

**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Γεωργαντάς Ε. Κων/νος
Κουτουλάκης Γ. Εμμανουήλ

Επιβλέπων: Σιόζου, Γεωργία

Πρέβεζα, 2003

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	6
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο</u>	
<u>ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ</u>	
<i>1.1. Εξέλιξη και Αποστολή του Λιανικού Εμπορίου</i>	7
<i>1.2. Λειτουργίες του Εμπορίου</i>	7
<i>1.3. Διακρίσεις Εμπορίου</i>	9
1.3.1. Το Χονδρικό Εμπόριο	9
1.3.2. Το Λιανικό Εμπόριο	10
<i>1.4. Το Λιανικό Εμπόριο στην Ελλάδα</i>	11
<i>1.5. Ο Κλάδος του Λιανικού Εμπορίου</i>	12
1.5.1. Ορισμός	12
1.5.2. Η Θέση του Λιανικού Εμπορίου στην Οικονομία	12
1.5.3. Οι Λειτουργίες του Λιανεμπορίου	12
1.5.4. Οι Τάσεις στο Λιανεμπόριο	13
1.5.5. Ο Αριθμός των Καταστημάτων	13
1.5.6. Η Πώληση στο Λιανικό Εμπόριο	14
1.5.7. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	14
1.5.8. Θεωρίες για τις Αλλαγές στο Λιανικό Εμπόριο	14
1.5.8.1. Η Φυσική Επιλογή στο Λιανεμπόριο	14
1.5.8.2. Ο Τροχός του Λιανικού Εμπορίου	15
1.5.8.3. Ο Κύκλος του γενικού – εξειδικευμένου - γενικού ή η θεωρία του ακορντεόν	15
<i>1.6. Το Πλαίσιο του Λιανικού Εμπορίου</i>	16
1.6.1. Οι Λιανεμπορικές Λειτουργίες της Διανομής	16
1.6.2. Ο Ρόλος του Λιανέμπορου στην Διαδικασία Ροής των Αγαθών από τον Κατασκευαστή στον Καταναλωτή.	16
1.6.3. Οι Σχέσεις Λιανέμπορων και Προμηθευτών τους	17
<i>1.7. Τι Είναι Το Κανάλι Διανομής;</i>	18
1.7.1. Ποια Είναι η Φύση των Καναλιών Marketing;	19
1.7.2. Γιατί Χρησιμοποιούνται οι Ενδιάμεσοι Φορείς Marketing;	19
1.7.3. Λειτουργίες και Ροές του Καναλιού Marketing.	20
<i>1.7.4. Επίπεδα Καναλιών</i>	21
<i>1.8. Οι Επιχειρήσεις Λιανικού Εμπορίου</i>	23
1.8.1. Η Ταξινόμηση των Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου	23
1.8.2. Οι Βάσεις της Ταξινόμησης	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ MARKETING ΚΑΙ MARKETING ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

2.1 Η έρευνα Marketing στο λιανικό εμπόριο	36
2.2. Η Φιλοσοφία του MARKETING	36
2.3. Η Φιλοσοφία του Κοινωνικού Προσανατολισμού του Marketing	37
2.4. Η Εξέλιξη της Φιλοσοφίας του MARKETINGK	37
2.4.1. Η φιλοσοφία της παραγωγής (The Production concept)	38
2.4.2. Η φιλοσοφία του προϊόντος (The product concept)	39
2.4.3. Η φιλοσοφία των πωλήσεων (The selling concept)	39
2.5. Η Διαδικασία Έρευνας Αγοράς	40
2.5.1. Πρωτογενή Στοιχεία	41
2.5.2. Πηγές	41
2.5.3. Έρευνα	42
2.5.4. Παρατήρηση	42
2.5.5. Πείραμα	42
2.6. Δευτερογενή Στοιχεία	43
2.6.1. Εσωτερικά Δευτερογενή Στοιχείο	43
2.6.2. Εξωτερικά Δευτερογενή Στοιχεία	44
2.7. Το Σύστημα Πληροφοριών του Λιανέμπορου	44
2.8. Σύγχρονοι Τρόποι Συλλογής Στοιχείων	45
2.9. Η έρευνα λιανεμπορίου	46
2.9.1. Πληροφορίες	46
2.10. Η Εφαρμογή της Ιδεολογίας Marketing στο Λιανικό Εμπόριο	47
2.11. Στρατηγική Marketing στο Λιανικό Εμπόριο	48
2.11.1. Ανάλυση Κατάστασης	48
2.11.2. Η Φιλοσοφία της Επιχείρησης	48
2.11.3. Κατηγορία Προϊόντων ή Υπηρεσιών	49
2.11.4. Ιδιοκτησία και Ανταλλακτικές Λύσεις Διεύθυνσης	50
2.12. Αντικειμενικοί Στόχοι	51
2.12.1. Πωλήσεις	51

2.12.2 Κέρδος	52
2.12.3. Ικανοποίηση του κοινού	53
2.13. Καθετοποιημένα συστήματα Marketing	54
2.13.1. Καθετοποιημένο Σύστημα Marketing	54
2.14. Μερτσανταϊσινγκ (Merchandising)	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΝΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

3.1. Στρατηγικός Προγραμματισμός στο Λιανικό Εμπόριο (Ιδιοκτησία ή Διοίκηση μιας Επιχείρησης)	57
3.2. Ανάλυση Κατάστασης	58
3.3. Φιλοσοφία της Επιχείρησης	58
3.4. Εναλλακτικές Λύσεις Ιδιοκτησίας και Διοίκησης	58
3.5. Κατηγορία Αγαθών και Υπηρεσιών	60
3.6. Προσωπικές Δυνατότητες	60
3.7. Χρηματοοικονομικοί Πόροι	61
3.8. Απαιτήσεις Χρόνου	62
3.9. Στόχοι	62
3.10. Πωλήσεις	62
3.11.Κέρδος	63
3.12.Ικανοποίηση του Κοινού	64
3.13.Εικόνα Καταστήματος	64
3.14.Αναγνώριση των Χαρακτηριστικών και των Αναγκών των Καταναλωτών	65
3.15. Γενική Στρατηγική	65
3.16. Ελεγχόμενες Μεταβλητές	66
3.17. Θέση και Λειτουργίες Καταστήματος	66
3.18. Μίγμα Προϊόντων	66
3.19. Τιμολόγηση	67
3.20. Εικόνα Καταστήματος	67
3.21. Μη Ελεγχόμενες Μεταβλητές	68
3.21.1. Πελάτες	68
3.21.2. Ανταγωνισμός	68
3.21.3. Τεχνολογία	68
3.21.4. Οικονομική Κατάσταση – Νομικό Περιβάλλον	69
3.22. Ολοκληρωμένη Γενική Στρατηγική	69
3.23. Έλεγχος	69
3.24. Ανατροφοδότηση	70
3.25. Το Περιβάλλον του Λιανικού Εμπορίου	70
3.26. Ολοκλήρωση και Έλεγχος της Στρατηγικής του Λιανικού Εμπορίου	76
3.27. Διαδικασίες Προγραμματισμού και Ανάλυση Ευκαιριών	76
3.28. Μέτρηση της Εκτέλεσης των Δραστηριοτήτων	77
3.29. Παραγωγικότητα	81
3.30. Η Χρήση της Έρευνας στον Έλεγχο της Στρατηγικής του Λιανικού Εμπορίου	81

3.30.1. Προσδιορισμός του Ποιος Διενεργεί την Έρευνα	83
3.30.2. Προσδιορισμός του Πότε και Πόσο	83
3.30.3. Προσδιορισμός των Τομέων που θα Ερευνηθούν	83
3.30.4. Δημιουργία Ερωτηματολογίων	84
3.30.5. Διεξαγωγή της Έρευνας	84
3.30.6. Αναφορά των Ευρημάτων της Έρευνας στην Διοίκηση	84
3.30.7. Απόκριση της Διοίκησης στην Έρευνα	84
3.31. Προβλήματα στη Διεξαγωγή της Έρευνας	85
3.32. Λιανικό Εμπόριο Υπηρεσιών	85
3.32.1. Ιδιαιτερότητες και Στρατηγικές του Λιανικού Εμπορίου Υπηρεσιών	85
3.33. Ανάλυση Κατάστασης	86
3.34. Θέση Στόχων	86
3.35. Προσδιορισμός και Εξέταση της Αγοράς Στόχου	86
	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

4.1. Η Σπουδαιότητα της Γεωγραφικής Θέσης για τον Λιανέμπορο	88
4.2. Η Περιοχή Εμπορίου Ενός Καταστήματος	89
4.2.1. Η Περιοχή Εμπορίου ενός Υπάρχοντος Καταστήματος	89
4.2.2. Η Περιοχή Εμπορίου ενός νέου Καταστήματος	90
4.3. Χαρακτηριστικά των Περιοχών Εμπορίου	90
4.3.1. Χαρακτηριστικά του Πληθυσμού	91
4.3.2. Χαρακτηριστικά της Οικονομικής Βάσης	92
4.3.3. Ο Ανταγωνισμός και το Επίπεδο Κορεσμού	93
4.3.4. Μέτρηση του Κορεσμού μιας Περιοχής Εμπορίου	93
4.4. Επιλογή Χώρου Εγκατάστασης	94
4.5. Το Ανεξάρτητο Κατάστημα	94
4.6. Η Εμπορική Περιοχή (ΑΓΟΡΑ)	94
4.6.1 Κεντρική Αγορά	95
4.6.2. Δευτερεύουσα Αγορά	95
4.6.3. Συνοικιακή Αγορά	95
4.6.4. Περιφερειακή Αγορά	95
4.6.5. Εμπορικό Κέντρο	95
4.7. Επιλογή της Γενικότερης Γεωγραφικής Θέσης	96
4.7.1. Αξιολόγηση της Γεωγραφικής θέσης	96
4.8. Στρατηγική Προβολής	97
4.9. Διαφήμιση	98
4.9.1. Διαφημιστικά Μέσα	98
4.10. Δημοσιότητα	99
4.10.1. Τύποι Δημοσιότητας	100
4.11. Προσωπική Πώληση	100
4.12. Προώθηση Πωλήσεων	101
4.13. Σχεδιασμός της στρατηγικής προβολής	102
4.13.1. Προσδιορισμός των Στόχων της Προβολής	105
4.13.2. Κατάρτιση του Προϋπολογισμού Προβολής	105
4.13.3. Επιλογή των Μίγματος Προβολής	107
4.13.4. Εφαρμογή του Μίγματος Προβολής	107

4.13.4.1. Αποφάσεις για τα Μέσα	108
4.13.4.2. Περιεχόμενο των Μηνυμάτων	108
4.13.4.3. Ο Αριθμός των Πωλητών	108
4.13.4.4. Ο Αριθμός των Πωλητών	108
4.13.4.5. Επισκόπηση και Αναθεώρηση του Προγράμματος Προβολής	109
4.14. Εκτίμηση Δυνατοτήτων Πωλήσεων	109
4.14.1. Δυνατότητες Πωλήσεων	109
4.15. Μέθοδος της Αλυσίδας των Σχέσεων (Chain Ratio Method)	110
4.16. Ο Δείκτης Αγοραστικής Δύναμης (Buying Power Index Method)	110
4.17. Εκτίμηση Δυνατοτήτων	111
4.18. Η Μέθοδος SIC	111
4.19 Οικονομικός σχεδιασμός	112
4.19.1. Ο σχεδιασμός του κέρδους	112
4.19.2. Έλεγχος του προϋπολογισμού	113
4.19.3. Προγραμματισμένες κεφαλαιουχικές δαπάνες.	116
4.20. Τιμολογιακή Πολιτική στο Λιανικό Εμπόριο	117
4.20.1. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Τιμολόγηση	117
4.20.1.1. Ο Καταναλωτής και η Τιμολόγηση	118
4.20.1.2. Το Κράτος και η Τιμολόγηση	119
4.20.1.3. Οι Προμηθευτές και η Τιμολόγηση	119
4.20.1.4. Ο Ανταγωνισμός και η Τιμολόγηση	119
4.21. Ανάπτυξη Στρατηγικής Τιμολόγησης	120
4.21.1. Στόχοι της Στρατηγικής Τιμολόγησης	120
4.21.2. Γενικοί Στόχοι και Τιμολόγηση	120

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

5.1. Το Μεταβαλλόμενο Περιβάλλον του Λιανικού Εμπορίου	122
5.2. Προστασία του καταναλωτισμού και κανονιστικό περιβάλλον	122
5.3. Τεχνολογία	123
5.3.1. Ηλεκτρονικές Τράπεζες	123
5.3.2. Μηχανογράφηση των Λειτουργιών	124
5.3.3. Λιανεμπορικοί θεσμοί	124
5.3.4. Λιανικό Εμπόριο Χωρίς Κατάστημα	124
5.3.5. Ελαχιστοποίηση του Κινδύνου	124
5.3.6. Μαζικό Εμπόριο	125
5.3.7. Ιδιαιτεροποιημένο Λιανικό Εμπόριο	125
5.3.8. Στρατηγικές Προσαρμογής	125
5.4. Οργανωτικά Πρότυπα στο Λιανικό Εμπόριο	126

5.4.1. Δημιουργία Οργανογράμματος	126
5.4.2. Οργανωτικά Πρότυπα για Ανεξάρτητους Λιανέμπορους	126
5.4.3. Οργανωτικά Πρότυπα για Πολυκαταστήματα	126
5.4.4. Οργανωτικά Πρότυπα για Αλυσίδες Καταστημάτων	127
<i>5.5. Ευκαιρίες κα κίνδυνοι στο Διεθνές Λιανικό Εμπόριο</i>	128
<i>5.6. Μορφές Λιανικού Εμπορίου</i>	128
<i>5.7. Η φύση του Ανταγωνισμού στο Εμπόριο</i>	131
<i>5.8. Η Σκοπιμότητα Ειδικής Πολιτικής για το Εμπόριο</i>	133
<i>5.9. Το μέλλον του λιανικού εμπορίου</i>	136
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</u>	139
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	141

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημερινή δομή του ελληνικού εμπορίου οφείλεται στην επίδραση ενός συνόλου ιστορικών, κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων. Ειδικότερα, αντανακλά το επίπεδο και τη σύνθεση των οικονομικών δραστηριοτήτων και των εισοδημάτων, το ύψος και τη σύνθεση της καταναλωτικής δαπάνης, την κοινωνικοεπαγγελματική και την κατά φύλο και ηλικία σύνθεση του πληθυσμού, τη γεωγραφική κατανομή, το μορφωτικό επίπεδο, τις παραδόσεις και τις συνήθειες του λαού κ.ά. Η μελέτη των αλληλεπιδράσεων, που ασκούνται μεταξύ όλων αυτών των παραγόντων και επηρεάζουν τη δομή του εμπορίου, είναι απαραίτητη για τη διερεύνηση των δυνατών προτύπων εξέλιξής του. Το εμπόριο αποτελεί κύρια οικονομική δραστηριότητα, που έχει ως αποστολή να θέσει στη διάθεση των ενδιαμέσων και τελικών καταναλωτών τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αυτοί χρειάζονται για την ικανοποίηση των αναγκών τους, υπό τους καλύτερους όρους και υπό τις πιο αρμόζουσες και επιθυμητές συνθήκες χρόνου, τόπου, ποσότητας και άλλων χαρακτηριστικών. Το εμπόριο είναι η ουσιώδης ενδιάμεση λειτουργία μεταξύ των λειτουργιών της παραγωγής και της κατανάλωσης ή χρήσης των αγαθών και υπηρεσιών. Συνδέει τους παραγωγούς, που επιζητούν να διαθέτουν τα αγαθά που παράγουν, με τους καταναλωτές, που επιθυμούν να βρίσκουν και να επιλέγουν τα αγαθά, που έχουν τη μεγαλύτερη γι' αυτούς χρησιμότητα. Ουσιώδης κρίκος σύνδεσης μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης, το εμπόριο είναι δημιουργός κοινωνικής χρησιμότητας. Με το να διευκολύνει και να αναπτύσσει τις συναλλαγές μεταξύ των μελών της κοινότητας, επιτρέπει στα μέλη να επιλέγουν, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο, τους πλέον επιθυμητούς συνδυασμούς αγαθών και υπηρεσιών. Έτσι, το εμπόριο συντελεί στην αύξηση του επιπέδου των ικανοποιήσεων, γεγονός που ισοδυναμεί με αύξηση του πραγματικού εισοδήματος και εξύψωση του βιοτικού επιπέδου.

Αποστολή του εμπορίου - ως προς την οποία πρέπει να κρίνεται η αποτελεσματικότητά του – είτε λιανικού είτε χονδρικού, είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη των συναλλαγών και στη συνεχή βελτίωση των ικανοποιήσεων των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών. Χάρη στην άμεση και συνεχή επαφή με τους καταναλωτές και χρήστες των αγαθών, το εμπόριο είναι φορέας όλων των στοιχείων και πληροφοριών που είναι αναγκαίες στους παραγωγούς για την έγκαιρη προσαρμογή της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών προς τις εξελισσόμενες και μεταβαλλόμενες επιθυμίες και ανάγκες των καταναλωτών. Με τις σύγχρονες μεθόδους Μάρκετινγκ και τη συστηματική εφαρμογή τους στο λιανικό εμπόριο, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών, η ενημέρωση και ο προσανατολισμός των παραγωγών, η διευκόλυνση και ανάπτυξη των συναλλαγών μεταξύ των ατόμων και επιχειρήσεων, η παροχή στους καταναλωτές και χρήστες της δυνατότητας να επιλέγουν, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο τους πλέον επιθυμητούς συνδυασμούς αγαθών, αποτελούν τις βασικές δραστηριότητες του εμπορίου που συμβάλλουν στην εξύψωση της κοινωνικής ευημερίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

1.1. Εξέλιξη και Αποστολή του Λιανικού Εμπορίου

Ο τελευταίος αποδέκτης του προϊόντος, πριν αυτό φθάσει στον τελικό καταναλωτή, είναι ο λιανοπωλητής. Ο λιανοπωλητής είναι, ίσως, το σημαντικότερο στοιχείο στο εμπορικό κύκλωμα και αποτελεί την κυρίαρχη "φιγούρα" στα εμπορικά κανάλια (κανάλια διανομής). Το λιανικό εμπόριο, αν και έχει τις ρίζες του στους αρχαίους χρόνους, μόλις κατά τον 19^ο αιώνα άρχισε να δείχνει εξελικτικές τάσεις ακολουθώντας την τεχνολογική εξέλιξη. Πράγματι, στα μέσα του 19^{ου} αιώνα εμφανίσθηκαν ορισμένα ειδικά καταστήματα όπως σιδηρικών κ.α. Μέχρι τότε κυριαρχούσαν τα γενικού εμπορίου καταστήματα και κυρίως οι αγορές και οι εμποροπανηγύρεις.

Στο τέλος του 19ου αιώνα, τα καταστήματα λιανικού εμπορίου αρχίζουν σταδιακά την αναμόρφωσή τους. Διαθέτουν ποικιλία εμπορευμάτων τα οποία χωρίζουν σε κατηγορίες όπως μαγειρικά σκεύη, τρόφιμα, είδη επίπλωσης κ.λ.π. Αργότερα εμφανίζονται τα μεγάλα καταστήματα τα οποία στηρίζονται σε σύγχρονες μεθόδους εμπορίας των προϊόντων. Τύποι υπερκαταστημάτων, που πρώτα εμφανίσθηκαν στην Αμερική, σήμερα κατακλύζουν τον κόσμο ολόκληρο.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου δεν προσφέρουν μόνο ποικιλία προϊόντων και διευκολύνσεις για αγορές, αλλά και την ικανοποίηση που αναμένει ο καταναλωτής. Η σύγχρονη αντίληψη για την πώληση στο λιανικό κατάστημα είναι ότι πώληση σημαίνει εξυπηρέτηση του πελάτη. Κάθε πώληση έχει σαν τελικό σκοπό όχι την παραχώρηση ενός προϊόντος, αλλά την κάλυψη μια ανάγκης ή μιας επιθυμίας του καταναλωτή.

Θα πρέπει όμως να τονίσουμε ότι, στο λιανικό εμπόριο, η πώληση αυτή καθ' αυτή δεν έχει τον σημαντικότερο ρόλο, αλλά η προσέλκυση και διατήρηση του πελάτη. Το λιανικό εμπόριο αποβλέπει στην αγορά εμπορευμάτων και στην πώληση τους σε μικρές ποσότητες, στην κατάσταση στην οποία αυτά ευρίσκονται.

Η πώληση η οποία γίνεται σε μικρές ποσότητες και με πολυάριθμες επιμέρους πράξεις απαιτεί μια ιδιαίτερη τεχνική, όπως ειδική πολιτική τιμών, εξασφάλιση της άνεσης των πελατών, πολυτελείς και σύγχρονες εγκαταστάσεις, εκπαίδευση των πωλητών κ.λ.π.¹

1.2. Λειτουργίες του Εμπορίου

Το εμπόριο, για την εκπλήρωση της αποστολής του, εκτελεί ένα σύνολο λειτουργιών. Οι κύριες λειτουργίες του εμπορίου είναι:

- Η μελέτη και έγκαιρη διάγνωση και πρόβλεψη των αναγκών και επιθυμιών των πελατών.
- Η επιλογή, προμήθεια και προσφορά στον κατάλληλο χρόνο και τόπο, των προϊόντων και

¹ Ν. Εξαδάκτυλος, Marketing Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου, Εκδόσεις Έλλην, β' Έκδοση, Αθήνα 1996.

υπηρεσιών του ζητούν οι καταναλωτές.

- Η μεταφορά των προϊόντων, η αποθήκευση, η συντήρηση, η διαχείριση αποθεμάτων.
- Η διαλογή, ταξινόμηση, ομαδοποίηση σε μικρότερους επιθυμητούς συνδυασμούς.
- Η συσκευασία, διάταξη και παρουσίαση των προϊόντων.
- Η προβολή, γνωστοποίηση και διαφήμιση των χαρακτηριστικών των προϊόντων,
- Η συγκέντρωση και η ικανοποίηση των παραπόνων των πελατών, καθώς και η αποκατάσταση των βλαβών και ατελειών των προϊόντων.
- Η παροχή συμβουλών σχετικών με τις εφαρμογές και τις χρήσεις των προϊόντων,

Με τις λειτουργίες του αυτές το εμπόριο εξυπηρετεί τόσο τους καταναλωτές όσο και τους παραγωγούς. Τους μεν καταναλωτές με το να θέτει στη διάθεση τους τα αγαθά και τις υπηρεσίες που επιθυμούν, στον χρόνο, στον τόπο, στις ποσότητες και στους συνδυασμούς που επιθυμούν, τους δε παραγωγούς με το να τους πληροφορεί έγκαιρα για τις επιθυμίες των καταναλωτών, με το να οργανώνει διαχρονικά και δίδει έγκαιρα τις παραγγελίες, με την αποθήκευση, η οποία επιτρέπει την καλύτερη διαχρονική κατανομή και οργάνωση της παραγωγής. Οι λειτουργίες του εμπορίου δεσμεύουν προφανώς παραγωγικούς συντελεστές και συνεπάγονται κοινωνικό κόστος. Κατά συνέπεια, προέχει να είναι αποτελεσματικές η δομή του εμπορίου και η οργάνωση των επιχειρήσεων του και των σχέσεων με τους παραγωγούς και τους καταναλωτές. Τότε το εμπόριο μπορεί να εκπληρεί την αποστολή του με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Από την άλλη όψη, το εμπόριο αποτελεί κλάδο οικονομικής δραστηριότητας που απασχολεί εργατικό δυναμικό και κεφάλαιο και δημιουργεί προστιθέμενη αξία. Κατά συνέπεια, η χρησιμότητα και συμβολή του εκφράζεται, επίσης, με το μέγεθος της απασχόλησης και της προστιθέμενης αξίας ανά εργαζόμενο (με την παραγωγικότητα του).

Το εμπόριο αποτελεί δυναμικό κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, του οποίου η σημασία και ο ρόλος συνήθως παραγνωρίζονται, παρ' όλο ότι συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της απασχόλησης εργασίας και κεφαλαίου, στην άνοδο του εθνικού προϊόντος και επιτυγχάνει αύξηση της παραγωγικότητας.

Η αύξηση της παραγωγικότητας του εμπορίου εκδηλώνεται γενικά με αύξηση και βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει, με μείωση του κόστους του ή των τιμών πωλήσεως. Μέσα για την αύξηση της παραγωγικότητας του είναι η εκπαίδευση του προσωπικού του και οι επενδύσεις σε μέσα διακίνησης, συντήρησης, συσκευασίας, αποθήκευσης, διαχείρισης, κ.ά. καθώς και η βελτίωση των οργανωτικών σχέσεων, η ανάπτυξη βελτιωμένων μεθόδων αγοράς και πωλήσεων, η εξειδίκευση κλπ. Σε σημαντική μείωση του κόστους της εμπορικής επιχείρησης συμβάλλει επίσης η μεγέθυνση της, που συνοδεύεται από οικονομίες κλίμακας.

Δεν είναι διαθέσιμα τα στοιχεία που είναι αναγκαία για την αξιολόγηση των επιδόσεων του ελληνικού εμπορίου και της αποτελεσματικότητας της εκπλήρωσης της αποστολής του. Εν τούτοις, παρέχεται μια σύντομη ανάλυση ορισμένων χαρακτηριστικών του, βάσει διαθέσιμων στοιχείων, και γίνεται σύγκριση τούτων προς τα χαρακτηριστικά του εμπορίου άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Επίσης, αναλύονται οι τάσεις που διαγράφονται σήμερα στο ευρωπαϊκό εμπόριο. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι η δημιουργία βάσης, στην οποία να θεμελιωθεί η αξιολόγηση των επιπτώσεων που θα έχει στο ελληνικό εμπόριο η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση.

1.3. Διακρίσεις Εμπορίου

Κύρια διάκριση του εμπορίου γίνεται μεταξύ «χονδρικού και λιανικού». Εντούτοις, η διάκριση αυτή τείνει να χάνει τη σημασία της, λόγω των σημειούμενων στο εμπόριο μετασχηματισμών που αφορούν κυρίως τη συγκέντρωση του λιανικού εμπορίου.

Το εμπόριο διακρίνεται και εξειδικεύεται σε «κλάδους» ανάλογα με τη φύση και τα χαρακτηριστικά των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει (π.χ. εμπόριο τροφίμων κλπ.). Επίσης διακρίνεται σε κατηγορίες ανάλογα με τις μεθόδους πώλησης που εφαρμόζει, ανάλογα με το μέγεθος και τη νομική μορφή της επιχείρησης, κ.ά.

1.3.1. Το Χονδρικό Εμπόριο

Το χονδρικό εμπόριο ή χονδρεμπόριο περιλαμβάνει μονάδες που αγοράζουν και αποθηκεύουν μεγάλες ποσότητες αγαθών τις οποίες διαθέτουν, κατά μικρότερες σχετικά ποσότητες, σε βιομηχάνους ή σε μικρότερους χονδρεμπόρους ή σε λιανοπωλητές. Η λειτουργία του χονδρικού εμπορίου απαιτεί τη διάθεση και δέσμευση μεγάλων σχετικά ποσοτήτων κεφαλαίων για την αγορά, την αποθήκευση, τη συσκευασία, τη διάθεση μεγάλων χώρων αποθήκευσης που συνήθως πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με ειδικές εγκαταστάσεις συντήρησης, διακίνησης, επεξεργασίας, καθώς και για τη φύλαξη, την ασφάλιση, την παροχή πιστώσεων κλπ.

Κρίκος σύνδεσης παραγωγών και λιανοπωλητών, το χονδρικό εμπόριο παρέχει τις εξής κύριες υπηρεσίες:

Προς τους παραγωγούς: Συγκεντρώνει και δίδει μεγάλες παραγγελίες διαχρονικά κατάλληλα κατανεμημένες, βάσει των πληροφοριών που έχει από την άμεση επαφή του με τους λιανοπωλητές ή τους άλλους αγοραστές, και έτσι επιτρέπει στους παραγωγούς να οργανώνουν την παραγωγή τους και να επιτυγχάνουν χαμηλό κόστος. Επίσης με την αποθήκευση, τη διατήρηση αποθεμάτων, τη συσκευασία μεγάλων ποσοτήτων, διευκολύνει την οργάνωση της παραγωγής ενώ παράλληλα απαλλάσσει τους παραγωγούς από τις αντίστοιχες δραστηριότητες και τις δαπάνες που αυτές συνεπάγονται. Ευρισκόμενο σε άμεση επαφή με τους λιανοπωλητές και όλους τους δυνατούς αγοραστές γνωρίζει τις ανάγκες τους, παρακολουθεί και αναλύει τις δραστηριότητες τους και διαθέτει χρησιμότερες πληροφορίες για την καθοδήγηση και τον προσανατολισμό των παραγωγών. Παράλληλα συμμετέχει στη διαφήμιση και προώθηση των πωλήσεων.

Προς τους λιανοπωλητές και άλλους αγοραστές: Παρέχει στους πελάτες του τη δυνατότητα να προμηθεύονται τα προϊόντα που επιθυμούν, κατά το χρόνο που το επιθυμούν και στις ποσότητες που μπορούν να διαθέσουν ή να αποθηκεύσουν σε διάρκεια που αντιστοιχεί στις αποθηκευτικές τους και χρηματοδοτικές τους δυνατότητες. Επίσης, το χονδρεμπόριο, με το να παραγγέλλει και να αποθηκεύει μεγάλες ποσότητες αγαθών, επιτυγχάνει εκ μέρους των παραγωγών εκπτώσεις και χαμηλότερες τιμές, που μεταβιβάζει στους πελάτες του, οι οποίοι δεν μπορούν να τις επιτύχουν απευθυνόμενοι απευθείας προς τους παραγωγούς, λόγω των σχετικά μικρών ποσοτήτων των παραγγελιών τους. Το χονδρεμπόριο διαθέτει και παρέχει προς τους πελάτες του λιανοπωλητές χρήσιμες πληροφορίες, που αφορούν τις δυνατότητες της προσφοράς εκ μέρους των εθνικών και των ξένων παραγωγών, τις οποίες αυτοί είτε δεν έχουν είτε δεν έχουν τα μέσα και τους τρόπους να αποκτήσουν. Συνήθως οι χονδρέμποροι διαθέτουν μεγάλες ποικιλίες αγαθών, γεγονός που απαλλάσσει τους λιανοπωλητές από την ανάγκη να απευθύνονται σε περισσότερους παραγωγούς, ενέργεια που απαιτεί χρόνο και συνεπάγεται σημαντικό κόστος.

1.3.2. Το Λιανικό Εμπόριο

Το Λιανικό εμπόριο βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ αυτών και των παραγωγών ή χονδρεμπόρων. Θέτει στη διάθεση των καταναλωτών τα αγαθά που επιθυμούν ακόμη και σε ποσότητες μικρότερες της αντίστοιχης μονάδας μέτρησης της και σε χρόνο και τόπο άμεσα και γενικά εύκολα προσιτό.

Υπάρχουν περισσότερες κατηγορίες λιανοπωλητών, που διαφέρουν κυρίως ανάλογα με τις μεθόδους πώλησης, τις οποίες εφαρμόζουν, και τους τρόπους σύμφωνα προς τους οποίους προμηθεύονται τα εμπορεύματα τους. Προφανώς, το λιανικό εμπόριο, όπως και το χονδρικό, διακρίνεται επίσης σε κατηγορίες επιχειρήσεων ανάλογα με το είδος που εμπορεύονται (π.χ. εμπόριο τροφίμων, ενδυμάτων κλπ.) καθώς επίσης και ανάλογα με το μέγεθος της επιφάνειας που κατέχουν (π.χ. υπεραγορές) και τη διάταξη τους στο χώρο (π.χ. μεγάλα καταστήματα.). Τέλος, το λιανικό εμπόριο διακρίνεται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τη μορφή της διανομής (π.χ. ολοκληρωμένο δίκτυο διανομής, συνεταιρισμός κ.ά.).

Γενικώς οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι πωλήσεων είναι:

- Η Παραδοσιακή μέθοδος πώλησης, που μπορεί να εφαρμόζεται γενικά για όλα τα εμπορεύματα, και κατά την οποία ο πωλητής παίζει τον κύριο ρόλο. Η δράση του πωλητή δεν περιορίζεται στο να παραδίδει το εμπόρευμα και εισπράττει την αξία του. Οφείλει να επιχειρηματολογεί και να αναδεικνύει τη χρησιμότητα και την αξία του προϊόντος. Με τις γνώσεις που διαθέτει, καθοδηγεί και αίρει τις αμφιβολίες του πελάτη, μετασχηματίζει την επιθυμία του πελάτη σε πράξη αγοράς και πείθει τον αγοραστή για την ορθή επιλογή. Επειδή γενικά οι ικανοί πωλητές σπανίζουν, η μέθοδος της αυτοεξυπηρέτησης έχει μεγάλη ανάπτυξη.
- Η Αυτοεξυπηρέτηση, μέθοδος που πήρε γρήγορη ανάπτυξη μετά τον πόλεμο. Χαρακτηρίζεται από την απουσία του πωλητή και από την ελευθερία του πελάτη να κυκλοφορεί εντός του καταστήματος, να παρατηρεί και να εξετάζει τα εμπορεύματα οπτικώς ή και να τα δοκιμάζει ανάλογα με τη φύση του προϊόντος. Προέχει η διάταξη και η παρουσίαση των προϊόντων, οι οποίες παίζουν ρόλο «πωλητή». Ο πελάτης επιλέγει ελεύθερα τα εμπορεύματα που επιθυμεί και προσέρχεται στο ταμείο προσκομίζοντας τα. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αντελήφθησαν και οι χονδρέμποροι, οι οποίοι επινόησαν τη «φόρμουλα» CASH AND CARRY. Οι λιανοπωλητές προσέρχονται στους χώρους αποθήκευσης, διάταξης και παρουσίασης των εμπορευμάτων του χονδρεμπόρου, επιλέγουν ελεύθερα τα προϊόντα που επιθυμούν, προσέρχονται στο Ταμείο και απέρχονται με τα εμπορεύματα τους.
- Η Πώληση δι' αλληλογραφίας. Στη μέθοδο αυτή, πωλητές και αγοραστές επικοινωνούν δι' αλληλογραφίας βάσει καταλόγων, χωρίς να υπεισέρχεται κανένα άλλο στοιχείο στις μεταξύ τους σχέσεις. Η κατάρτιση του καταλόγου στοιχίζει γενικώς ακριβά και δεν ενδείκνυται η συχνή μεταβολή του. Πολλά είναι τα προϊόντα που πωλούνται με τη μέθοδο αυτή, η οποία αναπτύσσεται γρήγορα στη Δυτική Ευρώπη όπως και στην Αμερική.
- Η Πώληση με «Αυτόματους Πωλητές». Οι «Πωλητές» είναι μηχανές, που βρίσκονται σε δημόσιους χώρους ή μέσα στους χώρους των επιχειρήσεων, και

«διανέμουν», έναντι καταβολής της αξίας, είδη τροφίμων ή και άλλα είδη, όπως π.χ. δίσκους μουσικής, εφημερίδες, περιοδικά, είδη καθαρισμού, εισιτήρια τραίνων και λεωφορείων.

- Η Πώληση με επισκέψεις κατ' οίκον. Αντιπρόσωποι συνήθως παραγωγών, επισκέπτονται τα νοικοκυριά με κύριο σκοπό να διαφημίσουν, να κάνουν γνωστά και να διαθέσουν τα προϊόντα τους. Μικρές οικιακές συσκευές αλλά και άλλα είδη αποτελούν αντικείμενο πώλησης με την εν λόγω μέθοδο. Εντούτοις, η επιτυχία της μεθόδου αυτής προϋποθέτει σοβαρότητα, κατάλληλη προετοιμασία και αποτελεσματική επιχειρηματολογία.
- Η Πώληση με τη χρήση σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών μέσων,(video-tex) - Τηλεματική. Η τηλεματική αποτελεί συνδυασμό χρήσεων υπολογιστή, τηλεόρασης και τηλεφώνου, videocassettes). Οι καταναλωτές, χρησιμοποιώντας στο σπίτι τους απλούς υπολογιστές, και την οθόνη τους, «εισέρχονται» στις «αποθήκες πληροφοριών» των εμπόρων, πληροφορούνται σχετικά με τις τιμές και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, επιλέγουν βάσει των ενδείξεων που εμφανίζονται στην οθόνη, δίδουν την παραγγελία τηλεφωνικώς και παραλαμβάνουν σύντομα τα εμπορεύματα στο σπίτι τους. Η μέθοδος αναπτύσσεται με γρήγορο ρυθμό στις Η.Π.Α, στη Γαλλία και στις άλλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης.²

1.4. Το Λιανικό Εμπόριο στην Ελλάδα

Στη χώρα μας, το λιανικό εμπόριο βρίσκεται πολύ πίσω σε σχέση με τα Ευρωπαϊκά κράτη και την Αμερική. Η είσοδος στο λιανικό εμπόριο είναι πολύ εύκολη, ευκολότερη από ότι, ίσως, θα έπρεπε. Αρκεί μόνο η εγγραφή στο Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο, στο Ταμείο Εμπόρων, ή στο Τ.Ε.Β.Ε. και φυσικά τα απαραίτητα, μικρά σχετικά, κεφάλαια. Οι πιθανότητες για να αποτύχει κανείς στο λιανικό εμπόριο είναι μεγαλύτερες από κάθε άλλο τομέα εμπορίου, γιατί οι νεοεισερχόμενοι στερούνται, συνήθως της απαραίτητης εμπειρίας και της σχετικής επιμόρφωσης.

Κατά την τελευταία δεκαετία όμως έχει παρατηρηθεί μια εκπληκτική εξέλιξη κυρίως στο χώρο του λιανικού εμπορίου αλλά και του χονδρικού. Μεγάλες μονάδες καταστημάτων έχουν απλωθεί σ' ολόκληρη την Ελλάδα. Γίγαντες του λιανικού και χονδρικού εμπορίου όπως Μαρινόπουλος, Continent, Βερόπουλος στο λιανικό, Macro στο χονδρικό, κ.α, προσφέρουν πλέον κάθε εξυπηρέτηση στους καταναλωτές. Έτσι η διαφορά με τις προηγμένες χώρες έχει μειωθεί αισθητά.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η χώρα μας βρίσκεται αρκετά πίσω όσον αφορά την δημιουργία των "εμπορικών κέντρων" (Shopping Centers). Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες, κυρίως σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, αλλά υστερούν πολύ των αντίστοιχων εμπορικών κέντρων στην Ευρώπη και την Αμερική. Τέλος, μια ακόμη δραστηριότητα που υστερεί στη χώρα μας

² Κ. Δελής. Το Εμπόριο στην Ενιαία Εσωτερική Αγορά.(1992: Ελληνική Οικονομία και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση),Αθήνα 1990, Εκτυπώσεις: Σ. Αθανασόπουλος, Σ. Παπαλάμης & ΣΙΑ Ε.Ε.

είναι οι ταχυδρομικές πωλήσεις, οι οποίες μέχρι και σήμερα βρίσκονται σε νηπιακή κατάσταση.

Συνοπτικά, το λιανικό και χονδρικό εμπόριο έχει κάνει μεγάλα άλματα την τελευταία πενταετία και αυτό οφείλεται κυρίως στην είσοδο μεγάλων πολυεθνικών μονάδων και τον κατ' ανάγκη εκσυγχρονισμό των ελληνικών επιχειρήσεων, για την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες εφάρμοσαν σύγχρονες μεθόδους Marketing και merchandising και έτσι όχι μόνο δεν παρακολούθησαν απλώς τις ξένες εταιρίες με παθητικό τρόπο, αλλά άσκησαν "επιθετική πολιτική", αντιμετωπίζοντας τους έγκαιρα και με θετικό τρόπο, επεκτείνοντας μάλιστα τις δραστηριότητες τους και στο εξωτερικό, κυρίως στις πρώην ανατολικές χώρες όπως στη Βουλγαρία ο "Μπίσκας" και Ρωσία ο "Βασιλόπουλος".³

1.5. Ο Κλάδος του Λιανικού Εμπορίου

1.5.1. Ορισμός

Το λιανεμπόριο είναι ένας από τους σημαντικότερους οικονομικούς τομείς διεθνώς. Ιστορικά έχει θεωρηθεί ως η πώληση αγαθών στους καταναλωτές μέσω των καταστημάτων. Σήμερα, ωστόσο, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια αρκετά ευρύτερη δραστηριότητα.

Το λιανικό εμπόριο είναι η πώληση αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή για προσωπική, οικογενειακή, ή οικιακή χρήση. Το αντικείμενο του, επομένως, είναι ευρύτερο από την πώληση υλικών προϊόντων. Η αγορά μιας υπηρεσίας, όπως το κόψιμο των μαλλιών ή το στεγνό καθάρισμα των ρούχων, είναι επίσης μια συναλλαγή λιανικής πώλησης. Αγορές για επιχειρηματική ή βιομηχανική χρήση δεν ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

1.5.2. Η Θέση του Λιανικού Εμπορίου στην Οικονομία

Είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας που αρχίζει από το στάδιο της παραγωγής πρώτων υλών, συνεχίζεται με τη διαδικασία της μεταποίησης, και καταλήγει στη διανομή των αγαθών. Κατέχει πρωταρχική θέση στην απασχόληση και έχει σημαντική συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν. Αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος των καταναλωτικών δαπανών (αλλά με καθοδικές τάσεις). Είναι σημαντική πηγή άντλησης φόρων, π.χ. του φόρου προστιθεμένης αξίας.

1.5.3. Οι Λειτουργίες του Λιανεμπορίου

Το σημείο λιανικής πώλησης μπορεί να προσφέρει στους πελάτες του όλες ή μια από τις ακόλουθες υπηρεσίες:

(α) Βολική θέση.

³ Ν. Εξαδάκτυλος, Marketing Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου, Εκδόσεις Έλλην, β' Έκδοση, Αθήνα 1996

- (β) Δυνατότητα επιλογής από ένα σύνολο εμπορευμάτων που ανήκουν στη συγκεκριμένη αγορά.
- (γ) Κατάτμηση του όγκου των αγαθών, ώστε να μπορούν να πωλούνται σε μικρές ποσότητες.
- (δ) Διάθεση του εμπορεύματος σε πιο αποδεκτές μορφές.
- (ε) Διατήρηση αποθεμάτων για άμεση ζήτηση σε σχετικά σταθερές τιμές.
- (στ) Διευκόλυνση της μεταβίβασης αγαθών.
- (ζ) Προώθηση της ροής των αγαθών μέσα στο σύστημα: από την αποθήκη στο λιανικό εμπόριο και στον καταναλωτή.
- (η) Παροχή πληροφοριών όχι μόνον στον καταναλωτή αλλά και στους προμηθευτές.
- (θ) Παροχή εγγυήσεων για το προϊόν, εξυπηρέτηση ύστερα από την πώληση, και αντιμετώπιση των παραπόνων του πελάτη.
- (ι) Παροχή πιστώσεων και ευκολιών πληρωμής και προσφορά κάποιων ευκαιριών κοινωνικής επαφής.

1.5.4. Οι Τάσεις στο Λιανεμπόριο

Υπάρχει μια τάση μετακίνησης των καταναλωτικών δαπανών από τα αγαθά στις υπηρεσίες. Για παράδειγμα, οι τομείς του τουρισμού, της κομμωτικής, της αισθητικής, και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έχουν σημειώσει σημαντική άνοδο από το 1980 και ύστερα. Οι δαπάνες σε είδη διατροφής έχουν μείνει μάλλον σταθερές, αν συνυπολογιστεί ο πληθωρισμός, ενώ οι δαπάνες ένδυσης και υπόδησης έχουν σημειώσει εμφανή άνοδο. Αυτές οι τάσεις εξηγούνται, εν μέρει, από την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και από μια επιθυμία βελτίωσης της ποιότητας ζωής.

1.5.5. Ο Αριθμός των Καταστημάτων

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μια τάση μείωσης του αριθμού των καταστημάτων λιανικής πώλησης στη Δυτική Ευρώπη και τις Η.Π.Α. Για παράδειγμα, η Απογραφή της Διανομής του 1971 στη Βρετανία έδειξε ότι υπήρχαν 504.781 καταστήματα λιανικής πώλησης, ενώ το "Business Monitor, SDA 25, Retailing", έκδοση 1989, αναφέρει την ύπαρξη 350.000. Οι λόγοι για αυτή την παρατηρούμενη μείωση είναι οι ακόλουθοι:

- (α) Ο ανταγωνισμός των αλυσίδων πολυκαταστημάτων, που με την τεράστια αγοραστική τους δύναμη και τις οικονομίες κλίμακος κάνουν εξαιρετικά δύσκολη την παραμονή στο χώρο πολλών ανεξάρτητων εμπορών.
- (β) Οι αλυσίδες πολυκαταστημάτων και οι συνεταιρισμοί καταναλωτών οργανώνουν ορθολογικά τις επιχειρήσεις τους, κλείνοντας τις μικρότερες και ανοίγοντας λιγότερες και μεγαλύτερες μονάδες.
- (γ) Τα μεγάλα σουπερμάρκετ και τα υπερκαταστήματα διαθέτουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων, με αποτέλεσμα ένας συγκριτικά μικρός αριθμός καταστημάτων να διαχειρίζεται ένα διαρκώς αυξανόμενο όγκο εμπορευμάτων.

1.5.6. Η Πώληση στο Λιανικό Εμπόριο

Σημειώνεται τάση αύξησης του αριθμού τόσο των μεγάλων όσο και των μικρών λιανικών επιχειρήσεων, ενώ οι μεσαίου μεγέθους αντιμετωπίζουν τις περισσότερες δυσκολίες. Τα μεγαλύτερα καταστήματα προσφέρουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα συγκέντρωσης των αγορών σε ένα σημείο, ενώ τα μικρότερα έχουν δυνατότητες επιτυχίας χάρη στην εξειδίκευση (π.χ. η Benetton).

1.5.7. Συγγωνεύσεις και Εξαγορές

Αρκετοί όμιλοι καταστημάτων ενώνονται και σχηματίζουν ακόμη μεγαλύτερους ομίλους. Αυτή η τάση είναι εμφανέστερη στο λιανεμπόριο τροφίμων, αλλά δεν περιορίζεται σ' αυτό και σκιαγραφεί τη γενικότερη τάση των πιο επιτυχημένων να μεταφέρουν τη συνταγή της επιτυχίας τους σε λιγότερο επιτυχημένους ομίλους και να πετυχαίνουν βελτιωμένες λειτουργικές αποδόσεις.

1.5.8. Θεωρίες για τις Αλλαγές στο Λιανικό Εμπόριο

Τρεις θεωρίες για τις θεσμικές αλλαγές στο λιανεμπόριο, που έχουν αναπτυχθεί στη Βόρεια Αμερική, μπορούν να τύχουν γενικότερης εφαρμογής.

1.5.8.1. Η Φυσική Επιλογή στο Λιανεμπόριο

Η θεωρία του Κάρολου Δαρβίνου για τη φυσική επιλογή στη βιολογία μεταφέρεται και παραφράζεται ως εξής: "Οι μορφές οργάνωσης (ή μονάδες) στο λιανεμπόριο που προσαρμόζονται καλύτερα στο περιβάλλον τους έχουν τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης". Το πολυκατάστημα αναφέρεται συχνά ως παράδειγμα τύπου λιανεμπορικής επιχείρησης που αδυνατεί να προσαρμοστεί γρήγορα σε αλλαγές εξωτερικών συνθηκών όπως η ανάπτυξη των προαστίων και ο συνωστισμός στο κέντρο των πόλεων. Αυτοί ακριβώς είναι και οι παράγοντες που έχουν ευνοήσει τα εκτός κέντρου καταστήματα.

Οι κύριοι εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στην οργάνωση του λιανεμπορίου είναι:

(α) *Αλλαγές στο χαρακτήρα του καταναλωτή:*

(i) Δημογραφικές, π.χ. πληθυσμιακές μεταβολές.

(ii) Κοινωνικές, π.χ. προτιμήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες.

(iii) Οικονομικές, π.χ. μεταβολές στα πραγματικά εισοδήματα,

(β) *Αλλαγές στην τεχνολογία, π.χ. αύξηση των αποκτώμενων αγαθών, χρήση αυτοκινήτων και κατάψυξη τροφίμων.*

(γ) *Αλλαγές στον ανταγωνισμό, δηλαδή αλλαγές στα επίπεδα ανταγωνιστικής ισχύος μέσα στις σφαίρες επιρροής. Θα δούμε ότι οι παράγοντες αυτοί μπορεί να επιδρούν είτε φιλικά είτε εχθρικά, ανάλογα με τον τύπο του καταστήματος.*

1.5.8.2. Ο Τροχός του Λιανικού Εμπορίου

Η θεωρία αυτή, που πρώτος ανέπτυξε ο καθηγητής Me Nair του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ, προβάλλει το αξίωμα ότι ένας αποτελεσματικός νεωτεριστικός τύπος λιανεμπορικής οργάνωσης (όπως τα εκπτωτικά κέντρα) εισάγεται στην αγορά και θέλγει το κοινό χάρη στην έλξη που ασκεί ως καινούργιος. Την περίοδο της ανάπτυξης ακολουθεί ο κορεσμός και τελικά η λειτουργία του γίνεται δαπανηρή, με αποτέλεσμα οι επιχειρηματίες που τον εφάρμοσαν να είναι τρωτοί έναντι του επόμενου νεωτεριστή. Αυτό μπορεί να οφείλεται:

(α) Στην οργανωτική φθορά. Καθώς οι νεαροί νεωτεριστές μεγαλώνουν, γίνονται πιο συντηρητικοί, επιδιώκοντας ίσως να αποκτήσουν ευρύτερη κοινωνική αποδοχή. Ίσως, επίσης, να μην είναι σε θέση να στρατολογήσουν τα κατάλληλα διευθυντικά στελέχη που θα επιμηκύνουν τη ζωή του εγχειρήματος.

(β) Σε οικονομικούς παράγοντες. Καθώς μια επιχείρηση ωριμάζει, η δημοτικότητα του ανταγωνισμού που δεν επηρεάζεται από τις τιμές δημιουργεί ανάγκες για υψηλότερα περιθώρια ακαθάριστων κερδών. Αυτό υποδηλώνει ότι ο ανταγωνισμός αυτός είναι λιγότερο καταστρεπτικός από τον ανταγωνισμό με βάση τις τιμές.

1.5.8.3. Ο Κύκλος του γενικού – εξειδικευμένου - γενικού ή η θεωρία του ακορντεόν

Η θεωρία αυτή περιγράφει την τάση της διαδοχικής επικράτησης, κατά περιόδους, στο λιανεμπόριο, των υποστηρικτών του γενικού, στη συνέχεια του εξειδικευμένου, και μετά πάλι του γενικού. Η μετάβαση από το κατάστημα γενικού εμπορίου του παλιού καιρού στο εξειδικευμένο συνέβη επειδή:

(α) Η μεγάλη ποικιλία των διαθέσιμων καταναλωτικών αγαθών δεν ήταν δυνατόν να χωρέσει στο παλιό κατάστημα γενικού εμπορίου.

(β) Η ανάπτυξη των πόλεων επέτρεψε έναν επικερδή καταμερισμό των καταναλωτικών αγορών.

(γ) Ο νέος τόπος καταστήματος προσέφερε το απαιτούμενο κοινωνικό περιεχόμενο στη "βόλτα" των αγορών, καθώς η κοινωνία γινόταν πιο πολύπλοκη και απρόσωπη.

Στους παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία του νέου καταστήματος γενικού εμπορίου ή της υπεραγοράς περιλαμβάνονται:

(α) Η σύνδεση συμπληρωματικών μεταξύ τους ειδών, π.χ. κρέατος, τροφίμων και φρέσκων προϊόντων.

(β) Η ένταξη, στα πωλούμενα, δημοφιλών προϊόντων από άλλους τομείς, όπως, για παράδειγμα, βιβλία τσέπης και ζαχαρωτά, που φέρνουν μικρά αλλά σίγουρα κέρδη.

(γ) Η ανάληψη εμπορευμάτων με σχετικό ρίσκο από άλλα καταστήματα, με υψηλό ποσοστό κέρδους και χαμηλό ρυθμό ανανέωσης, όπως στερεοφωνικά και ακριβά παιχνίδια.

(δ) Η ένταξη, στα πωλούμενα, ολοκληρωμένων σειρών προϊόντων "δανεισμένων" από άλλου είδους καταστήματα, π.χ. η πώληση τροφίμων από τα πολυκαταστήματα, ώστε να αυξηθεί η πυκνότητα των πελατών.

(ε) Η ανάπτυξη των εμπορικών κέντρων. Τα μεγάλα σύγχρονα κλιματιζόμενα κέντρα, και ιδιαίτερα αυτά που συμπληρώνονται με μια μεγάλη μονάδα τροφίμων, μοιάζουν με τεράστια καταστήματα γενικού εμπορίου. Σημειώστε, όμως, και την άνθηση των μικρών καταστημάτων εξυπηρέτησης με είδη πρώτης ανάγκης, που πετυχαίνουν να γίνουν ανταγωνιστικά μένοντας ανοικτά πολλές ώρες.

1.6. Το Πλαίσιο του Λιανικού Εμπορίου

Το λιανικό εμπόριο δεν είναι εξαρτημένο μόνο από τη χρήση του καταστήματος. Λιανικό εμπόριο είναι επίσης και οι ταχυδρομικές και τηλεφωνικές παραγγελίες, η άμεση πώληση στα σπίτια των καταναλωτών και η πώληση από μηχανές. Τέλος, το λιανικό εμπόριο δεν είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει ούτε και "λιανέμπορο". Οι κατασκευαστές, οι εισαγωγείς, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και οι χονδρέμποροι μπορούν να λειτουργήσουν σα λιανέμποροι και να πωλούν αγαθά ή υπηρεσίες στους τελικούς καταναλωτές. Αντίθετα, οι αγορές που γίνονται από κατασκευαστές, χονδρεμπόρους και άλλους οργανισμούς για να χρησιμοποιηθούν από αυτούς ή για επαναπώληση δεν είναι μέρος του λιανικού εμπορίου.⁴

1.6.1. Οι Λιανεμπορικές Λειτουργίες της Διανομής

Το λιανικό εμπόριο είναι το τελευταίο στάδιο ενός καναλιού διανομής το οποίο περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους που συμμετέχουν στη φυσική μετακίνηση και μεταφορά της ιδιοκτησίας των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή.

Σε κάθε κανάλι διανομής, το λιανικό εμπόριο παίζει το σπουδαίο ρόλο του ενδιάμεσου μεταξύ κατασκευαστών, χονδρεμπόρων και άλλων προμηθευτών με τον τελικό καταναλωτή.

Ο λιανέμπορος συλλέγει μια ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές και την προσφέρει στους καταναλωτές. Για να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα, πολλοί κατασκευαστές (προμηθευτές) θέλουν να διακινούν ένα κυρίως υλικό σε όσο το δυνατό λιγότερους αγοραστές. Ακόμα πολλοί καταναλωτές θέλουν να αγοράζουν πολλά προϊόντα σε περιορισμένες ποσότητες. Ο λιανέμπορος γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ κατασκευαστών και καταναλωτών.

1.6.2. Ο Ρόλος του Λιανέμπορου στην Διαδικασία Ροής των Αγαθών από τον Κατασκευαστή στον Καταναλωτή.

Ο λιανέμπορος ικανοποιεί τους προμηθευτές αγοράζοντας σε μεγάλες ποσότητες την περιορισμένη ποικιλία προϊόντων τους και ικανοποιεί τους καταναλωτές προσφέροντας μια μεγάλη ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών που συλλέγει από διάφορους προμηθευτές και τα πωλεί σε μικρές ποσότητες. Μια άλλη λειτουργία διανομής που εκτελεί ο λιανέμπορος είναι η επικοινωνία μεταξύ καταναλωτών, χονδρεμπόρων και λιανέμπορων. Μέσα από τις διαφημίσεις, τους πωλητές και τις εκθέσεις στα καταστήματα, οι πελάτες πληροφορούνται για τη διαθεσιμότητα, τα χαρακτηριστικά των αγαθών και υπηρεσιών, τις ειδικές προσφορές των καταστημάτων κλπ. Οι κατασκευαστές και οι χονδρέμποροι ενημερώνονται για τις προβλέψεις πωλήσεων, τις καθυστερήσεις κατά τη μεταφορά, τα παράπονα των καταναλωτών, τα ελαττωματικά προϊόντα, την ταχύτητα κυκλοφορίας του αποθέματος κλπ. Σαν αποτέλεσμα της επανατροφοδότησης από τους λιανέμπορους προς τους προμηθευτές, έχουν γίνει πολλές τροποποιήσεις σε προϊόντα.

⁴ Κ.Κ Κιουλάφας & Π.Γ. Κυριαζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994

Στους μικρούς κατασκευαστές και χονδρεμπόρους, οι λιανέμποροι μπορούν να προσφέρουν βοήθεια στη μεταφορά, αποθήκευση, τιμολόγηση, διαφήμιση και αποπληρωμή των εμπορευμάτων. Αντίθετα και οι μικροί λιανέμποροι χρειάζονται παρόμοια βοήθεια από τους προμηθευτές. Επίσης οι λιανέμποροι ολοκληρώνουν τις συναλλαγές με τους καταναλωτές. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να παραδίδουν άμεσα και σωστά τις παραγγελίες και να παρέχουν πίστωση στους πελάτες του όπου αυτό είναι εφικτό. Ακόμα οι λιανέμποροι συχνά παρέχουν προς τους πελάτες τους, υπηρεσίες συσκευασίας, παράδοσης και εγκατάστασης.

Γι' αυτούς τους λόγους, συνήθως τα αγαθά πωλούνται από λιανεμπορικά καταστήματα που δεν ανήκουν στον κατασκευαστή. Αυτό επιτρέπει στον κατασκευαστή να προσεγγίζει περισσότερους πελάτες, να μειώνει τα έξοδα του, να βελτιώνει την χρηματοοικονομική του κατάσταση, να αυξάνει γρηγορότερα τις πωλήσεις του και να επικεντρώνεται στον τομέα της εξειδίκευσης.

1.6.3. Οι Σχέσεις Λιανέμπορων και Προμηθευτών τους

Είναι βασικό να κατανοηθούν οι σύνθετες σχέσεις μεταξύ των λιανέμπορων και των προμηθευτών τους. Από τη μια, οι λιανέμποροι είναι μέρος του καναλιού διανομής πράγμα που σημαίνει ότι και οι κατασκευαστές και χονδρέμποροι πρέπει να τους υπολογίζουν όταν εξετάζουν την κάλυψη της αγοράς των καταναλωτών, τις εκθέσεις προϊόντων, τις υπηρεσίες προς τους πελάτες και την πίστη του λιανέμπορου. Από την άλλη, οι λιανέμποροι είναι μεγάλοι πελάτες για τους προμηθευτές τους για αγαθά και υπηρεσίες όπως μεταπώληση εμπορευμάτων, εξοπλισμού, συμβουλών διοίκησης και ασφάλισης.

Συχνά οι λιανέμποροι έχουν διαφορετική θέση από τους προμηθευτές τους σε πολλά θέματα, όπως ο έλεγχος του καναλιού διανομής, η κατανομή των κερδών, ο αριθμός των ανταγωνιστών λιανέμπορων που διακινούν τα αγαθά και τις υπηρεσίες του προμηθευτή, ο χώρος και η θέση των εκθέσεων εντός των καταστημάτων, η διαφημιστική υποστήριξη, οι όροι πληρωμής. Τέλος εξαιτίας της αύξησης των τοπικών και εθνικών αλυσίδων καταστημάτων στις ημέρες μας, οι λιανέμποροι έχουν περισσότερη δύναμη από ποτέ άλλοτε στα κανάλια διανομής.

Οι σχέσεις στο κανάλι είναι πιο αμβλυμμένες όταν έχουμε αποκλειστική διανομή όπου οι προμηθευτές έρχονται σε συμφωνία με έναν ή λίγους λιανέμπορους που είναι και οι μοναδικοί που διακινούν τα προϊόντα τους σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Αυτή η συμφωνία οδηγεί και τα δύο μέρη σε συνεργασία για το κτίσιμο μιας εικόνας και σε συμφωνίες για το χώρο που διατίθεται στα ράφια του καταστήματος, για το διαμερισμό κερδών και κόστους, για τη διαφήμιση κλπ. Όμως συχνά απαιτείται από το λιανέμπορο να μένει στις κατηγορίες και ποικιλίες ειδών για τις οποίες ισχύει η συμφωνία, περιορίζοντας έτσι τη γραμμή προϊόντων του.

Με την εκτεταμένη διανομή οι προμηθευτές χρησιμοποιούν όσο περισσότερους λιανέμπορους μπορούν. Αυτή η μορφή μεγιστοποιεί συνήθως τα κέρδη του προμηθευτή και επιτρέπει στους λιανέμπορους να προσφέρουν διαφορετικές μάρκες και τύπους προϊόντων. Σαν αποτέλεσμα δημιουργείται ένας εντονότατος ανταγωνισμός μεταξύ λιανέμπορων που πωλούν ίδια προϊόντα, οι οποίοι μπορεί να χρησιμοποιούν κάποιες τακτικές όχι επικερδείς για τον προμηθευτή, μια και ενδιαφέρονται για τις συνολικές πωλήσεις του καταστήματος και όχι για μια συγκεκριμένη μάρκα. Ο λιανέμπορος θα κατανείμει το χώρο στα ράφια του, θα θέσει τιμές και θα διαφημιστεί με τέτοιο τρόπο που επιδρά αρνητικά σε κάποιες μάρκες (δίνοντας μικρό

χώρο στα ράφια κλπ) και θετικά σε κάποιες άλλες. Η επιλεκτική διανομή συνδυάζει στοιχεία από τις δύο παραπάνω στρατηγικές. Με αυτήν οι προμηθευτές πωλούν μέσω ενός περιορισμένου αριθμού λιανέμπορων. Έτσι οι προμηθευτές έχουν περισσότερες πωλήσεις από ότι στην αποκλειστική διανομή και οι λιανέμποροι μπορούν να διακινούν ανταγωνιστικές μάρκες, έτσι ώστε να πιέζονται οι προμηθευτές να παρέχουν μεγαλύτερη διαφημιστική υποστήριξη και οι λιανέμποροι να διαθέτουν περισσότερο χώρο στα ράφια τους.

Αν οι προμηθευτές είναι ενήμεροι για τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των λιανέμπορων και δε βρίσκουν τρόπους να τις ικανοποιούν και αφού οι λιανέμποροι έχουν τη δυνατότητα επιλογής προμηθευτή, θα επιλέξουν αυτούς που τους καταλαβαίνουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

1.7. Τι Είναι Το Κανάλι Διανομής;

"Το Κανάλι Διανομής μπορεί να οριστεί, σαν το σύνολο των επιχειρησιακών μονάδων, είτε εντός είτε εκτός του βιομηχανικού οργανισμού, το οποίο ελέγχει τις λειτουργίες που έχουν σχέση με το marketing του προϊόντος". Οι λειτουργίες του marketing είναι ευρύτατες: περιλαμβάνουν την αγορά, την πώληση, τη μεταφορά, την αποθήκευση, την κοστολόγηση, το ανεκτό επιχειρηματικό κίνδυνο, και την παροχή πληροφοριών marketing. Οποιαδήποτε επιχειρηματική μονάδα, η οποία εκτελεί μια ή παραπάνω από τις λειτουργίες του marketing είναι μέρος ενός καναλιού διανομής.

Η δομή ενός καναλιού διανομής καθορίζεται με βάση ποια από τις λειτουργίες του marketing θα εκτελεστεί από καθένα από τους οργανισμούς. Κάποια μέλη των καναλιών διανομής εκτελούν μία και μόνο λειτουργία marketing - οι μεταφορείς μετακινούν τα προϊόντα και οι αποθηκάριοι τα αποθηκεύουν. Άλλοι όπως οι χονδρέμποροι ασχολούνται με πολύ περισσότερες λειτουργίες,

Η δομή του καναλιού επηρεάζει:

1. Την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών ή τον έλεγχο τους
2. Την ταχύτητα της παράδοσης και της επικοινωνίας
3. Το κόστος της λειτουργίας

Ενώ το άμεσο κανάλι από τον κατασκευαστή στο χρήστη συνήθως δίνει στη διοίκηση μεγαλύτερη δυνατότητα ελέγχου της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του marketing, το κόστος διαχείρισης φυσιολογικά είναι υψηλότερο, κάνοντας απαραίτητα για την επιχείρηση να έχει σημαντικά μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων.

Στα έμμεσα κανάλια, τα εξωτερικά ιδρύματα ή τα πρακτορεία, (αποθηκάριοι, χονδρέμποροι, λιανέμποροι) αναλαμβάνουν ένα μεγάλο μέρος από το κόστος και τον κίνδυνο, αλλά ο κατασκευαστής παίρνει λιγότερα έσοδα ανά μονάδα. Τα περισσότερα κανάλια διανομής είναι χαλαρά δομημένα δίκτυα αποτελούμενα από κάθετα ευθυγραμμισμένες επιχειρήσεις.

Η συγκεκριμένη δομή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση του προϊόντος και την αγορά στόχο της επιχείρησης.

Δεν υπάρχει η "άριστη" δομή καναλιού για όλες τις επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα. Η διοίκηση πρέπει να επιλέξει τη δομή καναλιού μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της εταιρείας, και τους σκοπούς του marketing, τη φιλοσοφία λειτουργίας της, τις δυνατότητες και της αδυναμίες της, και τις προδιαγραφές της κατασκευαστικής της δυναμικότητας και αποθήκευσης.

Εάν η εταιρεία στοχεύει σε πολλά και διαφορετικά τμήματα αγοράς η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει ανάλογα κανάλια για να μπορέσει να εξυπηρετήσει αυτά τα τμήματα αγοράς αποτελεσματικά.⁵

1.7.1. Ποια Είναι η Φύση των Καναλιών Marketing;

Οι περισσότεροι παραγωγοί συνεργάζονται με ενδιάμεσους φορείς του μάρκετινγκ για να φέρουν τα προϊόντα τους στην αγορά. Οι ενδιάμεσοι φορείς του μάρκετινγκ συγκροτούν ένα κανάλι μάρκετινγκ (το οποίο ονομάζεται και εμπορικό κανάλι ή κανάλι διανομής). Θα χρησιμοποιήσουμε τον ορισμό που έδωσαν οι Stern και El-Ansary στο κανάλι μάρκετινγκ: τα κανάλια μάρκετινγκ είναι σύνολα αλληλεξαρτώμενων οργανισμών που συμμετέχουν στη διαδικασία του να γίνει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία διαθέσιμη για χρήση ή κατανάλωση.

1.7.2. Γιατί Χρησιμοποιούνται οι Ενδιάμεσοι Φορείς Marketing;

Γιατί ο παραγωγός θέλει να αναθέσει ένα τμήμα της διαδικασίας πώλησης σε ενδιάμεσους φορείς; Ανάθεση σημαίνει μεταβίβαση κάποιου ελέγχου που αφορά τον τρόπο πώλησης των προϊόντων και τα άτομα προς τα οποία πωλούνται τα προϊόντα. Ο παραγωγός φαίνεται σαν να εναποθέτει τη μοίρα της επιχείρησης στα χέρια των ενδιάμεσων φορέων του μάρκετινγκ. Όμως οι παραγωγοί αποκομίζουν πολλά πλεονεκτήματα χρησιμοποιώντας ενδιάμεσους φορείς: Πολλοί παραγωγοί δεν διαθέτουν τους οικονομικούς πόρους για να διεξάγουν άμεσο μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, η General Motors πουλάει τα αυτοκίνητα της μέσω 10.000 τουλάχιστον καταστημάτων που ανήκουν σε ντίλερς. Ακόμα και η General Motors θα αντιμετώπιζε σοβαρά προβλήματα αν αναγκαζόταν να εξαγοράσει τους ντίλερς της. Σε μερικές περιπτώσεις το άμεσο μάρκετινγκ δεν είναι εφικτό. Για παράδειγμα, η William Wrigley Jr. Company δεν θεωρεί ότι τη συμφέρει να ανοίξει μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης τσίγλας σε ολόκληρη τη χώρα ή να πουλάει τσίγλες με ταχυδρομική παραγγελία. Θα έπρεπε να πουλάει τσίγλες μαζί με πολλά άλλα μικροπροϊόντα και θα κατέληγε να γίνει παντοπωλείο. Η εταιρία Wrigley πιστεύει ότι είναι πιο εύκολο να εργαστεί μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου ιδιωτικών επιχειρήσεων διανομής.

Οι παραγωγοί οι οποίοι διαθέτουν δικά τους κανάλια μπορούν συχνά να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση αυξάνοντας τις επενδύσεις τους στη βασική επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Αν μια εταιρία επιτύχει απόδοση της τάξης του 20% απ' την παραγωγή και προβλέπει μόλις ένα 10% απόδοση απ' τη λιανική πώληση, δεν θα θέλει να αναλάβει η ίδια τη λιανική πώληση των προϊόντων της. Η αξία των ενδιάμεσων φορέων συνήθως συνοψίζεται στην πιο αποτελεσματική διανομή των αγαθών και στην καλύτερη πρόσβαση στις αγορές-στόχους. Μέσω των επαφών, της εμπειρίας, της εξειδίκευσης και της κλίμακας λειτουργίας τους οι ενδιάμεσοι φορείς συνήθως προσφέρουν στην επιχείρηση περισσότερα απ' όσα μπορεί να επιτύχει εκείνη μόνη της. Σύμφωνα με τους Stern και El-Ansary:

Οι ενδιάμεσοι φορείς εξομαλύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών. Η διαδικασία αυτή είναι αναγκαία προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στις ποικιλίες προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει ο παραγωγός και την ποικιλία που ζητάει ο καταναλωτής. Το

⁵ Παν.Γ. Κυριαζόπουλος, Διοίκηση Logistics, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1999

χάσμα προκύπτει από το γεγονός ότι οι παραγωγοί παράγουν συνήθως μια μεγάλη ποσότητα από μια περιορισμένη ποικιλία αγαθών, ενώ οι καταναλωτές συνήθως επιθυμούν απλώς μια περιορισμένη ποσότητα από μια ευρεία ποικιλία αγαθών.

1.7.3. Λειτουργίες και Ροές του Καναλιού Marketing.

Ένα κανάλι μάρκετινγκ αναλαμβάνει να διακινήσει αγαθά απ' τους παραγωγούς προς τους καταναλωτές. Παρακάμπτει το χάσμα του χρόνου, του τόπου και της κυριότητας που χωρίζει τα αγαθά και τις υπηρεσίες από αυτούς που τα χρειάζονται ή τα θέλουν. Οι μετέχοντες στο κανάλι μάρκετινγκ επιτελούν μια σειρά βασικών λειτουργιών:

- Πληροφόρηση: Η συγκέντρωση και διάδοση πληροφοριών μάρκετινγκ που αφορούν τους πιθανούς, αλλά και τους σημερινούς πελάτες, ανταγωνιστές και άλλους παράγοντες και δυνάμεις μέσα στο περιβάλλον μάρκετινγκ.
- Προώθηση: Η δημιουργία και διάδοση πειστικών διαφημίσεων σχετικά με την προσφορά που έχει σχεδιαστεί για να προσελκύει πελάτες.
- Διαπραγμάτευση: Η απόπειρα να καταλήξει, σε τελική συμφωνία για την τιμή και άλλους όρους έτσι ώστε να μπορεί να μεταβιβασθεί η κυριότητα.
- Παραγγελία: Η προς τα πίσω κοινοποίηση των προθέσεων για αγορά απ' τους μετέχοντες στο κανάλι μάρκετινγκ προς τον παραγωγό.
- Χρηματοδότηση: Η απόκτηση και κατανομή κεφαλαίων που απαιτούνται για τη χρηματοδότηση αποθεμάτων σε διαφορετικά επίπεδα του καναλιού μάρκετινγκ.
- Ανάλυση κινδύνου: Η ανάληψη κινδύνων που συνδέεται με την διεκπεραίωση εργασιών του καναλιού μάρκετινγκ.
- Φυσική κυριότητα: Η διαδοχική αποθήκευση και μετακίνηση φυσικών προϊόντων από τις πρώτες ύλες μέχρι τους τελικούς πελάτες.
- Πληρωμή: Αγοραστές οι οποίοι πληρώνουν τους λογαριασμούς τους μέσω Τραπεζών και άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων στους προμηθευτές.
- Τίτλος κυριότητας: Η πραγματική μεταβίβαση κυριότητας από έναν οργανισμό ή πρόσωπο προς κάποιον άλλο.

Μερικές λειτουργίες (π.χ. η φυσική κυριότητα, η κυριότητα και η προώθηση) είναι ροές προς τα μπροστά (forward flow) και συμβαίνουν από την εταιρία προς τον πελάτη. Μερικές άλλες (όπως η παραγγελία και η πληρωμή) είναι ροές προς τα πίσω (backward flow) και συμβαίνουν από τους πελάτες προς την εταιρία. Μερικές άλλες λειτουργίες (πληροφόρηση, διαπραγμάτευση, χρηματοδότηση και ανάληψη κινδύνων) συμβαίνουν και προς τα μπροστά και προς τα πίσω. Αν όλες αυτές οι ροές τοποθετούνταν σ' ένα διάγραμμα, θα φαινόταν ξεκάθαρα η τεράστια πολυπλοκότητα ακόμα και των απλών καναλιών μάρκετινγκ.

Ο παραγωγός που λανσάρει ένα φυσικό (υλικό) προϊόν που ενδεχομένως να χρειάζεται σέρβις, πρέπει να δημιουργήσει τρία τουλάχιστον κανάλια: ένα κανάλι πωλήσεων, ένα κανάλι παράδοσης και ένα κανάλι σέρβις. Τα κανάλια αυτά δεν είναι ανάγκη να συνδυαστούν σε μία εταιρία. Έτσι η Dell Computer χρησιμοποιεί το τηλέφωνο ως το κανάλι πωλήσεων, τις επείγουσες ταχυδρομικές υπηρεσίες ως κανάλι παράδοσης και κάποιους τεχνικούς της περιοχής ως κανάλι σέρβις. Καθένα απ' αυτά τα κανάλια υπόκειται σε περαιτέρω τεχνολογική βελτίωση. Με τον καιρό όλο και περισσότερες εταιρίες χρησιμοποιούν τον Η/Υ τους ως κανάλι πωλήσεων, δεδομένου ότι οι πελάτες χρησιμοποιούν υπηρεσίες on-line για να αναζητήσουν τις καλύτερες προσφορές. Ο Η/Υ μπορεί, επίσης, να παίξει ρόλο καναλιού

παράδοσης, όπως συμβαίνει όταν ένας προμηθευτής "κατεβάζει" ένα πρόγραμμα λογισμικού στον Η/Υ του πελάτη. Τέλος, υπηρεσίες επισκευής μπορούν να παρασχεθούν μέσω Η/Υ συνδεδεμένων με δίκτυο σε περίπτωση βλάβης στο λογισμικό ή τηλεφωνικώς από κάποιο γιατρό ο οποίος εξηγεί στον ασθενή ποια θεραπευτική αγωγή να ακολουθήσει.

Έτσι το ερώτημα δεν είναι αν αυτές οι λειτουργίες καναλιού πρέπει να πραγματοποιηθούν - πρέπει να πραγματοποιηθούν-, αλλά μάλλον ποιος θα τις υλοποιήσει. Όλες οι λειτουργίες έχουν τρία κοινά σημεία: α) χρησιμοποιούν σπάνιους πόρους, β) συχνά μπορούν να υλοποιηθούν καλύτερα μέσω εξειδίκευσης και γ) μεταβιβάζονται απ' το ένα μέλος του καναλιού σε κάποιο άλλο. Ανάλογα με την έκταση στην οποία ο παραγωγός εκτελεί τις λειτουργίες, το κόστος του παραγωγού αυξάνεται και οι τιμές πρέπει να είναι υψηλότερες. Όταν μερικές λειτουργίες μεταφέρονται στους ενδιάμεσους φορείς της αγοράς, το κόστος του παραγωγού και οι τιμές είναι μικρότερες, αλλά οι ενδιάμεσοι φορείς της αγοράς πρέπει να προσθέσουν κάποιο ποσό για τη δουλειά που πρόσφεραν. Αν οι ενδιάμεσοι φορείς της αγοράς είναι πιο αποτελεσματικοί απ' τον παραγωγό, οι τιμές που θα έχουν να καταβάλουν οι καταναλωτές πρέπει να είναι μικρότερες. Οι καταναλωτές πρέπει ν' αποφασίσουν να υλοποιήσουν μόνοι τους μερικές απ' τις λειτουργίες, πράγμα που σημαίνει ότι οι τιμές θα είναι χαμηλότερες. Το ζήτημα του ποιος πρέπει να εκτελέσει διάφορες εργασίες του καναλιού είναι ζήτημα σχετικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Συνεπώς οι λειτουργίες μάρκετινγκ είναι πιο βασικές απ' ό,τι οι οργανισμοί οι οποίοι τις εκτελούν ανά πάσα στιγμή. Οι αλλαγές σε οργανισμούς του καναλιού αντικατοπτρίζουν κυρίως την ανακάλυψη πιο αποτελεσματικών τρόπων για συνδυασμό ή διαχωρισμό οικονομικών λειτουργιών, οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν για να εξασφαλίσουν λογικές ποικιλίες αγαθών για τους πελάτες - στόχους.

1.7.4. Επίπεδα Καναλιών

Κάθε ενδιάμεσος φορέας της αγοράς ο οποίος κάνει κάποια εργασία προκειμένου να φέρει το προϊόν και την κυριότητα του πιο κοντά στον τελικό αγοραστή αποτελεί ένα επίπεδο καναλιού. Επειδή και ο παραγωγός και ο τελικός πελάτης κάνουν κάποια δουλειά, αποτελούν τμήμα κάθε καναλιού. Θα χρησιμοποιήσουμε τον αριθμό των ενδιάμεσων επιπέδων για να προσδιορίσουμε το μήκος ενός καναλιού.

Το κανάλι με μηδέν επίπεδα (το οποίο ονομάζεται και κανάλι αμέσου μάρκετινγκ) αποτελείται από ένα παραγωγό, ο οποίος πωλεί απευθείας στον τελικό πελάτη. Τα βασικά κανάλια με μηδέν επίπεδα είναι οι πωλήσεις πόρτα-πόρτα, οι πωλήσεις σε συγκεντρώσεις που γίνονται σε κάποιο σπίτι, οι ταχυδρομικές παραγγελίες, το τηλεμάρκετινγκ, η πώληση μέσω τηλεόρασης και τα καταστήματα πώλησης των παραγωγών. Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων της Avon πωλούν καλλυντικά σε γυναίκες με τη μέθοδο πόρτα - πόρτα. Αντιπρόσωποι της Tupperware πωλούν σκεύη κουζίνας με συγκεντρώσεις που γίνονται σε κάποιο σπίτι. Η Franklin Mint πωλεί συλλεκτικά αντικείμενα με το σύστημα των ταχυδρομικών πωλήσεων. Οι μεσίτες της Smith Barney πωλούν τα προϊόντα που διαθέτουν τηλεφωνικώς. Μερικοί παραγωγοί οργάνων γυμναστικής πωλούν τα προϊόντα τους μέσω τηλεοπτικών διαφημίσεων ή μέσω προβολής ενημερωτικών βίντεο. Τέλος, η Singer πουλάει τις ραπτομηχανές της μέσω των καταστημάτων της.

Το κανάλι με ένα επίπεδο περιλαμβάνει ένα ενδιάμεσο φορέα πωλήσεων. όπως είναι ο λιανοπωλητής. Το κανάλι με δύο επίπεδα περιλαμβάνει δύο ενδιάμεσους φορείς. Στις αγορές των καταναλωτών υπάρχουν συνήθως ένας χονδρέμπορος κι ένας λιανοπωλητής. Το κανάλι με τρία επίπεδα περιλαμβάνει τρεις ενδιάμεσους φορείς. Για παράδειγμα, στον κλάδο της συσκευασίας κρέατος οι χονδρέμποροι πωλούν στους τοπικούς χονδρεμπόρους, οι οποίοι με τη σειρά τους πωλούν στους μικρούς λιανοπωλητές. (Τον ρόλο των χονδρεμπόρων, των λιανοπωλητών και των άλλων ενδιάμεσων φορέων της αγοράς θα τον εξετάσουμε εκτενέστερα στο επόμενο Κεφάλαιο).

Υπάρχουν και κανάλια μάρκετινγκ με περισσότερα επίπεδα. Στην Ιαπωνία, για παράδειγμα, η διανομή των τροφίμων μπορεί να περιλαμβάνει μέχρι και έξι επίπεδα. Από τη σκοπιά του παραγωγού το πρόβλημα της εξασφάλισης πληροφοριών για τους τελικούς χρήστες και την άσκηση ελέγχου διογκώνεται όσο αυξάνεται και το πλήθος των επιπέδων που υπάρχουν σε ένα κανάλι.

Ο παραγωγός βιομηχανικών προϊόντων μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δύναμη των πωλήσεων του για να πουλήσει απευθείας στους βιομηχανικούς πελάτες ή μπορεί να πουλήσει σε βιομηχανικούς αντιπροσώπους οι οποίοι πωλούν στους βιομηχανικούς πελάτες. Ακόμα μπορεί να πουλήσει μέσω των αντιπροσώπων παραγωγού ή των δικών του κλάδων πωλήσεων απευθείας στους βιομηχανικούς πελάτες ή να τους χρησιμοποιήσει για να πωλήσει μέσω των βιομηχανικών αντιπροσώπων. Έτσι τα κανάλια μάρκετινγκ με μηδέν, ένα και δύο επίπεδα είναι αρκετά συνηθισμένα στα βιομηχανικά κανάλια μάρκετινγκ.

Τα κανάλια περιγράφουν συνήθως μια κίνηση προϊόντων προς τα μπροστά. Μπορεί όμως κάποιος να μιλήσει και για κανάλια προς τα πίσω. Πολλοί ενδιάμεσοι φορείς παίζουν κάποιο ρόλο σε κανάλια προς τα πίσω, ανάμεσα στους οποίους περιλαμβάνονται και τα κέντρα επανασυλλογής υλικών των παραγωγών, οι κοινωνικές ομάδες, οι παραδοσιακοί ενδιάμεσοι φορείς όπως είναι οι ενδιάμεσοι φορείς των αναψυκτικών, οι ειδικοί συλλέκτες σκουπιδιών, τα κέντρα ανακύκλωσης και οι αποθήκες κεντρικών επεξεργασιών. Χρησιμοποιώντας πολλά κανάλια προς τα πίσω η εταιρία Reynolds Metal Company πλήρωσε το 1994 σε καταναλωτές 155 εκατομμύρια δολάρια για να πάρει 11,8 δισεκατομμύρια μεταχειρισμένα κουτιά.⁶

1.8. Οι Επιχειρήσεις Λιανικού Εμπορίου

1.8.1. Η Ταξινόμηση των Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου

Επειδή ο τομέας του λιανικού εμπορίου παρουσιάζει μεγάλη διαφοροποίηση, η ταξινόμηση των πολλών διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων λιανεμπορίου σε ένα συγκροτημένο σύστημα παρουσιάζει δυσκολία.

1.8.2. Οι Βάσεις της Ταξινόμησης

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου μπορούν να ενταχθούν σε διάφορες κατηγορίες με βάση:

⁶ Philip Kotler, Μάρκετινγκ Μάματζεμεντ, Ανάλυση – Σχεδιασμός - Υλοποίηση και Έλεγχος, Εκδόσεις Interbooks, Ένατη έκδοση, Αθήνα 2000.

(α) *Τη νομική τους μορφή.* Οι δύο βασικοί τύποι επιχειρησιακής ιδιοκτησίας είναι η ατομική επιχείρηση και η εταιρεία. Οι κυριότερες μορφές εταιρειών που είναι νομικά πρόσωπα είναι οι εξής:

- (i) Ομόρρυθμη εταιρεία
- (ii) Ετερόρρυθμη εταιρεία
- (iii) Ανώνυμη εταιρεία
- (iv) Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης
- (v) Συνεταιρισμός

(β) *Τη λειτουργική τους διάρθρωση.* Στις ανεπτυγμένες χώρες υπάρχουν βασικά τρεις τύποι λειτουργικής διάρθρωσης: ο ανεξάρτητος έμπορος (που συνήθως διαθέτει ένα μόνον κατάστημα λιανικής πώλησης), η αλυσίδα καταστημάτων και ο συνεταιρισμός καταναλωτών.

(γ) *Την ποικιλία των εμπορευμάτων.* Ορισμένες επιχειρήσεις λιανεμπορίου διαθέτουν μεγάλο εύρος προϊόντων. Σ' αυτές εντάσσονται τα πολυκαταστήματα και οι αλυσίδες. Άλλες επικεντρώνονται σε ορισμένου τύπου εμπορεύματα, όπως τα είδη υγιεινής διατροφής, τα δερμάτινα ενδύματα, κ.λ.π.

(δ) *Το βαθμό εξυπηρέτησης.* Παρότι πολλά καταστήματα λιανικών πωλήσεων έχουν μετατραπεί ή έχουν δημιουργηθεί εξ αρχής ώστε να λειτουργούν με βάση τις αρχές της αυτοεξυπηρέτησης ή αυτοεπιλογής, υπάρχουν άλλα που προσφέρουν στους πελάτες τους πρόσθετες υπηρεσίες, όπως παράδοση κατ' οίκον, πιστώσεις, συσκευασίες δώρου, επισκευές, κ.ο.κ. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις λιανεμπορίου που λειτουργούσαν με βάση την αυτοεξυπηρέτηση αναζητούν σήμερα πρόσθετους τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών τους που θα τους προσφέρουν πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους.

(ε) *Την πολιτική των τιμών.* Ορισμένοι λιανέμποροι επιλέγουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις χαμηλές τιμές παρά στο στοιχείο της εξυπηρέτησης που προσφέρουν. Η γερμανική επιχείρηση λιανεμπορίου τροφίμων Aldi επεκτάθηκε ραγδαία στα τέλη της δεκαετίας του 1980, προσφέροντας τιμές εκτός συναγωνισμού. Άλλοι επιλέγουν να τιμολογούν τα προσφερόμενα είδη τους ακριβότερα από τους ανταγωνιστές τους, γνωρίζοντας ότι θα διευρύνουν τον κύκλο εργασιών τους χάρη σε κάποιο άλλο χαρακτηριστικό της επιχείρησης, όπως τη βολική θέση του καταστήματος ή μια εικόνα αποκλειστικότητας.

(στ) *Τη θέση.* Ένας άλλος τρόπος ταξινόμησης των καταστημάτων λιανικού εμπορίου γίνεται με βάση τη γεωγραφική τους θέση. Λόγω του υψηλού κόστους των καταστημάτων στα κέντρα των πόλεων και της κυκλοφοριακής συμφόρησης, πολλοί λιανέμποροι επιλέγουν τοποθεσίες στις παρυφές των πόλεων, ενώ άλλοι προτιμούν τα πολυσύχναστα κέντρα.

(ζ) *Το μέγεθος του καταστήματος.* Το μέσο μέγεθος των καταστημάτων των αλυσίδων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεσαίου και μεγάλου μεγέθους εγκαταστάσεις. Στις ανεπτυγμένες χώρες, ο όρος "υπερκατάστημα" (superstore) αναφέρεται σε εγκαταστάσεις μεταξύ 2.500 και 4.500 τ.μ., ενώ ως "υπεραγορές" (hypermarkets) προσδιορίζονται καταστήματα με εμβαδόν πάνω από 4.500 τ.μ. Σήμερα κατασκευάζονται καταστήματα των οποίων το εμβαδόν κυμαίνεται από 4.500 έως 9.000 τ.μ. Στη Βρετανία, ο αριθμός των υπερκαταστημάτων και υπεραγορών αυξήθηκε από δύο που ήταν το 1963 σε 400 το 1986, ενώ το 1992 έφθασαν τα 700.

(η) *Τη μέθοδο επαφής με τους πελάτες.* Οι περισσότερες λιανικές πωλήσεις διεξάγονται με προσωπική επαφή με τον πελάτη μέσα στο κατάστημα. Ωστόσο, ένα σημαντικό μερίδιο των λιανικών πωλήσεων γίνεται εκτός καταστημάτων, π.χ. με καταλόγους ταχυδρομικών παραγγελιών, με το τηλέφωνο, από μηχανές πωλήσεων, από πόρτα σε πόρτα, και από κινητές μονάδες.

Είναι εμφανές ότι ορισμένες από αυτές τις κατηγορίες αλληλοεπικαλύπτονται, αλλά όλες παρουσιάζουν εξίσου σημαντικό ενδιαφέρον από πλευράς μάρκετινγκ. Η συμβατική και πλέον συνηθισμένη ταξινόμηση των επιχειρήσεων λιανεμπορίου βασίζεται κυρίως στη λειτουργική τους διάρθρωση και στην ποικιλία των εμπορευμάτων.

Το μερίδιο των διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου διεθνώς έχει μεταβληθεί σημαντικά μέσα στις τρεις τελευταίες δεκαετίες. Σαφή άνοδο παρουσιάζουν οι αλυσίδες καταστημάτων εις βάρος, κυρίως, των ανεξάρτητων εμπόρων. Η τάση αυτή δεν προκαλεί έκπληξη αν λάβει κανείς υπόψη την ευχέρεια των αλυσίδων να κάνουν ελεγχόμενες εκπτώσεις προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων.

Μετά την προσπάθεια ταξινόμησης των επιχειρήσεων λιανεμπορίου και την επισήμανση του βαθμού αλληλοεπικάλυψης των διαφόρων κατηγοριών - που συνεχίζουν να έχουν ασαφή όρια καθώς οι διάφορες επιχειρήσεις επεκτείνονται σε καινούργια είδη, προσαρμοζόμενες στις αλλαγές του περιβάλλοντος - είναι η κατάλληλη στιγμή για να εξετάσουμε αναλυτικότερα τους κύριους τύπους επιχειρήσεων λιανεμπορίου.

1.9. Ανεξάρτητοι Έμποροι

1.9.1. Ορισμός

Η μεγάλη πλειοψηφία των καταστημάτων λιανικού εμπορίου είναι ατομικές επιχειρήσεις. Ανεξάρτητες χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις λιανεμπορίου με λιγότερα από δέκα υποκαταστήματα. Ο συνηθισμένος αριθμός υποκαταστημάτων που ελέγχει ένας μεμονωμένος έμπορος είναι ένα ή δύο το πολύ. Το μερίδιο των ανεξάρτητων στην αγορά παρουσιάζει συνεχή πτωτική τάση τα τελευταία χρόνια, ιδίως στο εμπόριο τροφίμων, και ο αριθμός των καταστημάτων που ανήκουν σε ανεξάρτητους έχει μειωθεί στους περισσότερους κλάδους.

1.9.2. Τα Μειονεκτήματα της Ατομικής Επιχείρησης

Αυτά θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

- (α) Ο ανταγωνισμός εκ μέρους των αλυσίδων πολυκαταστημάτων, που είναι σε θέση να μειώνουν τα έξοδα τους με αγορές σε μεγάλες ποσότητες και άλλες οικονομίες κλίμακας.
- (β) Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στις διάφορες λειτουργικές φάσεις του λιανεμπορίου, π.χ. αγορές, προώθηση πωλήσεων μέσα στο κατάστημα, τήρηση βιβλίων, ή και απλώς έλλειψη χρόνου για την επαρκή τους κάλυψη.
- (γ) Η έλλειψη κεφαλαίου για την επέκταση και τη βελτίωση της επιχείρησης.
- (δ) Η αδράνεια. Ο μικρός έμπορος ενδεχομένως δε θέλει να επεκταθεί λόγω των προβλημάτων που δημιουργεί η επέκταση.
- (ε) Λόγω του υψηλού κόστους της επαγγελματικής στέγης, ο ανεξάρτητος συχνά χάνει το πλεονέκτημα της εγκατάστασης σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, με σημαντική ροή πιθανών πελατών.
- (στ) Οι αλλαγές που έχει επιφέρει στις αγοραστικές συνήθειες του κοινού η γενίκευση της χρήσης του αυτοκινήτου τείνει να συγκεντρώνει τις αγορές στα μεγάλα καταστήματα "πολυαγορών", που βρίσκονται σε κάποια στρατηγική θέση.

1.9.3. Τα Πλεονεκτήματα των Ατομικών Επιχειρήσεων

Μολονότι οι αλυσίδες πλεονεκτούν κυρίως στον παράγοντα "τιμές" έναντι των ατομικών επιχειρήσεων, οι τελευταίες υπερισχύουν κυρίως στις ακόλουθες προσφερόμενες υπηρεσίες:

- (α) Προσωπική σχέση με τους πελάτες.
- (β) Βολικές θέσεις των καταστημάτων. Οι πελάτες μπορούν να τα επισκέπτονται πεζοί από τη δουλειά ή το σπίτι.
- (γ) Πιο ευέλικτη πολιτική στην επιλογή των εμπορευμάτων, με περιθώρια για την ικανοποίηση του προσωπικού γούστου των πελατών.
- (δ) Περισσότερες και πιο βολικές ώρες λειτουργίας των καταστημάτων.
- (ε) Τα πάγια έξοδα μπορούν να διατηρηθούν σε χαμηλότερα επίπεδα λόγω των φθηνών ενοικίων, της βοήθειας που προσφέρουν τα μέλη της οικογένειας, κ.λ.π.
- (στ) Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα των αλυσίδων αποκτώνται και με τη συμμετοχή σε συνεταιρισμούς, όπως π.χ. για αγορά μεγάλων ποσοτήτων, διαφήμιση σε εθνική κλίμακα, εξειδικευμένες υπηρεσίες, κ.λ.π.

1.9.4. Οι Προοπτικές

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το μερίδιο των ανεξάρτητων στο λιανεμπόριο παρουσιάζει πτωτικές τάσεις. Παρόλα αυτά, υπάρχουν ενδείξεις ότι η πορεία αυτή είναι αναστρέψιμη. Στο εμπόριο τροφίμων, για παράδειγμα, οι ανεξάρτητοι περνούν στην αντεπίθεση, υιοθετώντας ένα βολικό πρότυπο λειτουργίας, μένοντας περισσότερες ώρες ανοικτοί, και παρέχοντας προσωπικές υπηρεσίες στην περιοχή τους.

1.10. Οι αλυσίδες καταστημάτων

1.10.1. Οργάνωση

Οι μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου έχουν συνήθως τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας. Έχουν επομένως κοινή ιδιοκτησία και ένα βαθμό κεντρικού ελέγχου. Η μεγάλη αλυσίδα ορίζεται ως μια επιχείρηση (όχι συνεταιριστική) με δέκα ή περισσότερα υποκαταστήματα. Στις ανεπτυγμένες χώρες η αλυσίδα απαρτίζεται συνήθως από εξειδικευμένα καταστήματα, δηλαδή καταστήματα που πουλούν μια ποικιλία συγγενών ειδών ενός συγκεκριμένου κλάδου, όπως έπιπλα, ρούχα, ή βιβλία και περιοδικά. Αλυσίδες με διαφορετικές κατηγορίες ειδών, όπως η περίφημη Marks & Spencer, στη Βρετανία, και ορισμένα υποκαταστήματα αλυσίδων τροφίμων αποτελούν εξαίρεση στον κανόνα των συγγενών εμπορευμάτων και διαθέτουν μεγάλη ποικιλία ειδών εκτός τροφίμων. Η αλυσίδα, ανοίγοντας πολλά υποκαταστήματα, είναι σε θέση να προσελκύει μεγαλύτερες μάζες του αγοραστικού κοινού.

1.10.2. Χαρακτηριστικά

Τα χαρακτηριστικά πολλών αλυσίδων συνδέονται με τις οικονομίες κλίμακας και είναι τα εξής:

- (α) Οι αγορές γίνονται συγκεντρωτικά.
- (β) Προωθούνται γνωστές μάρκες με μεγάλη κατανάλωση ή προϊόντα με την ετικέτα του ίδιου του πολυκαταστήματος.
- (γ) Τα είδη που διατίθενται έχουν υποστεί έντονη προώθηση μέσω διαφημιστικής εκστρατείας σε εθνικό επίπεδο και έκθεσης μέσα στα καταστήματα.
- (δ) Χρησιμοποιούνται χώροι μεγάλου εμβαδού σε θέσεις υψηλού κόστους και σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, κοντά σε άλλες αλυσίδες (πράγμα που προσδίδει το πλεονέκτημα των συνδυασμένων αγορών).
- (ε) Σχετικά χαμηλές τιμές.
- (στ) Ο αριθμός των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι περιορισμένος ή εναλλακτικά, το κόστος τους επιβαρύνει τον πελάτη, ο οποίος επιλέγει αν θέλει να τις χρησιμοποιήσει.
- (ζ) Ισχυρά διακριτικά "στοιχεία ταυτότητας" της εταιρείας σε προσόψεις, επιγραφές και σήματα, εσωτερικές κατασκευές, και διαφήμιση.
- (η) Συγκεντρωτική εκτέλεση πολλών άλλων λειτουργιών όπως η διαφήμιση, η στρατολόγηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, η πολιτική λειτουργίας, κ.λ.π.

Και ενώ αυτά ισχύουν για τις αλυσίδες γενικού εμπορίου, τα τελευταία χρόνια κερδίζουν έδαφος αλυσίδες εξειδικευμένων καταστημάτων που στοχεύουν σε καλά προσδιορισμένες ομάδες καταναλωτών, στις οποίες προμηθεύουν σειρές προϊόντων που ταιριάζουν στις ανάγκες τους. Μολονότι και αυτές κάνουν συγκεντρωτικές αγορές, συνήθως δεν έχουν χαμηλές τιμές, αλλά δίνουν μεγαλύτερο βάρος στην εξυπηρέτηση. Ας σημειωθεί, τέλος, ότι πολλές από τις επιτυχημένες αλυσίδες γενικού εμπορίου μετακομίζουν τα τελευταία χρόνια σε μεγαλύτερες και φθηνότερες εγκαταστάσεις στις παρυφές των πόλεων.⁷

1.11. Κριτήρια Ταξινόμησης

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου (Ε.Λ.Ε.) επιδιώκουν την ικανοποίηση των τελικών καταναλωτών, διαθέτοντας μια πλατιά ποικιλία προϊόντων και καλύπτοντας όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών κατευθείαν στους καταναλωτές. Επειδή, αφενός υπάρχει μεγάλη ποικιλία πελατών με διαφορετικές προτιμήσεις για εξυπηρέτηση, με διαφορετική αγοραστική δύναμη και διαφορετικές ποιοτικές και ποσοτικές απαιτήσεις και αφετέρου υπάρχουν πολλές κατηγορίες προϊόντων, γι' αυτό υπάρχουν και διαφορετικές μορφές επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου.

Έτσι λοιπόν θεωρείται απαραίτητη μια ταξινόμηση των Ε.Λ.Ε σε συγκεκριμένες κατηγορίες ώστε να μπορέσουμε να τις μελετήσουμε ξεχωριστά. Η ταξινόμηση των Ε.Λ.Ε μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, ανάλογα με τα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσουμε. Έτσι, τα κριτήρια που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς είναι το μέγεθος του καταστήματος, το περιθώριο κέρδους, ο όγκος πωλήσεων, η ποικιλία των προϊόντων, οι παρεχόμενες διευκολύνσεις, η μέθοδος πώλησης κ.λ.π.

Τα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσουμε γι' αυτή την μελέτη είναι τα εξής:

- 1) Η έκταση της γραμμής προϊόντων.
- 2) Η μορφή κυριότητας.
- 3) Η μέθοδος λειτουργίας της επιχείρησης.

⁷ R. Cox & P. Brittain, Λιανικές Πωλήσεις, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1995

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα καταστήματα γενικού εμπορίου, τα πολυκαταστήματα, τα εξειδικευμένα καταστήματα και τα καταστήματα περιορισμένης γραμμής προϊόντων. Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα καταστήματα αυτοκυβέρνητης αλυσίδας, τα ανεξάρτητα καταστήματα και τα καταστήματα εθελοντικών συνεταιρισμών, όπως συνεταιρισμοί λιανοπωλητών και συνεταιρισμοί λιανοπωλητών με χονδρεμπόρους ή με παραγωγούς. Τέλος, στην τρίτη κατηγορία ανήκουν τα καταστήματα με πλήρη εξυπηρέτηση μέσα στο κατάστημα, τα σούπερ μάρκετς, τα καταστήματα εκπτώσεων (discount stores) και οι μέθοδοι πώλησης λιανικού εμπορίου χωρίς καταστήματα, όπως οι ταχυδρομικές πωλήσεις, οι πωλήσεις από σπίτι σε σπίτι και οι πωλήσεις με αυτόματες μηχανές (vending machines).

1.12. Οι Θεσμοί του Λιανικού Εμπορίου - Βασικές Έννοιες και Στρατηγικές του Λιανικού Εμπορίου

Μια θεσμική μελέτη των λιανέμπορων έδειξε ότι τα σχετικά μεγέθη και η πανσπερμία των μορφών του λιανικού εμπορίου, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται καλύτερα και να ενεργοποιούν τις στρατηγικές τους, ενώ παράλληλα δείχνει πως επηρεάζονται από το περιβάλλον οι διάφοροι τύποι των λιανέμπορων. Η θεσμική ανάλυση είναι σημαντική για τη φιλοσοφία της επιχείρησης, για την επιλογή μιας εναλλακτικής μορφής ιδιοκτησίας, για τον καθορισμό της κατηγορίας προϊόντων / υπηρεσιών και τον προσδιορισμό στόχων.

Οι λιανεμπορικοί θεσμοί μπορούν να εξετασθούν από τις εξής σκοπιές: ιδιοκτησίας, στρατηγικής λιανικού εμπορίου βασισμένου σε κατάστημα, στρατηγικής λιανεμπορίου χωρίς κατάστημα και στρατηγικής προϊόντος έναντι υπηρεσιών.

1.12.1. Στρατηγικές Λιανικού Εμπορίου

Θα εξετάσουμε τους λιανεμπορικούς θεσμούς από τρεις απόψεις στρατηγικής: λιανικό εμπόριο με βάση κατάστημα, λιανικό εμπόριο χωρίς κατάστημα και λιανικό εμπόριο υπηρεσιών έναντι λιανικού εμπορίου προϊόντων.

Οι λιανέμποροι μπορούν να ταξινομηθούν με βάση το μίγμα στρατηγικής τους, το οποίο είναι ένας συνδυασμός γεωγραφικής θέσης καταστήματος, λειτουργικών διαδικασιών, προσφερομένων αγαθών υπηρεσιών, τακτικών τιμολόγησης και μεθόδων προβολής.

Η γεωγραφική θέση αναφέρεται στη χρήση ή όχι καταστήματος, τη γεωγραφική θέση του καταστήματος και το είδος του (εμπορικό κέντρο ή απλό κατάστημα). Οι λειτουργικές διαδικασίες αφορούν το είδος του απασχολούμενου προσωπικού, το στυλ διοίκησης, τις ώρες λειτουργίας του καταστήματος και άλλους παράγοντες. Τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες μπορεί να ανήκουν σε μια ή πολλές κατηγορίες και η ποιότητα τους να είναι υψηλή, μέτρια ή χαμηλή. Η τιμολόγηση του λιανέμπορου μπορεί να είναι τιμολόγηση κύρους (δημιουργία μίας ποιοτικής εικόνας μέσω υψηλών τιμών), ανταγωνιστική τιμολόγηση (τιμές σε σχέση με τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές) ή τιμολόγηση διείσδυσης (χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές για να προσελκύσουν πελάτες ευαίσθητους στην τιμή). Η προβολή ασχολείται με ενέργειες στους τομείς της διαφήμισης, των εκθέσεων, της προσωπικής πώλησης και της προώθησης πωλήσεων. Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία ο λιανέμπορος δημιουργεί τη δική του στρατηγική.

1.12.2. Ο Τροχός του Λιανικού Εμπορίου

Σύμφωνα με την θεωρία του τροχού του λιανικού εμπορίου οι νέοι λιανέμποροι πρωτοεμφανίζονται με την μορφή καταστημάτων χαμηλών τιμών με δομές χαμηλού κόστους και επιδιώξεις μικρού περιθωρίου κερδών. Με τον καιρό, βελτιώνουν τα προϊόντα που διακινούν, τις λειτουργίες του καταστήματος και τις υπηρεσίες προς τον πελάτη και αυξάνουν ανάλογα και τις τιμές. Όσο αυτοί ωριμάζουν έρχονται σε αντίθεση με τους νέους λιανέμπορους που πωλούν με χαμηλές τιμές και έχουν μικρό κόστος, έτσι δημιουργείται ο τροχός του λιανικού εμπορίου.

Ο τροχός του λιανικού εμπορίου στηρίζεται σε τέσσερις υποθέσεις:

1. Υπάρχουν πολλοί καταναλωτές ευαίσθητοι στην τιμή που ανταλλάσσουν τις καταναλωτικές υπηρεσίες, την ευρύτητα των επιλογών και την κοντινή γεωγραφική θέση με τις χαμηλότερες τιμές. Όταν ένας λιανέμπορος χαμηλών στόχων βελτιώνει τη στρατηγική του για να αυξήσει τις πωλήσεις και τα περιθώρια κέρδους του, ένας άλλος λιανέμπορος χαμηλών στόχων παίρνει τη θέση του.

2. Οι ευαίσθητοι στην τιμή καταναλωτές σπάνια είναι πιστοί σε ένα κατάστημα και ψάχνουν πάντα για ακόμα χαμηλότερες τιμές. Αντίθετα οι ευαίσθητοι στο κύρος καταναλωτές αγοράζουν από καταστήματα που τους προσφέρουν αυτό το "κύρος" αγνοώντας τον παράγοντα τιμή.

3. Οι νέες επιχειρήσεις συνήθως μπορούν να περιορίσουν το λειτουργικό κόστος τους περισσότερο από τις υπάρχουσες.

4. Οι λιανέμποροι κινούνται στον τροχό για να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα περιθώρια κέρδους τους αλλά και για να βελτιώσουν την εικόνα του καταστήματος τους.

Ο τροχός του λιανικού εμπορίου υποθέτει ότι ο εγκατεστημένος λιανέμπορος θα θελήσει να προσθέσει υπηρεσίες για να μεταπηδήσει σε μια στρατηγική υψηλότερων στόχων. Όμως, οι καταναλωτές, οι ευαίσθητοι στην τιμή δεν είναι πιστοί, γι' αυτό πιθανότατα θα αγοράζουν από καταστήματα με χαμηλότερες τιμές. Έτσι μπορεί οι λιανέμποροι να στερηθούν από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τους οδήγησε στα κέρδη.

1.12.3. Γενικό Εμπόρευμα

Όταν ο τροχός του λιανικού εμπορίου επικεντρώνεται σε αλλαγές βασισμένες στην ποιότητα των προϊόντων, στις τιμές και στις υπηρεσίες προς τους καταναλωτές, το γενικό εμπόρευμα αυξάνει το εύρος της ποικιλίας προϊόντων που προσφέρει ο λιανέμπορος. Γενίκευση του μίγματος προϊόντων υπάρχει όταν ο λιανέμπορος προσθέτει αγαθά και υπηρεσίες ασυσχέτιστα μεταξύ τους αλλά και με τη βασική γραμμή προϊόντων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα κατάστημα που πωλεί παπούτσια, σανδάλια, μπότες, κάλτσες και καθαριστικά παπουτσιών, προσθέτει και τσάντες, ομπρέλες και ρούχα.

Το γενικό εμπόρευμα γίνεται πιο δημοφιλές στις μέρες μας για διάφορους λόγους. Επειδή οι λιανέμποροι επιδιώκουν την αύξηση του όγκου των πωλήσεων, τα προϊόντα που προσθέτονται είναι από αυτά που πωλούνται γρήγορα και έχουν υψηλά περιθώρια κέρδους, οι καταναλωτές κάνουν συχνότερα παρορμητικές αγορές αλλά και θέλουν να αγοράζουν περισσότερα είδη με μια μόνο στάση, μπορούν να προσεγγιστούν διαφορετικές αγορές-στόχοι και μπορούν να μειωθούν οι επιδράσεις της εποχικότητας και του ανταγωνισμού.

Η γενίκευση του μίγματος προϊόντων σημαίνει ότι αυξάνει ο ανταγωνισμός μεταξύ διαφόρων τύπων λιανέμπορων και ότι το κόστος διανομής αυξάνει για τους κατασκευαστές μια και οι πωλήσεις διαμοιράζονται σε περισσότερους λιανέμπορους. Υπάρχουν και μερικοί περιορισμοί όπως η έλλειψη εξειδίκευσης των λιανέμπορων στην αγορά, στην πώληση και στις υπηρεσίες προς τους πελάτες με προϊόντα με τα οποία δεν είναι εξοικειωμένοι. Τα έξοδα αυξάνονται μια και πρόκειται για περισσότερα προϊόντα και είναι πιθανή η ζημιά στην εικόνα του λιανέμπορου αν το γενικό εμπόρευμα δεν αποδειχθεί καλό.

1.12.4. Ο Κύκλος Ζωής του Λιανικού Εμπορίου

Ένα τρίτο σημείο, που βοηθά στην κατανόηση της λειτουργίας διαφορετικών μιγμάτων στρατηγικών λιανικού εμπορίου, είναι ο κύκλος ζωής του λιανικού εμπορίου. Αυτή η θεωρία υποθέτει ότι οι λιανεμπορικοί θεσμοί, όπως και τα προϊόντα περνούν από έναν κύκλο ζωής που έχει τέσσερα στάδια: εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση και κάμψη. Η κατεύθυνση και η ταχύτητα των αλλαγών στους λιανεμπορικούς θεσμούς μπορεί να εξηγηθεί από αυτήν τη θεωρία.

Στο στάδιο της εισαγωγής υπάρχει μια έντονη διαφοροποίηση από τα μίγματα στρατηγικής που εφαρμόζουν οι υπάρχοντες λιανέμποροι. Σ' αυτό το στάδιο γίνεται προσπάθεια από κάθε επιχείρηση για διαφοροποίηση έστω και ενός στοιχείου του μίγματος στρατηγικής από αυτό των παραδοσιακών ανταγωνιστών της. Στο στάδιο της εισαγωγής οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξάνουν για τους πρώτους λιανέμπορους σε κάθε κατηγορία.

Στο στάδιο της ανάπτυξης, οι πωλήσεις και τα κέρδη παρουσιάζουν γρήγορη άνοδο. Οι πιο προοδευτικές από τις επιχειρήσεις επεκτείνονται σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, ενώ οι νεότερες εισέρχονται στην αγορά. Προς το τέλος αυτού του σταδίου, το κόστος γίνεται πειστικό (για να καλυφθεί το αυξημένο προσωπικό, το συνθετότερο σύστημα αποθεμάτων και ο εκτεταμένος έλεγχος) και αρχίζει να επιδρά στα κέρδη.

Στο στάδιο της ωρίμανσης εμφανίζεται μια πτώση στην ανάπτυξη των πωλήσεων. Αυτό οφείλεται στις δυσκολίες διοίκησης να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις, στον κορεσμό της αγοράς και στον ανταγωνισμό που αυξάνεται.

Στο στάδιο της κάμψης η επιχείρηση είναι δύσκολο ή αδύνατο να ξαναζωντανέψει. Σε μερικές περιπτώσεις αυτό το στάδιο μπορεί να καθυστερήσει ή να αναβληθεί με την επανατοποθέτηση της επιχείρησης. Γενικά η θεωρία του κύκλου ζωής είναι χρήσιμη για να προβλεφθεί η εξέλιξη μιας επιχείρησης μέσα στην πορεία της. Στα αρχικά στάδια κύριος σκοπός είναι η επέκταση, στην ωρίμανση γίνονται σημαντικές οι διοικητικές δεξιότητες και λειτουργίες και η προσαρμογή είναι βασική στα τελευταία στάδια του κύκλου.

1.13. Οι Λιανεμπορικοί Θεσμοί Σύμφωνα με τη Ιδιοκτησία

Με κριτήριο ανάλυσης την ιδιοκτησία εντοπίζονται αρκετοί λιανεμπορικοί θεσμοί. Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι ανεξάρτητης ιδιοκτησίας, αλυσίδες καταστημάτων, να λειτουργούν με μορφή franchise, με μορφή leasing, να είναι στην ιδιοκτησία κατασκευαστών ή χονδρεμπόρων, ή να ανήκουν σε καταναλωτές. Οι διάφορες μορφές ιδιοκτησίας επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου παρουσιάζονται παρακάτω.

1.13.1. Ανεξάρτητος Λιανέμπορος

Κάθε ανεξάρτητος λιανέμπορος είναι ιδιοκτήτης μιας μονάδας λιανικού εμπορίου. Ο μεγάλος αριθμός τους οφείλεται στην ευκολία εισόδου που υπάρχει στην αγορά. Εξαιτίας της μικρής απαιτούμενης κεφαλαιουχικής επένδυσης είναι πανεύκολη η είσοδος στην αγορά για τους μικρούς λιανέμπορους. Η επένδυση ανά εργαζόμενο είναι πολύ μικρότερη από την αντίστοιχη των κατασκευαστών. Οι διατυπώσεις για την άδεια ενάρξεως λειτουργίας ενός καταστήματος λιανικού εμπορίου είναι απλή υπόθεση ρουτίνας.

Η ευκολία εισόδου στην αγορά φαίνεται και από τα μικρά μερίδια αγοράς των κορυφαίων επιχειρήσεων σαν ποσοστά των συνολικών πωλήσεων σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων λιανικού εμπορίου. Επίσης δημιουργείται ισχυρός ανταγωνισμός εξαιτίας της ευκολίας εισόδου στην αγορά. Τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα τον υψηλό δείκτη αποτυχιών για τις νέες επιχειρήσεις στο χώρο του λιανικού εμπορίου. Οι περισσότερες από αυτές τις αποτυχίες αφορούν ανεξάρτητους λιανέμπορους. Ο αριθμός των αποτυχιών είναι πολύ μεγαλύτερος σε κακή φάση του οικονομικού κύκλου.

Οι ανεξάρτητοι λιανέμποροι έχουν πολλά πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη μορφή τους. Έχουν μεγάλη ευελιξία στην επιλογή γεωγραφικής θέσης και στην ανάπτυξη στρατηγικής. Επειδή χρειάζεται να επιλέξουν μονάχα μια γεωγραφική θέση μέσα από ένα μεγάλο κατάλογο εναλλακτικών λύσεων, μπορούν να επιλέξουν την πραγματικά καλύτερη. Δε χρειάζεται να αναπτυχθούν ομοιόμορφα πρότυπα για τη γεωγραφική θέση, κάτι που χρειάζονται οι αλυσίδες καταστημάτων και δεν υπάρχει ανησυχία για την γειτνίαση με άλλα καταστήματα. Για την ανάπτυξη στρατηγικής οι ανεξάρτητοι έχουν άνεση στην επιλογή καταναλωτικών αγορών. Οι μικροί λιανέμποροι έχουν συνήθως μικρούς στόχους και έτσι πρέπει να επιλέξουν μικρά τμήματα της αγοράς. Οι ποικιλίες εμπορευμάτων, οι τιμές, κλπ., προσδιορίζονται από την ίδια την αγορά στόχο τους.

Επειδή οι ανεξάρτητοι έχουν ένα μονάχα κατάστημα, το κόστος επένδυσης για άδειες, διακόσμηση, εργαζόμενους και εμπορεύματα μπορεί να κρατηθεί χαμηλό. Ακόμα δεν υπάρχουν προβλήματα αποθεμάτων ή λειτουργιών προσωπικού και οι αρμοδιότητες κάθε εργαζόμενου ορίζονται σχετικά εύκολα μέσα στο κατάστημα.

Πολλοί ανεξάρτητοι λιανέμποροι εξειδικεύονται σε έναν τομέα και έτσι αναπτύσσουν δεξιότητες σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι αποτελεσματικές και να προσελκύουν πελάτες που αναζητούν εξειδικευμένους λιανέμπορους. Οι ανεξάρτητοι λιανέμποροι έχουν τον απόλυτο έλεγχο των στρατηγικών τους, επειδή έχουν να διευθύνουν μόνο το κατάστημα τους. Η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωτική από τον ιδιοκτήτη - διευθυντή. Υπάρχει μία ευνοϊκή εικόνα για τους ανεξάρτητους, ειδικά τους μικρότερους, σε σχέση με τις αλυσίδες. Αυτή είναι η εικόνα του φιλικού περιβάλλοντος με την προσωπική εξυπηρέτηση που παρέχει μια αίσθηση άνεσης σε όποιον αγοράζει. Κάθε ανεξάρτητος λιανέμπορος έχει "αυτονομία". Ο ιδιοκτήτης-διευθυντής ελέγχει τα πάντα και δεν έχει να ανησυχεί για συνεργάτες, συμβούλια διευθυντών και εργατικές αναταραχές. Ένα τελευταίο μεγάλο πλεονέκτημα είναι ότι οι ανεξάρτητοι λιανέμποροι είναι κατά κάποιο τρόπο ερασιτέχνες. Έχουν προσωπικό συμφέρον από την επιχείρηση, η επιτυχία ή αποτυχία έχει ουσιαστικά αποτελέσματα και υπάρχει μεγάλη ανάμειξη του "εγώ".

Υπάρχουν όμως και αρκετά μειονεκτήματα. Όταν διαπραγματεύονται αγορές από τους προμηθευτές, οι ανεξάρτητοι λιανέμποροι δεν έχουν διαπραγματευτική ισχύ επειδή αγοράζουν συνήθως σε μικρές ποσότητες, έτσι μερικές φορές αγνοούνται από τους καταστηματούχους και

τους χονδρεμπόρους ή δέχονται περιορισμούς στην επιλογή του εμπορεύματος. Για τον ανεξάρτητο λιανέμπορο η επαναπαραγγελία μπορεί να είναι δύσκολη, ενώ οι ελάχιστες ποσότητες παραγγελίας μπορεί να είναι πολύ υψηλές. Για να ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα, πολλοί μικροί λιανέμποροι συγκροτούν αγοραστικές ομάδες για να μεγαλώσουν τη διαπραγματευτική ισχύ τους έναντι των προμηθευτών. Οι ανεξάρτητοι συνήθως δεν μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας (μικρό ανά μονάδα κόστος εξαιτίας των μεγάλων ποσοτήτων που αγοράζονται κάθε φορά) στην αγορά και διατήρηση αποθέματος. Εξαιτίας της ζήτησης και της περιορισμένης χρηματοοικονομικής δυνατότητας αγοράζονται μικρές ποσότητες σε λίγες ποικιλίες εμπορευμάτων πολλές φορές το χρόνο. Αυτό σημαίνει υψηλό ανά μονάδα κόστος μεταφοράς, παραγγελίας και αποθήκευσης.

Οι λειτουργίες για τους περισσότερους ανεξάρτητους λιανέμπορους είναι έντασης εργασίας. Υπάρχει ελάχιστη ως καθόλου μηχανογράφηση και έτσι τα πάντα γίνονται χειρωνακτικά. Όμως οι χειρωνακτικές λειτουργίες είναι χρονοβόρες και λιγότερο αποτελεσματικές από τις μηχανογραφημένες (που είναι ακριβότερες σε κόστος αρχικής επένδυσης).

Οι λιανέμποροι αυτής της κατηγορίας αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω του μεγάλου κόστους διαφήμισης στην τηλεόραση και στα μεγάλα περιοδικά πανεθνικής κυκλοφορίας και έτσι υπάρχουν περιορισμοί στην επιλογή του διαφημιστικού μέσου. Παρόλα αυτά, υπάρχουν διαθέσιμα γι' αυτόν πολλά μέσα προβολής, όπως τοπικοί ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί σταθμοί, εφημερίδες κλπ. Ένα άλλο βασικό πρόβλημα ειδικά για τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι υπερεξουσίες ενός μόνο προσώπου. Συνήθως, όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από αυτό το πρόσωπο και υπάρχει διοικητικό κενό όταν αυτός απουσιάζει.

Τέλος, ένα άλλο μειονέκτημα αφορά τον ελάχιστο χρόνο που αφιερώνεται στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ανεξάρτητος λιανέμπορος καθημερινά έχει να ασχοληθεί με ένα σωρό προβλήματα που επιζητούν άμεσες λύσεις.

1.13.2. Αλυσίδα Καταστημάτων

Αλυσίδες καταστήματος ονομάζονται διάφορες λιανεμπορικές μονάδες που βρίσκονται κάτω από κοινή ιδιοκτησία κάτι που συνεπάγεται υψηλό βαθμό συγκέντρωσης στις αγορές και στη λήψη αποφάσεων.

Οι αλυσίδες καταστημάτων έχουν διαπραγματευτική ισχύ όταν συναλλάσσονται με τους προμηθευτές εξαιτίας των μεγάλων ποσοτήτων αγοραζομένων ειδών ετησίως. Οι αλυσίδες παραλαμβάνουν νέα προϊόντα αμέσως μόλις εισάγονται στην αγορά, οι επαναπαραγγελίες τους ικανοποιούνται γρήγορα, απολαμβάνουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και εξυπηρέτηση από τους προμηθευτές και έχουν τις καλύτερες δυνατές τιμές. Ακόμα, οι μεγάλες αλυσίδες αποκτούν αποκλειστικά δικαιώματα στην πώληση ορισμένων ειδών και μπορεί να έχουν προμηθευτές που κατασκευάζουν προϊόντα με την φίρμα του λιανέμπορου.

Η αλυσίδα καταστημάτων επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας, εκτελώντας χονδρεμπορικές λειτουργίες: αγοράζει άμεσα από τους προμηθευτές και σε μεγάλες ποσότητες, μεταφέρει και αποθηκεύει εμπορεύματα και παρακολουθεί εκδηλώσεις χρηματοδοτούμενες από τους προμηθευτές για να μαθαίνει ότι νεώτερο υπάρχει στον κλάδο. Έτσι, αγνοούνται οι χονδρέμποροι και επιτυγχάνονται χαμηλότερες τιμές.

Σαν αποτέλεσμα των κατανεμημένων χονδρεμπορικών λειτουργιών επέρχεται αποτελεσματικότητα στις λειτουργίες των πολλών καταστημάτων: μεγάλες αγορές

προτυποποιημένων επίπλων διακόσμησης, στολές για τους υπαλλήλους κλπ, συγκεντρωτικές αγορές και λήψη αποφάσεων και άλλους παράγοντες. Είναι συνηθισμένο στις λιανεμπορικές αλυσίδες να δίνονται στα διευθυντικά στελέχη εξουσίες για τις γενικότερες πολιτικές του προσωπικού, όπως και για αγοραστικές, τιμολογιακές και διαφημιστικές αποφάσεις.

Οι αλυσίδες λόγω των πόρων τους αλλά και των πολλών συναλλαγών τους μπορούν να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές στην παραγγελία εμπορευμάτων, στη διαχείριση αποθέματος, στην πρόβλεψη των πωλήσεων και στα λογιστήρια τους. Η μηχανογράφηση αυξάνει την αποτελεσματικότητα και μειώνει το συνολικό κόστος. Οι μεγάλες πωλήσεις και η απαιτούμενη γεωγραφική κάλυψη των αλυσίδων καταστημάτων τους επιτρέπει τη χρήση όλων των διαφημιστικών μέσων. Οι περισσότερες αλυσίδες έχουν σαφώς προσδιορισμένες διοικητικές φιλοσοφίες είτε συγκεντρωτικές είτε αποκεντρωτικές. Οι γενικές στρατηγικές είναι σαφέστατες και οι υπευθυνότητες των εργαζομένων ξεκάθαρες. Ακόμα, δεν παρουσιάζεται διοικητικό κενό σε περιπτώσεις απουσίας ενός διοικητικού στελέχους. Τέλος οι αλυσίδες αφιερώνουν χρόνο και πόρους για τον μακροχρόνιο προγραμματισμό. Συχνά, κάποιοι ασχολούνται αποκλειστικά με αυτό το θέμα. Ελέγχονται προσεκτικά ευκαιρίες και κίνδυνοι.

Το πρώτο μειονέκτημα που εντοπίζουμε είναι η έλλειψη ευελιξίας. Είναι δύσκολο να βρεθούν καταστήματα με παρόμοια στοιχεία. Μια σταθερή στρατηγική πρέπει να επιβληθεί σε όλους τους κλάδους, πρέπει να είναι παρόμοιες οι τιμές, η προβολή και η ποικιλία των εμπορευμάτων σε όλα τα καταστήματα. Για όσες αλυσίδες χρησιμοποιούν συγκεντρωτική διοίκηση είναι δύσκολη η προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες όπως οι διαφορές στον τρόπο ζωής μεταξύ των κατοίκων αστικών, ημιαστικών και αγροτικών περιοχών.

Για τις αλυσίδες είναι υψηλό το κόστος επένδυσης. Για καθένα από τα πολλά καταστήματα χρειάζονται άδειες, διακόσμηση, ποικιλίες εμπορευμάτων και εργαζόμενοι. Η αγορά εμπορευμάτων είναι δαπανηρή γιατί χρειάζονται πολλοί αποθηκευτικοί χώροι. Ο διοικητικός έλεγχος μπορεί να είναι προβληματικός για τις αλυσίδες με μεγάλη γεωγραφική διάσπαρση με συνεπακόλουθα προβλήματα την έλλειψη επικοινωνίας και τις χρονικές καθυστερήσεις στη λήψη και στην υλοποίηση αποφάσεων. Το προσωπικό στις αλυσίδες καταστημάτων έχει περιορισμένη ανεξαρτησία.

1.13.3. Franchise

Franchise είναι μια συμφωνημένη διευθέτηση μεταξύ του franchisor (κατασκευαστής ή χονδρέμπορος) και ενός λιανέμπορου franchisee που επιτρέπει στο δεύτερο να δημιουργεί μια δεδομένη μορφή επιχείρησης κάτω από ένα εγκαθιδρυμένο όνομα (και σύμφωνα με μια δεδομένη μορφή επιχείρησης). Σε μια τυπική συμφωνία αυτής της μορφής, ο franchiser πληρώνει μια αρχική αμοιβή και ένα μηνιαίο ποσοστό των ακαθάριστων εσόδων από πωλήσεις σαν αντάλλαγμα για τα αποκλειστικά δικαιώματα της πώλησης αγαθών και υπηρεσιών σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Αυτή η μορφή λιανικού εμπορίου ευνοεί τους μικρούς λιανέμπορους να κερδίζουν από τη συμμετοχή τους σε έναν μεγάλο λιανεμπορικό θεσμό πολλών μονάδων.

Υπάρχουν δύο είδη συμφωνιών franchise: το franchise προϊόντος-εμπορικής ονομασίας και το franchise με μορφή επιχείρησης. Στο πρώτο είδος οι αντιπρόσωποι franchise αποκτούν το δικαίωμα από τους προμηθευτές τους να πωλούν τα προϊόντα τους και να λειτουργούν κάτω από την επωνυμία του προμηθευτή. Αν και πρέπει να αποδεχτούν μερικούς γενικούς όρους, μπορούν να καθορίσουν μόνοι τους τις ώρες λειτουργία τους, τη γεωγραφική θέση του

καταστήματος τους, τις εκθέσεις τους και συνολικότερα τη διοίκηση των καταστημάτων τους. Αυτό το είδος franchise καλύπτει το 70% του συνόλου των λιανεμπορικών επιχειρήσεων που λειτουργούν με αυτή τη μορφή. Στο franchise με μορφή επιχείρησης υπάρχει μια πιο ενεργητική σχέση μεταξύ των δύο μερών. Ο franchisee δέχεται βοήθεια για την επιλογή της γεωγραφικής θέσης του, τον ποιοτικό έλεγχο, τα συστήματα λογιστικής παρακολούθησης, τις πρακτικές ξεκινήματος, διοικητική βοήθεια και βοήθεια στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων, όπως επίσης και στο δικαίωμα για την πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Τις τελευταίες δεκαετίες η εξάπλωση του franchise έγινε με αυτό το είδος συμφωνιών.

Στο franchise εμφανίζονται οι παρακάτω τρεις μορφές:

1. Κατασκευαστής-Λιανέμπορος. Ένας κατασκευαστής, δίνει μετά από συμφωνία το δικαίωμα σε έναν ανεξάρτητο επιχειρηματία να πωλεί τα προϊόντα που αυτός παράγει.
2. Χονδρέμπορος - Λιανέμπορος. Διακρίνονται οι περιπτώσεις:
 - α) Εθελοντικό: Ο χονδρέμπορος οργανώνει ένα σύστημα franchise και συνεργάζεται με όσους λιανέμπορους επιζητούν τη συμμετοχή τους
 - β) Συνεργατικό: Μια ομάδα λιανέμπορων εγκαθιδρύει ένα σύστημα franchise και διαμοιράζει την ιδιοκτησία και τις λειτουργίες ενός χονδρεμπορικού οργανισμού.
3. Χορηγού Υπηρεσιών-Λιανέμπορου. Μια επιχείρηση υπηρεσιών δίνει άδεια σε διαφόρους λιανέμπορους να παρέχουν συγκεκριμένα πακέτα υπηρεσιών (ανάλογα τις συνθήκες) στους καταναλωτές.

Ο franchisee επωφελείται από τη συμμετοχή του σε μια πετυχημένη λειτουργία franchise με διάφορους τρόπους:

1. Ένας επιχειρηματίας μπορεί να λειτουργεί μια επιχείρηση με σχετικά μικρές επενδύσεις κεφαλαίου.
2. Αποκτά ένα γνωστό όνομα και γραμμές προϊόντων - υπηρεσιών.
3. Εφαρμόζει δοκιμασμένες διαδικασίες και διοικητικές δεξιότητες.
4. Συνήθως εφαρμόζεται ένα συνεργατικό πρόγραμμα marketing.
5. Αποκτά αποκλειστικά δικαιώματα σε μια γεωγραφική περιοχή.
6. Οι αγορές θα γίνονται φθηνότερα, εξαιτίας των μεγάλων ποσοτήτων.

Όμως, μπορεί να παρουσιαστούν και μερικά προβλήματα:

1. Μπορεί να δημιουργηθεί σύγκρουση όταν υπάρχουν πολλά franchisees σε μια γεωγραφική περιοχή οπότε επηρεάζονται αρνητικά οι πωλήσεις και τα κέρδη.
2. Μπορεί να εκτιμηθούν λάθος ορισμένοι παράγοντες, όπως το πιθανό εισόδημα, οι διοικητικές απαιτήσεις, η δυνατότητα καινοτομιών και η επένδυση για μια μονάδα.
3. Ο franchisee δεσμεύεται με συμβόλαιο, ώστε να γίνονται οποιεσδήποτε αγορές του μέσω του franchisor ή από προμηθευτές που αυτός θα υποδεικνύει.
4. Ο franchisor έχει τη δυνατότητα να ακυρώσει τη συμφωνία όταν αυτός νομίζει ότι καταπατήθηκαν κάποιοι όροι της.
5. Σε μερικούς κλάδους οι συμφωνίες είναι μικρής χρονικής διάρκειας.
6. Στις περισσότερες συμφωνίες franchise τα δικαιώματα του franchisor είναι ποσοστό των ακαθάριστων κερδών από πωλήσεις και όχι από καθαρά κέρδη.

Από τη μεριά του, ο franchisor έχει πολλά πλεονεκτήματα όταν πωλεί μέσω διαφόρων franchisees:

1. Μπορεί να έχει μια πανεθνική παρουσία εύκολα, γρήγορα και χωρίς μεγάλη επένδυση.
2. Μπορεί να θέσει και να επιμείνει σε όρους σχετικούς με τα προσόντα όσων θέλουν να συνεργαστούν μαζί του.

3. Παίρνει χρήματα όταν παραδίδει και όχι όταν πωλεί προϊόντα
4. Επειδή οι franchisees είναι ιδιοκτήτες και όχι εργαζόμενοι εξασφαλίζεται ότι θα εργάζονται σκληρά.
5. Αφού ο franchisee πληρώσει για να αποκτήσει δικαιώματα, ο franchisor κερδίζει από την πώληση των εμπορευμάτων του σε διάφορους άλλους.
Όμως, ο franchisor έχει να αντιμετωπίσει και προβλήματα:
 1. Οι franchisees μπορούν να καταστρέψουν την εικόνα και την υπόληψη του franchisor αν δε λειτουργούν σύμφωνα με τα δικά του πρότυπα.
 2. Η έλλειψη ομοιομορφίας μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην πίστη των καταναλωτών.
 3. Δεν είναι επιθυμητός ο ανταγωνισμός μεταξύ franchisees.
 4. Πλήττεται η δυνατότητα επαναπώλησης των διαφόρων μονάδων αν κάποιοι franchisees υπολειτουργούν.
 5. Ένας αναποτελεσματικός franchisee πλήττει τα κέρδη του franchisor από πωλήσεις, υπηρεσίες, ή από προϊόντα και δικαιώματα από τους franchisees,
 6. Συνήθως οι franchisees επιζητούν ανεξαρτητοποίηση από τους όρους και τους περιορισμούς του franchisor.

1.13.4. Επικοινωνιασμένο Κατάστημα

Το επικοινωνιασμένο κατάστημα, είναι ένα τμήμα ενός λιανεμπορικού καταστήματος που ενοικιάζεται από έναν εξωτερικό επιχειρηματία. Αυτός ο ενοικιαστής συνήθως είναι υπεύθυνος για όλες τις λειτουργίες (και τη διακόσμηση) και πληρώνει σαν ενοίκιο ένα ποσοστό των πωλήσεων. Το κατάστημα επιζητεί ένα μεγάλο αριθμό εγγυήσεων από τον επικοινωνιαστή για να διασφαλίσει τη σωστή και αρμονική συνεργασία.

Στις περισσότερες περιπτώσεις το επικοινωνιασμένο κατάστημα χρησιμοποιείται από ενεργούς λιανέμπορους που θέλουν να επεκταθούν σε κατηγορίες αγαθών ή υπηρεσιών που απαιτούν υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων και γνώσεων από τα οποία στερούνται οι ίδιοι οι λιανέμποροι. Άρα, τα επικοινωνιασμένα καταστήματα λειτουργούν σε κατηγορίες προϊόντων κοντινές στις βασικές γραμμές προϊόντος του κυρίως καταστήματος.

Από τη σκοπιά του καταστήματος που φιλοξενεί το επικοινωνιασμένο κατάστημα τα πλεονεκτήματα είναι πολλά. Το προσωπικό του μπορεί να στερείται της ικανότητας να πωλεί τα συγκεκριμένα αγαθά / υπηρεσίες. Ο επικοινωνιαστής πληρώνει για απόθεμα και εξειδικευμένο προσωπικό, έτσι μειώνει το κόστος του κυρίως καταστήματος. Η αγορά του μπορεί να επεκταθεί παρέχοντας μια παραπάνω δυνατότητα για αγορές με μια στάση. Η διοίκηση του προσωπικού, οι εκθέσεις εμπορευμάτων, οι επαναπαραγγελίες κλπ. αφορούν τον επικοινωνιαστή. Ακόμα σε σταθερή βάση λαμβάνεται σαν ενοίκιο ένα ποσοστό των εσόδων του επικοινωνιαστή.

Όμως, υπάρχουν και μειονεκτήματα. Το επικοινωνιασμένο κατάστημα μπορεί να έχει διαδικασίες που να μπλέκονται με αυτές του κυρίως καταστήματος. Ακόμα μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην εικόνα του κυρίως καταστήματος. Οι πελάτες μπορεί να κατηγορούν το κυρίως κατάστημα για κάποια προβλήματα και όχι τον ενοικιαστή.

Για τον επικοινωνιαστή υπάρχουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα: τα υπάρχοντα καταστήματα συνήθως είναι γνωστά, έχουν σταθερούς πελάτες, άρα δημιουργούν γρήγορες πωλήσεις. Περικόπτονται μερικά έξοδα σε κοινές λειτουργίες όπως η ασφάλεια και η βιτρίνα

του καταστήματος. Υπάρχουν οικονομίες κλίμακας από τη διαφήμιση. Η εικόνα του επικοινωνιαστή βελτιώνεται από τη σχέση του με ένα γνωστό κατάστημα.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα. Συνήθως προσφέρονται περιορισμένες γραμμές προϊόντων και υπηρεσιών. Αν ο επικοινωνιαστής είναι επιτυχημένος, θα του ζητηθεί αύξηση του ενοικίου ή δε θα του ξανανοικιαστεί μετά το τέλος της συμφωνημένης μίσθωσης. Ακόμα μπορεί, η θέση του επικοινωνιασμένου καταστήματος μέσα στο κυρίως κατάστημα να βοηθά στις πωλήσεις.⁸

⁸ Κ.Κ. Κιουλάφας & Π.Γ. Κυριαζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ MARKETING ΚΑΙ
MARKETING ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

2.1 Η έρευνα Marketing στο λιανικό εμπόριο

Έρευνα marketing στο λιανικό εμπόριο είναι η συστηματική συλλογή και ανάλυση πληροφοριών σχετικών με τμήματα της στρατηγικής λιανικού εμπορίου. Όταν αναπτύσσεται ή τροποποιείται μια στρατηγική η έρευνα είναι πολύτιμη. Μπορούν να εξετασθούν θέματα όπως η γεωγραφική θέση του καταστήματος, η διοίκηση και οι λειτουργίες του, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που θα προσφερθούν, η τιμολόγηση, η εικόνα και η προβολή του καταστήματος.

Η έρευνα μειώνει τον κίνδυνο του λιανέμπορου. Χωρίς την έρευνα ο κίνδυνος αυξάνει επειδή λαμβάνονται αποφάσεις με ελάχιστες πληροφορίες. Η έκταση της έρευνας εξαρτάται από το βαθμό κινδύνου της απόφασης.

Η έρευνα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία που παρέχει πληροφορίες για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο. Αν και είναι συνεχής συχνά ασχολείται με καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο λιανέμπορος και δεν αντιμετωπίζει τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά προβλήματα του.

Οι λιανέμποροι συχνά στηρίζουν τις στρατηγικές τους στις μη συστηματικές μετρήσεις εξαιτίας χρονικών και χρηματικών περιορισμών ή έλλειψης δυνατοτήτων. Τέτοιες μη συστηματικές ενέργειες είναι: η χρήση του ενστίκτου, η επανάληψη παλαιότερων στρατηγικών, η αντιγραφή μιας επιτυχημένης στρατηγικής ανταγωνιστή, η ανάπτυξη στρατηγικής μετά από κουβέντα με λίγους ανθρώπους, ή η υπόθεση ότι θα συνεχισθούν στο μέλλον οι τάσεις του παρελθόντος.

Η μη συστηματική συλλογή και ανάλυση στοιχείων μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη και εφαρμογή μιας ακατάλληλης στρατηγικής.¹

2.2. Η Φιλοσοφία του MARKETING

Σύμφωνα με την πρόσφατη φιλοσοφία του marketing, ο καταναλωτής αποτελεί τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο κινείται η επιχείρηση. Αν μια επιχείρηση ή οργανισμός θέλει να αναπτυχθεί τη σημερινή εποχή, θα πρέπει να καθορίσει τις ανάγκες του καταναλωτή - στόχου και να δημιουργήσει προϊόντα τέτοια που να ικανοποιούν τις ανάγκες του πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές. Αφορά δηλαδή την ανεύρεση των αναγκών και εκπλήρωση των επιθυμιών των καταναλωτών. Εκφράζει την απόλυτη κυριαρχία του καταναλωτή. Η μεγιστοποίηση αυτή της ικανοποίησης του καταναλωτή θα είχε σαν αποτέλεσμα και τη μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, τα κυρία στοιχεία αυτής της φιλοσοφίας είναι:

- Προσανατολισμός της επιχείρησης ή του οργανισμού στον καταναλωτή, και προσαρμογή της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών. Μπορούμε λοιπόν να κατανοήσουμε τη φράση του C. Revlon ότι "Δεν πουλάω καλλυντικά αλλά ομορφιά". Στηρίζεται ασφαλώς στην επιθυμία του

¹ Κ.Κ. Κιουλάφας & Π.Γ. Κυραιζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994

- ανθρώπου για ομορφιά και καλωπισμό.
- Τμηματοποίηση της αγοράς. Αυτό είναι φυσικό επακόλουθο εφόσον οι ανάγκες και επιθυμίες διαφοροποιούνται στα διάφορα τμήματα της κοινωνίας. Αφού χωρίσουμε την αγορά σε τμήματα, τότε προσφέρουμε σε κάθε τμήμα διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία προσαρμοσμένο στις εξειδικευμένες απαιτήσεις των διαφοροποιημένων τμημάτων.
 - Συνεχή παρακολούθηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης ή του οργανισμού". Το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έναν έντονο δυναμισμό. Συνεπώς και η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να επιδεικνύει την ίδια δυναμική, παρακολουθώντας από κοντά τις εξελίξεις και να προσαρμόζεται ταχύτατα στις μεταβολές αυτές. Φυσικά άριστο θα ήταν η δυνατότητα και ικανότητα πρόβλεψης αυτών των εξελίξεων.
Ορισμένα παραδείγματα της εξέλιξης των περιβάλλοντος είναι:
 - i. Αλλαγή στη διάρθρωση του στόχου - αγορά.
 - ii. Αλλαγή της κυβερνητικής πολιτικής
 - iii. Αλλαγή του νομικού καθεστώτος
 - iv. Αλλαγή οικονομικών, εθνικών, διεθνών, κοινωνικών κ.λ.π. καθεστώτων.
 - Τέλος, το κέρδος, αποτελεί ένα στοιχείο της φιλοσοφίας του marketing. Αυτό όμως θα πρέπει να το επιδιώκουμε σαν φυσικό επακόλουθο και πρέπει να είναι ανάλογο προς το βαθμό ικανοποίησης του καταναλωτή.

2.3. Η Φιλοσοφία του Κοινωνικού Προσανατολισμού του Marketing.

Η φιλοσοφία του κοινωνικού ρόλου του μάρκετινγκ ξεκίνησε από την αρχή της δεκαετίας του 80, και απάντησε δυναμικά στο ερώτημα, αν η φιλοσοφία του "καθαρού μάρκετινγκ" (Pure marketing) ήταν επαρκής την εποχή εκείνη - και πολύ περισσότερο μάλιστα σήμερα - της πληθυσμιακής έκρηξης, της ατμοσφαιρικής μόλυνσης, της περιβαντολογικής επιδείνωσης και καταστροφής, του παγκόσμιου πληθωρισμού και της ανεργίας, καθώς και των παραμελημένων κοινωνικών υπηρεσιών."

Ο προσανατολισμός αυτός της επιχείρησης προς τον κοινωνικό ρόλο του μάρκετινγκ (Societal marketing concept) σημαίνει ότι, "η επιχείρηση, ή ο οργανισμός, συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στο να καθορίσει τις ανάγκες, επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα του στόχου - αγορά και να τις ικανοποιήσει πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύσει και να βελτιώσει το βιοτικό επίπεδο, το περιβάλλον και την κοινωνική ευημερία του καταναλωτή".

Η φιλοσοφία του "καθαρού" μάρκετινγκ μπορεί να προκαλέσει αντιθέσεις μεταξύ των επιθυμιών των καταναλωτών σήμερα και της μακροπρόθεσμης ευημερίας και υγείας των καταναλωτών και του οικολογικού τους περιβάλλοντος. Στην πράξη, η φιλοσοφία αυτή καλεί τους managers να σκεφθούν και να λάβουν σοβαρά άποψη τους τρία στοιχεία όπως την επιχείρηση (κέρδος), τον καταναλωτή(ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών) και την κοινωνία(προστασία του περιβάλλοντος και βελτίωση του βιοτικού επιπέδου) κατά τον σχεδιασμό της πολιτικής του μάρκετινγκ.

2.4. Η Εξέλιξη της Φιλοσοφίας του ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ, ο προσανατολισμός δηλαδή της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον καταναλωτή, αλλά και πρόσφατα στην προστασία και βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος, δεν αποτελεί κάποια επαναστατικά νέα ιδέα αλλά την φυσική εξέλιξη των κατά περιόδους διαφόρων προσανατολισμών των επιχειρήσεων από την μεταπολεμική περίοδο μέχρι και σήμερα. Εκτός από τις δύο πρόσφατες φιλοσοφίες που εξετάσαμε υπάρχουν άλλες τρεις προγενέστερες τις οποίες υιοθέτησαν οι επιχειρήσεις. Αυτές είναι: η φιλοσοφία της παραγωγής, του προϊόντος και των πωλήσεων.

Οι φιλοσοφίες αυτές έχουν εφαρμοστεί, κατά σειρά που αναφέρονται, σε διαφορετικές περιόδους ανάλογα με τις κοινωνικές, οικονομικές, πολιτιστικές και πολιτικές αλλαγές που έχουν γίνει κατά τα τελευταία 70 χρόνια. Ιστορικά, έχουν εξελιχθεί από τη φιλοσοφία της παραγωγής, του προϊόντος, των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και του κοινωνικού μάρκετινγκ. Στο σημείο αυτό προκύπτουν δύο ερωτήματα. Πρώτον αν σήμερα μπορεί να αναπτυχθεί μια επιχείρηση εφαρμόζοντας κάποια από τις φιλοσοφίες αυτές και δεύτερο όλες οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν την φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δίνεται με την ανάλυση και των υπολοίπων τριών φιλοσοφιών που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

2.4.1. Η φιλοσοφία της παραγωγής (The Production concept)

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία αυτή, οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα προϊόντα εκείνα που είναι περισσότερο διαθέσιμα στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στην βελτίωση της παραγωγής και στην ανάπτυξη μιας δυναμικής διανομής προϊόντων (distribution effort). Η φιλοσοφία της παραγωγής μπορεί να εφαρμοστεί και σήμερα όταν υπάρχουν οι εξής καταστάσεις αγοράς. Η πρώτη είναι όταν η ζήτηση για ένα προϊόν ξεπερνά την προσφορά. Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες στην αναίρεση μεθόδων για την αύξηση της παραγωγής. Στη δεύτερη περίπτωση, εφαρμόζεται όταν το κόστος του προϊόντος είναι υψηλό και πρέπει να μειωθεί, ακόμη και αν υπάρχει ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι σε όλες αυτές τις φιλοσοφίες η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει πλάνα του μάρκετινγκ. Δεν πρέπει να συγχέουμε τη φιλοσοφία με την εφαρμογή του μάρκετινγκ. Είναι δυο πράγματα τελείως διαφορετικά..

Η εταιρεία Texas Instruments υιοθέτησε τη φιλοσοφία αυτή της παραγωγής, με την αύξηση της παραγωγής και ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους με σκοπό τη μείωση της τελικής τιμής. Η επιτυχία της εταιρείας ήταν μεγάλη και κέρδισε ένα μεγάλο μερίδιο από την αγορά των υπολογιστών τσέπης. Όταν όμως επιχείρησε να εφαρμόσει την ίδια στρατηγική στην αγορά ηλεκτρονικών ρολογιών του χεριού απέτυχε. Αυτό γιατί οι καταναλωτές δεν βρήκαν τα ρολόγια αυτά ελκυστικά αν και η τιμή τους ήταν αρκετά χαμηλή. Το λάθος τους φυσικά ωφείλετο στον λόγο ότι δεν πραγματοποίησαν έρευνα αγοράς για να μάθουν τους λόγους για τους οποίους ο καταναλωτής αγοράζει ένα ρολόι. Ποιες ανάγκες καλύπτει το ρολόι. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι δεν αγοράζουμε προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά κάλυψη αναγκών.

Την ίδια φιλοσοφία ακολουθούν και ορισμένες κρατικές υπηρεσίες και οργανισμοί. Όμως αν και εξυπηρετούν αρκετές περιπτώσεις με γρήγορο ρυθμό, αυτός ο τύπος διοίκησης δεν μπορεί να αντικρούσει τις κατηγορίες για έλλειψη προσωπικότητας και ευαισθησίας του καταναλωτή.

2.4.2. Η φιλοσοφία του προϊόντος (The product concept)

Η φιλοσοφία αυτή σημαίνει ότι, οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα προϊόντα εκείνα που προσφέρουν ανώτερη ποιότητα, απόδοση και χαρακτηριστικά. Σ' αυτή την περίπτωση η επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στη συνεχή βελτίωση του προϊόντος. Η τακτική όμως αυτή μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση έξω από την αγορά. Το παρακάτω παράδειγμα επεξηγεί την άποψη αυτή. Πολλοί βιομήχανοι πιστεύουν ότι αν φτιάξουν μια καλύτερη ποντικοπαγίδα (φάκα), οι καταναλωτές θα τρέξουν να την αγοράσουν. Όμως η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Οι καταναλωτές ενδιαφέρονται να λύσουν το πρόβλημα του ποντικού και όχι να πάρουν απαραίτητα μια καλύτερη και αποτελεσματικότερη ποντικοπαγίδα. Ακόμη περισσότερο, μια καλύτερη ποντικοπαγίδα δεν θα πουληθεί αν δεν χρησιμοποιηθούν σύγχρονες μέθοδοι, αν δεν χρησιμοποιηθούν σύγχρονες μέθοδοι μάρκετινγκ. Τέλος, η συνεχής αυτή προσπάθεια βελτίωσης του υπάρχοντος προϊόντος αποτρέπει την επιχείρηση από την έρευνα και μελέτη για την επίλυση του προβλήματος - ποντικού και με άλλους τρόπους εκτός της ποντικοπαγίδας. Θα μπορούσαν δηλαδή να μελετήσουν περιπτώσεις εξόντωσης του ποντικού με χημικές ουσίες, σπρέϋ κ.ά..

Παρατηρούμε λοιπόν ότι, ο προσανατολισμός της επιχείρησης στη φιλοσοφία του προϊόντος οδηγεί στη "Marketing Myopia", ότι δηλαδή, οι πωλητές συμπαθούν τα προϊόντα τους τόσο πολύ ώστε δεν ασχολούνται με τις ανάγκες των πελατών τους. Κάτι που συμβαίνει για παράδειγμα στη διεύθυνση του οργανισμού σιδηροδρόμων όπου νομίζουν ότι, όσοι χρησιμοποιούν τα τρένα για να ταξιδεύουν τα προτιμούν σαν τρένα και όχι σαν ένα μέσο μεταφοράς. Έτσι δεν παρακολουθούν την αλματώδη ανάπτυξη και εξέλιξη των αεροπλάνων, λεωφορείων, φορτηγών και ιδιωτικών αυτοκινήτων.

2.4.3. Η φιλοσοφία των πωλήσεων (The selling concept)

Η φιλοσοφία των πωλήσεων σημαίνει ότι, οι καταναλωτές δεν θα αγοράσουν αρκετή ποσότητα από τα προϊόντα της επιχείρησης αν η τελευταία δεν αυξήσει τις προσπάθειες πώλησης και προώθησης των προϊόντων της.

Η φιλοσοφία αυτή εφαρμόζεται κυρίως και από τις μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Ακόμη και από τα πολιτικά κόμματα, κατά πρώτο λόγο, τα οποία συνήθως πριν τις εκλογές δίνουν αφειδώς στους ψηφοφόρους τους υποσχέσεις όπως π.χ επαγγελματική αποκατάσταση. Ακόμη, πολλά εκατομμύρια σπαταλούνται στην τηλεόραση, στο ράδιο, στα πόστερς, το ταχυδρομείο, στις εφημερίδες και τα περιοδικά για διαφήμιση. Ενδιαφέρονται όμως να "πουλήσουν" τώρα, αυτή τη στιγμή της προεκλογικής εκστρατείας και αδιαφορούν για την μετά την "πώληση" ικανοποίηση των αιτημάτων τους. Τη φιλοσοφία αυτή συχνά πολλοί τη συγχέουν με τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Όμως θα πρέπει να έχουν υπόψη τους τη βασική διαφοροποίηση τους, ότι η μεν φιλοσοφία της πώλησης συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στις ανάγκες του πωλητή, ενώ η φιλοσοφία του μάρκετινγκ στις ανάγκες των καταναλωτών.

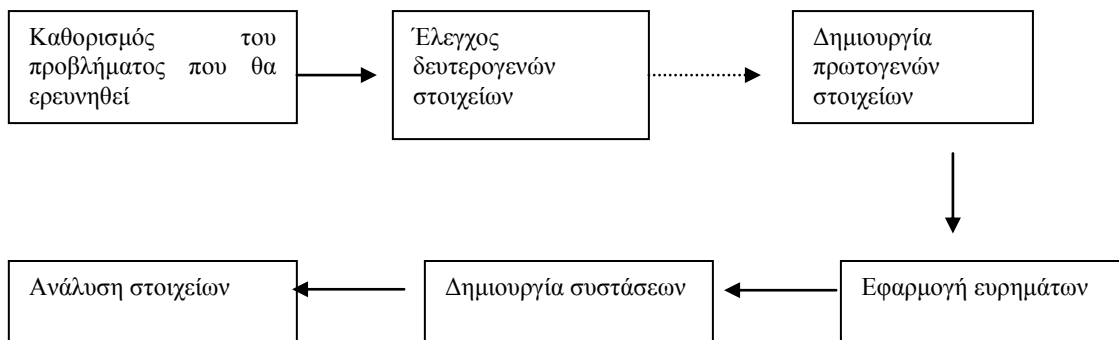
Αντίθετα η φιλοσοφία του μάρκετινγκ αρχίζει έχοντας σαν στόχο την κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών. Μέσα από την έρευνα μάρκετινγκ εντοπίζει τις ανάγκες και επιθυμίες του στόχου - κοινού και προσαρμόζει τα προϊόντα της, η επιχείρηση, επιδιώκοντας την κάλυψη αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών. Η επιχείρηση συγκεντρώνει και καθοδηγεί όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, με βάση ένα ολοκληρωμένο πλάνο του μάρκετινγκ, ώστε να επηρεάσουν την ικανοποίηση του πελάτη

και έτσι το κέρδος θα έρθει μακροπρόθεσμα από τη δημιουργία και διατήρηση της ικανοποίησης του πελάτη.²

2.5. Η Διαδικασία Έρευνας Αγοράς

Η έρευνα αγοράς στο λιανικό εμπόριο περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων: προσδιορισμό του προβλήματος που θα ερευνηθεί, εξέταση των δευτερογενών στοιχείων (που έχουν συλλέξει από πριν), δημιουργία πρωτογενών στοιχείων (αν χρειάζονται), ανάλυση στοιχείων, δημιουργία προτάσεων και εφαρμογή των ευρημάτων. Η χρήση αυτής της διαδικασίας επιτρέπει στο λιανέμπορο να συλλέξει και να αξιολογήσει τα δεδομένα συστηματικά για να λάβει καλύτερες στρατηγικές αποφάσεις.

Το Σχήμα 2.1 σκιαγραφεί τη διαδικασία έρευνας και ότι κάθε μια από τις δραστηριότητες αυτές συνδέεται διαδοχικά με την επόμενη. Η διακεκομμένη γραμμή στα πρωτογενή στοιχεία δείχνει ότι αυτά πρέπει να συλλέγονται μόνο όταν η έρευνα των δευτερογενών στοιχείων δεν παρείχε αρκετές πληροφορίες για τις στρατηγικές αποφάσεις. Τα στοιχεία της διαδικασίας περιγράφονται παρακάτω:



Σχήμα 2.1: Η διαδικασία έρευνας marketing στο λιανικό εμπόριο

² Ν. Εξαδάκτυλος, Δημόσιες Σχέσεις, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1995

Ο καθορισμός του προβλήματος είναι ο εντοπισμός του προβλήματος που θα ερευνηθεί. Χωρίς σαφή καθορισμό και κατανόηση του θέματος που θα ερευνηθεί, πιθανότατα τα στοιχεία που θα συλλέγονται θα είναι ακατάλληλα.

Τα δευτερογενή στοιχεία είναι στοιχεία που έχουν ήδη συλλέξει για σκοπούς διαφορετικούς από αυτούς της ερευνόμενης περίπτωσης. Τα δευτερογενή στοιχεία μπορεί να είναι εσωτερικά (στοιχεία της εταιρίας) ή εξωτερικά (κυβερνητικές αναφορές, εμπορικές εκδόσεις). Τα πρωτογενή στοιχεία είναι αυτά που συλλέγονται για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Τα στοιχεία αυτά βρίσκονται από έρευνες και πειράματα, παρατηρήσεις ή προσομοιώσεις.

Σε μερικές περιπτώσεις συλλέγονται μόνο δευτερογενή στοιχεία, μια και οι πληροφορίες που δίνουν είναι αρκετές, ενώ σε άλλες χρειάζονται πρωτογενή. Κάποιες φορές χρειάζονται και τα δύο. Είναι αξιοσημείωτα τρία σημεία:

1. Η διαφορετικότητα (σε κόστος και μορφή) συλλογή στοιχείων είναι μεγάλη.
2. Πρέπει να συλλέγονται μόνο στοιχεία σχετικά με το πρόβλημα.
3. Τα πρωτογενή στοιχεία συλλέγονται μόνο όταν τα δευτερογενή είναι ανεπαρκή.

Μετά τη συλλογή των στοιχείων ακολουθεί η ανάλυση στοιχείων για να συσχετισθούν οι πληροφορίες με το ερευνούμενο πρόβλημα. Σε αυτό το σημείο γίνονται προτάσεις. Ποια από τις εξεταζόμενες εναλλακτικές λύσεις είναι η καλύτερη;

Τέλος, είναι η εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Το κάθε διευθυντικό στέλεχος πρέπει να ακολουθεί τις προτάσεις της έρευνας όσο και αν αυτή διαφωνεί με τις ιδέες και το ένστικτο του.

2.5.1. Πρωτογενή Στοιχεία

Πολλά είναι τα πλεονεκτήματα των πρωτογενών στοιχείων. Συλλέγονται για να ανταποκρίνονται στους σκοπούς της έρευνας του λιανέμπορου. Οι μονάδες μέτρησης και οι κατηγορίες στοιχείων προσδιορίζονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της έρευνας. Τα στοιχεία είναι σύγχρονα. Ο λιανέμπορος είτε συλλέγει μόνος του τα στοιχεία, είτε μισθώνει μια εταιρία ερευνών. Έτσι, η πηγή είναι γνωστή και ελεγχόμενη και η μεθοδολογία βοηθά τους συγκεκριμένους σκοπούς της έρευνας. Δεν υπάρχουν αντικρουόμενα στοιχεία από διαφορετικές πηγές και η αξιοπιστία της έρευνας είναι εξασφαλισμένη απ' αυτήν την άποψη. Όταν τα δευτερογενή στοιχεία δε μπορούν να δώσουν λύση σε ένα πρόβλημα η συλλογή και ανάλυση των πρωτογενών στοιχείων είναι η μοναδική εναλλακτική επιλογή.

Τα πρωτογενή στοιχεία έχουν και αρκετά μειονεκτήματα. Είναι πιο δαπανηρά από τα δευτερογενή και η συλλογή τους πιο χρονοβόρα. Αρκετές φορές τα στοιχεία δεν είναι διαθέσιμα στους λιανέμπορους που τα αναζητούν μόνοι τους, ενώ άλλες φορές υπάρχει κίνδυνος συλλογής ασχέτων στοιχείων αν δεν έχει προσδιορισθεί πολύ καλά το ερευνούμενο πρόβλημα. Ο λιανέμπορος μπορεί να αξιολογήσει τα πρωτογενή στοιχεία με διάφορα κριτήρια. Η εξειδίκευση τους, η διάρκεια τους και η αξιοπιστία τους σταθμίζονται έναντι στο κόστος, στο χρόνο και την περιορισμένη προσπελασιμότητα των πρωτογενών στοιχείων.

2.5.2. Πηγές

Η πρώτη απόφαση που πρέπει να ληφθεί σχετικά με τα πρωτογενή στοιχεία είναι το ποιος θα τα συλλέξει. Ο λιανέμπορος μπορεί να τα συλλέξει μόνος του (εσωτερικά) ή μισθώνοντας μια εταιρία ερευνών (εξωτερικά). Η εσωτερική συλλογή είναι ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή. Η εξωτερική είναι πιο τυπική και οργανωμένη. Δεύτερο, πρέπει να καθορισθεί μια μεθοδολογία δειγματοληψίας. Αντί να συλλέγουν στοιχεία για όλα τα καταστήματα, όλα τα προϊόντα ή όλους τους πελάτες, συλλέγονται ακριβή στοιχεία μελετώντας ένα δείγμα καταστημάτων, προϊόντων ή πελατών. Η δειγματοληψία εξοικονομεί χρόνο και χρήμα.

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη δειγματοληψία: Το τυχαίο δείγμα στο οποίο κάθε κατάσταση, προϊόν η πελάτης έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί, η εξέταση και το μη τυχαίο δείγμα όπου τα καταστήματα, τα προϊόντα ή οι πελάτες επιλέγονται από τον ερευνητή με βάση την κρίση ή το ένστικτο του. Το τυχαίο δείγμα παρέχει μεγαλύτερη ακρίβεια είναι όμως πιο δαπανηρό και πιο δύσκολο να ερευνηθεί.

Τέλος, ο λιανέμπορος πρέπει να επιλέξει μεταξύ τεσσάρων τύπων συλλογής πρωτογενών στοιχείων: την έρευνα, την παρατήρηση, το πείραμα και την προσομοίωση.

2.5.3. Έρευνα

Είναι μια τεχνική όπου οι πληροφορίες συλλέγονται συστηματικά από αποκρινόμενους με τους οποίους υπάρχει επικοινωνία. Η έρευνα μπορεί να γίνει προσωπικά, τηλεφωνικά ή ταχυδρομικά. Σε όλες τις περιπτώσεις χρησιμοποιείται ερωτηματολόγιο.

Η προσωπική έρευνα είναι ευέλικτη και παρέχει ακριβείς και αιτιολογημένες απαντήσεις. Είναι όμως δαπανηρή και αφήνει περιθώρια μεροληπτικότητας στον ερευνητή. Η τηλεφωνική έρευνα είναι λιγότερο δαπανηρή και γρήγορη. Δίνει σύντομες απαντήσεις και η έλλειψη προσωπικής επαφής ίσως είναι πρόβλημα. Η ταχυδρομική έρευνα μπορεί να προσεγγίσει πολλούς αποκρινόμενους, δεν υπάρχει θέμα μεροληπτικότητας του ερευνητή και έχει σχετικά μικρό κόστος. Όμως υστερεί λόγω της αργοπορίας των απαντήσεων, επίσης υπάρχει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό ατόμων που δεν απαντούν ή απαντούν λανθασμένα. Ακόμα ο λιανέμπορος πρέπει να αποφασίσει αν η έρευνα θα είναι ειλικρινής (ο αποκρινόμενος ξέρει το σκοπό της έρευνας), ή συγκαλυμμένη (ο αποκρινόμενος δεν γνωρίζει τον πραγματικό σκοπό της έρευνας).

Η διαφοροποίηση της σημαντικότητας είναι μια τεχνική έρευνα στην οποία ο αποκρινόμενος πρέπει να κατατάξει έναν ή περισσότερους λιανέμπορους με βάση κάποια κριτήρια. Κάθε κριτήριο αξιολογείται σε μια διπολική κλίμακα με ακραίες τιμές καλός - κακός ή φθηνός-ακριβός. Με τον υπολογισμό της μέσης κατάταξης σε όλα τα κριτήρια δημιουργείται το προφίλ ενός καταστήματος.

Ένας άλλος τρόπος έρευνας είναι οι πολυδιάστατες κλίμακες. Με αυτό συλλέγονται στοιχεία για τα χαρακτηριστικά του λιανέμπορου με τέτοιο τρόπο ώστε να προκύπτει μια απλή τιμή κατάταξης του λιανέμπορου (και όχι ένα προφίλ με τα χαρακτηριστικά του).

2.5.4. Παρατήρηση

Η παρατήρηση είναι μια τεχνική στην οποία τα αποτελέσματα μιας τωρινής ή παλαιότερης συμπεριφοράς παρατηρούνται και καταγράφονται. Δεν απαιτείται η συνεργασία

των αποκρινόμενων και ελαχιστοποιείται ο παράγοντας μεροληπτικότητα του ερευνητή ή οι επιδράσεις ενός τεχνητού περιβάλλοντος.

Φυσική παρατήρηση έχουμε όταν ένα άτομο παρακολουθείται κατά την είσοδο του, τις αγορές του και την έξοδο του από το κατάστημα. Συνηθισμένη παρατήρηση έχουμε όταν ερευνητές μπαίνουν σε ένα κατάστημα σαν πελάτες για να κρίνουν π.χ. τον τρόπο πώλησης που χρησιμοποιεί ένας υπάλληλος ή δημιουργείται μια ειδική έκθεση για να παρακολουθηθούν οι αντιδράσεις των πελατών.

2.5.5. Πείραμα

Είναι ο τύπος έρευνας κατά την οποία αναπαράγονται ένας ή περισσότεροι παράγοντες κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η τιμή, η διακόσμηση, οι εκθέσεις προϊόντων στα ράφια ή το ωράριο λειτουργίας ενός καταστήματος. Στο πείραμα μεταβάλλεται μόνο ο εξεταζόμενος παράγοντας, ενώ όλοι οι άλλοι μένουν σταθεροί. Το κύριο πλεονέκτημα του πειράματος είναι η δυνατότητα να δείχνει σχέσεις αιτίου - αιτιατού. Επίσης είναι συστηματικά δομημένο και εκτελεσμένο. Μειονεκτήματα είναι το υψηλό κόστος και οι μη ελεγχόμενοι παράγοντες. Επίσης θα λέγαμε πως είναι η δημιουργία ενός σύνθετου μοντέλου που αναπαριστά μια πραγματική διαδικασία ή σύστημα και η διαχείριση και ο πειραματισμός με αυτό το μοντέλο μας οδηγεί να γνωρίσουμε το πραγματικό σύστημα. Είναι μια μηχανογραφική εφαρμογή που μεταβάλλει κάποιους παράγοντες όχι όμως σε μορφή πειράματος αλλά στον ηλεκτρονικό υπολογιστή και εμφανίζονται τα αποτελέσματα στη γενικότερη στρατηγική.

2.6. Δευτερογενή Στοιχεία

Τα δευτερογενή στοιχεία έχουν πολλά πλεονεκτήματα έναντι των πρωτογενών. Δεν είναι δαπανηρή η συλλογή τους και γίνεται γρήγορα. Για πολλά ζητήματα είναι διαθέσιμες πολλές πηγές δευτερογενών στοιχείων. Μια πηγή δευτερογενών στοιχείων μπορεί να δώσει πληροφορίες που ο λιανέμπορος δε θα έβρισκε από αλλού. Καθεμιά από τις πηγές αυτές (κυβερνητικές αναφορές, εμπορικές εκδόσεις) είναι υψηλού κύρους και αξιοπιστίας. Μια έρευνα δευτερογενών στοιχείων μπορεί να βοηθήσει την εταιρία να προσδιορίσει το ερευνούμενο πρόβλημα πιο συγκεκριμένα,

Εκτός από τα πλεονεκτήματα, υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα. Τα διαθέσιμα στοιχεία μπορεί να μην ταιριάζουν ακριβώς με τους σκοπούς της έρευνας ή μπορεί να είναι ταξινομημένα με τέτοιο τρόπο που να μειώνεται η χρησιμότητα τους. Επίσης, επειδή συλλέχθηκαν για άλλους σκοπούς μπορεί να είναι απαρχαιωμένα ή μη ενημερωμένα. Χρειάζεται ακόμα να ελεγχθεί η αμεροληψία τους και αξιοπιστία τους. Ακόμα οι πηγές των δευτερογενών στοιχείων μπορούν να είναι μειονέκτημα, αν παρέχουν αντικρουόμενα στοιχεία. Σε αυτές τις περιπτώσεις γίνονται αποδεκτά τα στοιχεία της πηγής με τη μεγαλύτερη αξιοπιστία και κύρος. Τέλος, δεν είναι γνωστή η εγκυρότητα των στοιχείων. Εγκυρότητα είναι η ικανότητα από μια μελέτη στοιχείων να εξάγονται τα σωστά αποτελέσματα.

2.6.1. Εσωτερικά Δευτερογενή Στοιχείο

Στις αρχές του χρόνου, οι λιανέμποροι δημιουργούν προϋπολογισμούς για τους επόμενους δώδεκα μήνες λειτουργίας τους. Αυτοί οι προϋπολογισμοί βασίζονται σε προβλέψεις πωλήσεων και προγραμματίζουν τις δαπάνες του επόμενου έτους.

Οι λιανέμποροι συχνά χρησιμοποιούν τα δεδομένα των πωλήσεων σαν δείκτες επιτυχίας. Εξετάζοντας τις πωλήσεις ενός καταστήματος, μιας επιχείρησης ή ενός πωλητή με τις αντίστοιχες του προηγούμενου έτους, ο λιανέμπορος έχει μια αίσθηση ανάπτυξης ή συρρίκνωσης. Όμως αυτός ο δείκτης συχνά είναι παραπλανητικός μια και οι αυξανόμενες πωλήσεις δε συνεπάγονται αυξανόμενα κέρδη.

Οι ισολογισμοί παρέχουν επίσης αρκετές πληροφορίες. Μια λεπτομερής ανάλυση κερδών και ζημιών μπορεί να δείξει δυνατότητες και αδυναμίες στις λειτουργίες και τη διοίκηση και να οδηγήσει σε βελτιώσεις. Τα τιμολόγια των πελατών δίνουν πληροφορίες, για την κίνηση των εμπορευμάτων, τις πωλήσεις κάθε πωλητή, τις περιόδους με μεγάλες πωλήσεις και τον όγκο των πωλήσεων. Τα στοιχεία αποθέματος δείχνουν τα είδη εμπορευμάτων που διακινούνται και την κινητικότητα καθενός απ' αυτά.

Ακόμα, προηγούμενες έρευνες μπορεί να έχουν ακόμα κάποια εγκυρότητα εκτός αν οι συνθήκες αλλάξουν δραματικά ώστε να αχρηστευτούν τελείως τα παλαιότερα στοιχεία. Τέλος, πηγή δευτερογενών στοιχείων είναι και οι γραπτές αναφορές για τη λειτουργία της επιχείρησης. Αναφορές που έχουν γίνει από αγοραστές, πωλητές, συνεργάτες, διευθυντικά στελέχη, κλπ.

2.6.2. Εξωτερικά Δευτερογενή Στοιχεία

Οι εξωεπιχειρησιακές πηγές δευτερογενών στοιχείων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις κρατικές και τις μη κρατικές. Για να μπορεί να χρησιμοποιεί αυτές τις πηγές ο λιανέμπορος πρέπει να είναι εξοικειωμένος με τη χρήση οδηγιών που περιλαμβάνουν αυτές τις πηγές.

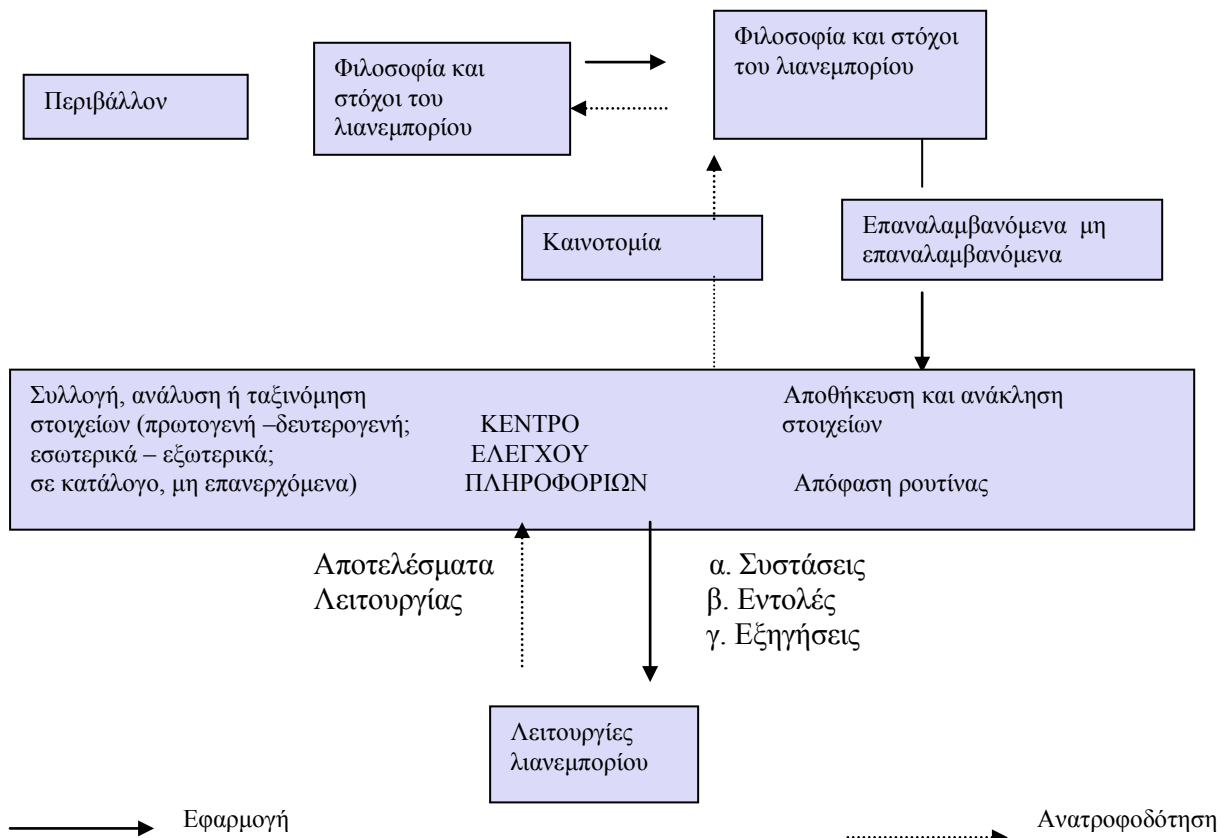
Το κράτος διανέμει πληθώρα στατιστικών και γραπτού υλικού που κανονικά πρέπει να βρίσκεται στις βιβλιοθήκες όλων των επιχειρήσεων.

Στις μη κρατικές πηγές εντοπίζουμε τέσσερις υποκατηγορίες:

1. Τις περιοδικές εκδόσεις που βρίσκονται σε βιβλιοθήκες ή οι λιανέμποροι είναι συνδρομητές σε αυτές.
2. Τα βιβλία, άρθρα και άλλα κείμενα που εκδίδονται από οργανισμούς.
3. Τα μέλη του καναλιού διανομής όπως διαφημιστικά γραφεία, χονδρεμπόρους, κλπ. που μπορεί να κάνουν έρευνα για δικούς τους σκοπούς και συνήθως δίνουν τα στοιχεία που συνέλεξαν στους συνεργάτες τους.
4. Τις ερευνητικές εταιρίες που κάνοντας έρευνες συλλέγουν στοιχεία τα οποία μπορούν να διαθέσουν σε όποια εταιρία ενδιαφερθεί γι' αυτά έναντι κάποιας αμοιβής, αντίστοιχης με την πολυπλοκότητα της έρευνας.

2.7. Το Σύστημα Πληροφοριών του Λιανέμπορου

Το Σχήμα 2.2 παρουσιάζει ένα πληροφοριακό σύστημα λιανικού εμπορίου.



Σχήμα 2.2: Πληροφοριακό σύστημα λιανικού εμπορίου

Σε αυτό το σύστημα ο λιανέμπορος ξεκινά θέτοντας στόχους και φιλοσοφία, τα οποία και δέχονται επιδράσεις από το περιβάλλον (ανταγωνισμό, οικονομία, κράτος). Η φιλοσοφία και οι στόχοι δίνουν κατευθύνσεις για άμεσο διοικητικό προγραμματισμό. Μερικά από τα προγράμματα είναι επαναλαμβανόμενα (συνήθη) και μακροχρόνια ίσως επιζητούν επανεξέταση. Άλλα είναι μη επαναλαμβανόμενα (ασυνήθιστα) και απαιτούν προσεκτική εξέταση κάθε φορά που εμφανίζονται.

Αφού σκιαγραφηθεί η στρατηγική λιανικού εμπορίου χρειάζεται η συλλογή, ανάλυση και μετάφραση των στοιχείων. Ακολουθούν εντολές, συστάσεις και εξηγήσεις. Αφού ο λιανέμπορος λειτουργεί, τα αποτελέσματα ανατροφοδοτούν το κέντρο ελέγχου πληροφοριών και συγκρίνονται με τα τεθέντα από πριν πρότυπα. Στοιχεία είτε ανακαλούνται από αρχεία είτε συλλέγονται. Οι αποφάσεις ρουτίνας εφαρμόζονται άμεσα.

Περίληπτικές αναφορές στέλνονται στους αντίστοιχους διευθυντές. Όταν χρειάζεται ο λιανέμπορος αλλάζει στοιχεία της στρατηγικής του (π.χ. εικόνα καταστήματος) σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχει. Μια καινοτομία μπορεί να επηρεάσει τη φιλοσοφία ή τους στόχους της επιχείρησης.

Αν και η ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος είναι δύσκολη επειδή απαιτεί επενδύσεις χρόνου και κεφαλαίου και είναι πολύπλοκη είναι αναγκαία γιατί παρέχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Γίνεται οργανωμένη συλλογή πληροφοριών οι οποίες διαμοιράζονται στους αρμοδίους.
2. Τα στοιχεία συλλέγονται και αποθηκεύονται διαρκώς. Έτσι προβλέπονται και προλαμβάνονται κρίσεις.
3. Αναπροσαρμόζονται στοιχεία της στρατηγικής.
4. Οι νέες στρατηγικές μπορούν να αναπτυχθούν ταχύτερα.
5. Είναι ορατά ποσοτικά αποτελέσματα και μπορεί να γίνει ανάλυση κόστους - ωφέλειας.

Στις μέρες μας, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος και χρησιμοποιούνται στις έρευνες καταναλωτών, στις

παραγγελίες, στις μεταφορές εμπορευμάτων μεταξύ καταστημάτων και άλλες δραστηριότητες.

2.8. Σύγχρονοι Τρόποι Συλλογής Στοιχείων

Δύο διαφορετικές τεχνολογίες βασισμένες στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή έχουν αναπτυχθεί για τους λιανέμπορους, ώστε να τους βοηθούν στην επεξεργασία και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με το προϊόν στα σημεία πώλησης του. Ο Παγκόσμιος Κώδικας Προϊόντων (bar-codes) και η Οπτική Αναγνώριση Χαρακτήρων. Και οι δύο αυτές τεχνολογίες επιτρέπουν στους λιανέμπορους να καταγράφουν πληροφορίες για τον αριθμό μοντέλου του προϊόντος, το μέγεθος, το χρώμα κλπ., όταν το προϊόν πωλείται και να μεταβιβάζονται οι πληροφορίες σε έναν υπολογιστή που ελέγχει τις πωλούμενες μονάδες, το επίπεδο αποθεμάτων και άλλα στοιχεία. Σκοπός των λιανέμπορων είναι να αποκτήσουν περισσότερη πληροφόρηση για τα εμπορεύματα, να βελτιώσουν τη διοίκηση και τον έλεγχο αποθεμάτων, να μειώσουν το χρόνο συναλλαγής, να αυξήσουν την παραγωγικότητα, να περιορίσουν τα ανθρώπινα λάθη στη διαδικασία της συναλλαγής και να συνδυάζουν τη ροή των λειτουργιών.

Τα bar-codes είναι η μέθοδος, όπου τα προϊόντα έχουν τυπωμένα στις συσκευασίες τους μία σειρά από χονδρές και λεπτές κάθετες γραμμές που αναπαριστούν έναν κωδικό αναγνώρισης των προϊόντων. Οι γραμμές αυτές διαβάζονται από ηλεκτρονικό εξοπλισμό ανίχνευσης (scanners) στα ταμεία και οι υπάλληλοι δε χρειάζεται να διεκπεραιώσουν τη συναλλαγή χειρονακτικά. Τα bar-codes δεν είναι αναγνώσιμα από τους ανθρώπους, γι' αυτό ο λιανέμπορος πρέπει να αναγράφει τα στοιχεία των προϊόντων (τιμή, προέλευση κλπ.) πάνω τους,

Στο σύστημα Οπτικής Αναγνώρισης Χαρακτήρων, οι πληροφορίες για το προϊόν καθώς και ένα "σημάδι" για τους υπολογιστές τοποθετούνται στη συσκευασία του προϊόντος. Οι πληροφορίες είναι αναγνώσιμες για τους ανθρώπους και τους υπολογιστές. Όπως και με τα bar-codes, ο ταμίας δε συμμετέχει στη συναλλαγή η οποία διεκπεραιώνεται από το scanner που διαβάζει το "σημάδι" πάνω στο προϊόν.³

2.9. Η έρευνα λιανεμπορίου

2.9.1. Πληροφορίες

A. Μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ ασχολείται κυρίως με το σχεδιασμό, τη λήψη των αποφάσεων, και τον έλεγχο. Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί, η διαδικασία προγραμματισμού συνίσταται στην προσπάθεια απάντησης σε τρία βασικά ερωτήματα:

- (α) Ποιο είναι το αντικείμενο της επιχειρηματικής μου δραστηριότητας;
- (β) Πού θέλω να φτάσω;
- (γ) Πώς θα φτάσω εκεί;

B. Η σημασία των πληροφοριών

Οι πληροφορίες και η διαχείριση τους (information management) έχουν μεγάλη σημασία για το λιανέμπορο, επειδή τον βοηθούν να προσαρμόζεται στο διαρκώς επιταχυνόμενο ρυθμό των αλλαγών του περιβάλλοντος.

³ Κ.Κ. Κιουλάφας & Π.Γ. Κυραιζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994

Γ. Οι αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας

Οι αντικειμενικοί στόχοι που θα τεθούν στη συνέχεια μπορούν να αφορούν το να προσδιοριστεί:

- (α) Ο τύπος του πελάτη που θα χρησιμοποιούσε μια τέτοια υπηρεσία.
- (β) Το πόσο χρήσιμη αξιολογεί αυτή την υπηρεσία ο πελάτης.
- (γ) Αν θα ξοδέψει περισσότερο χρόνο στο κατάστημα, αφήνοντας τα παιδιά του στην παιδική χαρά.
- (δ) Αν ξοδεύοντας περισσότερο χρόνο στο κατάστημα, σημαίνει ότι θα ξοδέψει και περισσότερα χρήματα.

Δ. Εσωτερικές πρωτογενείς πηγές

Οι εργαζόμενοι στα καταστήματα λιανεμπορίου μπορούν επίσης να αποτελέσουν χρήσιμες πηγές πληροφοριών. Οι πωλητές, οι υπάλληλοι στα ταμεία, και τα τμήματα αποστολών και παράδοσης βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες και γίνονται αποδέκτες των σχολίων τους για το κατάστημα, τις τιμές, τις υπηρεσίες, κ.λπ.

Ε. Εξωτερικές πρωτογενείς πηγές

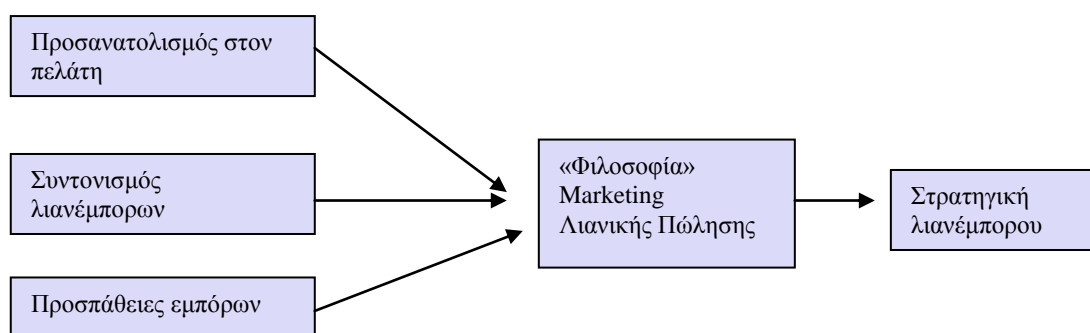
Εκτός από τους καταναλωτές, που είναι η συνηθέστερη πηγή πρωτογενών στοιχείων, πηγή πληροφοριών αποτελούν, επίσης, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

ΣΤ. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Τα πλεονεκτήματα των δευτερογενών πληροφοριών είναι, κυρίως, το χαμηλό κόστος και η γρήγορη πρόσβαση. Στα πολλά μειονεκτήματα τους, περιλαμβάνονται τα παρωχημένα στοιχεία, οι διαφορετικές μονάδες μέτρησης, οι διαφορετικοί ορισμοί, κ.λπ. Το πλεονέκτημα που προσφέρουν τα πρωτογενή στοιχεία είναι η επικαιρότητα τους, ενώ το μειονέκτημα τους είναι το κόστος και ο χρόνος που απαιτούνται προκειμένου να συλλεγούν.⁴

2.10. Η Εφαρμογή της Ιδεολογίας Marketing στο Λιανικό Εμπόριο

Εκτός από τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, κάθε επιχείρηση χρειάζεται μια προσέγγιση για στρατηγικές ανάπτυξης και εφαρμογής καθώς και προσανατολισμό προς ένα σαφή στόχο. Όλα αυτά μαζί σχηματίζουν την ιδεολογία marketing που πρωτοπαρουσιάστηκε από τη General Electric (μία από τις κορυφαίες επιχειρήσεις των Η.Π.Α.). Η ιδεολογία marketing μπορεί να μεταφερθεί στο λιανικό εμπόριο ώστε να κατανοηθεί και εφαρμοστεί από όλους τους λιανέμπορους, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.3



⁴ R.Cox & P. Brittain, Λιανικές πωλήσεις, Κλειδάριθμος, 1995

Σχήμα 2.3: Εφαρμογή της ιδεολογίας του marketing στο λιανικό εμπόριο.

Η ιδεολογία του λιανικού εμπορίου περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:

1. **Προσανατολισμός προς τον πελάτη.** Ο λιανέμπορος πρέπει να προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των πελατών και να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει.
2. **Συντονισμένες προσπάθειες.** Ο λιανέμπορος πρέπει να ολοκληρώνει τα σχέδια του και να ενεργεί για να μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητά του.
3. **Προσανατολισμός σε στόχους.** Ο λιανέμπορος πρέπει να θέτει στόχους και να χρησιμοποιεί μια στρατηγική για να τους επιτύχει. Δυστυχώς η ιδεολογία του λιανικού εμπορίου δεν έχει γίνει κατανοητή και δε χρησιμοποιείται από όλους τους λιανέμπορους. Δεν αναγνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών, δεν αποδέχονται τις νέες ιδέες ή ακολουθούν στρατηγικές που εφάρμοσαν οι ανταγωνιστές τους. Πολλοί λιανέμποροι δεν ερευνούν τις προτιμήσεις των πελατών τους, απλά παίρνουν πληροφορίες από τους προμηθευτές τους ή βασίζονται στις παλαιότερες τάσεις των πωλήσεων τους. Η ιδεολογία του λιανικού εμπορίου δεν είναι εύκολα αφομοιώσιμη. Απαιτεί επικοινωνία με τους πελάτες για μελέτη των επιθυμιών τους και ανάπτυξη μιας διαρκούς στρατηγικής προσανατολισμένης προς αυτούς (χρήση διακοσμητών, πολύ καλών πωλητών, ελκυστικών εκθέσεων). Η ιδεολογία του λιανικού εμπορίου πρέπει να είναι η κατευθυντήρια γραμμή στη στρατηγική μιας επιχείρησης. Δεν έχει να κάνει με δυνατότητες ή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά προσφέρει ένα πλαίσιο για προγραμματισμό.

2.11. Στρατηγική Marketing στο Λιανικό Εμπόριο

Κατά το 1980 οι λιανοπωλητές μουσικών οργάνων (Musical Instruments) στις Η.Π.Α. αντίκρισαν μια μέση πτώση στις πωλήσεις κατά 16%, λόγω των δυσμενών οικονομικών συνθηκών. Έτσι, πολλοί από τους λιανοπωλητές αυτούς επιχείρησαν μια αναθεώρηση της στρατηγικής ώστε να ανταποκριθούν στη μείωση αυτή της ζήτησης. Οι αναθεωρήσεις αυτές αφορούσαν τις λειτουργίες της επιχείρησης, τις προσφορές των προϊόντων, την εικόνα του καταστήματος, την προώθηση και την πολιτική των τιμών.

Οι κυρίες αλλαγές στις λειτουργίες του καταστήματος που έγιναν από τους λιανοπωλητές αφορούσαν μειώσεις προϋπολογισμών, αγορές μικρότερων ποσοτήτων και την μετατόπιση προς τα προϊόντα που "φεύγουν" πιο γρήγορα. Όσον αφορούσε το προϊόν, δόθηκε έμφαση στα λιγότερο ακριβά όργανα, πιο ακριβά εισαγόμενα, λιγότερες "γραμμές" προϊόντων, λιγότερους πειραματισμούς και συγκρατημένες αγορές. Ο σχεδιασμός της προώθησης περιελάμβανε περισσότερο και πιο "επιθετικό" προσωπικό πωλήσεων, μεγάλες διαφημιστικές εκστρατείες, δωρεάν μαθήματα μουσικής και εντυπωσιακές προβολές (displays). Η πολιτική των τιμών αφορούσε προσφορές για ενοικίαση οργάνων και έτσι οι λιανοπωλητές μουσικών οργάνων ανέμεναν μια συντήρηση των πωλήσεων μέχρι την ανάκαμψη της οικονομίας. Στρατηγική Μ.Α.Ε. χαρακτηρίζεται σαν "ένα συνολικό πλάνο ή σχέδιο δράσης, για μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου". Το συνολικό αυτό πλάνο, στην ιδανική του μορφή, θα έχει διάρκεια τουλάχιστον ένα χρόνο και θα προδιαγράψει την φιλοσοφία, τους αντικειμενικούς στόχους, τους καταναλωτές-στόχους, τις συνολικές και ειδικές δραστηριότητες και τον έλεγχο του πλάνου.

2.11.1. Ανάλυση Κατάστασης

Ανάλυση κατάστασης είναι η αντικειμενική εκτίμηση των ευκαιριών και των πιθανών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο λιανοπωλητής. Επιδιώκει να απαντήσει σε δύο γενικές ερωτήσεις: Που είναι ο λιανοπωλητής τώρα και ποια κατεύθυνση πρέπει να ακολουθήσει; Για το λιανοπωλητή, ανάλυση κατάστασης σημαίνει τον καθορισμό της φιλοσοφίας της επιχείρησής του, την περιγραφή της κατηγορίας των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα εμπορευτεί και την εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων για την ιδιοκτησία.

2.11.2. Η Φιλοσοφία της Επιχείρησης

Φιλοσοφία μιας επιχείρησης είναι η κατανόηση του ρόλου της επιχείρησης στο σύστημα εμπορίας. Η φιλοσοφία αντανακλάται στους καταναλωτές, υπαλλήλους, ανταγωνιστές, κυβέρνηση κ.α. Η φιλοσοφία της επιχείρησης επιτρέπει στον λιανοπωλητή να δημιουργήσει ένα ξεχωριστό όνομα από τους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, η επιχείρηση ενοικιάσεως αυτοκινήτων "AVIS", σε αναγνώριση της θέσης της σαν δεύτερη στο χώρο ενοικιάσεων αυτοκινήτων, συγκέντρωσε την προσοχή της σ' ένα σλόγκαν που περιέχει τη φιλοσοφία της: "Προσπαθούμε περισσότερο" (We try harder). Η επιχείρηση "Βερόπουλος" συγκεντρώνει τις διαφημιστικές της καμπάνιες στο σλόγκαν "είναι κεφάλι, γυρίζει από το Βερόπουλο". Η επιχείρηση "Α.Β. Βασιλόπουλος" δείχνει τη φιλοσοφία της με το σλόγκαν "και του πουλιού το γάλα" κ.λ.π.

Φιλοσοφία μιας επιχείρησης είναι μια μακροχρόνια υποχρέωση (δέσμευση) σ' έναν τύπο εμπορίας γύρω από ένα φυσικό προϊόν ή μια υπηρεσία (προσανατολισμένη στο προϊόν) ή σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών (προσανατολισμένη στον καταναλωτή). Το κατάστημα θα πρέπει να διαθέτει αυτά που επιθυμεί ο καταναλωτής και όχι αυτά που επιθυμεί ο λιανοπωλητής. Ο λιανοπωλητής πρέπει να μελετήσει τη φιλοσοφία του, τους λόγους για τους οποίους αποφάσισε να την υιοθετήσει και να εξετάσει τις διαθέσιμες εναλλακτικές προσεγγίσεις.

2.11.3. Κατηγορία Προϊόντων ή Υπηρεσιών

Πριν ο λιανοπωλητής σχεδιάσει το πλάνο του μάρκετινγκ (marketing plan), πρέπει να καθορίσει την κατηγορία των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα εμπορευτεί και να επιλέξει αυτή που ταιριάζει στις προσωπικές του ικανότητες, τις οικονομικές του πηγές και το χρόνο που διατίθεται να αφιερώσει για τη δουλειά του.

Οι προσωπικές ικανότητες, εξαρτώνται από τις ατομικές ικανότητες που αφορούν την εμπειρία, την εκπαίδευση, την επιδεξιότητα, την προσωπικότητα κ.λ.π. Ο λιανοπωλητής θα πρέπει να εκτιμήσει την προσωπική του ικανότητα και αν θα μπορέσει να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις της δουλειάς. Μερικές από τις προσωπικές ικανότητες αποκτώνται από την εκπαίδευση και την εμπειρία και άλλες είναι επίκτητες.

Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να μελετήσει ο λιανοπωλητής είναι το επίπεδο των οικονομικών πηγών που απαιτούνται. Πολλές επιχειρήσεις, ιδίως νέες και ανεξάρτητες, αποτυγχάνουν, γιατί οι επιχειρηματίες δεν υπολόγισαν σωστά τις οικονομικές απαιτήσεις της δουλειάς.

Ο χρόνος που απαιτεί η δουλειά διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τον τύπο τον προϊόντος ή της υπηρεσίας. Διαφορετικοί τύποι καταστημάτων απαιτούν διαφορετικές ώρες απασχόλησης. Ένα κατάστημα που πουλάει είδη οικιακών συσκευών θα πρέπει να είναι ανοικτό κυρίως το απόγευμα και το Σάββατο (από το πρωί) γιατί για τις αγορές τέτοιων προϊόντων απαιτείται ο άνδρας και η γυναίκα μαζί. Τα καταστήματα τροφίμων ευκολίας (Εβγα κ.λ.π), συνήθως πουλάνε όταν τα σούπερ μάρκετ είναι κλειστά, έτσι τις βραδινές ώρες και τα σαββατοκύριακα θα πρέπει να παραμένουν ανοικτά. Καταστήματα ειδών δώρων, ειδών σπορ και χρωμάτων για τοίχους κ.α., είναι καταστήματα με είδη εποχιακά και στις εποχές αιχμής θα πρέπει να παραμένουν πολλές ώρες ανοικτά. Από την άλλη πλευρά καταστήματα με ταχυδρομικές πωλήσεις (mail-order firms) έχουν μεγάλη ελαστικότητα στο ωράριο.

Η ικανότητα ή ανικανότητα του λιανοπωλητή να οργανώσει τις εργασίες του καταστήματος επηρεάζει τον αριθμό των ωρών λειτουργίας. Μερικές κατηγορίες καταστημάτων είναι οργανωμένες με βάση την "απουσία του ιδιοκτήτη". Πλυντήρια αυτοεξυπηρέτησης, ξενοδοχεία, και πρακτορεία ενοικίασης αυτοκινήτων είναι μερικά παραδείγματα της κατηγορίας αυτής. Η έμφαση στη διαφήμιση, ο εκτεταμένος οικονομικός έλεγχος και η αυτοεξυπηρέτηση επιτρέπει στους λιανοπωλητές αυτούς να ελαχιστοποιήσουν το χρόνο παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Άλλοι τύποι καταστημάτων απαιτούν τη δραστική παρουσία του ιδιοκτήτη. Σαλόνια ομορφιάς (Beauty parlors), κουρέια, χασάπικα, και εξειδικευμένα καταστήματα είναι παραδείγματα καταστημάτων που απαιτούν την πολύωρη παρουσία του ιδιοκτήτη στο κατάστημα.

Η έντονη παρουσία του ιδιοκτήτη στο κατάστημα μπορεί να είναι απαραίτητη και για άλλους λόγους. Πρώτον, ο ιδιοκτήτης ίσως είναι ο κυριότερος εργάτης (major worker) και οι καταναλωτές να προσελκύνονται από την δεξιοτεχνία του και αυτό να αποτελεί το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του καταστήματος. Στην περίπτωση αυτή, η ανάθεση της εργασίας σε άλλους ίσως να γίνει αιτία να χάσει την πίστη των πελατών (customer loyalty). Παρόμοια περίπτωση έχουμε όταν ορισμένοι πελάτες περιμένουν ειδική εξυπηρέτηση από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη. Δεύτερο, πολλά μικρά καταστήματα έχουν μικρή οικονομική δυνατότητα. Έτσι δουλεύουν στην επιχείρηση ο ιδιοκτήτης και η οικογένεια του για να αντεπεξέλθουν στα έξοδα. Τρίτο, μια επιχείρηση που εργάζεται "με μετρητά" και έχει μειωμένους και χαλαρούς οικονομικούς ελέγχους απαιτεί την παρουσία του ιδιοκτήτη για την αποφυγή κλοπών. Σ' ένα μικρό κατάστημα με "πτωχές" διαδικασίες απογραφής είναι δύσκολο να "ταιριάσει" τις πωλήσεις με τις μειώσεις στα επίπεδα αποθεμάτων. Έτσι είναι εύκολο για τον υπάλληλο να "βάλει στην τσέπη του" μετρητά από τις εισπράξεις, αν δεν παρακολουθείται συνεχώς από τον ιδιοκτήτη.

Ένα κοινό λάθος είναι η υπόθεση ότι ο λιανοπωλητής εργάζεται μόνον όταν το κατάστημα είναι ανοικτό. Για πολλούς λιανοπωλητές οι δραστηριότητες κατά τις ώρες που το κατάστημα είναι κλειστό (off-hours), είναι απαραίτητη προϋπόθεση λειτουργίας. Ένας χασάπης π.χ. πρέπει να πάει στο χονδρέμπορο ή τον παραγωγό τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα. Σ' ένα εστιατόριο τα φαγητά πρέπει να ετοιμαστούν πριν ανοίξει το κατάστημα. Ο μικρός λιανοπωλητής σκουπίζει, γεμίζει τα ράφια και συμπληρώνει τα βιβλία του κατά τη διάρκεια που το κατάστημα είναι κλειστό.

2.11.4. Ιδιοκτησία και Ανταλλακτικές Λύσεις Διεύθυνσης

Η ιδιοκτησία (ownership) και οι εναλλακτικές λύσεις της Δ/σης (management alternatives) είναι πολύ σημαντικά στοιχεία της ανάλυσης της κατάστασης. Οι αποφάσεις που αφορούν την ιδιοκτησία περιλαμβάνουν, τον τύπο ιδιοκτησίας με έναν μοναδικό ιδιοκτήτη, με συνεταιίρο και σαν εταιρεία, όπως και τον καθορισμό του πως θα ξεκινήσει η λειτουργία μιας νέας επιχείρησης, δηλαδή με την αγορά ενός ήδη υπάρχοντος καταστήματος, με την ενοικίαση, με το κτίσιμο ενός καταστήματος, ή με "Franchising". Οι εναλλακτικές λύσεις της Δ/σης περιλαμβάνουν την επιλογή του αν θα είναι ο ιδιοκτήτης και διευθυντής (owner-manager) ή θα προσλάβει επαγγελματία διευθυντή (professional manager) και αν θα έχει συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική δομή (centralized versus decentralized structures).

Στην ιδιοκτησία από ένα άτομο, όλα τα κέρδη, το πλεονεκτήματα, οι κίνδυνοι και τα έξοδα αφορούν ένα μόνον ιδιοκτήτη.

Στη συνεταιριστική (με συνεταιίρους) ιδιοκτησία, ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι δύο ή περισσότερα άτομα, ο κάθε ένας από τους οποίους έχει οικονομικό συμφέρον. Οι συνεταιίροι μοιράζονται κέρδη, πλεονεκτήματα, κινδύνους και έξοδα.

Εταιρεία, είναι μια επιχείρηση η οποία "ενσωματώνεται" νομικά σύμφωνα με τη νομοθεσία. Δημιουργείται εξ ολοκλήρου από τους μετόχους.

Το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης προσφέρει στον λιανοπωλητή τα πλεονεκτήματα της ευλυγισίας ως προς την τοποθεσία, τις εργασίες, τις γραμμές προϊόντων και τις διαφορετικές καταναλωτικές αγορές. Αυτό σημαίνει, ακόμη, έξοδα κατασκευής ή ανανέωσης, χάσιμο χρόνου μέχρι τη λειτουργία της επιχείρησης και κεφάλαια για τη δημιουργία αποθεμάτων. Η αγορά μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης επιτρέπει στον λιανοπωλητή να αποκτήσει και τους ήδη πελάτες της επιχείρησης. Σημαίνει, ακόμη, ότι η στρατηγική θα είναι λιγότερο πολύπλοκη.

Το Franchising επιτρέπει στον λιανοπωλητή να συνδυάσει την ανεξάρτητη ιδιοκτησία με τη συνεταιριστική. Ο Franchiser βοηθείται από τον Franchisor. Από την άλλη πλευρά σημαίνει εξαρτημένους (άκαμπτους) εργασιακούς περιορισμούς.

Από άποψη στρατηγικής, η επιλογή του τύπου Δ/σης έχει ιδιαίτερη σημασία για τη λήψη αποφάσεων.

Με το πλάνο του συστήματος ιδιοκτήτης-διευθυντής, υπάρχει τάση για λιγότερη τυπικότητα και περισσότερη διαίσθηση. Με το πλάνο του καταστήματος επαγγελματίας-διευθυντής, (professional management system), υπάρχει τάση για τυπικότητα και συστηματικότητα. Πάντως ο επαγγελματίας διευθυντής είναι συνήθως πιο περιορισμένος στις αρμοδιότητες απ' ό,τι ο ιδιοκτήτης διευθυντής.

Σ' ένα "συγκεντρωτικό σύστημα" (centralized structure), η ευθύνη λήψης απόφασης περιορίζεται στην κορυφαία διοίκηση (top management) ή στον ιδιοκτήτη. Αντίθετα, σ' ένα αποκεντρωτικό σύστημα (decentralized structure) η ευθύνη και εξουσία για λήψη αποφάσεων κατανέμεται στους διευθυντές τμημάτων.

Ανεξάρτητα του τύπου διοίκησης, ο λιανοπωλητής είναι ικανός να σχεδιάσει μια αποτελεσματική στρατηγική μόνον αν υπάρχει δυνατότητα πληροφοριών και επικοινωνίας.

2.12. Αντικειμενικοί Στόχοι

Μετά την ανάλυση κατάστασης, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τους αντικειμενικούς της στόχους (objectives). Αντικειμενικοί στόχοι είναι τα αποτελέσματα, μακροχρόνια και άμεσα,

που ο λιανοπωλητής ελπίζει να πετύχει. Ο καθορισμός σαφών αντικειμενικών στόχων βοηθάει στον ακριβή καθορισμό της στρατηγικής και μεταφέρει τη φιλοσοφία της επιχείρησης στην πράξη. Ο λιανοπωλητής ίσως ενδιαφέρεται για έναν ή περισσότερους από τους εξής αντικειμενικούς στόχους:

- Πωλήσεις (περιλαμβάνοντας: αύξηση, σταθερότητα, μερίδιο αγοράς)
- Κέρδος (περιλαμβάνοντας: το επίπεδο και την απόδοση επί της επένδυσης)
- Ικανοποίηση του κοινού (περιλαμβάνοντας: μετόχους και καταναλωτές)
- Εικόνα (περιλαμβάνοντας: την αντίληψη των πελατών και προμηθευτών).

Μερικοί λιανοπωλητές προσπαθούν να πετύχουν όλους αυτούς τους στόχους, ενώ οι περισσότεροι επιλέγουν μερικούς και προσπαθούν να τους πετύχουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

2.12.1. Πωλήσεις

Αντικειμενικοί στόχοι πωλήσεων (sales objectives) είναι αυτοί που αφορούν το ύψος πωλήσεων του λιανοπωλητή. Η αύξηση, η σταθερότητα και / ή το μερίδιο αγοράς αποτελούν αντικειμενικούς στόχους πωλήσεων.

Μερικοί λιανοπωλητές θεωρούν την αύξηση πωλήσεων σαν τον πρωταρχικό σκοπό. Σύμφωνα με τον στόχο αυτό, η επιχείρηση ενδιαφέρεται για εκτεταμένες εργασίες και αύξηση του όγκου πωλήσεων. Πρέπει όμως να υπάρχει μικρή έμφαση για άμεσα κέρδη αλλά να στηρίζονται στην υπόθεση ότι οι επενδύσεις του παρόντος θα φέρουν κέρδη στο μέλλον. Άλλοι λιανοπωλητές επιχειρούν να θέσουν σε λειτουργία νέα τμήματα στην επιχείρηση για να αυξήσουν τον όγκο πωλήσεων. Αυτό όμως μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Πολλοί λιανοπωλητές που είναι πετυχημένοι με τις υπάρχουσες δουλειές τους, αποτυγχάνουν όταν επιχειρούν να προσθέσουν νέα τμήματα. Οι ικανότητες διοίκησης και η προσωπική επαφή χάνονται μερικές φορές όταν επεκταθούν χωρίς περισυλλογή. Η αύξηση του όγκου πωλήσεων είναι ένα εύλογο ή επιθυμητό αποτέλεσμα για μικρούς και μεγάλους λιανοπωλητές, αλλά η αύξηση αυτή δεν πρέπει να γίνει πολύ γρήγορα και να μην απομονωθεί από τους άλλους αντικειμενικούς στόχους.

Η σταθερότητα των πωλήσεων και κερδών, σε ετήσια βάση, αποτελεί έναν ακόμη στόχο πολλών λιανοπωλητών. Οι επιχειρήσεις αυτές δίνουν έμφαση στην διατήρηση του όγκου πωλήσεων, μεριδίου αγοράς, τιμών κ.λ.π. Αυτοί που ενδιαφέρονται για σταθερές πωλήσεις είναι συνήθως οι μικροί λιανοπωλητές, γιατί έτσι έχουν έναν ικανοποιητικό τρόπο ζωής κάθε χρόνο, χωρίς άγχος. Άλλοι, πάλι, δεν ενδιαφέρονται για την αύξηση πωλήσεων, γιατί έτσι δεν θα μπορούσαν να διατηρήσουν σε ικανοποιητικό επίπεδο την εξυπηρέτηση που επιθυμούν, η οποία, προσέλκυσε τους καταναλωτές να γίνουν πελάτες.

Ένας άλλος στόχος πολλών λιανοπωλητών είναι το μερίδιο της αγοράς. Μερίδιο αγοράς είναι το ποσοστό πωλήσεων, από το σύνολο των βιομηχανιών, που κατέχει μια βιομηχανία. Στο λιανικό εμπόριο, μερίδιο αγοράς έχουν σαν αντικειμενικό στόχο μόνον οι μεγάλοι λιανοπωλητές, ή αλυσίδες καταστημάτων. Ο μικρός λιανοπωλητής ενδιαφέρεται για τους ανταγωνιστές που βρίσκονται κοντά του, παρά για τις συνολικές πωλήσεις, όλης της περιοχής ή της πόλης ή και της επικράτειας φυσικά.

Οι αντικειμενικοί στόχοι πωλήσεων εκφράζονται σε ευρώ ή σε μονάδες (units). Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, που διακρίνονται από το 13 (παραπομπή) ακόλουθο παράδειγμα. Η επιχείρηση "Singer" αναγνώρισε ότι δεν είχε πετύχει

μεγάλο μερίδιο στην αγορά των ραπτικών μηχανών (Sewing machine market), όσον αφορά τις πωλήσεις μονάδων (δηλαδή ραπτικών μηχανών). Όμως είχαν μεγάλο μερίδιο από άποψη χρημάτων στις ραπτικές μηχανές. Υψηλές πωλήσεις σε ευρώ σημαίνει ότι η Singer πουλάει ακριβές μηχανές. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η Singer πουλάει υψηλής ποιότητας μηχανές, με χαρακτηριστικά υψηλών αποδόσεων.

Μακροχρόνια, η χρήση των πωλήσεων σε μονάδες σαν "δείκτες σημαντικότητας" έχει μεγάλη σημασία. Οι πωλήσεις σε ευρώ, σε μια περίοδο δύο-τριών ετών, είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθούν σαν "δείκτες σημαντικότητας", γιατί οι τιμές λιανικών πωλήσεων αλλάζουν και αυξάνει ο πληθωρισμός. Το πλάνο για πώληση ορισμένου αριθμού μονάδων, σε καθορισμένο χρονικό διάστημα, έχει πράγματι μεγάλη σημασία. Μια επιχείρηση με πωλήσεις 300.000 € το 1988, και 600.000€ το 1994, ίσως υποθέτει ότι πράγματι έχει επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα. Όμως ίσως εξακριβώσει ότι κατά το 1988 πούλησε 10.000 κομμάτια ενώ το 1994 μόνον 8.000 κομμάτια.

2.12.2. Κέρδος

Ικανότητα κέρδους (profitability) σημαίνει ότι ο λιανοπωλητής θέλει να πετύχει τουλάχιστον ένα ελάχιστο επίπεδο κερδών, κατά τη διάρκεια καθορισμένου χρόνου (συνήθως ένα χρόνο). Τα κέρδη μπορεί να εκφράζονται σε ευρώ ή σε ποσοστό επί των πωλήσεων. Ένας λιανοπωλητής που έχει ετήσιες πωλήσεις 150.000€ και συνολικά ετήσια έξοδα 123.000€, το κέρδος είναι 27.000€ και κέρδος σε ποσοστό επί των πωλήσεων είναι 16%. Αν ο στόχος του κέρδους, από την προηγούμενη χρονιά, μιας επιχείρησης ήταν ίσες ή λιγότερες από 27.000 € ή 16% επί των πωλήσεων, τότε ο λιανοπωλητής πέτυχε τον στόχο του. Αν όμως ήταν ο στόχος υψηλότερος από 27.000 € ή από το 16%, ο λιανοπωλητής δεν πέτυχε το στόχο του.

Οι λιανοπωλητές που επενδύουν μεγάλα ποσά σε γη, κτίρια, εξοπλισμό, κ.ά., συνήθως χρησιμοποιούν το "ποσοστό απόδοσης επί των επενδύσεων" (Return on investment - ROI), σαν στόχο της επιχείρησης. Ποσοστό απόδοσης επί των επενδύσεων είναι η σχέση μεταξύ των κερδών της εταιρείας και της επένδυσης σε κεφαλαιούχο αγαθά. Από την εταιρεία προκαθορίζεται ένα ποσοστό απόδοσης, το οποίο συγκρίνεται με το πραγματικό ποσοστό στο τέλος του έτους. Αν, για παράδειγμα, η επιχείρηση έχει ετήσιες πωλήσεις 150.000 € και έξοδα (περιλαμβάνοντας και την πληρωμή των δανείων), 120.000 €, το ετήσιο κέρδος θα είναι 30.000€. Αν υποθέσουμε ότι τα έξοδα για το οικόπεδο, κτίριο και εξοπλισμό είναι 300.000 €, τότε το ROI ισοδυναμεί με 30.000 € προς 300.000 €, ή 10% ανά έτος. Το ποσοστό απόδοσης επί των επενδύσεων, σαν στόχος της επιχείρησης, θα είναι το 10% επί των επενδύσεων (300.000).

Η αύξηση αποδοτικότητας επί των πωλήσεων είναι ένας ακόμη στόχος πολλών λιανοπωλητών. Η αποδοτικότητα εκφράζεται σαν $(1 - (\text{έξοδα πωλήσεων} / \text{πωλήσεις}))$. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός αυτός, τόσο πιο αποδοτική είναι η επιχείρηση. Ένας λιανοπωλητής με 60.000 € πωλήσεις και έξοδα 30.000 € έχει βαθμό (δείκτη) αποδοτικότητας (efficiency rating) 50% $(1 - 30.000/60.000)$. Δηλαδή από τα 30 λεπτά πωλήσεις, τα 15 λεπτά αποτελούν έξοδα πωλήσεων και τα υπόλοιπα 15 λεπτά αποτελούν κέρδος. Ο λιανοπωλητής ίσως θέσει σαν στόχο την επόμενη χρονιά μια αύξηση αποδοτικότητας στο επίπεδο του 80%. Έτσι σε πωλήσεις 60.000 €, τα έξοδα πωλήσεων θα πρέπει να μειωθούν στα 12.000 € και έτσι έχουμε $(1 - (12.000./60.000)) = 80\%$. Στην περίπτωση αυτή, στα 30 λεπτά πωλήσεις, τα 24 λεπτά αποτελούν κέρδος και τα 6

λεπτά έξοδα επί των πωλήσεων. Η αύξηση αποδοτικότητας οδηγεί σε συνολική αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

2.12.3. Ικανοποίηση του κοινού

Ο λιανοπωλητής θα πρέπει να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση του "κοινού" του. Το κοινό περιλαμβάνει τους μετόχους, καταναλωτές, προμηθευτές υπαλλήλους και την κυβέρνηση.

Η ικανοποίηση των μετόχων είναι πολύ σημαντικός στόχος για κάθε επιχείρηση λιανικού εμπορίου που είναι μετοχική. Θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι ανάλογα με τις επιθυμίες των μετόχων. Πολλές επιχειρήσεις έχουν σαν πολιτική τους τη μικρή ετήσια αύξηση στις πωλήσεις και τα κέρδη. Αυτός ο σκοπός είναι αποτελεσματικός για μακροχρόνια ανάπτυξη και φανερώνει σωστή διοίκηση. Άλλες επιχειρήσεις αποβλέπουν σε μεγάλες ετήσιες αυξήσεις στις πωλήσεις και τα κέρδη. Αυτό δείχνει κακή διοίκηση. Πάντως, η επιχείρηση καλό είναι να ακολουθεί την τακτική των σταθερών κερδών, γιατί έτσι προσφέρει σταθερά μερίδια στους μετόχους.

Η ικανοποίηση των καταναλωτών είναι ένας αντικειμενικός στόχος που πολλοί λιανοπωλητές χρησιμοποιούν σήμερα στην πράξη. Είναι πολύ βασικό για την επιχείρηση να ικανοποιήσει τον καταναλωτή και όχι να υιοθετήσει μια πολιτική υπ' ευθύνη του αγοραστή, όπως έκανε ο "Λαμπρόπουλος" με το άστοχο σλόγκαν "διαλέγουμε πριν από σας για σας". Οι λιανοπωλητές πρέπει να προσπαθούν να μαθαίνουν τις κριτικές των πελατών και να προσαρμόζονται στις επιθυμίες των καταναλωτών. Να ακολουθήσουν, δηλαδή, τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, τον προσανατολισμό στον καταναλωτή.

Οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές είναι πολύ σημαντικό στοιχείο. Ο λιανοπωλητής πρέπει να κατανοεί και να βοηθάει τους προμηθευτές του.

2.13. Καθετοποιημένα Συστήματα Μάρκετινγκ

Πώς αντιδρούν λοιπόν οι λιανέμποροι στις εξελίξεις που σημειώνονται στα δίκτυα διανομής; Ένας τρόπος είναι η δημιουργία των Καθετοποιημένων Συστημάτων Μάρκετινγκ (Κ.Σ.Μ.), η δημιουργία, δηλαδή, συμβασιακών δεσμών μεταξύ των μελών του δικτύου, π.χ. με τη σύναψη συμβολαίου, ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή συνεργασία και η λειτουργία ως ενιαίου συνόλου. Στις ανεπτυγμένες χώρες έχουν διαμορφωθεί τρεις τύποι Κ.Σ.Μ.:

(α) *Το Ενοποιημένο Κ.Σ.Μ.* Όλα τα στάδια, από την παραγωγή ως τη λιανική πώληση, βρίσκονται υπό την ενιαία ιδιοκτησία μιας εταιρείας.

(β) *Το υπό ενιαία διοίκηση Κ.Σ.Μ.* Κάθε μέλος του δικτύου διανομής διατηρεί την ανεξαρτησία του, αλλά υπάγεται στο συντονισμό που αναλαμβάνει ένα κυρίαρχο μέλος.

(γ) *Το συμβασιακό Κ.Σ.Μ.* Παρουσιάζει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη και λειτουργεί βάση της υπάρχουσας νομοθεσίας που ρυθμίζει τις συμπράξεις ή βάσει συμβάσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι συμβασιακού Κ.Σ.Μ.

(i) Το Κ.Σ.Μ λιανέμπορων. Ιδρύεται από ομάδα ανεξάρτητων λιανέμπορων που συμπράττουν για να πετύχουν οικονομικότερες αγορές. Όσοι μετέχουν οφείλουν να αγοράζουν μέρος των προμηθειών τους (συνήθως γύρω στο 30-50%) από τον όμιλο.

(ii) Το Κ.Σ.Μ χονδρεμπόρων, όπως π.χ. ο διεθνής όμιλος Spar. Διαφέρει από τον προηγούμενο τύπο μόνο στο ότι ιδρύεται από ένα χονδρέμπορο. Εκτός από τις οικονομίες χάρη σε αγορές όγκου, τα μέλη τους βοηθούνται σε ότι αφορά το σχεδιασμό των πωλήσεων, την παρουσίαση και τιμολόγηση των προϊόντων, κ.λπ., και θεωρούνται από τους πελάτες κομμάτι ενός μεγαλύτερου ομίλου, που αναλαμβάνει και τη διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο.

(iii) Το Κ.Σ.Μ παραγωγών, που είναι γνωστό και ως δικαιόχρηση (franchising). Σ' αυτό, τα εμπλεκόμενα μέρη είναι δύο: ο δικαιοδότης και ο δικαιοδόχος. Ο δικαιοδότης έχει δημιουργήσει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό προφίλ (σχήμα) το οποίο παραχωρεί στο δικαιοδόχο έναντι οικονομικού τιμήματος (συνήθως ένα εφάπαξ ποσό συν ένα ποσοστό επί του κύκλου εργασιών ως προμήθεια). Από τα πολύ επιτυχημένα παραδείγματα του τύπου αυτού είναι η Benetton και η Me Donald's.⁵

2.13.1. Καθετοποιημένο Σύστημα Μάρκετινγκ

Το Καθετοποιημένο Σύστημα Marketing (το Κ.Σ.Μ. αποτελείται από όλα τα επίπεδα ανεξάρτητων επιχειρήσεων μέσα σε ένα κανάλι διανομής). Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες διανέμονται μέσω ενός από τους παρακάτω τύπους Κ.Σ.Μ.: ανεξάρτητο, μερικά ολοκληρωμένο και πλήρως ολοκληρωμένο.

Στο ανεξάρτητο Κ.Σ.Μ. υπάρχουν τρία επίπεδα επιχειρήσεων ανεξάρτητης ιδιοκτησίας, οι κατασκευαστές, οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι. Αυτό το σύστημα χρησιμοποιείται συνήθως όταν οι κατασκευαστές και οι λιανέμποροι είναι μικροί, εφαρμόζεται εντατική διανομή, οι καταναλωτές είναι ευρύτατα διεσπαρμένοι, είναι υψηλές οι πωλούμενες ποσότητες, οι πόροι της επιχείρησης είναι ελάχιστοι, τα μέλη του καναλιού θέλουν να μοιράσουν το κόστος και τους κινδύνους και είναι επιθυμητή η εξειδίκευση. Είναι η ευρύτατα χρησιμοποιούμενη μορφή Κ.Σ.Μ.

Στο μερικά ολοκληρωμένο Κ.Σ.Μ., δύο επιχειρήσεις ανεξάρτητης ιδιοκτησίας ενός καναλιού εκτελούν όλες τις λειτουργίες παραγωγής και διανομής. Η πιο συνηθισμένη εφαρμογή αυτού του συστήματος είναι όταν ένας κατασκευαστής και ένας λιανέμπορος ολοκληρώνουν τη συναλλαγή, τη μεταφορά, την αποθήκευση και άλλες λειτουργίες χωρίς τη μεσολάβηση ανεξάρτητου χονδρεμπόρου. Αυτό το σύστημα εφαρμόζεται συνήθως όταν οι κατασκευαστές και οι λιανέμποροι είναι μεγάλοι, χρησιμοποιείται επιλεκτική ή αποκλειστική διανομή, ο όγκος των πωλήσεων είναι μέτριος, οι επιχειρήσεις έχουν αφθονία πόρων, είναι επιθυμητός ο έλεγχος του καναλιού και οι χονδρέμποροι είναι πολύ ακριβοί ή δεν υπάρχουν.

Μέσα από ένα πλήρως ολοκληρωμένο Κ.Σ.Μ., μια και μόνο επιχείρηση εκτελεί όλες τις λειτουργίες παραγωγής και διανομής. Αυτό το σύστημα επιτρέπει σε μια επιχείρηση να έχει τον πλήρη έλεγχο του καναλιού, να έχει άμεση επαφή με τους καταναλωτές, χαμηλό κόστος ανά μονάδα προϊόντων, μια και δεν υπάρχουν μεσάζοντες, να έχει την αποκλειστικότητα των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει και να διατηρεί όλα τα κέρδη μέσα στην ίδια την εταιρία.

Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα διπλό Κ.Σ.Μ., στο οποίο εφαρμόζουν περισσότερους από έναν τύπους Κ.Σ.Μ. Εκτός από το Κ.Σ.Μ. που εφαρμόζει μια επιχείρηση μπορεί να

⁵ R.Cox & P. Brittain, Λιανικές πωλήσεις, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1995.

αποκτήσει δύναμη μέσα σε ένα κανάλι διανομής εξαιτίας των οικονομικών της, της πολιτικής δύναμης, των ανώτερων γνώσεων και ικανοτήτων της, της πίστης των καταναλωτών και από διάφορους άλλους παράγοντες. Έλεγχος του καναλιού διανομής υπάρχει, όταν ένα μέλος του καναλιού διανομής μπορεί να καθορίζει τις αποφάσεις που θα λαμβάνονται μέσα στο κανάλι, λόγω της δύναμης που διαθέτει. Οι κατασκευαστές, οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι διαθέτουν διάφορα μέσα για να επηρεάζουν ο ένας τον άλλον.

Οι κατασκευαστές μπορούν να αποκτήσουν έλεγχο του καναλιού μέσω του franchise οπότε τα προγράμματα marketing των franchisees βρίσκονται υπό την εποπτεία του, με την ανάπτυξη μεγάλης πίστης των καταναλωτών στη μάρκα, οπότε οι λιανέμποροι αναγκάζονται να έχουν το προϊόν επειδή το ζητούν οι καταναλωτές, με τον προκαθορισμό της τιμής πώλησης των προϊόντων και με την αποκλειστική διανομή όπου ο λιανέμπορος συμφωνεί να δεχτεί δεδομένα πρότυπα σαν αντάλλαγμα για τα αποκλειστικά δικαιώματα διάθεσης σε μια γεωγραφική περιοχή.

Οι χονδρέμποροι έχουν δυνατότητες να αποκτήσουν έλεγχο πάνω στους κατασκευαστές και στους λιανέμπορους. Οι χονδρέμποροι μπορούν να εισαγάγουν τις δικές τους μάρκες και να ζημιώσουν τους κατασκευαστές. Ο χονδρέμπορος μπορεί να γίνει το σπουδαιότερο μέλος του καναλιού εξαιτίας των λειτουργιών που εκτελεί, όπως η μεταφορά και η αποθήκευση. Οι λιανέμποροι μπορούν να κυριαρχήσουν σε ένα κανάλι όταν ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής ενός κατασκευαστή πωλείται σε έναν λιανέμπορο, όταν χρησιμοποιεί τη δική του μάρκα ή όταν έχει μεγάλη οικονομική δύναμη (μεγάλες πωλήσεις).

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε, ότι σε πολλές περιπτώσεις ο έλεγχος του καναλιού έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, τόσο για τον ηγέτη όσο και τα άλλα μέλη του καναλιού. Οι μακροχρόνιες σχέσεις επιτρέπουν αποτελεσματικούς προγραμματισμούς ή σύναψη τραπεζικών δανείων. Απορρέουν οικονομίες από τον περιορισμό, απλοποίηση ή τροποποίηση μερικών δραστηριοτήτων.⁶

2.14. Μερτσανταϊσινγκ (Merchandising)

Η επιτυχία ενός καταστήματος λιανικής πώλησης εξαρτάται από την καλή λειτουργία (operations) και το merchandising. Η λειτουργία περιλαμβάνει πράγματα, όπως διατήρηση και συντήρηση κτιρίων, λογιστηρίων, προσωπικού, ασφάλειας και άλλες λεπτομέρειες απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Το merchandising περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες του μάρκετινγκ. Το merchandising είναι ο χειρισμός των μεταβλητών του μάρκετινγκ από το λιανοπωλητή. Περιλαμβάνει:

- α) Την αγορά εμπορευμάτων
- β) Την τιμολόγηση των εμπορευμάτων
- γ) Την παρουσίαση και επίδειξη των εμπορευμάτων και
- δ) Την προώθηση των εμπορευμάτων

Τα μεγάλα καταστήματα νεωτερισμών διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα για το merchandising. Τα μικρά καταστήματα που αποτελούν μέλη αλυσιδωτών καταστημάτων ωφελούνται από τις λειτουργίες του merchandising που εκτελούνται από τη διεύθυνση στην έδρα της εταιρίας. Το έργο των υπευθύνων του merchandising είναι ή αγορά και πώληση των προϊόντων καθώς και ή τιμολόγηση, επίδειξη και προώθηση τους. Η επιτυχία ή αποτυχία

⁶ Κ.Κ.Κιουλάφας & Π.Γ. Κυριαζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994.

ενός καταστήματος λιανικής πώλησης αρχίζει από την αγορά, δηλαδή την προμήθεια των αποθεμάτων. Η γνώση του τι να αγοράσεις, πόσο και πότε να αγοράσεις και σε ποια τιμή, αποτελεί μια πολύτιμη ειδικότητα για τα καταστήματα λιανικής πώλησης. Η τιμολόγηση των προϊόντων λιανικής πώλησης συνήθως βασίζεται σε κάποιο ποσοστό (κέρδους) επί του κόστους και αυτό επειδή ευκολύνει την τιμολόγηση χιλιάδων προϊόντων ενός καταστήματος λιανικής πώλησης. Προβλήματα παρουσιάζονται όταν για ένα προϊόν δεν υπάρχει πλέον ζήτηση. Θα πρέπει να μειωθεί ή τιμή του; Πόσο; Πότε; Πώς θα απαλλαγεί ή επιχείρηση από τα προϊόντα αυτά; Η επίδειξη και η προώθηση αποτελούν την κυριότερη έκφραση του merchandising. Η τοποθέτηση μέσα στο κατάστημα, ή διευθέτηση των ραφιών και προϊόντων, ο φωτισμός, η διακόσμηση, παίζουν σπουδαίο ρόλο στην πώληση των προϊόντων. Γι' αυτό πολλές φορές ο παραγωγός και ο χονδρέμπορος (μεσάζοντες) στέλνουν προσωπικό στους λιανοπωλητές για να βοηθήσουν στη διευθέτηση και επίδειξη των προϊόντων. Η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις και η προώθηση πωλήσεων αποτελούν προϋπόθεση για ένα πετυχημένο μάρκετινγκ των προϊόντων.⁷

⁷ Άγγελος Α. Τσακλαγκάνος, Βασικές Αρχές του Marketing, ανάλυση και έρευνα της αγοράς, εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1980.

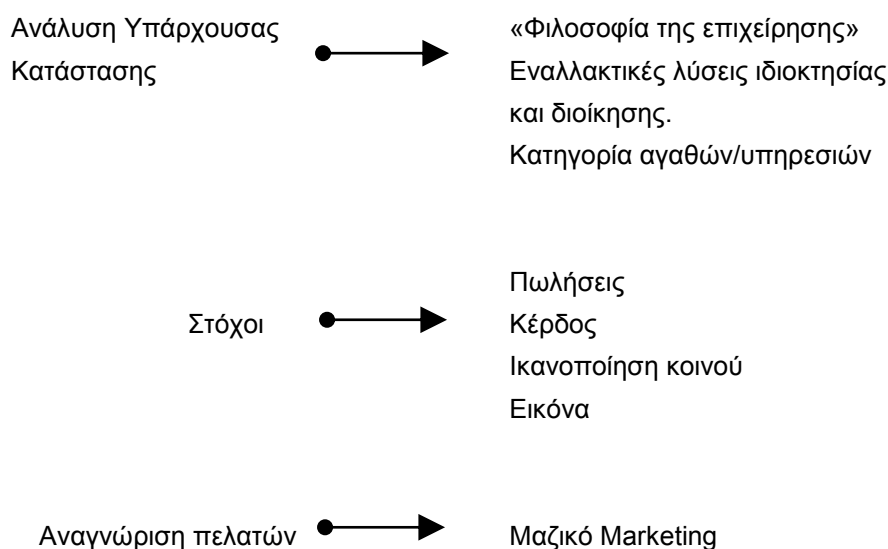
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

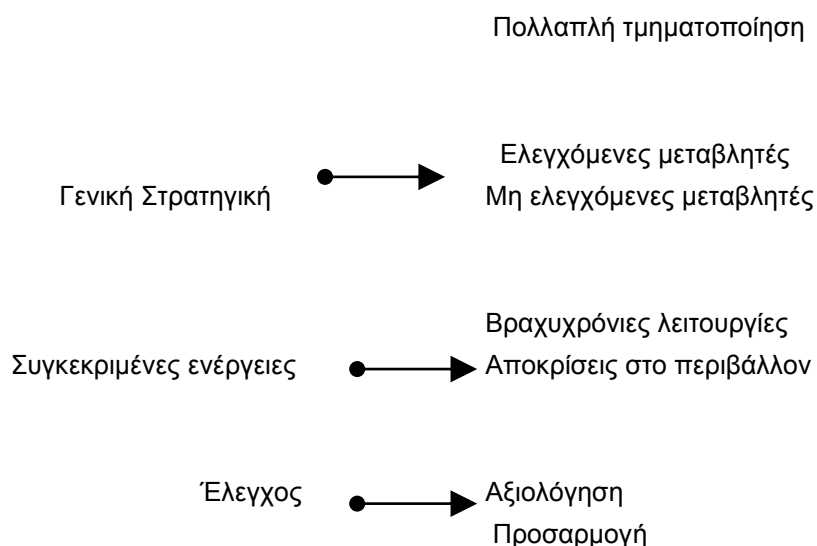
3.1. Στρατηγικός Προγραμματισμός στο Λιανικό Εμπόριο (Ιδιοκτησία ή Διοίκηση μιας επιχείρησης)

Η στρατηγική λιανικού εμπορίου είναι ένα γενικότερο πρόγραμμα ή πλαίσιο που κατευθύνει το λιανέμπορο. Συνήθως αυτό το πρόγραμμα είναι διάρκειας ενός έτους και σκιαγραφεί τη φιλοσοφία, τους στόχους, την καταναλωτική αγορά, τις γενικότερες και ειδικότερες ενέργειες και μηχανισμούς ελέγχου που αναπτύσσει ο λιανέμπορος κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Χωρίς μια προκαθορισμένη και καλά οργανωμένη στρατηγική, η επιχείρηση θα αποτύχει και δε θα μπορέσει να επιβιώσει στο περιβάλλον στο οποίο κινείται.

Η στρατηγική λιανικού εμπορίου είναι μέλημα του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και των στελεχών της και περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία. Πρώτα, παρέχει μια γενική ανάλυση των χαρακτηριστικών των διαφόρων τύπων λιανικού εμπορίου. Δεύτερο, σκιαγραφεί τους στόχους του λιανέμπορου. Τρίτο, δείχνει πώς μπορεί η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να αναπτύξει μια εικόνα που να προσελκύει τους πελάτες. Τέταρτο, αναγκάζει το λιανέμπορο να μελετήσει το νομικό, οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πέμπτο, συντονίζει τις συνολικές προσπάθειες της επιχείρησης. Έκτο, δημιουργεί ένα πλαίσιο ώστε οι κρίσεις να είναι αναμενόμενες και αντιμετωπίσιμες.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα στάδια στο στρατηγικό προγραμματισμό είναι ανεξάρτητα και συνήθως η επιχείρηση ξεκινά με ένα γενικό πρόγραμμα στο οποίο εξειδικεύεται όσο οι εναλλακτικές λύσεις γίνονται πιο συγκεκριμένες. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού προγράμματος παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.1.





Σχήμα 3.1: Η στρατηγική λιανικού εμπορίου

3.2. Ανάλυση Κατάστασης

Ανάλυση κατάστασης είναι η αντικειμενική αξιολόγηση των ευκαιριών και των πιθανών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας λιανέμπορος. Χρειάζεται να απαντηθούν δύο ερωτήματα. Σε ποια θέση βρίσκεται τώρα: Που θα κινηθεί στο μέλλον; Για το λιανέμπορο ανάλυση καταστάσεως σημαίνει προσδιορισμός και εφαρμογή μιας επιχειρηματικής φιλοσοφίας, αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων στην ιδιοκτησία και στη διοίκηση της επιχείρησης και σκιαγράφηση σε γενικές γραμμές της κατηγορίας προϊόντων που θα πωλεί.

3.3. Φιλοσοφία της Επιχείρησης

Φιλοσοφία της επιχείρησης είναι η κατανόηση, από μέρους του λιανέμπορου, του ρόλου του στο επιχειρηματικό σύστημα, όπως εμφανίζεται από τη στάση του απέναντι στους καταναλωτές, στους εργαζόμενους, στην κυβέρνηση και άλλους εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες.

Η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι μια μακροχρόνια οριοθέτηση του τύπου της επιχείρησης και της θέσης της στην αγορά. Μια σημαντικότερη απόφαση που πρέπει να λάβει ο λιανέμπορος είναι αν θα οργανώσει την επιχείρηση του γύρω από τα πωλούμενα προϊόντα ή γύρω από τις ανάγκες των καταναλωτών. Αν και η ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας λιανικού εμπορίου είναι το πρώτο στάδιο της στρατηγικής του λιανέμπορου, θα πρέπει τακτικά να αναθεωρείται και να προσαρμόζεται, ώστε να ανταποκρίνεται στους μεταβαλλόμενους στόχους της επιχείρησης και στο δυναμικό περιβάλλον του λιανέμπορου.

3.4. Εναλλακτικές Λύσεις Ιδιοκτησίας και Διοίκησης

Η ατομική επιχείρηση είναι μια λιανεμπορική επιχείρηση που ανήκει σε ένα άτομο. Όλα τα κέρδη, ζημίες, κίνδυνοι και έξοδα τα επωμίζεται ένα άτομο, ο ιδιοκτήτης. Αυτή η επιχείρηση είναι απλής μορφής, πλήρως ελεγχόμενη από τον ιδιοκτήτη, λειτουργικά ευέλικτη, εύκολη στη διάλυση της και υπόκειται σε απλή φορολογία από το κράτος. Ο ιδιοκτήτης είναι νομικά υπεύθυνος για τις απαιτήσεις τρίτων από την επιχείρηση,

Η συνεταιρική επιχείρηση είναι μια λιανεμπορική επιχείρηση από δύο ή περισσότερους συνεταιίρους που ο καθένας έχει μερίδιο σε κέρδη, ζημίες, έξοδα και κινδύνους. Αυτή η μορφή μοιράζει την ευθύνη και την εξειδίκευση, δίνει μεγαλύτερες δυνατότητες για συσσώρευση κεφαλαίου από ότι η ατομική επιχείρηση και υπόκειται σε απλή φορολογία από το κράτος. Οι ιδιοκτήτες είναι νομικά υπεύθυνοι για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Η μετοχική (συνεργατική) επιχείρηση επιτρέπει στους μετόχους της να αποκομίζουν κέρδη από την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης, δεν απορρέει νομική ευθύνη σε άτομα, η μεταφορά τίτλων ιδιοκτησίας γίνεται εύκολα, η ύπαρξη της είναι μακροχρόνια (ακόμα και αν κάποιος μέτοχος αποσυρθεί ή πεθάνει), χρησιμοποιεί συνήθως επαγγελματίες σαν διευθυντικά στελέχη που έχουν συγκεκριμένες ευθύνες έναντι των μετόχων. Υπόκειται σε διπλή φορολόγηση (κέρδη της επιχείρησης και ατομική φορολόγηση κάθε μετόχου), απαιτεί σύνθετες και δαπανηρές διαδικασίες έναρξης των δραστηριοτήτων της και θεωρείται όχι φυσικό αλλά νομικό πρόσωπο.

Το ξεκίνημα μιας εντελώς νέας επιχείρησης δίνει στο λιανέμπορο την ευελιξία επιλογής τοποθεσίας, λειτουργιών, γραμμών προϊόντων, πελατών κ.λ.π. και επιτρέπει την ύπαρξη μιας στρατηγικής φτιαγμένης πάνω στις δυνατότητες και αδυναμίες του ίδιου του λιανέμπορου. Παράλληλα συνεπάγεται το κόστος εισαγωγής, που προκαλείται από το χρονικό κενό που υπάρχει από την στιγμή που η επιχείρηση είναι έτοιμη να λειτουργήσει, μέχρι να αρχίσει να δημιουργεί κέρδη ξεκινώντας με ένα άγνωστο όνομα, ασαφή εικόνα και σχέσεις που πρέπει να αναπτύξει με τους προμηθευτές και φυσικά να δημιουργήσει ένα απόθεμα προϊόντων.

Η εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης σημαίνει την ύπαρξη ενός εγκαθιδρυμένου ονόματος επιχείρησης με πελατεία, καλή τοποθέτηση, εκπαιδευμένο προσωπικό, άμεση λειτουργία άρα άμεσες πωλήσεις και κέρδη και καλούς όρους συνεργασίας με τους προμηθευτές. Όμως, ο εξοπλισμός είναι παλαιότερος, υπάρχει μικρότερη ευελιξία στη δημιουργία μιας στρατηγικής ειδικά για τις ανάγκες και τις δυνατότητες του νέου ιδιοκτήτη και οι δυνατότητες ανάπτυξης θα είναι περιορισμένες.

Η συνεργασία με τη μέθοδο franchise επιτρέπει στο λιανέμπορο να συνδυάσει την ανεξάρτητη ιδιοκτησία με τη διοικητική βοήθεια, το στρατηγικό προγραμματισμό, την πιστή πελατεία, τη διαφήμιση και το καλό όνομα του franchisor.

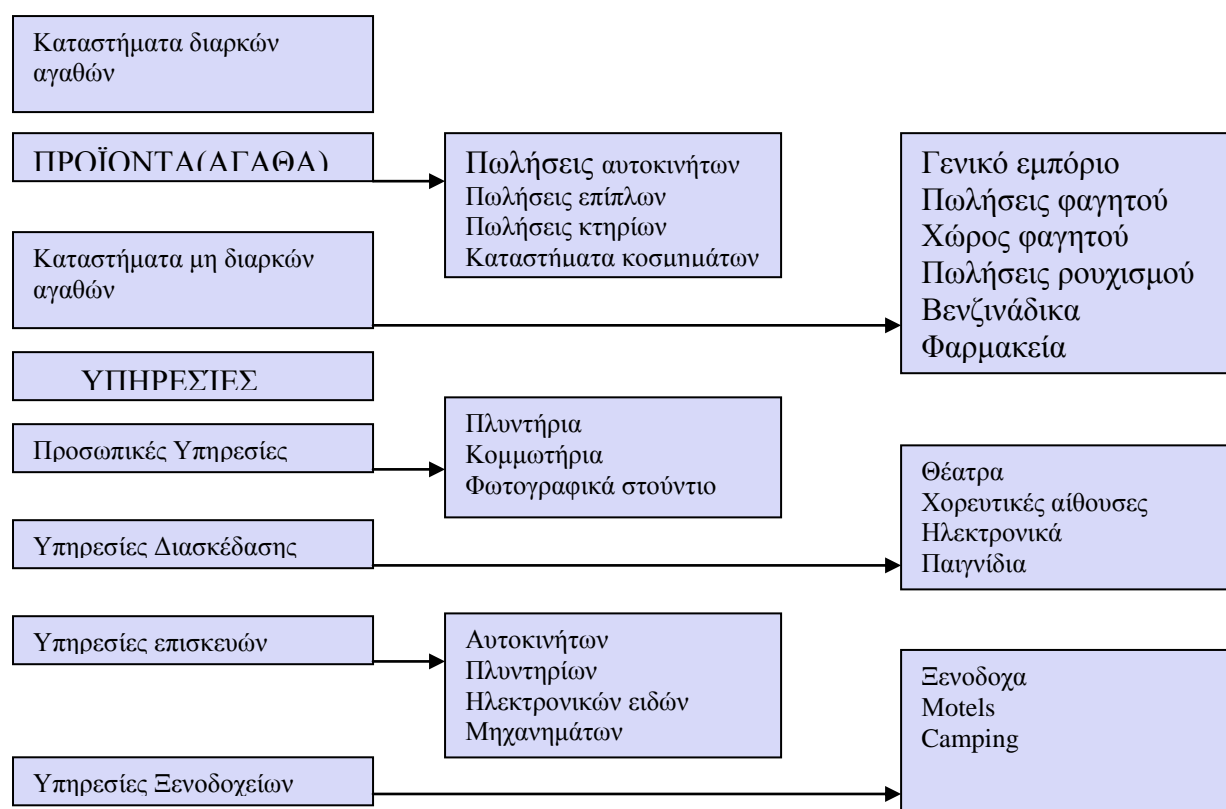
Ακόμα μέσα στη συμφωνία περιλαμβάνονται πρότυπα λειτουργίας, περιορισμοί στη γραμμή προϊόντων που θα πωλείται και αυστηρή επιλογή προμηθευτών.

Στρατηγικά, η μορφή διοίκησης που θα επιλεγεί έχει ένα πρόσθετο αποτέλεσμα στη λήψη αποφάσεων. Σε ένα σύστημα ιδιοκτήτη - διευθυντή, ο προγραμματισμός είναι λιγότερο τυπικός και υπάρχουν πολλές υποχρεώσεις για τον ιδιοκτήτη - διευθυντή (όπως ο έλεγχος των εργαζομένων). Όταν υπάρχουν επαγγελματίες διευθυντικά στελέχη, ο προγραμματισμός είναι πιο τυπικός και συστηματοποιημένος. Όμως, οι τελευταίοι είναι αφοσιωμένοι ακριβώς στις αρμοδιότητές τους και μόνο σε ένα συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης, η λήψη αποφάσεων είναι περιορισμένη στην ανώτατη διοίκηση ή στον ιδιοκτήτη - διευθυντή, ενώ στο αποκεντρωμένο σύστημα οι διευθυντές των τμημάτων έχουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις.

Ανάλογα με το σύστημα διοίκησης, ο λιανέμπορος επιλέγει πιο εύκολα και αναπτύσσει επιτυχημένες στρατηγικές, βασισμένος στην πληροφόρηση και την επικοινωνία.

3.5. Κατηγορία Αγαθών και Υπηρεσιών

Πριν σχεδιάσει ένα πρόγραμμα μια λιανεμπορική επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τη γενικότερη κατηγορία αγαθών / υπηρεσιών που θα πωλεί. Το Σχήμα 3.2. δείχνει τη διαφορετικότητα των αγαθών από την οποία μπορεί να επιλέξει ένας λιανέμπορος. Όταν επιλεγεί από το λιανέμπορο η κατηγορία αγαθών / υπηρεσιών θα μπορέσει να επιλέξει τη μορφή επιχείρησης που θα του επιτρέψει να εναρμονίσει τις προσωπικές του δυνατότητες, χρηματοδοτικούς πόρους και χρόνο, με αυτές που απαιτούνται από τη μορφή της επιχείρησης.



Σχήμα 3.2: Μερικές επιλογές λιανεμπορικών επιχειρήσεων.

3.6. Προσωπικές Δυνατότητες

Οι προσωπικές δυνατότητες είναι ένας παράγοντας που διαφέρει από άτομο σε άτομο, η

προτίμηση για μια μορφή επιχείρησης και η δυνατότητα να γίνει σωστά η εκπαίδευση, η κανονική μάθηση των πρακτικών του λιανεμπορίου και η εμπειρία που είναι η πραγματική γνώση των πρακτικών και πολιτικών του λιανεμπορίου.

Κάθε λιανέμπορος πρέπει να έχει μια έφεση για τον κλάδο της επιχείρησης που επιλέγει να εισέλθει. Για παράδειγμα για ένα λιανέμπορο που θέλει να διευθύνει το δικό του κατάστημα, που θέλει να καινοτομήσει και που είναι ικανός ν' αντιδρά γρήγορα στον ανταγωνισμό, θα του ταίριαζε μια διαφορετική διευθέτηση από το λιανέμπορο που εξαρτάται από τις συμβουλές των άλλων και δεν του αρέσει να λαμβάνει αποφάσεις. Ο πρώτος θα μπορούσε να ξεκινήσει σαν ανεξάρτητος καταστηματάρχης σε ένα δυναμικό κλάδο όπως είναι αυτός της μόδας, ο δεύτερος θα έπρεπε να αναζητήσει συνεταιίρους ή μια συνεργασία franchise και έναν μάλλον στατικό κλάδο, όπως τα πλυντήρια αυτοκινήτων.

Οι απαιτήσεις εκπαίδευσης και εμπειρίας είναι ανάλογες με τον κλάδο που θα ασχοληθεί κάποιος και προσδιορίζονται από τους νόμους και τα επιμελητήρια ή ενώσεις. Εκτός από τις δεξιότητες που αποκτούνται με την εκπαίδευση και την εμπειρία, υπάρχουν και οι "εκ γενετής". Οι μελλοντικοί λιανέμποροι πρέπει να εξετάζουν τις δεξιότητες τους και να κρίνουν αν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις του κλάδου. Είναι μια δύσκολη διαδικασία που απαιτεί ενδοσκόπηση και ειλικρινή αυτοκριτική. Οι συνεταιίροι πρέπει να επιλέγονται σαν άτομα με συμπληρωματικές δεξιότητες.

3.7. Χρηματοοικονομικοί Πόροι

Ένας δεύτερος σημαντικός παράγοντας στην επιλογή της κατηγορίας αγαθών / υπηρεσιών που θα πωλεί ο λιανέμπορος είναι το επίπεδο των απαιτούμενων χρηματοοικονομικών πόρων. Πολλοί επιχειρηματίες νέοι και δυναμικοί απέτυχαν επειδή εκτίμησαν λανθασμένα τους απαιτούμενους χρηματοοικονομικούς πόρους. Το Σχήμα 3.3 δείχνει μερικές από τις επενδύσεις που χρειάζεται μια νέα λιανεμπορική επιχείρηση.

Χρήση πόρων	Πηγή Πόρων
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γη και κτίρια ιδιόκτητα ή νοικιασμένα. 	Ίδιο κεφάλαιο, τραπεζικό δάνειο, χρηματοδοτική επιχείρηση.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Απόθεμα 	Ίδιο κεφάλαιο, πίστωση από κατασκευαστή ή χρηματοδοτική επιχείρηση.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διακόσμηση (εκθέσεις, αποθήκες, φωτισμός, χαλιά κλπ.) 	Ίδιο κεφάλαιο, πίστωση κατασκευαστή, δάνειο από τράπεζα, χρηματοδοτική επιχείρηση.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξοπλισμός (ταμειακές μηχανές, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, εξοπλισμός γραφείων κλπ). 	Ίδιο κεφάλαιο, πίστωση από κατασκευαστή τραπεζικό δάνειο ή χρηματοδοτική επιχείρηση
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσωπικό (πωλητές, ταμίες, αποθηκάριοι κλπ) 	Ίδιο κεφάλαιο, τραπεζικό δάνειο, κέρδη από πωλήσεις.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προβολή 	Ίδιο κεφάλαιο, κέρδη από πωλήσεις.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διάφορα: επισκευές εξοπλισμού, χρέη πωλητών, επαγγελματικές υπηρεσίες, αποπληρωμή δανείων. 	Ίδιο κεφάλαιο, πίστωση από κατασκευαστές και χονδρεμπόρους, τραπεζικό δάνειο, χρηματοδοτική επιχείρηση

Σχήμα 3.3: Χρηματοοικονομικές επενδύσεις για μια νέα λιανεμπορική επιχείρηση.

Το βάθος και το εύρος καθώς και η ποικιλία της γραμμής προϊόντων / υπηρεσιών που πωλούνται επιδρά αποφασιστικά στο χρηματοοικονομικό σχεδιασμό που απαιτείται για το

νέο λιανέμπορο. Ο συνεταιρισμός ή το franchise επιδρά επίσης σε αρχικές απαιτήσεις επενδύσεων.

3.8. Απαιτήσεις Χρόνου

Οι απαιτήσεις χρόνου για τους λιανέμπορους ιδιοκτήτες - διευθυντές διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με την κατηγορία των προϊόντων / υπηρεσιών που πωλούν. Οι χρονικές απαιτήσεις επηρεάζονται τόσο από την καταναλωτική ζήτηση, όσο και από την ικανότητα του λιανέμπορου να αυτοματοποιήσει τις λειτουργίες. Η ικανότητα του λιανέμπορου ν' αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες επιδρά στον αριθμό των ωρών που ο ίδιος εργάζεται. Μερικοί κλάδοι απαιτούν λίγες ώρες προσωπικής απασχόλησης του λιανέμπορου.

Η εντατική απασχόληση του λιανέμπορου μπορεί να υπαγορευτεί από διάφορους παράγοντες:

1. Ο λιανέμπορος μπορεί να είναι απαραίτητος λόγω κάποιων ειδικών δεξιοτήτων του (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Σε αυτήν την περίπτωση η ανάθεση μέρους της δουλειάς σε άλλους θα μείωνε την πίστη των πελατών. Σχετικό με αυτό είναι και η προσωπική εξυπηρέτηση που μόνο ο ιδιοκτήτης μπορεί να παράσχει σε μερικούς πολύ σπουδαίους πελάτες.
2. Διάφορες μορφές λιανικού εμπορίου δεν μπορούν να αυτοματοποιηθούν. Έτσι χρειάζεται ο λιανέμπορος να αφιερώνει αρκετό χρόνο για να παρέχει τις υπηρεσίες που ζητούν οι πελάτες.
3. Πολλοί μικροί λιανέμποροι έχουν πρόβλημα κεφαλαίου και απασχολούνται οι ίδιοι ή οι οικογένειες τους γιατί δεν υπάρχουν πόροι για την πληρωμή εργαζομένων.
4. Μια επιχείρηση που λειτουργεί με μετρητά και έχει ασθενείς χρηματοοικονομικές εισροές απαιτεί από τον ιδιοκτήτη ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να μην απατηθεί από τους υπαλλήλους του. Σε ένα μικρό κατάστημα με μικρό απόθεμα είναι δύσκολο να εναρμονιστούν οι πωλήσεις με τα επίπεδα αποθέματος. Έτσι είναι εύκολο για τους υπαλλήλους να κλέβουν μετρητά από τις πωλήσεις αν ο ιδιοκτήτης δεν τους παρακολουθεί.
5. Ο ιδιοκτήτης δεν εργάζεται μόνο όταν το κατάστημα είναι ανοικτό. Για τους περισσότερους λιανέμπορους η παραπάνω απασχόληση είναι αναγκαία.

3.9. Στόχοι

Μετά την ανάλυση κατάστασης, αναπτύσσονται οι στόχοι της επιχείρησης. Στόχοι είναι οι σκοποί, μακροχρόνιοι και βραχυχρόνιοι, που ελπίζει να επιτύχει ένας λιανέμπορος. Η έκθεση των στόχων βοηθά να δημιουργηθεί μια στρατηγική ώστε να μετατραπεί η φιλοσοφία της επιχείρησης σε δράση. Ένας λιανέμπορος μπορεί να επιλέξει κάποιους από τους παρακάτω στόχους: πωλήσεις (συμπεριλαμβανομένων των στόχων της ανάπτυξης, της σταθερότητας και του μεριδίου αγοράς), κέρδη (επίπεδο, απόδοση στο κεφάλαιο και αποτελεσματικότητα), ικανοποίηση του κοινού (προμηθευτές και καταναλωτές) και εικόνα (συμπεριλαμβάνει τις αντιλήψεις κοινού και κλάδου). Μερικοί λιανέμποροι προσπαθούν να επιτύχουν όλους τους στόχους, ενώ άλλοι επιλέγουν λίγους και προσπαθούν για τη μεγαλύτερη δυνατή επίτευξη τους.

3.10. Πωλήσεις

Οι στόχοι των πωλήσεων συσχετίζονται με τον όγκο των πωλήσεων του λιανέμπορου. Συνηθέστεροι στόχοι που εξετάζονται είναι η ανάπτυξη (επέκταση), η σταθερότητα και το μερίδιο αγοράς. Πολλοί λιανέμποροι θέτουν την ανάπτυξη (επέκταση) των πωλήσεων σαν ύψιστη προτεραιότητα. Με αυτόν το στόχο, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις. Δίνεται μικρότερη έμφαση στα βραχυχρόνια κέρδη, υποθέτοντας ότι η επένδυση στο παρόν θα αποφέρει κέρδη στο μέλλον. Αρκετοί επιχειρηματίες προσπαθούν να ανοίξουν νέες μονάδες για να αυξήσουν τον όγκο των πωλήσεων. Όμως αυτή η δραστηριοποίηση μπορεί να επιφέρει προβλήματα. Πολλοί λιανέμποροι που είναι επιτυχημένοι στην παρούσα επιχείρηση αποτυγχάνουν όταν ανοίγουν νέα καταστήματα. Η αλόγιστη επέκταση εξαφανίζει τις διοικητικές ικανότητες και την προσωπική επαφή. Η επέκταση των πωλήσεων είναι ένας λογικός στόχος για τους λιανέμπορους, όμως αυτή η επέκταση δεν πρέπει να είναι πολύ γρήγορη και πρέπει να συνεκτιμάται με τους άλλους στόχους.

Η σταθερότητα στις ετήσιες πωλήσεις είναι στόχος πολλών λιανέμπορων. Αυτές οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στη διατήρηση του όγκου πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς, των τιμών κλπ. Οι μικροί λιανέμποροι ενδιαφέρονται συνήθως για σταθερές πωλήσεις που τους αποφέρουν ένα ικανοποιητικό εισόδημα κάθε χρόνο, χωρίς αυξομειώσεις. Άλλοι πάλι, επιδιώκουν να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες και έτσι δε στοχεύουν στην επέκταση αλλά στη διατήρηση των υπηρεσιών που προσελκύουν τους υπάρχοντες πελάτες τους.

Μερίδιο αγοράς είναι το ποσοστό από τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου, που έχουν γίνει από μια επιχείρηση. Στο λιανικό εμπόριο το μερίδιο αγοράς υπολογίζεται κυρίως σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε μια συνοικία και όχι με τις πωλήσεις μιας ολόκληρης πόλης. Οι στόχοι των πωλήσεων πρέπει να εκφράζονται σε δραχμές και μονάδες πωλουμένων προϊόντων. Για να επιτύχει τους δραχμικούς του στόχους, ένας λιανέμπορος μπορεί να χρησιμοποιεί εναλλακτικά εκπτώσεις (χαμηλές τιμές, μεγάλες ποσότητες πωλουμένων μονάδων), μια μέση στρατηγική (μέσες τιμές, μέτριες πωλήσεις) ή μια στρατηγική κύρους (υψηλές τιμές, μικρές ποσότητες πωλουμένων μονάδων). Μακροχρόνια, είναι σπουδαίος δείκτης, ο αριθμός των πωλουμένων μονάδων προϊόντων. Οι δραχμικές πωλήσεις πάνω από ένα διάστημα 2-3 χρόνων είναι δύσκολο να συγκριθούν εξαιτίας του πληθωρισμού. Όμως, οι πωλήσεις σε μονάδες είναι ένα σχετικά εύκολο μέτρο σύγκρισης σε ετήσια βάση.

3.11. Κέρδος

Το κέρδος σαν στόχος εκφράζεται από το ότι ο λιανέμπορος θέλει να επιτύχει ένα ελάχιστο επίπεδο κερδών μέσα σε μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο. Ο στόχος αυτός εκφράζεται είτε δραχμικά είτε σαν ποσοστό επί των πωλήσεων. Οι λιανέμποροι που επενδύουν μεγάλο κεφάλαιο για γη, κτίρια, εξοπλισμό κ.λπ., θέτουν συνήθως σα στόχο την απόδοση στην επένδυση δηλαδή τη συσχέτιση μεταξύ των κερδών της επιχείρησης και του επενδυμένου κεφαλαίου. Αυτός ο δείκτης χρησιμοποιείται όπως και ο δείκτης του κέρδους Το επίπεδο απόδοσης της επένδυσης που θεωρείται ικανοποιητικό προκαθορίζεται από την επιχείρηση και συγκρίνεται με το αποτέλεσμα που πραγματοποίησε αυτή στο τέλος του χρόνου ή της

οποιασδήποτε προκαθορισμένης χρονικής περιόδου. Η αύξηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών είναι ένας άλλος στόχος πολλών λιανέμπορων. Η αποδοτικότητα εκφράζεται σαν

Έξοδα πωλήσεων

Πωλήσεις επιχείρησης

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης, τόσο πιο αποδοτική είναι η επιχείρηση. Η αύξηση της αποδοτικότητας οδηγεί σε γενικότερη αύξηση των κερδών. Όμως, ο λιανέμπορος πρέπει να είναι προσεκτικός με αυτόν το στόχο. Αν μειθούν πάρα πολύ τα έξοδα, μπορεί να μειωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών κάτι που θα οδηγήσει σε πτώση των πωλήσεων και των κερδών.

3.12. Ικανοποίηση του Κοινού

Στο κοινό, το οποίο πρέπει να ικανοποιήσουν ο λιανέμποροι, περιλαμβάνονται οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και το κράτος. Η ικανοποίηση των πελατών από τη συνολική προσφορά του λιανέμπορου είναι ένας στόχος, στον οποίο καθημερινά δοκιμάζονται οι επιχειρήσεις.

Η ικανοποίηση των πελατών είναι σπουδαιότατη για κάθε επιχείρηση. Οι λιανέμποροι πρέπει να επιζητούν την κριτική και να προσαρμόζονται στις επιθυμίες των πελατών. Αυτό διευκολύνεται αν η φιλοσοφία της επιχείρησης και οι στόχοι της είναι προσανατολισμένοι προς τον καταναλωτή. Αν είναι ικανοποιημένος ο καταναλωτής τότε οι υπόλοιποι στόχοι επιτυγχάνονται ευκολότερα.

Είναι σημαντικές οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές. Ο λιανέμπορος πρέπει να καταλαβαίνει και να συνεργάζεται με τους κατασκευαστές και τους χονδρεμπόρους, στις τιμές, στα νέα προϊόντα, στην έγκαιρη πληρωμή, στην άμεση αποστολή και στη συνεργασία. Επειδή οι προμηθευτές εκτελούν μερικές λειτουργίες για τους μικρούς λιανέμπορους, οι καλές σχέσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές για αυτούς.

Οι καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους είναι αναγκαίες για την καλή λειτουργία του λιανέμπορου. Οι σχέσεις αυτές μπορούν να βελτιωθούν με σωστή επιλογή, εκπαίδευση και υποκίνηση του προσωπικού. Το ικανοποιημένο προσωπικό είναι μια πρώτη και μόνιμη αναγκαιότητα για κάθε επιχείρηση, γιατί οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα υλοποιήσουν τις στρατηγικές του επιχειρηματία.

Επειδή οι νόμοι και κανονισμοί αποφέρουν περιορισμούς στο λιανέμπορο είναι βασικό για αυτόν να κατανοεί και να ενεργεί με βάση αυτούς. Μερικές φορές οι λιανέμποροι μπορεί να επηρεάσουν κυβερνητικές αποφάσεις ενεργώντας είτε μεμονωμένα είτε μαζικά μέσα από ενώσεις και επιμελητήρια.

3.13. Εικόνα Καταστήματος

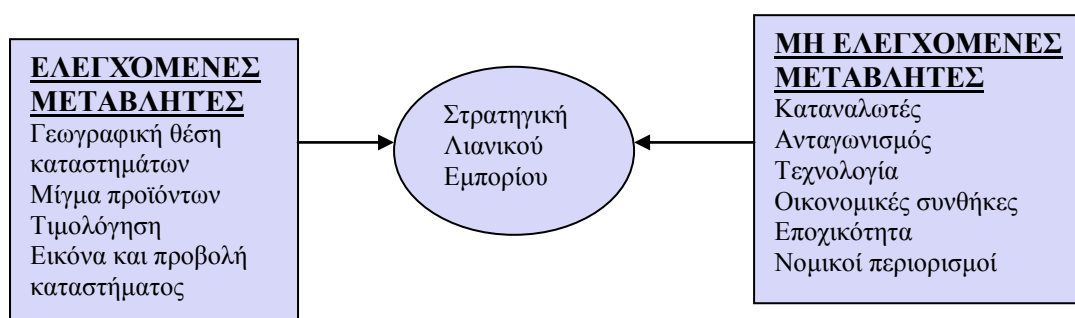
Η εικόνα (image) αναφέρεται στο πώς οι καταναλωτές και οι άλλοι αντιλαμβάνονται το λιανέμπορο. Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρείται καινοτομική ή συντηρητική, με μεγάλα αποθέματα ή μικρά, ενδιαφερόμενη ή αδιάφορη για τους πελάτες της, οικονομική ή ακριβή κ.λ.π. Όλοι οι λιανέμποροι ενδιαφέρονται για το πώς τους βλέπουν οι καταναλωτές και θέτουν σα στόχο τη δημιουργία και συντήρηση της εικόνας που οι ίδιοι θέλουν να έχουν. Το βασικό

είναι οι καταναλωτές να βλέπουν το λιανέμπορο, όπως ο ίδιος θέλει. Η τοποθέτηση (positioning) του καταστήματος επιτρέπει στο λιανέμπορο να προσδιορίσει πως αντιλαμβάνεται την εικόνα της επιχείρησης σχετικά με τον κλάδο που ανήκει και τους ανταγωνιστές.

Για πολλούς μεγάλους λιανέμπορους σπουδαίος στόχος είναι η ηγεσία (leadership) στον κλάδο. Η ηγεσία συνεπάγεται δύο μεγάλα κέρδη για μια επιχείρηση. Πρώτα, βελτιώνεται η εικόνα της επιχείρησης επειδή οι καταναλωτές θεωρούν τον ηγέτη μιας αγοράς σαφώς ανώτερο από τους ανταγωνιστές του. Δεύτερο, οι υπόλοιποι ανταγωνιστές ακολουθούν τη τιμολογιακή και τις άλλες στρατηγικές που αναπτύσσει ο ηγέτης και δε δημιουργούν δικές τους. Ένα ακόμα κέρδος είναι η εσωτερική ικανοποίηση που προέρχεται από το "είμαστε οι πρώτοι" που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δουλεύουν σκληρότερα.

3.14. Αναγνώριση των Χαρακτηριστικών και των Αναγκών των Καταναλωτών

Η ομάδα καταναλωτών που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο λιανέμπορος ονομάζεται αγορά - στόχος. Για την επιλογή της αγοράς στόχου στην οποία θα απευθυνθεί, ο λιανέμπορος μπορεί να χρησιμοποιήσει μια από τις παρακάτω τρεις τεχνικές: να πωλεί αγαθά και υπηρεσίες σε ένα ευρύτατο φάσμα καταναλωτών (μαζικό μάρκετινγκ), να περιοριστεί σε μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών (τμηματοποίηση αγοράς), ή να στοχεύσει σε δύο ή περισσότερες ομάδες καταναλωτών με διαφορετικές προσεγγίσεις στην καθεμιά από αυτές (πολλαπλή τμηματοποίηση). Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3.4, η επιλογή ενός τμήματος αγοράς δίνει κατευθύνσεις στο λιανέμπορο για την επιλογή της τοποθεσίας του καταστήματος, για το μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών που θα προσφέρει, για τις ενέργειες προβολής και τις τιμές. Ακόμα μπορεί να τονίσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει και να καταναείμει τους χρηματοοικονομικούς του πόρους.



Σχήμα 3.4: Ανάπτυξη μιας γενικής στρατηγικής λιανικού εμπορίου.

Αν και όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι βασικοί, συχνά παραγνωρίζεται η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δηλαδή η διαφορά ενός λιανέμπορου από τους ανταγωνιστές του. Η επιλογή μιας αγοράς στόχου και η ικανοποίηση της από μια μοναδική προσφορά του λιανέμπορου είναι αναγκαία για να επιτευχθούν οι στόχοι του.

3.15. Γενική Στρατηγική

Αφού ολοκληρώθηκε η ανάλυση κατάστασης, τέθηκαν οι στόχοι και επιλέχθηκε μια αγορά στόχος, ο λιανέμπορος είναι έτοιμος να αναπτύξει μια γενική σε βάθος στρατηγική. Αυτή η στρατηγική θα αφορά δύο στοιχεία (Σχήμα 3.4): τις ελεγχόμενες μεταβλητές δηλαδή τα σημεία που ο λιανέμπορος μπορεί από μόνος του να επιτύχει (π.χ. ώρες λειτουργίας, πωλητές, υπηρεσίες προς τους πελάτες) και τις μη ελεγχόμενες μεταβλητές δηλαδή δεδομένα στα οποία πρέπει να προσαρμοστεί π.χ. νόμοι, οικονομική συγκυρία και ανταγωνισμός.

Οι στρατηγικές που θα αναπτυχθούν θα πρέπει να εξετάζουν και τις δύο ομάδες μεταβλητών. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να κατανοούν και να προβλέπουν τα αποτελέσματα των ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων μεταβλητών βοηθείται από τη χρήση της έρευνας marketing.

3.16. Ελεγχόμενες Μεταβλητές

Οι ελεγχόμενες μεταβλητές της στρατηγικής λιανικού εμπορίου είναι η γεωγραφική θέση και οι λειτουργίες του καταστήματος, το μίγμα προϊόντων, η τιμολόγηση και η προβολή. Μια σωστή στρατηγική ασχολείται και με τους τέσσερις αυτούς τομείς, έτσι ώστε να δημιουργηθεί και να ακολουθείται ένα διαρκές σχέδιο.

3.17. Θέση και Λειτουργίες Καταστήματος

Κάθε λιανέμπορος πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με τη γεωγραφική θέση και τις λειτουργίες του καταστήματος. Η πρώτη απόφαση αφορά το αν θα λειτουργεί με μορφή καταστήματος ή όχι (π.χ. ταχυδρομικές παραγγελίες). Έπειτα, αν επιλεγεί η μορφή επιχείρησης με κατάστημα πρέπει να προσδιοριστεί η ευρύτερη περιοχή και το συγκεκριμένο σημείο που θα εγκατασταθεί. Εδώ θα πρέπει να εξεταστούν παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, η μεταφορική προσπελασιμότητα, η πυκνότητα του πληθυσμού, το "προφίλ" της γειτονιάς, η απόσταση από τους προμηθευτές και άλλα. Πρέπει να αξιολογηθούν οι όροι εγκατάστασης (ενοίκιο, ευελιξία και διάρκεια συμβολαίου) ή να αποφασισθεί η αγορά κτιρίου. Το μέγεθος του καταστήματος, ο τύπος του κτιρίου και η διακόσμηση είναι στοιχεία που πρέπει να εξεταστούν. Αν στόχος της επιχείρησης είναι η επέκταση, πρέπει να εντοπιστούν οι περιοχές στις οποίες θα ανοίξουν τα νέα καταστήματα. Αν όλα τα παραπάνω δεν αντιμετωπιστούν σε αυτό το στάδιο μπορεί να εμφανιστούν προβλήματα στο μέλλον.

Σχετικά με τις λειτουργίες του καταστήματος πρέπει να μελετηθούν πολλές παράμετροι όπως η διοίκηση του προσωπικού και οι πολιτικές επιλογής εκπαίδευσης, προσαρμογής και εποπτείας του προσωπικού. Πρέπει να υπάρχουν σαφείς και γνωστές περιγραφές θέσεων και λειτουργιών, οδηγίες για τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες όλου του προσωπικού και μια ιεραρχία. Στα χρηματοοικονομικά θέματα των λειτουργιών εξετάζονται η διεύθυνση, ο προϋπολογισμός και η κατανομή πόρων. Αλλά σοβαρά ζητήματα είναι η μορφή του καταστήματος, το μέγεθος, η κατανομή χώρου, η σωστή χρήση του προσωπικού, η διαχείριση των αποθεμάτων, η ασφάλεια του καταστήματος, η ασφάλιση, ο έλεγχος πιστώσεων, η μηχανογράφηση και η διαχείριση των εκτάκτων περιστατικών.

3.18. Μίγμα Προϊόντων

Πρέπει να προσδιοριστεί η γενική ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που θα προσφέρονται. Χρειάζονται αποφάσεις για το εύρος της γραμμής προϊόντων (τον αριθμό διαφορετικών κατηγοριών αγαθών που θα διακινούνται) και το βάθος (την ποικιλία των αγαθών και υπηρεσιών σε μια δεδομένη κατηγορία).

Χρειάζονται πολιτικές που θα καθορίζουν πόσο νεωτεριστής θα είναι ο λιανέμπορος στην εισαγωγή νέων αγαθών ή υπηρεσιών. Κριτήρια για τις αγοραστικές αποφάσεις (πόσο συχνά θα γίνονται, με ποιους όρους, από ποιους προμηθευτές κλπ.). Πρέπει να σκιαγραφηθούν προβλέψεις, προϋπολογισμοί και λογιστικές διαδικασίες, όπως και το επίπεδο αποθεμάτων (μέσο απόθεμα) για κάθε κατηγορία εμπορευμάτων που διακινούνται. Τέλος, χρειάζονται μηχανισμοί αξιολόγησης της επιτυχίας ή αποτυχίας καθενός από τα πωλούμενα αγαθά ή υπηρεσίες.

3.19. Τιμολόγηση

Ο τρίτος τομέας της στρατηγικής λιανικού εμπορίου αφορά τις αποφάσεις για την τιμολόγηση. Ο λιανέμπορος μπορεί να επιλέξει μεταξύ αρκετών εναλλακτικών (ηγετική, ακολούθου, κόστος συν κέρδος, τιμολόγηση προσανατολισμένη στη ζήτηση κ.λ.π.). Θα αποφασίσει για το επίπεδο τιμών που θα χρεώνει: υψηλό, χαμηλό ή μέσο. Πρέπει να καθοριστούν και οι διαφορετικές τιμές σε κάθε κατηγορία αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρονται. Αυτή η μέθοδος λέγεται γραμμική τιμολόγηση. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ψυχολογική τιμολόγηση, που απαιτεί κατανόηση της επιθυμίας του καταναλωτή να πληρώσει υψηλές τιμές για συγκεκριμένα αγαθά, όπως τα κοσμήματα.

Πρέπει να ξεκαθαριστεί ο τρόπος πληρωμής, μονάχα μετρητά ή μετρητά και πίστωση. Πάρα πολλοί λιανέμποροι προσφέρουν πίστωση στις ημέρες μας.(ηλεκτρικά είδη κλπ.) Εξαίρεση αποτελούν τα σούπερ μάρκετς, που λειτουργούν με χαμηλά περιθώρια κέρδους.

3.20. Εικόνα Καταστήματος και Προβολή

Όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, η εικόνα είναι ουσιαστικότερη για τους λιανέμπορους. Αν το κοινό δεν αντιλαμβάνεται το λιανέμπορο όπως εκείνος θέλει, τότε οδηγείται σε αποτυχία. Έτσι πρέπει να δημιουργηθεί στο κοινό, μέσα από διάφορες τεχνικές, μια εικόνα σαφής και αρεστή. Τα φυσικά στοιχεία ή η ατμόσφαιρα ενός καταστήματος και ο περιβάλλον του χώρος συχνά επηρεάζουν την αντίληψη του κοινού για το κατάστημα. Δεν πρέπει να υποτιμάται η επίδραση της πρόσοψης του καταστήματος στην εικόνα μια και η πρόσοψη είναι το πρώτο πράγμα από το κατάστημα που βλέπει ο πελάτης.

Επίσης, συμβάλλουν στην εικόνα οι εκθέσεις εντός του καταστήματος, τα χρώματα του τοίχου και του πατώματος, το στυλ του φωτισμού, η μουσική και η συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Οι υπηρεσίες προς τους πελάτες (όπως πάρκινγκ, συσκευασίες δώρου, πίστωση, τηλεφωνικές και ταχυδρομικές πωλήσεις κλπ.) και σχέσεις με την κοινότητα (όπως συμμετοχή σε δημοτικές δραστηριότητες) μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός θετικού αποτελέσματος για το λιανέμπορο.

Η σωστή χρήση των τεχνικών προβολής μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων του λιανέμπορου. Οι τεχνικές ποικίλουν από μία φθηνή διανομή προσπέκτους από πόρτα σε πόρτα μέχρι πανάκριβες τηλεοπτικές καμπάνιες. Υπάρχουν τρεις μορφές πληρωμένης προβολής: η διαφήμιση (μέσω ραδιοφώνου, τηλεόρασης, περιοδικών, αφισών, εφημερίδων και ταχυδρομείου) που επιτρέπει στο λιανέμπορο να μεταφέρει το μήνυμά του σε πολλούς καταναλωτές. Η προσωπική πώληση επιτρέπει στο λιανέμπορο μία προσωπική επαφή με τους πελάτες του. Η προώθηση πωλήσεων, λειτουργεί συμπληρωματικά στα προηγούμενα μέσα προβολής χρησιμοποιώντας κουπόνια, δείγματα και μικροδωράκια. Εκτός από την πληρωμένη προβολή υπάρχει και η δημοσιότητα όπου διάφορα θέματα σχετικά με την επιχείρηση παρουσιάζονται από τα μαζικά μέσα ενημέρωσης με τη μορφή ειδήσεων όπως για, παράδειγμα η διοργάνωση ενός συνεδρίου από την επιχείρηση.

3.21. Μη Ελεγχόμενες Μεταβλητές

Τα μη ελεγχόμενα στοιχεία της στρατηγικής λιανικού εμπορίου παρουσιάζονται στο Σχήμα 3.4 και είναι: πελάτες, ανταγωνισμός, τεχνολογία, οικονομικός κύκλος, εποχικότητα και νομικοί περιορισμοί. Οι λιανέμποροι πρέπει να παρακολουθούν το εξωεπιχειρησιακό τους περιβάλλον και να προσαρμόζουν τα ελεγχόμενα στοιχεία της στρατηγικής, ώστε να θέτουν υπό έλεγχο στοιχεία που δε μπορούν άμεσα να ελέγξουν.

3.21.1. Πελάτες

Ο καλός λιανέμπορος αναγνωρίζει ότι επειδή δεν μπορεί να αλλάξει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς στόχου του, πρέπει να αλλάξει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων προς τις ανάγκες των καταναλωτών. Πρέπει να γνωρίζει καλά την αγορά στόχο του και να προσφέρει σ' αυτήν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις τάσεις και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Η επιλογή της αγοράς στόχου είναι ελεγχόμενη από το λιανέμπορο, όμως δε θα μπορέσει να πωλήσει προϊόντα που είναι έξω από την κλίμακα τιμών που μπορούν να πληρώσουν οι καταναλωτές, προϊόντα που δε ζητούνται ή τα οποία δεν προβάλλονται και δε διαφημίζονται με τον κατάλληλο τρόπο.

3.21.2. Ανταγωνισμός

Ο λιανέμπορος δε μπορεί να αντιδράσει στην είσοδο νέων ανταγωνιστών του στον κλάδο. Η επιτυχία ενός, μπορεί να ενθαρρύνει αρκετούς να εισέλθουν στον κλάδο ή να οδηγήσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις σε αλλαγές στη στρατηγική τους, ώστε να προσφέρουν ό,τι και ο επιτυχημένος λιανέμπορος. Μια αύξηση του ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσει το λιανέμπορο σε επανεξέταση της στρατηγικής του, συμπεριλαμβανομένου και του επαναπροσδιορισμού της αγοράς στόχου, των βασικών γραμμών προϊόντων και την αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.21.3. Τεχνολογία

Στο σημερινό κόσμο του λιανικού εμπορίου, η θέση της τεχνολογίας γίνεται διαρκώς σπουδαιότερη. Σύνθετα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών διαχειρίζονται τα ταμεία και τα αποθέματα. Όμως τα περισσότερα από τα τεχνολογικά επιτεύγματα είναι δαπανηρά και δε μπορούν να προσεγγιστούν από τους μικρότερους λιανέμπορους. Έτσι η αποτελεσματικότητα τους γίνεται διαρκώς μικρότερη από αυτήν των μεγαλύτερων ανταγωνιστών τους. Για να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση πρέπει να στραφούν στην προσωπική εξυπηρέτηση.

3.21.4. Οικονομική Κατάσταση - Νομικό Περιβάλλον

Η οικονομική κατάσταση δε μπορεί να ελεγχθεί από το λιανέμπορο. Πληθωρισμός, ανεργία, δείκτες επενδύσεων, φόροι και το Ετήσιο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν είναι μερικά γενικότερα οικονομικά θέματα που ο λιανέμπορος πρέπει να δεχθεί χωρίς να μπορεί να τα αλλάξει.

Ακόμα υπάρχει η μεταβλητή της εποχικότητας των αγαθών και υπηρεσιών και ο κίνδυνος απρόβλεπτων καιρικών μεταβολών που μπορούν να καταστρέψουν τις προβλέψεις πωλήσεων. Μια λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι η δημιουργία από τους λιανέμπορους μιας γραμμής προϊόντων που θα περιέχει αγαθά που θα πωλούνται σε διάφορες εποχές του χρόνου. Τέλος, όλοι οι λιανέμποροι πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τους νομικούς και κυβερνητικούς περιορισμούς που τους αφορούν.

3.22. Ολοκληρωμένη Γενική Στρατηγική

Για κάθε μια από τις ελεγχόμενες μεταβλητές της στρατηγικής λιανικού εμπορίου πρέπει να ληφθούν και να εφαρμοσθούν βραχυχρόνιες αποφάσεις. Αυτές οι ενέργειες λέγονται τακτικές και αφορούν τις καθημερινές και βραχυχρόνιες λειτουργίες ενός λιανέμπορου, που πρέπει να αποκρίνεται στο μη ελεγχόμενο περιβάλλον. Μερικές ταχτικές αποφάσεις, αναγκαίες για το λιανέμπορο αφορούν τη γεωγραφική θέση και τις λειτουργίες του καταστήματος, το μίγμα προϊόντων, την τιμολόγηση, την εικόνα και την προβολή του καταστήματος. Επίσης η καταναλωτική ζήτηση, οι ενέργειες των ανταγωνιστών, οι οικονομικές συνθήκες, η εποχικότητα και οι νομικοί περιορισμοί είναι θέματα που πρέπει να μελετηθούν στις τακτικές αποφάσεις ενός λιανέμπορου.

3.23. Έλεγχος

Όπως έχει προαναφερθεί οι στρατηγικές λιανικού εμπορίου πρέπει να εκτιμώνται και να επαναθεωρούνται διαρκώς. Μια επισκόπηση πρέπει να γίνεται κάθε εξάμηνο ή κάθε χρόνο, ενώ η στρατηγική και οι τακτικές που έχουν αναπτυχθεί, να επανεκτιμώνται έναντι της φιλοσοφίας, των στόχων και της αγοράς στόχου της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία λέγεται λιανεμπορικός έλεγχος, μια συστηματική διαδικασία που αναλύει τη δραστηριότητα του λιανέμπορου. Μετά από αυτά εμφανίζονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του λιανέμπορου. Σε όσους τομείς η απόδοση είναι ικανοποιητική δε γίνονται αλλαγές, αντίθετα διορθώνονται όσοι τομείς δεν έχουν θετική απόδοση, ώστε να εναρμονιστούν με τη φιλοσοφία, τους στόχους

και, την αγορά στόχο της επιχείρησης. Αν είναι δυνατό πρέπει να γίνονται μονάχα μικρές αλλαγές μια και οι μεγάλες αλλαγές μόνο σύγχυση μπορούν να επιφέρουν. Οι βελτιώσεις πρέπει να επαναξεταστούν στον επόμενο λιανεμπορικό έλεγχο.

3.24. Ανατροφοδότηση

Σε κάθε στάδιο της στρατηγικής λιανικού εμπορίου, η επιχείρηση λαμβάνει μηνύματα για την επιτυχία ή όχι του συγκεκριμένου τμήματος της στρατηγικής. Αυτά τα μηνύματα λέγονται ανατροφοδότηση. Μερικές μορφές θετικής ανατροφοδότησης είναι η αύξηση των πωλήσεων, η χωρίς προβλήματα συνεργασία με τις αρχές και η μικρή απώλεια εργαζομένων.

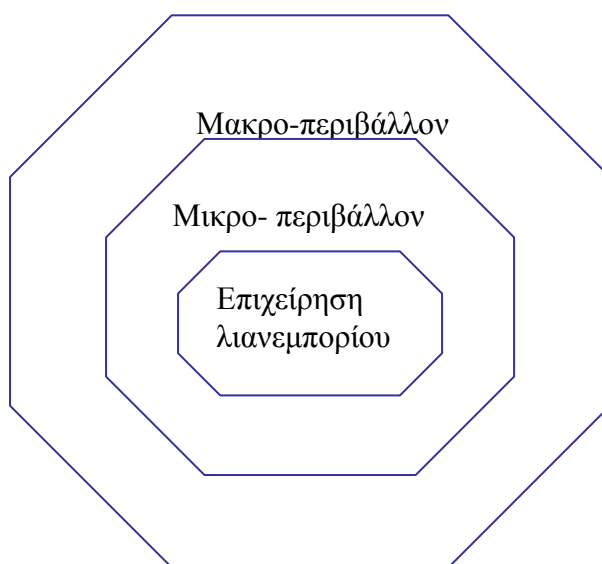
Αρνητική ανατροφοδότηση υπάρχει από μείωση των πωλήσεων, προβλήματα από τις κρατικές αρχές και συχνές απώλειες εργαζομένων. Ο λιανέμπορος πρέπει να συνεξετάζει τα θετικά και αρνητικά μηνύματα που προσδιορίζουν τα προβλήματα του και μεγιστοποιούν την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους.¹

3.25. Το περιβάλλον του λιανικού εμπορίου

Επίπεδα περιβάλλοντος

1. Αλλαγές στο περιβάλλον

Ο λιανέμπορος αποτελεί μέρος του ευρύτερου περιβάλλοντος και, συνεπώς, πρέπει να παρακολουθεί τις αλλαγές και να προσαρμόζεται σ' αυτές, κατά τρόπο που να συμβάλλει στην επιτυχία του. Επιπλέον, η πρόγνωση των αλλαγών του περιβάλλοντος του επιτρέπει να σχεδιάσει τη διαδικασία της προσαρμογής του. Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι το περιβάλλον του λιανικού εμπορίου διακρίνεται σε δύο επίπεδα: το μικρο-περιβάλλον και το μακρο-περιβάλλον (Σχήμα 3.5).



¹ Κ.Κ. Κιουλάφας & Π.Γ. Κυριαζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994

Σχήμα 3.5: Περιβάλλοντα λιανεμπορίου

2. Το μικρο-περιβάλλον του λιανεμπορίου

Απαρτίζεται από όλα εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα και καθημερινά την επιχείρηση, απαιτώντας άμεση ανταπόκριση. Οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, και όσοι εμπλέκονται στο δίκτυο διανομής αποτελούν στοιχεία αυτού του μικρο-περιβάλλοντος

3. Το μακρο-περιβάλλον του λιανεμπορίου

Αποτελείται από όσα στοιχεία του περιβάλλοντος δεν ελέγχει η επιχείρηση και τα οποία περιλαμβάνουν τις ευρύτερες κοινωνικές δυνάμεις, όπως δημογραφικοί, οικονομικοί, πολιτισμικοί και κοινωνικοί, πολιτικοί, νομικοί, τεχνολογικοί, αλλά και φυσικοί παράγοντες.

Η διαδικασία παρακολούθησης και συλλογής πληροφοριών από το μακρό και μικρο-περιβάλλον του λιανεμπορίου μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί τμήμα της έρευνας. Πολλές από τις πηγές πληροφοριών για τις περιβαλλοντικές αλλαγές έχουν ήδη περιγραφεί στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Το μακρο-περιβάλλον του λιανεμπορίου

1. Δημογραφικοί παράγοντες

Ο επιχειρηματίας πρέπει να εξετάζει τα υπάρχοντα δημογραφικά στοιχεία για να προσδιορίσει τι συμβαίνει στους πελάτες του και τις επιπτώσεις στην επιχείρησή του. Σε πολλές δυτικές χώρες ο πληθυσμός παραμένει σταθερός, αλλά από πλευράς ηλικιακής κατανομής σημειώνεται αύξηση στις ομάδες μεγαλύτερων ηλικιών (οι άνθρωποι ζουν περισσότερο). Οι γυναίκες καθυστερούν να κάνουν το πρώτο τους παιδί και αποκτούν λιγότερα παιδιά. Ο αριθμός των νοικοκυριών αυξάνεται, αλλά αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι αυξάνεται ο αριθμός των ανθρώπων που ζουν μόνοι και των οικογενειών με ένα γονέα.

Ο αριθμός των εργαζόμενων γυναικών μεγαλώνει και το προφίλ τους αλλάζει. Οι εργαζόμενες με παιδιά, σήμερα, είναι περισσότερες απ' ό,τι στο παρελθόν και συχνά δουλεύουν για προσωπική τους ικανοποίηση παρά απλώς για τα χρήματα. Επομένως, διαθέτουν λιγότερο χρόνο για τα ψώνια και την προετοιμασία του φαγητού, με αποτέλεσμα την αύξηση των αγορών από ένα μόνο κατάστημα, καθώς και των αγορών τυποποιημένων τροφίμων "ευκολίας".

Έχει επίσης παρατηρηθεί γεωγραφική μετακίνηση του πληθυσμού από τα κέντρα των πόλεων στα προάστια.

2. Οικονομικοί παράγοντες

Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου μπορεί να υπολογιστεί με βάση ορισμένα κριτήρια. Όταν το κατά κεφαλήν πραγματικό διαθέσιμο προσωπικό εισόδημα αυξάνεται, αυξάνεται και η διείσδυση διαρκών καταναλωτικών αγαθών στα νοικοκυριά. Τα περισσότερα σπίτια διαθέτουν πλέον τηλεόραση και ψυγείο, ενώ οι πωλήσεις πλυντηρίων πιάτων παρουσιάζουν άνοδο, καθώς έχουν ικανοποιηθεί άλλες ανάγκες. Σημαντική αύξηση επίσης παρουσιάζουν οι δαπάνες για ένδυση.

Άλλοι οικονομικοί παράγοντες που οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου πρέπει να παρακολουθούν είναι η πορεία του πληθωρισμού και το κόστος του δανεισμού.

3. Πολιτισμικοί και κοινωνικοί παράγοντες

Οι άνθρωποι γίνονται όλο και πιο ατομιστές και αισθάνονται διαρκώς πιο έντονη την ανάγκη για ατομική έκφραση. Αυτό αντανακλάται στην αύξηση των ειδών με το σήμα του κατασκευαστικού οίκου και των εξειδικευμένων καταστημάτων ένδυσης. Οι άνθρωποι δίνουν μεγαλύτερο βάρος σήμερα στην ποιότητα ζωής, και η υγιεινή διαβίωση και η προστασία του περιβάλλοντος είναι συνεχώς επίκαιρα θέματα. Το "κίνημα των καταναλωτών" ενισχύεται, πράγμα που απαιτεί από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν προς το συμφέρον των καταναλωτών. Ο τρόπος ζωής αλλάζει, γεγονός που εξηγείται εν μέρει από την αύξηση του αριθμού εκείνων που ταξιδεύουν στο εξωτερικό και εισάγουν νέα πρότυπα ζωής, διατροφής, και επιλογής καταναλωτικών προϊόντων. Το design καταλαμβάνει μεγαλύτερο χώρο στη ζωή και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα παρά στις τιμές. Αυτές οι κοινωνικές αλλαγές έχουν αντίκτυπο στις επιθυμίες και στις ανάγκες των πελατών. Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου καλούνται να τις παρακολουθήσουν, προκειμένου να εκπληρώσουν τον πρωταρχικό τους ρόλο δηλαδή, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση αυτών των αναγκών και επιθυμιών.

4. Πολιτικοί παράγοντες

Οι διαφορετικές πολιτικές φιλοσοφίες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το λιανικό εμπόριο. Κάθε πολιτικό κόμμα που αναλαμβάνει την εξουσία χειρίζεται διαφορετικά τα προβλήματα του πληθωρισμού, του ανταγωνισμού και της ανεργίας. Η πολιτική του φιλελευθερισμού, για παράδειγμα, αφήνει μεγαλύτερο πεδίο ελεύθερο στις δυνάμεις της αγοράς να καθορίσουν την πορεία των πραγμάτων, κάνοντας τις ελάχιστες δυνατές πολιτικές παρεμβάσεις. Οι ιδιωτικοποιήσεις δίνουν νέες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Η οικονομική πολιτική κάθε κυβέρνησης μπορεί επίσης να επιδρά στο ύψος των επιτοκίων, την άμεση ή έμμεση φορολογία, τις πιστώσεις, και σε ένα σωρό άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το λιανικό εμπόριο, το τζίρο και τα κέρδη.

5. Νομικοί παράγοντες

Στενά συνδεδεμένοι με την πολιτική φιλοσοφία είναι οι ρόλοι της νομοθεσίας και των αρχών που είναι συνδεδεμένες με την εφαρμογή της. Το υπουργείο Εμπορίου, με την αγορανομία και άλλες σχετικές υπηρεσίες, έχει τον κύριο λόγο για το πλαίσιο των κανονισμών που διέπουν τη λειτουργία των εμπορικών επιχειρήσεων στην οικονομία. Εκτός αυτού υπάρχει και η ειδική για τη διοίκηση των επιχειρήσεων νομοθεσία, η οποία αναθεωρείται συνεχώς. Επίσης, οι νόμοι για τα εμπορικά σήματα, τις τιμές, τις πιστώσεις, το ωράριο λειτουργίας, και τους όρους απασχόλησης εκσυγχρονίζονται κάθε τόσο, φέρνοντας αλλαγές και στον τρόπο λειτουργίας των εμπορικών καταστημάτων.

6. Τεχνολογικοί παράγοντες

Η πρόοδος της τεχνολογίας επιδρά τόσο στα προϊόντα που πουλούν οι επιχειρήσεις όσο και στον τρόπο που διενεργούνται οι πωλήσεις. Η εισαγωγή, ειδικότερα, των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η ανάπτυξη προωθημένων μεθόδων συλλογής και αξιοποίησης στοιχείων, έφεραν επαναστατικές αλλαγές σε ορισμένους τομείς του λιανικού εμπορίου.

Τα ηλεκτρονικά τερματικά πωλήσεων (ΗΤΠ), για παράδειγμα, παρέχουν στους λιανέμπορους λεπτομερείς πληροφορίες, που επιτρέπουν εξαιρετικά αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου αποθεμάτων, διαδικασίες αλλαγής τιμών, και άμεση ενημέρωση για τις πωλήσεις.

Με τη χρήση των πιστωτικών - και τελευταία των χρεωστικών-καρτών, γίνεται με απλό και αποτελεσματικό τρόπο η μεταφορά χρημάτων από το λογαριασμό του πελάτη στο λογαριασμό της επιχείρησης. Οι μέθοδοι αυτοί προσφέρουν πλεονεκτήματα και στις δυο πλευρές.

Οι οικολογικές οργανώσεις έχουν φέρει στο προσκήνιο τα προβλήματα της μόλυνσης, της ενεργειακής κρίσης, και της προοπτικής εξάντλησης περιορισμένων φυσικών πόρων. Η συνειδητοποίηση των περιβαλλοντικών ζητημάτων από το κοινό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία οικολογικών κομμάτων σε πολλές χώρες και αλλαγές στις συνήθειες των καταναλωτών. Η αλυσίδα καταστημάτων "Body Shop", για παράδειγμα, παρασκευάζει καλλυντικά αποκλειστικά από φυσικά προϊόντα, δε σπαταλά χρήματα σε πολυτελείς συσκευασίες, δεν κάνει πειράματα με ζώα, και τα φιαλίδια συσκευασίας δεν πετιούνται, αλλά ξαναχρησιμοποιούνται.

Το μικρο-περιβάλλον

Τα στοιχεία του μικρο-περιβάλλοντος που επιδρούν καθημερινά στις αποφάσεις των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου είναι οι ανταγωνιστές, τα μέλη του δικτύου διανομής, και οι πελάτες. Είναι επομένως απαραίτητο να παρακολουθούνται οι αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό, καθώς και η διάδρασή του με τις ευρύτερες κοινωνικές δυνάμεις του μακρο-περιβάλλοντος.

1. Ανταγωνιστές

Μέσα σε κάθε αγορά υπάρχει ανταγωνισμός για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών. Όπου παρουσιάζεται μια ευκαιρία, βρίσκεται κάποιος που την εντοπίζει και προσπαθεί να την αξιοποιήσει προς όφελος του. Κανένας επιχειρηματίας, ακόμα και όταν ελέγχει μεγάλο μερίδιο της αγοράς, δε διαθέτει την πολυτέλεια να εφησυχάζει, αφού η επιτυχία του κεντρίζει τους υπόλοιπους να εκμεταλλευτούν κι εκείνοι με τη σειρά τους τις ευκαιρίες που προσφέρονται. Η αγορά του λιανικού εμπορίου έχει παρομοιαστεί με ένα πεδίο μάχης, στο οποίο οι επιχειρηματίες αγωνίζονται για να κερδίσουν την προτίμηση του πελάτη.

2. Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές;

Το πρώτο βήμα στο σχεδιασμό μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι ο προσδιορισμός των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εξέταση δύο μεταβλητών: του καταστήματος και του προϊόντος. Ανταγωνισμός μπορεί να υπάρχει μεταξύ δυο καταστημάτων του ίδιου τύπου, όπως π.χ. μεταξύ του Μαρινόπουλου και του Σκλαβενίτη ή μεταξύ καταστημάτων διαφορετικού τύπου.

Οι λιανέμποροι συχνά αντιλαμβάνονται τον ανταγωνισμό ως το σύνολο των ομοειδών καταστημάτων, αλλά αυτός ο τρόπος προσδιορισμού του αντιπάλου δεν είναι πάντα ο καταλληλότερος. Για τον καταναλωτή, το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας των αγορών είναι η συνειδητοποίηση της ανάγκης ή της επιθυμίας του. Ακολουθεί μια σειρά ενεργειών, που καταλήγει στην τελική αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιεί αυτή την ανάγκη ή επιθυμία. Κάποια στιγμή, στη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, ο καταναλωτής θέτει το

ερώτημα: "Πού θα βρω να αγοράσω αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία;" Στο σημείο αυτό έχει μια σειρά επιλογών, που αφού τις εξετάσει, θα αποφασίσει ποια θα προτιμήσει.

Η κατανόηση της διαδικασίας αυτής έχει μεγάλη σημασία για τον επιχειρηματία. Του υποδεικνύει, αφενός, ότι ο καταναλωτής δε γνωρίζει ενστικτωδώς ποιο ακριβώς κατάσταση διαθέτει τα συγκεκριμένα προϊόντα και, αφετέρου, ότι στόχος του θα πρέπει να γίνει η αναγνώριση του από τους καταναλωτές, πράγμα που επιτυγχάνεται μόνον με την επικοινωνία.

3. Ο χάρτης αντιλήψεων

Ο καταναλωτής έχει μια ιδιαίτερη εικόνα για κάθε κατάσταση, από ένα σύνολο πιθανών επιλογών, και με αυτή ως βάση συγκρίνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, στο πλαίσιο ενός χάρτη αντιλήψεων. Αυτός συνίσταται στην αξιολόγηση διαφορετικών καταστημάτων από τους καταναλωτές, με βάση συγκεκριμένες συντεταγμένες -π.χ. ποιότητα και τιμές - σε γραφικές παραστάσεις. Η εγγύτητα των θέσεων διαφορετικών καταστημάτων στη γραφική παράσταση είναι μέτρο του βαθμού ανταγωνισμού μεταξύ τους. Από τη στιγμή που ο καταστηματάρχης ακολουθεί αυτή την προσέγγιση, είναι σε θέση όχι μόνο να προσδιορίσει τους ανταγωνιστές του, αλλά και να βρει ποιοι τον απειλούν άμεσα.

4. Μεριδία αγοράς

Ένας άλλος τρόπος υπολογισμού της δύναμης που διαθέτουν οι ανταγωνιστές είναι ο προσδιορισμός του μεριδίου της αγοράς που κατέχουν. Μια λογική υπόθεση είναι ότι όσοι κατέχουν ηγετικές θέσεις στην αγορά κάνουν τουλάχιστον κάτι σωστά στη δουλειά τους, αλλιώς δε θα βρίσκονταν σε αυτή τη θέση. Το επόμενο στάδιο σε αυτού του είδους την ανάλυση είναι ο καθορισμός του μεριδίου αγοράς, όχι μόνο με βάση τον τύπο του καταστήματος, αλλά και τον τύπο του ίδιου του προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να εντοπιστούν οι πιθανές αδυναμίες του προϊόντος ή της επιχείρησης.

5. Η θέση των ανταγωνιστών στην αγορά

Για να εντοπιστούν οι αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών πρέπει να εξετάζονται και τα άλλα στοιχεία που συνθέτουν τη λιανεμπορική τους στρατηγική. Η θέση, οι τιμές, οι επικοινωνίες, αλλά και το ίδιο το προϊόν, πιθανόν να αποδειχτούν η αχίλλειος πτέρνα μιας επιχείρησης και να αφήνουν το πεδίο ανοιχτό στους ανταγωνιστές της.

6. Ανταγωνιστική στρατηγική

Η ανάλυση των ανταγωνιστών προσφέρει στον επιχειρηματία καλύτερη κατανόηση των αντιπάλων του και τη δυνατότητα να προβλέπει τη συμπεριφορά τους και τις αντιδράσεις τους απέναντι στη δική του στρατηγική. Η κατάστρωση της κατάλληλης στρατηγικής για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού είναι το επόμενο βήμα. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, το πεδίο της μάχης διεθνώς μεταφέρθηκε από τις τιμές στην ποιότητα. Στη δεκαετία του 1980, η έμφαση μετατοπίστηκε στην ποικιλία των επιλογών και τις πρόσθετες υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες.

7. Άλλα μέλη στο δίκτυο διανομής

Ο λιανέμπορος είναι, εξ ορισμού, ο τελευταίος κρίκος στην αλυσίδα της διανομής. Τα προϊόντα περνούν από τους αρχικούς κατασκευαστές μέσω αρκετών μεσαζόντων (πράκτορες, χονδρέμποροι, κ.ο.κ.), πριν φτάσουν στο λιανέμπορο. Αν οποιοσδήποτε κρίκος της αλυσίδας δε λειτουργήσει σωστά, ο λιανέμπορος, που είναι ο τελευταίος, υφίσταται τις αρνητικές

επιπτώσεις. Για το λόγο αυτό, τις όποιες αποφάσεις του για το δίκτυο διανομής θα πρέπει οπωσδήποτε να τις παίρνει, αφού πρώτα ενημερωθεί και συστηματοποιήσει τις πληροφορίες του. Ο κάθε κρίκος της αλυσίδας διανομής λειτουργεί με βάση τον κανόνα ότι, για κάθε υπηρεσία που παρέχει (κατάτμηση της ποσότητας, μεταφορές, αποθήκευση, κ.λπ.), παίρνει κάποια αμοιβή (συνήθως οικονομική).

8. Συνεργασία και σύγκρουση

Όταν όλα τα μέλη του δικτύου συνεργάζονται άψογα και ενεργούν υπέρ του αμοιβαίου συμφέροντος, οι συνθήκες είναι ιδανικές. Ωστόσο ανακύπτουν προβλήματα, όταν π.χ. κάποιο μέλος θεωρεί ότι άλλοι επωφελούνται εις βάρος του ή ότι παίρνουν δυσανάλογα μεγάλο μέρος των ανταμοιβών.

9. Ισχύς

Σε αυτό το στάδιο μπαίνει το θέμα της ισχύος μέσα στο δίκτυο, επειδή η άσκηση της όχι μόνον ελαττώνει τις τριβές, αλλά και ενισχύει τη συνεργασία. Σε ορισμένους τομείς του λιανεμπορίου, όπως π.χ. στα είδη παντοπωλείου, η ζυγαριά της ισχύος έχει μετακινηθεί από τον κατασκευαστή στη μεγάλη αλυσίδα, η οποία υπαγορεύει πλέον τους όρους συνεργασίας. Το γεγονός αυτό έχει συνέπειες τόσο για τους κατασκευαστές, που υποστηρίζουν ότι τα κέρδη τους δεν επαρκούν για να χρηματοδοτούν την έρευνα για νέα προϊόντα, όσο και για τους καταναλωτές, που μπορεί να αντιμετωπίζουν μειωμένα περιθώρια επιλογών. Οι μικροί έμποροι επίσης διαμαρτύρονται γιατί δεν είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τις εξαιρετικά χαμηλές τιμές των σουπερμάρκετ.

10. Καθετοποιημένα συστήματα μάρκετινγκ

Πώς αντιδρούν λοιπόν οι λιανέμποροι στις εξελίξεις που σημειώνονται στα δίκτυα διανομής; Ένας τρόπος είναι η δημιουργία των Καθετοποιημένων Συστημάτων Μάρκετινγκ (ΚΣΜ), η δημιουργία, δηλαδή, συμβασιακών δεσμών μεταξύ των μελών του δικτύου, π.χ. με τη σύναψη συμβολαίου, ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή συνεργασία και η λειτουργία ως ενιαίου συνόλου. Στις ανεπτυγμένες χώρες έχουν διαμορφωθεί τρεις τύποι Κ.Σ.Μ.:

(α) Το ενοποιημένο Κ.Σ.Μ. Όλα τα στάδια, από την παραγωγή ως τη λιανική πώληση, βρίσκονται υπό την ενιαία ιδιοκτησία μιας εταιρείας.

(β) Το από ενιαία διοίκηση ΚΣΜ. Κάθε μέλος του δικτύου διανομής διατηρεί την ανεξαρτησία του, αλλά υπάγεται στο συντονισμό που αναλαμβάνει ένα κυρίαρχο μέλος.

(γ) Το συμβασιακό Κ.Σ.Μ. Παρουσιάζει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη και λειτουργεί βάσει της υπάρχουσας νομοθεσίας που ρυθμίζει τις συμπράξεις ή βάσει συμβάσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι συμβασιακού ΚΣΜ.

(i) Το Κ.Σ.Μ λιανέμπορων. Ιδρύεται από ομάδα ανεξάρτητων λιανέμπορων που συμπράττουν για να πετύχουν οικονομικότερες αγορές. Όσοι μετέχουν οφείλουν να αγοράζουν μέρος των προμηθειών τους (συνήθως γύρω στο 30-50%) από τον όμιλο.

(ii) Το Κ.Σ.Μ χονδρεμπόρων, όπως π.χ. ο διεθνής όμιλος Spar. Διαφέρει από τον προηγούμενο τύπο μόνο στο ότι ιδρύεται από ένα χονδρέμπορο. Εκτός από τις οικονομίες χάρη σε αγορές όγκου, τα μέλη τους βοηθούνται σε ότι αφορά το σχεδιασμό των πωλήσεων, την παρουσίαση και τιμολόγηση των προϊόντων, κ.λ.π., και θεωρούνται από τους πελάτες κομμάτι ενός μεγαλύτερου ομίλου, που αναλαμβάνει και τη διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο.

(iii) **Το Κ.Σ.Μ παραγωγών**, που είναι γνωστό και ως δικαιόχρηση (franchising). Σ' αυτό, τα εμπλεκόμενα μέρη είναι δύο: ο δικαιοδότης και ο δικαιοδόχος. Ο δικαιοδότης έχει δημιουργήσει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό προφίλ (σχήμα) το οποίο παραχωρεί στο δικαιοδόχο έναντι οικονομικού τιμήματος (συνήθως ένα εφάπαξ ποσό συν ένα ποσοστό επί του κύκλου εργασιών ως προμήθεια). Από τα πολύ επιτυχημένα παραδείγματα του τύπου αυτού είναι η Benetton και η Me Donald's.²

3.26. Ολοκλήρωση και Έλεγχος της Στρατηγικής του Λιανικού Εμπορίου

Είναι ζωτικής σημασίας να θεωρήσει ο λιανέμπορος το στρατηγικό σχεδιασμό σα μια σειρά ολοκληρωμένων και δυναμικών ενεργειών και όχι σαν στατική έννοια.

Συγκεκριμένα, τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες πρέπει να εκτιμηθούν στην ανάπτυξη και εφαρμογή κάθε ολοκληρωμένης στρατηγικής λιανικού εμπορίου:

- Οι διαδικασίες προγραμματισμού (σχεδιασμού) και ανάλυσης ευκαιριών.
- Η μέτρηση της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων.
- Η παραγωγικότητα της στρατηγικής.
- Η χρήση της νέας τεχνολογίας.

3.27. Διαδικασίες Προγραμματισμού και Ανάλυση Ευκαιριών

Παρακάτω παρουσιάζονται οι διαδικασίες προγραμματισμού που χρειάζονται έλεγχο από κάθε λιανέμπορο, όταν αυτός εφαρμόζει μια στρατηγική.

Ακολουθώντας αυτές τις ενέργειες, ο προγραμματισμός γίνεται συστηματικά και οι πληροφορίες συλλέγονται από όλες τις σχετικές πηγές.

1. Η διοίκηση της επιχείρησης σκιαγραφεί τη γενική κατεύθυνση και τους στόχους της επιχείρησης.
2. Παρέχονται γραπτές κατευθυντήριες γραμμές στα μέσα και κατώτερα στελέχη.
3. Τα στελέχη της επιχείρησης λαμβάνουν πληροφορίες από όλους τους τύπους εσωτερικών και εξωτερικών πηγών.
4. Τα κατώτερα στελέχη ενθαρρύνονται να προσφέρουν νέες ιδέες σε αυτό το πρώτο στάδιο του προγραμματισμού.
5. Δημιουργούνται σχέδια "από πάνω προς τα κάτω" (από τα ανώτατα στελέχη) και "από κάτω προς τα πάνω" ή οριζόντια (από τα μέσα και κατώτερα στελέχη).
6. Παρουσιάζονται συγκεκριμένα σχέδια, όπως σημεία ελέγχου και ημερομηνίες.

Και οι ευκαιρίες πρέπει να εξετάζονται συστηματικά ανάλογα με την επίδρασή τους στη συνολική στρατηγική και όχι με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Όταν αξιολογούν νέες ευκαιρίες, οι λιανέμποροι πρέπει να αναπτύσσουν μορφές διαγραμμάτων ευκαιριών πωλήσεων, τα οποία κατατάσσουν την υπόσχεση των νέων αγαθών, υπηρεσιών και καταστημάτων χρησιμοποιώντας διάφορα κριτήρια. Με αυτό τον τρόπο, οι ευκαιρίες πρέπει να εκτιμηθούν στη βάση ολοκληρωμένων στρατηγικών που οι λιανέμποροι προσπαθούν μέσω αυτών να επιτύχουν τους στόχους τους.

² R.Cox & P. Brittain, Λιανικές πωλήσεις, Κλειδάριθμος, 1995

3.28. Μέτρηση της Εκτέλεσης των Δραστηριοτήτων

Με τον προσδιορισμό των σχετικών μετρήσεων εκτέλεσης και τη θέση προτύπων (στόχων) για καθένα από αυτούς, κάθε λιανέμπορος μπορεί να αναπτύξει και να ολοκληρώσει τη στρατηγική του καλύτερα. Από τους πιο συνηθισμένους τρόπους μέτρησης της εκτέλεσης είναι τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις, τα έσοδα από πωλήσεις ανά κατηγορία αγαθών ή υπηρεσιών, τα μικτά περιθώρια κέρδους σε χρήματα και ποσοστά, οι πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο χώρου καταστήματος, ο δείκτης απόδοσης μικτού περιθωρίου κέρδους στην επένδυση, η ταχύτητα κυκλοφορίας του αποθέματος, τα ποσοστά εκπτώσεων, η κυκλοφορία εργαζομένων, οι διάφοροι χρηματοοικονομικοί δείκτες και η δυνατότητα κέρδους. Οι λιανέμποροι με διάφορα μεγέθη και διαφορετικές γραμμές προϊόντων και υπηρεσιών χρειάζονται πληροφορίες για τον κλάδο τους που συλλέγονται σχετικά εύκολα από πηγές δευτερογενών στοιχείων. Υπάρχουν κάποιοι επιχειρηματικοί δείκτες που ισχύουν για διάφορες κατηγορίες λιανέμπορων. Καθένας από αυτούς τους δείκτες έχει ισχυρή επίδραση στη βραχυχρόνια και μακροχρόνια εκτέλεση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Παρουσιάζονται παρακάτω μερικοί τέτοιοι δείκτες:

A. ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

$$1. \text{Αριθμοδείκτης Ειδικής ή Πραγματικής ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό - Απόθεμα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης Πραγματικής ή Ειδικής Ρευστότητας μας ενημερώνει για την ρευστότητα της επιχείρησης και συγκεκριμένα αν μπορεί η επιχείρηση να καλύψει εντός του οικονομικού έτους τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις της μέσω των Απαιτήσεων και των Διαθεσίμων μόνο, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα Αποθέματα. Αυτό γιατί το ποσό που θα προκύψει από την ρευστότητα των Αποθεμάτων, δεν θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για εξόφληση Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων αλλά για την αντικατάσταση Αποθεμάτων.

Ο αριθμοδείκτης Πραγματικής Ρευστότητας αποτελεί καλύτερη ένδειξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να εξοφλεί τις τρέχουσες υποχρεώσεις της από ότι ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας.

Ο αριθμοδείκτης Πραγματικής Ρευστότητας μας δείχνει πόσες φορές τα ταχέως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης καλύπτουν τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις της.

Για να έχουμε ρευστότητα θα πρέπει ο δείκτης Πραγματικής Ρευστότητας να είναι μεγαλύτερος από 1. Αντίθετα ένας αριθμοδείκτης μικρότερος από 1 δείχνει ότι τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης είναι ανεπαρκή για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις της, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να εξαρτάται από τις μελλοντικές της πωλήσεις, προκειμένου να εξασφαλίσει επαρκή ρευστότητα.

$$2. \text{Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν - Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας μας ενημερώνει αν η επιχείρηση μπορεί να καλύψει εντός του οικονομικού έτους τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις της μέσω του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού (Αποθέματα, Απαιτήσεις, Διαθέσιμα). Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις κατηγορίες που συνθέτουν το Κυκλοφορούν Ενεργητικό καθώς επίσης και στο ποσοστό συμμετοχής κάθε μιας στο σύνολο αυτού. Αυτό γιατί μια εταιρεία που έχει σε ποσοστό, περισσότερα μετρητά είναι σε καλύτερη, από απόψεως ρευστότητας, θέση από μια άλλη που έχει περισσότερα σε ποσοστά αποθέματα, έστω και αν οι δύο έχουν τον ίδιο αριθμοδείκτη Γενικής Ρευστότητας.

Επίσης ο αριθμοδείκτης αυτός δεν δείχνει μόνο το μέτρο της ρευστότητας μιας επιχείρησης αλλά και το περιθώριο ασφάλειας που διατηρεί η διοίκηση της, για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κινήσεως.

Το ελάχιστο αποδεκτό μέγεθος για μια "υγιή" επιχείρηση είναι ο δείκτης να ισούται με την μονάδα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο "ασφαλής" είναι μια επιχείρηση.

Υπερεπάρκεια όμως ρευστότητας ακινητοποιεί τα διαθέσιμα και βλάπτει την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το αντίθετο, δηλαδή η μικρή επάρκεια ρευστών μειώνει την ικανότητα πληρωμών ενώ η ανεπάρκεια οδηγεί στη πλήρη παύση των πληρωμών.

B. ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Εισπράξεως Απαιτήσεων δείχνει πόσες φορές, κατά μέσο όρο, εισπράττονται κατά την διάρκεια της λογιστικής χρήσης οι Απαιτήσεις της επιχείρησης. Στις Απαιτήσεις περιλαμβάνονται οι φορτωτικές εισπρακτέες, τα γραμμάτια ή οι συναλλαγματικές και οι απαιτήσεις με ανοικτούς λογαριασμούς. Για την εύρεση της μέσης πραγματικής δέσμευσης των κεφαλαίων μιας επιχείρησης από τους πελάτες της, ή τη μέση χρονική περίοδο που απαιτείται για την είσπραξη των απαιτήσεων της διαιρούμε τις Απαιτήσεις με τις Ημερήσιες Πωλήσεις (δηλ. Ετήσιες Πωλήσεις / 365). Επομένως όσο μεγαλύτερη είναι η Ταχύτητα Εισπράξεως Απαιτήσεων τόσο μικρότερος είναι ο χρόνος παραμονής αυτών στην Επιχείρηση.

$$1. \text{ Αριθμοδείκτης Μέσης περιόδου Είσπραξης} = \frac{\text{Απαιτήσεις}}{\text{Πωλήσεις / 365}}$$

Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση πρέπει να διατηρείται όσο γίνεται μικρότερη, όχι μόνο διότι τα κεφάλαια που δεσμεύονται για την χρηματοδότηση των πωλήσεων έχουν κάποιο δραχμικό κόστος, αλλά διότι έχουν και ένα κόστος ευκαιρίας, λόγω του ότι θα μπορούν να επενδυθούν αποδοτικά κάπου αλλού.

Ο αριθμοδείκτης Ταχύτητας Εισπράξεως Απαιτήσεων, παρέχει ένδειξη της ποιότητας και του βαθμού ρευστότητας των απαιτήσεων μιας επιχείρησης, καθώς και κατά πόσο επιτυχής υπήρξε η διοίκηση αυτής στην είσπραξη των απαιτήσεων της. Ο υπολογισμός του δείκτη αυτού αποτελεί τον καλύτερο τρόπο για να διαπιστωθεί αν οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης είναι

πολύ μεγάλες σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κυκλοφοριακά της στοιχεία. Όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα εισπράξεως των απαιτήσεων μιας επιχείρησης τόσο μικρότερος είναι ο χρόνος δεσμεύσεως των κεφαλαίων της, και τόσο καλύτερη είναι η θέση της από άποψη χορηγούμενων πιστώσεων. Επιπλέον μεγάλη ταχύτητα στην είσπραξη των απαιτήσεων σημαίνει μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς πελάτες. Μια αύξηση του αριθμοδείκτη ενδέχεται στους παρακάτω λόγους:

1. Στην μείωση των πωλήσεων με παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων.
2. Στην μείωση των απαιτήσεων και στην αναλογικά μεγαλύτερη μείωση των Πωλήσεων.
3. Στην αύξηση των πωλήσεων και στην αναλογικά μεγαλύτερη αύξηση των Απαιτήσεων.
4. Στην μείωση των Πωλήσεων χωρίς ταυτόχρονη μείωση των απαιτήσεων.
5. Στην αύξηση των απαιτήσεων χωρίς ταυτόχρονη μεταβολή των Πωλήσεων.

Διακυμάνσεις στον αριθμοδείκτη από χρόνο σε χρόνο, δείχνουν τις μεταβολές της πιστωτικής πολιτικής της επιχείρησης ή μεταβολή της ικανότητας της να εισπράττει της απαιτήσεις της.

$$2. \text{ Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$

Ο αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού μας δείχνει πόσες φορές, κατά μέσο όρο, στη διάρκεια της λογιστικής χρήσης περιστρέφει η αξία του συνόλου του Ενεργητικού μέσω των πωλήσεων.

Με την παρακολούθηση του δείκτη αυτού διαχρονικά διαπιστώνουμε την πορεία της επιχείρησης, καθώς και τον βαθμό χρησιμοποίησεως των περιουσιακών στοιχείων.

Ένας υψηλός αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού σημαίνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις της. Τα αντίθετο αποτελεί ένδειξη όχι εντατικής χρησιμοποίησεως των περιουσιακών της στοιχείων, οπότε θα πρέπει ή να αυξήσει το βαθμό χρησιμοποίησεως αυτών ή να προβεί στη ρευστοποίηση μέρους των περιουσιακών στοιχείων.

Γ.ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο δείκτης Μικτού Κέρδους μας δείχνει πόσο επικερδής είναι μία επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων της, καθώς και την πολιτική τιμών που ακολουθεί. Μια επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να έχει αρκετά υψηλό ποσοστό Μικτού Κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως να της αφήνει ένα ικανοποιητικό Καθαρό Κέρδος, σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί.

$$1. \text{ Αριθμοδείκτης Μικτού Κέρδους} = \frac{\text{Μικτά κέρδη (x100)}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ένας υψηλός αριθμοδείκτης Μικτού Κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει μεγάλες διαφορές μεταξύ κόστους παραγωγής και πωλήσεων. Αντίθετα ένας χαμηλός αριθμοδείκτης Μικτού Κέρδους δείχνει όχι καλή πολιτική της διοίκησης στο τομέα των αγορών και πωλήσεων.

$$2. \text{ Αριθμοδείκτης Καθαρού Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη} \times 100}{\text{Πωλήσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης Καθαρού Κέρδους δείχνει το ποσοστό του Καθαρού Κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της. Με άλλα λόγια ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό κέρδους που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις Καθαρές Πωλήσεις του Κόστους Πωλήσεων και των λοιπών εξόδων της επιχείρησης.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης Καθαρού Κέρδους τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Ο αριθμοδείκτης αυτός είναι πολύ χρήσιμος δεδομένου ότι οι προβλέψεις για μελλοντικά Καθαρά Κέρδη της επιχείρησης βασίζονται επί του προβλεπόμενου ύψους των πωλήσεων και του ποσοστού καθαρού κέρδους.

$$3. \text{ Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη} \times 100}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων μετρά την αποτελεσματικότητα των κεφαλαίων που έχουν επενδύσει οι φορείς της επιχείρησης. Η αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων εξεταζόμενη από μόνη της θεωρείται επαρκής όταν καλύπτει το επιτόκιο της αγοράς και επιπλέον αφήνει και πρόσθετο ποσοστό το οποίο είναι η αμοιβή του επιχειρηματικού κινδύνου.

Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων αποτελεί ένδειξη μη ικανοποιητικής παραγωγικότητας, υπερεπενδύσεων κεφαλαίων τα οποία δεν απασχολούνται πλήρως και διαφόρων άλλων μη ευνοϊκών παραγόντων.

Αντίθετα ένας υψηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων αποτελεί, ένδειξη ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί εύστοχα τα κεφάλαια της και γενικά έχει ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες.

$$4. \text{ Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων} = \frac{\text{Κέρδη} + \text{Χρεωστικοί Τόκοι} \times 100}{\text{Σύνολο παθητικού}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει την αποδοτικότητα του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων στην επιχείρηση (ιδίων και ξένων), Συσχετιζόμενος ο δείκτης αυτός με το αριθμοδείκτη της αποδοτικότητας των Ιδίων Κεφαλαίων μπορούμε να διαπιστώσουμε αν συμφέρει ή όχι σε μια επιχείρηση η χρησιμοποίηση του Ξένου Κεφαλαίου.

Τα Χρηματοοικονομικά Έξοδα αποτελούν τους τόκους του Ξένου Κεφαλαίου και προστίθενται στα Καθαρά Κέρδη χρήσεως γιατί αποτελούν την αμοιβή των πιστωτών της επιχείρησης για την προσφορά των Ξένων Κεφαλαίων τους. Χαμηλή αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων ενδέχεται να σημαίνει μια κάποια υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση, σε σύγκριση με τις πωλήσεις της, υψηλές δαπάνες για την επίτευξη των πωλήσεων της, υψηλά γενικά έξοδα, κακή διαχείριση και γενικά δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Αντίθετα υψηλή αποδοτικότητα παρέχει ένδειξη ότι η επιχείρηση βαδίζει σωστά και σταθερά χωρίς να έχει να αντιμετωπίσει τους παραπάνω παράγοντες.

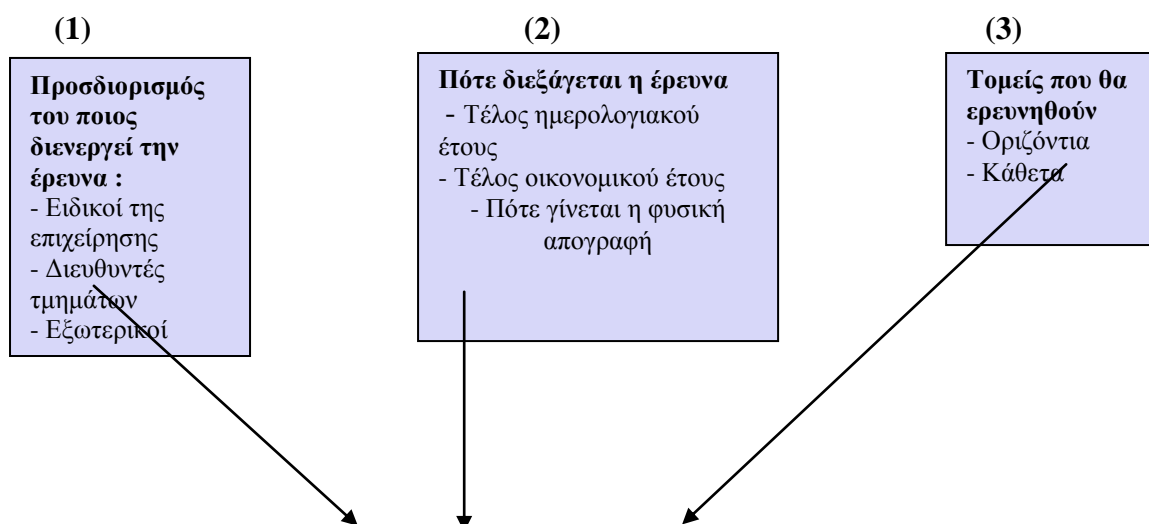
3.29. Παραγωγικότητα

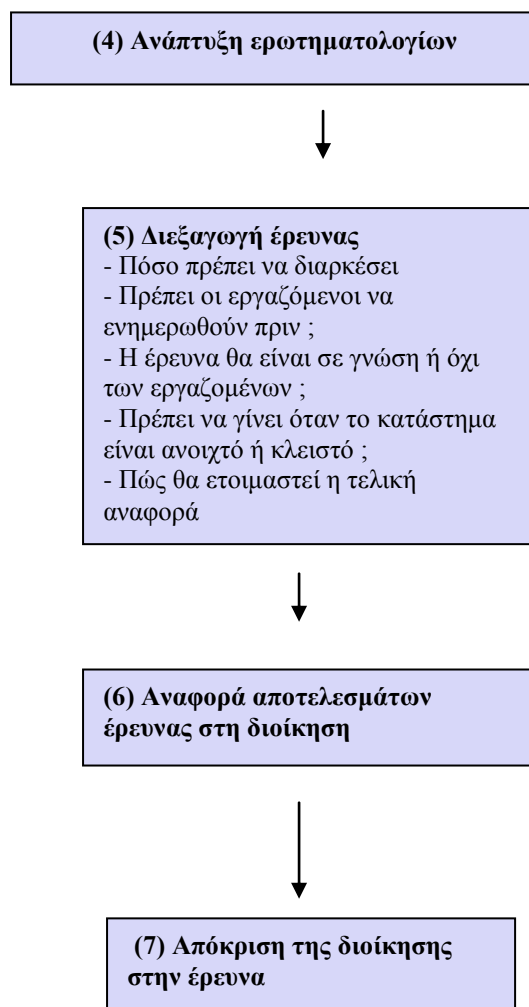
Η παραγωγικότητα αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα με την οποία υλοποιείται μια στρατηγική και κάθε λιανέμπορος ενδιαφέρεται να επιτυγχάνει κέρδη και στόχους που έχει θέσει ενώ παράλληλα να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος. Οι πιο παραγωγικές στρατηγικές είναι αυτές που ολοκληρώνονται σε συνάρτηση με την αγορά στόχο, τη γεωγραφική θέση και τις λειτουργίες του λιανέμπορου, του μίγματος προϊόντων, της τιμολόγησης και της προβολής.

3.30. Η Χρήση της Έρευνας στον Έλεγχο της Στρατηγικής του Λιανικού Εμπορίου

Σαν λιανεμπορική έρευνα - έλεγχος μπορεί να οριστεί, μια συστηματική κριτική και αμερόληπτη επισκόπηση και εξέταση των βασικότερων σκοπών και πολιτικών της λιανεμπορικής λειτουργίας και οι μέθοδοι, διαδικασίες και απασχολούμενο προσωπικό που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για την επίτευξη αυτών των πολιτικών και των στόχων. Δεν είναι έλεγχος κάθε αξιολόγηση του προσωπικού, του οργανισμού ή των μεθόδων του, μπορούν όμως να είναι τμήματα ενός λιανεμπορικού ελέγχου. Μια σωστή λιανεμπορική έρευνα - έλεγχος απαιτεί να διεξάγεται σε κανονική, περιοδική βάση, να είναι κατανοητή, συστηματική και να πραγματοποιείται με αντικειμενικό και αμερόληπτο τρόπο. Η διεξαγωγή της έρευνας που περιγράφεται στο Σχήμα 3.6, περιλαμβάνει διάφορα στάδια:

1. Προσδιορισμό του ποιος διενεργεί την έρευνα.
2. Προσδιορισμό του πότε και πόσο συχνά διεξάγεται η έρευνα.
3. Προσδιορισμό των τομέων που θα ερευνηθούν.
4. Τη δημιουργία ερωτηματολογίων.
5. Την ίδια την έρευνα.
6. Την αναφορά των ευρημάτων της έρευνας στη διοίκηση.
7. Την απόκριση της διοίκησης στην έρευνα.





Σχήμα 3.6.: Διεξαγωγή έρευνας

3.30.1. Προσδιορισμός του Ποιός Διενεργεί την Έρευνα

Όταν διεξάγεται μια έρευνα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τρεις ομάδες ανθρώπων: οι ειδικοί της επιχείρησης, οι διευθυντές τμημάτων της επιχείρησης και εξωτερικοί ερευνητές. Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα καθεμιάς από τις παραπάνω ομάδες. Οι ειδικοί της επιχείρησης είναι εσωτερικό προσωπικό με πρώτη τους ενασχόληση τη λιανεμπορική έρευνα. Πλεονεκτούν στην εξειδίκευση στην έρευνα, στο επίπεδο γνώσης για το λιανέμπορο και στη χωρίς χρονικά κενά παρουσία τους. Όμως είναι πολύ δαπανηροί για τους μικρούς λιανέμπορους και διαθέτουν περιορισμένη ανεξαρτησία από τους ερευνόμενους. Οι διευθυντές τμημάτων της επιχείρησης είναι εσωτερικό προσωπικό με προτεραιότητα στις διοικητικές λειτουργίες, που όμως συμμετέχουν και στις έρευνες. Πλεονεκτούν στο χαμηλό κόστος, είναι γνώστες της επιχείρησης και γνωρίζουν τις λειτουργίες των τμημάτων τους. Μειονεκτούν στο ότι καταναλώνουν χρόνο από την κύρια εργασία τους, υστερούν σε

αντικειμενικότητα και έχουν να αντιμετωπίσουν την πίεση του χρόνου και την συνθετότητα της εσωεπιχειρησιακής έρευνας.

Οι εξωτερικοί ερευνητές είναι άνθρωποι που δεν ανήκουν στο προσωπικό του λιανέμπορου, αλλά συνεργάζονται μαζί του σαν σύμβουλοι (έναντι αμοιβής). Πλεονεκτήματα τους η μεγάλη εμπειρία. Μειονεκτήματα, το υψηλό κόστος, η χρονική καθυστέρηση ώσπου να εξοικειωθούν με την επιχείρηση του λιανέμπορου, η αποτυχία των λιανέμπορων να συνεργάζονται με εξωτερικούς ειδικούς συνεργάτες σε μακροχρόνια βάση και η δυσπιστία από μέρους των υπαλλήλων του λιανέμπορου. Στη διεξαγωγή των ερευνών είτε ασχολείται μία μόνο από τις παραπάνω ομάδες, είτε χρησιμοποιείται συνδυασμός τους.

3.30.2. Προσδιορισμός του Πότε και Πόσο

Πόσο Συχνά Διεξάγεται η Έρευνα;

Λογικός χρόνος διεξαγωγής μιας λιανεμπορικής έρευνας - ελέγχου είναι το τέλος του ημερολογιακού έτους, το τέλος της οικονομικής χρήσης ή η εποχή μιας γενικής φυσικής απογραφής. Καθεμιά από τις παραπάνω χρονικές στιγμές είναι κατάλληλη για την αξιολόγηση των λειτουργιών του λιανέμπορου για την προηγούμενη περίοδο.

3.30.3. Προσδιορισμός των Τομέων που θα Ερευνηθούν

Υπάρχουν δυο μορφές λιανεμπορικής έρευνας - ελέγχου : **η οριζόντια και η κάθετη**. Η πρώτη είναι μια ανάλυση της συνολικότερης απόδοσης του λιανέμπορου, από τη φιλοσοφία της επιχείρησης του, τους στόχους και την ικανοποίηση των πελατών του μέχρι το βασικό μίγμα λιανεμπορικής στρατηγικής και τις εφαρμογές του. Η κάθετη μορφή είναι μια σε βάθος ανάλυση της απόδοσης της επιχείρησης σε ένα τομέα λειτουργιών της όπως την υποστήριξη πελατών, την πίστωση κ.λ.π. Οι δυο μορφές μπορούν να χρησιμοποιηθούν συμπληρωματικά μια και η οριζόντια πάντα αφήνει χωρίς εξέταση τομείς που απαιτούν βαθύτερη ανάλυση.

3.30.4. Δημιουργία Ερωτηματολογίων

Για να είναι συστηματικότερη η έρευνα - έλεγχος καταρτίζονται ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια καταγράφουν τους τομείς που θα ερευνηθούν, όπως και τις αναγκαίες από τους τομείς αυτούς πληροφορίες.

3.30.5. Διεξαγωγή της Έρευνας

Η διοίκηση θα έχει καθορίσει από πριν το πόσο καιρό θα διαρκέσει η έρευνα και θα προσπαθήσει να μη ξεφύγει από το χρονικό προγραμματισμό της. Η πρότερη ενημέρωση των εργαζομένων επηρεάζεται από δύο συγκρουόμενους παράγοντες που πρέπει να εξετάζει η διοίκηση: την ανάγκη πρότερης επεξεργασίας κάποιων πληροφοριών ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και να εξοικονομηθεί χρόνος έναντι της επιθυμίας να παρουσιαστεί μια αληθινή εικόνα και όχι μια τεχνητή (που ίσως προκύψει εάν υπάρχει ενημέρωση των

υπαλλήλων). Μια έρευνα έλεγχος με ενημερωμένους τους υπαλλήλους είναι επιθυμητή όταν οι εργαζόμενοι ερωτούνται για συγκεκριμένα λειτουργικά θέματα και βοηθούν στη συλλογή στοιχείων για την έρευνα. Συνίσταται οι υπάλληλοι να μην είναι ενημερωμένοι σε περιπτώσεις όπως, μια έρευνα για την προσωπική πώληση όπου ο ερευνητής παίζει τον ρόλο ενός πελάτη ώστε να εξετάζει τις αντιδράσεις του υπαλλήλου. Ακόμα εξετάζεται αν η έρευνα είναι προτιμότερο να διεξαχθεί εκτός ωραρίου καταστήματος ή την ώρα λειτουργίας του καταστήματος. Τέλος, πρέπει να αποφασισθεί και η μορφή που θα έχει η αναφορά προς την διοίκηση (επίσημη, ανεπίσημη, αναλυτική, συνοπτική κλπ).

3.30.6. Αναφορά των Ευρημάτων της Έρευνας στην Διοίκηση

Το τελευταίο βήμα στην έρευνα - έλεγχο είναι η παρουσίαση των ευρημάτων και οι προτάσεις προς τη διοίκηση. Είναι αρμοδιότητα της διοίκησης (και όχι του ερευνητή) να αποφασίσει αν χρειάζεται να γίνουν κάποιες διορθώσεις.

3.30.7. Απόκριση της Διοίκησης στην Έρευνα

Η διοίκηση αφού μελετήσει τα ευρήματα της έρευνας - ελέγχου, ενεργεί ανάλογα. Συνεχίζει στους τομείς που λειτουργεί επιτυχημένα και διορθώνει τις αδυναμίες στους υπόλοιπους τομείς. Όλες οι ενέργειες πρέπει να είναι συνεπείς με τη στρατηγική του λιανικού εμπορίου και να είναι καταγραμμένες και αποθηκευμένες στο πληροφοριακό σύστημα λιανικού εμπορίου.

3.31. Προβλήματα στη Διεξαγωγή της Έρευνας

Υπάρχουν αρκετά προβλήματα που είναι δυνατό να παρουσιαστούν όταν διεξάγεται μια λιανεμπορική έρευνα, όπως: Η έρευνα μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή.

- Η έρευνα μπορεί να είναι χρονοβόρα.
- Τα πρότυπα απόδοσης να μην είναι ακριβή.
- Οι εργαζόμενοι μπορεί να νοιώσουν ότι απειλούνται και να μη συνεργάζονται απόλυτα.
- Μπορεί να συλλέγουν λανθασμένα στοιχεία.
- Η διοίκηση μπορεί να μην αποκριθεί στα ευρήματα

3.32. Λιανικό Εμπόριο Υπηρεσιών

Υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες λιανικού εμπορίου υπηρεσιών; τα νοικιασμένα αγαθά, τα ιδιόκτητα αγαθά και τα μη-αγαθά. Με τις υπηρεσίες νοικιασμένων αγαθών, οι καταναλωτές μισθώνουν φυσικά αγαθά για μια δεδομένη χρονική περίοδο. Με τις υπηρεσίες ιδιόκτητων αγαθών οι καταναλωτές επισκευάζουν ή αλλάζουν τα προϊόντα τους. Με τις υπηρεσίες μη αγαθών, οι καταναλωτές λαμβάνουν την προσωπική εμπειρία αυτού που παρέχει υπηρεσίες, χωρίς να εμπλέκονται φυσικά προϊόντα.

3.32.1. Ιδιαιτερότητες και Στρατηγικές του Λιανικού Εμπορίου Υπηρεσιών

Οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών που επηρεάζουν τη στρατηγική λιανικού εμπορίου είναι:

1. Η άυλη φύση πολλών υπηρεσιών κάνει δύσκολη την επιλογή των καταναλωτών μεταξύ των ανταγωνιστικών προσφορών.
2. Αυτός που παρέχει υπηρεσίες και οι υπηρεσίες του είναι πολλές φορές αδιαχώριστες.
3. Η αβεβαιότητα των υπηρεσιών εμποδίζει την αποθεματοποίηση και αυξάνει τους κινδύνους.
4. Η ανθρώπινη φύση πολλών υπηρεσιών τις κάνει πιο μεταβλητές.

Η άυλη φύση των υπηρεσιών δυσκολεύει τις εταιρίες στο να δημιουργήσουν μια στρατηγική σαφώς κατευθυνόμενη στους καταναλωτές, ειδικά μερικούς λιανέμπορους (π.χ. καθαριστές ταπήτων, επισκευαστές κλπ), οι οποίοι ξεκινούν μια επιχείρηση βασισμένοι στις εμπειρίες τους για κάποιο προϊόν. Η «διαχωριστικότητα αυτού που παρέχει υπηρεσίες και των υπηρεσιών του σημαίνει ότι αυτός είναι αναντικατάστατος και πρέπει να έχει καλές σχέσεις με τους πελάτες. Η αβεβαιότητα σημαίνει έναν κίνδυνο που πολλές φορές δε μπορεί να ξεπεραστεί, π.χ. τα έσοδα από ένα δωμάτιο που δε νοικιάστηκε είναι χαμένα για πάντα. Η μεταβλητικότητα σημαίνει ότι η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με την εμπειρία αυτού που παρέχει τις υπηρεσίες. Αν και το λιανικό εμπόριο υπηρεσιών είναι διαφορετικό από το λιανικό εμπόριο αγαθών, ο στρατηγικός σχεδιασμός (προγραμματισμός) αναπτύσσεται χρησιμοποιώντας την ίδια γενική διαδικασία:

1. Αναλύεται η κατάσταση όπως και ένας προσδιορισμός της κατηγορίας υπηρεσίας.
2. Οι στόχοι της επιχείρησης καταγράφονται και κατατάσσονται.
3. Αναγνωρίζονται τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες των καταναλωτών.
4. Σκιαγραφείται η συνολική στρατηγική.
5. Εφαρμόζεται η στρατηγική.
6. Η στρατηγική τακτικά επαναξιολογείται και προσαρμόζεται.

3.33. Ανάλυση Κατάστασης

Όταν αναπτύσσεται μια στρατηγική υπηρεσιών, ο λιανέμπορος πρέπει να προσδιορίσει αν θα ενταχθεί στην κατηγορία νοικιασμένων αγαθών, ιδιόκτητων αγαθών ή μη αγαθών. Έπειτα πρέπει να προσδιοριστεί μια πιο συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσιών. Αν ο προσδιορισμός είναι πολύ περιορισμένος τότε υπάρχει ο κίνδυνος προσέλκυσης μιας μικρής αγοράς στόχου και μπορεί να αγνοηθούν σχετικές υπηρεσίες που είναι σημαντικές για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Αντίθετα, αν ο προσδιορισμός είναι πολύ ευρύς μπορεί να αποφέρει μια εικόνα "μη ειδικού" και να οδηγήσει σε περισσότερες λειτουργίες και μεγαλύτερη επένδυση. Όταν προσδιορίζεται η κατηγορία υπηρεσιών, πρέπει οι προσωπικές ικανότητες, οι χρηματοοικονομικοί και οι χρονικοί πόροι να επαρκούν με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Οι προσωπικές ικανότητες που απαιτούνται για έναν λιανέμπορο υπηρεσιών είναι διαφορετικές από τις αντίστοιχες ενός λιανέμπορου αγαθών:

- Στο λιανικό εμπόριο υπηρεσιών, η βασική αξία που παρέχεται στον πελάτη είναι μια παροχή υπηρεσιών, όχι ένα φυσικό προϊόν. Μπορεί να απαιτούνται ιδιαίτερες δεξιότητες που δεν είναι δυνατό να μεταφερθούν από έναν τύπο υπηρεσιών σε άλλους.

- Για πολλούς λιανέμπορους υπηρεσιών απαιτείται η κατοχή άδειας ή διπλώματος για την άσκηση του επαγγέλματος.
- Ο λιανέμπορος υπηρεσιών πρέπει να "αγαπά" το επάγγελμα του και να το γνωρίζει. Αυτά τα στοιχεία είναι σημαντικά για να κλειστεί συμφωνία με τους πελάτες.

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι διαφέρουν από τους αντίστοιχους του λιανικού εμπορίου προϊόντων. Το βασικό στοιχείο κόστους στις υπηρεσίες είναι η εργασία. Επίσης, πολλοί λιανέμποροι υπηρεσιών λειτουργούν με χαμηλότερη συνολική επένδυση από τους λιανέμπορους αγαθών. Οι ταμειακοί πόροι σταθμίζονται σε όρους απαιτήσεων χρόνου ή εναλλακτικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Συνήθως, απαιτούνται υψηλές επενδύσεις χρόνου στο λιανικό εμπόριο.

3.34. Θέση Στόγων

Οι στόχοι στις υπηρεσίες είναι διαφορετικοί και έχουν ειδικά χαρακτηριστικά σε σχέση με αυτούς που τίθενται στο λιανικό εμπόριο προϊόντων. Τέτοιοι είναι η αύξηση της "υλοποίησης" των υπηρεσιών, η εναρμόνιση προσφοράς και ζήτησης, η προτυποποίηση των υπηρεσιών και η παραγωγή πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών. Η "υλοποίησης" των υπηρεσιών μπορεί να αυξηθεί τονίζοντας την εξειδίκευση αυτού που παρέχει την υπηρεσία, προβάλλοντας ένα συνεχές σλόγκαν, περιγράφοντας επιτυχίες και προσφέροντας εγγυήσεις. Η προσφορά και η ζήτηση εναρμονίζονται καλύτερα παρέχοντας παρόμοιες υπηρεσίες σε τμήματα αγοράς που έχουν διαφορετικά πρότυπα ζήτησης, παρέχοντας νέες υπηρεσίες που βελτιώνουν τις υπάρχουσες ή τις συμπληρώνουν ή τις επεκτείνουν. Η προτυποποίηση των υπηρεσιών μειώνει τη μεταβλητικότητα, διευκολύνει τον καθορισμό τιμών και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα. Επίσης, οι υπηρεσίες γίνονται πιο αποδοτικές με την αυτοματοποίηση τους, όπου η εργασία υποκαθίσταται με μηχανήματα. Τα αποτελέσματα είναι μια συνεχής ποιότητα, εξοικονόμηση χρόνου και καλύτερες και σωστότερες υπηρεσίες.

3.35. Προσδιορισμός και Εξέταση της Αγοράς Στόγου

Η αγορά στόχος πρέπει να προσδιοριστεί και να εξεταστεί ώστε να εναρμονιστούν οι ανάγκες του καταναλωτή με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Τα δημογραφικά στοιχεία των καταναλωτών, ο τρόπος ζωής και η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά. Με αυτόν τον τρόπο, ο λιανέμπορος μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική με σταθερό και λογικό τρόπο. Οι λιανέμποροι υπηρεσιών μπορούν να χρησιμοποιήσουν προσεγγίσεις τμηματοποίησης αγοράς ή μαζικού marketing.³

³ Κ.Κ. Κιουλάφας & Π.Γ. Κυραιζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

4.1. Η Σπουδαιότητα της Γεωγραφικής Θέσης για τον Λιανέμπορο

Δεν πρέπει να υποτιμηθεί η σπουδαιότητα της γεωγραφικής θέσης για κάθε λιανέμπορο. Είναι μία σύνθετη απόφαση, με υψηλό κόστος, με μικρή ευελιξία αλλαγής μετά την επιλογή της θέσης και τα στοιχεία αυτής της απόφασης έχουν ισχυρή επίδραση στη στρατηγική του λιανέμπορου. Γενικά, μια σωστή επιλογή τοποθεσίας επιτρέπει στο λιανέμπορο να επιτύχει και το μίγμα στρατηγικής του.

Η επιλογή της τοποθεσίας απαιτεί εκτεταμένη λήψη αποφάσεων από το λιανέμπορο επειδή χρειάζεται η εξέταση πολλών κριτηρίων όπως:

- το μέγεθος
- τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος πληθυσμού
- το επίπεδο ανταγωνισμού
- η προσπέλαση στις μεταφορές
- η διαθεσιμότητα χώρου στάθμευσης
- τα στοιχεία των γειτονικών καταστημάτων
- το κόστος βελτιώσεων
- το χρονικό μήκος της συμφωνίας ενοικίασης
- η τάση του πληθυσμού
- οι νομικοί περιορισμοί.

Η γεωγραφική θέση του καταστήματος συνήθως απαιτεί μια μεγάλη χρηματοοικονομική επένδυση και μια μακροχρόνια συμφωνία του λιανέμπορου με τον ιδιοκτήτη του χώρου. Ακόμα και όταν ο λιανέμπορος επιζητεί την ελαχιστοποίηση του κόστους επένδυσης νοικιάζοντας και όχι αγοράζοντας ένα χώρο (γήπεδο και κτίριο) απαιτείται επένδυση εκατοντάδων εκατομμυρίων ευρώ. Δεν πρέπει να ξεχνάμε τις δαπάνες για φωτισμό, διακόσμηση, βιτρίνες, κλπ.

Εξαιτίας της φύσης της μίσθωσης και της μεγάλης διάρκειας της συμφωνίας, η απόφαση για την επιλογή γεωγραφικής θέσης καταστήματος είναι από τις λιγότερο ευέλικτες αποφάσεις του μίγματος στρατηγικής λιανικού εμπορίου.

Όπως για ευνόητους λόγους είναι δύσκολη η αλλαγή θέσης καταστήματος όταν αυτό είναι μισθωμένο, είναι επίσης δύσκολη η αλλαγή ιδιόκτητου καταστήματος από το λιανέμπορο.

Οι λιανέμποροι που μετακινούνται από μια θέση σε μια άλλη αντιμετωπίζουν τρία προβλήματα:

1. Θα χαθούν μερικοί πιστοί πελάτες και υπάλληλοι. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση μεταξύ παλιάς και νέας θέσης, τόσο περισσότεροι θα χαθούν.
2. Η νέα γεωγραφική θέση δε θα έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με την παλιά.
3. Οι διακοσμήσεις χώρου του παλιού καταστήματος δε θα μεταφερθούν στο νέο και η αναπόσβεστη αξία τους θα χαθεί.

4.2. Η Περιοχή Εμπορίου Ενός Καταστήματος

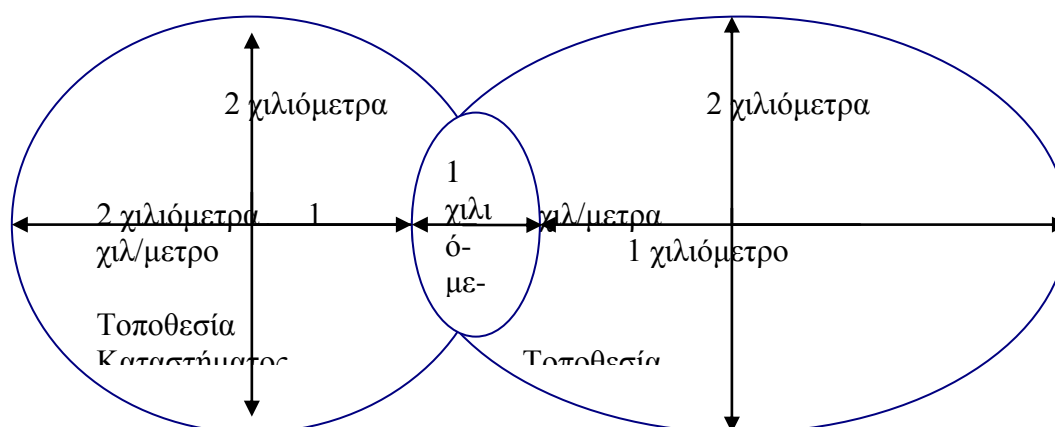
Το μέγεθος, το σχήμα και τα χαρακτηριστικά της περιοχής εμπορίου ενός υπάρχοντος καταστήματος (ή εμπορικού κέντρου) μπορούν να σκιαγραφηθούν με αρκετή ακρίβεια. Από τα στοιχεία (δευτερογενή) του καταστήματος μπορούν να αντληθούν πρόσθετες πληροφορίες για το μέγεθος.

Περιοχή εμπορίου είναι η γεωγραφική περιοχή από την οποία προέρχονται οι πελάτες ενός καταστήματος (Σχήμα 4.1). Η περιοχή εμπορίου διακρίνεται σε πρωτεύουσα που περιλαμβάνει το 70% των πελατών του καταστήματος και είναι η κοντινότερη σε αυτό περιοχή, σε δευτερεύουσα που είναι λίγο πιο μακριά από το κατάστημα και από αυτή προέρχονται το 20% των πελατών και η περιφερειακή που είναι πιο απομακρυσμένη και από αυτήν προέρχονται οι υπόλοιποι πελάτες του καταστήματος. Γενικά, οι περιοχές εμπορίου (πρωτεύουσα, δευτερεύουσα, περιφερειακή) ενός καταστήματος μπορούν να περιγραφούν με βάση:

- Τη συχνότητα με την οποία πελάτες μιας γεωγραφικής περιοχής αγοράζουν εμπορεύματα από ένα συγκεκριμένο κατάστημα.
- Τις μέσες (σε ευρώ) αγορές ενός πελάτη σε μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή.
- Τη συγκέντρωση σε μια δεδομένη περιοχή των πελατών με πίστωση.

4.2.1. Η Περιοχή Εμπορίου ενός Υπάρχοντος Καταστήματος

Αφού σκιαγραφηθεί η περιοχή εμπορίου, ο λιανέμπορος πρέπει να χαρτογραφήσει τις γεωγραφικές θέσεις και την πυκνότητα των πελατών. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:



Περιοχή εμπορίου εξόδου
Υπάρχοντος καταστήματος

Υπολογισμός περιοχής εμπορίου π

Περιοχή εμπορίου
εξόδου υπάρχοντος
καταστήματος

Υπολογισμός
περιοχής εμπορίου
προτεινόμενου
σούπερ- μάρκετ για
έξοδο

Σχήμα 4.1.: Τα τμήματα μιας περιοχής εμπορίου.

Πρώτα, σχεδιάζεται ένας γεωγραφικός χάρτης. Με διάφορα χρώματα παρουσιάζονται οι πυκνότητες, τα εισοδήματα, το μέγεθος αγαθών, οι πελάτες που πληρώνουν με μετρητά ή με πίστωση και άλλα στοιχεία.

Δεύτερο, οι πρωτεύουσες, οι δευτερεύουσες και περιφερειακές περιοχές προσδιορίζονται από ταχυδρομικούς κώδικες και οι πελάτες προσεγγίζονται μέσω προβολής σε κάθε ταχυδρομικό κώδικα.

4.2.2. Η Περιογή Εμπορίου ενός νέου Καταστήματος

Ένα νέο κατάστημα σε μια καθιερωμένη περιοχή εμπορίου μπορεί να χρησιμοποιήσει τις παραπάνω τεχνικές. Σ' αυτήν την ενότητα θα αναφερθούμε σε ένα κατάστημα, σε μια νέα περιοχή εμπορίου.

Οι τεχνικές που ήδη αναφέρθηκαν δεν επαρκούν, γιατί σε αυτήν την περιοχή χρειάζεται εκτίμηση των δυνατοτήτων της αγοράς και όχι των υπαρχόντων προτύπων κυκλοφορίας.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν η ανάλυση τάσεων και οι έρευνες καταναλωτών. Η ανάλυση τάσεων (εκτίμηση του μέλλοντος βασισμένη στο παρελθόν) εξετάζει τα κρατικά στοιχεία όπως προβλέψεις για την εξέλιξη του πληθυσμού, οδικούς περιορισμούς, νέες οικοδομές, μαζική μεταφορά, λεωφόρους κλπ. Οι έρευνες καταναλωτών συλλέγουν στοιχεία για το χρόνο και την απόσταση που είναι πρόθυμοι να ταξιδέψουν οι καταναλωτές για να φτάσουν σε ένα κατάστημα, τα χαρακτηριστικά που προσελκύουν τους πελάτες σε ένα νέο κατάστημα κλπ.

4.3. Χαρακτηριστικά των Περιοχών Εμπορίου

Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που πρέπει να εξεταστούν από τους λιανέμπορους περιλαμβάνονται:

- το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού
- η διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού
- η απόσταση από τους προμηθευτές
- οι ενέργειες προβολής
- ο ανταγωνισμός
- η διαθεσιμότητα γεωγραφικών θέσεων
- οι νόμοι
- τα οικονομικά στοιχεία που αναφέρονται στη βιομηχανική και εμπορική δομή κάθε περιοχής
- οι εταιρίες και βιομηχανίες από τις οποίες οι κάτοικοι εξαρτώνται για να βρουν δουλειά.

Κάθε επιχείρηση σε μια περιοχή είναι σημαντική επειδή μια καθοδική πορεία της θα επιφέρει προβλήματα σε ένα μεγάλο τμήμα των κατοίκων. Μια περιοχή με διευρημένη οικονομική βάση, όπου οι κάτοικοι εργάζονται για διάφορες ασυσχέτιστες μεταξύ τους βιομηχανίες είναι πιο ασφαλής από μια άλλη που εξαρτάται από μία μεγάλη βιομηχανία.

Το Σχήμα 4.2 συνοψίζει μερικούς παράγοντες που χρειάζονται εξέταση όταν αξιολογούνται περιοχές εμπορίου. Αν και όλα τα παρουσιαζόμενα κριτήρια δεν είναι εξίσου σημαντικά πρέπει να εκτιμηθούν. Τα πιο σημαντικά κριτήρια είναι ζωτικά, μια και αν η

γεωγραφική θέση δεν ικανοποιεί κάποιες ελάχιστες απαιτήσεις σε βασικά κριτήρια, αμέσως απορρίπτεται.



Σχήμα 4.2: Παράγοντες αξιολόγησης των περιοχών εμπορίου

Στο Σχήμα 4.2 παρουσιάζονται τόσο τα χαρακτηριστικά των κατοίκων, όσο και των ανταγωνιστών, στοιχεία απαραίτητα για να προσδιοριστεί πόσο κατάλληλη είναι μία περιοχή για το λιανέμπορο.

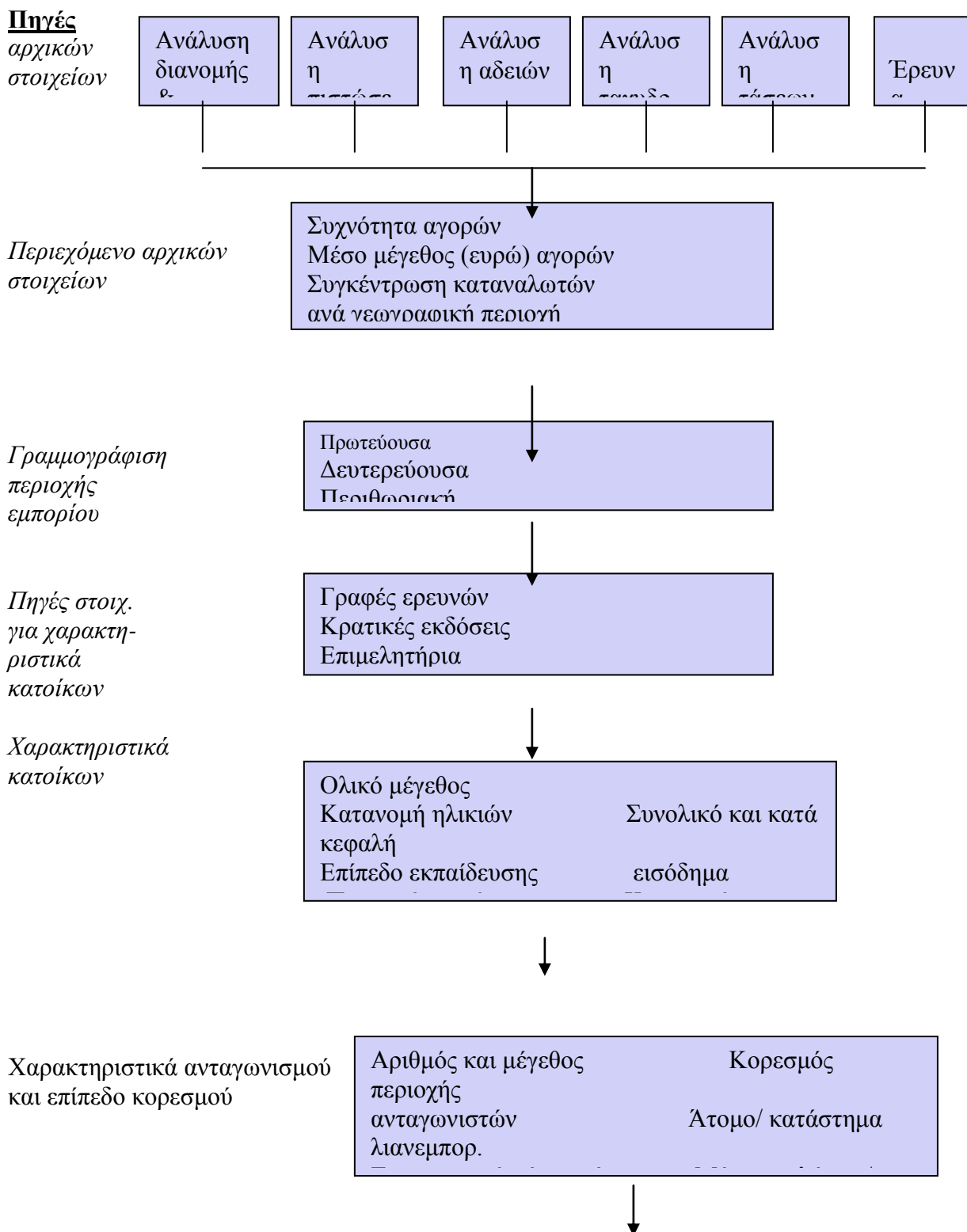
4.3.1. Χαρακτηριστικά του Πληθυσμού

Πολλές πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού προέρχονται από δευτερογενείς πηγές στοιχείων. Αυτές οι πηγές παρέχουν πληροφορίες για το μέγεθος, τον αριθμό των νοικοκυριών, την κατανομή εισοδήματος, το επίπεδο μόρφωσης και την κατανομή των ηλικιών. Τέτοιες πηγές είναι τα γραφεία ερευνών, οι κρατικές εκδόσεις και δημοσιεύσεις (συμπεριλαμβανομένων και των απογραφών της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας) και τα εμπορικά επιμελητήρια.

4.3.2. Χαρακτηριστικά της Οικονομικής Βάσης

Η οικονομική βάση αναγνωρίζει τις πηγές εισοδημάτων των κατοίκων μιας περιοχής. Αν ένας λιανέμπορος επιζητά τη σταθερότητα, θα προτιμήσει μια περιοχή με διαφοροποιημένη οικονομική βάση (πολλές αυτόνομες βιομηχανίες) και όχι μια περιοχή εξαρτημένη από μία κύρια βιομηχανία η οποία θα επηρεαζόταν πολύ από μία απεργία, τη μείωση της ζήτησης για μια γραμμή προϊόντων και τις κυκλικές διακυμάνσεις.

Για την αξιολόγηση μιας περιοχής εμπορίου, ο λιανέμπορος θα πρέπει να εξετάσει το ποσοστό εργατικού δυναμικού σε κάθε βιομηχανία ή εμπορική μονάδα και την επίδραση των οικονομικών διακυμάνσεων στην περιοχή και στο μέλλον κάθε εταιρίας και κλάδου.



Απόφαση



Σχήμα 4.3 : Ανάλυση λιανεμπορικών περιοχών εμπορίου

4.3.3. Ο Ανταγωνισμός και το Επίπεδο Κορεσμού

Αν και μια περιοχή εμπορίου μπορεί να κατοικείται από άτομα που ταιριάζουν στην αγορά στόχο του λιανέμπορου και να έχει ισχυρή οικονομική βάση, μπορεί να μην είναι καλή περιοχή για νέο κατάστημα αν ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Αντίθετα μια περιοχή με λίγο πληθυσμό και μικρή οικονομική βάση μπορεί να είναι προτιμότερη αν έχει μικρό ανταγωνισμό.

Στη μελέτη του ανταγωνισμού αναλύονται αρκετοί παράγοντες, όπως ο αριθμός και η διασπορά των υπαρχόντων καταστημάτων, ο ρυθμός ανοίγματος νέων καταστημάτων, τα δυνατά και αδύνατα σημεία όλων των καταστημάτων, τις μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες τάσεις και το επίπεδο κορεσμού. Αυτοί οι παράγοντες πρέπει να μελετηθούν όχι μόνο σε απόλυτες τιμές αλλά και σε σχέση με το μέγεθος και το ρυθμό ανάπτυξης του πληθυσμού.

Μια περιοχή εμπορίου μπορεί να έχει πολλά καταστήματα που πωλούν ένα συγκεκριμένο προϊόν που ικανοποιεί κάποιες ανάγκες του πληθυσμού, μπορεί αντίθετα να έχει λίγα καταστήματα ή να είναι κορεσμένη, να έχει δηλαδή όσα καταστήματα χρειάζονται για να ικανοποιηθούν οι κάτοικοι μιας περιοχής από ένα προϊόν ή υπηρεσία.

4.3.4. Μέτρηση του Κορεσμού μιας Περιοχής Εμπορίου

Οι μετρήσεις του λιανεμπορικού κορεσμού βασίζονται στην υπόθεση ότι κάθε εμπορική περιοχή μπορεί να υποστηρίξει ένα δεδομένο αριθμό καταστημάτων ή τετραγωνικών μέτρων χώρου πώλησης για κάθε μία συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών. Μεταξύ των δεικτών που συνήθως χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του επιπέδου κορεσμού μιας περιοχής εμπορίου είναι ο αριθμός πελατών ανά λιανεμπορικό κατάστημα, οι μέσες πωλήσεις ανά κατάστημα, οι πωλήσεις ανά άτομο ή νοικοκυριό και οι πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο χώρου πώλησης.

Έχει δημιουργηθεί ο δείκτης λιανεμπορικού κορεσμού, ο οποίος εξετάζει τον αριθμό των πελατών, τον τζίρο του λιανεμπορίου και το μέγεθος των χώρων λιανικού εμπορίου για μια συγκεκριμένη κατηγορία αγαθών ή υπηρεσιών στην εξεταζόμενη περιοχή εμπορίου:

$$IRSi = \frac{Ci \times REi}{RFi}$$

Όπου $IRSi$ = ο δείκτης λιανεμπορικού κορεσμού στην περιοχή i για μια κατηγορία αγαθών

Ci = αριθμός των πελατών στην περιοχή i για την κατηγορία αγαθών

REi = τζίρος ανά πελάτη στην περιοχή i για τη συγκεκριμένη κατηγορία αγαθών

RFi = τετραγωνικά μέτρα χώρου αφιερωμένου στην πώληση της συγκεκριμένης κατηγορίας αγαθών στην περιοχή.

Επίσης ο λιανέμπορος θα πρέπει να εξετάσει αν ένα νέο κατάστημα θα διευρύνει τον αριθμό των πελατών σε μια συγκεκριμένη κατηγορία αγαθών ή θα μεγαλώσει μονάχα το μερίδιο αγοράς της εταιρίας στην περιοχή, χωρίς αύξηση του συνολικού αριθμού πελατών. Αυτό είναι σημαντικό για το λιανέμπορο αν αυτός παρέχει υψηλά επίπεδα υπηρεσιών ή πολύ μεγάλη ποικιλία εμπορευμάτων.

4.4. Επιλογή Χώρου Εγκατάστασης

Υπάρχουν τρεις βασικές μορφές γεωγραφικών θέσεων από τις οποίες μπορεί να επιλέξει ο λιανέμπορος: το ανεξάρτητο κατάστημα, την εμπορική περιοχή (αγορά) και το εμπορικό κέντρο. Κάθε μια από αυτές τις μορφές έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, σχετικά με τη σύσταση των ανταγωνιστικών καταστημάτων, τις δυνατότητες στάθμευσης, τη γειτόνευση με άλλους λιανέμπορους. Είναι το δεύτερο βήμα στη διαδικασία προσδιορισμού της γεωγραφικής θέσης ενός καταστήματος.

4.5. Το Ανεξάρτητο Κατάστημα

Το ανεξάρτητο κατάστημα είναι εγκατεστημένο αυτόνομα σε κάποιον κεντρικό ή περιφερειακό δρόμο. Τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας γεωγραφικής θέσης είναι πολλά:

- Δεν υπάρχει ανταγωνισμός.
- Τα ενοίκια είναι χαμηλά.
- Υπάρχει ευελιξία:
 - α) Δεν υπάρχουν ομαδικοί περιορισμοί στις λειτουργίες.
 - β) Ο χώρος μπορεί να είναι μεγαλύτερος.
 - γ) Υπάρχει ελευθερία επιλογής της τοποθεσίας.
 - Είναι ιδανική επιλογή για αγορές ευκολίας ή για αγορές με μια στάση.
 - Εξασφαλίζεται καλύτερη ορατότητα από τους διερχόμενους.
 - Αναπτύσσονται ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες ανάγκες.
 - Ευκολία στην στάθμευση.
 - Είναι πιθανότατη η μείωση του κόστους, που συνεπάγεται χαμηλότερες τιμές. Υπάρχουν όμως και αρκετά μειονεκτήματα:
 - Είναι δύσκολο να προσελκυστούν πελάτες για πρώτη φορά.
 - Πολλοί πελάτες δεν είναι διατεθειμένοι να ταξιδέψουν μέχρι το κατάστημα.
 - Στους πελάτες αρέσει να υπάρχει ποικιλία εμπορευμάτων, όταν κάνουν τις αγορές τους.
 - Θα είναι υψηλό το κόστος διαφήμισης.
 - Το λειτουργικό κόστος δεν καταμερίζεται. Έξοδα όπως εξωτερικός φωτισμός, ασφάλεια, συντήρηση χώρων και καθαριότητα βαρύνουν μόνο το κατάστημα.

4.6. Η Εμπορική Περιοχή (ΑΓΟΡΑ)

Εμπορική περιοχή (αγορά) υπάρχει όταν δύο ή περισσότερα καταστήματα είναι εγκατεστημένα μαζί ή κοντά το ένα με το άλλο, χωρίς αυτό να είναι αποτέλεσμα προηγούμενου σχεδιασμού. Υπάρχουν τέσσερις μορφές εμπορικών περιοχών: η κεντρική εμπορική περιοχή, η δευτερεύουσα, η συνοικιακή και η περιφερειακή.

4.6.1 Κεντρική Αγορά

Συνήθως βρίσκεται στο σημείο της πόλης με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση γραφείων, εταιριών και καταστημάτων λιανικού εμπορίου. Υπάρχει επίσης μεγάλη κυκλοφορία οχημάτων και πεζών. Οι πελάτες προέρχονται από ολόκληρη την αστική περιοχή και από όλες τις κοινωνικές τάξεις. Συνήθως υπάρχει ένα κεντρικό πολυκατάστημα και ομάδες εξειδικευμένων καταστημάτων και καταστημάτων ευκολίας. Η μορφή αυτή δεν ακολουθεί κάποιο τύπο, βασίζεται στην ιστορία (ήρθε και εγκαταστάθηκε πρώτος) στις τάσεις του λιανικού εμπορίου και στην τύχη.

Στα πλεονεκτήματα που έχει η κεντρική αγορά στην προσέλευση πολλών αγοραστών, συμπεριλαμβάνονται: η τεράστια ποικιλία εμπορευμάτων, η ευκολία στη μεταφορά, η ποικιλία των καταστημάτων, η ποικιλία στις προσφερόμενες τιμές και η γειτόνευση με άλλους εμπορικούς και κοινωνικούς θεσμούς. Σαν αδυναμίες θεωρούνται οι ανεπαρκείς χώροι στάθμευσης, ο συνωστισμός, η αργοπορία στις μετακινήσεις όσων ζουν στις γύρω περιοχές, τα υψηλά ενοίκια και φόροι, η ασυνέχεια των προσφερομένων ειδών, τα προβλήματα των μεγαλουπόλεων (π.χ. νέφος) και η παλαιότητα ορισμένων από τους λιανεμπορικούς θεσμούς.

Αν και οι κεντρικές αγορές παραμένουν σημαντικότερες για το λιανικό Εμπόριο, σιγά - σιγά παρακμάζουν προς όφελος των εμπορικών κέντρων. Πάντως με την εφαρμογή καινοτομιών όπως οι πεζόδρομοι, ο εκσυγχρονισμός των βιτρινών και του εξοπλισμού, τα νέα κτίρια και η "ατμόσφαιρα" τους προσπαθούν να ανακάμψουν.

4.6.2. Δευτερεύουσα Αγορά

Είναι μια περιοχή αγορών σε μια πόλη, εγκατεστημένη συνήθως στη συμβολή δύο κεντρικών δρόμων. Υπάρχουν αρκετές σε κάθε πόλη και αποτελούνται από ένα μικρό πολυκατάστημα, ένα κατάστημα διαφόρων ειδών και πολλά μικρά καταστήματα υπηρεσιών. Τα είδη των αγαθών και υπηρεσιών που πωλούνται είναι τα ίδια με αυτά της κεντρικής αγοράς. Όμως, τα καταστήματα είναι μικρότερα, με μικρότερη ποικιλία εμπορευμάτων και μικρότερες περιοχές εμπορίου (οι πελάτες δεν ταξιδεύουν μακριά) και πωλούνται προϊόντα ευκολίας.

4.6.3. Συνοικιακή Αγορά

Η "αγορά" της συνοικίας είναι μια περιοχή αγορών που καλύπτει τις ανάγκες μιας γειτονιάς ή μιας συνοικίας σε προϊόντα ευκολίας. Περιλαμβάνει πολλά μικρά καταστήματα με επίκεντρο ένα σούπερ μάρκετ και βρίσκεται στον κεντρικό δρόμο της συνοικίας.

Παρέχει πιο γρήγορη και κοντινή εξυπηρέτηση στους πελάτες, δεν υπάρχουν προβλήματα στάθμευσης, όμως υπάρχουν πιο λίγες επιλογές σε εμπορεύματα και τιμές (μέτριες) εξαιτίας του μικρότερου ανταγωνισμού που υπάρχει σε σύγκριση με τις κεντρικές και δευτερεύουσες αγορές.

4.6.4. Περιφερειακή Αγορά

Αποτελείται από μια ομάδα καταστημάτων με παρόμοια ή υποκατάστατα προϊόντα και είναι συνήθως εγκατεστημένα κατά μήκος ενός δρόμου ή μιας λεωφόρου. Συνήθως ξεκινούν σα μεμονωμένα καταστήματα που η επιτυχία τους προσελκύει ανταγωνιστές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα οι αντιπρόσωποι αυτοκινήτων, οι "μάντρες" που πωλούν μεταχειρισμένα αυτοκίνητα και τα βενζινάδικα.

Η περιφερειακή αγορά έχει σχεδόν όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του ανεξάρτητου καταστήματος, συν τον ανταγωνισμό.

4.6.5. Εμπορικό Κέντρο

Το εμπορικό κέντρο ανήκει ή διευθύνεται κεντρικά και είναι σχεδιασμένο σε μια μονάδα. Τα καταστήματα συμπληρώνουν το ένα το άλλο σε ποικιλία και ποιότητα προσφορών και παρέχεται άνετη στάθμευση στα αυτοκίνητα. Τα καταστήματα που περιλαμβάνει είναι σχεδιασμένα να καλύπτουν τις συνολικές ανάγκες του περιβάλλοντος πληθυσμού. Για να εξασφαλιστεί αυτό, το εμπορικό κέντρο συνήθως προκατανέμει το συνολικό χώρο του σε κάθε τύπο λιανέμπορου. Επίσης περιορίζει τις γραμμές προϊόντων που θα διακινεί ο κάθε λιανέμπορος. Στο εμπορικό κέντρο συνήθως υπάρχει ένα (ή περισσότερα) κεντρικό κατάστημα και πολλά και διαφορετικά μικρότερα. Συνήθως ακολουθούν μια ενιαία συνεργατική λιανεμπορική στρατηγική. Η επιτυχία των εμπορικών κέντρων οφείλεται σε πολλούς λόγους, όπως:

- Σωστές προσφορές αγαθών και υπηρεσιών σαν αποτέλεσμα του μακροχρόνιου σχεδιασμού.
- Αύξηση αστικού πληθυσμού.
- Συνεργατικός προγραμματισμός και κατανομή των κοινών εξόδων.
- Δημιουργία συγκεκριμένης εικόνας του εμπορικού κέντρου.
- Μεγιστοποίηση του κοινού που προσελκύεται εξαιτίας των διαφόρων καταστημάτων του κέντρου.
- Εύκολη μεταφορά και στάθμευση.
- Παρακμάζει η εικόνα των αγορών μέσα στην πόλη.
- Χαμηλότερα ενοίκια και φόροι από τις κεντρικές αγορές.
- Δεν υπάρχει οδική κυκλοφορία.

Όμως υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί:

- Οι κοινοί κανονισμοί που μειώνουν την ευελιξία καθενός από τους λιανέμπορους.
- Υψηλότερα ενοίκια από τα ανεξάρτητα καταστήματα.
- Περιορισμοί στα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα πωλήσει κάθε κατάστημα.
- Ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Υπερεκτασιμότητα.
- Κυριαρχία του μεγαλύτερου καταστήματος.

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι εμπορικών κέντρων: το περιφερειακό, το κοινοτικό και το συνοικιακό, αναφορικά με τη γεωγραφική περιοχή που εξυπηρετούν.

4.7. Επιλογή της Γενικότερης Γεωγραφικής Θέσης

Αφού ληφθεί η απόφαση του είδους της γεωγραφικής θέσης ο λιανέμπορος πρέπει να προσδιορίσει την ακριβή θέση του καταστήματος. Αν ο λιανέμπορος έχει αποφασίσει τη λειτουργία ανεξάρτητου καταστήματος τώρα πρέπει να αποφασίσει σε ποιόν συγκεκριμένο δρόμο, αγορά ή εμπορικό κέντρο θα εγκατασταθεί.

4.7.1. Αξιολόγηση της Γεωγραφικής Θέσης

Χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση για την αξιολόγηση της γενικότερης γεωγραφικής θέσης και της συγκεκριμένης θέσης του καταστήματος. Η συγκεκριμένη, ακριβής θέση του καταστήματος είναι ζωτικής σημασίας για το λιανέμπορο, ειδικά γι' αυτόν που εξαρτάται η επιτυχία του από την κυκλοφορία πιθανών πελατών στην ευρύτερη περιοχή.

Σε κάθε περιοχή η καταλληλότερη θέση για ένα κατάστημα λέγεται "100% θέση". Επειδή η γεωγραφική θέση καταστήματος συσχετίζεται με το είδος του λιανέμπορου, μια θέση 100% ιδανική για κάποιον είναι λιγότερο κατάλληλη για κάποιον άλλο. Το Σχήμα 4.4 παρέχει ένα κατάλογο σημείων για την αξιολόγηση της γενικότερης και της συγκεκριμένης γεωγραφικής τοποθέτησης. Για την επιλογή της γεωγραφικής θέσης ο λιανέμπορος εξετάζει και κατατάσσει τις διάφορες, εναλλακτικές επιλογές με βάση όλα τα κριτήρια. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η ίδια θέση μπορεί να αξιολογηθεί τελείως διαφορετικά από δύο λιανέμπορους.

<u>Κυκλοφορία πεζών</u> : <u>Αριθμός και τύποι ανθρώπων</u>	
Κυκλοφορία οχημάτων :	Αριθμός και τύποι οχημάτων
Στάθμευση :	Αριθμός και ποιότητα σημείων στάθμευσης.
	Απόσταση από το κατάστημα. Σημεία στάθμευσης για τους εργαζόμενους.
Συγκοινωνίες :	Διαθεσιμότητα μέσων μαζικής μεταφοράς
	Πρόσβαση από μεγάλες λεωφόρους
Σύνθεση καταστημάτων :	Αριθμός και μέγεθος καταστημάτων Συμπληρωματικότητα και ισορροπία
Συγκεκριμένη θέση :	Ορατότητα από το δρόμο

Σχήμα 4.4: Κριτήρια αξιολόγησης γεωγραφικής θέσης λιανέμπορου

4.8. Στρατηγική Προβολής

Σαν προβολή στο λιανικό εμπόριο ορίζεται οποιαδήποτε επικοινωνία επιχειρεί ένας λιανέμπορος και η οποία πληροφορεί, πείθει και υπενθυμίζει στην αγορά - στόχο οτιδήποτε σχετικό με αυτόν. Η διαφήμιση, η δημοσιότητα, η προσωπική πώληση, και η προώθηση πωλήσεων είναι τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος προβολής. Οι λιανέμποροι ξοδεύουν σημαντικά ποσά στις προσπάθειες τους για προβολή, ενώ ειδικά οι αλυσίδες πολυκαταστημάτων απασχολούν εσωτερικά ή εξωτερικά γραφεία δημοσίων σχέσεων για να δημιουργήσουν ευνοϊκή δημοσιότητα και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των μέσων για πληροφόρηση.

4.9. Διαφήμιση

Διαφήμιση είναι μια πληρωμένη και απρόσωπη μορφή παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών, και υπηρεσιών από έναν εύκολα αναγνωριζόμενο χρηματοδότη. Τρία στοιχεία αυτού του ορισμού χρειάζονται παραπάνω διευκρινήσεις:

1. **Πληρωμένη:** Αυτό το στοιχείο διακρίνει τη διαφήμιση από τη δημοσιότητα, για την οποία δεν υπάρχει πληρωμή από το λιανέμπορο για το χρόνο ή το χώρο που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση ενός μηνύματος.
2. **Απρόσωπη παρουσίαση:** Στη διαφήμιση ένα κανονικό μήνυμα μεταδίδεται σε ολόκληρο το κοινό και δε μπορεί να προσαρμοστεί σε διάφορους πελάτες, ενώ χρησιμοποιούνται μαζικά μέσα και όχι προσωπικές επαφές.
3. **Αναγνωρίσιμος χρηματοδότης:** Η διαφήμιση παρουσιάζει καθαρά το όνομα του χρηματοδότη της επιχείρησης σε αντίθεση με τη δημοσιότητα.

Μολονότι ο παραπάνω ορισμός αναφέρεται στις διαφημίσεις γενικά, είναι σημαντικό να εξετάσουμε μερικές από τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις διαφημιστικές στρατηγικές του λιανέμπορου και του κατασκευαστή. Οι λιανέμποροι έχουν συνήθως πιο συγκεντρωμένες γεωγραφικά αγορές στόχους από ότι οι κατασκευαστές. Αυτό σημαίνει ότι ο λιανέμπορος μπορεί να προσαρμοστεί καλύτερα στις τοπικές ανάγκες, συνήθειες και προτιμήσεις από ότι μπορεί ο κατασκευαστής. Παρόλα αυτά, ένας λιανέμπορος δε μπορεί να χρησιμοποιήσει εθνικά και διεθνή μέσα με τόση άνεση όση ένας κατασκευαστής. Εξαιρέση είναι το άμεσο (direct) marketing, επειδή οι περιοχές εμπορίου για αυτές τις επιχειρήσεις είναι διεσπαρμένες γεωγραφικά. Η διαφήμιση του λιανικού εμπορίου δίνει έμφαση στην αμεσότητα. Διαφημίζονται διαφορετικά είδη κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων, σύντομων χρονικών περιόδων και έτσι επιτυγχάνονται άμεσες συναλλαγές. Από την άλλη μεριά, οι κατασκευαστές συνήθως ασχολούνται με την ανάπτυξη ευνοϊκής στάσης για ένα προϊόν ή την επιχείρησή τους και όχι με την βραχυχρόνια αύξηση των πωλήσεων. Οι λιανέμποροι στις διαφημίσεις τους, δίνουν έμφαση στην τιμή, ενώ οι κατασκευαστές συνήθως τονίζουν τις διάφορες ιδιότητες ενός προϊόντος. Ακόμα πολλοί λιανέμποροι επιδεικνύουν πολλά διαφορετικά προϊόντα σε μια διαφήμιση, ενώ οι κατασκευαστές ελαχιστοποιούν τον αριθμό των διαφημιζόμενων προϊόντων. Οι χρεώσεις των μέσων είναι συχνά χαμηλότερες για τους λιανέμπορους από ότι για τους κατασκευαστές. Εξαιτίας αυτού του παράγοντα και της επιθυμίας πολλών κατασκευαστών και χονδρεμπόρων για ευρεία διανομή, το κόστος της διαφήμισης λιανικού εμπορίου συχνά μοιράζεται μεταξύ ενός κατασκευαστή ή χονδρέμπορου και ενός λιανέμπορου. Δύο ή περισσότεροι λιανέμποροι μπορούν επίσης να μοιραστούν τα έξοδα. Αυτό είναι γνωστό ως συνεργατική διαφήμιση.

Τα κύρια *πλεονεκτήματα* της διαφήμισης για τους λιανέμπορους είναι:

1. Η προσέλκυση μεγάλου κοινού.
2. Το κόστος ανά προσεγγιζόμενο θεατή, αναγνώστη ή ακροατή είναι χαμηλό.
3. Είναι διαθέσιμος μεγάλος αριθμός εναλλακτικών μέσων από τα οποία ο λιανέμπορος μπορεί να επιλέξει το κατάλληλο μέσο για την αγορά στόχο του.
4. Ο λιανέμπορος έχει τον πλήρη έλεγχο του μηνύματος.
5. Στα έντυπα μέσα το μήνυμα μπορεί να μελετηθεί πολλές φορές από την αγορά στόχο.

Τα κύρια *μειονεκτήματα* της διαφήμισης είναι:

1. Επειδή ένα μήνυμα τυποποιείται, δεν είναι ευέλικτο. Ο λιανέμπορος δεν επικεντρώνεται στις ατομικές ανάγκες των πελατών.
2. Ορισμένοι τύποι διαφήμισης είναι πολύ δαπανηροί. Αυτό μειώνει την πρόσβαση των μικρών λιανέμπορων σε ορισμένα μέσα (π.χ. τηλεόραση).
3. Πολλά διαφημιστικά μέσα απευθύνονται σε μεγάλες γεωγραφικές περιοχές κάτι που για πολλούς λιανέμπορους αποτελεί σπατάλη.
4. Ορισμένα μέσα απαιτούν πολύ χρόνο για την τοποθέτηση μιας διαφήμισης και έχουν υψηλό

συντελεστή απώλειας.

5. Οι διαφημίσεις πρέπει να είναι σύντομες και δε μπορούν να περιέχουν πολλές πληροφορίες.

4.9.1. Διαφημιστικά Μέσα

Ο λιανέμπορος μπορεί να επιλέξει τα καταλληλότερα γι' αυτόν διαφημιστικά μέσα ανάμεσα σε εφημερίδες, τηλεφωνικούς καταλόγους, άμεση ταχυδρόμηση, ραδιόφωνο, τηλεόραση, διαφήμιση σε μεταφορικά μέσα, υπαίθρια διαφήμιση, περιοδικά, και μονοσέλιδα ή πολυσέλιδα διανεμόμενα διαφημιστικά. Ανάμεσα στους λιανέμπορους, η εφημερίδα είναι το περισσότερο προτιμώμενο μέσο, έχοντας τα πλεονεκτήματα της κάλυψης της αγοράς, του λογικού κόστους, της ευελιξίας και της εκδοτικής συσχέτισης (διαφημίσεις δίπλα σε στήλες σχετικού κειμένου ή άρθρων). Μειονεκτήματα είναι η σπατάλη λόγω της κυκλοφορίας σε μεγαλύτερη γεωγραφική περιοχή από αυτήν που περιέχει την αγορά στόχο, η ασπρόμαυρη εκτύπωση και η ενεργοποίηση λιγότερων αισθήσεων από όσες ενεργοποιεί η τηλεόραση. Οι τηλεφωνικοί κατάλογοι (Λευκές και Κίτρινες Σελίδες) είναι σημαντικά διαφημιστικά μέσα. Τα πλεονεκτήματα είναι ευρεία χρήση από τους πελάτες και η μεγάλη διάρκεια ζωής (ένας χρόνος ή και περισσότερο). Τα μειονεκτήματα είναι η περιορισμένη ευελιξία και ο μεγάλος χρόνος προετοιμασίας για νέες διαφημίσεις. Με την άμεση ταχυδρόμηση ο λιανέμπορος στέλνει στους πελάτες καταλόγους ή διαφημιστικά δια μέσου των ΕΛ.ΤΑ. ή άλλης ταχυδρομικής υπηρεσίας. Μερικά από τα πλεονεκτήματα είναι το ελεγχόμενο κόστος, η δημιουργία διαφημιστικής εικόνας συμφωνά με τις επιθυμίες του λιανέμπορου, η γρήγορη ανατροφοδότηση και η δυνατότητα συνδυασμών. Μειονεκτήματα της είναι το χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης, το υψηλό ποσοστό απώλειας και οι μη ενημερωμένες λίστες ταχυδρόμησης.

Το ραδιόφωνο χρησιμοποιείται από πολλούς λιανέμπορους. Τα κύρια πλεονεκτήματα του είναι ο μικρός χρόνος προετοιμασίας, η τμηματοποίηση της αγοράς, και ένα ευρύ φάσμα αποδεκτών μηνυμάτων. Κύρια μειονεκτήματα είναι η έλλειψη οπτικών επιδράσεων, η ανάγκη για συντομία, η ανάγκη για επανάληψη, και οι απώλειες. Η χρήση του ραδιοφώνου από λιανέμπορους έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Η τηλεόραση, έχει σαν πλεονεκτήματα τα οπτικά μηνύματα, τη μεγάλη κάλυψη αγοράς, τη δημιουργικότητα, και την ευκολότερη αποδοχή των μηνυμάτων των τακτικά διαφημιζόμενων. Μειονεκτήματα της τηλεόρασης είναι το υψηλό κόστος, οι απώλειες, η ανάγκη για συντομία και η ανάγκη για επανάληψη. Η υπαίθρια διαφήμιση χρησιμοποιείται μερικές φορές από τους λιανέμπορους. Αφίσες και σήματα επιδεικνύονται σε δημόσιους χώρους, σε κτίρια και κατά μήκος των δρόμων. Πλεονεκτήματα είναι το υψηλό ποσοστό έκθεσης του κοινού, η οικονομία, και η παροχή πληροφόρησης. Μειονεκτήματα είναι η περιορισμένη πληροφόρηση, η λάθος αντίληψη, οι υψηλές ταχύτητες ταξιδιού (χάσιμο του μηνύματος) και νομικοί περιορισμοί που περιορίζουν τις υπαίθριες διαφημίσεις. Η διαφήμιση σε μεταφορικά μέσα χρησιμοποιείται από λιανέμπορους σε αστικές περιοχές που έχουν συστήματα μαζικής μεταφοράς. Οι διαφημίσεις τοποθετούνται σε λεωφορεία, στα βαγόνια του ηλεκτρικού σιδηροδρόμου και στα ταξί. Έχουν τα πλεονεκτήματα της σίγουρης προσέλευσης της προσοχής του κοινού, της μαζικής αγοράς, του υψηλού επιπέδου επανάληψης και της γεωγραφικά προσδιορισμένης αγοράς. Στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται η έλλειψη διαθεσιμότητας σε μικρότερες πόλεις, οι περιορισμένες διαδρομές των μέσων και οι καταστροφές που προκαλούνται από επικολλήσεις και βανδαλισμούς. Ακόμα, οι λιανέμποροι συχνά διαφημίζονται και στα δικά τους μεταφορικά μέσα που εκτελούν μεταφορές και παραδόσεις. Πλεονεκτήματα των περιοδικών είναι η εφαρμογή σε συγκεκριμένη αγορά, η εκδοτική συσχέτιση, η μακροζωία ενός μοναδικού μηνύματος και το χρώμα. Ανάμεσα στα μειονεκτήματα είναι ο μεγάλος χρόνος προετοιμασίας, το κόστος και οι απώλειες. Τα διανεμόμενα διαφημιστικά φυλλάδια είναι ένα σημαντικό διαφημιστικό μέσο. Μονοσέλιδα και πολυσέλιδα διαφημιστικά φυλλάδια διανέμονται σε χώρους στάθμευσης ή από πόρτα σε πόρτα. Τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν χαμηλό κόστος,

ευελιξία, ταχύτητα και επιλογή αποδεκτών στόχων. Μειονεκτήματα είναι το υψηλό επίπεδο ακρίβειας (πετιούνται), η κακή ποιότητα του χαρτιού, και η απώλεια. Τα μονοσέλιδα διαφημιστικά είναι καλά για μικρότερους λιανέμπορους, ενώ τα πολυσέλιδα χρησιμοποιούνται από μεγαλύτερους.

4.10. Δημοσιότητα

Δημοσιότητα είναι η απρόσωπη ενθάρρυνση της ζήτησης για ένα αγαθό, υπηρεσία ή επιχειρηματική μονάδα με τη μετάδοση σημαντικών ειδήσεων σχετικά με αυτή σε ένα έντυπο μέσο ή με την επίτευξη ευνοϊκής παρουσίασης αυτής στο ραδιόφωνο ή στην τηλεόραση η οποία δεν είναι επί πληρωμή από τον υποστηρικτή. Η βασική διάκριση ανάμεσα στη διαφήμιση και τη δημοσιότητα είναι η μη πληρωμένη φύση της δεύτερης. Λόγω αυτής της διαφοράς, τα μηνύματα της δημοσιότητας δεν είναι ελεγχόμενα. Από την άλλη μεριά όμως, η δημοσιότητα συνήθως θεωρείται πιο αξιόπιστη και σημαντική από μια διαφήμιση. Σύμφωνα με αυτά, διαφήμιση και δημοσιότητα πρέπει να αντιμετωπίζονται σα συμπληρωματικά και όχι σαν υποκατάστατα μεταξύ τους. Σε πολλές περιπτώσεις, η δημοσιότητα μπορεί να προηγείται της διαφήμισης.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της δημοσιότητας είναι ότι:

1. Μπορεί να παρουσιαστεί ή να βελτιωθεί μια εικόνα για το λιανέμπορο.
2. Παρέχεται ένα αξιόπιστο μήνυμα για τον λιανέμπορο.
3. Δεν υπάρχει κόστος για το χρόνο και τον χώρο του μηνύματος.
4. Απευθύνεται σε ευρύ κοινό.
5. Ο κόσμος δίνει μεγαλύτερη προσοχή σε ό,τι ακούει από τα δελτία ειδήσεων παρά στις διαφημίσεις.
6. Τα κύρια μειονεκτήματα της δημοσιότητας είναι ότι:
 1. Δεν υπάρχει έλεγχος πάνω στο μήνυμα, τη χρονική στιγμή μετάδοσης του και την κάλυψη του από ένα δεδομένο μέσο.
 2. Είναι δύσκολο να σχεδιαστεί από πριν και προσφέρεται περισσότερο για βραχυχρόνιο παρά για μακροχρόνιο σχεδιασμό.
 3. Παρόλο που δεν υπάρχει κόστος μέσου, συχνά υπάρχει κόστος για προσωπικό δημοσίων σχέσεων, σχεδιασμό δραστηριοτήτων, και για τις ίδιες τις δραστηριότητες.

4.10.1. Τύποι Δημοσιότητας

Υπηρεσίες στην κοινότητα, όπως δωρεές και ειδικές εκδηλώσεις, παρουσιάζονται πολλές φορές από τα μέσα ενημέρωσης. Οι πωλήσεις νέων αγαθών και υπηρεσιών μπορεί να παρουσιάζονται από τα μέσα, καθώς τα δελτία ειδήσεων παρουσιάζουν νέα αντικείμενα και αναφέρουν το που πωλούνται. Το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος μπορεί να καλυφθεί από τα μέσα ενημέρωσης εάν η θέση ή ο σχεδιασμός του καταστήματος είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτα. Κάθε μια από αυτές τις μορφές δημοσιότητας βελτιώνει την εικόνα ενός λιανέμπορου και προσδίδει τα υπόλοιπα πλεονεκτήματα που ήδη αναφέραμε.

4.11. Προσωπική Πώληση

Η προσωπική πώληση είναι μια προφορική παρουσίαση σε μια συζήτηση με ένα ή περισσότερους πιθανούς αγοραστές με σκοπό την πραγματοποίηση πωλήσεων. Τα κύρια πλεονεκτήματα της προσωπικής πώλησης, τα οποία συνδέονται με τη φύση της προσωπικής επαφής, είναι:

1. Παρέχεται άμεση ανατροφοδότηση.
2. Ο πωλητής είναι σε θέση να προσαρμόσει το μήνυμα του στις ανάγκες του κάθε πελάτη.
3. Ο πωλητής είναι ευέλικτος στην ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων για την κάλυψη των αναγκών ενός πελάτη.
4. Το επίπεδο προσοχής του πελάτη είναι υψηλό.
5. Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει μικρή ή και καθόλου απώλεια. Οι περισσότεροι άνθρωποι που μπαίνουν σε ένα κατάστημα είναι πιθανοί αγοραστές.
6. Οι πελάτες ανταποκρίνονται συχνότερα στην προσωπική πώληση απ' ό,τι στη διαφήμιση.

Τα κύρια μειονεκτήματα της προσωπικής πώλησης είναι:

1. Μόνο ένα μικρό κοινό έρχεται σε επαφή σε δεδομένο χρόνο.
2. Το κόστος της επαφής με κάθε πελάτη είναι υψηλό.
3. Οι πελάτες δεν προσελκύνονται στο κατάστημα με την προσωπική πώληση.

Οι περισσότεροι τύποι λιανικών πωλήσεων μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες είτε σε λήψη παραγγελίας είτε σαν κλείσιμο παραγγελίας. Η λήψη παραγγελίας είναι εκείνη στην οποία ο πωλητής ασχολείται με λειτουργίες ρουτίνας σαν υπάλληλος και σαν πωλητής, όπως στήσιμο των βιτρινών, τοποθέτηση του αποθέματος στα ράφια, συμπλήρωση αναπαραγγελιών, απάντηση απλών ερωτημάτων και ανακύκλωση των πωλήσεων. Το προσωπικό κλεισίματος παραγγελίας ασχολείται περισσότερο με το να πληροφορεί και να πείθει τους πελάτες. Αυτοί είναι οι πραγματικοί "πωλητές". Οι άνθρωποι που κλείνουν τις παραγγελίες συνήθως πωλούν ακριβά ή πολύπλοκα αντικείμενα, όπως κτήματα και ακίνητα, αυτοκίνητα ή προσωπικούς υπολογιστές. Συνήθως είναι πιο ικανοί και αμείβονται καλύτερα από τους λήπτες παραγγελιών. Σε μερικές περιπτώσεις, ο κατασκευαστής μπορεί να βοηθήσει στη χρηματοδότηση της λειτουργίας της προσωπικής πώλησης προσφέροντας ειδικές αμοιβές (που σημαίνει δαπάνες για προβολή, ή δώρα) σε πωλητές του λιανέμπορου που προωθούν τη μάρκα του. Οι ειδικές αυτές αμοιβές λαμβάνονται από τους πωλητές επιπλέον των αποδοχών που έχουν από το λιανέμπορο. Πολλοί λιανέμποροι ανησυχούν για αυτή την πρακτική επειδή ενθαρρύνει το προσωπικό των πωλήσεων να είναι πιστό στον κατασκευαστή και οι πωλητές μπορεί να αγνοούν τις πραγματικές επιθυμίες του πελάτη (εάν οι πελάτες επιθυμούν μάρκες που δεν προσφέρουν ειδικές αμοιβές). Το προσωπικό πωλήσεων μπορεί να είναι υπεύθυνο για μερικές ή όλες από τις ακόλουθες λειτουργίες: χαιρετισμός πελατών, καθορισμός των επιθυμιών των πελατών, επίδειξη εμπορεύματος, παρουσίαση πωλήσεων, επίδειξη αγαθών και υπηρεσιών, απάντηση αντιρρήσεων και κλείσιμο της πώλησης.

Για να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά η λειτουργία της προσωπικής πώλησης, το προσωπικό πωλήσεων πρέπει να είναι ενθουσιώδες, με πλήρη γνώση του λιανέμπορου και των προσφορών του, να ενδιαφέρεται για τους πελάτες του, και να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά. Το Σχήμα 4.5 περιέχει μια επιλεγμένη λίστα του πώς οι λιανικές πωλήσεις μπορούν να γαθούν λόγω κακής προσωπικής πώλησης και πώς μπορούν να διορθωθούν αυτά τα προβλήματα.

<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλή περιεχόμενη ποιότητα συλλέγουν από τον υπηρεσιών στον πελάτη : μοναδικότητα στις 	<p>Πληροφορίες που μπορούν να πελάτη θα δημιουργήσουν μια σχέσεις πελατών –πωλητών</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Οι πωλητές δεν επιδεικνύουν τα προϊόντα προϊόντος, αναφέρεται ή τις υπηρεσίες: πρέπει η προϊόν τίθεται σε 	<p>Μια καλή παρουσίαση του στην λειτουργικότητα του, άρα θα παρουσίαση να γίνεται όταν το λειτουργία</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Αποτυχία στο να δώσει ο πωλητής στο προϊόν προσωπική έμφαση στην παρουσίαση έμφαση. του προϊόντος: 	<p>Ο πωλητής θα πρέπει να πιστεύει προκειμένου να το παρουσιάζει με</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Πτωχή γνώση του πωλητή : πλεονεκτήματα του και της χρήσης 	<p>Ο πωλητής οφείλει να γνωρίζει τα και μειονεκτήματα του προϊόντος αυτού.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Αισιοφροσύνη με τον πελάτη : 	<p>Ο πωλητής οφείλει να πείθει τον</p>

Σχήμα 4.5: Μερικές αιτίες για τις οποίες μπορεί να χαθεί μία πώληση.

4.12. Προώθηση πωλήσεων

Η προώθηση πωλήσεων αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες του marketing, που δεν είναι προσωπική πώληση, διαφήμιση, και δημοσιότητα, οι οποίες ενεργοποιούν τη συναλλαγή με τον πελάτη και την αποτελεσματικότητα του πωλητή. Τέτοιες είναι οι βιτρίνες, οι εκθέσεις, οι επιδείξεις, και διάφορες μη επαναλαμβανόμενες προσπάθειες πώλησης εκτός της συνηθισμένης ρουτίνας. Το Σχήμα 4.6 περιέχει μια λίστα των κύριων τύπων προώθησης πωλήσεων. Τα κύρια πλεονεκτήματα της προώθησης πωλήσεων είναι ότι:

1. Έχει αποτελέσματα οπτικής προσέλκυσης.
2. Τα θέματα της είναι διακρινόμενα.
3. Ο καταναλωτής μπορεί να λάβει κάτι που έχει αξία, όπως κουπόνια ή ημερολόγια.
4. Βοηθάει στην προσέλκυση πελατών και στη διατήρηση της πίστης στο κατάστημα.
5. Αυξάνονται οι παρορμητικές συναλλαγές.
6. Οι πελάτες μπορούν να διασκεδάσουν, ιδιαίτερα με διαγωνισμούς και επιδείξεις.

Πτωχή αξιολόγηση του πελάτη: Πρέπει να λαμβάνονται από τον πελάτη πληροφορίες που επιτρέπουν στον πωλητή να δομήσει την παρουσίαση του στα μέτρα του υποψήφιου αγοραστή.

Ο πωλητής δεν επιδεικνύει το αγαθό: Μια καλή παρουσίαση πώλησης πρέπει να κτίζεται γύρω από το είδος, που επιδεικνύεται σε λειτουργία. Έτσι τα οφέλη γίνονται εύκολα αντιληπτά.

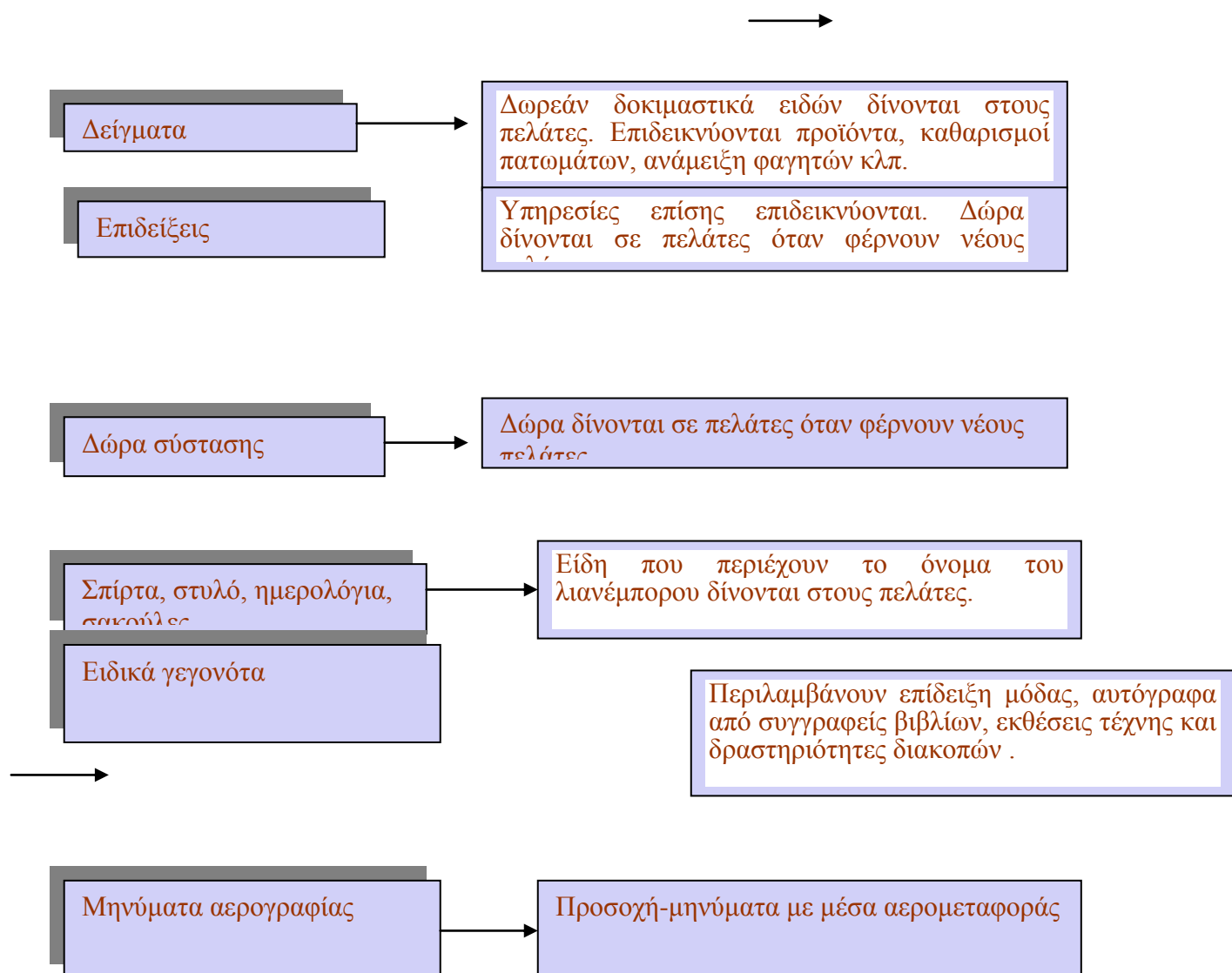
Αποτυχία στην παρουσίαση: Ο πωλητής πρέπει να είναι ειλικρινής και προσανατολισμένος προς τον καταναλωτή κατά την παρουσίαση του.

Ελλείψεις γνώσεις: Ο πωλητής θα πρέπει να ξέρει τα κύρια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των αγαθών του, όπως και των αγαθών των ανταγωνιστών του και να μπορεί να απαντά σε ερωτήματα.

Διαφωνία με πελάτη: Ο πωλητής πρέπει να αποφεύγει διαφωνίες κατά το χειρισμό των αντιρρήσεων των πελατών ακόμα και όταν ο πελάτης έχει εντελώς λάθος.

Έλλειψη συμπληρωματικών πωλήσεων: Ο πωλητής θα πρέπει να προσπαθεί να πωλήσει σχετικά είδη (όπως συμβόλαια υπηρεσιών και εγκατάσταση) μαζί με το βασικό προϊόν.

Τύπος	Περιγραφή
Σημείο πώλησης	Βιτρίνες στο δάπεδο και στο ταμείο που επιτρέπουν στο λιανέμπορο να υπενθυμίζει στους πελάτες & να τους οδηγεί σε παρορμητικές συναλλαγές. Μερικές φορές οι βιτρίνες
Διαγωνισμοί	Οι πελάτες διαγωνίζονται για βραβεία ενός διαγωνισμού (παιχνιδιού) όπως σταυρόλεξο, ένα σλόγκαν ή λотταρία ποδοσφαίρου. Η επιτυχία τουλάχιστον σε ένα μέρος βασίζεται σε μια σωστή
Κληρώσεις	Παρόμοια με διαγωνισμό όμως οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν αίτηση συμμετοχής και ο νικητής κληρώνεται. Καμιά δεξιότητα δεν απαιτείται. Άμεση ταχυδρόμηση και οι λιανέμποροι το
Κουπόνια	Οι λιανέμποροι κάνουν ειδικές εκπτώσεις σε πελάτες που κατέχουν διαφημιστικά κουπόνια. Οι πελάτες συλλέγουν κουπόνια αποτυπωμένα μέσα και τα εξαγοράζουν στον λιανέμπορο.
Εμπορικά αποκόμματα	Στους πελάτες δίνονται δωρεάν εμπορικά βασισμένες σε ποσά δολαρίου των αγορών τους αποκόμματα. Αυτά τα αποκόμματα μαζεύονται
Βραβεία	Όμοια με τα αποκόμματα, όμως ο λιανέμπορος δίνει βραβεία αμέσως όπως ποτήρια, ασημικά και άλλα. Συνήθως ανήκει σε κάποιο σετ που αποκτάται με κάθε αγορά.



Σχήμα 4.6: Τύποι προώθησης πωλήσεων

Γρήγορη παραίτηση: Εάν μια απόπειρα για κλείσιμο της πώλησης είναι ανεπιτυχής, θα πρέπει η προσπάθεια να επαναληφθεί.

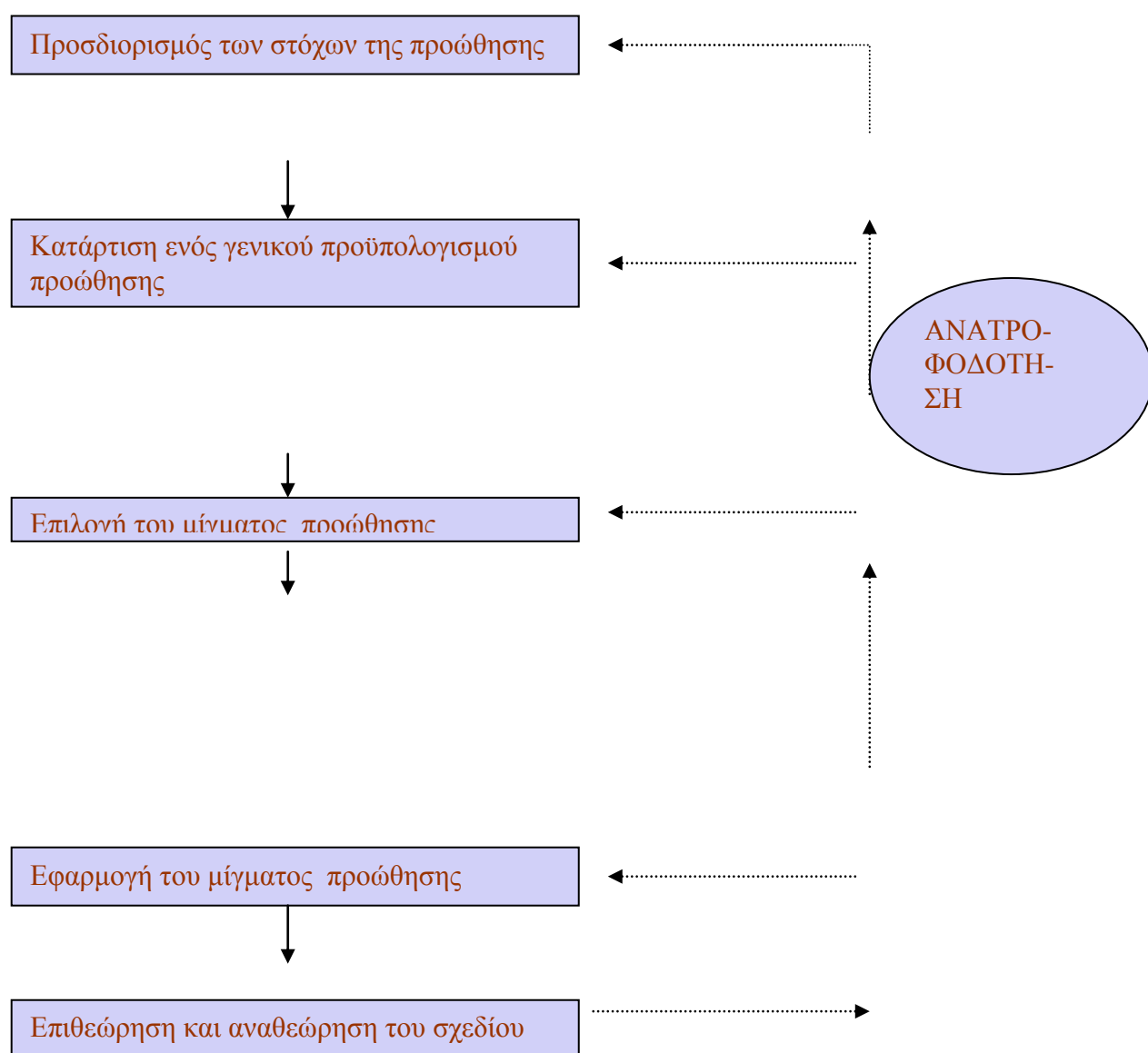
Δυσκαμψία: Ο πωλητής πρέπει να είναι ευέλικτος κατά την ανάλυση εναλλακτικών λύσεων για τις ανάγκες ενός πελάτη καθώς και στη διαφοροποίηση του μηνύματος που δίνει στις απαιτήσεις του κάθε ξεχωριστού πελάτη.

Πτωχή υποστήριξη: Ο πωλητής θα πρέπει να βεβαιώνεται ότι η παραγγελία δόθηκε σωστά, ότι το εμπόρευμα έφθασε στο συμφωνηθέντα χρόνο και ότι ο πελάτης είναι ικανοποιημένος. Τα κύρια μειονεκτήματα της προώθησης πωλήσεων είναι ότι:

1. Μπορεί να είναι δύσκολο να διακοπουν ειδικές ενέργειες προώθησης χωρίς αντίθετες αντιδράσεις των πελατών.
2. Η εικόνα του λιανέμπορου μπορεί να πληγεί αν χρησιμοποιηθούν προωθήσεις χαμηλού ποιοτικού επιπέδου.
3. Μερικές φορές υπερτονίζονται κάποια σημεία πωλήσεων αντί της ποικιλίας των αγαθών, των υπηρεσιών και των τιμών.
4. Πολλές προωθήσεις πωλήσεων είναι βραχυχρόνιες.
5. Πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σα συμπλήρωμα σε άλλες μορφές προβολής.

4.13. Σχεδιασμός της στρατηγικής προβολής

Για να επικοινωνήσει επιτυχώς με τους πελάτες του, ο λιανέμπορος πρέπει να σχεδιάσει προσεκτικά τη συνολική στρατηγική προβολής. Μια συστηματική προσέγγιση 5 βημάτων για ένα συνολικό σχέδιο προβολής περιγράφεται στο Σχήμα 4.7 και επεξηγείται στις παραγράφους που ακολουθούν.



Σχήμα 4.7: Σχεδιασμός της στρατηγικής προβολής

4.13.1. Προσδιορισμός των Στόχων της Προβολής

Στους γενικούς στόχους προβολής περιλαμβάνονται αύξηση των πωλήσεων, ενεργοποίηση της παρορμητικής αγοράς, αύξηση της κίνησης του καταστήματος, παραγωγή οδηγών για το προσωπικό πωλήσεων, ανάπτυξη και ενδυνάμωση της εικόνας του λιανέμπορου, πληροφόρηση των πελατών σχετικά με τα χαρακτηριστικά αγαθών και υπηρεσιών, κεφαλαιοποίηση της υποστήριξης των κατασκευαστών, προσφορά υπηρεσιών, βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, και διατήρηση της πίστης των πελατών. Όταν αναπτύσσει μια στρατηγική προβολής ο λιανέμπορος πρέπει να προσδιορίσει ποιοι από τους παραπάνω στόχους είναι πιο σημαντικοί. Είναι απαραίτητο στο λιανέμπορο να δηλώσει ξεκάθαρα τους στόχους του έτσι ώστε να δώσει κατευθύνσεις για την επιλογή των τύπων προβολής, των μέσων και των μηνυμάτων.

4.13.2. Κατάρτιση του Προϋπολογισμού Προβολής

Υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες μέθοδοι για την κατάρτιση του προϋπολογισμού προβολής. Πέντε εναλλακτικές τεχνικές προϋπολογισμού παρουσιάζονται παρακάτω:

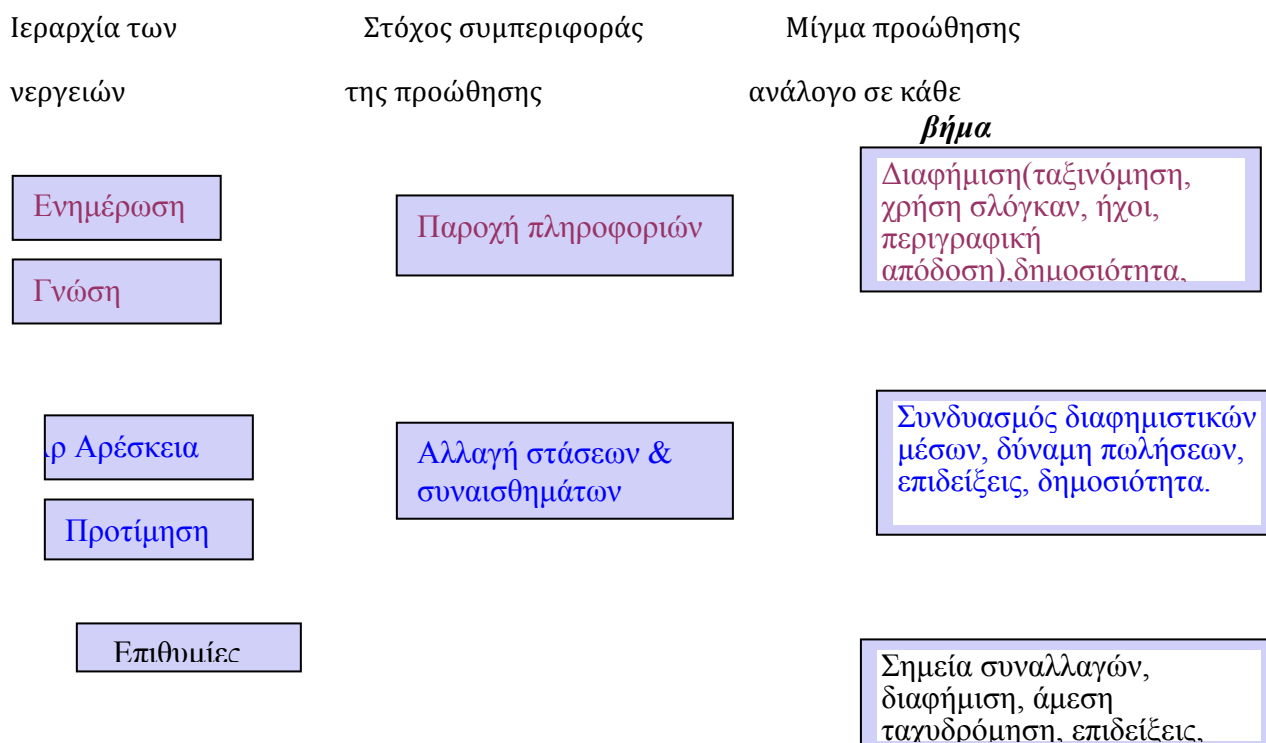
1. Η μέθοδος "όσα μπορείς περισσότερα" είναι πιθανότατα η πιο "αδύναμη" από τις τεχνικές προϋπολογισμού. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, ο λιανέμπορος πρώτα δεσμεύει κεφάλαια για κάθε στοιχείο του μίγματος στρατηγικής εκτός από την προβολή. Οι κεφάλαια περισσέψουν τοποθετούνται στον προϋπολογισμό προβολής. Τα αδύνατα σημεία αυτής της μεθόδου είναι ότι δίνεται μικρή σημασία στην προβολή σαν κρίσιμη μεταβλητή του μίγματος στρατηγικής, τα έξοδα δε συνδέονται με τους στόχους και αν δεν περισσέψουν κεφάλαια δεν υπάρχει προϋπολογισμός προβολής. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από μικρούς, συντηρητικούς λιανέμπορους.
2. Η αυξητική μέθοδος προϋπολογισμού προβολής βασίζεται σε προηγούμενους προϋπολογισμούς για τη δέσμευση κεφαλαίων. Κάποιο ποσοστό ή προστίθεται ή αφαιρείται στον προϋπολογισμό της τρέχουσας χρονιάς για να καθορίσει τον προϋπολογισμό της επόμενης χρονιάς. Αυτή η τεχνική είναι χρήσιμη στους μικρούς λιανέμπορους. Ο προϋπολογισμός ρυθμίζεται με βάση τις αντιλήψεις του λιανέμπορου σχετικά με την επιτυχία του παρελθόντος και τις μελλοντικές τάσεις. Είναι μια εύκολη μέθοδος υπολογισμού. Υπάρχουν όμως, σημαντικά μειονεκτήματα, γιατί το μέγεθος του προϋπολογισμού σπάνια συνδέεται με συγκεκριμένους στόχους, χρησιμοποιούνται υποκειμενικές εκτιμήσεις και είναι προφανώς δύσκολη η αξιολόγηση.
3. Η μέθοδος ανταγωνιστικής ισοδυναμίας είναι χρήσιμη σε μικρούς και μεγάλους λιανέμπορους. Με αυτή τη μέθοδο, ο προϋπολογισμός του λιανέμπορου αυξάνεται ή μειώνεται ανάλογα με τις ενέργειες των ανταγωνιστών. Τα πλεονεκτήματα της ανταγωνιστικής ισοδυναμίας είναι ότι χρησιμοποιεί ένα σημείο σύγκρισης, είναι προσανατολισμένη προς την αγορά και συντηρητική. Τα μειονεκτήματα είναι ότι σα φιλοσοφία ακολουθεί και δεν οδηγεί, μπορεί να είναι δύσκολο να συγκεντρώσει στοιχεία και βασίζεται στην παραδοχή ότι οι ανταγωνίστριες εταιρίες είναι παρόμοιες (σε θέματα όπως παράδοση στον κλάδο, μέγεθος, τιμές, κλπ). Το τελευταίο αυτό σημείο είναι πολύ σημαντικό, επειδή ανταγωνιστές λιανέμποροι μπορεί πραγματικά να χρειάζονται πολύ διαφορετικούς προϋπολογισμούς προβολής.
4. Με τη μέθοδο ποσοστού επί των πωλήσεων, ο λιανέμπορος βασίζει τον προϋπολογισμό προβολής στις εισροές από τις πωλήσεις. Την πρώτη χρονιά, ο λιανέμπορος θα αναπτύξει μια αναλογία δαπανών προβολής προς πωλήσεις. Κατά τη διάρκεια των ετών που θα ακολουθήσουν, η αναλογία χρημάτων για προβολή προς πωλήσεις παραμένει σταθερή, παρότι η τιμή της μπορεί να αλλάξει. Το όφελος από αυτή τη διαδικασία είναι η χρήση των πωλήσεων σα βάση, η προσαρμοστικότητα, και η συσχέτιση της προβολής με τις πωλήσεις. Αδυναμίες της μεθόδου είναι το ότι δεν υπάρχει σχέση με τους στόχους (π.χ. για ένα

καθιερωμένο λιανέμπορο, μια αύξηση στις πωλήσεις πιθανώς δεν απαιτεί αύξηση και στην προβολή), η προβολή χρησιμοποιείται όχι σαν οδηγός των πωλήσεων αλλά σαν ουραγός και η προβολή μειώνεται κατά τη διάρκεια πτωχών σε πωλήσεις περιόδων, όταν μια αύξηση θα μπορούσε να ήταν κερδοφόρα.

5. Η μέθοδος στόχου και αποστολής είναι πιθανότατα η καλύτερη από τις τεχνικές προϋπολογισμού. Με τη διαδικασία αυτή ο λιανέμπορος ορίζει ξεκάθαρα τους στόχους του σχετικά με την προβολή και έπειτα προσδιορίζει το μέγεθος του απαραίτητου για την ικανοποίηση αυτών των στόχων προϋπολογισμού. Έπειτα υπολογίζει τι αποτελέσματα πρέπει να επιτύχει και τι κόστος απαιτείται για να επιτύχει τους στόχους του. Στην μέθοδο αυτή τα πλεονεκτήματα είναι ότι οι στόχοι δηλώνονται ξεκάθαρα, τα έξοδα συνδέονται με την ολοκλήρωση αποστολών προσανατολισμένων προς τους στόχους, είναι προσαρμοστική και η επιτυχία ή η αποτυχία μπορεί να αξιολογηθεί. Η βασική αδυναμία της τεχνικής είναι η πολυπλοκότητα κατά τη θέση των στόχων και των συγκεκριμένων αποστολών, ειδικά για τους μικρούς λιανέμπορους.

4.13.3. Επιλογή του Μίγματος Προβολής

Ο τύπος του λιανέμπορου επηρεάζει την επιλογή του μίγματος προβολής. Περιοδικά, οι λιανέμποροι χρησιμοποιούν μια ποικιλία μορφών προβολής που ενισχύουν η μια την άλλη. Μια μελέτη συμπέρανε ότι ο συνδυασμός διαφημιστικών μέσων και βιτρινών στα σημεία πώλησης είναι πιο αποτελεσματικός στη μετάδοση ενός μηνύματος από ότι μόνο μια μορφή. Όταν αντιδρά στην προβολή ο καταναλωτής γενικά ακολουθεί μια σειρά βημάτων που οδηγούν από την ενημερότητα στη συναλλαγή. Τα βήματα είναι ενημέρωση, γνώση, αρέσκεια, προτίμηση, πειθώ και συναλλαγή. Κατά τη διάρκεια κάθε βήματος, απαιτούνται διαφορετικά μίγματα προβολής που παρουσιάζονται στο Σχήμα 4.8. Αποτελεί κανόνα το ότι η διαφήμιση και η δημοσιότητα είναι πιο αποτελεσματικές στην ανάπτυξη ενημερότητας, ενώ η προσωπική πώληση είναι πιο αποτελεσματική στην αλλαγή των στάσεων και στην ενεργοποίηση των επιθυμιών, κάτι ιδιαίτερα χρήσιμο για ακριβά και πολύπλοκα αγαθά και υπηρεσίες.





Σχήμα 4.8: Προβολή και ιεράρχηση των ενεργειών

4.13.4 Εφαρμογή του Μίγματος Προβολής

Η υλοποίηση κάποιου μίγματος προβολής περιέχει ως στοιχεία επιλογή των συγκεκριμένων μέσων που θα χρησιμοποιηθούν (εφημερίδα Α έναντι εφημερίδας Β), επιλογή χρονικού ορίζοντα των ενεργειών προβολής, περιεχόμενο των μηνυμάτων, διαμόρφωση του αριθμού των πωλητών, συγκεκριμένα μέσα προώθησης πωλήσεων και την ευθύνη της συνεργασίας των στοιχείων αυτών.

4.13.4.1. Αποφάσεις για τα Μέσα

Η επιλογή ενός συγκεκριμένου μέσου βασίζεται σε μια μεγάλη ποικιλία στοιχείων, μεταξύ των οποίων είναι το συνολικό κόστος, η αποτελεσματικότητα (κόστος προσέγγισης κάθε μέλους της αγοράς στόχου), χρόνος προετοιμασίας και εκδοτικό περιεχόμενο. Το συνολικό κόστος είναι σημαντικό επειδή η εκτεταμένη χρήση κάποιου ακριβού μέσου μπορεί να αποκλείει την υλοποίηση ενός ισορροπημένου μίγματος προβολής. Ακόμα, ο λιανέμπορος μπορεί να μην είναι σε θέση να επαναλάβει το μήνυμα σε ένα μέσο που κοστίζει ενώ οι διαφημίσεις είναι σπάνια αποτελεσματικές όταν προβάλλονται μόνο μία φορά. Η αποτελεσματικότητα ενός μέσου συνδέεται με το κόστος της πρόσβασης ενός δεδομένου αριθμού πελατών - στόχων. Π.χ. η αποτελεσματικότητα των περιοδικών βασίζεται σε κόστος ανά χιλιάδα. Όμως επειδή ο λιανέμπορος συνήθως απευθύνεται σε μια περιορισμένη αγορά στόχο, θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη μόνο το σχετικό τμήμα της κυκλοφορίας. Τα διαφορετικά μέσα απαιτούν διαφορετικούς χρόνους προετοιμασίας. Για παράδειγμα, η διαφήμιση σε μια εφημερίδα μπορεί να τοποθετηθεί λίγο χρόνο πριν την έκδοση, ενώ μια διαφήμιση περιοδικού μερικές φορές πρέπει να δοθεί μήνες πριν. Ακόμα, ο λιανέμπορος πρέπει να αποφασίσει τι εκδοτικό περιεχόμενο θέλει να είναι κοντά στη διαφήμιση του (π.χ. αθλητικά νέα, κινούμενα σχέδια, στήλη προσωπικής φροντίδας, ή ιστορία σε συνέχειες).

4.13.4.2. Περιεχόμενο των Μηνυμάτων

Το περιεχόμενο του μηνύματος είναι σημαντικό, ανεξάρτητα του αν είναι γραπτό ή προφορικό, διανεμόμενο προσωπικά ή απρόσωπα. Στη διαφήμιση θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το θέμα, τις λέξεις, τις επικεφαλίδες, τη χρήση χρώματος, το μέγεθος, το σχεδιασμό και την τοποθέτηση. Κείμενα δημοσιότητας πρέπει να γραφούν. Στην προσωπική πώληση, ο χαιρετισμός, η παρουσίαση πωλήσεων, η επίδειξη και το πλησίασμα χρειάζονται δοκιμή. Στην προώθηση πωλήσεων το μήνυμα της εταιρίας πρέπει να αποσαφηνιστεί και να τοποθετηθεί στο μέσο προώθησης. Στη διαφήμιση η διακρισιμότητα του μηνύματος είναι αναγκαία για το λιανέμπορο, εξαιτίας της πληθώρας των μηνυμάτων. Για παράδειγμα, διάσπαρτες

διαφημίσεις που επιδεικνύουν πολλά προϊόντα μπορεί να δώσουν μια εικόνα εκπτώτικου λιανέμπορου, ενώ όμορφα σχεδιασμένες διαφημίσεις και επιλεκτική επίδειξη προϊόντων μπορεί να παρουσιάσουν ένα εξειδικευμένο κατάστημα.

4.13.4.3. Ο Αριθμός των Πωλητών

Οι δεξιότητες του προσωπικού πωλήσεων πρέπει να περιγράφονται αναλυτικά και το προσωπικό πρέπει να στρατολογήθει, να επιλεγεί, να εκπαιδευτεί, να αμείβεται, να επιβλεφθεί και να ελεγχθεί. Επίσης το προσωπικό αξιολογείται (παραγγελιολήπτες έναντι πωλητών που κλείνουν παραγγελίες) και τοποθετείται για εργασία στα κατάλληλα τμήματα.

4.13.4.4. Ο Αριθμός των Πωλητών

Τα συγκεκριμένα εργαλεία προώθησης πωλήσεων επιλέγονται ανάμεσα από εκείνα που αναφέρονται παραπάνω. Ο συνδυασμός των μέσων προώθησης πωλήσεων εξαρτάται από βραχυρόνιους (και μεταβαλλόμενους) στόχους και από τα άλλα στοιχεία του μίγματος προβολής. Όπου είναι δυνατόν, επιδιώκονται συνεργατικές προσεγγίσεις με τους κατασκευαστές ή άλλους προμηθευτές και δε χρησιμοποιούνται εργαλεία μη συμβατά με την εικόνα του λιανέμπορου.

4.13.4.5. Επισκόπηση και Αναθεώρηση του Προγράμματος Προβολής

Η εξέταση της επιτυχίας ενός σχεδίου προβολής εξαρτάται από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και αυτή η ανάλυση απλοποιείται αν οι στόχοι της προβολής είναι σαφώς προσδιορισμένοι από πριν. Αναθεωρήσεις θα γίνονται για να εντοπιστούν μέσα προβολής που δεν επιτυγχάνουν τους προκαθορισμένους τους σκοπούς. Παρότι μπορεί μερικές φορές να υπάρχουν δυσκολίες στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της προβολής (π.χ. η αύξηση των πωλήσεων μπορεί να οφείλεται σε μια ποικιλία παραγόντων και όχι μόνο στην προβολή), εξακολουθεί να είναι απαραίτητο για τον λιανέμπορο να ελέγχει συστηματικά και να προσαρμόζει το μίγμα προβολής που χρησιμοποιεί.¹

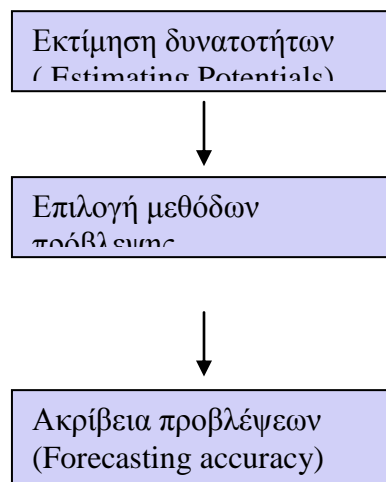
4.14. Εκτίμηση Δυνατοτήτων Πωλήσεων

4.14.1. Δυνατότητες Πωλήσεων

¹ Κ.Κ. Κιουλάφας & Π.Γ. Κυραιζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική

Η εκτίμηση δυνατοτήτων πωλήσεων αποτελεί το πρώτο σκαλί για την πρόβλεψη των πωλήσεων. Υπάρχουν τρία στάδια για να φθάσουμε σε μια όσο το δυνατόν ακριβέστερη πρόβλεψη, όπως βλέπουμε στο παρακάτω σχήμα.

Δυνατότητες πωλήσεων είναι η μέγιστη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών σε μία δεδομένη αγορά κάτω από ιδανικές συνθήκες. Η πρόβλεψη πωλήσεων, αντίθετα, παρουσιάζει την ποσότητα των πωλήσεων μιας εταιρείας που αναμένει ή ελπίζει να φθάσει. Οι πραγματικές πωλήσεις μιας εταιρείας συγκρινόμενες με τις δυνατότητες πωλήσεων δείχνουν το βαθμό διεύθυνσης στην αγορά.



Σχήμα 4.9: Στάδια για την πρόβλεψη πωλήσεων

Οι δυνατότητες μπορούν να εκφραστούν και με βάση το σύνολο των βιομηχανιών, όπως οι μέγιστες πωλήσεις για όλους τους πωλητές προϊόντων και υπηρεσιών και σε πιο στενό επίπεδο, όπως τις μέγιστες ευκαιρίες πωλήσεων για μια μόνο εταιρεία. Η δυνατότητα του συνόλου των βιομηχανιών του κλάδου αυξάνεται αργά σε σχέση με την αύξηση "κατά κεφαλήν κατανάλωσης του προϊόντος".

Τα πραγματικά επίπεδα των πωλήσεων που πετυχαίνονται σε κάθε περίοδο καθορίζονται από την έκταση των προγραμμάτων μάρκετινγκ που αναπτύσσονται από κάθε εταιρεία, τον ανταγωνισμό και από τις γενικές οικονομικές συνθήκες. Οι πραγματικές πωλήσεις είναι κατώτερες από τις δυνατές πωλήσεις. Οι δυνατότητες πωλήσεων παρουσιάζουν τα μέγιστα επίπεδα πραγματικών πωλήσεων που μπορούν να επιτευχθούν κάτω από ιδανικές συνθήκες, ενώ οι προβλέψεις είναι τα επίπεδα που αναμένεται να φθάσουν σε κάποια χρονική περίοδο στο μέλλον. Οι δυνατότητες μιας επιχείρησης συνήθως υποδιαιρούνται σε υποκατηγορίες για προγραμματικούς σκοπούς, Υπολογίζοντας, δηλαδή, τις δυνατότητες ενός προϊόντος, θα πρέπει να τις υπολογίσουμε σε γεωγραφικές περιοχές όπως π.χ. νομούς, επαρχίες και περιοχές. Οι γεωγραφικές υποδιαιρέσεις των δυνατοτήτων πωλήσεων είναι χρήσιμες για τον εντοπισμό του ποσού που θα δοθεί για τις ενέργειες της προώθησης. Όταν ξέρεις καλά που εντοπίζονται οι πιθανοί πελάτες, τότε μπορείς να σχεδιάσεις τις περιοχές πωλήσεων, να καθορίσεις τους πωλητές και να προγραμματίσεις τη διαφήμιση στον στόχο-αγορά. Η καλή γνώση των γεωγραφικών δυνατοτήτων είναι χρήσιμη στον

σχεδιασμό του στόχου του ύψους πωλήσεων που μπορεί να πραγματοποιήσουν οι πωλητές.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένας πωλητής έχει τρέχουσες πωλήσεις 15.000€. Ένα νέο ποσοστό (quota) για τον πωλητή θα μπορούσε να του δοθεί προσθέτοντας 15% στις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις, για να δοθεί έτσι ένα νέο quota 15.750 € για την επόμενη χρονιά. Αν όμως ο Διευθυντής πωλήσεων γνωρίζει ότι οι δυνατότητες πωλήσεων της εταιρίας στην περιοχή αυτή είναι έστω 27.000 € το χρόνο, τότε ένα υψηλότερο quota 25-30% θα πρέπει να δοθεί στον πωλητή. Η πιο συνηθισμένη τακτική είναι να διαιρέσεις τις πωλήσεις μιας περιόδου με τις δυνατότητες πωλήσεων της κάθε περιοχής, παράγοντας έτσι ένα μέτρο ικανότητας του πωλητή για να εισχωρήσει στην περιοχή αυτή. Στους πωλητές με υψηλές αναλογίες στις πραγματικές πωλήσεις σε σχέση με τις δυνατότητες πωλήσεων δίνονται καλύτερες περιοχές. Ενώ οι πωλητές με χαμηλές τέτοιες σχέσεις συνήθως χάνουν ένα μέρος της περιοχής τους και είναι υποψήφιοι για εκπαίδευση ή απόλυση.

4.15. Μέθοδος της Αλυσίδας των Σχέσεων (Chain Ratio Method)

Οι δυνατότητες πωλήσεων για κάθε ένα προϊόν μπορούν να καθοριστούν παραθέτοντας μια σειρά από σχέσεις ή ποσοστά χρήσεων, σ' ένα σύνολο μετρήσεων της ζήτησης. Έτσι, μια εταιρία μπορεί να αρχίσει με το συνολικό αριθμό των κατοίκων μιας περιοχής και να τον πολλαπλασιάσει με τις μέσες ετήσιες ανά κεφαλή δαπάνες στην κατηγορία αυτή, για να έχει έτσι έναν πρώτο υπολογισμό για τις μέγιστες δυνατές πωλήσεις για τη γενική κατηγορία του προϊόντος αυτού

4.16. Ο Δείκτης Αγοραστικής Δύναμης (Buying Power Index Method)

Οι δυνατότητες πωλήσεων για καταναλωτικά αγαθά συνήθως υπολογίζονται με βάση τους δείκτες που συντάσσονται από βασικές οικονομικές πληροφορίες. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει υπόψη του τον πληθυσμό, το εισόδημα και τις λιανικές πωλήσεις και αποδίδει μια σύνθετη ένδειξη της καταναλωτικής ζήτησης σε ειδικές περιοχές, πόλεις, νόμους και δήμους.

Ο Δείκτης Αγοραστικής Δύναμης (ΔΑΔ) (BPI) για μια ειδική περιοχή (i) υπολογίζεται από τον τύπο:

$$(BPI) \Delta A \Delta i = \frac{5I_i + 3R_i + 2P_i}{10}$$

10

Όπου:

I_i = Ποσοστό διάθεσης του προσωπικού εισοδήματος στην περιοχή i.

R_i = Ποσοστό των λιανικών πωλήσεων στην περιοχή i.

P_i = Ποσοστό του πληθυσμού στην περιοχή i.

4.17. Εκτίμηση Δυνατοτήτων

Αν και ο ΔΑΔ, εκφράζει τις δυνατότητες πωλήσεων σε σχετικούς παρά σε πραγματικούς όρους, μπορούν να γίνουν εξειδικευμένοι υπολογισμοί πολλαπλασιάζοντας τον ΔΑΔ με τις εθνικές πωλήσεις.

Ο ΔΑΔ έχει ευθεία εφαρμογή και σαν ένα μέτρο των δυνατοτήτων για καταναλωτικά αγαθά. Δεν είναι χρήσιμος για τον υπολογισμό των δυνατοτήτων στην βιομηχανική αγορά. Αυτό γιατί οι δημιουργοί του ΔΑΔ λένε ότι οι μεταβλητές και τα σταθμά που χρησιμοποιούνται στον δείκτη αντανακλούν στις δυνατότητες για συχνότητα αγοράς στα καταναλωτικά προϊόντα. Ο δείκτης δεν είναι κατάλληλος για τα προϊόντα περιορισμένης ζήτησης και τα προϊόντα υψηλής τιμής. Έτσι μερικές επιχειρήσεις επιλέγουν δικές τους μεταβλητές και συντελεστές σταθμίσεων δημιουργώντας δείκτες πιο ακριβείς για τη μέτρηση της δυνατότητας των δικών τους προϊόντων.

4.18. Η Μέθοδος SIC

Οι δυνατότητες της βιομηχανικής αγοράς μπορούν να υπολογισθούν με τις πληροφορίες από την απογραφή των βιομηχάνων. Η απογραφή συνδυάζει τις επιχειρήσεις μέσα στις σταθερές βιομηχανικές ταξινομήσεις (Standard Industrial Classifications) (SIC), σύμφωνα με τα προϊόντα που παράγουν ή της απόδοσης λειτουργίας (operation performed). Η απογραφή των στοιχείων των βιομηχανιών επιτρέπει στις δυνατότητες πωλήσεων να εξελιχθούν ανά γεωγραφική περιοχή σε νομούς, επαρχίες, περιοχές και πόλεις. Αυτές οι γεωγραφικές δυνατότητες είναι σημαντικές στον εντοπισμό των δραστηριοτήτων των προσωπικών πωλήσεων για να φθάσουν αποτελεσματικά τα τμήματα των αγορών-στόχων.

Το πρώτο βήμα για τον υπολογισμό των δυνατοτήτων από τα στοιχεία της απογραφής είναι να εξακριβωθούν όλες οι βιομηχανίες που χρησιμοποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία (ανά κλάδο βιομηχανίας). Το επόμενο βήμα είναι η επιλογή των κατάλληλων στοιχείων της υπογραφής για τον υπολογισμό της ποσότητας των προϊόντων που θα χρησιμοποιηθεί από κάθε κλάδο βιομηχανίας. Ένας βιομήχανος μηχανημάτων τροφίμων π.χ. θα μπορούσε να ξαναδεί τα στοιχεία των προηγούμενων πωλήσεων για να βρει τη σχέση ανάμεσα στον αριθμό των δικών του μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται και στον αριθμό των εργαζομένων που φαίνονται από την απογραφή των βιομηχάνων σε μια, ειδικά, βιομηχανία.

Το κύριο πρόβλημα κατά την χρησιμοποίηση της μεθόδου SIC για τον υπολογισμό των δυνατοτήτων πωλήσεων είναι ο εντοπισμός των βιομηχανιών που χρησιμοποιούν τα ανάλογα προϊόντα. Οι πωλητές μπορούν να βοηθήσουν εντοπίζοντας τις πιθανές βιομηχανίες - πελάτες, αλλά όμως είναι απαραίτητες και οι κατά καιρούς επισκοπήσεις. Σημασία έχει οι πληροφορίες που συλλέγονται να βασίζονται σε σύγχρονα στοιχεία.²

² Εξαδάκτυλος Ν., Marketing Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου

4.19 Οικονομικός σχεδιασμός

4.19.1. Ο σχεδιασμός του κέρδους

1. Το κέρδος

Το κέρδος είναι απαραίτητο για την επιβίωση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για ορισμένες μικρές λιανεμπορικές επιχειρήσεις το κέρδος που προκύπτει είναι στην πραγματικότητα η αμοιβή του ιδιοκτήτη, κι έτσι, είναι απαραίτητο να θέτει κανείς στόχους για το κέρδος που πρέπει να επιτευχθεί σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Γενικά αυτοί οι στόχοι καθορίζονται σε συνδυασμό με τους στόχους πωλήσεων, έχοντας όμως υπόψη ότι το κέρδος που προκύπτει πρέπει να συγκρίνεται με εκείνο που θα μπορούσε να επιτευχθεί αν το κεφάλαιο που δεσμεύτηκε στην επιχείρηση είχε επενδυθεί με έναν εναλλακτικό τρόπο (και πιθανώς με λιγότερο ρίσκο).

2. Τα έσοδα από τις πωλήσεις και το κόστος

Εφόσον το κέρδος είναι το πλεόνασμα μετά την αφαίρεση του κόστους των αγαθών και των λειτουργικών εξόδων από τα έσοδα των πωλήσεων, μια πρόβλεψη πωλήσεων είναι συχνά η αφετηρία για το σχεδιασμό των κερδών. Για μια καινούργια επιχείρηση, η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται με τη μέθοδο του μεριδίου αγοράς, αλλά για τις παλιές επιχειρήσεις ο υπολογισμός είναι πολύ ευκολότερος, αφού έχουμε στη διάθεση μας στατιστικά στοιχεία παρελθόντων ετών. Με παρόμοιο τρόπο, για ένα δεδομένο μέγεθος πωλήσεων, το κόστος μπορεί να υπολογιστεί με βάση στοιχεία κόστους παρελθόντων χρήσεων ή το μέσο κόστος του κλάδου.

3. Η αύξηση του κέρδους

Το κέρδος που υπολογίζεται με την παραπάνω διαδικασία πρέπει να συγκρίνεται με τους αντικειμενικούς στόχους που έχουν τεθεί και να διερευνώνται τρόποι βελτίωσης του. Ουσιαστικά, η αύξηση των κερδών επιτυγχάνεται με δύο τρόπους: αύξηση των πωλήσεων και μείωση του κόστους.

4. Η αύξηση των πωλήσεων

Η αύξηση των πωλήσεων μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μεθόδους, για παράδειγμα, αυξάνοντας τις δραστηριότητες προώθησης όπως η διαφήμιση ή η προσωπική πώληση. Η βελτίωση των υπηρεσιών προς τον καταναλωτή συντελεί στην άνοδο των πωλήσεων, όπως και η προσθήκη άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η διαφοροποίηση των τιμών μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις.

5. Η μείωση του κόστους

Υπάρχουν πολλές μορφές εξόδων στη λειτουργία μιας επιχείρησης λιανεμπορίου, που πρέπει να παρακολουθούνται και να ελέγχονται προσεκτικά. Το κόστος μισθοδοσίας είναι ένα από τα πιο σημαντικά και μπορεί να μειωθεί με μια καλύτερη οργάνωση του προσωπικού. Η μείωση των αποθεμάτων μπορεί επίσης να μειώσει το κόστος, όπως επίσης και η μείωση του όγκου των υπηρεσιών. Η σχέση μεταξύ κόστους, πωλήσεων, και κέρδους πρέπει να γίνει πλήρως κατανοητή. Η ανάλυση του

νεκρού σημείου κύκλου εργασιών είναι χρήσιμη για να καταδειχθεί πώς η ταξινόμηση των σταθερών και των μεταβλητών στοιχείων του κόστους βοηθάει στον προσδιορισμό της επίδρασης που έχουν οι μεταβολές των πωλήσεων στο κέρδος.

4.19.2. Έλεγχος του προϋπολογισμού

6. Η έννοια του ελέγχου του προϋπολογισμού

Ο έλεγχος του προϋπολογισμού αναφέρεται στην τεχνική του σχεδιασμού και της μέτρησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, συνήθως σε ταμειακούς όρους για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Αντίθετα με τους τετραμηνιαίους, εξαμηνιαίους, και ετήσιους λογαριασμούς, οι οποίοι περιέχουν τα στοιχεία των παρελθόντων επιδόσεων μιας επιχείρησης, ο προϋπολογισμός επιχειρεί να προβλέψει τη δραστηριότητα της επιχείρησης και να καταγράψει την πρόοδο εν τω γίνεσθαι, έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες, σύμφωνα με τη μεταβαλλόμενη κατάσταση. Ο προϋπολογισμός παρακολουθεί την πρόοδο μιας επιχείρησης και έργο της διαχείρισης είναι να ενεργεί αναλόγως.

7. Πλεονεκτήματα του προϋπολογισμού

(α) Βοηθάει στη διασφάλιση της πιο αποτελεσματικής χρήσης των πόρων της επιχείρησης και εμποδίζει τη σπατάλη.

(β) Μειώνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και βοηθάει στη διασφάλιση του κέρδους,

(γ) Αντικαθιστά, σε μεγάλο βαθμό, τις απλές υποθέσεις με πραγματικά στοιχεία.

(δ) Βοηθάει στον προσδιορισμό των στόχων.

(ε) Εντοπίζει περιοχές για έρευνα και έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες,

(στ) Επιτρέπει "έλεγχο δι' αποκλεισμού", έτσι ώστε η διαχείριση να αναλαμβάνει μόνον εκείνες τις μεταβλητές που αποκλίνουν από την πρόβλεψη.

(ζ) Καθορίζει τα πεδία ευθύνης μέσα στην επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων.

(η) Προωθεί τη συνεργασία και το συντονισμό μέσα στην επιχείρηση.

8. Μειονεκτήματα του προϋπολογισμού

(α) Μπορεί να ανακόψει την τάση για επιτεύξεις πέραν των προκαθορισμένων στόχων, πράγμα το οποίο μπορεί να έχει αποτέλεσμα τον καθορισμό αυστηρότερων στόχων στο μέλλον.

(β) Η υπερβολική σχολαστικότητα και ακαμψία στο σχεδιασμό μπορούν να οδηγήσουν σε μια κατάσταση στην οποία ο προϋπολογισμός γίνεται αυτοσκοπός και όχι απλώς ακόμα ένα εργαλείο στα χέρια της διοίκησης.

9. Είδη προϋπολογισμού

Στο λιανεμπόριο υπάρχουν κανονικά τρία είδη προϋπολογισμού:

(α) **Ο λειτουργικός προϋπολογισμός**, ο οποίος αποτελείται από τρεις άλλους προϋπολογισμούς: τον προϋπολογισμό πωλήσεων, τον προϋπολογισμό εμπορευμάτων, και τον προϋπολογισμό εξόδων.

(β) **Ο ταμειακός προϋπολογισμός**, που έχει σχέση με τις εισπράξεις και τις πληρωμές χρημάτων,

(γ) **Ο προϋπολογισμός κεφαλαίου** που καλύπτει κεφαλαιουχικές δαπάνες.

Οι προϋπολογισμοί αυτοί είναι αλληλένδετοι και οι προβλέψεις σε ένα πεδίο μπορεί να εξαρτηθούν από το τι συμβαίνει σε άλλα.

10. Ο προϋπολογισμός πωλήσεων

Ο πυρήνας του προϋπολογισμού πωλήσεων είναι η πρόβλεψη των πωλήσεων και επειδή επηρεάζει άλλες προβλέψεις, όπως την ταμειακή ροή (cash flow), είναι σημαντικό να είναι όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένος, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στους ακόλουθους παράγοντες:

(α) Συγκρισιμότητα. Εξαιρετικά ή έκτακτα γεγονότα (όπως οι κατά τόπους πωλήσεις, το κλείσιμο του υποκαταστήματος για επανεξοπλισμό) θα πρέπει να αποκλείονται. Το ημερολογιακό έτος παρουσιάζει ένα πρόβλημα (π.χ. διαφορετικός αριθμός Σαββάτων σ' ένα μήνα σε σύγκριση με τον ίδιο μήνα του επόμενου έτους), και έτσι οι περισσότερες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου εργάζονται στη βάση τριών περιόδων των τεσσάρων εβδομάδων ή σε τριμηνιαία βάση (5 + 4 + 4 εβδομάδες). **(β) Τροποποιήσεις.** Αλλαγές που επηρεάζουν είτε έναν τομέα (π.χ. αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών για συγκεκριμένα είδη επίπλων), ή την οικονομία στο σύνολο της (π.χ. πεσμένη ζήτηση λόγω οικονομικής ύφεσης), ή τοπικές συνθήκες (π.χ. μεγαλύτερη ανεργία οφειλόμενη στο κλείσιμο εργοστασίων). **(γ) Πηγές στατιστικών δεδομένων.** Οι κύριες πηγές δεδομένων είναι:

(i) Τα εσωτερικά στοιχεία για τον κύκλο εργασιών της προηγούμενης χρήσης και η τάση των πωλήσεων τα τελευταία 3 με 4 χρόνια. Η χρήση τρεχόντων στοιχείων σε δωδεκάμηνη βάση και άλλων τρεχόντων συνόλων και μέσων όρων καταδεικνύει τις τάσεις. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται σε στοιχεία από πρόσφατα επεκταθέντα ή ανακαινισθέντα υποκαταστήματα, (ii) Εξωτερικές πηγές, οι οποίες περιλαμβάνουν τους δείκτες αξίας και όγκου πωλήσεων σε μεγάλες κατηγορίες επιχειρήσεων λιανεμπορίου. Είναι πάρα πολύ σημαντικό να εκτιμώνται οι δείκτες αυτοί σε αποπληθωρισμένη βάση, ιδιαίτερα σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού, έτσι ώστε να παρουσιάζεται ακριβής εικόνα των μεταβολών του όγκου.

11. Ο προϋπολογισμός εμπορευμάτων

Πρόκειται για μια όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική πρόβλεψη του κόστους των εμπορευμάτων με βάση τον αναμενόμενο όγκο των πωλήσεων.

12. Ο προϋπολογισμός εξόδων

Αυτός αναφέρεται στις δαπάνες που σχετίζονται με την πραγματοποίηση του προβλεπόμενου όγκου πωλήσεων.

Τα έξοδα κατατάσσονται σε σταθερά, μεταβλητά, και ημισταθερά.

(α) Σταθερά είναι εκείνα τα έξοδα που δε μεταβάλλονται ανάλογα με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης, π.χ. ενοίκια και δημοτικά τέλη. (β) Μεταβλητά είναι εκείνα τα έξοδα που μεταβάλλονται κατ' αναλογία με τον κύκλο εργασιών, π.χ. υλικά περιτυλίγματος, προμήθειες σε τρίτους ή αντιπροσώπους, κ.λ.π.

(γ) Ημισταθερά έξοδα είναι εκείνα που περιέχουν ένα σταθερό στοιχείο και δε μεταβάλλονται αναλογικά με τον όγκο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, π.χ. μισθοί.

13. Ο έλεγχος των εξόδων

Τα έξοδα αναπόφευκτα ελέγχονται πιο εύκολα από άλλες μεταβλητές, όπως οι πωλήσεις και το ακαθάριστο κέρδος, λόγω του εσωτερικού χαρακτήρα τους. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά από το μανάτζμεντ για την επίτευξη στόχων. Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εξαρτάται από τέσσερις προϋποθέσεις:

(α) Επαρκής ανάλυση των πραγματικών και των προϋπολογισθέντων εξόδων. Για να είναι αυτό δυνατό, θα πρέπει τα έξοδα:

- (i) Να κατατάσσονται σε ομοιογενείς κατηγορίες κόστους, π.χ. διαφήμιση, ώστε να μπορούν να γίνονται σωστές συγκρίσεις.
- (ii) Δεν πρέπει να αναφέρονται σε βαθμό λεπτομέρειας που να συγκαλύπτει τις αιτίες των μεταβολών.

(β) Αποκλίσεις. Πρέπει να γίνεται τακτική παρακολούθηση των κέντρων κόστους και εξόδων, έτσι ώστε να εντοπίζονται γρήγορα οι αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογισθέντων και πραγματικών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις λιανεμπορίου καταρτίζουν λεπτομερείς λογαριασμούς εξόδων τουλάχιστον μία φορά το μήνα. Η εξήγηση των αποκλίσεων μεταξύ πραγματικών και προϋπολογισθέντων εξόδων πρέπει να είναι γρήγορη, σαφής, και ακριβής, ώστε το μανάτζμεντ να μπορεί να λάβει γρήγορες διορθωτικές αποφάσεις (ειδικές αναφορές μπορούν να διευκολύνουν το έργο αυτό).

(γ) Κατηγορίες κόστους. Σε γενικές γραμμές, οι κυριότερες κατηγορίες κόστους σε μια επιχείρηση λιανεμπορίου είναι κατά σειρά μεγέθους:

- (i) Το κόστος των εμπορευομένων αγαθών
- (ii) Μισθοί και ημερομίσθια
- (iii) Λειτουργικό κόστος (ενοίκια, δημοτικά τέλη, φωτισμός, θέρμανση κ.λ.π.)
- (iv) Γενικά έξοδα (π.χ. μεταφορικά).

14. Ο προϋπολογισμός λειτουργίας

Περιλαμβάνει τους προϋπολογισμούς πωλήσεων, εμπορευμάτων, και εξόδων και χωρίζεται είτε σε 13 περιόδους που η κάθε μια αποτελείται από 4 εβδομάδες, ή, συχνότερα, σε τρίμηνα των 13 εβδομάδων το καθένα. Η σύγκριση γίνεται με τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις της προηγούμενης χρήσης, ενώ τα έξοδα και τα κέρδη υπολογίζονται ως ποσοστά.

15. Ταμειακός προϋπολογισμός

Πρόκειται για μια πρόβλεψη που σκοπό έχει να εξασφαλίσει τη διατήρηση ικανοποιητικής ισορροπίας μεταξύ αναμενόμενων εσόδων και εξόδων, Στην πιο απλή του μορφή, μπορεί να ονομαστεί "ταμειακή ροή" της επιχείρησης. Ο συστηματικός έλεγχος εισοδημάτων και εξόδων είναι ιδιαίτερα σημαντικός όταν μια επιχείρηση πουλάει με δόσεις (συμπεριλαμβανομένων και ταχυδρομικών παραγγελιών) ή όταν παρουσιάζει υψηλές εποχιακές πωλήσεις, οπότε θα υπάρχουν μήνες με χαμηλό κύκλο εργασιών και αναπόφευκτο ταμειακό έλλειμμα. Οι σημαντικοί δείκτες που πρέπει να έχουμε υπόψη μας είναι τα ταμειακά διαθέσιμα (ή άλλα ρευστοποιήσιμα στοιχεία ενεργητικού), τα διαθέσιμα και οι οφειλές σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, όπως επίσης και οι οφειλές και τα αποθέματα

εμπορευμάτων σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (δηλαδή το κεφάλαιο κίνησης).

Τα έσοδα και τα έξοδα μιας επιχείρησης εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες:

(α) Έσοδα. Εξαρτώνται από:

- (i) Τις πωλήσεις τοις μετρητοίς (σε σύγκριση με αυτές προηγούμενων περιόδων και λαμβανομένου υπόψη των υπόλοιπων πωλήσεων που γίνονται με πίστωση)
- (ii) Πιστωτικούς τόκους και ενοίκια (υψηλή προβλεψιμότητα)
- (iii) Τους οφειλέτες. Ο παράγοντας αυτός είναι πιθανόν σημαντικός για λιανεμπορικές επιχειρήσεις, όπως τα πολυκαταστήματα ή οι οίκοι ταχυδρομικών παραγγελιών, που πραγματοποιούν μεγάλο αριθμό πωλήσεων με πίστωση. Σε αυτές τις περιπτώσεις έχουν σημασία τα ποσοστά έγκαιρων και καθυστερημένων πληρωμών των δόσεων.

Άλλα είδη εισοδήματος περιλαμβάνουν τις αποδόσεις των επενδύσεων, έσοδα από την πώληση περιουσιακών στοιχείων, συναλλαγές σε ξένο νόμισμα, κ.λ.π.

(β) Έξοδα. Εξαρτώνται από:

- (i) Τις αγορές, όπως προβλέπονται στον προϋπολογισμό εμπορευμάτων
- (ii) Τους πιστωτές (όροι και περίοδος δανείου)
- (iii) Τους μισθούς και τα ημερομίσθια
- (iv) Άλλα γενικά έξοδα
- (v) Τους οφειλόμενους φόρους και τις ημερομηνίες καταβολής
- (vi) Τα πληρωτέα μερίσματα σε μετόχους
- (vii) Τους χρεωστικούς τόκους γραμματίων ή άλλων δανείων

4.19.3. Προγραμματισμένες κεφαλαιουχικές δαπάνες.

16. Ταμειακή ροή

Υπάρχουν τρεις σημαντικές χρονικές κλίμακες στο σχεδιασμό της χρηματοδότησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αυτές είναι:

(α) Βραχυπρόθεσμη ταμειακή πρόβλεψη. Περιλαμβάνει τον έλεγχο της ταμειακής θέσης σε καθημερινή βάση, δίνοντας λεπτομερειακά στοιχεία για κάθε χρηματική μεταβολή στα αποθέματα, στα έξοδα, στην κεφαλαιουχική δαπάνη, κ.ο.κ. (η χρονική κλίμακα είναι συνήθως 4-6 εβδομάδες). Η βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη προγραμματίζει επίσης τις υποχρεώσεις, και, αν είναι απαραίτητο, μπορεί να επιτρέψει την αναδιευθέτησή τους, έτσι ώστε να ξεπεραστεί ενδεχόμενη προσωρινή έλλειψη ρευστότητας. Η βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τις εταιρείες που εξαντλούν τις πιστωτικές διευκολύνσεις που τους παρέχονται ανά πάσα στιγμή και επίσης για επιχειρήσεις με χρηματικά πλεονάσματα, στις οποίες η διοίκηση είναι επιφορτισμένη με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση αυτών των χρημάτων.

(β) Ο ετήσιος ταμειακός προϋπολογισμός. Εντοπίζει περιόδους δυσκολίας στη ρευστότητα, έτσι ώστε οι προϋπολογισμοί να αναπροσαρμόζονται ανάλογα. Το είδος αυτό του προϋπολογισμού ακολουθείται από τις περισσότερες λιανεμπορικές

επιχειρήσεις, αλλά είναι ιδιαίτερα χρήσιμος σε εκείνες που παρουσιάζουν μεγάλες εποχιακές αλλαγές στον όγκο των πωλήσεων τους.

(γ) **Μακροπρόθεσμος προϋπολογισμός.** Η χρονική κλίμακα φτάνει ως τα πέντε χρόνια. Είναι σημαντικός επειδή:

- (i) Θα επηρεάσει τα προϊόντα που θα πουλήσει η επιχείρηση, έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει ως προς τα κέρδη
- (ii) Θα επηρεάσει τις αγορές όπου θα πραγματοποιήσει πωλήσεις η επιχείρηση
- (iii) Πρέπει επίσης να βοηθήσει στον καθορισμό του μεριδίου αγοράς που σχεδιάζει να κατακτήσει η επιχείρηση
- (iv) Θα επηρεάσει το μέγεθος και τον αριθμό των καταστημάτων που θα ανοίξει η εταιρεία. Με άλλα λόγια, ο μακροπρόθεσμος ταμειακός προϋπολογισμός καταδεικνύει το εύρος της επέκτασης που είναι δυνατή και βοηθά να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Μπορεί η επιχείρηση να χρηματοδοτήσει το ρυθμό επέκτασης με τις υπάρχουσες τραπεζικές της διευκολύνσεις; Μήπως πρέπει να αναζητηθεί κάποια άλλη μορφή χρηματοδότησης ώστε να προστατευτεί η επιχείρηση απέναντι στο ενδεχόμενο δυσμενών εμπορικών συνθηκών;

17. Ο προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών δαπανών

Η κεφαλαιουχική δαπάνη είναι απαραίτητη μακροπρόθεσμα για την επιχείρηση, π.χ. η αντικατάσταση ή οι προσθήκες στα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία, όπως ο εξοπλισμός ή τα κτίρια. Τα προβλήματα των κεφαλαιουχικών δαπανών στο λιανεμπόριο περιστρέφονται γύρω από τέσσερις παράγοντες:

- (α) Η επένδυση συχνά αφορά ακίνητη περιουσία (η απόφαση για τον τόπο εγκατάστασης, για τον οποίο υπάρχουν λίγες εναλλακτικές λύσεις).
- (β) Ο χρονικός ορίζοντας είναι μεγαλύτερος στο λιανεμπόριο απ' ό,τι στην παραγωγή, εν μέρει λόγω του γεγονότος ότι τα συμβόλαια ενοικίασης είναι συνήθως πολυετή, αλλά επίσης λόγω του ότι πολλές επιχειρήσεις λιανεμπορίου δε λαμβάνουν ένα αποδεκτό ποσοστό απόδοσης πριν από ένα ως τρία χρόνια μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης.
- (γ) Όσον αφορά τα πολυκαταστήματα, το προφίλ της ίδιας της επιχείρησης μπορεί να καθορίσει το ύψος της κεφαλαιουχικής δαπάνης (μέγεθος υποκαταστήματος, κόστος εξοπλισμού, κ.ο.κ.)
- (δ) Τα εισοδήματα μιας μονάδας λιανεμπορίου μπορεί τελικά να είναι σημαντικά μεγαλύτερα από εκείνα μιας βιομηχανικής επένδυσης της ίδιας αξίας.³

4.20. Τιμολογιακή Πολιτική στο Λιανικό Εμπόριο

Για να αυξήσουν τις πωλήσεις σε μια αγορά που βρίθεται από ανταγωνιστές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια από δύο παρακάτω στρατηγικές: **ανταγωνισμό τιμών και ανταγωνισμό όχι - τιμών**. Με τον ανταγωνισμό τιμών, τα καταστήματα προσπαθούν να προσελκύσουν τον πελάτη προσφέροντας χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές. Απαιτείται από τους συμμετέχοντες λιανέμπορους να είναι

³ R.Cox & P. Brittain, Λιανικές πωλήσεις, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1995

διατεθειμένοι να αποδεχθούν μειωμένα περιθώρια κερδών και έχει οδηγήσει σε πολέμους τιμών σε αρκετές αγορές. Στον ανταγωνισμό όχι - τιμών, οι λιανέμποροι ανταγωνίζονται σε άλλα χαρακτηριστικά, διαφορετικά της τιμής. Οι προσπάθειες στον ανταγωνισμό όχι - τιμών έχουν στηριχθεί στην προσφορά πρόσθετων υπηρεσιών προς πελάτες, παροχή ευχάριστου αγοραστικού περιβάλλοντος, εμπειρία και ειδίκευση πωλητών, εγγυήσεις αγοράς προϊόντων (παρέχοντας αντικατάσταση σε προϊόντα που δεν μπορούν να επισκευασθούν σε ικανοποιητικό βαθμό μέσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο), και στην παροχή εκτεταμένων υπηρεσιών. Ένας λιανέμπορος πρέπει να τιμολογεί τα αγαθά και τις υπηρεσίες κατά τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται κέρδος για την επιχείρηση και ικανοποίηση για τον πελάτη, ενώ ταυτόχρονα να προσαρμόζεται σε μια ποικιλία περιορισμών. Η τιμολόγηση είναι μια κρίσιμη στρατηγική μεταβλητή για τον λιανέμπορο εξαιτίας της άμεσης σχέσης της με τους στόχους της επιχείρησης και των αλληλεπιδράσεων της με άλλα στοιχεία του μίγματος λιανικού εμπορίου. Η τιμολογιακή στρατηγική του λιανέμπορου πρέπει να είναι σύμφωνη με τους στόχους των συνολικών πωλήσεων, του κέρδους και της επιστροφής από την επένδυση.

4.20.1. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Τιμολόγηση

Πριν ασχοληθούμε με το πώς αναπτύσσεται η τιμολογιακή πολιτική στο λιανικό εμπόριο, είναι απαραίτητο να αναφερθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων για τις τιμές. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι καταναλωτές, η κυβέρνηση, οι προμηθευτές (κατασκευαστές και χονδρέμποροι) και οι ανταγωνιστές έχουν επίδραση στην τιμολογιακή στρατηγική ενός λιανέμπορου.

4.20.1.1. Ο Καταναλωτής και η Τιμολόγηση

Ένας λιανέμπορος πρέπει να καταλαβαίνει την σχέση ανάμεσα στην τιμή και τις συναλλαγές με τον καταναλωτή. Δύο οικονομικές αρχές εξηγούν αυτή τη σχέση: ο νόμος της ζήτησης και η ελαστικότητα τιμής της ζήτησης. Ο νόμος της ζήτησης δηλώνει ότι οι καταναλωτές συνήθως αγοράζουν περισσότερες μονάδες σε χαμηλές τιμές από ότι σε υψηλές τιμές. Η ελαστικότητα τιμής της ζήτησης αναφέρεται στην ευαισθησία των αγοραστών στις αλλαγές της τιμής σε σχέση με τις ποσότητες που θα αγοράσουν. Αν αναλογικά μικρές ποσοστιαίες αλλαγές στην τιμή έχουν σαν αποτέλεσμα ουσιαστικές ποσοστιαίες αλλαγές στον αριθμό των μονάδων που αγοράζονται, τότε η ελαστικότητα τιμής είναι υψηλή. Αυτό συμβαίνει όταν η αναγκαιότητα μιας αγοράς είναι χαμηλή ή όταν υπάρχουν αποδεκτά υποκατάστατα. Ενώ, όταν μεγάλες ποσοστιαίες αλλαγές στην τιμή έχουν μικρές ποσοστιαίες αλλαγές στον αριθμό των μονάδων που αγοράστηκαν, έχουμε ανελαστική ζήτηση. Αυτό συμβαίνει όταν η αναγκαιότητα αγοράς είναι υψηλή ή όταν δεν υπάρχουν αποδεκτά υποκατάστατα (όπως συμβαίνει με την πιστότητα του καταστήματος). Μοναδιαία ελαστικότητα συμβαίνει σε περιπτώσεις όπου ποσοστιαίες μεταβολές της τιμής είναι

άμεσα συνδεδεμένες με ποσοστιαίες μεταβολές στην ποσότητα. Η ελαστικότητα τιμής υπολογίζεται διαιρώντας την ποσοστιαία μεταβολή στην ποσότητα που ζητήθηκε με την ποσοστιαία μεταβολή στην τιμή που χρεώθηκε:

$$\text{Ελαστικότητα} = \frac{\text{Ποσότητα 1} - \text{Ποσότητα 2}}{\text{Τιμή 1} + \text{Τιμή 2}} \cdot \frac{\text{Ποσότητα 1} + \text{Ποσότητα 2}}{\text{Τιμή 1} - \text{Τιμή 2}}$$

• Επειδή ο νόμος της ζήτησης δείχνει ότι οι ποσότητες που αγοράστηκαν μειώνονται όταν οι τιμές ανεβαίνουν, η ελαστικότητα είναι συνήθως ένας αρνητικός αριθμός.

4.20.1.2. Το Κράτος και η Τιμολόγηση

Όταν εξετάζουμε την επίδραση του κράτους στον σχεδιασμό μιας τιμολογιακής στρατηγικής, πρέπει να γνωρίζουμε ότι οι κρατικοί περιορισμοί διακρίνονται σε επτά κυρίες κατηγορίες: οριζόντια θέση τιμών, κάθετη θέση τιμών, διάκριση τιμών, επίπεδα ελαχίστων τιμών, τιμολόγηση μονάδας, αφαίρεση τιμής είδους και διαφήμιση τιμής.

1. Την οριζόντια θέση τιμής που είναι μια συμφωνία ανάμεσα σε κατασκευαστές, ανάμεσα σε χονδρέμπορους, ή ανάμεσα σε λιανέμπορους για θέση ορισμένων τιμών.
2. Την κάθετη θέση τιμής που συμβαίνει όταν οι κατασκευαστές ή οι χονδρέμποροι είναι σε θέση να ελέγξουν τις τιμές για τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους.
3. Τη διάκριση τιμής που έχουμε όταν οι κατασκευαστές και οι χονδρέμποροι απαγορεύεται να κάνουν διακρίσεις στις τιμές ή στους όρους πώλησης όταν συναλλάσσονται με διάφορους λιανέμπορους, όταν οι λιανέμποροι αγοράζουν παρόμοια προϊόντα επειδή με μια τέτοια διάκριση πλήττεται ο ανταγωνισμός. Οι εκπτώσεις δεν είναι παράνομες, αρκεί να ακολουθεί ο προμηθευτής τους παραπάνω κανόνες, να παρέχει εκπτώσεις στους ανταγωνιστές λιανέμπορους σε ίδια βάση, και να προσφέρει εκπτώσεις που να κλιμακώνονται ικανοποιητικά έτσι ώστε οι μικροί (αλλά και οι μεγάλοι) λιανέμποροι να μπορούν να επωφεληθούν.
4. Το επίπεδο ελάχιστης τιμής είναι η απαγόρευση στους λιανέμπορους να πωλούν εμπορεύματα σε τιμές μικρότερες από ένα όριο που προκύπτει από το κόστος του προϊόντος αυξημένο κατά ένα σταθερό ποσοστό κέρδους.
5. Στην τιμολόγηση μονάδας η τιμολόγηση ορίζεται βάση των διαφόρων μεγεθών συσκευασίας του ίδιου προϊόντος. Το κόστος της μοναδιαίας τιμολόγησης για τους λιανέμπορους που την εφαρμόζουν περιλαμβάνει τον υπολογισμό των ανά μονάδα τιμών, την εκτύπωση ετικετών προϊόντων και την τήρηση μηχανογραφικών εγγραφών. Η μοναδιαία τιμολόγηση είναι μια στρατηγική με πολλά πλεονεκτήματα για να την ακολουθήσουν λιανέμποροι προσανατολισμένοι προς τον καταναλωτή, ακόμα και όταν δεν απαιτείται από τον νόμο.
6. Την τιμολόγηση αφαίρεσης τιμής από το προϊόν που είναι αποτελεσμάτων

μηχανογραφημένων συστημάτων πληρωμής και ελέγχου στα σούπερ μάρκετς. Η τιμή των προϊόντων δεν αναγράφεται στη συσκευασία τους, αλλά στο ράφι ή σε επιγραφή. Μειώνει το εργατικό κόστος, όμως δημιουργεί εύκολα λάθη ή σύγχυση στους καταναλωτές.

7. Την διαφημιζόμενη τιμή που προϋποθέτει ότι ένας λιανέμπορος δεν μπορεί να προσφέρει μια μειωμένη τιμή παρά μόνο αν η προηγούμενη τιμή ήταν μια σταθερή και διαρκής τιμή που ο κόσμος τη γνώριζε. Στη διαφημιζόμενη τιμή γενικά ο λιανέμπορος ενημερώνει τους καταναλωτές ότι πωλεί κάποια προϊόντα σε μειωμένες τιμές.

4.20.1.3. Οι Προμηθευτές και η Τιμολόγηση

Οι κατασκευαστές, οι χονδρέμποροι και λοιποί προμηθευτές επηρεάζουν τη στρατηγική τιμολόγησης του λιανέμπορου. Όταν οι προμηθευτές είναι άγνωστοι στο κοινό ή τα προϊόντα είναι νέα, οι λιανέμποροι ζητούν εγγυήσεις κέρδους για να εξασφαλίσουν ότι θα διατηρηθούν τα κέρδη και η αξία του αποθέματος τους. Συνήθως όμως, ο κατασκευαστής (όταν είναι καθιερωμένος) θέλει να επιτύχει και να συντηρήσει μια εικόνα που να επιτρέπει σε όλους τους λιανέμπορους να κερδίζουν από τα προϊόντα του. Ο κατασκευαστής μπορεί να ελέγχει τις τιμές χρησιμοποιώντας ένα σύστημα αποκλειστικής διανομής και απαγορεύοντας στους λιανέμπορους να μειώσουν τις τιμές που ο ίδιος έχει θέσει. Ο λιανέμπορος αποκτά έλεγχο στις τιμές με το να γίνει σημαντικός (σαν πελάτης) στον κατασκευαστή, απειλώντας τον με διακοπή της συνεργασίας τους. Σε πολλές περιπτώσεις οι κατασκευαστές καθορίζουν τις λιανικές τιμές πώλησης από τις οποίες αφαιρούν το απαιτούμενο λιανεμπορικό και χονδρεμπορικό κέρδος.

Τέλος μερικές φορές οι λιανέμποροι σκόπιμα θέτουν υψηλές τιμές στα προϊόντα ενός κατασκευαστή, ώστε να πωλούν ευκολότερα άλλες μάρκες. Αυτό λέγεται "πώληση εναντίον μιας μάρκας" και δημιουργεί προβλήματα στους κατασκευαστές. Οι λιανέμποροι έχουν και άλλους προμηθευτές, όπως τους κατασκευαστές επίπλων και διακόσμησης, τους ιδιοκτήτες των κτιρίων, τους εξωτερικούς συνεργάτες τους (π.χ διαφημιστικά γραφεία). Όλοι αυτοί επιδρούν στην τιμή μια και προσθέτουν κόστος στο λιανέμπορο.

4.20.1.4. Ο Ανταγωνισμός και η Τιμολόγηση

Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση ελέγχει τις τιμές εξαρτάται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Στο χώρο της αγοράς υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και οι καταναλωτές μπορούν να αναζητήσουν τις χαμηλότερες τιμές. Όταν οι τιμές είναι σχεδόν ίδιες, οι λιανέμποροι έχουν μικρό έλεγχο των τιμών και τότε έχουμε "τιμολόγηση της αγοράς". Εδώ η ζήτηση είναι περιορισμένη και πολλοί πελάτες αλλάζουν κατάσταση, αν αυξηθούν οι τιμές.

Στην κατευθυνόμενη τιμολόγηση, οι λιανέμποροι επιζητούν την προτίμηση των καταναλωτών μέσα από διαφορετικές στρατηγικές. Αν επιτευχθεί ισχυρή διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές ο λιανέμπορος διατηρεί τον έλεγχο στις τιμές. Αυτό συμβαίνει όταν οι καταναλωτές θεωρούν την εικόνα, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση σαν σπουδαιότερες από την τιμή και δέχονται να πληρώσουν περισσότερα για να αγοράσουν από τον λιανέμπορο που προτιμούν.

Επειδή οι στρατηγικές, οι κατευθυνόμενες στην τιμή μπορούν εύκολα να αντιγραφούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, η αντίδραση του ανταγωνισμού είναι εύκολο να προβλεφθεί, αν επιτύχει ο ηγέτης της αγοράς. Όμως, πρέπει οι λιανέμποροι εκτός από τη βραχυπρόθεσμη να χρησιμοποιούν και μακροπρόθεσμη θεώρηση της τιμολογιακής πολιτικής τους. Ορισμένες φορές, οι ανταγωνιστικές αντιδράσεις στις αλλαγές τιμών οδηγούν σε "πόλεμο τιμών", όπου κάποιοι λιανέμποροι συνεχώς μειώνουν τις τιμές, μέχρι και κάτω του κόστους, για να προσελκύσουν πελάτες.

4.21. Ανάπτυξη Στρατηγικής Τιμολόγησης

Πρέπει να σημειώσουμε ότι όλα τα στάδια της διαδικασίας επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες. Όπως όλες οι άλλες στρατηγικές ενέργειες, η τιμολόγηση αρχίζει με σαφή καθορισμό στόχων και τελειώνει με ένα μηχανισμό εφαρμογής ή διόρθωσης. Επίσης, η τιμολογιακή στρατηγική πρέπει να εφαρμόζεται με τις υπόλοιπες ενέργειες στρατηγικής. Τέλος η τιμολογιακή στρατηγική είναι δύσκολη στο σχεδιασμό εξαιτίας της ασταθούς φύσης της ζήτησης και των πολλών διαφορετικών προϊόντων που διακινεί κάθε λιανέμπορος.

4.21.1. Στόχοι της Στρατηγικής Τιμολόγησης

Η στρατηγική τιμολόγησης πρέπει να αντικατοπτρίζει τη συνολικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Πρέπει να τεθούν χρηματοοικονομικοί στόχοι σε όρους πωλήσεων και κερδών και πιο εξειδικευμένοι στόχοι για να αποφευχθούν πιθανά προβλήματα.

4.21.2. Γενικοί Στόχοι και Τιμολόγηση

Οι πωλήσεις τίθενται σε όρους χρηματικούς και μονάδων πωλήσεων. Στη στρατηγική "**διείσδυσης στην αγορά**" τίθενται χαμηλές τιμές ώστε να προκύψουν μεγάλες ποσότητες πωλούμενων μονάδων. Είναι ιδανική σα στρατηγική όταν οι πελάτες είναι ευαίσθητοι στην τιμή, μειώνει τον ανταγωνισμό και το συνολικό κόστος δεν αυξάνεται αναλογικά, όσο αυξάνονται οι πωλήσεις. Στη στρατηγική "**καθοδικής πορείας**" της αγοράς, ο λιανέμπορος χρεώνει υψηλές τιμές και προσελκύει τους πελάτες εκείνους που θεωρούν σημαντικές τις υπηρεσίες και όχι την

τιμή. Αν και οι πωλήσεις δε μεγιστοποιούνται επιτυγχάνεται υψηλό κέρδος ανά μονάδα. Ο στόχος της απόδοσης στην επένδυση, θεωρεί ότι τα κέρδη πρέπει να είναι ορισμένο ποσοστό της επένδυσης. Τέλος ο στόχος της ρευστότητας αφορά λιανέμπορους με ταμειακά προβλήματα, ή λιανέμπορους που θέλουν να επεκταθούν, είτε απλά αυτούς που φοβούνται το μέλλον. Αυτοί συνήθως χρησιμοποιούν την στρατηγική "καθοδικής πορείας" της αγοράς για να επιτύχουν ρευστότητα.⁴

⁴ Κ.Κ. Κιουλιάφας & Π.Γ. Κυριαζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

5.1. Το Μεταβαλλόμενο Περιβάλλον του Λιανικού Εμπορίου

Για να επιτύχει και να συντηρήσει μια διαρκή επιτυχημένη πορεία ένας λιανέμπορος πρέπει να προσαρμόζεται και να προγραμματίζει το μέλλον. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να εντοπίζει νωρίς και να αντιδρά στις διάφορες τάσεις ώστε να ικανοποιεί την αγορά και να προηγείται των ανταγωνιστών της, όχι όμως και τόσο γρήγορα που να βρίσκει την αγορά ανέτοιμη να δεχτεί τις αλλαγές. Μια καθυστερημένη αντίδραση στις τάσεις σημαίνει χαμένες ευκαιρίες αλλά και ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για το μέλλον πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τη βεβαιότητα ότι θα επέλθουν μεταβολές από παράγοντες που θα επηρεάζουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης και το χρόνο που χρειάζεται ο λιανέμπορος για να αντιδράσει σωστά. Μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη μακροχρόνια επιτυχία ενός λιανέμπορου είναι τα δημογραφικά στοιχεία, οι τρόποι ζωής, ο καταναλωτισμός, το κανονιστικό περιβάλλον, η νέα τεχνολογία, οι θεσμικές αλλαγές και η διεθνοποίηση. Όταν οι προβλέψεις είναι ακριβείς, απλοποιείται ο σχεδιασμός για το μέλλον, ενώ με αβέβαιες προβλέψεις οι λιανέμποροι γίνονται διστακτικότεροι στις στρατηγικές τους. Όταν ο παράγοντας μέγεθος αλλαγής είναι σημαντικός απαιτείται ο σχεδιασμός να περιλαμβάνει μεγαλύτερες αλλαγές στη στρατηγική. Ο απαιτούμενος χρόνος για να προσαρμοστεί ένας λιανέμπορος στις αλλαγές εξαρτάται από τα στοιχεία της στρατηγικής που είναι σχετικά με την αλλαγή που συμβαίνει. Τα λίγα χρόνια που απομένουν μέχρι το 2000 είναι σπουδαία για τις εξελίξεις στο λιανικό εμπόριο γιατί:

- Οι βραχυχρόνιες προβλέψεις είναι πιο ακριβείς από τις μακροχρόνιες.
- Η χρονική αυτή περίοδος είναι αρκετή ώστε κάποιος να αναπτύξει σχέδια και να αντιδράσει στις προβλεπόμενες μεταβολές.
- Είναι διαθέσιμα πολλά μέσα έρευνας.

5.2. Προστασία του καταναλωτισμού και κανονιστικό περιβάλλον

Σαν προστασία του καταναλωτισμού ορίζονται οι ενέργειες της κυβέρνησης, των επιχειρήσεων και ανεξάρτητων καταναλωτών που σχεδιάζονται ώστε να προστατευτούν τα άτομα από πρακτικές που θίγουν τα δικαιώματά τους σαν καταναλωτών. Ένας άλλος ορισμός, λέει ότι "προστασία του καταναλωτισμού είναι μια κοινωνική δύναμη που δρα μέσα στο περιβάλλον που σχεδιάζεται ώστε να προστατεύει και να βοηθά τους καταναλωτές, ασκώντας νομική, ηθική και οικονομική πίεση στις επιχειρήσεις. Και οι δύο ορισμοί έχουν σαν επίκεντρο το γεγονός ότι οι καταναλωτές έχουν δικαιώματα τα οποία πρέπει να προστατεύονται. Σύμφωνα με αυτά που πρωτοπαρουσιάστηκαν το 1962 από τον πρόεδρο των Η.Π.Α.

John Kennedy, οι καταναλωτές έχουν το δικαίωμα της ασφάλειας (προστασία από επιβλαβή προϊόντα και υπηρεσίες), το δικαίωμα της πληροφόρησης (προστασία από ψευδείς και παραπλανητικές πληροφορίες, διαφημίσεις και ετικέτες), το δικαίωμα της επιλογής (πρόσβαση σε ποικιλία αγαθών, υπηρεσιών και λιανέμπορων) και το δικαίωμα να ακούγονται (καταναλωτική ανατροφοδότηση, θετική και αρνητική, στις επιχειρήσεις και τις κρατικές υπηρεσίες).

Οι λιανέμποροι πρέπει να κατανοήσουν και να προστατεύσουν τα δικαιώματα των καταναλωτών:

- Όταν ο λιανέμπορος είναι ανταγωνιστικός, θα τον προτιμούν οι καταναλωτές αφού θα τον αντιλαμβάνονται σαν "προσανατολισμένο προς τον πελάτη" και θα αγοράζουν από αυτόν και όχι από άλλους με πιο "θολή" εικόνα.

Οι καταναλωτές γίνονται πιο ενημερωμένοι, επιλεκτικοί και είναι πιο μορφωμένοι από ότι στο παρελθόν και η τάση αυτή θα συνεχιστεί. Έτσι, οι λιανέμποροι πρέπει να προσφέρουν σωστά αγαθά, να παρέχουν λεπτομερή πληροφόρηση και να είναι προετοιμασμένοι να χειριστούν απορίες και παράπονα.

- Οι καταναλωτές γίνονται πιο ευαίσθητοι στην τιμή.

Οι μεγάλοι λιανέμποροι μερικές φορές θεωρούνται σαν όμοιοι από τους καταναλωτές. Δε δείχνουν μεγάλη προσοχή στους αγοραστές ή δεν ελέγχουν επαρκώς τους εργαζομένους τους.

Αυξάνεται η χρήση της αυτοεξυπηρέτησης αν και προκαλεί σύγχυση και απογοήτευση στους καταναλωτές.

Η χρήση νέας τεχνολογίας είναι ενοχλητική για πολλούς καταναλωτές που πρέπει να υιοθετήσουν μια νέα αγοραστική συμπεριφορά.

Επειδή ο λιανέμπορος είναι σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές, συχνά κατηγορείται και απαιτούνται από αυτόν λύσεις για προβλήματα που οφείλονται στον κατασκευαστή. Οι λιανέμποροι πρέπει να εξισορροπούν τα συμφέροντα των πελατών και των προμηθευτών τους.

Διαπιστώνεται μείωση του κανονιστικού περιβάλλοντος σε πολλούς κλάδους που θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Οι νόμοι που επηρεάζουν τις πρακτικές των λιανέμπορων (τιμολόγηση, ποικιλία εμπορευμάτων, ωράρια λειτουργίας κλπ.) θα συνεχίσουν να μειώνονται. Για να επιτύχουν στο χωρίς περιορισμούς περιβάλλον, οι λιανέμποροι πρέπει να είναι καινοτόμοι, προσαρμοσμένοι στις καταναλωτικές ανάγκες, ευέλικτοι και υπεύθυνοι. Σίγουρα είναι αναποτελεσματικές οι στρατηγικές πολέμου τιμών και αθέμιτων πρακτικών. Οι καταναλωτές πρέπει να παρακινούνται να επιλέγουν τους πιο αποδοτικούς και με καλό όνομα λιανέμπορους.

5.3. Τεχνολογία

5.3.1. Ηλεκτρονικές Τράπεζες

Σαν ηλεκτρονικές τράπεζες θεωρούμε τις αυτόματες μηχανές που παρέχουν ένα συγκεντρωτικό κεντρικό σύστημα εγγραφών και επιτρέπουν στους πελάτες να συναλλάσσονται εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο σε διάφορους τραπεζικούς και μη οργανισμούς. Εκτός από τις τραπεζικές συναλλαγές θα χρησιμοποιηθεί στο μέλλον και στο λιανικό εμπόριο όπου η τιμή αγοράς ενός αγαθού θα αφαιρείται αυτόματα από τον τραπεζικό λογαριασμό και θα προστίθεται στο λογαριασμό του λιανέμπορου χωρίς τη χρήση μετρητών.

5.3.2. Μηχανογράφηση των Λειτουργιών

Τα μηχανογραφημένα ταμεία χρησιμοποιούνται ήδη από πάρα πολλούς λιανέμπορους μια και αποφέρουν αποτελεσματικές διαδικασίες συναλλαγών και σωστό έλεγχο στο απόθεμα.

Αρκετοί λιανέμποροι χρησιμοποιούν μηχανογραφημένα ταμεία σε ηλεκτρονικά συστήματα σημείων πώλησης, όπου ελέγχεται ο λογαριασμός και ολοκληρώνεται η συναλλαγή ενώ ταυτόχρονα παρέχονται συνεχείς αναφορές πωλήσεων, έλεγχος και αλλαγές τιμών, στέλλονται εσωεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά μηνύματα, αξιολογείται η αποδοτικότητα του προσωπικού και οι πληροφορίες για το κατάστημα. Πολλές επιχειρήσεις προγραμμάτων για ηλεκτρονικούς υπολογιστές ανέπτυξαν πακέτα για χρήση από λιανέμπορους είτε γενικά, είτε εξειδικευμένα για κάποιο συγκεκριμένο λιανέμπορο. Το κόστος τους κυμαίνεται από 150.000 έως 600.000 δρχ. για χρήση σε προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή. Οι υπολογιστές που χρησιμοποιούν οι λιανέμποροι είναι είτε αυτόνομοι (stand alone) είτε συνδεδεμένοι με ένα κεντρικό υπολογιστή κατηγορίας micro ή main frame. Και στις δύο περιπτώσεις για να ολοκληρωθούν οι αναγκαίες λειτουργίες χρειάζονται πληκτρολόγια, οθόνες, εκτυπωτές και οπτικοί ανιχνευτές.

5.3.3. Λιανεμπορικοί Θεσμοί

Οι αλλαγές στα δημοσιογραφικά στοιχεία, στον τρόπο ζωής, στο κανονιστικό περιβάλλον, στην τεχνολογία, και ο καταναλωτισμός, έχουν αναμφίβολα επίδραση στη φύση των λιανεμπορικών θεσμών. Ακόμα, πολλοί λιανέμποροι πιστεύουν ότι θα συνεχίσουν να μικραίνουν τα περιθώρια κέρδους σαν αποτέλεσμα του αυξημένου ανταγωνισμού και του υψηλού κόστους. Αυτό θα αναγκάσει τους λιανέμπορους να στραφούν σε έλεγχο του κόστους και διακίνηση προϊόντων με υψηλότερα περιθώρια κέρδους ενώ θα αποσύρουν τα μη κερδοφόρα προϊόντα.

5.3.4. Λιανικό Εμπόριο Χωρίς Κατάστημα

Το λιανικό εμπόριο χωρίς κατάστημα οδηγεί σε μείωση του κόστους και του προσωπικού, εγκατάσταση σε φθηνότερες τοποθεσίες, διατήρηση χαμηλών αποθεμάτων και προσέλκυση συγκεκριμένων στόχων. Η νέα τεχνολογία στις τηλεπικοινωνίες, η επέκταση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, το βίντεο και τα μεταφορικά μέσα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος ανά συναλλαγή, να επιταχύνουν τις παραδόσεις και να εμφανίζονται σε μεγαλύτερες γεωγραφικές αγορές.

5.3.5. Ελαχιστοποίηση του Κινδύνου

Όταν ο λιανέμπορος είναι προσανατολισμένος στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου, αρχικά στρέφεται στη μείωση του κόστους αρχικής επένδυσης και του κόστους λειτουργιών. Στο μέλλον, αυτή η προσέγγιση θα χρησιμοποιηθεί από περισσότερους λιανέμπορους επειδή αυξήθηκαν οι ανταγωνιστές, χρειάζεται έλεγχος στην αλυσίδα ή το franchise, υψηλότερο κόστος γης και οικοδόμησης, την αβεβαιότητα του οικονομικού περιβάλλοντος και το στόχο της αύξησης της παραγωγικότητας.

Αυτή η προσέγγιση επιτυγχάνεται με συνδυασμό των παρακάτω στοιχείων στρατηγικής:

- Τονίζονται οι δευτερεύουσες τοποθεσίες, οι αυτόνομες -μονάδες ή η εγκατάσταση σε χώρους στους οποίους λειτουργούσαν πρωτύτερα σούπερ μάρκετς.
- Με τη μετακίνηση σε μικρότερες πόλεις, όπου τα έξοδα οικοδόμησης είναι χαμηλότερα όπως είναι και το εργατικό κόστος και το κόστος λειτουργίας.
- Με τη χρησιμοποίηση φθηνών οικοδομικών και διακοσμητικών υλικών.
- Με την αγορά μεταχειρισμένου εξοπλισμού.
- Με τις συνεργατικές αγορές και την ομαδική διαφήμιση.
- Ενθαρρύνοντας τους κατασκευαστές να χρηματοδοτούν την αποθεματοποίηση.

5.3.6. Μαζικό Εμπόριο

Το μαζικό εμπόριο οδηγεί το λιανέμπορο να παρουσιάζει μια εικόνα εκπτώτικου καταστήματος, να διακινεί πολλές γραμμές προϊόντων και να καταλαμβάνει μεγάλους χώρους. Επειδή το κόστος διατηρείται χαμηλό, επιτυγχάνονται οικονομίες στις λειτουργίες, προσελκύνονται πελάτες ευαίσθητοι στην τιμή που προβλέπεται ότι διαρκώς θα αυξάνεται. Οι πωλήσεις αυτών που χρησιμοποιούν παραδοσιακά αυτή τη μέθοδο θα παραμείνουν σχετικά σταθερές, ενώ οι νεότερες εκδοχές λιανέμπορων θα αυξάνονται περισσότερο.

5.3.7. Ιδιαιοποιημένο Λιανικό Εμπόριο

Μια αντίθετη προσέγγιση είναι το τοποθετημένο λιανικό εμπόριο, όπου καθορίζεται σα στόχος ένα τμήμα της αγοράς και αναπτύσσεται μια μοναδική λιανεμπορική προσφορά σχεδιασμένη ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του

τμήματος. Το κατάστημα "τοποθετείται" για ένα συγκεκριμένο τμήμα και όχι για ολόκληρη την αγορά. Η τοποθέτηση δημιουργεί αυξημένη πίστη και διαχωρίζει ένα λιανέμπορο από αρκετούς ανταγωνιστές. Η επίδραση αυτής της προσέγγισης θα είναι εντονότερη στο μέλλον. Θα οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε ανταγωνισμό εκτός της τιμής και θα ενθαρρύνει την πιο εξειδικευμένη επικέντρωση των επιχειρήσεων με ευρείες αγορές και θα βοηθήσει τους λιανέμπορους στη χρήση προγραμμάτων πολλαπλής τμηματοποίησης ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις λιανέμπορων με διαφορετικές τοποθετήσεις.

5.3.8. Στρατηγικές Προσαρμογής

Σε απόκριση του δυναμικού περιβάλλοντος της δεκαετίας του 1991-2000 πολλοί λιανέμποροι θα υιοθετήσουν στρατηγικές προσαρμογής. Μια από τις σπουδαιότερες προκλήσεις για τους λιανέμπορους θα είναι το να τους αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές σαν καταστήματα "προορισμού" και όχι σαν καταστήματα ευκολίας.

5.4. Οργανωτικά Πρότυπα στο Λιανικό Εμπόριο

5.4.1. Δημιουργία Οργανογράμματος

Όταν σχεδιάζεται ένα οργανόγραμμα ο λιανέμπορος δεν πρέπει να εξετάζει τα επαγγέλματα σαν ανεξάρτητα τμήματα, αλλά σα μέρη ενός συνόλου. Η μορφή του οργανογράμματος πρέπει να είναι ολοκληρωμένη, συνεχής και συνεργατική. Τα επαγγέλματα πρέπει να αποσαφηνιστούν και να διαχωριστούν και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους να ξεκαθαριστούν.

Η ιεραρχία της εξουσίας δείχνει τις επαγγελματικές σχέσεις μέσα σε μια εταιρία αναφέροντας τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού (από το κατώτερο επίπεδο μέχρι το διευθυντή). Μέσω της ιεραρχίας προάγεται η συνεργασιμότητα και ο έλεγχος. Τα επίπεδα στην οργάνωση είναι ο αριθμός των θέσεων που βρίσκονται μεταξύ της διεύθυνσης του καταστήματος και του τελευταίου εργαζομένου στο κατάστημα.

Εξετάζοντας όλους αυτούς τους παράγοντες, ο λιανέμπορος μπορεί να δημιουργήσει το οργανόγραμμα το οποίο παριστάνει γραφικά τις ιεραρχικές σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση.

5.4.2. Οργανωτικά Πρότυπα για Ανεξάρτητους Λιανέμπορους

Οι μικροί ανεξάρτητοι λιανέμποροι γενικά χρησιμοποιούν απλές οργανωτικές διευθετήσεις επειδή έχουν μονάχα δύο ή τρεις βαθμίδες προσωπικού και ο ιδιοκτήτης - διευθυντής διευθύνει προσωπικά την επιχείρηση και ελέγχει τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι λίγοι. Χρησιμοποιείται ελάχιστη εξειδίκευση. Δεν υπάρχουν υποκαταστήματα. Όμως, παρά την απλή οργανωτική δομή, είναι αναγκαίες πολλές δραστηριότητες.

Ο μικρός λιανέμπορος έχει ελάχιστη εξειδίκευση λειτουργιών, επειδή ο αριθμός των εργαζομένων είναι σχετικά μικρός σε σχέση με τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος, αφιερώνει ένα μέρος του χρόνου του για αρκετές δραστηριότητες.

5.4.3. Οργανωτικά Πρότυπα για Πολυκαταστήματα

Πολλά μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους πολυκαταστήματα, χρησιμοποιούν οργανωτικές διευθετήσεις που είναι παραλλαγές του σχεδίου Mazur που πρωτοπαρουσιάστηκε το 1927. Το σχέδιο Mazur κατανέμει όλες τις δραστηριότητες σε τέσσερις λειτουργικούς τομείς:

1. Μίγμα προϊόντος: αγορά, πώληση, προγραμματισμός και έλεγχος αποθεμάτων, σχεδιασμός ενεργειών προβολής.
2. Δημοσιότητα: βιτρίνες και εσωτερικές εκθέσεις, διαφήμιση, προγραμματισμός και ενέργειες προβολής, διαφημιστική έρευνα, δημόσιες σχέσεις.
3. Διοίκηση καταστήματος: προσωπικό (εκπαίδευση, προσαρμογή κλπ.) φροντίδα εμπορευμάτων, υπηρεσίες προς τους πελάτες, αγορές προμηθειών και εξοπλισμού καταστήματος, λειτουργικές ενέργειες (παραλαβή, έλεγχος, τιμολόγηση και παράδοση εμπορευμάτων), προστασία καταστήματος και εμπορευμάτων με ασφάλιση και προσωπικό ασφαλείας.
4. Λογιστική και έλεγχος: πίστωση και εισπράξεις οφειλομένων, προϋπολογισμός και έλεγχος δαπανών, προγραμματισμός και έλεγχος αποθεμάτων και τήρηση στοιχείων.

Οι τέσσερις αυτοί τομείς οργανώνονται γραμμικά (άμεση εξουσία και υπευθυνότητα) και με στοιχεία (συμβουλευτικά ή ενισχυτικά) υπαλληλικού προσωπικού.

Η ανάπτυξη των αλυσίδων πολυκαταστημάτων προκάλεσε τρεις εναλλακτικές διαφοροποιήσεις του βασικού σχεδίου Mazur:

Την οργάνωση του "μητρικού" καταστήματος όπου οι εξουσίες παραμένουν στους διευθυντές του κεντρικού καταστήματος. Αυτή η οργάνωση προκαλεί ομοιόμορφη λειτουργία του κεντρικού καταστήματος και των υποκαταστημάτων. Οι διευθυντές των υποκαταστημάτων μισθώνουν και ελέγχουν εργαζόμενους για τα καταστήματα τους και είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλιση ότι οι καθημερινές λειτουργίες συμφωνούν με τις πολιτικές της εταιρίας. Αυτή η οργάνωση αποδίδει όταν υπάρχουν λίγα υποκαταστήματα και οι αγοραστικές προτιμήσεις των πελατών τους είναι παρόμοιες με αυτές του κεντρικού. Όμως όσο αυξάνονται τα υποκαταστήματα, οι διευθυντές του κεντρικού υπεραπασχολούνται και μειώνεται η προσοχή που δίνουν στα υποκαταστήματα.

Η οργάνωση "ξεχωριστού" καταστήματος τοποθετεί διευθυντές μίγματος προϊόντος άμεσα στα υποκαταστήματα. Κάθε ένα από αυτά έχει αυτονομία στις αποφάσεις λειτουργιών και μίγματος προϊόντων. Οι ανάγκες των πελατών αναγνωρίζονται γρήγορα, όμως συχνά μπλέκονται οι αρμοδιότητες των διευθυντών του κεντρικού με τους διευθυντές των υποκαταστημάτων. Γίνεται δυσκολότερη η

συνεργασία (π.χ. διατήρηση μιας γενικής ενιαίας εικόνας καταστήματος), η μεταφορά αποθεμάτων μεταξύ των υποκαταστημάτων γίνεται συνθετότερη και πιο δαπανηρή. Η οργάνωση αυτή είναι ιδανική όταν τα υποκαταστήματα είναι μεγάλα και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και διαφέρουν οι προτιμήσεις των καταναλωτών από περιοχή σε περιοχή.

Με την οργάνωση του "ισότιμου" καταστήματος επιτυγχάνονται τα πλεονεκτήματα και της συγκεντρωτικής και της αποκεντρωτικής οργάνωσης, γι' αυτό και είναι ο δημοφιλέστερος τύπος για τις αλυσίδες πολυκαταστημάτων. Οι αγοραστικές λειτουργίες (πρόβλεψη, προγράμματα και προβολή) κατευθύνονται συγκεντρωτικά. Όμως οι λειτουργίες πώλησης (έκθεση εμπορευμάτων, υπηρεσίες προς τους πελάτες), διευθύνονται από τους αρμόδιους κάθε υποκαταστήματος. Όλα τα καταστήματα, συμπεριλαμβανομένου και του κεντρικού, θεωρούνται ισότιμα. Είναι ζωτικής σημασίας η συλλογή στοιχείων, μια και οι απασχολούμενοι με τις λειτουργίες αγορών έχουν μικρή επαφή με τους πελάτες και τα καταστήματα και οι υπευθύνότητες είναι διασκορπισμένες.

5.4.4. Οργανωτικά Πρότυπα για Αλυσίδες Καταστημάτων

Αν και μπορεί να διαφέρει η οργανωτική μορφή, γενικά για τις αλυσίδες, ισχύουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Υπάρχουν πολλοί τομείς λειτουργιών όπως προώθηση πωλήσεων, διαχείριση εμπορευμάτων, διανομή, λειτουργίες καταστημάτων, προσωπικό και πληροφοριακά συστήματα.

Η εξουσία και η υπευθυνότητα είναι συγκεντρωτική, οι διευθυντές καταστημάτων είναι υπεύθυνοι για τις πωλήσεις.

Οι λειτουργίες είναι προτυποποιημένες (διακόσμηση, γραμμές προϊόντων, πολιτική πιστώσεων, υπηρεσίες προς τους πελάτες).

Ένα κεντρικό σύστημα ελέγχου ενημερώνει την κεντρική διοίκηση.

Η περιορισμένη αποκέντρωση επιτρέπει στα καταστήματα να εναρμονίζονται με τις τοπικές ανάγκες κάθε περιοχής και αυξάνει τις υπευθυνότητες του διευθυντή καταστήματος.

5.5. Ευκαιρίες κα κίνδυνοι στο Διεθνές Λιανικό Εμπόριο

Το διεθνές λιανικό εμπόριο παρέχει ευκαιρίες για πολλούς λόγους:

1. Οι αγορές του εξωτερικού μπορεί να σημαίνουν ευκαιρίες.
2. Οι εσωτερικές αγορές μπορεί να είναι κορεσμένες ή στάσιμες.
3. Ο λιανέμπορος μπορεί να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμα στις ξένες αγορές.
4. Στις αγορές του εξωτερικού μπορεί να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός.
5. Οι ξένες αγορές μπορεί να είναι συμπληρωματικές των εσωτερικών αγορών.

6. Μπορεί να υπάρχουν φορολογικά ή επενδυτικά πλεονεκτήματα στις ξένες αγορές.

Όμως στο διεθνές λιανικό εμπόριο υπάρχουν και κίνδυνοι εξαιτίας διαφόρων λόγων:

1. Μπορεί να υπάρχουν πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών αγορών.
2. Μπορεί να μην είναι προσαρμόσιμοι οι τρόποι διοίκησης.
3. Οι κυβερνήσεις του εξωτερικού μπορεί να θέτουν ισχυρούς περιορισμούς στις λειτουργίες.
4. Το προσωπικό εισόδημα μπορεί να είναι άνισα κατανεμημένο μεταξύ των καταναλωτών.
5. Μπορεί να υπάρχουν ανεπαρκή δίκτυα διανομής (π.χ. λόγω κακού οδικού δικτύου).³

5.6. Μορφές Λιανικού Εμπορίου

Κατάστημα ειδικών προϊόντων

Πωλεί μια μικρή γκάμα προϊόντων με μια βαθιά ποικιλία μέσα σ' αυτή τη γκάμα. Τέτοια καταστήματα είναι τα καταστήματα ειδών ένδυσης, αθλητικών ειδών, επιπλώσεων, ανθοπωλεία και βιβλιοπωλεία. Τα καταστήματα ειδικών προϊόντων μπορούν να χωριστούν και σε άλλες υποκατηγορίες ανάλογα με το πόσο μικρή είναι η γκάμα των προϊόντων τους. Ένα κατάστημα ένδυσης θα είναι κατάστημα μιας κο.ι μοναδικής γκάμας προϊόντων. Ένα κατάστημα ανδρικών ενδυμάτων θα είναι κατάστημα περιορισμένης γκάμας προϊόντων και ένα κατάστημα που πουλάει ανδρικά πουκάμισα επί παραγγελία θα είναι κατάστημα πολύ εξειδικευμένων προϊόντων. Μερικοί αναλυτές ισχυρίζονται ότι στο μέλλον τα καταστήματα πολύ εξειδικευμένων προϊόντων θα αναπτύσσονται με πολύ γρήγορο ρυθμό προκειμένου να εκμεταλλευτούν τον αυξανόμενο αριθμό ευκαιριών για τμηματοποίηση της αγοράς, στόχευση αγορών και εξειδίκευση προϊόντος.

Πολυκατάστημα

Πωλεί πολλές γκόμες προϊόντων, κυρίως είδη ένδυσης, έπιπλα και είδη νοικοκυριού και κάθε γκάμα προϊόντων διατίθεται μέσω ενός ξεχωριστού τμήματος που το διευθύνουν ειδικοί αγοραστές ή εμπορικοί υπεύθυνοι.

Σουπερμάρκετ

Το σουπερμάρκετ είναι ένα σχετικό μεγάλο κατάστημα που λειτουργεί με χαμηλά περιθώρια κέρδους, υψηλό όγκο πωλήσεων, χαμηλό κόστος και αυτοεξυπηρετούμενους πελάτες. Είναι φτιαγμένο να εξυπηρετεί τις συνολικές ανάγκες του καταναλωτή σε τρόφιμα, είδη καθαριότητας και είδη περιποίησης του

³ Κ.Κ Κιουλάφας & Π.Γ. Κυριαζόπουλος, Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994

σπιτιού. Τα σουπερμάρκετ αποκομίζουν ένα λειτουργικό κέρδος μόλις 1% επί των πωλήσεων τους και 10% επί των ιδίων κεφαλαίων. Παρά τον έντονο ανταγωνισμό από νέους και καινοτομικούς ανταγωνιστές όπως τα υπερκαταστήματα και τα εκπτωτικά κέντρα, τα σουπερμάρκετ συνεχίζουν να είναι τα καταστήματα λιανικής όπου ψωνίζουν πιο συχνά οι καταναλωτές.

Καταστήματα ευκολίας

Είναι σχετικά μικρά καταστήματα που βρίσκονται κοντά σε κατοικημένες περιοχές, λειτουργούν πολλές ώρες την ημέρα, κάθε μέρα και πωλούν μια περιορισμένη γκάμα προϊόντων ευκολίας με μεγάλο τζίρο. Το μεγάλο ωράριο εργασίας και η στροφή των καταναλωτών προς αυτά για "συμπληρωματικά" ψώνια, τα βοηθούν να πωλούν τα είδη τους σε σχετικά υψηλές τιμές. Πολλά απ' αυτά τα καταστήματα πωλούν σάντουιτς, καφέ και γλυκίσματα, αλλά δεν τα σερβίρουν στο χώρο τους. Καλύπτουν μια σημαντική ανάγκη των καταναλωτών και ο κόσμος δείχνει διατεθειμένος να πληρώσει για την ευκολία του

Εκπτωτικά καταστήματα

Πωλούν τυποποιημένα εμπορεύματα σε χαμηλότερες τιμές αποδεχόμενα χαμηλότερα περιθώρια κέρδους και πουλώντας μεγαλύτερες ποσότητες. Εκπτωτικό κέντρο δεν θεωρείται το κατάστημα που κάνει κατά καιρούς εκπτώσεις ή ειδικές προσφορές. Τα πραγματικά εκπτωτικά κέντρα πωλούν μόνιμως τα εμπορεύματα τους σε χαμηλότερες τιμές, προσφέρουν κυρίως μάρκες που κυκλοφορούν σε ολόκληρη την επικράτεια και όχι αγαθά κατώτερης ποιότητας. Οι λιανικές πωλήσεις με έκπτωση έχουν κινηθεί πέραν των γενικών εμπορευμάτων στα καταστήματα ειδικών προϊόντων, όπως είναι τα καταστήματα αθλητικών ειδών με έκπτωση, τα καταστήματα ηλεκτρονικών ειδών με έκπτωση και τα βιβλιοπωλεία που προσφέρουν εκπτώσεις.

Λιανεμπορικά καταστήματα χαμηλών τιμών

Αυτοί αγοράζουν σε χαμηλότερες από τις συνηθισμένες τιμές χονδρικής και χρεώνουν τους καταναλωτές τιμές κατώτερες της λιανικής. Αυτοί τείνουν να πωλούν μια μεταβαλλόμενη και ασταθή συλλογή προϊόντων υψηλής ποιότητας, τα οποία συχνά έχουν "ξεμείνει", υπάρχουν σε μεγάλο στοκ, έχουν ακανόνιστα μεγέθη και έχουν αγοραστεί σε μειωμένες τιμές απ' τους παραγωγούς ή άλλους λιανοπωλητές. Υπάρχουν τρία βασικά είδη λιανοπωλητών στοκ: τα πρατήρια εργοστασίων, οι ανεξάρτητοι λιανοπωλητές στοκ και οι προμηθευτικές λέσχες.

Πρατήρια εργοστασίων

Τα έχουν και τα λειτουργούν παραγωγοί και συνήθως διαθέτουν τα πλεονάζοντα προϊόντα του παραγωγού, τα προϊόντα που διακόπηκε η παραγωγή τους ή τα ασυνήθιστα μεγέθη. Τέτοια πρατήρια όλο και συχνότερα ομαδοποιούνται σε εργοστασιακά εμπορικά κέντρα, όπου δεκάδες απ' αυτά προσφέρουν τιμές μέχρι και 50% χαμηλότερες από τις λιανικές σε ένα μεγάλο φάσμα προϊόντων.

Ανεξάρτητα λιανεμπορικά καταστήματα χαμηλών τιμών

Τα καταστήματα αυτά τα έχουν και" τα λειτουργούν επιχειρηματίες ή αποτελούν τμήματα μεγαλύτερων εταιριών λιανικών πωλήσεων.

Προμηθευτικές ενώσεις

Αυτές πωλούν μια περιορισμένη επιλογή από επώνυμα είδη παντοπωλείου, οικιακές συσκευές, ενδύματα και πολλά άλλα είδη προσφέροντας μεγάλες εκπτώσεις σε μέλη που πληρώνουν ετήσια συνδρομή 25-50 δολάρια. Οι προμηθευτικές λέσχες εξυπηρετούν μικρές επιχειρήσεις και μέλη ομάδων που ανήκουν σε κρατικές υπηρεσίες, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και μερικούς μεγάλους οργανισμούς. Οι προμηθευτικές λέσχες λειτουργούν σε τεράστιες εγκαταστάσεις που μοιάζουν με αποθήκες, έχουν χαμηλά πάγια έξοδα και προσφέρουν ελάχιστες υπηρεσίες βιτρίνας. Τα έξοδα τους είναι μικρότερα επειδή αγοράζουν κατόπιν ειδικής συμφωνίας και χρησιμοποιούν λιγότερο προσωπικό για την διαχείριση του στοκ. Αυτού του είδους τα καταστήματα δεν κάνουν παράδοση εμπορευμάτων στα σπίτια και δεν δέχονται πιστωτικές κάρτες. Προσφέρουν, όμως, πάρα πολύ χαμηλές τιμές, συνήθως 20-40% κάτω απ' τις τιμές των σουπερμάρκετ και των εκπτώτικόν κέντρων.

Υπερκαταστήματα

Διαθέτουν κατά μέσο όρο 35.000 τετραγωνικά πόδια ωφέλιμο χώρο και αποσκοπούν κατά παράδοση στην ικανοποίηση των συνολικών αναγκών των καταναλωτών σε συνήθως αγοραζόμενα τρόφιμα και άλλα είδη. Συνήθως παρέχουν υπηρεσίες καθαριστηρίων, σιδερωτήριου, επισκευής υποδημάτων, ρευστοποίησης επιταγών και εξόφλησης λογαριασμών. Τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκαν υπερκαταστήματα τα οποία στην πραγματικότητα είναι γιγάντια καταστήματα ειδικών ειδών, που πωλούν μια βαθιά ποικιλία από μια ξεχωριστή γκάμα και διαθέτουν ενημερωμένο προσωπικό. Παραλλαγές του υπερκαταστήματος είναι τα συνδυασμένα καταστήματα και η υπεραγορά.

Συνδυασμένα καταστήματα

Αποτελούν μια διαφοροποίηση του σουπερμάρκετ στον αναπτυσσόμενο χώρο των φαρμακευτικών προϊόντων. Τα καταστήματα αυτά διαθέτουν κατά μέσο όρο 55.000 τετραγωνικά πόδια ωφέλιμο χώρο πωλήσεων.

Υπεραγορές

Διαθέτουν 80.000-100.000 τετραγωνικά πόδια ωφέλιμο χώρο και συνδυάζουν τις αρχές του σουπερμάρκετ, του εκπτώτικου κέντρου και της αποθήκης λιανικής πώλησης. Στην ποικιλία των προϊόντων του περιλαμβάνονται προϊόντα πέραν των συνήθως αγοραζομένων, όπως είναι τα έπιπλα, οι βαριές και οι ελαφριές οικιακές συσκευές, τα είδη ένδυσης και πολλά άλλα είδη. Η βασική μέθοδος είναι η μαζική παρουσίαση / έκθεση και η όσο το δυνατόν λιγότερη παρεμβολή των χεριών των υπαλλήλων του καταστήματος, ενώ ταυτόχρονα παρέχονται εκπτώσεις στους πελάτες

που δέχονται να μεταφέρουν μόνοι τους τις βαριές οικιακές συσκευές και τα έπιπλα. Η πρώτη υπεραγορά εμφανίστηκε στη Γαλλία και αυτός ο τύπος λιανικής πώλησης συνεχίζει ακόμα να είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στην Ευρώπη.

Εκθετήρια με καταλόγους

Πωλούν μια ευρεία ποικιλία επωνύμων αγαθών που πωλούνται σε υψηλές τιμές και κινούνται γρήγορα. Σε αυτά τα προϊόντα περιλαμβάνονται τα κοσμήματα, τα ηλεκτρικά εργαλεία, οι φωτογραφικές μηχανές, τα είδη ταξιδιού, οι μικρές οικιακές συσκευές, τα παιχνίδια και τα αθλητικά είδη. Οι πελάτες παραγγέλνουν τα αγαθά από κάποιο κατάλογο που υπάρχει στο εκθετήριο και στη συνέχεια τα παραλαμβάνουν από το χώρο παράδοσης του καταστήματος. Τα εκθετήρια με καταλόγους κερδίζουν χρήματα περιορίζοντας το κόστος και τα περιθώρια κέρδους τους προκειμένου να προσφέρουν χαμηλές τιμές οι οποίες θα προσελκύσουν υψηλότερο όγκο πωλήσεων.²

5.7. Η φύση του Ανταγωνισμού στο Εμπόριο

Υποστηρίζεται, κυρίως στη χώρα μας, ότι στο λιανικό εμπόριο δεν υπάρχει και ούτε καταρχήν είναι δυνατός ο ανταγωνισμός. Η άποψη αυτή προβάλλεται κυρίως από τις Δημόσιες Αρχές, οι οποίες έτσι δικαιολογούν ως αναγκαίο τον έλεγχο των τιμών και των περιθωρίων κέρδους. Κατ' άλλη άποψη, που προβάλλεται κυρίως από τον εμπορικό κόσμο, ο ανταγωνισμός στο εμπόριο είναι οξύτερος και ότι η είσοδος στον κλάδο νέων εμπορικών επιχειρήσεων με μεγάλη οικονομική ισχύ, ικανών να επιβάλλουν πόλεμο τιμών, θα αποβεί καταστροφική για το σημερινό ελληνικό εμπόριο. Η πρώτη άποψη θεμελιώνεται στην αντίληψη ότι ο ανταγωνισμός μέσω των τιμών δεν είναι εφικτός λόγω της ανεπαρκούς και ατελούς πληροφόρησης των καταναλωτών και της μεγάλης διαφοροποίησης των υπηρεσιών που παρέχουν οι διάφορες εμπορικές επιχειρήσεις. Η άλλη άποψη, σύμφωνα με την οποία ο ανταγωνισμός που θα αναπτυχθεί με την είσοδο νέων εμπορικών επιχειρήσεων θα αποβεί καταστρεπτικός, δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά του κλάδου και την ικανότητα των επιχειρήσεων να αντιδράσουν και να προσαρμοσθούν.

Ο ανταγωνισμός στο εμπόριο γενικώς υπάρχει και μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις είναι πράγματι οξύς. Χρειάζεται όμως να υπογραμμισθεί ότι η εμπορική επιχείρηση έχει και χρησιμοποιεί περισσότερες στρατηγικές για να επιτύχει τους σκοπούς της. Ο ανταγωνισμός στο εμπόριο ασκείται ανάλογα και με το είδος του εμπορεύματος μέσω των τιμών και μέσω ενός συνδυασμού ποιοτήτων και ποικιλιών προσφερομένων προϊόντων και παρεχομένων υπηρεσιών. Κάθε εμπορική επιχείρηση, ανάλογα με τη φύση και τις ιδιότητες των προϊόντων και ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της πελατείας της, επιλέγει και χρησιμοποιεί τον συνδυασμό των στρατηγικών μεταβλητών του ανταγωνισμού, τον οποίο κρίνει ως αποτελεσματικότερο για να επιτύχει τις επιδιώξεις της.

Η επιλογή του συνδυασμού των ποικιλιών και ποιοτήτων των προϊόντων, που προσφέρει και η μέθοδος προσφοράς αποτελεί βασική μεταβλητή του ανταγωνισμού

² P.Kotlen , Marketing- Management, Ανάλυση- Σχεδιασμός-Υλοποίηση και Έλεγχος, Interbooks,, Αθήνα 2000

η οποία συνεπάγεται σημαντικό κόστος (κόστος προμήθειας, κόστος αποθήκευσης, κόστος χρηματοδότησης και ασφάλισης, κόστος απαξίωσης των εμπορευμάτων κ.ά.). Επιπλέον για να είναι επιτυχής η επιλογή του συνδυασμού των προσφερομένων-προϊόντων πρέπει αφενός να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, και αφετέρου να εξασφαλίζει στην επιχείρηση συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών και να αποφέρει το επιθυμητό κέρδος.

Στο σύγχρονο εμπορικό ανταγωνιστικό περιβάλλον τα προϊόντα γίνονται γνωστά, διαφοροποιούνται και ζητούνται όχι μόνον χάρη στις φυσικές τους ιδιότητες, τη συσκευασία και την εμφάνιση τους αλλά διότι φέρουν ορισμένη ταυτότητα, δηλαδή τη μάρκα, που -αποτελεί εγγύηση της πλήρους ανταπόκρισης τους στις επιθυμίες των πελατών. Γι' αυτό παράλληλα με τις μάρκες των παραγωγών, οι έμποροι αναπτύσσουν δικές τους μάρκες που επιτρέπουν σ' αυτούς να αυξάνουν τα περιθώρια κέρδους και παράλληλα να αποκτούν μεγαλύτερη και πιο πιστή πελατεία, ή εμπορική επιχείρηση, που είναι ικανή να καταρτίζει και να προσφέρει τους επιθυμητούς συνδυασμούς / αγαθών μάρκας εμπιστοσύνης, διαθέτει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι μεγάλες διαφορές που παρατηρούνται στην πελατεία ομοίων καταστημάτων, ερμηνεύονται επίσης από τις διαφορές του τύπου λειτουργίας του καταστήματος, και του χρόνου που χρειάζονται οι πελάτες για τις αγορές τους σ' αυτό. Η επιλογή του καταστήματος εκ μέρους του καταναλωτού εξαρτάται επίσης από ένα σύνολο υπηρεσιών που του προσφέρει το κατάστημα. Η υποδοχή που του επιφυλάσσεται, η ταχεία εξυπηρέτηση, η συσκευασία των εμπορευμάτων, οι δυνατότητες μεταφοράς τους, οι πληροφορίες και συμβουλές που του παρέχονται σχετικά με τα χαρακτηριστικά του εμπορεύματος, τους τρόπους χρήσης και συντήρησης, οι παρεχόμενες εγγυήσεις, η παροχή υπηρεσιών επισκευών και επιδιορθώσεων μετά την πώληση κλπ. αποτελούν στρατηγικές μεταβλητές ιδιαίτερης σημασίας που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό στο εμπόριο.

Παρά ταύτα, θεμελιώδη στρατηγική μεταβλητή της εμπορικής επιχείρησης αποτελεί η τιμή προσφοράς του εμπορεύματος. Η άποψη ότι οι καταναλωτές - πελάτες του λιανικού εμπορίου- δεν είναι καλά πληροφορημένοι σχετικά με τις τιμές των διαφόρων εμπορικών καταστημάτων και ότι ούτε μπορούν να είναι πληροφορημένοι, ούτε προβαίνουν σε συγκρίσεις ημών καθόσον τις συνδέουν με τις αντίστοιχες ποιότητες και τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά των αγαθών δεν αντανάκλα πλήρως και απολύτως την πραγματικότητα. Οι καταναλωτές σχηματίζουν και έχουν πλήρη ιδέα και εικόνα των τιμών κάθε καταστήματος, τουλάχιστον για τα είδη που αποτελούν αντικείμενο των συνήθων και κανονικών αγορών τους. Ο κάθε καταναλωτής δημιουργεί το δικό του «καλάθι της νοικοκυράς», γνωρίζει και παρακολουθεί τις τιμές των προϊόντων που το συνθέτουν. Καταρτίζει, κατά κάποιον τρόπο, δικό του «δείκτη τιμών». Προφανώς, η σύνθεση των αγορών του κάθε καταναλωτή δεν αντανάκλα τη σύνθεση των πωλήσεων του καταστήματος. Πλην όμως, εκείνο που έχει σημασία είναι ότι εάν το κατάστημα υψώσει

τις τιμές του, οι καταναλωτές θα το διαπιστώσουν ο καθένας, παρακολουθώντας το δικό του δείκτη τιμών.

Για τα αγαθά, που δεν αποτελούν αντικείμενο των κανονικών και συνήθων αγορών του, ο καταναλωτής επιδιώκει πριν από κάθε αγορά να πληροφορηθεί. Για τέτοιες αγορές επισκέπτεται περισσότερα καταστήματα και κάνει τις επιλογές του αφού συγκεντρώσει προηγουμένως τις απαιτούμενες πληροφορίες. Κατ' ακολουθία οι έμποροι δεν έχουν κατ' αρχήν συμφέρον να διαφοροποιούν σημαντικά τις τιμές. Επίσης περιορισμένες είναι οι δυνατότητες που έχουν να διαφοροποιούν τις τιμές των προϊόντων που προσφέρουν, δηλαδή να πωλούν ορισμένα εμπορεύματα σε πολύ χαμηλές τιμές με σκοπό την προσέλκυση πελατών και να καλύπτουν τη διαφορά με προσφορά άλλων προϊόντων σε υψηλές τιμές.

Εάν ένα κατάστημα προσφέρει σε υψηλότερες τιμές ή υψώσει σχετικώς τις τιμές του, τούτο θα γίνει αντιληπτό. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι οι καταναλωτές θα το εγκαταλείψουν οπωσδήποτε. Διαφορές τιμών προϊόντων ίδιας ποιότητας υπάρχουν και μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις είναι σημαντικές. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες, μεταξύ των οποίων η ανθρώπινη προσέγγιση και η τοποθεσία, μπορεί να δικαιολογούν τις εν λόγω διαφορές τιμών.

Όπως αναφέρθηκε, η αξιολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών και των χαρακτηριστικών ορισμένων προϊόντων είναι καταρχήν υποκειμενική. Εντούτοις, επηρεάζεται και διαμορφώνεται υπό την επίδραση της διαφήμισης και οικονομικών, κοινωνικών, δημογραφικών και άλλων παραγόντων, που δημιουργούν τάξεις και κατηγορίες πελατών με ιδιαίτερες διακεκριμένες απαιτήσεις (πελατών, υψηλού εισοδήματος, πελατών μεγάλης ηλικίας, κ.ά.). Κάθε κατάστημα, που έχει επιλέξει ορισμένη κατηγορία πελατών, οφείλει να ανταποκρίνεται προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της πελατείας του και να προσαρμόζεται έγκαιρα στις μεταλλαγές των προτιμήσεων της. Η μη προσαρμογή προς τις προτιμήσεις των πελατών συνεπάγεται άμεσο κίνδυνο απώλειας της θέσης του στην αγορά προς όφελος ικανότερου ανταγωνιστή του. Η απειλή ανταγωνισμού είναι συνεχής και έντονη λόγω της σχετικής ευκολίας εισόδου ανταγωνιστών στον κλάδο.

Ο ανταγωνισμός λοιπόν στο εμπόριο είναι γενικώς υπαρκτός και ασκείται τόσο μέσω των τιμών όσο και μέσω της έκτασης και της ποικιλίας των συνδυασμών και της διαφοροποίησης των προσφερομένων αγαθών καθώς και του είδους και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. (Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός).

Περιορισμοί του ανταγωνισμού στο εμπόριο τίθενται από διοικητικούς και αγορανομικούς ελέγχους και από τις τάσεις των παραγωγών και προμηθευτών να ελέγχουν το εμπορικό δίκτυο.

Οι διοικητικοί και λοιποί περιορισμοί σχετικά με τη χορήγηση αδειών εισαγωγής από το εξωτερικό δημιουργούν σε ορισμένες περιπτώσεις σημαντικές μονοπωλιακές καταστάσεις, που εκδηλώνονται με υψηλό κόστος εμπορίας, υψηλές τιμές και μονοπωλιακές προσόδους. Οι αγορανομικοί έλεγχοι και ο εκ των προτέρων προσδιορισμός του περιθωρίου κέρδους αποκλείει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εμπόρων. Όλοι οι έμποροι προσδιορίζουν το επιθυμητό περιθώριο ίσο προς το επιβαλλόμενο. Εξάλλου, και χωρίς αγορανομικό καθορισμό του περιθωρίου κέρδους, η ύπαρξη απειλής ελέγχου των τιμών, είναι αρκετή για τον περιορισμό του ανταγωνισμού μέσω των τιμών. Ένας άλλος σημαντικός παράγων, που περιορίζει στη χώρα μας τον ανταγωνισμό μέσω των τιμών είναι οι συχνά υπάρχουσες

προσδοκίες υποτίμησης της δραχμής. Οι προσδοκίες αυτές οδηγούν σε κερδοσκοπικές πράξεις που περιορίζουν τον ανταγωνισμό και συνεπάγονται υψηλές τιμές στο εμπόριο.

Περιοριστικό παράγοντα του ανταγωνισμού στη χώρα μας αποτελούν οι υπάρχουσες σε ορισμένους κλάδους συμφωνίες αποκλειστικής διανομής και οι περιορισμοί και δυσκολίες πραγματοποίησης παράλληλων εισαγωγών. Επίσης σε ορισμένους κλάδους η τάση των παραγωγών να ελέγχουν το εμπορικό δίκτυο τείνει να εξελιχθεί σε σημαντικό περιοριστικό παράγοντα του ανταγωνισμού. Πλην όμως η ενοποίηση της ευρωπαϊκής αγοράς και η εξασφάλιση της δυνατότητας πραγματοποίησης παράλληλων εισαγωγών, θα ενισχύσει σημαντικά τον ανταγωνισμό. Ισχυρό ανταγωνιστικό παράγοντα προς στο εξειδικευμένο δίκτυο επιλεκτικής διανομής θα αποτελέσει η ανάπτυξη σύγχρονων μορφών εμπορίας.

5.8. Η Σκοπιμότητα Ειδικής Πολιτικής για το Εμπόριο

Το εμπόριο αποτελεί κατ' εξοχή παραγωγικό κλάδο, που συμβάλλει στην παραγωγή του 13% του ακαθάριστου εγχωρίου προϊόντος και απασχολεί το 15% του συνολικού αριθμού των απασχολούμενων στην Ελλάδα. Η ανάπτυξη του εκφράζεται με σημαντική αύξηση της απασχόλησης και προϋποθέτει σημαντικές επενδύσεις. Για να είναι σε θέση να παρέχει τις υπηρεσίες του, το εμπόριο πραγματοποιεί κάθε χρόνο σημαντικό ύψος εισροών, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων αντιπροσωπεύει αγορές επενδύσεων (κτίρια, έπιπλα, μεταφορικά μέσα, ψυκτικές εγκατασταθείς, υπολογιστικές μηχανές, μέσα διακίνησης και συσκευασίας εμπορευμάτων κλπ.). Οι τρέχουσες εισροές του συνίστανται, κατά κύριο λόγο, σε δαπάνες για μεταφορές, τηλεπικοινωνίες, ενέργεια και λοιπά ενδιάμεσα αγαθά, όπως χαρτί, πλαστικές ύλες κλπ. Η ανάλυση της σύνθεσης των ενδιάμεσων εισροών του εμπορίου δείχνει το μέγεθος της θετικής επίπτωσης που το εμπόριο ασκεί στην ανάπτυξη της βιομηχανίας και κυρίως των πλέον δυναμικών κλάδων της, όπως είναι οι κλάδοι των μεταφορών, της τηλεπικοινωνίας και των νέων τεχνολογιών. Ο έντονος ανταγωνισμός που αναπτύσσεται στο εμπόριο, τόσο σε επίπεδο τιμών όσο και σε επίπεδο ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών, αναγκάζει τις επιχειρήσεις του να προβαίνουν κατά τρόπο σταθερό σε επενδύσεις εκσυγχρονισμού και να προσφεύγουν στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών και στην απόκτηση εγκαταστάσεων ολοένα και μεγαλύτερης έντασης κεφαλαίου.

Το εμπόριο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αναπτυξιακή διαδικασία της οικονομίας, διότι αποτελεί τον κύριο φορέα ανάπτυξης των συναλλαγών που συνιστούν προϋπόθεση για την πραγμάτωση κοινωνικώς χρήσιμης παραγωγής. Η αποτελεσματικότητά του είναι αναγκαία προϋπόθεση ανάπτυξης της παραγωγής. Κατά συνέπεια κάθε περιορισμός του ρόλου του εμπορίου εκφράζεται ως περιορισμός των δυνατοτήτων ανάπτυξης της οικονομίας. Η αλήθεια αυτή δεν έχει γίνει πλήρως κατανοητή στη χώρα μας. Με σκοπό να διατυπωθούν στη συνέχεια ορισμένες προτάσεις, αναφέρεται αμέσως πιο κάτω ως παράδειγμα περιορισμού του ρόλου του εμπορίου, η μέχρι πρόσφατα ισχύουσα απαγόρευση των Τραπεζών να

χρηματοδοτούν το εμπόριο για κεφάλαιο κινήσεως.

Το εμπόριο στη χώρα μας χρηματοδοτείται έμμεσα από τη βιομηχανία, η οποία χρηματοδοτείται από το τραπεζικό σύστημα με σχετικώς ευνοϊκούς όρους.

Το σύστημα της έμμεσης χρηματοδότησης του εμπορίου από τη βιομηχανία δημιουργεί εξάρτηση των εμπορικών επιχειρήσεων από τους προμηθευτές, ενώ παράλληλα ωθεί σε ένα βραχυχρόνιο υπερδανεισμό, που συνεπάγεται αύξηση των χρηματοδοτικών εξόδων και περιορίζει τις δυνατότητες μακροχρόνιου δανεισμού και γενικώς τις δυνατότητες διαθέσεως μονίμων κεφαλαίων. Η εξάρτηση αυτή δεν επιτρέπει στο εμπόριο να παίζει το ρόλο του. Οι έμποροι, μη έχοντας δυνατότητες επιλογής των προϊόντων, ως στερούμενοι ιδίων κεφαλαίων αναλαμβάνουν να πωλήσουν ό,τι τους προσφέρει ο χρηματοδότης τους - προμηθευτής και μάλιστα σε τελική ανάλυση, στις τιμές που αυτός καθορίζει. Ενώ ο ρόλος των εμπόρων είναι, με τις επιλογές τους να κατευθύνουν αυτοί τους παραγωγούς στην παραγωγή αγαθών ανταποκρινομένων στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Το εμπόριο, ευρισκόμενο σε άμεση και συνεχή επαφή με τους καταναλωτές, είναι το μόνο ικανό να γνωρίζει τις επιθυμίες τους και έγκαιρα να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές που σημειώνονται στις προτιμήσεις τους. Επιδιώκοντας να πραγματοποιεί όσο το δυνατό περισσότερες πωλήσεις, επιλέγει τα αγαθά που επιθυμούν οι καταναλωτές και έγκαιρα ενημερώνει και κατευθύνει τους παραγωγούς για να προσαρμόζουν την προσφορά τους προς τη ζήτηση. Επί πλέον, όταν μπορεί και αγοράζει τοις μετρητοίς, το εμπόριο επιτυγχάνει γενικώς εκ μέρους των προμηθευτών του εκπτώσεις, τις οποίες κατά κανόνα μεταβιβάζει στους πελάτες του λόγω του ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ των εμπορικών επιχειρήσεων.

Εάν το εμπόριο δεν έχει την ικανότητα να επιλέγει και να προμηθεύεται τα αγαθά που ζητάει η αγορά, δεν εκπέμπει τα αναγκαία μηνύματα προς τους παραγωγούς αφού κατ' ανάγκη εφοδιάζεται μόνο τα αγαθά που του παρέχονται επί πιστώσει. Όσο η διάθεση γίνεται πιο δύσκολη, διότι τα εμπορεύματα δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών, τόσο καλύτερους όρους χρηματοδότησης (μεγαλύτερη διάρκεια πίστωσης) επιδιώκει να εξασφαλίσει ο έμπορος από τον έλληνα προμηθευτή του. Παράλληλα όμως, για να μη χάνει πελατεία, προβαίνει σε εισαγωγές προϊόντων που προτιμούν οι έλληνες καταναλωτές, οι οποίοι μάλιστα δέχονται να πληρώσουν για τα εισαγόμενα, ψηλότερες τιμές. Συχνά, το εμπόριο έχει κατηγορηθεί ότι φέρει μεγάλη ευθύνη για την κατάκτηση της ελληνικής αγοράς από τα ξένα προϊόντα. Εντούτοις, η ευθύνη πρέπει να αναζητηθεί στην αδυναμία της ελληνικής παραγωγής να προσφέρει τα προϊόντα που ζητούν οι έλληνες καταναλωτές.

Το σύστημα της έμμεσης χρηματοδότησης του εμπορίου από τη βιομηχανία, όπως εφαρμόστηκε καθ' όλη τη μεταπολεμική περίοδο, συνοδεύθηκε από σατάλη εθνικής αποταμίευσης. Παρεμπόδισε την εμπορική επιχείρηση να παίζει τον ρόλο της. Εάν είχε επικρατήσει, η ελεύθερη επιλογή των προϊόντων από τους εμπόρους θα οδηγούσε τους έλληνες παραγωγούς στο να παράγουν προϊόντα ανταποκρινόμενα προς τις προτιμήσεις των καταναλωτών, αντί να προσπαθούν να διαθέσουν τα προϊόντα τους παρέχοντας προς τους εμπόρους ευνοϊκούς όρους χρηματοδότησης τους οποίους εξασφαλίζουν από το τραπεζικό σύστημα. Η χρηματοδότηση της

διάθεσης των προϊόντων από το τραπεζικό σύστημα είναι ορθολογικό να γίνεται απ' ευθείας προς τους εμπόρους.

Το εμπόριο, εκσυγχρονισμένο, μπορεί να συμβάλει στην επανακατάκτηση της ελληνικής αγοράς, από τα ελληνικά προϊόντα. Επίσης μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη των εξαγωγών. Οι ελληνικές εξαγωγές πραγματοποιούνται γενικά, απ' ευθείας από τους ίδιους τους παραγωγούς. Είναι όμως προφανές ότι οι έλληνες παραγωγοί δεν μπορούν να έχουν μια εποπτεία όλων των αγορών. Κατ' ανάγκη βρίσκονται σε επαφή με πολύ περιορισμένο αριθμό ξένων εισαγωγέων. Το γεγονός ότι κατανέμουν τα έξοδα εμπορίας μεταξύ πολύ μικρής γκάμας, είναι φυσικό να μην είναι σε θέση να ερευνήσουν όλες τις δυνατότητες που παρουσιάζει η διεθνής αγορά. Αντίθετα, η σύγχρονη εμπορική επιχείρηση, που αναπτύσσει συναλλαγές διεθνώς για να μπορεί να προσφέρει προς τους πελάτες της μεγάλο αριθμό και μεγάλη γκάμα προϊόντων, ερευνά και εποπτεύει όλες τις αγορές και αναπτύσσει σχέσεις με παραγωγούς και εμπόρους σε πολλά μέρη της γης. Στα πλαίσια αυτής της δραστηριότητας της, η λειτουργούσα στην Ελλάδα σύγχρονη εμπορική επιχείρηση, θα μπορεί εύκολα να αναπτύξει την πώληση ελληνικών προϊόντων στις ξένες αγορές με τις οποίες συναλλάσσεται. Έτσι, η ανάπτυξη σύγχρονης εμπορικής επιχείρησης στην Ελλάδα μπορεί να συμβάλει και στην ανάπτυξη των εξαγωγών. Είναι λυπηρό που ο αναπτυξιακός ρόλος του εμπορίου δεν έχει στην Ελλάδα αναγνωρισθεί, γεγονός που απετέλεσε ανασταλτικό παράγοντα της αναπτύξεως.

Το ελληνικό εμπόριο, αποτελούμενο από μικρές εμπορικές επιχειρήσεις με ελάχιστα ίδια κεφάλαια, δεν ήταν δυνατόν να αναπτυχθεί χωρίς κατάλληλη προς τούτο πολιτική εκ μέρους της Πολιτείας. Αντί όμως να αποδοθεί η δέουσα σημασία και να ενισχυθεί η ανάπτυξη σύγχρονου και αποτελεσματικού εμπορίου καθ' όλη τη μεταπολεμική περίοδο, επιχειρούνται διακρίσεις και περιορισμοί σε βάρος του. Ακόμη και σήμερα ισχύουν ισχυρά αντικίνητρα. Ως παράδειγμα αναφέρεται ότι για κάθε πίστωση που οι εμπορικές τράπεζες χορηγούν στο εμπόριο, ένα μεγάλο μέρος από τα διαθέσιμα τους δεσμεύεται στην Τράπεζα της Ελλάδος, Προφανώς, τούτο περιορίζει τις δυνατότητες χρηματοδότησης του εμπορίου και συντελεί στην αύξηση του κόστους της.³

5.9. Το μέλλον του λιανικού εμπορίου

Το λιανικό εμπόριο είναι μια από τις ζωτικές περιοχές κάθε οικονομίας. Η απασχόληση στο λιανικό εμπόριο είναι πάρα πολύ σημαντική και οι υπηρεσίες που προσφέρει πολύτιμες. Ο λιανοπωλητής προβλέποντας με επιτυχία στο μέλλον, θα πρέπει να λάβει υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:

- 1) Τη μείωση της αύξησης του πληθυσμού και της οικονομικής ανάπτυξης (population growth and economic growth).
- 2) Το διαρκώς αυξανόμενο κόστος των κεφαλαίων, εργασίας και ενέργειας.

³ Κ. Δελής, Το Εμπόριο στην Ενιαία Εσωτερική Αγορά, Εκτύπωση: Σ.Αθανασόπουλος, Σ. Παπαλάμης & ΣΙΑ Ε.Ε, Αθήνα 1990.

- 3) Τις μεταβολές στον τρόπο ζωής των καταναλωτών, τις αγοραστικές συνήθειες και τη νοοτροπία και διάθεση για ορισμένα προϊόντα και για shopping γενικότερα.
- 4) Την εμφάνιση της νέας τεχνολογίας, όπως τον ηλεκτρονικό έλεγχο των αγορασθέντων εμπορευμάτων (σε πολλά σούπερ μάρκετς) στις αναπτυγμένες χώρες ή μέτρηση της αξίας των αγορασθέντων εμπορευμάτων γίνεται αυτόματα από κάποιο ηλεκτρονικό υπολογιστή, ο οποίος διαβάζει τις μαγνητικές ετικέτες τιμών των εμπορευμάτων), την ηλεκτρονική παραγγελία των εμπορευμάτων, την αυτόματη πληρωμή από το λογαριασμό της Τράπεζας και την αυτόματη πώληση από διάφορες μηχανές.
- 5) Την ανάπτυξη μεγάλων αλυσιδωτών καταστημάτων τα όποια ελέγχουν το μεγαλύτερο ποσοστό των λιανικών πωλήσεων.
- 6) Την ανάπτυξη του καταναλωτισμού (IN.KA) και της προστασίας του περιβάλλοντος.
- 7) Την αύξηση της κρατικής παρέμβασης για τον έλεγχο του εμπορίου και των επιχειρήσεων.
- 8) Τη μεταβολή στο χρόνο λειτουργίας των καταστημάτων. Δεν είμαστε πολύ μακριά και γρήγορα θα δούμε τα περισσότερα κατάστημα τα να παραμένουν ανοιχτά τα μεσημέρια και αργά το βράδυ μέχρι 11-12 μ.μ. ή και ολόκληρο το 24ωρο, καθώς επίσης ανοιχτά και το Σαββατοκύριακο. Αυτό απαιτούν οι ανάγκες, ή εξυπηρέτηση των πελατών και ο ανταγωνισμός, και δεν είναι δυνατό να μην επέλθουν οι αναγκαίες μεταβολές.

Η παρακολούθηση όμως όλων των παραπάνω παραγόντων απαιτεί ειδικευμένο μάνατζμεντ στο λιανικό εμπόριο (professional managers) και συγχρόνως μεθόδους διοίκησης προσωπικού, εμπορευμάτων και κεφαλαίων, ώστε να αυξηθεί ή παραγωγικότητα στο λιανικό εμπόριο (retail productivity). Η επιδίωξη μεγαλύτερης παραγωγικότητας στη δεκαετία του '80, -θα έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων μορφών λιανικού εμπορίου με χαμηλό κόστος. Πολλές βελτιώσεις και νεωτερισμοί έχουν εισαχθεί και στην περασμένη δεκαετία σαν αποτέλεσμα του υψηλού κόστους και υψηλών τιμών λιανικού εμπορίου. Οι νέες όμως μορφές λιανικού εμπορίου θα έχουν μικρότερη διάρκεια απ' όση στο παρελθόν, γιατί η τεχνολογική εξέλιξη είναι πολύ μεγαλύτερη και οι αλλαγές γίνονται ταχύτερα.

Πολλοί προβλέπουν πολύ μεγαλύτερα καταστήματα στο μέλλον, τα οποία θα πουλούν όλων των ειδών τα εμπορεύματα (scrambled merchandising). Άλλοι πάλι προβλέπουν μικρότερα καταστήματα ειδικότητας, γιατί ο καταναλωτής θα απαιτεί μεγαλύτερη εξυπηρέτηση και προσωπική φροντίδα. Ποια είναι όμως ή αλήθεια κανείς δεν ξέρει, γιατί και οι δυο αποτελούν προβλέψεις που βασίζονται στα "ίδια στοιχεία του παρελθόντος. Η πρόβλεψη μεγαλύτερων καταστημάτων σημαίνει μαζικές αγορές και πωλήσεις χαμηλού κόστους προϊόντων, Η πρόβλεψη μικρών ειδικών καταστημάτων σημαίνει υψηλά εισοδήματα, πλούσιες κοινωνικές τάξεις, οι όποιες θα μπορούν να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για τα διάφορα προϊόντα. Πολλοί άνθρωποι είναι κουρασμένοι από τα σούπερ-μάρκετς, τα όποια απαιτούν πολύ χρόνο, γι' αυτό προστρέχουν σε μικρά ειδικά καταστήματα ποιότητας και εξυπηρέτησης, αλλά και με υψηλότερες τιμές. Τα ειδικά αυτά καταστήματα ίσως επε-

κτείνουν τις ώρες εργασίας τους, μετά ασφαλώς την τροποποίηση των σχετικών νόμων, για να παραμένουν ανοιχτά πολύ αργά το βράδυ και τα Σαββατοκύριακα, όταν οι εργαζόμενοι θα έχουν διαθέσιμο χρόνο για τα ψώνια τους.

Είναι γεγονός ότι οι πωλήσεις με τις διάφορες αυτόματες μηχανές θα αυξηθούν πολύ στο μέλλον. Ιδιαίτερα στα κέντρα συγκέντρωσης καταναλωτών (σχολεία, εργοστάσια, σταθμοί τραίνων κ.τ.λ.), λόγω της εξυπηρέτησης που παρέχουν σε 24ωρη βάση, έστω και με υψηλότερες τιμές. Οι πωλήσεις από το τηλέφωνο (telephon shopping) ίσως γίνουν περισσότερο δημοφιλείς και οι άνθρωποι θα συνηθίσουν να ψωνίζουν με τη βοήθεια καταλόγων. Τα σούπερ-μάρκετς που λειτουργούν με τηλεφωνικές παραγγελίες στις αναπτυγμένες χώρες, θα επεκταθούν σε ορισμένες περιοχές και στη χώρα μας. Τα σούπερ-μάρκετς αυτά δέχονται παραγγελίες μόνο με το τηλέφωνο και μοιράζουν «κατ' οίκον» όλες τις υπηρεσίες. Είναι μάλλον αποθήκες λιανικής πώλησης παρά σούπερ-μάρκετς με την έννοια που γνωρίζουμε σήμερα. Η σύνθεση του τηλεφώνου με την τηλεόραση κλειστού κυκλώματος θα επιτρέψει στον καταναλωτή να παρακολουθεί παρουσιάσεις νέων προϊόντων και γενικότερα να βλέπει στο σπίτι του τι αγοράζει (!) πριν ακόμη δώσει την παραγγελία. Οι πελάτες ακόμα στο μέλλον θα μπορούν να δίνουν την παραγγελία με μικρά computers τα όποια θα χειρίζονται και τους λογαριασμούς τους. "Έτσι ο πελάτης ψωνίζοντας από το σπίτι του θα εξοικονομεί χρόνο και καύσιμα, τόσο σπουδαία σήμερα και περισσότερο ακριβά και δυσεύρετα στο μέλλον.

Ίσως επίσης παρατηρήσουμε στο μέλλον μεγαλύτερη οριζοντιοποίηση και καθετοποίηση του συστήματος διανομής των προϊόντων. Πολλοί παραγωγοί προϊόντων θα επεκταθούν στο λιανικό εμπόριο, όπως και πολλοί λιανοπωλητές θα παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα τους ή θα χρησιμοποιούν άλλους παραγωγούς για να παράγουν τη δική τους μάρκα προϊόντων. Δεν θα αργήσουμε να δούμε ψυγεία Κλαουδάτου ή Λαμπρόπουλου, ηλεκτρικές κουζίνες Μινιόν κ.λ.π. Τα μεγάλα καταστήματα" θα αναπτύξουν τις δικές τους μάρκες προϊόντων, για τον έλεγχο της ποιότητας των οποίων θα παράγουν οι "ίδιοι ή θ' αναθέτουν σε άλλους την παραγωγή τους. (Το Μινιόν π.χ. θα αναθέτει στην Ιζόλα την παραγωγή 10,000 ψυγείων Μινιόν με 3 πόρτες ή με την ικανότητα να παράγουν αυτόματα παγάκια που παρόμοια δεν υπάρχουν ακόμα στην ελληνική αγορά, και αυτά θα είναι ψυγεία Μινιόν), ίσως επίσης να παρατηρηθεί σε μεγάλη έκταση οριζοντιοποίηση και δημιουργία αλυσιδωτών καταστημάτων για την καλύτερη διανομή των προϊόντων.

Ένα πράγμα είναι βέβαιο στο αβέβαιο μέλλον, ότι το λιανικό εμπόριο θα υποστεί μεγάλες μεταβολές και ότι μεγαλύτερη εξυπηρέτηση και σέρβις θα απαιτείται από το καταναλωτικό κοινό. Γι' αυτό χρειάζεται προσεκτικότερος προγραμματισμός και μεγάλη προσοχή στην εφαρμογή των προγραμμάτων του λιανικού εμπορίου αν θέλει να είναι επιτυχής στο μέλλον. Αυτό σημαίνει προσεκτική κατάτμηση της αγοράς για την αποκάλυψη αναγκών που δεν ικανοποιήθηκαν, οι όποιες είναι διαρκείς και μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλό επίπεδο επενδύσεων.⁴

⁴ Άγγελος Α. Τσακλαγκάνος, Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ, Θεσσαλονίκη 1980, Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Εν κατακλείδι, **Λιανικό Εμπόριο** θα λέγαμε ότι νοείται η επιχειρηματική ιδιωτική δραστηριότητα που έχει ως αντικείμενο τη μεταπώληση, έναντι κέρδους, οικονομικών αγαθών κατευθείαν στην κατανάλωση, χωρίς να προηγηθεί ανασυσκευασία ή μεταποίηση τους. Τα αγαθά αυτά προέρχονται από τον παραγωγό ή το χονδρέμπορο. Από άποψη οικονομικής λειτουργίας, το λιανικό εμπόριο είναι ο τελευταίος κρίκος της διακίνησης των αγαθών μεταξύ παραγωγής και τελικής κατανάλωσης.

Το λιανικό εμπόριο διακρίνεται, από υπόψη αντικειμένου, σε τόσες κατηγορίες όσες περίπου είναι και οι μεγάλες κατηγορίες των οικονομικών αγαθών, δηλ. σε λιανικό εμπόριο γεωργικών προϊόντων, βιομηχανικών, πρώτων υλών, καταναλωτικών αγαθών, υπηρεσιών κ.λ.π. Από άποψη εγκατάστασης, διακρίνεται σε μόνιμο και πλανόδιο. Τα καταστήματα λιανικού εμπορίου είναι είτε παραδοσιακά, είτε αυτοεξυπηρέτησης, μικρά ή μεγάλα. Οι υπεραγορές (σούπερ-μάρκετ), που χαρακτηρίζονται από μεγάλη επιφάνεια και τεράστιο αριθμό εμπορευμάτων, επεκτείνονται τα τελευταία χρόνια, εκτοπίζοντας τα παραδοσιακά καταστήματα λιανικής πώλησης. Από άποψη φορέα, τα καταστήματα λιανικού εμπορίου είναι ιδιωτικά, συνεταιριστικά ή και κρατικά.

Συγκρίνοντας τις διάφορες μορφές και στάδια του λιανικού εμπορίου, στη διάρκεια ενός και πλέον αιώνα, παρατηρούμε πως οι γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις επέδρασαν στην όλη διαμόρφωση και του Λιανικού Εμπορίου. Το λιανικό εμπόριο διαχωρίστηκε από το χονδρικό εμπόριο τον περασμένο αιώνα και εξελίχθηκε σε μια μεγαλύτερη εξειδίκευση κατά εμπορεύματα, ενώ ο αριθμός των καταστημάτων λιανικού εμπορίου αυξήθηκε πολύ, εξαιτίας παραγόντων όπως της αύξησης του πληθυσμού των πόλεων, των εισοδημάτων και των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, ιδιαίτερα μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο. Την τελευταία, όμως, δεκαετία παρατηρείται μια νέα αναδιάρθρωση του λιανικού εμπορίου, που παίρνει τη μορφή των καταστημάτων με μεγάλη επιφάνεια και ποικιλία εμπορευμάτων (υπεραγορών). Είναι ακριβώς η αντίδραση στην υπερβολική εξειδίκευση των καταστημάτων, στην αύξηση του κόστους, στα διασκορπισμένα καταστήματα με διάφορα είδη το καθένα, ενώ το καταναλωτικό κοινό προτιμά να προμηθεύεται όλα αυτά τα είδη από ένα χώρο και σε χαμηλότερες τιμές. Γενικά το Λιανικό Εμπόριο είναι μια απαραίτητη λειτουργία για τον εφοδιασμό της καταναλωτικής αγοράς και αναγκαίο στάδιο μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης. Γι' αυτό εξάλλου δίνεται και τόση μεγάλη σημασία στον τρόπο εφοδιασμού της αγοράς, μέσω των καναλιών διανομής, στο μάρκετινγκ προϊόντων και καταστημάτων και στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται πάντα με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και συνεπώς του κέρδους. Το κράτος έχει πάρει διάφορα μέτρα, που ρυθμίζουν πολλές πλευρές του λιανικού εμπορίου (τιμές, έλεγχο, ίδρυση επαγγελματικών σωματείων, σχολών, εμπορικών επιμελητηρίων, ενώσεων, χορήγηση πιστώσεων, νομοθετικά μέτρα κ.λπ.)

Η κατάργηση των προστατευτικών και παρεμβατικών μέτρων και ποσοτικών περιορισμών στις συναλλαγές, η κατάργηση των φυσικών, τεχνικών και φορολογικών εμποδίων στη διακίνηση εμπορευμάτων και κεφαλαίων, η τυποποίηση και η αμοιβαία αναγνώριση των προδιαγραφών, η επικράτηση ελευθερίας επιλογής του τόπου εγκατάστασής, ασκήσεως οικονομικής δραστηριότητας και πραγμάτωσης των προμηθειών, θα συμβάλουν τα μέγιστα στη διεύρυνση και ανάπτυξη των συναλλαγών και στην ενίσχυση του ανταγωνισμού.

Η ενοποίηση της Ευρωπαϊκής αγοράς ενθαρρύνει την είσοδο στην Ελλάδα ξένου εμπορικού κεφαλαίου που θα συντελέσει στην ενίσχυση του ανταγωνισμού και στον εκσυγχρονισμό του ελληνικού εμπορίου.

Η ανάπτυξη νέου εξειδικευμένου λιανικού εμπορίου προϊόντων ποιότητας θα συντελέσει στη βελτίωση των ικανοτήτων του ελληνικού Λιανικού Εμπορίου να ικανοποιεί τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών, οι οποίες, κατ' ακολουθία της ανόδου του βιοτικού επιπέδου και της γενικότερης πνευματικής καλλιέργειας, θα εκφράζονται υπό μορφή ζήτησεως προϊόντων με ιδιαίτερα τεχνικά ή ποιοτικά και ίσως άυλα χαρακτηριστικά. Ο οξύς ανταγωνισμός, που θα αναπτύσσεται μεταξύ των εξειδικευμένων εμπορικών καταστημάτων, θα συνοδεύεται από βελτίωση των παροχών προς τους καταναλωτές με την έννοια της εξυπηρέτησης και προσφοράς νέων αγαθών και όχι από πτώση των σχετικών τιμών. Είναι αναγκαίο και χρήσιμο ο εκσυγχρονισμός του ελληνικού εμπορίου να επιχειρηθεί με προσαρμογή, αναδιοργάνωση, ανακατανομή, συγχωνεύσεις, συνεργασίες των επιχειρήσεων του, ώστε να αποφευχθεί μεγάλη απαξίωση του υπάρχοντος εμπορικού κεφαλαίου και απώλεια εμπορικής ικανότητας, ποιότητας και αξιοπιστίας. Η ενθάρρυνση των εμπορικών προσπαθειών και η δημιουργία καταλλήλου ευνοϊκού περιβάλλοντος εκ μέρους της Πολιτείας αποτελούν αναγκαία συνθήκη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κ. Δελής, **Το Εμπόριο στην Ενιαία Εσωτερική Αγορά**, (1992: Ελληνική Οικονομία και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση), Εκτύπωση: Σ. Αθανασόπουλος, Σ. Παπαλάμης & ΣΙΑ Ε.Ε, Αθήνα 1990
2. Ν. Εξαδάκτυλος, **Marketing Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου**, Εκδόσεις Έλλην, β' Έκδοση, Αθήνα 1996
3. Ν. Εξαδάκτυλος, **Δημόσιες Σχέσεις**, Εκδόσεις: Έλλην, Αθήνα 1995
4. Κ.Κ Κιουλάφας & Π.Γ. Κυριαζόπουλος, **Διοικητικό Marketing στο Λιανικό Εμπόριο**, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994
5. Παν.Γ. Κυριαζόπουλος, **Διοίκηση Logistics**, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1999
6. Άγγελος Α. Τσακλαγκάνος, **Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1980
7. G. Breen & A.ABA Blankenship, **Marketing Έρευνας και Αγοράς – Πρακτικός οδηγός ερευνών Marketing**, Εκδόσεις: Θ. Π. Τυροβολά, Αθήνα 1984
8. R. Cox & P. Brittain, **Λιανικές Πωλήσεις**, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1995
9. P.Kotler , **Marketing- Management, Ανάλυση- Σχεδιασμός-Υλοποίηση και Έλεγχος**, Interbooks,, Αθήνα 2000