



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 - 2014

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan) στην αλυσίδα καταστημάτων
ένδυσης & υπόδησης ZARA Α.Ε.



Σπουδάστριες: Ζέρβα Ειρήνη (Α.Μ. 13960)

Κούρτη Ελένη (Α.Μ. 13651)

Επιβλέπων καθηγητής: Κος Πατσίκας Στυλιανός

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 1: Μάρκετινγκ.....	5
1.1 Η έννοια του Μάρκετινγκ.....	5
1.2 Με κέντρο τον καταναλωτή.....	6
1.3 Μίγμα Μάρκετινγκ.....	7
1.3.1 ΠΡΟΪΟΝ.....	9
1.3.2 ΤΙΜΗ.....	10
1.3.3 ΔΙΑΝΟΜΗ.....	10
1.3.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ.....	11
Κεφάλαιο 2: Η Εταιρεία "ZARA A.E.".....	13
2.1 Το ιστορικό και τα καταστήματα της ZARA A.E.....	13
2.2 Το προσωπικό της Εταιρείας.....	14
2.3 Η δομή της εταιρείας.....	15
2.3.1 Οικονομικά.....	16
2.3.2 Πρόσφατες Επεκτάσεις.....	16
Κεφάλαιο 3: Τα προϊόντα της Εταιρείας "ZARA A.E.".....	17
3.1 Απαιτητικά πρότυπα υγείας και ποιότητας.....	17
3.2 Εξαντλητικοί έλεγχοι.....	18
3.3 Πρώτες ύλες.....	18
3.4 Καλή διαβίωση των ζώων.....	19
3.4.1 Ο όμιλος Inditex ενάντια στη γούνα.....	20
3.4.2 Ανκόρα.....	21
Κεφάλαιο 4: ERP (Enterprise Resource Planning).....	23
4.1 Τι είναι το ERP.....	23
4.2. Ποιος είναι ο στόχος του ERP.....	23
4.3 Τι περιλαμβάνει το ERP.....	24
4.4 Πλεονεκτήματα του ERP.....	24
4.5 Το ERP στην «ZARA A.E.».....	25
Κεφάλαιο 5: Εσωτερικό Μάρκετινγκ.....	27
5.1 Τι είναι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ.....	27
5.1.1 Στόχοι Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	27
5.1.2 Σε ποιους απευθύνεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ.....	27

5.1.3 Αναγκαίες ενέργειες στα πλαίσια ενός προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ	28
5.1.4 Λόγοι που καθιστούν απαραίτητο το Εσωτερικό Μάρκετινγκ	28
5.2 Βασικές διαστάσεις ποιότητας.....	30
5.3 Ορισμός της ικανοποίησης πελατών	30
5.4 Εργαζόμενοι με ρόλο διασύνδεσης	31
5.4.1 Συγκρούσεις – συνέπειες – αντιμετώπιση.....	31
5.5 Τομέας υπηρεσιών	32
5.5.1 Εταιρεία παροχής υπηρεσιών	33
5.5.2 «Προϊόν»	34
5.5.3 Ανθρώπινο δυναμικό ως μέσο παροχής υπηρεσιών	35
Κεφάλαιο 6: Πλάνο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)	39
6. 1 Τι είναι το Πλάνο Μάρκετινγκ.....	39
6.1.1 Από τι αποτελείται το πλάνο μάρκετινγκ.....	40
6.2 Επικοινωνιακή πολιτική	41
6.3 SWOT ANALYSIS.....	44
Επίλογος	45
Συμπεράσματα	46
Βιβλιογραφία	48

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ σε μία εταιρεία προώθησης ενδυματολογικού υλικού. Η εργασία αυτή αφορά την αλυσίδα καταστημάτων ZARA A.E.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός του μάρκετινγκ και το μείγμα μάρκετινγκ (όπου είναι τα 4P).

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η πρώτη γνωριμία με την εταιρεία καθώς αναφέρονται η ιστορία και τα καταστήματά της.

Επιπλέον στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι κατηγορίες προϊόντων τα οποία προμηθεύεται η ZARA A.E.

Άλλο ένα σημαντικό κομμάτι του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης αποτελεί το σύστημα ERP το οποίο αναλύεται στο τέταρτο κεφάλαιο.

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ αναφέρεται στο πέμπτο κεφάλαιο όπου η εταιρεία ZARA A.E το εφαρμόζει για την καλύτερη λειτουργία με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στον πελάτη.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια του marketing plan το οποίο είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση που θέλει να προβάλει τα προϊόντα/υπηρεσίες της σωστά και αποτελεσματικά.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία διαπραγματεύεται με το θέμα σχέδιο μάρκετινγκ (Marketing Plan) σε εταιρεία προώθησης ενδυματολογικού υλικού. Η εργασία αυτή αφορά την αλυσίδα καταστημάτων ZARA A.E. με έδρα της την πόλη Λα Κορούνια της Ισπανίας, η οποία έχει αρκετά καταστήματα σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται οι βασικοί όροι του μάρκετινγκ, οι οποίοι είναι τα 4P, δηλαδή α) Product (προϊόν), β) Price (τιμή), γ) Place(διανομή) και δ) Promotion (προώθηση), όπου θα βοηθήσουν στη καλύτερη οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.

Επιπλέον γίνεται η παρουσίαση της εταιρείας ZARA A.E., καθώς αναφέρεται η ιστορία και τα καταστήματά της καθώς επίσης και οι κατηγορίες προϊόντων τα οποία προμηθεύεται η εταιρεία.

Άλλο ένα σημαντικό κομμάτι του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης αποτελεί το σύστημα ERP το οποίο αναλύεται στο τέταρτο κεφάλαιο.

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ αναφέρεται στο πέμπτο κεφάλαιο όπου η εταιρεία ZARA A.E το εφαρμόζει για την καλύτερη λειτουργία με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στον πελάτη.

Τέλος, αναπτύσσεται η έννοια του marketing plan μέσα σε μία επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1. Η έννοια του Μάρκετινγκ (Marketing)

Το Μάρκετινγκ, σήμερα είναι μια δημοφιλής λέξη. Δύσκολα θα βρει κανείς δημοσιεύσεις σχετικές με τις επιχειρήσεις, που να μην αναφέρονται στο Μάρκετινγκ. Τι είναι, όμως, ακριβώς το Μάρκετινγκ; Για πολλούς είναι η διαδικασία της πώλησης, για άλλους είναι διαφήμιση και προώθηση. Ορισμένοι άλλοι ορίζουν το Μάρκετινγκ ως έρευνα της αγοράς για τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών. Όλα αυτά αλλά και κάτι περισσότερο είναι το Μάρκετινγκ.

Κατά την ανάλυση των παραπάνω εννοιών παρατηρεί κανείς ότι ενώ το Μάρκετινγκ δεν είναι η διαδικασία της πώλησης, εντούτοις, το αποκορύφωμα για ένα επιτυχημένο Μάρκετινγκ είναι μια κερδοφόρος πώληση.

Η διαφήμιση, ως μέσο επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πιθανούς καταναλωτές, από μόνη της δε λύνει το πρόβλημα για κερδοφόρες πώλησης. Γιατί, όσο περισσότερο διαφημίζεται ένα προϊόν ή υπηρεσία, που δεν είναι εκείνο το προϊόν ή η υπηρεσία που επιθυμεί ο καταναλωτής, τόσο πιο γρήγορα το προϊόν ή η υπηρεσία είναι καταδικασμένη να φύγει από την αγορά. Στην περίπτωση αυτή λειτουργεί αρνητικά και η **από στόμα σε στόμα διαφήμιση**. Η έρευνα της αγοράς, πάλι, είναι ένα εργαλείο στα χεριά των στελεχών Μάρκετινγκ για τη συλλογή πληροφοριών, όπου αυτές δεν μπορούν να συλλέγουν με άλλο ανένδοξο τρόπο. Εάν, όμως, αυτές οι πληροφορίες δεν αξιοποιηθούν κατάλληλα από το Μάρκετινγκ, ουδμία σχεδόν αξία έχουν για την επιχείρηση.

Στην πραγματικότητα, το Μάρκετινγκ είναι έννοια ευρύτερη από οποιαδήποτε άλλη έννοια που αναφέρθηκε παραπάνω και δεν μπορεί να διατυπωθεί με μια και μόνο λέξη¹.

Το Βρετανικό ινστιτούτο Μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τον ακόλουθο ορισμό:

Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση. Ένας άλλος απλός ορισμός του Μάρκετινγκ είναι αυτός που ορίζει **το Μάρκετινγκ ως διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή**. Με άλλα λόγια, το Μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει, συνεχώς, ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος. Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο **σύμβολο πίστης** του Μάρκετινγκ.

¹ Blake L.: Marketing (1983).

Επιχείρηση που οδηγείται από το Μάρκετινγκ είναι εκείνη η οποία τοποθετεί τον καταναλωτή στο επίκεντρο της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητας της και θέτει ως αποστολή της να έχει πάντα ικανοποιημένους πελάτες. Γιατί, όπως σωστά αναφέρει ο Ph. Kotler²:

Οι πωλήσεις της επιχείρησης, για κάθε περίοδο, προέρχονται από δυο ομάδες: τους καινούριους πελάτες και τους παλιούς πελάτες. Κοστίζει πάντα περισσότερο η προσέλκυση καινούριων πελατών, παρά η διατήρηση των παλιών πελατών.

Συνεπώς, η διατήρηση των πελατών έχει πιο μεγάλη σημασία από την προσέλκυση νέων πελατών. Το μυστικό, για την διατήρηση των πελατών, είναι να μένουν ικανοποιημένοι. Ο ικανοποιημένος πελάτης:

1. Αγοράζει ξανά.
2. Λέει καλά λόγια στους άλλους για το προϊόν.
3. Δίνει λιγότερη σημασία στις ανταγωνιστικές μάρκες και τη διαφήμιση.
4. Αγοράζει και άλλα προϊόντα από την ίδια επιχείρηση.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα μπορούσαμε να πούμε, απερίφραστα, ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης των καταναλωτών και ότι, για την εξασφάλιση της ικανοποίησης αυτής, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευέται συνεχώς το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σε αυτό. Αυτό είναι με λίγα λόγια το **Μάρκετινγκ**.

1.2. Με κέντρο τον καταναλωτή

Τα στελέχη του Μάρκετινγκ έχουν διακηρύξει τον προσανατολισμό τους προς τον καταναλωτή σαν την βασική φιλοσοφία του Μάρκετινγκ εδώ και 25 χρόνια. Πίσω από αυτό το "πιστεύω" βρίσκεται η πεποίθηση, ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επίτευξης στόχων και ανάπτυξης κερδών για μια εταιρεία είναι η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης και ενιαίας πολιτικής που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Αυτός ο προσανατολισμός δεν υπονοεί, βέβαια, την τυφλή υπακοή σε όλες τις επιθυμίες του καταναλωτή, αλλά υποστηρίζει ότι αφού η συνέχιση της συμμετρίας μιας εταιρείας εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών της, η εταιρεία πρέπει να συγκεντρώνει όλες της τις προσπάθειες στον εντοπισμό και την ικανοποίηση αυτών των βασικών αναγκών.

² Kotler P.: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ (2000).

Όταν το κέντρο βάρους είναι ο καταναλωτής, η αγορά για την επιχείρηση είναι κάτι σαν δίκτυο επικοινωνίας στο οποίο οι καταναλωτές ψάχνουν επιμελώς για να βρουν τα προϊόντα εκείνα που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες τους και μόλις βρουν τα προϊόντα εκείνα που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες τους γίνονται πιστοί πελάτες.

Επομένως, η εταιρεία θα πρέπει να μάθει τι χρειάζονται οι πιθανοί καταναλωτές και πως αξιολογούν τα διάφορα πράγματα που χρειάζονται, να σχεδιάζει προϊόντα τα οποία περιέχουν αυτά που χρειάζονται οι καταναλωτές, να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τους καταναλωτές και να τους πληροφορήσουν ότι αυτά που χρειάζονται είναι διαθέσιμα.

1.3. Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing-Mix)

Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και των στόχων της επιχείρησης σε μια αγορά.

Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι δυνατό να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης και συνιστάται από τα στοιχεία: του προϊόντος, του συστήματος καθορισμού της τιμής, του συστήματος διανομής και του συστήματος επικοινωνίας. Πάντως, τα στοιχεία δεν απαρτίζουν μόνα τους το μείγμα Μάρκετινγκ, όπως απεικονίζεται στο σχήμα³. Το μείγμα Μάρκετινγκ είναι ένας συνδυασμός έμψυχου υλικού και των παραπάνω στοιχείων, για να δώσει σε ένα προϊόν ή σε μια σειρά προϊόντων την απαιτούμενη φήμη. Η φήμη αυτή είναι η αντίληψη την οποία έχουν δημιουργήσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τα προϊόντα της σε σχέση με τις ανάγκες τους. Έτσι ο Μαρκετέρ συνειδητοποιεί ότι όταν μεταβάλλεται ένα από τα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ, επηρεάζεται η ισορροπία των άλλων μεταβλητών αυτού. Η διαφήμιση στα περιοδικά, ίσως π.χ., ίσως να είναι ανώφελη για την προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών προς κάλυψη ορισμένων συγκεκριμένων αναγκών του καταναλωτή, όπως, για παράδειγμα η πώληση ενός ασφαλιστηρίου συμβολαίου, αν δε συνοδεύεται με τις απαιτούμενες προσωπικές επισκέψεις των πωλητών. Εξάλλου τα τυποποιημένα αγαθά, όπως σαπούνη ή γάλα, ίσως να έχουν επιτυχία από μια διαφήμιση, αλλά η πώληση με προσωπικές επισκέψεις των πωλητών της επιχείρησης είναι ασύμφορη γι' αυτά τα είδη. Συμπερασματικά, μπορεί να πει κανείς ότι το μείγμα Μάρκετινγκ αποτελεί τη **συνολική προσφορά** της επιχείρησης προς την αγορά-στόχο της.

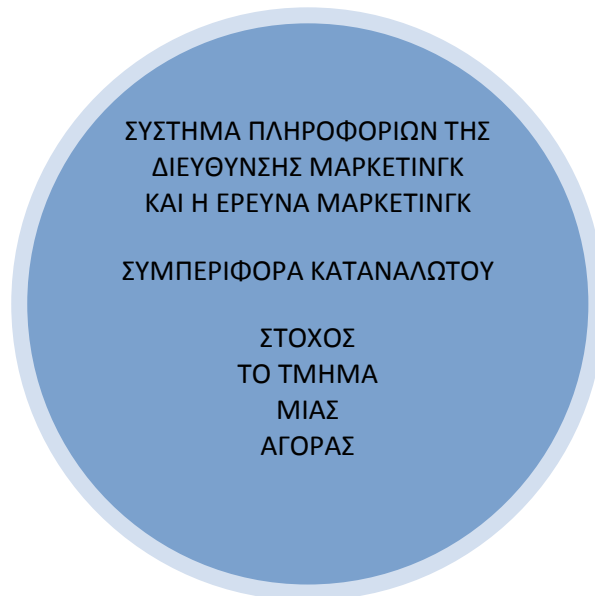
³ Petrof J., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ (2002).

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

(Οι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
• ΠΡΟΪΟΝ
• ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ
• ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ
• ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ
• SERVICE

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ
• ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΙΜΗΣ
• ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ
• ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΙ
• ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΤΙΜΩΝ



ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
• ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
• ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ
• ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ
• ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
• DIRECT MARKETING

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ
• ΦΟΡΕΙΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ
○ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΟΙ
○ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΙ
• ΦΥΣΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ



1.3.1 Προϊόν

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου δε την ικανοποίηση των διάφορων αναγκών των καταναλωτών, (φυσικών προσώπων, επιχειρήσεων κτλ.). Ως προϊόν ή υπηρεσία, αναφέρεται όχι μόνο το φυσικό προϊόν, αλλά και οι σχετικές υπηρεσίες που το

συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος (brand name), η συσκευασία κτλ.

Προϊόν ή υπηρεσία, επομένως, είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με στόχο να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.

Κάθε προϊόν συνδέεται στενά με τα άλλα συστατικά του μίγματος marketing. Αυτό συμβαίνει, διότι και τα 4-P συμβάλλουν στη διαμόρφωση της "εικόνας του προϊόντος" και κατ' επέκταση της "εικόνας της επιχείρησης". Έτσι, οι αποφάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέονται άμεσα με τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την πολιτική προώθησης του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να κυκλοφορήσει στην αγορά δεν αρκεί μόνο να είναι καλής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να συνοδεύεται από μια ανταγωνιστική τιμή, ένα κατάλληλο δίκτυο διανομής που να διασφαλίζει την έγκαιρη και σε επαρκείς ποσότητες μεταφορά και αποθήκευση στα σημεία πώλησης, καθώς και από μια αποτελεσματική πολιτική προώθησης που θα το καταστήσει γνωστό στους καταναλωτές.

Τα προϊόντα, όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί, έχουν ζωή που χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια εξέλιξης. Τα κύρια στάδια εξέλιξης κάθε προϊόντος είναι: η είσοδος του προϊόντος στην αγορά, η ανάπτυξή του, η ωριμότητα και ο κορεσμός, και η παρακμή που οδηγεί ενδεχομένως στο "θάνατο" και στην απαξίωσή του.

1.3.2 Τιμή

Τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Απεικονίζει το "πόσο" ή "με τι" ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας. Αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για τον καταναλωτή σε σχέση με τα άλλα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν και τον βοηθά να αποφασίσει κατάλληλα, ώστε τα χρήματα που θα διαθέσει για μια αγορά να του παρέχουν και την αντίστοιχη ικανοποίηση.

Η τιμή επηρεάζει την "εικόνα του προϊόντος" και, επομένως, οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά τόσο με τους αντίστοιχους στόχους των άλλων 3-p του μίγματος marketing όσο και με αυτούς των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.

1.3.3 Τα δίκτυα (κανάλια) διανομής

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να φτάνουν στους καταναλωτές, όταν χρειάζονται στις επιθυμητές ποσότητες και με την ανάλογη ποιότητα. Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό (π.χ. τη βιομηχανία) στον τελικό καταναλωτή. Τα δίκτυα διανομής (κανάλια), δηλαδή οι δρόμοι που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες για να φτάσουν στα σημεία πώλησης, αναφέρονται στα άτομα και στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διαδικασίες διακίνησης των προϊόντων, δηλαδή στη μεταφορά, στην αποθήκευση κτλ.

1.3.4 Προώθηση

Η προώθηση είναι, σύμφωνα με αρκετές εκτιμήσεις, η πιο δυναμική μεταβλητή του marketing, γιατί φέρει σε επαφή πωλητές και αγοραστές. Η αποτελεσματική προώθηση στοχεύει:

- στην πληροφόρηση των καταναλωτών, σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που διατίθεται, και
- στην προσπάθεια να πειστούν οι καταναλωτές ότι αυτό το προϊόν ή αυτή η υπηρεσία είναι η καλύτερη εναλλακτική επιλογή για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τα μηνύματα, επομένως, που "εκπέμπονται" με την ιδιότυπη αυτή μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στους πωλητές και τους αγοραστές, επηρεάζουν τη στάση και διαμορφώνουν ευνοϊκή καταναλωτική συμπεριφορά για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Υπάρχει στενή σχέση της προώθησης με τις άλλες τρεις μεταβλητές του μίγματος marketing, δηλαδή το προϊόν την τιμή και τη διανομή.

Η προώθηση, για να ανταποκριθεί στους στόχους της, χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία που αποτελούν το "μίγμα προώθησης". Αυτά είναι η διαφήμιση, οι προσωπικές

πωλήσεις, η προώθηση πωλήσεων, (οι εκθέσεις, τα δείγματα, οι εκπτώσεις, οι προσφορές), η δημοσιότητα, οι δημόσιες σχέσεις.

Η εφαρμογή της πολιτικής προώθησης δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρήσεις που έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Αντίστοιχη πολιτική αναπτύσσεται και από άλλους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα, με στόχο την ενημέρωση των ενδιαφερομένων ατόμων σε θέματα κοινωνικά, οικονομικά κ.ά. Το κράτος επίσης μπορεί να εφαρμόσει αντίστοιχη πολιτική προώθησης και προβολής θεμάτων που αναφέρονται σε θέματα εθνικά, πολιτιστικά, παιδείας κτλ.

Τα 4 Ρ σύμφωνα με την εταιρεία ZARA A.E.

Προϊόν:

Τα προϊόντα είναι κατασκευασμένα από υψηλής ποιότητας ύφασμα και προσεκτικά σχεδιασμένα.

Τα προϊόντα Zara τείνουν να σχεδιάσουν μοντέρνα προϊόντα, σύμφωνα με τις τρέχουσες τάσεις. Αφού τελειοποιηθεί το προϊόν συσκευάζεται προσεκτικά σε ένα σφραγισμένο κουτί, προκειμένου να κρατηθεί ασφαλή κατά τη μεταφορά.

Το Zara δημιουργεί προσφορές για την αγορά προϊόντων που ταιριάζουν στυλ, ώστε να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο σύνολο .

Κάθε κομμάτι που δημιουργήθηκε από το Zara είναι διαθέσιμο για αγορά και δεν περιορίζεται σε οποιαδήποτε ποσότητα.

Τιμή:

Το Zara έχει ως στόχο να θέσει την τιμή σε ένα επίπεδο που είναι διαθέσιμο για το εισόδημα του μέσου καταναλωτή.

Το Zara δημιουργεί ευκαιρίες, προσφέροντας μερικά κομμάτια από την ίδια συλλογή ως μια παρτίδα σε χαμηλότερη τιμή.

Το Zara προσδιορίζει και αντιμετωπίζει τις τιμές το ίδιο σε όλες τις χώρες και τα καταστήματα λιανικής πώλησης που έχουν, σύμφωνα με το συνάλλαγμα.

Πρώθηση:

Το Zara χρησιμοποιεί το 0,3% των εσόδων από τις πωλήσεις του σε διαφημίσεις.

Το Zara πιστεύει ότι η πρώθηση γίνεται μέσω της τοποθεσίας των καταστημάτων τους σε μια πολυσύχναστη περιοχή.

Η τακτική που χρησιμοποιείται στο Zara είναι να επιτύχουν τη διαφήμιση από στόμα σε στόμα των καταναλωτών.

Τόπος:

Το Zara διατηρεί την έδρα της στη Λα Κορούνια.

Το κύριο εργοστάσιο της Zara βρίσκεται 10 λεπτά μακριά από το αεροδρόμιο Λα Κορούνια.

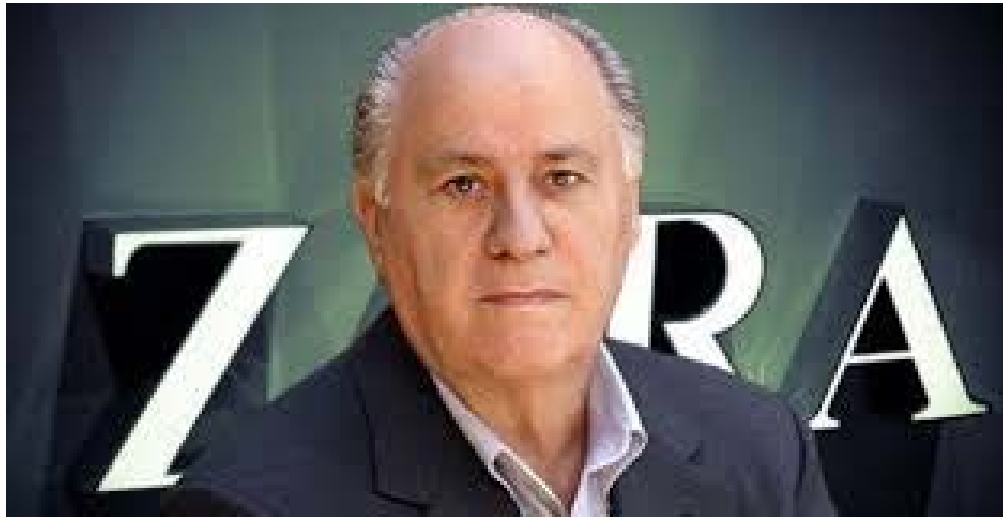
Η εφημερίδα Independent ανέφερε ότι «οι εφαρμογές λιανικής πώλησης που απελευθερώνεται από το Zara ανέβηκε στα Top 20 στην ενότητα τρόπο ζωής του App Store". Το Zara χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, καθώς ξέρουν ότι η ομάδα στόχευσης τους, είναι οι έφηβοι και οι νεαροί ενήλικες όπου έχουν συνδεθεί με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

2.1 Το ιστορικό και τα καταστήματα της

The image shows the ZARA logo in a large, bold, black serif font. The letters are closely spaced and have a classic, elegant appearance. The logo is centered horizontally and occupies a significant portion of the page width.

Η Zara είναι μια ισπανική μάρκα ειδών ένδυσης που ιδρύθηκε από τον οραματιστή Amancio Ortega Gaona και Rosalia Mera στην Artexio, Γαλικία. Η εταιρεία Zara ιδρύθηκε το έτος 1975. Είναι ένα από τα σημαντικότερα εμπορικά σήματα πώλησης από τη μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής πώλησης της μόδας "INDITEX". Η Zara είναι τώρα διαθέσιμη σε 88 χώρες με συνολικά πάνω από 2.000 καταστήματα σε όλο τον κόσμο. Ο όμιλος Inditex είναι μια τεράστια εταιρεία λιανικής πώλησης της μόδας που διαθέτει 8 μάρκες δηλαδή Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home και τελευταίο το Uterque. Ο Amancio Ortega είναι ο ιδρυτής της Inditex, η οποία ιδρύθηκε το 1963. Ο Amancio Ortega προσάρμοσε ένα μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο ήταν καινοτόμο και ευέλικτο. Αυτό έκανε την Inditex έναν από τους μεγαλύτερους εμπόρους λιανικής πώλησης στον κόσμο. Το 1975 ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα Zara στο κέντρο της Λα Κορούνια, στην Ισπανία. Η Zara προσφέρει μοντέρνα σχέδια για τους άνδρες, γυναίκες και παιδιά. Μπορούν επίσης να πωλούν αξεσουάρ για να ολοκληρωθούν οι σειρές προϊόντων τους.



2. Το προσωπικό της εταιρείας

Η Inditex είναι μια ομάδα πάνω από 125.000 επαγγελματίες κριτικής σκέψης. Η εργασία με το σκεπτικό ότι υπάρχει πάντα περιθώριο για βελτίωση είναι αυτό που δίνει τη δυνατότητα να συνεχίσει να αυξάνεται. Βλέπει τα προβλήματα ως ευκαιρίες και πιο σημαντική αποστολή είναι να ψάξει για λύσεις σε αυτά τα θέματα.

Υπάρχει πίστη σε κάθε άτομο να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο καθένας έχει ακούσει και ο καθένας μπορεί να εκφράσει τις ιδέες του. Για να συνεχίσει να εξελίσσεται όλοι πρέπει να έχουν λόγο για το πώς να κάνουν τα πράγματα καλύτερα. Απασχολεί άτομα που πιστεύουν ότι πάντα μπορούν να μάθουν κάτι καινούργιο.

Η εταιρική κουλτούρα της Inditex στηρίζεται στην ομαδική εργασία, με ανοιχτούς τους διαύλους επικοινωνίας και υψηλά πρότυπα. Στο πλαίσιο αυτό, η κριτική σκέψη σημαίνει να εργάζεται για να εξασφαλίσει τα προϊόντα, χρησιμοποιώντας τα υψηλότερα πρότυπα υγείας και ασφάλειας στην αγορά, σε ένα φιλικό προς το

περιβάλλον τρόπο και με μια ηθική της αλυσίδας παραγωγής. Για το σκοπό αυτό, ο Κώδικας Δεοντολογίας και υπεύθυνες πρακτικές καθορίζει τα κριτήρια που διέπουν τις δράσεις, να προσδιορίσει τις αξίες και τις αρχές που διέπουν τις σχέσεις της εταιρείας με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς της επιχείρησης και να εμπνεύσει την προσπάθεια εταιρικού εθελοντισμού.

2.3 Η δομή της εταιρείας

Στην ενότητα αυτή θα αναφέρουμε πως το Zara έχει επιτευχθεί στο επίπεδο της μοναδικότητας. Ας ξεκινήσουμε με την αγορά! Οι σημερινοί καταναλωτές ξοδεύουν λιγότερα χρήματα για είδη ένδυσης, εφόσον η πρώτη τους επιλογή του διαθέσιμου εισοδήματός τους είναι η υγειονομική περίθαλψη, τα ηλεκτρονικά είδη, η εκπαίδευση, και τα ταξίδια αναψυχής. Επιπλέον, θα μπορούν τώρα να επιλέξουν από μια ευρεία ποικιλία στα φθηνά προϊόντα. Έτσι, για να συλλάβει τον σημερινό φευγαλέα καταναλωτή, είναι πιο σημαντικό από ποτέ να βρουν μια σημαντική ανακάλυψη στην αγορά ένδυσης.

Μικρές και συχνές παραλαβές διατηρούν το προϊόν φρέσκο και σπάνιο, αναγκάζοντας τους πελάτες να συχνάζουν στο κατάστημα στην αναζήτηση του τι είναι και να το αγοράσουν τώρα ... γιατί θα φύγει αύριο. χάρη στις δύο φορές την εβδομάδα παραδόσεις της ανασύστασης των αποθεμάτων, καθώς και τα νέα στοιχεία, οι πελάτες συνεχώς επιστρέφουν στα καταστήματα για να περιηγηθούν σε νέα στοιχεία. Παγκόσμιο μέσο όρο της Zara των 17 επισκέψεων ανά πελάτη ανά έτος είναι σημαντικά υψηλότερο από ό, τι οι τρεις επισκέψεις με τους ανταγωνιστές της. Έχει εξουσιοδοτήσει διαχειριστές λιανικής να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις επιθυμίες και προτιμήσεις των πελατών. Έτσι προϊόντα που δεν πωλούν καλά αφαιρούνται γρήγορα και αναπληρώνονται με πιο εμπορεύσιμα κομμάτια.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο προσανατολισμός στις πωλήσεις έχει σαν στόχο την μεγιστοποίηση των πωλήσεων, κύριο μέλημα της εταιρείας ZARA είναι η φροντίδα και η εξυπηρέτηση των πελατών. Όλο αυτό πραγματοποιείται με την άμεση επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες και είναι ο μόνος τρόπος προσέλκυσης, αφού μόνο το μαγαζί προωθεί τα προϊόντα (όπως η βιτρίνα και το design του μαγαζιού), εφόσον δεν υπάρχει κάποια διαφήμιση στα media.

2.3.1 Οικονομικά

Το Zara είναι θυγατρική της μητρικής εταιρείας Inditex.

Η Inditex σχετικά με τα έσοδα και την κερδοφορία. Τα έσοδά τους ξεκίνησαν το 2004 με περίπου \$ 8,000,000 και σταθερά αυξήθηκαν σε περίπου 15 εκατομμύρια δολάρια το 2008. Το περιθώριο κέρδους της Inditex ξεκίνησε κάπως χαμηλό το 2004 ήταν στο 11,6%, και έφτασε το 2007 στο 13,3%. Το 2008, το περιθώριο κέρδους τους είναι πίσω σε 12,1%.

2.3.2 Πρόσφατες Επεκτάσεις

Το Zara σημείωσε σημαντική αύξηση των πωλήσεων κατά 21%, δηλαδή 8,15 δισεκατομμύρια δολάρια το 2005, ενώ τα H & M που ανέφεραν 7.870 εκατομμύρια δολάρια σε πωλήσεις το 2005. Η μητρική της Zara εταιρεία, η Inditex, άνοιξε 448 νέα καταστήματα το 2005, ενώ η H & M άνοιξε μόνο 190 νέα καταστήματα.

Τα σχέδια επέκτασής τους περιλαμβάνονται στα 490 καταστήματα το 2006. Μέχρι σήμερα η Inditex έχει ήδη ξεπεράσει τα 6.390 καταστήματα σε όλο τον κόσμο. Εν τω μεταξύ, ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής τους, η H & M, διαθέτει 2.700 καταστήματα σε

Όλο τον κόσμο. "Άλλοι αναλυτές ανησυχούν ότι Zara θα είναι σε θέση να επιμείνουν σε fast της ρυθμό, με τόσα πολλά περισσότερα καταστήματα για την προμήθεια. "Το 2008, η μητρική εταιρεία της Zara, η Inditex είχε προγραμματίσει να αυξηθεί κατά 640 νέα καταστήματα.

Αυτή τη στιγμή τα Zara υπάρχουν σε 88 χώρες, με δίκτυο 2.000 καταστημάτων, όπου βρίσκονται σε μεγάλες πόλεις σε όλο τον κόσμο. Η ομάδα έχει επίσης ένα κέντρο διανομής στη Σαραγόσα, που ονομάζεται Plataforma Europa, η οποία διανέμει σε όλα τα καταστήματα Zara στην Ευρώπη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η δέσμευση των πελατών της Inditex λειτουργεί με το επιχειρηματικό μοντέλο της, ιδίως όσον αφορά τα προϊόντα που εμπορεύεται. Τα προϊόντα τους πληρούν τις πιο αυστηρές προδιαγραφές υγείας και ασφάλειας και οι αποθήκες τους είναι σχεδιασμένες και δημιουργημένες από οικολογικά αποτελεσματικά κριτήρια.

Η Inditex τοποθετεί πάνω από 800 εκατομμύρια ενδύματα στην αγορά κάθε χρόνο. Τα προϊόντα αυτά είναι ένα βασικό πλεονέκτημα όπου η ποιότητα τους καθορίζει κατά πόσον οι πελάτες τους θα έρχονται πίσω για την αναζήτησή τους. Η ποιότητα είναι αδιαπραγμάτευτη: Τα προϊόντα αυτά είναι κατασκευασμένα για να συμμορφωθούν στα απαιτητικά πρότυπα υγείας και ασφάλειας (Clear to Wear and Safe to Wear). Τα πρότυπα αυτά, έχουν σχεδιαστεί για να πληρούν τις απαιτήσεις των πιο απαιτητικών κανονισμών για την υγεία και την ασφάλεια των προϊόντων σε όλο τον κόσμο.

Η υπόσχεση του πελάτη συνεπάγεται επίσης το σχεδιασμό για υπεύθυνα ρούχα και την αύξηση της χρήσης των πρώτων υλών και υφαντικών ινών που προέρχονται από τα παραδοσιακά συστήματα παραγωγής και βιώσιμων ινών που δεν μολύνουν το έδαφος ή τους υδατικούς φορείς.

3.1 Απαιτητικά πρότυπα υγείας και ποιότητας

Η δέσμευσή προς τους πελάτες συνεπάγεται επίσης υπεύθυνο σχεδιασμό ενδυμάτων και αύξηση της χρήσης των πρώτων υλών που προέρχονται από παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής και των βιώσιμων υφαντικών ινών που δεν μολύνουν το έδαφος ή το νερό.

Η Inditex έχει αναπτύξει δύο πρότυπα υγείας και ασφάλειας των προϊόντων (Clear to Wear and Safe to Wear), σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Santiago de Compostela (Ισπανία). Τα πρότυπα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να:

- Καλύψουν τη διαδικασία παραγωγής από άκρη σε άκρη για όλα τους τα ενδύματα, υποδήματα και αξεσουάρ που πωλούνται από τον Όμιλο (συμπεριλαμβανομένων όχι μόνο τις πράξεις που βασίζονται στην Ισπανία, αλλά και όλα αυτά που βρίσκονται σε άλλα μέρη του κόσμου).
- την συνεχή ενημέρωση των προτύπων με σκοπό τη συμμόρφωση με τον κόσμο στα πλέον αυστηρά πρότυπα ποιότητας των προϊόντων.
- Να παραμείνουν δεσμευτικοί για όλους τους προμηθευτές του Ομίλου

3.2 Εξαντλητικοί έλεγχοι

Η Inditex τρέχει τακτικά προγράμματα για την πιστοποίηση και την εποπτεία της εφαρμογής της Clear to Wear and Safe to Wear. Το κάνει αυτό σε στενή συνεργασία με ενώσεις των επιχειρήσεων, των προμηθευτών, των κατασκευαστών και των βοηθητικών επιχειρήσεων και αναπτύσσει συνεχώς διαδικασίες ελέγχου για να γίνουν όλο και πιο αυστηροί. Για το σκοπό αυτό η Inditex χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες 28 εργαστηρίων που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο. Η αυξανόμενη χρήση των εργαστηρίων αυτών τα τελευταία χρόνια επέτρεψε στον Όμιλο να αυξήσει την ικανότητά της να εποπτεύει τη συμμόρφωση με όλους τους περιφερειακούς κανόνες σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Μεταξύ αυτών, το ευρύ δίκτυο των εργαστηρίων δοκιμών προϊόντων, δύο εγκαταστάσεις επόμενης γενιάς ξεχωρίζουν: ένα στο Lugo (Ισπανία) και η άλλη στην Κωνσταντινούπολη (Τουρκία) αυτά είναι τα αναλυτικά κέντρα του Ομίλου της αναφοράς και είναι εξοπλισμένα για να εκπληρώσουν στο έπακρο τις δοκιμές αιχμής σε χρόνο ρεκόρ. Και τα δύο εργαστήρια είναι εξοπλισμένα με εργαλεία υψηλής ακρίβειας που υποστηρίζουν τις πρωτοβουλίες που διεξάγονται υπό την αιγίδα του τεχνικού προγράμματος για τους κατασκευαστές και τους προμηθευτές.

Η Inditex έχει δημιουργήσει ένα ειδικό εργαστήριο για να δοκιμάσουν τα υποδήματα τους στις εγκαταστάσεις υπόδησης και αξεσουάρ της στην Έλτσε της Ισπανίας.

3.3 Πρώτες ύλες

Οι Μάρκες του Ομίλου ενθαρρύνουν τη χρήση των υλικών που προέρχονται από πιο βιώσιμες πηγές, με σκοπό τη χρήση των περιορισμένων πόρων για τη μείωση της μόλυνσης του νερού. Οι επιλογές των πρώτων υλών τους είναι στενά συνδεδεμένες με τη βιοποικιλότητα, το νερό και τις στρατηγικές διαχείρισης της ενέργειας.

Αρκετές από τις μάρκες του Ομίλου έχουν γραμμές προϊόντων που παρασκευάζονται αποκλειστικά από πιστοποιημένο βιολογικό βαμβάκι. Η πιστοποίηση σύμφωνα με το οργανικό περιεχόμενο Πρότυπο (OCS) εγγυάται την ακεραιότητα της εισόδου του οργανικού υλικού. Μπορούν επίσης να

χρησιμοποιούν ανακυκλωμένα υλικά. Η επιτυχία αυτής της προσπάθειας οφείλεται εν μέρει σε μια προσπάθεια να αυξήσει την ευαισθητοποίηση του αγοραστή της .

Κατά μήκος αυτής της ίδιας γραμμής της πρωτοβουλίας, η Inditex συνεργάζεται επίσης με τις γεωργικές κοινότητες που αναπτύσσουν οργανικό και καλύτερο βαμβάκι, προκειμένου να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις πρακτικές της βαμβακοκαλλιέργειας τους και να ενισχύσουν το βιοτικό επίπεδο βαμβακοπαραγωγών. Το 2012, η Inditex πούλησε πάνω από 4,2 εκατομμύρια ενδύματα κατασκευασμένα από οργανικό βαμβάκι, περισσότερο από δύο φορές τον όγκο των πωλήσεων το 2011.

Έχουν επίσης δεσμευτεί στην αειφόρο διαχείριση των δασών σε σχέση με τη χρήση των συνθετικών ινών όπως βισκόζη, Modal και Lyocell

3.4 Καλή διαβίωση των ζώων



Ο όμιλος Inditex εγγυείται στο αγοραστικό της κοινό πως όλα τα προϊόντα ζωικής προέλευσης που τίθενται προς πώληση από μέρος του Ομίλου, συμπεριλαμβανομένου δερμάτινων προϊόντων, προέρχονται αποκλειστικά από ζώα που εκτρέφονται σε αγροκτήματα και προορίζονται για την παραγωγή τροφίμων για ανθρώπινη κατανάλωση. Σε καμία περίπτωση, δεν τα εκμεταλλεύεται αποκλειστικά για την αξιοποίηση του δέρματός τους.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν προϊόντα ζωικής προέλευσης είναι αναγκαίο να πληρούν τις παρακάτω αυστηρές προδιαγραφές:

- Όλα τα ζωικά προϊόντα που χρησιμοποιούνται σε είδη παρεχόμενα από τον Όμιλο, θα πρέπει να προέρχονται από ζώα που εκτρέφονται σε αγροκτήματα για την παραγωγή ανθρώπινης τροφής.

- Σε καμία περίπτωση δεν χρησιμοποιούμε ή δεν πρόκειται να χρησιμοποιήσουμε οποιουδήποτε είδους δέρμα ή προϊόν ζώου που σφάζεται αποκλειστικά για την πώληση οποιουδήποτε μέλους του σώματός του.

- Όλοι οι προμηθευτές υποχρεούνται να αντιμετωπίζουν τα ζώα που εμπλέκονται σε τέτοιες δραστηριότητες, με στάση ηθική και υπεύθυνη.

3.4.1 Ο όμιλος Inditex ενάντια στη γούνα

Μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες ένδυσης στον κόσμο Inditex Γρουπαποφάσισε να ακολουθήσει μια πολιτική κατά της αληθινής γούνας και μπήκε στο Fur Free Retailer Program. Η εταιρεία υπέγραψε δεσμευτικό έγγραφο έλεγχο με την Fur Free Alliance, σύμφωνα με το οποίο από εδώ και στο εξής δεν θα χρησιμοποιεί κανένα είδος γούνας από ζώα στις συλλογές της. Αυτή είναι μια μεγάλη νίκη αν σκεφτεί κανείς ότι η εταιρεία έχει 6.360 καταστήματα σε 88 χώρες. Η απόφαση αυτή στέλνει ένα ισχυρό μήνυμα στο χώρο της μόδας και ανοίγει το δρόμο και σε άλλα ονόματα να ακολουθήσουν το παράδειγμα του Ομίλου Inditex.

Τα 6.000 καταστήματα της Inditex σταματούν τη πώληση γούνας.

Η Inditex, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες μόδας στον κόσμο στον χώρο της λιανικής πώλησης (στην οποία ανήκουν τα πολύ γνωστά καταστήματα ZARA, Bershka, Stradivarius, Oysho, Pull & Bear, Massimo Dutti, Uterque), εντάχθηκε στο "Πρόγραμμα των Καταστημάτων Λιανικής Χωρίς Γούνα" (Fur Free Retailer program) και υπέγραψε συμφωνία με την Fur Free Alliance, σύμφωνα με την οποία δεσμεύεται να μην πουλά γούνινα προϊόντα στα καταστήματά της. Η Fur Free Alliance που συντονίζει το Fur Free Retailer program, στο οποίο έως τώρα συμμετέχουν περισσότερες από 300 εταιρείες μόδας, είναι εξαιρετικά ικανοποιημένη από την απόφαση αυτή.

«Αυτό που βλέπουμε είναι ότι όλο και περισσότερες εταιρείες επιθυμούν να ακολουθήσουν μία ηθική πολιτική πάνω στο θέμα της γούνας. Κάθε μέρα εκατομμύρια ζώα, όπως αλεπούδες, υποφέρουν στα μικροσκοπικά, βρώμικα κλουβιά τους, ενώ στο τέλος της δυστυχίας τους τα περιμένει η ηλεκτροπληξία. Για εμάς, είναι πολύ εύκολο να καταλάβουμε γιατί τόσες πολλές εταιρείες

αποφασίζουν να αποστασιοποιηθούν από αυτή την απάνθρωπη μεταχείριση των ζώων», λέει ο Joh Vinding , πρόεδρος της Fur Free Alliance.

«Η Inditex στέλνει ένα ισχυρό μήνυμα ώστε να αφυπνιστεί η βιομηχανία της μόδας και να αφαιρέσουν τη γούνα από τις συλλογές τους όσοι δεν το έχουν κάνει ακόμα. Έχουμε έως τώρα 300 ονόματα στο πρόγραμμά μας και περιμένουμε πολλά περισσότερα να μας ακολουθήσουν το 2014», λέει ο Joh Vinding.

Η Fur Free Alliance είναι ένας διεθνής συνασπισμός οργανώσεων προστασίας των ζώων που εργάζεται για να φέρει ένα τέλος στην εκμετάλλευση και τη θανάτωση των ζώων για τη γούνα τους, και ισχυρίζεται ότι είναι ηθικά απεχθές να χρησιμοποιούμε και να θανατώνουμε ζώα για τέτοιους ευτελείς σκοπούς.

Ο Όμιλος Inditex αποτελείται από περισσότερες από 100 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον σχεδιασμό της κλωστοϋφαντουργίας, της παραγωγής και της διανομής. Τα καταστήματά της βρίσκονται σε περισσότερες από 400 πόλεις σε πέντε ηπείρους. Η εταιρεία ξεκίνησε την επιχειρηματική της δραστηριότητα το 1975 στην Λα Κορούνια, στην Ισπανία. Αυτή τη στιγμή η Inditex έχει 6.249 καταστήματα σε όλο τον κόσμο.

3.4.2 Ανγκόρα

Ο όμιλος Inditex συμφωνεί απόλυτα με την καταγγελία κατά της κακομεταχείρισης των κουνελιών Ανγκόρα. Ακολουθώντας την πολιτική «Zero Tolerance» (Μηδενική Ανοχή), ενάντια στην κακομεταχείριση και τη βίαια εκμετάλλευση των ζώων, η Inditex υποχρεώνει τις εταιρείες της να ακολουθούν τις προτάσεις οργανώσεων για την προστασία των ζώων με τις οποίες φροντίζει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή και επικοινωνία. Εκτός αυτού, τα αγροκτήματα είναι υποχρεωμένα να διαθέτουν εγκαταστάσεις οι οποίες διασφαλίζουν αξιοπρεπείς συνθήκες διαβίωσης για τα ζώα.

Ύστερα από τις τελευταίες καταγγελίες, η Inditex έχει προωθήσει το συγκεκριμένο μήνυμα σε όλες τις εταιρείες της. Παράλληλα, ο όμιλος πραγματοποιεί συχνές επισκέψεις στα σχετικά αγροκτήματα, θέτοντας σε εφαρμογή μία ανεξάρτητη διαδικασία πιστοποίησης των παραγωγών του μαλλιού Ανγκόρα, με στόχο να επιβεβαιώσει και να διασφαλίσει τη συμμόρφωσή τους με τις απαιτήσεις της Inditex. Κατά συνέπεια, ο όμιλος δεν θα πραγματοποιήσει καμία περαιτέρω

παραγγελία για τα προϊόντα που περιέχουν μαλλί Ανγκόρα, με οποιονδήποτε προμηθευτή, μέχρι κάθε σχετική εγκατάσταση να έχει προηγουμένως ελεγχθεί και αξιολογηθεί, πάντα σύμφωνα με το πρωτόκολλο ελέγχου της Inditex.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ERP (Enterprise Resource Planning)

4.1 Τι είναι το ERP

Το ERP είναι ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων. Τα αρχικά ERP χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν ένα γενικό και αρκετά ασαφές σύνολο δραστηριοτήτων χάρη στις οποίες μια επιχείρηση διαχειρίζεται σημαντικά τμήματα των εργασιών της όπως ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, η αγορά πρώτων υλών και ανταλλακτικών, η συντήρηση εξοπλισμού, η παρακολούθηση αποθήκης, η διαχείριση παραγγελιών και η εξυπηρέτηση πελατών. Συνήθως, το ERP αποτελείται από μια σειρά διαδικασίες, καθώς και λογισμικό κατασκευασμένο ειδικά για να τις υποστηρίξει.

Απευθύνεται σε μικρές, μεσαίες, μεγάλες επιχειρήσεις ικανοποιώντας διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις γιατί αναδιοργανώνεται και ενσωματώνει εύκολα νέες επιχειρηματικές πολιτικές ώστε να «πάρει το σχήμα» κάθε μεσαίας ή μεγάλης εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης και να αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο Πληροφορικής και Διοίκησης.

4.2. Ποιος είναι ο στόχος του ERP

Στόχος ενός συστήματος ERP είναι η ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα (λογιστήριο, παραγωγή, πωλήσεις, κλπ.), έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Η "ολοκλήρωση" αποτελεί και τη λέξη-κλειδί, αφού η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δημιουργεί καλύτερες δομές στην επιχείρηση, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά

Διαθέτει μια ολοκληρωμένη γκάμα πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων - ERP, κατάλληλα προσαρμοσμένων σε όλες τις δυναμικές επιχειρήσεις με αναπτυξιακό όραμα.

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών που έχουν στη διάθεση τους οι επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση των δαπανών και στην κατάκτηση

νέων αγορών. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης η άμεση αξιοποίηση των πληροφοριών βοηθά τις εταιρείες να εξέλθουν ταχύτερα από την οικονομική κρίση.

Ο συνδυασμός της επιστημονικής κατάρτισης θεωρητικής και πρακτικής ταυτόχρονα με την χρήση των νέων τεχνολογιών στην οργάνωση όλων των τμημάτων της επιχείρησης είναι η λύση που μπορεί να εγγυηθεί κατά κάποιο τρόπο, τη βιωσιμότητα και τη συνέχεια της επιχείρησης .

4.3 Τι περιλαμβάνει το ERP

Το ERP περιλαμβάνει :

- Υποσύστημα οικονομικής διαχείρισης, γενική και αναλυτική λογιστική, διαχείριση παγίων.
- Υποσύστημα εμπορικής διαχείρισης, παρακολούθηση αποθήκης, αγορών, πωλήσεων, πολιτών, παροχή υπηρεσιών
- Υποσύστημα διοικητικής πληροφόρησης, διαχείριση προϋπολογισμών.
- Υποσύστημα παραγωγής, εφοδιαστική διαχείριση αποθηκών, προγραμματισμός και έλεγχος αποθεμάτων, διαχείριση διανομών, διοίκηση παραγωγής (διαχείριση συνταγών παραγωγής, εντολών παραγωγής, κοστολόγησης), βασική διαχείριση παραγωγής, διαχείριση ασύρματων τερματικών.

4.4 Πλεονεκτήματα του ERP

Το πληροφοριακό σύστημα ERP διαθέτει μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής:

- Διαθέτει ευελιξία προσαρμογής με προ-παραμετροποιημένα επιχειρηματικά μοντέλα λειτουργίας.
- Προσφέρει ευελιξία αναζήτησης της πληροφορίας από οποιαδήποτε οθόνη και για οποιαδήποτε οντότητα.
- Διαθέτει απόλυτη παραμετρικότητα.
- Μεταφορά Δεδομένων (Migration)
- Εκπαίδευση
- Στοχευμένη Διοίκηση Έργου
- Προσφέρει δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Παρέχει δυνατότητα άντλησης συγκεντρωτικών και αναλυτικών στοιχείων σε όλα τα επίπεδα, με γραμμογραφήσεις που επιθυμεί ο χρήστης.
- Χαρακτηρίζεται από αξεπέραστη σταθερότητα και αξιοπιστία.

- Συνδέεται με τα “έξυπνά” IP τηλεφωνικά κέντρα.
- Υποστηρίζεται από το μεγαλύτερο πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών

4.5 Το ERP στην ZARA A.E.

Η χρήση της πληροφορικής σε όλους τους τομείς και δραστηριότητες μιας επιχείρησης ονομάζεται «πληροφοριακά συστήματα διοίκησης». Ένα από τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης είναι το ERP το οποίο και χρησιμοποιείται από την ZARA A.E.

Το ERP χρησιμοποιείται από όλα τα τμήματα της εταιρείας είτε αυτά είναι διοικητικά, είτε αυτά ανήκουν στην πώληση. Ανά πάσα στιγμή ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να δει τα αποθέματα ανάλογα με το τμήμα στο οποίο ανήκει τα στοιχεία που τον ενδιαφέρουν.

Το διοικητικό τμήμα παρακολουθεί την καθημερινή οικονομική πορεία της εταιρείας, το καθημερινό ποσοστό επισκεψιμότητας των πελατών στα καταστήματα της εταιρείας, είτε αυτοί είναι επαγγελματίες ηλεκτρολόγοι, είτε είναι ιδιώτες.

Το οικονομικό τμήμα παρακολουθεί τους οφειλότες και τις οφειλές από τους πελάτες της εταιρείας, τις οφειλές της εταιρείας στους προμηθευτές της.

Επίσης, έχει τη δυνατότητα να δίνει πιστωτικό όριο στους μετόχους της εταιρείας καθώς και σε επαγγελματίες με μεγάλη οικονομική συνεισφορά στην εταιρεία.

Το λογιστήριο καταχωρεί στο σύστημα ERP τα τιμολόγια από προμηθευτές δαπανών και τα τιμολόγια παροχής υπηρεσιών. Επίσης, βγάζει συγκεντρωτικές καταστάσεις (Κ.Ε.Π.Υ.Ο.) όπου φαίνονται τα τιμολόγια των πελατών τα οποία τιμολογούνται πάνω από το ποσό το οποίο έχει οριστεί από την εταιρεία.

Τέλος, εκτυπώνει και αποστέλλει καρτέλες (λίστα μηνιαίων, ετήσιων τιμολογίων) στους πελάτες.

Το τμήμα μηχανογράφησης βρίσκεται σε συνεχή παρακολούθηση του προγράμματος σε περίπτωση που αντιμετωπίζει προβλήματα λειτουργίας, τα οποία παρουσιάζονται καθημερινά, λόγω της μεγάλης ταυτόχρονης χρήσης του ERP από όλα τα τμήματα και καταστήματα της εταιρείας από την Κρήτη μέχρι τη Θεσσαλονίκη. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται άμεση επίλυση αυτών τη στιγμή που παρουσιάζονται.

Το εμπορικό τμήμα χρησιμοποιεί το ERP δημιουργώντας προσφορές και παραγγελίες, οι οποίες αφορούν ξενοδοχειακές μονάδες, μεγάλες κατασκευαστικές ηλεκτρολογικές εταιρείες, επαγγελματίες του χώρου, διαγωνισμούς δημοσίων έργων κ.ο.κ.. Επίσης, το εμπορικό τμήμα καθορίζει τις τιμές με τις οποίες θα πωλούνται τα προϊόντα σε δυο τιμοκαταλόγους (λιανικής, χονδρικής πώλησης). Επιπλέον, το τμήμα αυτό φτιάχνει τις τιμές των δελτίων αποστολής.

Το τμήμα αγορών αποστέλλει τις παραγγελίες των προϊόντων στους προμηθευτές οι οποίες αφορούν τα αποθέματα της εταιρείας, δέχεται τις παραγγελίες των πωλητών της εταιρείας, τις οποίες επίσης αποστέλλει στους προμηθευτές. Τέλος, σε συνεννόηση με το εμπορικό τμήμα περνάει τις τιμές των προϊόντων στο σύστημα ERP.

Η γραμματεία, μέσω του συστήματος αυτού, έχει τη δυνατότητα να δει τους πελάτες και τους προμηθευτές της εταιρείας, ώστε να βρει τα στοιχεία επικοινωνίας τους, τα οποία χρησιμεύουν στην αποστολή της αλληλογραφίας και στην τηλεφωνική επικοινωνία της εταιρείας με αυτούς.

Οι πωλητές μέσω του προγράμματος εξυπηρετούν πλήρως τους πελάτες, δηλαδή βγάζουν εντολές εξαγωγών (περιέχει τα προϊόντα αγοράς του πελάτη), παραγγελίες και προσφορές. Ακόμα, μπορούν ανά πάσα στιγμή να δουν τα αποθέματα των προϊόντων και σε ποια θέση βρίσκονται είτε μέσα στο συγκεκριμένο κατάστημα, είτε μέσα στα υπόλοιπα.

Οι εργαζόμενοι των αποθηκών των καταστημάτων της εταιρείας, με τη βοήθεια του ERP παραλαμβάνουν τα προϊόντα τα οποία έρχονται καθημερινά, τα τοποθετούν στις θέσεις τους μέσω του συστήματος, κωδικοποιούν και καταχωρούν στο σύστημα νέα προϊόντα και τις θέσεις τοποθέτησής τους και τον έλεγχο παραλαβής.

Τα ταμεία παρέχουν, με τη βοήθεια του ERP, αποδείξεις πώλησης, τιμολόγια πώλησης, δελτία αποστολής και επιστροφές προϊόντων των πελατών. Επίσης, κόβουν εσωτερικές διακινήσεις (προϊόντα που μεταφέρονται από το ένα κατάστημα στο άλλο), καταχωρεί και εκτυπώνει το σύνολο των εισπράξεων της ημέρας.

Από όλα τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι το πληροφοριακό σύστημα ERP (Enterprise Resource Planning), το οποίο χρησιμοποιείται από πολλές μικρές, μεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελεί ένα σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο εφαρμογών και για την εταιρεία της ZARA A.E., το οποίο διευκολύνει την οργάνωση της.

Κεφάλαιο 5

Εσωτερικό Μάρκετινγκ

5.1 Τι είναι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ

"Μια στρατηγική διαδικασία της επιχείρησης η οποία αποβλέπει στο να κάνει τους εργαζόμενους της επιχείρησης προσανατολισμένους προς την παροχή υπηρεσιών και την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη⁴.

Οι διαστάσεις του Εσωτερικού Μάρκετινγκ είναι η διαμόρφωση στάσεων – αντιλήψεων καθώς και η διοίκηση επικοινωνίας.

5.1.1 Στόχοι προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ:

Μερικοί στόχοι οι οποίοι είναι απαραίτητο να επιτευχθούν, προκειμένου το Εσωτερικό Μάρκετινγκ να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό είναι ότι οι εργαζόμενοι χρειάζεται να αναπτύξουν μια κουλτούρα προσανατολισμένη προς τους πελάτες της επιχείρησης και την ανάδειξη της ικανοποίησης των πελατών αυτής ως μέτρο για την αξιολόγηση της απόδοσής τους και να προσελκύσει η επιχείρηση τους καλύτερους δυνατών εργαζόμενους (με τα περισσότερα προσόντα και τις καλύτερες ικανότητες εξυπηρέτησης), ώστε να επανδρώσουν τις θέσεις αυτής.

5.1.2 Σε ποιους απευθύνεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Το εσωτερικό Μάρκετινγκ απευθύνεται στους εξής τομείς μιας επιχείρησης – εταιρείας:

- Στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης,
- Στα μμεσαία διοικητικά στελέχη,
- Στο προσωπικό επαφής και
- Στους εργαζόμενους που προσφέρουν υποστηρικτικές υπηρεσίες.

⁴ Καπερλιώτης (2010).

5.1.3 Αναγκαίες ενέργειες στα πλαίσια ενός προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Προκειμένου να αποδώσει η συμβολή του εσωτερικού Μάρκετινγκ σε μια εταιρεία, χρειάζεται να υλοποιηθούν οι παρακάτω ενέργειες:

- Η εκπαίδευση του προσωπικού
- Η υποστήριξη του στελεχιακού δυναμικού
- Η υποστήριξη της μμαζικής εσωτερικής επικοινωνίας
- Η σωστή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

5.1.4 Λόγοι που καθιστούν απαραίτητο το Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Βλέπουμε ότι οι λόγοι που καθιστούν απαραίτητο το εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι πολλοί και ποικίλοι.

Μερικοί από αυτούς είναι⁵:

1. Η προσδοκώμενη εξυπηρέτηση - αντίληψη της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη. Στο κομμάτι αυτό εμφανίζονται τα εξής προβλήματα:

- Ανεπαρκής έρευνα αγοράς
 - Έλλειψη της διάχυσης των πληροφοριών αναφορικά με τις προσδοκίες του πελάτη στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης
 - Έντονες απόψεις και στερεότυπα της ανώτατης διοίκησης
- Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων οι οποίοι είναι οι εξής:
- Συλλογή όλων των επίσημων και ανεπίσημων πληροφοριών αναφορικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της (μμεγαλύτερη έμφαση στην έρευνα αγοράς)
 - Συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση των παραπόνων των πελατών (όχι μόνο κουτιά παραπόνων αλλά και ομάδες έρευνας)
 - Προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς
 - Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing)

⁵ Καπερλιώτης (2010).

2. Μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές, δηλαδή:

- Έλλειψη προσανατολισμού στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Δυσκολία της επιχείρησης στην σχέση της με το προσωπικό επαφής (αλλαγή νοοτροπίας, επανεκπαίδευση)

Τρόπος αντιμετώπισης αυτών:

- Η απόκτηση από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της επιχείρησης ενός γνήσιου προσανατολισμού προς την ποιότητα και να πιστέψουν στην αναγκαιότητα προσαρμογής των προτύπων λειτουργίας της επιχείρησης στις προσδοκίες του πελάτη.
- Σημαντικός ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (Δημιουργία και επανεξέταση ενός συστήματος καθορισμού στόχων, μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων, επιβράβευσης και τιμωρίας τους)

3. Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα της επιχείρησης, δηλαδή:

- Αδυναμία των εργαζομένων με ρόλο επαφής να αντεπεξέλθουν στις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση.
- Αδυναμία της επιχείρησης να συγχρονίσει την εκδήλωση της ζήτησης με την ικανότητα της να προσφέρει υπηρεσίες.

Τρόπος αντιμετώπισης αυτών:

- Έλεγχος των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών στους πελάτες της
- Κατανόηση της σημασίας των εσωτερικών πελατών (τόσο για το προσωπικό επαφής όσο και για το προσωπικό υποστήριξης).
- Εκπαίδευση των εργαζομένων για να είναι καλοί εργαζόμενοι.

4. Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης, όπως:

- Η ένταση του ανταγωνισμού οδηγεί συχνά τις επιχειρήσεις στην υπόσχεση πραγμάτων που δεν μπορούν να προσφέρουν.
- Διαφημιστικά μηνύματα που εστιάζονται περισσότερο στο δημιουργικό του μηνύματος και όχι στο περιεχόμενο της υπόσχεσης

Τρόπος αντιμετώπισης αυτών:

- Συνεργασία του τμήματος μάρκετινγκ και των λειτουργιών εξυπηρέτησης, ώστε οι διαδικασίες μέσα από τις οποίες παρέχει η επιχείρηση τις υπηρεσίες της να αντανakλά τις υποσχέσεις της προς τους πελάτες της.
- Προσεκτικός σχεδιασμός της επικοινωνιακής προσπάθειας

- Ενημέρωση και εκπαίδευση των πελατών για τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών.

5. Η συνολική εικόνα, η οποία αφορά

- Διάψευση των προσδοκιών του πελάτη.
- Άλλα προσδοκούν οι πελάτες και άλλα αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η Επιχείρηση.

5.2 Βασικές διαστάσεις ποιότητας

Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας που προσφέρουν οι υπηρεσίες του Μάρκετινγκ αφορούν στην:

- Αξιοπιστία – Διαθεσιμότητα – Εμπιστοσύνη
- Ασφάλεια στις Συναλλαγές
- Αποτελεσματικές διευκρινήσεις για την Υπηρεσία
- Πρόθεση - διάθεση Εργαζομένων να Εξυπηρετήσουν
- Ικανότητες Εργαζομένων
- Ευγένεια Εργαζομένων
- Γνώση Αναγκών Πελάτη
- Χειροπιαστά που Συνοδεύουν την Υπηρεσία

5.3 Ορισμός της ικανοποίησης πελατών.

"Η ικανοποίηση των πελατών ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μίας αγοραστικής επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι η επιλογή ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί. Το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν από την

αγορά μιας υπηρεσίας και της απόδοσης της υπηρεσίας αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε. Το συναισθηματικό αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής αφού συν-αξιολογήσει τα συναισθήματα ανεκπλήρωτων προσδοκιών μετά την αγορά με τα αισθήματα πριν την αγοραστική απόφαση, καλύπτουν πλήρως τον ορισμό της ικανοποίησης του πελάτη⁶.

Συμπερασματικά, όλοι οι ορισμοί επιδιώκουν να ορίσουν την ικανοποίηση περιγράφοντας μια διαδικασία αξιολόγησης και να περιγράψουν τη διαδικασία αυτή σαν τη σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων.

⁶ Καπερλιώτης (2010).

Οι διαστάσεις της ικανοποίησης περιλαμβάνουν την ικανοποίηση από μεμονωμένες περιπτώσεις που συνδέονται με την κατανάλωση μιας υπηρεσίας, την ικανοποίηση από το αποτέλεσμα της κατανάλωσης μιας υπηρεσίας και τέλος, την ικανοποίηση από το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης που πήρε ο καταναλωτής συναλλασσόμενος με την συγκεκριμένη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

5.4 Εργαζόμενοι με ρόλο διασύνδεσης

"Το προσωπικό της επιχείρησης που βρίσκεται σε επαφή με τον καταναλωτή εξυπηρετώντας τον και προσφέροντας του υπηρεσία, αλλά, παράλληλα βρίσκεται σε επαφή και με το Σύστημα Υποστήριξης της υπηρεσίας που προσφέρεται στον πελάτη αποτελεί τον ρόλο του προσωπικού διασύνδεσης.

Δυστυχώς, όμως, το προσωπικό διασύνδεσης αντιμετωπίζει προβλήματα συγκρούσεων και στρες.

Μια άλλη κατηγορία προσωπικού η οποία συνεισφέρει με τις υπηρεσίες της στο εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι το προσωπικό επαφής το οποίο διακρίνεται σε:

1. Προσωπικό επαφής υποστηρικτικών υπηρεσιών (Υπάλληλος γραφείου, ταμίας κλπ.).
2. Προσωπικό επαφής εξειδικευμένων υπηρεσιών (Επενδυτικός σύμβουλος, τεχνικός κλπ).

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι οι παραπάνω κατηγορίες προσωπικού συμβάλλουν σημαντικά στην επίλυση ζητημάτων που αφορούν στη διοίκηση του προσωπικού, στη διαχείριση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων, καθώς και στη βελτίωση της ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

5.4.1 Συγκρούσεις – συνέπειες – αντιμετώπιση

Παρατηρούμε ότι οι κυριότερες πηγές σύγκρουσης⁷ τις οποίες αντιμετωπίζει το προσωπικό της κάθε εταιρείας με αποτέλεσμα να υφίσταται κάποιες συνέπειες σε διάφορους τομείς και οι οποίες χρειάζεται να αντιμετωπιστούν είναι οι εξής:

- Προσωπικές Συγκρούσεις

Οι εργαζόμενοι και οι πελάτες οφείλουν να «υπακούουν» σε ένα «σενάριο» ρόλων προκειμένου να δημιουργηθεί και να παρασχεθεί η υπηρεσία. Άρνηση

⁷ Καπερλιώτης (2010).

οποιοδήποτε μέρος, να προσαρμοστεί στο «ρόλο» που επιβάλλει το «σενάριο» μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις.

- Οργανικές Συγκρούσεις

Όταν οι πελάτες επιδιώκουν / απαιτούν μεταβολή διαδικασιών και δομών του συστήματος εξυπηρέτησης που έχει θεσπίσει η επιχείρηση.

- Διαπελατειακές Συγκρούσεις

Περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ των πελατών που αναμένουν να εξυπηρετηθούν και στις οποίες οι εργαζόμενοι που παίζουν ρόλο διασύνδεσης καλούνται να επιλύσουν.

Οι συνέπειες των συγκρούσεων αυτών είναι οι εξής:

- Δυσaréσκεια από την Εργασία
- Απογοήτευση
- Διάθεση αποχώρησης από την επιχείρηση

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι συγκρούσεις χρειάζεται να γίνουν τα εξής βήματα που αναφέρονται παρακάτω, ανάλογα με το είδος των συγκρούσεων που παρουσιάζονται:

- Προσωπικές Συγκρούσεις

Κατανόηση και αντιμετώπιση των επιπτώσεων που έχει για τους εργαζόμενους το «σενάριο» που καλούνται να παίξουν. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνονται ως πελάτες και να εξερευνούνται οι ανάγκες τους και τι τους ικανοποιεί.

- Οργανικές Συγκρούσεις

Δημιουργία ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων των καταναλωτών και των δυνατοτήτων του συστήματος εξυπηρέτησης να προσφέρει τις υπηρεσίες που οι 90 πελάτες ζητούν / προσδοκούν. Με άλλα λόγια, δεν πρέπει να δημιουργούνται προσδοκίες που δεν υπάρχει δυνατότητα ικανοποιήσεις τους.

- Διαπελατειακές Συγκρούσεις

Έμφαση στη σωστή εφαρμογή της στρατηγικής τμηματοποίησης της αγοράς ώστε οι πελάτες που λαμβάνουν την υπηρεσία να έχουν κατά το δυνατόν περισσότερο ομοιογενείς απαιτήσεις / προσδοκίες. Με άλλα λόγια, η δημιουργία ομοιογενή προφίλ πελατών που θα εξυπηρετούνται στους «δικούς» τους χώρους και που έχουν τη διάθεση να ακολουθήσουν ένα «Κοινό Σενάριο».

5.5 Τομέας υπηρεσιών

Συχνά πολλά στελέχη της εταιρείας βλέπουν τον πελάτη ως περιορισμό. Αυτή η αρνητική προοπτική παραβλέπει μια χρυσή ευκαιρία, ενώ οι πελάτες σε μια

εταιρεία παροχής υπηρεσιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην βελτίωση τέτοιων καταστάσεων.

Τα στελέχη πρέπει να καταλάβουν την αλληλεπιδραστική φύση των υπηρεσιών και την ανάμειξη του καταναλωτή στην διαδικασία της παραγωγής. Πολλές από τις αλλαγές που γίνονται στις υπηρεσίες, γίνονται κατευθείαν ορατές από τον καταναλωτή. Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι, η απόφαση της αλλαγής της θεώρησης της ωφέλειας που έχει αναπτυχθεί για τον πελάτη - όπως η διάθεση self-service οργανισμών - έχει πολύ μεγαλύτερη επίδραση στην εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται και συμβιβασμοί, αφού σπανίως οι ανάγκες του καταναλωτή μπορούν να ικανοποιηθούν ολοκληρωτικά και οικονομικά. Η κατάσταση αυτή απαιτεί την κατανόηση από πλευράς μάρκετινγκ, των δυνατοτήτων της παραγωγής, της έρευνας και της ανάπτυξης.

Στις υπηρεσίες το πρόβλημα αυτό του Μάρκετινγκ μεγεθύνεται, διότι σημαντικές πλευρές της επιχείρησης αποτελούν το προϊόν, αφού δημιουργούν μια εμπειρία αλληλεπίδρασης που παραδίδει το σύνολο των ωφελειών στον καταναλωτή. Στις υπηρεσίες το προϊόν είναι μια εμπειρία που δημιουργείται από το σύστημα της λειτουργίας της αλληλεπίδρασης της εταιρίας με τον πελάτη, δηλαδή το λειτουργικό σύστημα της εταιρίας, με όλη την πολυπλοκότητά του, είναι το προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι περιορίζονται οι στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αλλά επίσης παρουσιάζονται νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για την βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης

Στον τομέα των υπηρεσιών, οι πιθανές περιοχές προβλήματος ή συμβιβασμού είναι περισσότερο διευρυμένες, επειδή η ίδια η επιχείρηση είναι το προϊόν. Δεν υπάρχει ποτέ μία λύση, αφού η αποτελεσματικότητα της λειτουργικότητας και η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ μπορεί να σπρώχνουν σε αντίθετες κατευθύνσεις.

5.5.1 Εταιρεία παροχής υπηρεσιών

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια συνεχής ανοδική εξέλιξη του τριτογενούς τομέα και μπορούμε πλέον να μιλάμε για βιομηχανίες υπηρεσιών, οι οποίες ηγούνται των οικονομιών πολλών προηγμένων κρατών. Το γεγονός αυτό, έχει αυξήσει το ενδιαφέρον πολλών επιχειρήσεων για δραστηριοποίηση στο χώρο παροχής υπηρεσιών δημιουργώντας την ανάγκη για την εφαρμογή ενός προγράμματος μάρκετινγκ προσαρμοσμένου στις υπηρεσίες.

Η εργασία αυτή ασχολείται με τις ιδιαιτερότητες της χάραξης ενός προγράμματος μάρκετινγκ για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών βασιζόμενη στις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών συγκριτικά με τα προϊόντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, κάνοντας λόγο για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών η αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη προέρχεται κυρίως από την υπηρεσία που προσφέρει η εταιρεία και πολύ λιγότερο

από το προϊόν. Συνεπώς, όταν το μεγαλύτερο μέρος της προσφοράς προς το πελάτη είναι η υπηρεσία μιλάμε για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Η δομή αυτής της υπηρεσίας βασίζεται ουσιαστικά στη δομή ενός προγράμματος μάρκετινγκ.

Οι επιχειρήσεις με έμφαση στην αγορά οφείλουν να έχουν πλήρη γνώση της αγοράς, ώστε να αναγνωρίζουν ανεκπλήρωτες ανάγκες και να δημιουργούν προϊόντα (ή και υπηρεσίες) για να τις ικανοποιούν πορευόμενοι πάντα στις κατευθύνσεις της

επιχείρησης που εκπροσωπούν. Επιπλέον, εργαλεία όπως η έρευνα αγοράς, το πρόγραμμα μάρκετινγκ, και ο σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ φαίνεται πως είναι εξίσου σημαντικά τόσο για τις επιχειρήσεις που εμπορεύονται αγαθά όσο και για εκείνες που διαθέτουν υπηρεσίες. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι όσες ασχολούνται με την παροχή τουριστικών, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, προσωπικών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών όπως το κινητό τηλέφωνο και η δορυφορική τηλεόραση.

5.5.2 «Προϊόν»

Ο όρος «προϊόν» χρησιμοποιείται με την ευρύτερη έννοια του στην αγορά για κάθε είδους προσφερόμενο αγαθό. Γενικά, όμως, μπορούμε να πούμε πως σήμερα στις περισσότερες περιπτώσεις έχουμε να κάνουμε με συνδυασμούς υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, συνδυασμούς δηλαδή προϊόντων και υπηρεσιών. Το φαγητό σε ένα εστιατόριο, είτε η παράδοση στο σπίτι του καταναλωτή των αγορών του από ένα σούπερ μάρκετ, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα του συνδυασμού υπηρεσίας και προϊόντος.

Στην περίπτωση της υπηρεσίας, έχει ενδιαφέρον από τη σκοπιά του προϊόντος ως στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, η συσκευασία των χαρακτηριστικών της ώστε να φτάσει στο τελικό καταναλωτή. Οι ιδιαιτερότητες της υπηρεσίας, οι οποίες έχουν ήδη αναφερθεί, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολο και στρατηγικά κρίσιμο τον συνδυασμό των επιμέρους χαρακτηριστικών της. Ο σχεδιασμός μιας πρωτότυπης υπηρεσίας δεν αρκεί. Θα πρέπει η εταιρία παροχής της εκάστοτε υπηρεσίας να χτίσει την επωνυμία της υπηρεσίας, να αναπτύξει τα σωστά χαρακτηριστικά της, να προσθέσει υλικά στοιχεία, να την τοποθετήσει σωστά στην αγορά.

Σύμφωνα με τον Καπαρελιώτης (2010), προκειμένου η εταιρεία παροχής της εκάστοτε υπηρεσίας να αναπτύξει σωστά χαρακτηριστικά χρειάζεται να πληρεί ορισμένες προδιαγραφές οι οποίες αναφέρονται παρακάτω.

A) Η έννοια της υπηρεσίας

Όπως και για τα προϊόντα, έτσι και για τις υπηρεσίες σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ωφέλεια που αποκομίζει ο καταναλωτής, όταν του παρέχεται μια υπηρεσία. Υπάρχουν τρία επίπεδα προσφερόμενης υπηρεσίας με βάση τις ανάγκες, τα οφέλη και τις προσδοκίες του καταναλωτή.

Η βασική υπηρεσία συνδέεται με την απόλυτη έννοια της υπηρεσίας που καλύπτει την ανάγκη του καταναλωτή. Η προσδοκώμενη υπηρεσία αναφέρεται στην ωφέλεια, που ο καταναλωτής προσδοκά να αποκτήσει από την χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας, καθώς και υλικά στοιχεία που προστίθενται στην βασική υπηρεσία.

Β) Ταξινόμηση της υπηρεσίας

Η ταξινόμηση των υπηρεσιών είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, καθώς βοηθά την εταιρία παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσει τον κλάδο δραστηριότητας της, τους άμεσους ανταγωνιστές της, να κατανοήσει την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών και να εφαρμόσει τις κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ.

Μερικά συχνά χρησιμοποιούμενα κριτήρια κατηγοριοποίησης των υπηρεσιών είναι τα εξής:

Με βάση

- Τον τελικό καταναλωτή: καταναλωτική, βιομηχανική
- Τον ανθρώπινο παράγοντα: υψηλής ανάμιξης, χαμηλής ανάμιξης
- Το κέρδος: εμπορική, μη κερδοσκοπική

Άλλα κριτήρια ταξινόμησης των υπηρεσιών είναι η σχέση που αναπτύσσεται με το πελάτη, ο αριθμός των σημείων και ο βαθμός εξυπηρέτησης, η μεταβολή της ζήτησης κ.α.

Γ) Κύκλος ζωής υπηρεσίας

Ο κύκλος ζωής είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία του προγράμματος μάρκετινγκ. Οι πωλήσεις των υπηρεσιών μπορούν να παρακολουθούνται και να αναλύονται, ώστε να διοικείται σωστά το χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών της εταιρίας παροχής υπηρεσιών και να παίρνονται καίριες αποφάσεις σχετικά με την προώθηση, την τιμολόγηση, την απόσυρση μιας απαξιωμένης υπηρεσίας. Ο κύκλος ζωής μιας υπηρεσίας ακολουθεί τα στάδια εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής που ακολουθεί και το προϊόν και απαιτεί τις ίδιες στρατηγικές κινήσεις σε κάθε στάδιο.

Δ) Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών είναι, αντίστοιχα με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, μια δαπανηρή, ριψοκίνδυνη και κρίσιμη για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της εταιρείας παροχής υπηρεσιών διαδικασία. Η ανάπτυξη μιας υπηρεσίας που αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς έχει, εξίσου, σημαντικές συνέπειες για μια επιχείρηση με την αποτυχημένη ανάπτυξη ενός προϊόντος.

5.5.3 Ανθρώπινο δυναμικό ως μέσο παροχής υπηρεσιών

Δεν μπορούμε να κατανοήσουμε, αξιολογήσουμε ή να χαρακτηρίσουμε μια προσφορά υπηρεσίας, χωρίς να υπολογίσουμε τους ανθρώπους που παρέχουν την υπηρεσία (εργαζόμενοι) και τους ανθρώπους που την αγοράζουν (πελάτες). Η εμφάνιση και συμπεριφορά του προσωπικού βοηθά τον πελάτη να αξιολογήσει την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνει, ενώ ταυτόχρονα η εμφάνιση και συμπεριφορά των άλλων πελατών, μέσω της αλληλοεπίδρασης αποκρυσταλλώνει την εικόνα του πελάτη για την προσφορά και το προφίλ του παροχέα. Πιο συγκεκριμένα, η συμπεριφορά και τακτική που τηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για την διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνει και τη γενικότερη εμπειρία που αποκομίζει από την επαφή με την επιχείρηση, καθώς πολλές φορές το μόνο από στοιχείο της υπηρεσίας είναι οι άνθρωποι.

Οι εργαζόμενοι, συνεπώς, είναι

οι υπεύθυνοι για το χάσμα διανομής της ποιότητας που παρατηρείται, όταν η παρεχόμενη υπηρεσία δεν αρμόζει στα πρότυπα ποιότητας και τις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ύστερα από μελέτη των προσδοκιών των πελατών.

Για να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες εμφάνισης αυτού του χάσματος η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, θα πρέπει να αναπτύξει προσωπικό ικανό να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου οι οποίες θα στοχεύουν στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την σχεδίαση και εφαρμογή ενός προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Στο εσωτερικό μάρκετινγκ οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως «εσωτερικοί πελάτες» στους οποίους η επιχείρηση θα πρέπει να «πουλήσει» τις διάφορες διαδικασίες που συνιστούν την υπηρεσία, πριν πουλήσει την υπηρεσία στους εξωτερικούς πελάτες. Βασιζόμενη στον Καπαρελιώτης (2010) διακρίνουμε τρεις διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ:

1) Υποκίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων

Μια υπόθεση-κλειδί του εσωτερικού μάρκετινγκ προτείνει ότι για να έχει μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες θα πρέπει να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους. Η εστίαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι στον τομέα των υπηρεσιών αυτό που «αγοράζουν» οι πελάτες είναι η «εργασία» και η δράση του προσωπικού. Συνεπώς, η προσέλκυση, διατήρηση και υποκίνηση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού είναι παράγοντες μεγάλης σημασίας, ιδιαίτερα σε αγορές που η ποιότητα του προσωπικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διαφοροποίησης μεταξύ των «παικτών» της αγοράς. Το κύριο εργαλείο για την επίτευξη της ικανοποίησης των εργαζομένων

είναι να αντιμετωπίζονται από μέρους της επιχείρησης ως πελάτες. Παράλληλα, οι managers μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων αντιμετωπίζοντας τις «εργασίες σαν προϊόντα», δηλαδή σχεδιάζοντας εργασίες με χαρακτηριστικά που οι εργαζόμενοι εκτιμούν ως ιδιαίτερα σημαντικά.. Έχοντας αυτή την αντιμετώπιση απέναντι στις διάφορες εργασίες που καλείται το προσωπικό να εκτελέσει, ώστε να παράγει την υπηρεσία απαιτεί από τους managers να αφιερώνουν ισάξια προσοχή στο σχεδιασμό των διαφόρων εργασιών με το σχεδιασμό των προσφερόμενων στους εξωτερικούς πελάτες υπηρεσιών.

Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να προσελκύσει κανείς και να διατηρήσει τους καλύτερους ανθρώπους για κάθε εργασία. Εδώ πρέπει να υπογραμμιστεί ότι όλη αυτή η διαδικασία απαιτεί στενή συνεργασία των τμημάτων μάρκετινγκ και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, για να επιτευχθεί συντονισμός και ολοκλήρωση ενεργειών, με αποτέλεσμα την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων που επιδρά όπως προαναφέρθηκε στην ικανοποίηση των πελατών.

2) Προσανατολισμός στον πελάτη

Η διάδραση μεταξύ προσωπικού επαφής και πελάτη έχει επίδραση τόσο στην απόφαση για δοκιμαστική αγορά όσο και στην απόφαση για επαναλαμβανόμενες αγορές της υπηρεσίας από το συγκεκριμένο παροχέα, όταν προκύπτει η ανάγκη στον καταναλωτή για τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Είναι, δηλαδή, δυνατόν η επιτυχημένη επαφή πελάτη-εργαζομένου να συνδέσει στο μυαλό του πελάτη την ανάγκη για αγορά μιας υπηρεσίας με ένα συγκεκριμένο παροχέα, με αποτέλεσμα κάθε φορά που ένας πελάτης θέλει να αγοράσει τη συγκεκριμένη υπηρεσία να απευθύνεται στον παροχέα με τον οποίο έχει ξανασυνεργαστεί και έχει αποκομίσει καλή εμπειρία από τη διάδρασή του με το προσωπικό παροχής της υπηρεσίας. Είναι εμφανές, πως το γεγονός αυτό δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης αισθημάτων αφοσίωσης στους πελάτες. Για να μπορέσει η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να εκμεταλλευθεί αυτές τις ευκαιρίες απαιτείται προσωπικό που είναι προσανατολισμένο στις ανάγκες του πελάτη. Ο Προσανατολισμός στον πελάτη είναι παράγοντας κύριας σημαντικότητας, λόγω του κεντρικού ρόλου που διαδραματίζει στην επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών.

3) Διεύρυνση της φιλοσοφίας του εσωτερικού μάρκετινγκ-εφαρμογή και διοίκηση της αλλαγής

Η αναγνώριση του ότι η αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών απαιτεί να ξεπεραστούν οι εσωτερικές συγκρούσεις μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης και να επιτευχθεί καλύτερη εσωτερική επικοινωνία οδήγησαν στη θεώρηση του εσωτερικού μάρκετινγκ ως ενός γενικού εργαλείου για την εφαρμογή οποιασδήποτε επιχειρησιακής στρατηγικής, είτε αυτή αφορά την εσωτερική είτε την εξωτερική αγορά. Κάτω από αυτό το πόρισμα ο ρόλος το εσωτερικού μάρκετινγκ διαγράφεται ευρύτερος από την υποκίνηση των εργαζομένων και την προσαρμογή τους στις ανάγκες των πελατών. Είναι, δηλαδή, ιδιαίτερα σημαντικό για την αποτελεσματική εφαρμογή της επιχειρησιακής

στρατηγικής να κατανοεί ο εργαζόμενος τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων, ώστε να υποκινείται από το κοινό όραμα και να επιτυγχάνεται συντονισμός και ολοκλήρωση των ενεργειών προς μια κοινή για όλους κατεύθυνση.

Συνεπώς, τα βασικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι τα εξής:

1. Παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων.
2. Προσανατολισμός στον πελάτη και ικανοποίηση του πελάτη.
3. Συνεργασία των εσωτερικών λειτουργιών, επίλυση συγκρούσεων και ολοκλήρωση.
4. Προσέγγιση μάρκετινγκ σε όλα τα παραπάνω στοιχεία.
5. Εφαρμογή συγκεκριμένων επιχειρησιακών και λειτουργικών στρατηγικών.

Το σημείο που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την πλευρά των στελεχών που προγραμματίζουν και σχεδιάζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η προσαρμογή των τακτικών μάρκετινγκ, ώστε να μπορούν να εφαρμοσθούν στην εσωτερική αγορά.

Οι στόχοι που εξυπηρετεί ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ είναι οι εξής:

- Γενικός, να δημιουργήσει υποκινημένους εργαζομένους που νοιάζονται για τις ανάγκες των πελατών και αναπτύσσουν συνείδηση εξυπηρέτησης.
- Στρατηγικός, να δημιουργήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον τέτοιο που να υποστηρίζει την συναίσθηση του προσωπικού.
- Τακτικός, να προσφέρει τις υπηρεσίες και τις προσπάθειες μάρκετινγκ πρώτα στους υπαλλήλους επιδιώκοντας να κερδίσει τη δέσμευσή τους στην αποτελεσματική προώθηση των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού.

Ανεξαρτήτως του επιπέδου μόρφωσής τους οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση. Οι ανάγκες εκπαίδευσης, όμως, ποικίλλουν σαν συνάρτηση του βαθμού επαφής με τους πελάτες, τις ικανότητες και την τεχνολογία που απαιτείται για την ολοκλήρωση του έργου του κάθε εργαζομένου και του εύρους των σχέσεων που συνάπτονται με τους πελάτες και τους υπολοίπους εργαζομένους.

Κεφάλαιο 6: ΠΛΑΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING PLAN)

6. 1 Τι είναι το Πλάνο Μάρκετινγκ

Το πλάνο μάρκετινγκ είναι ένα από τα πιο χρήσιμα "εργαλεία" μιας επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο μπορεί και μειώνει το ρίσκο της δουλειάς της.

Το πλάνο μάρκετινγκ γίνεται καθημερινά όλο και πιο επιτακτικό λόγω της πολύπλοκης και δυναμικής φύσης των μοντέρνων επιχειρήσεων, λόγω του Ελληνικού και ξένου ανταγωνισμού και λόγω της συνεχόμενης μείωσης του ποσοστού κέρδους.

Με το πλάνο μάρκετινγκ επιτυγχάνεται η αποφυγή της οικονομικής χρεοκοπίας, η καλύτερευση της εσωτερικής επικοινωνίας, η δημιουργία κινήτρων, στόχων και ο σχεδιασμός μέτρων για την επίδραση του πλάνου.

Μια εταιρεία χρησιμοποιώντας το πλάνο μάρκετινγκ⁸ καταφέρνει να :

- Αξιολογήσει τις πραγματικές της δυνατότητες μέσα στο περιβάλλον της αγοράς.
- Να αξιολογήσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.
- Να προσδιορίσει και να κατατάξει τις ομάδες κοινού στις οποίες σκοπεύει να προσφέρει τις υπηρεσίες της.
- Να επιτύχει την καλύτερη δυνατή τοποθέτηση στην αγορά
- Να βελτιώνει συνεχώς τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να αναπτύσσει νέες δραστηριότητες.
- Να προσδιορίζει και να αξιολογεί με ακρίβεια τη στρατηγική και τις τακτικές για διαρκή ανάπτυξη.
- Να προσδιορίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, του προσωπικού και γενικότερα της αγοράς.
- Να δημιουργεί μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό.
- Να επιβεβαιώνει και να βελτιώνει την οικονομική ευρωστία και να προστατεύει τα συμφέροντα των επενδυτών.

Παρ' όλα τα παραπάνω εμφανή οφέλη, πολλές εταιρείες ακόμη δεν έχουν πλάνο μάρκετινγκ είτε γιατί οι υπάλληλοι ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει χρόνος για σχεδιασμό πλάνου είτε γιατί οι ίδιοι προτιμούν τους δικούς τους γρήγορους υπολογισμούς.

⁸ Μπαζιώνης Α' Μέρος (2010).

6.1.1 Από τι αποτελείται το πλάνο μάρκετινγκ

Το πλάνο μάρκετινγκ αποτελείται από τα εξής :

A. Ανάλυση κατάστασης

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ανάλυση κατάστασης είναι η περιγραφή κατάστασης του προϊόντος, της τιμής, της διανομής και της προώθησης προϊόντος. Η ανάλυση αυτή έχει τέσσερα στάδια :

α) Περίληψη πωλήσεων και κερδών των περασμένων χρόνων (μέγεθος αγοράς, κυμαινόμενο κόστος, τιμές κλπ)

β) Πρόβλεψη του μεγέθους της αγοράς και των πωλήσεων της εταιρείας

γ) Ανάλυση SWOT. Σε αυτή την ανάλυση μελετώνται τα σημεία υπεροχής και τα σημεία αδυναμίας (τύπος προϊόντος, προώθηση πωλήσεων εκπαίδευση κλπ), όπως και ευκαιρίες και απειλές (πληθωρισμός, ανεργία, φύση τεχνολογίας κ.λ.π.).

B. Στόχους και υλοποίησή τους

Συχνά ένας στόχος ορίζεται σε σχέση με ένα τωρινό πρόβλημα. Οι πιθανότεροι και συχνότεροι είναι η αύξηση πωλήσεων και η μείωση του κόστους. Το πλάνο μάρκετινγκ καθορίζει τη στρατηγική που θα πετύχει τον στόχο αυτό.

Με άλλα λόγια αποφασίζεται το πρόγραμμα δράσης και τακτικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία. Φυσικά, μετά από αυτό ακολουθεί ο προϋπολογισμός στον οποίο θα ληφθούν υπόψη τα κέρδη και οι ζημιές όπως και τα έσοδα (πωλήσεις, καθαρό κέρδος) και τα έξοδα (κόστος παραγωγής, διανομή, προώθηση κλπ). Αφού γίνουν τα παραπάνω γίνεται έλεγχος και αποφασίζεται πώς και πότε η επιτυχία του προγράμματος θα ελεγχθεί και από ποιον.

Σε τελική ανάλυση το πλάνο μάρκετινγκ πρέπει να απαντά στις εξής ερωτήσεις: τι θέλουμε να πετύχουμε; Πώς θα το πετύχουμε; Πότε θα ολοκληρωθεί;

Πόσο θα κοστίσει; Ποιος θα αναλάβει τη στρατηγική; Πώς θα μετρηθεί και θα καθοδηγηθεί η πρόοδος;

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως ο προγραμματιστής πρέπει να αναγνωρίσει το ενδεχόμενο των απροσδόκητων γεγονότων και να προτείνει τι θα συμβεί αν κάποιο από αυτά λάβει χώρα.

Τέλος πρέπει να λάβει υπόψη τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών (τρόπος πληρωμής, παράδοσης στο σπίτι κλπ), τα συστήματα του ανταγωνισμού και τις επιπτώσεις όσο αφορά την προώθηση των πωλήσεων και τον έλεγχο αγοράς.

6.2 Επικοινωνιακή πολιτική

Στη σημερινή εποχή οι καταναλωτές αναζητούν στις υπηρεσίες χαρακτηριστικά ποιότητας. Λόγω του συνεχούς ενδιαφέροντος του κοινού για την ανεύρεση υπηρεσιών με ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως αξιοπιστία, εμπιστοσύνη, ποικιλία, σύντομες διαδικασίες, καλή εικόνα στην αγορά, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στην επικοινωνιακή τους πολιτική.

Βασιζόμενη στον Καπαρελιώτης (2010) συμπεραίνουμε ότι μέσα από τα διάφορα στοιχεία του επικοινωνιακού μίγματος επιχειρείται να πληροφορηθεί το κοινό για τις ίδιες τις επιχειρήσεις και τις παροχές τους, δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αναγνωρισιμότητα των υπηρεσιών, για δημιουργία ενδιαφέροντος ως προς τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, για εκπαίδευση ως προς τη χρήση και τη χρησιμότητά τους καθώς και για την ενθάρρυνση της απόκτησής τους. Ο σκοπός μιας τέτοιας προσπάθειας είναι να διαφοροποιηθεί ο κάθε παροχέας από τους υπόλοιπους και να προτιμηθεί έναντι των άλλων. Να δημιουργηθεί η πεποίθηση ότι ο συγκεκριμένος παροχέας μπορεί να προσφέρει αυτά που προσμένουν οι αγοραστές και με τον καλύτερο τρόπο. Αυτός ο σκοπός στις υπηρεσίες παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις λόγω της αυλότητας και της απουσίας αποδεικτικών στοιχείων των υπηρεσιών. Για να στεφθεί όμως με επιτυχία θα πρέπει πρώτα να συλλέξουν πληροφορίες για το κοινό-στόχος, για τους ανταγωνιστές και για το ευρύτερο περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα για τα χαρακτηριστικά του κοινού, την αγοραστική του συμπεριφορά, τα κανάλια διανομής και την ανάπτυξη της αγοράς. Τα κοινά στα οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις είναι οι υπάρχοντες και οι δυνητικοί αγοραστές, οι ενδιάμεσοι, οι εργαζόμενοί τους, τα μέσα ενημέρωσης αλλά και το ευρύτερο κοινό.

A) Εξωτερική κα εσωτερική επικοινωνία

Όλοι οι οργανισμοί έχουν ανάγκη να επικοινωνούν με τους πελάτες τους, εσωτερικούς και εξωτερικούς, σε διάφορες χρονικές στιγμές και για διάφορους λόγους. Άλλα κοινά στα οποία απευθύνονται είναι η τοπική κοινότητα, κρατικές οργανώσεις, μέτοχοι, η ευρύτερη κοινωνία αλλά και ομάδες που ασκούν πίεση. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών έχουν την ανάγκη να επικοινωνήσουν με το εξωτερικό και το εσωτερικό κοινό για τους εξής λόγους:

- Εξωτερική επικοινωνία.
- Ενημέρωση της αγοράς στόχου για τις νέες υπηρεσίες και προσφορές.
- Εκπαίδευση των πελατών σχετικά με τις υπηρεσίες, ώστε να είναι σε θέση να τις αποδεχτούν και να αποκομίσουν τη μεγαλύτερη χρησιμότητα.
- Να πείσουν υπάρχοντες αλλά και δυνητικούς πελάτες να εμπιστευθούν την υπηρεσία.
- Να τους υπενθυμίσουν τις παροχές τους αλλά και τους χώρους όπου προσφέρονται.
- Να κάνουν γνωστές τις θέσεις του οργανισμού που αφορούν περιβαλλοντικά ζητήματα.
- Να κάνουν δημόσιες ανακοινώσεις.
- Εσωτερική επικοινωνία.
- Ενημέρωση των εργαζομένων για τυχόν αλλαγές στις πολιτικές και τις κατευθύνσεις του οργανισμού.
- Επικοινωνία των νέων στόχων και προγραμμάτων.
- Συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων για τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- Ενημέρωση και εκπαίδευση για τις νέες υπηρεσίες.

B) Η επικοινωνιακή διαδικασία

Η επικοινωνιακή διαδικασία ολοκληρώνεται μέσα από τα εξής στοιχεία:

- Η πηγή, ο αποστολέας είναι η επιχείρηση που αποστέλλει το μήνυμα. Αυτή πρέπει να έχει σχηματίσει ξεκάθαρη εικόνα για το τι θέλει να περάσει στο κοινό. Εάν η κεντρική ιδέα του μηνύματος δεν είναι σαφής τότε είναι δύσκολο να υπάρξει επιτυχημένη επικοινωνία.
 - Κωδικοποίηση του μηνύματος, δηλ. γραπτή παρουσίαση της ιδέας και υποστήριξή της από εικόνες και σχέδια τα οποία να σημαίνουν κάτι για τον αποδέκτη.
 - Αποστολή του μηνύματος μέσω κάποιου καναλιού επικοινωνίας όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο.
 - Λήψη του μηνύματος και αποκωδικοποίηση από τον παραλήπτη.
- Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας παρεμβάλλονται και θόρυβοι, όπως γνώμες γνωστών, ανταγωνιστικά μηνύματα, αντιλήψεις των παραληπτών κ.α., τα οποία εμποδίζουν την ομαλή ροή και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

γ) Το μήνυμα προβολής

Είναι φανερό ότι, η στρατηγική που αφορά το στοιχείο promotion στο μείγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών⁹ είναι καθαρά στρατηγική επικοινωνίας. Μέσα από τα μηνύματα επικοινωνίας ο κάθε οργανισμός που παρέχει υπηρεσίες προσπαθεί να σχηματίσει και να διατηρήσει μία ευνοϊκή εικόνα για τον ίδιο ή να ουδετεροποιήσει μία αρνητική αλλά και να αυξήσει τις πωλήσεις με διάφορες τεχνικές.

Για τους λόγους αυτούς το μήνυμα στο οποίο αντικατοπτρίζεται η όλη στρατηγική θα πρέπει να είναι: ενημερωτικό, διασκεδαστικό, πειστικό, να εκπαιδεύει και να λειτουργεί ως μηχανισμός υπενθύμισης.

Εκτός από τη συλλογή πληροφοριών για το κοινό, τους ανταγωνιστές και το ευρύτερο περιβάλλον, ο οργανισμός που σχεδιάζει την επικοινωνιακή του στρατηγική θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν του και τα εξής: την τοποθέτηση της υπηρεσίας, τον κύκλο ζωής της υπηρεσίας και την εσωτερική του οργάνωση και τις ενέργειες που μέχρι τότε έχουν πραγματοποιηθεί από τους ανθρώπους του μάρκετινγκ.

Όταν πρόκειται να προβληθεί μία νέα υπηρεσία, ο ρόλος του επικοινωνιακού μηνύματος θα είναι να τονίσει την ύπαρξη της νέας υπηρεσίας, να κάνει την υπηρεσία αναγνωρίσιμη, να εκπαιδεύσει τους πιθανούς χρήστες αλλά και να τους πείσει να τη δοκιμάσουν. Όταν όμως η υπηρεσία είναι ήδη καθιερωμένη, ο ρόλος του μηνύματος θα είναι η αύξηση της αναγνωρισιμότητας, η συνεχής υπενθύμιση της ύπαρξής της, κυρίως, στο κοινό που δεν τη χρησιμοποιούσε μέχρι τότε. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για την παρουσίαση του επικοινωνιακού μηνύματος. Το μήνυμα μπορεί να έχει χαρακτήρα λογικό, συναισθηματικό, φόβου και χιουμοριστικό.

Τα μηνύματα που βασίζονται στη λογική θα πρέπει να είναι μεγάλα και να παρουσιάζουν αρκετές λεπτομέρειες και να αποσκοπούν στο να ενημερώσουν πλήρως και να εκπαιδεύσουν τους πιθανούς χρήστες. Παρουσιάζουν επιχειρήματα και πραγματικά δεδομένα υπέρ της υπηρεσίας που προβάλλουν και προβαίνουν ακόμα και σε συγκρίσεις με ανταγωνιστικές.

Χρησιμοποιώντας μηνύματα συναισθηματικού χαρακτήρα, οι διαφημιστές προσπαθούν να προκαλέσουν διάφορα συναισθήματα στους παραλήπτες και να τους κάνουν να έρθουν πιο κοντά στην υπηρεσία και να την αναζητήσουν. Άλλου τύπου μηνύματα είναι αυτά που βασίζονται στην πρόκληση φόβου.

Σκοπός τους είναι να τονίσουν τους κινδύνους που διατρέχουν οι πελάτες από τη μη χρησιμοποίηση της συγκεκριμένης υπηρεσίας ή από τη χρησιμοποίηση κάποιας ανταγωνιστικής.

Τα μηνύματα που έχουν χιουμοριστικό χαρακτήρα σκοπό έχουν να προσελκύσουν την προσοχή και το ενδιαφέρον του κοινού και αυτό το πετυχαίνουν περισσότερο

⁹ Καπερλιώτης (2010).

αποτελεσματικά από τα «σοβαρά» μηνύματα. Επίσης φτιάχνουν τη διάθεση και κάνουν τους παραλήπτες περισσότερο δεκτικούς απέναντι στο μήνυμα.

Αφού γίνει η επιλογή της μορφής του μηνύματος και ολοκληρωθεί η διαδικασία σχεδιασμού του, ο παροχέας της υπηρεσίας καλείται να επιλέξει κανάλια μετάδοσης του μηνύματος. Η επιλογή γίνεται βάσει κριτηρίων.

Μερικά είναι τα εξής:

διαθεσιμότητα κεφαλαίων για την ανταπόκριση στο κόστος του κάθε μέσου, βαθμός εστίασης του κάθε μέσου στο κοινό που ενδιαφέρει την επιχείρηση, βαθμός κάλυψης, έκθεση και συχνότητα του μηνύματος ανάλογα με το μέσο και επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων.

6.3 SWOT ANALYSIS ZARA



<h2>Strengths</h2> <ul style="list-style-type: none">Global outreachStrategic locationsSeamless distribution strategyMinimalistic store imageFast-changing collections	<h2>Weaknesses</h2> <ul style="list-style-type: none">Brand image closely tagged to competitorsLimited stocksLack of Marketing Communications
<h2>Opportunities</h2> <ul style="list-style-type: none">Demand for high-fashion at affordable pricesGrowing Asian market, especially China	<h2>Threats</h2> <ul style="list-style-type: none">Fierce competitionLawsuits related to sweatshopsPossible imitation of goodsDilution of brand equity

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Η παγκόσμια εμβέλεια
Η στρατηγική του θέση
Η απρόσκοπτη στρατηγική διανομής
Η μινιμαλιστική εικόνα κατάστημα
Οι ταχέως μεταβαλλόμενες συλλογές

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Η εικόνα της μάρκας στενά με ετικέτα σε ανταγωνιστές
Τα περιορισμένα αποθέματα
Η έλλειψη του μάρκετινγκ
Οι επικοινωνίες

<p><u>ΕΥΑΚΙΡΙΕΣ</u> Η ζήτηση για υψηλής μόδας σε προσιτές τιμές Αναπτυσσόμενη ασιατική αγορά, ιδιαίτερα την Κίνα</p>	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u> Σκληρός διαγωνισμός Αγωγές σχετικά με την εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού Δυνατή απομίμηση προϊόντων Αραίωση των ίδιων κεφαλαίων μάρκα</p>
--	--

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάστηκαν αρκετά θεωρητικά στοιχεία για το μάρκετινγκ, το εσωτερικό μάρκετινγκ και το πλάνο μάρκετινγκ. Διαπιστώθηκε η χρησιμότητα τους στην οργάνωση, προβολή, επέκταση, ανάπτυξη και την παροχή υπηρεσιών, σε μια επιχείρηση όπως η ZARA A.E.

Επίσης, παρουσιάστηκαν αρκετά στοιχεία για την εταιρεία ZARA A.E. , τα οποία βοήθησαν στην περαιτέρω γνωριμία με αυτήν.

Τα στοιχεία αυτά, αφορούσαν το γενικότερο ιστορικό της, το πλάνο μάρκετινγκ και το εσωτερικό μάρκετινγκ το οποίο εφαρμόζει για την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, αλλά και την βελτίωση του προσωπικού της.

Τέλος, έγιναν προτάσεις η εφαρμογή των οποίων μπορεί να συμβάλλει στην ακόμα καλύτερη οργάνωση, προβολή και πρόοδο της εταιρείας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάστηκε, εν συντομία το μάρκετινγκ (ο ορισμός και το μείγμα). Γνωρίσαμε την εταιρεία ZARA A.E. (το ιστορικό, τα καταστήματα και τη δομή της) έχοντας ως κύριο μέλημά της τη φροντίδα και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Επιπλέον, μάθαμε περισσότερα για τα προϊόντα της εταιρείας ZARA A.E. , τα υλικά που χρησιμοποιούν και τα υλικά που αποφεύγουν. Ακόμη, αναλύθηκε η έννοια του ERP και πως αυτό λειτουργεί στην εταιρεία ZARA A.E. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτέλεσε βασικό στοιχείο στη λειτουργία μιας επιχείρησης διότι αποβλέπει στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.

Το σχέδιο marketing είναι μια εσωτερική έκθεση μιας επιχείρησης που καλύπτει όλες τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ανάλογα με τα προϊόντα που διαθέτει, τη θέση της στη αγορά και τις συνθήκες που επικρατούν γύρω της. Τέλος, με την εφαρμογή του marketing plan επιτυγχάνεται η αποφυγή της οικονομικής χρεοκοπίας, η καλύτερευση της εσωτερικής επικοινωνίας, η δημιουργία κινήτρων και ο σχεδιασμός μέτρων για την επίδραση του πλάνου.

Η Zara σήμερα απολαμβάνει την ανταγωνιστική υπεροχή σε γρήγορη μόδα. Έχει γίνει ο ιδρυτής της, ο πλουσιότερος άνθρωπος στην Ισπανία. Μέχρι στιγμής, οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από Zara παρέχουν μια σταθερή βάση για την οργάνωση. Η αλλαγή ή εισαγωγή στις στρατηγικές είναι μια δύσκολη διαδικασία για τη διεξαγωγή, αλλά και να υπερέχουν στην επιχείρησή και να αντιμετωπίσουν την τρέχουσα επέκταση των αγορών Zara πρέπει να εισαχθούν ορισμένοι νέοι στόχοι και στρατηγικές. Δεν υπάρχει ενιαία στρατηγική που μπορεί να εξυπηρετήσει το σκοπό. Όπως και πριν, η Zara πρέπει να αποφασίσει ένα υλοποιήσιμο συνδυασμό για το μέλλον. Συνιστάται ότι, για να μην εφαρμόσει όλες τις αποφάσεις σε ένα μόνο βήμα, αντί να ενεργεί και να περιμένουν για την απάντηση και στη συνέχεια να αποφασίσει για τις περαιτέρω ενέργειες που πρέπει να ληφθούν. Λεπτομερής αξιολόγηση των σεναρίων πρέπει να γίνει πριν από την οριστικοποίηση οποιαδήποτε απόφαση, διότι στην αγορά της μόδας αλλάζει συχνά ότι οι προσεγγιστικές εκτιμήσεις μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Καπερλιώτης Η., Μάρκετινγκ Υπηρεσιών (2010)
2. Μπαζιώνης Ν., Μάρκετινγκ Ι (2010)
3. Petrof J., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η ελληνική προσέγγιση (2002)

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. dianajoinis.files.wordpress.com/2009/09/final-term-paper-hm-vs-zara-marketing-strategies.pdf
2. www.oeconomicae.com/documents/Author/Strategic%20Marketing%20Plan,%20Zara,%20Arteixo,%20Spain.pdf
3. [www.academia.edu/5492552/The Strategic Management Analysis of ZARA Relative to the Case in Developing Countries](http://www.academia.edu/5492552/The_Strategic_Management_Analysis_of_ZARA_Relative_to_the_Case_in_Developing_Countries)
4. internetmarketingkao.wordpress.com/2012/10/18/zara-marketing-strategy/
5. www.inditex.com/home