	128	122	107
Με ενοίκιο ή στεγαστικό δάνειο			
Μονομελές νοικοκυριό	383	369	240
Μονογονεϊκή οικογένεια (μπτέρα + 1 παιδί 8 ετών)	545	554	387
Ζευγάρι χωρίς παιδιά	569	575	397
Ζευγάρι + 1 παιδί (8 ετών)	726	717	553
Ζευγάρι + 2 παιδιά (8 και 14 ετών)	879	857	708
Κάθε επιπλέον ενήλικας	183	184	161
Κάθε επιπλέον παιδί (κάτω των 16 ετών)	157	156	153

Πηγή: Έρευνα Διανέοσις 04.2017 – εκτιμήσεις συγγραφέων με βάση την έρευνα Μασσαγγάνη 2012

Παράλληλα η ελληνική κοινωνία την ίδια περίοδο αποτελεί χώρο υποδοχής και μόνιμης εγκατάστασης μεγάλου αριθμού μεταναστών και προσφύγων από τις χώρες της Συρίας,

⁴ Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), 2016. *Εισόδημα και συνθήκες διαβίωσης των νοικοκυριών*. Πειραιάς

του Αφγανιστάν, ανθρώπων φτωχών με διαφορετική θρησκεία, κουλτούρα και συνήθειες. Σύμφωνα με στοιχεία του Διεθνή Οργανισμού Μετανάστευσης το 2017 έφτασαν στην Ελλάδα 29.595 πρόσφυγες και μετανάστες, ενώ συνολικά στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια κατέφτασαν περίπου 1.000.000. Η Ελλάδα δεν έχει την υποδομή, τις οικονομικές αντοχές, καθώς επίσης και μια ξεκάθαρη στρατηγική αντιμετώπισης ενός τέτοιου ζητήματος.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως η αύξηση της φτώχειας, σε μια χώρα χρεοκοπημένη όπως η Ελλάδα, η μη εύρεση εργασίας, η εισοδος στην ελληνική κοινωνία ανθρώπων με διαφορετικό κοινωνικό, μορφωτικό και πολιτιστικό υπόβαθρο έχουν επηρεάσει βαθύτατα την κοινωνία. Παρατηρούνται αλλαγές στον τρόπο ζωής των Ελλήνων, στις καταναλωτικές συνήθειες, την διατροφή και την διασκέδαση. Συγχρόνως, υπάρχει μια γενικότερη απαξίωση προς τους θεσμούς και το Κράτος, ενώ παράλληλα ενισχύονται ο κοινωνικός ρατσισμός, η εκμετάλλευση των ανθρώπων και η επιστροφή στον εργασιακό Μεσαίωνα. Παράλληλα στην υπόλοιπη Ευρώπη και κυρίως στην Βόρεια Ευρώπη κυριαρχεί η πολυπολιτισμικότητα. Άνθρωποι με διαφορετική κουλτούρα, θρησκεία, αξίες και μορφωτικό επίπεδο. Όμως και εκεί ενισχύεται η ξενοφοβία, ο συντηρητισμός και αυξάνονται οι εθνικιστικές τάσεις.

Τεχνολογικό περιβάλλον : Τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία έχει επιτύχει μεγαλύτερη κινητικότητα παραγωγικών συντελεστών και προϊόντων, καθώς και ταχύτερη ενσωμάτωση της τεχνολογίας, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης. Όμως δυστυχώς ακόμη υστερεί αρκετά στον τομέα της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, αφού το ρυθμιστικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον δεν υποστηρίζει ή ακόμη και παρεμποδίζει την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, σε συνδυασμό με την οξεία οικονομική κρίση, η οποία επιδεινώνει τις στρεβλώσεις. Οι γενικοί δείκτες αποτυπώνουν την πλήρη εικόνα που είναι μέτρια. Ο δείκτης καινοτομίας του 2015 του Γερμανικού Ινστιτούτου Οικονομικών ερευνών DIW Berlin κατέταξε την Ελλάδα στην 29^η θέση μεταξύ 35 χωρών. Ο πίνακας αποτελεσμάτων της Ευρωπαϊκής καινοτομίας για το 2016 χαρακτηρίζει την Ελλάδα ως « μέτρια καινοτόμα χώρα», μαζί με χώρες όπως η Κροατία, η Ουγγαρία, η Πολωνία και η Πορτογαλία. Τέλος, στον Παγκόσμιο Δείκτη Καινοτομίας 2015 η Ελλάδα κατατάχθηκε στην 45^η θέση από 141 χώρες, εμφανίζοντας σαφείς αδυναμίες στον τομέα « Εξειδίκευση και ποιότητα επιχειρηματικών δικτύων». Η Ελλάδα λόγω της οικονομικής κρίσης χάνει το επιστημονικό δυναμικό της – σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, ο αριθμός των Ελλήνων ηλικίας 15-64

ετών που έφυγαν μόνιμα από τη χώρα, από το 2008 μέχρι σήμερα, ξεπερνά τις 427.000, ενώ είναι αναμενόμενο ότι η χώρα δεν μπορεί να προσελκύσει ταλέντα από το εξωτερικό.

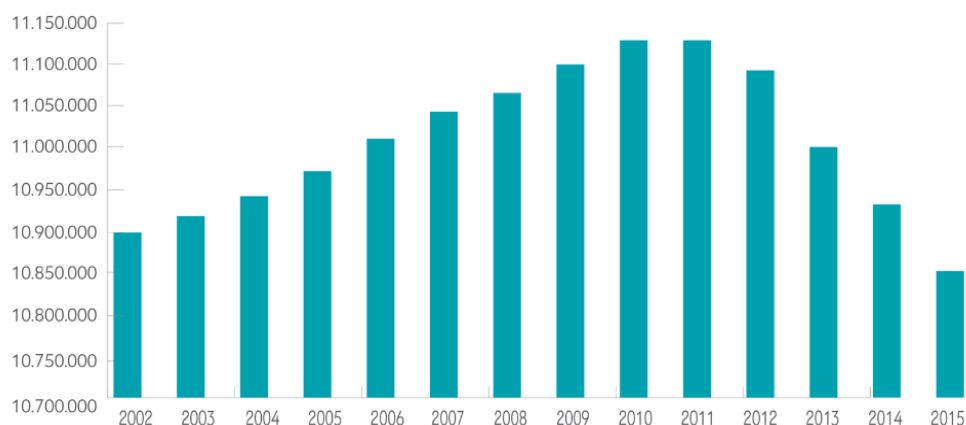
Πολιτισμικό περιβάλλον : Έχει υποστηριχθεί πως “ Culture can be regarded as the sum total of attitudes, beliefs and lifestyles ” (Taggart και McDermott, 1993 :41). Η μετακίνηση μεγάλου αριθμού προσφύγων από την Μέση Ανατολή προς την Ευρώπη με σκοπό την διάσωση από τον πόλεμο και την προοπτική μιας καλύτερης ζωής, έχει προκαλέσει μια πολυπολιτισμικότητα και πληθώρα διαφορετικών αντιλήψεων. Η Ελλάδα τις περισσότερες φορές αποτελεί ενδιάμεσο σταθμό, καθώς προορισμός των περισσότερων μεταναστών είναι οι χώρες της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης. Οι μεγαλύτερες ευρωπαϊκές χώρες χαρακτηρίζονται από ποικιλία συμπεριφορών και πολιτισμών σε συνδυασμό με την μόδα, η οποία συνεχώς ανακυκλώνεται. Την σημερινή εποχή οι κοινωνίες βασίζονται σε “ cheap n chic „ προτάσεις, αναζητώντας κάτι φθηνό αλλά και συγχρόνως μοδάτο. Από την άλλη πλευρά η καταπίεση και οι κακές συνήθειες οδηγούν πολλές φορές σε στιλιστικές υπερβολές, στα πλαίσια της προσπάθειας η μόδα να βρει ισορροπία στις κοινωνικές ισορροπίες. Επιπλέον αυξάνεται συνεχώς η ζήτηση για βιολογικά ρούχα, απαλλαγμένα από επικίνδυνα χημικά, επεξεργασμένα με φυσικό τρόπο. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται προέρχονται από βιολογικές καλλιέργειες, χωρίς φυτοφάρμακα και επικίνδυνες χημικές ουσίες. Το οικολογικό – βιολογικό ρούχο αντιπροσωπεύει πλέον σήμερα μια στάση ζωής και μια νέα νοοτροπία.

Δημογραφικό περιβάλλον : Η ελληνική κοινωνία παρουσιάζει ιδιαίτερα έντονα δημογραφικά δεδομένα. Η γήρανση του πληθυσμού, η υπογεννητικότητα, η μεγάλη εισροή και απορρόφηση μεταναστών με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, η συνεχής φυγή νέων ανθρώπων με υψηλό μορφωτικό επίπεδο στο εξωτερικό για εύρεση απασχόλησης, η στροφή πολλών ανθρώπων προς την επαρχία με σκοπό την έναρξη απασχόλησης με την γεωργία είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά.

Για πρώτη φορά η Ελλάδα μετά το 2011 έχει μπει σε μία νέα φάση, πρωτοφανή μεταπολεμικά, όπου το φυσικό ισοζύγιο (γεννήσεις – θάνατοι) γίνεται πλέον αρνητικό. Η συρρίκνωση του συνολικού πληθυσμού και η συνεχιζόμενη γήρανσή του έχει άμεση επίπτωση και στον πληθυσμό της παραγωγικής – εργάσιμης ηλικίας, ο οποίος φθίνει

διαρκώς (από το 65% του συνόλου σήμερα, σε 55% σύμφωνα με προβλέψεις το2050)⁵. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ ο αναθεωρημένος υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας την 01.01.2015 ήταν 10.858.018 εκατ. εκ των οποίων 5.268.390 άνδρες και 5.589.628 γυναίκες. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται ο συνολικά υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας από το 2002 έως και το 2015⁶.

Αναθεωρημένος υπολογιζόμενος πληθυσμός για το σύνολο της Ελλάδας (2002-2015)



Διάγραμμα 3. Υπολογιζόμενος πληθυσμός Ελλάδος (περίοδος 2002 – 2015)

Η μείωση του πληθυσμού μετά το 2010, η οποία συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, οφείλεται κυρίως στην υπογεννητικότητα αλλά και την μετανάστευση (περίπου 80.000 Έλληνες μεταναστεύουν κάθε χρόνο).

Αναφορικά με το προσδόκιμο ζωής παρουσιάζει μια βαθμιαία αύξηση τα τελευταία χρόνια, ενώ αναμένεται αύξηση του ποσοστού πληθυσμού ηλικίας άνω των 65 ετών, από το 20,7% το 2015 στο 1/3 του συνόλου το 2050.

Όσον αφορά την απασχόληση, οι δείκτες τα τελευταία χρόνια είναι απογοητευτικοί. Κατά τη διάρκεια του 2016 το ποσοστό ανεργίας σχεδόν άγγιξε το 25% (24,4% 1.169.119 άνεργοι σε σχέση με 3.613.843 απασχολούμενους, σύμφωνα με την έκθεση Ιανουαρίου 2016 της ελληνικής εθνικής στατιστικής υπηρεσίας), δείχνοντας μια μικρή βελτίωση σε σύγκριση με το 2014, όποτε και καταγράφηκε το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας τα τελευταία 42 χρόνια (27,2%)⁷.

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 30,8% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το ποσοστό των απόφοιτων Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι περίπου παρόμοιο.

⁵Kathimerini.gr, *Η Ελλάδα γεννά και συρρικνώνεται*, Διαθέσιμο από : www.kathimerini.gr/893457/article/epikairothta/ellada/dhmografiko-h-ellada-gerna-kai-syrriknwnetai, [πρόσβαση 16.02.2018]

⁶ Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2015. *Πληθυσμός Ελλάδος – Δημογραφικά χαρακτηριστικά*. Πειραιάς

⁷ Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2016. *Έρευνα εργατικού δυναμικού*. Πειραιάς, Ιανουάριος

Ο οικονομικά ανενεργός πληθυσμός ανέρχεται σε 6.229.650 (57,6%). Συγκεκριμένα :

- 38,6% είναι συνταξιούχοι
- 27,9% είναι μαθητές
- 19,6% ασχολούνται με τα οικιακά και το νοικοκυριό
- 0,4% εισοδηματίες
- 13,6% είναι στρατιώτες, παιδιά προσχολικής ηλικίας, κτλ.

Παρατηρείται μεγάλη διαφορά μεταξύ του οικονομικά ενεργού και μη ενεργού πληθυσμού της χώρας. Αυτό δείχνει ξεκάθαρα τον ιδιαίτερο αργό ρυθμό ανάπτυξης και ότι μόνο το 33,4% του πληθυσμού είναι παραγωγικό.

Τέλος, όπως αναφέραμε και παραπάνω, παρατηρείται μια έντονη τάση φυγής των νέων (φοιτητών και μαθητών), λόγω της μη εύρεσης εργασίας με έναν ικανοποιητικό μισθό. Οι Έλληνες νέοι μεταναστεύουν κυρίως στις βόρειες ευρωπαϊκές χώρες, όπου η προσαρμογή είναι σχετικά εύκολη. Από την άλλη πλευρά πολλοί νέοι επιλέγουν την επιστροφή στην επαρχία και την ενασχόληση με τον πρωτογενή τομέα

Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν διαφορετικά δεδομένα στον προγραμματισμό ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων.

2.3 Ανάλυση Swot

Δυνατά σημεία (Strengths)

- Η εταιρεία Boheme Fashion παρουσιάζει μια υγιή οικονομική κατάσταση, καθώς δεν υφίστανται δανειακές υποχρεώσεις σε τράπεζες και παράλληλα παρατηρείται ένας αυξανόμενος κύκλος εργασιών.
- Η Boheme Fashion είναι μια εταιρεία που επικεντρώνεται στην δημιουργία μόδας, την οποία δεν αντιλαμβάνεται απλά ως δημιουργία ρούχων αλλά ως φιλοσοφία και τρόπο ζωής.
- Ο υψηλός βαθμός αναγνωρισιμότητας από διεθνείς οίκους μόδας, που επιτυγχάνεται μέσω της διαρκούς προβολής της από τους αντιπροσώπους της, με την διενέργεια μηνιαίας collection και δειγματισμών.
- Οι ανταγωνιστικές τιμές, στις οποίες προσπαθεί η εταιρεία να διαθέτει τα προϊόντα της, αποτελεί ένα από τα πιο δυνατά σημεία της έναντι του έντονου ανταγωνισμού από αντίστοιχες εταιρίες της Τουρκίας και Κίνας. Οι ανταγωνιστικές τιμές αιτιολογούνται με την ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα της εταιρείας έναντι των προμηθευτών της, στην πραγματοποίηση εισαγωγών από χώρες με χαμηλό κόστος εισαγωγής και την λειτουργία βιοτεχνίας

παραγωγής ενδυμάτων στην γειτονική Βουλγαρία, με χαμηλό εργατικό κόστος και ευνοϊκότερη φορολόγηση.

- Η άμεση προσαρμογή της εταιρείας στις σύγχρονες απαιτήσεις, οδηγώντας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της έναντι άλλως επιχειρήσεων του κλάδου.
- Η ωρίμανση της εταιρείας και η δυνατότητά της να ανταποκριθεί σε νέες αγορές της Βόρειας Ευρώπης, όπως Σουηδία, Δανία, Νορβηγία, μετά από την δοκιμασμένη στα τόσα χρόνια και επιτυχημένη πορεία της σε χώρες του εξωτερικού.
- Η ύπαρξη ιδιόκτητου κτιρίου στον ελληνικό χώρο, όπου στεγάζονται τα γραφεία της διοίκησης, το τμήμα εισαγωγής υφασμάτων, ο σχεδιασμός νέας collection, το τμήμα δειγματισμού και πωλήσεων της εταιρείας. Παράλληλα η επένδυση, με αγορά βιοτεχνικού χώρου στο Πετρίτσι της Βουλγαρίας, όπου στεγάζεται το τμήμα παραγωγής, το κοπτήριο, το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, το σιδερωτήριο και η συσκευασία των εμπορευμάτων.
- Η τεράστια γνώση και εμπειρία χρόνων στο αντικείμενο από τους ιδιοκτήτες της εταιρείας, οι οποίοι καθοδηγούν, κατευθύνουν και κινητοποιούν τα υπόλοιπα στελέχη και τους εργαζομένους στην παραγωγή και εμπορία ενδυμάτων υψηλής ποιότητας και ξεχωριστού design.
- Η ύπαρξη έμπειρων και εκπαιδευμένων στελεχών σε κάθε τμήμα, οι οποίοι με την σειρά τους εγγυόνται την εύρυθμη λειτουργία και συνεχή εξέλιξη της εταιρείας.

Αδύνατα σημεία (Weaknesses)

- Η μη υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών μάρκετινγκ και άλλων τρόπων προώθησης των πωλήσεων της εταιρείας, πέρα από τις πωλήσεις μέσω αντιπροσώπων.
- Η μη ύπαρξη διαδικτυακής σελίδας με σκοπό την περαιτέρω προώθηση των πωλήσεων και προβολή της εταιρείας στο εξωτερικό.
- Παρατηρούνται καθυστερήσεις στην είσπραξη οφειλών από πελάτες, γεγονός που δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στις ταμειακές ροές – ρευστότητα της εταιρείας.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Παρατηρούνται θετικά σημάδια ανάπτυξης στην ευρωπαϊκή οικονομία, μετά την περίοδο παρατεταμένης ύφεσης, με ανοδικούς δείκτες σε χώρες όπως η Γερμανία,

η Γαλλία αλλά και η Ιταλία, δημιουργώντας θετικές προοπτικές για τον κλάδο των ενδυμάτων μόδας.

- Η προοπτική ανάπτυξης βιολογικών προϊόντων, τα οποία είναι πολύ πιθανόν στο μέλλον να κερδίσουν την εκτίμηση του καταναλωτικού κοινού.
- Η μεγάλη καταναλωτική αύξηση που παρουσιάζει ο γυναικείος πληθυσμός στην Βόρεια Ευρώπη με παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων του, οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με τα διεθνή πρότυπα και δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για την εταιρεία σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (μέσω του διαδικτύου), οι νέοι τρόποι δικτύωσης και προβολής των προϊόντων και του σήματος μιας εταιρείας μέσω διάσημων εφαρμογών όπως το Instagram, το Facebook, αποτελούν ένα ακόμη εργαλείο προώθησης των πωλήσεων με χαμηλό κόστος συγχρόνως.

Απειλές (Threats)

- Η ένταση του ανταγωνισμού, όχι μόνο από την αθρόα εισαγωγή κινέζικων και τούρκικων προϊόντων στην Ευρώπη, αλλά και από την παρουσία καταστημάτων πωλήσεων χονδρικής, γυναικείων ενδυμάτων χαμηλού κόστους σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Παράλληλα το χαμηλό κόστος παραγωγής ενδυμάτων σε Τουρκία και Κίνα εντείνει συνεχώς τον ανταγωνισμό και δημιουργεί εμπόδια στις ελληνικές εταιρείες παραγωγής ενδυμάτων. Η Boheme προσπαθεί να ανταποκριθεί λειτουργώντας ως μονάδα παραγωγής στην Βουλγαρία με χαμηλό εργατικό και φορολογικό κόστος.
- Η παρατεταμένη υψηλή φορολόγηση των ελληνικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την αύξηση των ασφαλιστικών εισφορών αποτελούν σημαντικά αντικίνητρα αλλά και εμπόδια λειτουργίας των επιχειρήσεων παραγωγής ενδυμάτων στην Ελλάδα. Οι ελληνικές εταιρείες δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν τις κινέζικες και τούρκικες σε έναν διαρκή πόλεμο τιμών.
- Η πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με την συνεχιζόμενη ύφεση της ελληνικής οικονομίας και την συνεχή είσοδο μεταναστών από τις χώρες της Μέσης Ανατολής, δυσχεραίνουν το έργο και τις προσπάθειες των παραγωγικών κλάδων στον ελληνικό χώρο.
- Η αδυναμία του τραπεζικού συστήματος, που εμποδίζει την πρόσβαση στην ρευστότητα, η επιβολή των capital controls, σε συνδυασμό με την γραφειοκρατία

και το υψηλό ενεργειακό κόστος, αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που δυσχεραίνουν συνεχώς την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων.

- Η έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού για εργασία σε μια βιοτεχνία – βιομηχανία. Οι νέοι άνθρωποι δεν ενδιαφέρονται και δεν εκπαιδεύονται προκειμένου να εργαστούν σε μια βιοτεχνία – βιομηχανία.

2.4 Ανάλυση του κλάδου

2.4.1 Ο ελληνικός κλάδος ένδυσης & κλωστοϋφαντουργίας

Η Ελλάδα παραδοσιακά αποτελούσε χώρα παραγωγής και όχι δημιουργίας μόδας. Παρόλα ταύτα ο ελληνικός κλάδος ένδυσης και κλωστοϋφαντουργίας είναι ένας κλάδος σχετικά υψηλής έντασης και συνιστά μία από τις κυριότερες οικονομικές δραστηριότητες σε όρους παραγωγής, απασχόλησης και εξαγωγών.

Ο κλάδος της ένδυσης στην Ελλάδα αποτελείται από αρκετές επιμέρους κατηγορίες, οι οποίες διέπονται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης ως προς το είδος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων που περιλαμβάνουν. Ο βαθμός διαφοροποίησης ποικίλει ανάλογα με την σύνθεση των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία (πλεκτό, δερμάτινο ένδυμα), καθώς επίσης και τον τελικό καταναλωτή, στον οποίο απευθύνονται τα προϊόντα του κλάδου (ανδρικό, γυναικείο, παιδικό ένδυμα).

Σε συνολικό επίπεδο θα πρέπει να επισημανθεί πώς ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, καθώς διέπεται από έντονη εξωστρέφεια. Παρόλα αυτά, η γενικότερη προβληματική οικονομική και πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα, η παρατεταμένη περίοδος διαπραγματεύσεων με τους δανειστές και κυρίως η εφαρμογή των capital controls, επηρέασαν αρνητικά τον κλάδο. Ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων ένδυσης στην εγχώρια αγορά κατέγραψε πτώση 4,8% το 2015, ενώ η παραγωγή στην ένδυση σημείωσε πτώση της τάξης του 13%. Αντιστοίχως, ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων στην κλωστοϋφαντουργία σημείωσε πτώση 4%, ενώ η παραγωγή της αυξήθηκε κατά 1,8%.

Θετικά ήταν τα μηνύματα το 2016, όπου οι περισσότεροι δείκτες κατέγραψαν άνοδο με μοναδική εξαίρεση τον δείκτη παραγωγής ενδυμάτων. Η πορεία της κλωστοϋφαντουργίας ήταν σε γενικές γραμμές καλύτερη από την ένδυση. Συγκεκριμένα ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων ένδυσης στην εγχώρια αγορά σημείωσε αύξηση

3,3% και στην κλωστοϋφαντουργία 4,3%. Η παραγωγή στην ένδυση μειώθηκε 9,1%, ενώ στην κλωστοϋφαντουργία σημειώθηκε αύξηση της τάξης του 2,2%⁸.

2.4.2 Οι ελληνικές εξαγωγές ενδυμάτων - κλωστοϋφαντουργίας

Σύμφωνα με την εικόνα και τα στοιχεία που έχει από τα μέλη του ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πλεκτικής και Έτοιμου Ενδύματος Ελλάδος (ΣΕΠΕΕ), το 2017 αναδεικνύεται ως η καλύτερη εξαγωγικά χρονιά της τελευταίας δεκαετίας για τον κλάδο του ελληνικού ενδύματος, με την κλωστοϋφαντουργία επίσης σε ανοδική τροχιά, όπως και τον πρωτογενή τομέα (εξαγωγές βαμβακιού)⁹.

Η αξία των εξαγωγών ανήλθε σε 946 εκατ. ευρώ το 2017 έναντι 853 εκατ. ευρώ το αντίστοιχο εννεάμηνο του 2016. Στην ένδυση οι εξαγωγές κατέγραψαν αύξηση 9,8% και ανήλθαν σε αξία σε 459 εκατ. ευρώ έναντι 418 εκατ. ευρώ το 2016.

Η μεγαλύτερη αύξηση καταγράφηκε στις εξαγωγές ενδυμάτων προς την Ιταλία με ποσοστό 32%, ενώ ακολούθησαν η Ισπανία με 22%, το Βέλγιο με 21%, η Κύπρος με 13% και η Γερμανία με 6%. Αντίθετα, μείωση καταγράφηκε στις πωλήσεις ελληνικών ενδυμάτων προς την Μ. Βρετανία -14% και τη Γαλλία -11%.

Οι εξαγωγές πλεκτών ενδυμάτων σημείωσαν αύξηση 7,3%, ενώ οι εξαγωγές υφαντών ενδυμάτων αυξήθηκαν κατά 15,9%. Το 85% των εξαγωγών ενδυμάτων κατευθύνεται στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι εξαγωγές της κλωστοϋφαντουργίας κατέγραψαν αύξηση 7,4% και ανήλθαν σε 291 εκατ. ευρώ, ενώ μεγάλη αύξηση κατά 19,4% σημείωσαν οι εξαγωγές ελληνικού βαμβακιού, οι οποίες ανήλθαν σε 196 εκατ. ευρώ. Η μεγάλη αύξηση της αξίας των εξαγωγών βαμβακιού οφείλεται στην αύξηση της μέσης τιμής του.

Παρά το γεγονός πως την τελευταία δεκαετία, εξαιρώντας τα έτη 2016 – 2017, οι ελληνικές εξαγωγές μειώθηκαν σε αξία και ποσότητα, παρατηρείται το φαινόμενο της αύξησης των χωρών εξαγωγής. Χαρακτηριστικά, ενώ η Ελλάδα το 2006 εξήγαγε σε 86 χώρες παγκοσμίως, το 2014 εξήγαγε σε 101 χώρες και το 2015 σε 103. Η Γερμανία αποτελεί σταθερά την τελευταία δεκαετία το βασικό προορισμό των ελληνικών επιχειρήσεων και ακολουθεί η Βουλγαρία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Κύπρος, η Ιταλία, η Γαλλία, Ολλανδία, Ρουμανία και Βέλγιο. Στον αντίποδα μείωση όσον αφορά στις εισαγωγές τους από την Ελλάδα παρουσιάζουν οι Η.Π.Α. και η Αλβανία. Σημαντικές χώρες

⁸ Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2016. *Δείκτες παραγωγής*. Πειραιάς,

⁹ Σύνδεσμος επιχειρήσεων Πλεκτικής – Έτοιμου Ενδύματος (ΣΕΠΕΕ), 2017. *Αυξημένες οι εξαγωγές ένδυσης – κλωστοϋφαντουργίας το εννεάμηνο Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου 2017*. Διαθέσιμο από το : <http://www.greekfashion.gr/default.asp?pid=10&newsID=433&la=1> [πρόσβαση 17.02.2018]

που δεν βρίσκονται εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η Τουρκία φαίνεται να εμφανίζουν ιδιαίτερη αυξημένη ζήτηση, αναφορικά με την εισαγωγή έτοιμου ενδύματος. Οι λόγοι προτίμησης των ελληνικών προϊόντων από αυτές τις χώρες αποτελεί συνάρτηση της εγγύτητας τους με την Ελλάδα, το οποίο συνεπάγεται και χαμηλότερο μεταφορικό κόστος, όσο της ανάπτυξης καλών διμερών σχέσεων τα τελευταία χρόνια.

Επίσης το Ελληνικό σχέδιο ανασυγκρότησης των Βαλκανίων έχει ενισχύσει τις σχέσεις της Ελλάδας με τις υπόλοιπες βαλκανικές χώρες, καθώς και ο αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων που δραστηριοποιούνται εκεί. Πολλές φορές γίνονται εξαγωγές εκεί ημι-έτοιμων ενδυμάτων με στόχο την τελειοποίησή τους από αντίστοιχες επιχειρήσεις (ραφή, σίδερο, συσκευασία) και έπειτα είτε επαναπροωθούνται στην Ελλάδα είτε προωθούνται απευθείας σε άλλες χώρες.

Αύξηση όμως παρατηρήθηκε και στις εισαγωγές ενδυμάτων και κλωστοϋφαντουργικών. Στην ένδυση οι εισαγωγές το πρώτο ενιάμηνο του 2017 σημείωσαν άνοδο 3,5% και σε αξία ανήλθαν σε 1,3 δισεκ. ευρώ ,ενώ στην κλωστοϋφαντουργία οι εισαγωγές ανήλθαν σε 377 εκατ. ευρώ καταγράφοντας ελαφριά μείωση 0,1%.

Γενικότερα πάντως, την τελευταία διετία η κατάσταση δείχνει να σταθεροποιείται με θετικό πρόσημο για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι εξαγωγές μπορούμε να πούμε πως αποτέλεσαν “ σανίδα σωτηρίας ” για τις ελληνικές επιχειρήσεις ένδυσης εν μέσω κρίσης, καθώς σε μια περίοδο έντονων πιέσεων στην εγχώρια αγορά και κάθετης μείωσης της καταναλωτικής δαπάνης, προσέφεραν διέξοδο.

2.4.3 Η αγορά ένδυσης στην Ευρώπη

Οι κλάδοι της κλωστοϋφαντουργίας και της ένδυσης αποτελούν σημαντικό τμήμα της ευρωπαϊκής μεταποιητικής βιομηχανίας που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ευημερία σε πολλές περιοχές της Ευρώπης. Σύμφωνα με πιο πρόσφατα στοιχεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση λειτουργούν περίπου 190.000¹⁰ επιχειρήσεις που απασχολούν 1,8 εκατομμύρια άτομα και δημιουργούν κύκλο εργασιών περίπου 175 δισεκατομμυρίων ευρώ. Οι τομείς αυτοί στην Ε.Ε. αποτελούνται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις: επιχειρήσεις με λιγότερους από 50 εργαζομένους αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 90% του εργατικού δυναμικού και παράγουν σχεδόν το 60% της προστιθέμενης αξίας.

¹⁰ Μποζοβίτης Δ., 2001. *Μελέτη για τον κλάδο κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης*, Διαθέσιμο από το : <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1373957/ekthesh-thhsavros-gia-klostoyfantoyrgia-kai.html>, [πρόσβαση 20.02.2018]

Οι παραγωγικοί κλάδοι έχουν υποβληθεί σε μια σειρά ριζικών μεταμορφώσεων κατά τις τελευταίες δεκαετίες, εξαιτίας του συνδυασμού των τεχνολογικών αλλαγών, της εξέλιξης του κόστους παραγωγής, της κατάργησης των ποσοτώσεων εισαγωγών μετά το 2004 και της εμφάνισης διεθνών ανταγωνιστών. Επιπρόσθετη αιτία αυτής της αρνητικής εξέλιξης είναι η βαθμιαία κατάργηση της Πολυμικής Συμφωνίας της GATT (Γενική συμφωνία δασμών και εμπορίου), η τελωνειακή σύνδεση της Τουρκίας και η ένταξη της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου. Παράλληλα, η ένταξη των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τέλος η στασιμότητα της κατανάλωσης σε πολλές ευρωπαϊκές αγορές.

Οι εταιρίες βελτίωσαν την ανταγωνιστικότητά τους μειώνοντας ή και παύοντας την μαζική παραγωγή των απλών προϊόντων, δίνοντας έμφαση συγχρόνως στην μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων με υψηλότερη προστιθέμενη αξία. Οι ευρωπαίοι παραγωγοί βρίσκονται στην παγκόσμια πρωτοπορία στις αγορές τεχνικών – βιομηχανικών κλωστοϋφαντουργικών ειδών καθώς και υψηλής ποιότητας ενδυμάτων μόδας (με μεγάλο ποσοστό σχεδιασμού). Η τάση προς προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας αναμένεται να συνεχιστεί, προκειμένου να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα και η παρουσία τους στις διεθνείς αγορές.

2.5 Η ανάλυση του κλάδου κατά Porter (Μοντέλο 5 δυνάμεων)

Η επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει μια ανταγωνιστική στρατηγική θα πρέπει να βρίσκεται σε μια συνεχή και άμεση επικοινωνία με το περιβάλλον της. Μολονότι το σχετικό περιβάλλον είναι αρκετά ευρύ και περιλαμβάνει οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις, η κυριότερη πτυχή του περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί ο κλάδος ή οι κλάδοι εντός των οποίων ανταγωνίζεται (Porter, 1985). Πρόκειται για τις δυνάμεις και τις καταστάσεις που σχετίζονται άμεσα με τον κλάδο, στον οποίο μια επιχείρηση ανταγωνίζεται. Η ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο στοχεύει στον εντοπισμό μιας θέσης στον κλάδο, ώστε να μπορέσει να αμυνθεί καλύτερα στις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ της (Porter, 1980).

Σύμφωνα με τον Porter οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης είναι η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Η συνολική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει την δυνατότητα κέρδους στον κλάδο, η οποία

είναι μετρήσιμη σε όρους μακροπρόθεσμης επιστροφής επενδυμένου κεφαλαίου (Porter, 1980).



➤ **Η απειλή από νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές**

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο αποτελεί απειλή για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός αλλά και ελλοχεύει ο κίνδυνος μείωσης μεριδίου της αγοράς τους.

Ο κλάδος ένδυσης στην Ευρώπη χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα υψηλό ανταγωνισμό και συγχρόνως είναι ιδιαίτερος ελκυστικός για νέες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα από την Ανατολή, όπως Κίνα, Τουρκία, Ινδία, Πακιστάν. Φυσικά υφίστανται σημαντικά εμπόδια εισόδου όπως είναι : το χαμηλό ποσοστό κερδοφορίας, ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο σε συνδυασμό με την ευρεία ποικιλία προσφερόμενων προϊόντων, ο κύκλος ζωής του κλάδου, που βρίσκεται σε στάδιο προχωρημένης ανάπτυξης και ο πόλεμος τιμών που επικρατεί. Οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο θα πρέπει να επενδύσουν κεφάλαια και να διαθέτουν τις απαραίτητες πηγές ώστε να καταφέρουν να εισέλθουν στον κλάδο να κερδίσουν κομμάτι της αγοράς.

➤ **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες**

Η ένδυση λειτουργεί ως σύμβολο κοινωνικό – οικονομικής τάξης και είναι ένας τρόπος έκφρασης της προσωπικής ταυτότητας του καθενός. Τα υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο της ένδυσης θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν απειλή σε μερικές αγορές, όπως η Κίνα, η Ινδονησία, η Ινδία. Στην ευρωπαϊκή αγορά τα υποκατάστατα αποτελούν έναν αδύναμο παράγοντα στον τομέα της ένδυσης. Ο λόγος είναι ότι δεν υπάρχουν στην αγορά καλής ποιότητας υποκατάστατα προϊόντα ή είναι πολύ χαμηλής ποιότητας. Συγχρόνως, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στον κλάδο επενδύει συνεχώς σε υψηλής ποιότητας ενδύματα ικανά να προσελκύσουν τις διαφορετικές επιλογές – απαιτήσεις των καταναλωτών.

➤ **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Βασικοί συνεργάτες των επιχειρήσεων είναι οι προμηθευτές. Συχνά ασκούν πιέσεις προς τις επιχειρήσεις με την αύξηση των τιμών ή την μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων. Εφόσον η επιχείρηση δεν καταφέρει να μετακυλήσει το κόστος στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της θα μειωθεί εξαιτίας ενεργειών των προμηθευτών (Γεωργόπουλος, 2004).

Η συνεχής απελευθέρωση του εμπορίου σε παγκόσμιο επίπεδο έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών σε συνδυασμό με την έλλειψη δυναμικής, η οποία καθιστά τις επιχειρήσεις παραγωγής ενδυμάτων ιδιαίτερα σημαντικές για την λειτουργία τους. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται εισβολή στην αγορά από προμηθευτές υλικών, προερχόμενοι από τις χώρες της Ασίας, την Τουρκία αλλά και τα Βαλκάνια. Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις μεταφέρουν τις βιομηχανικές τους μονάδες στις χώρες αυτές ή συνεργάζονται με τις εγχώριες βιομηχανίες. Το φθηνό εργατικό δυναμικό, το χαμηλό κόστος ενοικίασης ή απόκτησης κτιριακών εγκαταστάσεων, η διευκόλυνση των τοπικών αρχών προς τους ξένους επενδυτές οδηγούν πολλές επιχειρήσεις να μεταφέρουν τις παραγωγικές τους μονάδες στις χώρες αυτές.

Όμως θα πρέπει οι επιχειρήσεις να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές σε θέματα ποιότητας, καθώς ο κλάδος της ένδυσης είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος σε τέτοιες καταστάσεις. Κρίνεται σημαντικό για την επιχείρηση να χτίζει σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές της ώστε να συνδυάζει ποιότητα και τιμή και να μην

διακινδυνεύει την συχνή αλλαγή, καθώς αυτό συνεπάγεται επιπρόσθετο κόστος και κίνδυνο.

➤ **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Σκοπός των καταναλωτών – αγοραστών είναι να αγοράζουν προϊόντα στην χαμηλότερη δυνατή, με την καλύτερη δυνατόν ποιότητα και εξυπηρέτηση. Κάτι τέτοιο δύναται να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2004).

Παρά την παγκόσμια οικονομική κρίση, ο κλάδος της ένδυσης συνεχίζει να μεγαλώνει. Η μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος μετακίνησης (switching cost), καθώς οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να αντικαταστήσουν μία μάρκα με κάποια άλλη, αυξάνουν συνεχώς τον ανταγωνισμό. Στις μέρες μας, παρατηρείται στον κλάδο έντονος ‘πόλεμος τιμών’ μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι κυριότερες στρατηγικές αντιμετώπισης του ανταγωνισμού είναι η προσπάθεια προσέλκυσης πελατών με πολύ χαμηλές τιμές, μοναδικά σχέδια, υψηλή ποιότητα προϊόντων και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών.

Παρόλα αυτά η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορεί να χαρακτηριστεί μέτρια, δεδομένου ότι ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος και το προϊόν είναι σχετικά αδιαφοροποίητο και άφθονο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ένδυσης και οι διαφορές των προϊόντων είναι μικρές (ποιότητα, σχέδια, κ.α.).

Οι επιχειρήσεις όμως οφείλουν να ενημερώνονται, να καινοτομούν και να προσπαθούν να ικανοποιούν όσο το δυνατόν καλύτερα τις απαιτήσεις των αγοραστών σε θέματα ποιότητας και εξυπηρέτησης, δεδομένου ότι οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται συνεχώς.

➤ **Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός**

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν κλάδο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον ποσοστό κερδοφορίας του. Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων υφίσταται όταν ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές προσπαθούν να εκμεταλλευτούν μια ευκαιρία που έχουν εντοπίσει ή αισθάνονται πίεση, εξαιτίας μιας απειλής. Σε κάθε κλάδο οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε μία κατάσταση

αλληλεξάρτησης, καθώς οι κινήσεις της μιας έχουν αντίκτυπο και επιπτώσεις στην λειτουργία της άλλης. Όταν η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο είναι χαμηλή, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αυξήσουν τις τιμές και την κερδοφορία τους. Σε περίπτωση όμως που η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή σε έναν κλάδο, τότε συνήθως υπάρχει έντονος ένας πόλεμος τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων, περιορίζοντας τα ποσοστά κερδοφορίας. Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως ο έντονος ανταγωνισμός σε έναν κλάδο, αποτελεί σημαντική απειλή επίτευξης κέρδους (Γεωργόπουλος, 2004).

Ο κλάδος της ένδυσης αποτελείται κυρίως από πολλές μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν κύκλο εργασιών έως 1,5 εκατομμύρια ευρώ ετησίως ανά έτος. Ταυτόχρονα η πλειονότητα των επιχειρήσεων αυτών απασχολούν από 1 έως 9 άτομα και τα περισσότερα από αυτά είναι γυναίκες, οι οποίες απασχολούνται στα στάδια παραγωγής, κοπής και ραφής. Λιγότερες επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερα από 10 άτομα και αυτές παρουσιάζουν μείωση την τελευταία εικοσαετία. Οι μισθολογικές απολαβές των εργαζομένων αυτών είναι λίγο μικρότερες από τον μέσο όρο αμοιβής των εργαζομένων άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που εργάζονται στο στάδιο της μεταποίησης, κάτι το οποίο όμως είναι ανάλογο της οικονομικής κατάστασης της κάθε χώρας. Τα τελευταία χρόνια, λόγω της κρίσης στον κλάδο έχουν χαθεί πάρα πολλές θέσεις εργασίας. Υπολογίζεται ότι έχουν χαθεί πάνω από 100.000 θέσεις εργασίας από το 1995 και μετά. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, οι οποίες κάνουν προσπάθειες εκσυγχρονισμού και προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που δημιουργείται τα τελευταία χρόνια, υιοθετώντας νέες στρατηγικές και τρόπους ανάπτυξης. Στην ευρωπαϊκή ένωση και τις Η.Π.Α. ο κλάδος της ένδυσης διανύει μία μεταβατική περίοδο. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που στρέφουν το ενδιαφέρον τους στο να κατασκευάσουν ενδύματα με έμφαση στην ποιότητα των υλικών, το σχεδιασμό, αλλά και στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών και συγκεκριμένα, ενδύματα υψηλής προστιθέμενης αξίας. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στα ενδύματα χαμηλής και μέσης προστιθέμενης αξίας από τις χώρες χαμηλού κόστους, όπως η Κίνα, η Τουρκία και η Ινδία, έχουν συμβάλει στην απόφαση πολλών επιχειρήσεων να στραφούν στα προϊόντα μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις βέβαια, είτε προτιμούν την μετεγκατάσταση τους στα προαναφερθέντα κράτη, είτε την παύση των εργασιών τους, είτε ακόμα

και την μερική ανάθεση κάποιου μέρους της παραγωγής τους σε παρόμοιες εταιρίες των προαναφερθέντων χωρών.

Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής του κλάδου της κλωστοϋφαντουργίας και της ένδυσης, περίπου τα $\frac{3}{4}$ δηλαδή, παράγεται στις 5 μεγάλες χώρες της Ευρώπης (Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία). Οι χώρες όμως που έχουν τη μεγαλύτερη εξειδίκευση σε αυτούς τους κλάδους είναι η Πορτογαλία, η Ελλάδα, η Ιταλία και το Βέλγιο. Η Ελλάδα και η Πορτογαλία κυρίως, αλλά και η Γαλλία και η Ισπανία σε μικρότερο βαθμό εξειδικεύονται κυρίως σε τομείς ένδυσης, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, το Βέλγιο και η Ολλανδία παράγουν κυρίως κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα καλής ποιότητας. Η παραγωγικότητα της εργασίας στον κλάδο κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης κυμαίνεται γύρω στο 50% της παραγωγικότητας στη βιομηχανία της μεταποίησης και είναι υψηλότερη στην κλωστοϋφαντουργία απ' ό τι στην ένδυση. Στα καλύτερα προϊόντα από πλευράς όγκου παραγωγής στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλη μείωση. Από διάφορα στοιχεία διαπιστώνεται, πως το κύριο μερίδιο της παραγωγής κατέχουν προϊόντα που είναι περισσότερο παραδοσιακά αναφορικά με την άποψη των υλικών και του σχεδιασμού, τα οποία ενσωματώνουν σε μικρότερο βαθμό τεχνολογίες αιχμής, τάσεων μόδας και σχεδιαστικού περιεχομένου. Γεγονός, το οποίο επηρεάζει το βαθμό ανταγωνιστικότητας του κλάδου και μπορεί να προσδιορίσει τον τύπο των αγορών στις οποίες απευθύνονται τα προϊόντα του κλάδου. Η μείωση της παραγωγής κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων την τελευταία δεκαετία ανέρχεται σε 25% περίπου και οφείλεται στο ότι δεν αντιμετωπίστηκαν αποτελεσματικά οι πιέσεις, που ασκήθηκαν από τις ανταγωνιστικές χώρες, πιέσεις οι οποίες προέρχονταν από την παραγωγή προϊόντων χαμηλού σχεδιαστικού και τεχνολογικού περιεχομένου και του προσανατολισμού των επιχειρήσεων σε επενδύσεις, οι οποίες δεν έπιαναν τόπο. Έτσι με τον καιρό σταμάτησαν εντελώς οι σοβαρές επενδύσεις και οδηγηθήκαμε στη σταδιακή μεταφορά των παραγωγικών δραστηριοτήτων εκτός Ελλάδος, κυρίως σε γειτονικές χώρες (Βουλγαρία, Σκόπια, Ρουμανία και Αλβανία). Οι μεγάλες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και σε άλλες αναπτυγμένες χώρες έχουν τη δυνατότητα να οργανώσουν τις προμήθειες τους από χώρες και περιοχές όπου το κόστος είναι χαμηλότερο, δηλαδή από την Κίνα και την Ινδία. Αυτή η δυνατότητα παρέχεται λόγω της πλήρους απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου των προϊόντων

κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης αλλά και της ανάπτυξης των τεχνολογιών πληροφορικής, του Ίντερνετ και των τηλεπικοινωνιών. Ταυτόχρονα προσφέρεται η δυνατότητα να μην μειώνεται η ποιότητα όταν αυτό είναι αναγκαίο.

Ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός λοιπόν που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις, προέρχεται από τις παραγωγικές μονάδες στην Τουρκία, την Κίνα και την Ινδία. Η δυνατότητα όμως της Ελλάδας να ανταποκρίνεται με ταχύτητα στην παραγωγή και παράδοση σε συνδυασμό με ποιότητα, έχει ως αποτέλεσμα να εξελιχθεί στον «courier» της Ευρώπης στην αγορά. Αυτό είναι κάτι που δεν μπορούν να το ανταγωνιστούν οι ασιατικές αγορές.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο κλάδος της ένδυσης παρουσιάζει υψηλό βαθμό ανταγωνισμού και διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά :

- I. Υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παρόμοιας δυναμικής
- II. Ο βαθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός
- III. Το προϊόν «ένδυμα» δεν χαρακτηρίζεται από κάποια ουσιαστική διαφοροποίηση, παρά τις όποιες διαφορές στο ύφασμα, την ραφή, την τιμή.
- IV. Το υψηλό σταθερό κόστος που επιβαρύνει τις επιχειρήσεις
- V. Το χαμηλό κόστος μετακίνησης των αγοραστών, εξαιτίας της χαμηλής διαφοροποίησης των προϊόντων.

2.6 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Boheme Fashion

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Unique Selling Proposition) αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση μπορεί να διαφέρει από τους ανταγωνιστές της. Την στιγμή που μία επιχείρηση επιτύχει να εδραιώσει την αξία της και την διαφορετικότητά της στο μυαλό των πελατών τότε έχει επιτύχει το μέγιστο για την επιτυχία¹¹.

Ο Aaker (1989) υποστηρίζει ότι προκειμένου ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι πραγματικά διατηρήσιμο, πρέπει να βασίζεται σε περιουσιακά στοιχεία (assets) και ικανότητες (skills) που κατέχει η επιχείρηση.

Ένα από τα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας Boheme Fashion είναι η απόφαση των στελεχών της να επαναεπενδύονται τα κέρδη της κάθε χρόνο.

¹¹ Σαρανταέννας Θ., 2011. *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – σανίδα σωτηρίας*, Διαθέσιμο από το : <http://www.epixeiro.gr/article/2568>, [πρόσβαση 01.03.2018]

Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που ο δανεισμός της εταιρείας είναι μηδαμινός. Η αναχρηματοδότηση των δραστηριοτήτων της Boheme αποτελεί ένα σημαντικό «όπλο» απέναντι στον τεράστιο ανταγωνισμό στο γυναικείο ρούχο. Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να μην επανεπενδύουν τα κέρδη τους, με αποτέλεσμα να εξαρτώνται σημαντικά από ξένα κεφάλαια και σε περιόδους κρίσης να ασφυκτιούν.

Η συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη της Boheme οφείλεται παράλληλα και στο έμπειρο και άριστα καταρτισμένο προσωπικό της σε κάθε τομέα δραστηριότητας. Η εταιρεία βασίζεται σε στελέχη που ενστερνίζονται το όραμα και την φιλοσοφία της, εργαζόμενοι που ο καθένας με την ευελιξία την εργατικότητα και το μεράκι του, συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρείας.

Η Boheme Fashion έχει καταφέρει να χτίσει στρατηγικά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, βασιζόμενη σε ένα γρήγορο και ευέλικτο business model, υιοθετώντας άμεσα τις αλλαγές, ανανεώνοντας συνεχώς τον σχεδιασμό και την ποικιλία των προϊόντων της σε σύντομο χρονικό διάστημα και με χαμηλό κόστος.

Λειτουργώντας σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά ένδυσης, η οποία κατακλύζεται συνεχώς με προϊόντα από χώρες με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος, με όπλο την μόδα, την γνώση και το ελληνικό ταπεραμέντο έχει καταφέρει να γίνει γνωστή στην ευρωπαϊκή αγορά για την ποιότητα των προϊόντων της και το ξεχωριστό design. Βασικό συστατικό επιτυχίας αποτελεί η επένδυση στο τμήμα σχεδιασμού της εταιρείας, στοχεύοντας να εκφράσει τις τάσεις της μόδας αλλά και με γνώμονα την δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Μεγάλα ονόματα και διεθνείς οίκοι εμπιστεύθηκαν στο παρελθόν την παραγωγή των ρούχων τους στην εταιρεία Boheme αναγνωρίζοντας την ποιότητα και την τεχνική υπεροχή της.

Κεφάλαιο 3

Καθορισμός στόχων και

Στρατηγικός σχεδιασμός

3.1 Καθορισμός στόχων

Ο καθορισμός των στόχων του μάρκετινγκ αφορά στα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, εναρμονισμένα άμεσα με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι θα πρέπει να τίθενται σε επίπεδο επιχείρησης, αγορών – στόχων και επιμέρους δραστηριοτήτων, προϊόντων, υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT. «Θα πρέπει να έχουμε υπόψιν μας ότι οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι εφικτοί, φιλόδοξοι, μετρήσιμοι, ακριβείς, κατανοήσιμοι, ελαστικοί, δίκαιοι και πλήρεις (Γούναρης, 2011). Παράλληλα σύμφωνα με τους καθηγητές R. Cyert και S. March (1992) στόχους έχουν μόνο τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων και όχι οι επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές υπάρχουν στόχοι που είναι αλληλοσυγκρουόμενοι, με την έννοια ότι η επίτευξη του ενός επιδρά αρνητικά στην επίτευξη κάποιου άλλου. Γι' αυτόν τον λόγο η εναρμόνιση και η σύνθεσή τους, που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση, εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διαφόρων ομάδων και επιτυγχάνεται με διαδικασίες διαπραγμάτευσης, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει μια ιεράρχηση στόχων, ανάλογα με τον συσχετισμό δύναμης των ομάδων που ασκούν επίδραση σε αυτήν. Κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της εν λόγω ιεραρχίας λαμβάνονται υπόψη οι πιέσεις του περιβάλλοντος, οι περιορισμοί, οι ευκαιρίες και οι απειλές.

3.2 Στρατηγικές κατεύθυνσης της Swot Analysis

Τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης έχοντας εντοπίσει και αξιολογήσει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές, εκτιμούν στην συνέχεια την σημαντικότητά τους. Κατ'αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει έμφαση σε μια δύναμη της που είναι ισχυρή, ώστε να εξελιχθεί σε μια βασική ικανότητα. Ουσιαστικά η σημασία της ανάλυσης SWOT όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο έγκειται, στο να ταιριάξει τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες, από τις οποίες θα προκύψουν οι ικανότητες, να συνδέσει τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες, απ' όπου θα προκύψουν οι περιορισμοί και από την σύνδεση των αδυναμιών με τις απειλές θα εμφανιστούν τα παθητικά στοιχεία της επιχείρησης, δηλαδή όταν μια αδυναμία της επιχείρησης που ταιριάζει με μια απειλή της. Σε περίπτωση που δεν είναι εφικτό να μετατραπεί μια απειλή ή αδυναμία σε δύναμη ή ευκαιρία αντίστοιχα, τότε υπάρχει η δυνατότητα να ελαχιστοποιηθεί ή να αποφευχθεί.

Παρακάτω παρουσιάζεται, σύμφωνα με τον Γ. Σιώμκο (1999), ο συνδυασμός των στοιχείων της Swot Analysis.

- **Δυνάμεις και ευκαιρίες**

Δυναμική στρατηγική (των 5 Ε)

- Ενεργοποίηση δυνάμεων
- Επενδύσεις
- Ενδυνάμωση των θέσεων
- Επέκταση (δικτύου, δραστηριοτήτων, κλπ.)
- Εκμετάλλευση ευκαιριών

- **Αδυναμίες και ευκαιρίες**

Στρατηγική προσεγγιζόμενων προσαρμογών και βελτιώσεων (των 5 Δ)

- Διαφοροποίηση
- Διεύρυνση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία)
- Διείσδυση (αυτοδύναμη ή με συνεργασία)
- Διαμόρφωση (νέων κατευθύνσεων)
- Διασφάλιση (περιθωρίων κέρδους, βελτιώσεων, κλπ.)

- **Δυνάμεις και απειλές**

Επιφυλακτική στρατηγική (των 5 Π)

- Παράκαμψη απειλών
- Προβολή δυνάμεων

<ul style="list-style-type: none"> - Θετικές οικονομικές προοπτικές στην Ευρώπη - Αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης του γυναικείου πληθυσμού - Αυξανόμενη ζήτηση για βιολογικά προϊόντα στην αγορά - Ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής, νέων τρόπων προβολής, προώθησης 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενδυνάμωση της θέσης - αύξηση μεριδίου στην υπάρχουσα αγορά, επέκταση νέες αγορές (Γαλλία, Δανία, Σουηδία, Νορβηγία) - Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, ανάπτυξη νέων βιολογικών ενδυμάτων 	<ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργία σελίδας στο διαδίκτυο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης - αύξηση προβολής και προώθησης - Υιοθέτηση νέων πρακτικών - τεχνικών ΜΚΤ, προώθηση πωλήσεων (διαφημίσεις, δημόσιες σχέσεις, εκδηλώσεις)
<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Αυξανόμενος ανταγωνισμός από Κίνα, Τουρκία, Πακιστάν - Πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα - Υψηλή φορολόγηση των ελληνικών επιχειρήσεων - Συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση - Αδυναμία τραπεζικού συστήματος - capital controls - Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στον κλάδο των ενδυμάτων 	<p><u>Στρατηγικές Δυνάμεις - απειλές</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Διασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων, - Πώληση σε ανταγωνιστικές τιμές - Εξεύρεση νέων πηγών α' υλών - Περιορισμός δαπανών (λειτουργικές, διοικητικές) 	<p><u>Στρατηγικές αδυναμίες - απειλές</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Αμυντική ανασυγκρότηση - αποφυγή κακοπληρωτών - προσαρμογή πολιτικής είσπραξης - πληρωμών

➤ **Δυναμική Στρατηγική (S-O)**

Όπως παρουσιάστηκε και στην Swot ανάλυση, η εταιρεία Boheme, διαθέτει ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα – δύναμη, την τεράστια εμπειρία και γνώση χρόνων στο αντικείμενο της μόδας των στελεχών της, σε συνδυασμό με την έντονη και συνεχή δραστηριότητά της στις διεθνείς αγορές για σχεδόν σαράντα χρόνια. Θα μπορούσε λοιπόν κάλλιστα να εκμεταλλευθεί τις θετικές προοπτικές ανάπτυξης που παρουσιάζονται στις χώρες της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης, επενδύοντας ακόμη περισσότερο στην αύξηση του μεριδίου αγοράς στις υφιστάμενες αγορές και την επέκταση των δραστηριοτήτων της σε νέες αγορές. Εκμεταλλεύομενη λοιπόν τις θετικές συνθήκες αγοράς που διαμορφώνονται στην Ευρώπη, θα μπορούσε να επιδιώξει μια πιο δυναμική παρουσία στην αγορά.

Μια επιπλέον σημαντική ευκαιρία που παρουσιάζεται σήμερα, είναι η αύξηση της ζήτησης για βιολογικά ρούχα στην αγορά, αλλά και γενικότερα η αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης του γυναικείου πληθυσμού. Η εταιρεία Boheme διαθέτοντας μια υγιή οικονομική κατάσταση, όπως και ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα με τους προμηθευτές θα μπορούσε να επενδύσει στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος και συγχρόνως να επενδύσει στην βελτίωση της ποιότητας του υπάρχοντος προϊόντος, ανταποκρινόμενη στις τάσεις της μόδας και των πελατών. Συμπερασματικά, αν ληφθεί υπόψιν ότι η εταιρεία Boheme Fashion διαθέτει έμπειρο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό, υγιή οικονομική κατάσταση και ικανότητα άμεσης προσαρμογής στις απαιτήσεις της αγοράς, θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην διεθνή αγορά και ιδιαίτερα την καταναλωτική αύξηση του γυναικείου πληθυσμού, ώστε να ενδυναμώσει περισσότερο την θέση της.

➤ **Στρατηγική προσεγγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (W-O)**

Η αδυναμία που παρουσιάζει η εταιρεία Boheme με την ανυπαρξία διαδικτυακής σελίδας για την περαιτέρω προώθηση των προϊόντων της, σε συνδυασμό με την συνεχή ανάπτυξη και αύξηση της προβολής και προώθησης προϊόντων μέσω του διαδικτύου και πλήθους εφαρμογών, καθιστά αναγκαία την αντίδρασή της. Προτείνεται άμεσα η δημιουργία σελίδας στο διαδίκτυο και προβολή της επωνυμίας της εταιρείας στις δημοφιλέστερες σελίδες κοινωνικής δικτύωσης.

Παράλληλα η εταιρεία θα πρέπει να βελτιώσει τις τεχνικές προώθησης και προβολής της πέρα από τις πωλήσεις μέσω αντιπροσώπων. Η συνεχής αύξηση

της καταναλωτικής ζήτησης από τον γυναικείο πληθυσμό και οι θετικές προοπτικές της οικονομίας, απαιτούν διεύρυνση των μέσων προώθησης, όπως διαφημίσεις σε περιοδικά, συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις μόδας, οργάνωση εκδηλώσεων.

➤ **Επιφυλακτική στρατηγική (S-T)**

Μία από τις απειλές που εμφανίζονται γενικότερα στην αγορά και τείνει να φανεί επιβλαβής για την εταιρεία, είναι η αθρόα εισαγωγή κινέζικων, τούρκικων, πακιστανικών ενδυμάτων σε συνδυασμό με την επιλογή των Ευρωπαίων να αγοράζουν από τις χώρες της Ασίας σε πολύ χαμηλές τιμές. Παρ' όλα αυτά, η εταιρεία Boheme θα πρέπει να εκμεταλλευθεί μία πολύ σημαντική δυναμικότητα που διαθέτει και είναι η εμπειρία και ικανότητα του προσωπικού της, που διασφαλίζει την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της. Παράλληλα, έχοντας την παραγωγή της στην Βουλγαρία, με χαμηλό εργατικό κόστος, της δίνεται η δυνατότητα να διαθέτει τα προϊόντα της σε ανταγωνιστικές τιμές.

Επιπρόσθετα, η συνεχιζόμενη πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα, το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον και η υψηλή φορολόγηση αποτελούν σοβαρά εμπόδια, τα οποία η εταιρεία οφείλει να αντιμετωπίσει προσεκτικά. Τα έμπειρα και ικανά στελέχη της θα πρέπει να προχωρήσουν σε προσεκτικές κινήσεις περιορισμού των λειτουργικών και διοικητικών δαπανών. Συγχρόνως μέσω της έρευνας και ανάπτυξης θα πρέπει η εταιρεία να αναζητήσει πιο φθηνές α' ύλες, ώστε να μειώσει το κόστος, χωρίς όμως να επιβαρυνθεί η ποιότητα των προϊόντων.

➤ **Στρατηγική συρρικνώσεων ή σύμπτυξης (W-T)**

Μία από τις αδυναμίες - περιορισμούς της εταιρείας Boheme Fashion, αποτελεί η καθυστέρηση στην είσπραξη οφειλών από ορισμένους πελάτες, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα ρευστότητας στην εταιρεία. Παράλληλα η εταιρεία λειτουργεί σε ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα, το οποίο δημιουργεί συνεχώς εμπόδια στις επιχειρήσεις. Προτείνεται λοιπόν μια αναπροσαρμογή στην πολιτική είσπραξης - πληρωμών της εταιρείας, ώστε να αποφεύγονται τα προβλήματα ρευστότητας. Η εταιρεία θα πρέπει να επιδιώξει να "οχυρωθεί" έναντι των κακοπληρωτών - πελατών, με καλύτερο έλεγχο της οικονομικής τους κατάστασης και περισσότερο αυστηρή πολιτική πληρωμών.

3.3 Οικονομικοί στόχοι

Σύμφωνα με το πενταετές πλάνο ανάπτυξης, η εταιρεία Boheme Fashion στοχεύει στην:

1. Είσοδο σε νέες αγορές στην κεντρική και βόρεια Ευρώπη, σε χώρες όπως η Γαλλία, η Δανία, η Νορβηγία και η Σουηδία. Κατάκτηση μεριδίου αγοράς σε ποσοστό περίπου 3% και επίπεδο πωλήσεων περίπου περί τα 2.000.000 ευρώ σε πενταετή χρονικό ορίζοντα.
2. Αύξηση του επιπέδου των πωλήσεων στις ήδη υπάρχουσες αγορές δραστηριότητας (Γερμανία, Ολλανδία) κατά 30% φθάνοντας στα ποσά των 6.000.000 – 7.000.000 ευρώ στα τέλη του 2022, με ρυθμό αύξησης περίπου 5% - 6% κατά έτος σε ορίζοντα 5 ετών.
3. Ετήσια αύξηση των καθαρών κερδών της εταιρείας σε ποσοστό 3% κατά έτος, σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας. Στόχος της εταιρείας αποτελεί στο τέλος της πενταετίας τα καθαρά της κέρδη της να αγγίξουν περίπου τις 600.000 ευρώ.
4. Μείωση του κόστους πωλήσεων σε επίπεδα κάτω του 50% του κύκλου εργασιών με ρυθμούς 2% κατά έτος, σε ένα πλάνο πενταετίας, με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας.
5. Μείωση του ρυθμού αύξησης των λειτουργικών δαπανών σε ποσοστά 5% κατά έτος, σε ένα πενταετές πλάνος με παράλληλη αύξηση των ταμειακών ροών.

Η ανάπτυξη της εταιρείας Boheme περνά υποχρεωτικά μέσα από τις διεθνείς αγορές. Η Boheme Fashion είναι μία κατεξοχήν εξαγωγική εταιρεία και η επέκταση της σε νέες κερδοφόρες αγορές αποτελεί βασική προτεραιότητα.

Επιπλέον στόχοι για την εταιρεία Boheme Fashion αποτελούν :

- Η διατήρηση και προσπάθεια μείωσης του κόστους πωληθέντων σε χαμηλά επίπεδα και συγκεκριμένα σε ποσοστά 3% κατά έτος σε ορίζοντα πενταετίας.
- Η αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων α' υλών ώστε να μειωθεί το διαχειριστικό κόστος και ο κίνδυνος απαξίωσης τους. Προς αυτήν την κατεύθυνση της μείωσης, θα μπορούσε να βοηθήσει η υιοθέτηση της φιλοσοφίας " just in time", σύμφωνα με την οποία γίνεται μια προσπάθεια υπολογισμού των απαιτήσεων σε υλικά, θεωρώντας την ζήτηση των πελατών γνωστή, βάσει των παραγγελιών τους και παραγγέλλοντας τις ακριβείς ποσότητες α' και β' υλών, καθώς γνωρίζουμε τους χρόνους παράδοσης " lead time" των προμηθευτών. Η εταιρεία Boheme δύναται να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες του εμπορικού – λογιστικού προγράμματος Plexis που

χρησιμοποιεί, ώστε ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει τα αποθέματα προϊόντων, διευκολύνοντας ταυτοχρόνως και άλλες διαδικασίες, όπως της απογραφής εμπορευμάτων.

3.4 Στόχοι Μάρκετινγκ

Πρωταρχική επιδίωξη της εταιρείας είναι η βελτίωση των επικοινωνιακών της μέσων με τους υφιστάμενους πελάτες και η εξεύρεση νέων. Η Boheme Fashion στοχεύει με ενέργειες προώθησης (διαφημίσεις, έντυπα, καταλόγους προϊόντων, εκδηλώσεις μόδας, κ.α.) να βελτιώσει την επικοινωνία με τους πελάτες της, καθώς και να προσεγγίσει νέους. Στόχος της εταιρείας για την επόμενη πενταετία είναι αύξηση του πελατολογίου της σε ποσοστό 40%, καθώς και η αποτελεσματικότερη ικανοποίησή τους. Η εταιρεία οφείλει να εναρμονισθεί πλήρως με το όραμα και την αποστολή της, παρέχοντας αξία στον πελάτη, με την βοήθεια των ικανών και έμπειρων στελεχών της.

Βασικοί στόχοι μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθοι :

1. Άμεση διαμόρφωση ενός νέου, ελκυστικού διαδικτυακού τόπου εντός του έτους 2018, με δυνατότητες προώθησης των προϊόντων της εταιρείας. Ενημέρωση των πελατών για τις νέες τάσεις της μόδας, πληροφοριακά στοιχεία για τα υφάσματα και τις α' ύλες που χρησιμοποιούνται και συνεχή ανανέωση των online καταλόγων της με φωτογραφίες και πληροφορίες ανά οδηγό.
2. Αύξηση των προσωπικών επαφών των αντιπροσώπων – συνεργατών της με ήδη υπάρχοντες πελάτες, αλλά κυριότερα με νέους πελάτες επιδιώκοντας καταρχήν την γνωριμία της Boheme Fashion προς αυτούς, γνωστοποιώντας την ποιότητα, το ξεχωριστό στυλ και τις ανταγωνιστικές τιμές της. Βασικός στόχος του κάθε αντιπροσώπου – πωλητή θα πρέπει να είναι η γνωριμία και προσέγγιση 3 νέων πελατών κάθε τρίμηνο ανά έτος. Στα πλαίσια του εν λόγω εγχειρήματος θα μπορούσε η εταιρεία να πριμοδοτήσει με έξτρα ποσοστό προμήθειας σε περιπτώσεις θετικής έκβασης των συναντήσεων με νέους πελάτες.
3. Δημιουργία μηνιαίας collection με νέα σχέδια, χρώματα ανταποκρινόμενα στις ανάγκες της αγοράς, σε συνεργασία με το τμήμα σχεδιασμού της εταιρείας αλλά και τις απόψεις των εξωτερικών συνεργατών της. Στόχος της διοίκησης σε συνεργασία με το σχεδιαστικό τμήμα είναι η δημιουργία 50 νέων – πρωτότυπων σχεδίων κάθε μήνα.

4. Συμμετοχή της εταιρείας σε διεθνείς εκθέσεις μόδας, αποσκοπώντας στην περαιτέρω προώθηση του ονόματος και των προϊόντων της, γνωριμία με νέους πελάτες αλλά και ανταγωνιστές. Η εταιρεία σε επαφή με το εμπορικό επιμελητήριο, καθώς και κατά τόπους πρεσβείες θα πρέπει να είναι ενήμερη κάθε μήνα σχετικά με τις προγραμματισμένες εκθέσεις και εκδηλώσεις μόδας ανά την Ευρώπη.
5. Διαρκής και ανά τακτά χρονικά διαστήματα έρευνα ικανοποίησης των πελατών, με σκοπό την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, διόρθωση των λαθών και αναγνώριση των αναγκών των πελατών. Θα πρέπει να πραγματοποιείται μετά από κάθε πώληση και παραλαβή των εμπορευμάτων από τον πελάτη, έρευνα ικανοποίησης, ώστε η εταιρεία να είναι ενημερωμένη για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών και τις βελτιωτικές ενέργειες που θα πρέπει πραγματοποιήσει.
6. Διεύρυνση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της με βιολογικά ρούχα, τα οποία στοχεύουν στις ήδη υπάρχουσες αγορές της κεντρικής Ευρώπης αλλά και με σκοπό την είσοδο της εταιρείας στις αγορές της βόρειας Ευρώπης, όπου οι πολίτες είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι με θέματα οικολογικής συνείδησης και οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν επιπλέον χρήματα για την αυθεντικότητα, την τοπική προέλευση, τη σήμανση του προϊόντος με το χαρακτηριστικό “Fairness”, την προστασία του περιβάλλοντος και του συμβολή ενός βιολογικού προϊόντος στην υγεία του. Η προώθηση των βιολογικών προϊόντων θα ενισχύσει την εικόνα της εταιρείας τόσο στις ήδη υπάρχουσες αγορές, αλλά θα αποτελέσει παράλληλα ένα σημαντικό προσόν για την γνωριμία της νέους πελάτες, καθώς και σε νέες αγορές.
7. Προβολή και προώθηση μίας νέας κατηγορίας προϊόντων β' ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές, ως μέτρο αντιμετώπισης του ανταγωνισμού τιμών από τις επιχειρήσεις της Τουρκίας και του Πακιστάν. Η εταιρεία σε συνεργασία με τους προμηθευτές της, θα πρέπει να προγραμματίσει την παραγωγή φθηνότερων προϊόντων (β' ποιότητας), με τουλάχιστον 20% χαμηλότερο κοστολόγιο και προσφορά τους σε χαμηλές τιμές (15% χαμηλότερες).
8. Διαρκής παρακολούθηση του μίγματος μάρκετινγκ που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της εταιρείας.

3.5 Άλλοι στόχοι

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας αποτελεί διαρκή στόχο, καθώς οι άνθρωποι που απαρτίζουν την εταιρεία αποτελούν ζωντανό κομμάτι της και κινητήρια δύναμη. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης, γι' αυτό και κρίνεται απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση, εξέλιξη και ικανοποίησή του.

Βασικοί στόχοι της εταιρείας αναφορικά με την εκπαίδευση, ανάπτυξη και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας είναι οι εξής :

- Επιμορφωτικά σεμινάρια μάρκετινγκ και πωλήσεων για τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων της εταιρείας. Υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής σε επιδοτούμενα σεμινάρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης που διεξάγονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα στη χώρα μας. Το προσωπικό της εταιρείας θα πρέπει απαραίτητα μία φορά κάθε χρόνο να επιμορφώνεται σε εκπαιδευτικά θέματα βελτίωσης των γνώσεων και ικανοτήτων τους με έξοδα της εταιρείας.
- Ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης για το τμήμα σχεδιασμού της εταιρείας και παράλληλα προγράμματα και ημέρες επιμόρφωσης για το τμήμα παραγωγής, με σκοπό την ελαχιστοποίηση των λαθών και βελτίωση της αποδοτικότητας. Κάθε εξάμηνο ανά έτος, η διοίκηση της εταιρείας σε συνεργασία με ικανούς σχεδιαστές και έμπειρους τεχνίτες θα πρέπει να επιμορφώνει το προσωπικό της εταιρείας, αναφορικά με τις νέες τάσεις της μόδας, τρόπους παραγωγής, αποφυγή λαθών, αύξηση παραγωγικότητας, κ.α.
- Εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού της εταιρείας. Οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος σε συνεργασία με την διοίκηση, οφείλουν κάθε εξάμηνο να συντάσσουν αναφορά απόδοσης - αξιολόγησης των υφισταμένων τους.
- Ετήσια έρευνα ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προς ενημέρωση της διοίκησης της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους ανώνυμα να εκφράζουν τους προβληματισμούς και τις προτάσεις τους προς την εταιρεία.
- Δυνατότητα εισαγωγής και εφαρμογής συστήματος οικονομικών κινήτρων των εργαζομένων με επιπλέον παροχές, που αποσκοπούν στην επιβράβευση και διατήρηση τους στο δυναμικό της εταιρείας. Παροχή bonus παραγωγικότητας 5% πλέον του μηνιαίου μισθού στους εργαζόμενους στο τμήμα παραγωγής σε

περίπτωση επίτευξης των στόχων αύξησης της παραγωγικότητας και βελτίωσης της αποδοτικότητας κάθε τρίμηνο. Επιπλέον εξωτερικές ανταμοιβές, όπως αύξηση της χρονικής διάρκειας της καλοκαιρινής άδειας. Προσφορά συμμετοχής του εργατικού δυναμικού σε συνταξιοδοτικά και ασφαλιστικά προγράμματα με την συμμετοχή της εταιρείας κατά 50%.

Είναι σημαντικό σε μια επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό να είναι ικανοποιημένο, μόνο τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται αφοσιωμένοι και παρουσιάζουν υψηλή παραγωγικότητα.

3.6 Ο στρατηγικός σχεδιασμός

Στρατηγικός στόχος της Boheme Fashion είναι η αύξηση του μεριδίου της στις ήδη υπάρχουσες αγορές της Ευρώπης, στις οποίες δραστηριοποιείται και συγχρόνως η επέκταση της σε νέες αγορές της Βόρειας Ευρώπης με γνώμονα την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας της. Παράλληλα επιδιώκεται η ανάπτυξη της εικόνας της μέσω της προσφοράς βελτιωμένων και υψηλής ποιότητας προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω :

- Ενίσχυσης των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Αυτό πρακτικά σημαίνει αύξηση του ποσοστού επανεπένδυσης των κερδών κατά 10% από το επόμενο έτος, ώστε να αυξηθεί η χρηματοδότηση των νέων επενδυτικών προγραμμάτων. Παράλληλα συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της εταιρείας με επιμορφωτικά προγράμματα, όπως αναφέραμε και παραπάνω.
- Μεγέθυνσης του μεριδίου αγοράς κατά 3% - 5% σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα πέντε ετών.
- Μακροπρόθεσμης επέκτασης σε νέες αγορές της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης (Δανία, Νορβηγία, Σουηδία, Γαλλία). Η εταιρεία οφείλει να αποκτήσει εν αρχή ένα μερίδιο αγοράς της τάξης του 3% και το ύψος των πωλήσεων να φτάσει τα 2.000.000 στο τέλος της πενταετίας.

Η στρατηγική της εταιρείας Boheme Fashion παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω :

- ❖ Θα πρέπει να ενισχυθεί η παραγωγική της δυναμικότητα σε συνδυασμό με τον εξορθολογισμό του κόστους παραγωγής και την προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων. Επιδιωκόμενος

στόχος στο τέλος της πενταετίας θα πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας κατά 10%, η μείωση του κόστους πωληθέντων κατά 15% και η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων κατά 5% ανά παραγγελία.

- ❖ Κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω ενίσχυση του σχεδιαστικού δυναμικού της εταιρείας με νέες τεχνολογίες και νέες ιδέες, ώστε να αναπτυχθούν νέα καινοτόμα προϊόντα αλλά φιλικά προς το περιβάλλον (βιολογικά ρούχα).
- ❖ Εξαιτίας του τεράστιου ανταγωνισμού στην διεθνή αγορά και του « πολέμου τιμών » από τους Τούρκους, Ινδούς και Πακιστανούς κατασκευαστές ενδυμάτων, θα πρέπει να διευρυνθεί η ποικιλία προϊόντων της εταιρείας. Κάτι τέτοιο δύναται να καταστεί εφικτό με την δημιουργία ξεχωριστής κατηγορίας προϊόντων χαμηλού κόστους σε συνδυασμό με την προώθηση στην αγορά των βιολογικών ρούχων, μιας κατηγορίας προϊόντων με αυξημένη ζήτηση τα τελευταία χρόνια στην αγορά. Πρόκειται για προϊόντα σε τιμή πώλησης τουλάχιστον 20% χαμηλότερη από τα κυρίως προϊόντα, με την χρησιμοποίηση υφασμάτων από το απόθεμα.
- ❖ Απαιτείται ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας με επιπλέον διαφήμιση, συμμετοχή σε εκθέσεις, collection μόδας και προωθητικές ενέργειες. Δημιουργία ηλεκτρονικής σελίδας, προβολή της εταιρείας στα δημοφιλέστερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, συμμετοχή σε εκθέσεις βιοτεχνών και εμπόρων στις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές πόλεις και διοργάνωση εκδηλώσεων μόδας τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο με τις νέες collection της εταιρείας.
- ❖ Προσπάθεια περαιτέρω ανταγωνιστικής τιμολόγησης των προϊόντων ώστε να αξιοποιηθεί το τμήμα σχεδιασμού της εταιρείας με γνώμονα την αύξηση του μεριδίου αγοράς αλλά και της εισόδου σε νέες αγορές. Προσπάθεια μείωσης του επιπέδου τιμών περίπου 2% σε συνδυασμό με την μείωση των λειτουργικών δαπανών.

Ανακεφαλαιώνοντας γίνεται κατανοητό πως η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού της Boheme Fashion απαιτεί ευελιξία και προσαρμοστικότητα των δομών, των λειτουργιών και των διαδικασιών σε συνδυασμό με συνεχείς ελέγχους απόδοσης και προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης και αναπροσαρμογών σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Βασική προτεραιότητα όμως και μέλημα αποτελεί ο σχεδιασμός της στρατηγικής να βασίζεται καταρχήν στο όραμα και την αποστολή της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να στοχεύει στην προσπάθεια της εταιρείας να

προσδώσει υψηλό αίσθημα αξίας στον πελάτη ικανοποιώντας τις ανάγκες του. Συγχρόνως με κατευθυντήριο μοχλό την αποστολή, η επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύει στην παραγωγή γυναικείων ενδυμάτων υψηλής ποιότητας και στυλ, κάνοντας την κάθε γυναίκα να νιώθει μοναδική και ξεχωριστή.

Παράλληλα θα πρέπει να επιδιώκει να αναδείξει τις δυνάμεις της εταιρείας, να διορθώσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να εξουδετερώσει τις απειλές του περιβάλλοντος. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει στελέχη με όραμα, κίνητρο, δημιουργική σκέψη, καινοτόμες ιδέες, ώστε να κατευθύνουν την επιχείρηση ένα βήμα παραπάνω από τον ανταγωνισμό.

3.7 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ αφορά τις ενέργειες και τα μέσα που θα εφαρμόσει η εκάστοτε επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στόχους μάρκετινγκ που έχουν τεθεί. Σύμφωνα με το μοντέλο της μήτρας προϊόντων – αγορών (product – market matrix), την οποία ανέπτυξε ο Ansoff (1965), υπάρχουν πέντε κατηγορίες ή τύποι στρατηγικών ανάπτυξης (Σιώμοκος, 1999). Όπως είναι γνωστό οι πέντε αυτές κατηγορίες ανάπτυξης (Aaker, 1992) είναι οι εξής:

A. Στρατηγική διεύρυνσης στην αγορά, με την οποία η επιχείρηση στοχεύει σε αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της στην ήδη υπάρχουσα αγορά, ώστε να αυξήσει το μερίδιό της.

B. Στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος, με την οποία η επιχείρηση αναπτύσσει ένα νέο προϊόν με την προσθήκη νέων χαρακτηριστικών ή βελτίωση της ποιότητας και διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών του.

Γ. Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς, στην οποία η επιχείρηση επιδιώκει την προώθηση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων της σε νέες αγορές, χρησιμοποιώντας κυρίως νέα δίκτυα διανομής ή νέες γεωγραφικές περιοχές (στρατηγική διεθνοποίησης) ή και με την προσέλκυση νέων πελατών.

Δ. Στρατηγική διαφοροποίησης, στην οποία η επιχείρηση επιδιώκει την εισαγωγή νέων προϊόντων σε νέες αγορές. Η εν λόγω στρατηγική επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στην δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι μοναδικά και δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τους ανταγωνιστές. Πρόκειται για προϊόντα υψηλής ποιότητας και απευθύνονται σε καταναλωτές, οι οποίοι έχουν την οικονομική δυνατότητα να τα

αποκτήσουν. Η εν λόγω στρατηγική προϋποθέτει επενδύσεις στον τομέα της τεχνολογίας και έρευνας – ανάπτυξης.

Ε. Στρατηγική της καθετοποιημένης ολοκλήρωσης, η οποία περιλαμβάνει δύο περιπτώσεις. Την ολοκλήρωση προς τα εμπρός, όπου η εταιρεία «προμηθευτής» συγχωνεύεται με την εταιρεία «διανομέας» και η ολοκλήρωση προς τα πίσω, όπου η εταιρεία «παραγωγός» εξαγοράζει ή συγχωνεύεται με την εταιρεία που προμηθεύει τις πρώτες ύλες. Η εν λόγω στρατηγική συμβάλλει σημαντικά στην μείωση του κόστους παραγωγής και στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας, όμως περιλαμβάνει και ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία απαιτούν ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Η εταιρεία Boheme Fashion συνίσταται να επιλέξει και να ακολουθήσει ένα συνδυασμό στρατηγικών μάρκετινγκ όπως παρουσιάσθηκαν παραπάνω, λειτουργώντας πάντα σε συνάρτηση με το όραμα και την αποστολή της. Θα πρέπει όμως τα στελέχη τα εταιρείας να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά, ώστε η μία στρατηγική να μην έρχεται σε σύγκρουση και σε αντίθεση με την άλλη. Μία εφικτή λύση είναι η χρησιμοποίηση των στρατηγικών κατά χρονική προτεραιότητα σε ορίζοντα πενταετίας.

Συγκεκριμένα η στρατηγική διείσδυσης αγοράς ενδείκνυται για την προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων και του μεριδίου της εταιρείας στις ήδη υπάρχουσες αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται και αποτελεί την πρωτεύουσα επιλογή κατά χρονική σειρά. Η Boheme Fashion θα πρέπει να εκμεταλλευθεί άμεσα τις θετικές προοπτικές ανάπτυξης στον ευρωπαϊκό Βορρά. Βασικός στόχος της θα πρέπει να αποτελεί η διατήρηση και ενίσχυση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Η εταιρεία θα πρέπει να συνεχίσει την επανεπένδυση των κερδών της σε προσοδοφόρες επενδυτικές προτάσεις. Επιπρόσθετα, η διατήρηση και αύξηση των κερδών της στην ήδη υπάρχουσα αγορά και η συνεχής παρακολούθηση του μίγματος προϊόντος των ανταγωνιστών συνιστά βασικό μέλημα. Θα πρέπει η εταιρεία με ενέργειες τοποθέτησης, επικοινωνίας μάρκετινγκ υπενθύμισης και παροχής κινήτρων να επιδιώξει την αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω της αύξησης των πωλήσεων της.

Επιπλέον με την στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς επιδιώκεται η επέκταση της εταιρείας σε νέες αγορές στην Βόρεια Ευρώπη (Δανία, Σουηδία, Νορβηγία) σύμφωνα με τον στρατηγικό της σχεδιασμό. Η εταιρεία θα πρέπει να επιδιώξει να βελτιώσει την

ποιότητα των προϊόντων της σε συνδυασμό με τις ανταγωνιστικές τιμές, ώστε να επιτύχει την αναγνώριση σε αρχικό στάδιο και στη συνέχεια την εδραίωση. Παράλληλα με προωθητικές ενέργειες μάρκετινγκ, όπως διαφημίσεις σε περιοδικά μόδας, συμμετοχή σε εγχώριες εκθέσεις, επαφές με τοπικούς αντιπροσώπους –πωλητές, θα στοχεύσει στην επίτευξη αναγνωρισιμότητας. Κρίνεται σκόπιμο να τονίσουμε πως η εν λόγω στρατηγική θα πρέπει να εφαρμοσθεί χρονικά κατόπιν της στρατηγικής διείσδυσης στην αγορά, δηλαδή χρονικά από το 2020 και μετέπειτα, ώστε να αποφευχθεί η αντίθεση στις εφαρμοσμένες πολιτικές μάρκετινγκ.

Παράλληλα η εταιρεία συνίσταται να ακολουθήσει την στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος και διαφοροποίησης με την παραγωγή και προώθηση των βιολογικών προϊόντων, ως προϊόντα καινοτόμα και φιλικά προς το περιβάλλον καλύπτοντας τις νέες ανάγκες και τάσεις του καταναλωτικού κοινού ιδιαίτερα της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης. Η Boheme Fashion θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ικανότητες και την εμπειρία του προσωπικού της και σε συνδυασμό με τις ικανότητες μάρκετινγκ που οφείλει να αναπτύξει περισσότερο και να βελτιώσει, ώστε να επιτύχει τους στόχους της.

Συγχρόνως θα πρέπει να διευρύνει περαιτέρω το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της με την προώθηση γυναικείων ενδυμάτων β' ποιότητας, σε χαμηλές – ανταγωνιστικές τιμές, αντιμετωπίζοντας τον ανταγωνισμό και παράλληλα κερδίζοντας νέους πελάτες. Παραγωγή ενδυμάτων με υφάσματα χαμηλότερης ποιότητας και κόστους, αλλά με κομψό σχεδιασμό και στυλ ανταποκρινόμενα στην ζήτηση της αγοράς για φθηνά ρούχα.

Κεφάλαιο 4

Πρακτικές και πολιτικές

Μάρκετινγκ

4.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση προκειμένου να εφαρμόσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ που έχει αποφασίσει χρησιμοποιεί το μίγμα μάρκετινγκ 4P's ως της βασικό εργαλείο. Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερα μέρη το προϊόν (product), την τιμή (price), την προώθηση (promotion) και τη διανομή (place). Πρόκειται για ένα σύνολο ελεγχόμενων εργαλείων μάρκετινγκ που η επιχείρηση συνδυάζει για να παράγει αυτά που θέλει στην αγορά – στόχο (Kotler et al., 2005).

Σκοπός της Boheme Fashion είναι να παράγει και να προσφέρει το σωστό προϊόν για το τμήμα της αγοράς που έχει επιλέξει, στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή, τη σωστή θέση με την κατάλληλη προβολή – προώθηση.

4.2 Η πολιτική του προϊόντος

Ως προϊόν ορίζεται το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών που παράγει και προσφέρει η επιχείρηση αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Στο χώρο των ενδυμάτων και της μόδας, ως προϊόν ορίζονται όλες οι ωφέλειες ενός ενδύματος για τον καταναλωτή. Οι χρήσεις του ρούχου για τον καταναλωτή είναι ένα μέσο προστασίας από το κρύο το χειμώνα, μέσο κάλυψης του σώματος του, το στυλ που προσδίδει ένα ρούχο, το κύρος, με βάση την ποιότητά του, το σχέδιο, την μάρκα κ.α.

Όπως αναφέραμε και στην ανάλυση του εξωτερικού – μακρό περιβάλλοντος της επιχείρησης αλλά και στην ανάλυση του κλάδου και στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων

του Porter, η μόδα εναλλάσσεται συνεχώς, οι τάσεις αλλάζουν, οπότε και ο σχεδιασμός των ενδυμάτων θα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς σε αυτές τις αλλαγές.

Παράλληλα ένας κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει το προϊόν αλλά και τα υπόλοιπα εργαλεία του μίγματος μάρκετινγκ, είναι ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Η ιδιομορφία στον κλάδο της μόδας είναι ο ιδιαίτερα σύντομος και μικρός κύκλος ζωής του προϊόντος. Κάθε προϊόν μόδας διανύει κάποια στάδια, δηλαδή την εισαγωγή, την ανάπτυξη, την ωρίμανση και την παρακμή – πτώση και το κάθε ένα στάδιο επηρεάζει τις αποφάσεις της επιχείρησης και για τα υπόλοιπα εργαλεία μάρκετινγκ (τιμή, προβολή, διανομή).

Η εταιρεία Boheme παράγει και προσφέρει προς πώληση γυναικεία ενδύματα, t-shirt, μπλουζάκια, φορέματα, ζακέτες και παντελόνια. Προσφέρει λύσεις στην ένδυση είτε σε casual ντύσιμο είτε σε περισσότερο επίσημο. Παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις στον κλάδο της μόδας και επιδιώκει να ανανεώνει συνεχώς τις collection της, με βάσεις τις νέες τάσεις αλλά και τις ανάγκες του κάθε πελάτη. Σχεδιάζονται και παράγονται περίπου 1.000 νέα σχέδια κάθε χρόνο χάρη στις ικανότητες του σχεδιαστικού τμήματος της εταιρείας. Συγχρόνως εφαρμόζεται σύστημα ποιοτικού ελέγχου σε όλα τα στάδια της παραγωγής, διασφαλίζοντας την εξαιρετική ποιότητα των προϊόντων. Η εταιρεία Boheme λειτουργεί με χαρακτήρα πελατοκεντρικό δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών της.

Το τμήμα παραγωγής της εταιρείας λειτουργεί στην Βουλγαρία, λόγω χαμηλού εργατικού κόστους, ενώ το τμήμα των δειγμάτων και νέων collection στην Ελλάδα.

Η εταιρεία θα πρέπει να στοχεύσει :

- Στην δημιουργία νέας collection χαμηλότερου κόστους με ιδιαίτερο design ώστε να καταφέρει να προσεγγίσει και εταιρίες που ζητούν ενδύματα σε χαμηλότερες τιμές και συγχρόνως να αντιμετωπίσει τον έντονο ανταγωνισμό από τις εταιρίες παραγωγής στην Κίνα. Το σχεδιαστικό τμήμα σε συνεργασία με το τμήμα προμηθειών και το τμήμα παραγωγής καλούνται να δημιουργήσουν μία νέα collection με 100 οδηγούς ρούχων για το πρώτο έτος και εν συνεχεία αναλόγως της ζήτησης θα προσαρμοσθεί η παραγωγή. Γυναικεία ενδύματα β' ποιότητας με πρωτότυπο όμως σχεδιασμό σε χαμηλές και ιδιαίτερα προσιτές τιμές.
- Στο λανσάρισμα μίας νέας σειράς γυναικείων ενδυμάτων οικολογικών και φιλικών προς το περιβάλλον. Προϊόντα από 100% οργανικό βαμβάκι, τα οποία δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον. Η εταιρεία Boheme με την πρωτοποριακή εν

λόγω σειρά με την ένδειξη “ bio “ επιδιώκει να επιδείξει την οικολογική της συνείδηση και παράλληλα να προσεγγίσει πελάτες που σέβονται το περιβάλλον. Η εταιρεία θα πρέπει να προσφέρει την επιλογή στον πελάτη της παραγωγής ρούχων με παρόμοιο design, αλλά 100% οικολογικά και φιλικά προς το περιβάλλον.

- Στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, ελαχιστοποίηση των λαθών και ελαττωματικών προϊόντων στην παραγωγή και επεξεργασία των ρούχων. Βασικός στόχος στο τμήμα παραγωγής θα πρέπει να τεθεί η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων κατά 5% ανά παραγγελία. Κατ’ αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα ωφεληθεί από την εξοικονόμηση πόρων, χρόνου και κόστους.
- Στον σχεδιασμό ενδυμάτων σύμφωνα με τις τρέχουσες τάσεις της μόδας, καθώς και σε πλήρη συσχέτιση με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της.
- Στην προσεκτική συσκευασία, πακετάρισμα, γρήγορη και ασφαλή μεταφορά στον πελάτη. Παρατηρούνται συχνά πολλά προβλήματα στην συσκευασία και μεταφορά των προϊόντων, τα οποία δημιουργούν δυσαρεστημένους πελάτες. Θα πρέπει να αυξηθεί ο έλεγχος παραγωγής των ενδυμάτων και της συσκευασίας για την αποφυγή τέτοιων περιστατικών.

4.3 Η τιμολογιακή πολιτική

Στον κλάδο της μόδας η τιμή του προϊόντος εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται, η ποιότητα του προϊόντος, το κόστος, ο ανταγωνισμός και η ζήτηση.

Η εταιρεία Boheme οφείλει να ακολουθήσει μία ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική, λαμβάνοντας υπόψιν τις συνθήκες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται και τον έντονο ανταγωνισμό. Πολλές εταιρίες δεν δίνουν μεγάλη σημασία στην τιμολόγηση με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν ζημίες. Ο πελάτης επιθυμεί πάντα χαμηλή τιμή, όμως και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τα κοστολόγια για την διαμόρφωση της ανάλογης τιμής. Η μέθοδος τιμολόγησης που χρησιμοποιεί η Boheme είναι αυτή που χρησιμοποιούν και οι περισσότεροι χονδρέμποροι, δηλαδή προσαύξηση επί της τιμής αγοράς (κόστος). Συνήθως, υφίσταται ένα σταθερό ποσοστό αύξησης, το οποίο καθορίζεται κυρίως από την δύναμη του ανταγωνισμού.

Βασική επιδίωξη της τιμολογιακής πολιτικής της εταιρείας θα πρέπει να αποτελέσει:

- Η μείωση του κόστους πωλήσεων σε επίπεδα κάτω από το 50% του κύκλου εργασιών στα επόμενα τρία χρόνια, ώστε να αυξηθούν τα επίπεδα κερδοφορίας.
- Η παροχή ποσοτικών εκπτώσεων επί των τιμών της τάξης του 2% και το ποσοστό της έκπτωσης να αυξάνεται αναλογικά με τις ποσότητες των προϊόντων που επιλέγουν οι πελάτες. Η εταιρεία θα καταφέρει να αντισταθμίσει τα κέρδη από τις μεγαλύτερες σε όγκο και συχνότητα παραγγελίες των πελατών.
- Αναφορικά με την στρατηγική διείσδυσης σε νέες αγορές, ωφέλιμο θα ήταν η εταιρεία να εισέλθει με μια χαμηλή τιμή "γνωριμίας", ώστε να αποκτήσει αναγνωρισιμότητα και στην συνέχεια να γίνει μια αναπροσαρμογή των τιμών με βάση τις ανάγκες των πελατών και το κόστος. Η εν λόγω όμως πολιτική θα πρέπει να εφαρμοσθεί όμως όπως αναφέραμε και παραπάνω χρονικά μετά από δύο έτη, ώστε να μην έρθει σε σύγκρουση με την στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς.
- Παροχή επιπλέον έκπτωσης της τάξης του 2% - 3% σε όσους πελάτες πληρώνουν με την παράδοση των εμπορευμάτων, με σκοπό την αύξηση της ρευστότητας της εταιρείας. Δυστυχώς στον κλάδο οι πληρωμές γίνονται συνηθώς σε διάστημα 2-3 μηνών μετά την παράδοση, προκαλώντας προβλήματα ρευστότητας.
- Τα έξοδα της μεταφοράς επιβαρύνουν τον πελάτη συνήθως. Θα μπορούσε η εταιρεία να αναλάβει ένα μέρος των εξόδων, της τάξης του 50%, προς διευκόλυνση των νέων πελατών της.

4.4 Η πολιτική διανομής

Η διανομή αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν, ώστε το προϊόν να φτάσει από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και χειρισμό, καθώς ο πελάτης επιθυμεί να βρίσκει το προϊόν όταν και όπου το επιθυμεί χωρίς προβλήματα με την παροχή άριστης εξυπηρέτησης. Η ταχύτητα επίσης είναι ένας επιπλέον παράγοντας, ο οποίος εξελίσσεται συνεχώς και συνδέεται άμεσα με τα κανάλια διανομής.

Στην περίπτωση της Boheme Fashion, η οποία προμηθεύει εταιρίες χονδρικής και λιανικής πώλησης γυναικείων ενδυμάτων, η διανομή των προϊόντων γίνεται μέσω αντιπροσώπων πωλητών. Οι εν λόγω αντιπρόσωποι λειτουργούν ως ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ της εταιρείας παραγωγής και του πελάτη, αναλαμβάνουν την δειγματοληψία, τον έλεγχο παραγωγής και επιβλέπουν την όλη διαδικασία από την έναρξη μιας παραγγελίας, την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη, την πληρωμή αλλά και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Ο δειγματισμός των συλλογών αφορά κυρίως δύο περιόδους, Άνοιξη – Καλοκαίρι και Φθινόπωρο – Χειμώνας, όμως σε ορισμένους πελάτες πραγματοποιούνται συχνότερα με νέα σχέδια και ιδέες. Συνήθως πραγματοποιείται στα γραφεία της εταιρείας, ενώ άλλες φορές οι αντιπρόσωποι δειγματίζουν στην έδρα του πελάτη.

Οι πωλήσεις πραγματοποιούνται αφού ο πελάτης εγκρίνει κάποια δείγματα της επιλογής του διαμέσου των αντιπροσώπων όπως αναφέραμε και οι μεταφορές του τελικού προϊόντος στον πελάτη γίνονται συνήθως οδικώς με μεταφορικές εταιρίες, ενώ σε ιδιαίτερες περιπτώσεις και αεροπορικώς.

Με γνώμονα την αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας στην τρέχουσα αγορά και την είσοδο της σε νέες αγορές, η εταιρεία επιδιώκει:

- Διεύρυνση του κύκλου των αντιπροσώπων – συνεργατών της που δραστηριοποιούνται στις χώρες τις βόρειας Ευρώπης, με σκοπό την πρόσβαση σε νέους πελάτες. Η εταιρεία θα πρέπει άμεσα να εντοπίσει νέους αντιπροσώπους – πωλητές, με σκοπό την είσοδο της νέες αγορές.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις μόδας που λαμβάνουν χώρα κατά καιρούς σε διάφορες πόλεις της Ευρώπης. Η εταιρεία σε συνεργασία με τα εμπορικά επιμελητήρια και τις πρεσβείες στις διάφορες ευρωπαϊκές πόλεις θα πρέπει να ενημερώνεται διαρκώς για τις προγραμματισμένες εκθέσεις και είτε να συμμετέχει είτε να στέλνει αντιπροσώπους.
- Αύξηση του προσανατολισμού της εταιρείας στο τελικό καταναλωτή, "customer service", επιδιώκοντας την διαρκή ικανοποίηση των πελατών σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης του πελάτη κατόπιν κάθε παραγγελίας και ικανοποίηση των παραπόνων – παρατηρήσεων.
- Βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας σε όρους κόστους, ταχύτητας, ποιότητας και αξιοπιστίας.
- Τυποποίηση των διαδικασιών – λειτουργιών στο μετέπειτα στάδιο της παραγωγής (ραφή, σίδερο, συσκευασία), ώστε να μειωθούν τα λειτουργικά κόστη. Στην παραγωγή συχνά παρατηρούνται λάθη που κοστίζουν στην εταιρεία χρήμα και χρόνο.
- Σύσφιξη και ενίσχυση των σχέσεων της εταιρείας με συνεργάτες, προμηθευτές και μεταφορικές εταιρίες με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και την έγκαιρη και ασφαλή αποστολή τους στον πελάτη.

4.5 Η πολιτική της προώθησης

Η προώθηση θεωρείται η πιο δυναμική μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ και είναι η διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την πληροφορία, την επιρροή και την πειθώ. Στόχος της είναι να επικοινωνήσει την ιδέα του μάρκετινγκ στον καταναλωτή, χρήστη και μεταπωλητή. Επιδιώκει να πληροφορήσει και να πείσει τον καταναλωτή (Hundekar, Appannaiah και Reddy, 2005). Στο χώρο των ενδυμάτων το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης επιδιώκει με ενέργειες να προβάλλει και να παρουσιάσει ορθά το προϊόν στον πελάτη, ώστε να αυξηθεί η ζήτηση και να διαφοροποιηθεί το προϊόν από τα άλλα όμοια αγαθά. Η προβολή και προώθηση πραγματοποιείται συνήθως με την διαφήμιση, τις προσωπικές πωλήσεις, την προώθηση των πωλήσεων και τις δημόσιες σχέσεις.

Η εταιρεία Boheme για την προβολή και προώθηση των προϊόντων της χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο τις προσωπικές πωλήσεις (personal selling), όπου οι πωλητές – αντιπρόσωποι επικοινωνούν με πιθανούς αγοραστές με άμεσο τρόπο παρουσιάζοντας και δειγματίζοντας τα προϊόντα της εταιρείας.

Παράλληλα η εταιρεία στοχεύει να βελτιώσει και να εμπλουτίσει την προωθητική της πολιτική με ενέργειες ώστε να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητά της στις ήδη υπάρχουσες αγορές, αλλά και στις νέες σύμφωνα με την στρατηγική της εταιρείας για επέκταση των δραστηριοτήτων της.

Βασικές προτεραιότητες της εταιρείας είναι:

1. Η δημιουργία ηλεκτρονικής σελίδας στο διαδίκτυο, ώστε να προβάλλονται συνεχώς νέα σχέδια – μοντέλα, οι νέες collection της εταιρείας, κατάλογοι προϊόντων με φωτογραφίες και πληροφορίες ανά οδηγό. Επιπρόσθετες πληροφορίες, αναφορικά με τις α' και β' ύλες που χρησιμοποιεί η εταιρεία, ώστε να υπάρχει συνεχής ενημέρωση πελατών και συνεργατών. Κατ' αυτόν τον τρόπο η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να προβάλλεται διαρκώς σε όλο τον κόσμο, να επικοινωνεί ανά πάσα στιγμή τόσο με τους υπάρχοντες πελάτες της, όσο και με τους δυνητικούς, με χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα προβλέπεται η δημιουργία λογαριασμών στις πιο δημοφιλείς εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης (facebook, Instagram) με συνεχή προβολή φωτογραφιών από μοντέλα και collection. Συγχρόνως, η σελίδα της εταιρείας θα πρέπει να καταχωρηθεί στις πιο συχνά

χρησιμοποιούμενες μηχανές αναζήτησης (search engines), ώστε να εμφανίζεται εν μέσω άλλων, σε όποιον αναζητά γυναικεία ενδύματα μόδας.

2. Παροχή επιπλέον bonus παραγωγικότητας ύψους 2% στους αντιπροσώπους – συνεργάτες πωλητές, οριοθετώντας μια πυραμίδα στόχων πωλήσεων και προσφέροντας επιπλέον κίνητρα. Προτείνεται επίσης, να επενδύσει η εταιρεία στην εκπαίδευσή στο αντικείμενο των πωλήσεων και στην ενημέρωσή τους στα προϊόντα της εταιρείας, ώστε να βελτιωθούν οι πωλήσεις.
3. Δημιουργία καταλόγου προϊόντων της εταιρείας (brochure). Η εταιρεία οφείλει να κάνει χρήση και του άμεσου μάρκετινγκ, ώστε να υποβοηθείται η επικοινωνία με τους πελάτες, με την διανομή ενός αναλυτικού έγχρωμου καταλόγου με όλη την γκάμα των προϊόντων της. Θα πρέπει άμεσα να εκδοθούν τουλάχιστον 50 κατάλογοι με τα προϊόντα της εταιρείας και τις απαραίτητες πληροφορίες.
4. Συμμετοχή σε εκθέσεις και “gala” - συναντήσεις μόδας σε εξωτερικούς χώρους με σκοπό την αύξηση της προβολής και βελτίωση της εικόνας της.
5. Διοργάνωση εκδηλώσεων σε εξωτερικούς χώρους με σκοπό την προβολή και προώθηση της νέας collection της εταιρείας αποσκοπώντας στην βελτίωση της εικόνας της εταιρείας και των δημοσίων σχέσεων. Η εταιρεία θα πρέπει μία φορά κάθε χρόνο τουλάχιστον να παρουσιάζει την collection της σε πελάτες, αντιπροσώπους και συνεργάτες.
6. Δημοσιεύσεις, προβολή και διαφήμιση σε περιοδικά μόδας, life style και γενικότερα στον ξένο τύπο, σε χώρες όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία, καθώς και στις νέες αγορές, στις οποίες επιδιώκει να επεκταθεί.
7. Διεξαγωγή ανά τακτά χρονικά διαστήματα έρευνας ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας, μετά από κάθε πώληση, ώστε να εξασφαλίζεται άμεσος έλεγχος, - ανατροφοδότηση και ικανοποίηση των παραπόνων των πελατών. Η έρευνα μπορεί να γίνεται είτε γραπτώς με έντυπα είτε και ηλεκτρονικά μέσω της σελίδας της εταιρείας στο διαδίκτυο.
8. Προώθηση ενημερωτικών φυλλαδίων στους πελάτες και αντιπροσώπους της εταιρείας, σχετικά με τα νέα βιολογικά ενδύματα, καθώς και τις οικολογικές α΄ ύλες και υφάσματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία.

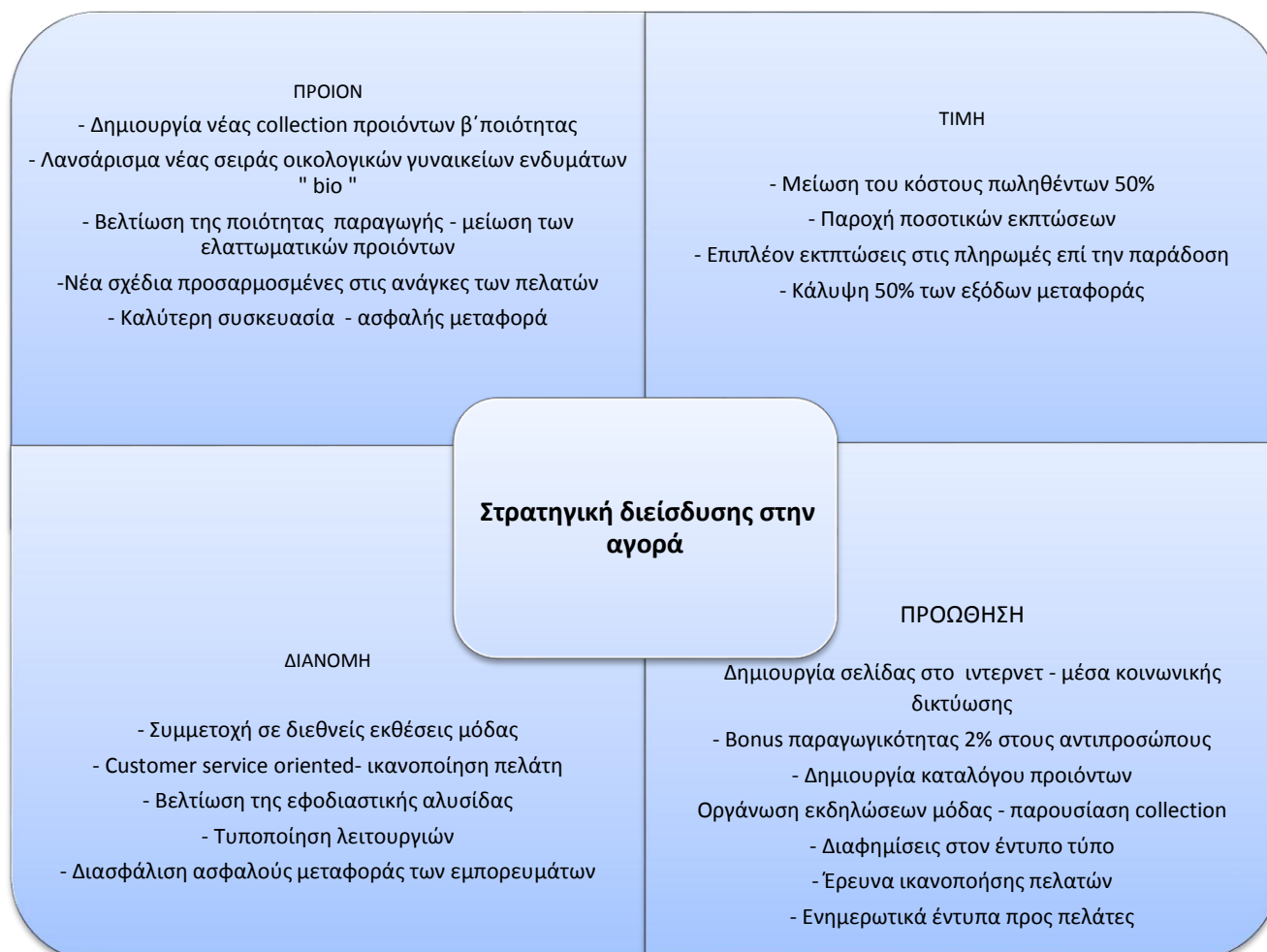
Γενικότερα εταιρεία Boheme οφείλει να ενεργοποιηθεί περισσότερο στον τομέα της προώθησης αυξάνοντας ανάλογα τις δαπάνες της για διαφήμιση. Η νέα τάση που παρατηρείται σήμερα στον χώρο της διαφήμισης είναι ότι ο καταναλωτής αποκτά

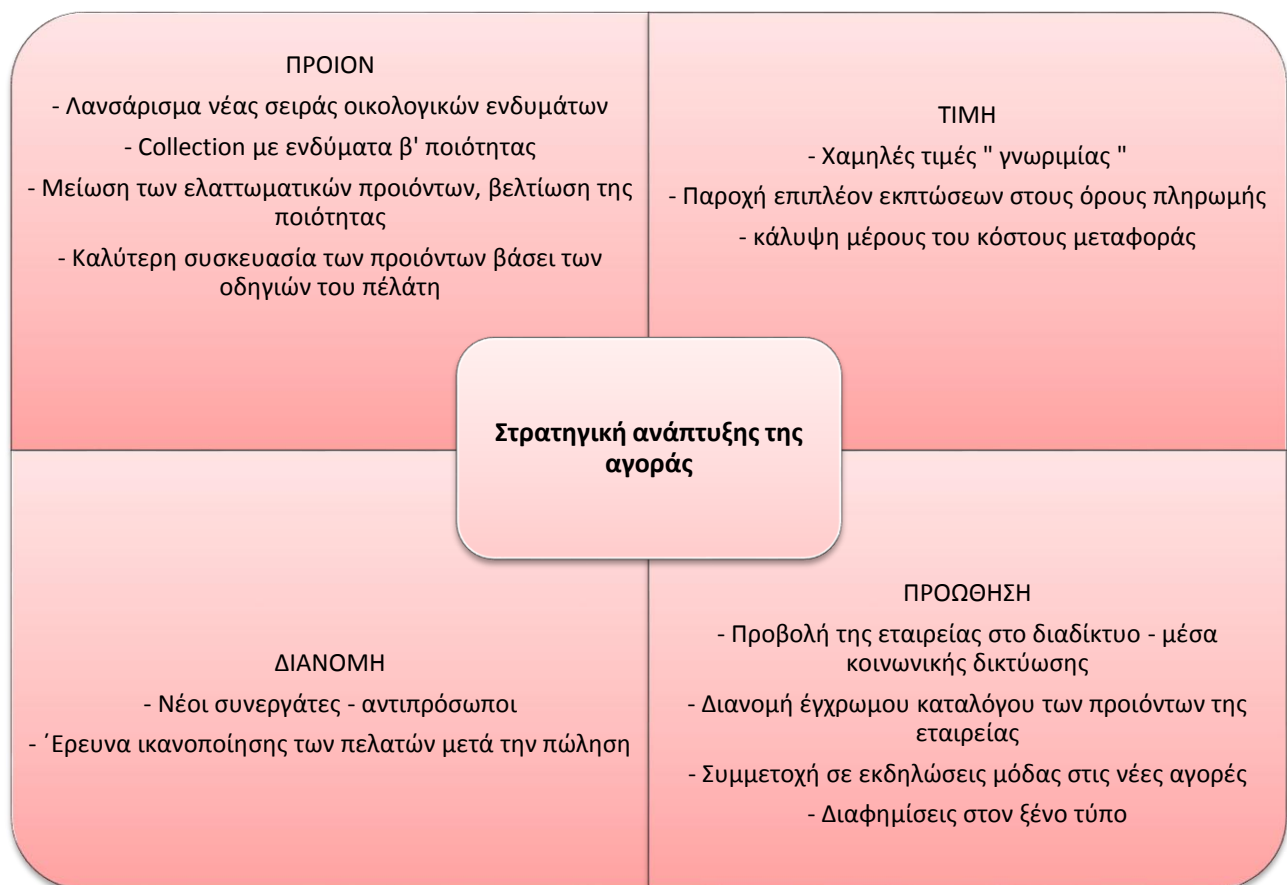
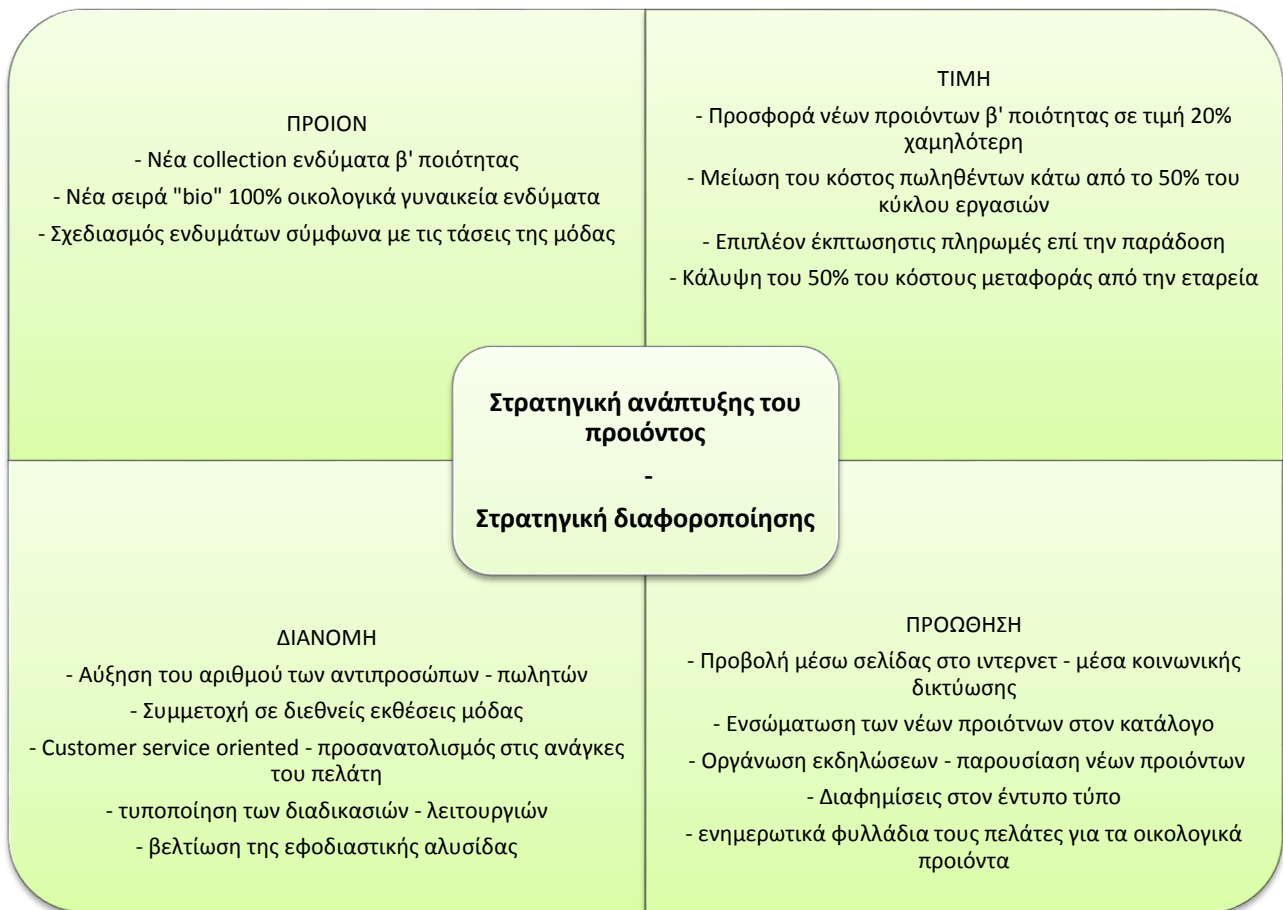
μεγαλύτερη αξία πλέον ως συμμετέχων παρά ως απλός θεατής. Οι καταναλωτές – συμμετέχοντες της διαφήμισης σχηματίζουν πλέον μια αξιοποιήσιμη πληροφορία μάρκετινγκ, δημιουργώντας περαιτέρω ευκαιρίες για την διαφήμιση.

4.6 Συμπεράσματα για τις πολιτικές Μάρκετινγκ

Οι πολιτικές μίγματος μάρκετινγκ που παρουσιάστηκαν παραπάνω για την εταιρεία Boheme Fashion, περιλαμβάνουν όλα τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας στην αγορά. Οφείλει όμως η εταιρεία να βρίσκεται σε διαρκή κατάσταση ετοιμότητας και εγρήγορσης. Οι πολιτικές μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να παραμένουν ίδιες και γενικά να παρατηρείται στασιμότητα, αλλά απεναντίας θα πρέπει συνεχώς να υπάρχει έλεγχος και ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, ώστε να γίνονται διορθωτικές – βελτιωτικές ενέργειες όπου κρίνεται απαραίτητο. Δυστυχώς στις μέρες πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω της οικονομικής κρίσης και της γενικότερης πτώσης του τζίρου – πωλήσεων προχωρούν σε περικοπές και μειώσεις των δαπανών στον τομέα του μάρκετινγκ. Η εταιρεία Boheme οφείλει να συνεχίσει να επενδύει στον τομέα του μάρκετινγκ, αποσκοπώντας σε θετικότερες προοπτικές.

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν συγκεντρωτικά την σύνδεση των στρατηγικών μάρκετινγκ της εταιρείας με τις πολιτικές του μίγματος μάρκετινγκ που αναλύθηκαν παραπάνω :





Κεφάλαιο 5

Αξιολόγηση – έλεγχος αποτελεσμάτων

5.1 Έλεγχος των μεταβλητών του σχεδίου μάρκετινγκ

Κατά την διαδικασία κατάρτισης ενός σχεδίου μάρκετινγκ, ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι στρατηγικές – πολιτικές που θα επιλεγούν για την εφαρμογή του, αποτελούν το σπουδαιότερο στοιχείο. Στο στάδιο της εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ πραγματοποιείται παράλληλα ένας διαρκής έλεγχος αποτελεσμάτων. Τα στελέχη της εταιρείας ελέγχουν την εφαρμογή των στρατηγικών και τα αποτελέσματα. Σε περίπτωση που παρουσιάζονται αποκλίσεις από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, θα πρέπει απαραίτητα να γίνουν τροποποιητικές ενέργειες και διορθώσεις. Κάτι τέτοιο είναι εφικτό, καθώς οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι μετρήσιμα μεγέθη, οπότε μπορούν να γίνουν οι απαραίτητοι έλεγχοι, συγκρίσεις και αξιολογήσεις. Ο συνεχής έλεγχος των σχεδίων – στρατηγικών και των αποτελεσμάτων είναι βασικός και αναγκαίος για κάθε επιχείρηση, καθώς λειτουργεί και αλληλεπιδρά σε ένα περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται γρήγορα και συνέχεια, οπότε η συνεχής ενημέρωση – πληροφόρηση για τα αποτελέσματα των ενεργειών αποτελεί σημαντικό εργαλείο στην επίτευξη και μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εφαρμογή των στρατηγικών και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων είναι βασικές μεταβλητές ενός σχεδίου μάρκετινγκ, είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους και αλληλοεπιδρούν. Κατά την διάρκεια της υλοποίησης ενός σχεδίου μπορεί να εμφανιστεί μία νέα μεταβλητή (ευκαιρία, απειλή του εξωτερικού περιβάλλοντος), η οποία επιβάλλει επιμέρους τροποποιήσεις και παρεκκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό. Για παράδειγμα η εμφάνιση ενός νέου καινοτομικού προϊόντος, το

οποίο μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες εισόδου σε νέες αγορές, το οποίο μέχρι πρότινος δεν περιλαμβάνονταν στο αρχικό σχέδιο.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως ο έλεγχος των μεταβλητών του σχεδίου μάρκετινγκ είναι μια συνεχής και διαρκή διαδικασία απαραίτητη σε κάθε στάδιο εφαρμογής. Ο προϋπολογισμός των δραστηριοτήτων του σχεδίου μάρκετινγκ αποτελεί βασικό εργαλείο του ελέγχου.

5.2 Προϋπολογισμός σχεδίου μάρκετινγκ

Στον προϋπολογισμό ενός σχεδίου μάρκετινγκ περιγράφονται αναλυτικά σε αριθμητικά μεγέθη όλες οι δραστηριότητες του σχεδίου. Αναφέρονται αναλυτικά οι προσδοκώμενες εισροές και εκροές από τις δραστηριότητες που προβλέπονται στο σχέδιο μάρκετινγκ.

Για την σύνταξη ενός προϋπολογισμού σχεδίου μάρκετινγκ θα πρέπει να υπολογισθούν αναλυτικά τα εξής :

- Τα προβλεπόμενα – αναμενόμενα έσοδα πωλήσεων
- Τα προβλεπόμενα – αναμενόμενα έξοδα (κόστος πωληθέντων, διοικητικές δαπάνες, δαπάνες προβολής – διαφήμισης, έξοδα μετακινήσεων).

Ο προϋπολογισμός της εταιρείας Boheme Fashion αποτελείται από επιμέρους προϋπολογισμούς (αποστολών, διαφήμισης, κ.α.), οι οποίοι αναλύονται ανά χρονική περίοδο, δραστηριότητα. Για την ορθή παρακολούθηση του προϋπολογισμού κρίνεται αναγκαίο να αναγράφονται τόσο τα προβλεπόμενα όσο και τα πραγματοποιηθέντα αριθμητικά ποσά, ώστε να εντοπίζονται οι όποιες αποκλίσεις και να υπάρχει άμεση ανατροφοδότηση.

Σύμφωνα με απόφαση των μελών της εταιρείας Boheme το ποσοστό του προϋπολογισμού, το οποίο προβλέπεται να διατεθεί για το τμήμα μάρκετινγκ ανέρχεται στο 4% της αξίας των πωλήσεων. Με βάση τις εκτιμήσεις των στελεχών η αξία των πωλήσεων για τη χρήση 2017 ήταν περίπου 4.000.000 ευρώ, επομένως ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ για το έτος 2018 ανέρχεται σε 160.000 ευρώ. Η κατανομή του στις προτεινόμενες δραστηριότητες μάρκετινγκ παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα 1 :

Πίνακας 1
Προϋπολογισμός 2018

Δραστηριότητες Μάρκετινγκ	Προσδιορισμός κόστους	Τελικό κόστος
Δημιουργία ηλεκτρονικής σελίδας στο διαδίκτυο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram)	2.500€ + 700€ κόστος διαχείρισης	3.200 ευρώ
Κατάλογοι προϊόντων	50 τμχ.	2.500 ευρώ
Διαφημίσεις σε περιοδικά μόδας		90.000 ευρώ
Έντυπα έρευνας ικανοποίησης πελατών	500 τμχ. - 2€ / τμχ.	1.000 ευρώ
Ενημερωτικά φυλλάδια οικολογίας	2.000 εκτύπωση	2.000 ευρώ
Εκπτώσεις πελατών		30.000 ευρώ
Επιμορφωτικά σεμινάρια στελεχών	200€ / άτομο	1.000 ευρώ
Οργάνωση εκδηλώσεων μόδας		10.000 ευρώ
Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις μόδας		20.000 ευρώ

5.3 Χρονοδιάγραμμα ενεργειών

Η εταιρεία προκειμένου να επιτύχει τον αποτελεσματικό έλεγχο ενός προγράμματος δράσης, θα πρέπει να συντάσσει ένα χρονοδιάγραμμα ενεργειών, όπου θα περιγράφονται οι χρονικές περίοδοι έναρξης και λήξης κάθε επιμέρους ενέργειας μάρκετινγκ.

Κατά την διάρκεια υλοποίησης ενός σχεδίου μάρκετινγκ, χρονική προτεραιότητα έχουν οι καταρχήν πιο κρίσιμες δραστηριότητες ενός προγράμματος δράσης και στη συνέχεια ακολουθούν οι δευτερεύουσες. Παράλληλα διατυπώνεται μια σύντομη περιγραφή της κάθε ενέργειας και ορίζεται το τμήμα και το πρόσωπο ευθύνης.

Στον πίνακα που ακολουθεί προτείνεται η κατανομή των ενεργειών του μίγματος μάρκετινγκ ανά μήνα για το έτος 2018. Με βάση τις collection των εταιρειών Άνοιξη – Καλοκαίρι και Φθινόπωρο – Χειμώνας, οι περισσότερες προωθητικές ενέργειες συγκεντρώνονται κυρίως στους μήνες Οκτώβριος – Νοέμβριος και Απρίλιος – Μάιος.

Πίνακας 2
Χρονοδιάγραμμα για το έτος 2018

Μήνας	Δραστηριότητες Μάρκετινγκ
Ιανουάριος	Δημιουργία εταιρικής σελίδας στο διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram), Διαφήμιση σε περιοδικά
Φεβρουάριος	Διαφήμιση σε περιοδικά μόδας, κατάλογοι προϊόντων
Μάρτιος	Ενημερωτικά οικολογικά φυλλάδια, έντυπα έρευνας ικανοποίησης πελατών
Απρίλιος	Συμμετοχή σε εκθέσεις μόδας, collection,
Μάιος	Συναντήσεις με πελάτες, διαφήμιση σε περιοδικά μόδας
Ιούνιος	Καταχωρήσεις σε περιοδικά μόδας, κατάλογοι προϊόντων
Ιούλιος	Καταχωρήσεις σε περιοδικά μόδας
Αύγουστος	
Σεπτέμβριος	Συμμετοχή σε collection μόδας
Οκτώβριος	Καταχωρήσεις σε περιοδικά, κατάλογοι προϊόντων, συμμετοχή σε εκθέσεις μόδας
Νοέμβριος	Έντυπα ικανοποίησης πελατών, ενημερωτικά οικολογικά φυλλάδια, Διοργάνωση εκδήλωσης μόδας
Δεκέμβριος	Έντυπα ικανοποίησης πελατών

5.4 Πρόβλεψη πωλήσεων και κέρδους

Η συνολική αγορά γυναικείων ενδυμάτων το 2017 στην Ευρώπη άγγιξε περίπου τα 160 δις ευρώ και σύμφωνα με τις προβλέψεις, αναμένεται συνέχιση του ρυθμού ανάπτυξης και ανοδικής πορείας της οικονομίας σε ποσοστό περίπου 2,5% . Εφόσον επιτευχθεί ο στόχος της εταιρείας Boheme για αύξηση των πωλήσεων της και του μεριδίου της αγοράς, οι πωλήσεις για το έτος 2018 αναμένεται να αγγίξουν τα 5.500.000 ευρώ, δηλαδή να αυξηθούν περίπου κατά 15% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Για την πρόβλεψη του κέρδους, αναφορικά με τις ενέργειες και τα αποτελέσματα μάρκετινγκ γνωρίζουμε τα εξής :

- Το μικτό περιθώριο κέρδους κατά μέσο όρο ανέρχεται σε 51% και αναμένεται να παραμείνει σταθερό για το έτος 2018
- Το κόστος πωληθέντων αποτελεί το 45% της τιμής
- Τα έξοδα λειτουργίας της εταιρείας αποτελούν το 35% της τιμής
- Η αξία των πωλήσεων για το έτος 2018 θα είναι περίπου 5.500.000 €
- Ο προϋπολογισμός που θα επενδυθεί σε ενέργειες μάρκετινγκ στο έτος 2018 αναμένεται περίπου 160.000€

Με βάση τα παραπάνω προβλεπόμενα στοιχεία, προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας :

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	Προβλεπόμενα μεγέθη
Αξία πωλήσεων	5.500.000 €
Μείον : κόστος πωληθέντων	2.475.000 €
κόστος ενεργειών MKT	160.000 €
Έξοδα λειτουργικά	1.925.000 €
Προβλεπόμενο κέρδος εκμετάλλευσης	940.000 €

5.5 Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης του προγράμματος δράσης

Το τελευταίο στάδιο ενός σχεδίου μάρκετινγκ, όπως αναφέραμε και παραπάνω αναφέρεται στον έλεγχο και την αξιολόγηση του προγράμματος δράσης, των ενεργειών μάρκετινγκ, ώστε να εντοπίζονται και να διορθώνονται άμεσα οι όποιες παρεκκλίσεις ή να αντιμετωπίζονται έγκαιρα οι αλλαγές που οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες.

Είναι λοιπόν απαραίτητο η εταιρεία να καθορίσει ένα σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου των προγραμμάτων δράσης, με στόχο να ελέγχεται διαρκώς η αποτελεσματικότητά τους. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος επιτρέπει τον εντοπισμό παρεκκλίσεων από το σχέδιο, τις αιτίες που οδήγησαν σε ένα πρόβλημα ώστε να υπάρξει άμεση δράση. Παράλληλα τροφοδοτεί το τμήμα μάρκετινγκ συνεχώς με πληροφορίες αναφορικά με εξωγενείς παράγοντες (ευκαιρίες – απειλές) και συγχρόνως δρα και ως ένας δείκτης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για το τμήμα μάρκετινγκ.

Στην εταιρεία Boheme Fashion υφίσταται ένα ανάλογο σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου , όπου :

- καθορίζονται οι προβλεπόμενοι δείκτες αποδοτικότητας,
- καθορίζονται πρότυπα μεγέθη απόδοσης για τις εισροές και εκροές
- αναπτύσσονται συστήματα για την ανάληψη διορθωτικών κινήσεων

Η εταιρεία σε μηνιαία βάση συλλέγει δεδομένα, ώστε να υπάρχει μια εικόνα για τον βαθμό επίτευξης των στόχων μάρκετινγκ. Τα στελέχη της εταιρείας επικεντρώνουν την προσοχή τους στα εξής σημεία :

- I. Πραγματοποιούνται τακτικές συναντήσεις των υπευθύνων των τμημάτων, ώστε να γίνεται μια ανασκόπηση του σχεδίου μάρκετινγκ.
- II. Οι δείκτες αποδοτικότητας είναι διαθέσιμοι ανά δραστηριότητα και όχι αθροιστικά.
- III. Η αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της εταιρείας πραγματοποιείται σύμφωνα με την λεγομένη "κάθετη ανάλυση", δηλαδή δείκτες όπως εκροές προς εισροές, διοικητικές δαπάνες προς εισροές, κ.α.
- IV. Οι ευθύνες για τις εκροές και τις εισροές έχουν σαφώς καθορισθεί.
- V. Το σχέδιο μάρκετινγκ της εταιρείας Boheme Fashion αξιολογείται σύμφωνα με την έρευνα ικανοποίησης των πελατών της και τα αποτελέσματά της.
- VI. Οι όποιες παρεκκλίσεις από τις προβλεπόμενες - αναμενόμενες αποδόσεις οδηγούν άμεσα σε διορθωτικές ενέργειες. Κατ'αυτόν τον τρόπο επαναδιατυπώνονται οι στρατηγικές - τακτικές μάρκετινγκ με γνώμονα την ικανοποίηση των αγορών - στόχων.

Τέλος, η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου του σχεδίου μάρκετινγκ περιλαμβάνει την μέτρηση δύο μεγεθών με ιδιαίτερη σημασία. Την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών μάρκετινγκ.

Τα στελέχη της εταιρείας, τα οποία είναι επιφορτισμένα με τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας καλούνται να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα :

- Υπάρχει κάποια ενέργεια που δεν πραγματοποιήσαμε και μπορούμε να την πραγματοποιήσουμε σήμερα ;
- Οι ενέργειες της εταιρείας είναι οι πρόπουσες ή μήπως χρειάζεται να προβούμε σε κάποια αλλαγή ;
- Υπάρχει κάποια πρόταση περαιτέρω βελτίωσης ;

- Θα πρέπει να κινηθούμε διαφορετικά σε ορισμένους τομείς ;

Παράλληλα για την μέτρηση - αξιολόγηση της αποδοτικότητας καλούνται να απαντήσουν στα παρακάτω ερωτήματα :

- Είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν οι προβλέψεις εσόδων ακόμη και οι περισσότεροι αισιόδοξες ;
- Υπάρχουν επιπλέον πηγές εσόδων για την εταιρεία ;
- Είναι εφικτή η μείωση ορισμένων δαπανών σε διάφορους τομείς ;
- Υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας, δηλαδή μείωση του κόστους με την ίδια ποιότητα προϊόντος ;

Κεφάλαιο 6

Σχέδια εκτάκτου ανάγκης

Η σύνταξη ενός προγράμματος εκτάκτου ανάγκης έχει ως σκοπό να προστατεύσει την επιχείρηση από απροσδόκητα γεγονότα και να διασφαλίσει τα έσοδα της, την κερδοφορία, και τις σχέσεις της με τους πελάτες της.

Σε ένα σχέδιο μάρκετινγκ οι προβλέψεις πωλήσεων, κερδών και συμπεριφοράς της αγοράς, βασίζονται σε παράγοντες ανεξάρτητους και εκτός ορίων ελέγχου της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται απαραίτητο το σχέδιο μάρκετινγκ να περιλαμβάνει και προβλέψεις ενεργειών αντίδρασης σε περιπτώσεις μη ομαλής έκβασης των αποτελεσμάτων. Τα σχέδια εκτάκτου ανάγκης συνιστούν αξιολόγηση και αντιμετώπιση των πιθανών αποκλίσεων από τους στόχους και τις στρατηγικές που έχουν τεθεί σε ένα πλάνο μάρκετινγκ. Συγχρόνως επιδιώκουν να εντοπίσουν τις αιτίες των εν λόγω αποκλίσεων.

Αποκλίσεις απόδοσης, όπως π.χ. μείωση των καθαρών κερδών, μη αναμενόμενα εσωτερικά ζητήματα (π.χ. αποχώρηση ενός σημαντικού στελέχους, εργατικά ατυχήματα), πιθανά εξωτερικά γεγονότα – απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον όπως αυτές αναλύονται στην Swot ανάλυση (π.χ. απώλεια ενός βασικού προμηθευτή ή πελάτη), καθώς και μη προβλέψιμα εξωτερικά γεγονότα, όπως φυσικές καταστροφές, τρομοκρατικές ενέργειες και πολιτικές αναταραχές, αποτελούν μερικά ενδεικτικά παραδείγματα.

Η εταιρεία Boheme Fashion για τον σχεδιασμό ενός πλάνου έκτακτης ανάγκης (contingency plan) θα πρέπει καταρχήν να αναγνωρίσει τους κινδύνους (risks) που ελλοχεύουν. Τα αρμόδια στελέχη θα πρέπει να συντάξουν μια λίστα με τα ευάλωτα σημεία του σχεδίου μάρκετινγκ, δίνοντας έμφαση κυρίως σε εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο τους. Εν συνεχεία θα πρέπει να διενεργείται ένας διαρκής έλεγχος των συνθηκών – καταστάσεων, ώστε να μπορούν έγκαιρα να

λαμβάνονται τα μηνύματα αύξησης του επιπέδου κινδύνου ενός παράγοντα. Ακόμη, τα στελέχη των πωλήσεων όπως και οι αντιπρόσωποι – πωλητές θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους “καλούς πελάτες” της εταιρείας, ώστε να εντοπίζουν την πιθανότητα να συνεργαστεί ο πελάτης με κάποιον ανταγωνιστή. Το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας θα πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να ελέγχει την πολιτική προώθησης των ανταγωνιστών (διαφήμιση, προβολή), τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, ειδικές προσφορές σε προϊόντα, κ.α.

Παράλληλα η εταιρεία θα πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς την απόδοση και κατάσταση των συνεργατών – προμηθευτών της, ώστε να διασφαλίζεται η τροφοδοσία των απαραίτητων πρώτων υλών με το αντίστοιχο επίπεδο ποιότητας.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα πλάνο ενεργειών της εταιρείας Boheme για την αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων.

- Μία νέα ενδεχόμενη οικονομική κρίση στην Ευρώπη, η οποία θα επηρεάσει το εισόδημα και την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών, με αρνητικές συνέπειες για τις πωλήσεις της επιχείρησης → Η εταιρεία οφείλει να συμπεριλάβει στον ετήσιο προϋπολογισμό της ένα χρηματικό ποσό “σωτηρίας” για τις έκτακτες περιπτώσεις ανάγκης.
- Ενδεχόμενη αποχώρηση ή αποχωρήσεις βασικών στελεχών της εταιρείας, γεγονός το οποίο μπορεί να αποδυναμώσει την εταιρεία συγχρόνως να δημιουργήσει ευκαιρίες στους ανταγωνιστές → η εταιρεία οφείλει να εντοπίσει άμεσα από την βάση δεδομένων του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού έναν εξίσου ικανό αντικαταστάτη και συγχρόνως μέσω προγράμματος εκπαίδευσης να προετοιμαστεί κατάλληλα.
- Μία δυναμική καμπάνια μάρκετινγκ από έναν βασικό ανταγωνιστή που εξάγει σε παρόμοιες αγορές με την Boheme Fashion → θα πρέπει η εταιρεία να αντιδράσει άμεσα και να προσαρμόσει αντίστοιχα τις δικές της πολιτικές μάρκετινγκ στις αγορές.
- Μία σημαντική μείωση τιμών από τους ανταγωνιστές, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές απώλειες την εταιρεία → Η εταιρεία θα πρέπει να αναπροσαρμόσει άμεσα τις τιμές των προϊόντων της, ώστε να μην μεταβληθεί το επίπεδο των πωλήσεων.

- Μετακίνηση ενός βασικού πελάτη από την εταιρεία Boheme σε κάποιον βασικό ανταγωνιστή → Άμεσα θα πρέπει η εταιρεία να εντοπίσει και να επικεντρωθεί σε κάποιον νέο πελάτη, ώστε να καλυφθεί η απώλεια.
- Παραγωγή μεγάλου ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων σε παραγγελία πελάτη → Θα πρέπει άμεσα το αρμόδιο προσωπικό να επιληφθεί του λάθους και να φροντίσει η διόρθωση των ελαττωματικών σε συνδυασμό με την παροχή επιπλέον έκπτωσης στον πελάτη.
- Προβλήματα χρόνου παράδοσης α' – β' υλών από προμηθευτή, προβλήματα με την ποιότητα των υλικών → θα πρέπει η εταιρεία να απευθυνθεί άμεσα σε εναλλακτικές επιλογές συνεργατών – προμηθευτών.
- Αποτυχία ικανοποίησης του στόχου αύξησης του αριθμού των πελατών → η εταιρεία θα πρέπει να εντοπίσει τα αίτια του προβλήματος και συγχρόνως να αυξήσει το ποσό των δαπανών για την προβολή και προώθηση των πωλήσεων.
- Σημαντική απόκλιση από τον οικονομικό στόχο αύξησης του επιπέδου των πωλήσεων κάτω από 5% κατά έτος → η εταιρεία θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειες αύξησης των πωλήσεων, αυξάνοντας τις διαφημιστικές δαπάνες και τις εκπτώσεις στις τιμές ορισμένων ενδυμάτων.
- Εργατικό ατύχημα στην παραγωγή → η εταιρεία θα πρέπει να φροντίσει να αποζημιώσει τον υπάλληλο και να εξασφαλίσει τις συνθήκες μη επανάληψης παρόμοιων περιστατικών.
- Φυσικές καταστροφές (πυρκαγιά, πλημμύρα) → η επιχείρηση οφείλει να έχει μεριμνήσει εξαρχής ασφαλίζοντας κτίρια και μηχανήματα.

Τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας μετά τον σχεδιασμό του πλάνου εκτάκτων αναγκών συνίσταται να το διαβιβάσουν στα στελέχη πωλήσεων – μάρκετινγκ, ώστε να είναι ενήμεροι για τις αρμοδιότητες ελέγχου και αντιμετώπισης των κινδύνων. Παράλληλα η εταιρεία δύναται να ορίσει έναν υπεύθυνο, ο οποίος θα φροντίζει το εν λόγω πλάνο να παραμένει συνεχώς ενημερωμένο σύμφωνα τις τρέχουσες εξελίξεις.

Επίλογος - Συμπεράσματα

Η κατάρτιση και η εφαρμογή ενός σχεδίου μάρκετινγκ για μια εταιρεία δεν αποτελεί από μόνο του την λύση και τον τρόπο για μια επιτυχημένη πορεία. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, το σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τα στελέχη μιας εταιρείας, ώστε να λαμβάνουν τις ορθές αποφάσεις την κατάλληλη χρονική στιγμή. Παράλληλα ένα σχέδιο μάρκετινγκ προσφέρει τις κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής και των ιδίων και ξένων κεφαλαίων με γνώμονα την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Δυστυχώς, ακόμη και σήμερα ιδιαίτερα στον ελληνικό χώρο, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν χωρίς κάποια στρατηγική, αλλά σύμφωνα με το επιχειρηματικό ένστικτο του ιδιοκτήτη τους. Η σημασία ενός σχεδίου μάρκετινγκ για μια επιχείρηση αποτυπώνεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό, την εφαρμογή του, τις πρακτικές μάρκετινγκ, τον έλεγχο των αποτελεσμάτων, την ανατροφοδότηση και επαναπροσδιορισμό των στόχων για μια επιτυχημένη και μακροχρόνια πορεία.

Ο λόγος που επικεντρώθηκε η εν λόγω μελέτη στην κατάρτιση ενός σχεδίου μάρκετινγκ για μια εταιρεία, παρόλο το γεγονός πως έχουν κατά καιρούς γραφεί πολλές παρόμοιες μελέτες, είναι γιατί στην παρούσα χρονική περίοδο η χώρα μας έχει ανάγκη από υγιείς επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν, εξάγουν, δημιουργούν θέσεις εργασίας και γενικότερα, συμβάλλουν στην προσπάθεια βελτίωσης της κατάστασης της οικονομίας μας. Η εταιρεία Boheme Fashion ήταν μια επιχείρηση, η οποία όπως όλες επηρεάστηκε αρνητικά από την οικονομική κρίση, προχώρησε σε προσωρινή παύση των δραστηριοτήτων της, όμως σήμερα συνεχίζει να λειτουργεί και προσπαθεί να επανακάμψει.

Αποτελεί σήμερα μία από τις λιγοστές και εναπομείναντες παραγωγικές μονάδες στην Βόρεια Ελλάδα και ασχολείται αποκλειστικά με τις εξαγωγές, έναν από τους ελάχιστους ακόμη τομείς της ελληνικής οικονομίας που προσφέρει κέρδος. Επιδιώκει καθημερινά να βελτιώνει την θέση της στην αγορά, δρώντας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με έντονο εξωτερικό ανταγωνισμό και σε μια χώρα όπου το πολιτικό σύστημα αντί να παρέχει εφόδια και κίνητρα στις εταιρείες δημιουργεί συνεχώς εμπόδια προς την ανάπτυξη. Παρόλα ταύτα, είναι έντονα συνειδητοποιημένη και με προσεκτικές κινήσεις προσπαθεί να επανακάμψει και να επιτύχει τους στόχους της.

Η παρούσα μελέτη είχε στόχο να παρέχει στην εταιρεία Boheme Fashion ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μάρκετινγκ, αναλύοντας την υπάρχουσα κατάσταση της εταιρείας αλλά και του περιβάλλοντός της και προτείνοντας στρατηγικές και τρόπους, ώστε να βελτιώσει την θέση της στην αγορά και να αντιμετωπίσει δραστικά τον έντονο ανταγωνισμό από τις χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο οποίος απειλεί όλες τις επιχειρήσεις στην Ευρώπη.

Στηριζόμενη στις δυνάμεις της και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δίνοντας έμφαση στο άρτια καταρτισμένο προσωπικό της, οφείλει να καλύψει άμεσα τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην διεθνή αγορά, η οποία επανακάμπει και παρουσιάζει θετικές προοπτικές και συγχρόνως να προστατευθεί έναντι των κρίσιμων απειλών που υφίστανται. Τα στελέχη της εταιρείας οφείλουν να μελετήσουν προσεκτικά το σχέδιο μάρκετινγκ και να λάβουν σοβαρές αποφάσεις με βάση την στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία σε συνδυασμό με τις πρακτικές του μίγματος μάρκετινγκ.

Παράλληλα θα πρέπει να πραγματοποιείται συχνά ανασκόπηση του σχεδίου, με τακτικές συναντήσεις των στελεχών, ενδελεχής έλεγχος των οικονομικών στοιχείων απόδοσης και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.

Η εταιρεία Boheme διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που μπορούν να την οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη πορεία. Οφείλει όμως να είναι σε συνεχή εγρήγορση, άμεση επαφή και επικοινωνία με το περιβάλλον της και να αναπροσαρμόζει άμεσα τις πολιτικές μάρκετινγκ και στρατηγικές σύμφωνα με τις εκάστοτε εξελίξεις.

Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα διπλωματική διατριβή αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια κατάρτισης ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ για μία εξαγωγική επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας γυναικείων ενδυμάτων κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Υπάρχουν διάφοροι περιορισμοί στην παρούσα εργασία, οι οποίοι αξίζει να αναφερθούν. Ο κύριος περιορισμός έγκειται στο γεγονός, πως η επιχείρηση Boheme δραστηριοποιείται σε μια εποχή οικονομικής κρίσης και πολιτικής αστάθειας, προσπαθώντας να ανταπεξέλθει. Θα ήταν εντελώς διαφορετική η κατάσταση υπό διαφορετικές συνθήκες.

Παράλληλα, υπήρξε εν μέρει δυσκολία στην συλλογή δεδομένων και οικονομικών στοιχείων για τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, από την Τουρκία, την Κίνα και το Πακιστάν. Αυτό το εμπόδιο καλύφθηκε με επιστημονικά άρθρα και δημοσιεύσεις στο διαδίκτυο.

Ένας τρίτος περιορισμός ήταν η δυσκολία εξεύρεσης οικονομικών και στατιστικών στοιχείων αναφορικά με τις εξαγωγές και τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ενδυμάτων στον ευρωπαϊκό χώρο. Τα περισσότερα στοιχεία αφορούσαν παλαιότερα έτη.

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ για μια ελληνική επιχείρηση υπό διαφορετικές – ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες. Επιπροσθέτως, θα μπορούσε να εξετασθεί μια επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στην Κίνα ή την Τουρκία και διενεργεί συναλλαγές στην Ευρώπη.

Θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να μελετούσαμε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, τα δυνατά της σημεία, τις αδυναμίες της, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της, καθώς και τις στρατηγικές και πρακτικές μάρκετινγκ που επιλέγει. Παρόμοιο ενδιαφέρον και πρόταση για μελλοντική έρευνα θα παρουσίαζε και η μελέτη μιας επιχείρησης παραγωγής ενδυμάτων από κάποια άλλη ευρωπαϊκή χώρα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Αυλωνίτης Γ. – Παπασταθοπούλου Π., (2010). *Marketing Plans Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά σχέδια Μάρκετινγκ*, Αθήνα : εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
2. Αυλωνίτης Γ., (2001). *Στρατηγικό βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Β' έκδοση, Τόμος Α' Αθήνα : εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
3. Γεωργόπουλος Ν., (2004). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα : εκδόσεις Μπένος
4. Γούναρης Σ., (2011). *Introduction to marketing sales*, Αθήνα : εκδόσεις Rosilli
5. Δημητριάδης Σ. – Τζωρτζάκη Α., (2011). *Μάρκετινγκ, Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*, Αθήνα : εκδόσεις Rosilli
6. Ζώτος Γ., (2008), *Διαφήμιση (σχεδιασμός, ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα, Θεσσαλονίκη : University Studio Press*
7. Καζάζης Ν., (2006). *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*, 2^η έκδοση Αθήνα : εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
8. Κόγκας Δ., (2004). *Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον – Στρατηγική Διοίκηση*, Αθήνα : εκδόσεις Μπένος
9. Μαλλιάρης Π., (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Αθήνα : εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
10. Μάντζαρης Γ., (2004). *Δυναμικό Μάρκετινγκ αγαθών και υπηρεσιών*, Αθήνα : εκδόσεις Γκιούρδας Β.
11. Παντουβάκης Α. – Σιώμος Γ. – Χρήστου Ε., (2015). *Μάρκετινγκ*, Αθήνα : εκδόσεις Λιβάνη ΑΒΕ
12. Σιώμος Γ., (1999). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Τόμος Α', Αθήνα : εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
13. Σιώμος Γ., (1999). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Τόμος Β', Αθήνα : εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
14. Σιώμος Γ., (2011). *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική Μάρκετινγκ*, 3^η έκδοση, Αθήνα : εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
15. Τομάρας Π., (2009). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς*, Αθήνα : εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Ξενογλώσση βιβλιογραφία

1. Baker J.M., (1991). *Marketing Strategy and Management*, London : MacMillan Press Ltd.
2. Hundekar S.G – Appannaiah H.R. – Reddy P.N., (2005). *Principles of Marketing*, New Delhi : Himalaya Pub. House
3. Kottler P. – Keller K.L., (2006). *Marketing Management*, 12^η Αμερικανική έκδοση, Αθήνα : Κλειδάριθμος
4. Mcdonald M. – Wilson H., (2011). *Marketing plans (How to prepare them, how to use them)*, seventh edition : Online library
5. Porter M., (1980). *Competitive strategy*, New York : Free Press
6. Porter M., (1985). *Competitive advantage*, New York : Free Press
7. Proctor T., (2000). *Strategic Marketing*, New York : Routledge

Διαδικτυακή βιβλιογραφία

1. Businessnewdaily.com, *SWOT analysis : What it is and When to use it*, Διαθέσιμο από: www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html, [πρόσβαση 05.03.2018]
2. Γεωργακόπουλος Θ., *Η ακραία φτώχεια στην Ελλάδα το 2016*, Διαθέσιμο από : www.dianeosis.org/2017/04/greece_poverty_2017/, [πρόσβαση 14.02.2018]
3. Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), 2016. *Εισόδημα και συνθήκες διαβίωσης των νοικοκυριών*. Πειραιάς
4. Ελληνική Στατιστική Αρχή(ΕΛΣΤΑΤ), 2015. *Πληθυσμός Ελλάδος – Δημογραφικά χαρακτηριστικά*. Πειραιάς
5. Ελληνική Στατιστική Αρχή(ΕΛΣΤΑΤ),2016. *Έρευνα εργατικού δυναμικού*. Πειραιάς, Ιανουάριος
6. Ελληνική Στατιστική Αρχή(ΕΛΣΤΑΤ), 2016. *Δείκτες παραγωγής*. Πειραιάς
7. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), *Τριμηνιαία έκθεση για την ελληνική οικονομία*, Αρ. τεύχους 89, Οκτώβριος 2017, Διαθέσιμο από : http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q3_17102017_REP_GR.pdf
8. Κουρουνάκου Ζ., *Εταιρικό όραμα και αποστολή*. Διαθέσιμο από : www.tovima.gr/opinions/article/?aid=689351, [πρόσβαση 13.02.2018]
9. Kathimerini.gr, *Η Ελλάδα γερνά και συρρικνώνεται*, Διαθέσιμο από : www.kathimerini.gr/893457/article/epikairothta/ellada/dhmografiko-h-ellada-gerna-kai-syrriknwnetai, [πρόσβαση 16.02.2018]
10. Μποζοβίτης Δ., 2001. *Μελέτη για τον κλάδο κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης*, Διαθέσιμο από : <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1373957/ekthesh-thhsavros-gia-klostoyfantoyrgia-kai.html>, [πρόσβαση 20.02.2018]
11. Netmba.com, 2002. *Strategic Management – PEST Analysis*. Διαθέσιμο από : <http://www.netmba.com/strategy/pest/>, [πρόσβαση 25.02.2018]
12. Παπαδόπουλος Α., *Όραμα και αποστολή των επιχειρήσεων*, Διαθέσιμο από : www.startup.gr/index.php?about=89&id=3722], [πρόσβαση 21.05.2018]
13. Σαρανταένas Θ., 2011. *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – σανίδα σωτηρίας*, Διαθέσιμο από το : <http://www.epixeiro.gr/article/2568>, [πρόσβαση 01.03.2018]
14. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πλεκτικής – Έτοιμου Ενδύματος (ΣΕΠΕΕ), *Αυξημένες οι εξαγωγές ένδυσης – κλωστοϋφαντουργίας το εννεάμηνο Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου 2017*. Διαθέσιμο από : www.greekfashion.gr/default.asp?pid=10&newsID=433&la=1, [πρόσβαση 17.02.2018]