



**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

---

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**«Η σύγχρονη εκδοχή της διοίκησης μάρκετινγκ της λιανεμπορικής  
επιχείρησης: Η περίπτωση της εταιρείας JUMBO»**

**ΤΑΓΚΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**  
**A.M.: 8218**  
**ΧΑΛΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ**  
**A.M.: 6073**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΘΑΝΟΥ ΣΟΦΙΑ**

**ΠΡΕΒΕΖΑ 2012**

**Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Τόπος, Ημερομηνία

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

2. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

3. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Σπουδών της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας- Τμήμα Λογιστικής του ΤΕΙ Ηπείρου, για την απόκτηση του πτυχιακού διπλώματος.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι ο συνδυασμός της παρουσίασης και ανάλυσης της σύγχρονης εκδοχής του μάρκετινγκ στις λιανεμπορικές επιχειρήσεις, βάσει των κατά καιρούς μελετών που έχουν γίνει πάνω στο θέμα αυτό, με την μελέτη περίπτωσης της λιανεμπορικής εταιρείας Jumbo πάνω στο φάσμα του μάρκετινγκ που ακολουθεί η εν λόγω επιχείρηση.

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε υπό την εποπτεία και καθοδήγηση της καθηγήτριας κ. Θάνου Σοφίας, την οποία ευχαριστούμε θερμά.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....</b>                                                            | <b>i</b>  |
| <b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</b>                                                          | <b>ii</b> |
| <b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>                                                         | <b>1</b>  |
| <b>2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ .....</b>                                 | <b>4</b>  |
| 2.1. Οργάνωση της συλλογής εμπορευμάτων.....                                     | 4         |
| 2.2. Διαμόρφωση της άριστης ποικιλίας μιας κατηγορίας προϊόντων .....            | 5         |
| 2.3. Οι συνέπειες της έλλειψης συγκεκριμένων εμπορευμάτων από τη<br>συλλογή..... | 6         |
| 2.4. Τα προϊόντα λιανεμπορικής επωνυμίας.....                                    | 8         |
| <b>3. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ.....</b>                                           | <b>11</b> |
| 3.1. Στρατηγικές τιμολόγησης και τα βασικά χαρακτηριστικά τους.....              | 11        |
| 3.1.1. Βασικές στρατηγικές τιμολόγησης.....                                      | 11        |
| 3.1.2. Χαρακτηριστικά των δυο στρατηγικών.....                                   | 12        |
| 3.2. Μέθοδοι τιμολογιακής προώθησης λιανικών πωλήσεων .....                      | 14        |
| 3.2.1. Εκπτωτικές συσκευασίες.....                                               | 14        |
| 3.2.2. Κουπόνια.....                                                             | 15        |
| 3.2.3. Δελτία επιστροφής χρημάτων (Cash rebates) .....                           | 17        |
| 3.2.4. Ηγέτιδα γραμμή προϊόντων (Leader line pricing).....                       | 17        |
| 3.2.5. Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων (Price bundling) .....                        | 18        |
| 3.2.6. Τιμολόγηση πολλαπλών μονάδων (Multiple unit pricing) .....                | 19        |
| 3.2.7. Ευθυγράμμιση τιμών (Price lining).....                                    | 19        |
| 3.2.8. Περιττή τιμολόγηση (Odd pricing) .....                                    | 20        |
| 3.3. Τιμολόγηση εμπορευμάτων εποχιακής ζήτησης και εποχιακές<br>εκπτώσεις .....  | 20        |
| 3.4. Διαφορισμός τιμής στο λιανικό εμπόριο.....                                  | 21        |
| 3.4.1. Άμεσος διαφορισμός τιμών.....                                             | 22        |
| 3.4.2. Έμμεσος διαφορισμός τιμών.....                                            | 22        |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ .....</b>                               | <b>24</b> |
| <b>4.1. Εφοδιασμός .....</b>                                                   | <b>24</b> |
| 4.1.1. Εφοδιασμός και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....                          | 24        |
| 4.1.2. Στρατηγικές εφοδιασμού .....                                            | 25        |
| 4.1.2.1. Εφοδιασμός από την εγχώρια αγορά.....                                 | 25        |
| 4.1.2.2. Εφοδιασμός από τη διεθνή αγορά.....                                   | 26        |
| 4.1.3. Logistics.....                                                          | 26        |
| <b>4.2. Νέες τεχνολογίες και η επίδρασή τους στην εφοδιαστική αλυσίδα.....</b> | <b>27</b> |
| 4.2.1. Νέες τεχνολογίες πληροφορίας.....                                       | 27        |
| 4.2.2. Η επίδραση των νέων τεχνολογιών στην εφοδιαστική αλυσίδα.....           | 27        |
| <b>5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ (INVENTORY MANAGEMENT).....</b>                    | <b>30</b> |
| <b>5.1. Διατήρηση αποθεμάτων.....</b>                                          | <b>30</b> |
| 5.1.1. Χρησιμότητα της διατήρησης αποθεμάτων.....                              | 30        |
| 5.1.2. Χαρακτηριστικά της διατήρησης αποθεμάτων .....                          | 31        |
| 5.1.2.1. Η ζήτηση.....                                                         | 31        |
| 5.1.2.2. Ο ανεφοδιασμός.....                                                   | 32        |
| 5.1.2.3. Οι περιορισμοί.....                                                   | 33        |
| 5.1.2.4. Κόστη αποθεμάτων .....                                                | 33        |
| <b>6. ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ.....</b>                                         | <b>35</b> |
| <b>6.1. Ορισμός ατμόσφαιρας καταστήματος.....</b>                              | <b>35</b> |
| <b>6.2. Επιδράσεις της ατμόσφαιρας του καταστήματος στον καταναλωτή .....</b>  | <b>35</b> |
| 6.2.1. Στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος .....                                 | 37        |
| 6.2.2. Στοιχεία εσωτερικού περιβάλλοντος.....                                  | 37        |
| 6.2.2.1. Η μουσική .....                                                       | 37        |
| 6.2.2.2. Η οσμή.....                                                           | 38        |
| 6.2.2.3. Τα χρώματα.....                                                       | 38        |
| 6.2.2.4. Ο φωτισμός.....                                                       | 39        |
| 6.2.2.5. Η διάταξη του καταστήματος .....                                      | 39        |
| 6.2.2.6. Η διακόσμηση .....                                                    | 40        |
| 6.2.2.7. Ο ανθρώπινος παράγοντας .....                                         | 41        |
| <b>7. ΤΟ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟ ΜΙΓΜΑ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ .....</b>                            | <b>42</b> |

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>7.1. Περιεχόμενο και χαρακτηριστικά του προωθητικού μίγματος .....</b>                              | <b>42</b> |
| 7.1.1. Περιεχόμενο προωθητικού μίγματος.....                                                           | 42        |
| 7.1.1.1. Η διαφήμιση.....                                                                              | 42        |
| 7.1.1.2. Η προώθηση των πωλήσεων.....                                                                  | 42        |
| 7.1.1.3. Η προσωπική πώληση .....                                                                      | 43        |
| 7.1.1.4. Η δημοσιότητα .....                                                                           | 43        |
| 7.1.1.5. Οι εκθέσεις.....                                                                              | 43        |
| 7.1.1.6. Η χορηγία.....                                                                                | 44        |
| 7.1.2. Έλξη και ώθηση .....                                                                            | 44        |
| <b>7.2 Κατηγορίες μέσων επικοινωνίας και τα χαρακτηριστικά τους .....</b>                              | <b>46</b> |
| 7.2.1. Η τηλεόραση .....                                                                               | 46        |
| 7.2.2. Το ραδιόφωνο .....                                                                              | 46        |
| 7.2.3. Οι εφημερίδες.....                                                                              | 47        |
| 7.2.4. Τα περιοδικά .....                                                                              | 47        |
| 7.2.5. Η υπαίθρια διαφήμιση .....                                                                      | 48        |
| 7.2.6. Οι ταχυδρομικές αποστολές.....                                                                  | 48        |
| 7.2.7. Το διαδίκτυο.....                                                                               | 49        |
| <b>8. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....</b>                                                                  | <b>51</b> |
| 8.1. Σκοποί και αντικειμενικοί στόχοι της εξυπηρέτησης πελατών .....                                   | 51        |
| 8.2. Αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του πελάτη .....                                                       | 52        |
| 8.3. Το πακέτο εξυπηρέτησης του πελάτη.....                                                            | 54        |
| 8.3.1. Τα στοιχεία του πακέτου εξυπηρέτησης του πελάτη και η<br>χρησιμότητά τους στο λιανεμπόριο ..... | 54        |
| 8.3.2. Διαστάσεις ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης του πελάτη.....                                           | 55        |
| 8.3.3. Προσόντα προσωπικού πωλήσεων.....                                                               | 56        |
| <b>9. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ<br/>ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ JUMBO Α.Ε.Ε.....</b>        | <b>58</b> |
| 9.1. Η αγορά.....                                                                                      | 58        |
| 9.2. Επιχειρησιακή στρατηγική.....                                                                     | 60        |
| 9.3. Προϊόντα.....                                                                                     | 62        |
| 9.4. Τιμολόγηση εμπορευμάτων.....                                                                      | 68        |
| 9.4.1. Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων (Price bundling) .....                                              | 68        |
| 9.4.2. Ευθυγράμμιση τιμών (Price lining).....                                                          | 69        |
| 9.4.3. Περιττή τιμολόγηση (Odd pricing) .....                                                          | 69        |
| 9.4.4. Η συνδρομή της τεχνολογίας στην τιμολόγηση.....                                                 | 70        |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>9.5. Τοποθεσία .....</b>                                                  | <b>72</b> |
| 9.5.1 Μακρο- ανάλυση.....                                                    | 72        |
| 9.5.2. Μικρο- ανάλυση.....                                                   | 72        |
| <b>9.6. Διαχείριση αποθεμάτων .....</b>                                      | <b>74</b> |
| 9.6.1 Εισαγωγές .....                                                        | 74        |
| 9.6.2. Παραγγελίες .....                                                     | 76        |
| 9.6.3. Οφέλη από τη συνδρομή της τεχνολογίας στη διαχείριση αποθεμάτων ..... | 77        |
| <b>9.7 Ατμόσφαιρα καταστήματος .....</b>                                     | <b>79</b> |
| 9.7.1. Διαρρύθμιση καταστήματος .....                                        | 79        |
| 9.7.1.1. Σχεδιασμός του χώρου συναλλαγών .....                               | 79        |
| 9.7.1.2. Τοποθέτηση προϊόντων .....                                          | 81        |
| 9.7.2. Λοιπά ατμοσφαιρικά στοιχεία .....                                     | 83        |
| <b>9.8. Διαφήμιση.....</b>                                                   | <b>86</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>                                                    | <b>91</b> |

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ολοένα και πιο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αντιμετωπίζοντας αλλαγές στις αγοραστικές συνήθειες και ανάγκες των καταναλωτών, στους τύπους των λιανεμπορικών επιχειρήσεων και στην τεχνολογία. Η ανταγωνιστικότητα της σημερινής επιχείρησης του λιανικού εμπορίου κρίνεται από τις μακροχρόνιες σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες και προμηθευτές της και την προσπάθεια για μείωση του κόστους. Ο λιανέμπορος στοχεύει στην αύξηση της πιθανότητας ότι οι πελάτες του θα αγοράσουν και θα ξαναγοράσουν από το κατάστημά του, εκφράζοντας έτσι την πιστότητά τους. Σήμερα, η πιστότητα του πελάτη (customer loyalty) αποτελεί την αιμοδοσία της λιανεμπορικής επιχείρησης.

Από τη μεριά τους οι πελάτες, όχι όλοι βέβαια, αναζητούν μια ποιοτική αγοραστική εμπειρία που ξεπερνά την απλή παροχή μίας ποικιλίας ποιοτικών προϊόντων. Ταυτόχρονα αναζητούν ένα περιβάλλον καταστήματος του οποίου τα χαρακτηριστικά να δημιουργούν μια ευνοϊκή εικόνα τόσο για την επιχείρηση όσο και για το κατάστημα έτσι ώστε να ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Είναι σίγουρο ότι η "ανταλλαγή" που λαμβάνει χώρα σε ένα λιανεμπορικό περιβάλλον είναι ένα σύνθετο φαινόμενο. Είναι ένας συνδυασμός ανθρώπων, διαδικασιών, υπηρεσιών, προϊόντων και στοιχείων του περιβάλλοντος του καταστήματος, που συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και συμβάλλουν στην πιθανή πιστότητά του. Όλα αυτά τα στοιχεία αντιπροσωπεύουν τα εξωτερικά ερεθίσματα που δέχεται ο πελάτης και αποτελούν το σημείο εκκίνησης της αγοραστικής διαδικασίας και συμπεριφοράς του (Grace and O' Cass, 2005)<sup>1</sup>. Τα ερεθίσματα που δέχεται μετατρέπονται σε πληροφορίες και τα χρησιμοποιεί για να κατανοήσει το περιβάλλον του καταστήματος.

Οι πελάτες στη διάρκεια του "αγοραστικού τους ταξιδιού" στοιχειοθετούν την εμπειρία τους σε όρους όπως η ικανοποίηση και η πρόθεσή τους να επισκεφθούν ξανά το κατάστημα. Η αγοραστική εμπειρία του πελάτη επηρεάζεται από το φυσικό περιβάλλον του καταστήματος, τις διάφορες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει (ταμεία, σειρές, κυκλοφορία μέσα στο κατάστημα, καρότσια ή καλάθια), οι υπηρεσίες που προσφέρει το προσωπικό, τη βασική προσφορά του λιανοπωλητή, δηλαδή την ποικιλία και την ποιότητα των προϊόντων, καθώς και από την αντίστοιχη τιμολογιακή πολιτική. Ο πελάτης αξιολογεί τη

---

<sup>1</sup> Βλ.. Grace D., & O' Cass A., "An examination of the antecedents of repatronage intentions across different retail store formats", *Journal of Retailing and Consumer Services*, July 2005 (No. 4), vol. 12, pp. 227-243.

συνολική προσφορά συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία για να αποφασίσει το βαθμό της ικανοποίησής του και, ακόμη περισσότερο, το επίπεδο της πιστότητάς τους.

Τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει ένας λιανέμπορος στους πελάτες του πρέπει να είναι σχετικά και συμβατά με την αγορά στόχο και ελκυστικά όσον αφορά την απόδοση και την τιμή τους. Οι ανταγωνιστές που γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες της αγοράς, ξεπερνούν σε πωλήσεις τους λιανέμπορους που δίνουν ανεπαρκή προσοχή στις ανάγκες των πελατών και τους προσφέρουν προϊόντα με προσανατολισμό στην παραγωγή και όχι στο μάρκετινγκ. Αυτό αποτελεί και την ουσία του μάρκετινγκ στο λιανεμπόριο (retail marketing), δηλαδή η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που θα ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη και η πώλησή τους σε κατάλληλα διαμορφωμένες τιμές που θα αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση. Επίσης, είναι σημαντικό το retail marketing να ανταποκρίνεται στο περιβάλλον της επιχείρησης και να μεταβάλλεται ανάλογα όταν μεταβάλλεται και αυτό<sup>2</sup>.

Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ που να ταιριάζει σε όλες τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει τη δική της στρατηγική και να την εφαρμόζει επιλέγοντας το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ για την επίτευξη του επιθυμητού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το μείγμα του μάρκετινγκ είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού, στρατηγικού-τακτικού-εκτελεστικού, σε επίπεδο λειτουργίας, που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του μάρκετινγκ και αναφέρεται σε εκείνες τις μεταβλητές που συνδυάζει ένας λιανοπωλητής με διάφορους τρόπους για τη δημιουργία στρατηγικής μάρκετινγκ, βάσει της οποίας θα προωθήσει τα εμπορεύματά του στους καταναλωτές. Ο συνδυασμός των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικός για μία επιχείρηση, καθώς καθορίζει τη συνολική εικόνα της προς του πελάτες (image) και την ικανότητά της να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της.

Το μείγμα μάρκετινγκ στο λιανεμπόριο αποτελείται από τα εξής τέσσερα στοιχεία (4Ps)<sup>3</sup>:

α) μείγμα προϊόντος (product mix): το είδος και η ποικιλία των αγαθών που εμπορεύονται, τόσο σε επίπεδο κατηγοριών προϊόντων (πλάτος προϊόντος) όσο και σε επίπεδο διαφορετικών ειδών της ίδιας κατηγορίας (βάθος προϊόντος),

---

<sup>2</sup> Βλ. Kent, A. E. and Omar, O. E., *Retailing*, Palgrave-McMillan, Basingstoke 2003, p. 153.

<sup>3</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 171.

- β) μείγμα τιμολόγησης (pricing mix): η τιμολογιακή πολιτική, συμπεριλαμβάνοντας την προωθητική τιμολόγηση και τις εκπτώσεις,
- γ) μείγμα διανομής (place-distribution mix): η τοποθεσία των καταστημάτων, όπως επίσης και το περιβάλλον του καταστήματος. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνεται η αξιολόγηση του ρόλου των αποθηκευτικών χώρων και των καναλιών διανομής της επιχείρησης και η κατάλληλη διαχείρισή τους για τη βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη,
- δ) μείγμα προβολής (promotion mix): ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση διαφημίζεται και προωθεί τα εμπορεύματά της στην αγορά.

Το μείγμα του μάρκετινγκ είναι το μέσο με το οποίο εφαρμόζεται η στρατηγική μάρκετινγκ μίας λιανεμπορικής επιχείρησης και όταν ένας μάνατζερ σχεδιάζει το μείγμα πρέπει να καθοδηγείται από τρεις βασικές αρχές<sup>4</sup>:

- α) το μείγμα του μάρκετινγκ πρέπει να συνάδει με τις προσδοκίες των καταναλωτών της αγοράς στόχου,
- β) τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ πρέπει να είναι συμβατά μεταξύ τους για να υπάρχει η δυνατότητα συνεργίας,
- γ) το μείγμα μάρκετινγκ μίας λιανεμπορικής επιχείρησης πρέπει να ανταποκρίνεται στη στρατηγική των ανταγωνιστών της.

---

<sup>4</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 172.

## **2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ**

Η κατάλληλη συλλογή εμπορευμάτων με την οποία ο λιανέμπορος θα εφοδιάσει το κατάστημά του, ίσως αποτελεί το πιο δυσεπίλυτο πρόβλημα για αυτόν. Οι Mantrala et. al (2009)<sup>5</sup> εξετάζοντας προηγούμενες έρευνες για το θέμα αυτό, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι είναι δύσκολο να προβλεφθεί τι ακριβώς ζητούν οι πελάτες γιατί τις περισσότερες φορές ούτε και αυτοί δεν γνωρίζουν τι ακριβώς θέλουν να αγοράσουν, ενώ οι επιλογές τους αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου καθώς συχνά αγοράζουν τώρα και καταναλώνουν αργότερα. Καθώς λοιπόν οι προτιμήσεις και οι στόχοι τους αλλάζουν συνεχώς (Puccinelli et al.2009)<sup>6</sup>, ένα λιανεμπορικό κατάστημα πρέπει να έχει μεν μία πλούσια σε πλάτος ποικιλία προϊόντων, έτσι ώστε οι πελάτες να μην πάνε αλλού να ψωνίσουν, αλλά όχι τόσο πλούσια που να τους δημιουργεί σύγχυση στην επιλογή των κατάλληλων για αυτούς προϊόντων.

Πλέον των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι λιανέμποροι στο να παρέχουν στους καταναλωτές ότι ακριβώς θέλουν, έχουν να αντιμετωπίσουν και τους δικούς τους περιορισμούς, όπως ο διαθέσιμος αποθηκευτικός χώρος και η ποσότητα των χρηματικών κεφαλαίων (Grewal D. et al., 2009)<sup>7</sup>.

### **2.1. Οργάνωση της συλλογής εμπορευμάτων**

Όλες οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις πρέπει να οργανώνουν τη συλλογή εμπορευμάτων των καταστημάτων τους. Η οργάνωση της συλλογής σε σύνολα και υποσύνολα επηρεάζει τη διαχείρισή της, αλλά και τη φυσική διάταξη των εμπορευμάτων μέσα στο κατάστημα<sup>8</sup>.

Το υψηλότερο επίπεδο οργάνωσης είναι η ομάδα προϊόντων (merchandise group), η οποία αποτελεί το ευρύτερο σύνολο της συλλογής, ενώ κάθε ομάδα προϊόντων περιέχει διάφορα υποσύνολα εμπορευμάτων. Τα εξειδικευμένα καταστήματα μπορεί να έχουν μόνο μία ομάδα προϊόντων, ενώ λιανεμπορικοί οργανισμοί με ευρύτερη συλλογή, όπως τα σούπερ μάρκετ, έχουν πολλές ομάδες. Για παράδειγμα, ένα εξειδικευμένο κατάστημα διαθέτει μόνο την ομάδα ειδών ένδυσης, ενώ ένα σούπερ μάρκετ διαθέτει περισσότερες ομάδες.

---

<sup>5</sup> Βλ. Grewal, D., Levy, M., Kumar, V., "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework", *Journal of Retailing*, January 2009, vol. 85, p. 6.

<sup>6</sup> Grewal, D., Levy, M., Kumar, V., 2009, όπ. π., p. 6.

<sup>7</sup> Grewal, D., Levy, M., Kumar, V., 2009, όπ. π., p. 6.

<sup>8</sup> Βλ. Levy, M. and Weitz, B., *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York 2001, pp. 349-352.

Το δεύτερο σε ταξινόμηση επίπεδο οργάνωσης της συλλογής εμπορευμάτων είναι το τμήμα (merchandise department). Μία ομάδα προϊόντων υποδιαιρείται σε διάφορα τμήματα. Παραδείγματος χάριν, η ομάδα ειδών ένδυσης χωρίζεται σε ανδρικά, γυναικεία και παιδικά τμήματα.

Η τάξη προϊόντων (product class) είναι υποδιαίρεση του τμήματος και αποτελεί το τρίτο επίπεδο της ταξινόμησης συλλογής εμπορευμάτων μίας λιανεμπορικής επιχείρησης. Για παράδειγμα, το τμήμα ανδρικών ειδών ένδυσης χωρίζεται σε casual, επίσημο, αθλητικό.

Η κατηγορία (product category) αποτελεί υποσύνολο της συλλογής, το οποίο αποτελείται από εμπορεύματα ομοειδή που συνήθως είναι στενά υποκατάστατα, π.χ. στην τάξη επίσημο ανδρικό ντύσιμο ανήκει η κατηγορία του αντίστοιχου παντελονιού. Η κατηγορία προϊόντων είναι εκείνο το επίπεδο της συλλογής που συνήθως συγκεντρώνει το μεγαλύτερο πρακτικό ενδιαφέρον γιατί στις κατηγορίες προϊόντων εκδηλώνεται κύρια ο ανταγωνισμός. Η κατηγορία προϊόντος συναντάται σε κάθε μορφή καταστήματος, ακόμα και στην περίπτωση που δεν υπάρχουν ομάδες, τμήματα ή και τάξεις προϊόντων λόγω μεγάλης εξειδίκευσης και πολύ μικρού εύρους συλλογής.

Η μονάδα διατήρησης αποθέματος (stock keeping unit-SKU) είναι το κάθε διαφορετικό αντικείμενο της συλλογής προϊόντων μίας επιχείρησης. Πρόκειται δηλαδή για ένα προϊόν το οποίο δεν έχει περαιτέρω υποδιαιρέσεις (π.χ. σοκολάτα LACTA γάλακτος 100 gr.). Σε αυτό το επίπεδο της συλλογής εφαρμόζεται η τιμολόγηση, η προώθηση, η διαχείριση των αποθεμάτων, η καταγραφή των συναλλαγών και η λογιστική παρακολούθηση.

## **2.2. Διαμόρφωση της άριστης ποικιλίας μιας κατηγορίας προϊόντων**

Ένα σημαντικό θέμα στη διαχείριση εμπορευμάτων (merchandise management) είναι ο καθορισμός της άριστης ποικιλίας σε κάθε προσφερόμενη κατηγορία προϊόντων, δηλαδή, ο καθορισμός του σωστού βάθους της κατηγορίας.

Η ποικιλία της κατηγορίας αφορά τη σύνθεσή της και, ειδικότερα, τις μάρκες, τις παραλλαγές των μαρκών, τις συσκευασίες και τα μεγέθη των προϊόντων.

Διάφοροι παράγοντες πρέπει να συνεκτιμηθούν ώστε να καθοριστεί το βέλτιστο βάθος της κατηγορίας<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p.p. 370-373.

α) Ο χώρος που διατίθεται στην κατηγορία είναι πάντοτε πεπερασμένος και αυξάνεται εις βάρος άλλων κατηγοριών. Επομένως, δεν είναι πάντοτε εφικτή η έκθεση κάθε προϊόντος της κατηγορίας.

β) Οι πελάτες επιθυμούν αυξημένη ποικιλία και δυνατότητα επιλογής όταν αγοράζουν μία κατηγορία προϊόντος.

γ) Η απουσία ενός συγκεκριμένου προϊόντος από την κατηγορία μπορεί να επιφέρει απώλεια αγορών από εκείνους τους πελάτες που δεν είναι πρόθυμοι να το υποκαταστήσουν με κάποιο άλλο από τα διαθέσιμα προϊόντα. Από την άλλη, η υπερβολική ποικιλία σε συνδυασμό με κακή οργάνωση της κατηγορίας, μπορεί να επιφέρει σύγχυση και κόπωση σε πελάτες οι οποίοι δυσκολεύονται να επιλέξουν μεταξύ πάρα πολλών διαθέσιμων υποκατάστατων προϊόντων.

δ) Η αύξηση των προϊόντων αυξάνει το διαχειριστικό κόστος της κατηγορίας για τον έμπορο. Κάθε μονάδα διατήρησης αποθεμάτων (SKU), δηλαδή κάθε συγκεκριμένο αντικείμενο που διατίθεται προς πώληση, έχει κόστος διαχείρισης.

ε) Σε ορισμένες κατηγορίες παρατηρείται υπερπληθυσμός προϊόντων με ανεπαρκή διαφοροποίηση, τα οποία στην ουσία δεν αυξάνουν το εύρος επιλογής του καταναλωτή. Σε τέτοιες κορεσμένες κατηγορίες ο περιορισμός των διαθέσιμων προϊόντων δε θα βλάψει την πραγματική ποικιλία, αλλά θα απλοποιήσει την κατάσταση για τον πελάτη και τον έμπορο.

### **2.3. Οι συνέπειες της έλλειψης συγκεκριμένων εμπορευμάτων από τη συλλογή**

Σε ένα κατάστημα μπορεί να εμφανισθεί έλλειψη ενός προϊόντος, κυρίως λόγω εξάντλησης του αποθέματος. Η έλλειψη (stock-out) αυτή έχει σοβαρές συνέπειες. Η πιο άμεση και κυριότερη συνέπεια είναι η απώλεια εσόδων, καθώς χάνονται πωλήσεις. Η απώλεια πωλήσεων εξαρτάται από το πώς θα αντιδράσουν οι πελάτες στην έλλειψη του προϊόντος. Για παράδειγμα, αν αγνοήσουμε τις διαφορές κέρδους, ο έμπορος γενικά δεν ζημιώνεται αν ο πελάτης στραφεί σε ένα εναλλακτικό υποκατάστατο προϊόν που διαθέτει το κατάστημα, όταν αυτό που ήθελε έχει εξαντληθεί. Αντιθέτως, ο έμπορος θα ζημιωθεί αν ο πελάτης πάει σε άλλο κατάστημα για να αγοράσει το προϊόν που έχει εξαντληθεί.

Οι αντιδράσεις των πελατών στην περίπτωση εξάντλησης ενός προϊόντος λαμβάνουν τις εξής μορφές<sup>10</sup>:

- Στροφή σε κάποιο άλλο υποκατάστατο προϊόν.
- Αγορά του ίδιου προϊόντος σε άλλο ανταγωνιστικό κατάστημα, όπου δεν υπάρχει πρόβλημα έλλειψης αποθέματος.
- Αναβολή της αγοράς του προϊόντος.
- Οριστική ακύρωση της αγοράς του προϊόντος.

Η συνηθέστερη αντίδραση του καταναλωτή είναι η στροφή σε ένα υποκατάστατο προϊόν. Οι υπόλοιπες αντιδράσεις, αν και γενικά είναι πιο σπάνιες, είναι πολύ σημαντικές διότι επιδρούν αρνητικά στον έμπορο. Οι αντιδράσεις εξαρτώνται από παράγοντες σχετικούς με το προϊόν, τον πελάτη και την περίπτωση και διαμορφώνονται από το κόστος αλλαγής προϊόντος και το κόστος αλλαγής καταστήματος. Αν το κόστος αλλαγής προϊόντος είναι μικρότερο από το κόστος αλλαγής καταστήματος, οι πελάτες θα στραφούν σε άλλο προϊόν. Αν το κόστος αλλαγής προϊόντος είναι μεγαλύτερο από το κόστος αλλαγής καταστήματος, οι πελάτες θα στραφούν σε άλλο κατάστημα. Αν και τα δύο κόστη είναι υψηλά, οι πελάτες ίσως να αναβάλουν ή να ακυρώσουν την αγορά του προϊόντος.

Το κόστος της κάθε αντίδρασης αποτελείται από τρία μέρη:

α) Το κόστος υποκατάστασης, το οποίο αφορά στη ζημία που υφίσταται ο πελάτης επειδή στρέφεται σε άλλο προϊόν, είτε επειδή το προτιμά λιγότερο είτε επειδή είναι πιο ακριβό.

β) Το κόστος συναλλαγής, που περιλαμβάνει τον κόπο και χρόνο αναζήτησης ενός υποκατάστατου, όταν δεν υπάρχει η πρώτη επιλογή του καταναλωτή, το κόστος διαχείρισης του νέου υποκατάστατου προϊόντος και το μεταφορικό κόστος, όταν ο πελάτης αλλάζει κατάστημα.

γ) Το κόστος ευκαιρίας, που αφορά στην απώλεια χρησιμότητας, όταν ο καταναλωτής αναγκάζεται να αναβάλει, να μειώσει ή να ακυρώσει την κατανάλωση του προϊόντος, επειδή αυτό δεν προσφέρεται. Το κόστος ευκαιρίας εξαρτάται από τη χρησιμότητα και την τιμή του προϊόντος.

---

<sup>10</sup> Βλ. Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας 2003, σελ. 61-63.

Η αγορά υποκατάστατου προϊόντος επιτρέπει τη διατήρηση της κατανάλωσης και δεν επιφέρει κόστος ευκαιρίας. Εντούτοις, ενέχει κόστος υποκατάστασης και συναλλακτικό κόστος, καθώς ο πελάτης αναζητά και αγοράζει μία μάρκα διαφορετική από την αρχική του επιλογή. Ειδικότερα, το συναλλακτικό κόστος αλλαγής μάρκας εξαρτάται από τη δυσκολία εξεύρεσης ενός αποδεκτού υποκατάστατου.

Η αγορά του ίδιου προϊόντος σε διαφορετικό μέγεθος, αν έχει εξαντληθεί το επιθυμητό μέγεθος, επιτρέπει τη διατήρηση της κατανάλωσης και δεν ενέχει κόστος ευκαιρίας. Επιφέρει όμως κόστος υποκατάστασης, διότι ο καταναλωτής αγοράζει ένα αγαθό που δεν έχει τη μορφή ή την τιμή που αρχικά αυτός ήθελε. Επίσης, η αγορά διαφορετικού μεγέθους επιφέρει συναλλακτικό κόστος. Αν ο πελάτης αρχικά ήθελε μικρότερο μέγεθος προϊόντος και τελικά επιλέξει το μεγαλύτερο λόγω έλλειψης αποθέματος του μικρότερου, αντιμετωπίζει αυξημένο κόστος αποθήκευσης. Όποιος ήθελε μεγαλύτερο μέγεθος αντιμετωπίζει αυξημένο διαχειριστικό κόστος, διότι θα αναγκαστεί να ξαναγοράσει το προϊόν συντομότερα από όσο θα ήθελε<sup>11</sup>.

Η αλλαγή καταστήματος δεν έχει κόστος ευκαιρίας αλλά έχει κόστος υποκατάστασης καταστήματος και συναλλαγής, εφόσον ο πελάτης αναγκάζεται να μεταφερθεί σε άλλο κατάστημα και να αναζητήσει εκ νέου το προϊόν.

Η αναβολή ή η ακύρωση της αγοράς επιφέρει συναλλακτικό κόστος για την αγορά του προϊόντος μελλοντικά και κόστος ευκαιρίας από την απώλεια της κατανάλωσης. Οι πελάτες που αναβάλλουν την αγορά του προϊόντος μπορεί να επανέλθουν στο ίδιο κατάστημα για να προμηθευτούν το προϊόν. Η ακύρωση της αγοράς επιφέρει μόνο κόστος ευκαιρίας από την οριστική απώλεια της κατανάλωσης του προϊόντος.

## **2.4. Τα προϊόντα λιανεμπορικής επωνυμίας**

Η ισχυρή παρουσία προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας (store brands, private labels) αποτελεί διεθνώς ένα σημαντικό και ενδιαφέρον χαρακτηριστικό της σύγχρονης λιανικής αγοράς καταναλωτικών προϊόντων. Οι επιχειρηματίες επιθυμούν να εξασφαλίσουν για την επιχείρησή τους ένα βαθμό ανεξαρτησίας και ασφάλειας. Ένας τρόπος με τον οποίο οι λιανέμποροι προσπαθούν να πετύχουν τους παραπάνω σκοπούς είναι η αναγραφή πάνω στο προϊόν ενός εμπορικού σήματος. Βάσει του σήματος αυτού, ελπίζουν να εδραιώσουν την

---

<sup>11</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 63.

προτίμηση και αφοσίωση των καταναλωτών. Τα προϊόντα λιανεμπορικής επωνυμίας είναι εμπορεύματα που φέρουν την επωνυμία του καταστήματος ή μία άλλη επωνυμία, η οποία όμως ανήκει στην εμπορική επιχείρηση, κατασκευάζονται για λογαριασμό της εμπορικής επιχείρησης, συνήθως από τρίτους, και διατίθενται στο ίδιο δίκτυο καταστημάτων. Τα προϊόντα λιανεμπορικής επωνυμίας αποτελούν βασικό στοιχείο της συλλογής προϊόντων των μεγάλων αλυσίδων (Granzin K., 1981)<sup>12</sup>.

Με την εισαγωγή store brands, ο λιανέμπορος αποσκοπεί στην ενίσχυση της διαφοροποίησης και της κερδοφορίας της λιανεμπορικής αλυσίδας. Το κατάστημα προσφέρει ένα προϊόν αποκλειστικής διανομής το οποίο συνήθως αυξάνει την τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα της αλυσίδας, ενώ ταυτόχρονα διευρύνει σημαντικά την ποικιλία και τις επιλογές του καταναλωτή (Baltas G., 1999).

Η αποκλειστική διάθεση προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας μπορεί να υποστηρίξει την προσήλωση των πελατών στο συγκεκριμένο κατάστημα, αν αυτά τα προϊόντα αναδειχθούν βασικός παράγοντας προτίμησης και επιλογής καταστήματος (Ailawadi K.L., 2001). Όσοι καταναλωτές επιθυμούν να αγοράσουν τα προϊόντα συγκεκριμένης λιανεμπορικής επωνυμίας, πρέπει αναγκαστικά να τα προμηθευτούν από τα σημεία πώλησης της αντίστοιχης επιχείρησης. Επομένως, τα προϊόντα λιανεμπορικής επωνυμίας μπορούν να επηρεάσουν τον καταναλωτή για την επιλογή καταστήματος. Επιπλέον, η βελτίωση του τιμολογιακού ανταγωνισμού επιτυγχάνεται με αποφυγή πολέμου τιμών στα προϊόντα επωνυμίας κατασκευαστή (manufacturer brands). Άλλωστε, τα προϊόντα επωνυμίας κατασκευαστή δεν αποτελούν ισχυρό παράγοντα διαφοροποίησης του καταστήματος, αφού διατίθενται στους καταναλωτές από το σύνολο των καταστημάτων και όχι κατά αποκλειστικότητα, εκτός αν πωλούνται σε χαμηλότερες τιμές.

Οι ελκυστικές τιμές λιανικής πώλησης των store brands (Kumar and Steenkamp, 2007) προκύπτουν, κυρίως, από χαμηλότερο κόστος παραγωγής και μάρκετινγκ, το οποίο επιτυγχάνεται χάρη στη μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των εμπόρων έναντι των προμηθευτών, στις αυστηρές προδιαγραφές παραγωγής και στα σχετικά χαμηλότερα έξοδα ανάπτυξης, διαφήμισης και προβολής. Μάλιστα, παρά τις χαμηλές τιμές, το περιθώριο κέρδους των προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας είναι συχνά μεγαλύτερο εξαιτίας του χαμηλού κόστους προμήθειας (Ailawadi et al., 2006).

---

<sup>12</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 67.

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη του εμπορίου, η ανάπτυξη προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας ισχυροποιεί ακόμα περισσότερο το λιανικό εμπόριο έναντι των κατασκευαστών, διότι μπορεί να αποτελέσει μοχλό πίεσης για την επίτευξη ευνοϊκότερων όρων εμπορίου. Πιο συγκεκριμένα, η παρουσία ισχυρών προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας σε μία κατηγορία επιτρέπει την απόκτηση μεγαλύτερων περιθωρίων κέρδους στις μάρκες των παραγωγών, διότι οι τελευταίοι αναγκάζονται να εφοδιάζουν τον έμπορο σε χαμηλότερες τιμές (Ailawadi, 2001)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 67-69.

### **3. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ**

Οι λιανέμποροι έχουν σα στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Για να το καταφέρουν αυτό πρέπει να τιμολογήσουν τα εμπορεύματά τους με βέλτιστη τιμή, δηλαδή την τιμή όπου τα κέρδη βελτιστοποιούνται. Τα κρίσιμα σημεία που πρέπει ο λιανέμπορος να λάβει υπόψη για τη βέλτιστη τιμολόγηση των εμπορευμάτων του είναι τα εξής: α) η ευαισθησία της τιμής του κάθε εμπορεύματος (SKU), β) η επίδραση των υποκατάστατων εμπορευμάτων, δηλαδή οι επιδράσεις στη ζήτηση ενός εμπορεύματος από τη μεταβολή της τιμής ενός υποκατάστατου σε αυτό εμπορεύματος, γ) η δυναμική επίδραση της μεταβολής των τιμών στο χρόνο, δηλαδή πώς οι αλλαγές στην τιμή επηρεάζουν τη ζήτηση του προϊόντος μελλοντικά, δ) η τμηματοποιημένη τιμολόγηση, η οποία διερευνά πώς οι τιμές διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς/καταναλωτών, ε) η επίδραση της τιμής ενός εμπορεύματος στη ζήτηση των συμπληρωματικών σε αυτό κατηγοριών εμπορευμάτων, στ) το κόστος του προϊόντος και ζ) σε ποιο βαθμό ο ανταγωνισμός, σε επίπεδο λιανεμπορίου, επηρεάζει τις τιμές<sup>14</sup>.

#### **3.1. Στρατηγικές τιμολόγησης και τα βασικά χαρακτηριστικά τους**

##### **3.1.1. Βασικές στρατηγικές τιμολόγησης**

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου διακρίνονται, ανάλογα με τη στρατηγική τους στο πεδίο των τιμών, σε επιχειρήσεις στρατηγικής σταθερών τιμών (everyday low pricing- EDLP) και επιχειρήσεις στρατηγικής μεταβλητών τιμών (high/low pricing- HILO). Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική σταθερών τιμών διατηρούν ένα σχετικά χαμηλό επίπεδο τιμών στα προϊόντα της συλλογής, ενώ παράλληλα αποφεύγουν τις αυξομειώσεις τιμών. Αντίθετα, αυτές που ακολουθούν στρατηγική μεταβλητών τιμών εφαρμόζουν συχνές μειώσεις τιμών, κυρίως μέσω μεθόδων τιμολογιακής προώθησης πωλήσεων.

Το κατάστημα που εφαρμόζει τη στρατηγική σταθερών χαμηλών τιμών (EDLP) έχει επίπεδο τιμών χαμηλότερο από το μέσο επίπεδο τιμών καταστήματος που εφαρμόζει

---

<sup>14</sup> Levy, Michael; Grewal, Dhruv; Kopalle, Praveen K. and Hess, James D., “Emerging Trends in Retail Pricing Practice: Implications for Research”, Journal of Retailing, vol. 80, No. 3, 2004, pp. xiii–xxi.

στρατηγική αυξομείωσης τιμών (HILO). Δηλαδή, ένα προϊόν στο κατάστημα EDLP θα κοστίζει φθηνότερα από την αναμενόμενη (μέση) τιμή του στο κατάστημα HILO, η οποία τη μία ημέρα μπορεί να είναι μεγαλύτερη και την άλλη μικρότερη (Bell and Latin, 1998). Από την άλλη πλευρά, η τιμή του καταστήματος EDLP θα είναι ελαφρώς υψηλότερη από την τιμή προσφοράς ενός καταστήματος HILO, αλλά χαμηλότερη από την κανονική τιμή του καταστήματος HILO (Yadav and Seiders, 1998) <sup>15</sup>.

### 3.1.2. Χαρακτηριστικά των δυο στρατηγικών

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής σταθερών τιμών είναι τα εξής<sup>16</sup>:

- α) Αποφεύγεται ο πόλεμος τιμών με ανταγωνιστές, από τη στιγμή που οι τιμές παραμένουν σταθερές και δεν αρχίζει ένας κύκλος μειώσεων τους.
- β) Αποφεύγονται οι εκπτώσεις και προσφορές, των οποίων η διαφημιστική δαπάνη υποστήριξης εμφανίζεται μειωμένη.
- γ) Σε περιόδους μειωμένων τιμών ή μεγάλων προσφορών δε δημιουργείται συνωστισμός, οπότε επιτυγχάνεται ομαλότερη λειτουργία καταστήματος και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.
- δ) Οι μικρότερες διακυμάνσεις στη ζήτηση έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτιωμένη διαχείριση αποθεμάτων, καθώς σταθερότητα στη ζήτηση σημαίνει λιγότερες ελλείψεις εμπορευμάτων (stock-outs) και μειωμένο ύψος αποθεμάτων ασφαλείας (back-up cost).
- ε) Εφόσον οι τιμές διατηρούνται σταθερές, αποφεύγονται τα έξοδα αλλαγής τιμών.
- στ) Με την αποφυγή μείωσης των λιανικών τιμών, επιτυγχάνεται μεγαλύτερο μέσο περιθώριο κέρδους.

Όσον αφορά την πολιτική σταθερών τιμών, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί από τους πελάτες καθώς προϋποθέτει ότι ο πελάτης, μετά τη σύγκριση των τιμών μεταξύ καταστημάτων, αναγνωρίζει και εκτιμά ότι το κατάστημα προσφέρει μονίμως καλές τιμές (Yadav and Seiders, 1998). Επίσης, η στρατηγική σταθερών τιμών μπορεί να προκαλέσει κόπωση στους πελάτες από το σταθερό επίπεδο τιμών και την απουσία προσφορών και εκπτώσεων, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για τους εμπόρους που ακολουθούν

---

<sup>15</sup> Βλ. Levy, M. and Weitz, B., *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York 2001, p. 456.

<sup>16</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p.p. 456-458.

τη στρατηγική αυτή. Γενικότερα, λίγες σχετικά είναι οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις που ακολουθούν την EDLP στρατηγική τιμολόγησης για το λόγο ότι το περιβάλλον δραστηριοποίησης μίας επιχείρησης είναι δυναμικό, με μεταβαλλόμενες συνθήκες στον ανταγωνισμό και στη συμπεριφορά των καταναλωτών (McGoldrick et al., 2000).

Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής μεταβλητών τιμών είναι τα εξής<sup>17</sup>:

- α) Προσέλκυση διαφορετικής πελατείας, ανάλογα με το επίπεδο τιμών που επικρατεί. Όταν οι τιμές είναι κανονικές, αγοράζουν άτομα με μικρότερη ευαισθησία ως προς την τιμή, ενώ όταν οι τιμές είναι μειωμένες αγοράζουν άτομα με μεγαλύτερη ευαισθησία σε αυτή. Ο έμμεσος καθορισμός διαφορετικών τιμών για διαφορετικούς πελάτες δημιουργεί ένα μηχανισμό διαφορισμού τιμών (price discrimination). Ωστόσο, οι μειώσεις της τιμής αποτελούν ένα ατελή μηχανισμό διαφορισμού τιμών, διότι ορισμένοι πελάτες θα αγόραζαν το προϊόν ακόμα και στην κανονική τιμή. Δηλαδή, τα άτομα με μικρότερη ευαισθησία ως προς την τιμή δεν μπορούν να αποκλειστούν από αγορές σε μειωμένες τιμές.

- β) Ταχεία πώληση των εμπορευμάτων σε περιόδους εφαρμογής μειωμένων τιμών.

- γ) Οι υψηλές τιμές δίνουν στους πελάτες μήνυμα ποιότητας προϊόντος ή εξυπηρέτησης, ενώ οι μειωμένες τιμές τους δίνουν μήνυμα ευκαιρίας.

- δ) Η μείωση των τιμών (εκπτώσεις) είναι ευκολότερα αναγνωρίσιμη από τον πελάτη, γιατί η σύγκριση γίνεται με τις προηγούμενες τιμές του ίδιου καταστήματος. Επίσης, η μεταβολή της ζήτησης σε εκπτώσεις συχνά είναι μεγάλη, διότι το μέγεθος της μείωσης είναι μεγάλο και η ενέργεια παροδική.

- ε) Η εφαρμογή τιμολογιακής προώθησης ορισμένων εμπορευμάτων προσελκύει πελάτες στο κατάστημα, οι οποίοι μπορούν να αγοράσουν και άλλα προϊόντα που διατίθενται σε κανονικές τιμές. Εξαιτίας λοιπόν των προωθούμενων εμπορευμάτων αυξάνεται η συνολική κίνηση στο κατάστημα, ώστε να ωφελούνται και τα εμπορεύματα εκείνα που δεν είναι σε προσφορά και πωλούνται σε κανονικές τιμές.

Η στρατηγική των μεταβλητών τιμών είναι σημαντική για τα καταστήματα όσον αφορά τη δημιουργία και ανάπτυξη own-label προϊόντων, παρέχει περισσότερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στον ανταγωνισμό και δίνει την αντίληψη στον καταναλωτή ότι προσφέρονται υψηλής ποιότητας εμπορεύματα και υπηρεσίες (Corstjens and Corstjens, 1995). Από την άλλη όμως, η αύξηση του συνωστισμού, η περιορισμένη προσωπική εξυπηρέτηση

---

<sup>17</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p. 458.

και η αλλαγή της μορφολογίας της πελατείας κατά την περίοδο των εκπτώσεων, είναι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην εικόνα του καταστήματος και ενδέχεται να την υποβαθμίσουν.

## **3.2. Μέθοδοι τιμολογιακής προώθησης λιανικών πωλήσεων**

### **3.2.1. Εκπωτικές συσκευασίες**

Οι εκπωτικές συσκευασίες αποτελεί κυρίαρχη μέθοδο τιμολογιακής προώθησης πωλήσεων των τυποποιημένων προϊόντων. Πρόκειται για συσκευασίες με μειωμένο μέσο κόστος προϊόντος, το οποίο επιτυγχάνεται με δύο τρόπους<sup>18</sup>:

α) Η ίδια ποσότητα προϊόντος διατίθεται σε μειωμένη τιμή. Το μέγεθος της συσκευασίας διατηρείται, αλλά μειώνεται η λιανική τιμή (π.χ. 50 λεπτά φθηνότερο, 10% φθηνότερο).

β) Περισσότερη ποσότητα προϊόντος διατίθεται στην ίδια τιμή. Το μέγεθος της συσκευασίας αυξάνεται, αλλά διατηρείται η λιανική τιμή (15% περισσότερο προϊόν ή 15% δωρεάν).

Οι συσκευασίες με τις οποίες προσφέρεται περισσότερο προϊόν στην ίδια τιμή διατίθενται σε περιορισμένη χρονική περίοδο και ο στόχος τους είναι η ενίσχυση των βραχυχρόνιων πωλήσεων και η αύξηση της αναγνώρισης της μάρκας. Η αυξημένη προσφερόμενη ποσότητα προϊόντος στην ίδια τιμή αποτελεί μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο από άποψη κόστους, καθώς το όφελος που προσφέρεται στον αγοραστή είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος που επωμίζεται ο παραγωγός, εφόσον η λιανική τιμή δεν είναι γραμμική συνάρτηση της ποσότητας της συσκευασίας. Άρα, στην περίπτωση που ο πελάτης κερδίζει, για παράδειγμα, 30% δωρεάν προϊόν δεν επιβαρύνεται εξίσου ο παραγωγός.

Επιπλέον, με τη μέθοδο αυτή ο παραγωγός γνωρίζει ότι το επιπλέον δωρεάν προϊόν θα φθάσει οπωσδήποτε με αυτή τη μορφή στον τελικό καταναλωτή και δεν θα απορροφηθεί σε κάποιο σημείο του δικτύου διανομής, για να πωληθεί στη συνέχεια στην κανονική τιμή (Schultz et al., 1998).

Όμως, οι εκπωτικές συσκευασίες με περισσότερο προϊόν παρουσιάζουν ορισμένα λειτουργικά προβλήματα, καθώς δημιουργούνται δυσχέρειες στην παραγωγή, την

---

<sup>18</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 125.

αποθήκευση, τη μεταφορά και την τοποθέτησή τους στα ράφια του καταστήματος, κυρίως αν είναι ασυνήθιστου σχήματος ή όγκου.

Μία μερίδα καταναλωτών ενδέχεται να βλέπουν με δυσπιστία τις εκπωτικές συσκευασίες και να υποπεύονται ότι η πραγματική τιμή έχει αυξηθεί ή ότι η ποσότητα του προϊόντος δε διαφέρει από την κανονική (Ong et al., 1997). Έτσι, η διοίκηση πρέπει να υποστηρίξει την αξιοπιστία μίας τέτοιας προωθητικής ενέργειας. Για παράδειγμα, για να γίνει αντιληπτή και πειστική η διαφορά της μεγαλύτερης εκπωτικής συσκευασίας, σκόπιμο είναι να υπάρχουν στα ράφια κάποιες λίγες κανονικές συσκευασίες ώστε ο πελάτης να διευκολύνεται στη σύγκριση.

Πελάτες οι οποίοι καταναλώνουν τακτικά ένα προϊόν θεωρούν τις εκπωτικές συσκευασίες με περισσότερο προϊόν πιο ελκυστικές. Αντιθέτως, τα άτομα που καταναλώνουν λίγο ένα προϊόν, ίσως προτιμούν μία άμεση μείωση της τιμής, αφού δεν χρειάζονται περισσότερη ποσότητα του προϊόντος. Ενδέχεται ακόμα και μία μικρή άμεση μείωση της τιμής να είναι προτιμότερη για τα άτομα αυτά, σε σχέση με μία γενναιότερη έμμεση μείωση του μέσου κόστους μέσω μεγαλύτερης προσφερόμενης ποσότητας στην ίδια τιμή.

Επιπλέον, οι τακτικοί καταναλωτές είναι εξοικειωμένοι με το προϊόν και γνωρίζουν την κανονική συσκευασία του και την κανονική τιμή του. Επομένως, αυτοί είναι σε θέση να εκτιμήσουν την εκπωτική συσκευασία και να αντιληφθούν το όφελος που συνεπάγεται η αγορά της (Ong et al., 1997)<sup>19</sup>.

### 3.2.2. Κουπόνια

Τα κουπόνια είναι δελτία που επιτρέπουν στον κάτοχό τους να αγοράσει ένα προϊόν με έκπτωση. Εκδίδονται από βιομηχάνους και εμπόρους και διανέμονται μέσω του τύπου, του ταχυδρομείου (direct mail), των συσκευασιών, των ταμείων, ειδικών stand κ.λπ., ενώ έχουν σαν στόχο τη δοκιμή προϊόντων από νέους πελάτες και την αύξηση της κατανάλωσης από τους παλιούς. Το κουπόνι πιστοποιεί μία μείωση τιμής, ενώ παράλληλα προσελκύει την προσοχή του καταναλωτή. Η μέθοδος αυτή, επομένως, συνδυάζει μία διαχειριστική και μία επικοινωνιακή λειτουργία (Bearden W. et al., 1984).

---

<sup>19</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 125-126.

Τα κουπόνια που διανέμονται μέσω του τύπου έχουν σημαντικό κόστος, αλλά προσφέρουν περιθώρια για εστιασμένη διανομή αν το αναγνωστικό κοινό του εντύπου ταυτίζεται ή εκπροσωπεί επαρκώς την πελατεία του προϊόντος.

Τα κουπόνια που διανέμονται μέσω των συσκευασιών τοποθετούνται στο εξωτερικό ή εσωτερικό της συσκευασίας. Επομένως, δίνουν τη δυνατότητα έκπτωσης, σε όσους αγοράσουν τη συσκευασία, σε μελλοντική επαναγορά του προϊόντος. Προσφέρουν, δηλαδή, στον πελάτη ένα κίνητρο για επαναγορά του ίδιου προϊόντος στο μέλλον (Raju et al., 1994).

Τα κουπόνια που διανέμονται ταχυδρομικώς προϋποθέτουν τη γνώση στοιχείων του παραλήπτη και, συνήθως, είναι κουπόνια που εκδίδονται από τον έμπορο. Εκπτωτικά κουπόνια μπορεί να διατίθενται και μέσα στο κατάστημα, όπου τοποθετούνται σε ειδικές θέσεις κοντά στο προωθούμενο προϊόν ή προσφέρονται από κάποιον υπάλληλο. Τέλος, κουπόνια μπορούν να εκδοθούν με ηλεκτρονικό τρόπο στα ταμεία. Σήμερα, ανεξάρτητα από τον τρόπο έκδοσης, τα κουπόνια παρακολουθούνται και εξαργυρώνονται ηλεκτρονικά μέσω των EPOS (Electronic Point of Sale), δηλαδή τεχνολογιών που επιτρέπουν την πλήρη καταγραφή των πωλήσεων εμπορευμάτων ή υπηρεσιών για κάθε πελάτη.

Ένα πιθανό πρόβλημα των εκπτωτικών κουπονιών είναι να μην οδηγήσουν σε μακροχρόνια αύξηση της κατανάλωσης διότι πολλοί πελάτες δημιουργούν αποθέματα και καταναλώνουν αργότερα, μειώνοντας παράλληλα τις αγορές χωρίς κουπόνι.

Ουσιαστικά, το κουπόνι αποτελεί μία επιλεκτική μέθοδο έκπτωσης. Η έκπτωση δεν δίδεται σε όλους τους πελάτες, αλλά μόνο σε εκείνους που έχουν στην κατοχή τους κουπόνι και είναι πρόθυμοι να το εξαργυρώσουν. Η αξιοποίηση των κουπονιών συνεπάγεται κάποιο διαχειριστικό κόστος για τον πελάτη, το οποίο αφορά τον κόπο και χρόνο που χρειάζεται για τη συλλογή και εξαργύρωσή τους. Μόνο τα άτομα που είναι πρόθυμα να υποστούν το διαχειριστικό κόστος για να το χρησιμοποιήσουν θα πληρώσουν τη μειωμένη τιμή. Οι χρήστες των κουπονιών είναι κυρίως άτομα με μεγαλύτερη ευαισθησία ως προς την τιμή, τα οποία είναι πρόθυμα να μπουν στη διαδικασία διαχείρισης του κουπονιού προκειμένου να εξασφαλίσουν την έκπτωση. Επομένως, το κουπόνι μπορεί να θεωρηθεί ένας μηχανισμός έμμεσου διαφορισμού τιμών (Jeuland and Narasimhan, 1985). Ειδικότερα, οι πελάτες με μεγάλη ευαισθησία ως προς την τιμή είναι πρόθυμοι να εμπλακούν στη διαδικασία χρήσης του κουπονιού και πληρώνουν τη μικρότερη τιμή, ενώ οι πελάτες με μικρή ευαισθησία ως προς την τιμή δεν ασχολούνται με το κουπόνι και πληρώνουν τη μεγαλύτερη-κανονική τιμή.

Τα κουπόνια, επίσης, προσδίδουν αξιοπιστία στην προωθητική ενέργεια. Θεωρείται λιγότερο πιθανή μία αύξηση της κανονικής τιμής πριν την έκπτωση. Το κουπόνι έχει το χαρακτήρα μίας απολύτως προσωρινής ενέργειας και δεν καλλιεργεί προσδοκίες για μία μόνιμη μείωση της τιμής ή υποψίες για μείωση της ποιότητας<sup>20</sup>.

Τέλος, μερικοί πιστεύουν ότι τα κουπόνια ενοχλούν, αποξενώνουν και μπερδεύουν τους καταναλωτές, οπότε δε συμβάλλουν στην αύξηση του store loyalty<sup>21</sup>.

### 3.2.3. Δελτία επιστροφής χρημάτων (Cash rebates)

Τα δελτία επιστροφής χρημάτων είναι η σπανιότερη μορφή τιμολογιακής προώθησης πωλήσεων. Πρόκειται για αποδεικτικά αγοράς του προϊόντος τα οποία επιστρέφουν στον πελάτη μέρος των χρημάτων που κατέβαλε. Εκδίδονται από τον κατασκευαστή του προϊόντος και επιστρέφονται στον ίδιο. Χρησιμοποιούνται για προϊόντα μεγάλης αξίας (συσκευές, αυτοκίνητα). Συμφέρουν τον έμπορο διότι δεν επωμίζεται τη διαχείρισή τους, ενώ ωφελείται από την αύξηση της ζήτησης<sup>22</sup>.

### 3.2.4. Ηγέτιδα γραμμή προϊόντων (Leader line pricing)

Η μέθοδος αυτή ορίζει χαμηλές τιμές σε συγκεκριμένες κατηγορίες εμπορευμάτων, τα οποία αγοράζονται συχνά και φέρνουν τον πελάτη στο κατάστημα (π.χ. σε ένα σούπερ μάρκετ, καφές και γάλα).

Οι ηγέτιδες γραμμές προϊόντων συχνά τιμολογούνται κάτω του κόστους. Ο ηγέτης ζημίας (loss leader) είναι μία ειδική περίπτωση τιμολόγησης ηγέτιδας γραμμής προϊόντων. Αναφέρεται στην περίπτωση όπου ένα προϊόν διατίθεται σε τιμή χαμηλότερη του κόστους. Ο ηγέτης ζημίας χρησιμοποιείται για να δημιουργήσει κίνηση στο κατάστημα και να προωθήσει την αύξηση στις πωλήσεις άλλων προϊόντων. Η εφαρμογή της μεθόδου του ηγέτη ζημίας είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα στα καταστήματα με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντων (π.χ. σούπερ μάρκετ), επειδή σε αυτό το εμπορικό περιβάλλον είναι σε θέση να προκαλέσει σημαντικές παράπλευρες αγορές συμπληρωματικών, ή και άσχετων, προϊόντων από πελάτες οι οποίοι αρχικά ελκύονται στο κατάστημα από τη χαμηλή τιμή του ηγέτη ζημίας. Ο βασικός στόχος,

---

<sup>20</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 126-128.

<sup>21</sup> Βλ. Levy, M. and Weitz, B., *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York 2001, p. 462.

<sup>22</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p. 463.

και πιθανώς το κυριότερο όφελος του ηγέτη ζημίας, είναι να προσελκύσει πελάτες οι οποίοι διαφορετικά δεν θα επισκέπτονταν το κατάστημα (Walters and Heikki, 1986)<sup>23</sup>.

### 3.2.5. Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων (Price bundling)

Η τιμολόγηση δέσμης συνδέει το κόστος αγοράς συνήθως δύο ή, σπάνια, περισσότερων προϊόντων. Υπάρχουν δύο τρόποι εφαρμογής<sup>24</sup>:

- α) Καθορισμός ενιαίας λιανικής τιμής για δύο ή περισσότερα προϊόντα. Ο τρόπος παρουσίασης στους πελάτες μπορεί να διαφέρει. Τα προϊόντα μπορεί να έχουν συσκευασθεί μαζί ή να πωλούνται ξεχωριστά. Η ενιαία λιανική τιμή μπορεί να παρουσιάζεται ως έκπτωση-άθροισμα των επιμέρους τιμών ή να παρουσιάζεται το ένα προϊόν ως δώρο που συνοδεύει την αγορά του άλλου.

- β) Συνδυασμός προσφορών. Η αγορά του ενός προϊόντος δίνει δικαίωμα έκπτωσης στην αγορά του άλλου. Για παράδειγμα, αν αγοραστεί το Α προϊόν υπάρχει έκπτωση 50% στο Β προϊόν.

Η τιμολόγηση δέσμης προϊόντων ουσιαστικά προωθεί ένα εμπόρευμα χαμηλής ζήτησης μέσω ενός προϊόντος υψηλής ζήτησης. Τα προϊόντα είναι συνήθως συμπληρωματικά (Walters, 1991). Για παράδειγμα, φακός και μπαταρίες, όπου οι μπαταρίες ως προϊόν υψηλής κυκλοφορίας προωθούν τη διακίνηση του φακού ο οποίος είναι συμπληρωματικό προϊόν χαμηλότερης κυκλοφορίας.

Στα καταστήματα με συστήματα EPOS η εφαρμογή τιμολόγησης δέσμης συνήθως δεν χρειάζεται κοινή συσκευασία των προϊόντων. Το σύστημα αναγνωρίζει μέσω του γραμμικού κώδικα αν ο πελάτης αγοράζει και τα δύο σχετικά προϊόντα και αυτομάτως κάνει την έκπτωση. Εντούτοις, οι κοινές συσκευασίες μπορεί να χρησιμοποιούνται για προσέλκυση προσοχής, απλούστευση της διαδικασίας για τον πελάτη ή άλλους λόγους.

---

<sup>23</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 128-129.

<sup>24</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 129-130.

### 3.2.6. Τιμολόγηση πολλαπλών μονάδων (Multiple unit pricing)

Η τιμολόγηση πολλαπλών μονάδων αφορά τον ορισμό ενιαίας τιμής για πολλαπλές μονάδες (συσκευασίες) του ίδιου προϊόντος. Η ενιαία τιμή είναι χαμηλότερη από το άθροισμα των επιμέρους τιμών.

Ο τρόπος παρουσίασης μπορεί να διαφέρει κατά περίπτωση. Η ενιαία τιμή μπορεί απλώς να παρουσιάζεται ως συμφέρουσα. Εναλλακτικά, η χαμηλότερη ενιαία τιμή μπορεί να μεταφράζεται σε δωρεάν μονάδες προϊόντος. Για παράδειγμα, στις δέκα φιάλες οι δύο είναι δωρεάν.

Η τιμολόγηση πολλαπλών μονάδων αυξάνει τον όγκο πωλήσεων, ενθαρρύνοντας την αγορά μεγάλης ποσότητας από τον πελάτη<sup>25</sup>.

### 3.2.7. Ευθυγράμμιση τιμών (Price lining)

Τιμολόγηση ενός προϊόντος σε διαφορετικά επίπεδα τιμής με σκοπό την έλξη διαφορετικών τμημάτων αγοράς. Για παράδειγμα, παρατηρήθηκε στο προϊόν κούκλα πάνινη η πώληση του προϊόντος στις εξής κατηγορίες τιμών: 2.99, 4.99, 5,99.

Από την ανωτέρω στρατηγική τιμολόγησης ωφελείται τόσο ο λιανέμπορος, όσο και ο πελάτης για διάφορους λόγους<sup>26</sup>:

- Περιορίζεται η σύγχυση που συχνά προκαλείται από την πολλαπλή τιμολόγηση ενός προϊόντος. Ο καταναλωτής μπορεί να επιλέξει ένα προϊόν με τη χαμηλή, μέτρια ή υψηλή τιμή [η στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει και περισσότερες από τρεις τιμές (price lines)].
- Από την πλευρά του εμπόρου, η προώθηση του προϊόντος απλοποιείται. Όλα τα προϊόντα εντός μίας price-line δύναται να προωθηθούν μαζί (π.χ. όλα τα είδη αποκριάς 3 ευρώ/ τεμάχιο). Επιπλέον, όταν ο αγοραστής πηγαίνει στο κατάστημα, μπορεί να προβεί σε αγορά προϊόντος έχοντας εκ των προτέρων στο νου του τις προκαθορισμένες price lines.
- Το price lining μπορεί επίσης να δώσει στον καταναλωτή ευελιξία. Με το price lining ένας καταναλωτής μπορεί να επωφεληθεί αγοράζοντας ένα προϊόν λίγο λιγότερο ή

---

<sup>25</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 130.

<sup>26</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p. 465.

λίγο περισσότερο από το κόστος του. Βέβαια, η στρατηγική του price lining μπορεί επίσης να περιορίσει την ευελιξία του αγοραστή, διότι μπορεί να αναγκαστεί να προσπεράσει ένα ενδιαφέρον για αυτόν προϊόν επειδή είναι η τιμή του είναι υψηλότερη από αυτή που όσο θα κόστιζε το προϊόν χωρίς το price lining.

### 3.2.8. Περιττή τιμολόγηση (Odd pricing)

Το odd pricing αναφέρεται σε μία τιμή που καταλήγει σε μονό αριθμό (π.χ. 57 λεπτά του ευρώ) ή σε μία τιμή λίγο πιο κάτω από ένα στρογγυλό αριθμό (π.χ. 9,99 ευρώ αντί για 10) και χρησιμοποιείται από τους λιανέμπορους για να υπονοήσουν στον καταναλωτή χαμηλή τιμή στο προϊόν. Η συγκεκριμένη τιμολογιακή μέθοδος προϊόντων φαίνεται να έχει επιρροή σε παρορμητικές αγορές φθηνών προϊόντων, που απευθύνονται σε καταναλωτές οι οποίοι δεν είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν αρκετά χρήματα στις αγορές τους<sup>27</sup>.

## **3.3. Τιμολόγηση εμπορευμάτων εποχιακής ζήτησης και εποχιακές εκπτώσεις**

Οι πωλήσεις της εταιρείας παρουσιάζουν έντονη εποχικότητα. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι πωλήσεις της περιόδου των Χριστουγέννων αποτελούν το 28% του ετήσιου κύκλου εργασιών, ενώ το Πάσχα και στην Έναρξη των Σχολείων οι πωλήσεις αποτελούν το 10% του ετήσιου κύκλου εργασιών αντίστοιχα.

Εποχιακά εμπορεύματα είναι αυτά των οποίων η ζήτηση είναι εποχιακή, δηλαδή συγκεντρώνεται σε μία χρονική περίοδο. Τέτοιου είδους προϊόντα είναι τα εποχιακά ενδύματα, τα σχολικά είδη, τα προϊόντα μόδας κ.α. Το βασικότερο πρόβλημα των αγαθών αυτών αποτελεί η περίπτωση όπου στο τέλος της περιόδου μένουν αποθέματα, διότι:

- α) μετά το πέρας της εποχής η ζήτηση μειώνεται ή εξαφανίζεται,
- β) την αντίστοιχη περίοδο του επόμενου έτους τα αποθέματα μπορεί να είναι εκτός των τάσεων που θα επικρατούν στην αγορά,
- γ) η διακράτηση αποθεμάτων κοστίζει.

---

<sup>27</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p. 466.

Για την αποφυγή διακράτησης αποθεμάτων εποχιακών προϊόντων στο τέλος της εποχιακής περιόδου και την αύξηση των πωλήσεων οι εμπορικές επιχειρήσεις στρέφονται στις εποχιακές εκπτώσεις, μία κοινή μέθοδο τιμολογιακής προώθησης πωλήσεων στο λιανικό εμπόριο. Οι εποχιακές εκπτώσεις είναι γενικευμένες μειώσεις τιμών σε εμπορεύματα εποχιακής ζήτησης και λαμβάνουν χώρα προς το τέλος της εποχής. Τα εποχιακά εμπορεύματα τιμολογούνται σε υψηλή τιμή στην έναρξη της εποχής, ενώ η τιμή μειώνεται κατά την περίοδο των εποχιακών εκπτώσεων ανάλογα με τη ζήτηση, τα αποθέματα και τον εναπομείναντα χρόνο λήξης της εποχής (Subrahmanyam S., 2000).

Η επιλογή του χρόνου έναρξης της έκπτωσης ενέχει το εξής πρόβλημα: Αν αρχίσουν οι εκπτώσεις νωρίτερα, κάποια εμπορεύματα θα πωληθούν ταχύτερα αλλά σε χαμηλότερες τιμές. Αν καθυστερήσουν οι εκπτώσεις, κάποια εμπορεύματα θα πωληθούν σε υψηλότερες τιμές αλλά με αργούς ρυθμούς. Σε κάθε περίπτωση, το γενικό ύψος των εκπτώσεων αυξάνεται καθώς πλησιάζει το τέλος της περιόδου.

Ο ανταγωνισμός, γενικά, επιταχύνει την έναρξη των εκπτώσεων σε εποχιακά εμπορεύματα. Η επιχείρηση αρχίζει νωρίτερα τις εκπτώσεις, σε μία στρατηγική προσπάθεια να καταλάβει νωρίτερα από τους ανταγωνιστές της το τμήμα της αγοράς που περιμένει τις εκπτώσεις (Courty and Li, 1999).

Τέλος, οι εποχιακές εκπτώσεις μπορούν να θεωρηθούν και ως μέθοδος διαφορισμού τιμής βάσει του χρόνου απόκτησης του προϊόντος. Ειδικότερα, το κατάστημα θέτει υψηλές τιμές για να πωλήσει στο τμήμα της αγοράς που είναι διαθέσιμο να πληρώσει την υψηλή τιμή προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν νωρίτερα. Κατόπιν, έχοντας «ξαφρίσει» την αγορά, το κατάστημα μειώνει την τιμή για να πωλήσει σε όσους είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν τη χαμηλή τιμή αποκτώντας το προϊόν αργότερα<sup>28</sup>.

### **3.4. Διαφορισμός τιμής στο λιανικό εμπόριο**

Ο διαφορισμός τιμής είναι ο καθορισμός διαφορετικών τιμών για διαφορετικούς αγοραστές, με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους. Ο διαφορισμός τιμής λαμβάνει δύο βασικές μορφές, τον άμεσο και τον έμμεσο διαφορισμό τιμών<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Βλ. Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας 2003, σελ. 120-121.

<sup>29</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 131-132.

### 3.4.1. Άμεσος διαφορισμός τιμών

Στον άμεσο διαφορισμό τιμών καθορίζονται άμεσα διαφορετικές τιμές στους καταναλωτές που ανήκουν σε διαφορετικά α) τμήματα αγοράς, β) περιοχές, ή γ) χρονικές ζώνες. Στο λιανικό εμπόριο ιδιαίτερα διαδεδομένος είναι ο άμεσος διαφορισμός τιμών βάσει των χαρακτηριστικών της περιοχής που εξυπηρετεί το κατάστημα. Ειδικότερα, οι αλυσίδες λιανικού εμπορίου έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν την τιμολογιακή πολιτική στις συνθήκες ζήτησης της περιοχής που εξυπηρετεί το κάθε υποκατάστημα. Για παράδειγμα, ένα υποκατάστημα σε περιοχή με πελατεία πιο ευαίσθητη στην τιμή διατηρεί χαμηλότερες τιμές.

Ανάλογος διαφορισμός τιμών, βάσει του χρόνου που γίνεται η πώληση, ακολουθείται και στις εποχιακές εκπτώσεις. Ειδικότερα, η επιχείρηση θέτει υψηλές τιμές για να πωλήσει στο τμήμα της αγοράς που είναι διαθέσιμο να πληρώσει την υψηλή τιμή προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν νωρίτερα. Κατόπιν, έχοντας «ξαφρίσει» την αγορά, η επιχείρηση μειώνει την τιμή για να πωλήσει σε όσους πελάτες προτιμούν να αποκτήσουν το προϊόν αργότερα, πληρώνοντας χαμηλότερη τιμή.

### 3.4.2. Έμμεσος διαφορισμός τιμών

Στον έμμεσο διαφορισμό τιμών δεν επιχειρείται η απευθείας κατηγοριοποίηση των πελατών, όπως στον άμεσο, αλλά καθορίζονται με έμμεσο τρόπο διαφορετικές τιμές βάσει των εξής μεθόδων:

α) *Τύποι προϊόντος*. Διαφορετικοί τύποι του ιδίου, ουσιαστικά, προϊόντος φέρουν διαφορετικές τιμές. Για παράδειγμα, ένα προϊόν πωλείται σε διαφορετικές τιμές ανάλογα με τον αν φέρει λιανεμπορική ή βιομηχανική επωνυμία.

β) *Σημεία πώλησης*. Ορισμένες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου υποστηρίζουν τη λειτουργία ειδικών σημείων πώλησης των εμπορευμάτων τους (π.χ. εκπτωτικά πρατήρια), όπου οι τιμές είναι χαμηλότερες από τα υπόλοιπα καταστήματα.

γ) *Εκπτώσεις ποσότητας*. Έχουμε μία μείωση τιμής αν η αγοραζόμενη ποσότητα υπερβεί ένα ορισμένο ύψος.

δ) *Μη γραμμική τιμολόγηση*. Όταν έχουμε μη γραμμική τιμολόγηση η τιμή της μονάδας είναι διαφορετική σε διαφορετικές ζώνες ή διαστήματα κατανάλωσης.

ε) *Τιμολόγηση δέσμης*. Ένα προϊόν προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή εφόσον αγοραστεί μαζί με άλλα.

#### **4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ**

Ο όρος “διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας”(supply chain management-SCM) εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει εκείνες τις εσωτερικές διαδικασίες και τη διαχείριση ενός δικτύου διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων που λαμβάνουν μέρος στη διανομή προϊόντων και υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (buy-side of an enterprise) (Harland C.M., 1996). Το SCM περιλαμβάνει το σύνολο της διακίνησης και αποθήκευσης των πρώτων υλών, των ημιτελών και έτοιμων προϊόντων από τον τόπο παραγωγής στον τόπο κατανάλωσης, ενώ στόχος του είναι η μεγιστοποίηση το κέρδους με την τοποθέτηση των κατάλληλων πόρων και προϊόντων στον κατάλληλο τόπο, την κατάλληλη χρονική στιγμή<sup>30</sup>.

##### **4.1. Εφοδιασμός**

###### **4.1.1. Εφοδιασμός και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Ο λιανέμπορος είναι ο τελευταίος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οποίος παρέχει αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή. Ο εφοδιασμός και η προμήθεια προϊόντων είναι ένα στοιχείο κλειδί στη στρατηγική του λιανεμπορίου και η διαδικασία παράδοσης του προϊόντος στον καταναλωτή αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η στρατηγική θα καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο οι παραγωγικοί πόροι και οι επιχειρηματικές ευκαιρίες θα αντιμετωπιστούν από τη διοίκηση της λιανεμπορικής επιχείρησης, έτσι ώστε να φέρει εις πέρας τα σχέδια μάρκετινγκ που έχει θέσει. Οι αγοραστικές αποφάσεις πάνω στο προϊόν και την τιμή, επηρεάζονται από παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα, το κόστος, η τοποθέτηση του προϊόντος και η πολιτική προώθησης του κατασκευαστή. Επιπλέον, η στρατηγική εφοδιασμού προϊόντων δεν πρέπει να στοχεύει μόνο στην ελαχιστοποίηση του κόστους και στη μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά και στα αυξημένα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών (Shepherd-Walwyn S., 1997).

---

<sup>30</sup> Βλ. Kent, A. E. and Omar, O. E., *Retailing*, Palgrave-McMillan, Basingstoke 2003, p. 297.

Η ικανότητα ανάπτυξης πηγών εφοδιασμού καθορίζεται από το στάδιο ανάπτυξης και το μέγεθος της λιανεμπορικής επιχείρησης. Ένα θέμα που έχει να κάνει με το μέγεθος της επιχείρησης είναι η ανάπτυξη μίας δικής της μάρκας προϊόντων (own-brand merchandise), συμπληρωματικών ή υποκατάστατων των ήδη υπαρχόντων στο κατάστημα από τους διάφορους προμηθευτές. Η απόφαση αυτή εκ μέρους μίας λιανεμπορικής επιχείρησης έχει επιδράσεις στις σχέσεις της με τους προμηθευτές, όσον αφορά τον εφοδιασμό και τη στρατηγική επένδυση διατήρησης σχέσεων συνεργασίας με τους προμηθευτές. Στα πρώτα βήματα της δημιουργηθείσας, από τη ίδια την λιανεμπορική επιχείρηση, φίρμας προϊόντων, απαιτούνται σχετικά χαμηλά επίπεδα επενδύσεων. Όταν η μάρκα αυτή εξελιχθεί όμως, ο ανταγωνισμός με τις μάρκες των προμηθευτών δεν θα έγκειται μόνο στο κόστος, αλλά και στην ποιότητα και την καινοτομία. Στο επίπεδο αυτό λοιπόν, ο λιανέμπορος είναι απαραίτητο να επενδύσει στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος, στην ποιοτική διαχείριση και στις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους προμηθευτές (Wileman and Jary, 1997)<sup>31</sup>.

#### 4.1.2. Στρατηγικές εφοδιασμού

Οι μάνατζερ των επιχειρήσεων του λιανεμπορίου πρέπει να επιλέξουν μία πολιτική εφοδιασμού που δεν περιλαμβάνει μόνο εγχώριους προμηθευτές, αλλά στρέφεται και σε διεθνείς και παγκόσμιες πηγές εφοδιασμού. Κάποιοι εγχώριοι παράγοντες θα ωθήσουν την επιχείρηση στην εξεύρεση προμηθευτών εκτός της εγχώριας αγοράς, ενώ κάποιοι άλλοι παράγοντες από τις διεθνείς αγορές θα της κεντρίσουν το ενδιαφέρον να στραφεί προς αυτές.

##### 4.1.2.1. Εφοδιασμός από την εγχώρια αγορά

Ο εφοδιασμός από εγχώριους προμηθευτές παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα<sup>32</sup>:

i) Αποφεύγονται οι δυσκολίες επικοινωνίας οι οποίες σχετίζονται με τις διαφορετικές εθνικές γλώσσες, ενώ οι υποδομές επικοινωνίας είναι εδραιωμένες στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες.

ii) Ο προγραμματισμός παράδοσης των παραγγελιών είναι λιγότερο περίπλοκος καθώς η μεταφορά μπορεί επιτευχθεί με χερσαία μεταφορικά μέσα, ενώ η υπερπόντια μεταφορά

---

<sup>31</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., pp. 298-299.

<sup>32</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 300.

προϊόντων μπορεί να περιλαμβάνει πολλές μορφές μεταφοράς και αρκετούς μεσάζοντες από τον αρχικό προμηθευτή μέχρι τον λιανέμπορο που έκανε την παραγγελία.

iii) Για τους ίδιους λόγους, η διαχείριση της διάχυσης πληροφοριών είναι ευκολότερη στην εγχώρια αγορά και οι επισκέψεις στην έδρα του προμηθευτή για επιτόπιο έλεγχο των προϊόντων πιο επιτεύξιμες.

#### 4.1.2.2. Εφοδιασμός από τη διεθνή αγορά

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που στρέφει τους λιανέμπορους σε διεθνείς πηγές για τον εφοδιασμό τους είναι το υψηλό κόστος παραγωγής προϊόντων εγχωρίως. Έτσι, εισαγωγές προϊόντων με χαμηλότερο κόστος επιτρέπουν στο λιανέμπορο να επιτύχει μεγαλύτερα κέρδη ή να πουλήσει με χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές του. Αξιοσημείωτο είναι ότι η πλειοψηφία των καταναλωτικών αγαθών στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης εισάγονται, άμεσα ή έμμεσα, από άλλες χώρες (Swoboda B. et al., 2008).

Επίσης, η μειωμένη ικανότητα παραγωγής και η έλλειψη καινοτομίας προϊόντος στην εγχώρια αγορά έχουν σαν αποτέλεσμα τη στροφή των επιχειρήσεων προς τη διεθνή αγορά για εύρεση προμηθευτών (McGoldrick and Davies, 1995)<sup>33</sup>.

#### 4.1.3. Logistics

Logistics είναι εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών, από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσης τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Η λειτουργία τους αναπτύχθηκε από την ανάγκη των προμηθευτών και των πελατών τους να συνεργάζονται μεταξύ τους αποδοτικότερα και πιο συγχρονισμένα κατά μήκος μίας εφοδιαστικής αλυσίδας. Η διανομή των προϊόντων από τους προμηθευτές στους λιανέμπορους λαμβάνει χώρα μεταξύ λειτουργικά ανεξάρτητων δραστηριοτήτων: από την παραγωγή στην αποθήκευση, για τη μετέπειτα μεταφορά τους είτε στον επόμενο κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας είτε κατευθείαν στο λιανέμπορο<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 302.

<sup>34</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 312.

## **4.2. Νέες τεχνολογίες και η επίδρασή τους στην εφοδιαστική αλυσίδα**

### **4.2.1. Νέες τεχνολογίες πληροφορίας**

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να μαθαίνουν πώς να χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά το Internet, το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) και τις σχετικές πληροφοριακές και επικοινωνιακές τεχνολογίες στις εφοδιαστικές τους αλυσίδες. Με την κατάλληλη χρήση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας, διαπίστωσαν ότι θα μπορούσαν να βελτιώσουν δραματικά τις λειτουργίες της εξυπηρέτησης και της διανομής, ενοποιώντας τα ενδοεπιχειρησιακά πληροφοριακά τους συστήματα με αυτά των εξωτερικών συνεργατών τους. Έτσι, ενώ στο παρελθόν οι βελτιώσεις στις εφοδιαστικές αλυσίδες στόχευαν περισσότερο στις εσωτερικές διαδικασίες της κάθε επιχείρησης, οι πιο πρόσφατες βελτιώσεις επικεντρώνουν στα κανάλια παραγωγής και διανομής. Ανεπτυγμένα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων, εκσυγχρονισμένα συστήματα logistics και νεότερες τεχνολογίες διαμοιρασμού πληροφοριών, όπως GPS (Global Positioning System), συσκευές αναγνώρισης ραδιοσυχνοτήτων (Radio Frequency Identification Devices-RFID), το Internet, καθώς και άλλες ασύρματες πλατφόρμες τηλεπικοινωνίας, έχουν αναβαθμίσει τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η συλλογή, η ανάλυση και η διανομή της πληροφορίας μέσω ανεπτυγμένων τεχνολογιών γίνεται ακριβέστερα και με πολύ μικρότερο κόστος. Ο Thomas Friedman (2005) περιγράφει αυτή την “ισοπέδωση” του κόσμου σαν μία κατάσταση όπου οι τεχνολογίες συγκλίνουν και επιτρέπουν το διαμοιρασμό εργασίας και γνώσης οπουδήποτε στον κόσμο, σε πρώτο χρόνο και χωρίς περιορισμούς<sup>35</sup>.

### **4.2.2. Η επίδραση των νέων τεχνολογιών στην εφοδιαστική αλυσίδα**

Για τη διερεύνηση της επίδρασης των νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, η εφοδιαστική αλυσίδα χωρίζεται σε τέσσερις διακριτές συνιστώσες: τον εφοδιασμό, την αποθήκευση, τη μεταφορά-διανομή και τις πληρωμές. Και οι τέσσερις αυτές συνιστώσες έχουν μετασχηματιστεί και διασυνθεθεί μεταξύ τους πιο σφιχτά και αποτελεσματικά με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών, με αποτέλεσμα την προσκόμιση

---

<sup>35</sup> Βλ. Siems, T., “Who supplied my cheese? Supply Chain Management in the global economy”, *Business Economics*, October 2005, pp. 6-19 (p. 8).

ακριβέστερων πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο στους μανάτζερ οι οποίοι παίρνουν αποφάσεις.

Όσον αφορά το κανάλι του εφοδιασμού, τα ερωτήματα που τίθενται είναι τα εξής: ποια είναι η κατάλληλη συλλογή εμπορευμάτων που πρέπει να προσφέρει μία λιανεμπορική επιχείρηση στους πελάτες της, από ποιους προμηθευτές πρέπει να εφοδιαστεί με εμπορεύματα και με πόση ποσότητα αποθεμάτων πρέπει να εφοδιαστεί. Για να παρθούν οι βέλτιστες αποφάσεις στα παραπάνω ερωτήματα, οι μανάτζερ των επιχειρήσεων είναι απαραίτητο αφενός να γνωρίζουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους και αφετέρου να τις ικανοποιούν. Εκτός από την μελέτη των τάσεων της αγοράς, παρακολουθώντας με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών σε πρώτο χρόνο τις πωλήσεις και διαθέτοντας τις πληροφορίες αυτές στους μεσάζοντες συνεργάτες, γίνεται δυνατή η βέλτιστη κατανόηση των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων, γεύσεων και στυλ κτλ.

Επίσης, ένα βέλτιστης αποδοτικότητας κανάλι εφοδιασμού επιδρά θετικά στην αναγνώριση του απαιτούμενου επιπέδου αποθεμάτων. Η σε πραγματικό χρόνο μετάδοση των πληροφοριών σχετικά με τις πωλήσεις, τον εφοδιασμό, το διαθέσιμο στις αποθήκες και το μεταφερόμενο προς τις αποθήκες της λιανεμπορικής επιχείρησης απόθεμα, την παραγωγή και το πρόγραμμα διανομής των εμπορευμάτων μεταξύ των μεσαζόντων στην εφοδιαστική αλυσίδα, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διακρατούν χαμηλότερο επίπεδο αποθεμάτων από ότι θα κρατούσαν σε άλλη περίπτωση.

Όσον αφορά το κανάλι μεταφοράς-διανομής, το ερώτημα που τίθεται είναι με ποιο τρόπο πρέπει να μεταφερθούν και να αποθηκευτούν τα εμπορεύματα. Για την απάντηση του ερωτήματος αυτού είναι απαραίτητη, καταρχάς, η κατανόηση του συνόλου της εφοδιαστικής αλυσίδας και στη συνέχεια η χρησιμοποίηση των αποδοτικών και αποτελεσματικών inventory και logistics συστημάτων. Και σε αυτή την περίπτωση, η διάχυση της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη βοήθεια των σύγχρονων πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων, επιτρέπουν τη λήψη καλύτερων αποφάσεων για την αποθεματοποίηση και διακίνηση των εμπορευμάτων. Δηλαδή, με τη χρήση της τεχνολογίας τα κατάλληλα αγαθά μεταφέρονται στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη χρονική στιγμή, χωρίς να χρειάζεται η αποθήκευση ή διακράτηση περισσότερων αποθεμάτων από ότι πραγματικά χρειάζεται. Σαν αποτέλεσμα, το κόστος μειώνεται τόσο γιατί μειώνονται οι άσκοπες μεταφορές των προϊόντων, όσο και γιατί μειώνονται τα έξοδα αποθήκευσης αγαθών σε ίδιες αποθήκες ή αποθήκες τρίτων.

Τέλος, στο κανάλι πληρωμών το ζητούμενο είναι ο βέλτιστος τρόπος διακίνησης των χρημάτων σε αντάλλαγμα για τα παραδοτέα αγαθά και υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, το ερώτημα είναι: πώς και πότε οι προμηθευτές πρέπει να πληρώνονται; Έχοντας πλήρη γνώση των λειτουργιών στην εφοδιαστική αλυσίδα όλων των επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε αυτή, είναι κρίσιμης σημασίας η δημιουργία ενός συστήματος πληρωμών που να λειτουργεί ομαλά και με ακρίβεια. Τα συστήματα ERP που επικοινωνούν και διαμοιράζονται πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Siems T., 2005).

Και τα τέσσερα αυτά κανάλια έχουν μετασχηματιστεί από τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας. Η αποτελεσματική εφαρμογή των νέων αυτών τεχνολογιών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλέγουν γρήγορα και να αναλύουν πολύτιμες πληροφορίες καθ'όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβάνοντας την απεικόνιση της ζήτησης σε πραγματικό χρόνο. Εν συντομία, οι ροές πληροφοριών εντός και μεταξύ των επιχειρήσεων μπορούν να οργανωθούν με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών, με αποτέλεσμα τη λήψη καλύτερων και εγκαίρτερων αποφάσεων κατά μήκος μίας εφοδιαστικής αλυσίδας (Lee and Whang, 2001)<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Siems, T., 2005, όπ. π., p. 9.

## 5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ (INVENTORY MANAGEMENT)

### 5.1. Διατήρηση αποθεμάτων

#### 5.1.1. Χρησιμότητα της διατήρησης αποθεμάτων

Στο λιανεμπόριο, η λειτουργία της διατήρησης αποθεμάτων (inventory) οφείλει την ύπαρξή της στο γεγονός ότι η προσφορά και η ζήτηση εμπορευμάτων δεν ταυτίζονται σχεδόν ποτέ. Η χρησιμότητα, λοιπόν, του inventory μπορεί να εξηγηθεί από τους παρακάτω παράγοντες<sup>37</sup>:

α) Ο παράγοντας χρόνος αφορά τη μακροσκελή διαδικασία της παραγωγής και διανομής που χρειάζεται μέχρι το εμπόρευμα να φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Ο χρόνος είναι απαραίτητος για την ανάπτυξη προγράμματος παραγωγής ενός προϊόντος από τον κατασκευαστή, την αναζήτηση πρώτων υλών, τη μεταφορά των πρώτων υλών (transit time), την παραγωγή του προϊόντος και τη μεταφορά του στους διάφορους μεσάζοντες, μέχρι να φθάσει στον καταναλωτή. Λίγοι καταναλωτές θα ήταν πρόθυμοι να περιμένουν τόσο πολύ για μία τους αγορά. Για να μπορεί μία λιανεμπορική, και όχι μόνο, επιχείρηση να δημιουργεί κέρδη πρέπει να αποκτήσει τη φήμη ότι έχει όλα της τα εμπορεύματα άμεσα διαθέσιμα στον καταναλωτή ή εντός ενός λογικού χρονικού διαστήματος.

β) Η διατήρηση αποθεμάτων επιτρέπει την ανεξαρτησία μεταξύ των εκ φύσεως εξαρτημένων διαδικασιών της παραγωγής προϊόντων, της αποθήκευσής τους, της διανομής τους, του λιανεμπορίου και της αγοράς τους από τους καταναλωτές. Επιτρέπει δηλαδή να μην είναι αναγκαίο η παραγωγή να προσαρμόζεται στη ζήτηση και το αντίθετο.

γ) Ο παράγοντας αβεβαιότητα αφορά γεγονότα που δεν είναι προβλέψιμα και τα οποία ίσως επιφέρουν μετατροπές στα αρχικά σχέδια μίας επιχείρησης. Στον παράγοντα αυτό εμπεριέχονται οι λάθος προβλέψεις στη ζήτηση των εμπορευμάτων, οι μεταβολές στην απόδοση της παραγωγής, οι βλάβες στα μηχανήματα και τον μηχανολογικό εξοπλισμό σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι απεργίες, οι θεομηνίες, οι καθυστερήσεις στη

---

<sup>37</sup> Βλ. Tersine, R. J., *Principles of Inventory and Materials Management*, 3<sup>rd</sup> edition, Elsevier Science Publishing Co, North Holland, New York 1988, pp. 6-7.

μεταφορά των εμπορευμάτων και οι ακραίες καιρικές συνθήκες. Όταν λοιπόν μία λιανεμπορική επιχείρηση διατηρεί απόθεμα εμπορευμάτων στις αποθήκες της προστατεύεται κατά κάποιο τρόπο από απρόσμενα ή απρογραμματίστα συμβάντα.

δ) Τέλος, η δυνατότητα διατήρησης αποθεμάτων επιτρέπει στον οικονομικό οργανισμό την ελαχιστοποίηση του κόστους του, καθώς ο λιανέμπορος μπορεί να αγοράσει εμπόρευμα σε οικονομικές ποσότητες. Μεγάλες σε ποσότητα αγορές από έναν προμηθευτή συνήθως συνοδεύονται από έκπτωση στην τιμή, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στο λιανέμπορο να μειώσει σημαντικά το κόστος απόκτησης αποθεμάτων.

### 5.1.2. Χαρακτηριστικά της διατήρησης αποθεμάτων

Τα χαρακτηριστικά των συστημάτων διατήρησης αποθεμάτων που αναφέρονται συχνότερα είναι η ζήτηση, ο ανεφοδιασμός, οι περιορισμοί και τα κόστη. Η ζήτηση αφορά τις μονάδες εμπορευμάτων που βγαίνουν από την αποθήκη αποθεμάτων, ο ανεφοδιασμός τις μονάδες εμπορευμάτων που εισέρχονται στην αποθήκη, τα κόστη καθετί που θυσιάζεται με τη διατήρηση ή όχι αποθεμάτων και οι περιορισμοί τους φραγμούς που επιβάλλονται στη ζήτηση, στην αναπλήρωση των αποθεμάτων και στα κόστη της επιχείρησης, είτε από τους διαχειριστές της είτε από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της<sup>38</sup>.

#### 5.1.2.1. Η ζήτηση

Η ζήτηση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με τη διάστασή της, τη συχνότητα με την οποία λαμβάνει χώρα και τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται. Η διάσταση της ζήτησης αναφέρεται στο μέγεθός της και έχει τη διάσταση της ποσότητας. Όταν το μέγεθός της είναι το ίδιο από περίοδο σε περίοδο, η ζήτηση είναι σταθερή, ενώ σε αντίθετη περίπτωση η ζήτηση είναι μεταβαλλόμενη. Εξάλλου, όταν το μέγεθος της ζήτησης είναι γνωστό το σύστημα αναφέρεται ως αιτιοκρατικό (deterministic), ενώ όταν το μέγεθός της είναι άγνωστο το σύστημα αναφέρεται ως πιθανοκρατικό (probabilistic). Η συχνότητα της ζήτησης είναι το μέγεθος της ζήτησης ανά μονάδα χρόνου, ενώ ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται αναφέρεται στο πώς οι μονάδες των προϊόντων εξέρχονται από την αποθήκη. Οι μονάδες

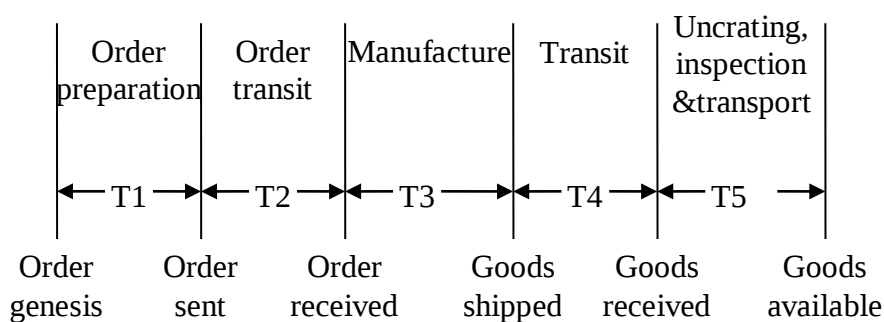
---

<sup>38</sup> Tersine, R. J., 1988, όπ. π., p. 11.

μπορεί να εξέρχονται στην αρχή μίας περιόδου, στο τέλος μίας περιόδου, κατά τη διάρκεια μίας περιόδου ή εποχιακά<sup>39</sup>.

#### 5.1.2.2. Ο ανεφοδιασμός

Ο ανεφοδιασμός της αποθήκης με αποθέματα μπορεί να χωριστεί σε κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθός του, το σχεδιασμό με τον οποίο πραγματοποιείται και το χρόνο που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί η διαδικασία του (lead time). Το μέγεθος του ανεφοδιασμού αναφέρεται στην ποσότητα ή το μέγεθος της παραγγελίας που πρόκειται να παραληφθεί από το τμήμα της αποθήκης μίας επιχείρησης. Το μέγεθος μπορεί να είναι σταθερό ή μεταβλητό, ανάλογα με το είδος του συστήματος διατήρησης αποθεμάτων. Ο σχεδιασμός βάσει του οποίου μία λιανεμπορική επιχείρηση ανεφοδιάζει την αποθήκη με εμπορεύματα αναφέρεται στο πώς οι μονάδες εμπορευμάτων εισέρχονται στην αποθήκη. Οι συνήθεις τρόποι είναι η στιγμιαία καταχώρηση στην αποθήκη, η ομοιόμορφη καταχώρηση και η καταχώρηση ανά παρτίδες. Ο χρόνος που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί η διαδικασία ανεφοδιασμού της αποθήκης περιλαμβάνει το χρονικό διάστημα μεταξύ της στιγμής που ο λιανέμπορος αποφασίζει την αναπλήρωση του αποθέματος ενός προϊόντος και τη στιγμή που το απόθεμα εισέρχεται στην αποθήκη<sup>40</sup>. Τα κρίσιμα στοιχεία και διαστήματα που περιλαμβάνει το lead time φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



(Tersine, R., p. 12)

Μαθηματικά, το lead time μπορεί να υπολογιστεί ως:

$$L = \text{lead time} = T1 + T2 + T3 + T4 + T5,$$

όπου,

<sup>39</sup> Tersine, R. J., 1988, όπ. π., p. 12.

<sup>40</sup> Tersine, R. J., 1988, όπ. π., pp. 12-13.

T1 = το χρονικό διάστημα προετοιμασίας της επιχείρησης για υποβολή παραγγελίας,  
T2 = το χρονικό διάστημα μετάδοσης της υποβολής παραγγελίας στον προμηθευτή,  
T3 = το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για την παραγωγή του προϊόντος,  
T4 = το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί για να παραδοθεί η παραγγελία από τον προμηθευτή,  
T5 = το χρονικό διάστημα μεταξύ της παραλαβής του προϊόντος από τον προμηθευτή και της τοποθέτησής του στην αποθήκη.

Παρατηρείται ότι οι μεταβλητές T2, T3 και T4 εξαρτώνται από εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες της επιχείρησης που υποβάλλει την παραγγελία, πράγμα που τις κάνει σε εξαιρετικό βαθμό μη ελεγχόμενες. Αντιθέτως, οι μεταβλητές T1 και T5 αντιστοιχούν σε ενδοεπιχειρησιακές δραστηριότητες, γεγονός που τις κάνει ελεγχόμενες από την επιχείρηση που υποβάλλει την παραγγελία.

#### 5.1.2.3. Οι περιορισμοί

Οι περιορισμοί αφορούν τα όρια δυνατοτήτων μίας λιανεμπορικής επιχείρησης, τα οποία περιορίζουν το σύστημα διαχείρισης των αποθεμάτων της. Για παράδειγμα, η έκταση των αποθηκευτικών χώρων της επιχείρησης, τα διαθέσιμα χρηματικά κεφάλαιά της, ο διαθέσιμος εξοπλισμός και το υπαλληλικό προσωπικό που είναι απαραίτητο για την υποστήριξη της διαχείρισης αποθεμάτων προϊόντων, είναι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στο κατά πόσο μπορεί να διατηρεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα αποθέματά της<sup>41</sup>.

#### 5.1.2.4. Κόστη αποθεμάτων

Ο αντικειμενικός σκοπός της διαχείρισης αποθεμάτων, από την πλευρά της λιανεμπορικής επιχείρησης, είναι να έχει στη διάθεσή της την κατάλληλη ποσότητα εμπορευμάτων, την κατάλληλη χρονική στιγμή και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Τα κόστη της διαχείρισης αποθεμάτων σχετίζονται με τη λειτουργία του συστήματος διαχείρισης και το κατά πόσο αποδοτικό και λειτουργικό είναι, ενώ χωρίζονται στις εξής κατηγορίες<sup>42</sup>:

---

<sup>41</sup> Tersine, R. J., 1988, όπ. π., p. 13.

<sup>42</sup> Tersine, R. J., 1988, όπ. π., pp. 13-15.

i) *το κόστος αγοράς (purchase cost)* μίας μονάδας προϊόντος για ένα λιανέμπορο, που ισούται με την τιμή κτήσης του από τον προμηθευτή πλέον τα έξοδα μεταφοράς του.

ii) *το κόστος παραγγελίας (order/setup cost)*, το οποίο δημιουργείται από τα έξοδα έκδοσης παραγγελίας αγοράς προς τον προμηθευτή. Το κόστος αυτό διαφέρει ανάλογα με τον αριθμό των αιτήσεων για παραγγελία που αποστέλλονται από το λιανέμπορο σε προμηθευτές και δεν εξαρτάται από το μέγεθος των παραγγελιών. Σε αυτό το κόστος περιλαμβάνονται τα κόστη που δημιουργούνται από δραστηριότητες όπως η αίτηση παραγγελίας, η ανάλυση των προμηθευτών, η παραλαβή και ο έλεγχος της παραγγελίας, καθώς και η απαιτούμενη γραφική εργασία για τη διεκπεραίωση της συναλλαγής.

iii) *το κόστος διακράτησης αποθεμάτων (holding cost)* περιλαμβάνει εκείνα τα κόστη που σχετίζονται με την επένδυση σε αποθέματα και τη διατήρησή τους στην αποθήκη της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ενσωματώνει το κόστος ευκαιρίας, δηλαδή τα επιπλέον οφέλη που θα απολάμβανε η λιανεμπορική επιχείρηση αν το χρηματικό κεφάλαιο που επένδυσε σε αποθέματα είχε επενδυθεί κάπου αλλού, το κόστος φορολόγησης των αποθεμάτων, της ασφάλισης τους, της διακίνησής τους εντός της επιχείρησης, τη φύρα από χάσιμο ή κλοπή, την απαξίωσή τους εξαιτίας της αλλαγής των τάσεων της μόδας και τη φθορά τους από το πέρασμα του χρόνου.

iv) *το κόστος εξάντλησης αποθεμάτων (stock-out cost)* είναι το οικονομικό επακόλουθο της έλλειψης αποθεμάτων και τη μη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η οικονομική απώλεια από τη μη ικανοποίηση της ζήτησης εμπορευμάτων από τους πελάτες εξαρτάται από τον αν το εμπόρευμα που έχει εξαντληθεί αντικαθίσταται, υποκαθίσταται από κάποιο άλλο που να ικανοποιεί εξίσου τις ανάγκες του πελάτη ή δεν αναπληρώνεται. Στην πρώτη περίπτωση, η πώληση δεν χάνεται αλλά καθυστερεί λίγες μέρες μέχρι ο λιανέμπορος να παραλάβει την παραγγελία από τον προμηθευτή του. Βέβαια, μία επείγουσα αναπλήρωση του αποθέματος εμπορευμάτων για την εξυπηρέτηση του πελάτη εμπεριέχει επιπλέον κόστη για τη λιανεμπορική επιχείρηση, καθώς θα επιβαρυνθεί με όλα τα κόστη για την παραγγελία ενός μόνο εμπορεύματος. Σε περίπτωση που ο λιανέμπορος δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη του και η πώληση δεν πραγματοποιηθεί, εκτός από την οικονομική απώλεια της μη πώλησης η επιχείρηση χάνει το κύρος και την αφοσίωση (loyalty) του πελάτη προς αυτή.

## **6. ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ**

### **6.1. Ορισμός ατμόσφαιρας καταστήματος**

Ο Kotler (1973) ορίζει την ατμόσφαιρα του καταστήματος σαν το συνειδητό σχεδιασμό του χώρου του προκειμένου να δημιουργούνται ορισμένες επιδράσεις στους αγοραστές, την πελατεία του. Επίσης, διακρίνει τις εξής διαστάσεις της ατμόσφαιρας του καταστήματος: οπτική διάσταση-visual dimension (μέγεθος, σχήμα, φωτισμός, χρώματα, διακόσμηση, ευκολία μετακίνησης), ωτική διάσταση-aural dimension (μουσική, ένταση, τόνος), οσφραντική διάσταση-olfactory dimension (φρεσκάδα, οσμή) και διάσταση της αφής-tactile dimension (θερμοκρασία, απαλότητα, ομαλότητα).

Με τον όρο atmospherics αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά του εσωτερικού χώρου του καταστήματος, τα οποία καθορίζουν την ατμόσφαιρα μέσα σε αυτό και επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι ο φωτισμός, τα κλιματιστικά συστήματα, τα ασανσέρ, τα καρπέτα, η αρχιτεκτονική του χώρου, ο εσωτερικός διάκοσμος, τα χρώματα, η θέση και το πλάτος των διαδρόμων, οι τουαλέτες κλπ. (Hoffman and Turley, 2002). Η διαμόρφωση και ο έλεγχος της ατμόσφαιρας αποβλέπουν στην επίτευξη ευχάριστων συνθηκών για τους πελάτες, οι οποίες είναι επίσης συνεπείς με την ευρύτερη τοποθέτηση και εικόνα του καταστήματος. Οτιδήποτε, όμως, γίνεται για τη δημιουργία μίας ευχάριστης ατμόσφαιρας για τους πελάτες, πρέπει να γίνεται με μέτρο. Η υπερβολική ή η ανεπαρκής εκμετάλλευση των παραγόντων που συνθέτουν την ατμόσφαιρα ενός καταστήματος, οδηγούν σε μη επιθυμητά αποτελέσματα για μία λιανεμπορική επιχείρηση<sup>43</sup>.

### **6.2. Επιδράσεις της ατμόσφαιρας του καταστήματος στον καταναλωτή**

Η θεμελιώδης θεωρητική υποστήριξη της διαχείρισης της εμπορικής ατμόσφαιρας βρίσκεται στην περιβαλλοντική ψυχολογία (environmental psychology), και ειδικότερα στο μοντέλο SOR (Stimulus Organism Response). Σύμφωνα με το απλό αυτό μοντέλο, όταν λαμβάνεται ένα εξωτερικό ερέθισμα από ένα δέκτη επιφέρει μία συγκινησιακή κατάσταση και προκαλεί μία αντίδραση συμπεριφοράς. Ειδικότερα, η ατμόσφαιρα του χώρου συναλλαγών

---

<sup>43</sup> Βλ. Σιώμοκος, Γ. Ι., *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002, σελ. 606.

αποτελεί ερέθισμα το οποίο, υφιστάμενο επεξεργασία από τον πελάτη, προκαλεί μία αντίδραση συμπεριφοράς. Η αντίδραση μπορεί να λάβει δύο αντίθετες μορφές, είτε συμπεριφορά προσέγγισης είτε αποφυγής (Baker et al., 1992).

Ο ρόλος της ατμόσφαιρας του καταστήματος είναι καθοριστικός, καθώς οι πρώτες εντυπώσεις που δημιουργούνται στον πελάτη ενός λιανεμπορικού καταστήματος μπορούν να κάνουν τη διαφορά σε ότι αφορά την ικανοποίηση και προσήλωσή του σε αυτό. Η δημιουργία της κατάλληλης ατμόσφαιρας και οι συνεπαγόμενες θετικές εντυπώσεις και αξιολογήσεις των πελατών (Bitner, 1992) έχουν άμεσα σημαντικά οφέλη, όπως οι αυξημένες πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο του καταστήματος και τα αυξημένα περιθώρια κέρδους (Richardson et al. 1996). Ένα περιβάλλον που δημιουργεί καλή διάθεση στον πελάτη ενισχύει την πιθανότητα πραγματοποίησης παρορμητικών αγορών, δηλαδή αγορών που δεν είχε αποφασίσει να κάνει πριν την είσοδο στο κατάστημα, επιμηκύνει την παραμονή του πελάτη μέσα σε αυτό και διευκολύνει την επικοινωνία με τους πωλητές, με αποτέλεσμα την ενίσχυση των συναλλαγών (Donovan and Rossiter, 1982). Επιπλέον, υπάρχει και ένα έμμεσο όφελος: η κατάλληλη ατμόσφαιρα κάνει την επίσκεψη στο κατάστημα και τη διαδικασία πώλησης μια περισσότερο ευχάριστη ή θετική εμπειρία για τον πελάτη, με συνέπεια να αυξάνεται η πιθανότητα να προτιμηθεί το κατάστημα σε προσεχείς αγορές.

Τα στοιχεία που συνθέτουν την ατμόσφαιρα του καταστήματος πρέπει να δημιουργούν ένα συντονισμένο, συνεπές περιβάλλον και να υπάρχει αρμονία μεταξύ τους. Η συνδυασμένη επίδραση όλων των ερεθισμάτων του εμπορικού περιβάλλοντος προκαλεί την τελική αντίδραση των ατόμων σε αυτό (Mattila and Wirtz, 2001)<sup>44</sup>.

Για την καλύτερη διαχείριση των στοιχείων της ατμόσφαιρας σκόπιμο είναι να τα εντάξουμε στις εξής κατηγορίες: στοιχεία του εξωτερικού του καταστήματος, γενικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού του καταστήματος, εσωτερική διαμόρφωση και σχεδιασμός, διακόσμηση εσωτερικού και χαρακτηριστικά του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή του προσωπικού και των άλλων πελατών (Turley and Milliman, 2000)<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Βλ. Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας 2003, σελ. 178.

<sup>45</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 171.

### 6.2.1. Στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος

Τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος του καταστήματος, όπως οι βιτρίνες και ο εγγύς εξωτερικός χώρος, χρειάζονται προσοχή στο σχεδιασμό τους (Edwards and Shackley, 1992). Αυτά είναι τα πρώτα στοιχεία της ατμόσφαιρας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και σχηματίζει τις πρώτες του εντυπώσεις για το κατάστημα. Εάν δεν καταφέρουν να προκαλέσουν συμπεριφορά προσέγγισης, ο καταναλωτής δεν θα εισέλθει στο κατάστημα. Επομένως, αν αυτά τα στοιχεία δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, τα στοιχεία της ατμόσφαιρας που βρίσκονται στο εσωτερικό του καταστήματος δεν θα μπορέσουν να διαδραματίσουν το ρόλο για τον οποίο έχουν σχεδιαστεί<sup>46</sup>.

### 6.2.2. Στοιχεία εσωτερικού περιβάλλοντος

#### 6.2.2.1. Η μουσική

Ο παράγοντας μουσική χρησιμοποιείται ευρύτατα στα καταστήματα για να δημιουργήσει ευχάριστο περιβάλλον και να επηρεάσει τη συμπεριφορά των πελατών. Άλλωστε, όλες οι μελέτες που είχαν αντικείμενο έρευνας τη μουσική, ως παράγοντα επίδρασης στη συμπεριφορά του καταναλωτή μέσα στο κατάστημα, δέχονται ότι η μουσική αποτελεί ένα ισχυρό ερέθισμα το οποίο επηρεάζει τη διάθεση (mood) του πελάτη (π.χ. μειώνοντας την ένταση συναισθημάτων όπως το άγχος και η ανησυχία (Tansik and Routhieaux, 1999), έχοντας αντίκτυπο στην αγοραστική του συμπεριφορά (Dube and Morin, 2001). Η μουσική μπορεί να επηρεάσει το χρόνο παραμονής, την κυκλοφορία των πελατών και τις αγορές. Για παράδειγμα, μία ευχάριστη μουσική οδηγεί σε αύξηση της μέσης διάρκειας παραμονής του πελάτη στο κατάστημα. Επίσης, ένα αργό μουσικό υπόβαθρο επιβραδύνει την κυκλοφορία και κατά συνέπεια τον μέσο χρόνο παραμονής των πελατών (Millman, 1986)<sup>47</sup>.

Οι Yalch and Spangenberg (1990) πραγματοποίησαν μία έρευνα στην οποία συνέκριναν τις επιδράσεις μουσικής background και foreground στη συμπεριφορά των καταναλωτών-πελατών ένδυσης. Το κύριο συμπέρασμα ήταν ότι η επιλογή της μουσικής του καταστήματος θα πρέπει να διαφέρει μεταξύ των τμημάτων του καταστήματος, ανάλογα με

---

<sup>46</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 173-174.

<sup>47</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 174.

την ηλικία των πελατών που απευθύνεται το κάθε τμήμα<sup>48</sup>. Οι επιδράσεις της μουσικής καθορίζονται τόσο από τα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις του ακροατή, όσο και από τα χαρακτηριστικά της ίδιας της μουσικής, όπως το είδος, ο ρυθμός και η ένταση (Yalch and Spangenberg, 1990; Chebat et al., 2001)<sup>49</sup>.

#### 6.2.2.2. Η οσμή

Από όλες τις ανθρώπινες αισθήσεις, η οσμή είναι αυτή που έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στα ανθρώπινα συναισθήματα (McCarthy C., 1992). Οι Spangenberg et. al (1996) μελέτησαν με πείραμα την επίδραση των οσμών, που υπάρχουν στο εσωτερικό ενός καταστήματος, στις αξιολογήσεις και συμπεριφορές των πελατών. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η οσμή έχει τρία χαρακτηριστικά: i) πόσο ευχάριστη είναι για τα άτομα, ii) πόσο πιθανό είναι να προκαλέσει μία αντίδραση στα άτομα και iii) πόσο έντονη είναι. Μυρωδιές που ήταν τουλάχιστον ουδέτερες έδειξαν να παράγουν βελτιωμένες (θετικότερες) αντιλήψεις και αξιολογήσεις των καταναλωτών-πελατών για το κατάστημα, τα προϊόντα και το περιβάλλον του καταστήματος. Συμπληρωματικά, διαπιστώθηκε ότι η ένταση της οσμής σε φυσιολογικά πλαίσια, γενικά δεν επηρέαζε τα αποτελέσματα του πειράματος. Στη μελέτη των Spangenberg et. al (1996), ενδιαφέρον ήταν το εύρημα σχετικά με το χρόνο που οι πελάτες αντιλαμβάνονταν ότι βρισκόταν μέσα στο κατάστημα, ανάλογα με την ύπαρξη ή απουσία οσμής σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, στο κατάστημα με την οσμή οι καταναλωτές αντιλαμβάνονταν ότι είχαν ξοδέψει λιγότερο χρόνο από ότι οι πελάτες στο κατάστημα χωρίς οσμή, σε αντίθεση με τους τελευταίους οι οποίοι αντιλαμβάνονταν ότι ξόδευαν περισσότερο χρόνο από ότι στην πραγματικότητα. Μυρωδιές ευχάριστες που δεν ενοχλούν ή απωθούν τους πελάτες μπορούν να τους οδηγήσουν σε βελτιωμένες εμπειρίες μέσα σε κάποιο κατάστημα, όσον αφορά το χρόνο που ξοδεύουν περιεργαζόμενοι τα διάφορα προϊόντα, περιμένοντας στις ουρές ή περιμένοντας βοήθεια από κάποιο πωλητή<sup>50</sup>.

#### 6.2.2.3. Τα χρώματα

Τα χρώματα, ως στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός καταστήματος, επιδρούν επίσης στη συμπεριφορά των πελατών. Το κόκκινο ή το πορτοκαλί ενώ προσελκύει την προσοχή των πελατών, δεν θεωρείται ευχάριστο ως χρώμα περιβάλλοντος. Αντίθετα, το

---

<sup>48</sup> Σιώμκος, Γ. Ι., 2002, όπ. π., σελ. 612.

<sup>49</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 174.

<sup>50</sup> Σιώμκος, Γ. Ι., 2002, όπ. π., σελ. 607-608.

μπλε και το πράσινο συγκαταλέγονται στα θετικά χρώματα που δημιουργούν ευχάριστη διάθεση. Γενικά, τα ζεστά χρώματα προκαλούν έλξη αλλά δεν δημιουργούν ευχάριστο περιβάλλον, ενώ τα ψυχρά χρώματα δημιουργούν ευχάριστο περιβάλλον αλλά δεν προσελκύουν την προσοχή.

Ακολουθώντας τη λογική αυτή, ζεστά χρώματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε τμήματα του καταστήματος όπου χρειάζεται η απόσπαση της προσοχής του πελάτη, όπως βιτρίνες, προθήκες, στοιχεία εξωτερικού, ενώ σε στοιχεία που διαμορφώνουν τον περιβάλλοντα χώρο του εσωτερικού μπορούν να χρησιμοποιηθούν ψυχρά χρώματα.

Οι επιδράσεις και η αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων χρωμάτων, βέβαια, ενδέχεται να διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών καταστημάτων, ατόμων και γενικότερων περιστάσεων. Το μόνο σίγουρο, πάντως, είναι ότι υπάρχει επίδραση των χρωμάτων στη διάθεση και συμπεριφορά των πελατών, η οποία εκδηλώνεται στη διάρκεια παραμονής, στις αγορές, στη διαμόρφωση της εικόνας του καταστήματος και στην προσέλκυση σε συγκεκριμένα εκθετήρια (Bellizzi and Hite, 1992)<sup>51</sup>.

#### 6.2.2.4. Ο φωτισμός

Ένα, επίσης, στοιχείο διαμόρφωσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι ο φωτισμός. Ο φωτισμός, ο οποίος επιδρά σημαντικά στο τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του καταστήματος, δεν έχει μόνο αισθητικό αλλά κυρίως λειτουργικό ρόλο, διότι με την υποστήριξή του αναδεικνύονται τα εμπορεύματα και η κυκλοφορία των πελατών. Υποστηρίζεται ότι εμπορεύματα που φωτίζονται έντονα προσελκύουν περισσότερο την προσοχή των πελατών (Summers and Hebert, 2001). Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες φωτισμού: i) ο γενικός φωτισμός, που αφορά όλο το κατάστημα και εξυπηρετεί λειτουργικούς σκοπούς, ii) ο τοπικός φωτισμός, ο οποίος αφορά τον φωτισμό συγκεκριμένων σημείων που χρειάζονται ειδική μεταχείριση, όπως π.χ. τις βιτρίνες, τις προθήκες και τα εκθετήρια και iii) ο διακοσμητικός φωτισμός, ο οποίος αποτελεί στοιχείο της διακόσμησης του καταστήματος<sup>52</sup>.

#### 6.2.2.5. Η διάταξη του καταστήματος

Η διάταξη του καταστήματος αφορά κυρίως τη διάταξη των εμπορευμάτων μέσα στο κατάστημα και τη γενικότερη οργάνωση του εσωτερικού χώρου. Η διάταξη των

---

<sup>51</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 175.

<sup>52</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 175-176.

εμπορευμάτων επιδρά στη συμπεριφορά του πελάτη και τον επηρεάζει μέχρι κάποιο βαθμό για το ποια προϊόντα θα αγοράσει, πόσο θα παραμείνει εντός του καταστήματος και σε ποια ερεθίσματα θα εκτεθεί. Η προσεκτική διαρρύθμιση του καταστήματος βοηθά τους πελάτες να προσανατολίζονται, να βρίσκουν αυτό που ψάχνουν και να έχουν αίσθηση ελέγχου κατά τη διάρκεια της παραμονής τους μέσα σε αυτό (Bitner, 1992)<sup>53</sup>. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός ενός καταστήματος εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από την ύπαρξη ενός σαφούς σχεδιαστικού προτύπου, την ευκολία εντοπισμού προϊόντων από τον πελάτη και τον σαφή διαχωρισμό διαφορετικών τμημάτων. Μία βασική αρχή στη διάταξη καταστημάτων, και ιδιαίτερα των σούπερ μάρκετ, είναι ότι η δαπάνη του πελάτη αυξάνεται καθώς αυξάνεται η διάρκεια παραμονής του και η απόσταση που διανύει μέσα στο κατάστημα. Επομένως, πολλά σχέδια καταστημάτων έχουν ως στόχο τη μεγιστοποίηση της παραμονής του πελάτη και την απόσταση που διανύει. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης βρίσκεται εκτεθειμένος σε περισσότερα αγοραστικά ερεθίσματα<sup>54</sup>.

Εντός του καταστήματος, οι πελάτες τείνουν να κινούνται δεξιόστροφα και να συγκεντρώνουν την προσοχή τους στην περιοχή των περιμετρικών τοίχων. Γενικά, τα άτομα τείνουν να κυκλοφορούν περισσότερο στην περιφέρεια του καταστήματος, παρά στους εσωτερικούς διαδρόμους, και αποφεύγουν τις παρεκκλίσεις από τη διαδρομή τους (Spies et al., 1997). Η διαρρύθμιση του καταστήματος μπορεί να στρέψει την κυκλοφορία προς τα σημεία έκθεσης προϊόντων των οποίων οι πωλήσεις χρειάζονται υποστήριξη, όπως τα εμπορεύματα που παρουσιάζουν χαμηλές πωλήσεις και εμπορεύματα με μεγάλο περιθώριο κέρδους. Η διοχέτευση κίνησης στα σημεία αυτά μπορεί να γίνει με τη στρατηγική τοποθέτηση τμημάτων υψηλής κυκλοφορίας κοντά ή μετά το τμήμα χαμηλής κυκλοφορίας που χρειάζεται υποστήριξη. Άλλο μέτρο για την υποστήριξη τμημάτων ή προϊόντων χαμηλής κυκλοφορίας είναι η τοποθέτησή τους σε κομβικά σημεία του καταστήματος, από τα οποία διέρχεται αναγκαστικά αυξημένη κυκλοφορία πελατών<sup>55</sup>.

#### 6.2.2.6. Η διακόσμηση

Στοιχεία της εσωτερικής διακόσμησης του καταστήματος, όπως εκθετήρια, πινακίδες και έργα τέχνης, έχουν διττό ρόλο. Κάποια από αυτά διευκολύνουν τη λειτουργία του καταστήματος (π.χ. πινακίδες κατευθύνσεων) και την έκθεση των εμπορευμάτων (π.χ.

---

<sup>53</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 176.

<sup>54</sup> Βλ. Kent, A. E. and Omar, O. E., *Retailing*, Palgrave-McMillan, Basingstoke 2003, p. 393.

<sup>55</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 393.

εκθετήρια). Άλλα στοιχεία συντελούν αποκλειστικά στην αισθητική του χώρου (π.χ. πίνακες, φωτογραφίες) και στην απόδοση της επιθυμητής εικόνας<sup>56</sup>.

#### 6.2.2.7. Ο ανθρώπινος παράγοντας

Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην ατμόσφαιρα του καταστήματος προέρχεται από δύο μέρη: i) την πελατεία και ii) το προσωπικό.

Η επίδραση των πελατών εντοπίζεται κυρίως στη δημιουργία συνωστισμού. Σε έρευνα των Machleit et al (1994), η οποία αφορούσε την αντίληψη που δημιουργεί ο καταναλωτής για το συνωστισμό σε καταστήματα λιανικής, διαπιστώθηκε ότι ο παράγοντας αυτός μπορεί να επηρεάσει τις αντιδράσεις του καταναλωτή τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Ο συνωστισμός έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση του πελάτη, στην εξέταση και σύγκριση εμπορευμάτων και στον αριθμό των αγορών. Ενδέχεται μάλιστα να προκαλέσει αναβολή της αγοράς και έξοδο του πελάτη από το κατάστημα (Grossbart et al., 1990). Από την άλλη όμως, σε κάποιες περιπτώσεις η παρουσία μίας ελάχιστης συγκέντρωσης ατόμων είναι απαραίτητη και συμβάλλει θετικά στην ατμόσφαιρα (π.χ. εστιατόρια) ή θεωρείται ένδειξη και πιστοποίηση ποιότητας<sup>57</sup>.

Η άλλη επίδραση της πελατείας αφορά το είδος της. Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά των ατόμων που συνήθως ψωνίζουν σε ένα κατάστημα αποτελούν σημαντικό στοιχείο της ατμόσφαιρας του χώρου συναλλαγών. Οι Grewal and Baker (1994) μελέτησαν την επίδραση που ασκούν οι παράγοντες που καθορίζουν την ατμόσφαιρα ενός καταστήματος στην αποδοχή των τιμών, των εμπορευμάτων που διατίθενται στο κατάστημα, από τους καταναλωτές. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η τιμή ενός προϊόντος σε ένα κατάστημα είναι περισσότερο αποδεκτή από τον καταναλωτή από τη στιγμή που το κατάστημα αξιολογηθεί από το καταναλωτικό κοινό σαν υψηλά κοινωνικό, δηλαδή έχει ποιότητα ανθρώπων- τόσο του προσωπικού όσο και των πελατών<sup>58</sup>.

Το προσωπικό του καταστήματος επηρεάζει επίσης την ατμόσφαιρα του καταστήματος. Ειδικότερα, η εμφάνιση και η ενδυμασία του προσωπικού δίνουν το στίγμα της επιχείρησης στο αγοραστικό κοινό, ενώ ο αριθμός και η συμπεριφορά των πωλητών αποτελούν σημαντικά κοινωνικά ερεθίσματα (Turley and Milliman, 2000)<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> Βλ. Levy, M. and Weitz, B., *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York 2001, p. 566.

<sup>57</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 177.

<sup>58</sup> Σιώμκος, Γ. Ι., 2002, όπ. π., σελ. 609.

<sup>59</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 178.

## **7. ΤΟ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟ ΜΙΓΜΑ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ**

### **7.1. Περιεχόμενο και χαρακτηριστικά του προωθητικού μίγματος**

#### **7.1.1. Περιεχόμενο προωθητικού μίγματος**

Στις σημερινές συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν στην αγορά το προωθητικό μίγμα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαφοροποίηση του προϊόντος, στη διαμόρφωση εικόνας (image) για το προϊόν και την επιχείρηση, αλλά και στη δημιουργία προϋποθέσεων πειθούς του καταναλωτή. Στα πλαίσια της λειτουργίας του μάρκετινγκ αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο που βοηθά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Στις δραστηριότητες που συνιστούν το περιεχόμενο του προωθητικού μίγματος εντάσσονται: α) η διαφήμιση, β) η προώθηση των πωλήσεων, γ) οι προσωπικές πωλήσεις, δ) οι εκθέσεις, ε) η δημοσιότητα και στ) η χορηγία<sup>60</sup>.

##### **7.1.1.1. Η διαφήμιση**

Σκοπός της διαφήμισης μπορεί να είναι η πληροφόρηση, η υποκίνηση και η υπενθύμιση. Η διαφήμιση λιανεμπορικών επιχειρήσεων επικεντρώνεται κυρίως σε προβολή συγκεκριμένων εμπορευμάτων και σπανιότερα αφορά γενικά την επιχείρηση. Συνηθίζεται, επίσης, η ταυτόχρονη διαφήμιση και τιμολογιακή προώθηση ενός προϊόντος, καθώς η συνδυασμένη επίδραση των δύο ενεργειών αυξάνει τις πωλήσεις (Bemmaor and Mouchoux, 1991)<sup>61</sup>.

##### **7.1.1.2. Η προώθηση των πωλήσεων**

Η προώθηση των πωλήσεων (sales promotion) περιλαμβάνει ενέργειες που στοχεύουν στον καταναλωτή και αναφέρονται σε επαναλαμβανόμενα κίνητρα ορισμένης χρονικής διάρκειας, που αποσκοπούν στην άμεση αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τέτοια κίνητρα είναι: οι μειώσεις των τιμών, οι προσφορές (π.χ. η συσκευασία δυο τεμαχίων του

---

<sup>60</sup> Ζώτος, Γ., *Διαφήμιση*, University Studio Press A.E., Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 22.

<sup>61</sup> Ζώτος, Γ., 2000, όπ. π., σελ. 22.

προϊόντος στην τιμή του ενός), οι επιδείξεις και διανομές δωρεάν δειγμάτων, τα δώρα, οι κληρώσεις και οι διαγωνισμοί, τα κουπόνια, τα δελτία επιστροφής χρημάτων (cash rebates), τα προγράμματα τακτικών πελατών (frequent shopper programmes), τα εκθετήρια εμπορευμάτων, τα διαφημιστικά φυλλάδια και οι αφίσες (Berman and Evans, 2001).

Τα τελευταία χρόνια στο χώρο του λιανικού εμπορίου, η ενοικίαση χώρου στα ράφια, η αποκλειστική παρουσίαση ενός προϊόντος σε ειδικό χώρο ή ράφι, αποτελούν βασικές μορφές της προώθησης των πωλήσεων από την άποψη του απαιτούμενου κόστους. Η απαιτούμενη δαπάνη αναλαμβάνεται κάθε φορά από την επιχείρηση που παράγει το προβαλλόμενο με αυτό τον τρόπο προϊόν (Murry and Heide, 1998). Επίσης, οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου αξιοποιούν την προώθηση των πωλήσεων (όπως π.χ μειώσεις τιμών, προσφορές κ.α.) για να εκκαθαρίσουν αποθέματα προϊόντων που διακινούνται αργά, που είναι εκτός εποχής ή/και που είναι ευπαθή<sup>62</sup>.

#### 7.1.1.3. Η προσωπική πώληση

Η προσωπική πώληση με την προφορική παρουσίαση των πλεονεκτημάτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και τη συζήτηση με το δυνητικό καταναλωτή αποσκοπεί στην πραγματοποίηση της πώλησης. Αν και είναι ιδιαίτερα δαπανηρή σε σχέση με τη διαφήμιση και τις άλλες δραστηριότητες του προωθητικού μίγματος, είναι σε θέση με την προσωπική και εξατομικευμένη επικοινωνία να παρέχει περισσότερη και σε βάθος πληροφόρηση (Weitz and Bradford, 1999)<sup>63</sup>.

#### 7.1.1.4. Η δημοσιότητα

Η δημοσιότητα αποσκοπεί στην ενεργοποίηση της ζήτησης, “εμφυτεύοντας” σημαντικές οικονομικές ειδήσεις και πληροφορίες για ένα προϊόν ή υπηρεσία στα μέσα μαζικής επικοινωνίας<sup>64</sup>.

#### 7.1.1.5. Οι εκθέσεις

Οι εκθέσεις αναφέρονται στον τόπο συνάντησης σημαντικού αριθμού των ενδιαφερόμενων πλευρών (αγοραστών- πωλητών) σε συγκεκριμένο χώρο και βραχύ χρονικό

---

<sup>62</sup> Ζώτος, Γ., 2000, όπ. π., σελ. 23.

<sup>63</sup> Ζώτος, Γ., 2000, όπ. π., σελ. 23.

<sup>64</sup> Ζώτος, Γ., 2000, όπ. π., σελ. 24.

διάστημα. Στις εκθέσεις, οι οποίες μπορεί να είναι γενικές ή ειδικές, εθνικές ή διεθνείς, προβάλλονται τα προϊόντα μίας οικονομίας ή διάφορων κλάδων, στον ίδιο χώρο, σε τακτά χρονικά διαστήματα<sup>65</sup>.

#### 7.1.1.6. Η χορηγία

Η χορηγία αναφέρεται στην ανάληψη από επιχείρηση ή οργανισμό μέρους ή και όλου του κόστους εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων, όπως: συνέδρια, ειδικές εκθέσεις, θεατρικά έργα, συναυλίες, φεστιβάλ μουσικής, προγράμματα, εκπομπές στο ραδιόφωνο ή την τηλεόραση, με αντάλλαγμα την προβολή της επιχείρησης, του οργανισμού ή του προϊόντος/υπηρεσίας στη διάρκεια αυτών των δραστηριοτήτων.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση διαμορφώνει το βάθος, την έκταση και τον τρόπο ανάπτυξης του προωθητικού μίγματος αναλόγως με τους διαθέσιμους πόρους (συγκεκριμένος προϋπολογισμός), τις αγορές στις οποίες απευθύνεται, τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του προϊόντος, τις στάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, αλλά και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών (Krishna et al., 1991)<sup>66</sup>.

#### 7.1.2. Έλξη και ώθηση

Η διαφήμιση θεωρείται ότι δημιουργεί τις προϋποθέσεις: α) να γίνει γνωστό ένα προϊόν, β) να διαμορφωθεί θετική στάση για το προϊόν και γ) να εκδηλώνεται από τους καταναλωτές η πρόθεση της αγοράς. Ωστόσο, εκτιμάται ότι για ορισμένες κατηγορίες προϊόντων δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική βραχυπρόθεσμα και δεν οδηγεί τον καταναλωτή σε αγορά (δοκιμαστική και επαναλαμβανόμενη). Η προώθηση των πωλήσεων με τις ενέργειές της είναι ικανή να εμφανίσει θετικά αποτελέσματα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ωθεί τον καταναλωτή σε αγορά (αρχική και επαναλαμβανόμενη). Παράλληλα όμως, η χρησιμοποίηση της προώθησης των πωλήσεων σε μακροχρόνια βάση δημιουργεί στο προϊόν προβλήματα, τα οποία άπτονται του γοήτρου (prestige) και της εικόνας του (image).

Η σύνθεση και η έκταση των επί μέρους δραστηριοτήτων του προωθητικού μίγματος, αλλά και το μέγεθος του προϋπολογισμού, καθορίζονται από την απόφαση της επιχείρησης να επιλέξει την τακτική της έλξης (Pull) ή της ώθησης (Push) (Lal and Rao, 1997). Είναι επίσης

---

<sup>65</sup> Ζώτος, Γ., 2000, όπ. π., σελ. 24.

<sup>66</sup> Ζώτος, Γ., 2000, όπ. π., σελ. 24.

γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δίνουν διαφορετική βαρύτητα στην έλξη και την ώθηση, που εκπορεύεται από το είδος του προϊόντος, τη φιλοσοφία των υπευθύνων, το μέγεθος του προϋπολογισμού και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών.

Η τακτική της ώθησης (Push) περιλαμβάνει δραστηριότητες της λειτουργίας του μάρκετινγκ οι οποίες ξεκινούν από την επιχείρηση και καταλήγουν στους τελικούς καταναλωτές. Έμφαση δίνεται στην προώθηση των πωλήσεων και υποστηρικτικά στην προσωπική πώληση, με στόχο να πεισθούν και να υιοθετήσουν ένα προϊόν ή ένα κατάστημα οι τελικοί καταναλωτές. Η τακτική αυτή μπορεί να εφαρμόζεται σε διάφορες περιπτώσεις, όπως: στο εισαγωγικό στάδιο ενός νέου προϊόντος, όταν ο βαθμός εμπιστοσύνης ή προσήλωσης προς το προϊόν (brand loyalty) ή το κατάστημα (store loyalty) είναι χαμηλός, όταν η αγορά του προϊόντος γίνεται μέσα στο κατάστημα, όταν η διαδικασία λήψης απόφασης είναι περισσότερο συναισθηματική και λιγότερο λογική και όταν τα ευεργετήματα από τη χρήση του προϊόντος ή της αγοράς από το κατάστημα έχουν γίνει κατανοητά από τον καταναλωτή<sup>67</sup>.

Η τακτική της έλξης (Pull) απευθύνεται στους καταναλωτές και δίνει έμφαση στη χρησιμοποίηση της διαφήμισης και συμπληρωματικά στην προώθηση των πωλήσεων. Στόχος της είναι να κινήσει το ενδιαφέρον, να διαμορφώσει θετική στάση για το προϊόν ή/και το κατάστημα και να πείσει τον καταναλωτή. Η έλξη ανταποκρίνεται περισσότερο στις περιπτώσεις εκείνες, όπως: όταν ο βαθμός εμπιστοσύνης ή προσήλωσης για το προϊόν ή/και το κατάστημα είναι υψηλός, όταν οι καταναλωτές μπορούν να εντοπίσουν τις διαφορές των προϊόντων ή/και των καταστημάτων και όταν το επιλέγουν το προϊόν πριν από την επίσκεψη στο κατάστημα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η έλξη και η ώθηση παρ' όλη τη διαφορετικότητα ως προς την προσέγγιση, την προτεραιότητα και τους επιδιωκόμενους στόχους, δεν είναι κατ' ανάγκην ανταγωνιστικές και μεταξύ τους αποκλειόμενες ενέργειες. Σε αντίθεση, πρέπει να χρησιμοποιούνται παράλληλα και συμπληρωματικά από την επιχείρηση, για να δημιουργηθούν θετικά για αυτή αποτελέσματα από την πολλαπλασιαστική διαδικασία<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International, Hemel Hempstead 1997, p. 627.

<sup>68</sup> Ζώτος, Γ., 2000, όπ. π., σελ. 31.

## 7.2 Κατηγορίες μέσων επικοινωνίας και τα χαρακτηριστικά τους

Το κάθε διαφημιστικό μέσο έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Κάθε μέσο πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά όσον αφορά την κάλυψη, την καταλληλότητα, τη χρήση του από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και το κόστος του.

### 7.2.1. Η τηλεόραση

Έχει μεγάλη πρόσβαση στον πληθυσμό και εκτενή γεωγραφική κάλυψη. Οι μεγάλες εμπορικές αλυσίδες χρειάζονται τη μεγάλη κάλυψη της τηλεόρασης, αλλά οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν ακτίνα πωλήσεων σημαντικά μικρότερη της εμβέλειας του μέσου. Επομένως, η αγορά τηλεοπτικού χρόνου δεν είναι αποτελεσματική όταν η ακτίνα πωλήσεων είναι περιορισμένη, διότι πληρώνεται η επικοινωνία με άτομα που δεν εξυπηρετούνται από το κατάστημα. Επίσης, το απόλυτο κόστος αγοράς τηλεοπτικού χρόνου είναι υψηλό και δεν μπορεί να απορροφηθεί από μικρές εμπορικές επιχειρήσεις. Η τηλεόραση προσφέρει δυνατότητα καλής εστίασης στα τμήματα του πληθυσμού που ενδιαφέρουν μέσω της επιλογής των κατάλληλων τηλεοπτικών σταθμών, χρονικών ζωνών και συγκεκριμένων εκπομπών, ώστε η σύνθεση του αντίστοιχου τηλεοπτικού κοινού να είναι όσο το δυνατόν πλησιέστερη στο κοινό που μας ενδιαφέρει. Για παράδειγμα, μία διαφήμιση για μία αλυσίδα συνεργείων αυτοκινήτου μπορεί να προβληθεί πριν την έναρξη ή κατά τη διάρκεια μίας εκπομπής σχετικής με το αυτοκίνητο, αποβλέποντας στην υψηλή συμμετοχή στη σύνθεση του τηλεοπτικού κοινού ατόμων που ενδιαφέρονται για το αυτοκίνητο και αποτελούν πιθανούς αναγνώστες του περιοδικού<sup>69</sup>.

Σε σχέση με διαφημιστικούς στόχους, η τηλεόραση προσφέρει πολύ καλή προσέλκυση της προσοχής του κοινού, με πολύ αυξημένες δυνατότητες παρουσίασης εμπορευμάτων. Είναι επίσης αποτελεσματική για την ανακοίνωση γεγονότων (π.χ., εκπτώσεις)<sup>70</sup>.

### 7.2.2. Το ραδιόφωνο

Έχει σχετικά μέτρια εμβέλεια. Η εμβέλεια του μέσου αυτού συχνά ταυτίζεται με την ακτίνα πωλήσεων μικρών και μεσαίων εμπορών. Επομένως, κάποιοι σταθμοί προσφέρονται για τοπική διαφήμιση. Η δυνατότητα εστίασης του ραδιοφώνου είναι μεγάλη όταν υπάρχουν σταθμοί με ιδιαίτερο χαρακτήρα και κοινό. Η απουσία εικόνας καταργεί την ικανότητα

<sup>69</sup> Βλ. Levy, M. and Weitz, B., *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York 2001, p. 511.

<sup>70</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p. 514.

παρουσίασης εμπορευμάτων. Το ραδιόφωνο έχει μικρή ικανότητα προσέλκυσης προσοχής και μπορεί να μεταδώσει περιορισμένες πληροφορίες στο ακροατήριό του, διότι δεν διαθέτει εικόνα και κείμενο. Χρησιμοποιείται κυρίως για αναγγελίες γεγονότων (π.χ., προσφορές) και παροχή σύντομων πληροφοριών<sup>71</sup>.

### 7.2.3. Οι εφημερίδες

Έχουν μεταβλητή γεωγραφική κάλυψη ανάλογα με το αν είναι τοπικές ή εθνικές. Επομένως, ανάλογα με την ακτίνα πωλήσεων της επιχείρησης μπορούν να επιλεγθούν τα κατάλληλα έντυπα. Στην έντυπη διαφήμιση η εστίαση επιτυγχάνεται με την επιλογή του κατάλληλου εντύπου, με σκοπό η σύνθεση του αναγνωστικού κοινού να είναι παρόμοια με τη σύνθεση του στοχευόμενου τμήματος της αγοράς. Ωστόσο, οι εφημερίδες προσφέρουν μέτρια εστίαση καθώς έχουν ευρύτερη κυκλοφορία και δεν αναφέρονται σε πολύ συγκεκριμένες ομάδες του πληθυσμού, οι οποίες ενδεχομένως να αποτελούν την πελατεία του καταστήματος. Μπορούν να μεταδώσουν μεγάλο όγκο πληροφοριών και είναι σχετικά ικανές να παρουσιάσουν και εμπορεύματα. Η διαφήμιση στις εφημερίδες μπορεί να έχει μορφή ενθέτου, το οποίο προσελκύει την προσοχή και περιέχει περισσότερες πληροφορίες από μία απλή καταχώρηση<sup>72</sup>.

### 7.2.4. Τα περιοδικά

Είναι κυρίως εθνικής κυκλοφορίας και αξιοποιούνται κυρίως από επιχειρήσεις με δίκτυο καταστημάτων. Προσφέρουν άριστη εστίαση σε συγκεκριμένες ομάδες του πληθυσμού. Για παράδειγμα, τα γυναικεία περιοδικά προσφέρουν πρόσβαση στις γυναίκες αναγνώστριες, χωρίς απώλεια κυκλοφορίας. Ενίοτε, τα περιοδικά είναι τόσο εξειδικευμένα που αποτελούν οχήματα επικοινωνίας με τον πυρήνα της πελατείας του εμπόρου. Για παράδειγμα, ένα κατάστημα με είδη κηπουρικής διαφημίζεται από ένα περιοδικό με θέματα κήπου (Mintel, 1999). Τα περιοδικά, όπως και οι εφημερίδες, μπορούν να παρουσιάσουν μεγάλο όγκο πληροφοριών συνδυάζοντας εικόνα και κείμενο. Η υψηλότερη ποιότητα της έκδοσης αναβαθμίζει την ικανότητα του μέσου να παρουσιάζει εμπορεύματα και να προσελκύει την προσοχή. Επίσης, οι διαφημίσεις στα περιοδικά έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Εντούτοις, τα περιοδικά μπορεί να είναι ακριβά οχήματα και χρειάζεται σχετικά μεγάλο

---

<sup>71</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p. 512.

<sup>72</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., pp. 510-511.

χρονικό διάστημα για την τελική εκτέλεση της διαφήμισης, αφού πολλά περιοδικά είναι τουλάχιστον μηνιαία<sup>73</sup>.

#### 7.2.5. Η υπαίθρια διαφήμιση

Έχει απολύτως μεταβλητή κάλυψη, αφού η έκταση της εκστρατείας είναι παράμετρος προς διαμόρφωση. Ένας τοπικός έμπορος μπορεί να διαφημιστεί με πόστερ μόνο στην περιοχή του, ενώ μία αλυσίδα καταστημάτων διαφημίζεται σε πολλές περιοχές. Η υπαίθρια διαφήμιση δεν έχει ουσιαστικές δυνατότητες μετάδοσης πληροφοριών και παρουσίας εμπορευμάτων. Οι δυνατότητες εστίασης είναι ιδιαίτερα μικρές και ουσιαστικά αφορούν τους διερχόμενους από τα σημεία προβολής. Μόνο γενική εστίαση είναι εφικτή, όπως σε κατοίκους και περαστικούς μίας τοποθεσίας, και προβολή σε σημεία με σχετική συγκέντρωση ατόμων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (π.χ. αεροδρόμια).

Η υπαίθρια διαφήμιση προσελκύει γενικά την προσοχή, αλλά προσφέρεται μόνο για παρουσίαση εξαιρετικά σύντομων μηνυμάτων. Για παράδειγμα, πολλές φορές προβάλλεται μόνο η επωνυμία της επιχείρησης χωρίς άλλες λεπτομέρειες. Η υπαίθρια διαφήμιση χρησιμοποιείται για τη γνωστοποίηση και υπενθύμιση της επωνυμίας ή τη σύντομη ενημέρωση του κοινού για ένα απλό γεγονός (π.χ., νέο κατάστημα, έναρξη εκπτώσεων). Το απόλυτο και σχετικό κόστος της είναι μέτριο ή μικρό<sup>74</sup>.

#### 7.2.6. Οι ταχυδρομικές αποστολές

Προσφέρουν εξαιρετικά ακριβή εστίαση στα άτομα που ενδιαφέρουν τον έμπορο. Η κάλυψη του μέσου είναι απολύτως μεταβλητή και εξαρτάται από το πλήθος των αποστολών. Το σχετικό κόστος επικοινωνίας είναι από μέτριο έως υψηλό. Το κόστος δεν είναι άμεσα εξαρτώμενο από την ποσότητα των πληροφοριών, διότι δεν αγοράζεται χρόνος ή χώρος. Επομένως, προσφέρεται για εκτενέστατη παροχή πληροφοριών, περιγραφή εμπορευμάτων, καταλόγους τιμών, κ.λπ. Η αποτελεσματική χρήση τέτοιων οχημάτων προϋποθέτει βάσεις δεδομένων και προσεκτική επιλογή των παραληπτών<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p. 511.

<sup>74</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., pp. 510 & 512.

<sup>75</sup> Βλ. Kent, A. E. and Omar, O. E., *Retailing*, Palgrave-McMillan, Basingstoke 2003, pp. 417-418.

### 7.2.7. Το διαδίκτυο

Είναι το νεότερο μέσο διαφήμισης (Strauss and Frost, 2001). Η διαφήμιση στο ίντερνεντ μπορεί να αποσκοπεί στην ενίσχυση της μάρκας στην αγορά (brand building) ή να προσπαθεί να προκαλέσει την άμεση αντίδραση του καταναλωτή με τη μεταφορά στο δικό μας site ή αγορά του προϊόντος μας. Το διαδίκτυο παρουσιάζει διάφορα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ως διαφημιστικό μέσο. Κατ' αρχάς, υποστηρίζει αμφίδρομη επικοινωνία με το κοινό. Οι σελίδες και οι διαφημίσεις του ίντερνεντ είναι διαθέσιμες όλο το εικοσιτετράωρο και όλες τις ημέρες του έτους. Αυτή είναι μία μεγάλη διαφορά με τα άλλα ηλεκτρονικά μέσα μαζικής επικοινωνίας, όπως την τηλεόραση και το ραδιόφωνο, στα οποία η επικοινωνία λαμβάνει χώρα μόνο σε συγκεκριμένο και συνήθως σύντομο χρονικό διάστημα. Το διαδίκτυο επιτρέπει ασύγχρονη επικοινωνία, σε αντίθεση με άλλα μέσα, όπως το τηλέφωνο, που επιβάλλει ταυτόχρονη παρουσία και συγχρονισμό πομπού και δέκτη του μηνύματος. Ο χρήστης μπορεί να επικοινωνήσει χωρίς χρονικούς περιορισμούς και χωρίς να δημιουργήσει αναστάτωση στο πρόγραμμά του (Barker and Gronne, 1996). Οι πληροφορίες που βρίσκονται στο δίκτυο είναι προσπελάσιμες, ανεξάρτητα από τον τόπο που βρίσκεται το άτομο. Το διαδίκτυο προσφέρει δυνατότητα για one-to-one marketing, δημιουργώντας επικοινωνία προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου. Τέλος, υπάρχει δυνατότητα άμεσης μέτρησης της ανταπόκρισης του δέκτη και της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας. Τα αποτελέσματα κάθε επικοινωνιακής προσπάθειας στο ίντερνεντ είναι μετρήσιμα, όπως πόσα άτομα επισκέφθηκαν ένα site, είδαν μία διαφήμιση ή έλαβαν ένα e-mail.

Εντούτοις, η έκθεση στο μέσο είναι αποτέλεσμα προσωπικής επιλογής του καταναλωτή. Οι πληροφορίες που έχουμε στο site μεταφέρονται μόνο αν το άτομο αποφασίσει να μπει στο ίντερνεντ και να επισκεφθεί το συγκεκριμένο site. Επιπλέον, οι χρήστες δεν αντιπροσωπεύουν τον γενικό πληθυσμό. Έχουν ακόμα ιδιαίτερα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία ίσως να μην είναι τα επιθυμητά για κάποιες ανάγκες επικοινωνίας. Οι διαφορές εντοπίζονται σε βασικά ατομικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και είδος απασχόλησης. Παραδείγματος χάριν, για μία αλυσίδα τροφίμων, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού των χρηστών αποτελούν μάλλον περιορισμό, αφού το ίντερνεντ δεν προσφέρει πλήρη πρόσβαση στην πελατεία.

Το διαδίκτυο έχει περιορισμένο κοινό σε σχέση με άλλα ηλεκτρονικά μέσα μαζικής ενημέρωσης και ιδίως σε σχέση με την τηλεόραση, η οποία προσεγγίζει σχεδόν το σύνολο του πληθυσμού. Το διαδίκτυο ως μέσο μαζικής επικοινωνίας είναι κατακερματισμένο. Υπάρχουν

χιλιάδες που διεκδικούν την προσοχή του κοινού, σε αντίθεση με άλλα μέσα, όπως την τηλεόραση, όπου οι επιλογές είναι λιγότερες<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Levy, M. and Weitz, B., 2001, όπ. π., p. 512.

## 8. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 8.1. Σκοποί και αντικειμενικοί στόχοι της εξυπηρέτησης πελατών

Στο πεδίο της εξυπηρέτησης του πελάτη, παραδοσιακά, η περισσότερη προσοχή δίνεται στις δραστηριότητες τεσσάρων κυρίως λειτουργιών<sup>77</sup>:

- α) Παροχή υπηρεσιών, όπως πώληση επί πιστώσει, παράδοση-διανομή εμπορευμάτων, πακετάρισμα εμπορευμάτων σε συσκευασία δώρου κτλ.,
- β) Υποστήριξη πωλήσεων με υπηρεσίες παραγγελιών μέσω τηλεφώνου και διαδικτύου (μη στεγασμένα καταστήματα λιανεμπορίου),
- γ) Διευκόλυνση του πελάτη με την παροχή πιστωτικής διευκόλυνσης αγοράς αγαθού με παρακράτηση της κυριότητας (leasing) και άλλων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και προσφορών,
- δ) Ανεκτικότητα σε περιστάσεις επιστροφής, συντήρησης και εγγύησης προϊόντων.

Όταν οι καταναλωτές εισέρχονται μέσα σε ένα κατάστημα, έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες για το τι θα συναντήσουν μέσα σε αυτό, οι οποίες πηγάζουν είτε από πληροφορίες που έχουν λάβει από το περιβάλλον τους είτε από δικές τους προηγούμενες εμπειρίες. Από τη στιγμή που αυτό που θα συναντήσουν στο κατάστημα δεν ανταποκρίνεται στις αρχικές τους προσδοκίες, στρέφουν το ενδιαφέρον τους αλλού. Η συνεχής δυσαρέσκεια εκ μέρους των πελατών οδηγεί σε πτώση των πωλήσεων στην περίπτωση που υπάρχουν εναλλακτικές δυνατότητες επιλογής σε επίπεδο προμηθευτή<sup>78</sup>. Ύστερα από αποτελέσματα μελέτης των Grewal, Roggeveen και Tsiros (2008)<sup>79</sup>, διαπιστώνεται ότι οι πωλητές στα λιανεμπορικά καταστήματα πρέπει να ανταμείβουν τον πελάτη σε περίπτωση λάθους ή κακής εξυπηρέτησης, όταν ευθύνεται η ίδια η επιχείρηση για τις δυσλειτουργίες αυτές. Έτσι, οι λιανέμποροι έχουν σα στόχο τη συνεχή ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών τους, δημιουργώντας μέσα από την εκπλήρωση του στόχου αυτού μία μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες τους. Για το λόγο αυτό, οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις πρέπει να τοποθετούνται στην αγορά ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της αγοράς-στόχου τους.

<sup>77</sup> Βλ. Kent, A. E. and Omar, O. E., *Retailing*, Palgrave-McMillan, Basingstoke 2003, p. 433.

<sup>78</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 433.

<sup>79</sup> Βλ. Grewal, D., Levy, M., Kumar, V., "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework", *Journal of Retailing*, January 2009, vol. 85, pp. 1–14 (p. 4).

## 8.2. Αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του πελάτη

Είναι πιθανό μία λιανεμπορική επιχείρηση να καθορίσει καταρχήν την αγορά-στόχο, αλλά στη συνέχεια να μην καταφέρει να κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες των πελατών της αγοράς αυτής. Αν και η επιστήμη του μάρκετινγκ έχει σα λόγο ύπαρξης την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, εντούτοις η κατανόηση των αναγκών αυτών δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση για τα στελέχη των λιανεμπορικών επιχειρήσεων, ιδίως μάλιστα όταν ένα τμήμα πελατών έχουν ανάγκες που οι ίδιοι δεν μπορούν να τις καθορίσουν με σαφήνεια. Ο Kotler (1997) διακρίνει πέντε τύπους αναγκών του κάθε πελάτη<sup>80</sup>:

- α) καθορισμένες ανάγκες (stated needs), οι οποίες είναι και οι πιο εύκολα αναγνωρίσιμες από ένα πωλητή. Για παράδειγμα, ένας καταναλωτής θέλει να αγοράσει ένα φθηνό αυτοκίνητο,
- β) πραγματικές ανάγκες (real needs), παραδείγματος χάριν ο καταναλωτής θέλει να αγοράσει ένα αυτοκίνητο του οποίου το λειτουργικό κόστος, και όχι η αρχική του τιμή, είναι χαμηλό,
- γ) ακαθόριστες ή υπονοούμενες ανάγκες (unstated needs), οι οποίες δεν εκφράζονται από τον αγοραστή αλλά υπονοούνται, παραδείγματος χάριν ο πελάτης προσδοκά καλή εξυπηρέτηση από τον λιανέμπορο αυτοκινήτων,
- δ) ανάγκες για να αισθανθεί ευχαρίστηση (delightful needs), για παράδειγμα ο πελάτης που πρόκειται να αγοράσει το αυτοκίνητο θα ήθελε να του προσφερθεί σα δώρο κάποιο αξεσουάρ αυτοκινήτου, και
- ε) κρυφές ανάγκες (secret needs), όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι ο αγοραστής του αυτοκινήτου θα ήθελε να αντιμετωπιστεί από φίλους και γνωστούς σαν ένας ορθά σκεπτόμενος, με προσανατολισμό στην αξία καταναλωτής.

Αν ένας λιανέμπορος ανταποκρίνεται μόνο στις σαφώς καθορισμένες από τον καταναλωτή ανάγκες (stated needs) και όχι στο σύνολό τους, το αποτέλεσμα είναι η έλλειψη ικανοποίησης από τη μεριά του καταναλωτή. Από τη στιγμή που μία επιχείρηση λειτουργεί με προσανατολισμό στον πελάτη (customer-oriented), απαιτείται από αυτήν να ερευνά, να εντοπίζει και να ικανοποιεί το σύνολο των αναγκών των πελατών της.

---

<sup>80</sup> Βλ. Kent, A. E. and Omar, O. E., *Retailing*, Palgrave-McMillan, Basingstoke 2003, p. 437.

Για να είναι ένας πωλητής αποτελεσματικός είναι απαραίτητο να κατανοήσει πλήρως τον πελάτη, να αναγνωρίσει τις ανάγκες του και να του προτείνει ένα προϊόν που μεγιστοποιεί την ικανοποίηση των αναγκών του<sup>81</sup>. Ως εκ τούτου, ο πωλητής πρέπει να μάθει το ποσό που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να δώσει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, καθώς και το κίνητρο που έχει για να προβεί σε μία αγορά. Από τη στιγμή όμως που στα λιανικά καταστήματα ψωνίζουν άνθρωποι διαφορετικοί, με διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά, ο προσδιορισμός της εξατομίκευσης του κάθε πελάτη από τον πωλητή αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα σημεία της λιανικής πώλησης. Για το λόγο αυτό, οι πωλητές σε ένα κατάστημα πρέπει να είναι εξαιρετικοί ακροατές παρά ομιλητές. Είναι σημαντικό οι πωλητές να ακούνε προσεκτικά τον πελάτη για να εξακριβώνουν τις ανάγκες του και να αναγνωρίζουν τα κριτήρια με τα οποία επιλέγει προϊόντα. Μόνο σε αυτή την περίπτωση μπορεί το προσωπικό των πωλήσεων να ικανοποιήσει τους πελάτες<sup>82</sup>.

Οι πελάτες χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: σε αυτούς που ψωνίζουν για πρώτη φορά από ένα κατάστημα και σε αυτούς που ψωνίζουν συχνά από το κατάστημα αυτό. Στο λιανεμπόριο, η προσέλκυση ενός νέου πελάτη κοστίζει πέντε φορές ακριβότερα σε σχέση με το κόστος ικανοποίησης και διατήρησης ενός ήδη υπάρχοντος πελάτη<sup>83</sup>. Έτσι, η διατήρηση ενός πελάτη είναι σημαντικότερη από την προσέλκυση ενός νέου και το κλειδί για τη διατήρηση του πελάτη είναι η ικανοποίησή του. Ένας ικανοποιημένος από τη εξυπηρέτηση πελάτης μένει περισσότερο πιστός και αφοσιωμένος<sup>84</sup>, αγοράζει περισσότερο καθώς ο πωλητής του προτείνει νέα προϊόντα και αναβαθμίζει αυτά που ήδη έχει στην κατοχή του, διαδίδει και σε άλλους καταναλωτές ότι είναι ικανοποιημένος από τη συγκεκριμένη λιανεμπορική επιχείρηση και το εμπόρευσμά της, δίνει ιδέες και συμβουλές για τη βελτίωση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, κοστίζει λιγότερο από ότι ένας νέος πελάτης όσον αφορά την εξυπηρέτησή του και, τέλος, δίνει λιγότερη σημασία στις ανταγωνίστριες φήμες και στη διαφημιστική τους εκστρατεία, ενώ είναι λιγότερο ευαίσθητος στην τιμή<sup>85</sup>.

---

<sup>81</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 438.

<sup>82</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 438.

<sup>83</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 438.

<sup>84</sup> Βλ. Levy, M. and Weitz, B., *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York 2001, p. 586.

<sup>85</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., p. 438.

### 8.3. Το πακέτο εξυπηρέτησης του πελάτη

#### 8.3.1. Τα στοιχεία του πακέτου εξυπηρέτησης του πελάτη και η χρησιμότητά τους στο λιανεμπόριο

Η διαδικασία ανάπτυξης ενός κατάλληλου συστήματος εξυπηρέτησης του πελάτη βασίζεται σε τρεις προσδιορισμένες κατηγορίες στοιχείων<sup>86</sup>: α) στοιχεία που αφορούν την προ-συναλλακτική δραστηριότητα, β) στοιχεία που αφορούν τη δραστηριότητα της συναλλαγής και γ) στοιχεία της μετα-συναλλακτικής δραστηριότητας.

α) Προ-συναλλακτική δραστηριότητα: Το να γνωρίζουν οι πελάτες εξαρχής ότι υπάρχει μία συγκεκριμένη πολιτική σε ένα κατάστημα και να είναι συνειδητοποιημένοι για το επίπεδο εξυπηρέτησης, αποτελεί ένα πρώτο βήμα για διαφοροποίηση. Ωστόσο, μπορεί να υπάρξει μία δυσκολία στο σαφή προσδιορισμό των πολιτικών αυτών, εκτός αν όλες βασίζονται στη λογική του “ο πελάτης έχει πάντα δίκιο”.

Ενώ μερικοί λιανέμποροι πάντα αναφέρουν στους πελάτες την πολιτική του καταστήματός τους όσον αφορά στον τρόπο πληρωμής και τις επιστροφές των εμπορευμάτων, συχνά αμελούν να αναφερθούν στην πολιτική που αφορά στις ειδικές παραγγελίες, την παράδοση των εμπορευμάτων και παρόμοια θέματα που απασχολούν τον πελάτη. Για να είναι όμως αποτελεσματική η εξυπηρέτηση του πελάτη, πρέπει η πολιτική στην οποία στηρίζεται να σχεδιάζεται με προσανατολισμό στις ανάγκες του. Έτσι, είναι απαραίτητο σε μία συναλλαγή οι πωλητές να αναφέρονται τόσο σε επιπρόσθετα στοιχεία, τα οποία οι πελάτες θα έβρισκαν σημαντικά εάν προσφέρονταν εξ αρχής, όσο και για το πώς η επιχείρηση διαφοροποιείται σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών από τις ανταγωνίστριές της. Ο προσδιορισμός της εξυπηρέτησης του πελάτη από τη σκοπιά του πελάτη και ο ακριβής καθορισμός σε αυτόν των στοιχείων που αποτελούν τη λειτουργία της εξυπηρέτησής του, έχουν σα συνέπεια το χαρακτηρισμό του προγράμματος εξυπηρέτησης ως επιτυχημένο.

β) Συναλλακτική δραστηριότητα: Ένας αριθμός παραγόντων σχετίζονται με τη δημιουργία ικανοποίησης στη διεξαγωγή μίας πώλησης. Στους παράγοντες αυτούς εμπεριέχεται η διαθεσιμότητα των αποθεμάτων, η διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων, η διάθεση επαρκούς πληροφόρησης, η διευκόλυνση αποπληρωμής, η δυνατότητα εύρεσης του επιθυμητού αποθέματος εμπορευμάτων ανά πάσα ώρα και η αποστολή του σε εντεταλμένο

---

<sup>86</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., pp. 441-442.

χώρο παράδοσης, καθώς και η ακρίβεια του συστήματος αποθεμάτων, όσον αφορά στον ακριβή υπολογισμό της διαθεσιμότητας των εμπορευμάτων.

γ) Μετα-συναλλακτική δραστηριότητα: Τα στοιχεία της μετα-συναλλακτικής δραστηριότητας σχετίζονται με επακόλουθες της πώλησης δραστηριότητες, με σκοπό την αύξηση της συνολικής ικανοποίησης του πελάτη. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η δυνατότητα εγκατάστασης του εμπορεύματος, η παροχή εγγύησης, η δυνατότητα τροποποίησης, επιδιόρθωσης και επισκευής, όπως επίσης και η δυνατότητα υποβολής παραπόνων.

### 8.3.2. Διαστάσεις ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης του πελάτη

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εξυπηρέτησης του πελάτη χρειάζεται να συνδυάζει τέσσερις διαστάσεις εξυπηρέτησης<sup>87</sup>:

α) η διαθεσιμότητα (availability): Σε μία έρευνα βρέθηκε ότι, όταν οι πελάτες βρίσκονται αντιμέτωποι με την έλλειψη ενός προϊόντος σε ένα κατάστημα, φεύγουν με μειωμένη πρόθεση αγοράς από το κατάστημα αυτό, με μειωμένη ικανοποίηση και έχοντας υποβαθμίσει μέσα τους την εικόνα και το κύρος του. Για να αποφευχθεί αυτό, οι λιανέμποροι μπορούν να υποκαταστήσουν το εμπόρευμα της προτίμησης του πελάτη, το οποίο δεν είναι διαθέσιμο, με ένα άλλο μεγαλύτερου μεγέθους ή μεγαλύτερης αξίας.

β) η άνεση (convenience): Η άνεση παρέχει εξοικονόμηση στον καταναλωτή από την άποψη της επενδύμενης ώρας στην αγοραστική διαδικασία και σχετίζεται με πολλούς παράγοντες. Κάποιοι από αυτούς, όπως η τοποθεσία του καταστήματος, δεν μπορούν εύκολα να αλλάξουν βραχυπρόθεσμα, ενώ κάποιοι άλλοι μπορούν να αλλάξουν ευκολότερα, όπως οι ώρες λειτουργίας, η τοποθέτηση των εμπορευμάτων στο κατάστημα και ο αριθμός των ταμείων. Επίσης, η άνεση μπορεί να συσχετισθεί με τη διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, μία περίπτωση είναι η ευκολία με την οποία βρίσκονται συγκεκριμένα προϊόντα μέσα σε ένα κατάστημα.

Αν η άνεση θεωρείται σαν εξοικονόμηση χρόνου από τον πελάτη, τότε η άνεση και η διαθεσιμότητα συσχετίζονται πολύ. Αν το προϊόν που ψάχνει ο πελάτης μπορεί να το βρει αμέσως, τότε η σπατάλη του χρόνου ελαχιστοποιείται. Το κόστος για τον καταναλωτή από την έλλειψη αποθεμάτων ενός προϊόντος δεν εμπεριέχει μόνο τη μείωση της ικανοποίησης στο προϊόν, αλλά και το χάσιμο χρόνου προσπαθώντας να επιτύχει την ικανοποίηση αυτή.

---

<sup>87</sup> Kent, A. E. and Omar, O. E., 2003, όπ. π., pp. 443-446.

γ) η υποστήριξη (support): Μία λιανεμπορική επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε περιπτώσεις που οι πελάτες της έχουν ανάγκη υποστήριξης προϊόντος, π.χ. σε περιπτώσεις σέρβις, εξυπηρέτησης, επιδιόρθωσης και επισκευής. Μάλιστα, πρωτοβουλίες που ενίοτε λαμβάνει το προσωπικό της επιχείρησης βοηθούν στη διατήρηση των πελατών. Οι πρωτοβουλίες αυτές περιλαμβάνουν δράσεις του προσωπικού για την εξυπηρέτηση ενός πελάτη, όπως για παράδειγμα η εκτέλεση μίας παραγγελίας αποκλειστικά για αυτόν, εφόσον το προϊόν που έψαχνε είναι εξαντλημένο, και η επιτόπια έρευνα του καταστήματος για την εύρεση ενός προϊόντος που ενδιαφέρει τον πελάτη.

δ) η πληροφόρηση (information): η πληροφόρηση είναι αναγκαία, γιατί συνδέει τα διάφορα στοιχεία της εξυπηρέτησης μεταξύ τους και μπορεί να αποτρέψει ή να μειώσει τις συνέπειες της μη διαθεσιμότητας αποθεμάτων. Η πληροφόρηση ενισχύει την άνεση υποδεικνύοντας ποιο εμπόρευμα είναι διαθέσιμο, τότε θα είναι διαθέσιμο και πού μπορεί να βρεθεί. Εντός της επιχείρησης αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση του γραμμωτού κώδικα (barcode) και των κατάλληλων μηχανημάτων οπτικής ανάγνωσης χαρακτήρων, παρέχοντας ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση για τα αποθέματα και τις πωλήσεις. Μεταξύ των καταστημάτων των επιχειρήσεων, η δυνατότητα μεταφοράς πληροφοριών επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη ηλεκτρονικών δεδομένων συνεχούς ροής (electronic data interchange-EDI) και διαδικτυακών συστημάτων.

### 8.3.3. Προσόντα προσωπικού πωλήσεων

Το λιανικό εμπόριο είναι μία εξαιρετικά ετερογενής αγορά, γι' αυτό ο ρόλος και τα κατάλληλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του πωλητή διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών εμπορικών κλάδων και διαφορετικών τύπων καταστημάτων. Επίσης, η αποτελεσματικότητα του πωλητή δεν είναι πάντα δεδομένη και σταθερή, αλλά εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Ορισμένοι παράγοντες είναι κυρίως έμφυτοι, όπως η προσωπικότητα και το ταλέντο επικοινωνίας, ενώ άλλοι είναι επίκτητοι, όπως η εμπειρία στις πωλήσεις και οι γνώσεις για τα εμπορεύματα. Γενικά, τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει το προσωπικό πωλήσεων είναι τα εξής<sup>88</sup>:

---

<sup>88</sup> Βλ. Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας 2003, σελ. 185.

- α) Γνώση των εμπορευμάτων: εφαρμογές, λειτουργία, τύποι, ανταγωνιστικά προϊόντα, διαθεσιμότητα κ.λπ.,
- β) Κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών: με ποια κριτήρια επιλέγουν κατάστημα και προϊόν,
- γ) Αποτελεσματική επαφή με πελάτη: τρόπος προσέγγισης, υποβολής ερωτήσεων, επίδειξης των προϊόντων, κλεισίματος της παραγγελίας,
- δ) Εξυπηρέτηση μετά την πώληση: συμβουλές χρήσης των προϊόντων, επίλυση μικρών προβλημάτων, κατευθύνσεις για επισκευές, εγγυήσεις κ.λπ.,
- ε) Κατάλληλη προσωπικότητα και συμπεριφορά: Η πώληση είναι μία κατ' εξοχήν επικοινωνιακή εργασία. Ο καλός πωλητής είναι συνήθως φιλικός, έχει αυτοπεποίθηση, σταθερότητα και ικανότητα να αντιλαμβάνεται τους άλλους,
- στ) Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Σε ορισμένους κλάδους του λιανικού εμπορίου τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πωλητή ενισχύουν ή εξασθενούν την αποτελεσματικότητά του. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι κυρίως το φύλο και η ηλικία.

## **9. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ JUMBO Α.Ε.Ε.**



Ο Όμιλος Jumbo, με 56 καταστήματα το 2011 (60% είναι ιδιόκτητα), εκ των οποίων τα 47 είναι στην Ελλάδα, τα 3 στην Κύπρο και τα 6 στη Βουλγαρία, κατέχει ηγετική θέση στο λιανικό εμπόριο παιχνιδιών στην Ελλάδα. Εξάλλου, το όνομα “Jumbo” έχει κατορθώσει να είναι γνωστό σε κάθε ελληνικό, και όχι μόνο, σπίτι, ενώ παράλληλα έχει ταυτιστεί με την αξιοπιστία<sup>89</sup>.

### **9.1. Η αγορά**

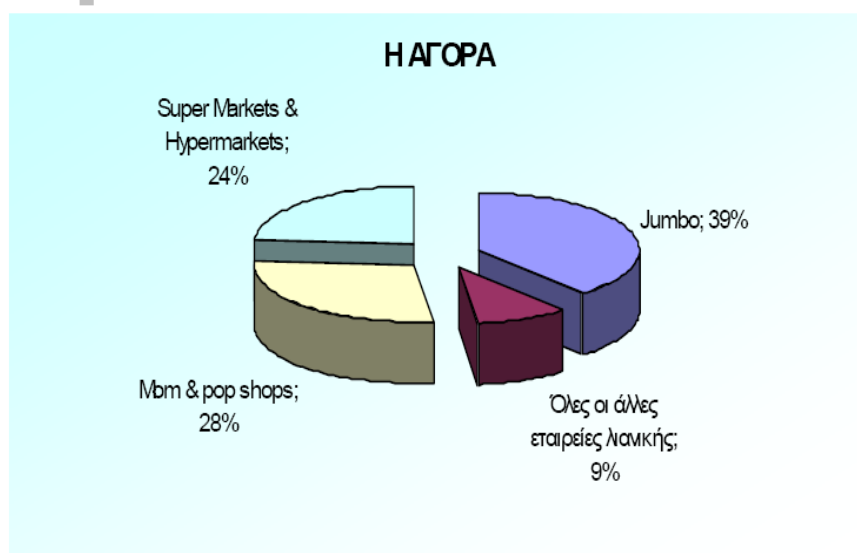
Το εμπόριο συγκεντρώνεται σε ολοένα και λιγότερες εταιρίες και σε ολοένα και λιγότερα σημεία πώλησης. Από τη μια πλευρά, οι οργανωμένες αλυσίδες λιανικής ενισχύουν τα μερίδιά τους στην αγορά σε βάρος των υπόλοιπων εταιριών κάθε κλάδου, ενώ επίσης υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των αλυσίδων λιανικής και των μεγάλων εμπορικών κέντρων που είτε ξεκίνησαν να λειτουργούν, είτε προτίθενται να ξεκινήσουν στο κοντινό μέλλον.

Μια άλλη τάση στο χώρο του λιανικού εμπορίου είναι η επικράτηση των μεγάλου μεγέθους καταστημάτων που αποκαλούνται “καταστήματα προορισμού” (destination stores) σε αντίθεση με τα μικρότερα, τα “καταστήματα ευκολίας” (convenience stores) που προσφέρουν εγγύτητα στον καταναλωτή<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> Προφίλ της εταιρείας Jumbo Α.Ε. (2011). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo Α.Ε.: <http://www.jumbo.gr/el/etairia-profile>

<sup>90</sup> Αλυσίδες λιανικής: Κερδίζουν την μάχη του ανταγωνισμού (2007). Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.hrima.gr/article.asp?view=329&ref=325>



Διάγραμμα 1. Η ελληνική αγορά λιανεμπορίου<sup>91</sup>

( ΠΗΓΗ: [www.jumbo.gr](http://www.jumbo.gr) )

Οι συνθήκες στην αγορά παιχνιδιών έχουν ως εξής<sup>92</sup>:

- Ο ρυθμός γεννήσεων βαίνει μειούμενος τα τελευταία χρόνια,
- Σήμερα τα παιδιά από μικρή ηλικία έχουν πρόσβαση σε video και computer games, καθώς και σε άλλα προϊόντα όπως τα κινητά τηλέφωνα,
- Η αγορά παρουσιάζει έντονη εποχικότητα, ήτοι:  
 28% Χριστούγεννα ετήσιου κύκλου εργασιών  
 10% Πάσχα ετήσιου κύκλου εργασιών  
 10% Έναρξη Σχολείων ετήσιου κύκλου εργασιών
- Δύσκολη η είσοδος ανταγωνιστών καθώς πρέπει να ξεπεράσει τα ισχυρά εμπόδια εισόδου. Για παράδειγμα, η είσοδός τους μπορεί να απαιτεί μεγάλα ποσά επένδυσης για εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους. Επίσης, απαιτείται επαρκής γνώση των αναγκών της αγοράς.

<sup>91</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo A.E., 2011:  
[http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11\\_225.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf), σελ. 5.

<sup>92</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo A.E., 2011:  
[http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11\\_225.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf), σελ. 5.

## 9.2. Επιχειρησιακή στρατηγική

Η αγορά των παιχνιδιών μειώνεται περίπου κατά 2%-3% το χρόνο λόγω της στροφής που παρατηρείται προς τα ηλεκτρονικά παιχνίδια, αλλά και των μειωμένων γεννήσεων (150.000 γεννήσεις τη δεκαετία του 1980 έναντι 92.000 γεννήσεις την τρέχουσα δεκαετία). Η πτώση αυτή μάλιστα θα ήταν εντονότερη, αν δεν υπήρχαν τα παιδιά των οικονομικών μεταναστών που ενίσχυσαν τα τελευταία χρόνια την πελατεία-στόχο<sup>93</sup>. Παρά τις αντίξοες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, η εταιρεία Jumbo αύξησε τις πωλήσεις της [στο πρώτο εξάμηνο της τρέχουσας χρήσης (Ιούλιος 2011-Ιούνιος 2012) οι πωλήσεις του ομίλου ανήλθαν στα 293,06 εκατ. ευρώ από 290,17 εκατ. ευρώ που ήταν την αντίστοιχη περσινή περίοδο αυξημένες κατά 0,99 %, ενώ τα καθαρά κέρδη του ομίλου στο ίδιο διάστημα ανήλθαν στα 57,77 εκατ. ευρώ από 53,95 εκατ. ευρώ που ήταν την αντίστοιχη περσινή περίοδο παρουσιάζοντας αύξηση κατά 7,08 %], ακολουθώντας τις παρακάτω στρατηγικές κινήσεις<sup>94</sup>:

Πρώτον, μέσω της διεύρυνσης της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων. Σήμερα, μόνο το 50% του τζίρου γίνεται σε παιδικά και βρεφικά προϊόντα, με το υπόλοιπο τμήμα των πωλήσεων να αφορά σε είδη παιδικού βιβλιοχαρτοπωλείου, εποχιακά είδη, δώρα, είδη μαμάς και σπιτιού<sup>95</sup>.

Δεύτερον, μέσω της σταδιακής διεύρυνσης του αριθμού των καταστημάτων της. Από τα 39 καταστήματα το Σεπτέμβριο του 2007 (16 Λεκανοπέδιο Αττικής, 21 Υπόλοιπη Ελλάδα, 2 Κύπρος), τον Οκτώβριο του 2008 ο αριθμός ανέβηκε στα 44 (19 Λεκανοπέδιο Αττικής, 22 Υπόλοιπη Ελλάδα, 2 Κύπρος, 1 Βουλγαρία), τον Οκτώβριο του 2009 ο αριθμός διατηρήθηκε στα 44, τον Οκτώβριο του 2010 τα καταστήματα της εταιρείας αυξήθηκαν κατά δύο (19 Λεκανοπέδιο Αττικής, 22 Υπόλοιπη Ελλάδα, 2 Κύπρος, 3 Βουλγαρία), ενώ τον Οκτώβριο του 2011 τα καταστήματα έφθασαν να είναι 54 (20 Λεκανοπέδιο Αττικής, 25 Υπόλοιπη Ελλάδα, 3 Κύπρος, 6 Βουλγαρία)<sup>96</sup>.

---

<sup>93</sup> Κοτζαμάνης Στέφ., 2007, Το μετοχικό στοίχημα της Jumbo. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://www.hrima.gr/article.asp?view=319&ref=307>

<sup>94</sup> Εξαμηνιαία έκθεση οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας Jumbo A.E. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [http://www.jumbo.gr/pdfs/oikonomikes-katastaseis/omilou-mitrikis/JumboSAFinStatFull\\_Notes\\_H12012GR\\_234.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/oikonomikes-katastaseis/omilou-mitrikis/JumboSAFinStatFull_Notes_H12012GR_234.pdf)

<sup>95</sup> Τέσσερα τα μυστικά της επιτυχίας για τον Mr Jumbo, εκτός από τη διαφήμιση, μέσα στην οικονομική κρίση, 2011. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

[http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/ w\\_articles\\_civ\\_12\\_09/10/2011\\_458777](http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/ w_articles_civ_12_09/10/2011_458777)

<sup>96</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo A.E., 2011:

[http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11\\_225.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf), σελ. 3.

Τρίτον, μέσω της δημιουργίας ενός μοντέλου λειτουργίας που δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί από τον ανταγωνισμό. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει<sup>97</sup>:

- Μεγάλου μεγέθους καταστήματα (destination stores).
- Εκμετάλλευση πολύ ισχυρών οικονομιών κλίμακας, μέσω πολύ μεγάλων παραγγελιών στις πολύ γνώριμες χώρες της ΝΑ Ασίας. Οι εισαγωγές προϊόντων με χαμηλότερο κόστος επιτρέπουν στο λιανέμπορο να επιτύχει μεγαλύτερα κέρδη ή να πουλήσει με χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές του.
- Τεράστια προσφορά προϊόντων σε πολύ χαμηλές τιμές (22.000 ενεργοί κωδικοί με μέση τιμή τα 4,99 ευρώ).

---

<sup>97</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo A.E., 2011:  
[http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11\\_225.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf), σελ. 3-4.

### 9.3. Προϊόντα

Η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας, στις πωλήσεις λιανικής, επεκτείνεται πέραν των παιχνιδιών και στα βρεφικά είδη, τα εποχικά είδη, τα είδη διακόσμησης και βιβλιοχαρτοπωλείου, καθώς και σε μια ευρεία γκάμα προϊόντων οικιακής χρήσεως, δώρων, ειδών σπιτιού και “μαμάς”, που γνωρίζουν υψηλή ανάπτυξη. Οι πωλήσεις προϊόντων, εξαιρουμένων των παιχνιδιών, σύμφωνα με εκτιμήσεις, ήδη υπερβαίνουν το 50% του συνόλου<sup>98</sup>.



Φωτογραφία 1. Βρεφικά είδη

---

<sup>98</sup> Τέσσερα τα μυστικά της επιτυχίας για τον Mr Jumbo, εκτός από τη διαφήμιση, μέσα στην οικονομική κρίση, 2011. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/\\_w\\_articles\\_civ\\_12\\_09/10/2011\\_458777](http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_12_09/10/2011_458777)



Φωτογραφία 2. Είδη οικιακής χρήσης



Φωτογραφία 3. Είδη οικιακής χρήσης



Φωτογραφία 4. Παιχνίδια



Φωτογραφία 5. Είδη διακόσμησης



Φωτογραφία 6. Εποχιακά είδη (Πασχαλινά)

Τα καταστήματα της εταιρείας Jumbo προσφέρουν στον καταναλωτή τεράστια ποικιλία προϊόντων σε πολύ χαμηλές τιμές. Συγκεκριμένα, μέχρι και τον Οκτώβριο του 2011 το δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου διέθετε 22,000 ενεργούς κωδικούς προϊόντων, με μέση τιμή προϊόντος € 4.99. Το 45% των προϊόντων που διατίθενται στα καταστήματα είναι επώνυμα, ενώ το υπόλοιπο 55% είναι ιδιωτικής ετικέτας (store brand) στην κύρια δραστηριότητα (Jumbo). Η εξάρτηση της Jumbo από την Κίνα και συνολικά τις ανατολικές αγορές γίνεται σαφής με τον πιο σκληρό τρόπο τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της αύξησης των πρώτων υλών και του πετρελαίου. Εν προκειμένω, ελέω μείωσης του λειτουργικού κόστους της εταιρείας, πάνω από το 80% των εισαγωγών προέρχονται από την Ασία<sup>99</sup>.

Εξ' άλλου, με την εισαγωγή ιδιωτικής ετικέτας ενισχύεται η διαφοροποίηση και η κερδοφορία της λιανεμπορικής αλυσίδας. Το κατάστημα προσφέρει ένα προϊόν αποκλειστικής διανομής το οποίο συνήθως αυξάνει την τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα της αλυσίδας, ενώ ταυτόχρονα διευρύνει σημαντικά την ποικιλία και τις επιλογές του καταναλωτή. Η αποκλειστική διάθεση προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας μπορεί να υποστηρίξει την προσήλωση των πελατών στο συγκεκριμένο κατάστημα, αν αυτά τα προϊόντα αναδειχθούν βασικός παράγοντας προτίμησης και επιλογής καταστήματος<sup>100</sup>.

<sup>99</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo A.E., 2011:

[http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11\\_225.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf), σελ. 4.

<sup>100</sup> Βλ. Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας 2003, σελ. 67.



Φωτογραφία 7



Φωτογραφία 8



Φωτογραφία 9

Φωτογραφίες 7,8,9. Προϊόντα λιανεμπορικής επωνυμίας (store brand) Jumbo

## 9.4. Τιμολόγηση εμπορευμάτων

Η σταθερή βελτίωση της παραγωγικότητας των καταστημάτων και η βελτίωση των περιθωρίων κερδοφορίας, τη στιγμή που τα καταστήματα Jumbo εξακολουθούν να προσφέρουν την καλύτερη σχέση τιμή προς προϊόν στους χιλιάδες πελάτες της, αποτελούν τα κορυφαία στοιχεία διαφοροποίησης του Ομίλου από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του ευρύτερου κλάδου λιανικών πωλήσεων.

Η εταιρεία Jumbo ακολουθεί στρατηγική σταθερών τιμών (everyday low pricing- EDLP). Η αυξητική πορεία των οικονομικών μεγεθών της Jumbo και η συγκράτησή τους σε θετικά επίπεδα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οφείλεται στην σωστή τιμολόγηση των προϊόντων της και την σταθερή σχέση αξίας προς κόστος που προσφέρει η εταιρεία στα παιδικά παιχνίδια, τα είδη bebe και στα παιδικά είδη βιβλιοχαρτοπωλείου. Σε καμία περίπτωση ο επιθυμητός τζίρος δεν επιτυγχάνεται με ειδικές μεγάλες εκπτώσεις ή με προσφορές προϊόντων κάτω του κόστους<sup>101</sup>.

Όσον αφορά τις εμφανείς μεθόδους τιμολογιακής προώθησης προϊόντων που παρατηρήθηκαν σε επιτόπια έρευνα εντός των καταστημάτων της εταιρείας Jumbo, τις αναφέρουμε επιγραμματικά παραθέτοντας και μία εικόνα σε κάθε περίπτωση.

### 9.4.1. Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων (Price bundling)



Φωτογραφία 10. Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων

<sup>101</sup> Η ύφεση δεν επηρεάζει τα Jumbo μεγέθη, 2011. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo A.E.: <http://www.jumbo.gr/el/enimerosi-ependiton-anakoinoseis-deltia-tipou-239>

Στην παραπάνω εικόνα βλέπουμε τρία προϊόντα (φύλλα ζωγραφικής, μαρκαδόροι και αυτοκόλλητα) σε κοινή συσκευασία και κοινή τιμή πώλησης πακέτου.

#### 9.4.2. Ευθυγράμμιση τιμών (Price lining)



Φωτογραφία 11. Στρατηγική ευθυγράμμισης τιμών

Όλα τα προϊόντα πάνινες κούκλες τιμολογούνται με τρεις τιμές. Έτσι, το παραπάνω προϊόν χωρίζονται σε τρεις ομάδες και κάθε ομάδα έχει τη δική της τιμή.

#### 9.4.3. Περιττή τιμολόγηση (Odd pricing)



Φωτογραφία 12. Στρατηγική περιττής τιμολόγησης

Παρατηρήθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των τιμών των αγαθών μέσα στα καταστήματα Jumbo ακολουθούν τη στρατηγική της περιττής τιμολόγησης. Τέτοιες τιμές δημιουργούν στον καταναλωτή την εντύπωση της εξοικονόμησης, της ευκαιρίας.

#### 9.4.4. Η συνδρομή της τεχνολογίας στην τιμολόγηση

Το ασύρματο δίκτυο της εταιρείας, το οποίο βασίζεται στην τεχνολογία Wireless Switch & WING5, με το οποίο είναι εξοπλισμένες οι αποθήκες και τα καταστήματα, προσφέρει αξιοπιστία και αδιαμφισβήτητα αξιοσημείωτη ελαχιστοποίηση λαθών, μεγάλη ταχύτητα, ευελιξία και καθιστά το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας πιο αποδοτικό. Επιπλέον οι απαραίτητες εκτυπώσεις γίνονται πλέον με φορητό εκτυπωτή ZEBRA QL420<sup>102</sup>.

Η επανατιμολόγηση των εμπορευμάτων σε μία επιχείρηση έχει εξελιχθεί από μία διαδικασία διόρθωσης σφαλμάτων σε ένα στρατηγικό εργαλείο που ο λιανέμπορος μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αυξήσει το ρυθμό κυκλοφορίας των αποθεμάτων και τον όγκο των πωλήσεων. Οι αλλαγές στις τιμές μπορεί να κριθεί απαραίτητη σε κάθε μορφής στρατηγική τιμολόγηση, προώθησης των πωλήσεων μέσω μειωμένων τιμών, εκκαθάριση των αποθεμάτων, εποχιακές πωλήσεις ή αλλαγής μείγματος προϊόντος. Η τιμολόγηση συνήθως αποφασίζεται από το αρχηγείο της επιχείρησης και από τα υπεύθυνα στελέχη της, αλλά ο τρόπος που εφαρμόζεται είναι το κατάστημα. Για να είναι αποτελεσματική η αλλαγή των τιμών των εμπορευμάτων, η λειτουργία του καταστήματος πρέπει να μεταβάλλεται ανάλογα έτσι ώστε να συνάδει με την αλλαγή στρατηγικής. Σε περίπτωση καθυστερήσεων και σφαλμάτων στην εφαρμογή της στρατηγικής μειωμένων τιμών οδηγεί την επιχείρηση σε άσκοπο χάσιμο εκατομμυρίων σε πωλήσεις και σε αυξημένο κόστος εργασίας. Επίσης, καθυστερήσεις στο συντονισμό εφαρμογής μειωμένων τιμών μεταξύ ραφίου και ταμείου (POS-Point of Sale) βάζουν τους λιανέμπορους σε κίνδυνο παραβίασης των νόμων που διέπουν την τιμολόγηση των εμπορευμάτων στο ράφι.

Εκτυπώνοντας τις νέες ετικέτες τιμών των εμπορευμάτων μέσω των real-time κινητών εκτυπωτών εξαλείφεται ο παραπάνω κίνδυνος. Η κινητή εκτύπωση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματική διαχείριση της τιμολόγησης των εμπορευμάτων και μία

---

<sup>102</sup> Συνεργασία Jumbo- B. I. Αλμπάνης, 2011. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:  
<http://salesmanagement.boussiasconferences.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=40&arId=4101>

πρακτική μείωσης του κόστους εργασίας των επιχειρήσεων. Επίσης, τα καταστήματα μειώνουν το κόστος τιμολόγησης των εμπορευμάτων τους μεταξύ 25 και 40 %<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> Retail Re-pricing: Mobile Printing Enables Fast, Efficient Price Changes, 2011. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: [http://www.zebra.com/id/zebra/na/en/index/resource\\_library/white\\_papers\\_abstracts.abstract.L2NvbnRlbnQvemVicmEvbmEvZW4vZG9jdW1lbnRsaWJyYXJ5L3doaXRlcGFwZXJzL3JldGFpbF9yZS1wcmljaW5n.html](http://www.zebra.com/id/zebra/na/en/index/resource_library/white_papers_abstracts.abstract.L2NvbnRlbnQvemVicmEvbmEvZW4vZG9jdW1lbnRsaWJyYXJ5L3doaXRlcGFwZXJzL3JldGFpbF9yZS1wcmljaW5n.html), pp.5-6.

## 9.5. Τοποθεσία

Η προσβασιμότητα μίας τοποθεσίας κάνει μία τοποθεσία ενός καταστήματος να είναι ελκυστική ή όχι. Η προσβασιμότητα έχει να κάνει με την ευκολία που ένας πελάτης εισέρχεται και εξέρχεται από αυτή. Η ανάλυση της προσβασιμότητας έχει δύο σκέλη: α) τη μακρο-ανάλυση και β) τη μικρο-ανάλυση<sup>104</sup>.

### 9.5.1 Μακρο- ανάλυση

Η μακρο-ανάλυση εξετάζει τα χαρακτηριστικά της γύρω περιοχής, για παράδειγμα σε ακτίνα δύο με τρία χιλιόμετρα. Για την αξιολόγηση μίας κατάλληλης τοποθεσίας σε επίπεδο μακρο, για την εγκατάσταση καταστημάτων της εταιρείας Jumbo εξετάζονται ταυτόχρονα διάφοροι παράγοντες, όπως η ύπαρξη εμποδίων (ποτάμια, βουνά, σιδηρόδρομοι, πάρκα), η διάρθρωση του οδικού δικτύου (ευκολία πρόσβασης μέσω αρτηριών και αυτοκινητοδρόμων) και η κατάσταση του οδικού δικτύου (ηλικία ασφαλτοτάπητα, αριθμός λωρίδων, αριθμός φωτεινών σηματοδοτών και γενικά μία εικόνα καλής συντήρησης του οδικού δικτύου) της γύρω περιοχής. Παραδείγματος χάριν, μία τοποθεσία που η πρόσβαση γίνεται μέσω ενός παλιού, κακοσυντηρημένου, στενού και συμφορημένου δρόμου με πολλούς φωτεινούς σηματοδότες, δεν είναι ιδανική για τη δημιουργία ενός καταστήματος.

### 9.5.2. Μικρο- ανάλυση

Η μικρο-ανάλυση επικεντρώνεται σε θέματα που έχουν άμεση εγγύτητα στην τοποθεσία του καταστήματος, όπως η ορατότητά του, η κυκλοφοριακή κίνηση έξω από αυτό, το παρκάρισμα, το συνωστισμό αυτοκινήτων και ανθρώπων έξω από αυτό και την είσοδό του.

Η ορατότητα αναφέρεται στη δυνατότητα του πελάτη να δει το κατάστημα. Η καλή ορατότητα είναι λιγότερο σημαντική για καταστήματα εδραιωμένα στο χώρο του λιανεμπορίου με πιστούς πελάτες, αλλά γενικά σε μία περιοχή με πολλούς περαστικούς η καλή ορατότητα είναι σημαντική.

---

<sup>104</sup> Βλ. Levy, M. and Weitz, B., *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York 2001, p. 263.

Όσον αφορά την κυκλοφοριακή κίνηση, μία τοποθεσία που υπάρχουν καταστήματα πρέπει να έχει από τη μία συνεχή κυκλοφοριακή κίνηση κατά τη διάρκεια της ημέρας, αλλά από την άλλη τα αυτοκίνητα που κυκλοφορούν δεν πρέπει να εμποδίζουν την είσοδο στα καταστήματα.

Η ποσότητα και ποιότητα των εγκαταστάσεων για παρκάρισμα είναι, επίσης, πολύ σημαντικός παράγοντας για τη γενική εικόνα της προσβασιμότητας ενός καταστήματος. Αν δεν υπάρχει αρκετός χώρος για παρκάρισμα ή είναι μακριά από τα καταστήματα, οι πελάτες θα αποθαρρυνθούν να σταματήσουν για να ψωνίσουν. Για το λόγο αυτό όλα τα καταστήματα Jumbo διαθέτουν άνετους χώρους parking.



Φωτογραφία 13. Εξωτερικός χώρος καταστήματος Jumbo- Πάρκινγκ

## 9.6. Διαχείριση αποθεμάτων

Η εταιρεία Jumbo διέγνωσε έγκαιρα την ανάγκη αύξησης και εκσυγχρονισμού των αποθηκευτικών της χώρων, καθώς και εγκατάστασης ενός σύγχρονου, ευέλικτου και αποδοτικού Warehouse Management System. Ο Όμιλος σήμερα έχει στην κατοχή του τους μεγαλύτερους στεγασμένους αποθηκευτικούς χώρους στα Βαλκάνια (περίπου 200.000 τ.μ.), με αποτέλεσμα την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων<sup>105</sup>. Το δίκτυο των καταστημάτων και των αποθηκών είναι συνδεδεμένο On line/ Real time, χρησιμοποιώντας το Πληροφοριακό Σύστημα Logistics “Aberon” της Optimum, το οποίο εγκαταστάθηκε στο κέντρο διανομής στα Οινόφυτα Βοιωτίας.

Το συγκεκριμένο κέντρο διανομής αποτελεί ένα υπερσύγχρονο συγκρότημα αποθηκών που επικοινωνούν μεταξύ τους, εξοπλισμένο με σύγχρονα αποθηκευτικά μέσα, συστήματα ασφαλείας, βοηθητικούς χώρους κλπ. Τα εμπορεύματα αποθηκεύονται σε block stacking αποθήκευση (στοίβαξη επί εδάφους), αλλά και σε ράφια Back to Back. Οι θέσεις block stacking περιλαμβάνουν και θέσεις Lifo, στις οποίες αποθηκεύεται ένας κωδικός κάθε φορά.

Το μεγάλο πλήθος των κωδικών οδήγησε στην αποθήκευση άνω του ενός κωδικού στις θέσεις block stacking, η χωρητικότητα των οποίων επηρεάζεται από το βάρος και την ευαισθησία του είδους που αποθηκεύεται, που συνήθως φθάνει κατά ύψος τις τρεις παλέτες. Οι κωδικοί που διαχειρίζεται το πληροφοριακό σύστημα ξεπερνάει τις 70000, ενώ η διαχείριση ενός μεγάλου ποσοστού από αυτούς παρουσιάζει εποχικότητα που διακρίνεται σε περιόδους: Χριστούγεννα, Απόκριες, Πάσχα, Καλοκαίρι. Επίσης, το πληροφοριακό σύστημα παρακολουθεί τέσσερις (4) μονάδες logistics: τεμάχιο, εσωτερική συσκευασία, κιβώτιο, παλέτα<sup>106</sup>.

### 9.6.1 Εισαγωγές

Οι εισαγωγές γίνονται από προμηθευτές εσωτερικού, με παραγγελίες αγοράς, και εξωτερικού, παραγγελίες μετασχηματισμένες σε order confirmations. Το order confirmation

---

<sup>105</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo A.E., 2011:

[http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11\\_225.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf), σελ.2.

<sup>106</sup> Βασιλοπανάγος, Παν., Η χρήση του Aberon πολλαπλά ωφέλιμη για την Jumbo A.E, 2005. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: [www.optimum.gr/images/optpdf/case\\_study\\_JUMBO.pdf](http://www.optimum.gr/images/optpdf/case_study_JUMBO.pdf), σελ. 76- 77.

είναι ουσιαστικά η παραλαβή ενός container, που αποτελείται από πολλές παραγγελίες αγορών.

Η παραλαβή των εμπορευμάτων γίνεται βάσει των παραγγελιών αγοράς και των order confirmation. Η καταμέτρηση γίνεται ταυτόχρονα με τον έλεγχο των barcode των ειδών και επικολλώνται ετικέτες παλέτας. Η ετικέτα παλέτας περιλαμβάνει, εκτός από τις πληροφορίες συσκευασιών του κωδικού, τις κατηγορίες στις οποίες ανήκει, καθώς και μία πρόταση με τους θαλάμους που πρέπει να αποθηκευτεί. Η αποθήκευση κατευθύνεται παραμετρικά σύμφωνα με τους θαλάμους, στους οποίους θέλει ο υπεύθυνος αποθήκης να συγκεντρώνονται τα εμπορεύματα και ανάλογα με το αν επιθυμεί αποθήκευση σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των κωδικών ή και επιλεκτικά ανά κωδικό. Η κατηγοριοποίηση που υπάρχει στο ERP και παρακολουθείται από το πληροφοριακό σύστημα είναι σε μορφή δένδρου και έχει την κύρια κατηγορία, το group και την υποδιαίρεση group, π.χ. Χριστουγεννιάτικα – Χριστουγεννιάτικα δένδρα – Χριστουγεννιάτικα δένδρα επιτραπέζια.

Με την οριστικοποίηση της εισαγωγής, το πληροφοριακό σύστημα στέλνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να ενημερώσει το ERP με τα αποθέματα που παρέλαβε και τις παραγγελίες ή τα order confirmation που χρησιμοποίησε. Τα είδη αποθηκεύονται στους θαλάμους με περνοφόρα, τα οποία είναι εξοπλισμένα με ασύρματα τερματικά. Η αποθήκευση βασίζεται στις ετικέτες παλετών ή στις πληροφορίες αποθέματος που παίρνει online στο ασύρματο τερματικό του ο χειριστής που αποθηκεύει (stocker). Η αποθήκευση περιορίζεται από μία διαδικασία που δεν επιτρέπει σε παρόμοιους κωδικούς να αποθηκεύονται σε διπλανές θέσεις.

Οι κωδικοί αυτοί ορίζονται παραμετρικά στην εφαρμογή και η απαγόρευση ισχύει για όσο το επιθυμεί ο υπεύθυνος αποθήκης. Ο περιορισμός αυτός είναι πολύ χρήσιμος ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα λάθους κατά το picking παραγγελιών και το μπέρδεμα που μπορεί να δημιουργηθεί στους pickers, αν σε διπλανές θέσεις ή ακόμα και στην ίδια θέση, έχουν αποθηκευτεί παρόμοιοι κωδικοί.

Οι θέσεις έχουν οριστεί στο σύστημα με συγκεκριμένη χωρητικότητα παλετών και ο stocker μπορεί κατά την αποθήκευση να δει σε ποιες θέσεις έχει αποθηκευτεί ένας κωδικός και αν υπάρχουν ελεύθερες θέσεις.

Οι επιστροφές από καταστήματα και πελάτες παρακολουθούνται, επίσης, μέσω του πληροφοριακού συστήματος<sup>107</sup>.

---

<sup>107</sup> Βασιλοπανάγος, Παν., 2005, όπ. π., σελ. 77- 78.

### 9.6.2. Παραγγελίες

Οι παραγγελίες έρχονται στο πληροφοριακό σύστημα από το ERP μέσω του προγράμματος επικοινωνίας των δύο συστημάτων. Οι παραγγελίες χωρίζονται σε παραγγελίες πελατών χονδρικής και σε παραγγελίες καταστημάτων Jumbo και αφορούν, η κάθε μία, σε συγκεκριμένη λογιστική αποθήκη. Όλες οι παραγγελίες μπορούν να μείνουν back order στο πληροφοριακό σύστημα, εκτός από τις παραγγελίες καταστημάτων μίας συγκεκριμένης κατηγορίας. Μία παραγγελία χαρακτηρίζεται back order όταν εκτελεστεί μερικώς, γιατί δεν υπήρχε όλο το απόθεμα όταν εκτελέστηκε. Η παραγγελία μένει τότε στο σύστημα διαθέσιμη ως back order, ώστε να επανεκτελεστεί αν χρειάζεται.

Κάθε πρωί έχουν έρθει στο πληροφοριακό σύστημα από το ERP όλες οι προς εκτέλεση παραγγελίες, για τις οποίες ξεκινάει η προετοιμασία τους μαζί με τις back order παραγγελίες. Η επεξεργασία τους γίνεται μαζικά, ενώ υποστηρίζονται το ίδιο μαζικά κύματα παραγγελιών που ενδεχομένως να έρθουν στο σύστημα κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Αρχικά, γίνεται αυτόματη δρομολόγηση των παραγγελιών, ακολουθεί η αυτόματη ομαδοποίησή τους και η έκδοση των picking lists. Η ομαδοποίηση είναι αρκετά σύνθετη, γιατί δημιουργούνται ομάδες ανά πελάτη (κατάστημα Jumbo), ανά λογιστική αποθήκη σε ομάδες των 4.5 έως 5 κυβικών, σε ομάδες 9-10 κυβικών, ενώ οι παραγγελίες που έχουν έστω και μία παραγγελιογραμμή με όγκο μεγαλύτερο ή ίσο των 2 κυβικών (ταχυκινούμενοι κωδικοί) γίνονται ομάδα μόνες τους. Επίσης, στην ομαδοποίηση λαμβάνεται υπόψη κριτήριο FIFO, ώστε να μη μένουν εκτός ομάδας παλιές παραγγελίες. Ομαδοποίηση μπορεί να γίνει μόνο σε παραγγελίες στις οποίες το σύστημα έχει βρει απόθεμα. Τα picking lists που εκτυπώνονται αφορούν το κάθε και μία ομάδα, ένα πελάτη και μία λογιστική αποθήκη. Να σημειωθεί ότι το picking γίνεται μόνο με ομαδοποιημένες παραγγελίες εκτός των πελατών χονδρικής. Οι αποθήκες του κέντρου διανομής στα Οινόφυτα (Μωβ, Πράσινη, Πορτοκαλί, Άσπρη) έχουν εμπορεύματα μόνο μίας λογιστικής αποθήκης η καθεμία και δικές τους ράμπες φόρτωσης. Με την ομαδοποίηση, με βάση τον όγκο, επιτυγχάνεται η καλύτερη φόρτωση των φορτηγών. Επίσης, με την ομαδοποίηση, τα εμπορεύματα συγκεντρώνονται σε κάθε αποθήκη στις ράμπες φόρτωσης, χωρίς τα picking lists να αλλάζουν χέρια, ούτε να μεταφέρονται εμπορεύματα από τη μία αποθήκη στην άλλη χάνοντας χρόνο. Το σύστημα δίνει τη δυνατότητα στους χειριστές που προετοιμάζουν τις παραγγελίες να κάνουν ομαδοποίηση μόνο ανά πελάτη και λογιστική αποθήκη. Ο αλγόριθμος που χρησιμοποιείται για τη δέσμευση των αποθεμάτων στις παραγγελίες, δίνει προτεραιότητα στις θέσεις που έχουν το

λιγότερο απόθεμα ώστε να αδειάζουν. Λαμβάνει υπόψη, επίσης, την προτεραιότητα που έχει δοθεί σε κάποιες θέσεις, π.χ. ράφια ανάλογα με το επίπεδο (ύψος) της θέσης και τέλος στη γεωγραφική θέση του κάθε location.

Οι pickers συλλέγουν τις παραγγελίες με τα picking lists και τα ασύρματα τερματικά. Το picking φθάνει συνήθως σε επίπεδο εσωτερικής συσκευασίας (κιβώτιο, εσωτερική συσκευασία, τεμάχια) και σπανίως σε τεμάχιο. Τα picking lists είναι ταξινομημένα ανά θάλαμο και διάδρομο, συγκεντρωτικά ανά είδος και μπορεί να περιλαμβάνουν αρκετές παραγγελίες του ίδιου πελάτη (ο μόνος περιορισμός είναι ο συνολικός όγκος της ομάδας). Ο picker κατευθύνεται από το picking list, ώστε να μπαίνει μία μόνο φορά σε κάθε θέση, εφόσον οι παραγγελίες της ομάδας που συλλέγει ζητούν περισσότερους από έναν κωδικούς από αυτή τη θέση. Κατευθύνεται, επίσης, ανάλογα και με την ποσότητα των κωδικών που ζητάει η ομάδα ώστε οι μικρές ποσότητες να συλλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε να τοποθετούνται τελευταίες στην παλέτα συλλογής<sup>108</sup>.

#### 9.6.3. Οφέλη από τη συνδρομή της τεχνολογίας στη διαχείριση αποθεμάτων

Τα οφέλη από τη χρήση του πληροφοριακού συστήματος “Aberon” στη Jumbo A.E. συνοψίζονται στα παρακάτω<sup>109</sup>:

- Ομαδοποίηση πολλών παραγγελιών σε μία,
- Μαζική και ασφαλής επεξεργασία παραγγελιών. Υποστήριξη επεξεργασίας κατά κύματα,
- Σχεδόν σταθερό processing time των παραγγελιών σε σχέση με τον αριθμό τους,
- Αυτοματοποίηση δρομολόγησης,
- Μαζική επεξεργασία και προετοιμασία των back orders,
- Μείωση σφαλμάτων κατά την εκτέλεση των παραγγελιών,
- Αύξηση παραγωγικότητας pickers,
- Μείωση του χρόνου αποθήκευσης,
- Ταυτοποίηση και διαφανής διαχείριση αποθεμάτων,

---

<sup>108</sup> Βασιλοπανάγος, Παν., 2005, όπ. π., σελ. σελ. 78- 80.

<sup>109</sup> Βασιλοπανάγος, Παν., 2005, όπ. π., σελ. 80.

- Ακριβής και συνεχής πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο,
- Όλες οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες στον decision maker.

## 9.7 Ατμόσφαιρα καταστήματος

Ο τρόπος διαρρύθμισης και γενικά η ατμόσφαιρα του καταστήματος είναι μελετημένα ώστε να αυξάνουν τις πωλήσεις του. Είναι ευνόητο ότι όλα σκοπό έχουν να πείσουν τον καταναλωτή να αγοράζει από το συγκεκριμένο κατάστημα, αλλά και να αγοράζει περισσότερα από αυτά που είχε προγραμματίσει.

Σε ένα ευχάριστο περιβάλλον ο χρόνος παραμονής του πελάτη επιμηκύνεται αφού μπορεί να συνδυάσει τις αγορές του με την περιπλάνηση σε διαδρόμους και την ενημέρωσή του για νέα προϊόντα. Αντίθετα, σε ένα δυσάρεστο περιβάλλον ο πελάτης προσπαθεί να πραγματοποιήσει τις αγορές του σε όσο το δυνατόν συντομότερο χρονικό διάστημα θεωρώντας άσκοπη την παραμονή μέσα στο κατάστημα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από αυτό που απαιτείται για την επιλογή των προϊόντων. Ενδέχεται επίσης να προβεί σε αναβολή της αγοράς και σε πρόωρη έξοδο από το κατάστημα.

Ο μεγάλος συνωστισμός των πελατών σε ένα κατάστημα προκαλεί την αργή κίνηση και τον εκνευρισμό των πελατών που ψωνίζουν, γεγονός που μειώνει τις πωλήσεις των καταστημάτων. Από την άλλη, όταν υπάρχει απλωμένος χώρος για να περπατήσει και να κάνει άνετα τα ψώνια του, ο πελάτης κυριεύεται από ένα κλίμα ευφορίας και ενθουσιασμού έχοντας θετικό αντίκτυπο στις πωλήσεις του καταστήματος<sup>110</sup>.

Η δημιουργία θεματικών ενοτήτων και ευχάριστη ατμόσφαιρα αγορών, οι άνετοι διάδρομοι και το ευδιάκριτο σύστημα καθοδήγησης βοηθάει τον επισκέπτη να βρίσκει εύκολα και γρήγορα τα πάντα, παιδικά και βρεφικά προϊόντα, είδη βιβλιοχαρτοπωλείου, εποχιακά είδη, δώρα, είδη μαμάς και σπιτιού, συγκεντρωμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνουν ευκολία, όμορφες ιδέες και ευχάριστη διάθεση στον καταναλωτή.

### 9.7.1. Διαρρύθμιση καταστήματος

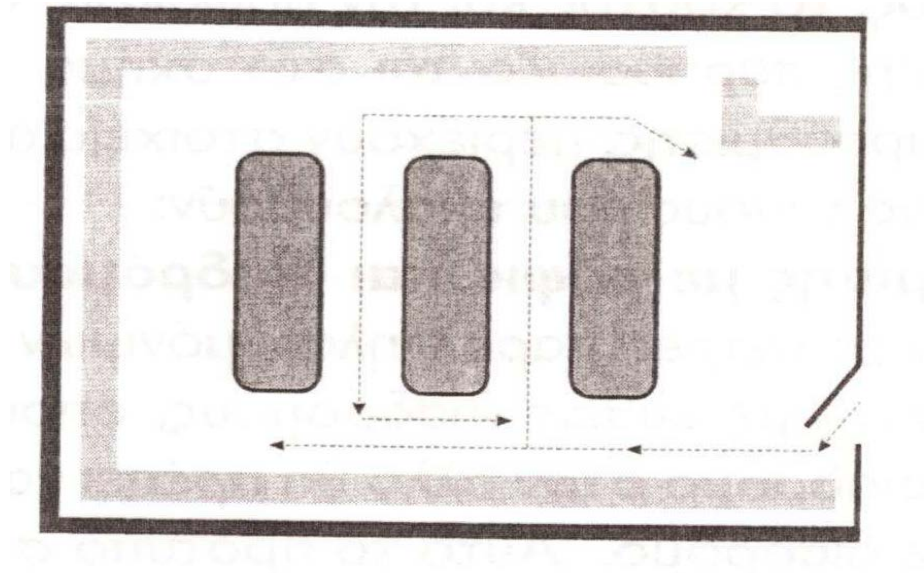
#### 9.7.1.1. Σχεδιασμός του χώρου συναλλαγών

Περιλαμβάνει τον καθορισμό ενός συστήματος ροής της κυκλοφορίας μέσα στο κατάστημα. Η ροή της κυκλοφορίας των πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντική για μεγάλα

---

<sup>110</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 177.

καταστήματα που εξυπηρετούν υψηλό αριθμό ατόμων, όπως τα καταστήματα της εταιρείας Jumbo. Από επιτόπια έρευνα που έγινε σε καταστήματα της εταιρείας (Ιωάννινα, Πρέβεζα), παρατηρήθηκε ότι στον εσωτερικό χώρο τους ακολουθείται το σύστημα ευθείας ροής (Σχήμα 1).



Σχήμα 1. Γραφική αναπαράσταση συστήματος ευθείας ροής

Το σύστημα ευθείας ροής ορίζει μία κάθετη διάταξη διαδρόμων και εκθετηρίων και συναντάται συνήθως σε καταστήματα με έντονη κυκλοφορία, όπως τα καταστήματα Jumbo. Το σύστημα ευθείας ροής διευκολύνει την αυτοεξυπηρέτηση των πελατών, τον εντοπισμό των εμπορευμάτων από τον πελάτη, επιταχύνει την αγοραστική διαδικασία, διευκολύνει τον έλεγχο και την αναπλήρωση των αποθεμάτων, και εξοικονομεί χώρο για την έκθεση των προϊόντων. Πρόκειται για την πλέον αποτελεσματική μέθοδο οργάνωσης της κυκλοφορίας<sup>111</sup>.

<sup>111</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 138.



Φωτογραφία 14. Σύστημα διαρρύθμισης ευθείας ροής σε κατάστημα Jumbo

Σημαντικό θέμα για καταστήματα με διαφορετικά τμήματα είναι η χωροθέτηση των τμημάτων. Η θέση του κάθε τμήματος μέσα στο κατάστημα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις χώρου των προϊόντων του, οι αγοραστικές συνήθειες των πελατών, η σημασία του τμήματος για την επιχείρηση, και η σχέση του με άλλα τμήματα. Η συνολική διευσθέτηση των τμημάτων εξαρτάται, φυσικά, από το σχέδιο του καταστήματος<sup>112</sup>.

#### 9.7.1.2. Τοποθέτηση προϊόντων

Η ομαδοποίηση των εμπορευμάτων, προκειμένου να εκτεθούν στο ίδιο σημείο, μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους<sup>113</sup>. Πρώτον, εμπορεύματα που εξυπηρετούν μία κοινή ανάγκη, λειτουργία ή χρήση τοποθετούνται μαζί στον ίδιο χώρο (π.χ. μαρκαδόροι) (Φωτογραφία 15). Ο τρόπος αυτός εξυπηρετεί τον εντοπισμό και τη σύγκριση των εμπορευμάτων από τον πελάτη. Δεύτερον, εμπορεύματα που απευθύνονται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της πελατείας τοποθετούνται μαζί, άσχετα με το αν αναφέρονται σε ετερογενείς χρήσεις (π.χ. εργαλεία κήπου) (Φωτογραφία 16). Τέλος, εμπορεύματα που αγοράζονται σχεδόν πάντα παρορμητικά συνήθως τοποθετούνται μαζί, σε σημεία που είναι εξαιρετικά προσπελάσιμα και εμφανή (π.χ. προθήκες ταμείων) (Φωτογραφία 17).

<sup>112</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 139.

<sup>113</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., 2003, όπ. π., σελ. 141.



Φωτογραφία 15. Τοποθέτηση προϊόντων βάσει εξυπηρέτησης κοινής ανάγκης (μαρκαδόροι)



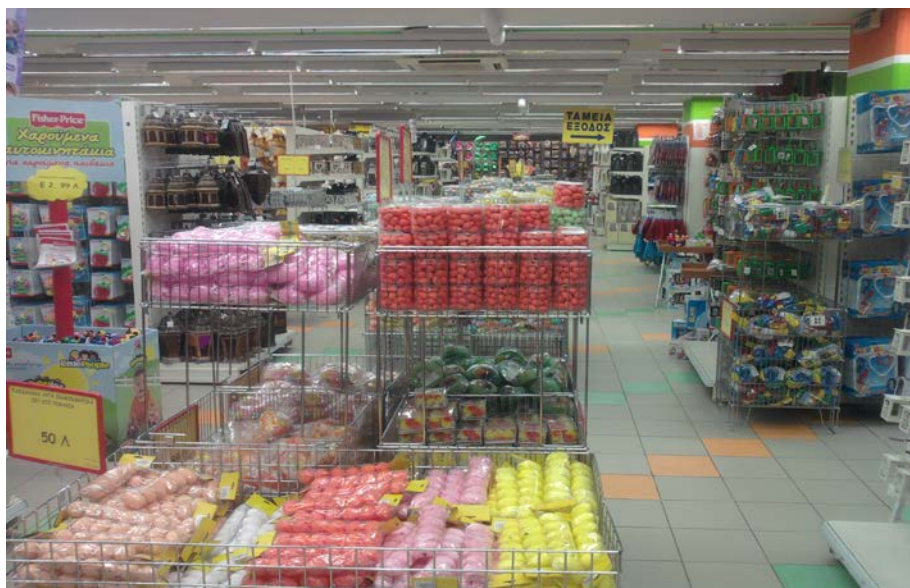
Φωτογραφία 16. Τοποθέτηση προϊόντων βάσει εξυπηρέτησης συγκεκριμένου τμήματος πελατείας



Φωτογραφία 17. Τοποθέτηση προϊόντων παρορμητικής αγοράς σε προθήκες ταμείου

#### 9.7.2. Λοιπά ατμοσφαιρικά στοιχεία

- Στα καταστήματα Jumbo παρατηρήθηκε η ύπαρξη εκθετηρίων προϊόντων (καλάθια) στη μέση των διαδρόμων με σκοπό τις παρορμητικές αγορές των πελατών, καθώς και πινακίδων κατεύθυνσης. Ψάχνοντας ο καταναλωτής από ράφι σε ράφι και από διάδρομο σε διάδρομο για ένα εμπόρευμα που τον ενδιαφέρει, περνάνε μπροστά από τα μάτια του εκατοντάδες ελκυστικά αγαθά. Η ύπαρξη των εκθετηρίων αυτών έχει σκοπό τη διευκόλυνση των καταναλωτών στη θέαση όλων των προσφορών (εμφανίζονται υπό μορφή φυσικών εμποδίων) αλλά και όλων των προϊόντων που είναι ιδιαίτερα προσοδοφόρα (Φωτογραφία 18).
- Η ύπαρξη των πινακίδων κατεύθυνσης βοηθά τους πελάτες να προσανατολίζονται και να εντοπίζουν εύκολα αυτό που ψάχνουν (Φωτογραφία 19).



Φωτογραφία 18. Εκθετήρια στη μέση του διαδρόμου



Φωτογραφία 19. Πινακίδα κατεύθυνσης

- Τα χρώματα που επικρατούν εντός των καταστημάτων είναι αυτά που υπάρχουν και στο λογότυπο της εταιρείας Jumbo. Βέβαια, αυτό δεν είναι τυχαίο. Το κόκκινο ξεσηκώνει και προσελκύει την προσοχή των πελατών, ενώ τα ζεστά χρώματα ροζ, το ροδακινί και τα περλέ χρώματα, κάνουν τους ανθρώπους να νιώθουν όμορφα με τον εαυτό τους<sup>114</sup>. Η ποικιλία χρωμάτων που επικρατεί σε όλο το κατάστημα

<sup>114</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του INKA: [http://www.inka.gr/?page\\_id=71](http://www.inka.gr/?page_id=71)

δημιουργεί μία παιχνιδιάρικη ατμόσφαιρα η οποία προκαλεί τον ενθουσιασμό και ανεβάζει τη διάθεση του καταναλωτή, με συνέπεια την αύξηση της ώρας παραμονής του μέσα στο κατάστημα και την περαιτέρω αγορά προϊόντων.

- Όσον αφορά τη μουσική υπόκρουση, εντός των καταστημάτων Jumbo παίζονται ακατάπαυστα τα διαφημιστικά σποτ της εταιρείας εναλλασσόμενα περιοδικά με χαρούμενη μουσική, δημιουργώντας έτσι μία ατμόσφαιρα παιχνιδιού και χαράς που μειώνει την ένταση συναισθημάτων, όπως το άγχος και η ανησυχία, κάνοντας ακόμα και τους μεγαλύτερους σε ηλικία πελάτες του καταστήματος να παλιμπαιδίζουν. Σαν αποτέλεσμα, επηρεάζεται ο χρόνος παραμονής και η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών, καθώς αυξάνεται η μέση διάρκεια παραμονής τους στο κατάστημα και συνεπώς οι αγορές τους.

## 9.8. Διαφήμιση

Η εταιρεία Jumbo διαθέτει μεγάλα ποσά για διαφήμιση, ραδιοφωνική και τηλεοπτική κυρίως, που φθάνουν κάθε χρόνο το 2% των ετήσιων πωλήσεων<sup>115</sup>. Άλλα μέσα μαζικής επικοινωνίας που η εταιρεία χρησιμοποιεί για την προώθηση των πωλήσεών της είναι τα περιοδικά, οι εφημερίδες, η υπαίθρια διαφήμιση (πόστερ, υπαίθριοι διαφημιστικοί πίνακες) και τα διαφημιστικά φυλλάδια. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει ιστοσελίδα ([www.jumbo.gr](http://www.jumbo.gr)) όπου παρουσιάζει τα προϊόντα της, την εταιρική της ταυτότητα, στοιχεία και φωτογραφίες των καταστημάτων και των εγκαταστάσεών της γενικότερα, οικονομικά στοιχεία ανά έτος για την ενημέρωση επενδυτών και λοιπών ενδιαφερομένων, καθώς και όλα τα Jumbo τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά διαφημιστικά σποτ που έχουν κατά καιρούς κυκλοφορήσει.

Τις περιόδους που κινείται περισσότερο το παιχνίδι, διαφημίσεις της εταιρείας κατακλύζουν τα ΜΜΕ. Αλλά και μέσα στο κατάστημα, τα διαφημιστικά τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά σποτ ακούγονται ασταμάτητα. Όπως χαρακτηριστικά λέει ο Πολύκαρπος Ζαλώνης<sup>116</sup>, ο δημιουργός των διαφημίσεων του Jumbo: “Τα Jumbo έχουν έναν ιδιαίτερο λόγο να είναι on-air συνέχεια: σημαίνουν παιχνίδι. Γι’ αυτόν το λόγο η διαφήμιση σκοπεύει να γεμίζει συνέχεια το μαγαζί. Πρέπει να βρίσκουμε αφορμές να βάζουμε τον καταναλωτή και γι’ άλλα πράγματα, εκτός των παιχνιδιών, μέσα στο κατάστημα. Έχουν τεράστια μαγαζιά με τεράστια έξοδα. Όσο μεγαλώνουν, αυτομάτως χρειάζονται και περισσότερη διαφήμιση. Οι μεγάλες μάρκες δεν έχουν την πολυτέλεια ν’ αφήσουν τα πράγματα στην τύχη τους. Κινδυνεύουν από τον μεγάλο ανταγωνισμό αλλά και από τη συνήθεια των ανθρώπων να χαλαρώνουν”.

Η “βιομηχανία της χαράς” δεν έπρεπε να απευθύνεται στους μικρούς καταναλωτές, αλλά στους ενήλικους αγοραστές. Οργάνωσε τη στρατηγική επικοινωνίας και διαφήμισης επιλέγοντας μέσα και μηνύματα που απευθύνονταν πρώτα στον ενήλικο και κατόπιν στο παιδί. Δεν επένδυσε πολλά στην τηλεόραση αλλά στο κατ’ εξοχήν μέσο ενημέρωσης των μεγάλων που δεν έχουν χρόνο και συνάμα φθινό μέσο μαζικής ενημέρωσης, το ραδιόφωνο. Με διαφημίσεις προκλητικές, παραβαίνοντας συχνά τους κανόνες ευπρέπειας, αλλά και δυναμικές στήριξε την εμπορική της πολιτική στους στενούς οικογενειακούς δεσμούς που

---

<sup>115</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo A.E., 2011: [http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11\\_225.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf), σελ.4.

<sup>116</sup> Οι Αθηναίοι, Μία συνέντευξη του Πολύκαρπου Ζαλώνη, 13-12-2007. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.lifo.gr/mag/features/387>

επικρατούν στην ελληνική κοινωνία, σατιρίζοντας την επικαιρότητα και ταυτόχρονα προωθώντας τα προϊόντα της.

Τα διαφημιστικά σποτ βασίζονται στις μουσικές και στα τραγούδια του κόσμου, ανάλογα με την εποχή και τη φύση των προϊόντων. Το Πάσχα, για παράδειγμα, τα σποτ έχουν μουσική υπόκρουση γκόσπελ, το καλοκαίρι πιο ανάλαφρα ιταλικά τραγούδια, τα Χριστούγεννα πιο συναισθηματικά. Όπως αναφέρει ο κ. Πολύκαρπος Ζαλώνης: “Έχουμε κάνει από λούμπεν μέχρι Φλωρινιώτη. Έχουμε κάνει με τα Ημισκούμπρια, με τους αδερφούς Κατσάμπα, τον Πολυχρονιάδη. Παραγωγές στα ιταλικά που τραγουδήθηκαν στο Μιλάνο ώστε να υπάρχει αυτή η χροιά της φωνής”.

Για τα σποτ που ομολογουμένως έχουν προκαλέσει την κοινή γνώμη, ο κ. Ζαλώνης αναφέρει στη συνέντευξή του: “Από τα 200 σποτ μπορεί να συνέβη με δύο-τρία. Είναι μικρό το ποσοστό. Έχουμε γίνει πρωτοσέλιδο στην “Απογευματινή” με τίτλο “Ο χάρακας του αίσχους”. Δεν υπήρχε τέτοια πρόθεση. Στην αναζήτηση του πρωτότυπου πιθανώς να μας ξέφυγε λίγο. Είναι εξουθενωτικό να κάνεις πέντε συνεχόμενες καμπάνιες το χρόνο επί σειρά ετών και να πρέπει να είσαι πάντα καλύτερος από την προηγούμενη φορά”. Στην ίδια συνέντευξη, ο κ. Ζαλώνης τονίζει το γεγονός ότι η διαφημιστική εκστρατεία της εταιρείας Jumbo απευθύνεται πρωταρχικά στους ενήλικους αγοραστές, δηλαδή στους γονείς των παιδιών: “Μιλάμε πάντα στους ενήλικες προσπαθώντας να περάσουμε το μήνυμα του φθηνού. Έχουμε κάνει και κάποιες διαφημίσεις για παιδιά. Θεωρητικά, σαν γονιός, θα μπορούσα να σου πω πως είναι ανήθικη μια διαφήμιση που απευθύνεται σε παιδιά. Αλλά το ότι υπάρχει είναι μια απόφαση της κοινωνίας. Ένα κομμάτι της ζωής μας είναι η διαφήμιση. Μη γελιόμαστε, δεν είναι μόνο η τηλεόραση. Είναι μια συνεχής διαδικασία, ακόμα και ανάμεσα στους ανθρώπους. Είναι υποκρισία να μιλάμε μόνο για την τηλεόραση. Τα πάντα γύρω σου είναι μια διαφήμιση. Τα παιδιά πρέπει να τα προστατεύεις. Σήμερα όμως, το λιγότερο επικίνδυνο που μπορεί να πάθει ένα παιδί είναι να πάσχει από αγοραστική μανία”.

#### ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΣΠΟΤ:

- 1) Jumbo Απόκριες 2012 “*Τριχωτή μου μπαλαρίνα*”, η μουσική του οποίου είναι από το τραγούδι της Αλέξιας “*Ορκίσου*”.
- 2) Jumbo Πάσχα 2012 “*Γιατί έχεις τα Jumbo πλάϊ σου*”, η μουσική του οποίου είναι από το τραγούδι του Αντώνη Ρέμου “*Γιατί έχω εσένα πλάϊ μου*”.

- 3) Jumbo “*Να πας*”, η μουσική του οποίου είναι από το τραγούδι των Afroman “*Because I got high*”.
- 4) Jumbo Απόκριες 2012 “*Χορεύω*”.
- 5) Jumbo Commercial “*Δεν έχει τι να βάλει η γριά στο καρναβάλι*”.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Σε μια εποχή που από τη μία επικρατεί ο φόβος και η αβεβαιότητα, η λιτή αλλά αξιοπρεπής διαβίωση και η ανάγκη για μεγαλύτερη ενίσχυση των οικογενειακών δεσμών, και από την άλλη καθώς οι τζίροι του λιανεμπορίου στην Ελλάδα υποχωρούν δραματικά, οι επιχειρήσεις γενικά, και ειδικότερα του λιανεμπορικού κλάδου, έχουν επιδοθεί σε αγώνα επιβίωσης και σε μάχες σώμα με σώμα με πρωτοφανείς προσφορές κι εκπτώσεις, ο όμιλος JUMBO, η μεγαλύτερη εταιρεία λιανικού εμπορίου παιχνιδιών, ειδών bebe, παιδικού βιβλιοχαρτοπωλείου και συναφών προϊόντων στην Ελλάδα, απαντά με επενδύσεις και συνετή διαχείριση. Κατά το πρώτο εξάμηνο της τρέχουσας χρήσης (Ιούλιος 2011-Ιούνιος 2012) παρουσίασε πωλήσεις που ανήλθαν σε 293,06 εκατ. € από 290,17 εκατ. € που ήταν την αντίστοιχη περσινή περίοδο αυξημένες κατά 0,99%. Επίσης, τα καθαρά κέρδη του Ομίλου ανήλθαν στα 57.77εκατ. € από 53.95 εκατ. € που ήταν την αντίστοιχη περσινή περίοδο παρουσιάζοντας αύξηση κατά 7,08%, παρά τις οικονομικές δυσκολίες και το κλίμα αβεβαιότητας. Έτσι, η εταιρεία δικαιώνεται για τη βασική στρατηγική της τοποθέτηση, ότι σε περιόδους κρίσης οι ισχυροί επενδύουν και δεν φοβούνται καθοδικούς οικονομικούς κύκλους ώστε η περίοδος της ανάκαμψης να τους βρει ισχυρότερους.

Ο Όμιλος συνεχίζει την υλοποίηση του επενδυτικού του σχεδίου με στόχο την ισχυροποίηση της θέσης της εταιρείας στην αγορά και τη διατήρηση του θετικού ρυθμού αύξησης των πωλήσεων. Συνολικά εκτιμάται ότι παρά τις δύσκολες μακροοικονομικές συνθήκες, το επιχειρηματικό μοντέλο της Jumbo μοιάζει πιο ευέλικτο σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστικών της.

Συγκεκριμένα ο όμιλος έχει ως στόχο την επέκταση του δικτύου καταστημάτων του εντός της Ελλάδας και στην γεωγραφική περιοχή των Βαλκανίων, καθώς η στρατηγική επέκτασης της εταιρείας μέχρι στιγμής έχει βοηθήσει τα έσοδα, προχωρώντας στο άνοιγμα ενός ακόμα καταστήματος στην Κύπρο μέχρι τον Ιούνιο του 2013 και του πρώτου καταστήματος στη Ρουμανία μέχρι το τέλος του 2013<sup>117</sup>.

Επίσης, εκτός από τη στρατηγική επέκτασης, η εταιρεία συνεχίζει απρόσκοπτα την επιτυχημένη έως τώρα λειτουργία της με προϊόντα εισαγόμενα σχεδόν αποκλειστικά από την Κίνα, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό αφενός μεν την ελαχιστοποίηση του κόστους και

---

<sup>117</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της εταιρείας Jumbo A.E., 2011: [http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11\\_225.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf), σελ.7.

κατ' επέκταση τη μεγιστοποίηση των κερδών της, αφετέρου δε τη δημιουργία μεγαλύτερων εμποδίων εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, καθώς διαθέτει την τεράστια ποικιλία των προϊόντων της (22.000 ενεργοί κωδικοί) σε πολύ χαμηλές τιμές (μέση τιμή προϊόντος 4,99 ευρώ). Εκτός αυτού, η εταιρεία Jumbo A.E. διαθέτει τους μεγαλύτερους στεγασμένους αποθηκευτικούς χώρους στα Βαλκάνια (περίπου 200.000 τ.μ.), γεγονός που ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η εταιρεία όσον αφορά την τιμή διάθεσης των εμπορευμάτων της.

Τέλος, ο έξυπνος χειρισμός του επικοινωνιακού μάρκετινγκ με αιχμή του δόρατος τα διαφημιστικά σπότ, τα οποία πάντα τραβούν την προσοχή του καταναλωτή και ενίοτε προκαλούν, αποτελεί ένα ακόμα πυλώνα της σαφώς επιτυχημένης πορείας της εταιρείας Jumbo A.E., η οποία ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης, και όχι μόνο, παρουσιάζει άνθηση και πρόοδο.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### ***ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***

Grace D. & O 'Cass A., “An examination of the antecedents of repatronage intentions across different retail store formats”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, July 2005 (No. 4), vol. 12, pp. 227-243.

Grewal, D., Levy, M., Kumar, V., “Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework”, *Journal of Retailing*, January 2009, vol. 85, pp. 1–14.

Kent, A. E. and Omar, O. E., *Retailing*, Palgrave-McMillan, Basingstoke 2003.

Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International, Hemel Hempstead 1997.

Levy, Michael; Grewal, Dhruv; Kopalle, Praveen K. and Hess, James D., “Emerging Trends in Retail Pricing Practice: Implications for Research”, *Journal of Retailing*, vol. 80, No. 3, 2004, pp. xiii–xxi.

Levy, M. and Weitz, B., *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York 2001.

Siems, T., “Who supplied my cheese? Supply Chain Management in the global economy”, *Business Economics*, October 2005, pp. 6-19.

Tersine, R. J., *Principles of Inventory and Materials Management*, 3<sup>rd</sup> edition, Elsevier Science Publishing Co, North Holland, New York 1988.

### ***ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***

Ζώτος, Γ., *Διαφήμιση*, University Studio Press A.E., Θεσσαλονίκη 2000.

Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Γ., *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας 2003.

Σιώμοκος, Γ. Ι., *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002.

### ***ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ***

<http://www.jumbo.gr/el/etairia-profile>

<http://www.hrima.gr/article.asp?view=329&ref=325>

[http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11\\_225.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/parousiaseis/JUMBOAnnualPresentationOct11_225.pdf)

<http://www.hrima.gr/article.asp?view=319&ref=307>

[http://www.jumbo.gr/pdfs/oikonomikes-katastaseis/omilou-mitrikis/JumboSAFinStatFull\\_Notes\\_H12012GR\\_234.pdf](http://www.jumbo.gr/pdfs/oikonomikes-katastaseis/omilou-mitrikis/JumboSAFinStatFull_Notes_H12012GR_234.pdf)

[http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/\\_w\\_articles\\_civ\\_12\\_09/10/2011\\_458777](http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_12_09/10/2011_458777)

<http://www.jumbo.gr/el/enimerosi-ependiton-anakoinoseis-deltia-tipou-239>

<http://salesmanagement.boussiasconferences.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=40&arId=4101>

[http://www.zebra.com/id/zebra/na/en/index/resource\\_library/white\\_papers\\_abstracts.abstract.L2NvbnRlbnQvemVibmEvZW4vZG9jdW1lbnRsaWJyYXJ5L3doaXRlcGFwZXJzL3JldGFpbF9yZS1wcmljaW5n.html](http://www.zebra.com/id/zebra/na/en/index/resource_library/white_papers_abstracts.abstract.L2NvbnRlbnQvemVibmEvZW4vZG9jdW1lbnRsaWJyYXJ5L3doaXRlcGFwZXJzL3JldGFpbF9yZS1wcmljaW5n.html),

[www.optimum.gr/images/optpdf/case\\_study\\_JUMBO.pdf](http://www.optimum.gr/images/optpdf/case_study_JUMBO.pdf)

[http://www.inka.gr/?page\\_id=71](http://www.inka.gr/?page_id=71)

<http://www.lifo.gr/mag/features/387>