

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
(Α.Τ.Ε.Ι.)
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ
ΤΟ MARKETING PLAN ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ BSB

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ
ΒΑΡΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Θ.ΚΑΡΓΙΔΗΣ**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

TO MARKETING PLAN ΤΗΣ BSB

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1^ο Περιεχόμενα ενός Πλάνου Μάρκετινγκ	
1.1. Εισαγωγή.....	2
1.2. Α' Μέρος : Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης.....	2
1.2.1. Ανάλυση Μακρο-περιβάλλοντος ή PEST ανάλυση.....	2
1.2.2.SWOT Ανάλυση.....	3
1.2.3. Ανάλυση Προϊόντος.....	4
1.2.4. Ανάλυση Αγοράς.....	4
1.2.5. Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	5
1.3 . Β' Μέρος : Καθορισμός στόχων και Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	5
1.4. Γ' Μέρος : Πρακτικές και Πολιτικές Μάρκετινγκ.....	6
1.5. Δ' Μέρος : Αξιολόγηση και Έλεγχος των αποτελεσμάτων.....	9
Κεφάλαιο 2^ο Το Marketing Plan της BSB. Ανάλυση της παρούσας κατάστασης	
2.1. Το ιστορικό της εταιρείας BSB.....	11
2.2 Το προφίλ της εταιρείας BSB.....	13
2.3. Ανάλυση Μακρο-περιβάλλοντος(Pest Analysis).....	15
2.4. Ανάλυση SWOT.....	18
2.5. Ανάλυση του κλάδου.....	21
2.5.1. Η Δομή του κλάδου.....	24
2.5.2. Οι Εξελίξεις του κλάδου.....	25
2.5.3. Οι Τάσεις του κλάδου.....	25
2.6. Ανάλυση αγοράς.....	26
2.7. Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	28
2.8. Τα Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της BSB(ανάλυση Porter).....	35

2.9. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	37
--	----

Κεφάλαιο 3^ο Καθορισμός στόχων και Στρατηγικός Σχεδιασμός

3.1. Καθορισμός στόχων.....	39
3.1.1. Οικονομικοί στόχοι.....	39
3.1.2. Στόχοι Μάρκετινγκ.....	40
3.1.3. Άλλοι Στόχοι.....	40
3.2. Στρατηγικός σχεδιασμός.....	41
3.3. Στρατηγική μάρκετινγκ.....	43

Κεφάλαιο 4^ο Πρακτικές και Πολιτικές Μάρκετινγκ

4.1. Πολιτική Προϊόντος.....	46
4.2. Τιμολογιακή πολιτική.....	47
4.3. Πολιτική Διανομής.....	47
4.4. Πολιτική Προώθησης.....	50
4.5. Συμπεράσματα για τις πολιτικές μάρκετινγκ.....	53

Κεφάλαιο 5^ο Αξιολόγηση και Έλεγχος των αποτελεσμάτων

5.1. Έλεγχος των μεταβλητών του Σχεδίου Μάρκετινγκ.....	54
5.2. Προϋπολογισμός του σχεδίου μάρκετινγκ.....	54
5.3. Χρονοδιάγραμμα ενεργειών	55
5.4 Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης του προγράμματος δράσης.....	55
5.5 Business Plan.....	58
5.6. Επίλογος.....	88
5.7. Προτάσεις-Συμπεράσματα.....	88

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90
--------------------------	-----------

TO MARKETING PLAN ΤΗΣ BSB

Εισαγωγή

Το Πλάνο Μάρκετινγκ είναι ένα σχέδιο που απεικονίζει τη στρατηγική μάρκετινγκ που πρόκειται να ακολουθήσει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός καθώς και λεπτομέρειες που αφορούν τα προγράμματα και τις πρακτικές μάρκετινγκ. Προκειμένου μια επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς-στόχου, θα πρέπει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ. Η αναγκαιότητα, οι απαιτούμενοι πόροι και οι τακτικές υλοποίησης των στρατηγικών αυτών αποτυπώνονται στο Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan). Συντάσσεται συνήθως ετήσια και περιλαμβάνει τις διαθέσιμες και δυνατές επιλογές τόσο σε στρατηγικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Από τις διαθέσιμες αυτές επιλογές και με προσεκτική μελέτη και έρευνα καθορίζεται η βέλτιστη στρατηγική με βάση τα προβλεπόμενα αποτελέσματα.

Το marketing plan επιτρέπει σε μια επιχείρηση να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την υπάρχουσα κατάσταση αλλά και την μελλοντική πορεία της, προσδιορίζοντας όλες εκείνες τις ενέργειες marketing που πρέπει να γίνουν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Ταυτόχρονα με την χρησιμότητα του στη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, αποτελεί μέσο επικοινωνίας των στελεχών, διαμορφώνοντας κοινούς στόχους προς τους οποίους θα κινηθεί η επιχείρηση και θα εκπληρώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κάθε επιχείρηση πριν ξεκινήσει τις δραστηριότητες της, αλλά και κάθε χρόνο μετά, επειδή τίποτα δεν παραμένει αμετάβλητο στην αγορά, είναι απαραίτητο να συντάσσει ένα ετήσιο σχέδιο marketing, ώστε όχι μόνο να γνωρίζει αλλά και να προγραμματίζει τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί, γεγονός που θα οδηγήσει στη διατήρηση και αύξηση της πελατείας και των κερδών της.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται αναλυτικά το Σχέδιο Μάρκετινγκ της εταιρείας γυναικείων ενδυμάτων BSB. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος γι' αυτό αναφέρεται στη δομή και σύνταξη του Σχεδίου Μάρκετινγκ. Τα υπόλοιπα τέσσερα κεφάλαια αναλύουν το Marketing Plan της εταιρείας BSB. Συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση της παρούσας κατάστασης, μέσα από τις αναλύσεις: α) του Μακρο-περιβάλλοντος(pest analysis), β)των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και απειλών(swot analysis) γ) της αγοράς και του κλάδου δ) του ανταγωνισμού. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στόχοι της εταιρείας και καθορίζονται οι στρατηγικές επίτευξης των στόχων. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το μίγμα μάρκετινγκ μέσα από τις πολιτικές προϊόντος, τιμής, διανομής και προώθησης. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η αξιολόγηση των στοιχείων που παρουσιάστηκαν και πραγματοποιείται ο έλεγχος των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 1^ο

Περιεχόμενα ενός Πλάνου Μάρκετινγκ

1.1. Εισαγωγή

Για να δημιουργήσουμε ένα αξιόπιστο marketing plan θα πρέπει να μπορούμε να δώσουμε απαντήσεις στα παρακάτω βασικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η αγορά στόχος της επιχείρησης
- Ποια είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά
- Ποιες θα είναι οι επενδύσεις της επιχείρησης για την υλοποίηση του marketing plan
- Πότε η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει τις επενδύσεις της για το marketing plan
- Ποιο θα είναι το μέγεθος των πωλήσεων, των δαπανών και των κερδών που θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση

Το πλάνο μάρκετινγκ δεν είναι σχέδιο που ισχύει με την ίδια μορφή για κάθε εταιρία, αλλά διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο σχεδιασμού marketing περιλαμβάνει τέσσερα βασικά μέρη που αναλύονται παρακάτω:

1.2. Α' Μέρος : Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης

Ο κύριος σκοπός αυτής της ενότητας είναι η περιγραφή των αγορών στις οποίες συμμετέχει η επιχείρηση, των προϊόντων που παράγει καθώς και των τάσεων της κάθε αγοράς. Για να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης πρέπει να πραγματοποιηθούν οι παρακάτω αναλύσεις:

1.2.1. Ανάλυση Μακρο-περιβάλλοντος ή PEST ανάλυση που αναφέρεται

στο Πολιτικό περιβάλλον (Political), στο Οικονομικό περιβάλλον (Economic), στο Κοινωνικό περιβάλλον (Social) και στο Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)¹. Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση για το κάθε περιβάλλον αφορά: Πολιτικό Περιβάλλον: Οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς, η μορφή κυβέρνησης και η πολιτική σταθερότητα, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού, που μπορούν να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και η τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση που μπορεί σε τοπικό επίπεδο να παίζει ρόλο στη λειτουργία μίας επιχείρησης.

Οικονομικό Περιβάλλον: Η κατάσταση της οικονομίας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, θεωρείται ότι αποτυπώνεται στο μέγεθος του πλούτου που παράγει αλλά και του επιπέδου ευημερίας του πληθυσμού της. Η αύξηση του πλούτου (οικονομική μεγέθυνση) και του επιπέδου ευημερίας της κοινωνίας (οικονομική ανάπτυξη) αποτυπώνονται σε βασικά οικονομικά μεγέθη όπως π.χ, το προϊόν, η ιδιωτική κατανάλωση, η δαπάνη για επένδυση, κ.τ.λ. Ωστόσο, και δείκτες όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, η ανεργία, κ.τ.λ. επηρεάζουν τις αποφάσεις των οικονομικών μονάδων (επιχειρήσεων και νοικοκυριών) και κατ' επέκταση τον όγκο των οικονομικών δραστηριοτήτων, συμβάλλοντας θετικά ή αρνητικά στη μεγέθυνση και ανάπτυξη μιας οικονομίας.

Κοινωνικό Περιβάλλον: Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία.

Τεχνολογικό Περιβάλλον: Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

1.2.2. SWOT Ανάλυση που αναφέρεται στα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία της επιχείρησης καθώς και στις ευκαιρίες (Opportunities) και στις απειλές (Threats) που υπάρχουν². Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. εισόδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). Πιο συγκεκριμένα μέσα από τα τέσσερα αυτά σημεία της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν τα παρακάτω βασικά ερωτήματα:

Δυνατά Σημεία: Πρέπει να διερευνηθούν τα παρακάτω κύρια στοιχεία:

¹ Καζάζης Νίκος: «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις», 4.2.6. Η ανάλυση Pest σελ 79-80

² Μάντζαρης Γιάννης: «Δυναμικό Μάρκετινγκ αγαθών και υπηρεσιών», 13.3.4.3 Η SWOT ανάλυση, σελ 538-540

- α) Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης
- β) Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία
- γ) Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι με το μικρότερο συγκριτικά κόστος.
- δ) Ποιο στοιχείο θεωρεί η τοπική κοινωνία ως σημαντικό.

Αδύνατα σημεία: Τα βασικά στοιχεία που πρέπει να εξεταστούν είναι:

- α) Τι θα μπορούσε να βελτιώσει η επιχείρηση.
- β) Τι θα έπρεπε να αποφύγει.
- γ) Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία.

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνατών και Αδύνατων σημείων πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική της αγοράς(πελατών).

Ευκαιρίες: Τα θέματα που πρέπει να αναλυθούν εδώ είναι:

- α) Ποιες είναι οι ευκαιρίες που εμφανίζονται για την επιχείρηση.
- β) Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Επιπλέον ευκαιρίες για μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθούν:

- i) Οι αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- ii) Οι αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- iii) Οι αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, σε πληθυσμιακά προφίλ, οι αλλαγές του τρόπου ζωής κ.α.

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών αφορά την ανασκόπηση των Δυνατών σημείων της επιχείρησης και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται τα Αδύνατα σημεία της επιχείρησης και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης των ευκαιριών μέσω της εξάλειψης των αδύνατων σημείων.

Απειλές: Τα πιο σημαντικά στοιχεία που πρέπει να αναλυθούν εδώ είναι:

- α) Ποια είναι τα εμπόδια που εμφανίζονται συνήθως στην επιχείρηση
- β) Πως αντιμετωπίζουν τις διάφορες καταστάσεις της αγοράς οι ανταγωνιστές
- γ) Οι τεχνολογικές αλλαγές που τυχόν πραγματοποιούνται απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής
- δ) Υπάρχουν αλλαγές στις προδιαγραφές για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης
- ε) Εμφανίζονται χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα στην επιχείρηση.

1.2.3. Ανάλυση Προϊόντος : Τα στοιχεία που πρέπει να έχουμε στη διάθεση μας για την ανάλυση του προϊόντος είναι:

- i) Οι πωλήσεις και ο ρυθμός ανάπτυξής τους τα τελευταία χρόνια
- ii) Οι αναλύσεις για κάθε κατηγορία (γκάμα) προϊόντος και για κάθε προϊόν της κάθε κατηγορίας
- iii) Στοιχεία σχετικά με τη γνώμη που έχουν διαμορφώσει οι καταναλωτές για τα προϊόντα της επιχείρησης.
- iv) Στοιχεία σχετικά με την ελκυστικότητα του Κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

1.2.4. Ανάλυση Αγοράς: Η ανάλυση αυτή αφορά τη συλλογή πληροφοριών σχετικών με το μέγεθος, την ανάπτυξη και τις τάσεις ολόκληρης της αγοράς

καθώς και κάθε σχετικού τμήματος ή κατηγορίας αυτής³. Επιπλέον οι σχετικές πληροφορίες που συλλέγονται εδώ περιλαμβάνουν μεθόδους βιομηχανικής ανάπτυξης, εισαγωγής νέων τεχνολογιών ή νέων προϊόντων και εκτιμήσεις για τις επενδύσεις των ανταγωνιστών στον τομέα του marketing, καθώς και για τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

1.2.5. Ανάλυση Ανταγωνισμού : Άμεση προτεραιότητα στην ανάλυση αυτή έχει η καταγραφή των βασικών ανταγωνιστών της επιχείρησης, καθώς και του μεριδίου που αυτοί κατέχουν στην αγορά. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και το μέγεθος των ανταγωνιστών σε χρηματικές μονάδες, το μέγεθος των πωλήσεων τους, η ποιότητα των προϊόντων τους και των υπηρεσιών τους καθώς επίσης και η άποψη που σχηματίζουν οι καταναλωτές γι' αυτούς. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να εκτιμούνται οι στόχοι που θέτουν και οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους σε σύγκριση με το προϊόν.

1.3 . Β' Μέρος : Καθορισμός στόχων και Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στο δεύτερο μέρος του σχεδίου ορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης καθώς και ο τρόπος υλοποίησής τους, με άλλα λόγια η επιχείρηση οριοθετεί τη στρατηγική της. Η ανάλυση επικεντρώνεται περισσότερο στους **οικονομικούς στόχους** της επιχείρησης οι οποίοι αφορούν κυρίως την εξέλιξη των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης στα επόμενα τρία χρόνια.

Εκτός από τους οικονομικούς στόχους καταγράφονται και άλλοι στόχοι όπως αυτοί που αφορούν τη σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με άλλες εταιρείες, την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης, την κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς σε συγκεκριμένα είδη κ.α.

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

α) Από την **τμηματοποίηση της αγοράς**, όπου ταξινομούνται οι καταναλωτές σε διαφορετικές ομάδες με κριτήριο τη γεωγραφική περιοχή στην οποία βρίσκονται, τα δημογραφικά τους στοιχεία (ηλικία, εισόδημα, μόρφωση, επάγγελμα), τον τρόπο ζωής τους και την προσωπικότητά τους, ή ακόμα και για τους λόγους, τις περιστάσεις και τον τρόπο κατά τον οποίο χρησιμοποιούν το προϊόν⁴.

β) Από την επιλογή συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών που ονομάζεται **στόχευση** και η οποία πραγματοποιείται μέσα από

i) την περιγραφή της αγοράς- στόχου σε επίπεδο δημογραφικό, ψυχογραφικό, κλάδου και αγοραστικής συμπεριφοράς,

ii) την καταγραφή των επιθυμιών και των αναγκών, καθώς και την συμπεριφορά των καταναλωτών

iii) τον εντοπισμό των πελατών και τους τρόπους προσέγγισής τους, καθώς και ποιες κατηγορίες ή τμήματα ολόκληρης της αγοράς αναπτύσσονται ή παρακμάζουν και γιατί.

³ Τομάρας Πέτρος: «Αρχές Μάρκετινγκ», Ανάλυση της αγοράς σελ 59-60

⁴ Πασχαλούδης Δημήτριος: «Αρχές Μάρκετινγκ» Τμηματοποίηση αγοράς και αγορά στόχος, σελ 107

γ) Από την «**τοποθέτηση**» του προϊόντος που αποτελεί το σημαντικότερο ίσως σημείο του σχεδίου marketing. Πρέπει να προσέξουμε ότι με τον παραπάνω όρο δεν εννοούμε την τοποθέτηση του προϊόντος στα ράφια κάποιου καταστήματος αλλά την ιδέα που θα σχηματίσει ο καταναλωτής για το προϊόν μας σε σχέση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού.

Η επιλογή της κατάλληλης **στρατηγικής marketing** εκτός από τα τρία παραπάνω βασικά στοιχεία θα πρέπει να γίνεται και με γνώμονα:

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

1.4. Γ' Μέρος : Πρακτικές και Πολιτικές Μάρκετινγκ

Στο μέρος αυτό θα πρέπει να καταγραφούν τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ που θα επιλέξει να εφαρμόζει η επιχείρηση. Στα πλαίσια καθορισμού του μίγματος marketing, η επιχείρηση θα σταθμίσει και ποια στρατηγική θα εφαρμόσει και σε ποια έκταση.

1. Στρατηγική προϊόντος

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

- Ποιότητα και Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Παραλλαγές του προϊόντος- στυλ και μάρκα
- Συσκευασία και μέγεθος του προϊόντος
- Εξυπηρέτηση των καταναλωτών και δυνατότητα επιστροφής του προϊόντος

2. Στρατηγική τιμολόγησης

Τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής αυτής είναι το επίπεδο τιμής, οι εκπτώσεις και οι παροχές και γενικότερα η πιστωτική πολιτική της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή ενός προϊόντος είναι:

- η μοναδικότητα του προϊόντος,
- το κόστος κατασκευής και διάθεσής του,
- η ύπαρξη ή όχι υποκατάστατων προϊόντων,
- η συνολική ζήτηση για το προϊόν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο,
- το όνομα της εταιρείας στην αγορά,
- η εικόνα που έχει σχηματίσει ο καταναλωτής για το προϊόν,
- η εικόνα που θέλει να δώσει η επιχείρηση για το προϊόν της,
- η εποχικότητα που έχει το προϊόν,
- οι στόχοι της εταιρείας για το μερίδιο αγοράς,
- τα επιθυμητά κέρδη.

3. Στρατηγική διάθεσης

Οι αποφάσεις που καλείται να πάρει η επιχείρηση εδώ αφορούν:

- Τα κανάλια διάθεσης που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση
- Η καλύτερη κάλυψη των σημείων πώλησης
- Η τοποθεσία των σημείων πώλησης
- Τα αποθέματα και η φυσική διακίνηση προϊόντων

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της μπορεί να διακριθεί στις παρακάτω τρεις κατηγορίες⁵:

α) Αποκλειστική διανομή: Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα ή δύο σημεία πώλησης για να καλύψει την αγορά. Ο τρόπος αυτός διανομής χρησιμοποιείται για ακριβά προϊόντα που αγοράζονται από μικρές ομάδες καταναλωτών.

β) Επιλεκτική διανομή: Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα ή δύο κανάλια διανομής (π.χ. πολυκαταστήματα και mall). Τη διανομή αυτή προτιμούν εταιρείες που επιζητούν επαρκή κάλυψη με καλό έλεγχο της διανομής των προϊόντων τους, τα οποία δε βρίσκονται πολλά χρόνια στην αγορά.

γ) Εντατική διανομή: Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιήσει όλα τα κανάλια διανομής, στα οποία μπορεί να βρίσκεται το προϊόν της. Η επιλογή αυτή φέρνει το προϊόν κοντά σε πολλούς καταναλωτές, αλλά είναι δύσκολο να υπάρχει πλήρης έλεγχος για το πώς το κάθε κανάλι το διακινεί.

Εκτός από τους τρόπους διανομής του προϊόντος, σημαντικά στοιχεία που πρέπει να αναλυθούν είναι:

- i) η κατανομή των πωλήσεων ανά κανάλι διανομής,
- ii) το κόστος διανομής των προϊόντων,
- iii) η δυναμική ανάπτυξη του δικτύου διανομής και
- iv) η κατάσταση των ανταγωνιστών

Τέλος ένας σημαντικός παράγοντας είναι το περιθώριο κέρδους, με το οποίο θα λειτουργεί το κανάλι διανομής, το οποίο εξαρτάται από το προϊόν και την αγορά. Σε ορισμένες αγορές είναι τα κανάλια διανομής που έχουν τη δύναμη και ορίζουν το περιθώριο κέρδους τους, ενώ σε άλλες είναι ο παραγωγός του προϊόντος που έχει τη δύναμη αυτή.

4. Στρατηγική προώθησης

Η Στρατηγική προώθησης αναφέρεται:

- **Στην προσωπική πώληση:** Η προσωπική πώληση αφορά τους πωλητές που για πολλές εταιρείες – ιδιαίτερα γι' αυτές που πωλούν τα προϊόντα τους σε άλλες εταιρείες και όχι στον τελικό καταναλωτή – αποτελούν την «αιχμή του δόρατος» των δραστηριοτήτων πώλησης των προϊόντων τους. Οι πωλητές της εταιρείας αναπτύσσουν με τους πελάτες προσωπικές σχέσεις και το κύριο μέλημά τους είναι η καταγραφή των αναγκών των πελατών και η εύρεση

⁵ Kotler Philip: «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ» Τόμος Β' Εντοπισμός Βασικών Εναλλακτικών Καναλιών, σελ 997

λύσεων των προβλημάτων τους μέσα από νέα ή τροποποιημένα προϊόντα, οικονομικούς διακανονισμούς (π.χ. εκπτώσεις) ή μέσα από διαδικασίες που διευκολύνουν τον πελάτη (π.χ. τμηματική παράδοση). Άλλες δραστηριότητες των πωλητών είναι η καταγραφή των αλλαγών στην αγορά (νέα προϊόντα, ανταγωνιστές, αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών), η εύρεση και δημιουργία νέων πελατών κ.α.

- **Στη διαφήμιση:** Η διαφήμιση, ως εργαλείο, προσφέρει τη δυνατότητα γρήγορης και εκτεταμένης παρουσίασης του μηνύματος της εταιρείας, καθώς και της «ζωντανής» προβολής της μέσω εικόνας, ήχου και κίνησης. Το σχέδιο της διαφημιστικής εκστρατείας της επιχείρησης περιλαμβάνει τους επικοινωνιακούς στόχους της επιχείρησης, το μήνυμα το οποίο θα μεταφερθεί, καθώς και τα μέσα (τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο, εφημερίδες περιοδικά, φυλλάδια, κ.α).

Οι επικοινωνιακοί στόχοι εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες:

- i) στην πληροφόρηση, γνωστοποίηση του κοινού σε ό,τι αφορά το προϊόν και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.
- ii) στην πειθώ, δηλαδή να πείσει η επιχείρηση το κοινό της ότι τα προϊόντα της υπερτερούν σε σχέση μ' αυτά που κυκλοφορούν από άλλες εταιρείες.
- iii) στην υπενθύμιση του ονόματος του προϊόντος.

Το μήνυμα κάθε διαφήμισης συνοψίζει τα οφέλη που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή. Η διαφήμιση, προκειμένου να επιτύχει το σκοπό της, επικαλείται είτε τη λογική του καταναλωτή (το φθηνότερο, το ποιοτικότερο) είτε το συναίσθημά του (το δυναμικότερο, το ωραιότερο), ή την ηθική του (το σωστότερο). Η επιλογή του μηνύματος εξαρτάται από τον τομέα στον οποίο υπερτερεί το προϊόν έναντι των άλλων ομοειδών προϊόντων και από τις επιθυμίες του καταναλωτή⁶.

Με τη διαφημιστική εκστρατεία, η επιχείρηση στοχεύει να πληροφορήσει τους καταναλωτές για τα προϊόντα της και να τους πείσει για την ανωτερότητά τους έναντι ομοειδών ανταγωνιστικών προϊόντων. Το μήνυμα που θέλει να μεταφέρει η κάθε εταιρεία στους καταναλωτές είναι: «αξιοπιστία, ποιότητα, ιδιαιτερότητα, συναίσθημα».

- **Στην προώθηση πωλήσεων:** Η προώθηση πωλήσεων είναι η δραστηριότητα που απευθύνεται προς τους τελικούς καταναλωτές αλλά και προς τα κανάλια διανομής. Οι εκπτώσεις, τα δώρα, η περισσότερη ποσότητα προϊόντος με τα ίδια χρήματα, τα δείγματα, και τα δώρα των διαγωνισμών είναι μερικά από τα «εργαλεία» της προώθησης πωλήσεων. Οι βασικοί στόχοι της προώθησης πωλήσεων είναι:

- i) να πεισθεί ο καταναλωτής να έρθει σε επαφή με το προϊόν,
- ii) να έρθει ο καταναλωτής στο σημείο πώλησης περισσότερες φορές,
- iii) να κάνει ο καταναλωτής επαναλαμβανόμενες αγορές, ώστε να γίνει πιστός πελάτης.

⁶ Τομάρας Πέτρος: «Αρχές Μάρκετινγκ», Διαδικασία Επικοινωνίας και μίγμα προώθησης σελ 218-219

- **Στις δημόσιες σχέσεις:** Αφορούν την ανάγκη ανάπτυξης καλών σχέσεων με ομάδες καταναλωτών και την ανάγκη προβολής μιας καλής εικόνας. Αυτό επιτυγχάνεται:
 - i) με την υλοποίηση εκδηλώσεων και άλλων δράσεων επικοινωνίας και επαφών
 - ii) με τις σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας
 - iii) με τις ενέργειες φιλανθρωπίας
 - iv) με τις χορηγίες πολιτιστικών, επιστημονικών και άλλων δραστηριοτήτων.

Σημαντικό ρόλο στην προώθηση του προϊόντος παίζει και το άμεσο marketing που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έρθει σε επαφή απευθείας με τον τελικό καταναλωτή. Τα πλεονεκτήματα του άμεσου marketing είναι η ταχύτητα, η αμεσότητα και η μετρησιμότητα των αποτελεσμάτων μιας τέτοιας εκστρατείας.

Τα εργαλεία του άμεσου marketing είναι:

- η ομάδα πωλητών
- το Telemarketing (επαφή με τον καταναλωτή μέσω τηλεφώνου)
- το διαδίκτυο (ιστοσελίδα και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)
- τα γράμματα (για συγκεκριμένες κατηγορίες καταναλωτών gatekeepers)
- οι κατάλογοι προϊόντων
- τα ηλεκτρονικά και συμβατικά κιόσκια («περίπτερα» ενημέρωσης)

1.5. Δ' Μέρος : Αξιολόγηση και Έλεγχος των αποτελεσμάτων

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι οι διοικητικές εκείνες ενέργειες, οι οποίες έχουν σκοπό να καθοδηγήσουν τις λειτουργικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης για την επίτευξη των προγραμματισμένων αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος θα υποδείξουν προσαρμογές, θα πιστοποιήσουν, θα διορθώσουν και θα προλάβουν τα λάθη, γι' αυτό θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας μιας επιχείρησης.

Η διαδικασία του ελέγχου του μάρκετινγκ περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

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

Οι μέθοδοι αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του μάρκετινγκ είναι οι παρακάτω:

1) **Ανάλυση των πωλήσεων.** Αναγκαίο είναι καταρχήν να προσδιορισθεί επακριβώς το που έγιναν οι πωλήσεις. Αυτό συνεπάγεται τον προσδιορισμό των πελατών, ακόμα και τον τόπο διαμονής τους. Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη ποια από τα προϊόντα αυτά πωλούνται καλύτερα και προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να στραφούν οι μελλοντικές προσπάθειες. Στις περισσότερες επιχειρήσεις ισχύει στην πράξη η αρχή του 80-20. Το 80% των πελατών περίπου, αντιστοιχεί στο 20% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης

και το υπόλοιπο 20% των πελατών αντιστοιχεί στο υπόλοιπο 80% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Περαιτέρω η ανάλυση των πωλήσεων περιλαμβάνει την ανάλυση των πωλήσεων κατά προϊόν, κατά περιοχή, κατά πελάτη, την ανάλυση των δυνατών επισκέψεων των πωλητών και το καθορισμό των δρομολογίων καθώς και την χρησιμοποίηση ποσοστών πωλήσεων για τη μέτρηση της απόδοσης⁷.

2) Ανάλυση του κόστους του μάρκετινγκ. Το πρώτο βήμα για την ανάλυση του κόστους του μάρκετινγκ είναι ο έλεγχος όλων των εγγραφών κόστους σε επίπεδο ειδικών λογαριασμών, περιληπτικών ή αναλυτικών. Οι λογαριασμοί αυτοί περιλαμβάνουν μισθούς, ημερομίσθια, εφόδια, πρώτες ύλες, ζημίες από επισφαλείς απαιτήσεις, διαφημίσεις κ.α. Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι για την ανάλυση του κόστους του μάρκετινγκ:

A) Η μέθοδος της πλήρους κοστολόγησης, όπου όλα τα γενικά κόστη επιμερίζονται στα προϊόντα και στους πελάτες και

B) Η μέθοδος του περιθωρίου, όπου η προσοχή της διοίκησης συγκεντρώνεται στο μεταβλητό κόστος της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή είναι κυρίως χρήσιμη για την εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων, καθώς επίσης και για να δείχνει στους διευθυντές τμημάτων και στους πωλητές αν αποδίδουν. Η μέθοδος αυτή του περιθωρίου καταδεικνύει ποιοι, πράγματι, συμμετείχαν στα γενικά έξοδα και στα κέρδη της επιχείρησης.

Το πλάνο μάρκετινγκ μπορεί να αποκλίνει από αυτή τη δομή, είτε με επιπρόσθετα στοιχεία είτε με λιγότερα είτε και με διαφορετική τελείως δομή.

⁷ Καζάζης Νίκος: «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις», Έλεγχος της λειτουργίας του Μάρκετινγκ σελ 604

Κεφάλαιο 2^ο

Το Marketing Plan της BSB Ανάλυση της παρούσας κατάστασης

2.1. Το ιστορικό της εταιρείας BSB

Ο κ. Βασίλης Μπιθαράς, ιδιοκτήτης της εταιρείας BSB ξεκίνησε 16 χρόνων από την ορεινή Κορινθία για να βρει την τύχη του στην Αθήνα. Η πρώτη δουλειά του ήταν πωλητής υφασμάτων και στη συνέχεια δημιούργησε συνεταιρικά ένα κατάστημα με γυναικεία ρούχα. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, γνωρίζει τη σημερινή του γυναίκα Σοφία (σχεδιάστρια) και το 1980 ιδρύουν μια βιοτεχνία νεανικών γυναικείων ενδυμάτων, επικεντρωμένη στη χονδρική. Η Σοφία σχεδίαζε και ο Βασίλης πουλούσε, ακόμη και στις λαϊκές αγορές⁸!

Το όνομα BSB προέκυψε από τα αρχικά των ονομάτων Βασίλης και Σοφία Μπιθαρά, από διαφημιστές της εποχής, που πληρώθηκαν με το σημαντικό για τα τότε δεδομένα ποσό των 33.000 δρχ, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα μοντέρνο, σύντομο και εύηχο brand. Το **1987** η εταιρεία διεισδύει στο χώρο της λιανικής. Το πρώτο κατάστημα BSB αποκλειστικής διάθεσης δίνει την ευκαιρία στην τελική καταναλώτρια να γνωρίσει από κοντά τις αξίες του brand BSB όπως αυτές έχουν δημιουργηθεί και διατηρούνται από την ίδρυση της. Εγκαινιάζει μία αμφίδρομη σχέση, στοχεύοντας στη δημιουργία ενός πραγματικού shopping experience για την κάθε επισκέπτρια.

Το **1990** το δίκτυο εξαπλώνεται με τη δημιουργία 3 ακόμα BSB shops στα πιο σημαντικά εμπορικά σημεία της Αττικής. Το logo της BSB αρχίζει να κερδίζει μία σημαντική αναγνωρισιμότητα, καθώς η εταιρεία στοχεύει στην πρωτοποριακή αρχιτεκτονική και στο διαφοροποιημένο merchandising των καταστημάτων. Το **1994** η εταιρεία αναπτύσσει τη μέθοδο franchising, καθώς σημαντικοί έμποροι από όλη την Ελλάδα ζητούν να γίνουν συνεργάτες της BSB και να ενστερνιστούν τη φιλοσοφία της. Το **1998** ανοίγει το πρώτο κατάστημα **BSB** στην Κύπρο. Αυτή είναι και η αφετηρία για το επιτυχημένο άνοιγμα της εταιρείας εκτός Ελλάδος. Η **BSB** υιοθετεί το "total look", (ρούχο - συμπληρωματικά προϊόντα accessories για μια πλήρη εικόνα), το οποίο εκφράζει τη φιλοσοφία της εταιρείας. Το **1999** η εταιρεία δημιουργεί μία επώνυμη denim σειρά. Η συνεργασία με τα πλέον διάσημα ευρωπαϊκά εργοστάσια παραγωγής υφάσματος τζιν σε συνδυασμό με την διαρκή επεξεργασία του τελικού σχεδίου εντάσσουν την **BSB** στον κόσμο του τζιν σαν ένα από τα μεγάλα ονόματα. Από το 1999, η κολεξιόν της BSB διακρίνεται σε 3 διαφορετικές σειρές συμπεριλαμβανομένων και των συμπληρωματικών προϊόντων: BSB jeans, BSB sport και BSB collection. Την ίδια χρονιά, η εταιρεία κάνει μία σημαντική επένδυση, εγκαινιάζοντας το νέο της ιδιόκτητο κτίριο, έκτασης 3500τμ.

⁸ Περιοδικό «Οικονομία», Συνέντευξη του κ. Β. Μπιθαρά ιδιοκτήτη της BSB στον Ν. Χρυσικόπουλο

Το **2001** η εταιρεία αποφασίζει να επικεντρωθεί στην επικοινωνιακή της πολιτική, επενδύοντας ένα σημαντικό κονδύλι στα media. Στόχος είναι η ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας ("Brand awareness") και το κτίσιμο της εικόνας της. Παράλληλα, στο πλαίσιο της συνεχούς ανάπτυξης, η **BSB** επεκτείνει τις κτιριακές της εγκαταστάσεις σε ένα νέο οικοδόμημα εκτάσεως 3000τ.μ. όπου στεγάζονται τα τμήματα του σχεδιαστήριου, η παραγωγή και ο ποιοτικός έλεγχος. Το **2002** ένα νέο δίκτυο λιανικής αρχίζει να αναπτύσσεται στο εξωτερικό, στο πλαίσιο του στρατηγικού πλάνου που έχει δρομολογήσει η εταιρεία για την ανάπτυξη και εδραίωση της μάρκας BSB στις ξένες αγορές. Με τη συμμετοχή της στην έκθεση pret-a-porter "Who's next" στο Παρίσι και CPD στο Ντίσελντορφ της Γερμανίας, η **BSB** εγκαινιάζει την εξαγωγική της δραστηριότητα σε πολύ σημαντικές χώρες, όπως η Γαλλία, η Ιρλανδία, η Γερμανία, η Ολλανδία, η Ελβετία, το Βέλγιο και η Μάλτα. Με αυτό το πετυχημένο βήμα, η εταιρεία αποδεικνύει ότι αξίζει την ηγετική της θέση στην Ελληνική αγορά και ότι έχει κάθε λόγο να στοχεύει στην Ευρωπαϊκή της επέκταση.

Το **2003** η εταιρεία διαθέτει πλέον 48 BSB shops και 15 BSB points (corners ή μικρότερα καταστήματα αποκλειστικής διάθεσης BSB) και 300 μικτούς πελάτες σε όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό. Η στρατηγική της εταιρείας εστιάζει στην διεθνή ανάπτυξη της μάρκας, παραμένοντας πάντα πιστή στην αρχή της για υψηλή ποιότητα του προϊόντος και στη φιλοσοφία που φέρει από την ίδρυση της. Το **2004**, η BSB γίνεται ο Επίσημος Χορηγός της Ελληνικής Γυμναστικής Ομοσπονδίας. Τον Φεβρουάριο του ίδιου έτους ξεκινά η δραστηριότητα της χονδρικής πώλησης στην Τουρκία μέσω της θυγατρικής εταιρείας Life Style Agent. Τον Ιούνιο, η αντιπρόεδρος της εταιρείας, κα Σοφία Μπιθαρά, παραλαμβάνει το βραβείο Retailer of the Year που βραβεύει την BSB ως κορυφαία αλυσίδα για το 2003. Τα βραβεία αυτά προκηρύσσονται κάθε χρόνο από την εταιρεία Direction που εκδίδει την εβδομαδιαία έκδοση Retail Business. Τον Νοέμβριο, εγκαινιάζεται το νέο κατάστημα της εταιρείας στη Ρουμανία, στο Bucuresti Mall, το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο του Βουκουρεστίου. Η εμμονή της εταιρείας στο επώνυμο προϊόν, αντικατοπτρίζεται σε μία διαρκή και εντυπωσιακή ανάπτυξη του κύκλου εργασιών της, που αυξήθηκε κατά 100% την πενταετία 2000-2004 και άγγιξε, με το πέρας του 2004, τα 34 εκατομμύρια ευρώ. Το **2005** η εταιρεία αριθμεί πλέον 73 καταστήματα λιανικής σε 6 χώρες. Τον Ιούλιο παραλαμβάνει το Βραβείο Επωνύμου Προϊόντος από το ΕΒΕΑ (Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών), μια μεγάλη διάκριση⁹. Τον Οκτώβριο γίνεται χορηγός της καμπάνιας της Ελληνικής Αντικαρκινικής Εταιρείας, έχοντας την αποκλειστικότητα στον σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διάθεση των ρούχων που φέρουν τους "4 κύκλους ζωής".

Το **2007** η εταιρεία συμμετείχε ενεργά στον Τηλεμαραθώνιο Αγάπης που πραγματοποιήθηκε για δεύτερη συνεχή χρονιά από τον Όμιλο ANTENNA και είχε σαν στόχο την οικονομική ενίσχυση 12 ιδρυμάτων με παιδιά. Το ίδιο έτος η εταιρεία γίνεται χορηγός σε ένα διαφορετικό event, μια πραγματικά εναλλακτική πρόταση μόδας. Την έκθεση «Χρασααατς...: Μόδα από χαρτί!», που είναι αφιερωμένη στο πιο πρωτότυπο υλικό στην ιστορία του ενδύματος: το χαρτί. Η

⁹ Ιστοσελίδα της εταιρείας BSB www.bsbfashion.com

εταιρεία ΑΤΟΠΟΣ, σε συνεργασία με το Μουσείο Μπενάκη, και με την υποστήριξη της BSB, δίνουν τη δυνατότητα σε χιλιάδες επισκέπτες να θαυμάσουν 99 σπάνια αυθεντικά Paper Dresses, δηλαδή χάρτινα φορέματα μιας χρήσης, της δεκαετίας του 60, όπως το «Souper Dress» σε σχέδιο του Andy Warhol. Η Lynne θυγατρική της BSB το 2007 θα εμφανίσει πωλήσεις 12 εκατ. ευρώ και οριακή κερδοφορία. Τον Ιούλιο του 2007, η εταιρεία μεταστεγάστηκε στα νέα ιδιόκτητα κτίρια της, συνολικής έκτασης 21.500 τ.μ

Το **2008** η εταιρεία αυξάνει τις πωλήσεις της κατά 15% και ενοποιείται για πρώτη φορά με τη θυγατρική της Lynne, σε ποσοστό 56%. Η Lynne δραστηριοποιείται και αυτή στον κλάδο της ένδυσης αλλά λειτουργεί ανταγωνιστικά απέναντι στη μητρική αφού, εκτός από το ίδιο μάντζμεντ, οι δύο εταιρείες έχουν διαφορετικό δημιουργικό τμήμα και ξεχωριστό δίκτυο.

Η BSB αναπτύχθηκε αλματωδώς από το 1994 όταν επέλεξε να επεκταθεί σε όλη την Ελλάδα μέσω καταστημάτων franchising. Ο ρυθμός ανάπτυξης της έφθασε την τελευταία πενταετία το 26% σε επίπεδο τζίρου, ενώ το δίκτυο καταστημάτων της στην Ελλάδα αναπτύχθηκε με +10%, φθάνοντας τα 66 καταστήματα με το εμπορικό σήμα BSB σ' όλη τη χώρα. Η BSB εξελίχθηκε την τελευταία δεκαετία σε μια διεθνή καθιερωμένη εταιρεία γυναικείων ρούχων και αξεσουάρ, με ετήσιο τζίρο άνω των 50 εκατ. ευρώ και καταστήματα σε οκτώ χώρες.

2.2 Το προφίλ της εταιρείας BSB

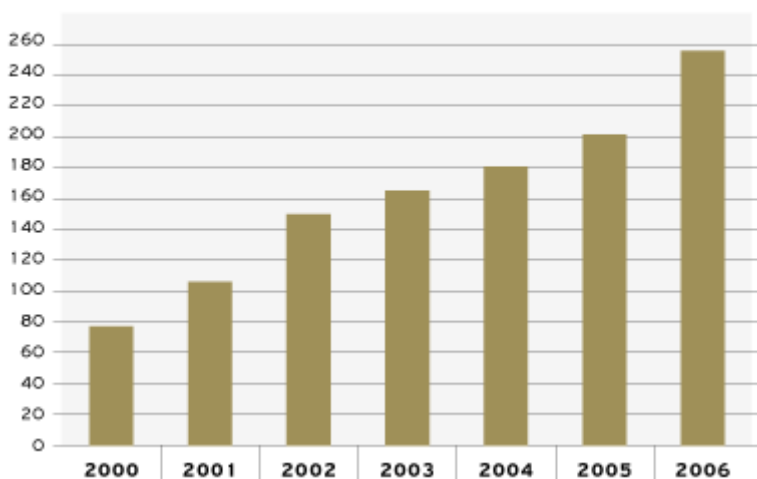
Η BSB ιδρύθηκε το 1980 και δραστηριοποιήθηκε στην παραγωγή και εμπορία γυναικείας ένδυσης με την συγκεκριμένη επωνυμία. Το 1997 δημιουργήθηκε η BSB ABEE που συμπεριέλαβε τις δραστηριότητες προηγούμενων προσωπικών εταιρειών των φορέων. Η BSB ABEE διανύει μια σταθερά εξελισσόμενη πορεία που ξεπερνά ετησίως το 25% σε ρυθμό ανάπτυξης στη διάρκεια των τελευταίων ετών. Παράλληλα, έχει ήδη κατακτήσει ένα μεγάλο μέρος των συμπληρωματικών αγορών του ρούχου, καθώς τα τελευταία χρόνια κινείται με ιδιαίτερη επιτυχία στον τομέα των αξεσουάρ και των υποδημάτων, ενώ πλέον έχει διεισδύσει και στην αγορά των εσωρούχων και μαγιώ, δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο ενδυματολογικό προφίλ. Η σχεδιαστική πρωτοπορία των 4 συλλογών που διαθέτει η εταιρεία (BSB jeans, BSB sport system, BSB collection και BSB underwear) σε συνδυασμό με τις προδιαγραφές ποιότητας που έχει θέσει, έχουν δημιουργήσει πλέον υψηλή αναγνωρισιμότητα στην BSB, τόσο στο target group της εταιρείας, όσο και στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.

Σήμερα η εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο του ενδύματος με 102 BSB καταστήματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό (66 στην Ελλάδα και 36 στο εξωτερικό). Το 1998 άνοιξε το πρώτο της κατάστημα εκτός Ελλάδας και συγκεκριμένα στην Κύπρο, όπου σήμερα διαθέτει 4 καταστήματα. Το 2004 ξεκίνησε τη λειτουργία του το πρώτο κατάστημα της εταιρείας στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας, όπου σήμερα διαθέτει 13 καταστήματα. Επιπλέον η BSB Fashion διαθέτει 2 καταστήματα στη Βουλγαρία, 3 στο Λίβανο, 6 στην Σαουδική Αραβία, 1 στην Αίγυπτο, 1 στην Αλβανία, 1 στην Τουρκία, 1 στην Αρμενία, 1 στην Μολδαβία, 1 στη Ρωσία, 1 στην Αγγλία και πρόσφατα 1 στο Ντουμπάι. Μέσα στο 2009 σχεδιάζεται η λειτουργία περισσότερων καταστημάτων στα

Αραβικά Εμιράτα, το Κατάρ, το Μπαχρέϊν, και τη Σερβία¹⁰. Συναφή πορεία ακολουθεί και η εταιρεία ενδυμάτων Lynneτην οποία εξαγόρασε η BSB. Σήμερα, η ελληνική εταιρεία διαθέτει περισσότερα από 45 καταστήματα σε Ελλάδα, Κύπρο, Σ. Αραβία, Λίβανο και Αίγυπτο. Στους μεσοπρόθεσμους στόχους της εταιρείας συμπεριλαμβάνεται η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου στις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, όπως Γαλλία, Γερμανία, Βέλγιο, Ολλανδία όπου διατηρεί αρκετούς πελάτες.

Η εταιρεία επενδύει ιδιαίτερα σε ανθρώπινο δυναμικό με καταρτισμένα σε κάθε τμήμα μέλη, τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην περαιτέρω ανάπτυξη της. Το 2006 η BSB απασχολούσε 254 μόνιμους εργαζόμενους καθώς και περισσότερα από **300** άτομα στα καταστήματα franchise. Σήμερα οι μόνιμοι εργαζόμενοι φτάνουν στα 295 άτομα.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



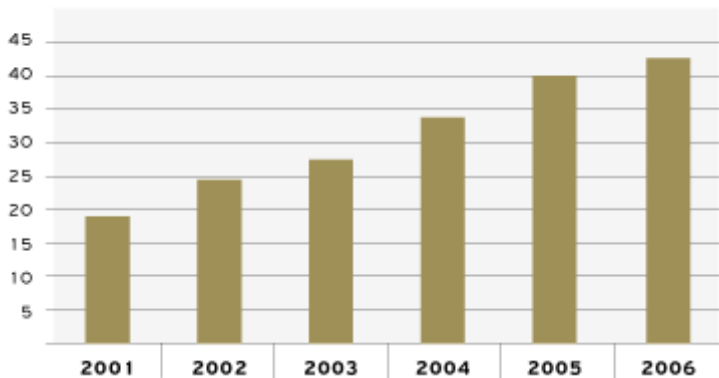
Η ανάπτυξη της εταιρείας οφείλεται σημαντικά στο έμπειρο και άριστα καταρτισμένο προσωπικό σε κάθε τομέα δραστηριότητας. Η BSB στηρίζεται σε ανθρώπους που υιοθετούν τη φιλοσοφία της και ενστερνίζονται το όραμά της, εργαζόμενους που με το δυναμισμό, την ευελιξία και τη δημιουργικότητά τους ο καθένας από τη θέση του, συμβάλουν σημαντικά στην υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της.

Η εταιρεία πέτυχε σημαντικότερη αύξηση στον κύκλο εργασιών της, η οποία την κατατάσσει για πέμπτο συνεχές έτος, ως την πρώτη σε μέγεθος εταιρεία στο χώρο του prêt à porter. Πιο συγκεκριμένα, ο κύκλος εργασιών της για το 2006 έφτασε τα €43,8 εκατομμύρια ενώ το 2007 ο κύκλος εργασιών έφτασε τα €44,4 εκατομμύρια¹¹.

¹⁰ Ιστοσελίδα εταιρείας BSB www.bsbfashion.com

¹¹ Ιστοσελίδα εταιρείας BSB www.bsbfashion.com

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε εκατομμύρια Ευρώ)



Παράλληλα, οι επενδύσεις της BSB είναι ετησίως ένα σημαντικό ποσό, ανάλογο της ραγδαίας εξέλιξης που παρουσιάζει η εταιρεία και των αναγκών που πηγάζουν από αυτή. Το 2006 το ύψος των επενδύσεων άγγιξε τα €10,8 εκατομμύρια. Οι εξαγωγές της εταιρείας ξεπέρασαν το 20% του ετήσιου κύκλου εργασιών, καθώς το 2006 διαμορφώθηκαν στα 5,219 εκατ. ευρώ, ενώ σύμφωνα με τα πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία το 2007 αγγίζουν τα 8,932 εκατ. ευρώ¹².

Σημαντικότερο μερίδιο επιτυχίας στη ραγδαία ανάπτυξη της εταιρείας, αποτελεί η ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στην σχεδιαστική πρωτοτυπία και ποιοτική υπεροχή του προϊόντος. Αυτό συντελείται με την άριστη λειτουργία δύο εξαιρετικά δομημένων τμημάτων, τα οποία στηρίζονται σε ευρωπαϊκά πρότυπα οργάνωσης. Η αναμφισβήτητη ποιότητα του τελικού προϊόντος, αποτέλεσμα των υψηλών προδιαγραφών που θέτει η BSB, σε συνδυασμό με την παραγωγική ευελιξία και το σχεδιασμό, αποτελούν βασικά στοιχεία υπεροχής της μάρκας. Αυτά είναι και κλειδιά διεξόδου και εδραίωσης της μάρκας σε ένα ισχυρό ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο η BSB κατέχει, ήδη, κυρίαρχη θέση.

2.3. Ανάλυση Μακρο-περιβάλλοντος(Pest Analysis)

Η ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος παρουσιάζει τις επιρροές που δέχεται η επιχείρηση από το Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό και Τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται.

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

Τα προβλήματα που δημιουργεί το πολιτικό περιβάλλον στις επιχειρήσεις πηγάζουν από την αναποτελεσματικότητα του Ελληνικού Κράτους, τη γραφειοκρατία και τη διαφθορά. Η παροχή των δημοσίων υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα αναποτελεσματική αν και τόσο η σύνθεση όσο και το ύψος των

¹² Ιστοσελίδα www.greekfashion.gr Τεύχος 3/08 Company Profile: BSB ABEE

αντίστοιχων δαπανών δεν διαφέρουν από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Πρόσφατη μελέτη της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας κατατάσσει την Ελλάδα στην τελευταία θέση ανάμεσα σε 23 ανεπτυγμένες χώρες. Η γραφειοκρατία και η διαφθορά στο Δημόσιο είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα αυτή. Επιπλέον προβλήματα δημιουργούνται και από :

(I) Τη διόγκωση του «πελατειακού» κράτους από τις ομάδες πίεσης που εξυπηρετούν στενά συντεχνιακά ή επιχειρηματικά συμφέροντα (π.χ. προμηθευτές του Δημοσίου)

(II) Τη λογική του «πολέμου χαρακωμάτων», όπου η εκάστοτε κυβέρνηση αποφεύγει το περίφημο πολιτικό κόστος μεταθέτοντας την επιβεβλημένη μείωση των δημοσίων δαπανών στο απώτερο μέλλον.

(III) Τον αναπόφευκτο εκλογικό κύκλο που ενισχύει τη δυναμική των δύο παραπάνω προβλημάτων.

Οικονομικό περιβάλλον: Βασικά χαρακτηριστικά του σημερινού οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας είναι:

i. Νομισματική σταθερότητα, χαμηλός πληθωρισμός, έλλειψη δυνατότητας προσαρμογών ισοτιμιών σε εθνικό επίπεδο, απόρροια της ένταξης της χώρας στην ΟΝΕ. Τα παραπάνω στοιχεία ενισχύουν την οικονομία μας και δημιουργούν ένα ασφαλέστερο περιβάλλον ανάπτυξης των Ελληνικών επιχειρήσεων κυρίως μέσω της ευκολότερης πρόσβασής τους σε φθηνότερα χρηματοδοτικά προϊόντα μειωμένου κινδύνου.

ii. Δημοσιονομική πειθαρχία ως αποτέλεσμα της πρόσφατης δημοσιονομικής απογραφής αλλά και της επικείμενης αναθεώρησης του Συμφώνου Σταθερότητας, με έμφαση στον περιορισμό του χρέους ως ποσοστού του ΑΕΠ και στον περιορισμό των δομικών ελλειμμάτων. Η βελτίωση των παραπάνω οικονομικών στοιχείων βοηθά στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής οικονομίας και κατ' επέκταση και των Ελληνικών επιχειρήσεων.

iii. Διεύρυνση της Ε.Ε. προς τις βαλκανικές χώρες με «φθηνή» εργασία και σχετικά μεγάλες γειτονικές αγορές. Μεγάλες ευκαιρίες αναμένεται να δημιουργηθούν για το εμπόριο και τις επενδύσεις από τη διεύρυνση της Ε.Ε. προς τις ανατολικές βαλκανικές χώρες (Ρουμανία, Βουλγαρία και μελλοντικά Τουρκία). Η γεινίαση με τις αγορές των χωρών αυτών, που για τους γνωστούς γεωπολιτικούς λόγους, μέχρι πρότινος δεν είχε καταστεί αμοιβαία ωφέλιμη, μπορεί να οδηγήσει σε εμπορικά οφέλη αλλά και σε επενδυτικές ευκαιρίες. Η εταιρεία BSB έχει σαφώς ευνοηθεί από την ένταξη της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση(Ε.Ε.) αφού διατηρεί 15 καταστήματα σε αυτές τις δύο χώρες(13στη Ρουμανία και 2 στη Βουλγαρία). Επιπλέον η Ευρωπαϊκή προοπτική της Τουρκίας και οι εμπορικές συμφωνίες που υπογράφει με την Ε.Ε. ευνοούν την ανάπτυξη και άλλων καταστημάτων της εταιρείας, εκτός από αυτό που διαθέτει στην Κωνσταντινούπολη. Η ενδεχόμενη διεύρυνση της Ε.Ε. προς άλλες Βαλκανικές και Ανατολικές χώρες ευνοεί τα ήδη υπάρχοντα καταστήματα της εταιρείας στην περιοχή, αλλά ενισχύει και την στρατηγική ανάπτυξης νέων καταστημάτων στις εν λόγω χώρες.

iv. Η διάθεση 25 περίπου δισ. ευρώ από το τέταρτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης(ΕΣΠΑ) σε επενδύσεις. Οι επενδύσεις αυτές θα συνεχίσουν τη βελτίωση της κεφαλαιακής υποδομής της χώρας με έμφαση στα μεταφορικά

δίκτυα και στην περιφερειακή ανάπτυξη. Σε συνδυασμό με τον πρόσφατο Αναπτυξιακό Νόμο και τις νέες διαδικασίες δημοπράτησης των δημοσίων έργων, θα οδηγήσουν σε αύξηση του προϊόντος του κατασκευαστικού κλάδου και σε έμμεσα οφέλη για άλλους κλάδους, όπως ο τουρισμός, οι μεταφορές και το εμπόριο.

Υπάρχουν βέβαια και προβλήματα που δημιουργεί το οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας στις επιχειρήσεις. Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα της Ελληνικής Οικονομίας είναι το Δημοσιονομικό. Το κράτος απομυζά πολύτιμους πόρους που στα χέρια του ιδιωτικού τομέα θα είχαν αξιοποιηθεί με μεγαλύτερα οφέλη για το σύνολο της κοινωνίας. Ίσως ακόμη πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι τα ελλείμματα που αποθαρρύνουν ιδιωτικές επενδύσεις και το μεγάλο κράτος που δημιουργεί κίνητρα και οιονεί προσόδους και διαφθορά, στρεβλώνουν την επιλογή του επαγγέλματος και την ορθολογική συσσώρευση του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Τελικό επακόλουθο είναι η παρεμπόδιση της αναπτυξιακής διαδικασίας και της δικαιότερης κατανομής του εισοδήματος.

Στο παραπάνω σημαντικό πρόβλημα της χώρας μας ήρθε να προστεθεί και η παγκόσμια οικονομική κρίση που αρχικά έπληξε τις ΗΠΑ και το τελευταίο χρονικό διάστημα πλήττει την Ε.Ε. και την χώρα μας. Η μειωμένη ζήτηση, η έντονη ανεργία, η έλλειψη χρηματοδοτήσεων, το μειωμένο διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών και η επιβράδυνση της οικονομίας είναι τα χαρακτηριστικά αυτής της κρίσης. Το γενικό επιχειρηματικό κλίμα δεν είναι ευνοϊκό για την ανάληψη επενδύσεων και επικρατεί απαισιοδοξία στην αγορά. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν αναδιαρθρώσεις σε κάθε κλάδο, όπου είναι πολύ πιθανό να επιβιώσουν οι ισχυρότερες επιχειρήσεις. Η εταιρεία BSB διαθέτει κεφαλαιακή επάρκεια, δεν είναι εκτεθειμένη στο δανεισμό με αποτέλεσμα να μπορεί ευκολότερα να αντιμετωπίσει την δύσκολη αυτή συγκυρία.

Κοινωνικό Περιβάλλον: Η Ελληνική κοινωνία παρουσιάζει έντονα δημογραφικά φαινόμενα, όπως η γήρανση του πληθυσμού, η εισροή και απορρόφηση μεταναστών, η μετάβαση σε οικονομία με σχετικά μεγάλο τομέα υπηρεσιών, αλλά και έντονα μεγάλος αριθμός αγροτών. Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν διαφορετικά δεδομένα στον προγραμματισμό ανάπτυξης των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Ένα από τα σημαντικότερα κοινωνικά προβλήματα της χώρας μας αποτελεί το Ασφαλιστικό. Έγκυρες μελέτες Ελλήνων και ξένων ειδικών κατατείνουν στο συμπέρασμα ότι το σημερινό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης δεν είναι βιώσιμο αφού ο λόγος συνταξιούχοι προς εργαζόμενοι αναμένεται να αυξηθεί με ταχύ ρυθμό, ιδιαίτερα μετά το 2010. Πρόσφατες μελέτες υπολογίζουν το αναλογιστικό έλλειμμα των ταμείων σε ποσό διπλάσιο του ΑΕΠ, ύψος- ρεκόρ για την Ε.Ε. Επίσης, ρεκόρ στην Ε.Ε. είναι ο αναμενόμενος διπλασιασμός του ποσοστού των συντάξεων στο ΑΕΠ μέχρι το 2050, από περίπου 13% που είναι σήμερα.

Τεχνολογικό Περιβάλλον: Η Ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια έχει πετύχει μεγαλύτερη κινητικότητα των συντελεστών της παραγωγής και των προϊόντων, καθώς και ταχύτερη ενσωμάτωση της τεχνολογίας, λόγω της παγκοσμιοποίησης. Επιπλέον έχει προσαρμοστεί στους «Στόχους της

Λισσαβώνας» που προωθούν την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα και τις επενδύσεις σε έρευνα και τεχνολογία.

Υπάρχουν βέβαια και προβλήματα, με σημαντικότερο ίσως για την εταιρεία, την αργή ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών(ταχύτητες διαδικτύου, νέα προϊόντα τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας) στη χώρα μας που επηρεάζουν την αμεσότερη επικοινωνία και τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης του μεγάλου δικτύου καταστημάτων της.

2.4. Ανάλυση SWOT

Δυνατά Σημεία (Strength)

- Η εταιρεία BSB κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο του ενδύματος με 102 επώνυμα καταστήματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Τα προϊόντα BSB διαθέτουν πάνω από 300 ανεξάρτητα σημεία πώλησης. Η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού καταστημάτων με κοινή επωνυμία-σήμα και με κοινή φιλοσοφία σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό των εσωτερικών χώρων αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα της εταιρείας BSB έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων γυναικείου ενδύματος.
- Η BSB είναι επικεντρωμένη στη δημιουργία μόδας, την οποία δεν αντιλαμβάνεται απλώς ως δημιουργία ρούχων αλλά ως φιλοσοφία και τρόπο ζωής.
- Ο υψηλός βαθμός αναγνωρισιμότητας από το καταναλωτικό κοινό που επιτυγχάνεται με τη διαρκή διαφημιστική προβολή η οποία ενισχύει σημαντικά την επωνυμία και το σήμα της εταιρείας.
- Οι ανταγωνιστικές τιμές στις οποίες μπορεί η εταιρεία να διαθέτει τα προϊόντα της αποτελεί ένα από τα πιο δυνατά της σημεία έναντι του ανταγωνισμού. Οι ανταγωνιστικές τιμές αιτιολογούνται από την ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα της εταιρείας έναντι των προμηθευτών της και στην πραγματοποίηση εισαγωγών από χώρες με χαμηλό κόστος παραγωγής.
- Η δυνατότητα της εταιρείας να χρηματοδοτεί τις αγορές των καταναλωτών μέσω πιστωτικών καρτών και άλλων προνομίων που παρέχουν οι τράπεζες, γεγονός που αυξάνει τις πωλήσεις της.
- Η γρήγορη προσαρμογή των προϊόντων της εταιρείας στις σύγχρονες απαιτήσεις, που οδηγεί στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της έναντι των μεμονωμένων επιχειρήσεων του κλάδου.
- Η δημιουργία μιας πρωτοποριακής κατηγορίας «πράσινων» γυναικείων ρούχων, διαβλέποντας οφέλη από τη διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση για βιολογικά προϊόντα. Έτσι, η BSB γίνεται η πρώτη εταιρεία στη χώρα μας που δημιούργησε και παρέχει μια πλήρη σειρά ρούχων από 100% βιολογικά και φιλικά προς το περιβάλλον υλικά.
- Η ενίσχυση των υποδομών αλλά και του εταιρικού προφίλ της BSB, με τη δημιουργία υψηλού design, νέων ιδιόκτητων εγκαταστάσεων. Η επένδυση αυτή ξεπέρασε τα 20 εκατ. ευρώ και το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθεί ένα πρότυπο κτίριο βιομηχανικού design, 21.500 τ.μ. Το κτίριο αποτελεί την «καρδιά» της εταιρείας, καθώς στεγάζονται, ήδη, εκεί οι διοικητικές

υπηρεσίες, το σχεδιαστήριο, το κοπτήριο, ο ποιοτικός έλεγχος και οι αποθηκευτικοί χώροι (logistics).

- Τα καταστήματα των franchisee της εταιρείας βρίσκονται στους πιο εμπορικούς δρόμους της πόλης, κυριαρχούν στα εμπορικά κέντρα, ενώ και η ανάπτυξη με την μέθοδο Shop in Shop αποδεικνύεται εξίσου επιτυχής
- Τα καταστήματα της εταιρείας προσφέρουν στους καταναλωτές μεγάλη γκάμα επιλογής προϊόντων, ευκολία στο να συγκρίνει τις τιμές, άνετους χώρους που δημιουργούν καλύτερο περιβάλλον αγορών και πολλές άλλες υπηρεσίες που δημιουργούν καλή ψυχολογία στους καταναλωτές με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πωλήσεις της εταιρείας.

Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)

- Η δυσκολία εισόδου σε αγορές της Δυτικής Ευρώπης, εξαιτίας κυρίως της έλλειψης συνεργασιών με άλλες μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές.
- Η έλλειψη εκπαίδευσης στο franchise που υπάρχει στην Ελλάδα και η δυσκολία προσαρμογής ορισμένων "παραδοσιακών" καταστημάτων γυναικείας ένδυσης στο θεσμό, τα οποία αποτελούν πάντα στόχο επέκτασης της εταιρείας.
- Η προτίμηση που δείχνει ένα σημαντικό κομμάτι του καταναλωτικού κοινού στη χώρα μας, στα συνοικιακά καταστήματα ενδυμάτων, λόγω της προσωπικής σχέσης με τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων αλλά και της φιλικής εξυπηρέτησης που απολαμβάνει.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η ταχύτατη επέκταση του δικτύου καταστημάτων της εταιρείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η υιοθέτηση του θεσμού του franchising έδωσε τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκταθεί με ταχύτερους ρυθμούς στα εμπορικά σημεία της χώρας διαθέτοντας μικρότερα κεφάλαια σε σχέση με την επέκταση βάσει ιδιόκτητων καταστημάτων. Η εταιρεία προσφέρει μια χρυσή πρόταση σε όλους όσους ενδιαφέρονται να συνεργαστούν μαζί της και κυρίως αυτούς που έχουν σχέση με τον συγκεκριμένο χώρο, τους οποίους και δίνει την ευκαιρία να αποκτήσουν μια ξεχωριστή εταιρική ταυτότητα που θα γίνει και το βασικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Επιπλέον όσοι εντάσσονται στο δίκτυο της εταιρείας αποκτούν μια οργανωμένη στρατηγική marketing και sales promotion, ενώ παράλληλα τα καταστήματά τους έχουν μια σταθερή υποστήριξη σε θέματα merchandising και προσωπικού.
- Το μέγεθος της αγοράς σε συνδυασμό με τις συνεχείς ανακατατάξεις που λαμβάνουν χώρα σε αυτή δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες και σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες τόσο για εταιρείες που διαθέτουν την οργάνωση να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις όσο και για επενδυτές που θέλουν να δραστηριοποιηθούν σε μια μεγάλη αγορά υπό την ομπρέλα προστασίας μιας επώνυμης ή δυναμικά ανερχόμενης αλυσίδας

- Η ωρίμανση της εταιρείας και οι δυνατότητες να ανταποκριθεί σε αγορές της Δυτικής Ευρώπης, όπως Ιταλία, Γαλλία που παράγουν μόδα, μετά από τη δοκιμασμένη επιτυχή πορεία της σε χώρες του εξωτερικού.
- Παρά τον σκληρό ανταγωνισμό του κλάδου υπάρχει χώρος για διεθνή ονόματα στη χώρα μας, στο πλαίσιο του οποίου η εταιρεία επιδιώκει να αντιπροσωπεύσει κάποια φίρμα στην Ελλάδα. Να σημειωθεί ότι το σήμα BSB αποτελεί το τρίτο κατά σειρά αναγνωρίσιμο σήμα στην Ελλάδα μετά απ' αυτό της Zara και της Benetton.
- Η προοπτική ανάπτυξης των βιολογικών προϊόντων της εταιρείας, η οποία πρώτη στη χώρα μας προώθησε και που στο άμεσο μέλλον είναι πολύ πιθανό να κερδίσουν την εκτίμηση του καταναλωτικού κοινού. Η αύξηση των πωλήσεων των βιολογικών προϊόντων είναι δεδομένη και για τη χώρα μας στα επόμενα χρόνια, με την ωρίμανση της αγοράς.
- Η μεγάλη καταναλωτική αύξηση που διαγράφει ο γυναικείος πληθυσμός με παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων του οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με τα διεθνή πρότυπα δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την εταιρεία σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Απειλές (Threats)

- Η οικονομική ύφεση που επικρατεί σε όλη την Ευρώπη και μεταφράζεται σε μειωμένη κατανάλωση, όπως είναι αναμενόμενο έχει ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις στον κλάδο των ενδυμάτων μόδας και είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει και την εταιρεία το 2009.
- Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, όχι μόνο από την αθρόα εισαγωγή των κινεζικών προϊόντων αλλά και από την παρουσία ξένων αλυσίδων γυναικείας ένδυσης χαμηλού κόστους στην Ελλάδα. Οι ανακατατάξεις που γίνονται στην αγορά και αυτές που θα γίνουν στο άμεσο μέλλον είναι πολύ σοβαρές. Η BSB βέβαια μπορεί να ανταποκριθεί σε έναν πόλεμο τιμών και προσφορών επειδή διαθέτει επώνυμο προϊόν. Μπορεί η πίτα να είναι μία αλλά είναι βέβαιο ότι ο αριθμός των εταιρειών θα μειωθεί δραστικά.
- Η παρατεταμένη περίοδος εκπτώσεων που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια καθώς και η απαξίωση του stock η οποία περιορίζει τη ρευστότητα των επιχειρήσεων αποτελούν δύο πολύ σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος. Παράλληλα η εκρηκτική αύξηση της τιμής των εμπορικών σημείων (ενοίκια, αέρας) αποτελεί τροχοπέδη στην είσοδο νέων μεμονωμένων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Ο αθέμιτος ανταγωνισμός που λόγω της μεγάλης ευημερίας του παραεμπορίου στις μέρες μας λαμβάνει απειλητικές διαστάσεις. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο της γυναικείας ένδυσης τα τελευταία χρόνια είναι ιδιαίτερα έντονος. Ο υγιής ανταγωνισμός δεν αποτελεί απειλή για τις οργανωμένες επιχειρήσεις, γιατί χωρίς αυτόν δεν θα υπήρχε ανάπτυξη στον κλάδο. Ο αθέμιτος όμως ανταγωνισμός του παραεμπορίου τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έχει πάρει επικίνδυνες διαστάσεις. Η πολιτεία οφείλει να πάρει μέτρα για να προστατεύσει τις επιχειρήσεις του κλάδου

2.5. Ανάλυση του κλάδου

Αύξηση των εισαγωγών και μείωση των εξαγωγών καταγράφηκε το 2007 σε ό,τι αφορά τον κλάδο ένδυσης, σε συνέχεια της τάσης που παρατηρείται τα τελευταία έτη. Σύμφωνα με τα στοιχεία του εξωτερικού εμπορίου που επεξεργάστηκε ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πλεκτικής & Ετοίμου Ενδύματος Ελλάδος (ΣΕΠΕΕ), η ένδυση διατηρεί τη σημασία της στις ελληνικές εξαγωγές, ωστόσο το ποσοστό της μειώνεται, στη βάση πληθώρας παραγόντων, με κεντρικό άξονα τις διεθνείς εξελίξεις. Πιο συγκεκριμένα, οι εξαγωγές του κλάδου της ένδυσης περιορίστηκαν κατά 5,8% το 2007 έναντι του 2006, αγγίζοντας σε αξία τα 971,5 εκατ. ευρώ. Εκπρόσωποι του ΣΕΠΕΕ ωστόσο σημειώνουν ότι η μείωση αυτή είναι ουσιαστικά πλασματική, αφού ολόένα και μεγαλύτερος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων παράγει ενδύματα στις βαλκανικές χώρες και τα εξάγει στη συνέχεια απευθείας από αυτές τις αγορές. Ετσι, δεδομένου ότι τα ενδύματα δεν επανεισάγονται στη χώρα μας, δεν προσμετρούνται στις ελληνικές εξαγωγές.

Μεγαλύτερη μείωση σημειώθηκε στις εξαγωγές του ετοίμου ενδύματος, κατά -13,1% το 2007 συγκριτικά με το 2006, αρνητικό είναι το ισοζύγιο και σε ό,τι αφορά τα πλεκτά είδη, οι εξαγωγές των οποίων περιορίστηκαν κατά 4,7%, ενώ αύξηση 5,8% εμφανίζουν τα «λοιπά ενδύματα», σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΕΠΕΕ. Σε ό,τι αφορά τις σημαντικότερες χώρες-προορισμούς των ελληνικών ενδυμάτων, η Δυτική Ευρώπη διατηρεί τα ηνία, παρότι σε τρεις από τις πέντε κορυφαίες χώρες οι εξαγωγές μας σημείωσαν κάμψη. Ειδικότερα, στην κορυφή παραμένει η Γερμανία, με εξαγωγές αξίας 223 εκατ. ευρώ, ακολουθεί η Ιταλία με 99 εκατ. ευρώ, η Κύπρος με 78 εκατ. ευρώ, η Γαλλία με 69 εκατ. ευρώ και τέλος, η Βρετανία με συνολική αξία εξαγωγών τα 59 εκατ. ευρώ. Σημαντική αύξηση σημειώθηκε στις ελληνικές εξαγωγές ενδυμάτων προς την Ιταλία, σε ποσοστό 23,8%, αλλά και την Κύπρο με 21,9%, ενώ αισθητή μείωση καταγράφηκε στις εξαγωγές προς τη Βρετανία, σε ποσοστό -22,3%, και τη Γαλλία, με -13,8%.

Από την άλλη πλευρά, οι ελληνικές εισαγωγές ένδυσης παρουσίασαν αύξηση το 2007 κατά 30,2%, με τη συνολική αξία τους να αγγίζει τα 2,18 δισ. ευρώ και ιδιαίτερα την υποκατηγορία των πλεκτών ειδών να ενισχύεται κατά 50,6%, με την αξία τους να αγγίζει τα 967 εκατ. ευρώ, έναντι 641,9 εκατ. ευρώ το 2006. Σε ό,τι αφορά τους σημαντικότερους προμηθευτές ενδυμάτων για τη χώρα μας, κορυφαία θέση εξακολουθεί να καταλαμβάνει η Ιταλία, με αξία εισαγωγών τα 474 εκατ. ευρώ, ενώ στη δεύτερη θέση «εκτοξεύτηκε» η Κίνα, με την αξία των εισαγωγών να διαμορφώνεται στα 218 εκατ. ευρώ. Ακολουθούν η Ισπανία με 203 εκατ. ευρώ, η Γερμανία με 148 εκατ. ευρώ και η Γαλλία με 145 εκατ. ευρώ. Ας σημειωθεί ότι οι εισαγωγές από όλες αυτές τις χώρες αυξήθηκαν το 2007, με εντυπωσιακότερη όμως την αύξηση που προήλθε από την κινεζική αγορά, με ποσοστό 30,5% συγκριτικά με το 2006.

Οι δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν να επιδείξουν σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις στον χώρο του λιανεμπορίου σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράγοντες όπως η διεθνοποίηση των αγορών, οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων, η απαίτηση των καταναλωτών για επώνυμα, ποιοτικά και προσιτά προϊόντα, οι νέες μορφές επιχειρηματικής οργάνωσης, οι τάσεις συγκεντρωτισμού, το ηλεκτρονικό εμπόριο, η απαίτηση

για πιο σύνθετες λειτουργίες (logistics, marketing κ.α) και για συνεχείς επενδύσεις για την εξέλιξη μιας επιχείρησης αντανακλώνται στη δομή του λιανεμπορίου και δημιουργούν νέα δεδομένα τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Όλες οι παραπάνω εξελίξεις έχουν επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό και την ελληνική αγορά, τον τομέα του λιανεμπορίου και ιδιαίτερα τον κλάδο της γυναικείας ένδυσης. Ήδη έχουμε γίνει μάρτυρες σημαντικών ανακατατάξεων στην δομή της αγοράς, μιας αγοράς που χαρακτηρίζεται από την ένταση του ανταγωνισμού, την έντονη κινητικότητα και επιχειρηματική δραστηριότητα των εταιρειών του κλάδου καθώς και τη συνεχόμενη διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων μέσω της δημιουργίας αλυσίδων καταστημάτων, ταυτόχρονα με την ανάπτυξη παράλληλων καναλιών διανομής.

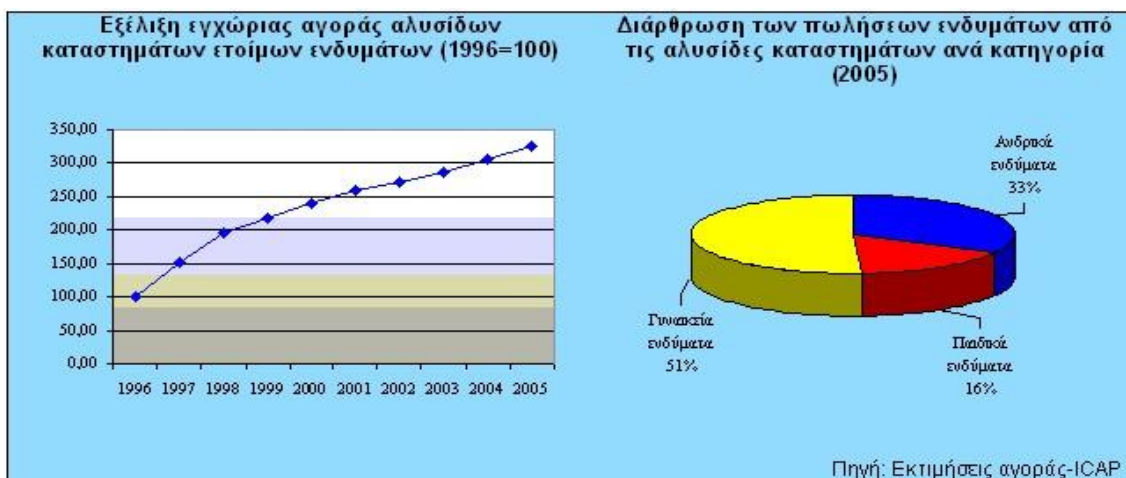
Έτσι, και ενώ μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του '80 τα κύρια κανάλια διανομής στην αγορά της ένδυσης ήταν τα μεμονωμένα-αυτόνομα καταστήματα, από τις αρχές της δεκαετίας του '90, ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις, παρατηρήσαμε μια εντυπωσιακή αύξηση των δικτύων καταστημάτων. Χαρακτηριστικό είναι ότι η αύξηση των καταστημάτων γυναικείας ένδυσης που ανήκουν σε αλυσίδες franchise έφτασε το 190% για την πενταετία 1999-2004, αυξάνοντας τον απόλυτο αριθμό από 157 στα 455 σημεία.

Κινητήριο μοχλό της ανάπτυξης των αλυσίδων αποτέλεσε η συνεχής ανοδική τάση της ζήτησης για «επώνυμα» γυναικεία ενδύματα, γεγονός το οποίο ωθεί ουσιαστικά τις εταιρείες του κλάδου στην προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας, στην εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ και στη διάθεση σημαντικών κονδυλίων για προβολή και προώθηση των προϊόντων τους. Βασικοί παίκτες στις εξελίξεις αυτές υπήρξαν οι εισαγωγικές εταιρείες, οι οποίες διαθέτοντας ισχυρά brand names, αποτέλεσαν οδηγό των εξελίξεων διαμορφώνοντας πρότυπα οργάνωσης, προβολής και διανομής των προϊόντων τους στα οποία αναγκάζονται σταδιακά να προσαρμοστούν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις. Σε αυτό το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον πολλές ελληνικές παραγωγικές επιχειρήσεις καλούνται να ξεπεράσουν σημαντικές αδυναμίες που αφορούν το βαθμό ανταγωνιστικότητάς τους και την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις συνεχώς πλέον μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και της αγοράς. Οι σημαντικές προσπάθειες αναδιοργάνωσης που έχουν πραγματοποιηθεί από πολλές επιχειρήσεις του χώρου έχουν ήδη επιφέρει τα πρώτα αποτελέσματα, δημιουργώντας επώνυμα προϊόντα που προσφέρονται μέσα από οργανωμένα κανάλια διανομής, κερδίζοντας σε σημαντικό βαθμό την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Βασικό χαρακτηριστικό του εξεταζόμενου κλάδου είναι ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αυτόν και διαφοροποιούνται μεταξύ τους, όχι μόνο ως προς την έκταση του δικτύου πωλήσεων, αλλά και ως προς τον τρόπο διάθεσης των προϊόντων τους.

Στον εξεταζόμενο κλάδο υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, τόσο μεταξύ των ίδιων των αλυσίδων, όσο και μεταξύ των αλυσίδων και των μεμονωμένων καταστημάτων ένδυσης. Η τιμολογιακή πολιτική, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, η ποιότητα και η ποικιλία των προσφερόμενων ειδών, η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος και η διαφημιστική προβολή, είναι

μερικοί από τους παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στην εξεταζόμενη αγορά.



Το συνολικό μέγεθος αγοράς το οποίο προκύπτει από τις αλυσίδες καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων, ακολούθησε ανοδική πορεία το διάστημα 1996-2005, σημειώνοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 14% (ως αλυσίδες θεωρούνται εκείνες που διαθέτουν τουλάχιστον 3 καταστήματα υπό το ίδιο εμπορικό σήμα). Το 2005, εκτιμάται ότι το εν λόγω μέγεθος αγοράς αυξήθηκε κατά 6,3% σε σχέση με το 2004¹³.

Οι πωλήσεις ενδυμάτων καλύπτουν το 91-93% των συνολικών ετήσιων πωλήσεων των αλυσίδων τα τελευταία οκτώ χρόνια, ενώ το υπόλοιπο αφορά συμπληρωματικά προς την ένδυση είδη, όπως αξεσουάρ, εσώρουχα, υποδήματα κλπ. Το μεγαλύτερο ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων ενδυμάτων μέσω των εξεταζόμενων αλυσίδων για το 2005, εκτιμάται ότι καταλαμβάνουν τα γυναικεία ενδύματα (50,7%). Ακολουθεί η κατηγορία των ανδρικών ενδυμάτων με ποσοστό 33% και τα παιδικά με 16,3%.

Το σύνολο σχεδόν των αλυσίδων συνεργάζεται με πιστωτικούς οργανισμούς, παρέχοντας τη δυνατότητα στους καταναλωτές για την αγορά προϊόντων με την χρήση πιστωτικών καρτών, αλλά και με άτοκες δόσεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των αλυσίδων είναι ιδιαίτερα έντονος και στον τομέα των πιστωτικών διευκολύνσεων, ορισμένες εταιρείες μάλιστα έχουν προβεί στη δημιουργία καρτών - μελών, οι οποίες προσφέρουν προνόμια στους κατόχους τους, όπως μειωμένες τιμές για τα προϊόντα τους καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Γενικότερα, οι πιστωτικές διευκολύνσεις που παρέχουν οι αλυσίδες επιτρέπουν την αύξηση των πωλήσεών τους, ακόμη και σε περιόδους έλλειψης ρευστότητας στην αγορά, γεγονός που τις τοποθετεί σε πλεονεκτικότερη θέση έναντι των περισσότερων μεμονωμένων καταστημάτων.

¹³ Ιστοσελίδα www.icap.gr Κλαδική Μελέτη «Αλυσίδες καταστημάτων Ετοιμών Ενδυμάτων» Ιούλιος 2006

Όσον αφορά τα οικονομικά τους στοιχεία και αποτελέσματα, από την ανάλυση του ομαδοποιημένου ισολογισμού επιχειρήσεων του κλάδου, βάσει αντιπροσωπευτικού δείγματος 54 επιχειρήσεων, προκύπτουν τα εξής:

- Οι επιχειρήσεις αυτές εμφάνισαν αύξηση του συνόλου του ενεργητικού κατά 17,3%, ενώ με τον ίδιο περίπου ρυθμό (26,9%) αυξήθηκαν και τα συνολικά ίδια κεφάλαια τους, το 2005/04.

- Οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων του δείγματος αυξήθηκαν κατά 14,7% το 2005/04, ενώ ακόμη εντονότερη ήταν η βελτίωση της κερδοφορίας τους, με τα συνολικά καθαρά (προ φόρου) κέρδη να αυξάνονται κατά 19% περίπου, το ίδιο διάστημα.

Η κυρίαρχη τάση για τα επόμενα χρόνια εκτιμάται ότι θα είναι η επέκταση των μεγάλων αλυσίδων με εμπορικά σήματα ευρείας αναγνώρισης και η συγκέντρωση των πωλήσεων σε μικρότερο αριθμό αλυσίδων. Η εξέλιξη αυτή εκτιμάται ότι θα είναι σε βάρος των μεμονωμένων καταστημάτων αλλά και αλυσίδων με περιορισμένο αριθμό σημείων πώλησης και χαμηλότερη αναγνωρισιμότητα.

2.5.1. Η Δομή του κλάδου

Ο ευρύτερος κλάδος της ένδυσης μονοπωλείται από το κομμάτι εκείνο της γυναικείας ένδυσης καθώς απορροφά το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η διασπορά τους καθορίζεται από τις αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στον κλάδο της γυναικείας ένδυσης και συγκεκριμένα τη στροφή των καταναλωτών προς τα επώνυμα προϊόντα, τις λεγόμενες «φίρμες». Η τάση αυτή εδραιώθηκε στη χώρα μας ως απόρροια της καλύτερης ενημέρωσης του καταναλωτή μέσω της διαφήμισης, της αλλαγής του τρόπου ζωής του και της ανόδου του βιοτικού του επιπέδου. Η γυναίκα-καταναλωτής της εποχής μας παρακολουθεί τις νέες τάσεις που αφορούν τη μόδα και απαιτεί να είναι απόλυτα ενημερωμένη για αυτές. Από την άλλη πλευρά, η δημιουργία νέων τάσεων αποτελεί πρόκληση για όλους εκείνους που αναζητούν, προτείνουν και διαμορφώνουν την αισθητική της σύγχρονης γυναίκας. Συνδυάζοντας γνώση, πολυετή εμπειρία, διορατικότητα, αλλά κυρίως πάθος για την τέχνη που γίνεται μόδα, οι ιθύνοντες της αγοράς γυναικείας ένδυσης προσκαλούν τη σύγχρονη γυναίκα να ανακαλύψει το στιλ και τη φινέτσα στο ντύσιμό της.

Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου της γυναικείας ένδυσης ακολουθούν πολυκάναλη ανάπτυξη, γεγονός που τους επιτρέπει την ευρεία κάλυψη της αγοράς και την απόκτηση σημαντικών μεριδίων. Η δημιουργία δικτύων καταστημάτων (είτε franchised είτε εταιρικών), η παρουσία (ως shop in shop) σε πολυκαταστήματα και εμπορικά κέντρα, η δημιουργία stock houses για τη διοχέτευση των αποθεμάτων, η αναβάθμιση της χονδρικής (από την πώληση προϊόντος στην ποιοτική υποστήριξη των συνεργατών), η πώληση μέσω καταλόγων, το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελούν τα βασικά κανάλια διανομής για τον κλάδο. Οι αλυσίδες, λόγω του μεγέθους τους και της οργάνωσής τους, καλύπτουν τα περισσότερα από αυτά τα κανάλια και επεκτείνονται με εκρηκτικούς ρυθμούς. Αντίθετα οι ανεξάρτητες, ανώνυμες, κυρίως οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν περιορισμένους

οικονομικούς πόρους αδυνατούν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες οργάνωσης πωλήσεων με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα βιωσιμότητας, γεγονός που είναι εντονότερο τα τελευταία χρόνια λόγω της παρατεταμένης κρίσης της αγοράς. Το «ποιοτικό ξεκαθάρισμα» έχει ήδη αρχίσει να συντελείται στην αγορά γυναικείας ένδυσης, το οποίο αναμένεται να οδηγήσει σε μεγάλες ανακατατάξεις.

2.5.2. Οι Εξελίξεις του κλάδου

Η αγορά της γυναικείας ένδυσης σήμερα χαρακτηρίζεται από τη συνεχιζόμενη αύξηση του μεριδίου των πολυκαταστημάτων, την ανάπτυξη εμπορικών κέντρων, την είσοδο και εδραίωση διεθνών concept, την παρατεταμένη κρίση στο κόστος των εμπορικών σημείων, παράγοντες που δημιουργούν ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο τα δίκτυα franchise οφείλουν να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν.

Η αγορά της γυναικείας ένδυσης πάντοτε χαρακτηριζόταν από μεγάλη ποικιλία προϊόντων τα οποία με τη γρήγορη εναλλαγή της μόδας δημιουργούσαν ανάλογα ερεθίσματα και κρατούσαν το καταναλωτικό ενδιαφέρον σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Αυτοί οι παράγοντες επέτρεψαν τη δημιουργία πολλών μικρών boutique που με την άνθηση που πέρασε η αγορά τη δεκαετία του '80, αλλά και τις αρχές της δεκαετίας του '90, κατόρθωσαν να επιβιώσουν. Με την κρίση της αγοράς από τα μέσα της δεκαετίας του '90 αλλά και με την είσοδο των μεγάλων διεθνών αλυσίδων στο χώρο της ένδυσης, άρχισαν να ασκούνται πιέσεις στις μικρές ανεξάρτητες μονάδες, με αποτέλεσμα να έχουν ήδη χάσει ένα μεγάλο κομμάτι από το μερίδιο της αγοράς και να ανησυχούν πλέον για το μέλλον τους¹⁴.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα των εξελίξεων στην αγορά της γυναικείας ένδυσης τα τελευταία χρόνια είναι και η αναβίωση των πολυκαταστημάτων. Η λειτουργία των shops-in-a-shop δίνει στους καταναλωτές τη δυνατότητα για πραγματοποίηση ολοκληρωμένων αγορών σε περιορισμένο χώρο και με εξοικονόμηση σημαντικού χρόνου. Και στα πολυκαταστήματα κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι αλυσίδες καταστημάτων οι οποίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

2.5.3. Οι Τάσεις του κλάδου

Τα τελευταία χρόνια η τάση της αγοράς όσον αφορά τη γυναικεία ένδυση και υπόδηση συνδέεται με τη δημιουργία monobrand stores. Επιπλέον η δημιουργία δικτύων franchise είναι ένας τρόπος συνεργασίας που εξασφαλίζει και στις δύο πλευρές μια σειρά από οφέλη τα οποία είναι ιδιαίτερα χρήσιμα, σύμφωνα με τα δεδομένα της σύγχρονης εποχής και τον σκληρό ανταγωνισμό που κυριαρχεί στο εμπόριο. Από τη στιγμή που η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, συνδέεται με τόλμη και ρίσκο, κάθε εταιρεία που ετοιμάζεται να αναπτυχθεί εμπορικά με τη δημιουργία δικτύου franchise θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι ο καταναλωτής προτιμά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες, για να μπορέσει να εξασφαλίσει την υψηλή ποιότητα.

¹⁴ Ιστοσελίδα www.franchise-success.gr Αφιέρωμα στον κλάδο ένδυσης, Άρθρο του 2006

Οι τάσεις των τελευταίων ετών στον κλάδο της γυναικείας ένδυσης υποδεικνύουν «στροφή» προς τα επώνυμα προϊόντα. Η συμβολή των επώνυμων συλλογών είναι καταλυτική για την αύξηση της κερδοφορίας των καταστημάτων ένδυσης, λόγω της μεγάλης αναγνωρισιμότητας που διαθέτουν αλλά και λόγω της εμπορικότητάς τους. Η σύγχρονη Ελληνίδα έχει άποψη και είναι πελάτης που συνεχώς ενημερώνεται για τις τάσεις της μόδας από τον τύπο, την τηλεόραση, το διαδίκτυο, από αγορές του εξωτερικού που έχουν παράδοση στη μόδα και που διαμορφώνουν τις τάσεις της αγοράς, κλπ. Συνεπώς οι επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς σήμερα οφείλουν να οργανωθούν και να εκσυγχρονισθούν προκειμένου να καλύψουν τις απαιτήσεις της σύγχρονης γυναίκας.

Το παιχνίδι του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου από την άλλη επιβάλλει την υιοθέτηση οργανωμένης εμπορικής πολιτικής από την πλευρά τους, προκειμένου να πετύχουν τη σωστή και μέγιστη απόδοση των επώνυμων σημάτων τους και να διατηρηθούν στην αγορά. Η δημιουργία διευρυμένων δικτύων πώλησης που θα ασχολούνται με την εμπορική υποστήριξη της φίρμας, κρίνεται απαραίτητη ενέργεια για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Έτσι υπερισχύουν οι ισχυροί διεθνείς Όμιλοι, οι οποίοι τείνουν να εξαγοράζουν μικρότερες επιχειρήσεις προκειμένου να διευρύνουν την ποικιλία τους και να καλύπτουν τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το παράδειγμα του ZARA έδειξε πως κάθε σοβαρή και οργανωμένη προσπάθεια με ανάπτυξη και επενδύσεις δεν μπορεί παρά να πετύχει τους στόχους της. Η είσοδος στη χώρα μας των μεγάλων αλυσίδων «χτύπησε» κυρίως την αγορά των μικρών καταστημάτων που δεν διέθεταν συγκεκριμένη ταυτότητα και τα προϊόντα τους ήταν χαμηλού κόστους και ποιότητας. Οι μεγάλες αλυσίδες, διαμόρφωσαν άλλα πρότυπα οργάνωσης, προβολής και διανομής των προϊόντων τους δημιουργώντας έναν υγιή ανταγωνισμό. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, ενώ αυτές που δεν τα κατάφεραν - είτε γιατί δεν προσπάθησαν είτε γιατί δεν είχαν την κατάλληλη υποδομή - έκλεισαν.

Για το μέλλον των εταιρειών μόδας εκτιμάται ότι οι «νοικοκυρεμένες» ελληνικές εταιρείες θα βελτιωθούν ακόμα περισσότερο, ενώ πολλές μικρές που δεν μπορούν να δημιουργήσουν ικανά δίκτυα διανομής θα οδηγηθούν στο κλείσιμο αλλάζοντας σημαντικά το χάρτη των εταιρειών του κλάδου. Ο παράγοντας επένδυση στο δίκτυο διανομής είναι πολύ σημαντικός για τον κλάδο, καθώς επίσης και ο παράγοντας εξαγωγικός προσανατολισμός.

2.6. Ανάλυση αγοράς

Η εγχώρια αγορά του γυναικείου ενδύματος είναι μια σημαντική αγορά, με το μέγεθος της (πωλήσεις) το 2009 να εκτιμάται στο ύψος € 850 εκ. και με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης την τελευταία τριετία περίπου 3% (συνάρτηση κυρίως των τιμών και λιγότερο του όγκου πωλήσεων).

Η αγορά θεωρείται ώριμη:

- με τις δημογραφικές τάσεις (υπογεννητικότητα) να ορίζουν ήπια μεγέθυνση, σε ρυθμούς που προσεγγίζουν την αύξηση του πληθωρισμού

- με κυκλική συμπεριφορά ελαστικής ζήτησης ως προς το εισόδημα
- με έντονη επίδραση τόσο της μόδας και της μεταβλητότητας των καταναλωτικών προτύπων, όσο και της αναγνωρισιμότητας των εμπορικών σημάτων στην κατανομή μεριδίων, αλλά όχι στο συνολικό μέγεθος της αγοράς
- με μεταφορά μεγάλου μεριδίου της παραγωγής σε όμορες χώρες χαμηλότερου κόστους και με έντονη εισαγωγική διείσδυση (με ισχυρή παρουσία των κινεζικών προϊόντων)
- με ισχυρή, αλλά φθίνουσα, εμπορική συμμετοχή των μικρών τοπικών επιχειρήσεων, σε όφελος των αναπτυσσομένων μεγάλων λιανεμπορικών αλυσίδων (ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα)

Η αγορά τμηματοποιείται κυρίως σε τρεις περιοχές (με τις αυτονόητες ηλικιακές υποδιαίρεσεις):

- ένδυμα περιπάτου και άσκησης (casual, sportive)
- επαγγελματική ένδυση
- βραδινό ένδυμα

Στο εσωτερικό αυτής της τμηματοποίησης ενυπάρχουν διαφοροποιημένες προτιμήσεις και εισοδηματικές κλίμακες.

Στις κλιματικές συνθήκες της χώρας μας το γυναικείο ένδυμα γνωρίζει βασικά δύο εποχές, τη χειμερινή και τη θερινή, με τα 2/3 περίπου των πωλήσεων να αφορούν στη χειμερινή περίοδο.

Πρότυπα ζωής σε συνδυασμό με το ήπιο κλιματικό περιβάλλον οδηγούν τη γυναικεία καταναλωτική συμπεριφορά στην οπτική «τα ψώνια είναι βόλτα και διασκέδαση»:

- που ευνοεί την ανάπτυξη εμπορικών δρόμων και εμπορικών κέντρων,
- που δημιουργεί φαινόμενα καταναλωτικής ζήτησης 1 - 2 μήνες πριν την έναρξη της αντίστοιχης περιόδου.

Η ανάγκη των επιχειρήσεων για ακόμα πιο εξειδικευμένη στόχευση συνεπάγεται τη μεγαλύτερη κατάτμηση της αγοράς και τη δημιουργία νέων καταναλωτικών ομάδων στόχων. Το περιοδικό *Entrepreneur* και η ειδικός σε θέματα marketing Kim Gordon στο άρθρο της «10 Marketing Trends to Watch in 2007», καλούν τους marketers να στρέψουν την προσοχή τους σε δύο target groups με ιδιαίτερη δυναμική: τους τελειόφοιτους πανεπιστημίου και τις γυναίκες με υψηλά εισοδήματα. Ειδικότερα οι ευκατάστατες γυναίκες αποτελούν τους ιδανικούς κοινωνούς μιας μάρκας, αφού η έρευνα απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης έχουν μεγαλύτερο κύκλο επαφών καθώς και ότι οι καταναλωτές με ετήσια εισοδήματα πάνω από 60.000 ευρώ τείνουν να συστήνουν ευκολότερα προϊόντα σε άλλους καταναλωτές απ' ό,τι τα άτομα με χαμηλότερα εισοδήματα.

Σύμφωνα με την έρευνα «Y2M: eGrad College Graduate Survey», οι τελειόφοιτοι που βρίσκονται στο κατώφλι της ένταξής τους στην αγορά εργασίας και τον κόσμο των ενηλίκων, δαπανούν σημαντικά ποσά σε ρούχα για executive εμφανίσεις. Όσον αφορά την ελληνική αγορά, μέσα στο 2008 οι φοιτητές εν

γένει (όχι μόνο οι τελειόφοιτοι) αποτέλεσαν δημοφιλές κοινό-στόχο για επιχειρήσεις από το χώρο του οικιακού εξοπλισμού, της κινητής τηλεφωνίας και του internet. Η στόχευση στους Έλληνες τελειόφοιτους ενδεχομένως να επηρεάζεται και από το γεγονός ότι στη χώρα μας η ολοκλήρωση των ακαδημαϊκών σπουδών δεν ισοδυναμεί με είσοδο στον εργασιακό στίβο και εγκατάλειψη της οικογενειακής εστίας. Επιπλέον το ότι η αγοραστική δύναμη των γυναικών αυξάνεται ανάλογα με τα εισοδήματά τους είναι γνωστό. Για το 2008, οι υψηλά αμειβόμενες γυναίκες 18-34 ετών αποτέλεσαν το «χρυσό» target group για τους marketers της BSB.

Η BSB διαθέτει μια βαθιά γνώση του κοινού της μέσα από διαρκείς έρευνες αγοράς. Παράλληλα, έχει αποκτήσει σημαντικό know how στο χώρο που την καθιστά κυρίαρχη στον τομέα που δραστηριοποιείται. Η BSB δημιουργεί και προωθεί κολεξιόν που καλύπτουν ευρύτατη γκάμα των γυναικείων καταναλωτικών προτιμήσεων στη χώρα μας, με ιδιαίτερη πάντως στόχευση (αγορά – στόχος) στην καθημερινή ποιοτική ένδυση των γυναικών ηλικίας 18 – 40 ετών.

2.7. Ανάλυση Ανταγωνισμού

Η εταιρεία BSB είναι μια ελληνική εταιρεία που στον δοκιμαζόμενο κλάδο της ένδυσης από τον θεμιτό ή πολλές φορές και αθέμιτο «εισαγόμενο» ανταγωνισμό, εμφανίζει σταθερή άνοδο των μεγεθών της, προχωρεί σε προσλήψεις, έχει εξαγωγική δραστηριότητα και χρηματοδοτεί την ανάπτυξη του δικτύου της σε Ελλάδα και εξωτερικό με ίδια κεφάλαια χωρίς να χρωστά ούτε ένα ευρώ στις τράπεζες. Αυτό το έχει καταφέρει η εταιρεία γιατί οι βασικοί μέτοχοι και ιδιοκτήτες της επανεπενδύουν τα μερίσματα τους. Επιπλέον ο δείκτης είσπραξης των απαιτήσεων είναι στην εταιρεία 75 ημέρες έναντι 180 του κλάδου και ο δείκτης κυκλικότητας των αποθεμάτων ενώ στον κλάδο είναι 150 ημέρες, στην εταιρεία είναι μόλις 70. Η περίπτωση της εταιρείας παραγωγής και εμπορίας γυναικείων ενδυμάτων BSB μπορεί να μην είναι μοναδική αλλά είναι χαρακτηριστική και άξια λόγου σε έναν κλάδο όπου τα «λουκέτα» των επιχειρήσεων είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο πάντως εντείνεται όχι μόνο από την αθρόα εισαγωγή των κινεζικών προϊόντων αλλά και από την επικείμενη παρουσία ξένων αλυσίδων γυναικείας ένδυσης χαμηλού κόστους στην Ελλάδα. Οι σημαντικότερες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις της εταιρείας αναλύονται παρακάτω:



Η Toi&moi, μία από τις μεγαλύτερες σήμερα βιομηχανικές και εμπορικές εταιρείες στο χώρο της γυναικείας ένδυσης, ιδρύθηκε το 1988. Ο διακριτικός της τίτλος αποτυπώνει από την αρχή τη φιλοσοφία της συλλογής της: casual και elegant συνδυασμοί εκφράζουν το δισυπόστατο της μάρκας που «παίζει» με τις διαθέσεις της γυναίκας παραμένοντας πάντα πιστή στην ποιότητα και στον διαφοροποιημένο σχεδιασμό. Το 1991 άνοιξε το πρώτο της αποκλειστικό κατάστημα στην περιοχή του Περιστερίου ενώ 5 χρόνια αργότερα ένα δεύτερο ομώνυμο κατάστημα εγκαινίασε την παρουσία του στην Ερμού, στην πιο πολυσύχναστη αγορά της Αθήνας. Η πορεία της εταιρείας ήταν τόσο

πετυχημένη ώστε το 2000 η Τοι&μοι, με τη μορφή πλέον ανώνυμης εταιρείας, παρουσίασε αύξηση τζίρου της τάξεως του 41% σε σχέση με το 1999.

Το 2002, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Eurostat, η Τοι&μοι κατατάχθηκε στην 6η θέση των υγιέστερων ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων ανεξαρτήτως δραστηριότητας, αφήνοντας πίσω της μερικές από τις γνωστότερες και μεγαλύτερες βιομηχανίες, πολύ περισσότερο δε τις υπόλοιπες εταιρείες ένδυσης. Ωστόσο, το 2005 αποτελεί ένα έτος ορόσημο για την εταιρεία, καθώς σηματοδοτεί τη μεταστέγαση των κεντρικών της γραφείων σε ένα ιδιόκτητο κτηριακό συγκρότημα, εκτάσεως 11.000 τ.μ., που εδρεύει στην Εθνική οδό στο ύψος της Νέας Φιλαδέλφειας.

Σήμερα η εταιρεία διαθέτει 29 καταστήματα στην Ελλάδα και 9 σημεία πώλησης στο εξωτερικό. Από τις πρώτες αγορές στις οποίες στράφηκε ήταν αυτή της Βουλγαρίας αλλά και της Κύπρου στην οποία διατηρεί σήμερα 2 καταστήματα. Ακολούθησαν τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα με 2 καταστήματα (ένα στο Μπαχρέιν και ένα στο Ντουμπάι), ο Λίβανος, η Ρουμανία και πρόσφατα το Μαυροβούνιο. Στους στόχους της διοίκησης τίθεται η Αλβανία και η ευρύτερη Βαλκανική, καθώς και η Μέση Ανατολή. Παράλληλα το brand Τοι&Μοι διατίθεται σε παραπάνω από 300 multi-brand καταστήματα στην Ελλάδα καθώς και σε σημεία πώλησης του εξωτερικού, κυρίως στη Γερμανία, Αρμενία Κύπρο και Ρωσία¹⁵.

Η εταιρεία απασχολεί σήμερα πάνω από 200 άτομα προσωπικό στα κεντρικά της γραφεία και στα εταιρικά καταστήματα, ενώ περισσότεροι από 100 εργαζόμενοι στελεχώνουν τα καταστήματα της που λειτουργούν με το σύστημα του franchise.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η εταιρεία Τοι&Μοι αποτελεί έναν σοβαρό ανταγωνιστή της BSB, που απευθύνεται στο ίδιο καταναλωτικό κοινό και στις ίδιες αγορές, αλλά με μικρότερες τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή οικονομικές δυνατότητες από την BSB.

ATTR@TTIVO

Η εταιρεία ιδρύθηκε τα 1989 και έχει έδρα στην Αθήνα. Αντικείμενο της είναι ο σχεδιασμός, η κατασκευή η προμήθεια και η πώληση(χονδρική και λιανική) προϊόντων μόδας και lifestyle. Η εταιρεία διαθέτει σήμερα ένα δίκτυο 42 καταστημάτων στην Ελλάδα και 14 στο εξωτερικό, ιδιόκτητα ή με τη μορφή franchise και πάνω από 300 σημεία πώλησης στην Ελλάδα και τις διεθνείς αγορές. Συγκεκριμένα τα καταστήματα στο εξωτερικό βρίσκονται: στην Κύπρο 4 καταστήματα στην Τσεχία 3, στην Ολλανδία και στην Τουρκία από 2 καταστήματα και από ένα κατάστημα στην Σλοβακία, την Πολωνία και την Σερβία. Καθένα από αυτά τα σημεία είναι προσεκτικά επιλεγμένα, καθώς το σωστό positioning αποτέλεσε από την αρχή βασική προτεραιότητα για την attr@ttivo¹⁶.

Η δυνατότητα της εταιρείας να αλλάζει διαρκώς, βασίζεται σε 3 βασικούς και

¹⁵ Ιστοσελίδα www.greekfashion.gr Τεύχος 1/06 Company Profile: Tot&Moi

¹⁶ Ιστοσελίδα www.greekfashion.gr Τεύχος 3/07 Company Profile: attr@ttivo

παράλληλους στόχους που ακολουθούνται από την πρώτη στιγμή: οι τάσεις της μόδας, η ποιότητα του προϊόντος και η ελκυστική τιμή. Αυτή η φιλοσοφία της επέτρεψε να έχει ρυθμούς ανάπτυξης αρκετά μεγαλύτερους από τους αναμενόμενους.

Η εταιρεία attr@ttivo είναι μια δυναμική, συνεχώς εξελισσόμενη επιχείρηση που βλέπει τις μελλοντικές τάσεις της παγκόσμιας αγοράς. Η διαρκής βελτίωση είναι το κίνητρο πίσω από κάθε κίνηση της εταιρείας. Το λειτουργικό design των προϊόντων, συνοδευόμενο από ένα αποτελεσματικό σύστημα διανομής, αποτελούν τα χαρακτηριστικά που οδηγούν την attr@ttivo σε δρόμους ανάπτυξης.

Στόχος της εταιρείας είναι να διαθέτει 100 επώνυμα καταστήματα μέχρι το 2012, από 56 που λειτουργεί σήμερα. Επιπλέον μέχρι το 2010 στοχεύει σε αύξηση των εξαγωγών της σε 30% επί του κύκλου εργασιών από 10% που είναι σήμερα.

Η εταιρεία attr@ttivo αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς ανταγωνιστές της BSB, αφού διαθέτει παρόμοια προϊόντα, απευθύνεται σε αντίστοιχες αγορές και έχει σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης. Είναι μια εταιρεία που οι υπεύθυνοι της BSB πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα τα επόμενα χρόνια.

YZATIS

Ο εταιρεία Yzatis δραστηριοποιείται στο χώρο του μοντέρνου νεανικού γυναικείου ρούχου, από το 1983. Το 1995 η εταιρεία μεταφέρει τις δραστηριότητές της σε ένα νέο άνετο χώρο 4500 τ.μ. Το 1998 η εταιρεία συνάπτει συνεργασία με τη γαλλική εταιρεία MORGAN de TOI, όπου γίνεται και ο αποκλειστικός διανομέας της μάρκας για την Ελλάδα, την Τουρκία, την Κύπρο και την Βουλγαρία. Το 2000 η εταιρεία ξεκινά τη δραστηριοποίησή της στις αγορές του εξωτερικού και δημιουργεί το πρώτο δίκτυο καταστημάτων σε γειτονικές χώρες. Από τότε και ως σήμερα καταγράφει μια σταθερά ανοδική πορεία, έχει εδραιώσει την παρουσία της στην ελληνική, αλλά και τη διεθνή αγορά και συνεχίζει δυναμικά την ανάπτυξή της¹⁷.

Η Yzatis αποτελεί μία από τις σημαντικότερες ελληνικές βιομηχανίες του κλάδου, η οποία σχεδιάζει, παράγει και διανέμει μέσω δικτύου χονδρικής και λιανικής διάθεσης, τα προϊόντα της. Στόχοι της εταιρείας είναι:

- Να προσφέρει πάντα υψηλό επίπεδο ποιότητας και εξυπηρέτησης στους καταναλωτές
- Να ενδυναμώνει την ηγετική της θέση στη εθνική αλλά και τη διεθνή αγορά
- Να επενδύει συνεχώς στους τομείς της έρευνας και ανάπτυξης ώστε να καινοτομεί διαρκώς.

Η εταιρεία Yzatis αποτελεί έναν υπολογίσιμο ανταγωνιστή της BSB, αφού διαθέτει παρόμοια προϊόντα, απευθύνεται σε αντίστοιχες αγορές και έχει

¹⁷ Ιστοσελίδα www.Yzatis.gr

σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης. Είναι μια εταιρεία που λόγω δυναμικής παρουσίας πρέπει να προσεχθεί από τους υπεύθυνους ανάπτυξης της BSB.



Η Sprider Stores αποτελεί σήμερα μια ταχύτατα αναπτυσσόμενη αλυσίδα ρούχων. Η εξαγορά της εταιρείας από τον όμιλο Χατζηιωάννου, αλλά και η δημόσια εγγραφή της στο Χρηματιστήριο Αθηνών ώθησαν τα αναπτυξιακά σχέδια της, μετατρέποντάς την σε ένα αληθινό success story. Σήμερα, η αλυσίδα ένδυσης μετράει 10 καταστήματα σε Κύπρο, Ρουμανία, Βουλγαρία, ΠΓΔΜ και Πολωνία και 65 καταστήματα στη χώρα μας, ενώ σχεδιάζει το άνοιγμα τουλάχιστον 20 καταστημάτων εντός και εκτός ελληνικών συνόρων έως το τέλος του 2009. Το 2007 δαπάνησε περί τα 29 εκατ. ευρώ με στόχο τη διεύρυνση σε νέες αγορές, ενώ τελικός στόχος είναι τα 100 σημεία σε Ελλάδα και 50 στο εξωτερικό, μέχρι το 2011.

Στο 9μηνο τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους της εταιρείας ανήλθαν σε 15,06 εκατ. ευρώ, έναντι 2,58 εκατ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2006. Τα EBITDA σε 25,84 εκατ. ευρώ, έναντι ευρώ 8,39 εκατ. ευρώ του αντίστοιχου 9μήνου του 2006. Σημαντική αύξηση κατά 39,4% σημείωσε ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών και ανήλθε σε 80,13 εκατ. ευρώ, έναντι 57,49 εκατ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο πέρυσι. Τα μικτά κέρδη του Ομίλου στο 9μηνο του 2007 ανήλθαν σε 45,00 εκατ. ευρώ, έναντι ευρώ 28,05 εκατ. το 9μηνο του 2006, αυξημένα κατά 60,4%, ενώ το μικτό περιθώριο κέρδους ενισχύθηκε κατά 7,4 ποσοστιαίες μονάδες και διαμορφώθηκε σε 56,2% επί του ενοποιημένου κύκλου εργασιών έναντι 48,8% την αντίστοιχη περίοδο πέρυσι¹⁸.

Η εταιρεία ασχολείται με γυναικεία, ανδρικά και παιδικά ρούχα χαμηλής τιμής, γι' αυτό δεν αποτελεί σημαντική απειλή για την εταιρεία BSB που είναι προσανατολισμένη σε ποιοτικά γυναικεία ρούχα.

ΕΛΒΕ Ενδυμάτων

Μακρά θητεία στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης έχει η ΕΛΒΕ Ενδυμάτων, εξαγοντας τις συλλογές της «Arte Maxima», «Oks» και «My Way» σε περισσότερα από 920 σημεία πώλησης σε χώρες όπως η Αγγλία, η Γαλλία, ο Καναδάς, η Ιρλανδία, η Ουκρανία, η Ρωσία, η Κύπρος, αλλά κι αλλού.

Το αντικείμενο της ΕΛΒΕ ΑΕ, σήμερα, είναι ο σχεδιασμός, η ραφή και η πώληση επώνυμων (σινιέ) έτοιμων ενδυμάτων από ύφασμα. Η παραγωγή του τελικού προϊόντος δίνεται εξ' ολοκλήρου σε τρίτους (φασόν) ενώ οι μετοχές της είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Οι θυγατρικές της επιχειρήσεις πάνω στις οποίες ασκείται έλεγχος από την μητρική είναι:

¹⁸ Ιστοσελίδα www.capital.gr : Άρθρο του Θ. Παπαδή «Αφοι Χατζηιωάννου: Από τα πανέρια στα σαλόνια της Ευρώπης»

ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΕΛΒΕ
CALIN A.E.	50,99%
ΛΗΤΩ Α.Ε.	28,86%
HARMONY CRUISES A.N.E	25,00%
ΕΛΒΕ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ ΕΠΕ	49,00%
LETOSHOP D.O.O ΒΕΟΓΡΑΔ Σερβία	23,09%

Οι πωλήσεις του ομίλου ανήλθαν σε 65,9 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 15,7%. Η αύξηση αυτή οφείλεται αποκλειστικά στις δύο θυγατρικές CALIN A.E. και ΛΗΤΩ Α.Ε. Συγκεκριμένα η CALIN A.E. είχε αύξηση πωλήσεων 23,4% και η ΛΗΤΩ Α.Ε. 20,9% σε αντίθεση με τη μητρική που παρουσίασε πτώση πωλήσεων 14%. Και οι δύο θυγατρικές προχώρησαν σε άνοιγμα νέων καταστημάτων εντός της χρήσης που βοήθησαν στην αύξηση του κύκλου εργασιών. Συγκεκριμένα η CALIN A.E. λειτούργησε ένδεκα (11) νέα καταστήματα σε διάφορα σημεία της Ελλάδος (3 ίδια και 8 πελατών της – franchise) ανεβάζοντας το σύνολο των καταστημάτων στο τέλος του έτους 2008, ίδιων η μέσω των πελατών της (franchise), σε ενενήντα εννέα (99). Δύο από τα νέα αυτά καταστήματα εμπορεύονται τα εσώρουχα με την επωνυμία TEZENIS και είναι τα πρώτα της εταιρίας με αυτό το σήμα. Η ΛΗΤΩ Α.Ε. άνοιξε ένα κατάστημα στην Αγία Παρασκευή φτάνοντας πλέον τα πέντε καταστήματα, ενώ παράλληλα από το Νοέμβριο του 2007 λειτούργησε μέσω της θυγατρικής Σερβίας κατάστημα στο Βελιγράδι.

Τα μικτά κέρδη του ομίλου κατά την υπό εξέταση περίοδο αυξήθηκαν κατά 14,1% και ανήλθαν σε 24,8 εκατ. ευρώ, ενώ το περιθώριο μικτού κέρδους μειώθηκε σε 37,61% από 38,14% την περσινή χρήση.

Τα καθαρά κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε 6,3 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 5,3% ωστόσο η αυξημένη φορολογική επιβάρυνση για τη χρήση οδήγησε τελικά σε μείωση των καθαρών κερδών του ομίλου κατά 1,4%. Τέλος τα κέρδη που αναλογούν στους μετόχους της μητρικής μειώθηκαν κατά 9,5% σε σχέση με πέρσι. Η αύξηση των κερδών προ φόρων προέρχεται από τις δύο θυγατρικές καθώς η μητρική παρουσίασε πτώση στα κέρδη προ φόρων. Συγκεκριμένα η ΛΗΤΩ Α.Ε. είχε το 2008 κέρδη προ φόρων 1,98 εκατ. ευρώ με αύξηση 9,8% και καθαρά κέρδη 1,36 εκατ. ευρώ με αύξηση 5,6%. Η CALIN A.E. έκλεισε τη χρήση με κέρδη προ φόρων 3,8 εκατ. ευρώ (αύξηση 8,4%) και καθαρά κέρδη 2,86 εκατ. ευρώ. Το περιθώριο κέρδους προ φόρων περιορίστηκε το 2008 σε 9,6% έναντι 10,5% το 2007, κάτι που οφείλεται τόσο στη μητρική όσο και στις θυγατρικές. Η ελαφρά πτώση του περιθωρίου κέρδους προ φόρων των θυγατρικών οφείλεται στα αυξημένα έξοδα από τα νέα καταστήματα που άνοιξαν, τα οποία ωστόσο δε λειτούργησαν όλο το 2008¹⁹.

Η ΕΛΒΕ Ενδυμάτων είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου ενδύματος της χώρας μας. Οι δραστηριότητες της επεκτείνονται σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες και οι δυνατότητες ανάπτυξης της είναι σημαντικές. Για την BSB αποτελεί έναν σημαντικό ανταγωνιστή χωρίς όμως να έχει την ειδίκευση της BSB σε συγκεκριμένα γυναικεία ενδύματα.

¹⁹ Ιστοσελίδα www.elve.gr Ετήσια Οικονομική Έκθεση χρήσεως 2008 της εταιρείας ΕΛΒΕ Ενδυμάτων

ZARA

Τα Ζάρα είναι μια αλυσίδα καταστημάτων ένδυσης που ανήκει στον Ισπανικό όμιλο Inditex, μαζί με άλλα γνωστά σήματα όπως Massimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius και Bershka. Ο όμιλος έχει την έδρα του στην πόλη Λα Κορούνια της επαρχίας της Γαλικίας, στην Ισπανία, όπου και άνοιξε το πρώτο κατάστημα Ζάρα το 1975. Σήμερα τα Ζάρα είναι πιθανότατα η πιο γοργά αναπτυσσόμενη αλυσίδα στον κόσμο, με πάνω από 2.700 καταστήματα σε 60 χώρες (τριπλάσιος αριθμός από αυτόν του 2000)²⁰. Τον Μάρτιο του 2006 ο όμιλος ξεπέρασε τη Σουηδική Hennes & Mauritz και έγινε έτσι η μεγαλύτερη αλυσίδα λιανικής της Ευρώπης στα καταστήματα μόδας.

Η αλυσίδα Ζάρα χρησιμοποιεί ένα μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο που τους επέτρεψε να ανταγωνιστούν τα άλλα ποιοτικά σήματα με σχετικά χαμηλές τιμές. Στα Ζάρα χρειάζονται μόνο δύο εβδομάδες για το σχεδιασμό και τη διάθεση ενός νέου προϊόντος ενώ το σύνηθες χρονικό διάστημα του κλάδου είναι περίπου εννέα μήνες. Τα καταστήματα Ζάρα λανσάρουν κάθε χρόνο περίπου 10.000 νέα σχέδια. Η αλυσίδα επίσης, σε αντίθεση με τα καθιερωμένα, έχει αντισταθεί στην τάση για μεταφορά των γραμμών παραγωγής σε χώρες με χαμηλό κόστος εργασίας. Η πιο ανορθόδοξη όμως στρατηγική που εφαρμόζεται είναι αυτή των μηδενικών δαπανών για διαφήμιση, αντίθετα η εταιρεία επενδύει ένα μέρος των κερδών της στη δημιουργία νέων καταστημάτων.

Η αλυσίδα Ζάρα αποτελεί την υπ' αριθμό ένα εταιρεία ενδυμάτων παγκοσμίως. Στη χώρα μας σήμερα διαθέτει 50 καταστήματα στα οποία πωλούνται γυναικεία ανδρικά και παιδικά ενδύματα, υποδήματα και άλλα αξεσουάρ, χαμηλής τιμής. Συνεπώς δεν ασκεί έντονο ανταγωνισμό στην BSB, η οποία ασχολείται με ποιοτικό γυναικείο ένδυμα.



UNITED COLORS
OF BENETTON.

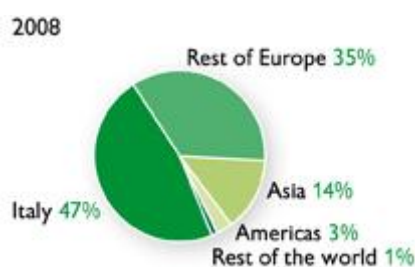
Σήμερα, η Benetton Group είναι παρούσα σε 120 χώρες σε όλο τον κόσμο μέσα από τα τρία βασικά της brands: **α) United Colors of Benetton**, με προσανατολισμό στο σπορ ντύσιμο **β) Sisley**, με προσανατολισμό στα ενδύματα αίγλης και **γ) Playlife** με προσανατολισμό στο αμερικάνικο κολεγιακό ντύσιμο. Ο Όμιλος παράγει ενδύματα αξίας άνω των 150 εκατ. ευρώ κάθε χρόνο, τα οποία διαθέτει μέσα από ένα δίκτυο 6.200 καταστημάτων σε όλο τον κόσμο, δημιουργώντας ένα συνολικό κύκλο εργασιών άνω των 2 δισ. ευρώ. Τα έσοδα από τις πωλήσεις και τα καθαρά κέρδη του ομίλου την τελευταία πενταετία καταγράφουν ανοδική τροχιά όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

²⁰ Ιστοσελίδα www.zara.com

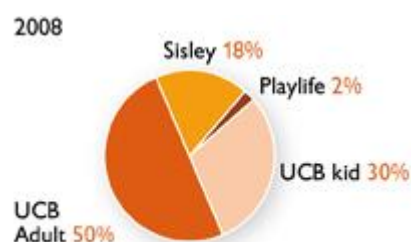
Οικονομικά Μεγέθη

Έτος	2008	2007	2006	2005	2004
Έσοδα (σε εκατ. ευρώ)	2.128	2.085	1.911	1.765	1.704
Καθαρά Κέρδη (σε εκατ. ευρώ)	155	145	125	112	109

Πωλήσεις από την Περιφέρεια



Πωλήσεις Brand



Οι πωλήσεις του ομίλου στην Ευρώπη το 2008 αφορούσε το 35% των συνολικών πωλήσεων. Το 50% των πωλήσεων αφορούσε το brand United Colors of Benetton(UCB), ενώ αξιόλογα ποσοστά κατέγραψαν και τα brands UCB kids(30%) και Sisley(18%)²¹.

Στην Ελλάδα ο όμιλος έχει να επιδείξει πολύ σημαντικά αποτελέσματα και αποτελεί μια από τις πιο γνωστές μάρκες ενδυμάτων. Σε παγκόσμιο επίπεδο είναι λογικό ότι δεν μπορεί η BSB να ανταγωνιστεί τέτοιου μεγέθους εταιρείες όπως η Benetton και η Zara. Σε εθνικό όμως επίπεδο αποτελεί υπολογίσιμο ανταγωνιστή αυτών των εταιρειών, ιδιαίτερα στο αντικείμενό της που αφορά τα γυναικεία ποιοτικά ενδύματα.

Στη συνέχεια παραθέτουμε συγκριτική αξιολόγηση με τους βασικούς εγχώριους ανταγωνιστές της εταιρείας BSB, με τη μέθοδο των βασικών δεικτών επιτυχίας (key success factors - KSF) και με βαθμολογία 1 – 5 κατά αύξουσα ανταγωνιστική ισχύ.

²¹ Ιστοσελίδα www.benetton.com

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΤΟΙ&ΜΟΙ		BSB		ATTRATTIVO	
		βαθμολογία	στάθμιση	βαθμολογία	στάθμιση	βαθμολογία	στάθμιση
μερίδιο αγοράς	0,25	2	0,50	4	1,00	3	0,75
κανάλια διανομής	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
κύρος	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42
ποιότητα προϊόντων	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
ποικιλία προϊόντων	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
έρευνα - καινοτομία	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
οικονομικοί πόροι	0,05	4	0,20	5	0,25	3	0,15
οικονομική επίδοση	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
συνολική βαθμολογία	1,00		3,16		3,97		3,22

Από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να συμπεράνουμε την δύναμη που έχει η εταιρεία BSB έναντι του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει από δύο πολύ σημαντικές επιχειρήσεις στο χώρο των ενδυμάτων στην Ελλάδα και όχι μόνο. Η κυριαρχία της σε όλους τους δείκτες της ανάλυσης KSF, οφείλεται στην σοβαρή και σκληρή δουλειά των ανθρώπων της εταιρείας.

2.8. Τα Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της BSB(ανάλυση Porter)

Ένα από τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας είναι η συνειδητή απόφαση της διοίκησης να επενδύονται ξανά στην εταιρεία όλα τα κέρδη κάθε χρόνο. Το 2007 η εταιρεία πραγματοποίησε 4 εκατ. ευρώ κέρδη, δόθηκαν 900χιλ.ευρώ μερίσματα στους μετόχους, και τα υπόλοιπα επανεπενδύθηκαν. Στην επανεπένδυση των κερδών οφείλεται και το γεγονός ότι ο δανεισμός της εταιρείας είναι σχεδόν μηδαμινός. Η ασπίδα της BSB απέναντι στον τεράστιο ανταγωνισμό στο γυναικείο ρούχο είναι η αναχρηματοδότηση των δραστηριοτήτων της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δεν επανεπενδύουν τα κέρδη τους με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλες

εξαρτήσεις από δανειακά κεφάλαια και σε περιόδους κρίσης όπως αυτή που βιώνουμε να παθαίνουν κυριολεκτικά ασφυξία από την έλλειψη των απαραίτητων λειτουργικών κεφαλαίων. Η BSB είναι από τις λίγες Ελληνικές εταιρείες που επανεπενδύει τα μερίσματά της, με αποτέλεσμα να μπορεί και σε περίοδο κρίσης να λειτουργεί χωρίς πρόβλημα χρηματοδότησης παρά τη μειωμένη ζήτηση που καταγράφουν παγκοσμίως οι αγορές. Επιπλέον στις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου ο δείκτης είσπραξης των απαιτήσεων είναι 180 ημέρες έναντι 90 στην BSB, και ο δείκτης κυκλικότητας των αποθεμάτων, ενώ στον κλάδο είναι 150 ημέρες, στην BSB είναι 70 ημέρες. Η οικονομική δύναμη των ιδίων κεφαλαίων πρόσθεσε στην εταιρεία και ένα άλλο σημαντικό ατού, στον σκληρό ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει, η BSB απέκτησε νέο ιδιόκτητο κτίριο που στεγάζει όλες τις υπηρεσίες της. Σε μια έκταση 26 στρεμμάτων δημιουργήθηκαν 20.000 τ.μ. στεγασμένης επιφάνειας, όπου στεγάζονται οι διοικητικές υπηρεσίες, τα logistics, το κοπτήριο, ο ποιοτικός έλεγχος κτλ. Η επένδυση ξεπέρασε τα 20 εκατ. ευρώ και ενίσχυσε τις υποδομές αλλά και το εταιρικό προφίλ της εταιρείας, με τη δημιουργία υψηλού design, ιδιόκτητων εγκαταστάσεων.

Η ανάπτυξη της εταιρείας οφείλεται σημαντικά και στο έμπειρο και άριστα καταρτισμένο προσωπικό σε κάθε τομέα δραστηριότητας. Η BSB στηρίζεται σε ανθρώπους που υιοθετούν τη φιλοσοφία της και ενστερνίζονται το όραμά της, εργαζόμενους που με το δυναμισμό, την ευελιξία και τη δημιουργικότητά τους, ο καθένας από τη θέση του, συμβάλλουν σημαντικά στην υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της. Στελέχη, που αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, έχουν φιλοδοξίες και χειρίζονται τα θέματα με τον απαιτούμενο επαγγελματισμό, δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες εξέλιξης σε ένα φιλικό και αξιοκρατικό περιβάλλον.

Στην αγορά ένδυσης που κυριαρχείται από μεγάλες πολυεθνικές οι οποίες δαπανούν τεράστια ποσά για προώθηση και παράγουν τα προϊόντα τους σε χώρες με ελάχιστο εργατικό κόστος, μια ελληνική εταιρεία αναπτύσσεται με όπλο τη μόδα και το καινοτόμο μάρκετινγκ. Ήδη η εταιρεία έχει γίνει ιδιαίτερα γνωστή στο καταναλωτικό κοινό. Σε έρευνα αγοράς η BSB κατέλαβε την τρίτη θέση σε αναγνωρισιμότητα μεταξύ όλων των γυναικείων ρούχων στην Ελλάδα και την πρώτη ανάμεσα στις ελληνικές φίρμες. Η επιτυχία της αυτή γίνεται μεγαλύτερη από τη στιγμή που έχει να αντιμετωπίσει τον σκληρό ανταγωνισμό εγχώριων και διεθνών σημάτων και την είσοδο νέων αλυσίδων στην ελληνική αγορά. Την διάκρισή της αυτή την οφείλει στα ποιοτικά της προϊόντα. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της εταιρείας σε συνδυασμό με τα καταναλωτικά πρότυπα, τα οποία αποδυναμώνουν τα υποκατάστατα χαμηλότερου κόστους και ποιότητας και επιπλέον μειώνουν τη συνδιακύμανση της ζήτησης τους με άλλα συμπληρωματικά προϊόντα, έχουν οδηγήσει την εταιρεία στην κυρίαρχη θέση που κατέχει στην ελληνική αγορά ενδυμάτων.

Βασικό στοιχείο της επιτυχίας της BSB είναι η επένδυση στο σχεδιαστικό τμήμα της εταιρείας καθώς στόχος της είναι να εκφράζει τις τάσεις της μόδας διαθέτοντας ολοκληρωμένες συλλογές ρούχων και αξεσουάρ. Τα ρούχα της εταιρείας επιλέγονται συνειδητά από την Ελληνίδα καταναλώτρια, που θεωρείται από τις πιο «δύσκολες» στην Ευρώπη. Σήμερα οι μεγαλύτερες διεθνείς φίρμες βρίσκονται στη χώρα μας και μάλιστα οι περισσότερες με δικά τους καταστήματα. Μέσα σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι

σημαντική επιτυχία για μια εταιρεία που ξεκίνησε ως μια μικρή βιοτεχνία σήμερα να γνωρίζει διεθνή επέκταση. Η ελληνική ποιοτική μόδα είναι εξαγωγίμο προϊόν αφού οι δύο συλλογές που διαθέτει η εταιρεία, BSB jeans και BSB collection, είναι από τις πλέον υψηλές σε αναγνωρισιμότητα στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις αγορές του εξωτερικού. Επιπλέον σημαντικό προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού απέκτησε η εταιρεία, μέσα από τη δημιουργία μιας πρωτοποριακής κατηγορίας «πράσινων» γυναικείων ρούχων, διαβλέποντας οφέλη από τη διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση για βιολογικά προϊόντα. Η BSB έγινε η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που δημιούργησε και παρέχει μια πλήρη σειρά ρούχων από 100% βιολογικά και φιλικά προς το περιβάλλον υλικά. Η συγκεκριμένη σειρά ρούχων φέρει την ειδική σήμανση «Bio», χρησιμοποιεί πρώτες ύλες (υφάσματα και αξεσουάρ) βιολογικής παραγωγής και είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να μην επιβαρύνει το περιβάλλον, από το αρχικό μέχρι και το τελικό στάδιο παραγωγής των ρούχων. Ως έμπρακτη απόδειξη της αυξημένης οικολογικής της συνείδησης, η BSB, θέλοντας να καταστήσει τα βιολογικά είδη προσιτά σε όλους τους καταναλωτές, απορροφά το επιπλέον κόστος παραγωγής τους και τα διαθέτει σε τιμές παρόμοιες με αυτές των συμβατικών ρούχων. Αυτό της προσδίδει την κυριαρχία της στην ελληνική αγορά και στα βιολογικά ενδύματα.

2.9. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η εταιρεία BSB με συστηματική δουλειά σε όλα τα χρόνια λειτουργίας της, έχει πετύχει να συγκεντρώσει σε σταθερή βάση τους αναγκαίους πόρους για την ανάπτυξη της μέχρι το σημερινό σημείο, αλλά και με σοβαρές παρακαταθήκες για τα επόμενα βήματα της.

- διαθέτει έμπειρα, ικανά και αφοσιωμένα στελέχη σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς της - παραγωγή, πωλήσεις, διοίκηση, χρηματοοικονομική διαχείριση, διεύθυνση καταστημάτων
- δημιουργεί και διατηρεί εκπαιδευμένο και αφοσιωμένο προσωπικό
- διαχειρίζεται με επιτυχία την εφοδιαστική αλυσίδα
- διαθέτει τα αναγκαία κεφάλαια υποστήριξης των επενδύσεων και του κεφαλαίου κίνησης της
- προωθεί την καινοτομία, την έρευνα, το πρωτοποριακό σχέδιο
- προστατεύει και ενισχύει το σήμα και τη φήμη της
- συγκροτείται σε σταθερή και αποτελεσματική οργανωτική δομή

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά οι πόροι της εταιρείας και πραγματοποιείται μια ανάλυση των χαρακτηριστικών των πόρων, όσον αφορά την εκτίμηση, την σπανιότητα, το κόστος και την εκμετάλλευση, καθώς και των κατάλληλων στρατηγικών που πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση σύμφωνα με τα δεδομένα της ανάλυσης:

ΠΟΡΟΙ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΡΩΝ				ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ		
	εκτίμηση	σπανιότητα	κόστος μίμησης	εκμετάλλευση	ανταγωνισμός	επίπτωση σε επίδοση	SWOT
στελέχη	ναι	ναι	όχι	ναι	ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Κανονικό +	+
εργατικό δυναμικό	ναι	όχι	όχι	ναι	ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+
προμήθειες	ναι	όχι	όχι	ναι	ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+
κεφάλαια	ναι	ναι	ναι	ναι	ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό +	+
καινοτομία	ναι	ναι	ναι	ναι	ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Κανονικό +	+
σήμα - φήμη	ναι	ναι	ναι	ναι	ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Κανονικό +	+
οργάνωση	ναι	όχι	όχι	ναι	ανταγωνιστική ισοτιμία	Κανονικό	+

Κεφάλαιο 3^ο

Καθορισμός στόχων και Στρατηγικός Σχεδιασμός

3.1. Καθορισμός στόχων

Οι στόχοι μάρκετινγκ αφορούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να τίθενται σε επίπεδο επιχείρησης, αγορών-στόχων και επιμέρους δραστηριοτήτων/ προϊόντων/ υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T.

3.1.1. Οικονομικοί στόχοι

Σύμφωνα με το 3ετές πλάνο ανάπτυξης, η εταιρεία στοχεύει το 2012 οι εξαγωγές της να καλύπτουν το 35% του κύκλου εργασιών της, από 22% το 2008. Αυτό σημαίνει ότι θα αυξάνεται από το 2009 έως το 2012 με ρυθμό 10% τουλάχιστον ετησίως. Επιπλέον μετά την ενοποίηση της εταιρείας με την θυγατρική Lynne σε ποσοστό 56%, είναι εφικτός ο στόχος της αύξησης των πωλήσεων κατά 15% για το 2010. Η θυγατρική Lynne δραστηριοποιείται και αυτή στον κλάδο της ένδυσης αλλά εκτός από το ίδιο μάρκαζμεντ, οι δύο εταιρείες έχουν διαφορετικό δημιουργικό τμήμα και ξεχωριστό δίκτυο.

Η ανάπτυξη της BSB περνά υποχρεωτικά μέσα από τις διεθνείς αγορές, γι' αυτό η επέκτασή της σε νέες αγορές αποτελεί πρωταρχικό της στόχο. Στην Ελλάδα υπάρχει περιθώριο η εταιρεία να δημιουργήσει άλλα 5-10 καταστήματα σε κάποιες πόλεις όπου δεν έχει ακόμη παρουσία, αλλά η μεγάλη προσοχή της εταιρείας εστιάζεται σε αγορές του εξωτερικού. Συγκεκριμένα στόχο επέκτασης της εταιρείας αποτελεί η αγορά της Μέσης Ανατολής αλλά και αυτή της Δυτικής Ευρώπης. Τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό για να υπάρχει επιτυχία πρέπει να πραγματοποιείται γρήγορη ανακύκλωση των προϊόντων, που σημαίνει ότι πρέπει κάθε δύο μήνες να δημιουργούνται νέα προϊόντα στα καταστήματα αλλά και να διατηρηθεί η σωστή εφοδιαστική αλυσίδα που έχει η εταιρεία ως σήμερα. Παράλληλο στόχο της εταιρείας αποτελεί και η ενίσχυση της λιανικής μέσα από την αύξηση των ιδιόκτητων καταστημάτων. Η εταιρεία σήμερα εξάγει τα προϊόντα της σε Γαλλία, Γερμανία, Ολλανδία, Ελβετία, Βέλγιο, Μάλτα και Αλβανία. Οι τιμολογήσεις από το εξωτερικό αντιπροσωπεύουν το 27% των συνολικών πωλήσεων σήμερα, κάτι που η εταιρεία στοχεύει να αυξήσει σε 35% τα επόμενα 3 χρόνια.

Η σημαντικότερη αύξηση στον κύκλο εργασιών της εταιρείας την τελευταία πενταετία την έχει οδηγήσει στην κορυφή του κλάδου ενδυμάτων στην χώρα μας. Στόχος είναι η συνέχιση της ανοδικής πορείας του κύκλου εργασιών, ώστε μέσα στα επόμενα πέντε έτη να διπλασιαστεί, φτάνοντας στα 100εκ.€. Παράλληλα, οι επενδύσεις της BSB οι οποίες αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσό, θα πρέπει ανάλογα να διπλασιασθούν, αγγίζοντας τα 20εκ.€. Η επίτευξη των παραπάνω στόχων θα οδηγήσει και στο διπλασιασμό των καθαρών κερδών της εταιρείας. Επιπλέον οι εξαγωγές της εταιρείας ξεπέρασαν το 20% του ετήσιου κύκλου εργασιών, το 2008 και σίγουρα αποτελεί στόχο της εταιρείας η αύξηση του ποσοστού αυτού σε 50% την επόμενη πενταετία. Όλα τα παραπάνω θα ενισχύσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η εταιρεία τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

3.1.2. Στόχοι Μάρκετινγκ

Η ανάπτυξη των δικτύων διανομής των προϊόντων της εταιρείας αποτελεί, έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους της για την επόμενη τριετία. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί με ιδιόκτητα καταστήματα και με καταστήματα franchising καθώς και με corners σε καλά καταστήματα μεγάλων πόλεων της Ελλάδας αλλά και του εξωτερικού.

Η βελτίωση των επικοινωνιακών μέσων της εταιρείας με το καταναλωτικό της κοινό. Άμεσος στόχος της εταιρείας είναι η διαμόρφωση ενός πιο ελκυστικού δικτυακού τόπου, με δυνατότητες προώθησης προϊόντων στα συνεργαζόμενα καταστήματα αρχικά και στη συνέχεια και στο ευρύτερο κοινό. Αυτό θα δώσει τη δυνατότητα προσέλκυσης μιας νέας κατηγορίας πελατών, αυξάνοντας τις πωλήσεις της εταιρείας μέσα από τα κίνητρα της καλύτερης τιμής για αγορές μέσω του δικτυακού της τόπου.

Η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της εταιρείας με νέα σήματα (χαμηλού κόστους και αξεσουάρ) τα οποία στοχεύουν σε γυναίκες νεαρής ηλικίας με χαμηλό εισόδημα, με σκοπό την διεύρυνση του πελατολογίου της εταιρείας. Επιπλέον λόγω της κακής οικονομικής συγκυρίας εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά είναι επιτακτική η ανάγκη παροχής επώνυμων προϊόντων σε προσιτές τιμές για την διατήρηση ή ακόμα και ενίσχυση των πωλήσεων της εταιρείας. Η δημιουργία των βιολογικών προϊόντων και η πώλησή τους σε προσιτές τιμές, λόγω ενσωμάτωσης του υψηλότερου κόστους στα αποτελέσματα της εταιρείας, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς σ' αυτή την κατεύθυνση. Η προώθηση των βιολογικών προϊόντων θα ενισχύσει την εικόνα της εταιρείας, τόσο στην εσωτερική αγορά αλλά κυρίως στις αγορές στόχους του εξωτερικού.

Βασικός επικοινωνιακός στόχος είναι και η αύξηση της αναγνωρισιμότητας των βιολογικών ρούχων που μπορεί να επιτευχθεί παρουσιάζοντας τα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες, και τα συγκριτικά πλεονεκτήματά τους. Επιπλέον στόχο αποτελεί η ενημέρωση των καταναλωτών για την ωφελιμότητα που παρέχει στην υγεία τους η χρήση βιολογικών προϊόντων. Τέλος, η διαφοροποίηση των βιολογικών ρούχων της εταιρείας από τον ανταγωνισμό, η διαμόρφωση θετικής στάσης γι' αυτά και το χτίσιμο μιας αντιπροσωπευτικής εικόνας του προϊόντος η οποία θα υποβοηθείται και από μια συνολικά θετική εικόνα της εταιρείας, θεωρούνται απαραίτητοι επικοινωνιακοί στόχοι.

3.1.3. Άλλοι Στόχοι

Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας είναι ένας διαρκής στόχος της δεδομένου ότι οι άνθρωποι που απαρτίζουν την εταιρεία αποτελούν και την ραχοκοκαλιά της. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο στοιχείο όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης γι' αυτό και η συνεχής εκπαίδευσή του αποτελεί κύριο στόχο για κάθε επιχείρηση.

Σημαντικός επίσης στόχος για την εταιρεία είναι η ενίσχυση του σχεδιαστικού και παραγωγικού της δυναμικού ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις του απαιτητικού καταναλωτικού κοινού που στοχεύει. Επιπλέον είναι σημαντικό να αναβαθμισθεί το περιβάλλον «αγοραστικής φιλοξενίας και ευδαιμονίας» στα καταστήματα της εταιρείας και να υποστηριχθεί με συγκεκριμένες ενέργειες η προώθηση του φιλικού στο περιβάλλον ρούχου(βιολογικά προϊόντα).

3.2. Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός στόχος της εταιρείας είναι η αναρρίχηση της στην πρώτη θέση του κλάδου στην εγχώρια αγορά, θέση που αρμόζει στην ποιότητα των προϊόντων της και στην οργάνωσή της, καθώς και η επέκτασή της σε περισσότερες όμορες αγορές και στις δύσκολες αγορές της Δυτικής Ευρώπης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας το δρόμο της:

- βραχυπρόθεσμης ενίσχυσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας
- μεσοπρόθεσμης μεγέθυνσης του μεριδίου αγοράς, κάτι που μπορεί να συμβεί σε ορίζοντα 3 ετών
- μακροπρόθεσμης κατάκτησης της ηγετικής θέσης στον κλάδο, που μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ορίζοντα 5 ετών.

Η στρατηγική της BSB ξεδιπλώνεται στις πτυχές του ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου που παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω:

1. Απαιτείται η επιπλέον ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας, με ταυτόχρονο εξορθολογισμό του κόστους παραγωγής, με την εγκατάσταση και λειτουργία νέας γραμμής παραγωγής σε νέες βάσεις τεχνολογικής αυτοματοποίησης, προκειμένου να καλυφθεί με πληρότητα το πρόγραμμα αυξημένων παραγγελιών στο πλαίσιο της μεγέθυνσης της εταιρείας.

2. Πρέπει να συνεχιστεί και σε κάποιους τομείς να ενισχυθεί το σύστημα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας με την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας και σύγχρονων τεχνολογιών στις αποθήκες και στις ροές πρώτων υλών και προϊόντων, προκειμένου η εταιρεία να ανταποκριθεί στην αύξηση του όγκου και της ταχύτητας των ροών και να μειώσει το κόστος ανά μονάδα παραγωγής.

3. Πρέπει να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο το δίκτυο διανομής της εταιρείας, και συγκεκριμένα το δίκτυο :

A) της λιανικής με νέα καταστήματα είτε της εταιρίας είτε συνεργασίας franchising σε 5 επιπλέον περιοχές της χώρας

B) της χονδρικής με corners σε επιλεγμένα καταστήματα 10 τουλάχιστον μεγάλων πόλεων της χώρας

4. Απαιτείται η ενίσχυση του ερευνητικού και σχεδιαστικού δυναμικού της εταιρείας με νέες τεχνολογίες και πρωτοπόρους σχεδιαστές, προκειμένου να διατηρηθεί η εταιρεία στην κορυφή της καινοτομίας, αλλά και της προώθησης του φιλικού στο περιβάλλον ρούχου, μέσω των βιολογικών προϊόντων που πρώτη έχει προωθήσει στην Ελληνική αγορά.

5. Λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού που παρουσιάζει η αγορά του γυναικείου ενδύματος στη χώρα μας, θεωρείται απαραίτητο να διευρυνθεί ακόμη περισσότερο η γκάμα των προϊόντων της εταιρείας. Αυτό μπορεί να συμβεί:

A) με τη δημιουργία ξεχωριστού σήματος (κολεξιόν) χαμηλού κόστους

B) με την εντατικοποίηση της δραστηριότητας στον υποκλάδο των γυναικείων αξεσουάρ (τσάντες, ζώνες, μαντήλια και φουλάρια)

Γ) με την δημιουργία ειδικού τμήματος που θα ασχολείται αποκλειστικά με την προώθηση των βιολογικών ρούχων ώστε αυτά να έχουν την απήχηση που τους αξίζει στην Ελληνική αγορά

6. Πρέπει να ενισχυθεί η αναγνωρισιμότητα των σημάτων της εταιρείας με πρόσθετη διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες και πελατειακή κάρτα παροχής εκπτώσεων σε δεδομένο όγκο αγορών.

7. Η αξιοποίηση όλων των πτυχών του σχεδιασμού μας μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της ανταγωνιστικής τιμολόγησης των προϊόντων που θα προωθεί τους στόχους κατάκτησης μεριδίου αγοράς

8. Ο νέος σχεδιασμός των πρώτων καταστημάτων της εταιρείας και η εντατική εκπαίδευση των στελεχών και των πωλητών ώστε να αναβαθμισθεί το περιβάλλον «αγοραστικής φιλοξενίας και ευδαιμονίας» σε αυτά.

9. Η προώθηση της επέκτασης σε αγορές χωρών με ασφαλείς προοπτικές ανάπτυξης, σύμφωνα με την επιλογή :

A) συνεργασιών διεθνούς franchising στο Μπαχρέιν και στη Ρωσία

B) συνεργασιών αντιπροσώπευσης με δυναμικές αλυσίδες λιανικής ενδυμάτων σε Ευρωπαϊκές και Ασιατικές χώρες που δεν υπάρχει ως τώρα η ανάλογη διείσδυση.

10. Η χρηματοδότηση της ανάπτυξης της εταιρείας μπορεί να πραγματοποιηθεί:

A) με την ανάπτυξη του συνεργατικού δικτύου franchising

B) με την αξιοποίηση της θετικής εκτίμησης της πιστοληπτικής ικανότητας της εταιρείας από το πιστωτικό σύστημα

- Γ) με την συνεχή επανεπένδυση των κερδών της εταιρείας σε καλά σχεδιασμένες επενδυτικές προτάσεις
- Δ) με την είσοδο της εταιρείας στην κεφαλαιαγορά στο τέλος του κύκλου ανάπτυξης, με αποτέλεσμα την εισροή νέων επιχειρηματικών κεφαλαίων από επενδυτές που θα ενστερνιστούν το όραμα και θα συμπορευθούν μαζί με την εταιρεία στα εύκολα και στα δύσκολα

Η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου της BSB μπορεί να επιτευχθεί με ευέλικτη προσαρμογή των δομών, λειτουργιών και διαδικασιών στο νέο διευρυμένο χώρο δραστηριοτήτων της εταιρείας καθώς και με διαρκή έλεγχο των επιδόσεων και των κινδύνων και με ετοιμότητα αναπροσαρμογών του σχεδίου στο ρευστό περιβάλλον, χωρίς να χάνεται ο τελικός στόχος.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο πλέον κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός είναι αυτός που αναδεικνύει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, περιορίζει ή διορθώνει τα αδύνατα σημεία, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και εξουδετερώνει τις απειλές. Η ανάλυση των παραπάνω δίνει την δυνατότητα στα στελέχη της εταιρείας να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές. Αυτό προϋποθέτει δημιουργική σκέψη και καινοτόμες ιδέες ώστε να βρεθούν μπροστά από τον ανταγωνισμό, που είναι σίγουρο ότι εφαρμόζει τις ίδιες τεχνικές ανάλυσης.

3.3. Στρατηγική μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ σχετίζεται με τις ενέργειες που θα γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ του οργανισμού. Η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η BSB πρέπει να υλοποιεί τους στόχους που έχουν τεθεί προηγουμένα. Βάσει του μοντέλου της μήτρας πλαισίου αγοράς-προϊόντος, το οποίο αναπτύχθηκε από τον I. Ansoff, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ευκαιριών ανάπτυξης²² :

Α) Η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά όπου η επιχείρηση θέλει να πετύχει αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της στην ήδη υπάρχουσα αγορά και έτσι να αποκτήσει ένα μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Β) Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς όπου η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της σε νέες αγορές κυρίως μέσω νέων δικτύων διανομής, ή μέσω νέων γεωγραφικών περιοχών (στρατηγική διεθνοποίησης) ή μέσω προσέλκυσης νέων πελατών.

Γ) Στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος, με την οποία η εταιρεία αναπτύσσει κάποιο νέο προ, με την ανάπτυξη νέων ή διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών και ποιοτήτων του προϊόντος.

Δ) Στρατηγική διαφοροποίησης, όπου η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει πως μπορεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα σε νέες αγορές. Η στρατηγική της διαφοροποίησης εστιάζεται στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που είναι μοναδικά και δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές. Συνήθως είναι

²² Πασχαλούδης Δημήτριος: «Αρχές Μάρκετινγκ» Το μοντέλο του Ansoff σελ 67

υψηλής ποιότητας και απευθύνονται σε καταναλωτικό κοινό που έχει τη δυνατότητα και είναι διατεθειμένο να καταβάλει επιπλέον χρήματα για να τα αποκτήσει. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα. Ο παράγων κόστος ίσως δεν είναι τόσο σημαντικός αλλά δεν αγνοείται. Όπου υπάρχουν περιθώρια μείωσης του κόστους, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία όχι όμως σε βάρος της ποιότητας.

Η BSB πρέπει να ακολουθήσει ένα συνδυασμό στρατηγικών μάρκετινγκ όπως αυτές παρουσιάζονται παραπάνω. Συγκεκριμένα η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς είναι η ενδεδειγμένη για την επέκταση της εταιρείας σε νέες αγορές κυρίως του εξωτερικού όπου σύμφωνα με τον στρατηγικό της σχεδιασμό επιθυμεί να αναπτυχθεί. Επιπλέον η στρατηγική διαφοροποίησης είναι κατάλληλη για την προώθηση των βιολογικών της ρούχων τόσο στη χώρα μας, όσο και σε αγορές του εξωτερικού. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η στρατηγική της BSB εντάσσεται στο όραμα του «εθνικού πρωταθλητή», με πίστη στις ικανότητές και στις προοπτικές της εταιρείας. Αποτελεί μια στρατηγική ηγετικής μεγέθυνσης που μέσα από τον άρτιο σχεδιασμό μάρκετινγκ μπορεί να πετύχει την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς, με ολόπλευρη κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών και αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινήσεων των ανταγωνιστών. Στο κέντρο αυτής της στρατηγικής μάρκετινγκ, βρίσκεται η εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού, για τη διασφάλιση της διαχρονικής αφοσίωσης της στα προϊόντα της εταιρείας.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Boston Consulting Group (B.C.G) που λαμβάνει υπόψη το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο της αγοράς που έχει η επιχείρηση σε σχέση με το μεγαλύτερο ανταγωνιστή της, τα προϊόντα της BSB ταξινομούνται στο ανάλογο υψηλότερο τεταρτημόριο της μήτρας του μοντέλου, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα

ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

		ΥΨΗΛΟ	ΧΑΜΗΛΟ
ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΥΨΗΛΟΣ	ΑΣΤΕΡΙΑ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΑ
	ΧΑΜΗΛΟΣ	ΑΓΕΛΑΔΕΣ (ΧΡΥΣΩΡΥΧΕΙΑ)	ΣΚΥΛΟΙ (ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΑ)

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, τα προϊόντα της εταιρείας τοποθετούνται στη θέση ΑΣΤΕΡΙΑ λόγω του έντονου ρυθμού ανάπτυξής τους και του μεγάλου μεριδίου αγοράς που κατέχουν. Τα ΑΣΤΕΡΙΑ σύμφωνα με το μοντέλο B.C.G είναι προϊόντα που μπορούν να εξελιχθούν σε ΑΓΕΛΑΔΕΣ (ΧΡΥΣΩΡΥΧΕΙΑ) για την επιχείρηση, τα οποία είναι προϊόντα που παρουσιάζουν μεγάλη σταθερότητα αλλά χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης(στάδιο ωρίμανσης). Επιπλέον στη θέση ΣΚΥΛΟΙ(ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΑ) τοποθετούνται τα προϊόντα που βρίσκονται στο στάδιο της παρακμής, ενώ στη θέση ΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΑ βρίσκονται τα προϊόντα που είναι νεοεισερχόμενα στην αγορά και κανείς δεν μπορεί να

ξέρει την πορεία που θα διαγράψουν²³. Για την BSB τέτοια προϊόντα είναι τα βιολογικά της ρούχα.

Για την ορθή εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ της εταιρείας καθοριστικό παράγοντα αποτελεί ο προσδιορισμός της αγοράς στόχου. Η BSB όπως ήδη έχει αναφερθεί στην ανάλυση της αγοράς διαθέτει μια βαθιά γνώση του κοινού της μέσα από διαρκείς έρευνες αγοράς, γι' αυτό δημιουργεί και προωθεί κολεξιόν, με ιδιαίτερη στόχευση στην καθημερινή ποιοτική ένδυση των γυναικών ηλικίας 18 – 40 ετών.

²³ Πασχαλούδης Δημήτριος: «Αρχές Μάρκετινγκ» Η μήτρα ανάπτυξης της BCG, σελ 73

Κεφάλαιο 4^ο

Πρακτικές και Πολιτικές Μάρκετινγκ

4.1. Πολιτική Προϊόντος

Οι δύο συλλογές προϊόντων που διαθέτει η εταιρεία, οι BSB jeans και BSB collection είναι από τις πλέον υψηλές σε αναγνωρισιμότητα στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον το σήμα της BSB είναι πλέον αναγνωρίσιμο και σε πολλές χώρες του εξωτερικού. Ο κύριος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι ότι η εταιρεία δίνει έμφαση στη μόδα που οι σχεδιαστές της πετυχαίνουν να πιάνουν τις νέες τάσεις της και να είναι πάντοτε επίκαιροι. Ένα άλλο βασικό στοιχείο είναι το κομμάτι της ποιότητας, όπου η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα πλήρες σύστημα ποιοτικού ελέγχου σε όλα τα στάδια παραγωγής. Η BSB έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα και δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση του πελάτη είτε πρόκειται για τον πελάτη χονδρικής (franchisee) είτε για τον τελικό καταναλωτή.

Το 60% των προϊόντων της εταιρείας παράγονται στην Ελλάδα και το υπόλοιπο σε μονάδες του εξωτερικού, όπως της Τουρκίας, των Βαλκανίων και της Κίνας, λόγω χαμηλότερου εργατικού κόστους²⁴. Ένας ακόμη λόγος που η παραγωγή γίνεται και στο εξωτερικό είναι ότι δεν προλαβαίνει η εταιρεία, από άποψη χρόνου, να παράγει το σύνολο των προϊόντων της στη χώρα μας. Στους άμεσους στόχους της εταιρείας είναι και η δημιουργία νέου σήματος για κολεξιόν χαμηλότερου κόστους, με κομψές σχεδιαστικές λύσεις, με πελατειακό στόχο τα χαμηλότερα εισοδήματα των μεσαίων στρωμάτων.

Η BSB έχει εισέλθει δυναμικά και στον χώρο των συμπληρωματικών αγορών του ρούχου, καθώς την τελευταία δεκαετία κινείται με επιτυχία στον τομέα των αξεσουάρ και των υποδημάτων, ενώ έχει διεισδύσει στην αγορά εσωρούχων και μαγιό, δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο ενδυματολογικό προφίλ. Επιπλέον το 2007, σε συνεργασία με την εταιρεία AMVIS, λάνσαρε μια πρωτοποριακή σειρά γυαλιών ηλίου και οράσεως.

Από τις αρχές του 2008 η BSB είναι η πρώτη εταιρεία που λανσάρει μια νέα σειρά οικολογικών και φιλικών στο περιβάλλον προϊόντων από 100% οργανικό βαμβάκι. Από το αρχικό μέχρι και το τελικό στάδιο παραγωγής, η συγκεκριμένη

²⁴ Περιοδικό «Οικονομία», Συνέντευξη του κ. Β. Μπιθαρά ιδιοκτήτη της BSB στον Ν. Χρυσικόπουλο

σειρά ρούχων έχει σχεδιαστεί έχοντας έναν και μοναδικό στόχο: να μην επιβαρύνει το περιβάλλον. Η πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται για την παραγωγή των συγκεκριμένων ρούχων είναι οργανικά (φυσικά) καλλιεργούμενο βαμβάκι. Οι μέθοδοι καλλιέργειας και επεξεργασίας του είναι φιλικές προς το περιβάλλον π.χ. χρήση βαμβακιού σε φυσικά -γήινα- χρώματα, χρήση «οικολογικών» βαφών, κ.λπ. Οι χώρες παραγωγής των πρώτων υλών είναι η Ινδία, το Πακιστάν, η Τουρκία και η Ελλάδα. Το κόστος παραγωγής του οργανικά καλλιεργούμενου βαμβακιού είναι σημαντικά μεγαλύτερο από το συμβατικά καλλιεργούμενο βαμβάκι. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη παραγωγή είναι πολύ περιορισμένη - λιγότερο από το 5% της συνολικής παραγωγής βαμβακιού. Η BSB προμηθεύεται τέτοιου είδους πρώτες ύλες μόνο από πιστοποιημένους προμηθευτές με αποδεδειγμένες πρακτικές και τεχνογνωσία στο συγκεκριμένο τομέα, κατά αποκλειστικότητα. Η BSB με την πρωτοποριακή αυτή σειρά με την ένδειξη «βιο», στοχεύει στον καταναλωτή που επιθυμεί να επιδείξει την οικολογική του συνείδηση στην πράξη, συμβάλλοντας έτσι στη διασφάλιση ενός καλύτερου αύριο για τον πλανήτη μας.

4.2. Τιμολογική πολιτική

Η τιμολογική πολιτική της εταιρείας είναι ευέλικτη, πάντα σε στενή παρακολούθηση των συνθηκών της αγοράς και της πολιτικής του ανταγωνισμού, χτίζεται στο «όνομα» της εταιρίας και ακολουθεί την αρχή «η ποιότητα έχει την τιμή της». Τα βασικά στοιχεία αυτής της πολιτικής είναι τα ακόλουθα:

- A)** Στους συνεργάτες της η εταιρεία προτείνει τιμές λιανικής.
- B)** Στις περιόδους εκπτώσεων η BSB ακολουθεί συντηρητική πολιτική (έκπτωση μέχρι 30%).
- C)** Στο τέλος κάθε σαιζόν οργανώνει δεκαπενθήμερο προσφορών στο κατάλοιπο αποθεμάτων, με σχετική πρόβλεψη στις αρχικές τιμές των εμπορευμάτων.
- D)** Στους πελάτες που χρησιμοποιούν πιστωτικές κάρτες προσφέρει μέχρι 6 άτοκες δόσεις, ανάλογα με το ύψος των αγορών.
- E)** Στον άμεσο σχεδιασμό της εταιρείας είναι και η έκδοση πελατειακής κάρτας παροχής εκπτώσεων σε δεδομένο όγκο αγορών.

4.3. Πολιτική Διανομής

Η BSB έχει επενδύσει σημαντικά στο κομμάτι της διανομής εντός και εκτός Ελλάδος, αναπτύσσοντας ένα ιδιαίτερα οργανωμένο δίκτυο που αριθμεί πλέον 102 ομώνυμα καταστήματα BSB και BSB points αποκλειστικής διάθεσης (franchise, υποκαταστήματα & shops in shop). Ο μεγαλύτερος αριθμός των ομώνυμων καταστημάτων λειτουργεί με το σύστημα του franchising, το οποίο παρουσιάζει ραγδαία εξέλιξη τα τελευταία χρόνια. Κάθε κατάστημα που φέρει την επωνυμία της εταιρείας πληροί όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές που είναι άμεσα συνυφασμένες με τη εύστοχη επιλογή του σημείου πώλησης και των κατάλληλων συνεργατών.

Στο σύνολο των καταστημάτων BSB ανήκει και ένα παράλληλο, εναλλακτικό δίκτυο το οποίο φέρει την επωνυμία BSB points και αναπτύσσεται με τη μέθοδο του franchising, μέσα όμως από συγκεκριμένες προδιαγραφές που το διαφοροποιούν από το υπάρχον δίκτυο της εταιρείας. Εξίσου διευρυμένο παρουσιάζεται και το δίκτυο διανομής της εταιρείας με συνεργαζόμενα καταστήματα λιανικής που ξεπερνούν τον αριθμό των 300 στις σημαντικότερες πόλεις της Ελλάδος. Η επιλογή τους γίνεται με αυστηρά κριτήρια, βάσει της θέσης του καταστήματος και της αγοραστικής δύναμης που διαθέτει ο εκάστοτε πελάτης ή δυνητικός πελάτης. Το συγκεκριμένο κανάλι διανομής αναπτύσσεται πλέον δυναμικά και στο εξωτερικό, στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης που έχει χαράξει η BSB με στόχο τη διεύθυνση και ένταξη της μάρκας στις ξένες αγορές. Προτεραιότητα της εταιρείας είναι η ισχυροποίηση του δικτύου στις αγορές όπου δραστηριοποιείτε και η εξέταση της σταδιακής εισόδου και σε άλλες πιο ώριμες αγορές όπως η Γαλλία, η Ιταλία, η Γερμανία, η Ολλανδία, το Βέλγιο και η Ιρλανδία.

Η εταιρεία επεκτείνεται με έναν ιδιόμορφο τρόπο franchising: δεν έχει entry fees(δικαίωμα εισόδου), ούτε royalties(ποσοστά επί των πωλήσεων) και απαιτούνται ελάχιστα έξοδα διαφήμισης για τον δικαιούχο, περίπου μισό τοις εκατό επί των πωλήσεων του. Οι μόνες προϋποθέσεις είναι ότι η εταιρεία έχει τον πρώτο και τελευταίο λόγο για την περιοχή που θα εισέλθει, επιλέγει η ίδια το ακίνητο που θα στεγαστεί το κατάστημα και καθορίζει τις προδιαγραφές του. Ο δικαιούχος για το μόνο που δεσμεύεται είναι να αγοράζει αποκλειστικά από την BSB.

Η διεύθυνση της εφοδιαστικής αλυσίδας του ομίλου αναβαθμίστηκε πρόσφατα, δίνοντας έναν νέο προσανατολισμό στο τελικό customer's service. Στόχος, άλλωστε, σε μια αλυσίδα που ασχολείται με το έντονα ανταγωνιστικό προϊόν του γυναικείου ρούχου, είναι να κρατά τον πελάτη ευχαριστημένο, κάτι που απαιτεί την λειτουργία μιας ισχυρής αλυσίδας εφοδιασμού. Η εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας λειτουργεί ως εξής: Κάθε σαιζόν παρουσιάζονται 2 συλλογές που καλύπτουν είδη από βραχιόλια, καλλυντικά και γυαλιά ηλίου μέχρι βραδινά φορέματα. Τα είδη αυτά είναι οργανωμένα σε περίπου 30 τύπους εμπορεύματος (καταλόγους) που απαρτίζονται από υποκαταλόγους. Η εταιρεία προγραμματίζει τη ροή υλικού με βάση τον προϋπολογισμό πωλήσεων για κάθε κατάλογο, υποκατάλογο, τύπο υφάσματος κ.λπ. Ανάλογα με τον προγραμματισμένο χρόνο εισαγωγής στην αγορά και τον αναμενόμενο χρόνο ζωής του κάθε υποκαταλόγου στο ράφι καθορίζεται το εφικτό παραγωγής/αγοράς του κάθε «οδηγού» που θα αποτελέσει μέρος της συλλογής της σαιζόν. Η εκτέλεση της ροής διεκπεραιώνεται με τη βοήθεια του ERP NAVISION (Microsoft), ενώ η ροή εντός της εταιρείας με το σύστημα διαχείρισης αποθηκών Logistics Vision (Mantis)²⁵. Ας σημειωθεί ότι η BSB τροφοδοτεί εκατοντάδες σημεία πώλησης, εντός και εκτός Ελλάδος, για κάθε ένα από τα οποία υπάρχουν καθορισμένοι χρόνοι και συχνότητες τροφοδοσίας.

Όσον αφορά στις εισροές χαρακτηριστικό είναι, ότι έχει υπάρξει σαφής στροφή στη χρήση εξωτερικών συνεργείων και μάλιστα στις χώρες της Βαλκανικής που δεν ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το αποτέλεσμα αυτής της

²⁵ Περιοδικό «Οικονομία», Συνέντευξη του κ. Β. Μπίκου υπεύθυνου εφοδιαστικής αλυσίδας της BSB στον Ν. Χρυσικόπουλο

διαφοροποίησης στον παραδοσιακό τρόπο εγχώριας παραγωγής δημιούργησε καινούργια μοντέλα εφοδιαστικής αλυσίδας με νέο, χαμηλότερο, κοστολόγιο αλλά και καινούργιες προκλήσεις σε επίπεδο σχεδιασμού, τόσο της συλλογής, όσο και των εσωτερικών διαδικασιών προγραμματισμού ροής των προϊόντων και εμπορευμάτων. Επίσης, η εταιρεία αρχίζει να μειώνει την εξάρτησή της από χώρες όπως Κίνα και Ινδία για εμπορεύματα -που απαιτείται, λόγω τάσεων μόδας, μια πολιτική Just-In-Time σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής. Αυτή τη στιγμή η εταιρεία συντηρεί 36 διαφορετικά μοντέλα εφοδιασμού με 221 δυνατούς συνδυασμούς ορίζοντα προγραμματισμού. Με ένα μέσο αριθμό κωδικών της τάξης των 1200 τη σαιζόν, ο προγραμματισμός και συντονισμός της ροής του υλικού απαιτεί ειδικά εργαλεία για εξαιρετικά γρήγορες και κατά το δυνατόν ακριβέστερες προβλέψεις ροής υλικού και εμπορεύματος.

Η BSB βασίζεται στην συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση του δικτύου εφοδιασμού, τόσο σε επίπεδο κόστους, όσο και ταχύτητας και αξιοπιστίας τροφοδοσίας. Επενδύει στην τυποποίηση διαδικασιών και συσκευασίας και προωθεί μακροπρόθεσμες συνεργασίες με προμηθευτές, αλλά και εταιρείες μεταφορών ώστε να εξασφαλίζει την ποιότητα υλικού και εμπορεύματος αλλά και το έγκαιρο και συνεχές της τροφοδοσίας του. Η διαδικασία αυτή απαιτεί χρόνο και στοιχεία για συνεχή αξιολόγηση μιας ταχέως μεταλλασσόμενης αγοράς υλών και υπηρεσιών στα παρακάτω επίπεδα:

1. Γεωγραφικός χώρος (απόσταση από Αθήνα, μέσα και χρόνοι μεταφοράς)
2. Σχέση χωρών προέλευσης με την Ε.Ε.
3. Επικοινωνιακό δυναμικό και Χρηματοοικονομική ευρωστία
4. Ποιότητα παραγωγής
5. Ετοιμότητα παραγωγής.

Επιπλέον, η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας παρακολουθεί τους ρυθμούς τροφοδοσίας έναντι των πωλήσεων των εταιρικών και franchise καταστημάτων της, επιτρέποντας τον επαναπροσδιορισμό των στόχων παραγωγών και τροφοδοσίας, προϊόντων σε όλο το δίκτυο διανομής και σε όλη τη διάρκεια, κάθε σαιζόν.

Η διανομή τροφοδοτείται από την κεντρική αποθήκη της εταιρείας, στην οποία τα προϊόντα καταφθάνουν, αποθηκεύονται για ένα σύντομο χρονικό διάστημα και κατόπιν συλλέγονται για κάθε πελάτη με βάση αλγορίθμους προδέσμευσης που εκτελούνται στο Logistics Vision. Για τη διανομή χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός εταιρικού στόλου, αλλά και συμβεβλημένων μεταφορικών με εγγυημένο χρόνο παραδόσεων. Τα αποθέματα των υποκαταστημάτων και των franchisee τελούν υπό επιτήρηση από τα κεντρικά όσον αφορά τον ρυθμό πώλησης και το επίπεδο των αποθεμάτων του κάθε καταστήματος. Παρόλα αυτά όμως, κάθε κατάστημα έχει τους δικούς του στόχους, βάζει παραγγελίες με βάση τη δική του αίσθηση ζήτησης της πελατειακής του βάσης και είναι υπεύθυνο για την ομαλή ροή εμπορεύματος προς και από την αποθήκη του.

Το μυστικό της επιτυχίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, εάν κανείς μπορεί να μιλήσει για κάτι τέτοιο σε μια εποχή υπερεπικοινωνίας, είναι η ταχύτητα με την οποία ο κάθε «οδηγός» περνάει από τη σύλληψη στην πώληση. Ας σημειωθεί εδώ ότι η διάσταση της ταχύτητας μπορεί μεν να είναι καταλυτική αλλά προϋποθέτει:

- τον εξαιρετικό προγραμματισμό με βάση το σωστό «διάβασμα» της αγοράς
- την αποδοτική στρατηγική προώθησης
- το συνεχώς μειούμενο κοστολόγιο υπηρεσιών και εμπορευμάτων
- καμία θυσία της ποιότητας του τελικού προϊόντος.

Τέλος όσον αφορά την έννοια του ρυθμού της διανομής, ένας οίκος μόδας σε αντίθεση π.χ. με μια αλυσίδα supermarket, είναι συνεχώς σε μια κατάσταση product launch και μάλιστα σε υψηλή ένταση. Έτσι replenishment (ή αλλιώς επαναληπτικότητα τροφοδοσίας) αντιμετωπίζει σε σχετικά μικρή κλίμακα λόγω της υψηλής εποχικότητας των ειδών της εταιρίας.

4.4. Πολιτική Προώθησης

Οι ολοκληρωμένες καμπάνιες (τηλεόραση, ραδιόφωνο, έντυπος τύπος, διαδίκτυο) οι οποίες βασίζονται σε σχετικό με την ομάδα-στόχο περιεχόμενο είναι σήμερα το ζητούμενο για κάθε επιχείρηση που θέλει να πετύχει το βέλτιστο τρόπο προβολής, μέσα από ένα συνδυασμό καταχωρίσεων και online διαφημίσεων. Σύμφωνα με την έρευνα «Simultaneous Media Survey» της BIGresearch, το 65% των θεατών παρακολουθούν τηλεοπτικά προγράμματα διαβάζοντας ταυτόχρονα, ενώ το 51% των ακροατών ακούει ραδιόφωνο ενώ διαβάζει εφημερίδα.

Η επικοινωνία της εταιρίας βασίζεται σε συγκεκριμένη στρατηγική και εκτελείται με συνέπεια. Η BSB είναι ο μεγαλύτερος διαφημιζόμενος του κλάδου ένδυσης στην Ελλάδα. Τα κυριότερα μέσα που χρησιμοποιεί είναι ο περιοδικός τύπος και η υπαίθρια διαφήμιση. Με ιδιαίτερη ευαισθησία στα κοινωνικά θέματα, επιλέγει χορηγίες που αρμόζουν στο προφίλ της και τις επικοινωνεί διακριτικά. Πέρα από την κλασική διαφήμιση, η BSB επικοινωνεί με το κοινό της μέσα από το ίδιο το ρούχο, τα καταστήματά της (βιτρίνα, εσωτερική διακόσμηση, πείρα αγοράς κ.τ.λ.), την ιστοσελίδα της και τους καταλόγους που κυκλοφορεί δύο φορές το χρόνο. Η εμπειρία αυτής της επαφής με τον τελικό καταναλωτή είναι που δημιουργεί μια σχέση μοναδική, που δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό.

Η εταιρεία προτίθεται να ακολουθήσει ένα επιθετικό και ταυτόχρονα δημιουργικό σχέδιο προωθητικών ενεργειών, με κύριους στόχους:

- Α) Την εξάπλωση της αναγνωρισιμότητας των σημάτων της και σε νέες χώρες που αποτελούν στόχο επέκτασης των δραστηριοτήτων της.
- Β) Την επικέντρωση σε ομάδες καταναλωτών με ισχυρή την επιρροή της διαφήμισης στη διαμόρφωση των τελικών καταναλωτικών τους προτιμήσεων.
- Γ) Την δημιουργία ισχυρού καταναλωτικού ρεύματος στην αγορά των βιολογικών της ρούχων.

Για την εφαρμογή αυτού του επιθετικού σχεδίου η εταιρεία πρέπει να λάβει υπόψη ότι οι περισσότερες γυναίκες ηλικίας 18-40 ετών διαβάζουν εφημερίδες, ακούν ραδιόφωνο, βλέπουν τηλεόραση, ανταποκρίνονται θετικά στο direct mail και –εσχάτως– χρησιμοποιούν σε μηνιαία βάση το internet σε υψηλό ποσοστό, τότε πρέπει να εκμεταλλευτεί τα ακόλουθα εργαλεία:

- **Το άμεσο μάρκετινγκ**

Τα εργαλεία του άμεσου marketing που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι:

- 1. Το διαδίκτυο (ιστοσελίδα και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)**

Τα σημαντικότερα οφέλη της επιχείρησης από τη δραστηριοποίηση της στο διαδίκτυο είναι:

A) Συνεχής προβολή και λειτουργία της επιχείρησης: Οι πελάτες μπορούν να επισκεφτούν την ιστοσελίδα 24 ώρες το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο, να «ξεφυλλίσουν» τον ηλεκτρονικό κατάλογο των προϊόντων και να ενημερωθούν για τις νέες τάσεις της μόδας.

B) Προβολή των προϊόντων μ' ένα μοναδικό μέσο επικοινωνίας: Το νέο αυτό μέσο μαζικής επικοινωνίας σε αντίθεση με τον τύπο, το ραδιόφωνο και την τηλεόραση, παρέχει τη δυνατότητα απεριόριστης χρήσης κειμένου, εικόνας, ήχου και video, με κόστος χαμηλότερο από αυτό μιας ολοσέλιδης καταχώρισης σε κάποιο περιοδικό εθνικής εμβέλειας.

Γ) Μειωμένα κόστη marketing και επικοινωνίας: Μια σημαντική μείωση κόστους είναι αυτή της έκδοσης καταλόγου προϊόντων, γιατί γίνεται με ηλεκτρονικό τρόπο. Ο ηλεκτρονικός κατάλογος προϊόντων μπορεί να παρέχει πληροφορίες για τη διαθεσιμότητα (stock) των προϊόντων, τα νέα προϊόντα, σχέδια, χρώματα, οδηγίες - προτάσεις χρήσης και συντήρησης των προϊόντων, λύσεις σε προβλήματα των πελατών με διαδραστικό τρόπο καθώς και απαντήσεις στις πιο συχνές ερωτήσεις και απορίες των πελατών.

- 2. Απευθείας Ταχυδρόμηση (direct mail)**

Στην περίπτωση ενεργειών απευθείας ταχυδρόμησης, θα πρέπει να προσεχθούν οι ακόλουθες λεπτομέρειες:

- α) Οι παραλήπτες των επιστολών να είναι η αγορά-στόχος
- β) Ο κατάλογος άντλησης στοιχείων παραληπτών
- γ) Ο συνολικός αριθμός επιστολών προς ταχυδρόμηση
- δ) Η ημερομηνία ταχυδρόμησης των επιστολών
- ε) Το κόστος παραγωγής υλικού και ταχυδρόμησης

Στην περίπτωση προγραμματισμού πολλών ταχυδρομήσεων θα πρέπει να υπάρχει ένα χρονοδιάγραμμα ταχυδρομήσεων.

- 3. Οι κατάλογοι προϊόντων (έντυποι και ηλεκτρονικοί)**

4. Τα ηλεκτρονικά και συμβατικά κιόσκια («περίπτερα» ενημέρωσης), τα οποία θεωρούνται κατάλληλα για τα βιολογικά ρούχα της εταιρείας.

- **Την προώθηση πωλήσεων**

Οι εκπώσεις, τα δώρα, η περισσότερη ποσότητα προϊόντος με τα ίδια χρήματα, τα δείγματα, και τα δώρα των διαγωνισμών είναι μερικά από τα «εργαλεία» της προώθησης πωλήσεων.

Στο πλαίσιο των ενεργειών για την προώθηση των πωλήσεων η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει χρηστικά αντικείμενα, όπως μπρελόκ για τα κλειδιά του πελάτη,

ημερολόγια, αναπτήρες, στυλό, mouse pad, μπλουζάκια κ.ά. τα οποία θα φέρουν το λογότυπο της επιχείρησης και τα οποία θα προωθηθούν σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρεία.

- **Την Διαφήμιση**

Στη διαφήμιση η νέα τάση που κυριαρχεί έχει να κάνει με το ότι οι καταναλωτές έχουν σήμερα μεγαλύτερη αξία ως συμμετοχοί παρά ως απλοί θεατές. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ένα βασικό κομμάτι της δουλειάς του διαφημιστή είναι να βρει το κατάλληλο κανάλι και να μπορέσει να εντοπίσει τις ιδέες που προέρχονται από το ίδιο το κοινό. Οι «καταναλωτές» διαφήμισης, ως ενεργοί συμμετοχοί πλέον, δημιουργούν με τη σειρά τους αξιοποιήσιμη πληροφορία μάρκετινγκ, κάτι που δημιουργεί στη συνέχεια περαιτέρω ευκαιρίες για διαφήμιση. Σε αυτό βοηθάει βέβαια το γεγονός ότι η σύγκλιση του internet με τη διαφήμιση είναι ολοκληρωτική.

Η διαφήμιση στα έντυπα μέσα, αφορά τις καταχωρήσεις διαφημιστικών μηνυμάτων σε γυναικεία περιοδικά σε περιοδικά μόδας, lifestyle και υγιεινής διαβίωσης, που υπάρχουν στις χώρες όπου δραστηριοποιείται ήδη η εταιρεία, αλλά και σε αυτές που επιθυμεί να επεκταθεί. Για την οργάνωση αυτών των διαφημίσεων θα πρέπει η εταιρεία να ελέγχει:

- A) Την κυκλοφορία των εντύπων (αριθμός αναγνωστών)
- B) Το προφίλ των αναγνωστών
- Γ) Τον αριθμό των καταχωρήσεων
- Δ) Τις ημερομηνίες δημοσίευσης των διαφημιστικών μηνυμάτων
- E) Το μέγεθος της διαφήμισης
- ΣΤ) Το κόστος παραγωγής του υλικού της διαφήμισης

Επιπλέον θα χρησιμοποιηθούν και αφίσες οι οποίες μπορούν να τοποθετηθούν σε λεωφορεία, τρόλλεϋ, πίνακες ανάρτησης αφισών- billboards. Οι αφίσες μπορούν να τοποθετηθούν στα λεωφορεία των μεγάλων πόλεων για ένα τρίμηνο, ενώ οι υπαίθριες σε μόνιμη βάση. Επίσης θα παρουσιαστούν διαφημίσεις στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση σε ώρες και ημέρες που να καλύπτουν την αγορά στόχο των προϊόντων της εταιρείας.

- **Τις Δημόσιες σχέσεις**

Στις δημόσιες σχέσεις η λέξη που χαρακτηρίζει τις τελευταίες τάσεις είναι η λέξη λειτουργικότητα. Για παράδειγμα, τα websites δε θεωρούνται πλέον τίποτε περισσότερο από ένα –από τα πολλά- μέσα επικοινωνίας. Ως εκ τούτου δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Αντιθέτως, εφαρμογές όπως το Facebook και το Google χαρακτηρίζονται ως λειτουργικές και ως το πιο προχωρημένο στάδιο της φιλικότητας προς το χρήστη (user-friendly) και εγκατάστασης του χρήστη στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος (user-centric). Τέτοιες εφαρμογές διαμορφώνουν την πραγματικότητα του κόσμου των «κοινωνικών» και νέων μέσων (social & new media) με πολλά οφέλη για τις επιχειρήσεις. Απαραίτητη λοιπόν θεωρείται η δημιουργία ταυτότητας στο Facebook. Επιπλέον στις ενέργειες των δημοσίων σχέσεων της εταιρείας περιλαμβάνονται :

- A) Τα Δελτία Τύπου με θέματα που αφορούν τις τάσεις της μόδας και τις νέες κολεξιόν της εταιρείας

- Β) Χορηγίες σε πολιτιστικά και αθλητικά νεανικά δρώμενα στην Ελλάδα αλλά και στις αγορές στόχους του εξωτερικού.
- Γ) Συνεισφορά χρηματικών ποσών και δώρων για φιλανθρωπικούς σκοπούς σε διάφορα ιδρύματα, με αντίστοιχη προβολή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Δ) Εκδηλώσεις με σκοπό την προώθηση των βιολογικών ρούχων της εταιρείας.

4.5. Συμπεράσματα για τις πολιτικές μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ της BSB, που παρουσιάσαμε παραπάνω διαθέτει όλα τα στοιχεία που μπορούν να εκτοξεύσουν την εταιρία στην κορυφή. Παρόλα αυτά όμως δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο. Αντιθέτως, κινδυνεύει να είναι αυτό η αιτία της στασιμότητας ή της καταστροφής της. Αυτό το φαινόμενο που είχε παρατηρηθεί εμπειρικά από τους μελετητές βρήκε το θεωρητικό του υπόβαθρο πάνω στη νεότευκτη θεωρία της πολυπλοκότητας. Σύμφωνα με αυτήν, οι μεταβλητές (π.χ. μίγμα μάρκετινγκ) που επιτρέπουν σε μια οντότητα (π.χ. εταιρία) να ανέβει σε ένα επίπεδο κυριαρχίας σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (π.χ. αύξηση μεριδίου αγοράς) τείνουν να την εγκλωβίζουν μεταγενέστερα, αποτρέποντάς της από το να γίνει ανταγωνιστική με επιτυχία σε κάποιο μελλοντικό πλαίσιο. Συνεπώς οι πολιτικές μάρκετινγκ δεν θα πρέπει να παραμένουν ίδιες για μεγάλο χρονικό διάστημα, όσο κι αν έχουν βοηθήσει την εταιρεία να εδραιώσει τη θέση της.

Τέλος, αυτό που κάνουν οι πολλοί δεν πρέπει να ταυτίζεται με το σωστό και το απαραίτητο. Η ιστορία έχει δείξει ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι πολλοί περικόπτουν δραστικά τα κονδύλια μάρκετινγκ. Η εταιρεία δεν πρέπει να παρασυρθεί και οφείλει πρώτα να διερευνήσει και να αξιολογήσει τρόπους που οι καταναλωτές και η πελατειακή συμπεριφορά μπορούν να επηρεαστούν θετικά σε χαλεπούς καιρούς. Αν αυτό αποδειχτεί εφικτό, τότε θα πρέπει να εξετάσει καλύτερα το ενδεχόμενο να αυξήσει τις δαπάνες της παρά να τις περιορίσει. Αυτή η στρατηγική, αν και δεν είναι η αγαπημένη των πολλών, έχει βοηθήσει πολλά brands να ξεχωρίσουν όταν η οικονομία επανακάμπτει.

Κεφάλαιο 5^ο

Αξιολόγηση και Έλεγχος των αποτελεσμάτων

5.1. Έλεγχος των μεταβλητών του Σχεδίου Μάρκετινγκ

Το σημαντικότερο στοιχείο του Σχεδίου Μάρκετινγκ είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η επιλεγείσα στρατηγική που θα τον κάνει πράξη. Από την στιγμή που έχει αρχίσει η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινά και ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων της επιλεγείσης στρατηγικής. Πρέπει οι άνθρωποι που διοικούν την εταιρεία, να επαληθεύουν αν πράγματι η στρατηγική εφαρμόζεται σωστά και αν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αν όχι, τότε θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τροποποιήσουν στο βαθμό που απαιτείται τον αρχικό σχεδιασμό, με στόχο πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι οι εκάστοτε στόχοι είναι μετρήσιμοι σε μεγέθη που μπορούν να συγκριθούν και να αξιολογηθούν χωρίς έντονες αμφισβητήσεις. Ο διαρκής αυτός έλεγχος των στόχων και των σχεδίων υλοποίησής τους είναι απαραίτητος, ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα και η σωστή και έγκυρη πληροφόρηση, παρέχει την δυνατότητα για άμεσες και αποτελεσματικές κινήσεις.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος του είναι μεταβλητές του σχεδίου μάρκετινγκ, στενά συνδεδεμένες και αλληλοεπηρεάζονται χωρίς να μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η μία προηγείται της άλλης χρονικά. Ανά πάσα στιγμή κατά την διάρκεια της υλοποίησης του σχεδίου μπορεί να προκύψει ένα γεγονός (πχ νέα φορολογικά μέτρα) που θα αναγκάσει την επιχείρηση να τροποποιήσει τον αρχικό σχεδιασμό και τους στόχους με βάση τα νέα δεδομένα. Ένα καινοτομικό προϊόν όπως τα βιολογικά ρούχα της εταιρείας, της δίνει τη δυνατότητα εισόδου σε αγορές που μέχρι τότε δεν είχε συμπεριλάβει στους στόχους της.

Ο έλεγχος των μεταβλητών του σχεδίου Μάρκετινγκ είναι μια διαρκής διαδικασία και πραγματοποιείται σε κάθε στάδιο υλοποίησής του. Μια σημαντική παράμετρος του ελέγχου που αποτελεί σημαντικό του εργαλείο είναι ο προϋπολογισμός των δραστηριοτήτων του σχεδίου μάρκετινγκ.

5.2. Προϋπολογισμός του σχεδίου μάρκετινγκ

Ο γενικός προϋπολογισμός του μάρκετινγκ ανατυπώνει σε νούμερα όλες τις δραστηριότητες του Σχεδίου Μάρκετινγκ. Πιο αναλυτικά, στον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ αναφέρονται οι αναμενόμενες εισροές και εκροές από επιμέρους ενέργειες που προβλέπονται από το σχέδιο.

Προκειμένου να συνταχθεί ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ θα πρέπει να υπολογισθούν τα ακόλουθα:

- **Τα αναμενόμενα έσοδα** από τις πωλήσεις των προϊόντων της εταιρείας και από όλες τις ενέργειες marketing.

- **Τα αναμενόμενα έξοδα** για την κάλυψη του κόστους των πωληθέντων ειδών, δαπάνες προβολής, μετακινήσεων και διοίκησης.

Ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ της εταιρείας BSB αποτελείται από έναν αριθμό επιμέρους προϋπολογισμών όπως ο προϋπολογισμός αποστολών, ο διαφημιστικός προϋπολογισμός κλπ. Αυτοί οι επιμέρους προϋπολογισμοί αναλύονται ανά γεωγραφική περιοχή, δραστηριότητα, χρονική περίοδο. Για την παρακολούθηση του προϋπολογισμού αναγράφονται τόσο τα προϋπολογισθέντα, όσο και τα πραγματοποιηθέντα ποσά, ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως και να αντιμετωπίζονται κατάλληλα οι ανεπιθύμητες αποκλίσεις.

5.3. Χρονοδιάγραμμα ενεργειών

Στα πλαίσια του αποτελεσματικότερου ελέγχου του προγράμματος δράσης παρουσιάζεται ο χρόνος έναρξης και ολοκλήρωσης κάθε επιμέρους ενέργειας μάρκετινγκ, δηλαδή συντάσσεται από την εταιρεία ένα χρονοδιάγραμμα ενεργειών. Η αναφορά των διαφόρων ενεργειών γίνεται διαγραμματικά για μεγαλύτερη διευκόλυνση του ελέγχου.

Η κάθε επιμέρους ενέργεια του προγράμματος δράσης της εταιρείας έχει συγκεκριμένη σειρά προτεραιότητας, ώστε να υλοποιούνται καταρχήν οι πλέον κρίσιμες και να ακολουθεί η υλοποίηση ενεργειών με σχετικά δευτερεύουσα σημασία. Επιπλέον σε έναν ξεχωριστό πίνακα δίνεται μία σύντομη περιγραφή κάθε ενέργειας, καθώς και το όνομα του υπεύθυνου για την υλοποίησή της.

5.4 Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης του προγράμματος δράσης

Η διαδικασία κατάστρωσης και υλοποίησης του Σχεδίου Μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με την παρακολούθηση και την αξιολόγησή του προγράμματος δράσης ώστε να μπορεί η εταιρεία να ελέγχει τις ενέργειες μάρκετινγκ και να επεμβαίνει έγκαιρα όταν παρεκκλίνουν από τους στόχους ή όταν εξωγενείς παράγοντες απαιτούν την αναθεώρησή τους (π.χ. αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας, ενέργειες «φιλικού» ανταγωνισμού). Με αυτή την έννοια, απαραίτητο τμήμα ενός αποτελεσματικού σχεδίου μάρκετινγκ είναι μια εκτίμηση του πόσο καλά (ή πόσο άσχημα) αποδίδει κατά την εφαρμογή του. Επομένως, θα πρέπει να έχει προκαθορισθεί ένα συγκεκριμένο σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης που να επιτρέπει να ελέγχεται η αποτελεσματικότητά του προγράμματος δράσης σε τακτά χρονικά διαστήματα, ούτως ώστε:

- να επιτρέψει τον έγκαιρο και τακτικό εντοπισμό προβλημάτων ή εξελίξεων που δεν ταιριάζουν με το σχέδιο
- να προσδιορίσει τις αιτίες τους και να επιτρέψει στην εταιρεία να δράσει για να εκμηδενίσει τις συνέπειες τους
- να παράσχει πληροφορίες στην λειτουργία του μάρκετινγκ προσδιορίζοντας ευκαιρίες και απειλές
- να δράσει σαν ένας δείκτης απόδοσης και σαν ερέθισμα για το προσωπικό του μάρκετινγκ.

Ένα τέτοιο σύστημα λειτουργεί στην εταιρεία, στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων παρακολούθησης/ελέγχου, τα οποία περιλαμβάνουν:

- A) Τον καθορισμό των αναμενόμενων μεγεθών απόδοσης
- B) Τον καθορισμό του εύρους εισροών και εκροών εντός των οποίων τα αναμενόμενα μεγέθη απόδοσης θεωρείται ότι έχουν επιτευχθεί
- Γ) Την ανάπτυξη μέσων για να συγκρίνουν με ακρίβεια τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί με το σύνολο των προκαθορισμένων εισροών
- Δ) Την ανάπτυξη συστημάτων που διευκολύνουν την ανάληψη διορθωτικών μέτρων.

Η συλλογή στοιχείων για τον βαθμό στον οποίο οι στόχοι του σχεδίου μάρκετινγκ έχουν πραγματοποιηθεί, γίνεται στην εταιρεία κάθε μήνα. Για αυτό το σκοπό, έχει τεθεί σε εφαρμογή ένα σύστημα το οποίο καθιστά αυτή την εργασία θέμα ρουτίνας, και παράγει αξιόπιστα και χρήσιμα στοιχεία όπως πρέπει (μορφή) και όταν πρέπει (χρονική στιγμή) να είναι διαθέσιμα. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στα ακόλουθα σημεία:

- i. Η ανασκόπηση του σχεδίου μάρκετινγκ γίνεται σε τακτικές συναντήσεις των υπευθύνων όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων.
- ii. Τα στοιχεία απόδοσης είναι διαθέσιμα σε αναλυτική (ανά δραστηριότητα ή προϊόν) και όχι σε αθροιστική μορφή.
- iii. Η αξιολόγηση βασίζεται στη λεγόμενη «κάθετη ανάλυση» των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επιχείρησης με την εξαγωγή δεικτών όπως εκροές προς εισροές, και πιο συγκεκριμένα δαπάνες προβολής προς εισροές, δαπάνες διοίκησης προς εισροές.
- iv. Οι ευθύνες για τις εισροές και εκροές είναι σαφώς καθορισμένες.
- v. Η αξιολόγηση του σχεδίου μάρκετινγκ της BSB βασίζεται και στα αποτελέσματα ερευνών ικανοποίησης των πελατών-αποδεκτών.
- vi. Κατά τις συναντήσεις ανασκόπησης του σχεδίου μάρκετινγκ διανέμονται μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων και συζητούνται διεξοδικά οποιοσδήποτε πληροφορίες είναι σχετικές με την όλη προσπάθεια μάρκετινγκ της επιχείρησης.
- vii. Συνεχείς αποκλίσεις από την αρχικά αναμενόμενη απόδοση, προκαλούν αναθεωρήσεις ή διορθωτικές ενέργειες. Μία τέτοια απόφαση δεν είναι απαραίτητα δείγμα λανθασμένου σχεδιασμού, αλλά ικανότητας επαναδιατύπωσης των στρατηγικών και τακτικών μάρκετινγκ για την

ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς-στόχου, επιτυγχάνοντας παράλληλα τους μη κερδοσκοπικούς στόχους της εταιρείας.

Τέλος, στα πλαίσια του ελέγχου και της αξιολόγησης του σχεδίου μάρκετινγκ γίνεται μέτρηση δύο ιδιαίτερα σημαντικών μεγεθών:

- Της αποτελεσματικότητας των ενεργειών μάρκετινγκ και
- Της αποδοτικότητας των ενεργειών μάρκετινγκ

Τα στελέχη της εταιρείας για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών τους θα πρέπει να δώσουν απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Εάν δεν κάναμε κάτι ήδη ή δεν είχαμε δεσμευτεί να το κάνουμε, θα παίρναμε εκ νέου την απόφαση να το κάνουμε;
2. Εργαζόμαστε προς την σωστή κατεύθυνση; Μήπως πρέπει να αλλάξουμε προσανατολισμό;
3. Τι έχουμε διδαχθεί και τι θα προτείναμε;
4. Υπάρχει κάτι που πρέπει να κάνουμε διαφορετικά και αν ναι, ποιο είναι αυτό;

Αντίστοιχα, προκειμένου τα στελέχη της εταιρείας να μετρήσουν την αποδοτικότητα των ενεργειών τους θα πρέπει να δώσουν απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Υπάρχει δυνατότητα να επαληθευτούν οι πλέον αισιόδοξες προβλέψεις εσόδων;
2. Ποιες επιπρόσθετες πηγές εσόδων είναι πιθανές;
3. Μπορεί να υπάρξει περικοπή δαπανών μειώνοντας συγκεκριμένα κόστη;
4. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικές προσεγγίσεις για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και επομένως να μειωθούν τα κόστη χωρίς να επηρεαστεί η ποιότητα των προϊόντων μας;

Με την εμπειριστατωμένη απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις ολοκληρώνεται και η τελευταία φάση κατάστρωσης και υλοποίησης του σχεδίου μάρκετινγκ.

5.5 Business plan.

BUSINESS PLAN

Περιεχόμενα

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

2. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1. Συνοπτική παρουσίαση του εγχειρήματος

2.2. Επιχειρηματικό υπόβαθρο

2.3. Αποστολή

2.4. Περίληψη του Εγχειρήματος και των δραστηριοτήτων που πρόκειται να αναπτυχθούν

2.5. Κίνητρα και στόχοι των βασικών συντελεστών του εγχειρήματος

2.6. Κρίσιμα σημεία για την ανάπτυξη του εγχειρήματος

3. ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1. Έρευνα αγοράς

3.1.1 Μάκρο-ανάλυση

3.2. Γενική περιγραφή της αγοράς

3.2.1 Ομάδα στόχος

3.3. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

3.4. Ανάλυση SWOT

3.5. Στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης

3.6. Πολιτικές Μάρκετινγκ

3.6.1 Το προϊόν

3.6.2 Τιμολογιακή πολιτική

- 3.6.3 Πολιτική διανομής
- 3.6.4 Πολιτική επικοινωνίας

3.7. Πρόβλεψη πωλήσεων

4. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5. ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

6.1. Επενδυτικό σχέδιο

6.2. Περιοδική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

6.3. Περιοδικός ισολογισμός

6.4. Σχέδιο χρηματοδότησης

6.5. Ταμειακός προϋπολογισμός

6.6. Ανάλυση Κερδοφορίας

- 6.6.1 Κεφάλαιο κινήσεως και καθαρή ταμειακή ροή
- 6.6.2 Καθαρή Παρούσα Αξία, Εσωτερικό Επιτόκιο Απόδοσης και Περίοδος Αποπληρωμής

6.7. Παρατηρήσεις

1. Περίληψη

Αναφέρατε περιληπτικά κάθε πληροφορία σχετική με το εγχείρημά σας καθώς επίσης και το σκοπό του επιχειρηματικού σχεδίου. Τα στοιχεία που απαραίτητα πρέπει να συμπεριλάβετε είναι: Επιχειρηματική Ιδέα, Επενδυτικοί Στόχοι, Ύψος Χρηματοδότησης, Τρέχουσα Κατάσταση της Επιχείρησης, Κυριότερα Επιτεύγματα, Μελλοντικές Στρατηγικές Κινήσεις.

Το κεφάλαιο της περίληψης δεν πρέπει να ξεπερνά τις 2/3 σελίδες (5 το μέγιστο) και γράφεται πάντα τελευταίο. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

2. Η Επιχείρηση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζετε συνοπτικά το επιχειρηματικό σας σχέδιο καθώς και τα πιο κρίσιμα στοιχεία που σχετίζονται με το εγχείρημά σας. Πρέπει να γίνει αντιληπτό στον αναγνώστη το επιχειρηματικό υπόβαθρο, η επιχείρηση και η ιδέα, τα κίνητρα για την υλοποίηση του σχεδίου, η τρέχουσα κατάσταση, οι δραστηριότητες που πρέπει να αναπτυχθούν, οι προσωπικοί και επιχειρηματικοί στόχοι και οι συνεργασίες που πιθανόν θα δημιουργηθούν. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

2.1. Συνοπτική παρουσίαση του εγχειρήματος

Το κεφάλαιο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει: τον ορισμό του προϊόντος / υπηρεσίας και το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την αγορά στην οποία απευθύνεται, τις ανάγκες που πρόκειται να καλύψει, το βαθμό διαφοροποίησής του από τα προϊόντα / υπηρεσίες που ήδη υπάρχουν στην αγορά, το νομικό πλαίσιο της επιχείρησης και την γεωγραφική τοποθεσία. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό πρέπει να στοιχειοθετούνται το επιχειρηματικό ενδιαφέρον, οι δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης και η αναμενόμενη κερδοφορία. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

2.2. Επιχειρηματικό υπόβαθρο

Περιγράψτε το υπόβαθρο της επιχείρησης (αν υπάρχει), του εγχειρήματος και των βασικών συντελεστών του. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

2.3. Αποστολή

Αποστολή – αναφέρατε τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, παρέχοντας το πλαίσιο ανάπτυξης. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

2.4. Περίληψη του Εγχειρήματος και των δραστηριοτήτων που πρόκειται να αναπτυχθούν

Περιγράψτε περιληπτικά αλλά περιεκτικά το στάδιο ανάπτυξης του εγχειρήματός σας, τις δραστηριότητες που πρόκειται να αναπτύξετε. Δώστε έμφαση στους σημαντικότερους στόχους που έχουν επιτευχθεί μέχρι σήμερα. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

2.5. Κίνητρα και στόχοι των βασικών συντελεστών του εγχειρήματος

Τα κίνητρα που οδηγούν στην υλοποίηση του εγχειρήματος και συγκεκριμένα ο χρόνος που ο επιχειρηματίας προτίθεται να αφιερώσει αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για την επιτυχία του. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

2.6. Κρίσιμα σημεία για την ανάπτυξη του εγχειρήματος

Απαριθμήστε τους παράγοντες εκείνους που μπορεί να επηρεάσουν την ανάπτυξη του εγχειρήματός σας ή τους στρατηγικούς στόχους που αναφέρετε στο επιχειρηματικό σχέδιό σας. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3. Το σχέδιο μάρκετινγκ

Οι υποθέσεις που συνδέονται με την υλοποίηση του σχεδίου μάρκετινγκ είναι: γνώση των πελατών (των προτιμήσεων, συνηθειών και προσδοκιών τους) και γνώση των ανταγωνιστών (των δυνατών και αδύνατων σημείων τους).

Μετά την αναγνώριση και την απαρίθμηση των παραπάνω στοιχείων μπορείτε να αναπτύξετε ένα αποτελεσματικό σχέδιο δράσης που θα σας επιτρέψει να ικανοποιήσετε τις ανάγκες των πελατών σας, να γνωρίζετε τους ανταγωνιστές σας και να εντοπίσετε πιθανές αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησής σας. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.1. Έρευνα αγοράς

3.1.1 Μάκρο-ανάλυση

Αναγνωρίστε τους οικονομικούς, πολιτικούς, νομικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.2. Γενική περιγραφή της αγοράς

Εντοπίστε το μέγεθος της αγοράς στην οποία απευθύνεστε, αναγνωρίστε τα κανάλια διανομής και την πιθανή επίδραση της εποχικότητας των πωλήσεων. Παρουσιάστε τα αποτελέσματά σας με τη μορφή ετήσιας έκθεσης. Θεωρήστε μια περίοδο τουλάχιστον τριών χρόνων έτσι ώστε να στοιχειοθετείται η πτωτική, η σταθερή ή αυξητική τάση. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.2.1 Ομάδα στόχος

Καθορίστε την ομάδα των φυσικών και νομικών προσώπων στην οποία απευθύνετε τα προϊόντα / υπηρεσίες σας. Άμεσοι ή έμμεσοι πελάτες μιας επιχείρησης μπορεί να είναι άλλες επιχειρήσεις, άλλοι οργανισμοί ή καταναλωτές.

Στο κεφάλαιο αυτό καλείστε να απαντήσετε στα εξής ερωτήματα: Ποιοι είναι οι πελάτες μου? Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους? Ποια η γεωγραφική κατανομή τους? Προτίθενται να αγοράσουν το προϊόν / υπηρεσία που προσφέρω? Αυτό που προσφέρω είναι αυτό που χρειάζονται? (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.3. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σας επιτρέπει να γνωρίζετε πόσο ανταγωνιστικό είναι το δικό σας εγχείρημα. Για να αξιολογήσετε την ανταγωνιστικότητά σας είναι απαραίτητη η συλλογή ποσοτικών δεδομένων όπως ο αριθμός των ανταγωνιστών σας και τα μερίδια αγοράς των πέντε κυριότερων από αυτούς. Επίσης, είναι απαραίτητη η συγκριτική ανάλυση των κυριότερων από τους ανταγωνιστές σας.

Στο κεφάλαιο αυτό καλείστε να απαντήσετε στα εξής ερωτήματα: Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μου? Ποια είναι η γεωγραφική τους κατανομή? Πόσο καιρό είναι στην αγορά? Ποια είναι η τιμολογιακή τους πολιτική? Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρουν? (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.4. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats analysis) αποτελείται από τέσσερις ενότητες που αναλύουν τους εξωτερικούς (απειλές και ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον) και τους εσωτερικούς παράγοντες (δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης) που επιδρούν δραστικά κατά τη διαμόρφωση του επιχειρηματικού σας σχεδίου. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.5. Στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης

Καθορίστε την εικόνα που ισχυρίζεστε ότι θα έχουν οι πελάτες σας για τα προϊόντα / υπηρεσίες σας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών σας. Αναφέρατε το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα, δηλαδή, τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα προϊόντα / υπηρεσίες σας από άλλα παρόμοια. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.6. Πολιτικές Μάρκετινγκ

3.6.1 Το προϊόν

Ένα προϊόν δεν χαρακτηρίζεται μόνο από τις φυσικές του ιδιότητες. Η αποτελεσματική προώθηση του προϊόντος σας εξαρτάται από την πολιτική που θα ακολουθήσετε ως προς: τα χαρακτηριστικά του, τη συσκευασία του και το εύρος γκάμας.

Στο κεφάλαιο αυτό καλείστε να απαντήσετε στην εξής ερώτηση: ποια είναι τα πλεονεκτήματα του δικού μου προϊόντος σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστικών προϊόντων? (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.6.2 Τιμολογιακή πολιτική

Στην τιμή ενός προϊόντος ενσωματώνονται το κόστος παραγωγής του καθώς και το περιθώριο κέρδους. Παρόλ' αυτά η τιμολογιακή πολιτική δεν μπορεί να καθοριστεί μόνο από μια μαθηματική εξίσωση όσο λογικά και αν είναι δομημένη. Στην κατάσταση της τιμολογιακής πολιτικής πρέπει να συνυπολογιστούν: η τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών, πόσο συνηθίζουν να πληρώνουν οι πελάτες, οι στόχοι σας σχετικά με τις πωλήσεις, την κερδοφορία και τη θέση της επιχείρησης στο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεστε.

Στο κεφάλαιο αυτό καλείστε να απαντήσετε στα εξής ερωτήματα: η τιμή του προϊόντος μου αντιστοιχίζεται με αυτήν που προτίθεται ο πελάτης να πληρώσει? Πόσο ανταγωνιστικές είναι οι τιμές μου σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών? (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.6.3 Πολιτική διανομής

Καθορίστε τη βέλτιστη μέθοδο για να φτάσει το προϊόν σας στους πελάτες σας επιλέγοντας τα καταλληλότερα κανάλια τόσο σε σχέση με το προϊόν όσο και με την αγορά. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.6.4 Πολιτική επικοινωνίας

Καθορίστε μια πολιτική επικοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη: την ομάδα στόχο στην οποία απευθύνεστε, το μήνυμα που θέλετε να μεταδώσετε, τα πιο κατάλληλα μέσα για να επιτύχετε τα παραπάνω.

Τα μηνύματα επικοινωνίας μπορεί να εστιάζουν στα προϊόντα (product communication) ή και στο σύνολο της επιχείρησης (institutional communication). (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

3.7. Πρόβλεψη πωλήσεων

Πραγματοποιήστε την πρόβλεψη πωλήσεων ανά προϊόν / υπηρεσία, έχοντας πρώτα καθορίσει τη στρατηγική μάρκετινγκ. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

Φύλλο εργασίας 2 – Πωλήσεις Προϊόντων, Αγαθών και Υπηρεσιών

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Πωλήσεις					
Προϊόντα					
Προϊόν Α	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Προϊόν Β	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Προϊόν C	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπο-σύνολο	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Αγαθά					
Αγαθά Α	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Αγαθά Β	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Αγαθά C	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπο-σύνολο	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Σύνολο Πωλήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Προϊόντων και Αγαθών					
Υπηρεσίες					
Υπηρεσία Α	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπηρεσία Β	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπηρεσία C	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Σύνολο Πωλήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπηρεσιών					
ΣΥΝΟΛΟ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Σημείωση: όλες οι τιμές υπολογίζονται σε Euro.

4. Διοικητική διάρθρωση της επιχείρησης

Καθορίστε τη βέλτιστη μορφή οργάνωσης της επιχείρησής σας. Η σωστή διοικητική δομή σας διευκολύνει στο συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων και στον έλεγχο των δράσεων των εργαζομένων της.

Το οργανόγραμμα υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμετε και διαχειρίζεστε τους πόρους σας δίνοντας «επίσημη» μορφή στα κανάλια επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή της επιχείρησής σας είναι: οι στόχοι και η στρατηγική της επιχείρησης, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, το μέγεθός της καθώς και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

5. Σχεδίαση παραγωγής

Προβλέψτε τις ποσότητες που θα παράγετε καθώς και το επίπεδο των αποθεμάτων των πρώτων υλών και τελικών προϊόντων σύμφωνα πάντα με τα επίπεδα ζήτησης. Το πρόγραμμα πωλήσεων αποτελεί το πρώτο δεδομένο για τη σχεδίαση παραγωγής.

Περιγράψτε τον τρόπο με τον οποίο θα παράγει η επιχείρησή σας τα προϊόντα ή της υπηρεσίες και όλες τις κρίσιμες αποφάσεις που απαιτούνται από τη διαδικασία αυτή. Προβλέψτε το κόστος παραγωγής καθώς και το κόστος ανά παραγόμενη μονάδα. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

6. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός περιλαμβάνει το επενδυτικό σχέδιο, τα χρηματοδοτικά σενάρια, τον περιοδικό ισολογισμό, την περιοδική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και τον ταμειακό προϋπολογισμό.

Εξηγήστε τις σημαντικότερες παραδοχές. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

6.1. Επενδυτικό σχέδιο

Αριθμηθείτε και αξιολογήστε όλους τους πόρους που χρειάζονται στο αρχικό στάδιο του εγχειρήματός σας. Παρέχετε λεπτομερείς πληροφορίες εφόσον το χρηματοδοτικό σενάριο εξαρτάται από το επενδυτικό σχέδιο. Αν το τελευταίο είναι υποτιμημένο το κεφάλαιο μπορεί να είναι ανεπαρκές και το εγχείρημά σας να αποτύχει. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

Φύλλο Εργασίας 7 – Επενδυτικό Σχέδιο

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις Πάγιου Ενεργητικού					
1) Γη και προκαταρκτικές εργασίες	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2) Κτήρια και λοιπές εγκαταστάσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3) Εξοπλισμός	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
· Εξοπλισμός Παραγωγής	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Hardware	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Άλλα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
· Εξοπλισμός εκτός Παραγωγής	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Περιβάλλον / Ποιότητα/ Κατάρτιση	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Hardware	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Άλλα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
· Κοινωνικά	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
· Έπιπλα και Διοικητικός εξοπλισμός	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4) Εργαλεία	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5) Εξοπλισμός για μεταφορές και χειρισμό	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6) Άλλα					
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Σύνολο Ενσώματων Ακινήτων Πάγιου Ενεργητικού	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ασώματα Ακινήτων Πάγιου Ενεργητικού					
1) Έξοδα Ίδρυσης και Πρώτης Εγκατάστασης	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2) Μελέτες και Αναλύσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3) Δικαιώματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4) Τεχνική Υποστήριξη					
5) Λογισμικό	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6) Κατάρτιση	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7) Έρευνα και Ανάπτυξη	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8) Άλλα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Σύνολο Ασώματων Ακινήτων Πάγιου Ενεργητικού	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Σημείωση: όλες οι αξίες υπολογίζονται σε Euro.

6.2. Περιοδική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης τεκμηριώνει τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης για μια χρονική περίοδο, συνήθως ενός έτους. Η περιοδική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης αντικατοπτρίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα της επιχείρησης. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

Φύλλο Εργασίας 11 – Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
ΕΞΟΔΑ					
Αποθέματα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπεργολαβίες και πληρωμές προμηθευτών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Προσωπικό	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Αποσβέσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Προμήθειες	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Διάφοροι φόροι	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Άλλα λειτουργικά έξοδα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(A)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Αποσβέσεις και προβλέψεις χρηματοοικονομικών απαιτήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Εκπτώσεις λόγω εισπραξης μετρητών					
Τόκοι και λοιπά χρηματοοικονομικά έξοδα					
(C)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Έκτακτα έξοδα – ζημίες	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(E)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Φόρος εισοδήματος	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(G)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ΕΣΟΔΑ					
Πωλήσεις εμπορευμάτων και προϊόντων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Πωλήσεις Υπηρεσιών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Παρεπόμενων ασχολιών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Επιχορηγήσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Άλλα έσοδα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Έσοδα από μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(B)					
Κέρδη από συναλλαγματικές διαφορές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Εκπτώσεις λόγω καταβολής μετρητών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Έσοδα από τόκους και λοιπές χρηματοοικονομικές δραστηριότητες	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(D)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Έκτακτα κέρδη	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(F)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ (B-A)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΕΡΔΗ (D-B)-(C-A)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ΤΡΕΧΟΝΤΑ ΚΕΡΔΗ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Σημείωση: όλες οι αξίες υπολογίζονται σε Euro.

6.3. Περιοδικός Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός είναι ένα στατικό έγγραφο και αποτελεί την «εικόνα» της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συνήθως στο τέλος κάθε έτους. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

Φύλλο Εργασίας 10 - Ισολογισμός

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
1. ΠΑΓΙΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ					
Χρηματοοικονομικές απαιτήσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ασώματες ακινητοποιήσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ΚΑΘΑΡΟ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Έτοιμα και ημιέτοιμα προϊόντα					
Πρώτες ύλες	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Παραγωγή σε εξέλιξη	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4. Μεσομακροπρόθεσμες απαιτήσεις					
5. Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις					
Πελάτες	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Φόροι	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Άλλες απαιτήσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Προβλέψεις επισφαλών απαιτήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6. ΜΕΤΡΗΤΑ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ					
Μετρητά	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Καταθέσεις τραπεζών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ					
Δεδουλευμένα έσοδα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Εξοδα επόμενων χρήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8. Σύνολο ενεργητικού	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ					
9. Μετοχικό κεφάλαιο	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10. Αποθεματικά	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11. Κέρδη προηγούμενων χρήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12. Καθαρό κέρδος	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13. Σύνολο Καθαρής θέσης	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
14. ΜΕΣΩ-ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Τραπεζικά δάνεια	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Υποχρεώσεις από δάνεια προς μετόχους	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Λοιπά δάνεια	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
15. Τρέχουσες υποχρεώσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Τραπεζικά δάνεια	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Προμηθευτές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Φόροι	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υποχρεώσεις από δάνεια προς μετόχους	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Λοιποί πιστωτές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
16. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Δεδουλευμένα έξοδα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Εσοδα επόμενων χρήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
17. Σύνολο υποχρεώσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18. ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ+ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Σημείωση: όλες οι αξίες υπολογίζονται σε Euro.

6.4. Σχέδιο χρηματοδότησης

Μετά τον επενδυτικό σχεδιασμό θα πρέπει να εκτιμήσετε την απαιτούμενη χρηματοδότηση προετοιμάζοντας ένα χρηματοδοτικό σενάριο που θα σας επιτρέπει να υλοποιήσετε το εγχείρημά σας.
(ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

Φύλλο Εργασίας 9 – Σχέδιο Χρηματοδότησης

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ίδια κεφάλαια					
Μετοχικό κεφάλαιο	0.00	-----	-----	-----	-----
Ποσά προορισμένα για αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπο-σύνολο	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Μεσο/μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Τραπεζικά δάνεια					
Υποχρεώσεις από δάνεια προς μετόχους	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Άλλα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπο-σύνολο	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Τραπεζικά δάνεια					
Υποχρεώσεις από δάνεια προς μετόχους	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Άλλα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υπο-σύνολο	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Σύνολο Χρηματοδότησης	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Σημείωση: όλες οι αξίες υπολογίζονται σε Euro.

6.5. Ταμειακός προϋπολογισμός

Έχοντας υπολογίσει τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης θα πρέπει να εκτιμήσετε τις ταμειακές ροές
(ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

Φύλλο Εργασίας 12 – Ταμειακός προϋπολογισμός

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Έσοδα λειτουργίας					
Πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ΦΠΑ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Λοιπά έσοδα					
Μετοχικό κεφάλαιο	0.00	----	----	----	----
Ποσά προορισμένα για αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Δάνεια μετόχων					
Βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Μεσο/μακροπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Άλλα έσοδα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Σύνολο εσόδων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Δαπάνες λειτουργίας	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Προμηθευτές					
Προσωπικό					
Λοιποί πιστωτές (συμπεριλ. υπεργολαβιών)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Φόρος εισοδήματος	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ΦΠΑ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Λοιπές δαπάνες	----	0.00	0.00	0.00	0.00
Επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία	----	0.00	0.00	0.00	0.00
Πληρωμές βραχυπρόθεσμων τραπεζικών δανείων					
Πληρωμές μεσο/μακροπρόθεσμων τραπεζικών δανείων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Δόσεις μεσομακροπρόθεσμων δανείων μετόχων	----	0.00	0.00	0.00	0.00
πληρωτέες στη χρήση	----	0.00	0.00	0.00	0.00
Δόσεις βραχυπρόθεσμων δανείων					
Πληρωμέςλοιπώνμεσο/μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Πληρωμέςλοιπώνβραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Συνολικές Δαπάνες	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ταμειακή ροή	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Μετρητά στην αρχή της περιόδου	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Μετρητά στο τέλος της περιόδου	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Σημείωση: όλες οι αξίες υπολογίζονται σε Euro.

6.6. Ανάλυση Κερδοφορίας

6.6.1 Κεφάλαιο κινήσεως και καθαρή ταμειακή ροή

Υποδείξτε το κεφάλαιο κινήσεως που απαιτεί η επιχείρηση για τις δραστηριότητές της καθώς και την καθαρή ταμειακή ροή. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

Φύλλο Εργασίας 13 – Κεφάλαιο κίνησης

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Λειτουργικές ανάγκες					
Αποθέματα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Απαιτήσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Άλλα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Σύνολο	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Μέσαυλοποίησης					
Λειτουργίας					
Υποχρεώσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Υποχρεώσεις προς Δημ. Διοίκηση	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Άλλα (περιλ. Υπεργολαβιών)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Σύνολο	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Κεφάλαιο κίνησης	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Διακύμανση κεφαλαίου κίνησης	-	0.00	0.00	0.00	0.00

Σημείωση: όλες οι αξίες υπολογίζονται σε Euro.

Φύλλο Εργασίας 13 – Ταμειακή Ροή

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
ΚΠΦΤ (κέρδη προ φόρων και τόκων)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Αποσβέσεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Προβλέψεις	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες προ τόκων & φόρων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Εισροές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Εκροές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Φόρος εισοδήματος	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Καθαρές εισροές	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Πιθανές Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Αυξομειώσεις στο κεφάλαιο κίνησης	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Λειτουργική ταμειακή ροή	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Αυξομειώσεις παγίων στοιχείων και κεφαλαίου	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Καθαρή ταμειακή ροή	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Σημείωση: όλες οι αξίες υπολογίζονται σε Euro.

6.6.2 Καθαρή Παρούσα Αξία, Εσωτερικό Επιτόκιο Απόδοσης και Περίοδος

Αποπληρωμής

Αφού υπολογίσετε την ελεύθερη ταμειακή ροή παρουσιάστε κάποιους δείκτες της κερδοφορίας του εγχειρηματός σας όπως η καθαρή παρούσα αξία, το εσωτερικό επιτόκιο απόδοσης και η περίοδος αποπληρωμής του αρχικά επενδεδυμένου κεφαλαίου. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

Φύλλο Εργασίας 13 – Καθαρή Παρούσα Αξία, Εσωτερικό Επιτόκιο Απόδοσης και Περίοδος

Αποπληρωμής

Κεφάλαιο κόστους ευκαιρίας (ρυθμός)	0.00
Καθαρή Παρούσα Αξία	0.00
Εσωτερικό Επιτόκιο Απόδοσης	0.00
Περίοδος Αποπληρωμής	Αριθμός ετών . Λιγότερο από 1 Αριθμός μηνών . -----

Σημείωση: όλες οι αξίες υπολογίζονται σε Euro.

6.7. Παρατηρήσεις

Διατυπώστε όσες παρατηρήσεις θεωρείτε σχετικές με τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό. Αναφερθείτε σε αριθμοδείκτες και σχολιάστε την ανάλυση ευαισθησίας για την Καθαρή Παρούσα Αξία για διαφορετικά κεφάλαια κόστους ευκαιρίας. (ΟΤΑΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕΤΕ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΒΗΣΤΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΑΥΤΕΣ)

Φύλλο Εργασίας 14 – Αριθμοδείκτες

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Απόδοση κοινών μετοχών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Απόδοση πωλήσεων	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Απόδοση ενεργητικού	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Χρηματοοικονομική αυτονομία	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Πιστοληπτική ικανότητα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Κάλυψη χρηματοοικονομικών δαπανών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Γενική ρευστότητα	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Περιθώριο μικτού κέρδους	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Νεκρό σημείο (Εuros)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Οικονομικό περιθώριο ασφαλείας	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Μέση ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων (ημέρες)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Το πλάνο αυτό του Επιχειρηματικού Σχεδίου αποτελεί μέρος της δυναμικής ενότητας "Χρηματοδότηση της Καινοτομίας", και βασίζεται στα εργαλεία που χρησιμοποιεί το Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο του Taguspark - Lisboa υποβοηθώντας καθημερινά τους νέους επιχειρηματίες. Μπορείτε να το βρείτε στη διεύθυνση www.taguspark.pt (BP Tool)

5.6. Επίλογος

Το Marketing Plan δεν αποτελεί το μοναδικό στοιχείο για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Βοηθά όμως τους διοικούντες μιας εταιρείας και τα στελέχη της, στο να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να τα υλοποιούν στον κατάλληλο χρόνο. Επίσης, προσδιορίζει τη σωστή χρήση των συντελεστών παραγωγής και υποστηρίζει τους στόχους της εταιρείας, όπως την αύξηση των πωλήσεων, την βελτίωση των κερδών και την ορθολογική χρήση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων. Υπάρχουν βέβαια πολλές περιπτώσεις επιτυχημένων εταιρειών που δεν έχουν συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά το αλάθητο(;) επιχειρηματικό ένστικτο του διευθύνοντος τους οδηγεί στην ανάπτυξη ή τους επιτρέπει να επιβιώνουν. Θα επιμείνουμε όμως στο ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επιτυχημένη εφαρμογή του, ο συνεχής έλεγχος και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των αποτελεσμάτων που πραγματοποιείται μέσα από ένα Σχέδιο Μάρκετινγκ, συντελεί σε μεγάλο βαθμό για μια επιτυχημένη και μακροχρόνια επιχειρηματική πορεία. Η στρατηγική σκέψη απαιτεί δημιουργική φαντασία, για το τι επιφυλάσσει το μέλλον, και ικανότητα να συνθέτει αποτελεσματικά τις εμπειρίες και τις εμπνεύσεις των διοικούντων της εταιρείας.

5.7.Προτάσεις-Συμπεράσματα

1.Τα στελέχη της εταιρίας, προκειμένου να μετρήσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια την αποτελεσματικότητα των ενεργειών τους θα πρέπει να δώσουν απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα:

- α) Εργαζόμαστε προς την σωστή κατεύθυνση;
- β) Μήπως πρέπει να αλλάξουμε προσανατολισμό;
- γ) Υπάρχει κάτι που πρέπει να κάνουμε διαφορετικά και αν ναι, ποιο είναι αυτό;

2.Προκειμένου τώρα αν θέλουν να μετρήσουν την αποδοτικότητα των ενεργειών τους θα πρέπει να απαντήσουν στα εξής:

- α) Ποιες επιπρόσθετες πηγές εσόδων είναι πιθανές;
- β) Μπορεί να υπάρξει περικοπή δαπανών μειώνοντας συγκεκριμένα κόστη;
- γ) Υπάρχει δυνατότητα να πραγματοποιηθούν και οι πλέον αισιόδοξες προβλέψεις;

3. Η ανασκόπηση του σχεδίου μάρκετινγκ γίνεται σε τακτικές συναντήσεις των υπευθύνων όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων.

4. Τα στοιχεία απόδοσης είναι διαθέσιμα ανά δραστηριότητα ή προϊόν και όχι σε αθροιστική μορφή.

5. Η αξιολόγηση του σχεδίου μάρκετινγκ βασίζεται και στα αποτελέσματα ερευνών ικανοποίησης των πελατών.

6. Το μίγμα μάρκετινγκ διαθέτει όλα εκείνα τα στοιχεία που θα μπορούσαν να εκτοξεύσουν την εταιρία στην κορυφή. Τίποτα όμως δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένο. Συνεπώς, αν θέλει η εταιρία να παραμένει στην κορυφή, πρέπει οι πολιτικές μάρκετινγκ να μην παραμένουν ίδιες για μεγάλο χρονικό διάστημα, όσο κι αν έχουν βοηθήσει την εταιρία στην εδραίωση της θέσης της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Fiore Frank:** e-marketing, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας 2003
2. **Καζάζης Νίκος:** «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2006
- 3, **Kotler Philip:** «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ» Τόμος Β΄, Εκδόσεις Interbooks Αθήνα 2000
4. **Μάντζαρης Γιάννης:** «Δυναμικό Μάρκετινγκ αγαθών και υπηρεσιών», Εκδόσεις Β. Γκιούρδας Αθήνα 2003
5. **Πασχαλούδης Δημήτριος:** «Αρχές Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Β. Γκιούρδας 2003
6. **Τζωρτζάκης Κώστας:** «Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1993
7. **Τομάρας Πέτρος:** «Αρχές Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Interbooks Αθήνα 2003

Διαδίκτυο

1. Ιστοσελίδα της εταιρείας BSB www.bsbfashion.com
2. Ιστοσελίδα www.greekfashion.gr Τεύχος 3/08 Company Profile: BSB ABEE
3. Ιστοσελίδα www.icap.gr Κλαδική Μελέτη «Αλυσίδες καταστημάτων Ετοιμών Ενδυμάτων» Ιούλιος 2006
4. Ιστοσελίδα www.franchise-success.gr «Αφιέρωμα στον κλάδο ένδυσης» , Άρθρο του 2006
5. Ιστοσελίδα www.greekfashion.gr Τεύχος 1/06 Company Profile: Τοι&Μοι
6. Ιστοσελίδα www.greekfashion.gr Τεύχος 3/07 Company Profile: attr@ttivo
7. Ιστοσελίδα www.Yzatis.gr

8. Ιστοσελίδα www.capital.gr : Άρθρο του Θ. Παπαδή «Αφοι Χατζηιωάννου: Από τα πανέρια στα σαλόνια της Ευρώπης»
9. Ιστοσελίδα www.elve.gr Ετήσια Οικονομική Έκθεση χρήσεως 2008 της εταιρείας ΕΛΒΕ Ενδυμάτων
10. Ιστοσελίδα www.zara.com
11. Ιστοσελίδα www.benetton.com
12. Ιστοσελίδα www.taguspark.pt Το επιχειρηματικό σχέδιο του Τεχνολογικού Πάρκου του Taguspark-Lisboa

Περιοδικά

1. Περιοδικό «Οικονομία», Συνέντευξη του κ. Β. Μπιθαρά ιδιοκτήτη της BSB στον Ν. Χρυσικόπουλο.
2. Περιοδικό «Οικονομία», Συνέντευξη του κ. Β. Μπίκου υπεύθυνου εφοδιαστικής αλυσίδας της BSB στον Ν. Χρυσικόπουλο.

