



## **RETAIL MANAGEMENT**

**Και πως αυτό βρίσκει εφαρμογή στην αγορά του espresso στην Ελλάδα**

(Διοίκηση τμήματος πωλήσεων λιανικού εμπορίου και πως αυτό βρίσκει εφαρμογή στην αγορά του espresso στην Ελλάδα)

Κουμπούρας Δημήτριος

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΓΙΑΝΝΑΣ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ

Αθήνα 2014

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ.1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	Σελ.2
1. ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	Σελ.2
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	Σελ.2
1.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	Σελ.3
1.2.1 ΤΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Σελ.3
1.2.2 ΤΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Σελ.4
1.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΕΙΟΥ	Σελ.5
1.4.ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	Σελ.12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	Σελ.16
2.ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ	Σελ.16
2.1ΟΡΙΣΜΟΣ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	Σελ.16
2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	Σελ.16
2.3 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	Σελ.22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	Σελ.23
3.ESPRESSO	Σελ.23
3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ESPRESSO	Σελ.23
3.2 ΜΙΑ ΜΑΚΡΑΙΩΝΗ ΙΣΤΟΡΙΑ	Σελ.23
3.3ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ESPRESSO ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Σελ.28
3.4.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ESPRESSO	Σελ.38
3.4.1ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	Σελ.38

ΠΩΛΗΣΕΩΝ	
3.4.2 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Σελ.40
3.4.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Σελ.40
3.4.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	Σελ.42
3.4.5 Η ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ESPRESSO	Σελ.44
3.5 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	Σελ.46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	Σελ.48
4ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	Σελ.48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σελ.51

# 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια από τις πιο αγαπημένες συνήθειες του Έλληνα, τόσο στο σπίτι όσο και όταν βρίσκεται εκτός σπιτιού, είναι η κατανάλωση καφέ. Η κατανάλωση καφέ στην Ελλάδα πάει βαθιά στην Ιστορία, μαρτυρίες αναφέρουν ότι τα πρώτα καφεενεία στον ελλαδικό χώρο παρουσιάστηκαν την εποχή της τουρκοκρατίας, κατακτώντας, με το πέρασμα των χρόνων, την θέση της αγαπημένης συνήθειας των Ελλήνων. Αυτή η συνήθεια δεν έχει μείνει αμετάβλητη, ξεκινώντας με τον «τούρκικο» ή «ελληνικό» καφέ, αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης που είχαν οι δύο λαοί από την συμβίωσή τους στον ίδιο χώρο. Στην σύγχρονη εποχή, όπου οι αποστάσεις μεταξύ κρατών και ανθρώπων, με την βοήθεια της τεχνολογίας, έχουν μηδενιστεί, με αποτέλεσμα ο ένας λαός να επιδρά στον άλλο, αρχίζει, στην Ελλάδα, η κατανάλωση και άλλων ειδών ροφημάτων καφέ, όπως ο φίλτρου και ο στιγμιαίος.

Το τελευταίο διάστημα παρατηρείται η αύξηση της κατανάλωσης, τόσο στο σπίτι όσο και έξω από αυτό, του espresso.

Στην παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια σφαιρική εικόνα της αγοράς του καφέ στην Ελλάδα κυρίως στο χώρο του λιανεμπορίου. Θα αναλύσουμε την αγορά με στοιχεία και θα προσεγγίσουμε τον τρόπο λειτουργίας του λιανεμπορίου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1 ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Ως λιανεμπόριο θεωρείται η πώληση αγαθών στους καταναλωτές μέσω των καταστημάτων. Ωστόσο, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια αρκετά ευρύτερη δραστηριότητα.

Το λιανικό εμπόριο είναι η πώληση αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή για προσωπική, οικογενειακή ή οικιακή χρήση. «Είναι η τελική δραστηριότητα οποιασδήποτε οικονομικής δραστηριότητας»( *Swarna Pradhan,2009*). Το αντικείμενό του, επομένως, είναι ευρύτερο από την πώληση υλικών προϊόντων. Η αγορά μιας υπηρεσίας, όπως το κόψιμο των μαλλιών ή το καθαριστήριο, είναι επίσης μια συναλλαγή λιανικής πώλησης.

Το λιανεμπόριο είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας που συνδέει τον παραγωγό με τον καταναλωτή. Στόχος των επιχειρήσεων αυτών, είναι η πώληση και ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται όταν η πώληση ολοκληρωθεί, δηλαδή όταν το προϊόν ή η υπηρεσία φθάσει στον τελικό καταναλωτή(*Γ. Πέτρωφ, Κ. Τζωρτζάκης,2008*).

Αποστολή του λιανικού εμπορίου, είναι να θέσει στη διάθεση του καταναλωτή εμπορεύματα διαφόρων ποικιλιών και προελεύσεων σε καθορισμένο τόπο και χρόνο, και να τα εκθέτει με τέτοιο τρόπο. Όστε να επιτρέπει την ευκολότερη, ταχύτερη, ανετότερη και πιο ευχάριστη επιλογή τους.

Είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας που αρχίζει από το στάδιο της παραγωγής πρώτων υλών, συνεχίζεται με την διαδικασία της μεταποίησης, και καταλήγει στην διανομή των αγαθών. Κατέχει πρωταρχική θέση στην απασχόληση και έχει σημαντική συνεισφορά στο ΑΕΠ. Αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος των καταναλωτικών δαπανών. Είναι σημαντική πηγή άντλησης φόρων, π.χ. του φόρου προστιθέμενης αξίας.

Συμπερασματικά, το λιανεμπόριο είναι το μέσο το οποίο τροφοδοτεί την αγορά με τα προϊόντα των παραγωγών, αποτελεί για πολλές χώρες την «καρδιά» της οικονομίας τους και είναι μια μεγάλη πηγή εσόδων για το κράτος

## **1.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

### **1.2.1 ΤΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

#### **Δημογραφικοί παράγοντες.**

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

#### **Οικονομικοί παράγοντες**

Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου μπορεί να υπολογιστεί με βάση ορισμένα κριτήρια. Όταν το κατά κεφαλήν πραγματικό διαθέσιμο εισόδημα αυξάνεται, αυξάνεται και η διείδυση διαρκών καταναλωτικών αγαθών στα νοικοκυριά. Άλλοι οικονομικοί παράγοντες που οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν είναι η πορεία του πληθωρισμού και το κόστος δανεισμού.

#### **Πολιτισμικοί και κοινωνικοί παράγοντες**

Οι άνθρωποι γίνονται όλο και πιο ατομιστές και αισθάνονται διαρκώς πιο έντονη την ανάγκη για ατομική έκφραση. Αυτό αντανακλάται στην αύξηση των ειδών με το σήμα του κατασκευαστικού οίκου και των εξειδικευμένων καταστημάτων ένδυσης. Οι άνθρωποι δίνουν μεγαλύτερο βάρος σήμερα στην ποιότητα ζωής, και υγιεινή διαβίωση και η προστασία του περιβάλλοντος είναι συνεχώς επίκαιρα θέματα. Αυτές οι κοινωνικές αλλαγές έχουν αντίκτυπο στις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου καλούνται να τις παρακολουθούν, προκειμένου να εκπληρώσουν τον πρωταρχικό τους ρόλο, δηλαδή την πρόβλεψη και την ικανοποίηση αυτών των αναγκών και επιθυμιών.

#### **Πολιτικοί παράγοντες**

Οι διαφορετικές πολιτικές φιλοσοφίες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το λιανικό εμπόριο. Η οικονομική πολιτική κάθε κυβέρνησης μπορεί επίσης να επιδρά στο ύψος των επιτοκίων, την άμεση ή έμμεση φορολογία, τις πιστώσεις και σε ένα σωρό άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το λιανικό εμπόριο.

### **Νομικοί παράγοντες**

Στενά συνδεδεμένοι με την πολιτική φιλοσοφία είναι οι ρόλοι της νομοθεσίας και των αρχών που είναι συνδεδεμένες με την εφαρμογή τη.

Το υπουργείο Εμπορίου, με την αγορανομία και άλλες σχετικές υπηρεσίες, έχει τον κύριο λόγο για το πλαίσιο των κανονισμών που διέπουν τη λειτουργία των εμπορικών επιχειρήσεων στην οικονομία.

### **Τεχνολογικοί παράγοντες**

Η πρόοδος της τεχνολογίας επιδρά τόσο στα προϊόντα, όσο και στον τρόπο που διενεργούνται οι πωλήσεις. Ειδικότερα η ανάπτυξη προωθημένων μεθόδων συλλογής και αξιοποίησης στοιχείων, με την βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών, έφεραν σημαντικές αλλαγές, κυρίως όσο αφορά τον έλεγχο αποθεμάτων και την άμεση ενημέρωση για τις πωλήσεις.

### **Φυσικοί παράγοντες.**

Οι οικολογικές οργανώσεις έχουν φέρει στο προσκήνιο τα προβλήματα της μόλυνσης, της ενεργειακής κρίσης, και της προοπτικής εξάντλησης περιορισμένων φυσικών πόρων. Η συνειδητοποίηση των περιβαλλοντικών ζητημάτων από το κοινό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία οικολογικών κομμάτων σε πολλές χώρες και αλλαγές στις συνήθειες των καταναλωτών(*Π. Μαλλιάρη, 2001*).

## **1.2.2 ΤΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **Ανταγωνιστές**

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

## Μερίδια αγοράς

Ένας άλλος τρόπος υπολογισμού της δύναμης που διαθέτουν οι ανταγωνιστές είναι ο προσδιορισμός του μεριδίου της αγοράς που κατέχουν. Μια λογική υπόθεση είναι ότι όσοι κατέχουν ηγετικές θέσεις στην αγορά κάνουν τουλάχιστον κάτι σωστά στη δουλειά τους. Το επόμενο στάδιο σε αυτού του είδους την ανάλυση είναι ο καθορισμός του μεριδίου της αγοράς, όχι μόνο με βάση τον τύπο της εταιρείας, αλλά και τον τύπο του ίδιου του προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να εντοπιστούν οι πιθανές αδυναμίες του προϊόντος ή της επιχείρησης (R.Cox, 2000).

### 1.3 Ταξινόμηση των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου.

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

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

1. ομόρρυθμη εταιρεία
2. ετερόρρυθμη εταιρεία
3. εταιρεία περιορισμένης ευθύνης

**Τη λειτουργική τους διάρθρωση.** Στις ανεπτυγμένες χώρες υπάρχουν βασικά τρεις τύποι λειτουργικής διάρθρωσης: ο ανεξάρτητος έμπορος, η αλυσίδα καταστημάτων, και ο συνεταιρισμός καταναλωτών.

**Το μέγεθος του καταστήματος.** Το μέσο μέγεθος των καταστημάτων των αλυσίδων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεσαίου και μεγάλου μεγέθους εγκαταστάσεις. Στις ανεπτυγμένες χώρες, ο όρος υπερκατάστημα (supermarket) αναφέρεται σε εγκαταστάσεις μεταξύ 2,500 και 4,500 τ.μ. ενώ ως υπεραγορές (hypermarket) προσδιορίζονται καταστήματα με εμβαδόν άνω των 4,500 τ.μ.

### Ανεξάρτητοι έμποροι

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



Τα μειονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:

1. ο ανταγωνισμός εκ μέρους των αλυσίδων πολυκαταστημάτων, που είναι σε θέση να μειώνουν τα έξοδά τους με αγορές σε μεγάλες ποσότητες κα άλλες οικονομίες κλίμακας.
2. η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού που στις διάφορες λειτουργικές φάσεις του λιανεμπορίου, π.χ. αγορές, προώθηση πωλήσεων μέσα στο κατάστημα, τήρηση βιβλίων ή και απλώς έλλειψη χρόνου για την επαρκή τους κάλυψη.
3. η έλλειψη κεφαλαίου για την επέκταση και την βελτίωση της επιχείρησης.
4. λόγω του υψηλού κόστους στέγασης, ο ανεξάρτητος έμπορος, χάνει το πλεονέκτημα εγκατάστασης σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, με σημαντική ροή πελατών.

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

1. προσωπική σχέση με τους πελάτες.
2. βολικές θέσεις των καταστημάτων. Οι πελάτες μπορούν να τα επισκέπτονται πεζοί από την δουλεία τους ή το σπίτι τους.
3. πιο ευέλικτη πολιτική στην επιλογή των εμπορευμάτων, με περιθώρια για την ικανοποίηση του προσωπικού γούστου των πελατών.
4. περισσότερες και πιο βολικές ώρες λειτουργίας.
5. τα πάγια έξοδα μπορούν να διατηρηθούν σε χαμηλότερα επίπεδα λόγω των φθηνών ενοικίων, της βοήθειας της οικογενείας, κ.τ.λ.
6. ορισμένα πλεονεκτήματα των αλυσίδων αποκτώνται και με τη συμμετοχή σε συνεταιρισμούς, όπως π.χ. για την αγορά μεγάλων ποσοτήτων, διαφήμιση σε εθνική κλίμακα, εξειδικευμένες υπηρεσίες κ.τ.λ.

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

## **Οι αλυσίδες καταστημάτων.**

Οι μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου έχουν συνήθως την μορφή της ανώνυμης εταιρείας. Έχουν επομένως κοινή ιδιοκτησία και ένα βαθμό κεντρικού έλεγχου. Η μεγάλη αλυσίδα ορίζεται ως μια επιχείρηση με δέκα ή περισσότερα

υποκαταστήματα. Στις ανεπτυγμένες χώρες η αλυσίδα απαρτίζεται συνήθως από εξειδικευμένα καταστήματα, δηλαδή καταστήματα που πουλούν μια ποικιλία συγγενών ειδών ενός συγκεκριμένου κλάδου, όπως επίπλά, ρούχα ή βιβλία και περιοδικά. Αλυσίδες με διαφορετικές κατηγορίες ειδών, όπως αλυσίδες που εμπορεύονται τρόφιμα, αποτελούν εξαίρεση στον κανόνα των συγγενών εμπορευμάτων και διαθέτουν μεγάλη ποικιλία ειδών εκτός τροφίμων. Η αλυσίδα, ανοίγοντας πολλά υποκαταστήματα, είναι σε θέση να προσελκύει μεγαλύτερες μάζες του αγοραστικού κοινού.

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

1. οι αγορές γίνονται συγκεντρωτικά.
2. προωθούνται γνωστές μάρκες με μεγάλη κατανάλωση ή προϊόντα με την ετικέτα του ίδιου του πολυκαταστήματος
3. τα είδη που διατίθενται έχουν υποστεί έντονη προώθηση μέσω διαφημιστικής εκστρατείας σε εθνικό επίπεδο και έκθεσης μέσα στα καταστήματα.
4. χρησιμοποιούνται χώροι μεγάλου εμβαδού σε θέσεις υψηλού κόστους και σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, κοντά σε άλλες αλυσίδες (πράγμα που προσδίδει το πλεονέκτημα των συνδυασμένων αγορών)
5. σχετικά χαμηλές τιμές.
6. ο αριθμός των προσφερομένων υπηρεσιών είναι περιορισμένος ή το κόστος επιβαρύνει τον πελάτη, ο οποίος επιλέγει αν θέλει να τις χρησιμοποιήσει.
7. ισχυρά διακριτικά «στοιχεία ταυτότητας» της εταιρείας σε προσόψεις, επιγραφές και σήματα, εσωτερικές κατασκευές, και διαφήμιση.
8. συγκεντρωτική εκτέλεση πολλών άλλων λειτουργιών όπως η διαφήμιση, η στρατολόγηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, η πολιτική λειτουργίας κ.τ.λ.

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

## Τα πολυκαταστήματα

Ως πολυκαταστήματα προσδιορίζονται εκείνα που πουλούν κάτω από την ίδια στέγη, αλλά σε διαφορετικά τμήματα, από τέσσερις και πάνω κατηγορίες καταναλωτικών αγαθών. Μερικοί από τους μεγαλύτερους ομίλους στις ανεπτυγμένες οικονομίες διαθέτουν περισσότερα από 100 υποκαταστήματα. Οι μεγάλοι όμιλοι διενεργούν συγκεντρωτικές αγορές σε κάποια έκταση, αλλά συνήθως δίνουν έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Κάθε τμήμα διενεργεί μόνο του τις αγορές και τον έλεγχο των αποθεμάτων και χαράζει τη δική του εμπορευματική πολιτική. Επομένως, ο στόχος των οικονομιών κλίμακας στις αγορές είναι περιορισμένης σημασίας. Το μερίδιο αγοράς των πολυκαταστημάτων μειώνεται διαρκώς. Καθώς οι μεγάλοι όμιλοι σουπερμάρκετ εντάσσουν στις λιανικές πωλήσεις τους και άλλα προϊόντα, εκτός από τα τρόφιμα. Ο εκσυγχρονισμός των καταστημάτων του κέντρου της πόλης και η ποιότητα του μανάτζμεντ θα είναι το κλειδί για την μελλοντική επιτυχία των πολυκαταστημάτων.

Οι γενικές αρχές των πολυκαταστημάτων είναι:

1. επιλογή θέσης σε μεγάλα εμπορικά κέντρα ή σε σημεία που προσφέρουν τη δυνατότητα μεγάλης διέλευσης πελατών.
2. ελευθερία κινήσεων στον πελάτη ώστε να μπορεί να επεξεργάζεται τα εμπορεύματα.
3. σχετικά υψηλές τιμές με περιθώριο κέρδους επαρκές για την κάλυψη των μεγάλων αναγκών σε προσωπικό, του υψηλού κόστους των εγκαταστάσεων, και των υπολοίπων προσφερόμενων υπηρεσιών.
4. συγκέντρωση πολλών εξειδικευμένων προϊόντων κάτω από μια στέγη, πράγμα που ωθεί τον καταναλωτή και σε άλλες συναφείς αγορές. (Ωστόσο, πολλά πολυκαταστήματα τελευταία περιορίζουν αριθμητικά τα προϊόντα που πουλούν).
5. προσωπικό εξειδικευμένο σε συγκεκριμένα προϊόντα
6. πολλές έξτρα εξυπηρετήσεις, όπως παράδοση κατ' οίκον, πιστώσεις, καθώς και λειτουργία εστιατορίων κ.τ.λ.
7. παραχωρήσεις χώρου σε «καταστήματα μέσα στο κατάστημα», συνήθως σε επώνυμες φίρμες κατασκευαστών.

Τα πολυκαταστήματα αναμένεται ότι θα διατηρήσουν το μερίδιο τους στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι είναι σε θέση να εξακολουθήσουν να αντιστέκονται στο δυναμικό ανταγωνισμό των αλυσίδων. Η μετακίνηση σε νέα εμπορικά και πληθυσμιακά κέντρα και προς τα προάστια αναμένεται ότι θα συνεχιστεί. Τα πολυκαταστήματα, στην Ευρώπη, αποτελούν σήμερα έναν από τους πλέον επιτυχημένους τύπους λιανεμπορικού οργανισμού.

## **Εκπρωτικά κέντρα.**

Η άνοδος των επιπέδων κατανάλωσης διεθνώς έδωσε ώθηση στην εμφάνιση των μεγάλων εκπρωτικών κέντρων. Με εξαίρεση την πώληση βιβλίων, τα καταστήματα αυτά υπάρχουν σε όλους τους τομείς του λιανικού εμπορίου. Τα εκπρωτικά κέντρα τείνουν να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

1. πολύ χαμηλές τιμές.
2. χαμηλό περιθώριο μικτού κέρδους
3. έμφαση στις δημοφιλέστερες μάρκες
4. υψηλός βαθμός αυτοεξυπηρέτησης του καταναλωτή
5. χαμηλού κόστους κατασκευές για την έκθεση των προϊόντων.
6. κατάργηση των δωρεάν υπηρεσιών, όπως π.χ. η αποστολή εμπορευμάτων στο σπίτι.
7. έντονη διαφήμιση στα πλησιέστερα αστικά κέντρα

Τα εκπρωτικά κέντρα ειδών για μαστορέματα είναι τα μεγαλύτερα. Ακολουθούν τα μεγάλα κέντρα εκπτώσεων σε τρόφιμα και έπιπλα. Στην Ευρώπη, ένα νέο κύμα εκπρωτικών κέντρων εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 80, όταν η οικονομική κρίση εντάθηκε και οι καταναλωτές άρχισαν πάλι να ψάχνουν για τις χαμηλότερες δυνατές τιμές.

## **Τα υπερκαταστήματα και οι υπεραγορές.**

Στις αρχές της δεκαετίας του 60 άρχισαν να αναπτύσσονται στην Ευρώπη γιγαντιαίες μονάδες λιανεμπορίου, με την προσθήκη σε αρχικές επιχειρήσεις και άλλων προϊόντων εκτός των τροφίμων. Εφαρμόζοντας τις βασικές αρχές λειτουργίας των εκπρωτικών κέντρων, δηλαδή χαμηλές τιμές και ελάχιστη εξυπηρέτηση, σημείωσαν θεαματική ανάπτυξη.

Τα χαρακτηριστικά τους είναι:

1. άνετος χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων που ελέγχεται από το κατάστημα και εξυπηρετεί αποκλειστικά ή κυρίως τους πελάτες του.
2. μια διευρυμένη γκάμα από είδη διατροφής και άλλα
3. συναφή πολιτική τιμών, εξυπηρέτησης, και γενικής στρατηγικής μάρκετινγκ με εκείνη που εφαρμόζουν τα εκπρωτικά κέντρα.
4. χρήση σχετικά προηγμένου εξοπλισμού, όπως ηλεκτρονικά τερματικά πωλήσεων και εξοπλισμό παρασκευής φαγητών, π.χ. φούρνου που λειτουργεί μέσα στο κατάστημα.

Οι εταιρίες που αποφάσισαν να ξεκινήσουν αυτά τα τεράστια καταστήματα έχουν αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα σχεδιασμού. Μια σημαντική πλευρά του θέματος είναι ότι οι δημοτικές αρχές πολλές φορές διστάζουν να χορηγούν άδειες λειτουργίας σε τέτοιες μονάδες, φοβούμενες ότι τα καταστήματα των εμπορικών περιοχών θα καταρρεύσουν και ότι πολλές ανεξάρτητες μικρές εμπορικές επιχειρήσεις θα οδηγηθούν στην πτώχευση. «*To shopping είναι η πιο αγαπημένη κοινωνική συνήθεια και λαμβάνει χώρα κυρίως στα υπερκαταστήματα.*»( J. Goss,1993) Οι κατασκευαστές τέτοιων έργων, δίνουν μεγάλη προσοχή στο που και πως θα κατασκευάζουν αυτά τα έργα, αυξάνοντας τα κέρδη τους.

### **Ταχυδρομικές παραγγελίες.**

Υπάρχουν δύο τύποι ταχυδρομικής παραγγελίας: ο ένας είναι ο κατάλογος προϊόντων γενικού εμπορίου, που έχει και την βαρύνουσα σημασία σε αυτόν τον κλάδο, και ο άλλος είναι ο κατάλογος εξειδικευμένων προϊόντων. Οι πωλήσεις γίνονται συνήθως μέσω δικτύων αντιπροσώπων, οι οποίοι αμείβονται με προμήθεια. Φυσικά με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την είσοδο του διαδικτύου στην καθημερινότητα του καταναλωτή, ο συγκεκριμένος τρόπος αγοράς προϊόντων παρουσιάζει μεγάλη άνθηση, και αυτό μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό, αν δούμε τον ρυθμό ανάπτυξης των ηλεκτρονικών καταστημάτων.

**Τα πλεονεκτήματα** αυτής της μεθόδου πωλήσεων είναι:

1. ανυπαρξία συμβατικών πάγιων εξόδων λιανικής πώλησης.
2. δυνατότητα χαμηλού κόστους αγορών.
3. μικρότερη υποαπασχόληση των εργαζομένων από ότι στα συμβατικά καταστήματα λιανικών πωλήσεων
4. σχετικά υψηλά περιθώρια κέρδους.
5. πίστωση χωρίς επιβαρύνσεις στον καταναλωτή.
6. σταθερότητα τιμών αντίστοιχη με την διάρκεια ζωής του καταλόγου.
7. προσφέρει στον καταναλωτή την ευκαιρία για οικονομία στα έξοδα μετακίνησης και στα καύσιμα.
8. μεγάλη ποικιλία προϊόντων.
9. αγορές από το σπίτι.

**Τα μειονεκτήματα** είναι:

1. σταθερές τιμές ( ο κατάλογος ετοιμάζεται αρκετούς μήνες πριν.)
2. υψηλό κόστος προμηθειών, δανεισμού, και εξόδων αποστολής.

3. έλλειψη ευελιξίας στην οργάνωση των πωλήσεων (π.χ. ο αριθμός των αντιπροσώπων δεν είναι δυνατόν να μεταβάλλεται γρήγορα ώστε να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα).

### **Λιανική πώληση υπηρεσιών.**

Από τα τέλη της δεκαετίας του 80, καθώς το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών αυξάνονταν, οι δαπάνες τους παρουσιάζουν μεταστροφή από τα βασικά είδη στα αγαθά και στις υπηρεσίες που βελτιώνουν την ποιότητα της ζωής τους. Αξιοσημείωτη αύξηση παρουσιάζει η προσφορά βασικών υπηρεσιών με εστίαση στο λιανικό τρόπο πώλησης. Μια υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών με τον ίδιο τρόπο που τους ικανοποιεί και κάποιο προϊόν. Η βασική διαφορά μεταξύ τους έγκειται στο ότι οι υπηρεσίες δεν είναι απτές(*R.Cox,2000*).

Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, τα καθαριστήρια είναι παραδείγματα τύπων λιανικής πώλησης υπηρεσιών που έχουν ιστορία πολλών ετών. Αλλά νέοι κλάδοι λιανικής πώλησης υπηρεσιών εμφανίζονται συνεχώς, πολλοί με εξαιρετική επιτυχία. Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι τα διάφορα θεματικά πάρκα ψυχαγωγίας, τα γυμναστήρια, σχολές χορού, κέντρα υγείας και αδυνατίσματος.(*N. Εξαδάκτυλος,1996*)

Εκτός από την αύξηση του εισοδήματος, την ώθηση στην ανάπτυξη της λιανικής πώλησης υπηρεσιών έδωσαν και άλλοι παράγοντες, όπως:

- a. η αλλαγή του τρόπου ζωής και η εντεινόμενη ζήτηση για ψυχαγωγικές δραστηριότητες και προσωπική φροντίδα.
- b. Η προσφορά νέων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα ο έλεγχος της υγείας σε ιδιωτικά διαγνωστικά κέντρα.

Υπάρχουν και άλλοι τύποι λιανικών πωλήσεων, ενδεικτικά θα αναφέρουμε μερικούς:

- I. Λαϊκές αγορές.
- II. Κινητά καταστήματα
- III. Μηχανές αυτόματης πώλησης
- IV. Πωλήσεις σε συγκεντρώσεις

## 1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

### Προγραμματισμός και στρατηγική στο λιανεμπόριο

#### Προγραμματισμός.

Κάθε επιχείρηση, πριν επιλέξει την πολιτική που θα ακολουθήσει για να προσεγγίσει τους εταιρικούς της στόχους, θα πρέπει να αποφασίσει τι εκπροσωπεί σήμερα και τι στοχεύει να γίνει σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Ο επιχειρηματικός προγραμματισμός ορίζεται ως ο συνολικός προγραμματισμός όλων των πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων. Μολονότι ο όρος επιχειρησιακός προγραμματισμός φαίνεται μεγαλόσημος, οι τεχνικές του είναι εφαρμόσιμες, τόσο σε μικρές μονάδες όσο και σε μεγάλες εταιρείες.

#### Διαδικασία

Η διαδικασία του προγραμματισμού μπορεί να χωριστεί σε τρεις ευδιάκριτες, αλλά αλληλοσυνδεδεμένες φάσεις. Η πρώτη είναι η απάντηση που δίνει ο λιανέμπορος στο θεμελιώδες ερώτημα: σε τι είδους επιχείρηση βρίσκομαι; Ύστερα από αυτό καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι με βάση την απάντηση στην ερώτηση: Που θέλω να φτάσω; Φυσικό επακόλουθο του προσδιορισμού των στόχων είναι ο καθορισμός σειράς στρατηγικών για την επίτευξη τους. Αυτή θα είναι και η απάντηση στο τρίτο ερώτημα: Με ποιόν τρόπο θα φτάσω εκεί: οι στρατηγικές θα υποδείξουν καταρχήν τις αγορές-στόχους. Από τη στιγμή που θα καθοριστεί ο πελάτης-στόχος, αναπτύσσονται μικτές στρατηγικές λιανεμπόριο, που απαντούν σε ανάγκες των πελατών σχετικά με το εμπόρευμα, τις τιμές, τη θέση, την προώθηση των πωλήσεων, το επίπεδο της εξυπηρέτησης κ.λ.π.

#### Σε τι είδους επιχείρηση βρίσκομαι;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δεν είναι τόσο αυτονόητη όσο φαίνεται αρχικά. Ο ορισμός που επιλέγει ο εκάστοτε λιανέμπορος επιδρά ουσιαστικά στον τρόπο που αντιμετωπίζει τόσο τις απαιτήσεις των πελατών του, όσο και τους ανταγωνιστές του.

1. **Η αποστολή του λιανεμπορίου:** ο λιανέμπορος θ πάρει την τελική του απόφαση για το είδος του επιχειρηματικού του κλάδου, αφού μελετήσει από κοντά το περιβάλλον στο οποίο βλέπει τον εαυτό του να δρα.
2. **Η ανάλυση των δεδομένων:** η ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνει τη διερεύνηση του μεγέθους της καθορισμένης αγοράς και των τάσεων που επικρατούν σε αυτήν, αλλά και την προσεκτική εξέταση της ισχύος, των αδυναμιών, και των μεριδίων αγοράς που καλύπτουν οι ανταγωνιστές. Θα

πρέπει, επίσης, να μελετηθούν οι εν δυνάμει πελάτες και να προσδιοριστούν τα κίνητρα – πως, γιατί, τι, και που αγοράζουν- καθώς και αν υπάρχουν ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί ακόμα. Θα πρέπει, τέλος, να μελετηθούν οι ευρύτερες κοινωνικές δυνάμεις, ώστε να εντοπιστούν οι κοινωνικοοικονομικές τάσεις και οι επιδράσεις της τεχνολογίας και της πολιτικής εξουσίας. Για να ολοκληρώσει την ανάλυση των δεδομένων, η λιανική επιχείρηση θα πρέπει να αυτοαναλυθεί, να προσδιορίσει τις αδυναμίες και τα δυνατά της σημεία, να στηριχτεί στα δεύτερα και να αξιοποιήσει τις αδυναμίες και τα δυνατά της σημεία, να στηριχτεί στα δεύτερα και να αξιοποιήσει τα κενά που υπάρχουν, είτε λόγω αδυναμίας των ανταγωνιστών είτε για λόγους που δεν έχουν ακόμα εντοπιστεί

3. **S.W.O.T.:** Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει ένας άλλος τύπος ανάλυσης, με βάση τους παράγοντες που εντοπίστηκαν κατά την ανάλυση των δεδομένων. Αυτή είναι η ανάλυση swot-όπου S=strengths, W=weaknesses, O=opportunities και T=threats- η οποία θα πρέπει να εφαρμοστεί τόσο στην ίδια την λιανική επιχείρηση, όσο και στους ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα, οι παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν, για να καθοριστούν τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες της επιχείρησης, περιλαμβάνουν την τοποθεσία, το εμπόρευμα, το προσωπικό, τις ικανότητες στον τομέα του μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά ζητήματα, και το μερίδιο στην αγορά.
4. **Ο βαθμός της γενίκευσης:** Το επόμενο ερώτημα που θα πρέπει πλέον να τεθεί είναι, σε ποιο βαθμό γενίκευσης πρέπει να φτάσει αυτή η ανάλυση των δεδομένων; Η προφανής απάντηση, η οποία όμως δεν κλείνει το θέμα, είναι: στο βαθμό που έχει σημασία για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

#### **Που θέλω να φτάσω;**

Ύστερα από την ανάλυση των δεδομένων θα πρέπει να τεθούν οι στόχοι, ώστε να φανεί καθαρά ποιο είναι το έργο που πρέπει να επιτελεστεί και αν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί σε συγκεκριμένο χρόνο. Επίσης, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι η συγκεκριμένη μονάδα λιανεμπορίου κινείται στο πλαίσιο της επιχειρησιακής της αποστολής.

Η ποικιλία των αντικειμενικών στόχων που θέτει ο λιανέμπορος είναι μεγάλη, αλλά σε γενικές γραμμές οι στόχοι εμπίπτουν σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες: επιχειρησιακοί, χρηματοοικονομικοί, μάρκετινγκ και οργανωτικοί.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι αποτελούν προέκταση των προσωπικών πεποιθήσεων των ανωτέρων στελεχών. Έτσι, τις περισσότερες φορές προσδιορίζονται με όρους ανάπτυξης, απόδοσης και κύρους, π.χ. πλάνα για ανάπτυξη και βελτίωση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Οι στόχοι του μάρκετινγκ προσδιορίζονται με όρους πωλήσεων, μεριδίου στην αγορά, επικοινωνίας, εξυπηρέτησης πελατών, κ.ο.κ. Στους χρηματοοικονομικούς αντικειμενικούς στόχους εντάσσονται τα κέρδη και η απόδοση των επενδύσεων. Οι οργανωτικοί στόχοι, τέλος, πιθανόν να καθορίζουν την ποιότητα του εργατικού δυναμικού ή τη σχέση προσληφθέντων και απερχομένων υπαλλήλων.



## Πως θα φτάσω εκεί;

Αφού καθοριστεί ο προσανατολισμός μέσω των στόχων, στη συνέχεια θα πρέπει να εξεταστούν οι εναλλακτικοί τρόποι (οι στρατηγικές) με τους οποίους θα προσεγγιστούν οι στόχοι αυτοί.

Οι στρατηγικές αυτές εστιάζονται στην ανάπτυξη, στην επιλεκτικότητα και στην παραγωγικότητα.

### Στρατηγικές ανάπτυξης

Καθώς η προσαρμογή στις αλλαγές είναι απαραίτητη, καμιά επιχείρηση δεν παραμένει στάσιμη. Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσα από έναν αριθμό διαφορετικών δρόμων, που μπορούν να προσδιοριστούν είτε βάσει των προσφερόμενων εμπορευμάτων είτε βάσει των πελατών που επιλέγονται σαν αγορά στόχος.

- **Η στρατηγική της διείσδυσης.** Αυτή βασίζεται στην επιθετική πολιτική αύξησης του μεριδίου αγοράς.
- **Ο εμπλουτισμός του εμπορεύματος.** Η ανάπτυξη που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της στρατηγικής διείσδυσης δεν είναι απεριόριστη. Οι περισσότεροι λιανέμποροι που θέλουν να αναπτυχθούν, εξετάζουν ποια είδη μπορούν να προσθέσουν στα εμπορεύματά τους, ώστε να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.
- **Η διεύρυνση της αγοράς.** Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται με δύο τρόπους:
  - ∅ Με την αναζήτηση νέων πελατών σε περιοχές ή και χώρες που επιχείρηση δεν εξυπηρετούσε μέχρι τώρα.
  - ∅ Εναλλακτικά, με την προσέλκυση νέων πελατών από την ίδια γεωγραφική περιοχή. Η προσέγγιση αυτή έχει δοκιμαστεί με επιτυχία, για παράδειγμα, από αλυσίδες σούπερ μάρκετ, που ιδρύουν μεγάλες μονάδες εκτός κέντρου ή πάνω σε μεγάλες οδικές αρτηρίες. Η δυσκολία έγκειται στο ότι αν το εμπόρευμα παραμείνει το ίδιο, για να διευρυνθεί το αγοραστικό κοινό θα πρέπει να αλλάξει κάποιο άλλο συστατικό στοιχείο της στρατηγικής των πωλήσεων, όπως οι τιμές. Άλλα στοιχεία που μπορούν να μεταβληθούν είναι η γενική εικόνα, με μετακίνηση της αγοράς στόχου, στα υψηλότερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα, π.χ. ΑΒ Βασιλόπουλος.
- **Διαφοροποίηση της αγοράς στόχου.** Η πιο εκτεταμένα στρατηγική ανάπτυξης συνιστάται στη επιλογή νέων εμπορευμάτων για καινούργιες ομάδες πελατών. Αυτή είναι ίσως η πιο παρακινδυνευμένη στρατηγική ανάπτυξης, αλλά προσφέρει τους περισσότερους καρπούς.

### Καθετοποίηση

Μια εναλλακτική στρατηγική για τις εταιρείες λιανεμπορίου είναι η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων στο δίκτυο διανομής με την απόκτηση της κυριότητας ή και τη συγχώνευση κάποιων επιχειρήσεων του δικτύου. Με τον τρόπο

αυτό περιορίζεται το κέρδος των μεσαζόντων και εξασφαλίζεται συνεχής ροή προμηθειών και οικονομίες κλίμακας.

#### **Στρατηγική των επιλογών.**

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει την «στρατηγική εστίασης», με βάση την οποία περιορίζουν την ποικιλία των εμπορευμάτων τους με στόχο, πλέον, μια σαφέστερα προσδιορισμένη ομάδα καταναλωτών. Για λόγους συνέπειας, η στρατηγική αυτή επεκτάθηκε σε μερικές περιπτώσεις και στο γεωγραφικό περιορισμό του πεδίου δράσης της επιχείρησης, με το κλείσιμο μονάδων σε ορισμένες περιοχές.

#### **Στρατηγικές παραγωγικότητας.**

Οι στρατηγικές παραγωγικότητας επικεντρώνονται στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων με τους ίδιους πόρους ή στην παραγωγή ίδιων ή καλύτερων αποτελεσμάτων με λιγότερους πόρους. Όπως σε πολλούς επιχειρηματικούς κλάδους, ισχύει και εδώ ο κανόνας 80/20. δηλαδή, το 80% του κέρδους προέρχεται από το 20% των προσφερόμενων εμπορευμάτων. Αν εντοπιστούν τα προϊόντα που έχουν την μεγαλύτερη απόδοση, θα αυξηθεί και ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Οι στρατηγικές παραγωγικότητας περιλαμβάνουν επίσης το στενό έλεγχο των εξόδων και την εξεύρεση τρόπων μείωσης τους, όσον αφορά το προσωπικό, την ενέργεια που δαπανάται, κ.ο.κ.

Αν και δίνουν έμφαση στην συνολική λειτουργική αποτελεσματικότητα, σημαντικό στοιχείο των στρατηγικών παραγωγικότητας αποτελεί και η αποτελεσματικότητα των διευθυντικών στελεχών. Η εκπαίδευση τους είναι δαπανηρή υπόθεση και κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύουν στη μείωση των σχετικών δαπανών και των αποχωρήσεων, έτσι ώστε να μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα των διαθέσιμων εκπαιδευτικών πόρων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2 ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ

#### 2.1 Ορισμός χονδρεμπορίου

Ως χονδρεμπόριο ορίζεται η πώληση ή το merchadising των προϊόντων των παραγωγών στους λιανοπωλητές ή σε άλλους χονδρέμπορους. Γενικά, ως χονδρεμπόριο ορίζεται η πώληση αγαθών σε οποιονδήποτε εκτός από τον τελικό καταναλωτή.

Σύμφωνα με την στατιστική υπηρεσία των Η.Π.Α, χονδρεμπόριο είναι η μεταπώληση αγαθών, καινούργιων ή μεταχειρισμένων, σε λιανοπωλητές, βιοτεχνίες, βιομηχανίες ή άλλους επαγγελματίες.(Wikipedia, Μάρτιος 2014)

#### 2.2 Βασικές λειτουργίες χονδρεμπορίου

##### Διανομή των προϊόντων

**Οι συντελεστές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή των καναλιών διανομής**

Είναι γνωστό ότι η διανομή των προϊόντων ανήκει στο τέταρτο «π» του marketing mix της επιχείρησης. Το λεγόμενο place. Η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά αφορά δύο παράγοντες. Την φυσική διανομή (phsysical distribution) και τα κανάλια διανομής (distribution channels).

Είναι απαραίτητο να γίνει μια ανάλυση της στρατηγικής των καναλιών διανομής για να γίνει απόλυτα κατανοητός ο ρόλος που διαδραματίζει ο λιανοπωλητής και τα άλλα μέλη, στα κανάλια διανομής.

Κάθε παραγωγός έχει να επιλέξει ποιο ή ποια από τα υπάρχοντα κανάλια διανομής θα πρέπει να υιοθετήσει για να προωθήσει τα προϊόντα του στον τελικό καταναλωτή. Για την τελική του απόφαση θα πρέπει να εξετάσει τρεις παράγοντες:

1. Τους συντελεστές που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή των κατάλληλων καναλιών.
2. Τους εναλλακτικούς τύπους των καναλιών διανομής.

## **Οι συντελεστές που λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής**

Οι συντελεστές που πρέπει να μελετηθούν και να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή του ή των κατάλληλων καναλιών είναι η αγορά, το προϊόν, η εξυπηρέτηση και το κόστος.

## **Οι συντελεστές που αφορούν την αγορά**

Οι συντελεστές που αφορούν την αγορά είναι:

1. το μέγεθος
2. η γεωγραφική διασπορά
3. η αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη
4. η κάλυψη των απαιτήσεων της αγοράς

## **Το μέγεθος της αγοράς**

Θα πρέπει να εξεταστεί το μέγεθος της αγοράς – στόχος (target market). Όταν ο στόχος – αγορά είναι μεγάλος θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε το κατάλληλο κανάλι που θα καλύψει την αγορά αυτή. Έτσι θα πρέπει να επιλέξουμε ένα κανάλι με αρκετούς ενδιάμεσους, ώστε να φθάσουμε σε κάθε σημείο της αγοράς αυτής. Το αντίθετο, φυσικά, συμβαίνει όταν η αγορά – στόχος είναι μικρή.

## **Γεωγραφική διασπορά**

Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση αυτή. Αν οι πελάτες μας είναι διασπαρμένοι σε μεγάλη έκταση, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε κανάλια με πολλούς ενδιάμεσους.

## **Αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη**

Θα πρέπει να εξετάσουμε πού πότε και πώς αγοράζουν οι πελάτες μας. Πρέπει δηλαδή να γνωρίζουμε αν οι ενδιάμεσοι στοκάρουν εμπορεύματα όταν η ζήτηση είναι μικρή, ώστε να εξυπηρετούν τους πελάτες τους σε περίπτωση αύξησης της ζήτησης. Μεγάλη σημασία, επίσης, έχει και η ποσότητα που αγοράζουν οι πελάτες μας. Αν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε «ταχυδρομική πώληση». Τέλος θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την μέθοδο πληρωμής των πελατών μας.

## **Κάλυψη των απαιτήσεων της αγοράς**

Ο επιθυμητός βαθμός κάλυψης των απαιτήσεων της αγοράς, είναι ένας ακόμη παράγοντας που θα μας οδηγήσει στην τελική απόφαση για την επιλογή του κατάλληλου καναλιού, για παράδειγμα, αν η επιχείρηση επιθυμεί να αυξήσει το ποσοστό κάλυψης των απαιτήσεων της αγοράς, θα πρέπει να επιλέξει κανάλια με περισσότερους μεσάζοντες.

## **Συντελεστές που αφορούν το προϊόν**

Οι συντελεστές αυτοί είναι η εικόνα και ο τύπος και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

### **Η εικόνα του προϊόντος**

Η εικόνα του προϊόντος παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του καναλιού διανομής. Σημαντικότερο ρόλο παίζει στην επιλογή των λιανικών καταστημάτων που θα πουλάνε το προϊόν και στην επιλογή ή όχι του χονδρέμπορου. Αν, δηλαδή, η εικόνα του προϊόντος απαιτεί την επιλογή ορισμένων γνωστών λιανοπωλητών, να μην χρησιμοποιηθούν χονδρέμποροι αλλά να προμηθεύονται κατευθείαν οι λιανοπωλητές ή να χρησιμοποιήσουμε τοπικούς αντιπροσώπους για την εξυπηρέτηση των λιανοπωλητών αυτών.

### **Ο τύπος και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος**

Ο τύπος και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος έχουν μεγάλη σημασία στην επιλογή του καναλιού. Για τα εξειδικευμένα προϊόντα, για παράδειγμα, οι καταναλωτές μπορεί να διανύσουν αρκετά μεγάλη απόσταση για να τα αγοράσουν και έτσι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε λίγους λιανοπωλητές ή και ταχυδρομική πώληση. Επίσης αν η επιχείρηση παράγει ευπαθή προϊόντα όπως π.χ. γάλα ή γιαούρτη, θα πρέπει το κανάλι που θα επιλεγεί να έχει όσο το δυνατόν λιγότερους ενδιάμεσους και η επιχείρηση να προμηθεύει κατευθείαν τους λιανοπωλητές, εφόσον τα προϊόντα αυτά είναι ευπαθή.

## **Συντελεστές που αφορούν το κόστος διανομής**

Όπως είναι φυσικό, την τελική απόφαση για επιλογή θα την επηρεάσει το κόστος διανομής που προϋποθέτει το κάθε κανάλι. Το κόστος διανομής διαφέρει πολύ ανάμεσα στα κανάλια. Όσο πιο «μεγάλο» κανάλι χρησιμοποιήσουμε τόσο χαμηλότερο κόστος διανομής θα έχουμε. Εδώ θα πρέπει να σκεφτούμε ασφαλώς και ένα γνωμικό στο marketing που λέει ότι «όσο πιο μαζικά παράγουμε τόσο πιο μαζικά πρέπει να πουλάμε».

## **Τύποι καναλιών διανομής**

Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι καναλιών διανομής:

1. Η άμεση διάθεση
2. Οι ανεξάρτητοι εμπορικοί μεσάζοντες
3. οι αντιπρόσωποι ή πράκτορες και οι μεσίτες. Οι οποίοι είναι ανεξάρτητοι «μη εμπορικοί» μεσάζοντες

## **Άμεση διάθεση**

Η άμεση διάθεση του προϊόντος περιλαμβάνει την κατευθείαν πώληση στον τελικό καταναλωτή, χωρίς την παρέμβαση των μεσαζόντων.

Η χρησιμοποίηση αυτού του τύπου διάθεσης των προϊόντων επιφέρει στον παραγωγό δύο κύρια πλεονεκτήματα. Έχει απόλυτο έλεγχο στην εξυπηρέτηση του πελάτη και υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή. Σαν μειονεκτήματα μπορούμε να αναφέρουμε το μεγάλο κόστος της διάθεσης και την αδυναμία της μαζικής πώλησης. Υπάρχουν δύο κύριες μέθοδοι άμεσης διάθεσης.

## **Πρόσωπο με πρόσωπο πώληση**

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως όταν οι πελάτες μας είναι βιομήχανοι. Με τη μέθοδο αυτή ο πελάτης μπορεί να έχει ειδική εξυπηρέτηση από τον παραγωγό.

## **Ταχυδρομική πώληση**

Κατά την μέθοδο αυτή, αποστέλλονται κατάλογοι σε πιθανούς πελάτες, οι οποίοι επιλέγουν τα προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν στο σπίτι τους και στη συνέχεια στέλνουν στη διεύθυνση της επιχείρησης ένα απόκομμα όπου αναφέρονται τα προϊόντα αυτά. Σε κάθε προϊόν υπάρχει ένας κωδικός αριθμός και αυτός αποστέλλεται στην επιχείρηση.

## **Ανεξάρτητοι εμπορικοί μεσάζοντες**

Ανεξάρτητους εμπορικούς μεσάζοντες αποτελούν το λιανεμπόριο και το χονδρεμπόριο.

Η χρήση των ανεξάρτητων εμπορικών μεσαζόντων θεωρείται απαραίτητη στη σύγχρονη δομή της εμπορίας και διακίνησης των προϊόντων.

Με την χρησιμοποίηση των μεσαζόντων ο παραγωγός πετυχαίνει την μείωση του κόστους διακίνησης των προϊόντων.

Εκτός από την ελαχιστοποίηση του κόστους και της απλοποίησης της διανομής υπάρχουν και άλλα πλεονεκτήματα, όπως η αύξηση αποτελεσματικότητας της διανομής και κυρίως το ότι υπάρχει ήδη ένα δίκτυο διανομής έτοιμο και τα μέλη του δικτύου αυτού μπορούν να αναλάβουν ορισμένες ευθύνες από τον παραγωγό. Οι ευθύνες αυτές μπορεί να αφορούν χρηματικές διευκολύνσεις, τον κίνδυνο καταστροφής από την αποθήκευση κ.λ.π. Από την άλλη όμως πλευρά υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα όπως:

1. χαμηλότερος βαθμός ελέγχου της εξυπηρέτησης του πελάτη. Πράγματι, εφόσον δεν υπάρχει άμεση επαφή παραγωγού και καταναλωτή, ο πρώτος δεν μπορεί να προβάλλει την εξυπηρέτηση που πραγματικά θα επιθυμούσε. Ο παραγωγός, βασικά, εξαρτάται από τους μεσάζοντες, από τις δραστηριότητες τους και τις επιθυμίες τους.
2. μικρός βαθμός «ώθησης» του προϊόντος. Πράγματι δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι ο μεσάζων θα ωθήσει το προϊόν ενός παραγωγού και όχι κάποιου άλλου.
3. τέλος, η ύπαρξη ανεξάρτητων μεσάζοντων δημιουργεί πολλά προβλήματα στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί ο έλεγχος του marketing μετατοπίζεται από τον παραγωγό στον μεσάζοντα. Η δυσκολία αυτή γίνεται ακόμα μεγαλύτερη για τα ανώνυμα κα μικρής ισχύος «σήματα» (brands) προϊόντα.

### **Ανεξάρτητοι μη εμπορικοί μεσάζοντες**

Μη εμπορικοί μεσάζοντες θεωρούνται αυτοί οι οποίοι εμπορεύονται τα προϊόντα για λογαριασμό του παραγωγού, χωρίς όμως αυτά να περιέλθουν στην κυριότητά τους. Δηλαδή, απλά μεσολαβούν μεταξύ παραγωγού και πελάτη για την πώληση του προϊόντος. Μη εμπορικοί μεσάζοντες θεωρούνται οι μεσίτες, οι αντιπρόσωποι ή πράκτορες και οι εταιρείες πλειστηριασμών.

Σαν πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής για την διακίνηση των προϊόντων αναφέρονται τα εξής:

- ✓ Η ύπαρξη συμβολαίων πώλησης. Έτσι ο μεσάζων αυτός θα ωθήσει το προϊόν της επιχείρησης στην αγορά, άρα η επιχείρηση έχει μια εγγύηση για την ώθηση του προϊόντος.
- ✓ Η ύπαρξη κινήτρων για την πώληση του προϊόντος. Τα κίνητρα μάλιστα αυτά προέρχονται από τον ίδιο το μεσάζοντα και όχι από τον παραγωγό.
- ✓ Η μείωση των γενικών εξόδων πώλησης.

Σαν μειονεκτήματα αναφέρονται τα εξής:

- ✓ Μειωμένος έλεγχος στην προσπάθει διανομής.
- ✓ Η υψηλή προμήθεια που δίνεται στον μεσάζοντα.

- ✓ Οι περιορισμένες γνώσεις του μεσάζοντα για το προϊόν γενικά, εφόσον δεν εμπορεύεται και άλλα ανταγωνιστικά ώστε να γνωρίζει επακριβώς τα σημεία υπεροχής του προϊόντος που εμπορεύεται, αλλά και τα σημεία αυτά των ανταγωνιστικών προϊόντων, καθώς και τις πρόσφατες εξελίξεις και τάσεις τους.

### **Ένταση του καναλιού διανομής**

Τρίτος και τελευταίος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη για την επιλογή του ή των καναλιών είναι η ένταση ή το βάθος του καναλιού. Δηλαδή ποιοι από τους μεσάζοντες θα επιλεγούν για την εμπορία του προϊόντος. Η ένταση, λοιπόν, ή το βάθος του καναλιού εξαρτάται από:

- Û Την εντατική διανομή
- Û Την εκλεκτική διανομή
- Û Την αποκλειστική διανομή

### **Εντατική διανομή**

Με την εντατική διανομή επιχειρείται η μεγιστοποίηση της διείσδυσης στη αγορά. Έτσι κάθε μέλος του καναλιού διανομής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εμπορία του προϊόντος. Στην περίπτωση αυτή όμως δεν έχουμε την επιθυμούμενη ώθηση του προϊόντος και υπάρχει περίπτωση να συγκρουσθεί με την εικόνα του προϊόντος.

### **Εκλεκτική διανομή**

Στην περίπτωση αυτή επιλέγουμε τους μεσάζοντες αυτούς που πιστεύουμε ότι θα προωθήσουν κατά τον καλύτερο τρόπο το προϊόν και, ακόμη, αυτούς που ταιριάζουν απόλυτα με την εικόνα που έχει δημιουργηθεί ή που επιθυμούμε να δημιουργήσουμε για το προϊόν.

### **Αποκλειστική διανομή**

Στην περίπτωση αυτή, χρησιμοποιούμε έναν μεσάζοντα (διέξοδο) για να εμπορευθεί το προϊόν. Συνήθως η επιλογή γίνεται ανά γεωγραφική περιοχή, δηλαδή, μια διέξοδος για κάθε περιοχή, π.χ. νομός. Αυτή τη μέθοδο τη χρησιμοποιούμε κυρίως για προϊόντα που η αγορά είναι σχετικά περιορισμένη, αλλά και ευρέως διασπαρμένη γεωγραφικά.



## 2.3 Η σημαντικότητα και οι δραστηριότητες του χονδρεμπόρου

Κατά την εμφάνιση του, το χονδρεμπόριο περιλάμβανε την αποθήκευση και διάθεση των προϊόντων. Είχε, δηλαδή, ένα μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ παραγωγού και λιανοπωλητή και δεν ασχολείτο με τη συσκευασία, τον εκτελωνισμό, τις μεθόδους marketing κ.λ.π.

Με την πάροδο του χρόνου όμως προσαρμόζεται στις αυξημένες υποχρεώσεις του σύγχρονου εμπορίου και έτσι έφθασε στη σημερινή του μορφή, όπου το επίπεδο συμμετοχής του στο εμπορικό κύκλωμα βρίσκεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο.

### Υπηρεσίες που προσφέρει το χονδρικό εμπόριο

Το χονδρικό εμπόριο, παρόλες τις κριτικές που έχει δεχθεί, προσφέρει μεγάλης σημασίας υπηρεσίες, τόσο στους παραγωγούς όσο και στους λιανοπωλητές. Ειδικότερα:

Προς τους παραγωγούς:

- à Υποδεικνύει σε αυτούς τα προϊόντα με την μεγαλύτερη κατανάλωση, δίνει πληροφορίες για την βελτίωση της συσκευασίας και το κατάλληλο μέγεθος. Προσδιορίζει την τάση της ζήτησης και γενικά δίνει πληροφορίες για την έρευνα της αγοράς.
- à Προβαίνει στις απαραίτητες αποθηκεύσεις, ώστε σε περιόδους αιχμής της ζήτησης να πετυχαίνει την ισορροπία της προσφοράς και της ζήτησης.
- à Παρέχει πιστώσεις στους λιανοπωλητές, αναλαμβάνει τους κινδύνους αλλαγής της μόδας, χειροτέρευσης της ποιότητας, μεταβολής των τιμών κ.λ.π.

Προς τους λιανοπωλητές προσφέρει:

- à Παραδίδει αμέσως τα προϊόντα.
- à Χορηγεί πιστώσεις.
- à Δίνει πληροφορίες για τις μεθόδους πώλησης, τη διαφήμιση, τη ποσότητα αγοράς κ.λ.π.
- à Δίνει επιπλέον εγγυήσεις.
- à Εξυπηρετεί τους απομακρυσμένους και μικρούς λιανοπωλητές.
- à Δίνει συμβουλές στους λιανοπωλητές σχετικά με το «τι» πρέπει να αγοράσουν, «πότε», «γιατί» και σε «ποια» ποσότητα, ποιότητα και τιμή(N. Εξαδάκτυλος,1996).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3 ESPRESSO

#### 3.1 Τι είναι ο espresso

Με τη λέξη “espresso” θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το ρόφημα καφέ που παράγεται από μια μηχανή η οποία λειτουργεί με πίεση. Είναι όμως μόνο αυτό αρκετό; Όχι, αφού μια τόσο δα μικρή ιταλική λέξη κρύβει μέσα της ολόκληρη φόρμουλα, τα 7 γρ. του αλεσμένου καφέ, τα οποία υπό πίεση 9 bar του νερού σε θερμοκρασίες 90 – 95 βαθμούς κελσίου για 25 δευτερόλεπτα παράγουν 30 με 45 ml ροφήματος.

#### 3.2 Μια μακράιωνη ιστορία

Η δημιουργία του espresso δεν μπορεί να προσεγγιστεί σαν ένα μεμονωμένο φαινόμενο ή κάτι το στιγμιαίο, κυρίως γιατί αποτελεί την εξέλιξη των κόκκων καφέ, οι οποίοι μετρούσαν ήδη αρκετούς αιώνες ζωής πριν μετουσιωθούν στο δημοφιλές αυτό ρόφημα. Η εμφάνιση του συμπίπτει όπως είναι φυσικό και με την εμφάνιση των πρώτων μηχανών espresso στην Ιταλία το 1901, με την πατέντα του πρώτου μοντέλου σχεδιασμένη από τον Luigi Bazzera, στο Μιλάνο, μιας επιβλητικής μηχανής σε σχήμα στύλου κυλινδρικής φόρμας, η οποία για πολύ καιρό ήταν το πρότυπο για τους επόμενους Ιταλούς κατασκευαστές.

Η φιλοσοφία του μοντέλου αυτού, ένας συνδυασμός τεχνικής και εξωτερικού design, αλλά και της επιβλητικής του παρουσίας στο χώρο, λειτούργησε ως καταλύτης για την προσέλκυση πελατών. Ο «κορμός» της μηχανής και με το boiler καπνού να είναι κάθετο, ήταν η πιο λειτουργική λύση για την κατασκευή του σώματος της μηχανής. Επίσης η διακόσμηση με φανταχτερά υλικά και ανάγλυφα μοτίβα, έκανε τη μηχανή να ξεχωρίζει στα μπαρ ή στα café.

Πότε, όμως, πρόκυψε η επαναστατική ιδέα του ατμού; Σχεδόν ταυτόχρονα με την αρχή της εκμηχάνισης που χαρακτήρισε το βιομηχανικό design από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Στο δεύτερο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα γεννήθηκε η επιθυμία να τελειοποιηθεί η προετοιμασία και η κατανάλωση αυτού του ροφήματος χάρη στη μοντέρνα τεχνολογία. Στη Γαλλία για παράδειγμα, ο Eduard Loysel de la Lantais δημιούργησε ένα μοντέλο όχι μόνο για οικιακή χρήση αλλά και για δημόσιους χώρους και αναψυκτήρια. Με αυτή τη συσκευή, ήταν δυνατό να προετοιμαστούν σε σύντομο χρονικό διάστημα πολλαπλά φλιτζάνια καφέ. Βέβαια, αυτές οι πρώτες κατασκευές ήταν τεράστιες σε μέγεθος και απείχαν πολύ από τα μελλοντικά μοντέλα που έκαναν διάσημη την ιταλική παραγωγή.

## **Η ιταλική πρωτοκαθεδρία**

Μετά τον Bezzera και τις δημιουργίες της La Pavoni, άρχισαν να εμφανίζονται νέες εταιρείες, όπως η Victoria Arduino, που ιδρύθηκε στο Τορίνο από τον Pier Teresio Arduino, ο οποίος εισήγαγε κάποιες τεχνικές βελτιώσεις και δημιούργησε ένα άριστο δίκτυο μάρκετινγκ που επέτρεψε στην εταιρεία του να διανείμει τις μηχανές καφέ σε όλο τον κόσμο.

Η κυριαρχία την ιταλικής εφευρετικότητας και δημιουργικότητας από τις ολοένα και περισσότερο βελτιωμένες εσπρεσομηχανές χάρη στην παρουσία των La Pavoni, Gaggia, Faema κ.α., μέχρι τις μεγαλύτερες εταιρείες espresso του σήμερα, είναι αδιαμφισβήτητη: οι Ιταλοί έχουν δημιουργήσει ένα σημαντικό εθνικό προϊόν με διεθνή απήχηση, παρά το γεγονός πως ο καφές δεν καλλιεργείται στην χώρα. Ενδεικτικό στοιχείο της προσοχής που δίνεται στον espresso είναι το γεγονός πως στις 6 Ιουλίου 1998 ιδρύθηκε ο φορέας Istituto Nazionale Espresso Italiano με σκοπό την προστασία και την προώθηση του αυθεντικού espresso. Στα πλαίσια αυτά θεσπίστηκε το πιστοποιητικό «espresso italiano certificato» με το οποίο παρέχεται στον τελικό καταναλωτή εγγύηση του προϊόντος που έχει παρασκευαστεί με συγκεκριμένες τεχνικές και ποιοτικές προδιαγραφές. Σε συνάρτηση με αυτό, μάλιστα, την άνοιξη του 2011 ο φορέας προχώρησε στη δημιουργία συστήματος πιστοποίησης και των ιταλικών coffee shops, τα οποία αφού αξιολογούνται από το ινστιτούτο, θα αποκτούν ιδικό σήμα.

## **Ο espresso στην Ελλάδα**

Έμποροι και open minded επιχειρηματίες κυρίως λόγω ταξιδιών στο εξωτερικό, ήταν οι πρώτοι που ήρθαν σε επαφή ήδη από την δεκαετία του '70 με το φιλτζανάκι του espresso, ενώ σε πείσμα της κυριαρχίας του φραπέ/στιγμιαίου καφέ, ο espresso έγινε πιο γνωστός στην Ελλάδα στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Από τότε πρώτες προσπάθειες για τη διαχείριση ενός καινούργιου για τα ελληνικά δεδομένα προϊόντος μέχρι σήμερα έχουν αλλάξει πάρα πολλά δεδομένα. Από την ταυτότητα των τελικών καταναλωτών (μεγαλύτερη επαφή με το εξωτερικό, τις τάσεις και τα καινούργια προϊόντα, εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και τα social media), μέχρι την εκπαίδευση και την εξειδίκευση των baristas(παρακολουθούν σεμινάρια, ενημερώνονται εντός και εκτός Ελλάδας για όλες τις εξελίξεις, παίρνουν μέρος σε διαγωνισμούς, κ.α.)

Επίσης έχει αυξηθεί ο αριθμός των εταιρειών οι οποίες εισάγουν και διανέμουν espresso σε όλη τη χώρα, την ίδια στιγμή που η εγχώρια αγορά εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, ανοίγοντας ολοένα κι περισσότερα cafe και σημεία επώνυμων αλυσίδων καφέ είτε επιτόπιας κατανάλωσης, είτε delivery/take away υπηρεσιών. Σύμφωνα με στοιχεία του SCAE Hellas(SPECIALITY COFFEE ASSOCIATION OF EUROPE)που αφορούν ωστόσο ολόκληρη την αγορά (κλειστές, ανοιχτές και retail), ο τζίρος αγγίζει τα 55-60 εκατομμύρια ευρώ το χρόνο και η

ετήσια κατανάλωση τους 3000 τόνους. Την ίδια στιγμή το thecoffeeguide.org και το Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου παρουσιάζουν για το 2009 σημαντικά στοιχεία για την χώρα μας η οποία παρά τον πληθυσμό της εμφάνιζε εντυπωσιακές εισαγωγές και καταναλώσεις του καφέ στο σύνολό του: Εισήχθησαν 425,000 σακιά πράσινου κερασιού (έτσι λέγεται το ακατέργαστο σπυρί του καφέ), με την Βραζιλία να έρχεται πρώτη στις προτιμήσεις κατά 67%, ενώ η χώρα μας εμφανίζεται ως ένας μεγάλος εισαγωγέας επεξεργασμένου καφέ, πιο αναλυτικά 347,000 σακιά πούδρας στιγμιαίου (αποτελεί το 1/3 της αγοράς) και επιπλέον 202,000 σακιά ψημένου καφέ με τον Robusta να αγγίζει το 14% των εισαγωγών.(Π.Κ.Ε., εισαγωγή πράσινου κερασιού καφέ ανά χώρα,2009)

Την ίδια στιγμή, στοιχεία του International Coffee Organization τοποθετούν την κατακεφαλή κατανάλωση στη χώρα μας για το έτος 2011, στα 5,24 κιλά με σαφείς ανοδικές τάσεις. Και επειδή συνήθως οι ευρύτερες καταναλωτικές συμπεριφορές αντανακλούν τις τάσεις όλη την εγχώρια αγοράς, στοιχεία της Nielsen αναφέρουν πως οι πωλήσεις του καφέ espresso στο retail παρουσίασαν αύξηση 32% σε όγκο (volume) και 35,8% σε αξία (value) το 2011, την στιγμή που στο σύνολό της αγοράς εμφανίζεται οριακή μείωση 0,6% σε όγκο και αύξηση 1,4% σε αξία.

Οι αριθμοί αυτοί καταδεικνύουν το αυξανόμενο ενδιαφέρον και των ισχυρών του κλάδου και των καταναλωτών για την Παρασκευή καφέ και συναφών ροφημάτων στο σπίτι μέσα από πολυμηχανές και pods(μερίδες).

### **Το ελληνικό roasting**

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες εταιρείες έχουν επιλέξει να προβούν σε σημαντικές επενδύσεις τόσο σε επίπεδο εγκαταστάσεων και εξοπλισμού όσο και σε θέματα εξειδίκευσης και τεχνογνωσίας, προκειμένου να είναι σε θέση να εισάγουν ποικιλίες πράσινου καφέ, να τις ψήνουν και να τις επεξεργάζονται και να διανέμουν το τελικό προϊόν σε πελάτες τους σε όλη τη χώρα, είτε μέσω δικού τους δικτύου διανομής είτε μέσω συνεργατών. Η γκάμα των προϊόντων τους συνήθως περιλαμβάνει χαρμάνια για καφέ φίλτρου, ελληνικό και βέβαια χαρμάνια espresso.

Πρόκειται για προϊόντα τα οποία είναι αποτέλεσμα παραγωγής και επεξεργασίας συγκεκριμένων ποσοτήτων, αφού πρόκειται για διαδικασία με αυξημένο κόστος ( σε χρόνο και σε χρήμα) αλλά εξαιρετικά μεγάλη προστιθέμενη αξία λόγω του προβεβλημένου πλεονεκτήματος της φρεσκάδας και της άμεσης κατανάλωσης. Η ελληνική αυτή προσπάθεια κρίνεται αξιόλογη και θετική για την εξέλιξη όλου του κλάδου και εντείνεται ολοένα και περισσότερο με καινούργιες εταιρείες να κάνουν την εμφάνισή τους, αλλά και μεμονωμένες επιχειρήσεις καφεστίασης να επιλέγουν να ψήνουν και να σερβίρουν δικό τους καφέ.

## **Το τρίτο κύμα espresso**

Ποιά είναι τα προηγούμενα δυο κύματα καφέ και τι χρειάζεται ένα σύγχρονο cafe για να χαρακτηριστεί τρίτου κύματος; Μόδα ή εξέλιξη; Ήρθε η ώρα να δώσουμε απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα.

**Πρώτο κύμα καφέ.** Όλα ξεκίνησαν τα χρόνια της τουρκοκρατίας, η Ελλάδα σαν τμήμα της οθωμανικής αυτοκρατορίας δοκιμάζει τον καφέ πριν από την υπόλοιπη Ευρώπη. Ιδιαίτερα οι Έλληνες της Κωνσταντινούπολης, της Θεσσαλονίκης και γενικά της βορείου Ελλάδος γνωρίζουν πρώτοι τον καφέ. Στη Θεσσαλονίκη του 17<sup>ου</sup> αιώνα υπάρχουν περισσότερα από 300 καφενεία όπου συχνάζουν Έλληνες και Τούρκοι, ενώ παρόμοια εικόνα συναντάμε αργότερα και σε άλλες ελληνικές πόλεις. Μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα τα καφενεία κάνουν και τη δουλειά του καφεκόπη, δηλαδή προμηθεύονται πράσινο τον κόκκο και αφού τον καβουρδίσουν, τον αλέθουν σε μικρούς χειροκίνητους μύλους. Το καβούρδισμα γίνεται μέσα σε ειδικά τηγάνια που είναι καλυμμένα με μεταλλικό καπάκι και έχουν χερούλι για το συνεχές ανακάτεμα του καφέ. Αυτό που περιγράψαμε ορίζεται ως το πρώτο κύμα καφέ στη Ελλάδα και σε ελαφρώς εξελιγμένη μορφή υπάρχει ακόμα και σήμερα σε όλες τις πόλεις.

**Δεύτερο κύμα καφέ.** Κάπου στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές του 2000 έρχεται η ώρα για την Ελλάδα να γνωρίσει τον espresso. Τα πρώτα espresso bars και τα πρώτα cafe κάνουν αισθητή την παρουσία τους. Εκεί θα ακουστούν για πρώτη φορά οι λέξεις espresso, cappuccino, latte και άλλοι ιταλικοί οροί που αφορούν παραδοσιακά ιταλικά ροφήματα που άνθρωποι χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες προσπαθούσαν να παρασκευάσουν. Κυρίαρχο ρολό στα μαγαζιά δευτέρου κύματος έχει το αρχιτεκτονικό σχέδιο, με εντυπωσιακά σαλόνια, σύνθετους φωτισμούς και έντονες ταπετσαρίες.

**Τρίτο κύμα καφέ.** Η πρώτη εμφάνιση στην Ελλάδα χρονολογείται στις αρχές του 2005 σε κεντρικά σημεία της Αθήνας, όπου κάνουν την εμφάνιση τους τα πρώτα espresso bars τρίτου κύματος. Μικροί χώροι χωρίς κραυγαλέα αρχιτεκτονική διακόσμηση όπου στο επίκεντρο βρίσκεται ο καφές ως προϊόν και μόνον αυτός. Ειδικευμένοι baristi(ειδικά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι στην παρασκευή espresso) διαχειρίζονται ανώτερης ποιότητας καφέδες (specialty coffees) οι οποίοι προέρχονται από φάρμες παγκοσμίως γνωστές για τις ιδανικές συνθήκες καλλιέργειας. Οι καφέδες αυτοί ανήκουν στην κορυφή της ποιοτικής πυραμίδας και μέσα από συνεχείς ποιοτικούς και γευστικούς ελέγχους, σε όλα τα στάδια παράγωγης, θα χαρακτηριστούν επάξια ως ανώτερης ποιότητας(specialty coffees) . Τεράστιο ρολό διαδραματίζει ο ψήστης (roaster) ο οποίος θα αναλάβει να αναδείξει τα ανώτερα γευστικά χαρακτηριστικά που βρίσκονται εγκλωβισμένα με την μορφή πτητικών ελαίων στον κόκκο ,χωρίς να καλύψει κάποιο από τα εξεζητημένα χαρακτηριστικά του. Πολλές φορές θα συναντήσουμε μονοποικιλιακούς καφέδες ή χαρμάνια(περισσότερες από μια ποικιλίες) λίγων ποικιλιών που προέρχονται από μια μονό φάρμα (single estate coffees) ή από συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (single

origin coffees), πράγμα που καθιστά πιο ελεγχόμενες τις συνθήκες καλλιέργειας και την επίδραση του μικροκλίματος στον καφέ. Σε ένα espresso bar τρίτου κύματος θα συναντήσουμε μια ξεχωριστή ενότητα αφιερωμένη στον καφέ φίλτρου (brew bar), στην οποία μπορούμε να απολαύσουμε τον ίδιο ή και διαφορετικούς φρεσκοαλεσμένους καφέδες παρασκευασμένους με διάφορες μεθόδους. Σε αρκετές χώρες του εξωτερικού και λιγότερο στην Ελλάδα, θα συναντήσουμε τέτοιου είδους μαγαζιά να λειτουργούν και ως micro roastery, δηλαδή ως μικρά καφεκοπτεία που θα ψήσουν τον καφέ που θα σερβίρουν αργότερα. Σε ρολό οικοδεσπότη ο barista που έχει την εύθυνη να διαχειριστεί με σεβασμό και αγάπη τα ξεχωριστά αυτά υλικά και να τα αναδείξει, δίνοντας στους καλεσμένους (πελάτες) αυτό που πραγματικά θα ταιριάζει στον καθένα.

Στα πλαίσια αυτά, το κίνημα αποβλέπει στην θεώρηση του καφέ ως ένα σύνθετο προϊόν με γεύση και άρωμα, ποικιλομορφία ως προς την προέλευση του, όπως ακριβώς σημαίνει και με άλλα σύνθετα προϊόντα γαστρονομίας, για παράδειγμα το κρασί, το τσάι και τη σοκολάτα. Μέσα στο κίνημα αυτό συγκαταλέγονται θέματα όπως οι μονοποικιλιακοί καφέδες, τα blends, το roasting, το latte art κ.τ.λ (B. Βαλδίνης, 2012)

Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται, προκειμένου να καταλήξει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή, είναι τρία τον αριθμό.

Το βασικότερο από τα τρία αυτά κανάλια, είναι ο χώρος της μαζικής εστίασης και πιο συγκεκριμένα οι καφετέριες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των καταναλωτών του espresso στην χώρα μας, ήρθε σε επαφή με το συγκεκριμένο καφέ μέσα από τις καφετέριες και κυρίως καταναλώνοντας την παγωμένη εκδοχή του, freddo espresso, που έμοιαζε με την μέχρι τότε συνήθη κατανάλωση του στιγμιαίου καφέ (φραπέ), κερδίζοντας σταδιακά κυρίαρχη θέση στην συνείδηση των καταναλωτών.

Το δεύτερο κανάλι, με την μεγαλύτερη συμμετοχή σε όγκο, στην διακίνηση και κατανάλωση του espresso, είναι αυτό του retail και κυρίως οι αίθουσες των σούπερ μαρκετ. Κερδίζοντας την μάχη στην καφετέρια, ο espresso αρχίζει και κάνει έντονη την παρουσία του και στην κατανάλωση του καφέ στο σπίτι, σημειώνοντας σημαντικές επιτυχίες έναντι των ανταγωνιστικών ροφημάτων, όπως θα δούμε και στην συνέχεια της έρευνας μας.

Το τρίτο κανάλι διανομής παρουσιάστηκε τα τελευταία χρόνια στην ελληνική αγορά και αφορά τους επαγγελματικούς – επιχειρηματικούς χώρους. Αυτό δεν είναι τίποτα άλλο από την φυσική εξέλιξη της ζήτησης του espresso. Από την στιγμή που καθιερώθηκε στην συνείδηση του καταναλωτή σαν το βασικό ρόφημα καφέ, το λογικό είναι να το ζητάει και στον χώρο εργασίας του. Αυτή την ευκαιρία δεν θα μπορούσαν να την αφήσουν ανεκμετάλλευτη οι έμποροι καφέ και έτσι δημιούργησαν και πρόσφεραν λύσεις για αυτούς τους καταναλωτές, με μηχανές που λειτουργούν κυρίως με κάψουλες και τις οποίες τοποθετούν στους χώρους εργασίας.

### 3.3 Ανάλυση αγοράς του espresso στην ελληνική αγορά.

Η αγορά του espresso στην ελληνικά αγορά μπορεί να την χωρίσει κάποιος κυρίως σε 2 βασικά κανάλια. Το κανάλι που ασχολείται με τον χώρο εστίασης, καφετέριες, ξενοδοχεία, εστιατόρια, και το κανάλι που ασχολείται με το λιανεμπόριο, supermarkets, καφεκοπτεία, μικρά εμπορικά καταστήματα (mini markets).

Η παρούσα έρευνα πραγματεύεται τις συνθήκες που επικρατούν στο λιανεμπόριο . Η εικόνα για την αγορά του καφέ στο γενικό σύνολο για τα τελευταία 2 χρόνια, από το έτος 2009 έως 2011 έχει ως εξής. Παρατηρείται, όπως θα δούμε και στο διάγραμμα 1 μια άνοδος στην κατηγορία του espresso στην συνολική αγορά του καφέ ενώ ο ελληνικός παραμένει σταθερός. Αντίθετα, πίεση φαίνονται να δέχονται τόσο ο στιγμιαίος και ο γαλλικός, χάνοντας μερίδια στην συνολική αγορά του καφέ.

#### ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΦΕ ΣΕ ΚΙΛΑ(VOLUME SALES IN KLOS)

	2010	2011	2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 10-11	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 11-12
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ</b>	4.813.293	4.809.054	4.800.650	-0,09	- 0,17
<b>ΣΤΙΓΜΙΑΙΟΣ</b>	2.876.628	2.720.588	2.746.367	-5,42	0,95
<b>ΦΙΛΤΡΟΥ</b>	1.137.001	1.036.998	985.745	- 8,80	-4,94
<b>ESPRESSO</b>	326.218	444.050	645.750	36,12	45,42

Πίνακας1 (Στοιχεία Nielsen 2010-2012)

#### ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΣΕ ΚΙΛΑ(SALES IN KILOS)

	2010	2011	2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 10-11	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 11-12
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ</b>	50,2%	50,7%	50,6%	1,00	-0,20
<b>ΣΤΙΓΜΙΑΙΟΣ</b>	30%	28,7%	27,7%	-4,33	-3,48
<b>ΦΙΛΤΡΟΥ</b>	11,9%	10,9%	9,5%	-8,40	-12,84
<b>ESPRESSO</b>	3,4%	4,7%	8,5%	38,24	80,85

Πίνακας2(Στοιχεία Nielsen 2010-2012)

### ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΦΕ ΣΕ ΑΞΙΑ(VALUE SALES)

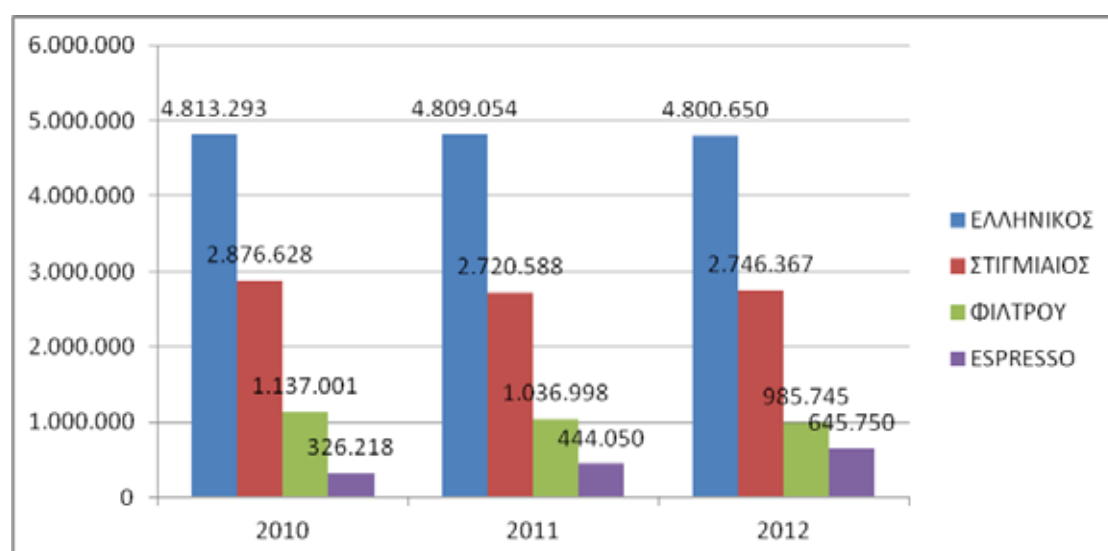
	2010	2011	2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 10-11	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 11-12
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ</b>	42.379.070	41.456.404	40.650.754	- 2,18	- 1,94
<b>ΣΤΙΓΜΙΑΙΟΣ</b>	79.157.856	75.154.976	75.698.875	-5,06	0,72
<b>ΦΙΛΤΡΟΥ</b>	12.373.965	11.830.208	10.967.632	-4,39	-7,29
<b>ESPRESSO</b>	7.340.547	10.307.013	10.857.423	40,41	5,34

Πίνακας 3(Στοιχεία Nielsen 2010-2012)

### ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΣΕ ΑΞΙΑ(VALUE SALES)

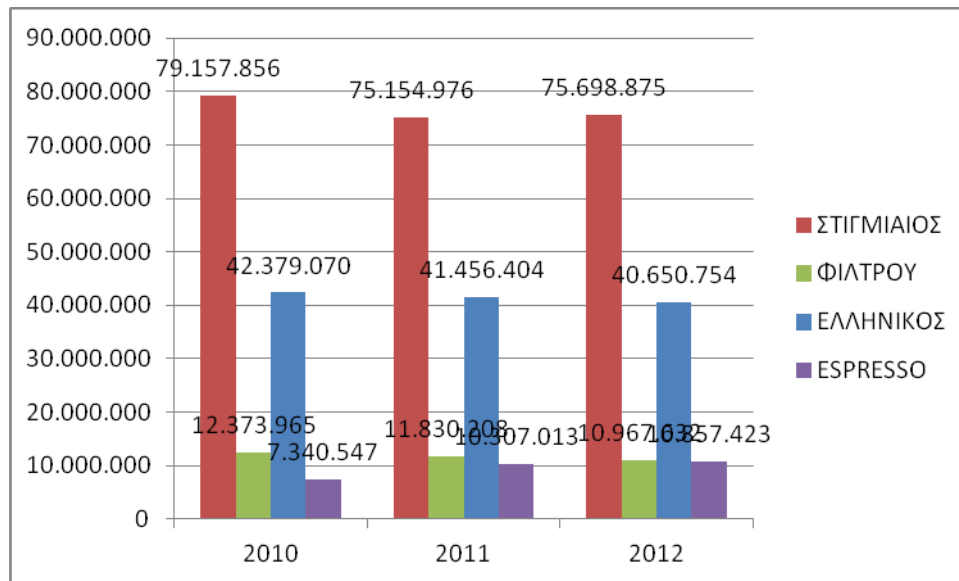
	2010	2011	2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 10-11	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 11-12
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ</b>	28,7%	27,4%	27,2%	- 4,53	- 0,73
<b>ΣΤΙΓΜΙΑΙΟΣ</b>	53,6%	50,9%	50,2%	- 5,04	- 1,38
<b>ΦΙΛΤΡΟΥ</b>	8,4%	8,0%	7,2%	- 4,76	-10,00
<b>ESPRESSO</b>	5,0%	7,0%	13,7%	40,00	95,71

Πίνακας 4(Στοιχεία Nielsen 2010-2012)



Σχεδιαγράμμα 1 πωλήσεων καφέ σε κιλά(αποικόνιση των στοιχείων Nielsen 2010-2012)





Σχεδιάγραμμα2 πωλήσεων καφέ σε αξία(αποικόνιση των στοιχείων Nielsen 2010-2012)

### Ανάλυση ανταγωνισμού στην αγορά του espresso

Είδαμε το πώς χωρίζεται η αγορά του καφέ ανα κατηγορία ροφημάτων καφέ σε μερίδια στην ελληνική αγορά. Στο σημείο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την αγορά του espresso στην ελληνική αγορά και πιο συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στα brands(επώνυμες ετικέτες προϊόντων) που αποτελούν το σύνολο της αγοράς στο λιανεμπόριο και τι θέση κατέχει το καθένα στην αγορά.

### Βασικά brands και συστήματα παρασκευής espresso στην ελληνική αγορά

Οι βασικότεροι ανταγωνιστές στην κατηγορία του espresso στην ελληνική αγορά του λιανεμπορίου είναι ο Lavazza, ο Illy, ο Jacobs, ο Douwe Egberts, η Tassimo και η Dolce Gusto με τις κάψουλες.

Όλοι, σχεδόν οι ανταγωνιστές, εκτός από την Tassimo και Dolce Gusto, συμμετέχουν στην αγορά με μια ποικιλία κωδικών espresso, όσο αφορά την μορφή του καφέ. Αυτοί χωρίζονται σε κωδικούς αλεσμένου καφέ, καφέ σε σπυρί και καφέ σε μερίδες (single portion servings).

Τα τελευταία χρόνια, με την εισαγωγή κυρίως της Tassimo και Dolce Gusto, η αγορά έχει κάνει μια στροφή προς την κατανάλωση ροφημάτων σε κάψουλα. Αυτά τα κλειστά αυτοματοποιημένα κυκλώματα έχουν δώσει μια ώθηση στην συνολική αγορά του καφέ.

Η παρασκευή ροφήματος espresso στο σπίτι μπορεί να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας τρία διαφορετικά συστήματα παρασκευής. Το πρώτο και πιο παλιό σύστημα παρασκευής espresso είναι με την χρήση αλεσμένου καφέ( καφέ σε σκόνη) χρησιμοποιώντας είτε ειδικά κατασκευασμένα μπρικάκια που λειτουργούν με την

πίεση του ατμού, είτε με μηχανές espresso που χρησιμοποιεί αλεσμένο καφέ. Το δεύτερο σύστημα είναι οι μηχανές που χρησιμοποιούν συσκευασμένες μερίδες καφέ, για την παρασκευή του ροφήματος. Αυτή η μέθοδος είναι μια προσπάθεια των παραγωγών espresso για να διασφαλίσουν, όσο μπορούσαν, περισσότερο τις πιο κατάλληλες συνθήκες(ποσότητα καφέ, πίεση) για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Το κύριο μειονέκτημα των παραπάνω συστημάτων, για τους εμπόρους και παραγωγούς espresso, είναι το γεγονός ότι ο καταναλωτής αγοράζοντας μια μηχανή τέτοιου τύπου, μπορεί να επιλέξει οποιαδήποτε ετικέτα(brand) καφέ, ανάλογα με την επιθυμία του. Αυτός είναι και ο λόγος που τα συστήματα αυτά ονομάζονται «ανοικτά συστήματα».

Το γεγονός αυτό προβλημάτιζε τις εταιρείες, οι οποίες επένδυναν μεγάλα χρηματικά ποσά στην κατασκευή και βελτίωση των μηχανών καφέ, χωρίς να εξασφαλίζουν ότι θα αυξήσουν και την κατανάλωση του καφέ της δικής τους ετικέτας. Έτσι, προσπαθώντας να εξασφαλίσουν την κατανάλωση, οι εταιρείες καφέ δημιούργησαν το τρίτο σύστημα παρασκευής espresso, το «κλειστό σύστημα». Δημιούργησαν μηχανές που λειτουργούν με κάψουλες καφέ και που η κάθε μια δέχεται αποκλειστικά και μόνο τις κάψουλες μιας εταιρείας, με τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί η κάθε εταιρεία να δώσει στο τελικό ρόφημα. Έτσι εμφανιστήκαν στην αγορά του καφέ «κλειστά συστήματα» όπως η κάψουλες της Nespresso, το iper system του Illy, το point system του Lavazza, η Dolce Gusto της Nestle και η Tassimo της Kraft.

Nestle και Kraft με αιχμή τις Dolce Gusto και Tassimo παλεύουν για το προβάδισμα στην κατανάλωση καφέ στο σπίτι που αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς, παρά την κρίση. Τη δική τους πρόταση καταθέτουν και οι υπόλοιπες εταιρείες με στόχο να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και να προσελκύσουν τους καταναλωτές.

Η Nestle Ελλάς μέσα από την Dolce Gusto της Krups θέλει να αναλάβει τα ηνία της νέας αυτής αγοράς καφέ. Η ελβετική εταιρεία έχει βάλει ψηλά τον πήχη στην Ελλάδα για την εν λόγω καφετιέρα, η οποία κυκλοφόρησε για πρώτη φορά στην Ευρώπη το 2006 και σήμερα πωλείται σε 23 χώρες της γηραιάς ηπείρου. Τα πρώτα σημάδια δείχνουν να είναι ενθαρρυντικά, καθώς οι πωλήσεις της ξεπέρασαν ήδη κατά πολύ τον στόχο του 2010(ο αρχικός στόχος ήταν 20.000 μηχανές, κατάφερε να ξεπεράσει τον στόχο, πετυχαίνοντας να πουλήσει 35.000 μηχανές το πρώτο έτος) ενώ, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία αγοράς της GFK(εταιρεία ερευνών, που μελετά τις πωλήσεις ηλεκτρικών συσκευών), η Nescafe Dolce Gusto έχει πραγματοποιήσει τις μεγαλύτερες πωλήσεις συγκριτικά με τα υπόλοιπα «κλειστά συστήματα» τον μήνα Οκτώβριο, πετυχαίνοντας όχι μόνο τα υψηλότερα μερίδια αγοράς αλλά και ανεβάζοντας σημαντικά το σύνολο της κατηγορίας.

Ο assistant brand manager & Nescafe Dolce Gusto Product Leader, κ. Βασίλης Καραλής μιλώντας στο περιοδικό self service(*Γ. Μανέτας, 2011*) για τη νέα μηχανή, δήλωσε πως «η Nescafe Dolce Gusto έχει ήδη δώσει τα πρώτα σημάδια επιτυχίας, ξεπερνώντας και τις πιο αισιόδοξες προβλέψεις. Αποτελεί δείγμα του

*επαγγελματισμού και των γρήγορων ανακλαστικών της Nestle Hellas, στις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών. Είμαστε περήφανοι για αυτό και πλήρως αφοσιωμένοι στην περαιτέρω ανάπτυξη της. Η εταιρεία, ερευνά νέες γεύσεις/κάψουλες, που θα διατίθενται είτε στα καταστήματα, είτε μέσω διαδικτύου»*

Η Nestle , για να εδραιώσει το προϊόν στην συνείδηση του καταναλωτή, κινείται στους παρακάτω άξονες:

- Έντονη τηλεοπτική παρουσία
- Τοποθέτηση της μηχανής σε τηλεοπτικές σειρές
- Ραδιοφωνική υποστήριξη
- Εκδηλώσεις δημοσίων σχέσεων και καταναλωτή
- Έντονη παρουσία στο σημείο πώλησης με μόνιμα περίπτερα προβολής και πληθώρα shop in a shop( προωθητική ενέργεια, κατά την οποία δημιουργείται ένας χώρος μέσα σε ένα κατάστημα, στον οποίο υπάρχουν προς πώληση τα προϊόντα μιας και μόνο εταιρείας.)
- Ευρύ πρόγραμμα γευστικών δοκιμών σε καταστήματα ηλεκτρονικών και μεγάλα super markets

Η Dolce Gusto διατίθενται σε ένα μεγάλο εύρος καταστημάτων ηλεκτρονικών ειδών, σε αλυσίδες σουπερ μάρκετ καθώς και στο ηλεκτρονικό κατάστημα [www.dolce-gusto.gr](http://www.dolce-gusto.gr). Οι καταναλωτές μπορούν να προμηθευτούν τις κάψουλες της μηχανής από τα καταστήματα σουπερ μάρκετ και από το ηλεκτρονικό κατάστημα της Nescafe Dolce Gusto.

Αποφασισμένη να πρωταγωνιστήσει στην κατανάλωση καφέ στο σπίτι είναι και ο άλλος μεγάλος παίκτης του χώρου, η Kraft Foods Hellas, η οποία «ποντάρει» αρκετά στη μηχανή Tassimo της Bosch που κυκλοφόρησε στις αρχές του 2010. Ο διευθύνων σύμβουλος της Kraft Foods Hellas, κ. Λευτέρης Χαλουλάκος, μιλώντας πρόσφατα σε εκδήλωση για την παρουσίαση της εταιρείας ανέφερε πως «μέσα σε λίγους μήνες από την κυκλοφορία της Tassimo, οι πωλήσεις της ξεπέρασαν τα 13.000 τεμάχια, πιάνοντας ήδη από τον Νοέμβριο το στόχο που είχαμε θέσει για το σύνολο του έτους.

Υπάρχει μια τεράστια δυναμική στη συγκεκριμένη κατηγορία την οποία και σπεύδουμε να εκμεταλλευτούμε μέσα από συνεχείς επενδύσεις στην καινοτομία». Όπως δηλώνει η brand manager Tassimo Greece, κα. Ελένη Τσιάλτα στο σελφ σέρβις(Γ. Μανέτας,2011) «το Tassimo είναι η μοναδική αυτόματη μηχανή ροφημάτων που επιτρέπει την παρασκευή μεγάλης ποικιλίας απολαυστικών ροφημάτων από καφέ, σοκολάτα και τσάι, με το πάτημα ενός κουμπιού. Η μοναδικότητα του Tassimo σε συνδυασμό με τις νέες τάσεις της αγοράς, οδήγησαν σε εξαιρετική ανταπόκριση των

καταναλωτών, με τις πωλήσεις των μηχανών σε πολύ καλά επίπεδα, ξεπερνώντας τις αρχικές προβλέψεις.

Ο στόχος είναι να συνεχίσουμε το ίδιο δυναμικά και το 2011, χτίζοντας ουσιαστικά τη νέα αυτή κατηγορία. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία Σεπτεμβρίου-Οκτωβρίου (πηγή: GfK), είναι η Νο1 μηχανή ροφημάτων στην ελληνική αγορά. Αυτό οφείλεται στην έντονη υποστήριξη με διαφήμιση και δυναμική παρουσία μέσα στα καταστήματα. Να σημειωθεί ότι η Tassimo διατίθεται στα περισσότερα καταστήματα ηλεκτρικών ειδών και σε σούπερ μάρκετ. Τα ροφήματα διατίθενται σε όλα τα γνωστά καταστήματα τροφίμων και σε επιλεγμένα καταστήματα ηλεκτρικών ειδών». (Γ.Μανέτας,2011).

### Οι ανταγωνιστές

Τη δική τους πρόταση στα κλειστά συστήματα, καταθέτουν η Illy με τη μηχανή Francis X7, η Lavazza με τις μηχανές Lavazza Blue και Point αλλά και η Kimbo, η Cafitaly, η Meseta, αλλά και η Carrefour με μηχανές espresso σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές.

Ωστόσο, εκεί που θα δοθεί σκληρή μάχη είναι στις κάψουλες, που είναι συμβατές αποκλειστικά με τις μηχανές που λανσάρουν οι εταιρείες. Οι νέες γεύσεις καφέ, τα ροφήματα που θα συμπληρώσουν την υφιστάμενη γκάμα τους αλλά και η τιμή, εκτιμάται πως θα είναι τα στοιχεία που θα οδηγήσουν τους καταναλωτές στις επιλογές τους.

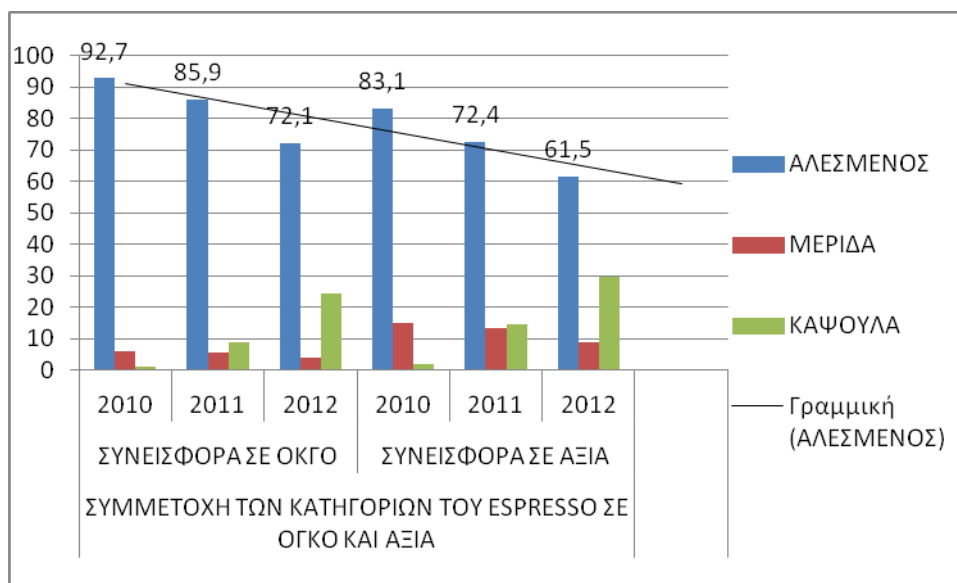
Σήμερα, οι κάψουλες καφέ διατίθενται σε τιμές που ξεκινάνε από 0,25 ευρώ και φθάνουν μέχρι τα 0,40 ευρώ. Θα πρέπει, πάντως, να σημειωθεί πως στην αγορά κυκλοφορούν και οι χάρτινες κάψουλες espresso από περίπου 50 διαφορετικές εταιρείες καφέ, που είναι συμβατές σχεδόν με όλες τις μηχανές που κυκλοφορούν ανεξαρτήτως μάρκας(Γ.Μανέτας,2011).

Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα 1.2 η ανάπτυξη του espresso οφείλεται σε όλες τις κατηγορίες του. Σημαντικό ρόλο όμως σε αυτή την ανοδική πορεία, έχουν οι κάψουλες στο σύνολο της κατηγορίας(στοιχεία Nielsen 2010-2012).

### ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΤΟΥ ESPRESSO ΣΕ ΟΓΚΟ ΚΑΙ ΑΞΙΑ

	ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΕ ΟΓΚΟ			ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΕ ΑΞΙΑ		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>ΑΛΕΣΜΕΝΟΣ</b>	92,7	85,9	72,1	83,1	72,4	61,5
<b>ΜΕΡΙΔΑ</b>	6,1	5,6	3,9	15,1	13,1	8,6
<b>ΚΑΨΟΥΛΑ</b>	1,2	8,6	24,3	1,8	14,5	29,6

Πίνακας4(Στοιχεία Nielsen 2010-2012)



Σχεδιάγραμμα 3 Στοιχεία από την Nielsen για την περίοδο 2010-2012

## Ανάλυση της αγοράς: Μεριδία αγοράς στην κατηγορία του espresso

Παραπάνω έγινε μια αρχική γνωριμία με τα κύρια brands που συμμετέχουν στην αγορά του καφέ καθώς και με ποιои είναι οι βασικοί κωδικοί με τους οποίους συμμετέχουν σε αυτή.

Αναλύοντας περισσότερο στην αγορά του espresso, φαίνεται το πώς διανέμεται η «πίτα» της αγοράς σε μερίδια στους ανταγωνιστές της αγοράς. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (βλ. πίνακα 4) στο οποίο φαίνεται ότι ο Illy και ο Lavazza έχουν το 70% της αγοράς, γεγονός που τους καθιστά την κυρίαρχη δύναμη της αγοράς. Λογικό λοιπόν είναι οι όποιες μεταβολές στα νούμερά τους, επηρεάζουν το σύνολο της αγοράς.

Πιο αναλυτικά, ο Lavazza έχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς το 2010 με 44% ενώ ακολουθεί ο Illy με 36%, ο δεύτερος πιο ισχυρός παίχτης, ενώ ακολουθούν με μικρότερα μερίδια ο Jacobs με 7,7, τα Private Label με 4,6 και ο Douwe Egberts με 1,5.

Η επόμενη χρονιά έφερε αλλαγές για τους δύο leaders της αγοράς, ενώ κερδισμένοι φαίνεται να είναι ο Jacobs και τα private label. Πιο συγκεκριμένα ο Lavazza χάνει περίπου 5 μονάδες ενώ τον ακολουθεί και ο Illy χάνοντας και αυτός με την σειρά του 5 μονάδες. Ο Jacobs και τα PL (προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας) μοιράζονται ουσιαστικά αυτές τις 10 μονάδες, αφού ο πρώτος παίρνει περίπου 6 μονάδες και ο δεύτερος 1.

Η εξήγηση αυτής της πτώσης των leaders οφείλεται στο γεγονός ότι ο Lavazza απουσίαζε από τα ράφια, μεγάλου super market της βόρειας Ελλάδας όπως και μιας μεγάλης πανελλαδικής αλυσίδας super market, γεγονός που οδήγησε ένα ποσοστό από τους καταναλωτές του να στραφούν σε άλλες λύσεις. Για τον Illy, η

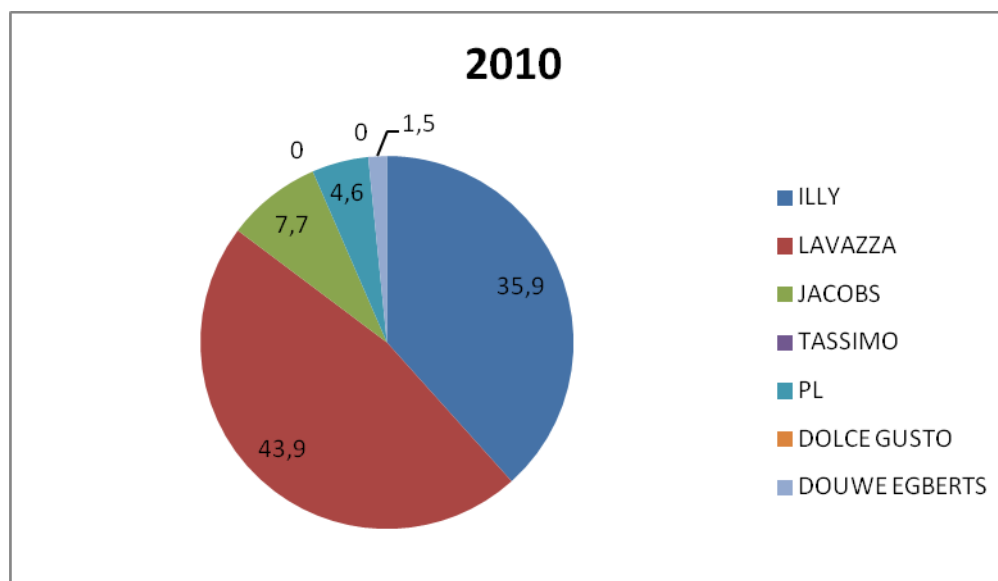
εξήγηση που μπορεί να δοθεί για την πτώση των μεριδίων του, είναι η πολύ ακριβή τιμή που έχει, καθώς είναι διπλάσια σε σχέση με οποιαδήποτε τιμή του ανταγωνισμού και σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που περνάει η χώρα μας, κάποιιοι καταναλωτές στραφήκαν σε πιο οικονομικές λύσεις.

Φυσικά πολύ σημαντικό ρόλο στην πτώση αυτή, έπαιξε και η δυναμική εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά όπως η Dolce Gusto και η Tassimo, οι οποίες δημιούργησαν μια νέα τάση, όσο αφορά την κατανομή των μεριδίων στην αγορά του καφέ.

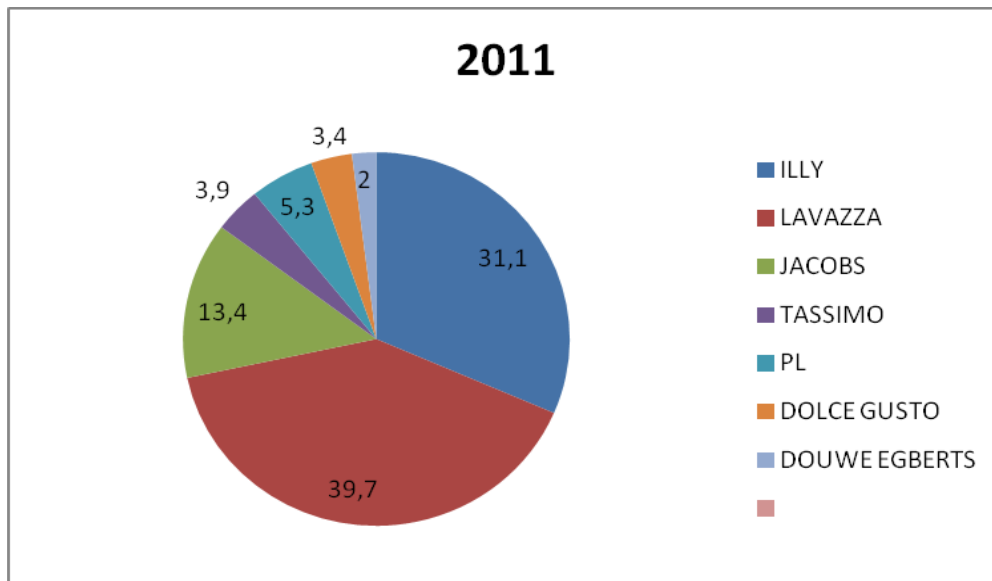
#### ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΕ ΟΓΚΟ

BRANDS	2010	2011	2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 10-11	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 11-12
ILLY	35,9	31,1	27,8	-13,37047354	-10,6109
LAVAZZA	43,9	39,7	30,2	-9,567198178	-23,9295
JACOBS	7,7	13,4	14,3	74,02597403	6,716418
TASSIMO	0	3,9	9,6	0	146,1538
PL	4,6	5,3	6,7	15,2173913	26,41509
DOLCE GUSTO	0	3,4	8,2	0	141,1765
DOUWE EGBERTS	1,5	2	2,1	33,33333333	5

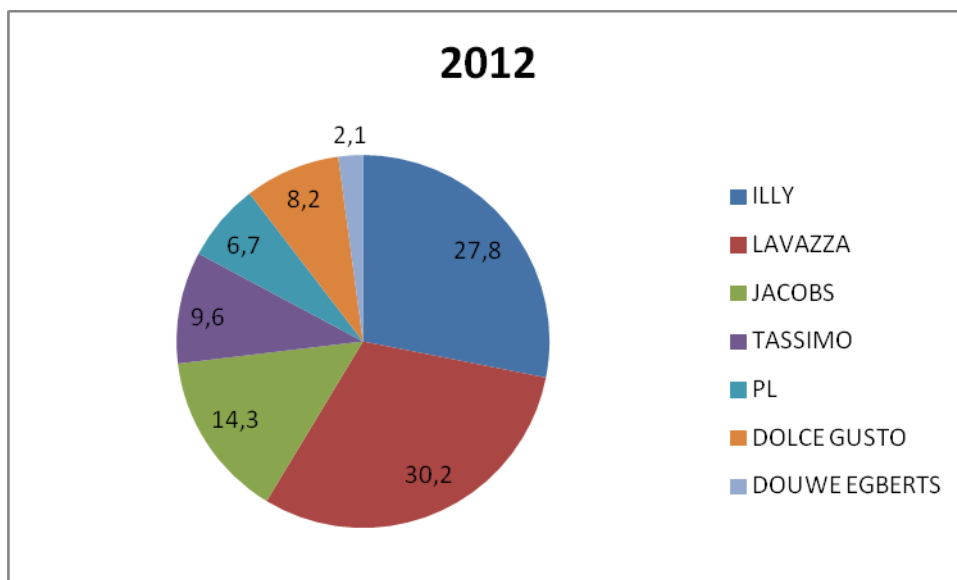
Πίνακας5(Στοιχεία Nielsen 2010-2012)



Σχεδιάγραμμα4 Στοιχεία από Nielsen για την περίοδο 2010-2012



Σχεδιάγραμμα5 Στοιχεία από Nielsen για την περίοδο 2010-2012



Σχεδιάγραμμα6 Στοιχεία από Nielsen για την περίοδο 2010-2012

Αν και οι περισσότεροι retailers (οι μεγάλες αλυσίδες super market) δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στους όγκους (κιλά) που κάνει το κάθε προϊόν, η αγορά στον εσπρεσσο αλλάζει. Με την είσοδο στην αγορά των αυτοματοποιημένων συστημάτων που λειτουργούν με κάψουλες, θα πρέπει οι αγοραστές να δώσουν περισσότερη προσοχή στην αξία του κάθε κωδικού. Δηλαδή να αλλάξουν τον τρόπο που μέχρι τώρα πέρνανε αποφάσεις, βασιζόμενοι στο volume και να έχουν σαν κριτήριο πλέον το value ενός προϊόντος εσπρέσσο. Αυτός ο τρόπος σκέψης πρέπει να υιοθετηθεί διότι, ενώ με το μέχρι τώρα για να φτιάξει κάποιος ένα καφέ εσπρέσσο, με τα μέχρι τώρα ανοιχτά συστήματα (μηχανές αλεσμένου καφέ ή μηχανές με μερίδες)

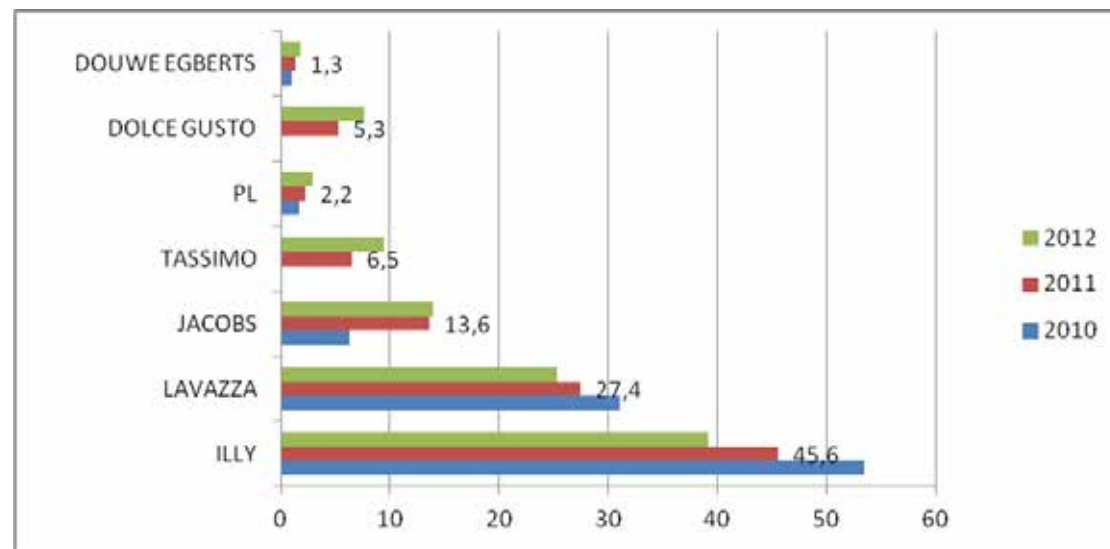
χρησιμοποιούσε από 6,5 έως 7,5 γραμμάρια καφέ, τώρα με τις κάψουλες αυτό αλλάζει διότι η κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί διαφορετική ποσότητα καφέ μέσα στις κάψουλες της, με αποτέλεσμα το μέτρο σύγκρισής που μέχρι τώρα ήταν ο όγκος, να μην είναι σταθερό.

Αυτό φαίνεται καθαρά στο παρακάτω διάγραμμα(βλ. πίνακα 6), όπου αλλάζει η κατάταξη των brands, όσων αφορά την ηγετική τους θέση στην κατηγορία.

#### ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΕ ΑΞΙΑ

BRANDS	2010	2011	2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 10-11	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 11-12
ILLY	53,5	45,6	39,2	-15%	-14%
LAVAZZA	31,1	27,4	25,3	-12%	-8%
JACOBS	6,3	13,6	13,9	116%	2%
TASSIMO	0	6,5	9,5	0%	46%
PL	1,7	2,2	2,9	29%	32%
DOLCE GUSTO	0	5,3	7,6	0%	43%
DOUWE EGBERTS	1	1,3	1,8	30%	38%

Πίνακας6(Στοιχεία Nielsen 2010-2012)



Σχεδιάγραμμα7Στοιχεία από Nielsen για την περίοδο 2010-2012

Παρουσιάζεται στα παραπάνω σχεδιαγράμματα, ενώ ο Ily, έχει μικρότερο μερίδιο αγοράς σε όγκο(κιλά καφέ που έχει διαθέσει στην αγορά) από τον Lavazza(βλ. πίνακα 5,σελ38), σε αξία έχει σχεδόν το διπλάσιο μερίδιο αγοράς και αυτό οφείλεται κατά πρώτον στην τιμή του που είναι σχεδόν η διπλάσια στους κωδικούς που απευθύνονται στα ανοιχτά συστήματα παρασκευής εσπρέσσο, και κατά δεύτερον στις κάψουλες του Ily.



### **3.4 Διοίκηση λιανικής πώλησης στον espresso**

Η στρατηγική των τμημάτων πωλήσεων των εταιρειών αυτών δεν διαφέρει από την στρατηγική που ακολουθούν άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο.

Στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις λαμβάνουν σοβαρότατα υπόψη την απορρόφηση νέων στελεχών για την κάλυψη των κενών θέσεων, με σκοπό την αξιοποίηση μερικών εξ αυτών για την κάλυψη των ανωτέρων θέσεων μέσα στην επιχείρηση.

#### **3.4.1 Στρατηγική τμήματος πωλήσεων**

Η αγορά του εσπρέσσο είναι σχετικά νέα στην ελληνική αγορά, όσον αφορά τον τομέα του λιανεμπορίου. Αρκεί να αναλογιστούμε ότι μέχρι πριν μια δεκαετία ήταν ελάχιστοι αυτοί που κατανάλωναν εσπρέσσο στο σπίτι.

Αυτή όμως την τελευταία δεκαετία η εικόνα αυτή έχει αλλάξει. Η τάση για κατανάλωση εσπρέσσο στο σπίτι αναπτύσσεται σχεδόν με διψήφιους αριθμούς, γεγονός που παρουσιάζεται και στα στοιχεία της Nielsen για την περίοδο 2010-2012(βλ. πίνακα1) γεγονός που προσελκύει όλο και περισσότερους «παίχτες» στο συγκεκριμένο κομμάτι του λιανεμπορίου εντείνοντας έτσι τον ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις συναγωνίζονται η μία την άλλη στον τρόπο που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις τους προς τους κοινούς πελάτες τους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να βαδίζουν με ένα προσχεδιασμένο πλάνο στρατηγικής δράσης που θα τους φέρουν στο σωστό πελάτη το σωστό χρόνο με το σωστό τρόπο. Οι πωλητές μπορούν να «στοχοποιούν» τους πελάτες τους τόσο σε μηνιαία βάση όσο και σε ετήσια.

Πράγμα που σημαίνει ότι ουσιαστικά μεταφέρουν τους δικούς τους στόχους στους πελάτες τους με κίνητρο κάποιες επιπλέον εκπτώσεις στο τέλος του έτους(Δ.Μπουράντας,2002).

Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, πέρα από την «στοχοποίηση» των πελατών, οι πωλητές καταβάλουν προσπάθειες για επιπρόσθετες προωθητικές ενέργειες στα σημεία πώλησης των προϊόντων τους, ανεξάρτητα από την όποια κεντρική συμφωνία υπάρχει μεταξύ της εταιρείας τους και του πελάτη. Τέτοιες επιπλέον ενέργειες είναι για παράδειγμα, επιπλέον σημεία πώλησης μέσα στο κατάστημα, επιπλέον προβολές των προϊόντων, γευστικές δοκιμές κ.α.

## **Εισαγωγή κωδικού στις αίθουσες των super markets**

Η εταιρεία από την στιγμή που θα έχει προσδιορίσει τους στόχους της και την αγορά στην οποία θέλει να απευθυνθεί, θα πρέπει να εισάγει τα προϊόντα της στην αγορά.

Η πρώτη επαφή θα γίνει από τον key account manager με τον αγοραστή της αλυσίδας super market, στην οποία η εταιρεία επιθυμεί να εισάγει τα προϊόντα της.

Στην συνάντηση αυτή ο key account manager θα πρέπει να είναι σωστά προετοιμασμένος, πρέπει να:

1. είναι ενήμερος για τον πελάτη, να γνωρίζει τις ανάγκες του και την φερεγγυότητά του.
2. Να είναι ενήμερος για το προϊόν του, τα τεχνικά χαρακτηριστικά του και τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση του
3. Αναγκαίο στοιχείο θεωρείται η ενημέρωση του key account manager για τις σχέσεις που έχει η εταιρεία του με τον υποψήφιο πελάτη.

Οι δύο πλευρές θα συζητήσουν το ενδεχόμενο συνεργασίας, με βάση τον τιμοκατάλογο, τις παροχές και τις προωθητικές ενέργειες που είναι διατεθειμένη να κάνει η μία πλευρά, καθώς και η διανομή, η θέση στο ράφι και οι προβολές που είναι διατεθειμένη να κάνει η άλλη.

Πιο αναλυτικά, η εταιρεία που ενδιαφέρεται να εισάγει το προϊόν στην αγορά θα προσπαθήσει να δελεάσει τον αγοραστή κάνοντας μια πρόταση που θα περιλαμβάνει κάποια έκπτωση επί του τιμοκαταλόγου, την οποία οι εταιρείες την αποδίδουν στο τέλος του έτους με Τιμολόγιο Παροχής Υπηρεσιών, μια περαιτέρω έκπτωση για τυχόν προβολές που θα λάβουν χώρα μέσα στις αίθουσες της αλυσίδας super market καθώς και μια ακόμα έκτακτη παροχή(πάντα σε ποσοστό έκπτωσης επί του τιμοκαταλόγου) αν ο αγοραστής επιθυμεί να κεντριοποιήσει τις αγορές του. Κεντριοποιημένη συμφωνία δεν είναι τίποτα άλλο από το ότι, από την στιγμή που θα υπογραφεί η συμφωνία μεταξύ εταιρείας και αγοραστή, η πώληση των προϊόντων από την εταιρεία προς την αλυσίδα super market δεν θα γίνεται σε κάθε κατάσταση της αλυσίδας ξεχωριστά, αλλά η διανομή των προϊόντων θα γίνεται μέσω της κεντρικής αποθήκης του super market.

Ο αγοραστής, από την άλλη πλευρά, προκειμένου να κλείσει την συμφωνία, από την στιγμή που τον ενδιαφέρει το προϊόν και πιστεύει ότι θα έχει ανταπόκριση από το καταναλωτικό κοινό του, βρει ενδιαφέρουσα και επικερδή την προσφορά, θα προσπαθήσει να την κλείσει δελεάζοντας την άλλη πλευρά δίνοντας του περισσότερα σημεία πώλησης. Γεγονός που το επιδιώκει ο key account manager προκειμένου να καλύψει όσο περισσότερο γίνεται γεωγραφικά την αγορά, να αυξήσει δηλαδή την διανομή του, με προσδοκώμενο αποτέλεσμα να αυξήσει τα μερίδια του. Τόσο σε όγκο, όσο και σε αξία(Coscun Samli,1998).

### 3.4.2 Μάνατζμεντ της δύναμης πωλήσεων

Μόλις η επιχείρηση αποφασίσει να δημιουργήσει μια δύναμη πωλήσεων, πρέπει να ληφθούν πολλές αποφάσεις, μεταξύ των οποίων είναι: ο καθορισμός των στόχων της δύναμης πωλήσεων, ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής του τμήματος πωλήσεων και ο καθορισμός του αριθμού των πωλητών που χρειάζεται η επιχείρηση.

Σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως, ότι η λιανική πώληση είναι μια ανθρωποκεντρική διαδικασία. Για αυτό και μια εταιρεία λιανικού εμπορίου, πέρα από την εκπαίδευσή του προσωπικού της, πρέπει να δώσει και ιδιαίτερη βάση στην δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις συζήτησης με τον πελάτη.

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει οι υπάλληλοι να έχουν τις κατάλληλες πληροφορίες για τα προϊόντα και να τις μεταδίδουν στον πελάτη, δημιουργώντας του έτσι ένα αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς για την επιλογή που πρόκειται να κάνει, αγοράζοντας κάποιο προϊόν (Coscun Samli, 1998).

### 3.4.3 Οργανόγραμμα του τμήματος πωλήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 7) παρουσιάζεται πως είναι δομημένο ένα τμήμα πωλήσεων λιανικής σε μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χώρο του λιανεμπορίου. Ξεκινώντας από τα πάνω προς τα κάτω, στην «κορυφή» της πυραμίδας βρίσκουμε τον διευθυντή πωλήσεων. Ο διευθυντής πωλήσεων (sales manager) είναι υπεύθυνος, να πραγματοποιήσει έργο χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις και τις ικανότητες άλλων, των υφισταμένων του (Γ. Φλώρος, 1993, κεφ.6,1,2). Καθορίζει, σε συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας, τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει το τμήμα πωλήσεων όσον αφορά την τοποθέτηση, την προώθηση και την υποστήριξη των προϊόντων στην αγορά. Είναι αυτός που «κλείνει» τις κεντρικές συμφωνίες με τους μεγάλους πελάτες όσον αφορά τις παροχές και τις αποδοχές που περιέχουν οι συμφωνίες αυτές. Ο διευθυντής πωλήσεων έχει σαν άμεσο προϊστάμενο του έχει τον γενικό διευθυντή. Κάτω από τον διευθυντή πωλήσεων βρίσκεται ο key account manager. Είναι ο άνθρωπος, που διαχειρίζεται τους μεγάλους πελάτες. Θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως τις επιλογές των ζητημάτων που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της εταιρείας που αντιπροσωπεύει, με τους μεγάλους πελάτες της εταιρείας. Είναι ο άνθρωπος που βρίσκεται σε καθημερινή επικοινωνία με τους πελάτες, δίνοντας λύσεις σε όποιο πρόβλημα προκύψει. Επίσης είναι αυτός που κλείνει συμφωνίες για προβολές των προϊόντων της εταιρείας στα καταστήματα του πελάτη, καθώς και την συμμετοχή των προϊόντων στα διαφημιστικά έντυπα του πελάτη, με προσφορές που είναι κυρίως επιπλέον εκπτώσεις στην τελική τιμή. Το να είναι κανείς μάνατζερ στο λιανεμπόριο μόνο εύκολο δεν είναι, καθημερινά ο μάνατζερ πρέπει να παίρνει αποφάσεις για την προώθηση του προϊόντος. Τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας manager είναι πάθος για το προϊόν και πολύ καλά επικοινωνιακά στοιχεία. (Paul

Stinson, 2007). Ο αριθμός τους σε κάθε εταιρεία δεν είναι πάντα ο ίδιος, αυτός εξαρτάται από το πώς έχει διαχωρίσει η κάθε εταιρεία το πελατολόγιό της και πόσο μεγάλη διανομή έχει. Ο πιο συνηθισμένος διαχωρισμός του πελατολογίου είναι 3 κατηγορίες.

Σε ένα καταναλωτικό marketing και σε προϊόντα τα οποία διακινούνται μέσω των καταστημάτων τροφίμων, μπορούμε να έχουμε σαν πελάτες πρώτης κατηγορίας τα σούπερ μάρκετ, ως δεύτερη κατηγορία τα ανεξάρτητα και συνασπισμένα σουπερ μάρκετ και στην τελευταία κατηγορία τους μικρούς πελάτες (Κυριαζόπουλος, 2001).

Ο area manager, είναι αυτός που είναι υπεύθυνος να ελέγχει και να βοηθάει τους πωλητές της εταιρείας στην αγορά. Ο αριθμός των area manager δεν είναι σταθερός, εξαρτάται σε πόσα γεωγραφικά διαμερίσματα έχει χωρίσει η διοίκηση της εταιρείας τον γεωγραφικό χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται είτε εγχώρια είτε στο εξωτερικό. Ο έλεγχος που κάνουν είναι να παρακολουθούν αν οι πωλητές και οι merchandisers τηρούν το πρόγραμμα επισκεψιμότητας στο πελατολόγιο που έχουν χρεωθεί, καθώς και το πώς εφαρμόζεται στο σημείο πλέον, ότι έχει συμφωνηθεί με τον εκάστοτε πελάτη. Ο area manager δίνει αναφορά τόσο στον key account όσο και στον διευθυντή πωλήσεων.

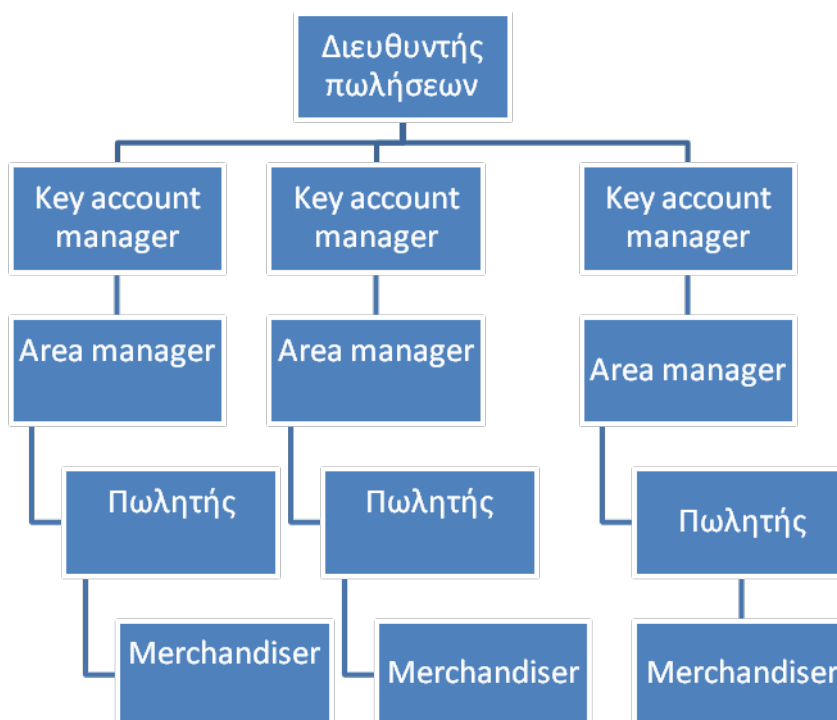
Ούτε ο αριθμός των πωλητών είναι συγκεκριμένος και εξαρτάται από το μέγεθος του πελατολογίου. Σκοπό της επιχείρησης είναι να καλύπτει το πελατολόγιο της με όσο το δυνατό περισσότερες επισκέψεις σε εβδομαδιαία βάση. Ο ρόλος των πωλητών είναι, εκτός από την παρεγγελλοειψία, να έρχονται σε επικοινωνία με τους υπεύθυνους των καταστημάτων έτσι ώστε να εφαρμόζονται στο ακέραιο ότι προβλέπεται από τις συμφωνίες, να κλείνουν συμφωνίες για έξτρα προωθητικές ενέργειες στα επιμέρους σημεία, καθώς και αν η εικόνα των προϊόντων είναι αυτή που πρέπει στις αίθουσες. Αναφορά δίνουν στον area manager.

Ο merchandiser είναι ο άνθρωπος που φροντίζει τα ράφια στις αίθουσες να είναι γεμάτα, η εικόνα του προϊόντος και τα πρόσωπα στα ράφια να είναι αυτά που πρέπει. Δίνει αναφορά στο πωλητή που «βλέπει» το σημείο.

Όσο αφορά τον espresso λόγω της ευπάθειάς του σαν προϊόν χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην τοποθέτηση του στο ράφι του super market.

Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν, χάρτινες συσκευασίες με συμπιεσμένο αέρα. Γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο να πάρει αέρα η συσκευασία και να επιρεάσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καφέ(άρωμα, γεύση).

Ο merchandiser οφείλει να ελέγχει αν κάποια συσκευασία έχει πάρει αέρα και να το αποσύρει από το ράφι, έτσι ώστε ο καταναλωτής να απολαύσει ένα ποιοτικό ρόφημα στο σπίτι του.



Πίνακας 7 οργανόγραμμα τμήματος πωλήσεων.

### 3.4.4 Η διαδικασία της πώλησης.

Η διαδικασία πώλησης χωρίζεται σε επτά στάδια. Παρά το γεγονός ότι από πωλητή σε πωλητή αυτά τα στάδια μπορούν να διαφέρουν, όλοι οι πωλητές περνούν από αυτά είτε εν γνώσει τους είτε όχι (Κ. Τζωρτζάκης, 2008).

Τα στάδια αυτά είναι ο εντοπισμός και η αξιολόγηση πελατών, η προετοιμασία, η προσέγγιση του πελάτη, η παρουσίαση, η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων, το κλείσιμο της πώλησης και οι ενέργειες μετά την πώληση.

1. **Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των πελατών:** Ο πωλητής δημιουργεί έναν κατάλογο από πιθανούς πελάτες, χρησιμοποιώντας διάφορες πηγές, όπως εμπορικούς οδηγούς, αγγελίες, δημόσιους οδηγούς, το χρυσό οδηγό και διάφορες άλλες πηγές. Μετά τη δημιουργία του παραπάνω καταλόγου, ο πωλητής αξιολογεί τους πιθανούς πελάτες, δηλαδή εκτιμά κατά πόσο κάθε ένας από αυτούς μπορεί ή έχει την εξουσία να κλείσει μια πώληση.
2. **Η προετοιμασία:** Ο πωλητής φροντίζει σε αυτό το στάδιο, πριν έλθει σε επικοινωνία με τον πιθανό πελάτη, να συγκεντρώσει περισσότερες πληροφορίες για αυτόν, όπως: πόσο χρειάζεται το συγκεκριμένο προϊόν της εταιρείας του, ποιες μάρκες προϊόντος χρησιμοποιεί τώρα, τι γνώμη έχει για τις διάφορες μάρκες και ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πιθανού πελάτη. Όσο περισσότερο καλά είναι

προετοιμασμένος ένας πωλητής τόσο περισσότερες ευκαιρίες έχει να πετύχει το στόχο του.

- 3. Η προσέγγιση του πιθανού πελάτη:** Η προσέγγιση του πιθανού πελάτη αποτελεί ένα από τα βασικότερα στάδια της διαδικασίας της πώλησης. Η δημιουργία μιας καλής εντύπωσης από την αρχή της συνάντησης βοηθά την συγκεκριμένη πώληση αλλά και τις επόμενες. Ο πωλητής δε θα πρέπει να δείξει ότι ήρθε για να πείσει να αγοραστεί το προϊόν ή η υπηρεσία. Το πρώτο μέλημα του πωλητή είναι να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πιθανού αγοραστή. Στη συνέχεια ο πωλητής ψάχνει να βρει κάποια κοινά σημεία μεταξύ τους. Είναι αδύνατο, όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω, να περάσει ο πωλητής το μήνυμά του αν δεν υπάρχει ένα κοινό σημείο εμπειρίας μεταξύ του πιθανού αγοραστή και του ίδιου. Εάν σε αυτό το στάδιο δεν προχωρήσει η πώληση στα επόμενα στάδια, ο πωλητής δε θα πρέπει να αποθαρρύνεται, γιατί η «πόρτα της πώλησης» έχει ήδη ανοίξει. Η πώληση θα υλοποιηθεί στις επόμενες επισκέψεις.
- 4. Η παρουσίαση:** Κατά το διάστημα της παρουσίασης, ο πωλητής πρέπει να προκαλεί και να διατηρεί το ενδιαφέρον του πιθανού πελάτη. Ο πωλητής θα πρέπει να παροτρύνει τον πιθανό πελάτη να πιάσει το προϊόν και να το χρησιμοποιήσει, εάν αυτό είναι δυνατό. Εάν το προϊόν λόγω της φύσης του δεν μπορεί να μεταφερθεί, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οπτικοαουστικά μέσα και εικονογραφημένα φυλλάδια που θα απεικονίζουν το προϊόν. Σε αυτό το στάδιο ο πωλητής δε θα πρέπει να ομιλεί μόνο αλλά και να ακούει, γιατί από τις παρατηρήσεις του πιθανού πελάτη ο πωλητής μπορεί να μάθει ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες του.
- 5. Η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων:** Ο αποτελεσματικός πωλητής περιμένει τις αντιρρήσεις του πιθανού πελάτη του για να απαντήσει. Για να είναι όμως ο πωλητής εύστοχος στις απαντήσεις που θα δώσει, θα πρέπει να έχει προετοιμαστεί και να γνωρίζει ποιες θα είναι οι πιθανές αντιρρήσεις των πιθανών πελατών ως προς το προϊόν ή υπηρεσία της εταιρείας του.
- 6. Το κλείσιμο της πώλησης:** Σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας της πώλησης, ο πωλητής θα ζητήσει από τον πιθανό πελάτη να αγοράσει το προϊόν ή υπηρεσία. Κατά το χρονικό διάστημα της παρουσίασης ο πωλητής μπορεί να προσπαθήσει να κάνει ένα δοκιμαστικό κλείσιμο. Αυτό επιτυγχάνεται με ερωτήσεις όπως, θέλετε να αγοράσετε με ευκολίες ή τοις μετρητοίς; Σε τι χρώμα; Τι μέγεθος; Ο πωλητής θα πρέπει να προσπαθεί να κλείσει την πώληση κατά το διάστημα της παρουσίασης σε περίπτωση που ο πιθανός αγοραστής είναι ήδη έτοιμος να το αγοράσει. Μια στρατηγική που χρησιμοποιείται συχνά

από τους πωλητές για να κλείσουν την πώληση είναι να ρωτήσουν τον πιθανό πελάτη αν θέλει να ξεκινήσει με μια δοκιμαστική παραγγελία.

- 7. Ενέργειες μετά την πώληση:** Μετά από μια επιτυχή πώληση, ο πωλητής δεν εγκαταλείπει τον πελάτη του. Παίρνει τηλέφωνο για να μάθει αν η παραγγελία έφθασε στην καθορισμένη ημερομηνία, εάν ο πελάτης έχει κάποιο πρόβλημα με το προϊόν κτλ. Το στάδιο αυτό είναι εξ ίσου βασικό με τα άλλα στάδια, διότι με αυτό τον τρόπο ο πωλητής γνωρίζει εάν ο πελάτης του έμεινε ικανοποιημένος. Επίσης σε αυτό το στάδιο ο πωλητής μαθαίνει για τις μελλοντικές ανάγκες του πελάτη του.

### **3.4.5 Η αγορά του espresso**

Παρά το γεγονός ότι η αγορά του espresso έχει αναπτυχθεί πολύ στο χώρο της επαγγελματικής εστίασης, όπου πλέον είναι κυρίαρχος και η βασική προτίμηση των καταναλωτών( σε όλες τις εκδοχές του, παγωμένο, cappuccino, latte), στο χώρο του λιανεμπορίου, όπως παρουσιάστηκε και παραπάνω(βλ. πίνακα1,σελ31), ισχύει ακριβώς το αντίθετο. Ο στιγμιαίος παραμένει οδηγός με το 50% της αγοράς ενώ και ο ελληνικός αντέχει στις πιέσεις και κρατάει σταθερά τα μερίδιά του στο 27%. Αντίθετα με τον φίλτρου που υποχωρεί και φαίνεται να χάνει τα μερίδιά του από τον espresso που έχει μια συνεχόμενη ανοδική πορεία.

Μέσα σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι πιέσεις από τα ανταγωνιστικά προϊόντα(ελληνικός, στιγμιαίος, φίλτρου) είναι μεγάλη, ο espresso, με την πάροδο του χρόνου κερδίζει την θέση του στην αγορά με συνεχόμενα αυξητικούς ρυθμούς.

Σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι πωλητές δίνουν καθημερινά αγώνα, για να διατηρήσουν την ανοδική πορεία της κατηγορίας.

Ο πωλητής θα πρέπει να πείσει τον εκάστοτε διευθυντή του καταστήματος, ότι ο espresso είναι ένα προϊόν, εξαιρετικής ποιότητας με αυξανόμενη τάση στην προτίμηση των καταναλωτών, οπότε θα πρέπει να έχει και την ανάλογη θέση στο ράφι του καφέ. Πράγμα που δεν είναι και τόσο εύκολο, αν αναλογιστεί κανείς το μερίδιο που έχει στην συνολική αγορά του καφέ. Ο πωλητής πρέπει να είναι σωστά προετοιμασμένος και με τα σωστά επιχειρήματα, ώστε να πείσει τον συνομιλητή του για το ορθό των λεγόμενων του.

Πρέπει και οφείλει να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τον εκάστοτε υπεύθυνο, ώστε να είναι εύκολο μετά για αυτόν να πραγματοποιήσει μια επιπλέον, πέρα από τις συμφωνημένες, προωθητική ενέργεια.

Για παράδειγμα θέλει να κάνει μια επιπλέον προβολή σε ένα μεγάλο κατάστημα γνωστής αλυσίδας super market, αυτό που πρέπει να κάνει είναι να γνωρίζει καλά τις ανάγκες του καταστήματος, τις απαιτήσεις του υπευθύνου και το βασικότερο, τι κινητικότητα παρουσιάζουν τα προϊόντα του. Για να αποκτήσει αυτές τις γνώσεις ο πωλητής, θα πρέπει να επισκέπτεται το συγκεκριμένο κατάστημα ανα

τακτά χρονικά διαστήματα, τουλάχιστον μια φορά κάθε εβδομάδα, να μετράει το απόθεμα( stock) των προϊόντων του που έχει το κατάστημα στην αποθήκη του(έτσι θα υπολογίσει την ροή) και να έρχεται σε επικοινωνία με τον υπεύθυνο, για να αποκτήσει κάποια οικειότητα μαζί του.

Έχοντας όλες αυτές τις γνώσεις στο «οπλοστάσιο» του ο πωλητής μπορεί να επιτύχει την συμφωνία για επιπλέον προβολή χωρίς να συναντήσει ιδιαίτερα προβλήματα. Αν όμως δεν έχει κάνει τίποτα από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτύχει την συμφωνία και το πιθανότερο είναι να δημιουργήσει και πρόβλημα στην σχέση του με τον υπεύθυνο του καταστήματος, δυσκολεύοντας έτσι την δουλειά του τόσο στην παρούσα φάση όσο και στο μέλλον. Το πιο σύνηθες λάθος που γίνεται σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ο πωλητής θέλοντας να επιτύχει κάποιους στόχους, να βάζει μεγάλες σε ποσότητα παραγγελίες, μη γνωρίζοντας την ροή των προϊόντων, με αποτέλεσμα να μένει το εμπόρευμα στο κατάστημα και επειδή ο espresso δεν έχει τόσο μεγάλο μερίδιο στην αγορά και άρα όχι τόσο μεγάλο χώρο στο ράφι, να λήγει και να δημιουργεί πρόβλημα στο απόθεμα του καταστήματος.



### 3.5 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

#### **Οι επιχειρήσεις και τα ξενοδοχεία σαν νέα αγορά.**

Στην συνεχόμενα αυξανόμενη αγορά του espresso παρουσιάζονται συνεχώς καινούργιες ευκαιρίες για την δημιουργία νέας αγοράς, για νέες προτάσεις προς τους καταναλωτές.

Σε ένα περιβάλλον σκληρού ανταγωνισμού, οι εταιρείες εμπορίας espresso, πρέπει να επενδύσουν τόσο σε έρευνα όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό, προσπαθώντας να διευρύνουν το πελατολόγιό τους.

Στην προσπάθεια τους αυτή οι εταιρείες θα πρέπει να στραφούν στους επαγγελματικούς χώρους και να καλύψουν τις ανάγκες των ήδη καταναλωτών τους.

Κατασκευάζοντας μηχανές(καφετιέρες) espresso που μοιάζουν με αυτές που είναι για οικιακή χρήση και που λειτουργούν με κάψουλες. Ο τρόπος που πρέπει να λειτουργήσει το κομμάτι αυτό της εταιρείας είναι απλό. Η εταιρεία τοποθετεί την καφετιέρα δωρεάν(με την μορφή χρησιδανισμού) στον χώρο εργασίας(γραφείο) με όρο στην σύμβαση για μια συγκεκριμένη κατανάλωση καφέ ανά κάποιο χρονικό διάστημα, ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας-πελάτη.

Αλλά η προσπάθεια τους δεν πρέπει να μείνει εκεί. Οι εταιρείες επιβάλλεται να πάνε το business ένα βήμα παραπάνω. Τα ξενοδοχεία είναι το επόμενο βήμα. Στην χώρα μας, σύμφωνα με τον ΣΕΤΕ(σύνδεσμος ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων) για το έτος 2012, υπάρχουν 9.670 ξενοδοχεία με 771.000 κλείνες. Ο πελάτης του ξενοδοχείου, έχει την δυνατότητα να απολαύσει ένα καλό και σωστό ρόφημα espresso στο σαλόνι του ξενοδοχείου που διαμένει, γιατί όχι και στο δωμάτιό του; Στα περισσότερα δωμάτια ξενοδοχείων υπάρχουν ένας βραστήρας και ένα φακελάκι στιγμιαίου καφέ, σαν παροχή του ξενοδοχείου στον πελάτη. Στην θέση αυτών θα μπορούσε να υπάρχει μια καφετιέρα espresso που λειτουργεί με κάψουλες σε ατομικές μερίδες, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στον πελάτη να απολαύσει ένα espresso γρήγορα και εύκολα στο δωμάτιο του όποια στιγμή θέλει. Ο τρόπος της τοποθέτησης των μηχανών(καφετιέρες) δεν θα είναι διαφορετικός από αυτόν που περιγράφηκε παραπάνω.

Μια ακόμα ευκαιρία για τις εταιρείες εμπορίας espresso, είναι οι χώροι όπου συγκεντρώνεται μεγάλος αριθμός ανθρώπων(σταθμοί τρένων, λεωφορείων, δημόσιες υπηρεσίες). Αυτοί οι χώροι μπορούν να εκμεταλλευτούν με την τοποθέτηση αυτόματων πωλητών. Στους χώρους αυτούς υπάρχουν ήδη αυτόματοι πωλητές που προσφέρουν αναψυκτικά, στιγμιαίο καφέ και πρόχειρο φαγητό. Είναι μιας πρώτης τάξης ευκαιρία για τις εταιρείες espresso να δημιουργήσουν μια νέα αγορά, αυξάνοντας σημαντικά τον τζίρο τους. Ο Illy έχει ξεκινήσει από τα μέσα του 2013 μια προσπάθεια να διεισδύσει σε αυτούς τους χώρους, καταφέροντας μέχρι σήμερα, να έχει τοποθετήσει περίπου 500 αυτόματους πωλητές με ημερήσια κατανάλωση 80 ροφημάτων ημερησίως με αυξανόμενη τάση. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι υπάρχει

ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό και είναι μια μεγάλη ευκαιρία για τις εταιρείες καφέ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4 Συμπεράσματα

Σε αυτή την εργασία προσπάθησα να δώσω μια εικόνα για το πώς είναι η αγορά του λιανεμπορίου στην ελληνική αγορά, και πιο συγκεκριμένα για το πώς διαμορφώνεται αυτή, στα super market και σε μικρότερα σημεία λιανικής πώλησης, στην αγορά του espresso.

Αρχικά, δώσαμε έναν σαφή ορισμό για το τι είναι λιανεμπόριο. Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι αυτό, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, αποτελώντας στην ουσία την καρδιά της οικονομίας στην χώρα μας.

Επίσης μελετήσαμε το «χώρο», το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα το λιανεμπόριο. Μόνο απλό δεν μπορεί κάποιος να το χαρακτηρίσει, καθώς αυτό επηρεάζεται από χίλιες δύο παραμέτρους και παράγοντες. Πολιτικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί που ο καθένας είναι εξίσου σημαντικός και πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη στην προσπάθειά μας να αναλύσουμε το πώς μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στον χώρο του λιανεμπορίου, ανεξαρτήτως των προϊόντων που εμπορεύεται.

Διότι δεν μπορεί κάποιος να συστήσει μια εταιρεία με στόχο την λιανική πώληση και να μην λάβει υπόψη του, τους νόμους, το δημογραφικό στοιχείο και τα ήθη και έθιμα της περιοχής που θα δραστηριοποιηθεί.

Αμέσως μετά, εμβαθύναμε στο μικρο περιβάλλον του λιανεμπορίου, αναλύοντας έννοιες όπως ο ανταγωνισμός και τα μερίδια αγοράς. Παράγοντες άκρως σημαντικοί για έναν επιχειρηματία που θέλει να δημιουργήσει μια βιώσιμη και επικερδή επιχείρηση λιανικού εμπορίου.

Στην συνέχεια προσπαθήσαμε να δώσουμε μια εικόνα για το πώς μπορούμε να ταξινομήσουμε μια επιχείρηση. Από την ανάλυση αυτή, καταλήξαμε στο ότι οι επιχειρήσεις χωρίζονται ανάλογα με την νομική τους μορφή, ατομική επιχείρηση, ομόρρυθμη επιχείρηση, ετερόρρυθμη, ανώνυμη, εταιρεία περιορισμένης ευθύνης κ.α. Δώσαμε παραδείγματα αυτής της ταξινόμησης, αναλύοντας τον τρόπο λειτουργίας των ανεξάρτητων εμπόρων, των αλυσίδων super market καθώς και των υπεραγορών.

Έχοντας πλέον μια γενική εικόνα για το περιβάλλον του λιανεμπορίου και για το πώς ταξινομούνται οι επιχειρήσεις μέσα σε αυτό, άρχισε η μελέτη των λειτουργιών του λιανεμπορίου. Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε πως ο επιχειρηματίας προγραμματίζει την στρατηγική και την πολιτική που θα ακολουθήσει, στην προσπάθεια του να δημιουργήσει μια υγιή επιχείρηση. Είδαμε το πόσο σημαντική είναι η έρευνα, πια μέθοδος έρευνας θα επιλεγεί, πως θα γίνει η συγκέντρωση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας και πως θα χρησιμοποιηθούν αυτά τα πολύ χρήσιμα συμπεράσματα.

Φυσικά δημιουργώντας άποψη μόνο για το πώς λειτουργεί το λιαν εμπόριο δεν θα μπορούσαμε να έχουμε μια γενική εικόνα για την αγορά στο σύνολό της. Για αυτό λοιπόν στην συνέχεια αυτής της μελέτης, προσεγγίσαμε και την έννοια του χονδρικού εμπορίου, καθώς αυτά τα δύο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, έχοντας, το καθένα ξεχωριστά, την δική του βαρύνουσα σημασία στην ευρύτερη έννοια της αγοράς, όπως εμείς την ξέρουμε.

Ακολουθώντας την ίδια διαδρομή, δώσαμε τον ορισμό του χονδρεμπορίου και πως αυτό λειτουργεί.

Είδαμε βασικές έννοιες, όπως η διανομή προϊόντων, μία λειτουργία άκρως σημαντική αφού αυτή είναι που ουσιαστικά τροφοδοτεί τα καταστήματα με καταναλωτικά προϊόντα. Ύστερα από αυτή την ανάλυση, δεν μπορεί κανείς παρά να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το χονδρεμπόριο είναι άκρως σημαντικό για την αγορά, καθώς είναι αυτό που ουσιαστικά φέρνει σε επικοινωνία, τον παραγωγό με τον έμπορο λιανικής πώλησης.

Στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας αυτής, δώσαμε τα κοινά σημεία του χονδρικού και του λιανικού εμπορίου.

Είδαμε το πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, πως κλείνονται οι επαγγελματικές συμφωνίες για τα προϊόντα που οι καταναλωτές βρίσκουν στα ράφια και ποιες είναι οι λεπτομέρειες αυτών των συμφωνιών.

Στο κύριο μέρος της εργασίας, στο πως λειτουργεί μια εταιρεία λιανικού εμπορίου στην αγορά του καφέ και πιο συγκεκριμένα, στην αγορά του espresso, κάναμε μια ιστορική αναδρομή για να δώσουμε μια εικόνα για το πώς ξεκίνησε αυτή η κουλτούρα του καλού καφέ, γιατί περί κουλτούρας πρόκειται όταν μιλάμε για ένα προϊόν η προετοιμασία του για κατανάλωση, έχει κανόνες οι οποίοι κανόνες, τηρούνται με θρησκευτική ευλάβεια από τους μνημένους σε αυτή την κουλτούρα.

Φυσικά, μια χώρα σαν την Ελλάδα, μια χώρα που παραδοσιακά είναι λάτρης του καλού καφέ, δεν θα μπορούσε να απέχει από αυτή την αγορά. Έτσι την τελευταία 20ετία η αγορά του espresso αναπτύσσετε σχεδόν με 2ψήφιους ρυθμούς ανάπτυξης κάθε χρόνο και όχι μόνο αυτό. Οι Έλληνες επιχειρηματίες, βλέποντας ότι το ελληνικό κοινό ανταποκρίνεται σε αυτό το προϊόν, επιχειρούν να κάνουν δικά τους «χαρμάνια», ελληνική παραγωγή. Το εγχείρημα πέτυχε έχοντας στις περισσότερες των περιπτώσεων ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα.

Στην συνέχεια αναλύοντας την αγορά, αρχικά δώσαμε μια ευρύτερη εικόνα της συνολικής αγοράς του καφέ. Είδαμε ότι ο espresso στην συνολική αγορά του καφέ στην Ελλάδα, αυξάνει συνεχώς το μερίδιό του, τόσο σε κιλά όσο και σε αξία, πιέζοντας πολύ, ροφήματα που παραδοσιακά είχαν εξέχουσα θέση στην συνείδηση του Έλληνα καταναλωτή όπως ο καφές φίλτρου.

Εισχωρώντας πιο βαθιά στην αγορά του καφέ, αναλύσαμε την αγορά του espresso στην ελληνική πραγματικότητα. Είδαμε την τάση της αγοράς καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι αυτή στρέφεται στην κατανάλωση του espresso με το σύστημα

της κάψουλας. Ενώ στα ράφια των super markets ο espresso, διαχωρίζεται σε τρεις τύπους συσκευασίας, αλεσμένος, μερίδα, κάψουλα, οι καταναλωτές δείχνουν να προτιμούν την ευκολία της χρήσης, σε συνδυασμό με το καλό και σταθερό αποτέλεσμα που του παρέχουν οι μηχανές που λειτουργούν με αυτό το σύστημα.

Για αυτό άλλωστε βλέπουμε εταιρείες, παγκόσμιους κολοσσούς στο λιανικό εμπόριο, όπως η Nestle και η Kraft, να επενδύουν τόσο σε τεχνολογία όσο και ποιότητα σε τέτοιου είδους συστήματα.

Αναλύοντας περισσότερο την αγορά, ξεχωρίζοντας τα brands που επικρατούν στην αγορά, είδαμε ότι το ελληνικό κοινό προτιμά τις Ιταλικές προτάσεις, καθώς ο Illy και ο Lavazza είναι τα δύο brands που κατέχουν σχεδόν το 80 τις 100 της συνολικής αγοράς.

Σημαντικό και άξιο προσοχής είναι το γεγονός, ότι αυτές οι δύο εταιρείες έχουν το ίδιο ποσοστό σε μερίδιο, τόσο σε όγκο όσο και σε αξίες.

Το πώς το πετυχαίνουν αυτό, μας βοήθησε να το καταλάβουμε, όταν αναλύσαμε το πώς είναι δομημένα τα τμήματα των λιανικών πωλήσεων στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο.

Είδαμε πόσο σημαντική είναι η θέση της κάθε μιας θέσης στο οργανόγραμμα, στην υλοποίηση του σχεδιασμού, στρατηγικής και πολιτικής της εταιρείας.

Φυσικά δεν θα μπορούσε να λείπει από την έρευνά μας, η αναφορά στις νέες τάσεις και ευκαιρίες που παρουσιάζει και θα παρουσιάσει η αγορά στο μέλλον.

Μετά λοιπόν από μια αναφορά σε αυτές τις ευκαιρίες, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο λιανικό εμπόριο δεν μπορεί να μην αφήσει ανεκμετάλλευτη την νέα αγορά που δημιουργείται στον ελληνικό χώρο και δεν είναι άλλη από αυτή των μεταναστών, η οποία μεγαλώνει συνεχώς με τα όποια προβλήματα αυτή έχει, αποτελώντας μια μεγάλη πρόκληση για τις εταιρείες.

Σαν επίλογος της εργασίας αυτής, έγινε μια αναφορά στο μέλλον του λιανικού εμπορίου. Σε αυτό το κομμάτι για άλλη μια φορά, οι οικονομίες της ανατολής πρωτοτυπούν και πάλι, δίνοντας στην δύση το παράδειγμα και τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν.

Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία, που έχει εισβάλει και έχει γίνει απαραίτητη στην ζωή του μέσου ανθρώπου, έχουν καταφέρει να κάνουν εύκολη και απλή την αγορά καταναλωτικών προϊόντων, στην κυριολεξία με το πάτημα ενός κουμπιού, ακόμα και σε σημεία τα οποία δεν αποτελούν παραδοσιακά, σημείο πώλησης προϊόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Tesco της Ν. Κορέας που έκανε τα virtual reality ράφια πραγματικότητα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. R. Cox (2000). *Λιανικές πωλήσεις*, Λονδίνο, Financial Times/Prentice Hall
2. Εξαδάκτυλος Ν. (1996), *Μάρκετινγκ Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου*, Αθήνα, Έλλην
3. Κυριαζόπουλος Π.(2001), *Εφαρμοσμένο Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική
4. Πετρωφ Γ. (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση*, Αθήνα, Rosili
5. Κυριαζόπουλος Π. (1993), *Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική
6. Κόντης Θ. (1993), *Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική
7. Madaan K. (2009), *Fundamentals Of Retailing*, Ινδία, Tata McGraw-Hill Education
8. Coscun Samli A. (1998), *Strategic Marketing for Success in Retailing*, Κονέκτικατ, Greenwood Publishing Group
9. Stinson P. (2007), *Top Careers in Two Years: Retail, Marketing and Sales*, Νέα Υόρκη, Infobase Publishing
10. Μαλλιάρης Π. (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
11. Παπαβασιλείου Ν. (2003), *Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics*, Αθήνα, Rosili
12. Μπουράντας Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
13. Αυλωνίτης Γ. (2001), *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
14. Στατιστική μελέτη για την αγορά του καφέ(2010-2012), Αθήνα, Nielsen
15. Ιστιότοπος livepedia.gr(2013)
16. Baker J. (1992), *An experimental approach to making retail store environmental decisions*, Μαϊάμι, Journal of Retailing
17. Μανέτας Γ. (2011), *Σκληραίνει η κόντρα στην αγορά του καφέ*, Αθήνα, Self Service

