

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΤΜ. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: Δ. Σταυρουλάκης

ΘΕΜΑ:

**«ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ MEDIA
MARKT ΚΑΙ ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ
2011, 2012,2013, 2014»**

ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ

VS



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ :

ΖΙΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ (Α.Μ: 14092)

ΠΟΥΛΙΤΣΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ (Α.Μ: 14042)

ΑΙΓΑΛΕΩ 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή θα εξετάσουμε τις δύο μεγαλύτερες εταιρείες από άποψη μεριδίου αγοράς στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας θα σας παρουσιάσουμε τον ορισμό του λιανικού εμπορίου, το λιανικό εμπόριο στην Ελλάδα και τον ανταγωνισμό σε αυτόν, ενώ στο δεύτερο μέρος θα γίνει αναφορά στον κλάδο εμπορίας ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, καθώς και στην επιρροή των τιμών.

Στο τρίτο μέρος της πτυχιακής εργασίας θα αναφέρουμε βασικά στοιχεία όπως η ιστορία των εταιρειών, οι φάσεις ανά έτος των εταιρειών, το ανθρώπινο δυναμικό, το μάρκετινγκ και άλλα βασικά στοιχεία. Στο τέταρτο κομμάτι της συγκεκριμένης εργασίας θα κάνουμε μια εκτενέστερη αναφορά στον τρόπο προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην σημαντικότητα του συγκεκριμένου τμήματος για την κάθε εταιρεία ξεχωριστά.

Εν συνεχεία, θα παρατεθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση των δυο εταιρειών που εξετάζουμε στηριζόμενη σε αριθμοδείκτες όπως των Ιδίων Κεφαλαίων, του Μεικτού Κέρδους, της Ταμειακής Ρευστότητας κ.ά

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο ,θα αναλύσουμε το περιβάλλον στο οποίο κινούνται οι εταιρείες με τη βοήθεια των αναλύσεων SWOT και τις 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού σύμφωνα με τον M.Porter και την αλυσίδα αξιών.

Ακόμα θα παρουσιάσουμε τον ανταγωνισμό μεταξύ των δύο αυτών μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου και θα αναφέρουμε τη στρατηγική των εταιρειών λόγω της κρίσης.

Τέλος, θα κλείσουμε την πτυχιακή με τα σημαντικότερα ευρήματα από τη συγγραφή της παρούσας εργασίας και θα κάνουμε μερικές προτάσεις για τις εταιρείες.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	5
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	10
1.1 Ορισμός Λιανικού Εμπορίου.....	10
1.2 Λιανικό Εμπόριο στην Ελλάδα.....	12
1.3 Ανταγωνισμός στο Λιανικό Εμπόριο.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο Κλάδος Εμπορίας Ηλεκτρικών & Ηλεκτρονικών Ειδών.....	13
2.1 Εμπόριο Ηλεκτρικών & Ηλεκτρονικών Ειδών.....	13
2.2 Κατανάλωση Ηλεκτρικών & Ηλεκτρονικών Ειδών στην Ελλάδα.....	14
2.3 Καταστήματα Λιανικής Πώλησης Ηλεκτρικών & Ηλεκτρονικών Ειδών.....	17
2.4 Διαμόρφωση Ανταγωνιστικών Τιμών στα Προϊόντα.....	19
2.5 Η Διαμόρφωση της Αγοράς και οι Επιπτώσεις από την Κρίση.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	20
3.1 Εταιρεία Media – Saturn A.E.....	21
3.1.1 Η Ιστορία του Ομίλου Media – Saturn A.E.....	21
3.1.2 Η Media Markt στο εξωτερικό - η Επέκταση ξεπερνάει τα σύνορα.....	22
3.1.3 Οι Δραστηριότητες της Εταιρείας Media – Saturn.....	23
3.1.3.1 Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	24
3.2 Εταιρεία Κωτσόβολος.....	27
3.2.1 Η Ιστορία του Ομίλου Κωτσόβολος.....	27
3.2.2 Οι Δραστηριότητες της Εταιρείας Κωτσόβολος.....	32
3.2.2.1 Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	33
3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	35
3.3.1 Εταιρική Κουλτούρα.....	35
3.3.1.1 Εταιρική Κουλτούρα Media Markt.....	37
3.3.1.2 Εταιρική Κουλτούρα Κωτσόβολος.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	42
4.1 Εισαγωγή για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	42
4.2 Προσέλκυση Προσωπικού.....	43
4.2.1 Προσέλκυση Προσωπικού στην Media Markt.....	43
4.2.2 Προσέλκυση Προσωπικού στην Κωτσόβολος.....	45
4.3. Η επιλογή Προσωπικού.....	48
4.3.1 Η επιλογή Προσωπικού στην MediaMarkt.....	48
4.3.2 Η επιλογή Προσωπικού στην Κωτσόβολος.....	49
4.4 Η εκπαίδευση Προσωπικού.....	50
4.4.1 Η εκπαίδευση Προσωπικού στην Media Markt.....	51
4.4.2 Η εκπαίδευση Προσωπικού στην Κωτσόβολος	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	55
5.1 Αξιολόγηση Επίδοσης.....	55
5.2 Αριθμοδείκτες.....	56
5.2.1 Δείκτες Ρευστότητας.....	56
5.2.1.1 Δείκτης Γενικής Ρευστότητας.....	56
5.2.1.2 Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας.....	57
5.2.1.3 Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας.....	58
5.2.2 Δείκτες Αποδοτικότητα.....	59
5.2.2.1 Δείκτης Μικτού Κέρδους.....	59
5.2.2.2 Δείκτης Καθαρού Κέρδους.....	60
5.2.2.3 Δείκτης Αποδοτικότητας Ίδιων Κεφαλαίων.....	61
5.2.2.4 Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού	62
5.2.3 Δείκτες Δομής & Βιωσιμότητας.....	63
5.2.3.1 Δείκτης Σχέσεων Κεφαλαίων.....	63
5.2.3.2 Δείκτης Κυκλοφορούντος Ενεργητικού Προς Υποχρεώσεις.....	64
5.2.4 Δείκτες Δραστηριότητας.....	66
5.2.4.1 Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης των Απαιτήσεων.....	66
5.2.4.2 Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων.....	67
5.2.4.3 Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού.....	68
5.3 Σύγκριση Εταιρειών.....	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	69
6.1 Στρατηγική των επιχειρήσεων.....	69
6.2 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός	71
6.2.1 Εξωτερικό Περιβάλλον.....	71
6.2.1.1 Εξωτερικό περιβάλλον της Media – Markt.....	71
6.2.1.2 Εξωτερικό περιβάλλον της Κωτσόβολος.....	72
6.2.2 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	74
6.3 Επωνυμία και Φήμη των επιχειρήσεων.....	76
6.4 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος.....	77
6.4.1 Πολιτικό –Νομικό Περιβάλλον.....	78
6.4.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	81
6.4.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον.....	82
6.4.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	83
6.5 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος.....	83
6.5.1 Ανάλυση PORTER.....	83
6.5.1.1 Ανάλυση κατά Porter για την Media- Saturn A.E.....	85
6.5.1.2 Ανάλυση κατά Porter για την Κωτσόβολος.....	90
6.6 Ανάλυση SWOT.....	92
6.6.1 Ανάλυση SWOT Για τη Media – Saturn A.E.....	93
6.6.2 Ανάλυση SWOT Για την Κωτσόβολος.....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	110

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δείκτης Γενικής Ρευστότητας.....	57
Πίνακας 2: Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας.....	58
Πίνακας 3: Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας.....	59
Πίνακας 4: Δείκτης Μικτού Κέρδους.....	60
Πίνακας 5: Δείκτης Καθαρού Κέρδους	61
Πίνακας 6: Δείκτης Απόδ. Ιδ. Κεφαλαίων.....	61
Πίνακας 7: Δείκτης Απόδ. Ενεργητικού.....	62
Πίνακας 8: Δείκτης Σχέσεων Κεφαλαίων.....	64

Πίνακας 9:	Δείκτης Κυκλ. Ενεργ. Προς Υποχρεώσεων.....	65
Πίνακας 10:	Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων.....	66
Πίνακας 11:	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων.....	67
Πίνακας 12:	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού.....	68
Πίνακας 13:	Ανάλυση κατά SWOT για την Media - Markt.....	99
Πίνακας 14:	Ανάλυση κατά SWOT για την Κωτσόβολος.....	104

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 1:	Μερίδιο Αγοράς 2010.....	18
Σχεδιάγραμμα 2:	Μερίδιο Αγοράς 2012.....	18
Σχεδιάγραμμα 3:	Μερίδιο Αγοράς 2014.....	18
Σχεδιάγραμμα 4:	Οργανόγραμμα της Media – Markt.....	38
Σχεδιάγραμμα 5:	Οργανόγραμμα της Κωτσόβολος.....	40
Σχεδιάγραμμα 6:	Δείκτης Γενικής Ρευστότητας.....	57
Σχεδιάγραμμα 7:	Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας.....	58
Σχεδιάγραμμα 8:	Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας.....	59
Σχεδιάγραμμα 9:	Δείκτης Μικτού Κέρδους.....	60
Σχεδιάγραμμα 10:	Δείκτης Καθαρού Κέρδους.....	61
Σχεδιάγραμμα 11:	Δείκτης Αποδ. Ιδ. Κεφαλαίων.....	62
Σχεδιάγραμμα 12:	Δείκτης Απόδ. Ενεργητικού.....	63
Σχεδιάγραμμα 13:	Δείκτης Σχέσεων Κεφαλαίων Αυτονομίας.....	64
Σχεδιάγραμμα 14:	Δείκτης Κυκλ. Ενεργ. προς Υποχρεώσεις.....	65
Σχεδιάγραμμα 15:	Δείκτης Ταχύτητα Είσπραξης Απαιτήσεων.....	66
Σχεδιάγραμμα 16:	Δείκτης Κυκλ. Ταχ. Αποθεμάτων.....	67
Σχεδιάγραμμα 17:	Δείκτης Κυκλ. Ταχ. Ενεργητικού.....	68
Σχεδιάγραμμα 18:	Μόρφωση Προσωπικού Media – Markt.....	74
Σχεδιάγραμμα 19:	Μόρφωση Προσωπικού Κωτσόβολος.....	75
Σχεδιάγραμμα 20:	Απασχολούμενοι Media- Markt.....	75
Σχεδιάγραμμα 21:	Απασχολούμενοι Κωτσόβολος.....	75
Σχεδιάγραμμα 22:	Σχήμα Porter.....	85

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η εταιρεία Media Markt -Saturn A.E και η εταιρεία Κωτσόβολος(DIXONS RETAILS)A.E. Θα αναφερθούμε τόσο σε γενικά χαρακτηριστικά στοιχεία όπως η ιστορία των εταιρειών, το ανθρώπινο δυναμικό τους ,κ.ά, όμως θα γίνει και μελέτη αναφορικά με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες (μέσω της SWOT ANALYSIS) του ανταγωνισμού στον κλάδο με τη βοήθεια των πέντε δυνάμεων του Porter και η ανάλυση θα ολοκληρωθεί με την αλυσίδα αξιών.

Η εργασία χωρίζεται σε έξι κεφάλαια, στο τρίτο κεφάλαιο θα δούμε γενικά στοιχεία για κάθε εταιρεία. Θα ξεκινήσουμε με την ιστορία του κλάδου των εταιρειών και τις σημαντικότερες φάσεις τους ανά έτος, στη συνέχεια θα συγκρίνουμε και θα σχολιάσουμε τα οργανογράμματα των δύο ανταγωνιστριών εταιρειών. Επίσης θα παρουσιάσουμε το Διοικητικό Συμβούλιο των εταιρειών και το ανθρώπινο δυναμικό τους, που αποτελούν το σημαντικότερο <<όπλο>> για τις εταιρείες.

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τη λειτουργία του μάρκετινγκ, θα αναφερθούμε σε κάποιες διαφημίσεις που έχουν γίνει κομμάτι της καθημερινής μας ομιλίας και θα αναφερθούμε επίσης σε μερικές σπουδαίες χορηγίες και προγράμματα που έλαβαν μέρος οι εταιρείες επιπλέον θα μελετήσουμε τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές τους, αλλά και με την κοινωνία μέσα από τις διάφορες πιστοποιήσεις που έχουν λάβει. Θα κλείσουμε το πρώτο κεφάλαιο με τη διαγραμματική παρουσίαση των κερδών των εταιρειών για 4 συνεχή έτη. Στο έκτο κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση και ο σχολιασμός των τριών μελετών που θέλουμε να παρουσιάσουμε και εννοούμε την ανάλυση SWOT,τον ανταγωνισμό των 5 δυνάμεων σύμφωνα με τον PORTER αλλά και την αλυσίδα αξιών του ιδίου.

Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τον ανταγωνισμό που έχει η Media Markt με την Κωτσόβολος, όπου η καθεμιά αποτελεί την μεγαλύτερη ανταγωνίστρια εταιρεία για την άλλη και εν συνεχεία θα δώσουμε το υπόβαθρο για το στρατηγικό σχεδιασμό των εταιρειών εν μέσω της κρίσης που βιώνει η χώρα μας.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρουμε τα σημαντικότερα ευρήματα μας και θα κάνουμε τις προτάσεις μας για το μέλλον των εταιρειών.

Η σαρωτική ανάπτυξη του λιανικού εμπορίου, και συγκεκριμένα ο κλάδος των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών σε συνδυασμό με την προσφορά νέων υπηρεσιών και τιμών αποτέλεσε καταλυτικό ρόλο για τους οποίους έγινε η επιλογή για το παρών θέμα της πτυχιακής εργασίας.

Εκτός αυτού οι νέοι τρόποι προσέλκυσης προσωπικού, οι νέοι τρόποι προώθησης προϊόντων, τα πολλά μέσα και πακέτα που χρησιμοποιούν για την εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και η κοινωνική ευαισθησία των εταιρειών μέσω διαφόρων κοινωνικών προγραμμάτων όπως αυτό της αλληλεγγύης στην οικογένεια ήταν ακόμα μερικοί λόγοι για τους οποίους επιλέξαμε το θέμα αυτό και τις συγκεκριμένες εταιρείες λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών.

Επιπλέον, ο μεγάλος ανταγωνισμός με τις παρόμοιες προσφορές και παραχωρήσεις ανά εταιρεία, μας έκανε να δουλέψουμε πάνω στον κλάδο αυτό και να δούμε από άλλη οπτική γωνία τον ανταγωνισμό στο χώρο. Παρολαυτά ,κατά την εύρεση πληροφοριών υπήρξαν μερικές δυσκολίες διότι δεν κατέσκει δυνατή η ανεύρεση οικονομικών πληροφοριών (ισολογισμούς και ταμειακή ροή) για την τρίτη εταιρεία του κλάδου (βάση θέση αγοράς), την Ηλεκτρονική για τα έτη που δουλέψαμε (2011-2014).

Από τα σημαντικότερα ευρήματα και συμπεράσματα της πτυχιακής είναι η ηγετική θέση που έχουν οι εταιρείες στον κλάδο τους, με μικρή απόκλιση η μια από την άλλη. Επίσης, το <<πάντρεμα>> του Κωτσόβολου με τα Carrefour-Μαρινόπουλος, φέρνει πιο <<κοντά>> την προαναφερθείσα εταιρεία με τους ενδιαφερόμενους πελάτες, μέσω της δυνατότητας παροχής ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών στα μεγάλα καταστήματα (shop in shop) του Carrefour-Μαρινόπουλου,ο οποίος αποτελεί ισχυρό σύμμαχο διότι έχει στη διάθεσή του τα περισσότερα καταστήματα του είδους του στη χώρα μας.

Εκτός των άλλων βλέπουμε πως υπάρχει σε ένα μεγάλο βαθμό επιρροή από τη Γερμανική εταιρεία "Metro Group" όσο αφορά στην Media Markt-Saturn και από την Αγγλική εταιρεία "Dixons Retails" όσο αφορά στον

Κωτσόβολο και στο Διοικητικό Συμβούλιο αυτών, δεδομένου πως υπάρχουν μέλη τα οποία προέρχονται από την Γερμανική και Αγγλική εταιρεία έκαστος. Επιπλέον παρατηρούμε πως οι εταιρείες προσπαθούν να δώσουν ίσες ευκαιρίες προς όλους τους εργαζομένους τους χωρίς να κάνουν διακρίσεις στο φύλλο, την εθνικότητα, τα άτομα με ειδικές ανάγκες κ.λ.π. Στις εταιρείες αυτές, δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην εκπαίδευση ,ανάπτυξη και τους κανόνες υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας για τους ανθρώπους τους.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε το έργο των τμημάτων μάρκετινγκ, που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο με τον οποίο επιδιώκουν να προωθήσουν αποτελεσματικά μια νέα υπηρεσία ή προϊόν. Πράγμα που πετυχαίνει μέσα από πρωτοποριακές και πρωτότυπες διαφημίσεις που εισέρχονται στην καθημερινή μας ζωή και επικοινωνία.

Ακόμη ένα σημαντικό εύρημα είναι το γεγονός πως για να συνεργαστεί η κάθε εταιρεία με έναν νέο προμηθευτή, εκείνος θα πρέπει να υιοθετήσει τους κανόνες και θεσμούς που έχει φτιάξει η κάθε εταιρεία και να ανταποκριθεί σε αυτούς για μια επιτυχημένη συνεργασία.

Αναφορικά με τα συμπεράσματά μας, θα δούμε στο έκτο κεφάλαιο και μέσω της ανάλυσης του Porter πως οι εταιρείες έχουν βάλει μαζί με τις υπόλοιπες του κλάδου, εμπόδια εισόδου για κάθε νέα εταιρεία που θα προσπαθήσει να εισέλθει στον κλάδο. Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής που έχει η Κωτσόβολος μέσω της Carrefour-Μαρινόπουλος αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου.

Εκτός αυτού θα δούμε πως οι εταιρείες του κλάδου του λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών δέχονται σημαντική απειλή από υποκατάστατα προϊόντα αλλά και από τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών του κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

1.1 Ορισμός Λιανικού Εμπορίου

Το λιανικό εμπόριο αφορά στην πώληση προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές για προσωπική, μη επιχειρηματική χρήση. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με αυτήν τη διαδικασία καλούνται οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου πραγματοποιούν πωλήσεις όχι μόνο μέσω καταστημάτων, αλλά μέσω καταλόγων, ταχυδρομικών παραγγελιών και διαδικτύου.

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου μεσολαβούν μεταξύ των προμηθευτών τους και των τελικών καταναλωτών. Οι προμηθευτές της επιχείρησης λιανικού εμπορίου μπορεί να είναι παραγωγοί των προϊόντων ή και ενδιάμεσοι διανομείς των προϊόντων, όπως χονδρέμποροι και εισαγωγείς. Αυτό εξαρτάται από τη δομή του δικτύου διανομής του κάθε προϊόντος που διατίθεται από την επιχείρηση λιανικού εμπορίου. Το λιανικό εμπόριο διευκολύνει τις συναλλαγές, αποτελώντας τον τελικό συνδετικό κρίκο μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης. Ο ρόλος του δεν εξαντλείται στην απλή μεταβίβαση προϊόντων στο τελικό στάδιο διανομής, αλλά επεκτείνεται και στην εκτέλεση σημαντικών λειτουργιών, όπως είναι η δημιουργία συλλογής εμπορευμάτων που απλουστεύει και διευκολύνει τον εφοδιασμό των καταναλωτών και η παροχή διαφόρων εξυπηρετήσεων στους πελάτες. Η ειδικότερη διανεμητική λειτουργία του λιανικού εμπορίου είναι η διάθεση διαφόρων εμπορευμάτων σε ένα ενιαίο σημείο πώλησης, η οποία απλουστεύει και καθιστά αποτελεσματική τη διαδικασία της ανταλλαγής. Το λιανικό εμπόριο ουσιαστικά εξομαλύνει τις κρίσιμες διαφορές χώρου, χρόνου και όρων συναλλαγής που υπάρχουν μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο αγγλικός όρος “retailer” (λιανοπωλητής) προέρχεται από τη λέξη “tailor” (ράπτης) και αντανakλά μια κύρια λειτουργία του λιανικού εμπορίου, δηλαδή τη διάσπαση των μεγάλων ποσοτήτων της παραγωγής σε μικρότερες ποσότητες κατάλληλες για ατομική κατανάλωση. (1)

Η θέση του λιανικού εμπορίου στο δίκτυο διανομής και συγκεκριμένα, η άμεση επαφή του με τον τελικό καταναλωτή, το καθιστά εξαιρετικά σημαντικό στάδιο της διανεμητικής διαδικασίας. Οι σύγχρονες

(1) <http://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/retail-trade>

τεχνολογικές εξελίξεις και η συλλογή δεδομένων σχετικών με τον καταναλωτή μεταφέρουν το πλεονέκτημα της πληροφορίας στο λιανικό εμπόριο και αποτελούν, μεταξύ άλλων, σημαντικό παράγοντα ενίσχυσής του.

Οι πληροφορίες που διαθέτει το λιανικό εμπόριο επιτρέπουν την άμεση σύνδεση στρατηγικής και διαχείρισης με την πραγματική καταναλωτική συμπεριφορά.

ΟΙ 5 ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Κανόνας 1: Πηγαίνετε Εκεί που Υπάρχει Ελεύθερο Κομμάτι Αγοράς

Κανόνας 2: Μείωση χάσματος Αναγκών και Προσφοράς

Κανόνας 3: Μείωση στα αρνητικά κόστη.

Κανόνας 4: Ομαδοποίηση Καταστημάτων

Κανόνας 5: Αναδιοργάνωση των βασικών Διαδικασιών

« Το Λιανικό Εμπόριο είναι καταπληκτικό. Είναι άμεσο, γεμάτο προκλήσεις, ριψοκίνδυνο και πολύ ανταγωνιστικό. Η διαχείριση ενός καταστήματος μπορεί να κυριεύσει κάποιον κυριολεκτικά. Παρά το γεγονός ότι το Λιανικό Εμπόριο θεωρείται ο σωτήρας της παγκόσμιας οικονομίας, είναι μέχρι στιγμής μια από τις λιγότερες γνωστές επιχειρησιακές πρακτικές»⁽²⁾

(2) Ρίτσαρντ Χάμοντ (2004), Το λιανικό εμπόριο, Εισαγωγή



1.2 Λιανικό Εμπόριο στην Ελλάδα

Το λιανικό εμπόριο στην Ελλάδα⁽³⁾ μέχρι πρόσφατα αποτελούσε χαρακτηριστική περίπτωση χώρας της ν. Ευρώπης, με την κυριαρχία πολυάριθμων οικογενειακών επιχειρήσεων με μικρό αριθμό απασχολούμενων και μικρή κερδοφορία. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 το τοπίο του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα άρχισε να αλλάζει όψη χάρη στην είσοδο στην αγορά ξένων επιχειρήσεων, την εισαγωγή νέων τύπων καταστημάτων λιανικού εμπορίου, τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και την τάση για αύξηση της συγκέντρωσης του λιανικού Εμπορίου. Η εξέλιξη του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα την μεταπολεμική περίοδο διακρίνεται σε 2 υπό περιόδους :

A. Από τέλη δεκαετίας του 1980 μέχρι και το 1990

B. Από αρχές 90 μέχρι και σήμερα.

1.3 Ανταγωνισμός στο Λιανικό Εμπόριο

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου λαμβάνει 2 κύριες μορφές:

Η πρώτη μορφή είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ίδιου τύπου ή ο ενδοκλαδικός ανταγωνισμός. Πρόκειται για ανταγωνισμό μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων που πωλούν παρόμοιες συλλογές προϊόντων. Πχ. Τα εξειδικευμένα καταστήματα ηλεκτρικών ειδών μια πόλεως ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την ζήτηση ηλεκτρικών συσκευών της αγοράς. Η δεύτερη μορφή λιανεμπορικού ανταγωνισμού είναι μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού τύπου ή διακλαδικός ανταγωνισμός.

(3)<http://www.openarchives.gr/search/%CE%9B%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%B5%CE%BC%CF%80%CF%8C%CF%81%CE%B9%CE%BF>

Πρόκειται για ανταγωνισμό μεταξύ ετερογενών επιχειρήσεων για τις πωλήσεις μερικών κοινών γραμμών προϊόντων. Πχ . ηλεκτρικές συσκευές πωλούνται από εξειδικευμένα καταστήματα , πολύ καταστήματα και μεγάλα σούπερ μάρκετ. Επομένως επιχειρήσεις διαφορετικού τύπου ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την ζήτηση του ίδιου προϊόντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ

2.1 Εμπόριο Ηλεκτρονικών και Ηλεκτρικών Ειδών

Η εταιρία Media Markt και Κωτσόβολος οι οποίες θα αναλύσουμε, δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών ειδών είτε μέσω της αλυσίδας των καταστημάτων που διατηρούν και στην χώρα μας είτε μέσω του νεοσύστατου για την Media Markt , e-commerce, του ηλεκτρονικού, δηλαδή, εμπορίου. Ο κλάδος αυτός δραστηριοποιείται και εμπορεύεται τις εξής κατηγορίες προϊόντων:

- ☒ Μαύρες συσκευές: τηλεοράσεις, home cinema, DVD και Blue Ray, συσκευές εικόνας και ήχου
- ☒ Λευκές συσκευές: ψυγεία, πλυντήρια ρούχων, κουζίνες, πλυντήρια πιάτων, φούρνοι μικροκυμάτων και στεγνωτήρια
- ☒ Μικροσυσκευές- Οικιακό εξοπλισμό- Είδη προσωπικής φροντίδας: σεσουάρ, σίδερα ατμού, ηλεκτρικές σκούπες, καφετιέρες, πολυκόφτες, ξυριστικές μηχανές, ζυγαριές κ.ά
- ☒ Ψύξη- Θέρμανση: Κλιματιστικά και ανεμιστήρες.
- ☒ Τηλεφωνία: σταθερά και κινητά
- ☒ Υπολογιστές: Tablet, laptop, Η/Υ, πολυμηχανήματα, εκτυπωτές, πληκτρολόγια, ποντίκια, παιχνιδιομηχανές κ.ά

Στις μέρες μας ο τρόπος διεξαγωγής των συναλλαγών έχει αλλάξει και ένας νέος τρόπος πραγματοποίησης συναλλαγών είναι το Ηλεκτρονικό Εμπόριο το οποίο έχει αναπτυχθεί με γρήγορους ρυθμούς στο εξωτερικό ενώ και στην Ελλάδα σημειώνει σημαντικά βήματα ανάπτυξης με πιο αργούς όμως ρυθμούς. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν είναι άλλο από εμπορικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται με ηλεκτρονικά μέσα και βασίζεται

στην ηλεκτρονική μετάδοση δεδομένων. Πρόκειται για κάθε είδος εμπορικής συναλλαγής μεταξύ προσώπων που πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα.

2.2 Κατανάλωση Ηλεκτρονικών και Ηλεκτρικών Ειδών στην Ελλάδα

Τα ηλεκτρονικά και ηλεκτρικά είδη είναι από τους κλάδους που έχουν επηρεαστεί περισσότερο από την οικονομική κρίση, καθώς είναι προφανές πως δεν αποτελούν είδος πρώτης ανάγκης για τους Έλληνες καταναλωτές. Σύμφωνα με άρθρο της «ΗτΣ», την περίοδο 2000-2008 τα ελληνικά νοικοκυριά άλλαξαν τα ψυγεία, τις τηλεοράσεις και γενικότερα τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό τους και είναι προφανές ότι τώρα θεωρούν ότι η επόμενη αλλαγή μπορεί να περιμένει μέχρι -τουλάχιστον- να αντιστραφεί το αρνητικό κλίμα που υπάρχει στην ψυχολογία των εγχώριων καταναλωτών.

Η τεράστια πτώση που υπάρχει έχει ως αποτέλεσμα ο κλάδος να βρίσκεται πλέον σε μία περίοδο σημαντικών αλλαγών, με τις περισσότερες αλυσίδες να προσπαθούν να περιορίσουν τις απώλειες που έχουν. «Πάμε από τρίμηνο σε τρίμηνο», σημειώνει, στην «ΗτΣ», ο Γιάννης Στρούτσος, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Ηλεκτρονικής, μία φράση που βγαίνει από τα χείλη πολλών υψηλόβαθμων στελεχών των αλυσίδων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Η εταιρία φράση που ακούγεται πολύ συχνά είναι η συγκράτηση των ζημιών. «Κύριος στόχος μας για φέτος είναι να έχουμε όσο το δυνατόν χαμηλότερες ζημιές» (4), τονίζει ο Δημήτρης Κατραβάς, διευθύνων σύμβουλος της Media-Saturn Administration που διαχειρίζεται την αλυσίδα Media Markt, στόχο που έχουν σχεδόν όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη αγορά. Άλλωστε, με ελάχιστες εξαιρέσεις, όπως είναι η Πλαίσιο

(4)<http://epixeireite.duth.gr/?q=node/797#.VvfNN-KLTIU> ¶5

Computers, οι αλυσίδες έκλεισαν με σημαντικές ζημίες το 2011. Ένα άλλο σημείο-κλειδί είναι η διατήρηση όσο το δυνατόν καλύτερης ρευστότητας. «Για εμάς είναι πολύ σημαντικό ότι δεν έχει μειωθεί η ρευστότητά μας»⁽⁵⁾, επισημαίνει ο Κώστας Στράτης, εμπορικός διευθυντής της Dixons South-East Europe (Κωτσόβολος).

Κατά την «ΗτΣ», ανάσα δόθηκε στην αγορά το 2008, με τους τελικούς του ευρωπαϊκού πρωταθλήματος ποδοσφαίρου (Euro) και τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Πεκίνου, που είχαν ως αποτέλεσμα μία σημαντική αύξηση στις πωλήσεις των τηλεοράσεων που αποτελούν και μία από τις «βαριές» κατηγορίες της αγοράς ηλεκτρικών.

Το 2012, το Euro βοήθησε μεν να υπάρξει μία αύξηση στις πωλήσεις τηλεοράσεων, αλλά το ποσοστό ήταν σχετικά χαμηλό (+15% σύμφωνα με τις υπάρχουσες εκτιμήσεις) και πολύ κάτω από τις προβλέψεις, ενίσχυση που δόθηκε ήταν τις τελευταίες εβδομάδες με τη διακοπή της μετάδοσης αναλογικού τηλεοπτικού σήματος από τον Υμηττό, όπου υποχρέωνε πολλά νοικοκυριά στην Αττική να αναζητήσουν λύση προκειμένου να βλέπουν τους τηλεοπτικούς σταθμούς μέσω ψηφιακού σήματος. Στο παρελθόν, μία τέτοια αλλαγή θα οδηγούσε τους περισσότερους καταναλωτές στην απόφαση να αλλάξουν τηλεόραση.

Φέτος, προτίμησαν τη λύση του ψηφιακού δέκτη. Το ενδιαφέρον ήταν ότι αρκετές αλυσίδες έκαναν περισσότερο απαισιόδοξες εκτιμήσεις απ' ότι θα περίμενε κανείς με αποτέλεσμα η ζήτηση να ξεπεράσει την προσφορά, να υπάρξουν ουρές σε ορισμένα καταστήματα και πολλά σημεία πώλησης να έχουν ξεμείνει από αποθέματα. Με δεδομένο, όμως, ότι η τιμή πώλησης ενός ψηφιακού δέκτη ήταν μεταξύ 30-40 ευρώ και διετεθήσαν περίπου 400.000 συσκευές, η «ανάσα» των 12-16 εκατ. ευρώ μάλλον δεν μπορεί να χαρακτηριστεί αρκετή για τον κλάδο.

Τα σημαντικότερα στοιχεία που διαμορφώνουν, τα τελευταία χρόνια, την εικόνα του λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών στη χώρα μας, αφορούν τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου (σε επίπεδο τιμών, προσφορών, πιστωτικών διευκολύνσεων).

(5) <http://epixeireite.duth.gr/?q=node/797#.VvfNN-KLTIU> ¶5

Το στοιχείο αυτό ενισχύεται όπως φαίνεται στο «Βήμα» και από τα υψηλά επίπεδα κορεσμού που χαρακτηρίζουν αρκετές κατηγορίες συσκευών, τα οποία επιδρούν αρνητικά στην εξέλιξη της ζήτησης. Σύμφωνα με στοιχεία της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών (2008), καταγράφεται πολύ υψηλό ποσοστό διείσδυσης (98,7%) για την κατηγορία των έγχρωμων τηλεοράσεων. Αντίθετα, χαμηλά ποσοστά διείσδυσης στα ελληνικά νοικοκυριά έχουν οι κατηγορίες των πλυντηρίων πιάτων (37%) και των φούρνων μικροκυμάτων (45%).

Σύμφωνα με την Icar «η αναπτυξιακή δυναμική των μεγάλων αλυσίδων ώθησε τόσο μεμονωμένες επιχειρήσεις όσο και μικρότερες αλυσίδες στην προσχώρηση σε αγοραστικούς ομίλους, ούτως ώστε να διασφαλίσουν την οικονομική τους βιωσιμότητα και να αντεπεξέλθουν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Εντούτοις, αρκετές από τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις σταδιακά είτε οδηγήθηκαν εκτός αγοράς, είτε απορροφήθηκαν από μεγαλύτερες εταιρείες. Η επιθετική πολιτική των επιχειρήσεων του κλάδου, η οποία εκδηλώθηκε και με τη μορφή συγχωνεύσεων και εξαγορών από πλευράς των «στρατηγικών παικτών», συντέλεσε στην περαιτέρω συρρίκνωση του αριθμού των υφισταμένων αλυσίδων και στην αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης των μεριδίων αγοράς.

Η εγχώρια λιανική αγορά ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών ακολούθησε ανοδική πορεία κατά το χρονικό διάστημα 2000-2008 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,8%, ενώ την διετία 2009-2010, επηρεασμένη από το γενικότερο κλίμα ύφεσης, κατέγραψε φθίνουσα πορεία. Το συνολικό μέγεθος της εξεταζόμενης αγοράς μειώθηκε κατά 12,8% το 2010 σε σχέση με το 2009, ενώ η πτώση για την περίοδο 2009/08 ήταν 9,6%. Παράγοντες του κλάδου αναφέρουν ότι, σύμφωνα με τις διαμορφούμενες τάσεις, η αξία της αγοράς το 2011 θα συνεχίσει την πτωτική της πορεία.

Παράλληλα, στο σύνολο της αγοράς (πωλήσεις μέσω αλυσίδων καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών) το 2010 η κατανομή αφορούσε κυρίως ηλεκτρονικές συσκευές (σε ποσοστό 33%) και μεγάλες οικιακές συσκευές (σε ποσοστό 32%), ενώ μικρότερη ήταν η συμμετοχή των μικρών

οικιακών συσκευών (18%), προϊόντων πληροφορικής (12%) και φωτογραφικών ειδών (5%).

2.3 Καταστήματα Λιανικής Πώλησης Ηλεκτρονικών και Ηλεκτρικών Ειδών

Ο αριθμός των καταστημάτων Κωτσόβολος έχει παραμείνει ο ίδιος, αυτό, όμως, δεν έχει συμβεί με όλες τις αλυσίδες. Η Ηλεκτρονική έχει κλείσει 12 καταστήματα, η Media Markt αριθμεί πλέον 10 σημεία σε όλη την Ελλάδα και γενικότερα έχει υπάρξει μία τάση για μεγαλύτερο εξορθολογισμό σε σχέση με το παρελθόν. Την ίδια στιγμή, πολλά μικρού μεγέθους καταστήματα κλείνουν, ενώ θεωρείται εξαιρετικά δύσκολο να επιβιώσουν αλυσίδες όπως η Εικόνα-Ήχος οι οποίες αντιμετωπίζουν σημαντικά οικονομικά προβλήματα.

Αλλαγές στα καταστήματά της κάνει και το σχήμα που έχει προκύψει από τη λειτουργική ενοποίηση των δύο αλυσίδων της Olympia Development (Multirama και Public). Ήδη, δύο καταστήματα Multirama (Αγία Παρασκευή και Αιγάλεω) έχουν μετατραπεί σε Public και αν η πορεία τους είναι αυτή στην οποία στοχεύει η διοίκηση, τότε δεν αποκλείεται να υπάρξουν και άλλες αντίστοιχες κινήσεις, με τις πληροφορίες να κάνουν λόγο για ένα συνολικό αριθμό οκτώ σημείων που θα αλλάξουν όνομα και ύψος.

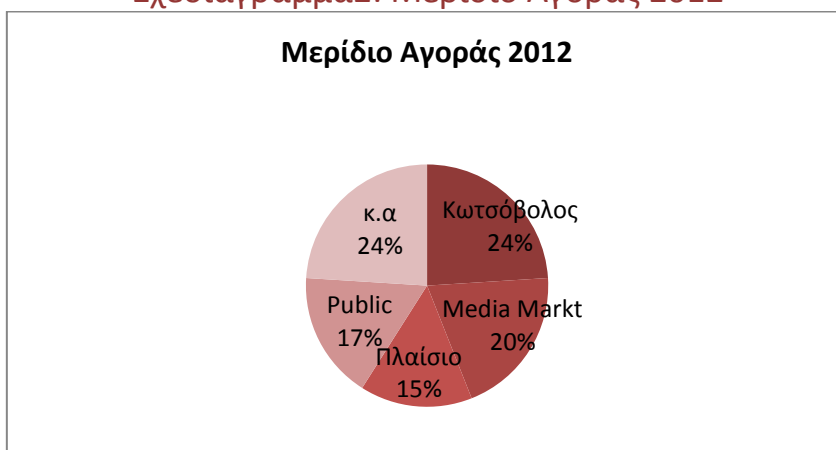
Γενικότερα, θα πρέπει πάντως να επισημανθεί ότι η Ελλάδα εκτιμάται ότι έχει πολύ μεγαλύτερο αριθμό σημείων πώλησης τεχνολογικών καταναλωτικών προϊόντων από αυτόν που δικαιολογεί το μέγεθος της αγοράς, ακόμη και όταν είχε φθάσει στο ζενίθ της το 2008. Επιπλέον, πολλές αλυσίδες στην προσπάθειά τους να καλύψουν συγκεκριμένες περιοχές σε μεγάλα αστικά κέντρα είχαν φθάσει στο σημείο να ανοίγουν καταστήματα σε σημεία που δεν υπήρχε καλή πρόσβαση για τους καταναλωτές, χωρίς χώρους στάθμευσης κ.ά. Αυτά είναι τα καταστήματα τα οποία κλείνουν πρώτα. Φυσικά, οι περικοπές μισθών και δαπανών περιλαμβάνονται στις κινήσεις που έχουν κάνει σχεδόν όλες οι αλυσίδες, καθώς σε πολλά καταστήματα το λειτουργικό κόστος έχει φθάσει να είναι μεγαλύτερο από τα έσοδα που έχει το συγκεκριμένο σημείο πώλησης.

Μερίδια Αγοράς

Σχεδιάγραμμα 1: Μερίδιο Αγοράς 2010



Σχεδιάγραμμα 2: Μερίδιο Αγοράς 2012



Σχεδιάγραμμα 3: Μερίδιο Αγοράς 2014



2.4 Διαμόρφωση Ανταγωνιστικών Τιμών στα Προϊόντα

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν την πτώση των πωλήσεων, οι περισσότερες αλυσίδες προτιμούν να ακολουθήσουν μία περισσότερο επιθετική πολιτική με έμφαση στις μειωμένες τιμές.

Η έναρξη της περιόδου των εκπτώσεων ήταν μία καλή αφορμή προκειμένου να υπάρξει ένα μπαράζ προσφορών απ' όλες τις αλυσίδες, όμως, η πραγματικότητα είναι πως εκπτώσεις γίνονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, χωρίς, όμως, αυτό να σημαίνει ότι οι καταναλωτές «τσιμπάνε». Αυτό, πάντως, που επισημαίνουν πολλά στελέχη είναι πως οι προσφορές και οι εκπτώσεις που γίνονται φθάνουν ακόμη και σε σημείο ένα προϊόν να πωλείται σε τιμές κόστους.

Ο λόγος είναι πως επιδιώκουν από τους καταναλωτές να εισέλθουν μέσα στο κατάστημα και στη συνέχεια να προσπαθήσουν να τους οδηγήσουν προς κατηγορίες προϊόντων με καλύτερα περιθώρια κέρδους, όπως θεωρείται πως είναι, για παράδειγμα, οι «λευκές» συσκευές (ψυγεία, πλυντήρια, κουζίνες κ.λπ). Όμως, μέχρι στιγμής, η στρατηγική αυτή ελάχιστα αποδίδει.

Παράλληλα, γίνεται μία προσπάθεια για διεύρυνση των κατηγοριών των προσφερόμενων προϊόντων. Στα καταστήματα Κωτσόβολος και Media Markt έκαναν την εμφάνιση τους παιδικά παιχνίδια, όπως κούκλες, ενώ το Πλαίσιο έφθασε να πουλά και καφετιέρες. Προϊόντα που δεν συνάδουν με τη γενική εικόνα που πλασάρει κάθε αλυσίδα προς τα έξω. Από την άλλη, είναι ένας τρόπος προσέλκυσης καταναλωτών. Ο στόχος πάντως όλων των μεγάλων αλυσίδων είναι απλώς την παρούσα στιγμή: Αύξηση του μεριδίου αγοράς. Οι χαμηλότερες τιμές έχουν αποδειχθεί σημαντικό όπλο σε αυτή την προσπάθεια και το αποτέλεσμα είναι οι μεγάλοι να κερδίζουν εις βάρος των «μικρών» αλλάζοντας σταδιακά τις ισορροπίες στην αγορά.

2.5 Η Διαμόρφωση της Αγοράς και οι Επιπτώσεις από την Κρίση

Στα μέσα Ιουνίου, σύμφωνα με άρθρο στην «ΗτΣ», ο Σεμπάστιαν Τζέιμς,⁽⁶⁾ διευθύνων σύμβουλος της Dixons, του βρετανικού ομίλου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών που δραστηριοποιείται στη χώρα μας μέσω του Κωτσόβολου, αφού έδωσε μία σπάνια ψήφο εμπιστοσύνης στην Ελλάδα, τονίζοντας ότι δεν πρόκειται να αποχωρήσει, υποστήριξε πως η πτώση των πωλήσεων στην ελληνική αγορά φθάνει στο 55% την τελευταία τριετία.

(6)<http://epixeireite.duth.gr/?q=node/797#.VvfNN-KLTIU>¶1

Μία εκτίμηση, η οποία ενδεχομένως να είναι λίγο υπερβολική, καθώς άλλοι παρατηρητές την υπολογίζουν σε 45%.

Τα στοιχεία της γνωστής εταιρείας ερευνών GfK κάνουν λόγο για 35,4%, καθώς η συνολική αξία των πωλήσεων τεχνολογικών καταναλωτικών προϊόντων έφθασε στα 3,4 δισ. ευρώ το 2008 για να πέσει στα 2,2 δισ. ευρώ το 2011. Όμως, η GfK συμπεριλαμβάνει στα νούμερα της και τις πωλήσεις των κινητών τηλεφώνων που δείχνουν λιγότερο επηρεασμένα από την κρίση. Και με δεδομένο ότι η πτώση συνεχίζεται μέσα στο 2012 (σ.σ. η GfK κάνει λόγο για μείωση 16,2% στο α' τρίμηνο της φετινής χρονιάς), τότε είναι πολύ πιθανό στο τέλος του έτους η αγορά των ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών (πλην κινητών τηλεφώνων) να είναι στο ήμισυ αυτού που ήταν το 2008.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ



3.1 Εταιρεία Media – Saturn A.E

3.1.1 Η Ιστορία του Ομίλου Media – Saturn A.E

Η εταιρεία Media - Saturn είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες παγκοσμίως στο χώρο του Λιανικού Εμπορίου, με έδρα την Γερμανία και με πολυεθνικό ορίζοντα. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στη Γερμανία, η χρονική στιγμή ήταν σωστή για ένα υπερκατάστημα ηλεκτρονικών ειδών. Μέχρι τότε, οι καταναλωτές αγόραζαν τις τηλεοράσεις τους σε ένα κατάστημα ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών, τους δίσκους τους σε ένα δισκοπωλείο και τα πλυντήριά τους από ταχυδρομικό κατάλογο. Οι επιλογές συνήθως ήταν περιορισμένες και οι τιμές ήταν υψηλές.

"Ένας περιορισμένος χώρος, μια περιορισμένη συλλογή προϊόντων και μεγάλα κέρδη." Αυτή, όπως ισχυρίζεται ο Leopold Stiefel, ένας από τους ιδρυτές του πρώτου καταστήματος Media Markt στο Μόναχο, ήταν η φιλοσοφία των πωλητών ηλεκτρικών & ηλεκτρονικών ειδών της εποχής.

Η ανάγκη όμως για αλλαγή ήταν φανερή. Γι' αυτό, ο Leopold Stiefel και οι συνεργάτες του παρουσίασαν μια καινούρια ιδέα, η οποία ανέτρεψε τελείως τα δεδομένα στον κλάδο. Η ιδέα αυτή συνοψίζεται σε: "Μεγάλος εκθεσιακός χώρος, μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, μικρότερα κέρδη αλλά μεγαλύτερος τζίρος" (7), και είχε έναν στόχο - τον απεριόριστο προσηλυτισμό των πελατών.

Αυτή ήταν και η αρχή για τα υπερκαταστήματα ηλεκτρικών & ηλεκτρονικών ειδών, τα οποία προσέφεραν μια τεράστια συλλογή προϊόντων τελευταίας τεχνολογίας, σε χαμηλές τιμές. Όλα αυτά προς όφελος του καταναλωτή ο οποίος, από τότε, έχει την ελευθερία της επιλογής μεταξύ περίπου 45.000 ειδών σε μια μόνο τοποθεσία. Μια σύντομη ματιά στην ιστορία της εταιρίας δείχνει πόσο επιτυχής είναι αυτή η ιδέα. Η Media Markt στη Γερμανία – απολαμβάνει την επιτυχία για 30 χρόνια.

Το 1979, οι Walter Gunz, Erich και Helga Kellerhals και Leopold Stiefel ανοίγουν το πρώτο Media Markt στο Μόναχο.

Έξι χρόνια αργότερα, στα τέλη του 1985, υπάρχουν ήδη δέκα Media Markt καταστήματα στη Γερμανία. Το 1988, η Kaufhof Warenhaus AG αποκτά το 54% της μετοχικής εταιρείας Media Markt. Το 1990, η μετοχική εταιρεία αγοράζει την Saturn- Hansa Handels GmbH. Το 1993, η Media Markt εξαγόρασε ένα μερίδιο του ομίλου Saturn στην Κολωνία. Το 1996, η

(7)εσωτερικό training Media- saturn

πρόσφατα διαμορφωμένη METRO AG αυξάνει το μερίδιό της στην Media-Saturn-Holding GmbH στο 70%. Το 1998, η εταιρεία γιορτάζει τα εγκαίνια του 100ου καταστήματός της στη Γερμανία. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όμιλος METRO AG αποτελείται από τα εξειδικευμένα καταστήματα λιανικής (nonfood speciality) Praktiker, Media Markt, Saturn, από το πολυκατάστημα (Department Stores) Galeria Kaufhof, τα καταστήματα λιανικής τροφίμων (food retail) Real και Extra και από τα καταστήματα χονδρικής (cash and carry) Makro και METRO. Πολλά από αυτά είναι γνωστά και στην Ελλάδα.

Εν έτη 2002, η Media Markt εγκαινιάζει την πρώτη cross-label πλατφόρμα για το "κατέβασμα" μουσικής. Το 2004, η Media Markt γιορτάζει τα 25 της χρόνια με περισσότερα από 197 καταστήματα στη Γερμανία και προσωπικό που ανέρχεται στους 12.000 υπαλλήλους.

3.1.2 Η Media Markt στο εξωτερικό – η Επέκταση ξεπερνάει τα σύνορα

Το 1998, η Media Markt επεκτείνεται στο εξωτερικό, ανοίγοντας ένα κατάστημα στη Γαλλία. Το 1990, το πρώτο Media Markt κατάστημα ανοίγει στην Αυστρία και το 1994 στην Ελβετία. Ακολουθεί η Ουγγαρία το 1997 και η Πολωνία το 1998. Το 1999, τα πρώτα καταστήματα Media Markt ανοίγουν στην Ιταλία και Ισπανία και το 2000 στην Ολλανδία. Το 2002, η Media Markt εγκαινιάζει το πρώτο της κατάστημα στο Βέλγιο. Για πρώτη φορά, περισσότερα καταστήματα ανοίγουν εκτός Γερμανίας.

Το 2004, ανοίγει η αγορά της Πορτογαλίας και στο τέλος αυτού του χρόνου, ο όμιλος ξεπερνά το ορόσημο των 500 καταστημάτων με τα εγκαίνια του νέου καταστήματος στο Μπιλμπάο της Ισπανίας. Το 2005 η Media Markt αποκτά παρουσία στην Ελλάδα ενώ και μέχρι σήμερα το δίκτυο εξακολουθεί να επεκτείνεται, αριθμώντας πάνω από 500 καταστήματα στην Ευρώπη. Στα τέλη του 2006 η Media Markt –Saturn έχει πάνω από 621 superstores στην Ευρώπη με συνολική επιφάνεια 2.506.400 m² και 42.109 Εργαζομένους σε 14 χώρες. Ο συνολικός Κύκλος Εργασιών του Group ανέρχεται σε 15.200.000.000 € .

Στην Ελλάδα ήδη μετράει 9 καταστήματα εκ των οποίων τα 7 είναι Media Markt σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Λάρισα και 2 Saturn στην Αθήνα. Τον Σεπτέμβριο επίκειται δεύτερο άνοιγμα καταστήματος Media Markt στη Θεσσαλονίκη, ενώ για το έτος 2010 έχουν προγραμματιστεί ανοίγματα για συνολικά 5 νέα καταστήματα ανά την Ελλάδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η

εταιρεία στην Ελλάδα θεωρείται ακόμη "αναπτυσσόμενη" οπότε και θα μελετηθεί βάση των υπαρχόντων διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού, αφού όλα βρίσκονται διαρκώς σε εξέλιξη μιας που σε μια μόνο τετραετία το προσωπικό της εκτινάχθηκε από τα 100 στα 5000 άτομα σήμερα. Επίσης, οι βασικές δομές οργάνωσης της εταιρείας έχουν τη βάση τους στη Γερμανία και στο Ingolstadt όπου παίρνονται οι κεντρικές αποφάσεις για τα απανταχού θέματα και από όπου πηγάζει η κεντρική φιλοσοφία της εταιρείας.

Η νεοσυσταθείσα λοιπόν ελληνική εταιρεία διοικείται πρωτίστως από άτομο απευθείας από τα κεντρικά της Media-Saturn στη Γερμανία, όπου και καθορίζει όλες τις πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν και σε όλους τους τομείς. Δεν είναι τυχαίο να αναφέρουμε ότι υπάρχει ακόμα και ανάμεσα στα καταστήματα του ίδιου ομίλου ανταγωνισμός. Για παράδειγμα, τα καταστήματα Media Markt ανταγωνίζονται άτυπα τα καταστήματα Saturn.

3.1.3 Οι Δραστηριότητες της Εταιρείας Media – Saturn A.E

Κύρια δραστηριότητα του ομίλου MEDIA-SATURN αποτελεί το καταναλωτικό ηλεκτρονικό λιανικό εμπόριο. Ο όμιλος ενοποιεί 3 ισχυρές εταιρείες media markt- Saturn και redcoon κάτω από την ίδια στέγη.

Μάρκες που είναι συνώνυμες με την καινοτομία, την τεχνολογία, τα διαφορετικά χαρτοφυλάκια προϊόντος και τις ελκυστικές τιμές.

Ο όμιλος έχει δεσμευτεί σε μια συνεχή στρατηγική των 3 εταιρειών στην λιανική αγορά. Αυτό σημαίνει ότι κάθε κατάστημα media markt, Saturn και ο διαδικτυακός παίχτης «redcoon», λειτουργούν ανεξαρτήτως του ενός με το άλλο στην αγορά και ανταγωνίζεται το ένα με το άλλο.

Η media- Saturn είχε έσοδα ύψους 21δισ ευρώ. Ο όμιλος σήμερα απασχολεί πάνω από 63.000 άτομα σε 122 χώρες.

Οι φορείς παροχής υπηρεσιών για τον όμιλο media- Saturn:

Εκτός από τα εμπορικά σήματα λιανικής πώλησης media – markt, Saturn και redcoon τα οποία είναι υπεύθυνα για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, ο όμιλος media- Saturn περιλαμβάνει και μια σειρά από

εταιρείες παροχής υπηρεσιών, οι οποίες αναλαμβάνουν ευθύνη για τις εργασίες σε επίπεδο ομίλου.

Αυτές είναι:

1. Media –saturn – IT SERVICES GMBH όπου παρέχει αποτελεσματικές και καινοτόμες λύσεις πληροφορικής τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.
2. MS E- BUSINESS ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ SERVICES GMBH MULTICHANNEL

3.1.3.1 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Στα καταστήματα της Media Markt ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να βρει τις εξής κατηγορίες προϊόντων ηλεκτρικών ειδών:

1. TV & Home Cinema



2. Υπολογιστές



3. Τηλεφωνία και Tablet



4. Photo & video



5. Πλοήγηση GPS



6. Gaming



7. Οικιακές συσκευές



8. Μικροσυσκευές



9. Air Condition & Θέρμανση



Η αγορά των παραπάνω προϊόντων συνοδεύεται, εφόσον ο καταναλωτής το επιθυμεί, από τις παρακάτω υπηρεσίες:

1. Απλή εγκατάσταση λευκών συσκευών
2. Εντοιχισμένη εγκατάσταση λευκών συσκευών
3. Υπηρεσία εγκατάστασης κλιματιστικού 9.000 - 14.000 BTU (BASIC)
4. Υπηρεσία εγκατάστασης κλιματιστικού 16.000 - 24.000 BTU (BASIC)
5. Υπηρεσία συντήρησης κλιματιστικού
6. Αλλαγή φοράς πόρτας ψυγείων
7. Εγκατάσταση συσκευών ήχου και εικόνας
8. Υπηρεσία επιτραπέζιας εγκατάστασης τηλεόρασης

9. Υπηρεσία επιτοίχιας εγκατάστασης τηλεόρασης

10. Υπηρεσία εγκατάστασης αποκωδικοποιητή ψηφιακού σήματος MPEG4

3.2 Εταιρεία Κωτσόβολος

3.2.1 Η Ιστορία του Ομίλου Κωτσόβολος

DIXONS SOUTH EAST EUROPE A.E.B.E



Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Το ταξίδι της Νο 1 Αλυσίδας Ηλεκτρονικών και Ηλεκτρικών Συσκευών ξεκίνησε το 1950, από ένα απλό μαγαζί στην Αθήνα. Μέσα στις δεκαετίες και χάρη στην άριστη εξυπηρέτησή της, η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ κατάφερε να χαράξει μια μεγάλη και ξεχωριστή πορεία στο χώρο της Ελληνικής αγοράς φτάνοντας στην κορυφή των προτιμήσεων των καταναλωτών. Για περισσότερα από 63 χρόνια η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ επενδύει στις σχέσεις της με τους ανθρώπους και καταφέρνει να στέκεται πάντα δίπλα τους.

ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1950



Η ιστορία της ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ ξεκίνησε το 1950 με ένα μικρό μαγαζί στο κέντρο της Αθήνας. Ο Παναγιώτης Κωτσόβολος, άνοιξε στην οδό Αριστείδου 1, ένα κατάστημα με ηλεκτρικές συσκευές. Με κεντρικό σύνθημα το « όλα χωρίς λεφτά», ξεκίνησε να πουλάει με δόσεις προϊόντα όπως ραδιόφωνα και κουζίνες και γρήγορα κατάφερε να κερδίσει την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη του κοινού.

Μέσα σε λίγα μόλις χρόνια, οι συσκευές που διαθέτει η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ, θεωρούνται απαραίτητες για τον εξοπλισμό κάθε μοντέρνου νοικοκυριού, αφού η Ελλάδα εξηλεκτρίζεται.

ΔΕΚΑΕΤΙΕΣ 1960 ΚΑΙ 1970



Τα καταστήματα ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ με τα πλεονεκτήματά τους την ποικιλία, την ποιότητα, την άριστη εξυπηρέτηση, τις χαμηλές τιμές και τις μεγάλες ευκολίες πληρωμής, καθιερώνονται ανάμεσα στα κορυφαία καταστήματα στις δεκαετίες 1960 και 1970.

Το 1979 ο Μαρίνος Παράβαλος ανέλαβε την Διοίκηση της Επιχείρησης και ξεκίνησε μια καινούργια, πιο δυναμική εποχή ανάπτυξης για την εταιρεία με βασικό και διαχρονικό μήνυμα το « ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ – Νέα Γενιά Αριστείδου 9»

ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1980



Μέσα από τις επιτυχημένες διαφημιστικές καμπάνιες και σλόγκαν όπως το εμβληματικό «όλα χωρίς λεφτά» το οποίο παρέμεινε ένα από τα πιο επικρατέστερα σλόγκαν της περιόδου, η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ κατάφερε μέσα σε λίγα χρόνια να αναπτυχθεί ραγδαία και να σκαρφαλώσει στις 10 πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου τη δεκαετία του 1980.

Στο κλείσιμο της δεκαετίας, το 1989 η εταιρεία μετρούσε ήδη πέντε καταστήματα: στην Αθήνα, στο Περιστέρι, στη Νέα Ιωνία, στη Λ. Μεσογείων και στην Καλλιθέα.

ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1990



Το 1993 η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ εξαγοράστηκε από το Φουρλής Trade ΑΕΒΕ και η ιστορική επιχείρηση ηλεκτρονικών ειδών ξεκίνησε ένα νέο κύκλο θεαματικής ανάπτυξης με το δίκτυο της να επεκτείνεται ραγδαία με 25 νέα καταστήματα σε όλη την επικράτεια.

Το 1998, η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ εξαγόρασε επίσης την ιστορική αλυσίδα Ράδιο Αθήναι, ενισχύοντας κατά πολύ το δίκτυο της και το 1999 η εταιρεία ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ Α.Ε μπήκε στην παράλληλη αγορά του χρηματιστηρίου Αθηνών.



Στις αρχές τις χιλιετίας η εταιρεία επεκτείνεται και σε αγορές εκτός των συνόρων ενώ το Μάιο του 2000 ξεκίνησε τη στρατηγική συνεργασία με τον κορυφαίο στην Ευρώπη Βρετανικό Όμιλο Dixons. Η εταιρεία παίρνει πλέον σαφές προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της και γίνεται η Νο 1 αλυσίδα Ηλεκτρονικών και Ηλεκτρικών Συσκευών στην Ελλάδα, μια θέση που κρατάει ως σήμερα.

Το 2005 σηματοδοτεί μια νέα εποχή για την ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ, αφού ενώνει εξολοκλήρου τις δυνάμεις της με τον Όμιλο Dixons των 1.300 φυσικών και ηλεκτρονικών καταστημάτων σε 28 χώρες και περίπου 40.000 εργαζομένους σε όλη την Ευρώπη.

Αυτή η συνεργασία μετατρέπει την ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ σε ένα δίκτυο βασισμένο σε Ευρωπαϊκά πρότυπα διατηρώντας όμως ταυτόχρονα και όλα εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που την έκαναν αγαπητή και κορυφαία στην Ελλάδα.

Τα τελευταία χρόνια η καινοτομία, η τεχνολογία, η άριστη εξυπηρέτηση και οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες έχουν γίνει συνώνυμο της ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ η οποία σταδιακά

- Επεκτείνεται με νέα ιδιόκτητα καταστήματα αλλά και με το σύστημα Franchise.
- Μπαίνει στην ηλεκτρονική αγορά με τα online καταστήματα www.electroword.gr και www.kotsovolos.gr.
- Ανακαινίζει τα καταστήματά της στα διεθνή πρότυπα του ομίλου Dixons και εισάγει στην αγορά ένα ολοκαίνουργιο concept για Mega Stores.

- Παρουσιάζει καινοτόμες υπηρεσίες όπως το total support για την κάλυψη των συσκευών.
- Φέρνει πρώτη στην αγορά κορυφαία προϊόντα τελευταίας τεχνολογίας όπως για παράδειγμα η πρώτη τηλεόραση 3D απεικονίσεις.
- Δραστηριοποιείται με επιτυχία στην εξυπηρέτηση εταιρικών πελατών (B2B).

ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2010



Το 2010, με την συμπλήρωση 60 χρόνων παρουσίας στην Ελλάδα, η εταιρεία συνεχίζει τις επενδυτικές της κινήσεις και προχωράει με την αναβάθμιση των σημείων πώλησης, την ενίσχυση του δικτύου και την ισχυροποίηση της διαδικτυακής της παρουσίας.

Παράλληλα, με στόχο τη διαρκή ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της, η εταιρεία συνεχίζει να καινοτομεί. Το 2010 λανσάρει την ολοκληρωμένη ομπρέλα υπηρεσιών υποστήριξης πελατών Support 360°, και φέρνει πρώτη στην αγορά καινοτομία όπως της SMART τηλεόρασης.

Το τελευταίο χρόνο η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ συνεχίζει να αναπτύσσεται με νέα concept καταστημάτων όπως τα μοντέρνα shop-in-shop μέσα στα μεγάλα καταστήματα Carrefour της εταιρείας Μαρινόπουλος Α.Ε.

ΣΗΜΕΡΑ



Σήμερα η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ αποτελεί την Νο 1 Αλυσίδα Καταστημάτων Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Συσκευών στην Ελλάδα, πάνω από 1.700 εργαζόμενους και εκατομμύρια ευχαριστημένους πελάτες.

Για την εταιρεία και τους ανθρώπους της, η εξέλιξη και η ανάπτυξη δεν έχουν όρια και για αυτό συνεχίζουν καθημερινά την προσπάθεια να χτίζουν Σχέσεις Ζωής με τους καταναλωτές και να στέκονται πάντα δίπλα τους με άριστη εξυπηρέτηση και σεβασμό στις ανάγκες τους.

3.2.2 Οι Δραστηριότητες της Εταιρείας Κωτσόβολος

Η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ εξειδικεύεται στην πώληση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών προϊόντων, όπως μεγάλες και μικρές οικιακές συσκευές, συσκευές εικόνας και ήχου, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φωτογραφικός εξοπλισμός και τηλεπικοινωνιακά προϊόντα.

Το δίκτυο της εταιρείας αποτελείται από 98 φυσικά καταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, ενώ οι καταναλωτές που προτιμούν το διαδίκτυο για τις αγορές τους μπορούν να χρησιμοποιούν το ολοκληρωμένο ηλεκτρονικό κατάστημα στην ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ που βρίσκεται στην διεύθυνση www.kotsovolos.gr.

Η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ προσφέρει επίσης μια σειρά χρησίων υπηρεσιών μέσω ολοκληρωμένης μάρκας υπηρεσιών Support 360o όπως είναι η ολοκληρωμένη υποστήριξη όλων των συσκευών, η επισκευή και η συντήρηση, η παράδοση και η εγκατάσταση, καθώς και πολλές άλλες υπηρεσίες που αφορούν προϊόντα τεχνολογίας, όπως η ανάκτηση δεδομένων, η εγκατάσταση λογισμικού, ο έλεγχος καλής λειτουργίας κλπ., το πλήθος των υπηρεσιών του Support 360o δίνει λύσεις για κάθε απαίτηση των καταναλωτών ακόμα και αν δεν έχουν αγοράσει το προϊόν τους από την ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ προκειμένου να γίνει η ζωή τους πιο εύκολη.

Επιπλέον η εταιρεία δίνει έμφαση στην ανάπτυξη πολλαπλών καναλιών πώλησης, όπως τα καταστήματα Franchise και οι δραστηριότητες πώλησης σε εταιρικούς πελάτες (B2B)

3.2.2.1 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η εταιρεία ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ έχει χωρίσει την μεγάλη γκάμα προϊόντων της σε διάφορες κατηγορίες. Αυτές αποτελούν την εσωτερική «γλώσσα» των καταστημάτων, ώστε να υπάρχει προσανατολισμός με βάση τον τομέα και την εξειδίκευση.

Οι κατηγορίες προϊόντων είναι οι εξής:

- MDA (Major Domestic Appliances) = Λευκές Συσκευές.

Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται τα ψυγεία, οι κουζίνες, τα πλυντήρια κτλ.



- SDA (Small Domestic Appliances) = Μικροσυσκευές.

Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι καφετιέρες, τα μίξερ κτλ.



- A/C (Air- Conditioning) = Κλιματισμός

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται όλα τα κλιματιστικά.



- BG (Brown Goods) = Μαύρες Συσκευές.

Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι τηλεοράσεις, home cinemas κτλ.



- Computing = Πληροφορική.

Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται τα laptops, tablets κτλ.



- Telecoms = Τηλεπικοινωνίες.

Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται κινητά τηλέφωνα, συνδέσεις τηλεφωνίας κτλ.



Εκτός από τις παραπάνω κατηγορίες προϊόντων η Κωτσόβολος προσφέρει και μια σειρά υπηρεσιών που μπορούν να συνδεθούν η κάθε μια με την αντίστοιχη κατηγορία προϊόντων οι οποίες είναι:

1. Απλή εγκατάσταση λευκών συσκευών
2. Εντοιχισμένη εγκατάσταση λευκών συσκευών
3. Υπηρεσία εγκατάστασης κλιματιστικού 9.000 - 14.000 BTU Silver
4. υπηρεσία εγκατάστασης κλιματιστικού 9.000 - 14.000 BTU Gold
5. Υπηρεσία εγκατάστασης κλιματιστικού 16.000 - 24.000 BTU Silver
6. Υπηρεσία εγκατάστασης κλιματιστικού 16.000 - 24.000 BTU Gold
7. Υπηρεσία συντήρησης κλιματιστικού
8. Αλλαγή φοράς πόρτας ψυγείων
9. Εγκατάσταση συσκευών ήχου και εικόνας
10. Υπηρεσία επιτοίχιας εγκατάστασης τηλεόρασης
11. Υπηρεσία εγκατάστασης αποκωδικοποιητή ψηφιακού σήματος MPEG4

3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

3.3.1 Εταιρική Κουλτούρα

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ο όρος « Οργάνωση» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοια του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι « Με καλύτερη Οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας».

Από την στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού «οργάνωση» είναι «η διαδικασία καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού».

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης

της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για την συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στην συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, που θα περιλαμβάνει τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται με το «οργανόγραμμα», που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας.

Οι βασικότεροι λόγοι που καθιστούν απαραίτητα τα οργανογράμματα είναι οι παρακάτω:

- I. Με το οργανόγραμμα δεν υπάρχει σύγχυση ως προς την θέση του κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση.
- II. Εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων, αφού δεν υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων.
- III. Δείχνουν που υπάρχουν οργανωτικά λάθη για να διορθωθούν.
- IV. Κάθε στέλεχος που έχει φιλοδοξίες και θέλει να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, γνωρίζει από το οργανόγραμμα τι πρέπει να κάνει και τις βαθμίδες που θα περάσει για να ανέλθει.
- V. Βοηθούν τις επιχειρήσεις να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όπως κάθε κράτος έχει τη δική του κουλτούρα ή πολιτισμικές αξίες, έτσι και κάθε επιχείρηση έχει την κουλτούρα της. Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης, που αποδέχονται όλα τα μέλη της. Στη σημερινή εποχή που αξίες, αντιλήψεις, παραδόσεις, κλπ εξαφανίζονται, κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας, προκειμένου η επιχείρηση να διατηρηθεί αλλά και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσεται στους οργανισμούς για να αντιμετωπίσει τις παρακάτω προκλήσεις: α) διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού, β) Την αντιμετώπιση του

μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος στον οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει.

3.3.1.1 Εταιρική Κουλτούρα Media Markt

Στην περίπτωση της MEDIA MARKT, τα βασικότερα χαρακτηριστικά της οργανωτικής της κουλτούρας είναι:

1 ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ: Ύπαρξη ενιαίου λόγου. Τα στελέχη της εταιρείας δεσμεύονται από το λόγο τους κι με τιμιότητα εμμένουν σε αυτόν.

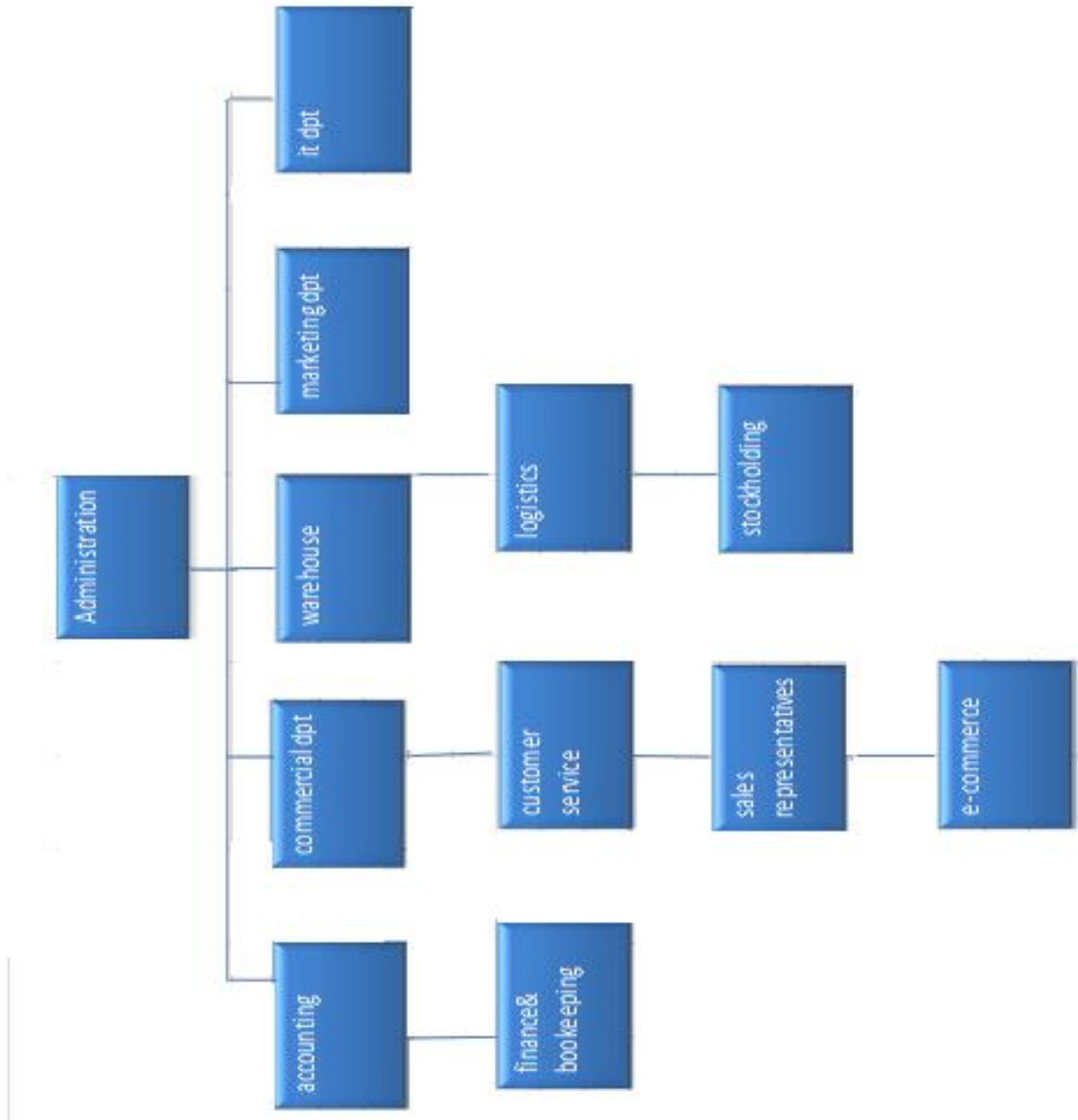
2 ΣΕΒΑΣΜΟΣ: Κάθε άτομο το οποίο συνεργάζεται με την εταιρεία (εσωτερικά ή εξωτερικά), εισπράττει σεβασμό και εκτίμηση.

3 ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ: Το κάθε μέλος της εταιρείας αναλαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεων του, και των πράξεών του και προσπαθεί για την ομαλή και πετυχημένη διεξαγωγή των αρμοδιοτήτων του.

4 ΔΕΣΜΕΥΣΗ: Για παροχή καλής ποιότητας υπηρεσιών και επίτευξη ομαλών σχέσεων με τους πελάτες.

Επίσης κυρίαρχο στοιχείο της κουλτούρας της εταιρείας αποτελεί η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της η οποία κρίνεται από την MEDIA MARKT ως πρώτη προτεραιότητα προσόν. Με τις ανάγκες της συνεχούς μεταβαλλόμενης πραγματικότητας και με τις απαιτήσεις γνώσεων και δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας, η MEDIA αποσκοπεί στην προσέλκυση υψηλού επιπέδου στελεχιακού δυναμικού το οποίο θα μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην υλοποίηση των στόχων της.

Σχεδιάγραμμα 4: Οργανόγραμμα Media - Markt



Το παραπάνω οργανόγραμμα δείχνει την διοικητική δομή του οργανισμού. Αποτελεί τον «χάρτη» για καλή συνεργασία , του πρωτεύοντος «συστατικού» του οργανισμού, το προσωπικό του.

Το παραπάνω οργανόγραμμα αναφέρεται στην οργανωτική δομή των καταστημάτων που εδρεύουν στην Ελληνική αγορά.

Αναλύοντας το οργανόγραμμα παρατηρούμε ότι:

Πρωταρχική θέση λαμβάνει η διοίκηση που αποτελείται από τον διευθύνοντα σύμβουλο και τον βοηθό του.

Έπειτα προχωράμε στα τμήματα που αποτελούνται από το οικονομικό, εμπορικό, διαχείριση αποθήκης και υπηρεσιών, τμήμα marketing και τέλος το τμήμα δικτύου.

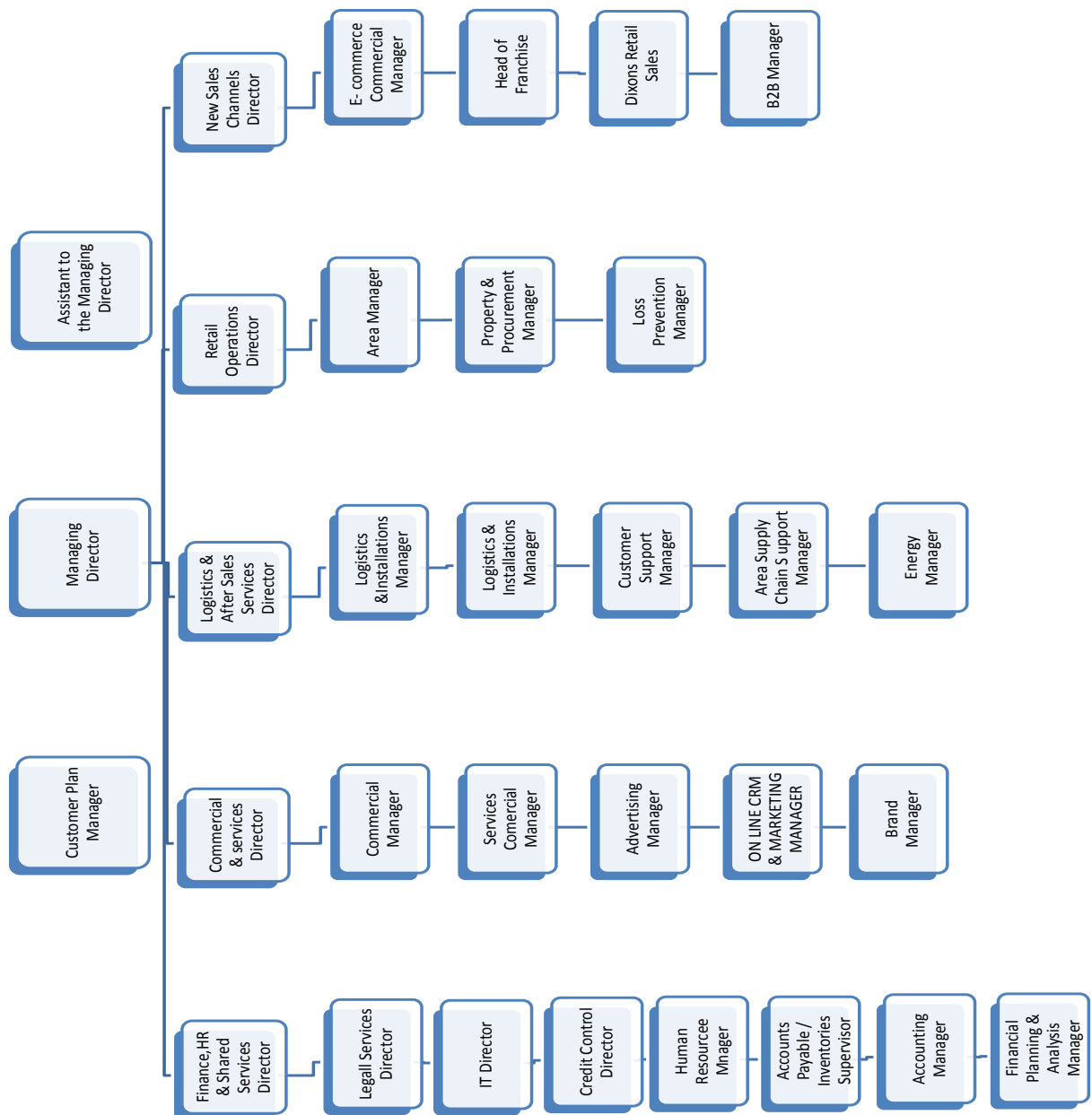
Εν συνεχεία, έχουμε τις υποκατηγορίες των τμημάτων, που η κάθε μια έχει ως σκοπό την επίτευξη των οριζόμενων στόχων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρόλο που η εταιρεία έχει το δικό της οργανόγραμμα και θέτει τους δικούς της στόχους στην ελληνική αγορά, όλα καθοδηγούνται και εγκρίνονται από τη μητρική εταιρεία με έδρα την Γερμανία.

3.3.1.2 Εταιρική Κουλτούρα Κωτσόβολος

Όπως κάθε οργανισμός, όπως αναπτύξαμε και πιο πάνω, έχει την δική του οργάνωση και την δική του εταιρική κουλτούρα, έτσι και η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ έχει αναπτύξει ο δικό του οργανόγραμμα και την δική της κουλτούρα, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει σαν οργανισμός.

Σχεδιάγραμμα 5: Οργανόγραμμα Κωτσόβολος



Το παραπάνω οργανόγραμμα δείχνει την διοικητική δομή του οργανισμού, ώστε να υπάρχει μια τάξη ανάμεσα στις θέσεις και στις εργασίες κάθε στελέχους και κάθε υφισταμένου στην εταιρεία.

Όπως δείχνει το παραπάνω οργανόγραμμα όλα ξεκινάνε από τον διευθύνων σύμβουλο, τον βοηθό του και των σύμβουλο διαχείρισης πελατών.

Έπειτα προχωράμε στις υποκατηγορίες που χωρίζονται σε κλάδο οικονομικό, εμπορικό, διαχείριση αποθηκών και υπηρεσιών, διεύθυνση λιανικών πωλήσεων και τμήμα νέων δραστηριοτήτων και ιδεών του οργανισμού.

Στη συνέχεια κάτω από κάθε κεντρικό τμήμα υπάρχουν υποκατηγορίες που η κάθε μία έχει αναλάβει ένα κομμάτι από την κύρια κατηγορία ώστε να υπάρχει καλύτερος συντονισμός και επίβλεψη των εργασιών και αποτελεσμάτων της κάθε «εργασίας».

Η εταιρική κουλτούρα της ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ μπορεί να περιγραφθεί με μία λέξη «ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ».

«Στην Κωτσόβολος είμαστε μια ομάδα!»

Το παραπάνω βγαίνει από την πεποίθηση του οργανισμού ότι όλα μπορούν να επιτευχθούν χάρη στην καλή συνεργασία και το αρμονικό κλίμα, τόσο ανάμεσα στα στελέχη όσο και ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους.

Μέσα από την ομαδικότητα λοιπόν η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ θεωρεί πως θα κάνει πραγματικότητα το όραμα και την πεποίθηση της η οποία είναι να κάνει του πελάτες της ευτυχισμένους δίνοντας λύση στις ανάγκες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι οι εργαζόμενοι στην ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ έχουν πολλές ίδιες αρμοδιότητες μέσα σε ένα κατάστημα και για τον λόγο αυτό πρέπει να έχουν μια κοινή στάση:



«Όταν κάποιος συνάδελφος δεν προλαβαίνει να ολοκληρώσει μια δουλειά, λόγω φόρτου εργασίας, βοηθήστε τον... Θα σας βοηθήσει και αυτός στο μέλλον.»⁽⁸⁾

Η συνεχής προσπάθεια για την δημιουργία σχέσεων ζωής με τους πελάτες της μέσω της τεχνολογίας, τεχνογνωσίας και υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία αντανακλάται από τον εξαιρετο εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτό μετράται μέσα από τον μεγαλύτερο θεσμό αξιολόγησης του εργασιακού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

4.1 Εισαγωγή για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισης τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών, η φήμη και η εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Δ.Α.Π) αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που επικεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται χωρίς πια καμία αμφιβολία, πρώτης προτεραιότητας μεταβλητή για μια « ανταγωνιστική

(8) Εσωτερικό training Κωτσόβολο

οικονομία» και για ισόρροπη κοινωνική ανάπτυξη (ανάπτυξη με κοινωνική συνοχή). Η αναγνώριση αυτή δε, αντανακλάται, ακόμη και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με την αναζήτηση- ή και την υιοθέτηση μεθόδων αποτίμησης στους διάφορους παραγωγικούς μηχανισμούς.

« Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πάροδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή- ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά».⁽⁹⁾

4.2 Προσέλκυση Προσωπικού

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς την ανάγκη να προσλάβουν νέους εργαζομένους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους.

Η διαδικασία αυτή όσο κι αν φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε να μπορέσει στο τέλος η επιχείρηση να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον, η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι αρκετά δαπανηρή

4.2.1 Προσέλκυση Προσωπικού στην Media Markt

A) Εσωτερική Προσέλκυση

Η εταιρεία Media-Saturn χρησιμοποιεί και εσωτερικές και εξωτερικές μεθόδους προσέλκυσης. Στην εσωτερική, για τα στελέχη επιλέγεται η προαγωγή ή η συμμετοχή σε κέντρο αξιολόγησης. Για τους διοικητικούς υπαλλήλους και τους πωλητές επιλέγεται η εσωτερική ανακοίνωση της θέσης. Δηλαδή, στέλνεται συνήθως κάποιο email σε όλα τα άτομα του προσωπικού προκειμένου όποιος ενδιαφέρεται για την κάλυψη της θέσης να ενημερώσει σχετικά. Συχνά αυτή η μέθοδος αποτελεί τον μοναδικό ανεπίσημο τρόπο προσέλκυσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία, δηλαδή την

⁽⁹⁾ Armstrong M., (2000), Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, Unlimited, London, σελ 17-19

υπαλληλική σύσταση. Το πλεονέκτημα της χρήσης εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι η θέση καλύπτεται από ένα άτομο του οποίου οι ικανότητες είναι ήδη γνωστές. Αντιθέτως, οι εκτιμήσεις κατά την εξωτερική προσέλκυση βασίζονται σε λιγότερο αξιόπιστες πηγές, όπως συστάσεις, και σε σχετικά σύντομες συναντήσεις, όπως συνεντεύξεις και έτσι ο εργοδότης δεν έχει την ευκαιρία να παρατηρήσει την πορεία ενός υπαλλήλου σε μία θέση και να εκτιμήσει το πόσο κατάλληλος μπορεί να είναι σε μία άλλη θέση. Σε έναν οργανισμό όπως η Media-Saturn που επεκτείνεται γρήγορα, όμως, μπορεί να προκύψουν ελλείψεις ικανών ατόμων για την εσωτερική κάλυψη των θέσεων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή εργαζομένων προτού να είναι πραγματικά έτοιμοι ή να μην επιτραπεί στους εργαζομένους να παραμένουν για αρκετό χρονικό διάστημα σε μια θέση εργασίας ώστε να μπορέσουν να μάθουν πώς να εκτελούν την εργασία τους σωστά. Ακόμα, όταν μια έλλειψη ικανοποιείται εσωτερικά, προκύπτει μια δεύτερη έλλειψη στη θέση του ατόμου που πήρε προαγωγή ή μεταφέρθηκε για να καλύψει την πρώτη έλλειψη. Εάν το κενό καλυφθεί επίσης εσωτερικά, τότε προκύπτει τρίτο κενό (ripple effect).

B) Εξωτερική Προσέλκυση

Κατά την εξωτερική προσέλκυση η εταιρεία Media-Saturn βασίζεται στις επίσημες και ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης που θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι με την χρήση εξωτερικής προσέλκυσης η εταιρεία κατορθώνει να αντιμετωπίσει επιτυχώς τη σύγχυση που προκαλεί το ripple effect και εξοικονομεί κόστος εκπαίδευσης. Σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ή αλλαγής της πολιτικής της επιχείρησης, ιδιαίτερα στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης (σε επίπεδο στελεχών), ένας νέος υπάλληλος χωρίς καμία προηγούμενη σχέση με τους τωρινούς υπαλλήλους ή τα υπό εξέλιξη σχέδια μπορεί να αποδειχθεί το μοναδικό άτομο με αρκετή αντικειμενικότητα ή και αυστηρότητα για να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές και να προτείνει ένα νέο όραμα για την επιχείρηση. Το βασικότερο μειονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων είναι το κόστος, αλλά και το ότι δρα αποθαρρυντικά για τους εργαζόμενους αφού περιορίζει τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση.

4.2.2 Προσέλκυση Προσωπικού στην Κωτσόβολος

A) Εσωτερική Προσέλκυση

Η εσωτερική προσέλκυση επιλέγεται πιο συχνά για τα στελέχη μέσω προαγωγής ή βάσει αποδόσεων στο σύστημα αξιολόγησης της εταιρείας. Το οργανόγραμμα της Κωτσόβολος-Dixons για τον διαχωρισμό των στελεχών από τους διοικητικούς υπαλλήλους είναι πολύ πιο απλό από της Media- Saturn. Αρχικά, σε αντίθεση με την προηγούμενη εταιρεία δεν αποτελεί κάθε κατάσταση μεμονωμένη μονάδα, αλλά όλα υπάγονται στην εποπτεία της κεντρικής ηγεσίας. Στελέχη κατά τον σαφή διαχωρισμό της εταιρείας αποτελούν οι first line managers και οι second line managers (πχ. Περιφερειακοί managers) ή department managers που αποτελούν τους διευθυντές των καταστημάτων είτε αυτά προέρχονται από franchising είτε ανήκουν στην εταιρεία. Όταν παρουσιαστούν ευκαιρίες – ανοίγματα, ο υπεύθυνος προσλήψεων μπορεί από μνήμης ή μετά από συμβουλή των στελεχών γραμμής να εντοπίσει και να προτείνει υποψηφίους για τη συγκεκριμένη θέση. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι η Ανακοίνωση των θέσεων εργασίας (job posting) ή η Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding). Με την δεύτερη τεχνική επιτρέπεται στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες ή αρχαιότητα να κάνει οικιοθελώς αίτηση για κενή θέση. Για τους διοικητικούς υπαλλήλους επιλέγεται επίσης η εσωτερική ανακοίνωση της θέσης ακολουθώντας ακριβώς την παραπάνω διαδικασία.

B) Εξωτερική προσέλκυση

Κατά την εξωτερική προσέλκυση η εταιρεία Κωτσόβολος- Dixons βασίζεται στις επίσημες και ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης που θα αναλυθούν παρακάτω εκτενώς. Η εταιρεία επιλέγει την εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων για όλες τις κατηγορίες, στελεχών, διοικητικών και πωλητών. Μια επιτυχής προσπάθεια εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό.

Τρόποι προσέλκυσης

Οι επίσημες και ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης διαφοροποιούνται στις τρεις κατηγορίες που αναπτύσσονται στην έρευνα. Συνεπώς προκύπτουν τα εξής:

Για τα στελέχη και διοικητικούς υπαλλήλους

Η Media-Saturn δρα αποκεντρωμένη από τις κεντρικές υπηρεσίες της. Κάθε κατάστημα διοικείται αυτούσιο και ξεχωριστά από κάθε άλλο. Στην ουσία τα κεντρικά δρουν επικουρικά στις λειτουργίες κάθε καταστήματος. Έτσι κάθε κατάστημα έχει διαφορετικό διευθυντή (store manager), αφού πρόκειται για μία ξεχωριστή επιχείρηση με αυτοτελές ΑΦΜ και λοιπά στοιχεία. Όλοι οι υπάλληλοι βέβαια υπάγονται κάτω από την διοικητική διεύθυνση τριών γενικών διευθυντών (εμπορικό, οικονομικό, διοικητικό). Η προσέλκυση για τα στελέχη και τους διοικητικούς υπαλλήλους στην επιχείρηση που μας αφορά γίνεται κατά ένα ποσοστό της τάξεως του 80% μέσω του Ίντερνετ στον εταιρικό δικτυακό τόπο της επιχείρησης (corporate web site), αλλά κυρίως γίνεται η ανάθεση σε εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου.

Παράλληλα σε ποσοστό περίπου 10% γίνεται χρήση ανεπίσημων μεθόδων και συγκεκριμένα υπαλληλικών συστάσεων. Όσον αφορά στους τρόπους προσέλκυσης από συγκεκριμένες ομάδες υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στις δύο κατηγορίες. Τα στελέχη προσελκύονται κατά ένα μικρό ποσοστό (1%) από Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών ή αλλιώς <<Κυνηγοί Κεφαλών>> (Head Hunters). Αντίστοιχα οι διοικητικοί υπάλληλοι συχνά επιλέγονται μέσα από την πανεπιστημιακή κοινότητα (σε ποσοστό 11%) ή από αποφοίτους σχολών (ποσοστό 2%).

Για τους πωλητές

Για τους πωλητές της επιχείρησης χρησιμοποιούνται οι ανωτέρω μέθοδοι συμπληρωματικά και με άλλες. Άλλωστε η κατηγορία αυτή όπως θα διαπιστώσουμε σε επόμενη ενότητα έχει και το μεγαλύτερο turnover πράγμα το οποίο σημαίνει ότι διαρκώς ανανεώνονται οι πηγές προσέλκυσης και βάση αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, σε ποσοστό 80% επιλέγεται η χρήση του Ίντερνετ. Η πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων αγγίζει το 11%, καθώς και σε ένα ποσοστό της τάξεως του 10% μέσω υπαλληλικών συστάσεων. Σε μικρότερα ποσοστά κυμαίνεται η προσέλκυση μέσω Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας κερδοσκοπικού χαρακτήρα (πχ. Adecco, Manpower κτλ) σε ποσοστό 5% και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (πχ. ΟΑΕΔ) σε ποσοστό 2%.

Για τα στελέχη και Για τους διοικητικούς υπαλλήλους

Η προσέλκυση για τα στελέχη στην επιχείρηση που μας αφορά γίνεται κατά ένα ποσοστό της τάξεως του 90% μέσω του Ίντερνετ στον εταιρικό δικτυακό τόπο της επιχείρησης (corporate web site), αλλά κυρίως γίνεται η ανάθεση σε εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου. Σε ποσοστό περίπου 30 % χρησιμοποιείται η μέθοδος των αγγελιών και των καταχωρήσεων σε εφημερίδες και σε ποσοστό περίπου 5% από Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών και διοικητικών υπαλλήλων (Executive recruitment) ή αλλιώς <<Κυνηγοί Κεφαλών>> (Head Hunters). Συγκεκριμένα, η εταιρεία Κωτσόβολος-Dixons διατηρεί συνεργασία με τη μεγαλύτερη στο είδος της συμβουλευτική εταιρεία, την HAY Group. Η Hay Group είναι μια διεθνής συμβουλευτική εταιρεία που συνεργάζεται με ηγέτες βοηθώντας τους να μετατρέψουν τη στρατηγική τους σε πράξη μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων των ανθρώπων και των επιχειρήσεων. Αναπτύσσει ταλέντα, οργανώνει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να είναι πιο αποτελεσματικό και τους κινητοποιεί ώστε να αποδίδουν στο βέλτιστο των ικανοτήτων τους. Επικεντρώνεται στο να επιτυγχάνει την αλλαγή και να βοηθά τους ανθρώπους και τους οργανισμούς να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Έχει δημιουργήσει την πληρέστερη βάση δεδομένων σε ότι αφορά σε θέματα οργανωτικής διαχείρισης και δίνει στους πελάτες τη δυνατότητα να έχουν συγκρίσιμα σημεία αναφοράς έναντι των καλύτερων στον τομέα τους ανά τον κόσμο.

Για τους πωλητές

Για τους πωλητές της επιχείρησης χρησιμοποιούνται οι ανωτέρω μέθοδοι συμπληρωματικά και με άλλες. Άλλωστε η κατηγορία αυτή όπως θα διαπιστώσουμε σε επόμενη ενότητα έχει και το μεγαλύτερο turnover πράγμα το οποίο σημαίνει ότι διαρκώς ανανεώνονται οι πηγές προσέλκυσης και βάση αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, σε ποσοστό 90% επιλέγεται η χρήση του Ίντερνετ, όπως και στις δύο προηγούμενες κατηγορίες. Η πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων αγγίζει το 5%, το 30% αφορά στις αγγελίες και καταχωρήσεις σε εφημερίδες και άλλο ένα 5% εταιρείες τύπου Adecco, Manpower. Επιπρόσθετα σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων η εταιρεία επιλέγει να χρησιμοποιήσει ως τρόπο προσέλκυσης σε ποσοστό 30% γραφεία Ευρέσεως Εργασίας κρατικής χρηματοδότησης και συγκεκριμένα τον ΟΑΕΔ. Σε μικρότερα ποσοστά γίνεται πρόσληψη παλαιότερων υπαλλήλων και κυρίως ατόμων που

παρέστη ανάγκη να απουσιάσουν από τα καθήκοντά τους για κάποιο χρονικό διάστημα, όπως η στρατιωτική θητεία, η εξεταστική περίοδος κλπ. Μέσω υπαλληλικών συστάσεων και υποβολής αίτησης σε ανύποπτο χρόνο η προσέλκυση παραμένει στο 10%-20%.

4.3 Η Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις.

Η σύγχρονη και αποτελεσματική επιλογή προσωπικού προσφέρει πολύ περισσότερα στον οργανισμό από το παραδοσιακό συνταίριασμα ανθρώπου και εργασίας (person-job fit) και για τον λόγο αυτό αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη διαδικασία της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Έχοντας προγραμματίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και αξιοποιήσει τις διαφορετικές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού, όπως αυτές έχουν περιγραφεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων καλείται να επιλέξει τους υποψηφίους που όχι απλά θα στελεχώσουν μια θέση, αλλά θα μπορέσουν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

Σε αυτά τα πλαίσια η σημασία της στρατηγικής επιλογής προσωπικού για το σύγχρονο οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα οργανωθούν οι υπόλοιπες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η διαδοχή του προσωπικού, κλπ.

4.3.1 Η Επιλογή του προσωπικού στην Media-Saturn

Η αίτηση πρόσληψης καταλαμβάνει ένα ποσοστό της τάξεως του 2% . Ο υποψήφιος καλείται να συμπληρώσει ένα έντυπο αίτησης (application form) κατά την οποία θα παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες ώστε να επιλεγεί ένα μέρος των υποψηφίων και να περάσει στο αμέσως επόμενο στάδιο, εκείνο της συνέντευξης. Η μέθοδος αυτή είναι κοινή και για τις τρεις κατηγορίες, στελέχη, διοικητικούς υπαλλήλους και πωλητές.

Δεύτερη μέθοδος επιλογής που χρησιμοποιεί η εταιρεία και για τις τρεις κατηγορίες προσωπικού είναι οι συστάσεις σε ποσοστό περίπου στο 10%. Σε αυτό το στάδιο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν οι συστατικές επιστολές. Όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη

βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό (70%) καταλαμβάνουν οι συνεντεύξεις. Η συνέντευξη (interview) αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες επιχειρήσεις. Οι συνεντεύξεις είναι συνήθως ατομικές, δηλαδή, πράγμα που δίνει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης με τον υποψήφιο, από ότι αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών. Σήμερα, η πλειονότητα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα χρησιμοποιεί την προσωπική συνέντευξη ως τον κυριότερο παράγοντα μέσω του οποίου θα λάβουν μία γενική εικόνα για την προσωπικότητα και τις ικανότητες του υποψήφιου. Η επιτυχία των συνεντεύξεων (δομημένων ή αδόμητων) εξαρτάται κυρίως από το συνεντευκτή. Αν ο συνεντευκτής δεν έχει λάβει την απαιτούμενη εκπαίδευση ή δεν έχει την ικανότητα να διαχειριστεί τη συνέντευξη, τότε κατά πάσα πιθανότητα θα επηρεαστεί από την πρώτη εντύπωση που θα διαμορφώσει για τον υποψήφιο, από τα ήδη διαμορφωμένα στερεότυπα του, από τη μη λεκτική συμπεριφορά του υποψήφιου κ.τ.λ.

Η μέθοδος των κέντρων αξιολόγησης χρησιμοποιείται αποκλειστικά για τα στελέχη της εταιρείας και κατά ποσοστό περίπου 5%. Ο όρος κέντρο αξιολόγησης (assessment center) υποδηλώνει στη πραγματικότητα μια διαδικασία η οποία λαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση προσωπικού.

4.3.2 Η επιλογή προσωπικού στην Κωτσόβολος

Λιγότερο περίπλοκες είναι οι μέθοδοι και η διαδικασία επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρεία Κωτσόβολος-Dixons.

Η μέθοδος της συνέντευξης κοινή και για τις τρεις κατηγορίες, *στελέχη, διοικητικούς υπαλλήλους και πωλητές*, είναι η πιο δημοφιλής σε ποσοστό 95%. Ιδιαίτερη προσοχή επιδεικνύουν οι υπεύθυνοι του τμήματος HR της εταιρείας στη συλλογή των βιογραφικών σημειωμάτων. Αναζητούν τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, στρατιωτικές υποχρεώσεις κλπ.), τα τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, χρήση Η/Υ κλπ.) και τη γενικότερη εικόνα του βιογραφικού, από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας προκειμένου να επιλέξουν τα 10 επικρατέστερα βιογραφικά που θα προταθούν για συνέντευξη. Από αυτά τα 10 και αφού προηγηθούν οι συνεντεύξεις τόσο από τους προϊσταμένους του τμήματος της θέσης που

πρόκειται να καλυφθεί από τον υποψήφιο όσο και από τον διευθυντή προσωπικού της εταιρείας, επιλέγονται δύο, το 30% των οποίων περνάει κατευθείαν στην πρόσληψη.

Δύο ακόμη μέθοδοι επιλογής χρησιμοποιούνται από το Ανθρώπινο Δυναμικό της εταιρείας Κωτσόβολος-Dixons και αφορούν αποκλειστικά θέσεις που αφορούν σε στελέχη. Τα στελέχη σε ποσοστό της τάξεως του 90% επιλέγονται από συστάσεις. Η περιγραφή ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης, συνήθως συμβάλει αποτελεσματικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Πράγμα το οποίο για μια διοικητική θέση στελέχους θα παίζει καθοριστικό ρόλο. Για τα υποψήφια στελέχη της επιχείρησης χρησιμοποιούνται και στην ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ επιπρόσθετα τα κέντρα αξιολόγησης ως μέθοδος επιλογής σε πολύ μικρότερο ποσοστό (5%).

4.4 Η εκπαίδευση Προσωπικού

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο, αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μεγέθους επιχείρηση, πρέπει να

μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και Καινοτομιών.

4.4.1 Η εκπαίδευση Προσωπικού στην Media Markt

Σε όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων της εταιρείας Media-Saturn, από τα στελέχη έως και τους πωλητές, το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύεται μετά την πρόσληψη είναι το 100%. Ποικίλει η συχνότητα, η μέθοδος και τα προγράμματα των εκπαιδύσεων ανάλογα με τη θέση.

Για τα στελέχη και τους διοικητικούς υπαλλήλους.

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην οικονομική μονάδα (επιχείρηση). Η Ανάπτυξη ή Εκπαίδευση των στελεχών θα μπορούσε να οριστεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Το 100% των στελεχών που κατέχουν ηγετικές θέσεις τόσο στα καταστήματα όσο και στα κεντρικά της εταιρείας εκπαιδεύεται μετά την πρόσληψη on the job. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας που χρησιμοποιούνται συχνότερα είναι δύο, πρώτον προγράμματα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program) και δεύτερον εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση (Job Instruction Training). Στο πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, ο εκπαιδευόμενος που συχνά αποκαλείται <<μαθητευόμενος>> ή <<ειδικευόμενος>> ή <<ασκούμενος>> τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις.

Η δεύτερη μέθοδος, εκπαίδευση με Εργασιακή ενημέρωση, αφορά εκπαίδευση που γίνεται στην πράξη. Δηλαδή, δείχνεις στον εργαζόμενο/εκπαιδευόμενο πώς γίνεται το συγκεκριμένο έργο που θέλεις να μάθει, τον ενημερώνεις για τις ιδιαιτερότητες του έργου, πρακτικά επιδεικνύεις το έργο που θέλεις να κάνει, κάτω από την εποπτεία έμπειρου στελέχους ο εργαζόμενος εξασκεί στην πράξη το έργο και στο τέλος αφήνεται να το διατελέσει μόνος του. Σεμινάρια και εργαστήρια (Seminars-Workshops) και εκπαίδευση σε ειδικά

Θέματα όπως time, stress management είναι εκείνες οι μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός δουλειάς (off the job training) που πλαισιώνουν με επιτυχία μια ολοκληρωμένη εκπαιδευτική διαδικασία ενός στελέχους.

Για τους πωλητές

Για αυτή την κατηγορία προσωπικού, η εκπαιδευτική δραστηριότητα ποικίλει και διαφοροποιείται σημαντικά από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες. Το μόνο κοινό με τις δύο παραπάνω κατηγορίες είναι ότι και εδώ το 100% των νέοπροσληφθέντων εκπαιδεύεται από τον άμεσα προϊστάμενό του ή/και από άτομο που κατέχει την ίδια θέση με τις μεθόδους της Εργασιακής Ενημέρωσης και της πρακτικής άσκησης που επισημάνθηκαν ανωτέρω. Με τη συχνή παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων και εργαστηρίων (Seminars-Workshops) πάνω σε τεχνικές πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών (customer service) επιτυγχάνεται η καλύτερη εκπαίδευση των πωλητών. Οι εκπαιδεύσεις πριν από κάθε άνοιγμα νέου καταστήματος είναι καθημερινές και διαρκούν έναν με δύο μήνες όπου και με τη βοήθεια της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων (case studies) επιτυγχάνεται η γρηγορότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση του πωλητή είτε αυτός έχει προσληφθεί τώρα είτε προήλθε από μετακίνηση από άλλο κατάστημα.

4.4.2 Η εκπαίδευση Προσωπικού στην Κωτσόβολος

Πιο σύνθετη είναι η εκπαιδευτική διαδικασία στην εταιρεία Κωτσόβολος-Dixons. Αυτή είναι ίσως και η ουσιαστικότερη διαφοροποίηση των δύο ανταγωνιστριών εταιρειών. Η Κωτσόβολος- Dixons δραστηριοποιείται συνολικά περισσότερα χρόνια στον τομέα του λιανικού εμπορίου και δεν είναι τυχαίος ο ρόλος της στην αγορά. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιούνται ήδη είναι πολλά και κατά τα λεγόμενα του Υπευθύνου Εκπαιδεύσεων υπάρχουν μελλοντικά σχέδια για τη δημιουργία ακόμη περισσότερων που ολοένα θα βελτιώνουν την αποδοτικότητα της εταιρείας και την διατήρηση και ανάπτυξη της εικόνας της προς τα έξω ούτως ώστε να μην πτοηθεί από τον ανταγωνισμό και κυρίως από τη δυναμική είσοδο ενός γερμανικού κολοσσού (Media- Saturn) στον κλάδο. Αποτελεί πρωτοτυπία το ότι οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Εκπαιδεύσεων έχουν οργανώσει τόσα καλά τα σεμινάρια που αφορούν στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες της επιχείρησης ως εξής:

Εκπαιδευτικά Προγράμματα Ανάπτυξης Ικανοτήτων:

1. Εξαιρετη Εξυπηρέτηση Πελατών:

Σκοπός: Η αναγνώριση διαφορετικών προσεγγίσεων στην εξυπηρέτηση του πελάτη, που θα βοηθήσουν στην επίτευξη και παροχή υψηλών προτύπων εξυπηρέτησης.

2. Ικανότητες Επικοινωνίας& Ενεργητικής Ακρόασης:

Σκοπός: Να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να γίνουν αποτελεσματικότεροι στην επικοινωνία στον τομέα της εργασίας τους αλλά και στην προσωπική τους ζωή.

3. Δεξιότητες Επίλυσης Προβλημάτων:

Σκοπός: Να προτρέψει τους συναδέλφους στην αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων τους ασκώντας μια θετική επίδραση στην εταιρεία.

4. Συνεργασία& Ομαδικότητα:

Σκοπός: Να αναπτύξουν οι εκπαιδευόμενοι τη νοοτροπία, τη συμπεριφορά και τις δεξιότητες που χρειάζονται, προκειμένου να είναι σε θέση να συμμετέχουν ενεργά στην ομάδα, αξιοποιώντας τις εμπειρίες και ιδέες των μελών της, και στοχεύοντας στην κοινή επίτευξη των αποτελεσμάτων.

5. Ικανότητες Διαπραγμάτευσης / Επιρροής:

Σκοπός: Να δώσει στους συμμετέχοντες τη δομή, γνώση, δεξιότητες και τεχνικές διαπραγματεύσεων με στόχο την καλύτερη προσέγγιση των θεμάτων για μια θετική επιρροή του αποτελέσματος.

Τα ανωτέρω αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι και τη βάση της εκπαιδευτικής δραστηριότητας στην Κωτσόβολος-Dixons, χωρίς να αποτελούν όμως και τα μοναδικά εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται

Για τα στελέχη

Τα νεοπροσληφθέντα στελέχη εκπαιδεύονται αρχικά σε κάποιο κατάσταση για 15 περίπου μέρες, όπου παρακολουθούν διεξοδικά όλες τις λειτουργίες του καταστήματος από την πιο απλή έως την πιο σύνθετη, ούτως ώστε να αποκτήσουν την πλήρη εικόνα των όσων θα έχουν υπό την εποπτεία τους. Κατά μέσο όρο 4 μέρες το χρόνο πραγματοποιούνται προγράμματα εκπαίδευσης για στελέχη. Πιο συχνά εκπαιδεύονται on the job και λιγότερο

σε off the job και distance learning (εξ αποστάσεως εκπαίδευση). Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται συνηθέστερα για αυτή την κατηγορία του προσωπικού είναι:

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης της εργασίας (coaching). Στόχος της καθοδήγησης αυτής είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Η επόμενη μέθοδος που προτιμάται από το Τμήμα Εκπαιδεύσεων της εταιρείας είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation). Εναλλάσσεται δηλαδή ο εργαζόμενος σε μια σειρά θέσεων (με διαφορετικό συνήθως αντικείμενο), έτσι ώστε στο τέλος αυτής της εναλλαγής να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος Εργασιών. Μία άλλη τεχνική εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται είναι το job enrichment ή εμπλουτισμός θέσεως εργασίας. Η συγκεκριμένη τεχνική, προτείνει τη σταδιακή και κατόπιν κατάλληλου σχεδιασμού αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Τέλος, πραγματοποιούνται και προγράμματα Job instruction training και Internships. Όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός εργασίας, για τα στελέχη επιλέγονται οι μέθοδοι των διαλέξεων, των Σεμιναρίων και Εργαστηρίων, οι μελέτες περιπτώσεων (case studies) και Σεμινάρια Διαχείρισης Χρόνου (Time management).

Για τους πωλητές

Μικρές διαφορές από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες παρουσιάζει η εκπαιδευτική διαδικασία για τους πωλητές της εταιρείας. Κατά μέσο όρο 100 εργάσιμες ώρες δαπανώνται ετησίως για την καλύτερη εκπαίδευση των πωλητών, που όπως και στην Media-Markt, έτσι και στον Κωτσόβολο αποτελούν την εικόνα της εταιρείας προς τα έξω. Όσο καλύτερα εκπαιδευμένοι είναι οι πωλητές τόσο πιο εύκολα αποδίδουν τα μέγιστα των υπηρεσιών τους με σκοπό την κερδοφορία της επιχείρησης. Οι 50 από αυτές ώρες (6 μέρες) δαπανώνται για sales skills ή customer service skills και οι υπόλοιπες 50 ώρες σε προϊόντικές εκπαιδεύσεις από τους προμηθευτές (suppliers) της εταιρείας.

Η μόνη διαφορά που παρουσιάζει η συγκεκριμένη κατηγορία είναι ότι συχνά επιλέγεται μία μέθοδος εκπαίδευσης που δεν έχει αναφερθεί ως τώρα.

Πρόκειται για τη μέθοδο της Εκπαίδευσης μέσω Μέντορα (Mentoring). Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των <<προστατευομένων>> τους. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα, για το <<πώς γίνονται τα πράγματα στην επιχείρηση>>, πράγμα ιδιαίτερα χρήσιμο για έναν ειδικά νέο προσληφθέντα πωλητή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα δούμε την χρηματοοικονομική ανάλυση των εξεταζόμενων εταιρειών για τα οικονομικά έτη 2011 έως 2014. Για πιο έγκυρα αποτελέσματα θα χρησιμοποιήσουμε και θα αναλύσουμε τους σημαντικότερους αριθμοδείκτες με βάση τις οικονομικές καταστάσεις της κάθε επιχείρησης για τα συγκεκριμένα έτη.

Για την παραπάνω ανάλυση θα γίνει χρήση των αριθμοδεικτών που αφορούν την ρευστότητα, την αποδοτικότητα, την δομή και την βιωσιμότητα, την χρηματοοικονομική διάρθρωση των εταιρειών.

5.1 Αξιολόγηση Επίδοσης

Παρακάτω θα κάνουμε μια μικρή ανάλυση των εξεταζόμενων εταιρειών, όσο αφορά τα παραπάνω έτη, ώστε να γίνει μια μικρή αξιολόγηση των επιδόσεών τους.

Για την Media Markt οι πωλήσεις του έτους 2011 ανέρχονται στα 28.338.896,53 ευρώ και το 2012 βλέπουμε μια μείωση κατά 0,7% και οι πωλήσεις ανέρχονται στα 28.336.662,21 ευρώ. Την επόμενη χρονιά βλέπουμε μια μεγάλη άνοδο των πωλήσεων της τάξεως του 6,7% το οποίο μεταφράζεται σε 188.913.023,64 ευρώ. Τέλος το οικονομικό έτος που διανύσαμε είχε ακόμα ένα 10,41% αύξηση επί των πωλήσεων για την εταιρεία που σημαίνει 196.337.653.78 ευρώ.

Για την Κωτσόβολος οι πωλήσεις για το 2011 ανέρχονται στα 365.988.565,46 και υπάρχει μια μείωση της τάξεως του 1,5% για το έτος 2012, όπου το έτος κλείνει με λιγότερες πωλήσεις στα 328.090.546,01. Την επόμενη χρονιά του 2013 βλέπουμε μια αύξηση των πωλήσεων που ανέρχεται στο ύψος του 10,51% και στα 345.598.541,70. Το τελευταίο εξεταζόμενο οικονομικό έτος, βλέπουμε να κλείνει με μείωση των πωλήσεων του ύψους 9,97% δηλαδή 338.216.153,72 ευρώ.

Αντίστοιχα το κόστος πωλήσεων για τα εξετάζοντα έτη είναι τα εξής: Για το έτος 2011 το κόστος πωλήσεων αντιστοιχεί σε 22.287379,83 ευρώ και συνεχίζει το 2012 με αύξηση 10,29% στα 22293276,10 ευρώ. Για τα επόμενα έτη βλέπουμε αντίστοιχη αύξηση του κόστους πωλήσεων της τάξης του 6,61% δηλαδή 147.402.119,87 σχεδόν ίδιο με το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων. Τέλος για το έτος 2014 το κόστος πωλήσεων ανέρχεται στα 155.283.079,05 και μεταφράζεται στο ποσοστό των 10,53%.

Το κόστος πωλήσεων για την Κωτσόβολος τα αντίστοιχα έτη διαμορφώνεται ως εξής: ξεκινώντας από το 2011 βλέπουμε ένα κόστος πωλήσεων που ανέρχεται στα 286.651.904,04, έπειτα ακολουθώντας τις πωλήσεις υπάρχει και μείωση κόστους πωλήσεων 9,05% στα 259.575.169,82. Τα επόμενα έτη 2013 και 2014 το κόστος πωλήσεων ανέρχεται αντίστοιχα στα 278.807.721,41 ευρώ και 273.101.776,43 ευρώ αντίστοιχα. Έτσι βλέπουμε αύξηση του κόστους πωλήσεων για το 2013 10,74% και μείωση για το 2014 9,82%.

5.2 Αριθμοδείκτες

5.2.1 Δείκτες Ρευστότητας

Για την έγκυρη ανάλυση των εταιρειών που θα εξετάσουμε θα αναλύσουμε τους δείκτες ρευστότητας, που μας δείχνουν την ρευστότητα της εταιρείας. Οι δείκτες αυτοί είναι ο δείκτης Γενική Ρευστότητας, Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας και ο Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας.

5.2.1.1 Δείκτης Γενικής Ρευστότητας

Με τον δείκτη αυτό βλέπουμε τον βαθμό κάλυψης των υποχρεώσεων των εταιρειών και υπολογίζεται από το αποτέλεσμα του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού Προς τις Τρέχουσες Υποχρεώσεις. Για να είναι ικανοποιητικό το αποτέλεσμα η τιμή που θα προκύψει θα πρέπει να είναι πάνω από το 1.

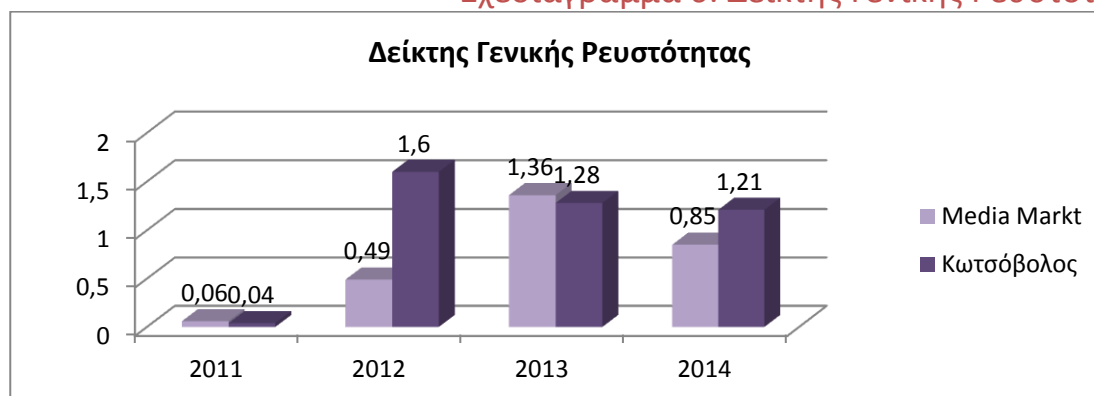
Πίνακας 1: Δείκτης Γενικής ρευστότητας

Δείκτης Γενικής Ρευστότητας				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
Media Markt	0,06	0,49	1,36	0,85
Κωτσόβολος	0,04	1,6	1,28	1,21

Τα αποτελέσματα εφαρμογής της σχέσης, μας δείχνουν ότι η Media Markt έχει πολύ χαμηλή και αδύναμη Γενική Ρευστότητα, αφού όλα τα έτη βλέπουμε να είναι κάτω της μονάδας. Μια ανάσα παίρνει το έτος 2013, που ο δείκτης Ρευστότητας αντιστοιχεί στο 1,36 και έτσι η εταιρεία θα μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της, σε σχέση με τα υπόλοιπα έτη.

Σε αντίθεση με την Media Markt, η Κωτσόβολος εκτός από το έτος 2011 που ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας είναι σχεδόν μηδενικός, τα υπόλοιπα 3 έτη (2012 – 2014), είναι πάνω της μονάδας, πράγμα που σημαίνει ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται επιτυχώς στις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

Σχεδιάγραμμα 6: Δείκτης Γενικής Ρευστότητας



5.2.1.2 Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας

Ο Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας για μια επιχείρηση, μας δείχνει σε τι βαθμό μια επιχείρηση μπορεί να ρευστοποιήσει τα κυκλοφοριακά της στοιχεία, έτσι ώστε να μπορέσει να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Τον δείκτη αυτό το βρίσκουμε από το αποτέλεσμα της σχέσης Κυκλοφορούν Ενεργητικού μείον τα αποθέματα προς Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.

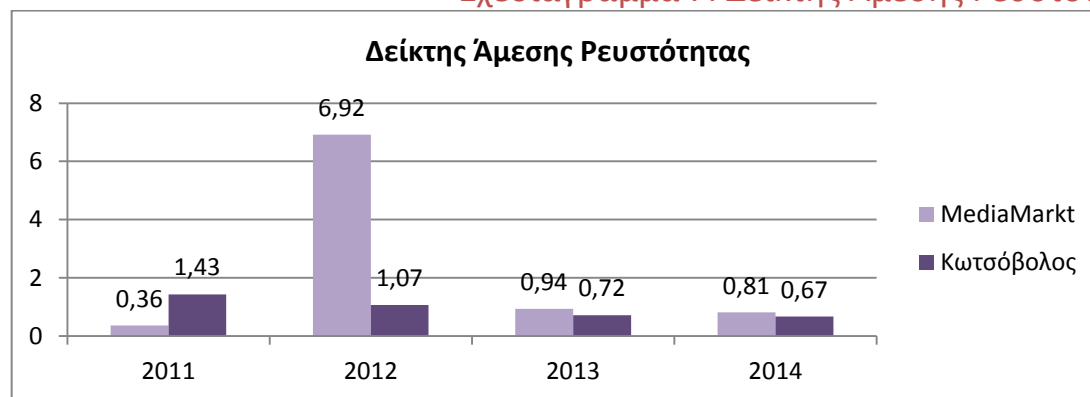
Πίνακας 2: Δείκτης άμεσης Ρευστότητας

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
Media Markt	0,36	6,92	0,94	0,81
Κωτσόβολος	1,43	1,07	0,72	0,67

Το αποτέλεσμα εφαρμογής της σχέσης, μας δείχνουν ότι η Media Markt δεν είναι σε θέση να καλύψει τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις της, αφού ο δείκτης είναι κάτω της μονάδας. Αυτό σημαίνει πως η ρευστοποίηση των κυκλοφοριακών στοιχείων δεν θα μπορεί να καλύψει τις υποχρεώσεις εφόσον είναι λιγότερα. Το μόνο οικονομικό έτος που υπάρχει μια ανάσα για την εταιρεία είναι το έτος 2012, στο οποίο ο δείκτης εκτοξεύεται στο 6,92, το οποίο σημαίνει επαρκή κάλυψη των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων.

Από την άλλη η Κωτσόβολος, τα 4 εξεταζόμενα έτη, παρουσιάζει μια σταδιακή κάθοδο του δείκτη. Όπως φαίνεται και παρά πάνω μέχρι και το 2012 η εταιρεία μπορεί να καλύψει της Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις της. Το 2013 και το 2014 όμως βλέπουμε ότι ο δείκτης είναι κάτω της μονάδας που σημαίνει μη κάλυψη των υποχρεώσεων.

Σχεδιάγραμμα 7: Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας



5.2.1.3 Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας

Με τον δείκτη αυτό, μπορούμε να δούμε πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Για να είναι ικανοποιητικό το αποτέλεσμα θα πρέπει το αποτέλεσμα να είναι κάτω της μονάδας. Τον

δείκτη αυτόν τον υπολογίζουμε από τον λόγο των διαθέσιμων προς τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.

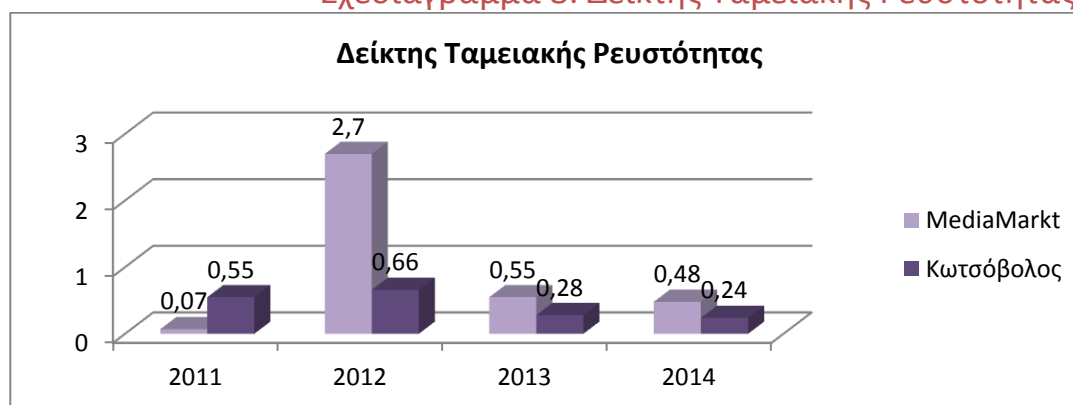
Πίνακας 3: Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας

Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	0,07	2,7	0,55	0,48
Κωτσόβολος	0,55	0,66	0,28	0,24

Το αποτέλεσμα εφαρμογής της σχέσης, μας δείχνει ότι η Media Markt έχει ικανοποιητικές τιμές εφόσον το αποτέλεσμα είναι κάτω της μονάδας. Το μόνο έτος το οποίο η Media Markt δεν έχει μπορούσε να καλύψει τις υποχρεώσεις της είναι το 2012 που ο δείκτης είναι πολύ πάνω της μονάδας.

Όσο αφορά την Κωτσόβολος βλέπουμε ότι και την 4ετία που εξετάζουμε ο δείκτης Ταμειακή Ρευστότητας είναι σε απόλυτα ικανοποιητικό επίπεδο αφού είναι πολύ κάτω της μονάδας. Έτσι είναι « Καλυμμένη» στο να καλύψει τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Σχεδιάγραμμα 8: Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας



5.2.2 Δείκτες Αποδοτικότητας

5.2.2.1 Δείκτης Μικτού Κέρδους

Ο Δείκτης Μικτού Κέρδους μας δείχνει κατά πόσο μια επιχείρηση μπορεί να καλύψει τα λειτουργικά και άλλα έξοδά της και παράλληλα να της αφήνει ικανοποιητικό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί. Το αποτέλεσμα της σχέσης θα πρέπει να είναι

υψηλό. Όσο πιο υψηλό τόσο πιο επιτυχημένη είναι η σχέση αγοράς – πωλήσεων.

Πίνακας 4: Δείκτης Μικτού Κέρδους

Δείκτης Μικτού Κέρδους				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	21	21	22	21
Κωτσόβολος	22	2,07	19,32	19,25

Το αποτέλεσμα του παραπάνω δείκτη για την Media Markt βλέπουμε ότι και για τα 4 εξεταζόμενα έτη είναι σταθερό. Αυτό σημαίνει ότι εφόσον δεν υπάρχουν αποκλίσεις στον δείκτη, έτσι και δεν επηρεάζονται και τα κέρδη της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό.

Για την Κωτσόβολος βλέπουμε ότι ο δείκτης έχει σημαντικές αποκλίσεις. Βλέπουμε ότι το 2011 ο δείκτης είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο ενώ την επόμενη χρονιά έχει μια πάρα πολύ μεγάλη μείωση, το οποίο σημαίνει και σημαντική επιρροή στα κέρδη της επιχείρησης. Τις επόμενες χρονιές βλέπουμε ότι έχει πάλι ικανοποιητικό επίπεδο στους δείκτες.

Σχεδιάγραμμα 9: Δείκτης Μικτού Κέρδους



5.2.2.2 Δείκτης Καθαρού Κέρδους

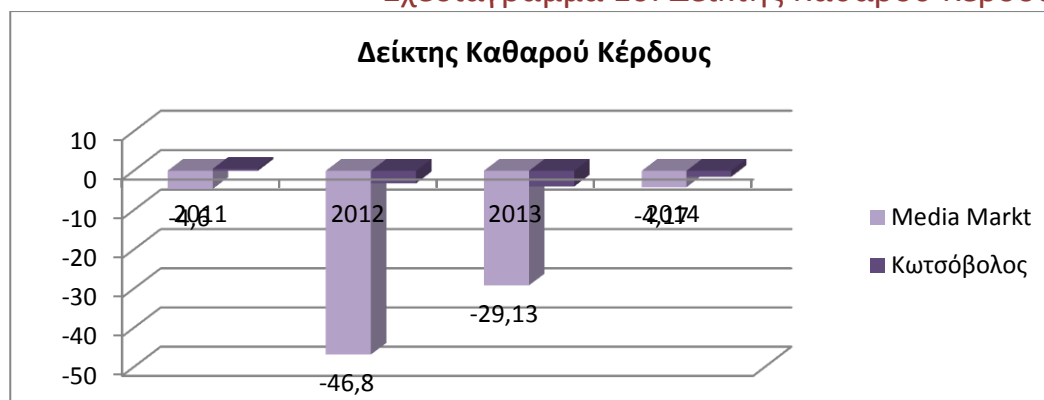
Ο Δείκτης Καθαρού κέρδους χρησιμοποιείται παγκοσμίως σχεδόν για να φανεί η κερδοφορία της κάθε επιχείρησης. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται από τον λόγο κέρδη προ φόρων προς πωλήσεις επί τις εκατό.

Πίνακας 5: Δείκτης Καθαρού Κέρδους

Δείκτης Καθαρού Κέρδους				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	-4,6	-46,8	-29,13	-4,17
Κωτσόβολος	0,5	-3,18	-3,97	-1,55

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω δείκτη βλέπουμε πως και οι δύο εταιρείες έχουν αρνητικό δείκτη καθαρού κέρδους. Αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχουν τα επιθυμητά κέρδη. Παρόλο που βλέπουμε ότι τα μεικτά κέρδη είναι υψηλά τα καθαρά είναι μείον.

Σχεδιάγραμμα 10: Δείκτης Καθαρού Κέρδους



5.2.2.3 Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

Με τον συγκεκριμένο δείκτη οι εταιρείες βλέπουν κατά πόσο θετικά αποτελέσματα είχε μια εταιρεία στο τέλος της χρήσης από την εκμετάλλευση των ιδίων κεφαλαίων. Τον δείκτη αυτόν τον μετράμε από τον λόγο κερδών μετά φόρων προς το σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων.

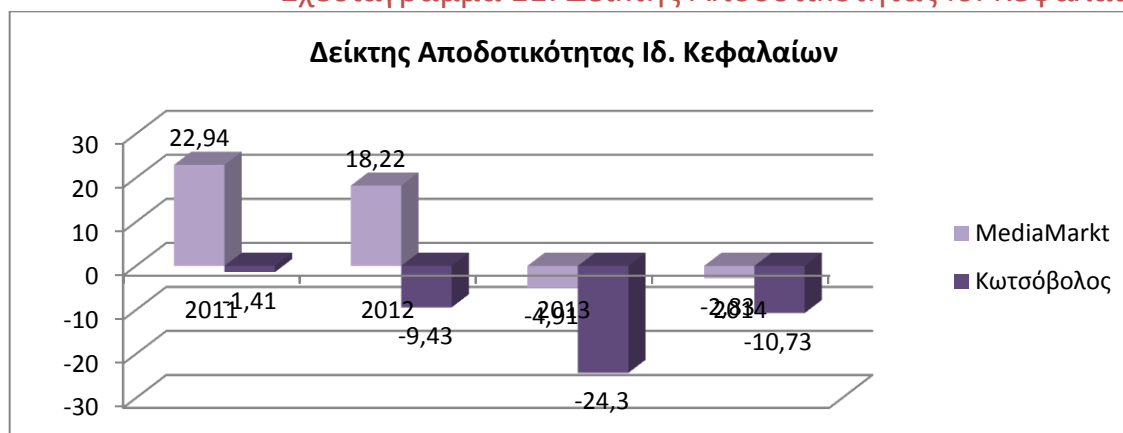
Πίνακας 6: Δείκτης Αποδοτ. Ιδίων Κεφαλαίων

Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδ. Κεφαλαίων				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	22,94	18,22	-4,91	-2,83
Κωτσόβολος	-1,41	-943	-24,3	-10,73

Εφαρμόζοντας την παραπάνω σχέση και για της δυο εταιρείες, βλέπουμε πως δεν υπάρχουν θετικά αποτελέσματα. Ειδικά τα τελευταία 2 χρόνια οι δείκτες έχουν αρνητικό αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει πως και οι 2 εταιρείες στο τέλος τις κάθε χρήσης έχουν να αντιμετωπίσουν την μη καλή χρήση των Ιδίων Κεφαλαίων.

Το παραπάνω αποτέλεσμα οφείλεται στις ζημιές που είχαν και οι 2 εταιρείες. Δεν είχαν το αποτέλεσμα των κερδών που ήθελαν ώστε να έχουν και ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα όσο αφορά τα ίδια κεφάλαια.

Σχεδιάγραμμα 11: Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδ. Κεφαλαίων



5.2.2.4 Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού

Ο δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού μας εμφανίζει την σχέση κέρδους που έχει πετύχει η επιχείρηση μέσα στην μελετημένη περίοδο σε σχέση με τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί για την δεδομένη χρονική στιγμή. Ο δείκτης αποδοτικότητας εκφράζεται από τον λόγο κερδών προ φόρων και τόκων προς το σύνολο ενεργητικού.

Πίνακας 7: Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού

Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	-0,26	-0,18	-0,94	-0,15
Κωτσόβολος	0,006	-0,04	-0,07	-0,03

Εφαρμόζοντας την παραπάνω σχέση βλέπουμε πως τα αποτελέσματα που έχουμε δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικά για τις δύο εταιρείες αφού βλέπουμε αρνητικά αποτελέσματα από την σχέση.

Όσο αφορά την Media Markt βλέπουμε πως ο δείκτης είναι σταθερά αρνητικός αλλά με διάφορες διακυμάνσεις. Η αρνητικότητα του δείκτη οφείλεται στα μη κέρδη που έχει η εταιρεία, λόγω της κατάστασης της αγοράς.

Για την Κωτσόβολο βλέπουμε πως ο δείκτης παρόλο που είναι αρνητικός είναι πιο κοντά στην τιμή του μηδέν. Επίσης όπως και για την Media Markt έτσι και για την Κωτσόβολο, οι ζημιές που έχει στις χρήσεις που μελετάμε είναι αποτέλεσμα της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά.

Είναι πολύ σημαντικό για τις εταιρείες να έχουν αύξηση του δείκτη καθώς δείχνει και την οικονομική βιωσιμότητά της.

Σχεδιάγραμμα 12: Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού



5.2.3 Δείκτες Δομής & Βιωσιμότητας

5.2.3.1 Δείκτης Σχέσεων Κεφαλαίων

Με τον δείκτη σχέσεων κεφαλαίων οι αναλυτές των επιχειρήσεων βλέπουν κατά πόσο μια επιχείρηση είναι αυτόνομη στην βιωσιμότητά της, δηλαδή χωρίς να εξαρτάται από δανειακά κεφάλαια και άλλους πιστωτές. Ο δείκτης πρέπει να κυμαίνεται σε τιμές μικρότερης της μονάδας, αλλά όσο μεγαλύτερες τιμές βλέπουμε τόσο πιο βιώσιμη είναι μια εταιρεία.

Πίνακας 8: Δείκτης Σχέσεων Κεφαλαίων

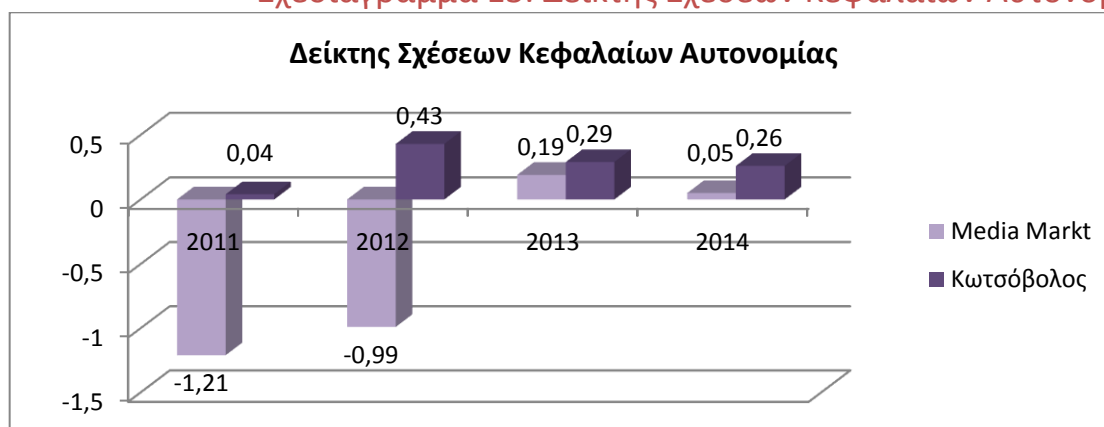
Δείκτης Σχέσεων Κεφαλαίων Αυτονομίας				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	-1,21	-0,99	0,19	0,05
Κωτσόβολος	0,04	0,43	0,29	0,26

Εφαρμόζοντας την σχέση βλέπουμε πως για την Media Mark τα αποτελέσματα είναι θετικά. Βλέπουμε ότι παρόλο από το 2011 μέχρι το 2012 είναι αρνητικός ο δείκτης βλέπουμε πως έχει μια ανακάμψει, φτάνοντας στο 2013 και το 2014 να είναι θετικός και κάτω της μονάδας. Το ανησυχητικό μόνο σημείο είναι ότι δεν είναι μεγάλη τιμή.

Όσο αφορά την Κωτσόβολος τα αποτελέσματα είναι ακόμα πιο θετικά αφού καμία χρονιά από αυτές που μελετάμε δεν είναι αρνητικός. Είναι κάτω της μονάδας με υψηλότερες τιμές από την Media Markt.

Βλέπουμε ότι και οι δύο εταιρείες είναι σε θέση να έχουν μια σεβαστή αυτονομία, χωρίς να χρειάζεται δανειακά κεφάλαια ή οποιουδήποτε τύπου πιστωτές άμεσα.

Σχεδιάγραμμα 13: Δείκτης Σχέσεων Κεφαλαίων Αυτονομίας



5.2.3.2 Δείκτης Κυκλοφορούντος Ενεργητικού Προς Υποχρεώσεις

Ο παραπάνω δείκτης δείχνει σε αυτούς που παρακολουθούν την επιχείρηση πόσο μακροχρόνια ρευστότητα υπάρχει. Ο λόγος του κυκλοφορούντος Ενεργητικού προς Υποχρεώσεις από τον οποίο μπορούμε να υπολογίσουμε τον παραπάνω δείκτη μας δείχνει πια η σχέση του

συνόλου των υποχρεώσεων με τα κυκλοφορούν στοιχεία. Για να είναι ικανοποιητικά τα αποτελέσματα του δείκτη θα πρέπει να είναι μεγαλύτερα ή ίσα της μονάδας.

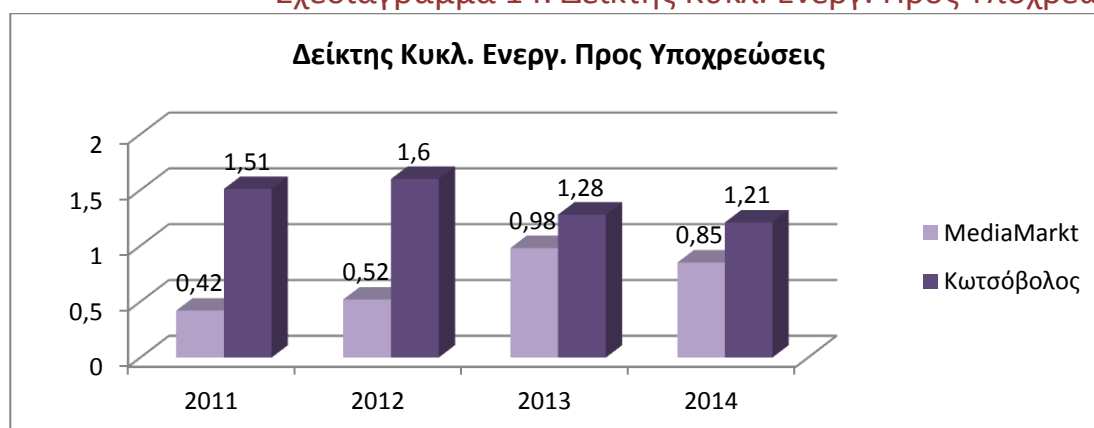
Πίνακας 9: Δείκτης Κυκλ. Ενεργ. Προς Υποχρεώσεις

Δείκτης Κυκλ. Ενεργ. Προς Υποχρεώσεις				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	0,42	0,52	0,98	0,85
Κωτσόβολος	1,51	1,6	1,28	1,21

Όσο αφορά την Media Markt η εφαρμογή της σχέσης δεν έχει και τόσο θετικά αποτελέσματα. Παρόλο που ο δείκτης δείχνει να έχει μέχρι το 2013 δείχνει να έχει μια άνοδο, το αποτέλεσμα είναι κάτω τις μονάδας. Η τελευταία χρόνια όμως του 2014 σταματάει η καλή πορεία και ξανά υπάρχει πτώση του δείκτη. Αυτό σημαίνει ότι τα κυκλοφοριακά περιουσιακά στοιχεία δεν καλύπτουν απόλυτα το σύνολο των υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Από την άλλη τα αποτελέσματα της σχέσης για την Κωτσόβολος είναι παρά πάνω από θετικά. Για το 2011 και το 2012 υπάρχει αύξηση, αλλά το 2013 και 2014 παρατηρούμε μια μείωση. Παρόλη την καθοδική πορεία όμως ο δείκτης εξακολουθεί να είναι άνω της μονάδας που σημαίνει ότι τα κυκλοφοριακά στοιχεία της επιχείρησης υπερκαλύπτουν σε περίπτωση ανάγκης της υποχρεώσεις της επιχείρησης. Η διοίκηση το μόνο που έχει να κάνει είναι να κρατήσει άνω ή ίσα της μονάδας τον δείκτη.

Σχεδιάγραμμα 14: Δείκτης Κυκλ. Ενεργ. Προς Υποχρεώσεις



5.2.4 Δείκτες Δραστηριότητας

5.2.4.1. Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων.

Ο συγκεκριμένος δείκτης μας δείχνει κατά πόσο οι πελάτες εξοφλούν τα χρέη τους προς την επιχείρηση. Το δείχνει αυτό τον υπολογίζουμε με τον λόγο απαιτήσεις προς πωλήσεις και εφόσον το μετράμε σε μέρες το πολλαπλασιάζουμε με 365.

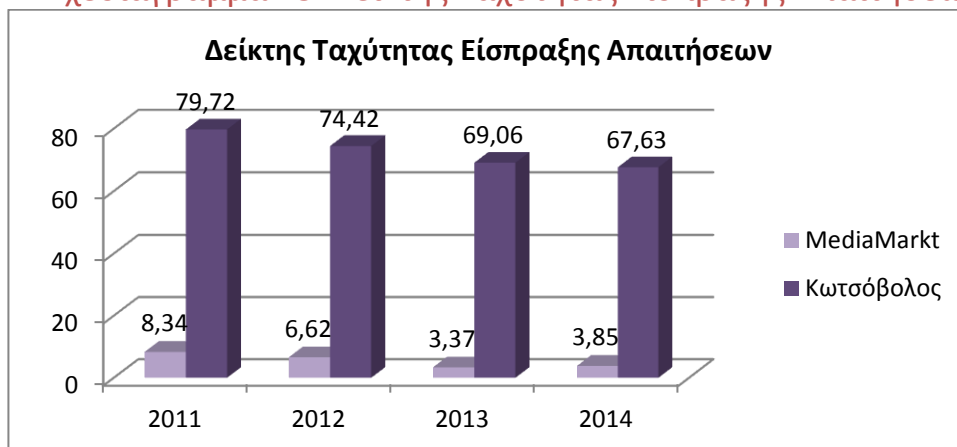
Πίνακας 10: Δείκτης Ταχ. Είσπραξης Απαιτήσεων

Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	8,34	6,62	3,37	3,85
Κωτσόβολος	79,72	74,42	69,06	67,63

Εφαρμόζοντας την παραπάνω σχέση βλέπουμε πως η Media Markt από το 2011 μέχρι το 2014 μειώνονται σταδιακά. Από την αρχή όμως των εξεταζομένων ετών είχε μια παρά πολύ καλή τιμή στο ανά πόσες μέρες κάνει τις εισπράξεις από τους πελάτες.

Από την άλλη η Κωτσόβολος φαίνεται να έχει σημαντικό πρόβλημα είσπραξης. Παρόλο που ο δείκτης σταδιακά μειώνεται η τιμή είναι πολύ μεγάλη. Αυτό σημαίνει πως υπάρχει μεγάλο πρόβλημα και στη ρευστότητα και θα χρειαστεί η δανειοδότηση.

Σχεδιάγραμμα 15: Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων



5.2.4.2 Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων υπολογίζεται με τον λόγο αποθεμάτων προς τον κόστος πωλήσεων. Με τον λόγο αυτό βλέπουμε την ταχύτητα με την οποία τα εμπορεύματα μετατρέπονται σε πωλήσεις και εισπρακτέους λογαριασμούς. Τον λόγο αυτό τον πολλαπλασιάζουμε με το 365 για να δούμε σε πόσες μέρες τα εμπορεύματα μετατράπηκαν σε πωλήσεις.

Πίνακας 11: Δείκτης Κυκλ. Ταχύτητας Αποθεμάτων

Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχ. Αποθεμάτων				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	9	11	12	12
Κωτσόβολος	6	7	7	7

Εφαρμόζοντας την παρά πάνω σχέση βλέπουμε ότι σε σχέση με τις δυο εταιρείες μας τα αποθέματα μένουν περισσότερο μέσα στην αποθήκη μέχρι να γίνουν πωλήσεις στην Media –Markt. Αυτό σημαίνει κόστος και αφού όσο πιο γρήγορα το κόστος γίνεται πώληση, τότε και η εταιρεία θα έχει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.

Σχεδιάγραμμα 16: Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχ. Αποθεμάτων



5.2.4.3 Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί τα στοιχεία του ενεργητικού της για να παράγει πωλήσεις. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Ο υπολογισμός του δείκτη γίνεται με τον λόγο πωλήσεις προς το μέσο σύνολο του ενεργητικού, και εκφράζεται σε φορές. Γενικότερα, ένας υψηλός δείκτης σημαίνει εντατική και αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ενεργητικού για την πραγματοποίηση πωλήσεων, ενώ ένας χαμηλός δείκτης το ακριβώς αντίθετο.

Πίνακας 12: Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού

Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχ. Ενεργητικού				
Επωνυμία	2011	2012	2013	2014
MediaMarkt	23,02	15,5	12,98	14,04
Κωτσόβολος	5,08	5,12	7,07	7,09

Σχεδιάγραμμα 17: Δείκτης Κυκλοφ. Ταχ. Ενεργητικού



5.3 Σύγκριση Εταιρειών

Για την Media – Markt παρατηρούμε ότι οι απαιτήσεις μειώθηκαν από 8,34 το 2011 σε 3,83 το 2014 αποδεσμεύοντας κεφάλαια με παράλληλη μη ικανοποίηση των πελατών.

Από την άλλη οι ημέρες αποθεματικών το 2014 σε σχέση με το 2011 αυξήθηκαν σημαντικά δεσμεύοντας κεφάλαια.

Τέλος η κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού είναι μεγαλύτερη ε σχέση με του Κωτσόβολου πράγμα που σημαίνει ότι χρησιμοποιεί πιο εντατικά τα στοιχεία του ενεργητικού του για να παράγει πωλήσεις.

Σε αντίθεση με την Media Markt παρατηρούμε ότι οι μέρες είσπραξης απαιτήσεων για τον Κωτσόβολο από το 2011 μέχρι το 2014 σταδιακά μειώνονται με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ανάγκη χρηματοδότησης.

Παρατηρούμε επίσης πως στον δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων υπάρχει από το 2011 και μετά μια σταδιακή αύξηση και μετά μια σταθερότητα. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία έχει ανάγκη για δέσμευση κεφαλαίων, σταθερά.

Τέλος παρατηρούμε ότι η Κωτσόβολος σε σχέση με την Media – Markt έχει χειρότερη κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού πράγμα που σημαίνει ότι δεν χρησιμοποιεί στοιχεία ενεργητικού. Μια άνοδο έχουμε μόνο την περίοδο 2013- 2014.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

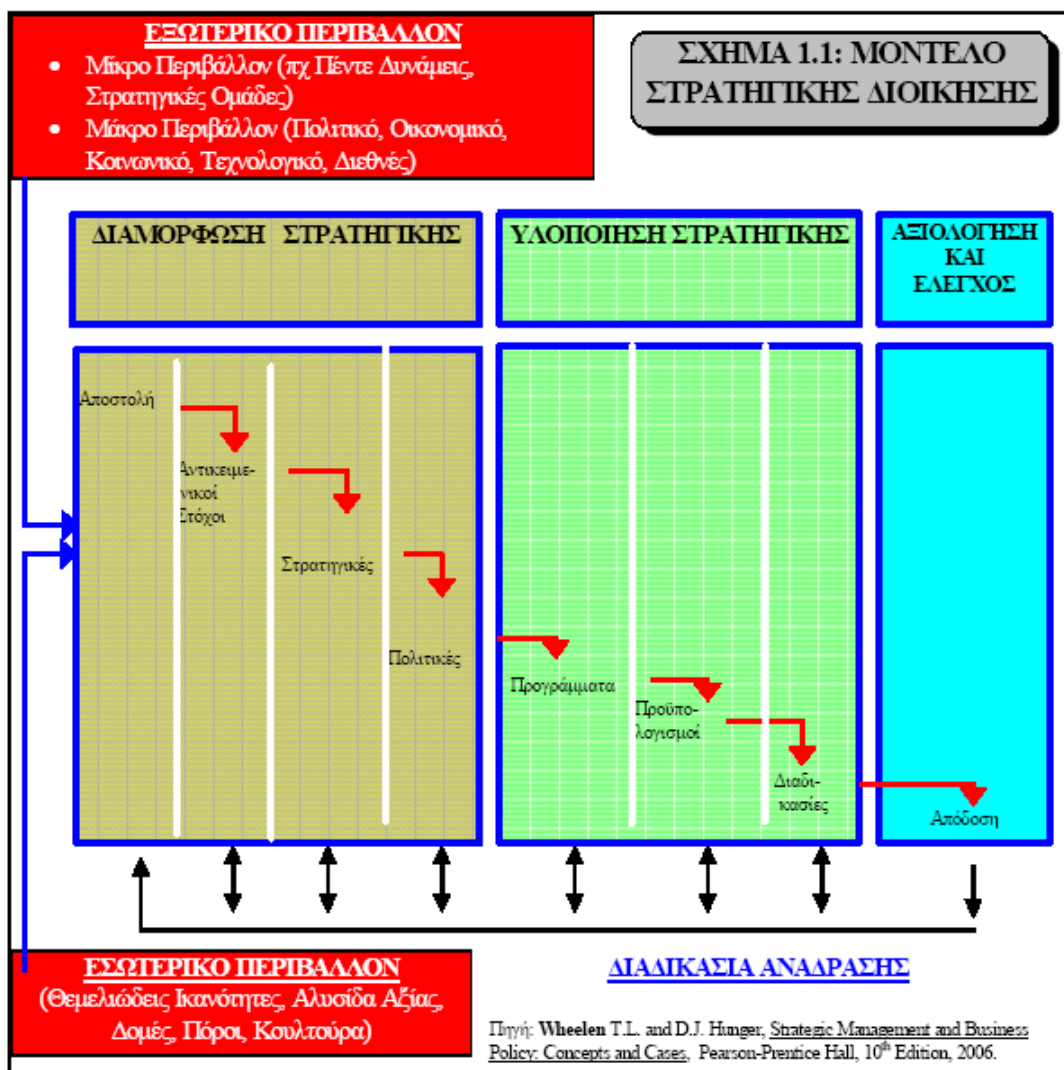
6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εισαγωγή

Η στρατηγική είναι αυτή η οποία καθορίζει τους βασικούς μακροχρόνιους στόχους και σκοπούς μιας επιχείρησης. Επιπλέον, υιοθετεί μια σειρά πράξεων και προσδιορίζει τα αναγκαία μέσα για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με αρκετούς ακαδημαϊκούς η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία στάδια.

1. Διαμόρφωση
2. Υλοποίηση
3. Αξιολόγηση και έλεγχο

Η διαδικασία αυτή περιγράφεται με το παρακάτω σχήμα.



Σύμφωνα με τους Johnson, Scholes και Whittington ως στρατηγική ορίζεται η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders). (10)

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής, μιας επιχείρησης είναι:

1. Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον,
2. Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων

(10) <http://insuranceworld.gr/13553/archive/> ¶14

3. Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
4. Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Οι εταιρείες που εξετάζονται στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούν στρατηγικές μεθόδους, μέσω των οποίων θέλουν να κατακτήσουν την ηγετική θέση στον κλάδο του εμπορίου ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών για τα επόμενα έτη. Η Κωτσόβολος προσπαθεί να αυξήσει το κέρδος της εταιρείας κάνοντας συγκεκριμένες κινήσεις αγοράς ή εκμετάλλευσης χώρων, παράλληλα όμως, προσπαθεί να μειώσει και το κόστος περιορίζοντας τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας. Η Media Markt ΑΕ ακολουθεί ακριβώς την ίδια τακτική, δηλαδή αυξάνει το κέρδος και μειώνει το κόστος.

6.2 Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο πρώτος παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί από τα στελέχη των επιχειρήσεων για την διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων τους.

6.2.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Οι ειδικές δυνάμεις που πλαισιώνουν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και έχουν άμεση επίπτωση σ' αυτήν είναι: οι τράπεζες, τα συνδικάτα, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Οι δύο εταιρείες διατηρούν μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες τους. (11)

6.2.1.1 Εξωτερικό Περιβάλλον της Media – Saturn

Η Media – Markt αναζητώντας ευκαιρίες και νέες εργασίες για την ακόμα καλύτερη απόδοσή της στο χώρο του λιανικού εμπορίου, προέβη σε κάποιες αποκλειστικές συνεργασίες με καθαρά στρατηγικό σκοπό. Παρακάτω αναφέρονται μερικές από αυτές.

(11)Μηλιώτη Ε.(2010), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, σελ 63

1. Η Media Markt προχώρησε σε συνεργασία με τη Viva Payments, δίνοντας πλέον την ευκαιρία στους πελάτες της να πραγματοποιούν στα καταστήματά της πληρωμές λογαριασμών ΔΕΚΟ (ΕΥΔΑΠ, ΔΕΥ, ΕΥΑΘ κ.α.), κινητής και σταθερής τηλεφωνίας (ΟΤΕ, Cosmote, Vodafone, Wind, Hellas On Line, Forthnet κ.α.), αλλά και λογαριασμούς δημοσίου όπως τέλη κυκλοφορίας, ασφαλιστικά ταμεία, ασφαλιστικές εταιρείες κ.α. Πλέον οι καταναλωτές μπορούν να εξοφλούν με μετρητά περισσότερους από 300 διαφορετικούς λογαριασμούς στα 10 φυσικά καταστήματα του δικτύου της εταιρείας. Η υπηρεσία προσφέρει άμεση εξυπηρέτηση όλες τις ώρες λειτουργίας των καταστημάτων, χωρίς ουρές, εξοικονομώντας χρόνο και ενέργεια
2. Η Media Markt γιορτάζει τα δέκατα γενέθλια της και πρωτοπορεί για άλλη μία φορά διοργανώνοντας σε συνεργασία με το Youtube τον πρώτο ελληνικό Youtube contest. Η Media Markt, καινοτομεί με τον πρώτο ελληνικό διαγωνισμό για YouTube Content Creators “Real You. Reveal Yourself”. Η ενέργειά αυτή δίνει τη δυνατότητα στους Έλληνες YouTubers να αποκαλύψουν την δημιουργικότητα και το ταλέντο τους.
3. Μια νέα συνεργασία με τα καταστήματα Media Markt εγκαινίασε πρόσφατα η Xerox Hellas.

Η συνεργασία αφορά σε όλα τα Α4 πολυλειτουργικά μηχανήματα και εκτυπωτές, καθώς και στα αναλώσιμα μηχανών Xerox, τα οποία θα διατίθενται πλέον και μέσα από το δίκτυο της Media Markt σε 10 στρατηγικά σημεία της χώρας, αλλά και στο ηλεκτρονικό της κατάστημα. Η συνεργασία αναμένεται ότι θα ενισχύει περαιτέρω την παρουσία της Xerox στο χώρο των καταστημάτων λιανικής πώλησης, καθώς και να κάνει τα προϊόντα της ακόμα πιο εύκολα διαθέσιμα στους καταναλωτές και να μπορεί να ανταποκρίνεται πιο άμεσα στη ζήτηση και στις απαιτήσεις της αγοράς.

6.2.1.2 Εξωτερικό Περιβάλλον της Κωτσόβολος

1. Η Κωτσόβολος αποφάσισε μέσα στο 2013 να κάνει μια νέα στρατηγική συνεργασία με την Μαρινόπουλος ΑΕ.

Οι δυο κορυφαίες εταιρείες του λιανεμπορίου ενώνουν τις δυνάμεις τους και παρουσιάζουν για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά τρία

πρωτοποριακά Shop-in-Shop Κωτσόβολος σε μεγάλα καταστήματα Carrefour.

Η εταιρεία Μαρινόπουλος κορυφαία λιανεμπορική αλυσίδα και αποκλειστική δικαιούχος των σημάτων Carrefour σε Ελλάδα, Κύπρο και Βαλκάνια και η Κωτσόβολος, Νο 1 αλυσίδα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών στην Ελλάδα, ανακοινώνουν τη στρατηγική συνεργασία τους για τη δημιουργία τριών, πρωτοποριακών shop – In- shop σημείων πώλησης της Κωτσόβολος σε ισάριθμα καταστήματα Carrefour στην Αττική.

Στα υπερμάρκετ Carrefour στο Μαρούσι, το Γέρακα και στον Άλιμο, τα οποία αποτελούν ένα concept καταστημάτων για την ελληνική αγορά, διαμορφώνεται εξειδικευμένα νέα καταστήματα shop – In- shop ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών με την δύναμη και την τεχνογνωσία της Κωτσόβολος. Πλέον οι πελάτες των συγκεκριμένων καταστημάτων, πέρα από τις ξεχωριστές υπηρεσίες, θα έχουν τη δυνατότητα να βρίσκουν στους νέους χώρους με το ολοκαίνουργιο layout, μια μεγάλη ποικιλία συσκευών από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές της αγοράς σε ανταγωνιστικές τιμές, τις ολοκληρωμένες υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης support 360° καθώς και την άριστη εξυπηρέτηση και εμπειρία αγορών όπως ακριβώς και τα καταστήματα Κωτσόβολος.

Πρόκειται για την πρώτη, τέτοιου είδους, συνεργασία στην Ελληνική αγορά και μάλιστα δύο εκ των κορυφαίων λιανεμπορικών επιχειρήσεων της χώρας. Το νέο αυτό εγχείρημα έρχεται να τονώσει τον κλάδο του λιανεμπορίου, επιβεβαιώνοντας τη δέσμευση και των δύο εταιρειών να πραγματοποιούν θετικές για την αγορά επενδυτικές πρωτοβουλίες , αποδεικνύοντας περίτρανα ότι υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης, παρά το δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2. Ακόμα μια επιχειρηματική κίνηση της Κωτσόβολος είναι η συνεργασία αυτής με την εταιρεία devolo μέσα στο 2014. Στα πλαίσια της συνεργασίας η devolo θα διαθέτει μέσα από ευρύ δίκτυο καταστημάτων Κωτσόβολος, την γκάμα των προϊόντων power line για την οικιακή δικτύωση μέσω ηλεκτρικού ρεύματος. Η συνεργασία αφορά στη διάθεση ολόκληρης της σειρά προϊόντων των dLAN®Powerline Networking της γερμανικής devolo.

Η έναρξη της συνεργασίας των δύο εταιρειών, θα ενισχύσει περαιτέρω την παρουσία της devolo στην ελληνική αγορά, ενώ αποτελεί μία ακόμη αναγνώριση της κορυφαίας ποιότητας των γερμανικών προϊόντων devolo.

Μια ακόμα κίνηση επιχειρηματικής σημασίας είναι η συνεργασία της Κωτσόβολος με την τράπεζα της Alpha Bank.

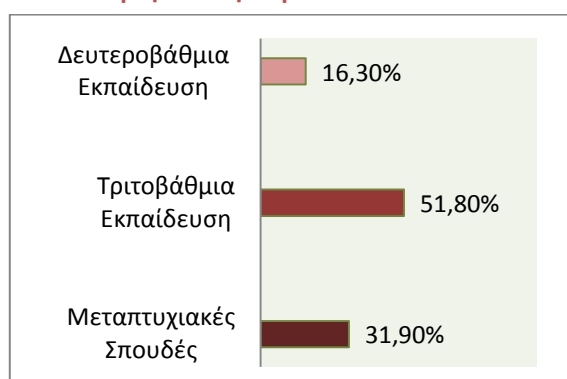
Η συνεργασία αυτή εξασφαλίζει στο καταναλωτικό κοινό bonus με κάθε αγορά της από τα καταστήματα Κωτσόβολος και πληρώνοντας με την κάρτα bonus της Alpha Bank. Το καταναλωτικό κοινό επωφελείται από αυτή την κίνηση χρησιμοποιώντας τους πόντους για να έχουν έκπτωση σε επόμενη ή ακόμα και στην ίδια τους αγορά.

6.2.2 Εσωτερικό περιβάλλον.

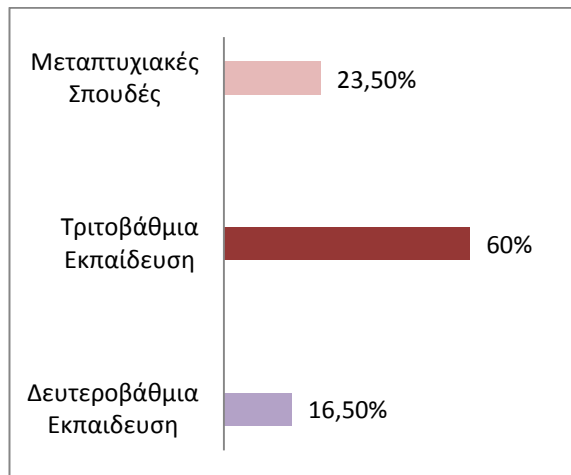
Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης το οποίο διαχειρίζεται φυσικούς ανθρώπους, τεχνολογικούς και χρηματοδοτικούς πόρους για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, είναι ο επόμενος παράγοντας που πρέπει να αναλυθεί από τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Και οι 2 εξεταζόμενες εταιρείες θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως το βασικότερο παράγοντα για την πραγματοποίηση των στόχων της.

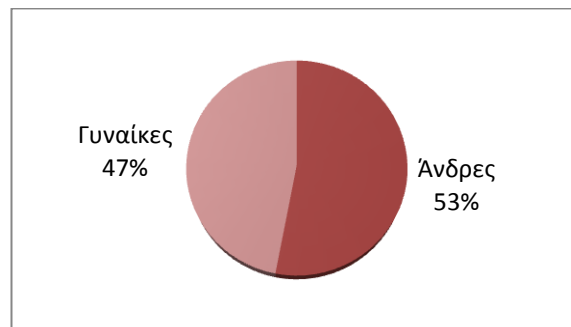
Σχεδιάγραμμα 18: Μόρφωση Προσωπικού Media – Markt



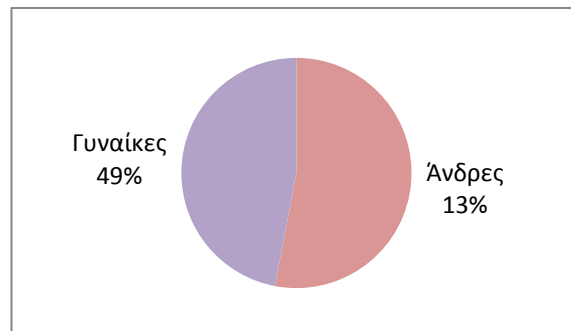
Σχεδιάγραμμα 19: Μόρφωση Προσωπικού Κωτσόβολος



Σχεδιάγραμμα 20: Απασχολούμενοι Media- Markt



Σχεδιάγραμμα 21: Απασχολούμενοι Κωτσόβολος

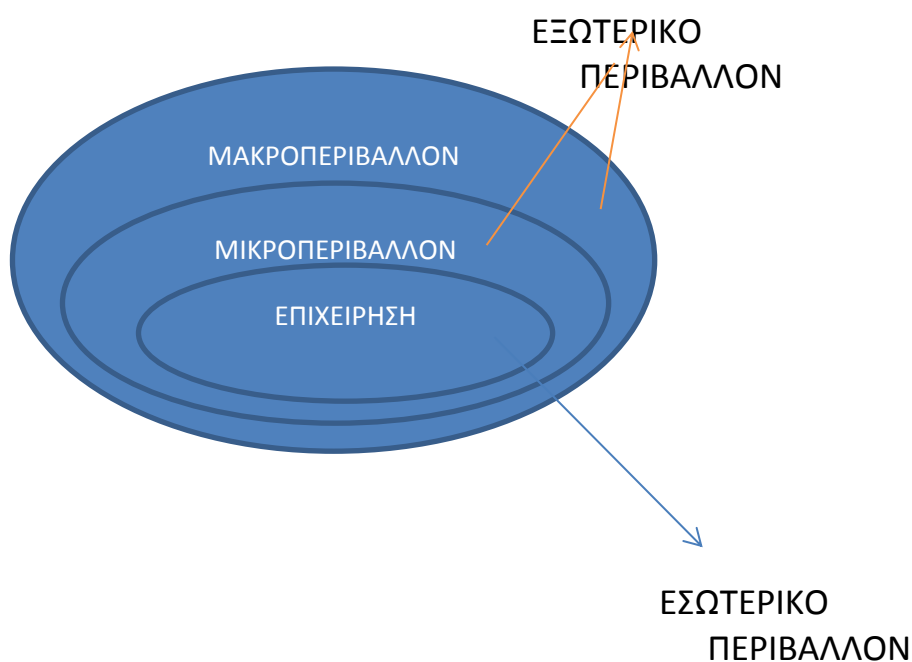


Πρωταρχική μέριμνα και των 2 εταιρειών, καθώς πολυεθνικού επιπέδου, αποτελεί, αφενός μεν η δημιουργία ενός άρτια οργανωμένου και εξοπλισμένου, ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό τους, αφετέρου δε η επιβράβευση της προσπάθειας του και η παροχή κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς του. Τα στελέχη ασχολούνται με την εφαρμογή του επενδυτικού προγράμματος, την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων των αγορασθεισών εταιρειών, την παροχή οικονομικών και άλλων

συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τις θυγατρικές εταιρίες και την επισκόπηση της αγοράς ηλεκτρονικού και ηλεκτρικού εμπορίου με σκοπό περαιτέρω επενδύσεις.

6.3 Επωνυμία & Φήμη των επιχειρήσεων

Τα τελευταία χρόνια η ισχύς της εταιρικής φήμης έχει αναδειχθεί σε μείζον θέμα τόσο σε επιστημονικό όσο και σε επίπεδο επαγγελματικής πρακτικής. Η θετική εικόνα μιας εταιρείας, σε οποιονδήποτε κλάδο, ενισχύει τις πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων ή και υπηρεσιών της ενώ αντίστοιχα συντελεί στην επιτυχή εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι χαρακτηριστικό ότι πλέον η εταιρική φήμη εντάσσεται στον εταιρικό ισολογισμό ως κεφαλαιοποιήσιμο μέγεθος και αποτιμάται ως τέτοιο στην περίπτωση εξαγορών καθώς και στρατηγικών συμμάχων. Οι δύο εταιρείες προσπαθούν να διατηρήσουν την φήμη που έχουν στο χώρο του λιανικού εμπορίου, προσελκύοντας μ' αυτόν τον τρόπο καινούργιους πελάτες και συνεργάτες.



Η ανάλυση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αναφέρεται σε τρία επίπεδα.

- Στο μακροπεριβάλλον
- Στον κλάδο των οποίων ανήκει η επιχείρηση (μικροπεριβάλλον)
- Στον ίδιο τον οργανισμό (γ' φάση)

Καθώς η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα, κινείται σε ένα πολύπλοκο δίκτυο δυνάμεων του περιβάλλοντος. Όλες οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από πολιτικούς, νομικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς παράγοντες και τάσεις. Είναι πολύ ισχυροί και δυναμικοί παράγοντες και μια σταθερή αλλαγή τους αντιπροσωπεύει για την επιχείρηση πολλές ευκαιρίες ή απειλές ή περιορισμούς.

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί και σε άλλο πιο συγκεκριμένο περιβάλλον που ονομάζεται κλάδος. (το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες ως προς την συγκεκριμένη επιχείρηση). Η δομή του κλάδου επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, καθορίζοντας συγκεκριμένους περιορισμούς στη λειτουργία τους και παρέχοντας ευκαιρίες στις άλλες επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6.4 Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος

Το περιβάλλον των επιχειρήσεων ήταν παλαιότερα Στατικό (Static), Μονοδιάστατο (Single), Απλό (Simple) και ασφαλές (Secure) – 4S. Τις τελευταίες δεκαετίες είναι Δυναμικό (Dynamic), Διαφορετικό (Diverse), Δύσκολο (Difficult), και Επικίνδυνο (Dangerous) – μεταβλήθηκε σε 4D.

Η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική καινοτομία, το νομικό πλαίσιο, οι δημογραφικές μεταβολές και οι πιέσεις του περιβάλλοντος, όλα έχουν εμπνεύσει για μια συνεχή επαναχάραξη του ανταγωνιστικού πεδίου. Κατά συνέπεια, η φύση των περισσότερων κλάδων αλλάζει γρήγορα και οι επιχειρήσεις βλέπουν τους ανταγωνιστές τους, τους προμηθευτές τους και τους πελάτες να μετασχηματίζονται με υπερβολική ταχύτητα.

Όλοι παρατηρούν τις αλλαγές αυτές αλλά κάτι ελάχιστο γίνεται, ώστε να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις στην συνύπαρξη μαζί τους.(12)

6.4.1 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό – νομικό σύστημα μιας χώρας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των επιχειρήσεων και το επίπεδο ζωής των πολιτών. Η επιχείρηση κινείται σε ένα δίκτυο νόμων, κανονισμών, δικαστικών αποφάσεων. Κάποιοι νόμοι προστατεύουν τους εργαζόμενους, τους πελάτες και την κοινωνία. Άλλοι όμως ενισχύουν τις συμβάσεις και προστατεύουν τα δικαιώματα της ιδιοκτησίας. (13)

Όσο αφορά τις 2 εξεταζόμενες επιχειρήσεις το τμήμα νομικών υποθέσεων δίνει πολύ μεγάλη βαρύτητα στην διαρκεί τήρηση των νόμων μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Η νομοθεσία του απευθύνεται στις επιχειρήσεις ηλεκτρονικών ειδών στην Ελλάδα είναι πολύ αυστηρή τόσο για τους ανταγωνιστές του κλάδου, όσο και για τους καταναλωτές.

ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι συναλλαγές με τους προμηθευτές γίνονται με βάση 4 θεμάτων

1. Συμφωνίες και συζητήσεις τιμολόγησης.
2. Περιορισμοί για τους πελάτες και για τις χώρες στις οποίες μπορούμε να πουλήσουμε
3. Αποκλειστικές συναλλαγές με τους προμηθευτές.
4. Κυρίαρχοι προμηθευτές

Θα εξεταστούν οι πρακτικές και οι δραστηριότητες σε αυτούς τους τομείς που μπορούν να προκαλέσουν ανησυχίες όσον αφορά το νόμο περί ανταγωνισμού.

(12)Μηλιώτη Ε. (2010),Στρατηγική των Επιχειρήσεων, σελ 65

(13) Μηλιώτη Ε. (2010),Στρατηγική των Επιχειρήσεων, σελ 66

1. Συμφωνίες και Συζητήσεις Τιμολόγησης.

1.1 Οι Γενικοί Κανόνες

1.1.1 Δεν πρέπει ποτέ να συμφωνείται με τους προμηθευτές καθορισμένη ή ελάχιστη τιμή στην οποία θα μεταπωληθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Αυτό είναι γνωστό ως << καθορισμός μεταπώλησης >>.

Αυτό περιλαμβάνει:

- Αποδοχή ενός οικονομικού ή άλλου κινήτρου για την πώληση σε καθορισμένη ή ελάχιστη τιμή.
- Συμφωνία για πώληση σε μια καθορισμένη ή ελάχιστη τιμή ώστε να αποφευχθούν οι απειλούμενες ενέργειες, όπως η κατακράτηση προμηθειών.

1.1.2 Δεν πρέπει ποτέ να συμφωνείται ή να συζητείται με άλλους Λιανοπωλητές τις τιμές λιανικής στις οποίες θα πουλήσουμε προϊόντα και υπηρεσίες, το οποίο περιλαμβάνει και την περίπτωση που αυτό γίνεται μέσω ενός προμηθευτή (γνωστό και ως καρτέλ << hug and spoke >>). Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι εάν ένας προμηθευτής σας ενημερώσει για τις προθέσεις τιμολόγησης του ανταγωνιστή σας. Τότε εσείς αναφέρεται τις προθέσεις τιμολόγησης στον προμηθευτή και αυτός τις μεταφέρει στον ανταγωνιστή.

1.2 Τιμές και Προμηθευτές

Το τμήμα προμηθειών θα πρέπει ωστόσο να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε «προσφορά» ή «απειλή». Υπάρχουν περιπτώσεις που ο προμηθευτής θα «απειλήσει» με μείωση των παραγγελιών ή και ακόμα την διακοπή της συνεργασίας αν δεν αυξηθεί η τιμή του αγαθού ή αν δεν φτάσει στα επίπεδα της ΠΤΛ, όπως επίσης μπορεί να προσφέρει μια αυξημένη

ποσοστιαία επιστροφή ή κάποιο άλλο οικονομικό όφελος εάν οι πωλήσεις των αγαθών δεν έχουν τα επίπεδα των τιμών που θέλουν.

Και στις 2 παραπάνω περιπτώσεις η απάντηση που δίνει το τμήμα προμηθειών είναι αρνητική, διότι υπάρχει ελευθερία στην πώληση των αγαθών και τις τιμές τις καθορίζει το αντίστοιχο τμήμα. Το μόνο που μπορεί να γίνει δεχτό είναι ο προμηθευτής να παρέχει μια έκπτωση προώθησης και αυτό γίνεται για λόγους διαφήμισης.

Ακόμα και σε περιπτώσεις που αφορούν διαφημιστικές εκστρατείες ο προμηθευτής δεν μπορεί να ορίσει την τιμή των αγαθών και δεν μπορεί να γίνει δεχτή καμία συμφωνία για συγκεκριμένη τιμή. Αυτό γίνεται όπως αναφερθήκαμε κ πάρα πάνω λόγο της ελευθερίας εμπορίου. Ούτε μπορεί να απαγορεύσει την διαφήμιση σε μια τιμή που ορίζει η εταιρεία διότι υπάρχει ελευθερία να προσφερθούν εκπτώσεις και προωθήσεις προϊόντων.

2. Αποκλειστικές Συναλλαγές με τους Προμηθευτές.

2.1 Αποκλειστική Προμήθεια.

Αυτή είναι μια συμφωνία με την οποία ο προμηθευτής θα προμηθεύει ένα συγκεκριμένο προϊόν αποκλειστικά σε εμάς (και όχι σε άλλους λιανοπωλητές ή σε συγκεκριμένους ανταγωνιστές.) για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει συμφωνίες αποκλειστικής κατασκευής ή άδειας χρήσης εμπορικού σήματος όπου μπορούμε να δημιουργούμε προϊόντα για μεταπώληση στα δικά μας καταστήματα λιανικής πώλησης, εκ μέρους ενός τρίτου. Πχ. Philips. Η συμφωνία τέτοιων αποκλειστικών συναλλαγών με τους προμηθευτές είναι γενικά αποδεκτή. Αυτή η αποκλειστικότητα μπορεί να υφίσταται για μια περίοδο προώθησης των προϊόντων στην αγορά ή μπορεί και να είναι μια πιο μακροχρόνια συμφωνία (πχ. Όταν ένας προμηθευτής μια μάρκα αποκλειστικά για εμάς.)

Το εάν μια συμφωνία αποκλειστικής προμήθειας θα εγείρει ανησυχίες εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που περιλαμβάνουν:

- Το μερίδιο μας στην αγορά του προϊόντος στο οποίο αναφερόμαστε (είναι ενδεχομένως πάνω από το 30%).

- Το μερίδιο της αγοράς του προμηθευτή (συγκεκριμένα εάν ο προμηθευτής μπορεί να είναι δεσπόζουσα επιχείρηση).
- Τη χρονική διάρκεια της αποκλειστικότητας- γενικά μια αποκλειστική συμφωνία για μια περίοδο προώθησης του προϊόντος δε θα εγείρει ανησυχίες.
- Τα προϊόντα που περιλαμβάνονται – εάν η αποκλειστικότητα συνδέεται μόνο με έναν περιορισμένο αριθμό προϊόντων και όχι μια ολόκληρη σειρά προϊόντων, είναι λιγότερο πιθανόν να υπάρξουν ανησυχίες.
- Το εάν έχουμε κάνει συγκεκριμένες επενδύσεις που έχουν σχέση με τα προϊόντα/ προώθηση των προϊόντων στα οποία αναφερόμαστε.

Εάν δεν υπάρχει κίνδυνος ο προμηθευτής να έχει δεσπόζουσα θέση στην αγορά και το μερίδιο αγοράς μας είναι μικρότερο του 30%, μπορείτε να συμφωνήσετε σε αποκλειστικότητα για μια περίοδο προώθησης του προϊόντος στην αγορά που διαρκεί μέχρι έξι μήνες.

3.Ομαδικό Μποϊκοτάζ

Συμφωνίες ή συνεννοήσεις (γραφτές ή προφορικές) που καταλήγουν στην άρνηση της πώλησης σε, ή αγοράς από, ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, μπορεί να είναι παράνομες. Τέτοια περίπτωση υπάρχει, για παράδειγμα, όπου υπάρχει συνεννόηση να μην γίνονται δουλειές με ένα συγκεκριμένο προμηθευτή ή συγκεκριμένο πελάτη ή μια ομάδα πελατών.

Οι συμφωνίες κατανομής των πελατών ή των αγορών απαγορεύονται ρητά. Τέτοιες συμφωνίες περιλαμβάνουν ένα διακανονισμό ή μια συνεννόηση

6.4.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά όλα τα μακροχρόνια μεγέθη που επηρεάζουν την οικονομία και αναφέρεται στην οικονομική ζωή μιας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον είναι το επιτόκιο δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη κ.α. (14)

(14) Μηλιώτη Ε. (2010),Στρατηγική των Επιχειρήσεων ,σελ 67

Το λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών στη χώρα μας, εν μέσω γενικότερου κλίματος ύφεσης, συνεχίζει τη φθίνουσα πορεία τα τελευταία χρόνια.

Η αναπτυξιακή δυναμική των μεγάλων αλυσίδων ώθησε τόσο μεμονωμένες επιχειρήσεις όσο και μικρότερες αλυσίδες σε προσχώρηση σε αγοραστικούς ομίλους τα προηγούμενα χρόνια, ώστε να διασφαλίσουν την οικονομική τους βιωσιμότητα και να αντεπεξέλθουν στο έντονα ανταγωνιστικό

Η διευθύντρια Οικονομικών και Κλαδικών Μελετών της ICAP Group, Σταματίνα Παντελαίου, σημειώνει σχετικά με τις εξελίξεις της συγκεκριμένης αγοράς: «Το μέγεθος της αγοράς των αλυσίδων καταστημάτων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών ακολούθησε ανοδική πορεία κατά το χρονικό διάστημα 2000-2008 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,8%, ενώ την τελευταία τετραετία (2009-2012), επηρεασμένη από το γενικότερο κλίμα ύφεσης, κατέγραψε φθίνουσα πορεία. Το συνολικό μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς παρουσίασε μείωση 17,8% το 2012 σε σχέση με το 2011. Παράγοντες του κλάδου αναφέρουν ότι, σύμφωνα με τις διαμορφούμενες τάσεις, η αξία της αγοράς θα συνεχίσει την πτωτική της πορεία και το 2013»

6.4.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στην διερεύνηση και στην ανάλυση των κοινωνικών και των πολιτιστικών χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος. Η διερεύνηση αφορά τις κοινωνικές αξίες, τον τρόπο ζωής και τον πληθυσμό. (15)

Στην σημερινή εποχή λόγω των γρήγορων ρυθμών που επικρατούν, οι καταναλωτές προσπαθούν να βρουν τρόπους οι οποίοι κάνουν την κάλυψη των καθημερινών τους αναγκών πιο εύκολη και γρήγορη.

Οι δύο εξεταζόμενες επιχειρήσεις προσπαθούν με τις κατάλληλες διαφημίσεις να πληροφορούν τους καταναλωτές για το προϊόν, την ασφάλεια και την ποιότητα, τις εγγυήσεις και το σέρβις.

(15) Μηλιώτη Ε. (2010), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, σελ 75

6.4.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογική πρόοδος συντελείται είτε με την ενσωμάτωση νέων/βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής είτε με την παραγωγή νέων/βελτιωμένων προϊόντων. Οι νέες τεχνολογίες αναδεικνύουν κάποιες επιχειρήσεις ενώ κάποιες άλλες οδηγούνται στην χρεοκοπία. ⁽¹⁶⁾

Σε μια εποχή που η τεχνολογία έχει κατακλίσει την ζωή μας και την καθημερινότητά μας δεν μπορούσε να λείπει στον πιο σημαντικό κλάδο αντιπροσώπευσης της η ανάπτυξη.

Στον κλάδο του ηλεκτρονικού και ηλεκτρικού εμπορίου υπάρχει η μεγαλύτερη αύξηση της τεχνολογία που και οι δύο εξεταζόμενες επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν αν θέλουν οι καταναλωτές να τους εμπιστεύονται και να μην οδηγηθούν στην χρεοκοπία. Προσπαθούν να έχουν είτε στα φυσικά τους καταστήματα είτε μέσω των ηλεκτρονικών καταστημάτων τους τα τελευταία σε τεχνολογία μοντέλα προϊόντων ώστε να τονίζουν στους καταναλωτές – πελάτες τους πως με την αγορά του κάθε προϊόντος τεχνολογίας θα τους «λυθούν» τα χέρια.

Ακόμα τα προϊόντα τεχνολογίας πλέον έχουν περικυκλώσει την ζωή μας. Έτσι με διάφορα event και διαγωνισμούς δηλώνουν στο καταναλωτικό κοινό ότι είναι δίπλα τους στην καθημερινότητά τους και ότι σε αυτούς μπορούν να βρουν οτιδήποτε μπορούν να κάνουν την καθημερινότητα τους πιο εύκολη και απλή.

6.5 Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος

6.5.1 Ανάλυση PORTER

Κάθε επιχείρηση με την είσοδο της στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας είτε αυτή είναι παραγωγή κάποιου προϊόντος είτε αυτή είναι παροχή υπηρεσίας. Μία καλή λύση για να μπορέσει η επιχείρηση να

αποφύγει την αποτυχία και να εξασφαλίσει την επιτυχία της είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της. (17)

Μακροπρόθεσμα ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία καταναλωτών και λόγω της δυναμικής ευεργετικής επίδρασης του στα κίνητρα των επιχειρήσεων, να επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ο ανταγωνισμός καταλήγει σε σύγκριση δυνάμεων, η οποία προστατεύει το κοινό συμφέρον, δηλαδή τον απλό καταναλωτή από τη δημιουργία μονοπωλίων ή ολιγοπωλίων, που ενδέχεται να του επιβάλλουν προϊόντα και τιμές. Ο ανταγωνισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εταιρίες αποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιριών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών εταιριών μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως: ο ανταγωνισμός τιμών, νέα προϊόντα, αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, τις εξουσιοδοτήσεις και τις εγγυήσεις, διαφήμιση και καλύτερα δίκτυα των χονδρικών διανομέων. Είναι επομένως εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού σε μια οικονομία.

Μια ανάλυση με την οποία οι άνθρωποι των επιχειρήσεων έχουν για να αναλύσουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο τους είναι η ανάλυση κατά PORTER. Ο Michael Porter αναφέρθηκε στις πέντε δυνάμεις όπου μαζί προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο καθώς και την κερδοφορία αυτού.

Οι πέντε δυνάμεις αναφέρονται: α) στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, β) στην απειλή από υποκατάστατα, γ) στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, δ) στην ίδια δύναμη από την πλευρά των προμηθευτών και τέλος στην ένταση ανταγωνισμού άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων που εντάσσονται στον κλάδο.

(16) Μηλιώτη Ε. (2010), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, σελ 81

(17) https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD

Σχεδιάγραμμα 22: Σχήμα Porter



6.5.1.1 Ανάλυση κατά Porter για την Media- Saturn A.E

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο αυτό οι επιχειρήσεις του κλάδου προβαίνουν σε διάφορες ενέργειες για να αποτρέψουν την είσοδο άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο. Όσο πιο ελκυστικός και κερδοφόρος είναι ένας κλάδος τόσο περισσότερο θα αυξηθεί η επιθυμία για απόκτηση μεριδίων αγοράς από νέους ανταγωνιστές. Έτσι λοιπόν τα εμπόδια που βάζουν οι επιχειρήσεις ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών για τον κλάδο τους αποτελούν οι οικονομίες κλίμακος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και η αντίδραση σημερινών ανταγωνιστών.

α) ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Δεδομένου του κλάδου η εταιρεία λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών που επιθυμεί να εισέλθει σε αυτόν θα πρέπει να δαπανήσει ένα αρκετά υψηλό ποσό προκειμένου να αποκτήσει ευρύ φάσμα σημείων πώλησης. Θα πρέπει να δαπανηθούν αρκετά ποσά για έρευνα σημείων πώλησης και εγκατάσταση των καταστημάτων για να ναι σε κεντρικό σημείο και προσβάσιμο για τους καταναλωτές. Εκτός των άλλων δεδομένου ότι έχει γίνει μια κατανομή στα μερίδια αγοράς και οι ήδη εταιρείες του κλάδου έκλεισαν την χρήση με ζημία η νέα εταιρεία που

θα μπει στον κλάδο θα πρέπει να έχει κεφάλαια για να καλύψει τις ζημιές της αλλά και για να προσελκύσει τους πελάτες των άλλων εταιρειών.

β) ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου αποτελεί η ανάγκη της νέας εταιρείας προκειμένου να εξασφαλίσει κανάλια διανομής για τα προϊόντα της. Στον κλάδο του ηλεκτρονικού και ηλεκτρικού εμπορίου τα κανάλια διανομής είναι συγκεκριμένα, δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές έχουν εξασφαλισμένα δίκτυα διανομής τότε η νέα επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε δημιουργία δικών της καναλιών.

γ) ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΗΜΕΡΙΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η αντίδραση των εταιρειών που αποτελούν τον κλάδο σε μια νέα εταιρεία αποτελεί το τελευταίο εμπόδιο που αναλύουμε στην πρώτη δύναμη του ανταγωνισμού. Βάση γεγονότων όταν κάποια εταιρεία μπαίνει στον κλάδο του λιανικού εμπορίου με πολύ φθηνές τιμές προϊόντων (πχ Ηλεκτρονική) ή παροχή υπηρεσιών, τότε οι άλλες εταιρείες κατεβάζουν και εκείνες τις τιμές τους για να ναι πιο ανταγωνιστικές έναντι της νέας εταιρείας. Πέρα από αυτό ξεκίνησαν άλλες προσφορές όπως να κάνουν προσφορές σε προϊόντα καθημερινά να δίνουν δωρεάν εγκαταστάσεις κλιματιστικών, να κάνουν δωρεάν service σε προϊόντα κ.ά.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΜΙΛΛΑΣ

Ο ανταγωνισμός άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου έχει τη μορφή της μάχης για τη θέση με διάφορες μεθόδους. Ο συγκεκριμένος ανταγωνισμός υπάρχει διότι οι ανταγωνιστές παρατηρούν μια ευκαιρία ή προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών οι κινήσεις της μιας εταιρείας φέρνει τις άλλες εταιρείες σε δυσμενή θέση και εκείνες με τη σειρά τους αντιδρούν. Έτσι βλέπουμε μια δράση από την πρώτη εταιρεία και την αντίδραση των άλλων εταιρειών με την οποία η πρώτη μπορεί να βελτιώσει ή να χειροτερεύσει τη θέση της.

Από αυτή τη δράση-αντίδραση οι μόνοι που ωφελούνται είναι οι τελικοί καταναλωτές διότι απολαμβάνουν διάφορα προνόμια. Στον κλάδο που παρατηρούμε και συγκεκριμένα στη MEDIA MARKET παρατηρούμε πως

πολύ συχνά χρησιμοποιείται πόλεμος τιμών, πόλεμος διαφημίσεων και πόλεμος προσφορών. Αναφορικά με τον πόλεμο τιμών, η MEDIA MARKT βλέπουμε ότι έχει εξασφαλίσει για τους πελάτες αποκλειστική μάρκα προϊόντων (OK) οπού έχουν σταθερή τιμή (την χαμηλότερη στην αγορά) και ούτε ανεβαίνει αλλά ούτε υπόκειται προσφορά. Έχει μια σταθερή τιμή πάντα τη χαμηλότερη, περιμένουμε από τον κύριο ανταγωνιστή της να αποκτήσει μια αποκλειστική δική της μάρκα προϊόντων και να μειώσει ακόμα περισσότερο την τιμή.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας στον κλάδο πετυχαίνεται και από πολέμους διαφημίσεων με τον οποίο μπορούν να αυξήσουν τη ζήτηση του προϊόντος προς όφελος των επιχειρήσεων. Ο πόλεμος αυτής γίνεται κατά κόρων στον κλάδο τούτο καθώς καθημερινά βολιδοσκοπούμαστε από ένα εύρος διαφημίσεων στην TV, το ραδιόφωνο, το σινεμά σε διάφορα έντυπα στα ΜΜΜ(εντός και εκτός αυτών).

Το ότι μια εταιρεία λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών ξεσπά <<πόλεμο>> με αυτόν τον τρόπο δεν περνάει απαρατήρητο από τις άλλες εταιρείες οι οποίες αποκτούν στον πόλεμο αυτό. Δεν είναι τυχαίο πως έχουμε δει αρκετές φορές να προβάλλονται ίδια μηνύματα, ίδιες προσφορές από ανταγωνιστικές εταιρείες.

Ένα τελευταίο παράδειγμα αποτελεί η δωρεάν εγκατάσταση κλιματιστικών και η δωρεάν μεταφορά που έκανε σαν προσφορά η MEDIA MARKT αντίστοιχη προσφορά έκανε και ο Κωτσόβολος βάζοντας και άτοκες δόσεις.

Τρίτος πόλεμος για τις εταιρείες στον κλάδο αυτό είναι αυτός των προσφορών. Η συγκεκριμένη τεχνική έφερε στην εταιρεία νέους πελάτες οι οποίοι άλλαξαν τις αγοραστικές τους συνήθειες. Γενικά η MEDIA MARKT έχει την τάση να βάζει προσφορές σε επώνυμα προϊόντα και να προσελκύει ακόμα περισσότερους πελάτες. Τα τελευταία χρόνια κάνει κάτι πάρα πολύ σημαντικό που δεν κάνει κανένας άλλος ανταγωνιστής της. Πρόσφατα έριξε στο μισό σχεδόν από (209 σε 99 ευρώ) την αξία της ηλεκτρικής σκούπας Miele. Στην κατηγορία της η Miele είναι μια εταιρεία κολοσσός από τις πιο ακριβές. Σπανίως γίνονται προσφορές σε αυτή τη μάρκα ως και καθόλου. Η MEDIA MARKT το τόλμησε και πέρασε στο μυαλό

του πελάτη ότι στα καταστήματα μας γίνονται προσφορές και σε τέτοιες "μάρκες". Επίσης τα τελευταία χρόνια έχει συνδέσει το όνομα της με τις φοιτητικές προσφορές. Όλα αυτά την κάνουν ακόμα πιο ισχυρή απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Ακόμη ένα στοιχείο που ενισχύει τον ανταγωνισμό άμιλλας στον κλάδο είναι η έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντων. Δεδομένου ότι και οι τρεις βασικές εταιρείες του κλάδου προσφέρουν τα ίδια ακριβώς προϊόντα οι πελάτες τους επιλέγουν έναντι της σχέσης τιμής και ποιότητας αλλά και των προσφορών που κάνουν οι εταιρείες.

Κλείνοντας τη δεύτερη δύναμη του ανταγωνισμού κατά τον M.Porter η δύναμη αυτή επηρεάζεται και από μεγάλα εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια αυτά είναι στρατηγικοί, κοινωνικοί, κρατικοί περιορισμοί και συναισθηματικοί.

Οι στρατηγικές σχέσεις μεταξύ ομίλου οι οποίες αποδίδουν μεγάλη σημασία στο να παραμείνουν σε αυτόν όπως για παράδειγμα οι θυγατρικές της εταιρείας στην Ευρώπη. Ακόμη οι συναισθηματικοί λόγοι είναι ένα σημαντικό εμπόδιο καθώς αρκετές φορές η διοίκηση της εταιρείας δε λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις για έξοδο ενώ πέρα από αυτό σημαντικά και υψηλόβαθμα στελέχη της εκάστοτε εταιρείας αρνούνται να αποχωρίσουν από αυτή δεδομένου ότι συνδέουν το όνομα και τα επιτεύγματα ή τις διακρίσεις τους με εκείνη.

Τελευταία εμπόδια είναι οι κοινωνικοί και κρατικοί προσδιορισμοί διότι δεδομένου ότι μια μεγάλη επιχείρηση ή ένας οργανισμός με σημαντικό αριθμό εργαζομένων επιθυμεί την έξοδο από τον κλάδο τότε το κράτος αποθαρρύνει την έξοδο προκειμένου να μη δημιουργηθεί ανεργία στη χώρα.

ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Οι εταιρείες που αποτελούν τον κλάδο έρχονται αντιμέτωπες με τα υποκατάστατα προϊόντα που προσφέρουν αντίστοιχες επιχειρήσεις του κλάδου. Τα άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες περιορίζουν σε σημαντικό βαθμό τα περιθώρια κέρδους του κλάδου και προκαλούν ανώτατα όρια τιμών. Στον κλάδο που αναλύσαμε τα υποκατάστατα προϊόντα είναι: οι online

αγορές από το εξωτερικό σε καλύτερες τιμές για διάφορους λόγους όπως ας πούμε το φ.π.α ,τα μικρά καταστήματα της γειτονιάς. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση προσφοράς και ωφέλειας από το υποκατάστατο προϊόν τόσο πιο σταθερή η επίδραση στα κέρδη του κλάδου.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στο μοντέλο του ανταγωνισμού αποτελούν οι αγοραστές της εταιρείας καθώς χωρίς αυτούς η κάθε εταιρεία δε θα μπορούσε να προσφέρει τις υπηρεσίες της. Η δύναμη των αγοραστών σε μεγάλο βαθμό επηρεάζει τη βιωσιμότητα της εταιρείας καθώς χωρίς εκείνους δε θα μπορούσε να αναπτυχθεί. Οι αγοραστές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη καθώς η παροχή των προϊόντων της κάθε εταιρείας του κλάδου είναι εντελώς αδιαφοροποίητες. Λίγο έως πολύ όλες τους (κυρίως οι δύο που εξετάζουμε) παρέχουν τα ίδια προϊόντα κάτι το οποίο αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής της.

Έτσι λοιπόν εκείνος θα επιλέξει την καλύτερη εταιρεία ανά πάσα στιγμή ανάλογα με τα δικά του <<θέλω>> και <<πιστεύω>>. Ακόμη ένα στοιχείο που κάνει ισχυρή τη δύναμη που αναλύουμε στο στάδιο αυτό, είναι το γεγονός ότι οι πελάτες μέσω της δυνατότητας της έρευνας της αγοράς μιας και τα περισσότερα καταστήματα είναι το ένα κοντά στο άλλο, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα του <<deal>>. Δηλαδή ρωτώντας για καλύτερη τιμή σε αγορά προϊόντων θα κάνει την αγορά στο κατάστημα που τον συμφέρει και κυρίως προφασιζόμενοι την φράση "το ανταγωνιστικό σας κατάστημα μας αφήνει την τιμή τόσο...". Με αυτόν τον τρόπο ο αγοραστής είναι ο τελικός κριτής για την έκβαση της αγοράς.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με την ανωτέρα περίοδο της παραγράφου, ο αγοραστής γνωρίζει από κάθε πλευρά όλες τις πληροφορίες σχετικά με την κάθε εταιρεία. Οι πληροφορίες που απαιτεί συγκεντρώνει και επεξεργάζεται με στόχο την τελική επιλογή του καταστήματος που θα του παρέχει όλα τα προϊόντα που επιθυμεί είναι οι τιμές της κάθε μιας για το ίδιο συγκεκριμένο προϊόν. Επίσης θα ενημερωθεί για τις προσφορές, τις εκπτώσεις κ.ά που κάθε κατάστημα παρέχει και σε ποιιά προϊόντα. Οπότε, συμπεραίνουμε πως όσο πιο καλά πληροφορημένος ο πελάτης, τόσο πιο δυνατά διαπραγματεύεται για χαμηλή τιμή και υψηλά ποιότητα

προϊόντων.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή όταν εκείνοι απειλούν τις εταιρείες του κλάδου πως θα αυξηθεί η τιμολογιακή του πολιτική προς αυτούς με ταυτόχρονη ή μόνο χειροτέρευση του προϊόντος. Με γνώμονα πως οι εταιρείες του κλάδου αποτελούν σημαντική δραστηριότητα των εσόδων του προμηθευτή, υπάρχει μια σχέση εξάρτησης μεταξύ τους. Ο προμηθευτής έχει σημαντική επιρροή πάνω σε ένα κατάστημα και στα προϊόντα του. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η συμμετοχή του και η επέμβαση του στην τιμή ενός προϊόντος του. Ένας προμηθευτής μπορεί να εκφέρει γνώμη για μια ενδεχόμενη τιμή λιανικής, από εκεί και πέρα είναι στην ευχέρεια της διεύθυνσης για το ποιά θα είναι η τελική τιμή.

Ένα ακόμη σημείο που δείχνει την δύναμη των προμηθευτών είναι η επιρροή τους μέσω δώρων. π.χ. η BOSCH αποτελεί έναν κολοσσό στα ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά είδη. Έχει τη δυνατότητα και είναι σύνηθες το φαινόμενο να δίνει σαν δώρο στον διευθυντή του καταστήματος κάποια προϊόντα της. Πιο συγκεκριμένα σαν εταιρεία η bosch έχει χιλιάδες κωδικούς προϊόντων σε ένα κατάστημα, οπότε αν θέλει να διώξει έναν κωδικό μπορεί να πει στον διευθυντή του καταστήματος να πουλήσει το συγκεκριμένο προϊόν σε τιμή που θα του προτείνει με αντάλλαγμα σε επόμενη παραγγελία να έχει ως δώρο δυο ψυγεία. Αυτόματα με αυτήν την κίνηση φαίνεται η δύναμη του προμηθευτή.

6.5.1.2 Ανάλυση κατά Porter για την Κωτσόβολος

1) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Ο κλάδος των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών τα τελευταία χρόνια έχει σημειώσει αύξηση στην εμφάνιση νέων πιο « μικρών και ανώνυμων» καταστημάτων. Η κωτσόβολος αντιμετωπίζει την συγκεκριμένη απειλή βγάζοντας στην επιφάνεια το όνομά της, το οποίο εμπνέει στους καταναλωτές ένα αίσθημα σιγουριάς και ταυτόχρονα ανακούφισης όσο

αφορά την αγορά που σκοπεύουν να πραγματοποιήσουν. Το όνομα από μόνο του αποτελεί ένα ψυχολογικό παράγοντα που έχει ως αποτέλεσμα το αγοραστικό κοινό να προβεί σε αγορά από κάποια επώνυμη αλυσίδα και αν υπάρχει διαφορά τιμής, τις περισσότερες φορές προς τα πάνω, μόνο και μόνο για να είναι σίγουρος για την αγορά του και το που έδωσε τα χρήματά του ,ειδικά σε περιόδους όπως αυτή που διανύουμε, που το αγοραστικό κοινό είναι πιο επιφυλακτικό στο να προβεί σε μια αγορά νέων προϊόντων αν δεν είναι, επακριβώς είδος πρώτης ανάγκης.

2) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η κωτσόβολος σαν πολυεθνική εταιρεία και μέλος μιας ομπρέλας, δηλαδή ενός ομίλου επιχειρήσεων της DIXONS retail, έχει εξασφαλίσει τα περιθώρια κέρδους της από τις συμφωνίες με τους προμηθευτές. Έχει εξασφαλίσει να προμηθεύεται προϊόντα και συσκευές από διάφορους προμηθευτές. Πολλές φορές ακόμα και με αποκλειστικά για την αλυσίδα προϊόντα. Δηλαδή, να μεταπωλεί ένα προϊόν στους καταναλωτές, το οποίο να μην κυκλοφορεί σε άλλο κατάστημα λιανικής πώλησης στην αγορά.

3) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Όσο αφορά το αγοραστικό κοινό, η κωτσόβολος προσπαθεί να μείνει ευχαριστημένο από οποιαδήποτε αγορά του, είτε μέσω από φυσικά καταστήματα, είτε ακόμα και από το online (ηλεκτρονικό) κατάστημα της. Παρέχει υπηρεσίες που καλύπτουν ένα προϊόν και μετά την αγορά από την κωτσόβολος όπως και ακόμα για αγορά από οποιαδήποτε άλλη αλυσίδα. Παρέχει «πράσινες λύσεις» στους καταναλωτές και προσπαθεί μέσω διάφορων προγραμμάτων να χτίσει « σχέση ζωής» με τους καταναλωτές.

4) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Στον συγκεκριμένο κλάδο η απειλή για την εταιρεία δεν υφίσταται ακριβώς από υποκατάστατα προϊόντα. Η μόνη απειλή που πρέπει να αντιμετωπίσει από τον ανταγωνισμό είναι όχι τα υποκατάστατα προϊόντα, αλλά οι εταιρείες των προϊόντων (brands) που εμπορεύεται. Η κωτσόβολος δεν έχει «δικά του» brands. Την συγκεκριμένη απειλή την αντιμετωπίζει με τα αποκλειστικά μοντέλα προϊόντων που εμπορεύεται. Για παράδειγμα η συσκευή μόνιμης αποτρίχωσης silk n' που ο καταναλωτής μπορεί να την

προμηθευτεί μόνο από την Κωτσόβολος την Ελληνική αγορά. Τα κέρδη και η ευελιξία για τις τιμές των προϊόντων αυτών είναι μεγαλύτερα από τα υπόλοιπα. Μέσω διαφημίσεων και καλής παρουσίασης των προϊόντων, οι καταναλωτές τα θεωρούν, αν όχι είδη πρώτης ανάγκης, κάτι σημαντικό για την καθημερινότητά τους. Φυσικά και στον ανταγωνισμό υπάρχουν ίδια προϊόντα, άλλων brands, τα οποία το αγοραστικό κοινό δύσκολα τα εμπιστεύεται λόγω μη αναγνωσιμότητας της.

5) Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Στον κλάδο ηλεκτρονικών και ηλεκτρονικών ειδών, ο ανταγωνισμός που υπάρχει είναι μεγάλος. Η Κωτσόβολος έχει να ανταγωνιστεί μεγάλες και μικρές αλυσίδες καθώς και τα αποκαλούμενα «μαγαζιά της γειτονιάς». Είναι αυτά που ο κόσμος σιγά σιγά κάνει στροφή για την αγορά των προϊόντων τους, μη προσφέροντάς τους το όνομα και την πλήρη σιγουριά της αγοράς τους, αλλά προσφέροντας τους χαμηλότερη τιμή στα προϊόντα. Αυτό βέβαια συνεπάγεται και με κάποιες διαφορές στην ποιότητα αγοράς, όπως σε πολλές περιπτώσεις μη πιστοποιημένη εγγύηση από την αντιπροσωπία με αποτέλεσμα, να μένει ακάλυπτος ο καταναλωτής ακόμα και αν η βλάβη διαπιστωθεί στη αρχική λειτουργία του προϊόντος.

6.6 Ανάλυση SWOT

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές ανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). (18)

(18) https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT

6.6.1 Ανάλυση SWOT για την Media – Markt

1) Δυνάμεις

Η Media Markt είναι μια γερμανική εταιρεία. Αυτό της δίνει την μοναδική δυνατότητα να προμηθεύεται άμεσα και κατ' αποκλειστικότητα προϊόντα στο χαμηλότερο δυνατό κόστος από Γερμανούς προμηθευτές. π.χ Η μάρκα "OK" αποτελεί αποκλειστικός κωδικός της Media Markt, κυρίως την βλέπουμε σε προϊόντα SDA (λευκές συσκευές, μικροσυσκευές, τοστιέρες, καφετιέρες κλπ). Η Media Markt με την αποκλειστικότητα αυτή δίνει δυνατότητα στον πελάτη να επιλέξει ένα προϊόν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή της αγοράς με μεγάλη απόδοση ποιοτική των συσκευών αυτών. Είναι γεγονός ότι μέσω τέτοιων δυνατοτήτων η Media Markt γίνεται πιο ανταγωνιστική έναντι των ανταγωνιστών της.

Ένα δυνατό σημείο της εταιρείας θεωρείται η ηγετική θέση που έχει στον κλάδο της. Αποτελεί μια από τις κορυφαίες επιχειρήσεις στον χώρο του λιανικού εμπορίου. Λόγω της θέσης της μπορεί να επηρεάζει τις άλλες εταιρείες όμως βάση συνθήκης της απαγορεύει τη καταχρηστική διαχείριση της θέσης της.

Η Media Markt εξαιτίας της παγκόσμιας φήμης και της δύναμης της στο χώρο έχει την δυνατότητα επιλογής επώνυμων προϊόντων στο δυνατότερο χαμηλό κόστος. Για τους προμηθευτές της αποτελεί μεγάλος πελάτης γιατί στις παραγγελίες της έχει μεγάλο όγκο προϊόντων, πράγμα που την οδηγεί σε καλύτερες συμφωνίες.

Η συνεργασία της εταιρείας με παγκοσμίως γνωστούς προμηθευτές αποτελεί αναμφισβήτητο άλλο ένα δυνατό της σημείο. Μέσω αυτής της ενέργειας η εταιρεία αποκτά μεγαλύτερη φήμη σε ολόκληρο τον κόσμο και δεδομένου των συνεργασιών αυτών μπορεί να προσελκύσει σχετικά ευκολότερα νέους πελάτες. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικούς προμηθευτές όπως πχ SONY, SAMSUNG, LG, TOSHIBA, BOSCH, PITSOS, NEFF, TEFAL, ROWENTA, KRUPS, MULLINEX), με τις οποίες έχει συνεργαστεί και συνεργάζεται η εταιρεία.

Επίσης, η Media Markt διαθέτει κορυφαία καταστήματα λιανικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών ευρείας κατανάλωσης στη Γερμανία και σ' όλη την Ευρώπη, διαθέτει 800 καταστήματα σ' ένα ευρύ

φάσμα χωρών, λόγος γίνεται για 16 ευρωπαϊκές χώρες. Ο χώρος διάθεσης των προϊόντων είναι πολύ μεγάλος, η ποικιλία των προϊόντων αριθμεί μεγάλο νούμερο. Είναι ευρύχωρα καταστήματα, γεγονός που κάνει τον πελάτη να κινείται άνετος και έχει τη δυνατότητα επιλογής από μεγάλη γκάμα προϊόντων και γενικά επικρατεί στα καταστήματα κλίμα προσήλωσης στον πελάτη.

Το δίκτυο διανομής πωλήσεων της εταιρείας είναι από τα ισχυρότερα στη χώρα μας. Μπορεί ο αριθμός των καταστημάτων να έχει συρρικνωθεί λόγω του ότι τα SATURN απορροφήθηκαν τελείως από τα Media Markt, ωστόσο τα καταστήματα σήμερα είναι αρκετά για να μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες που επιθυμούν να την επισκεφτούν. Η άμεση πρόσβαση στο κατάστημα και οι περιοχές που είναι μοιρασμένα τα καταστήματα, αποτελούν ένα ακόμη πλεονέκτημα των Media Markt.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας συμβάλλει στην προσπάθειά της να πετύχει τους στόχους της και είναι εκείνο το οποίο συνέβαλε τα μέγιστα προκειμένου να πάρει τα πρωτεία στον κλάδο της η εταιρεία. Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό τοποθετείται εκεί όπου ο καθένας μπορεί ν' αποδώσει καλύτερα και μέσα από συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση μπορεί να αναπτυχθεί στο ρόλο που 'χει και επίσης να προαχθεί σε μεγαλύτερη θέση από αυτή που κατέχει, γι' αυτό και η διοικητική της ομάδα είναι ισχυρή, γιατί έχει ικανά μέλη.

Η εταιρεία αυξάνει την φήμη της και γίνεται πιο γνωστή στο εξωτερικό-εσωτερικό μέσα από χορηγίες που δίνει. Σημαντικές χορηγίες έχει κάνει σε ποδοσφαιρικές Α.Ε εταιρείες σε καλαθοσφαιρικές Α.Ε εταιρείες. Η Ίνγκολσταντ αποτελεί ένα παράδειγμα χορηγίας της Media Markt που μπορεί να μην έχει αγωνιστεί στη Μπουντεσλίγκα αλλά έχει κλείσει 3ετή συμφωνία με την εταιρεία κολοσσό της Γερμανίας τη Media Markt η οποία αποτελεί και χορηγός ομάδας και χορηγός φανέλας.

Κλείνοντας την συγκεκριμένη αναφορά με τα δυνατά σημεία της Media Markt, θεωρούμε ως τέτοιο σημείο και την πειστική και έξυπνη διαφήμιση που προβάλλεται από τα MME και βλέπουμε το πετυχημένο marketing της εταιρείας στο τμήμα αυτό. Τα μηνύματα που εκπέμπουν και κάποιες προτάσεις γίνονται λέξεις στην καθημερινότητά μας, (πχ ' 'Ο τζάμπας ζει', "

Μόνο στο Media Markt", "Οι πράκτορες του τζαμπα" κ.ά). Αξιοσημείωτο είναι πως εξαιτίας αυτών των "σλόγκαν" και των "κονσεπτ" των διαφημίσεων αύξησαν τον αριθμό των πελατών, σε συνδυασμό με τις χαμηλές τιμές και τις προσφορές της ημέρας.

2) Αδυναμίες

Εκτός από δυνάμεις η Media Markt έχει και τις αδυναμίες της. Μια από αυτές είναι η προειδοποίηση του μισθωτού σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης του καθώς πρέπει να προειδοποιηθεί αρκετούς μήνες πριν όπως ορίζει το εργατικό δίκαιο. Πέραν αυτού η αποζημίωση που πρέπει να αποδοθεί στον απολυθέντα εργαζόμενο βάση του εργατικού δικαίου στη χώρα μας είναι από τις υψηλότερες στην Ευρώπη. Σύμφωνα με έρευνες η προειδοποίηση μειώνει την απόδοση του εργαζομένου στον χώρο εργασίας του.

Τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα δείχνουν πως η Media Saturn Holding πρέπει να καλύψει τις ζημιές των Media Markt και Saturn στην Ελλάδα, απόρροια της ταχύτατης επέκτασής τους σε μια αγορά που δεν πραγματοποιεί τζίρους της καταναλωτικής ευμάρειας προηγούμενων ετών. Η Media Markt εμφανίζει ζημιές συσσωρευμένες άνω των 66,5 εκατ ευρώ με την μητρική εταιρεία να καλείται να καλύψει για την περίοδο έως 31/3/13 τις κεφαλαιακές ανάγκες και υποχρεώσεις αρκετών από τις θυγατρικές στην Ελλάδα.

Όπως σε πολλές ξένες αγορές έτσι και στην Ελλάδα κάθε κατάστημα Media Markt αποτελεί ξεχωριστή εταιρική οντότητα με υποχρέωση την δημοσίευση Ισολογισμού, κάθε Γενικός Διευθυντής είναι και μέτοχος με ποσοστό 10% στο κατάστημά του. Είναι υπεύθυνος για την κοστολόγηση και την προσφορά των προϊόντων καθώς και την προώθησή τους. Μπορεί το μοντέλο αυτό να προσδίδει μεγαλύτερη ευελιξία όπως π.χ αναστολή λειτουργίας καταστήματος ,δεν παύει όμως να προσθέτει μεγαλύτερο κόστος.

Ακόμα μια αδυναμία της Media Markt αποτελεί η φορολογία. Μπορεί η κεφαλαιακή ενίσχυση που απαιτείται για την ελληνική αγορά να μην είναι

σοβαρή για την Media των 20,6 δις ευρώ και τον μητρικό όμιλο Metro που πέρυσι πραγματοποίησε πωλήσεις 66,7 δις ευρώ σε 33 χώρες, ωστόσο έχουν ληφθεί μέτρα περιορισμού απωλειών στην Ελλάδα.

Η αύξηση της πίστωσης που χορηγεί η εταιρεία στους πελάτες της με ταυτόχρονη αύξηση επισφαλών απαιτήσεων αποτελεί άλλο ένα αδύναμο σημείο της εταιρείας. Λόγω αύξησης της μεγαλύτερης πίστωσης ενδεχομένως να δημιουργήσει προβλήματα ρευστότητας στο μέλλον για την εταιρεία.

Τέλος, κλείνουμε τις αδυναμίες που αφορούν το Media Markt, μια αδυναμία αποτελεί και ο τρόπος αγοράς προϊόντων με δόσεις. Ο πελάτης σε περίπτωση που θέλει να κάνει μεγάλες αγορές και θέλει να βάλει δόσεις στα καταστήματα της Media Markt είναι υποχρεωμένος να εκδώσει πιστωτική κάρτα και να γίνει η αποπληρωμή του ποσού αν και εφόσον εγκριθεί. Οπότε το όλο θέμα είναι στο γεγονός ότι αν δεν υπάρξει έγκριση, δεν γίνεται και αγορά.

3) Ευκαιρίες

Δεδομένου την καινοτομία που διέπει την εταιρεία και σε συνδυασμό με τη διάθεση νέων προϊόντων στη χώρα μας και τη συνεργασία με γνωστούς προμηθευτές, η εταιρεία μπορεί να αυξήσει ακόμα περισσότερο το τζίρο της. Έτσι η εταιρεία συνάπτει συμφωνία με προμηθευτές προκειμένου να διαθέτει τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά.

Μια επιπλέον ευκαιρία που μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα στην εταιρεία είναι η είσοδος της σε νέες αγορές χωρίς έντονο ανταγωνισμό και κυρίως χωρίς να δημιουργεί η συγκεκριμένη αγορά εμπόδια εισόδου.

Μια ενδεχόμενη μείωση των τιμών σε προϊόντα που έχουν άμεση ανάγκη οι αγοραστές όπως ηλεκτρικά είδη, τηλεοράσεις και μικροσυσκευές ή μια πιθανή προσφορά σε κάποιο συγκεκριμένο είδος θα φέρει στην εταιρεία νέους πελάτες οι οποίοι θα την προτιμήσουν έναντι των άλλων λόγω χαμηλών τιμών ή προσφοράς αντίστοιχα καθώς και της υψηλής ποιότητας που διαθέτει.

Τα λειτουργικά έξοδα της Media Markt που αφορούν τα ενοίκια των καταστημάτων παρουσιάζουν αύξηση κατά ποσοστό 17% σε σχέση με προηγούμενο έτος. Λόγω της οικονομικής κατάστασης της χώρας, η αγορά κτηρίων ίσως έχει μεγαλύτερη απόδοση και έτσι εξοικονομήσει χρήματα η εταιρεία.

Ως ευκαιρία, λογίζουμε και τη γνώση των ανθρώπων του marketing της Media Markt, αυτού του γερμανικού κολοσσού στα θέματα του λιανικού εμπορίου και των πωλήσεων.

4) Απειλές

Ο οξύς ανταγωνισμός που δέχεται η εταιρεία από τις άλλες εταιρείες λιανικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών κυρίως από τον μεγαλύτερο της ανταγωνιστή, τον Κωτσόβολο, αποτελεί σημαντική απειλή για την Media Markt. Ο ανταγωνισμός γίνεται προκειμένου η μια εταιρεία να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από την άλλη μέσω διαφόρων τεχνικών όπως ο πόλεμος προσφορών και διαφήμισης που βολιδοσκοπούμαστε καθημερινώς από τα ΜΜΕ, τα ΜΜΜ από διαφημίσεις, ταμπέλες, όπου είναι δυνατό να υπάρξει διαφήμιση.

Στην εταιρεία τον Σεπτέμβριο του 2014 επιβλήθηκε ένα πρόστιμο αξίας 20εκ ευρώ, λόγω κάποιας "απάτης" βάσει ΣΔΟΕ που έχει προκύψει από την συνεργασία της Media Markt με μια εταιρεία διακίνησης προϊόντων. Αυτό το γεγονός αποτέλεσε και τελικό χτύπημα που έκλεισαν και τα Saturn. Αυτό αποτελεί απειλή για την επιχείρηση διότι ως έκτακτο έξοδο επηρεάζει τα κέρδη της εταιρείας και επιπλέον μπορεί να δεσμεύσει ταμειακά κεφάλαια τα οποία θα μπορούσε να διαθέσει για πιθανές συντηρήσεις ή στρατηγικές ή marketing.

Μια ακόμη μεγάλη απειλή αποτελεί η συνεργασία ανταγωνιστών με μεγάλες επιχειρήσεις. Στις 22/4/13 η DIXONS RETAIL και το CARREFOUR-MARINOΠΟΥΛΟΣ έκαναν μια μεγάλη στρατηγική συνεργασία. Δημιούργησαν τρία πρωτοποριακά shop-in-shop σημεία πώλησης της ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ στο super market CARREFOUR στο Μαρούσι (AVENUE). Ο πελάτης έχει δυνατότητα να κάνει όποια αγορά είναι αναγκαία για το σπίτι

του στον ίδιο χώρο. Με τέτοιες κινήσεις αλλάζουν πολλά στο τοπίο της αγοράς.

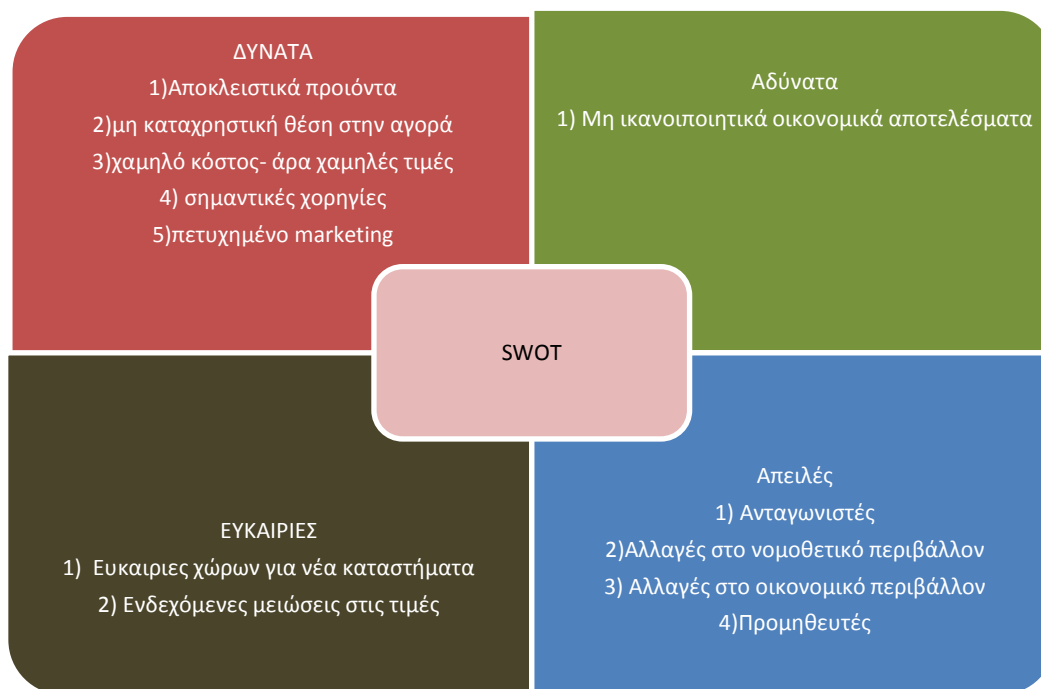
Λόγω λήψης δανείων της εταιρείας από συνδεδεμένες εταιρείες μέσω έκδοσης ομολογιακών δανείων, θεωρείται σημαντική απειλή. Η απειλή αυτή υπόκειται στο χρηματοοικονομικό κίνδυνο και πιο συγκεκριμένα στο επιτόκιο οπού μπορεί συνεχώς να αλλάζει από την κεντρική τράπεζα της Ευρώπης.

Ο πιστωτικός κίνδυνος της χώρας θεωρείται ακόμη μια απειλή για την εταιρεία. Πολύς κόσμος κάνει αγορές με δόσεις λόγω για παράδειγμα των capital control, ο πελάτης δεν έχει ικανότητα πληρωμής δόσης, άμεσα γίνεται επισφαλής για την εταιρεία. Όλα αυτά αποτελούν άμεσο κίνδυνο για την λειτουργία της εταιρείας.

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών σε χώρες ή τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία αποτελεί κίνδυνος για εκείνη διότι ως πιθανή νέα εταιρεία να έχει χαμηλότερες τιμές, οπότε και να την προτιμήσουν οι καταναλωτές. Τέτοιοι ανταγωνιστές αποτελούν ο Καρώνης, ο οποίος μπαίνει δυναμικά στο εμπόριο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών με τα λίγο "ελαττωματικά" του προϊόντα σχεδόν στη μισή τιμή. Αυτό το γεγονός έχει ως αποτέλεσμα την αναδιανομή μεριδίων αγοράς από τις 3 κυρίαρχες του κλάδου (Media Markt, Κωτσοβολος, Public), τέτοια ενδεχόμενη κίνηση μπορεί να μεταβάλει το τζίρο, με συνέπεια το αποτέλεσμα του ομίλου να ναι αρνητικό.

Μια ενδεχόμενη απόλυση εργαζομένων από την εταιρεία ενδέχεται να δαπανηθούν αρκετά χρήματα λόγω αποζημίωσης όπως ορίζει το εργατικό δίκαιο της χώρας αλλά και της έγκαιρης προειδοποίησης προς τον ή τους εργαζομένους.

Πίνακας 13: Ανάλυση SWOT για την Media – Markt



6.6.2 Ανάλυση SWOT Για την Κωτσόβολος

1) ΔΥΝΑΤΑ

Το πρώτο μέρος στην ανάλυση swot είναι τα δυνατά στοιχεία που έχει μια επιχείρηση. Αυτά κατά βάση είναι και τα πλεονεκτήματά της όπως βλέπουμε και στην γενική ανάλυση. Η Κωτσόβολος επενδύει πολύ στα στοιχεία αυτά ώστε να μπορέσει να κατακτήσει το μεγαλύτερο κομμάτι της λεγόμενης «πίττας» στην αγορά. Τα λεγόμενα δυνατά στοιχεία της Κωτσόβολος είναι τα παρακάτω:

- Παρέχει υπηρεσίες στα προϊόντα και μετά το πέρας της εγγύησης του, με ένα μικρό κόστος.
- Τις περισσότερες φορές καταφέρνει να έχει σε αποκλειστικότητα μοντέλα και εταιρείες που δεν μπορεί ο καταναλωτής να τα βρει σε κάποιο άλλο κατάστημα λιανικής πώλησης στην Ελληνική αγορά.
- Έχει καταφέρει και έχει χτίσει ένα από τα καλύτερα ονόματα στον κλάδο Ηλεκτρονικών και Ηλεκτρικών εμπορευμάτων και εμπορεύεται τις μεγαλύτερες εταιρείες (brands) που γνωρίζει και εμπιστεύεται το καταναλωτικό κοινό.

- Έχει αναπτύξει εντός των καταστημάτων του, το πράσινο μοντέλο εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι δεν γίνεται δαπάνη υλικών που έχουν και κόστος στην αγορά τους, αλλά επιβαρύνουν και το περιβάλλον γενικότερα. Προσπαθεί να κρατάει σε χαμηλό επίπεδο το κόστος των υλικών αγαθών.
- Προσπαθεί να κρατάει το γενικό κόστος της επιχείρησης σε χαμηλό επίπεδο και να μην ξοδεύει « χρόνο και χρήμα». Προσπαθεί όλες οι ενέργειες μέσα στην επιχείρηση να εκτελούνται είτε πρόκειται για προσωπικό, είτε για λειτουργικά έξοδα με όσο χαμηλότερο κόστος και τα μη χρήσιμα και ζημιογόνα μέλη απομακρύνονται από την ομάδα της εταιρείας.
- Η Κωτσόβολος επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα και για αυτό τον λόγο έχει φτιάξει ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης. Ειδικές « σουίτες» εκπαιδεύσεις, σεμινάρια και τεστ βάση των εκπαιδεύσεων. Θέλει το προσωπικό του να είναι άριστα εκπαιδευμένο και να καλύπτει όλες τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών.
- Η Κωτσόβολος υπερτερεί στην Ελλάδα για την γνώση του αντικειμένου. Όλη η ιστορία της Κωτσόβολος δίνει στο καταναλωτικό κοινό ένα αίσθημα εμπιστοσύνης . Από μικρό μαγαζί της γειτονιάς έχει αναπτυχθεί στην καλύτερη αλυσίδα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών. Αυτό οφείλεται στο ότι από την πρώτη στιγμή μέχρι και σήμερα προσπαθεί να εξυπηρετεί όσο καλύτερα μπορεί τους πελάτες του με ευκολίες. Δόσεις, καλύτερες τιμές.
- Τέλος, η Κωτσόβολος προσπαθεί και έχει καταφέρει να ανοίγει τα καταστήματά της στις καλύτερες περιοχές. Προσπαθεί πάντα το κάθε κατάστημά της να έχει πρόσβαση από κάποιο μέσο μαζικής μεταφοράς και με δωρεάν στάθμευση όταν ο καταναλωτής θέλει να επισκεφτεί το κατάστημα με δικό του μεταφορικό μέσο. Ανοίγει καταστήματα μέσα σε πολυκαταστήματα ώστε να έχει περισσότερη προσπέλαση από τον κόσμο και σε συνδυασμό με το εκπαιδευμένο προσωπικό του να μετατρέπει τους επισκέπτες σε πελάτες.

2) Αδύνατα

Όσο αφορά τα αδύνατα σημεία της Κωτσόβολος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μηδενικά, λόγο του ότι το κάθε τμήμα ολόκληρου του ομίλου, αντιπροσωπεύεται από πολλούς και έμπειρους ανθρώπους, που προσπαθούν κάθε μέρα να ξεπερνάνε τον εαυτό τους ώστε να μην υπάρχουν αδύνατα σημεία και τα καταφέρνουν.

- Στα αδύνατα σημεία της Κωτσόβολος μπορούμε να συμπεριλάβουμε την αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες. Βάση του «πλάνου δόσεων Κωτσόβολος », οι πελάτες μπορούν απλά και εύκολα με μερικά δικαιολογητικά να αποκτήσουν ένα προϊόν με δόσεις, της οποίες πληρώνουν κάθε μήνα σε οποιοδήποτε φυσικό κατάστημα. Από αυτή την ενέργεια εκτός από το δυνατό σημείων των τόκων που αποκτά η εταιρεία όταν ένα πελάτης αποφασίζει να κάνει μακροχρόνια αγορά, υπάρχει και η απειλή μη αποπληρωμής των δόσεων από τον πελάτη με αποτέλεσμα, η συνεργαζόμενη τράπεζα να χάνει σιγά σιγά την εμπιστοσύνη της και έτσι να μην δίνει έγκριση ώστε να προχωρήσουν νέες αιτήσεις. Το αποτέλεσμα αυτού είναι το καταναλωτικό κοινό να απευθύνεται σε ανταγωνιστική αλυσίδα ώστε να ικανοποιήσει την ανάγκη του.

3) Ευκαιρίες

Όπως σε κάθε κλάδο, έτσι και στον κλάδο ηλεκτρονικών και ηλεκτρονικών ειδών κάθε εταιρεία θα πρέπει να έχει ανοιχτά «μάτια», ώστε να αρπάζει την κάθε ευκαιρία που θα της παρουσιαστεί. Οι ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν αν δραστηριοποιηθούν κατάλληλα από την κάθε επιχείρηση θα φέρει περισσότερο καταναλωτικό κοινό στα σημεία πώλησης, επομένως θα αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη της .

- Η Κωτσόβολος προσπαθεί να αδράξει οποιαδήποτε ευκαιρία της παρουσιαστεί σε σχέση με τον χώρο που θα στεγαστούν τα καταστήματά. Προσπαθεί τα καταστήματά της να είναι προσβάσιμα από τους καταναλωτές και να είναι σε μέρη τα οποία το καταναλωτικό κοινό τα επισκέπτεται σε συχνά χρονικά διαστήματα. Τα καταστήματα της

στεγάζονται κοντά ή ακόμα και μέσα σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, ή σε περιοχές με μεγάλη προσπελάσει κοινού.

- Ακόμα μια ευκαιρία που δεν αφήνει η Κωτσόβολος να προσπεράσει είναι η συμμετοχή στις επιδοτήσεις Εθνικών και Ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Η συμμετοχή μιας εταιρείας σε τέτοιου είδους προγράμματα δημιουργεί θετική εικόνα στους καταναλωτές, για το λόγο ότι τους διευκολύνει να αποκτήσουν προϊόντα δωρεάν ή με κάποιο μικρό κόστος επιπλέον.
- Επίσης προσπαθεί να καλύψει το μερίδιο της αγοράς που δεν εξυπηρετείται από κάποιον άλλον ανταγωνιστή. Έχει τα περισσότερα φυσικά καταστήματα από τους ανταγωνιστές της έτσι ώστε να εξυπηρετεί και τις πιο δυσπρόσιτες περιοχές για τα άτομα που δεν έχουν πρόσβαση έστω από το διαδίκτυο.
- Προσπαθεί να καινοτομεί με την αποκλειστικότητα νέων προϊόντων στην αγορά και να τα προωθεί με διάφορα event και «παιχνίδια» με τους καταναλωτές. Σε πολλές περιπτώσεις δίνει και δώρα από τα νέα προϊόντα στους πρώτους των «παιχνιδιών» αυτών.
- Προσπαθεί να είναι συμβατός με την εποχή που διανύει κάθε φορά, έτσι σε μια εποχή όπως η σημερινή που περιτριγυρίζεται από την τεχνολογία και το διαδίκτυο, έχει αναπτύξει ένα δίκτυο διανομής μέσω του ιντερνέτ σε όλη την Ελλάδα και κάνει κάποιες ειδικές προσφορές σε τιμές.
- Συμμετέχει σε όλα τα δίκτυα σύγκρισης τιμών, ώστε ο καταναλωτής να μπορέσει να δει άμεσα την διαφορά τιμής, αλλά και γιατί υπάρχει διαφορά αν είναι προς τα πάνω. Συνήθως σημειώνεται η ένδειξη επίσημος μεταπωλητής.

4) Απειλές

Η Κωτσόβολος θα πρέπει να αντιμετωπίσει διάφορες απειλές προς αυτή, οι οποίες αν δεν εξαλειφθούν υπάρχει κίνδυνος να μην μπορεί να εξυπηρετήσει το καταναλωτικό κοινό της, ακόμα και χρόνιους πελάτες της. Έτσι θα έχει ως αποτέλεσμα την μη έγκαιρη και ικανοποιητική

εξυπηρέτηση και δυσαρεστημένο πελατολόγιο, το οποίο θα στρέψει την προσοχή του σε ανταγωνιστικές εταιρείες.

- Οι πρώτη και κύρια απειλή των εταιρειών είναι η οικονομική κρίση που θα υπάρξει. Έτσι η κωτσόβολος θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη για τέτοιου είδους απειλές, διότι θα είναι πιο δύσκολο να προωθήσει και να πουλήσει νέες τεχνολογίες και νέα προϊόντα σε τιμές περιόδων μη κρίσης.
- Το καταναλωτικό κοινό ανάλογα την περίοδο και την οικονομική κατάσταση βάζει προτεραιότητες στις αγορές που θα κάνει. Παλαιότερα για παράδειγμα ένας καταναλωτής μπορούσε να προμηθευτεί ένα ψυγείο για τον λόγο ανακαίνισης του σπιτιού του, ώστε να ταιριάζει με τον υπόλοιπο νέο χώρο. Τώρα το ποσοστό αυτό είναι μηδαμινό και θα είναι μόνο για ανάγκη η αγορά και αν δεν μπορεί να καλυφτεί με το παλιό του.
- Μια ακόμα απειλή για την εταιρεία είναι και οι αλλαγές στην νομοθεσία. Μπορεί να υπάρξει αύξηση στην φορολογία με αποτέλεσμα να πρέπει να αυξηθούν και οι τιμές, κάτι το οποίο θα απομακρύνει το καταναλωτικό κοινό. Επίσης να χρειαστεί να πάρει νέες άδειες ή εγκρίσεις για την λειτουργία των καταστημάτων του, έτσι σε μια μικρή περίπτωση που δεν καταφέρει έγκαιρα να βγάλει τα αντίστοιχα έγγραφα, υπάρχει κίνδυνος μη λειτουργίας καταστημάτων μέχρι να έχουν στην κατοχή τους τα απαραίτητα έγγραφα.
- Μια απειλή για την εταιρεία είναι ακόμα και ο ίδιος της ο προμηθευτής. Για παράδειγμα μπορεί ένα προϊόν που θα επιλέξει ο πελάτης να μην είναι διαθέσιμο εκείνη την ώρα στις αποθήκες της Κωτσόβολος και να χρειαστεί να γίνει παραγγελία κάτι που δέχεται ο πελάτης, βασιζόμενος στον εκτεινόμενο χρόνο που θα ενημερωθεί και τον εξυπηρετεί. Αν ο προμηθευτής δεν ανταποκριθεί βάση συμφωνίας του με το κατάστημα τότε ο πελάτης θα δυσαρεστηθεί και μπορεί να απευθυνθεί σε κάποιον ανταγωνιστή.

Πίνακας 14: Ανάλυση SWOT για την ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ



Κεφάλαιο 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό το οποίο και κλείνει την παρούσα πτυχιακή εργασία, θα παρουσιάσουμε τα ευρήματα από την ανάλυση που κάναμε για το κλάδων των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, καθώς και για τις εταιρείες Media- Markt και Κωτσόβολος.

Η σπουδαιότερη θέση των εταιρειών είναι η ηγετική θέση που έχουν στον κλάδο τους μέσω του υψηλού μεριδίου αγοράς που διαθέτουν. Επιπλέον η εταιρεία Media Markt είναι στρατηγικά τοποθετημένη κρατώντας την ίδια επωνυμία παγκοσμίως απολαμβάνοντας καλύτερη νομοθεσία και ευνοϊκότερη φορολογία, σε αντίθεση με την Κωτσόβολος που παγκοσμίως είναι γνωστή με το όνομα DIXONS.

Κατά την μελέτη γύρω από τον συντελεστή παραγωγής, τον ανθρώπινο παράγοντα, έκπληξη αποτελεί το γεγονός πως στις εταιρείες δύνεται μεγάλη μέριμνα για το προσωπικό τους.

Πέραν τούτων στις 2 εταιρείες υπάρχει και σύστημα ανταμοιβής για την επίτευξη των στόχων, η δυνατότητα σημαντικών παροχών για τους εργαζομένους καθώς και η δυνατότητα για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Συνεχίζοντας την ανάλυση των ευρημάτων μας για τις 2 εταιρείες, παρατηρούμε πως, οι προμηθευτές αποτελούν βασικό κομμάτι των εταιρειών. Προκειμένου οι εταιρείες να συνεργαστούν με έναν προμηθευτή εκείνος θα πρέπει να υιοθετήσει τους κώδικες προμηθευτών που έχει φτιάξει η κάθε μια.

Έπειτα από την παρουσίαση των δυο εταιρειών, μπορούμε πλέον να τις συγκρίνουμε και να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα γι' αυτές.

Πρώτα από όλα παρατηρούμε πως και οι δύο εταιρείες αναπτύσσονται μέσω των θυγατρικών τους στα Βαλκάνια κι σε όλη την Ευρώπη. Αμφότερες οι δύο εταιρείες έχουν ένα μεγάλο αριθμό συνεργατών σε μέρη που δεν έχουν καταστήματα και χρησιμοποιούν μεθόδους δικαιοχρησίας προκειμένου να λειτουργήσουν κατάστημα σε περιοχή που δεν

εξυπηρετείται.

Σχετικά με το οργανόγραμμα των δύο εταιρειών μπορούμε να πούμε πως το οργανόγραμμα της Κωτσόβολος Α.Ε είναι πιο εκτενής από αυτό της Media Markt και επιπλέον οι θέσεις διαγράφονται καλύτερα για την πρώτη έναντι της δεύτερης αναφορικά με τα δευτερεύοντα τμήματα της κάθε εταιρείας.

Από τις ανωτέρω πληροφορίες προκύπτει το συμπέρασμα πως η Κωτσόβολος Α.Ε υπερτερεί κατά πολύ σε σχέση με τις άλλες εταιρείες του κλάδου της, πράγμα που της δίνει και την ηγετική θέση στον κλάδο της. Έτσι λοιπόν όπως γίνεται αντιληπτό στα πλαίσια του μάλιστα μπορούμε να πούμε πως η προαναφερόμενη εταιρεία κατέχει δεσπόζουσα θέση στον κλάδο της. Η νομοθεσία της χώρας μας επιτρέπει κάποια εταιρεία να κάνει χρήση της θέσης όμως απαγορεύει την κατάχρηση της θέσης αυτής και σε περίπτωση που κάποια εταιρεία υποπέσει στο παράπτωμα αυτό έρχεται αντιμέτωπη με υψηλά πρόστιμα.

Αναφορικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ των δύο εταιρειών παρατηρούμε πως όταν μια εταιρεία προσφέρει μια νέα υπηρεσία τότε μετά από σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα ακολουθεί και η άλλη. Για παράδειγμα η Media Markt ξεκίνησε πρώτη την διαδικασία αποστολής e-mail στους πελάτες της για την καθημερινή ενημέρωση των προσφορών στα καταστήματά της, αλλά και των προσφορών μέσω ίντερνετ, μετά από λίγο καιρό ξεκίνησε ακριβώς την ίδια υπηρεσία και ο Κωτσόβολος.

Ακόμη μια κίνηση είναι η στρατηγική συμμαχία που χει ξεκινήσει η Κωτσόβολος Α.Ε με την Carrefour-Μαρινόπουλος, έτσι ώστε να καλύψει την κάθε ανάγκη που θα προκύψει σε κάθε πελάτη ξεχωριστά. Με τον τρόπο αυτό η Κωτσόβολος προσπαθεί ν' αυξήσει το πελατολόγιό της με την πολύτιμη βοήθεια της Carrefour-Μαρινόπουλος μιας και ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα αγοράς σημαντικών προϊόντων πρώτης ανάγκης αλλά και των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών του προϊόντων μέσα στον ίδιο χώρο. Μειώνοντας έτσι την επισκεψιμότητα των άλλων ανταγωνιστικών καταστημάτων.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα που μπορούμε να πάρουμε από τις οικονομικές εκθέσεις των δύο εταιρειών και αναφορικά με τα

διαγράμματα που έχουμε συμπεριλάβει στην εργασία, μπορούμε να βγάλουμε τα εξής συμπεράσματα:

Όσο αφορά τον τζίρο των δύο εταιρειών παρατηρούμε πως η Κωτσόβολος Α.Ε το 2011 έχει περισσότερο κύκλο εργασιών σε σχέση με την εταιρεία Media Markt. Από εκεί και πέρα παρατηρούμε κάποιες σημαντικές αλλαγές.

Η Κωτσόβολος Α.Ε για την τετραετία 2011-2014 έχει έναν σταθερό κύκλο εργασιών με μικρές αυξομειώσεις. Αυτό επιρρίπτεται στο γεγονός ότι η Κωτσόβολος προσπάθησε μέσα σε αυτήν την τετραετία να αντιμετωπίσει τις ραγδαίες αλλαγές της χώρας. Με διάφορες στρατηγικές κινήσεις προσπάθησε αρχικά να κρατήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες και εν συνεχεία να προσελκύσει νέους.

Πιο συγκεκριμένα, ακολούθησε την τακτική της ανανέωσης χώρων. Με αυτόν τον τρόπο ήθελαν οι πελάτες να νοιώθουν "άνετοι" στα καταστήματα λόγω της ευρυχωρίας του χώρου, σίγουροι για την καλύτερη επιλογή, λόγω του ότι όλες οι συσκευές του ίδιου είδους ήταν μαζεμένα στο ίδιο τμήμα και τέλος την άμεση εξυπηρέτηση από τους πωλητές της, μιας και ο καθένας ήταν άριστα εκπαιδευμένος για συγκεκριμένο τμήμα.

Μερικές ακόμα πολιτικές κινήσεις που ακολουθεί η Κωτσόβολος Α.Ε και την κάνει να' χει όσο το δυνατό πιο σταθερό κύκλο εργασιών, πράγμα που φαίνεται και στις οικονομικές εκθέσεις που παραθέτει, είναι αυτά των άτοκων δόσεων μέσω πιστωτικής κάρτας, των δόσεων στα καταστήματα των καλύτερων τιμών και προσφορών κ.α , έναντι των ανταγωνιστικών της. Πρακτικές που αιτιολογούν άμεσα την σταθερότητα των πωλήσεων για την Κωτσόβολος Α.Ε.

Σε αντίθεση με την Κωτσόβολος Α.Ε η κύρια ανταγωνίστρια εταιρεία η Media Markt Α.Ε διαθέτει τελείως διαφορετική πολιτική ως προς τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζει τα οικονομικά της στοιχεία. Παρόλο που όλα τα καταστήματα της Media Markt είναι κάτω από την ίδια "μαμά" εταιρεία αποτελούν ανεξάρτητα καταστήματα. Η κάθε μια επιχείρηση διαθέτει δικό της ΑΦΜ και κάνει ανάρτηση του δικού της Ισολογισμού, πράγμα που σημαίνει πως για τα έτη 2011-2012 οι τιμές αφορούν ένα κατάστημα και το συμπέρασμα εξάγεται γι' αυτό. Όλα όμως τα καταστήματα της Media

Markt λίγο ή πολύ κινούνται στις ίδιες τιμές. Συνεπώς για τα δυο προαναφερθέντα έτη παρατηρείται μια σταθερότητα στον κύκλο εργασιών.

Αυτό σημαίνει πως και η Media Markt με την σειρά της προσπάθησε να ανταπεξέλθει στα κακώς κείμενα των οικονομικών της χώρας. Επίσης, σαν άμεσος ανταγωνιστής της Κωτσόβολος, ακολούθησε ακριβώς τις ίδιες τακτικές επιβίωσης με αυτήν. Συγκεκριμένα, αναδιαμόρφωσε και αυτή τον χώρο των καταστημάτων, έκανε τις απαραίτητες προσφορές, εκπτώσεις, κ.α. Ένα στοιχείο είναι αυτό που ξεχωρίζει τα δύο καταστήματα και γι' αυτό υπάρχει και διαφορά ποσού στον κύκλο εργασιών τους και αυτό είναι ο αριθμός των καταστημάτων της κάθε μιας εταιρείας.

Επιπρόσθετα, για τα έτη 2013-2014 παρατηρούμε πως τα καταστήματα Media Markt εκδίδουν κοινό Ισολογισμό, πλέον έχουν και κοινό Α.Φ.Μ. Με αυτή τους την κίνηση έχουν την δυνατότητα να καλύψουν τις ζημιές των καταστημάτων με αυτό το αποτέλεσμα από τα υγιή καταστήματα και την "μαμά" εταιρεία φυσικά.

Γι' αυτό και τα δύο έτη αυτά έχουν και την ανάλογη σταθερότητα. Σχετίζοντας τον κύκλο εργασιών και για τα τέσσερα έτη με τις ζημιές των δυο εταιρειών παρατηρούμε πως η Media Markt από το 2012 και μετά έχει σημαντική ζημιά. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι τα καταστήματα Saturn κλείνουν στην Ελλάδα και απορροφώνται από αυτή. Την περίοδο αυτή η Media Markt είχε λάβει 53 εκατ. ευρώ από την μητρική ⁽¹⁹⁾ως ποσό κάλυψης των συσσωρευμένων ζημιών που είχε σχηματίσει στις αρχές της χρήσης 2012-2013. Πέρα από την κεφαλαιακή ενίσχυση η οποία κάλυψε ζημιές και δημιούργησε <<μαξιλάρι>> ρευστότητας της τάξεως των 16 εκατ. ευρώ

Όμως και ο Κωτσόβολος είναι στην ίδια μοίρα μιας και εκείνος κλείνει με σημαντικό ποσό ζημιών. Συρρίκνωση των ζημιών αλλά και ελαφρά κάμψη των πωλήσεων παρουσίασε για την χρήση 2013-2014 σε σύγκριση με την χρήση 2012-2013. Κατά τον αντιπρόεδρο της Dixons South East Europe Ανδρέα Αθανασόπουλο⁽²⁰⁾ κατά τα έτη 2013-2014 η εταιρεία είχε θετικό

(19) www.fpress.gr/epiheiriseis/aitem/13490-poso-meiouthike-o-tziros-stin- agora- ikeltrikon-eidon

(20) <http://www.voria.gr/article/tziros-380-ekat-euro-sxedia-anaptixis-apo-tin-kotsovolos>

λειτουργικό αποτέλεσμα σε EBITDA 1,5 εκατ. ευρώ αλλά μεταξύ Απριλίου 2014 και Απριλίου 2015 τετραπλασίασε τα EBITDA που διαμορφώθηκαν κοντά στα 5,5-6 εκατ. ευρώ και βγάζει κέρδη και μετά φόρων. Η επιτυχία της αύξησης πωλήσεων προήλθε από τον εκσυγχρονισμό των δικτύων πανελλαδικά και από τις κατηγορίες προϊόντων υψηλής τεχνολογίας αλλά και <<υπερ-έξυπνων >> οικιακών συσκευών.

Τα αποτελέσματα αυξομειώνονται συνεχώς λόγω των αυξημένων εξόδων που' χει η κάθε εταιρεία αλλά και λόγω των συνεχών αλλαγών στη φορολογία και την εργατική νομοθεσία που αλλάζουν στη χώρα μας.

Κλείνοντας το κεφάλαιο και προκειμένου να μεγαλώσουμε την αποδεικτική ισχύ σχετικά με τον ανταγωνισμό των δύο εταιρειών, έχουμε δει σε διαφημιστικά μηνύματα πως η Media Markt κάνει άτοκες δόσεις σε όποια αγορά προϊόντων αξίας 100 ευρώ και άνω, κίνηση που ήρθε να απαντήσει στις άτοκες δόσεις του Κωτσόβολου για την αγορά προϊόντων της Apple.

Αντίστοιχη κίνηση η δωρεάν εγκατάσταση και μεταφορά κλιματιστικού της Κωτσόβολος, κίνηση που αντικρούει τη δωρεάν εγκατάσταση κλιματιστικού της Media Markt.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Συγγράμματα:

- Αναστασίου Θ. (2003), Λογιστική εταιρειών, θεωρητική και εφαρμοσμένη, εκδοτικός οίκος Λιβάνη
- Βασιλείου Δ. – Ηρειώτης Ν. (2013), Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Θεωρία και πρακτική, Rosili
- Ζαβλανος Μ. (2004), Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα Σταμούλης
- Καννελόπουλος Χ. (1991), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπέκου
- Κάντζος Κ. (2006), Ελεγκτική θεωρία και Πρακτική, 2^η έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη
- Ληξουριώτης Ι. (2011), Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
- Μηλιώτη Ε. (2009), Επιχειρησιακή Στρατηγική, Σύγχρονη Εκδοτική
- Μηλιώτη Ε. (2010), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική
- Παπαδάκης Β. (2009), Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Μπένου Ε.
- Παπαλεξανδρή Ν – Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπέκου
- Σιώμκος Γ. (2001), Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, Σταμούλης, 1^η έκδοση
- Τραυλός Ν.Γ. (2002), Εταιρική Διακυβέρνηση, Έννοιες και Εταιρικά Πορίσματα, ΑΛΒΑ συνεργασία με τον οικονομικό ταχυδρόμο
- Φαναριώτης Π. (2010), Επιχειρησιακή Επικοινωνία, Σταμούλης
- Φαναριώτης Π. (2004), Εργασιακές Σχέσεις, Σταμούλης

- Armstrong M., (2000), Human Resource Management Practice, 7th edition, Kogan Page, Unlimited, London
- Brian Finch, (2007), Πώς να καταρτίσετε ένα Business Plan, Ελεύθερος Τύπος
- Gary Dessler, (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Κριτική
- Porter, (1985), competitive Advantage, The free press, New York
- Taylor D- Harrisson H.,(1991), The manager's Casebook of Business Strategy, Butterworth Heinemann

Πηγές από Διαδίκτυο:

- www.dixons.com
- www.saturn.com.gr
- <http://lianikoemporio.wikispaces.com/λιανικό+εμπόριο>
- http://www.taxheaven.gr/pages_data/logsxedio/1_deiktes.htm
- <http://epixeiro.admin.uoc.gr>
- <http://www2.enthesis.net>
- <http://www.city.academic.gr/material/academic>
- <http://www.amazon.com>
- www.businessweek.com
- www.tovima.gr
- www.icap.gr
- www.ase.gr
- www.express.gr
- www.epixeirein.gr
- www.efet.gr
- www.anaptyxis.eu
- www.kotsovolos.gr
- www.mediamarkt.gr
- www.mediamarkt.de
- www.capital.gr
- www.imerisia.gr/article
- http://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_SWOT
- www.newsin.gr
- <http://epixeireite.duth.gr/?q=node/797#.VvfNN-KLTIU>

Παράρτημα

Στρατηγικός σχεδιασμός της κάθε εταιρείας ενόψει της οικονομικής κρίσης

Σύμφωνα με τις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις των εταιρειών για το έτος 2011 οι εταιρείες έχουν επηρεαστεί σε σημαντικό βαθμό τα τελευταία δυο χρόνια από την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας. Παρ' όλαυτα οι εταιρείες, έχουν προσελκύσει το μεγαλύτερο ποσοστό αγοραστών που αποφάσισαν ν' αλλάξουν τα ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά προϊόντα και μ' αυτόν τον τρόπο έφεραν στις εταιρείες αύξηση τόσο του πελατολογίου τους όσο και του κύκλου εργασιών τους.

Αναφορικά με τις προβλέψεις για το έτος που διανύουμε η Κωτσόβολος Α.Ε την τελευταία χρονιά επένδυσε περί τα 3 εκατ. ευρώ στο δίκτυο, κυρίως σε ανακαινίσεις και μεταφορές καταστημάτων αλλά και σε δυο νέα σημεία πωλήσεων. Για την χρήση 2015-2016 σχεδιάζει επενδύσεις του ίδιου ύψους στο δίκτυο ανακαινίζοντας πιθανώς τα καταστήματα της Τούμπας και του Ευόσμου στη Θεσσαλονίκη.

Στόχος της εταιρείας είναι ν' αποκτήσει παρουσία σ' όλες τις πρωτεύουσες των νομών είτε με εταιρικά είτε με καταστήματα franchise. Στο πλαίσιο αυτό σχεδιάζει ν' ανοίξει κατάστημα στην Άρτα, αλλά και στην επόμενη διετία ν' αποκτήσει παρουσία σε Κιλκίς, Καστοριά, Ορεστιάδα και Νέα Κουδανιά.

Σχολιάζοντας τις εξελίξεις στον κλάδο τονίσθηκε ότι η ανάπτυξη αναμένεται να έρθει απ' την αυξημένη ζήτηση των νοικοκυριών για αντικατάσταση των παλιών λευκών συσκευών που είχαν αγοραστεί στην εποχή της οικιστικής έκρηξης και από την κινητή τηλεφωνία καθώς οι χρήστες μετακινούνται από τα μικρά καταστήματα στα καταστήματα των μεγάλων αλυσίδων.

Από την άλλη, ενδεχόμενο επέκτασης του δικτύου καταστημάτων στην Ελλάδα μέσα στο 2016 εξετάζει η Media Markt εκτιμώντας ότι την επόμενη χρονιά θα παρουσιάσει ανοδική πορεία. Βάσει δηλώσεων του προέδρου των Διευθυνόντων Συμβούλων της Media Saturn Ελλάδας <<υπάρχει περιθώριο για επέκταση των καταστημάτων και αυτό εξετάζουν.>>

Επίσης και από τις δύο εταιρείες, όσο αφορά τη μείωση λειτουργικών εξόδων, εξετάζουν την περίπτωση της εθελούσιας αποχώρησης απ' τις εταιρείες με στόχο τη μείωση κόστους του προσωπικού. Η Media Markt λόγω του ότι θα είχε μεγάλη αποχώρηση προσωπικού, αποφάσισε στο 11ο κατάστημα που άνοιξε να μετακινήσει προσωπικό προκειμένου να αξιοποιηθεί αναλόγως.

Τέλος, εκτός των άλλων οι εταιρείες προσπαθούν παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία που βιώνει η χώρα μας, να φέρνουν και παρουσιάζουν νέες υπηρεσίες και παροχές.

Οι δυο εταιρείες δίνουν την δυνατότητα στον καταναλωτή να επισκευάσουν ή ακόμα και να αλλάξουν τις ηλεκτρικές τους συσκευές. Πιο συγκεκριμένα, η Κωτσόβολος διαθέτει σ' όλα τα MEGA Κωτσόβολος τμήμα SERVICE (support 360), όπου ο πελάτης πηγαίνει εκεί το προϊόν του και του το επισκευάζουν επίσης έχει μια υπηρεσία η οποία ονομάζεται TOTAL SUPPORT και δίνει πλήρη κάλυψη 4 ετών στον πελάτη για ότι και αν πάθει το οποιοδήποτε προϊόν, το επισκευάζουν ή ακόμα το αντικαθιστούν με καινούργιο αν χρειαστεί, με μια μικρή επιβάρυνση στην αγορά του προϊόντος.

Αντίστοιχη υπηρεσία παρέχει και η Media Markt τόσο στο SERVICE όσο και στην κάλυψη του προϊόντος, με μια διαφορά ότι στα καταστήματα της Κωτσόβολος έχουν μεγαλύτερη επιτυχία οι υπηρεσίες αυτές.