

Εγκατάσταση Νέου Καταστήματος Πολυεθνικής Εταιρίας

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων
με στόχο την εκπόνηση του διπλώματος

Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Νικόλαος Α. Βαλσαμάκης

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης – Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική 2009

i. ΔΗΛΩΣΗ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Τίτλου στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη δουλειά, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο σπουδαστής θα απορρίπτεται οριστικά και αμετάκλητα από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ο Δηλών

Νικόλαος Α. Βαλσαμάκης

ii. Περίληψη:

Το παρόν έργο αποτελεί ένα εμπλουτισμένο εγχειρίδιο των εργασιών που απαιτούνται για την εγκατάσταση και έναρξη λειτουργίας ενός νέου καταστήματος πολυεθνικής εταιρίας σε νέα χώρα – αγορά. Ο συντάκτης εργάστηκε σε μια πολυεθνική εταιρία κατά την περίοδο λειτουργίας και εγκατάστασής της σε νέα αγορά (Ελλάς) ως MS Project Specialist, με αρμοδιότητα να δημιουργήσει το εν λόγω εγχειρίδιο προς χρήση από την ίδια την εταιρία σε MS Project. Είχε την ευκαιρία να συνεργαστεί με όλα τα τμήματα και τους εμπλεκόμενους στην εγκατάσταση και λειτουργία της εταιρίας. Μέσα από τη συνεργασία αυτή και με περαιτέρω έρευνα προέκυψε το παρόν εμπλουτισμένο εγχειρίδιο το οποίο παρουσιάζεται με τον απλούστερο δυνατό τρόπο, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε ενδιαφέρεται από απλά να εμπλουτίσει τις γνώσεις του μέχρι να το εφαρμόσει στην πράξη – ως μπούσουλα – για την εξωστρέφεια των εταιρικών του δραστηριοτήτων.

Από την ανάλυση των εργασιών προέκυψαν μερικά πολύ σημαντικά ευρήματα, διαδικασίες και συσχετίσεις, τα οποία αποκτούν μεγαλύτερη αξία λόγω του γεγονότος ότι εφαρμόστηκαν στην πράξη και δεν αποτελούν απλά μια θεωρητική πρόταση. Η στρατηγική – μέθοδος που ακολουθεί η εταιρία για τις δραστηριότητες επέκτασής της, εξετάστηκε σε σύγκριση με τη βιβλιογραφία και τη δράση άλλων εταιριών, μέσα από την οποία σύγκριση εμπλουτίστηκε το εγχειρίδιο θεωρητικά. Διαπιστώθηκε πως η δράση της είναι προϊόν ακαδημαϊκής θεωρητικής σκέψης και ερευνών το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή με οργανωμένο και στρατηγικό τρόπο. Η παρούσα έρευνα αποτελεί ενδεχομένως το πρώτο βήμα για την αξιολόγηση της επιτυχίας ανάλογων δραστηριοτήτων και συνίσταται η περαιτέρω διερεύνηση για τον εντοπισμό α) Αν επιδέχεται βελτιώσεων η συγκεκριμένη στρατηγική και β) Αν άλλα ανάλογα παραδείγματα εταιριών μπορεί να αποτελέσουν μέτρο σύγκρισης και σχεδιασμού της ιδανικής στρατηγικής επέκτασης (εφόσον υπάρχει τέτοια).

This paper is a complete manual of the operations that may take place, during the establishment and start of business, of a new store of a new multinational store in a country other than the headquarters. The editor was employed in this firm during the aforementioned period, as a MS Project Specialist in Greece, with the duty to prepare a manual of operations. He had the opportunity to cooperate with all departments and involved in the project described. During this cooperation and with further research, he has reached this «enriched manual», which is presented with the simplest of ways, so as it can be used by anyone interested in gaining knowledge or applying it during exporting activities.

During the composition of the manual and analysis, he has reached some very interesting conclusions that gain additive value from the fact that they were facts in action and not just theoretical propositions. The strategy the firm uses to expand its activities abroad was compared with literature and strategies of other companies in order for the manual to be enriched theoretically. The editor reached the conclusion that this strategy is a product of academic approach in the organization of the firm's «expanding abroad»

activities. The present research paper may be the first step to the evaluation of future similar activities and further research is suggested to a) find out if this strategy can be improved, b) other strategies (and firms) can be used as a means of comparing in the design of the ideal expanding strategy of a multinational firm.

iii. Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους φίλους, συνεργάτες, συσπουδαστές, καθηγητές και γενικά όλους όσους συνέβαλαν με τη στήριξη και τις γνώσεις τους στη συγγραφή του παρόντος.

Ιδιαίτερος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου. Τον κ. Πολλάλη Γιάννη για την καθοδήγηση και την στήριξη που μου έδωσε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, αλλά και την εμπιστοσύνη του. Τον κύριο Εμίρη Δημήτριο, καθηγητή μου και επιβλέποντα της Διπλωματικής εργασίας στον οποίο οφείλω ένα μεγάλο τμήμα της έμπνευσης του θέματος της εργασίας μου και τον οποίο ευχαριστώ για την άψογη καθοδήγηση, συνεργασία και κυρίως για την υπομονή του.

Την ομάδα εργασίας μου, τους Pathfinders (Ηλία, Νικολέτα, Άκη, Γιώργο), που πίστεψαν σε μένα και με βοήθησαν να γίνω καλύτερος άνθρωπος μόνο που συνεργάστηκαν μαζί μου.

Στο Βαγγέλη το Μπουλουγούρη, φίλο και συνεργάτη.

Και στην οικογένειά μου, που με στήριξε και πάντα με παρότρυνε να φτάσω ψηλότερα και να πετύχω περισσότερα.

Αφιερωμένο στη μάνα μου **Βασίλα**, που έφυγε νωρίς από κοντά μου και στην οποία οφείλω κάθε μικρό και μεγάλο που συνθέτει την ύπαρξη μου

iv. Περιεχόμενα

ΔΗΛΩΣΗ

Περίληψη

Ευχαριστίες - Αφιέρωση

Περιεχόμενα

Εισαγωγή

ΜΕΡΙΚΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η οικονομική πραγματικότητα:

Α΄ ΜΕΡΟΣ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΡΓΟΥ

1.0 Επικοινωνία, Προώθηση, Διαχείριση Αποθεμάτων και Διαφήμιση (ΕΠΔΑΔ)

- 1.1 Μελέτες
- 1.2 Σχέσεις με Ιδρύματα – Οργανισμούς
- 1.3 Σήμανση του καταστήματος
- 1.4 Οπτική Ταυτότητα
- 1.5 Διαφήμιση
- 1.6 Marketing Μελών, Σχέσεων και Πιστωτικής πολιτικής
- 1.7 Διαχείριση Αποθεμάτων
- 1.8 Δημόσιες Σχέσεις
- 1.9 Διοργάνωση εγκαινίων
- 1.10 Πολιτιστικός Σχεδιασμός
- 1.11 Δημιουργία ιστοσελίδας
- 1.12 Εισιτήρια
- 1.13 Φυλλάδια για εταιρικούς συνεργάτες

2.0 Χρηματοοικονομικά

- 2.1 Δημιουργία business plan
- 2.2 Σύνταξη των νομικών εγγράφων
- 2.3 Ο Οικονομικός Διευθυντής να πάρει στην κατοχή του όλα τα νομικά έγγραφα
- 2.4 Μελέτη του τοπικού συστήματος φορολόγησης
- 2.5 Επιλογή πρωτεύουσας τράπεζας και άνοιγμα λογαριασμού
- 2.6 Οικονομικός Διευθυντής αναλαμβάνει τα καθήκοντα του
- 2.7 Πρόσληψη επικεφαλής λογιστή
- 2.8 Σύσταση εταιρίας
- 2.9 Ορισμός του χρηματοοικονομικού συνεργάτη/ες
- 2.10 Μελέτη SAP
- 2.11 Επιλογή μια τράπεζας e-banking
- 2.12 Επιλογή χρηματοπιστωτικού ιδρύματος
- 2.13 Πρόσληψη ομάδας λογιστηρίου
- 2.14 Παρακολούθηση και πραγματική λογιστική για το κόστος εγκατάστασης του καταστήματος
- 2.15 Επιλογή χρηματοπιστωτικών συνεργατών και ορισμός των συμφωνιών

- 2.16 Διαμόρφωση ενός προσωρινού προϋπολογισμού
- 2.17 Ανάπτυξη ενός προσωρινού σχεδίου ταμειακών ροών
- 2.18 Ορισμός και εφαρμογή της διαδικασίας διοίκησης
- 2.19 Εφαρμογή του συστήματος πληρωμών μέσα στο κατάστημα

3.0 Ανθρώπινοι Πόροι

- 3.1 Προσλήψεις
- 3.2 Διαδικασία Α.Π.
- 3.3 Προσλήψεις
- 3.4 Συντονισμός (Επόπτες)
- 3.5 Ομάδα έργου(υποστήριξη από άλλη χώρα)
- 3.6 Οργάνωση
- 3.7 Ολοκλήρωση εκπαίδευσης

4.0 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

- 4.1 Logistics
- 4.2 Διαμόρφωση των προδιαγραφών
- 4.3 Ανάπτυξη ενός σχεδίου της επιφάνειας
- 4.4 Αγορά του υλικού κατανάλωσης
- 4.5 Ανθρώπινοι Πόροι
- 4.6 Ορισμός της υπηρεσίας Προδιαγραφών Logistics
- 4.7 Ρυθμίσεις SI

5.0 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

- 5.1 Επαφές
- 5.2 Μελέτη
- 5.3 Προσλήψεις
- 5.4 Προσφορές και υπηρεσίες
- 5.5 Προμηθευτές

Β΄ ΜΕΡΟΣ

Η Έρευνα

Η Καινοτομία

Εργασία 1η : Προσέγγιση αγοράς

Εργασία 2η : Φορείς επιρροής

Εργασία 3η : Σαφής τοποθέτηση

Εργασία 4η : Ο «μανδύας» του πολιτισμού

Η Διαχείριση

Επίλογή Συνεργατών

Προγραμματισμός – Παραγωγή – Ποιότητα

Εγκαίνια – Συνέχιση δραστηριότητας

Επίλογος – Συμπεράσματα

v. Λίστα Γραφημάτων

Σχεδιάγραμμα 1 – Σχεδιάγραμμα εργασιών εξαγόμενου Ε.Π.Δ.Α.Δ
Σχεδιάγραμμα 2 – Σχεδιάγραμμα εργασιών εξαγόμενου Χρηματοοικονομικών
Σχεδιάγραμμα 3 – Σχεδιάγραμμα εργασιών εξαγόμενου Ανθρωπίνων Πόρων
Σχεδιάγραμμα 4 – Σχεδιάγραμμα εργασιών εξαγόμενου Logistics
Σχεδιάγραμμα 5 – Σχεδιάγραμμα εργασιών εξαγόμενου Πωλήσεων

vi. Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1 – Συνημμένα αρχεία MS Office Project
Πίνακας 1 – Συνημμένα αρχεία Mind Manager

vii. Γλωσσάριο

Α.Δ. - Ανθρώπινο Δυναμικό
Α.Π. - Ανθρώπινοι Πόροι
Γ.Μ.Ε. - Γραφείο Μέσων Ενημέρωσης
Δ.Α.Δ. - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Α.Π. - Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Δ.Γ. - Δημιουργικό Γραφείο
Δ.Κ. - Διευθυντής του Καταστήματος
Ε.Π.Δ.Α.Δ. - Επικοινωνία, Προώθηση, Διαχείριση Αποθεμάτων και Διαφήμιση
Μ.Κ.Ο. - Μη Κυβερνητικός Οργανισμός
Μ.Μ.Ε. - Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
Υ.Δ. - Υπαίθρια διαφήμιση

deadline - Κρίσιμο σημείο
E.R.P. - Enterprise Resource Planning, λογισμικό εταιρικής
οργάνωσης/μηχανοργάνωσης
F.A.Q. - Frequently Asked Questions, Συχνές Ερωτήσεις
F.I.F.O. - First In First Out
H.R. - Human Resources
H.R.M. - Human Resource Management (Δ.Α.Δ)
I.T. - Information Technologies, τμήμα πληροφορικής και τεχνολογιών
L.I.F.O. - Last In First Out
P.O.S. - Point Of Sale, Σημείο Πώλησης
P.R. - Public Relations, Δημόσιες Σχέσεις
S.A.P. - Το πιο διαδεδομένο πρόγραμμα ERP
S.C.M. - Supply Chain Management, Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας
S.I. - Systems Information
V.I.P. - Very Important Person, Σημαντικό πρόσωπο

Εισαγωγή:

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της πληροφορίας, πάντα συνάρπαζε τον καταναλωτή η συνεχής ροή νέων αγαθών και υπηρεσιών που συνήθως εισάγονται στη χώρα του από καινοτόμους παραγωγούς του εξωτερικού. Η αρχή έγινε από τα είδη καθημερινής χρήσης (ρούχα, παπούτσια, φάρμακα) και τα τρόφιμα για να φτάσει στις μέρες μας μέχρι τις εισαγόμενες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και το foreign outsourcing. Αυτό όμως που προκάλεσε τη μεγαλύτερη αίσθηση και αποτέλεσε το μεγάλο βήμα προς το «άνοιγμα» και τη «δυτικοποίηση» της χώρας τουλάχιστον στα μάτια του απλού καταναλωτή, ήταν οι εγκαταστάσεις ξένων αλυσίδων λιανικής. Από τα Mc Donalds και τα Starbucks, στα Media Markt και τα H&M, brands και concept stores του εξωτερικού που όλοι είχαμε διαβάσει, ίσως και παρατηρήσει με κλεφτές ματιές σε κάποιο κινηματογράφο, ήταν πια εδώ. Μπορούσαμε πια να μοιραστούμε κι εμείς εμπειρίες που μοιράζονταν εκατομμύρια καταναλωτές – πελάτες πολυεθνικών εταιριών σε ολόκληρο τον κόσμο.

Αυτό όμως που συναρπάζει περισσότερο τον ανήσυχο αναγνώστη, είναι το τι κρύβεται πίσω από την εξάπλωση μιας πολυεθνικής εταιρίας σε μια χώρα. Πόσο εύκολο είναι και ποιες είναι οι τυπικές πρακτικές διαδικασίες που ακολουθούνται ώστε να εγκατασταθούν σε μια νέα χώρα.

Ο συγγραφέας του παρόντος, εργάστηκε με σύμβαση έργου ως MS Project Management Specialist¹ σε μια από αυτές τις πολυεθνικές εταιρίες κατά την εγκατάστασή της στην Ελλάδα. Η εγκατάσταση αυτή συνέπεσε με την επιθυμία της μητρικής εταιρίας να κωδικοποιήσει με σαφήνεια τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την έναρξη λειτουργίας της σε μια νέα χώρα εγκατάστασης. Ο συγγραφέας είχε λοιπόν την μοναδική ευκαιρία να συνεργαστεί με όλους τους εμπλεκόμενους και τα τμήματα της τοπικής διοίκησης της εταιρίας (και μέσω αυτής και με τη μητρική), για να συλλέξει στοιχεία και πληροφορίες που ως τότε ήταν διάσπαρτες ανάμεσα στα τμήματα και να τα συγκεντρώσει σε έναν οδηγό εργασιών, που με τη συνοδεία ενός ενδεικτικού MS Project file, θα αποτελούσε τη βίβλο για την ανάπτυξη των εργασιών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Διαπιστώθηκε μάλιστα πως οι διαδικασίες δεν ήταν πάντα τόσο συγκεκριμενοποιημένες στη συγκεκριμένη εταιρία. Μάλιστα πολλές φορές η ανάλυση και η περιγραφή ήταν τέτοια ώστε να δίνεται η εντύπωση πως ακολουθήθηκε κάποιου είδους ανεξάρτητο εγχειρίδιο. Παρότι τελικά αυτό δεν ίσχυε, ήταν ένα ευτυχές δεδομένο, μιας και η παρουσίαση, πια, αυτού του υλικού, έχει πολλαπλή χρησιμότητα. Όχι μόνο γιατί θα μπορούσε να εκφράζει οποιαδήποτε πολυεθνική εταιρία που κάνει λιανικό εμπόριο, αλλά γιατί μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν εγχειρίδιο – μπούσουλας, από οποιαδήποτε εταιρία εξετάζει το ενδεχόμενο να αναπτύξει τις πολυεθνικές της δραστηριότητες. Δεν θα πούμε πως ο σκοπός είναι αυτός (αυτό θα ήταν τουλάχιστον ένας ευσεβής πόθος).

Αυτό που πιστεύουμε ότι μπορεί τουλάχιστον να προσφέρει η παρούσα ανάλυση, είναι μια εκ βάθους παρατήρηση και κατανόηση της πολυπλοκότητας των εργασιών,

¹ Αφορά σε τίτλο θέσης εργασίας – ειδικευση στο συγκεκριμένο λογισμικό της Microsoft και όχι στην επίσημη πιστοποίηση.

διαδικασιών και ζυμώσεων, που κρύβονται πίσω από την έναρξη ενός νέου καταστήματος μιας πολυεθνικής εταιρίας.

Σε απλοποιημένη γλώσσα και με τις τεχνικές λεπτομέρειες στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο, η ανάγνωση αυτού του εγχειριδίου δεν προϋποθέτει παρά βασικές – μέσες γνώσεις θεμάτων που αφορούν τη διοίκηση επιχειρήσεων. Κατά περίπτωση μάλιστα, οι εργασίες που περιγράφονται είναι τόσο ευνόητες και ενδιαφέρουσες, που κάνουν την ανάγνωση ιδιαίτερος εύκολη και ευχάριστη αν όχι διασκεδαστική.

Να ζητήσουμε προκαταβολικά την κατανόησή σας, για την πολυπλοκότητα και το τεράστιο πλήθος των επιμέρους εργασιών (300+ τον αριθμό) αλλά και την ιδέα που δημιουργείται ότι κάποιες από αυτές επαναλαμβάνονται. Κατά τη συγγραφή του εγχειριδίου αυτού, ο γράφων συνεργάστηκε με πολλά στελέχη της εν λόγω εταιρίας, καθένας από τους οποίους, παρουσίασε την εργασία που ο ίδιος ανέλαβε στο τμήμα/τμήματα που απασχολείται ή απασχολήθηκε. Πολλές φορές φαίνεται πως κάποια θέση εργασίας ή συγκεκριμένη εργασία, επαναλαμβάνεται σε διαφορετικά εξαγόμενα του έργου. Αυτό συμβαίνει γιατί είτε αφορά άλλη φάση της ίδιας εργασίας (εργασία που συμμετέχουν περισσότερο από 1 τμήμα) είτε την ίδια εργασία από διαφορετική οπτική (ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα). Αξιολογήθηκε λοιπόν, πως το να γίνει επιλογή της σκοπιάς από την οποία θα εξετάζεται μια ομαδική εργασία ή το να παρουσιαστεί συνολικά από όλες τις πλευρές της, αντίστοιχα θα «αφαιρούσε» από την πληροφόρηση ή θα καθιστούσε ακόμη πιο δύσκολη την κατανόηση.

Γι' αυτό και η εργασία έχει χωριστεί σε δύο μέρη: Στο Α' μέρος παρατίθεται το σύνολο του εγχειριδίου, εμπλουτισμένο με στοιχεία έρευνας αλλά και με το απαύγασμα της σοφίας των εμπλεκόμενων στη διαδικασία. Στο Β' μέρος γίνεται μια προσπάθεια να σκιαγραφηθούν οι σχέσεις και τα σημαντικότερα στοιχεία – όπως προκύπτουν από τις συνεργασίες και το εγχειρίδιο – που προσδίδουν σε αυτή, την προστιθέμενη αξία που δικαιολογεί την συμβολή της στην επιστημονική γνώση.

Σημειωτέον ότι για τη διευκόλυνση στην κατανόηση, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό Mind Manager² που βοήθησε στην διαγραμματική απεικόνιση των εργασιών κατά το δεύτερο μέρος.

- Συνιστούμε λοιπόν το εξής:

Διαβάστε προσεκτικά την ανάλυση των εργασιών στο Α' μέρος για κάθε κεφάλαιο σύμφωνα με την ομαδοποίηση που έχει γίνει και στη συνέχεια κάντε τις λογικές συνδέσεις μεταξύ των εργασιών. Έχοντας πάρει μια γενική ιδέα για τις διαδικασίες, προχωρήστε στο Β' μέρος το οποίο θα σας δώσει να καταλάβετε την μεγάλη συμβολή της πρακτικής εφαρμογής του εγχειριδίου στην ανάλυση.

Καλή ανάγνωση.

² Λογισμικό διαγραμματικής απεικόνισης αιτιακών σχέσεων και σχεδιασμού project της εταιρίας MindJet, Germany

ΜΕΡΙΚΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η Εταιρία (εφεξής αποκαλούμενη ως «Εταιρία» ή «Μητρική») ήρθε στην Ελλάδα λίγο μετά το καλοκαίρι του 2004³. Αντικείμενο η λιανική πώληση προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, γραφικής ύλης, βιβλίων, δώρων και πολιτιστικών υπηρεσιών. Σκοπός ήταν, όπως και σε όλες τις χώρες στις οποίες εγκαταστάθηκε στο παρελθόν, να ανοίξει ένα νέο κατάστημα, προσφέροντας την πλήρη γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών της, σε κοινοπραξία με ελληνικό όμιλο επιχειρήσεων. Στόχος ήταν το πρώτο κατάστημα να λειτουργήσει εντός ενός έτους, όπως και έγινε (Νοέμβριος 2005) και να εξαπλωθεί στην Αθήνα καταλαμβάνοντας μεγάλο μερίδιο αγοράς και αυξάνοντας τα κέρδη. Εντός 4 ετών από την έναρξη του πρώτου καταστήματος, εγκαινίασε άλλα 2 στην Αθήνα, ενώ το συνολικό πρόγραμμα επενδύσεων 30 εκατομμυρίων ευρώ, μιλούσα για 8 – 10 καταστήματα μέχρι το τέλος του 2012. Τελικά ένα συνδυασμός της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας, της αυξημένης έντασης του ανταγωνισμού κυρίως στο κομμάτι της τεχνολογίας (που είχε μειώσει περιθώρια κέρδους) αλλά και – κυρίως – της επιθυμίας της μητρικής (η οποία διάνυε την χειρότερη περίοδο της ιστορίας της) να «ξεφορτωθεί», σε πιθανούς ενδιαφερόμενους, τις πιο ζημιογόνες θυγατρικές της (όπως ήταν και η ελληνική) οδήγησε στην αποχώρηση της από την ελληνική αγορά.

Ο όμιλος ελληνικών συμφερόντων που συμμετείχε στην κοινοπραξία σχεδόν εξίσου με την μητρική, δεν επιθυμούσε να αναλάβει εξ' ολοκλήρου την εταιρία και τελικά τα 2 από τα τρία καταστήματα υπό νέο εμπορικό σήμα απορροφώντας σχεδόν το σύνολο του εργατικού δυναμικού ανέλαβε νέα εταιρία.

Η οικονομική πραγματικότητα:

Η διοίκηση της εταιρείας, όπως είχε εκφραστεί μέσω του γενικού διευθυντή της στην Ελλάδα, επεδίωκε να διπλασιάσει τον κύκλο εργασιών της το 2009 σε σχέση με τα αποτελέσματα του 2008. Και είναι γεγονός πως στο εννεάμηνο του 2009 είχε πετύχει αύξηση του τζίρου της κατά 6,3%. Ωστόσο τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη της ήταν αρνητικά. Στον ισολογισμό του 2009 εγγράφηκαν ζημίες προ φόρων ύψους 5,8 εκατ. ευρώ, αρνητικά ίδια κεφάλαια 2,049 εκατ. ευρώ και κύκλος εργασιών 19,9 εκατ. ευρώ. Τα αντίστοιχα μεγέθη του 2008 ήταν 18,07 εκατ. πωλήσεις, ζημίες προ φόρων 5,262 εκατ. ευρώ και ίδια κεφάλαια - 2,24 εκατ. ευρώ. Εξίσου αξιοσημείωτες είναι και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, οι οποίες το 2009 ήταν 18,72 εκατ. ευρώ, έναντι 13,86 εκατ. το 2008 και 7,27 εκατ. ευρώ το 2007.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το πρώτο κατάστημα της Εταιρίας άνοιξε τις πύλες του τον Δεκέμβριο του 2005 με πολλές υποσχέσεις, αφού το πρώτο Σάββατο λειτουργίας του, πριν τα επίσημα εγκαίνια, είχε δεχθεί συνολικά 5.000 επισκέπτες. Η επένδυση για το εν λόγω κατάστημα είχε φθάσει τα 7 εκατ. ευρώ, σύμφωνα με τις δηλώσεις του τότε γενικού διευθυντή της εταιρείας στην Ελλάδα, ενώ ο στόχος για τον τζίρο στον πρώτο χρόνο είχε τεθεί στα 15 – 20 εκατ. ευρώ. Παρά τις προσπάθειες και τις προσεκτικές κινήσεις με στρατηγικώς τοποθετημένα νέα καταστήματα, δεν είχε καταφέρει να έχει

³ Πηγή ιστορικών στοιχείων: Εφημερίδες Ελευθεροτυπία, Το Βήμα και Πρώτο Θέμα

θετικό πρόσημο στα οικονομικά αποτελέσματα της τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα οι συσσωρευμένες ζημίες της, σύμφωνα με την ICAP, να υπερβαίνουν τα 20 εκατ. ευρώ στο τέλος του 2009, οπότε και αποφασίστηκε η διακοπή της λειτουργίας της.

Σήμερα η εταιρία λειτουργεί υπό τη νέα διοίκηση και ονομασία, με ελάχιστη διαφοροποίηση σε σχέση με το μοντέλο της μητρικής, συνεχίζει δυναμικά το αναπτυξιακό της πλάνο, έχοντας (μέσα στις δυσκολότερες οικονομικές συγκυρίες των τελευταίων ετών) αναπτύξει το δίκτυο καταστημάτων της σε 11 σε 2 χώρες.

Α΄ ΜΕΡΟΣ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΡΓΟΥ



Σχεδιάγραμμα 1

1.0 Επικοινωνία, Προώθηση, Διαχείριση Αποθεμάτων και Διαφήμιση (ΕΠΔΑΔ)

1.1 Μελέτες – Κάθε έργο, πριν την πραγματοποίησή του, υφίσταται σαν ιδέα. Ένα έργο που επαναλαμβάνεται, δεν παύει να είναι μια νέα ιδέα, αφού το περιβάλλον που το πλαισιώνει είναι νέο. Οι **μελέτες** λοιπόν, είναι το πρώτο στάδιο, το οποίο θα δώσει απτή μορφή στην ιδέα και θα εξετάσει τις βασικές παραμέτρους της δημιουργίας του. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επομένως της επιχείρησης, η ιδέα για την ΕΠΔΑΔ μετουσιώνεται στη μελέτη, η οποία περιλαμβάνει τα εξής:

1.1.1 Επιλογή ενός παροχέα Ε.Π.Δ.Α.Δ – Η επιλογή γίνεται με τη συμμετοχή της μητρικής και βασίζεται στην πραγματικότητα της χώρας εγκατάστασης. Για χώρες όπου η αγορά είναι μεγάλη, συνίσταται η δημιουργία λίστας πιθανών παρόχων και αξιολόγηση των προσφερομένων υπηρεσιών. Σε περιπτώσεις μικρότερων αγορών (βλ. Ελλάδα), επίσης συνίσταται δημιουργία λίστας, η οποία όμως σ' αυτήν την περίπτωση δεν είναι συνήθως απαραίτητη, λόγω της μικρής προσφοράς αυτού του είδους υπηρεσιών για εταιρίες μεγάλου όγκου δραστηριοτήτων. Μέθοδοι όπως αυτή της προσφοράς κλειστού φακέλου ή ανάλογες δεν συνίσταται, κυρίως λόγω της έμφασης της εταιρίας στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. (Ελαχιστοποίηση του κόστους ενέχει κίνδυνο μείωσης στην ποιότητα των υπηρεσιών – θα γίνει περισσότερο κατανοητό στη συνέχεια).

1.1.2 Προετοιμασία της έρευνας – Βασικότερο στοιχείο στην επιλογή του παρόχου ορίζεται ως η αφοσίωσή του στο έργο. Το έργο της μεταφοράς του καταστήματος σε μια νέα χώρα, προσαρμοσμένο στην κοινωνία αλλά και πάντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτει η μητρική, απαιτεί κατάλληλο συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας. Μάλιστα, επειδή υπάρχει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα πραγματοποίησης αλλά κυρίως επειδή πρόκειται για κατάσταση ειδών λιανικής, καθυστερήσεις και αλλαγές σε ουσιώδη ζητήματα, πρέπει να αποφευχθούν μιας και προσβάλλουν την ίδια τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

1.1.3 Πραγματοποίηση της έρευνας – Πραγματοποιείται η έρευνα αγοράς σε συνεργασία με τον φορέα ΕΠΔΑΔ που έχει επιλεγεί.

1.1.4 Ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων – Γίνεται παρουσίαση σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη (τμήματα) για τα αποτελέσματα της έρευνας και γίνεται μια πρώτη σκιαγράφιση για την τοποθέτηση της εταιρίας στην αγορά. Ποιοι είναι οι τομείς που θα εστιάσει για τις πωλήσεις και την παροχή υπηρεσιών αλλά και για την επικοινωνία/ διαφήμιση.

1.2 Σχέσεις με Ιδρύματα – Οργανισμούς

1.2.1 Εξακρίβωση των οργάνων πολιτισμού που ασκούν επιρροή – Έχοντας σκιαγραφήσει την τοποθέτηση της εταιρίας στην αγορά, εξακριβώνονται σαφώς τα τοπικά όργανα πολιτισμού που ασκούν επιρροή, ώστε να προετοιμαστεί η σύναψη σχέσεων για την προώθηση των συμφερόντων της εταιρίας.

1.2.2 Συνάντηση με το δήμαρχο της πόλης & τον αιρετό αντιπρόσωπο πολιτισμού – Επιπλέον των οργάνων πολιτισμού που ασκούν επιρροή, θα πρέπει να επιτευχθεί συνάντηση με τους αιρετούς εκπροσώπους που αφορούν άμεσα τα πολιτιστικά (Υπουργός/ Υφυπουργός πολιτισμού ή/ και αιρετοί εκπρόσωποι πολιτισμικών φορέων) καθώς και τον δήμαρχο της πόλης όπου θα τοποθετηθεί το νέο κατάστημα. Στις συναντήσεις αυτές γίνεται μια πρώτη γνωριμία καθώς και σκιαγράφιση της πολιτισμικής προσφοράς που επιδιώκει η εταιρία κατά την παρουσία της σε όλες τις χώρες και βολιδοσκοπείται η διάθεση για υποστήριξη/ συνεργασία στα πολιτισμικά θέματα.

1.2.3 Ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων με πολιτισμικό περιεχόμενο (στόχος η κάρτα «Εταιρίας») – Σε συνέχεια των αποτελεσμάτων από τις προηγούμενες συναντήσεις/ συνεργασίες, προωθείται η ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων πολιτισμού (τελικό ιδανικό εξαγόμενο η Κάρτα Πολιτισμού), με προνόμια για τους κατόχους της και διευκολύνσεις που αφορούν πολιτισμικούς (τοπικούς) φορείς.

1.2.4 Εξακρίβωση των εθνικών και τοπικών μέσων επικοινωνίας που ασκούν επιρροή – Ανάλογα με τους φορείς επιρροής πολιτισμού πρέπει να γίνει εξακρίβωση και για τα εθνικά/ τοπικά μέσα επικοινωνίας. Πολιτισμός ως παροχή υπηρεσίας και επικοινωνία είναι δύο έννοιες συνυφασμένες και γι' αυτό πρέπει να δοθεί

εξ' ίσου μεγάλη σημασία. (Η σχέση αυτή θα γίνει περισσότερο κατανοητή σε επόμενη παράγραφο).

1.3 Σήμανση του καταστήματος – Μιας και το κύριο έργο (παρά τις διάφορες παρεχόμενες υπηρεσίες) είναι ένα κατάστημα λιανικής, η σήμανση αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της επιχείρησης. Η μητρική εταιρία στηρίζει το διεθνή χαρακτήρα της πάνω στο brand management⁴ που προσφέρει η πολυεθνική παρουσία των καταστημάτων της γι' αυτό και η διαδικασία αυτή είναι αυστηρή ως προς τη μεθοδολογία και τα εξαγόμενα.

1.3.1 Επιλογή ενός παρόχου υπηρεσιών σήμανσης – Ανάλογα όπως στην επιλογή παρόχου υπηρεσιών ΕΠΔΑΔ, επιλέγεται η μέθοδος που ενδείκνυται για την επιλογή παρόχου υπηρεσιών σήμανσης για τη νέα χώρα εγκατάστασης.

1.3.2 Αποστολή του προγραμματισμού της σήμανσης από τα γραφεία της μητρικής στη Γαλλία – Ο προγραμματισμός της σήμανσης έχει ήδη συντελεστεί σε άλλα έργα, οπότε παραδίδεται έτοιμο το πλάνο από τα γραφεία της μητρικής.

1.3.3 Προγραμματισμός της σήμανσης από το Διευθυντή πωλήσεων – Γίνεται αναθεώρηση σύμφωνα με τις υπάρχουσες απαιτήσεις και παραλλαγές αυτού του έργου από το Διευθυντή πωλήσεων (μιας και η σήμανση έχει άμεση επίδραση κυρίως στη λιανική πώληση). Η μεθοδολογία μένει η ίδια (αποτελεί τυπική διαδικασία στον τομέα της γραφιστικής) όπως σε προηγούμενα έργα.

1.3.4 Λήψη, μετάφραση και επικύρωση των σημάτων – Η μητρική αποστέλλει δείγματα των εμπορικών σημάτων (trademarks) τα οποία μεταφράζονται/ γίνεται απόδοσή τους και στη συνέχεια επικυρώνονται σε συνεργασία με τη μητρική.

1.3.5 Αποστολή του βιβλίου προγραμματισμού στην εταιρία σχεδιασμού – αρχιτεκτονικής και εσωτερικής διακόσμησης που συνεργάζεται η Εταιρία – Αποστέλλεται το βιβλίο προγραμματισμού σήμανσης στην εταιρία σχεδιασμού, αρχιτεκτονικής και εσωτερικής διακόσμησης, για να προετοιμάσει και να προσαρμόσει ανάλογα το δικό της κομμάτι του έργου.

1.3.6 Pressproof (Πρωτότυπο) – Πρωτότυπο από το πιεστήριο⁵ για το οποίο χρησιμοποιήθηκαν όλα τα υλικά που προβλέπονται για την κατασκευή. Μέσω αυτού γίνεται ο τελικό έλεγχος για τις εικόνες, τα τους τόνους των χρωμάτων, τα χρώματα και τα γραφικά. (συνήθως η κατασκευή – τύπωση γίνεται παρουσία του σχεδιαστή). Είναι η τελευταία ευκαιρία να αλλάξει κάτι και αν δεν βγει σωστά αυξάνει το κόστος. (επειδή χρειάζεται να επαναληφθεί η διαδικασία από την αρχή)

⁴ Όπως προτάθηκε για πρώτη φορά από: "Neil McElroy's Epiphany". P&G Changing the Face of Consumer Marketing. Harvard Business School. 5/2/2000.

⁵ Πηγή ορισμού το <http://desktoppub.about.com>

1.3.7 Παραγωγή από τα γραφεία της μητρικής – Στην περίπτωση που τη σήμανση έχει αναλάβει η μητρική (λόγω έλλειψης εταιριών παροχής υπηρεσιών σήμανσης), πραγματοποιείται η παραγωγή του υλικού. Συνεργασία με την εταιρία/εταιρίες που είχε αναλάβει στο παρελθόν την παραγωγή σήμανσης για μείωση κόστους και εξασφάλιση ποιότητας. Σε περίπτωση που απαιτείται νέα εργασία (ανανέωση εμπορικών σημάτων, μεταφράσεις κλπ) ακολουθείται η διαδικασία που προαναφέρθηκε, πάντα με τη συνεργασία της ομάδας από τη νέα χώρα εγκατάστασης. Άμεση αποστολή του υλικού στη χώρα εγκατάστασης σε περισσότερες από μια αποστολές. Ένα δείγμα πρέπει να αποσταλεί την ίδια μέρα της ολοκλήρωσης της παραγωγής με ταχύτερο δυνατό μέσο. (International courier services).

1.3.8 Παραγωγή από τον τοπικό πάροχο της υπηρεσίας – Ανάλογα, για την περίπτωση που ακολουθηθεί η τυπική διαδικασία στη χώρα εγκατάστασης (με τοπικό πάροχο υπηρεσιών σήμανσης), πραγματοποιείται η παραγωγή. ΓΕΝΙΚΗ ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Συνίσταται τακτικός (δειγματοληπτικός) έλεγχος καθ' όλη τη διαδικασία παραγωγής και μέχρι την ολοκλήρωση αυτής.

1.3.9 Εγκατάσταση – Ως την παραλαβή του υλικού, δρομολογείται και προγραμματίζεται η εγκατάσταση της σήμανσης. Δεσμεύεται το απαραίτητο ανθρώπινο και τεχνικό δυναμικό σύμφωνα με το βιβλίο προγραμματισμού της παραγωγής της σήμανσης αλλά και το χρονοδιάγραμμα του έργου. Στις περιπτώσεις που απαιτείται μίσθωση εξοπλισμού ή εργατών (Ανυψωτικά μηχανήματα, μεταφορικές, τεχνικοί κλπ) να γίνει έρευνα αγοράς για επίτευξη συμφέρουσας συμφωνίας. (πάντα με κύριο γνώμονα επιλογής, την αξιοπιστία και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών). Είναι σημαντικό να δεσμευθούν τα απαραίτητα μέσα εγκατάστασης με την έναρξη της παραγωγής, ώστε να μην προκύψουν πρόσθετα κόστη αποθήκευσης και μεταφοράς του υλικού. (για περιπτώσεις μη διαθεσιμότητας μέσων, πχ. σε περίπτωση που δεν βρεθεί μεταφορική, ή διαθέσιμο ανυψωτικό μηχάνημα.)

1.4 Οπτική Ταυτότητα – Αυτό το κομμάτι αφορά όλα εκείνα τα μέσα που επιδρούν στην αναγνωσιμότητα της επιχείρησης από τον τελικό καταναλωτή (οπτικά)⁶. Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς Επικοινωνίας, προώθησης και διαφήμισης, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα βήματα της εταιρίας στη νέα χώρα εγκατάστασης. Αποτελεί άμεση διαφήμιση στο σύνολο των εκδηλώσεων (τόσο σε ότι αφορά συνεργάτες, τύπο, προμηθευτές αλλά και κατά τις πωλήσεις στους τελικούς καταναλωτές) και η άρτια παρουσία τους πρέπει να είναι εξασφαλισμένη.

1.4.1 Υιοθέτηση και εφαρμογή των σχεδίων – Τα σχέδια που έχουν προγραμματιστεί σε συνεργασία με τον πάροχο ΕΠΔΑΔ, υιοθετούνται από τα τμήματα που θα κάνουν χρήση τους και εφαρμόζονται σε όλους τους τομείς που προβλέπεται. (ενδεικτικά παρατίθεται η γενική διαδικασία)

1.4.1.1 Λογότυπο Εταιρίας – Αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στοιχείο της οπτικής ταυτότητας της εταιρίας. Είναι η αιχμή του δόρατος της υπαίθριας

⁶ Neumeier, Marty (2004), The Dictionary of Brand. ISBN 1-884081-06-1, pp.20

(και όχι μόνο) διαφήμισης και η χρησιμοποίησή του με το σωστό τρόπο και μάλιστα πολύ πριν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος, είναι μείζονος σημασίας.

1.4.1.2 Υιοθέτηση των σημάνσεων – Οι σημάνσεις υιοθετούνται από όλα τα τμήματα και τις δραστηριότητες που προβλέπεται να χρησιμοποιηθούν. Αυτά μπορεί να αφορούν όλες τις εκφάνσεις των διαδικασιών της επιχείρησης. Από την επικοινωνία (με παραγωγούς, προμηθευτές, συνεργάτες, καταναλωτές, μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης) ως και την διαφήμιση, την προώθηση και την προβολή.

1.4.1.3 Υιοθέτηση του Σχεδίου Υπηρεσιών – Με την ευκαιρία της υιοθέτησης των σημάνσεων από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, γίνεται παράλληλη κοινοποίηση και οργάνωση του σχεδίου παρεχομένων υπηρεσιών.

1.4.1.4 Έναρξη παραγωγής τσαντών (τοπικές & ειδικές εκδηλώσεις) – Η χρήση των τσαντών που θα περιλαμβάνουν το υλικό για τους συνεργάτες αλλά και τους καταναλωτές (μελλοντικά), αποτελούν ένα μέσο μετάβασης από την οργάνωση και τη δημιουργία σχέσεων στο εμπορικό κομμάτι της επιχείρησης. (Η πρώτη απόπειρα – υπενθύμιση πως παρά το πολιτιστικό έργο και τον ξεχωριστό τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και επικοινωνίας της επιχείρησης, δεν παύει να αφορά μια επιχείρηση πωλήσεων λιανικής).

1.5 Διαφήμιση – Κατεξοχήν τομέας κλειδί για μια επιχείρηση λιανικής⁷. Η μητρική προβλέπει ένα μεγάλο τμήμα του προϋπολογισμού να επενδυθεί άμεσα αλλά και σταδιακά σε αυτό το κομμάτι των δραστηριοτήτων. Γι' αυτό και πρέπει να χαίρει ιδιαίτερης μέριμνας σε ότι αφορά τις επιλογές πολιτικής και σχεδιασμού. Κύριοι άξονες διαμόρφωσης η ποιότητα και το κόστος (τόσο το άμεσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και το έμμεσο που μεταβιβάζεται στον τελικό καταναλωτή) με την επίτευξη της μέγιστης δυνατής απόδοσης της επένδυσης.

1.5.1 Επιλογή δημιουργικού γραφείου (Δ.Γ) – Ανάλογα όπως στην επιλογή παρόχου υπηρεσιών σήμανσης, επιλέγεται η μέθοδος που ενδείκνυται για την επιλογή παρόχου υπηρεσιών σήμανσης για τη νέα χώρα εγκατάστασης.

1.5.1.1 Τοποθέτηση (Positioning) της αγοράς στόχο – προετοιμασία και επικύρωση – Ίσως η σημαντικότερη διεργασία πριν την ανάληψη καθηκόντων από το Δημιουργικό Γραφείο διαφήμισης (Δ.Γ). Η τοποθέτηση των προϊόντων και υπηρεσιών (ως σύνολο) στην αγορά στόχο, θα διαμορφώσει το έργο του Δ.Γ και οφείλει να είναι ακριβές. Ενδεχόμενη αστοχία θα προκαλούσε καθυστερήσεις (επανάληψη εργασίας από το Δ.Γ) όσο και αύξηση του κόστους, ενώ παράλληλα θα έθετε σε κίνδυνο τις ίδιες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

1.5.1.2 Επιλογή λίστας Δ.Γ – Ανάλογα όπως και σε προηγούμενες εργασίες, δημιουργείται λίστα Δ.Γ, που πληρούν τις προϋποθέσεις και είναι διαθέσιμα

⁷ Johnson, J. Douglas, "Advertising Today", Chicago: Science Research Associates, 1978.

για την ανάληψη του έργου. Για μια ακόμη φορά υπογραμμίζεται το γεγονός ότι η ποιότητα της εργασίας και καίριας σημασίας και μάλιστα σε αυτήν την περίπτωση επιλογής, υπάρχει η δυνατότητα για επιλογή γραφείου χωρίς απαραίτητα να είναι τοπικό. Ξένα γραφεία ή ακόμη γραφεία με διεθνή δραστηριότητα υπό συνθήκες μπορεί να προσφέρουν τις απαιτούμενες υπηρεσίες και μάλιστα σε πολύ υψηλό επίπεδο.

1.5.1.3 Δημιουργία ενός ενημερωτικού προσχεδίου για το Δ.Γ (περιλαμβανομένης και της διασάφησης των όρων πληρωμής) – Δημιουργείται βάση της τοποθέτησης και των αναγκών (χρονοδιάγραμμα, ποιοτικά πρότυπα, κόστος) ένα ενημερωτικό προσχέδιο για τα υποψήφια Δ.Η στο οποίο καθορίζονται σαφώς μόνο οι όροι πληρωμής και οι ανάγκες. Αυτό θα χρησιμοποιηθεί ώστε να γίνει η πρώτη «εκκαθάριση» της λίστας των υποψήφιων γραφείων, από τα γραφεία που λόγω δέσμευσης ή διαφοράς στην πολιτική δεν επιθυμούν να αναλάβουν το έργο.

1.5.1.4 Πλήρης ενημέρωση του Δ.Γ – Μετά την πρώτη «εκκαθάριση» της λίστας των δημιουργικών γραφείων, τα υπόλοιπα γραφεία ενημερώνονται πλήρως και με λεπτομέρειες για τις απαιτήσεις και τις λεπτομέρειες του έργου ώστε να προετοιμάσουν τις προτάσεις τους.

1.5.1.5 Παρουσίαση των προτάσεων των Δ.Γ – Στη συνέχεια πραγματοποιείται παρουσίαση όλων των προτάσεων των δημιουργικών γραφείων, παρουσία του Διευθυντή Πωλήσεων και Διαφήμισης, αλλά και του Γενικού διευθυντή όπως και συμβουλίου από τη μητρική μετά την κατάληξη στους 2-3 επικρατέστερους υποψήφιους.

1.5.1.6 Επιλογή ενός γραφείο Δ.Γ – Κατόπιν συμβουλίου όλων των εμπλεκόμενων μερών (όχι απαραίτητη η συμμετοχή του κλιμακίου της μητρικής, αλλά η γνώμη θα πρέπει να ληφθεί εγγράφων υπόψη του Συμβουλίου), αποφασίζεται η επιλογή του Δ.Γ και του πλάνου που προτείνει.

1.5.1.7 Δημιουργία προσχεδίου και υπογραφή συμβολαίων – Ετοιμάζεται το προσχέδιο του συμβολαίου σε συνεργασία με το Δ.Γ και υπογράφονται τα συμβόλαια συνεργασίας στο συντομότερο δυνατό χρόνο και πάντα υπό τις συμφωνηθείσες απαιτήσεις.

1.5.1.8 Αναθεώρηση της πολιτικής προώθησης, εάν θεωρηθεί απαραίτητο – Σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητο για τη συγκεκριμένη χώρα εγκατάστασης, οι εταιρικές πολιτικές που αφορούν το έργο (όπως π.χ. της πολιτικής προώθησης) μπορούν να αλλάξουν, με στόχο την μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, με την προϋπόθεση να μην «φθείρουν» το brand.

1.5.1.9 Επιλογή ομάδας εστίασης για δοκιμαστικό της καμπάνιας – Κρίνεται σκόπιμο κατά τη δημιουργία της διαφημιστικής καμπάνιας, να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση (feedback) από την εταιρία. Για το λόγο αυτό

συνίσταται η δημιουργία μιας «ομάδας εστίασης», η οποία θα αναλάβει το ρόλο της συνεχούς επικοινωνίας και συνεργασίας με το Δ.Γ. ως την στιγμή της ολοκλήρωσης της παραγωγής του διαφημιστικού έργου (ενδεχομένως μέχρι και υλοποίηση της προβολής του στην αγορά). Το ιδανικότερο θα ήταν οι συνεργάτες να αποσπαστούν στο Δ.Γ. ώστε να υπάρχει διαρκής και άμεση συνεργασία, όπως και έλεγχος/κίνητρο για το Δ.Γ. ώστε να εκτελέσει το έργο μέσα στα πλαίσια των συμφωνηθέντων, με μέγιστη αποδοτικότητα και χωρίς κίνδυνο αθέτησης.

1.5.1.10 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων και επικύρωση της Προώθησης – Μετά την ολοκλήρωση του έργου του Δ.Γ., γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εργασίας στην εταιρία. Η παρουσίαση αφορά τόσο στο εξαγόμενο της εργασίας όσο και στη διαδικασία παραγωγής και τις επιλογές που ακολουθήθηκαν κατά τα θέματα που ενδεχομένως προέκυψαν (υποστήριξη / εκλογίκευση των επιλογών). Διευθυντές εμπορικού, διαφημιστικού αλλά και γενικός παρόντες, όπως και η ομάδα εστίασης ως σύνδεσμος με το Δ.Γ.

1.5.2 Επιλογή Γραφείου Μέσων Ενημέρωσης (ΓΜΕ) (ανάλογα με τη χώρα: Δ.Γ. ή άμεση αγορά προβολής από τον πάροχο) – Ανάλογα με τη χώρα εγκατάστασης (είδος/ μέγεθος αγοράς), την διαδικασία προβολής της διαφημιστικής καμπάνιας στα ΜΜΕ αναλαμβάνει το ίδιο το Δ.Γ. (μικρές αγορές), είτε ένα ξεχωριστό Γ.Μ.Ε που λειτουργεί σαν τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο Δ.Γ./εταιρία με τα κανάλια ενημέρωσης.

1.5.2.1 Επιλογή λίστας – Ανάλογα όπως και προηγούμενα, συντάσσεται μια λίστα με τους πιθανούς παρόχους της υπηρεσίας

1.5.2.2 Ενημέρωση των ΓΜΕ (όμοια όπως στην πλήρη ενημέρωση των Δ.Γ.) – Με τον ίδιο τρόπο όπως και στην περίπτωση των Δ.Γ. γίνεται η «εγκαθάρτιση» της λίστας και η ενημέρωση των ΓΜΕ για τις λεπτομέρειες και τις απαιτήσεις του έργου (προδιαγραφές).

1.5.2.3 Παρουσίαση των προτάσεων των ΓΜΕ – Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προτάσεις των ΓΜΕ και εξετάζονται μια προς μια από την ίδια ομάδα που βοήθησε στην υλοποίηση της διαφημιστικής καμπάνιας (ΔΓ + ομάδα εστίασης + marketing + πωλήσεις).

1.5.2.4 Επιλογή ΓΜΕ – Η επιλογή του καταλληλότερου ΓΜΕ είναι ανάλογης σημασίας με την επιλογή του ΔΓ. Αυτό καθίσταται κατανοητό από το γεγονός ότι μια διαφημιστική καμπάνια, η οποία έχει δημιουργηθεί για να «επικοινωνήσει» προϊόντα, υπηρεσίες και brand, έχει βασιστεί σε μια «τοποθέτηση στην αγορά». Είναι ζωτικής σημασίας λοιπόν, η στοχοποιημένη καμπάνια, να συνεχίσει να είναι σωστά «στοχοποιημένη», κάτι που θα επιτευχθεί με την σωστή διοχέτευση της πληροφορίας μέσα από τα μέσα (επιλογή μέσου, διάρκεια, χρόνος προβολής κ.α.).

1.5.2.5 Δημιουργία προσχεδίου και υπογραφή συμβολαίων – Συντάσσονται και υπογράφονται τα συμβόλαια τόσο με το ΓΜΕ όσο και (εφόσον κριθεί

απαραίτητο), με το μέσο προβολής. Κατά περίπτωση συνηθίζεται μέσα προβολής να κάνουν σύμπραξη απευθείας με τον ενδιαφερόμενο, χωρίς τη μεσολάβηση ΓΜΕ. Στην περίπτωση αυτή το γραφείο λειτουργεί καθαρά ως «μεσίτης».

1.5.2.6 Αναθεώρηση του Πλάνου Προβολής στα ΜΜΕ, εάν θεωρηθεί απαραίτητο – Σημαντικό είναι στην περίπτωση που απαιτείται μεγαλύτερη δέσμευση με την εταιρία προβολής από ότι έχει προβλεφθεί (προαγορά μεγάλου χρόνου προβολής κλπ), αλλά και οποιαδήποτε παρέκκλιση από τις συνήθειες προδιαγραφές, να εξετάζεται το ενδεχόμενο ρίσκο αλλά και να αναλύεται το κόστος – όφελος της επένδυσης σε συνεργασία με τις οικονομικές υπηρεσίες και την ανώτερη διεύθυνση. Μεγαλύτερα κόστη θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί στον προϋπολογισμό και αν όχι, πρέπει να συμπεριληφθούν στις λογιστικές προβλέψεις.

1.5.2.7 Επικύρωση του Πλάνου Προβολής στα ΜΜΕ – Μετά το πέρας των διαπραγματεύσεων και αφού έχουν ολοκληρωθεί οι συζητήσεις, επικυρώνεται συνολικά το πλάνο προβολής στα ΜΜΕ, ενώ παράλληλα γίνεται ένας τελευταίος έλεγχος για τη συμφωνία του με την εταιρική πολιτική και το χρονοδιάγραμμα. Γίνονται οι τελευταίες διορθώσεις και ζητείται επικύρωση από τη μητρική.

1.5.3 Διαφημιστική εκστρατεία για τα εγκαίνια – σε συνεργασία με τα Γραφείο Τύπου, Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων και Σχεδίων Δράσης Marketing – Η σχέση της εταιρίας με την αγορά ξεκινά επίσημα με την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος. Επομένως η ημέρα/ περίοδος των εγκαινίων πρέπει να λάβει σημαντική προβολή ώστε να προκαλέσει αίσθηση και να προσελκύσει το ενδιαφέρον της κοινότητας/ αγοράς της χώρας εγκατάστασης.

1.5.3.1 Εάν είναι δυνατό: Κεντρικό διαφημιστικό μπροστά από το κτήριο ή στο εσωτερικό του εμπορικού κέντρου – Στόχος είναι κυρίως η τοπική κοινωνία/ αγορά, η οποία θα ενημερωθεί άμεσα με μια διαφήμιση αυτού του τύπου και θα προγραμματίσει επίσκεψη, ενώ το γεγονός θα επικοινωνηθεί αυτόματα στην αγορά.

1.5.3.2 Παραγωγή της καμπάνιας – Η καμπάνια των εγκαινίων παρότι κομμάτι της διαφημιστικής καμπάνιας, πρέπει να λάβει ιδιαίτερης μνείας. Η πρώτη επαφή της κοινωνίας με το κατάστημα είναι ζωτικής σημασίας, ώστε η πρώτες εντυπώσεις που θα κυκλοφορήσουν στην αγορά να είναι θετικές και να ενισχύσουν την ανάπτυξη της αγοράς του καταστήματος.

1.5.3.3 Καμπάνια εγκαινίων – Η υλοποίηση της καμπάνιας θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν ξεχωριστό έργο, δεσμεύοντας πόρους (υλικούς και ανθρώπινους) και χρόνο από τον προγραμματισμό, ενώ επηρεάζεται επίσης από το αυστηρό χρονοδιάγραμμα γι' αυτό και πρέπει να προστατευθεί από καθυστερήσεις.

1.5.4 Εφόσον οι πωλήσεις λειτουργούν στο 100%, Υπαίθρια Διαφήμιση – Με τον τεράστιο πια όγκο της διαφήμισης που υπάρχει διαθέσιμος στις μέρες μας, δεν νοείται πια η διαφήμιση να μην συνοδεύεται από πρόταση αγοράς. Οι μελλοντικές υποσχέσεις δεν έχουν παρά μικρή επίδραση, μιας και η συνείδηση του

καταναλωτή ταυτίζεται με το εφημερο⁸. Επομένως η υπαίθρια διαφήμιση ξεκινά μόλις οι πωλήσεις είναι σε λειτουργία στο 100%.

1.5.4.1 Ενημέρωση των γραφείων Υπαίθριας Διαφήμισης – Για χώρες όπου επιτρέπεται η Υπαίθρια Διαφήμιση, ζητείται διαφημιστικός χώρος/ χρόνος και προτάσεις συνεργασίας. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στην από κοινού διαφήμιση σε άλλα ΜΜΕ και ιδιαίτερα την τηλεόραση, τα οποία ενδέχεται αν λειτουργήσουν συμπληρωματικά. Σημαντικά επίσης είναι με βάση την τοποθέτηση της αγοράς, η επιλογή του χώρου και του χρόνου της υπαίθριας διαφήμισης.

1.5.4.2 Παρουσίαση των προτάσεων από τα γραφεία διαφήμισης – Κάθε Γραφείο Υπαίθριας διαφήμισης ενημερώνει για την προσφορά και τις προτάσεις του οι οποίες παρουσιάζονται στα εμπλεκόμενα μέρη της εταιρίας.

1.5.4.3 Επιλογή και επικύρωση της Υ.Δ – Αξιολογούνται οι προτάσεις και επιλέγεται η καλύτερη, η οποία επικυρώνεται από το τμήμα marketing και τις πωλήσεις και πάντα σε συνεργασία με το Δ.Γ και την ομάδα εστίασης, ώστε να επιλεγθεί οι πρόταση/ προτάσεις που αφορούν στην σωστή υλοποίηση.

1.5.4.4 Παραγωγή υλικού επικοινωνίας για το σημείο πώλησης (POS communication production) – ⁹Παράλληλα με την υπαίθρια διαφήμιση, συνίσταται η παραγωγή υλικού που θα χρησιμοποιηθεί στους χώρους γύρω από τα σημεία πώλησης (κοντά στο κατάστημα). Αποτελούν επίσης ένα είδος υπαίθριας διαφήμισης, αλλά το περιεχόμενο όπως και η μορφή τους είναι τελείως διαφορετική και πρέπει να προβλεφθεί και να παραχθεί εγκαίρως μόλις οι πωλήσεις είναι λειτουργικές στο 100%.

1.5.4.5 Αξιολόγηση της καμπάνιας Υ.Δ – Μετά την παραγωγή και την υλοποίηση της καμπάνιας Υ.Δ γίνεται αξιολόγησή της, κυρίως σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητά της. Διορθώσεις εφόσον είναι εφικτό μπορούν να πραγματοποιηθούν μελλοντικά αλλά και να επανεξεταστεί ο ρόλος της, αλλά και η πρόβλεψη που θα πρέπει να γίνεται γι' αυτήν στα έξοδα.

1.6 Marketing Μελών, Σχέσεων και Πιστωτικής πολιτικής

1.6.1 Ανάλυση αγοράς – Πρωταρχικό και ίσως σημαντικότερο στάδιο στη διαμόρφωση του Marketing, Σχέσεων και Πιστωτικής πολιτικής είναι η ανάλυση της αγοράς. Παρότι η επιχείρηση είναι καινοτομική στη λειτουργία της, οι πρακτικές που εφαρμόζει ο ανταγωνισμός στους τομείς αυτούς πρέπει να αναλυθούν λεπτομερώς, πριν αποφασιστεί ο δικός της τρόπος λειτουργίας. Έτσι, θα μπορέσει να τοποθετηθεί σωστά μέσα στην αγορά και να διεκδικήσει το καλύτερο που μπορεί να πάρει.

⁸ Koekemoer, Ludj; Steve Bird (2004). Marketing Communications. Juta and Company Limited. p. 71.

⁹ Point of Sale (POS) System Buying Guide – Μεταφορτώθηκε Οκτώβριο του 2011 από BuyerZone.com

1.6.2 Καθορισμός της πολιτικής marketing και αφοσίωσης των πελατών – Έχοντας μελετήσει την ανάλυση της αγοράς, γίνεται καθορισμός της πολιτικής marketing με την οποία θα προσεγγίσει την αγορά και τους καταναλωτές της, ενώ με την εδραίωση του συστήματος αφοσίωσης των πελατών¹⁰, θα μπορέσει την αγορά που κερδίζει να τη διατηρήσει.

1.6.3 Καθορισμός των παροχών της κάρτας Μέλους – Το σύστημα αφοσίωσης πελατών βρίσκει την κυριότερη έκφραση του στην «Κάρτα Μέλους»¹¹. Καθορίζονται λοιπόν βάση της πολιτικής και του ανταγωνισμού οι παροχές της κάρτας μέλους στον κάτοχό της, με σκοπό να προσελκύσει το μέγιστο όγκο πιθανών πελατών σύμφωνα με τις επιταγές της αγοράς.

1.6.4 Δημιουργία προσχεδίου του συμβολαίου μέλους – Συντάσσεται το «συμβόλαιο» μέλους το οποίο πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευκολία στη συμπλήρωση και την ενεργοποίηση ενώ ταυτόχρονα να παίρνει το μέγιστο δυνατό όγκο πληροφοριών για κάθε πελάτη, ο οποίος θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί τόσο για λόγους διαφήμισης όσο και για στατιστικούς λόγους (αξιολόγηση της αγοράς & των πελατών). Συνίσταται επίσης η διασταύρωση του νομικού περιεχομένου του συμβολαίου με την τοπική νομοθεσία, σε ό, τι αφορά την προστασία προσωπικών δεδομένων κλπ.

1.6.5 Το δημιουργικό γραφείο να εργαστεί πάνω στην επικοινωνία της κάρτας Μέλους (ορισμός της κάρτας Μέλους, θεσμική επικοινωνία στην κάρτα μέλους, υποστήριξη πωλήσεων) – Η υποστήριξη της παραγωγής αλλά και της επικοινωνίας της κάρτας μέλους, είναι ουσιώδους σημασίας και πρέπει να υποστηριχθεί από το γραφείο με ένταση. Η ανακοίνωση/ προώθησή της, ο τρόπος που θα διαφημιστεί στα ΜΜΕ και τους τοπικούς θεσμούς αλλά κυρίως πως θα υποστηρίξει (και θα υποστηριχθεί) από τις πωλήσεις πρέπει να γίνει με τρόπο οργανωμένο και σχεδιασμένο από το γραφείο, πάντα με την υποστήριξη σε θέματα τεχνογνωσίας με τη μητρική.

1.6.6 Επικύρωση της πρότασης επικοινωνίας (σχέδιο, οπτικά, θεσμική καμπάνια...) – Το σχέδιο για την προώθηση και επικοινωνία της κάρτας ετοιμάζεται από το δημιουργικό γραφείο, παρουσιάζεται επικυρώνεται από την εταιρία όπως ανάλογα σχέδια προηγούμενα.

1.6.7 Ορισμός και δημιουργία της υποστήριξης στην κάρτα μέλους – Η κάρτα μέλους προϋποθέτει για τα μέλη υποστήριξη (pre – sales, after – sales, πληροφορίες, παράπονα κ.α.), η οποία θα πρέπει να οργανωθεί επίσημα. Εξετάζονται όλα τα ενδεχόμενα (ανάλογα τη χώρα εγκατάστασης) με συνήθη πρακτική το τηλεφωνικό κέντρο αλλά και το γραφείο εξυπηρέτησης σε μεγάλα καταστήματα – κόμβους.

¹⁰ Sharp, Byron and Anne Sharp (1997), "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns", International Journal of Research in Marketing, 14 (5), 473-86.

¹¹ Όπως προηγούμενα (10)

1.6.8 Οργάνωση των συνοδευτικών εντύπων (διαφημιστικά, πακέτο καλωσορίσματος...) – Η οργάνωση και ο σχεδιασμός τόσο της παραγωγής όσο και της επικοινωνίας της κάρτας μέλους, πρέπει να υποστηριχθεί με τον τρόπο που έχει προβλεφθεί και στο marketing. Το ενημερωτικό υλικό (που πχ. θα μειώνει το χρόνο ενημέρωσης και συναλλαγής), τα διαφημιστικά (που πχ. θα προσθούν στη χρήση και στην εγγραφή σε αυτή) αλλά και οι όροι και τρόποι λειτουργίας και χρήσης (που πχ. θα κατευθύνουν τους πελάτες στις πωλήσεις). Το brand και οι πολιτικές αλλά και η φιλοσοφία της εταιρίας μπορούν να διοχετευθούν μέσω της κάρτας στους καταναλωτές και να τους κάνουν κοινωνούς της ιδέας. Πρέπει παρόλα αυτά να γίνει προσεκτικά και πάντα σύμφωνα με τους στόχους, τόσο στις πωλήσεις όσο και στην αγορά. Απαιτείται λοιπόν συνεργασία από όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα, τόσο της Διαφήμισης, Marketing και επικοινωνίας, όσο και των πωλήσεων και της ανώτερης διοίκησης, ώστε να πληρούνται οι προϋποθέσεις της μητρικής.

1.6.9 Οργάνωση του τρόπου επικοινωνίας των παροχών για τα μέλη – Μεγάλης σημασίας για την προώθηση της κάρτας μέλους είναι ο τρόπος επικοινωνίας της στα σημεία πώλησης (ταμεία - POS), όπου είναι και το ενδεδειγμένο σημείο στο κατάστημα για την επίτευξη συμφωνίας με τον πελάτη. Γι' αυτό και η σήμανση (Labeling), διαφήμιση αλλά και η υπογράμμιση του κέρδους (Credit) που προσφέρει η κάρτα κατά τις αγορές (εφόσον έχει αποφασιστεί τέτοια) πρέπει να γίνει με το σωστό τρόπο και αφοσίωση (το προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί και να υποστηριχθεί στη διαδικασία) ενώ σημαντική πρέπει να θεωρηθεί και ανατροφοδότηση (feedback) από προσωπικό, συνεργάτες αλλά και πελάτες.

1.6.10 Κατασκευή των κενών φορμών υλικού υποστήριξης – Η ευκολία και η ταχύτητα συμπλήρωσης είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό, ενώ η ποιότητα του χαρτιού είναι επίσης σημαντική για να δώσει την αίσθηση της επισιμότητας (τεχνογνωσία από τμήματα marketing, συνεργάτες διαφήμισης αλλά και από μητρική)

1.6.11 Κατασκευή και εκτύπωση των εντύπων υποστήριξης – Ανάλογα όπως και στο προηγούμενο και πάντα σε συνεργασία με τα αντίστοιχα τμήματα και γραφεία που συνεργάζονται (marketing, διαφήμιση, επικοινωνία κλπ.)

1.6.12 Παράδοση του συνόλου του υλικού στο κατάστημα – Το υλικό πρέπει να παραδοθεί στο σύνολό του στο κατάστημα προ των εγκαινίων, ώστε να προλάβει το προσωπικό να το ταξινομήσει και να εξοικειωθεί με τα διαφημιστικά και τη συμπλήρωση των φορμών.

1.6.13 Επισιμοποίηση της διαδικασίας marketing πελατών και προγράμματος αφοσίωσης – Με τον πλήρη ορισμό της στρατηγικής που αφορά το πρόγραμμα αφοσίωσης πελατών, η διαδικασία που ακολουθείται επισιμοποιείται ώστε να ακολουθείτε πιστά και να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις ή λάθη. Συνίσταται η δημιουργία και εξοικείωση «ρουτινών» για όλους τους υπαλλήλους ώστε να γίνει συνήθεια η διαδικασία.

1.6.14 Εφαρμογή της πολιτικής marketing σχέσεων – Οι δραστηριότητες του marketing θα πρέπει να είναι εστιασμένες στον να αναπτύξουν και να διαχειριστούν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Έχει λοιπόν σημασία να υπάρχει διαθέσιμο ένα προφίλ για κάθε πελάτη, με στοιχεία για τις αγορές του και ιστορικό των επαφών που έγιναν μαζί του. Η διατήρηση μιας βάσης δεδομένων λοιπόν είναι ζωτικής σημασίας γι' αυτή τη δραστηριότητα. Μάλιστα συνίσταται ένα στέλεχος να διορίζεται στη διαχείριση κάθε μεγάλου λογαριασμού ώστε να φροντίζει να ικανοποιούνται οι ανάγκες του και να διατηρεί τη σχέση.

1.7 Διαχείριση Αποθεμάτων

1.7.1 Ορισμός των στόχων, αρχών και κανόνων – Όπως και στα προηγούμενα καθορίζονται με σαφήνεια οι στόχοι της διαχείρισης των αποθεμάτων (σε συνεργασία με τις πωλήσεις), οι αρχές που πρέπει να τις διέπουν (συνεργασία μεταξύ διοίκησης, πωλήσεων και οικονομικού τμήματος) και κατ' επέκταση των κανόνων που πρέπει να εφαρμόζονται και να λειτουργούν ως «χάρτης» για τους συνεργάτες/υπαλλήλους¹².

1.7.2 Καθορισμός της διαφήμισης στο Σημείο Πώλησης (POS) – Κατά περίπτωση, γίνεται διαφήμιση αλλά και διάθεση προϊόντων στο σημείο πώλησης, κάτι που πρέπει να καθοριστεί και να προβλεφθεί σαφώς λειτουργικά. Η διαφήμιση στο σημείο πώλησης επηρεάζει και επηρεάζεται από τις υπόλοιπες διαφημίσεις περί και ακριβώς στο σημείο πώλησης, ενώ παράλληλα, προβάλλοντας προς αγορά αυτά καθαρτά τα προϊόντα, πρέπει να έχει προβλεφθεί και η υποστήριξη αυτής της ενέργειας από το τμήμα διαχείρισης αποθεμάτων.

1.7.3 Ορισμός της υποστήριξης και άλλων εργαλείων πωλήσεων – Καθορίζονται τα εργαλεία πώλησης που σχετίζονται με τη διαχείριση αποθεμάτων και παραδίδονται προς χρήση. Αυτά μπορεί να αφορούν είτε σε μαζικές προβολές εντός του καταστήματος ή/ και στο POS, αλλά και σε άλλου είδους έμμεσα ή άμεσα εργαλεία όπως πχ. η υποστήριξη στην πώληση μέσα από τη διατήρηση αποθέματος ή η επίτευξη οικονομιών μέσα από συνδυασμούς αγαθών/ προσφορών (προώθηση συμπληρωματικών αγαθών). Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στη καλή λειτουργία και συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (αποθήκη, πωλήσεις, προσωπικό καταστήματος, προμηθευτές). Βασικός κανόνας λειτουργίας η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας καθώς και η επίτευξη των στόχων.

1.7.4 Ορισμός της σήμανσης προϊόντων, σήματα και ετικέτες – Αφορά σε όλα τα σχετικά με τη σήμανση των προϊόντων, τις ετικέτες τιμών και τα διακριτικά, τις ταινίες ασφαλείας αλλά και πιθανές ετικέτες θεμάτων (όπως πχ. είδους μουσικής ή ταινίας ενός δίσκου blue-ray).

¹² Effectively Slotting a Warehouse or Distribution Center by By Paul Hansen and Kelvin Gibson. Cygnus Supply and Demand Chain Executive. Μεταφορτώθηκε Οκτώβριο του 2011

1.7.5 Ορισμός του υποστηρικτικού υλικού και άλλων εργαλείων πωλήσεων (τσάντες, έντυπα...) – Υποστηρικτικό υλικό των πωλήσεων το οποίο πάντα θα υπάρχει σε επαρκές απόθεμα, πρέπει να υποστηρίζεται διαχειριστικά, τόσο μέσα από την σωστή αποθήκευσή του αλλά και από την προβολή/διατήρηση αποθέματος εντός του κυρίως χώρου του καταστήματος, είτε αυτό αφορά στο POS, είτε σε επιμέρους προβολές και τμήματα.

1.7.6 Επιλογή των προμηθευτών υποστηρικτικού υλικού – Για την επιλογή των προμηθευτών υποστηρικτικού υλικού συνιστώνται τα εξής: 1) Πιθανή εξεύρεση συνεργατών μέσα από τους ήδη υπάρχοντες, με πιθανή δημιουργία οικονομικών κλίμακας (Κάποιο από τα γραφεία με το οποίο έχει ήδη συμπραχθεί συνεργασία, ενδέχεται να προσφέρει και αυτές τις υπηρεσίες), ή και δυνατότητα δημιουργίας έμμεση συνεργασίας (να βρεθεί συνεργάτης μέσω συνεργάτη). 2) Σε περίπτωση που γίνει έρευνα από την αρχή για εξεύρεση συνεργατών, εργαζόμαστε όπως προηγούμενα χωρίς όμως δαπάνη μεγάλης ποσότητας πόρων μιας και το προϊόν συνήθως είναι απλό και οι κανόνες που το διέπουν όχι πολύπλοκοι (προϊόν απολύτως μετρήσιμο, με επιπλέον παράγοντες μόνο τον όγκο και χρόνο παράδοσης και παραγγελίας). Οι κανόνες που πρέπει να διέπουν τη σύμπραξη της συμφωνίας με τον πάροχο/ παρόχους είναι: 1) ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών – συνέπεια προμηθευτή 2) συμφέροντες όροι 4) δυνατότητα μεταβολής όρων και ελέγχου συνεργασίας από εμάς.

1.7.7 Αντίληψη για την υποστήριξη διαχείρισης αποθεμάτων – Όλες οι μεμονωμένες εργασίες που προαναφέρθηκαν και αφορούν τη διαχείριση αποθεμάτων αφορούν και προέκυψαν μέσα από τους στόχους και τους κανόνες διαχείρισης των αποθεμάτων. Παρόλα αυτά, μέσα από την πληθώρα αυτή των εργασιών είναι δυνατόν να προκύψουν θέματα/ προβλήματα που δεν έχουν προβλεφθεί ή και ακόμη να αμφισβητηθεί η χρησιμότητα αυτής της εργασίας. Στόχος αυτής της εργασίας λοιπόν, είναι να καθοριστεί σαφώς η αντίληψη για τον υποστηρικτικό χαρακτήρα της διαχείρισης αποθεμάτων ώστε να γίνει αντιληπτός από τους εμπλεκόμενους όλων των βαθμίδων και τμημάτων. Αποτέλεσμα αυτού η καλή συνεργασία και η χάραξη πορείας πλεύσης σε όλες τις εργασίες/ διαδικασίες.

1.7.8 Πραγματοποίηση υποστήριξης – Μετά τον καθορισμό των εργασιών και του πλαισίου λειτουργίας και αφού γίνει το «στήσιμο» λειτουργίας και οι εμπλεκόμενοι γίνουν κοινωνοί της αντίληψης και τον στόχων της διαχείρισης αποθεμάτων, πρέπει αυτή να τεθεί σε εφαρμογή. Αυτό αφορά τόσο στις ενέργειες που περιλαμβάνει αυτές καθ' εαυτές, αλλά και στην παρακίνηση των εμπλεκομένων να λειτουργήσουν μέσα στο πλαίσιο που έχει δημιουργηθεί και να παράγουν έργο σύμφωνα με τα πρότυπα που καθορίστηκαν χρησιμοποιώντας τα εργαλεία που έχουν δημιουργηθεί.

1.8 Δημόσιες Σχέσεις – Στόχος της εταιρίας είναι να εδραιωθεί στη χώρα εγκατάστασης όχι μόνο ως «κατάστημα» αλλά και ως φορέας πολιτισμού. Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν θεμέλιο λίθο αυτού του οικοδομήματος γι' αυτό και πρέπει να τύχουν

ιδιαίτερης μεταχείρισης¹³. Γνώμονας δράσης η ικανοποίηση των συνεργατών και εκπροσώπων του τύπου και της τοπικής πολιτισμικής και πολιτικής κοινωνίας. Σημαντική σημείωση: Το κόστος δεν πρέπει είναι παράγοντας που καθορίζει την πορεία/επιλογές του έργου

1.8.1 Προσχέδιο ενημερωτικού για τις εταιρίες παροχής – Ετοιμάζεται ενημερωτικό σημείωμα προς τις υποψήφιες εταιρίες παροχής υπηρεσιών δημοσίων σχέσεων. Σαφές και περιεκτικό, ορίζει και υποστηρίζει τις αρχές και την κοινωνική και πολιτισμική δράση της εταιρίας, χωρίς να αποκαλύπτει πλήρως το σχέδιο δράσης και εισχώρησης στην αγορά. Περισσότερες πληροφορίες αποκαλύπτονται σε ιδιωτικές συναντήσεις με υποψήφιους παρόχους, εφόσον κριθεί ότι είναι σημαντικό για την επίτευξη καλύτερης συνεργασίας.

1.8.2 Παροχή υπηρεσιών συμβουλών (consulting) και επιλογή εταιρίας παροχής υπηρεσιών επικοινωνίας – Η επιλογή της εταιρίας που θα βοηθήσει στον τομέα των δημοσίων σχέσεων πρέπει να έχει εμπειρία στο χώρο και κατά προτίμηση καλή δικτύωση στην τοπική κοινωνία. Σημαντικό: Πρέπει να αξιολογηθεί τόσο η εμπειρία της στο χώρο (παρελθόντα projects), όσο και (κυρίως) η δικτύωση που μπορεί να προσφέρει στο παρόν.

1.8.3 Ενημέρωση σχεδίων και εργαλείων υποστήριξης – Σύμφωνα με τα νέα στοιχεία και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες του νέου συνεργάτη δημοσίων σχέσεων, ενημερώνονται τα σχέδια και τα εργαλεία υποστήριξης σε όλες τις βαθμίδες και τα τμήματα. Αρχικά δίνεται βάρος σε τομείς που είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερη απόδοση στην συγκεκριμένη αγορά, ελαφραίνοντας άλλους. Στη συνέχεια ενδέχεται (μετά από αξιολόγηση) να επανεξεταστεί η χρήση συγκεκριμένων πρακτικών προς εφαρμογή, ή/και να υιοθετηθούν νέες προτεινόμενες, που αφορούν στην εν λόγω αγορά.

1.8.4 Προετοιμασία για τα γεύματα των δημοσιογράφων (ορισμός πιθανών θεμάτων και ερωτήσεων, υλικού, δώρων, κλπ.) – Πρώτες δημόσιες επαφές είναι με τους εκπροσώπους του ηλεκτρονικού και έντυπου τύπου. Στόχος η δημιουργία μιας πρώτης καλής εντύπωσης για τα brands και την εταιρία, αλλά και το άνοιγμα ενός διαύλου επικοινωνίας που θα λειτουργεί αμφίδρομα: τόσο προσφέροντας το απαραίτητο feedback από την αγορά, όσο και δημιουργώντας την πλατφόρμα προσέγγισης για όλους τους μελλοντικούς συνεργάτες – πελάτες – φορείς. Η ομάδα πρέπει να είναι προετοιμασμένη κατάλληλα τόσο για τα θέματα συζήτησης όσο και για τις ερωτήσεις/προβληματισμούς που ενδεχομένως θα προκύψουν. Το υποστηρικτικό υλικό (ενημερωτικά, αναμνηστικά, δώρα κλπ) πρέπει να είναι προσεγμένο και όσο το δυνατόν προσωποποιημένο, έστω και κατά ομάδες (πχ. διαφορετικά αναμνηστικά για εκπροσώπους ηλεκτρονικού και έντυπου τύπου).

1.8.5 Γεύμα ενημέρωσης για οικονομικά θέματα – Ξεχωριστή μνεία για ενημερωτικό γεύμα με πιθανούς προμηθευτές και εκπροσώπους του επιχειρηματικού

¹³ Grunig, James E. and Hunt, Todd. Managing Public Relations. (Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich, 1984), 6e.

κόσμου. (Εμπορικούς συλλόγους, Συλλόγους επαγγελματιών και βιομηχάνων, επιμελητήρια, οικονομικούς και πολιτικούς φορείς). Η ενημέρωση πρέπει να εστιάζει σε θέματα οικονομικού ενδιαφέροντος που αφορούν τόσο στην εταιρία αυτή καθ' εαυτή αλλά και στην επίδρασή της (τη θετική) στις αγορές στις οποίες εισχωρεί. Μετατροπή των αρνητικών σε παραδείγματα ευκαιριών και προετοιμασία για ερωταποκρίσεις που ενδέχεται να προκύψουν. Σημαντικό: Πρέπει να «προστατευθεί» η διοργάνωση από την ενδεχόμενη εκλαΐκευση του τύπου, ως προς τις αρνητικές επιπτώσεις, γι' αυτό και η λίστα των καλεσμένων πρέπει να είναι συνταγμένη με πολύ προσοχή και με αυστηρό έλεγχο (όσο το δυνατόν με λιγότερους εκπροσώπους του τύπου – η παρατήρηση δεν αφορά στον οικονομικό τύπο).

1.8.6 Γεύμα ενημέρωσης για πολιτιστικά θέματα – Ανάλογα με τα προηγούμενα, το γεύμα ενημέρωσης για τα πολιτιστικά θέματα, που είναι ίσως το σημαντικότερο, πρέπει να είναι και το πιο καλά οργανωμένο. Καλεσμένο το σύνολο των φορέων πολιτισμού (ιδιωτικών και δημόσιων) αλλά και των εκπροσώπων του τύπου, με έμφαση σε ραδιόφωνο και τηλεόραση, ενώ ισχυρά επιθυμητή είναι η συμμετοχή εξεχουσών προσωπικοτήτων της πολιτικής ζωής και των media (ηθοποιοί, καλλιτέχνες, μουσικοί, παρουσιαστές κλπ). Προσωπικότητες που συνδέονται με την πολιτιστική ζωή της χώρας εγκατάστασης θα προσδώσουν τη βαρύτητα που επιζητείται στον πολιτιστικό χαρακτήρα της εταιρίας.

1.8.7 Γεύμα συντακτών και συγγραφέων – Συντάκτες και συγγραφείς που αφορούν ως επί το πλείστον τα έντυπα (εφημερίδες, περιοδικά, βιβλία), λαμβάνουν ιδιαίτερης μεταχείρισης, λόγω της σύνδεσης που έχουν με το κομμάτι της αγοράς που αφορά στους περισσότερο «διαβασμένους» πελάτες – αναγνώστες. Σκοπός η δημιουργία σημείου επαφής και η ανταλλαγή ιδεών πάνω στα ζητούμενα της πολιτιστικής παραγωγής αλλά και της αγοράς.

1.8.8 Γεύμα για τις Δισκογραφικές εταιρίες – Εταιρίες παραγωγής (κυρίως μουσικής, αλλά δεν πρέπει να αγνοηθούν και οι παραγωγοί βίντεο – παιχνιδιών κλπ) δουλεύουν ως επί το πλείστον τις συνεργασίες τους μέσω δημοσίων σχέσεων γι' αυτό και είναι σημαντική η επίτευξη σημείου επαφής. Σημαντικό: Το feedback που μπορούν να δώσουν από την αγορά της χώρας εγκατάστασης σε ότι αφορά τον τομέα τους αλλά και γενικά στα πολιτισμικά είναι εξαιρετικής σημασίας και πρέπει να είναι στην κορυφή των στόχων από τη συγκεκριμένη συνάντηση.

1.9 Διοργάνωση εγκαινίων – Τα εγκαινία είναι το επίσημο «άνοιγμα» της εταιρίας στο ευρύ κοινό. Η μεθοδικότητα στην προετοιμασία για είσοδο στην αγορά μετουσιώνεται κατά ένα μεγάλο μέρος (και εξαργυρώνεται) στις πρώτες μέρες λειτουργίας της, με έναρξη την ημέρα των εγκαινίων. Γι' αυτό και το συγκεκριμένο έργο είναι εξίσου σημαντικό (αν όχι σημαντικότερο), από πολλές αυτές καθ' αυτές λειτουργίες της εταιρίας που θα έχουν σχεδιαστεί ως τότε. Ευκαιρία για πρώτη εντύπωση είναι μια και πρέπει να είναι η καλύτερη και δυναμικότερη.

1.9.1 Προετοιμασία του προϋπολογισμού “επικοινωνίας” των εγκαινίων με τον Διευθυντή του Καταστήματος (ΔΚ) – Στη βάση των προηγούμενων,

προετοιμάζεται σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα τμήματα και τα δημιουργικά γραφεία, ο προϋπολογισμός επικοινωνίας των εγκαινίων. Για τα κόστη και τις δυνατότητες παρέχεται πληροφόρηση από το δημιουργικό γραφείο και το γραφείο μέσων ενημέρωσης ενώ οι αποφάσεις θα ληφθούν από τη διοίκηση σχετικά με το ύψος της δαπάνης.

1.9.2 Ορισμός υπεύθυνου για το 1ο κατάστημα – Από την ομάδα των πωλήσεων ή και της διοίκησης, ορίζεται – επιλέγεται ο υπεύθυνος για το κατάστημα. Η Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού φροντίζει για την πρόσληψη/ απόσπαση του υπαλλήλου 2-3 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος.

1.9.3 Ορισμός της λίστας καλεσμένων (ηθοποιοί και VIPs) και αποστολή στο τμήμα τύπου – Σύμφωνα με τις συστάσεις του γραφείου Μέσων Ενημέρωσης και με πιθανές επαφές που έχουν προκύψει από τις πωλήσεις και τη διοίκηση.

1.9.4 Ορισμός της λίστας καλεσμένων (συνεργάτες) και αποστολή στο τμήμα τύπου – Αναλόγως όπως και οι VIPS¹⁴ προσκαλούνται και οι συνεργάτες.

1.9.5 Ορισμός του σχεδίου “επικοινωνίας” των εγκαινίων – Ορίζεται μετά την σύνταξη της λίστας των καλεσμένων και του προϋπολογισμού, το σχέδιο επικοινωνίας των εγκαινίων, ώστε να διαμορφωθεί αναλόγως η πρόσκληση και τα πρακτικά ζητήματα που αφορούν την εκδήλωση.

1.9.6 Δημιουργία της έντυπης πρόσκλησης και αποστολή στο τμήμα τύπου – Η έντυπη πρόσκληση συντάσσεται βάση του σχεδίου επικοινωνίας και αποστέλλεται στο τμήμα τύπου για να αναπαραχθεί και να ετοιμαστεί η αποστολή.

1.9.7 Αποστολή των προσκλήσεων από το τμήμα τύπου – Το τμήμα τύπου αποστέλλει σταδιακά τις προσκλήσεις δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στον χρονικό προγραμματισμό ώστε να δεσμευτεί χρόνος από το πρόγραμμα σημανόντων προσωπικοτήτων.

1.9.8 Συγκέντρωση των απαντήσεων στα κεντρικά γραφεία – Οι απαντήσεις στις προσκλήσεις συμμετοχής συγκεντρώνονται στα κεντρικά γραφεία και συντάσσεται η ενημερωμένη λίστα των καλεσμένων – συμμετεχόντων. Προγραμματίζεται βάση αυτών το catering και η διαμόρφωση του χώρου.

1.9.9 Εγκαίνια και πρόγραμμα ομιλιών – Συντάσσεται το πρόγραμμα των εγκαινίων και των ομιλιών, όπως και δεσμεύεται χρόνος – χώρος για την εκδήλωση/ εκδηλώσεις που θα συνοδεύουν τα εγκαίνια.

1.9.10 Υποβολή του προγράμματος ομιλιών και εγκαινίων σε όλους τους ηθοποιούς – Υποβάλλεται το πρόγραμμα ομιλιών και εκδηλώσεων των εγκαινίων σε όλους τους συμμετέχοντες.

¹⁴ "Very Important Person". The Trustees of Princeton University. Μεταφορτώθηκε Μάιο 2011.

1.9.11 Συνάντηση συντονισμού στο χώρο εγκαινίων μαζί με όλους τους ηθοποιούς – Προγραμματίζεται από κοινού συνάντηση συντονισμού στο χώρο των εγκαινίων με όλους τους ηθοποιούς – συμμετέχοντες (συμπεριλαμβανόμενου γραφείου ασφαλείας και της προσωπικής τους ασφάλειας). Γίνεται μια πρώτη γνωριμία με το χώρο και αξιολόγηση των μέτρων ασφαλείας και ζητούμενων από VIPs.

1.9.12 Εναρκτήρια εκδήλωση – Η εναρκτήρια εκδήλωση είναι το σημαντικότερο τμήμα των εγκαινίων και πρέπει να είναι αντάξια του εγχειρήματος. Συνήθως συμπεριλαμβάνει τη συμμετοχή των ηθοποιών που έχουν προσκαλεστεί – προσληφθεί να συμμετάσχουν.

1.9.12.1 Διαμόρφωση μιας λίστας γραφείων για την οργάνωση της εναρκτήριας εκδήλωσης – Αναλόγως με προηγούμενα, συντάσσεται η λίστα των γραφείων που δύνανται να αναλάβουν την οργάνωση της εναρκτήριας εκδήλωσης.

1.9.12.2 Ενημέρωση για τα γραφεία – Τα γραφεία ενημερώνονται για τις απαιτήσεις, τον προϋπολογισμό και το χρονοδιάγραμμα και τους δίνεται χρόνος να προετοιμάσουν προτάσεις.

1.9.12.3 Προετοιμασία προτάσεων – Κάθε γραφείο προετοιμάζει την πρότασή του. Δύναται κατά την διαμόρφωση αυτής να ζητάει feedback από τα συνεργαζόμενα τμήματα (δημιουργικό γραφείο, ΓΜΕ και τη διοίκηση) για να συντάξει πρόταση αρμονικά συνδεδεμένη με το ύφος και το υπόλοιπο διαφημιστικό πλάνο και σχέδιο προβολής.

1.9.12.4 Παρουσίαση και επιλογή – Οι προτάσεις παρουσιάζονται στα εμπλεκόμενα μέρη και λαμβάνεται η απόφαση για το ποια θα υλοποιηθεί. Την απόφαση θα λάβουν σε συνεργασία η γενική διεύθυνση, με τη διεύθυνση πωλήσεων, επικουρούμενες από τα δημιουργικά γραφεία, το ΓΜΕ και τη διεύθυνση marketing.

1.9.12.5 Παραγωγή εκδήλωσης – Συνάπτονται οι προτεινόμενες συνεργασίες από το γραφείο που επιλέχθηκε (εφόσον δεν αναλαμβάνει συνολικά τη διαχείριση της παροχής των υπηρεσιών). Συνίσταται ο συνεχής έλεγχος αλλά και η επικουρική συμμετοχή της διοίκησης στην διοργάνωση ώστε να προωθηθεί η διοργάνωση γρηγορότερα και με αποδοτική συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

1.9.12.6 Οργάνωση της πρόσβασης για τους διάφορους παρόχους – Σε συνεργασία με το τμήμα ασφαλείας του καταστήματος και τη διεύθυνση logistics εφόσον είναι απαραίτητο, οργανώνεται η πρόσβαση για τους διάφορους παρόχους (σίτιση, ήχος, φωτισμοί κλπ) στον χώρο της εκδήλωσης – καταστήματος.

1.9.13 Συνέντευξη τύπου – Δίνεται με τον συντονισμό του γραφείου τύπου και προγραμματισμό από το δημιουργικό γραφείο και το ΓΜΕ, press conference¹⁵ που θα ενημερώνει για τα εγκαίνια και συνοπτικά για την είσοδο της εταιρίας στην αγορά.

1.9.13.1 Ανάπτυξη και δημιουργία ενός φακέλου ενημέρωσης για τον τύπο – Η δημιουργία φακέλου ενημέρωσης για τον τύπο συνίσταται για να καλύψει το σύνολο του τύπου, που πιθανόν δεν θα παρευρεθεί σύσσωμος αλλά και για να δώσει έτοιμο υλικό προς δημοσίευση σύμφωνα με το έχει σχεδιαστεί από το σχέδιο επικοινωνίας των εγκαινίων να «βγει προς τα έξω».

1.9.13.2 Δημιουργία της πρόσκλησης – Ανάλογα όπως και για την εκδήλωση δημιουργούνται προσκλήσεις (σε έντυπη κυρίως αλλά και ηλεκτρονική μορφή) για αυτούς που επιθυμείται να συμμετάσχουν.

1.9.13.3 Αποστολή προσκλήσεων – Αποστέλλονται οι προσκλήσεις και φροντίζεται η παράδοση σε συγκεκριμένους προσκεκλημένους – κλειδιά να παραδοθούν αυτοπροσώπως ή με ταχυμεταφορά.

1.9.13.4 Επιλογή δώρων/αναμνηστικών για τους δημοσιογράφους – Επιλέγονται και αγοράζονται τα δώρα/αναμνηστικά που θα δοθούν στους δημοσιογράφους κατά τη συνέντευξη τύπου. Προγραμματίζεται η έγκαιρη παράδοσή τους και ο επαρκής αριθμός αυτών. Η επιλογή σε συνεργασία με το τμήμα marketing.

1.9.14.5 Follow – up¹⁶ στις προσκλήσεις – Το follow up στις προσκλήσεις είναι απαραίτητο όχι μόνο για τον σωστό προγραμματισμό και την οργάνωση της press conference, αλλά και για την υπενθύμιση της εκδήλωσης σε αυτούς που ενδέχεται να αμελήσουν να συμμετάσχουν.

1.10 Πολιτιστικός Σχεδιασμός – Παράλληλα με τις προετοιμασίες για την έναρξη του καταστήματος αλλά και των εγκαινίων, πρέπει εμπράκτως να υποστηριχθεί το «πολιτιστικό προϊόν» που προτείνει η Εταιρία. Μέσα από μια σειρά επαφών και εκδηλώσεων πραγματοποιείται η προώθηση του πολιτιστικού προϊόντος.

1.10.1 Πρόγραμμα της Δημόσιας συζήτησης – Ανάλυση χορηγίας ενός καλλιτεχνικού – πολιτισμικού Forum για όλους τους ενδιαφερόμενους και σημαίνοντες προσωπικότητες των γραμμάτων και των τεχνών.

1.10.1.1 Επικοινωνία με τους καλλιτέχνες – Προσκαλούνται να συμμετάσχουν καλλιτέχνες και πολιτιστικοί φορείς.

¹⁵ Daniel Dayan and Elihu Katz, Media Events: The Live Broadcasting of History (Cambridge: Harvard University Press, 1992)

¹⁶ Επαναλαμβανόμενη επικοινωνία για υπενθύμιση πως αναμένεται απάντηση

1.10.1.2 Κατασκευής ημερήσιας των θεμάτων (agenda) –

Σε συνεργασία με τους συμμετέχοντες, συντάσσεται η agenda των θεμάτων προς συζήτηση.

1.10.1.3 Δημιουργία της agenda –

Η agenda και οι συζητήσεις υλοποιούνται και τα εξαγόμενα διοχετεύονται στα μέσα που προωθούν τα πολιτιστικά. Συνίσταται η συνεργασία με το ΓΜΕ ώστε να χρησιμοποιηθούν οι επαφές. Επίσης αξιολογείται η χρήση των επαφών αλλά και προώθηση της εκδήλωσης στην συνέντευξη τύπου που έχει ήδη λάβει χώρα.

1.10.2 Συλλογή φωτογραφιών – Από την press conference αλλά και κυρίως το διοργανωθέν Forum συλλέγονται οι φωτογραφίες από τους συνεργάτες και τον τύπο για να χρησιμοποιηθούν στην προώθηση του πολιτιστικού προϊόντος της Εταιρίας.

1.10.2.1 Έκθεση των επαφών και της επιλογής –

Εκτίθενται οι επαφές που συμμετείχαν αλλά και η συλλογή των φωτογραφιών στα διαθέσιμα κανάλια ενημέρωσης, με τρόπο που προωθεί στο μικρότερο δυνατό βαθμό τον εμπορικό χαρακτήρα της εταιρίας.

1.10.2.2 Παραγωγή της έκθεσης –

Στην έκθεση που προαναφέρθηκε (προβολή), μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα υφιστάμενα κανάλια (ΓΜΕ και επαφές από τον τύπο), αλλά και νέα που μπορεί να χρησιμοποιηθούν ευκαιριακά (Πολιτιστικοί οδηγοί, οδηγοί πόλης, free press κλπ).

1.11 Δημιουργία ιστοσελίδας – Με την διαφημιστική προβολή να κορυφώνεται, η δημιουργία ιστοσελίδας (μη εμπορική σε αυτό το στάδιο) είναι επιτακτική. Μάλιστα η δημιουργία της συνίσταται να ξεκινήσει αρκετά νωρίτερα, προ της press conference, ώστε να καταστεί ένα επιπλέον εργαλείο επικοινωνίας των κινήσεων της Εταιρίας.

1.11.1 Επιλογή λίστας εταιριών παροχής υπηρεσίας ιστοσελίδας –

Αναλόγως με προηγούμενες διαδικασίες, συντάσσεται λίστα εταιριών παροχής υπηρεσιών δημιουργίας, φιλοξενίας και συντήρησης ιστοσελίδας (Creation, Hosting, Management).

1.11.2 Ενημέρωση για τις εταιρίες –

Ενημερώνονται οι υποψήφιοι για τις απαιτήσεις και ζητούνται προτάσεις συνεργασίας.

1.11.3 Παρουσίας των προτάσεων –

Παρουσιάζονται οι προτάσεις στη διοίκηση και τα εμπλεκόμενα τμήματα για να αξιολογηθούν.

1.11.4 Επιλογή εταιρίας –

Επιλέγεται ο συνεργάτης και εφαρμόζεται άμεσα το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

1.11.5 Δημιουργία της ιστοσελίδας – Η δημιουργία της ιστοσελίδας αποτελεί προτεραιότητα, γι' αυτό και απαιτήσεις, ερωτήσεις και προβλήματα σχετικά, πρέπει να ικανοποιούνται και να διορθώνονται άμεσα (εργασίες άμεσης διεκπεραίωσης) ώστε να παραδοθεί το έργο το συντομότερο δυνατόν. Επιλογές κειμένων, μεταφράσεων, φωτογραφιών, σχεδίου κλπ διαμορφώνονται σε συνεργασία με το δημιουργικό γραφείο, τη διεύθυνση marketing και τις πωλήσεις, πάντα με επικύρωση των εικαστικών από τη μητρική (ώστε να μην αλλοιώνεται η προβολή και το brand από χώρα σε χώρα).

1.11.6 Αλλαγές και επικύρωση – Με την ολοκλήρωση του έργου, γίνονται οι τυχόν αλλαγές που προκύπτουν, επικυρώνεται από τη διοίκηση και μεταφορτώνεται στο domain.

1.12 Εισιτήρια – Εφόσον η εκδήλωση αποφασιστεί για επικοινωνιακού λόγου να έχει εμπορικό χαρακτήρα (έστω και συμβολικό για έλεγχο της προσέλευσης) συνίσταται σαφής σχεδιασμός της πολιτικής συμμετοχής – εισιτηρίων.

1.12.1 Ορισμός της πολιτικής εισιτηρίων – Στην περίπτωση που η εκδήλωση θα έχει εμπορικό χαρακτήρα (κόστος εισόδου), συνίσταται να οριστεί με σαφήνεια η πολιτική εισιτηρίων. Αν θα καλύψουν μέρος των εξόδων της παραγωγής, αν θα διατεθούν μέσω δραστηριοτήτων marketing, αν θα διατεθούν ηλεκτρονικά ή μέσω εκδοτηρίων και λοιπές επιλογές.

1.12.2 Συνάντηση με τους οργανωτές της εκδήλωσης – Η συνάντηση με τους διοργανωτές της εκδήλωσης θα οδηγήσει στις αποφάσεις που προαναφέρθηκαν, αφού κάθε πλευρά εκδηλώσει το τι προσδοκεί από τη διοργάνωση.

1.12.3 Διαπραγματεύσεις και συμβόλαια – Μέσα από τις διαπραγματεύσεις, παίρνονται οι αποφάσεις και συντάσσονται συμβόλαια συνεργασίας με σαφή παραδοτέα και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Σε κάθε περίπτωση προστατεύεται το εμπορικό προϊόν από ενδεχόμενη φθορά. Τρόποι προστασίας είναι το σωστά συντεταγμένο συμβόλαιο και ο συνεχής έλεγχος για τήρηση του χρονοδιαγράμματος.

1.12.4 Καθορισμός της διαδικασίας εισιτηρίων – Εν συνεχεία, ορίζεται η διαδικασία των εισιτηρίων και η πολιτική διάθεσής τους.

1.12.5 Εκπαίδευση του προσωπικού υποδοχής – Εκπαιδεύεται το προσωπικό υποδοχής για την εκδήλωση, ώστε να εξυπηρετήσει ανάλογα τους καλεσμένους και συμμετέχοντες.

1.12.6 Σήμανση – Δευτερευούσης σημασίας στον προγραμματισμό, αλλά εξαιρετικής στην ημέρα των εγκαινίων, είναι η σήμανση των χώρων και τον κατευθύνσεων προς το χώρο των εγκαινίων, ώστε να αποφευχθεί ανασφάλεια των καλεσμένων και συμμετεχόντων αλλά και πιθανές πρακτικές ambush marketing.

1.13 Φυλλάδια για εταιρικούς συνεργάτες – Αφορούν στο σύνολο του έντυπου διαφημιστικού υλικού, είτε αφορά προμηθευτές, είτε πελάτες, είτε τον τύπο.

1.13.1 Υπηρεσίες φυλλαδίων – Οι υπηρεσίες φυλλαδίων είναι αρμοδιότητα της ομάδας πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

1.13.1.1 Καθορισμός των υπηρεσιών με την ομάδα πωλήσεων – Η ομάδα πωλήσεων καθορίζει τις υπηρεσίες που θα προβληθούν μέσω του έντυπου υλικού και του περιεχομένου αυτών, επικουρούμενη εικαστικά από το τμήμα μάρκετινγκ.

1.13.1.2 Δημιουργία – Υλοποιείται η δημιουργία του έντυπου αυτού υλικού, ακολουθώντας τις γνωστές διαδικασίες σε περίπτωση που είναι απαραίτητη η χρησιμοποίηση δημιουργικού γραφείου (graphic designer).

1.13.2 Εταιρικά φυλλάδια για πελάτες – Τα εταιρικά φυλλάδια που αφορούν πελάτες, είναι εστιασμένα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στη διαφοροποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να τονιστούν και να μεταδοθεί ο ενθουσιασμό της νέας συνεργασίας.

1.13.2.1 Ορισμός περιεχομένου – Το περιεχόμενο ορίζεται και πάλι από τις πωλήσεις, σύμφωνα με την έρευνα αγορά που έχει πραγματοποιηθεί, ώστε να είναι στο μέγιστο βαθμό αποτελεσματική η προώθηση.

1.13.2.2 Δημιουργία – Η υλοποίηση όπως και προηγούμενα.

1.13.3 Εταιρικά φυλλάδια για συνεργάτες και τύπο – Τα εταιρικά φυλλάδια που αφορούν συνεργάτες και τύπο, είναι εστιασμένα στο πολιτιστικό προϊόν που προωθείται αλλά και στη διαφορετική φιλοσοφία. Μάλιστα, σε περίπτωση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της αγοράς (όπως πχ. στην Ελλάδα η αυξημένη ζήτηση για προϊόντα συγκεκριμένων χωρών) πρέπει να αξιολογηθεί και να εκμεταλλευθεί. Σε ό, τι αφορά τον τρόπο γραφής, πρέπει να δίνει έτοιμο υλικό στον τύπο για δημοσίευση.

1.13.3.1 Ορισμός περιεχομένου – Οι πωλήσεις είναι το κλειδί, αλλά και σε περίπτωση που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Εταιρίας αφορά σε κάποια διαδικασία (π.χ. logistics) αυτό θα πρέπει να επικοινωνηθεί προς το συνεργάτη που αφορά.

1.13.3.2 Δημιουργία – Υλοποίηση αναλόγως.



Σχεδιάγραμμα 2

2.0 Χρηματοοικονομικά

2.1 Δημιουργία business plan – το business plan για λογιστικά και χρηματοοικονομικά της εταιρίας υιοθετείται βάση του business plan της μητρικής εταιρίας. Το οικονομικό τμήμα φροντίζει για την αποστολή και υποστήριξη του οικονομικού διευθυντή στην ανάγνωση και προσαρμογή του στα δεδομένα της χώρας εγκατάστασης. Ένα ενημερωτικό σημείωμα για τις αμοιβές και τις παροχές (σε μη αυστηρή μορφή) πρέπει να συμπεριληφθεί στα απεσταλμένα, ώστε να προβλεφτεί εξομάλυνση ανάμεσα στην οικονομική πραγματικότητα των υπαλλήλων των διαφορετικών εταιριών και να αποφευχθούν ενδεχόμενες σοβαρές ανισότητες.

2.2 Σύνταξη των νομικών εγγράφων, υπομνήματος και άρθρων συνεταιρισμού, συμβολαίων, συμφωνιών κοινοπραξίας (εάν είναι απαραίτητη) από τα κεντρικά γραφεία Γαλλίας – Βάση του business plan, γίνεται η σύνταξη όλων των εγγράφων που αφορούν τη σύσταση της εταιρίας ή/και την ενδεχόμενη δημιουργία κοινοπραξίας κλπ από την οικονομική διεύθυνση της μητρικής. Ο λόγος που γίνεται από την μητρική, είναι για να γίνει βάση της εταιρικής πολιτικής και να αποφευχθούν οι παρεκκλίσεις που θα συνιστούσαν στη δημιουργία μιας διαφορετικής και μη συμβατής οικονομικής οντότητας.

2.3 Ο Οικονομικός Διευθυντής να πάρει στην κατοχή του όλα τα νομικά έγγραφα – Ο οικονομικός διευθυντής παίρνει στην κατοχή του έγγραφα πάνω στα οποία θα εργαστεί για να προσαρμόσει την εταιρία όπως προβλέπεται από την μητρική στην τοπική πραγματικότητα.

2.4 Μελέτη του τοπικού συστήματος φορολόγησης – Πρώτο μέλημα του οικονομικού διευθυντή είναι η μελέτη του τοπικού συστήματος φορολόγησης. Προσαρμόζει τα δεδομένα που συνιστώνται από τη μητρική στα τοπικά φορολογικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα φροντίζοντας να μην προκαλέσει στρέβλωση του business plan επί της ουσίας. Παρόλα αυτά είναι στην ευχέρειά του να προτείνει προσαρμογές ή/και αλλαγές, πάντα σε συνεννόηση με τη μητρική.

2.5 Επιλογή πρωτεύουσας τράπεζας και άνοιγμα λογαριασμού – Σε συνεργασία με τη μητρική, επιλέγεται η πρωτεύουσα τράπεζα και ανοίγεται λογαριασμός που θα εξυπηρετήσει τις πρώτες άμεσες ανάγκες. Σε περίπτωση που καταστεί δυνατό, γίνονται οι πρώτες διαπραγματεύσεις για την σύναψη σύμβασης παροχής υπηρεσιών e-banking (τόσο για εταιρική όσο και για retail χρήση).

2.6 Οικονομικός Διευθυντής αναλαμβάνει τα καθήκοντά του – Ο οικονομικός διευθυντής αναλαμβάνει τα καθήκοντά του ώστε να υπάρχει κεντρική χρηματοοικονομική διαχείριση (μέχρι τότε η διαχείριση ήταν σε βασικό επίπεδο, με συνεχείς πληρωμές (ως επί το πλείστον μετρητά) για την παροχή υπηρεσιών που αφορούν την έναρξη της εταιρίας και τα εξοδολόγια των στελεχών.

2.7 Πρόσληψη επικεφαλής λογιστή – Η πρόσληψη του επικεφαλής λογιστή γίνεται ταυτόχρονα με την ανάληψη των καθηκόντων του οικονομικού διευθυντή. Ιδανικά, ο επικεφαλής λογιστής είναι δίγλωσσος (γλώσσα χώρας εγκατάστασης + γλώσσα μητρικής) και γνωρίζει SAP, ώστε να βοηθήσει στην παραμετροποίηση και κυρίως στην ακριβή μετάφραση του χρηματοοικονομικού τμήματος του SAP σε συνεργασία με τη μητρική.

2.8 Σύσταση εταιρίας – Με τα έγγραφα να έχουν συνταχθεί και τους δύο βασικούς συνεργάτες να είναι έτοιμοι για πλήρη ανάληψη των καθηκόντων του, πραγματοποιείται η σύσταση της εταιρίας. Σημείωση: είναι το τελευταίο στάδιο που ακολουθεί την προσαρμογή στα τοπικά χρηματοοικονομικά και εμπορικά δεδομένα και γ' αυτό πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί όλες οι διεργασίες πριν τη σύσταση και με το σωστό τρόπο, μιας και αλλαγές μετά τη σύσταση μπορεί να είναι απαγορευτικές ή/και αδύνατες λόγω νομοθεσίας ή κόστους.

2.9 Ορισμός του χρηματοοικονομικού συνεργάτη/ες (χρηματοπιστωτικό ίδρυμα) – Επιλέγεται ο χρηματοοικονομικός συνεργάτης (τράπεζα - χρηματοπιστωτικό ίδρυμα) που θα καλύψει το σύνολο των αναγκών/απαιτήσεων που έχουν προβλεφθεί. Σε περίπτωση που ο συνεργάτης της μητρικής δεν μπορεί να προσφέρει το σύνολο των υπηρεσιών που απαιτούνται μόνο τότε υφίσταται διαδικασία επιλογής. Η επιλογή του συνεργάτη γίνεται με τους συνήθεις τρόπους επιλογής συνεργατών, με τη διαφορά πως οι διαδικασίες γίνονται συνοπτικά. Κύρια κριτήρια επιλογής κατά σειρά σπουδαιότητας είναι: α) η συμβατικότητα του υποψήφιου συνεργάτη με τις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις β) η αφοσίωση, ταχύτητα στην εξυπηρέτηση και η ευελιξία σε έκτακτες ανάγκες γ) επιτόκια, χρόνοι και ανταγωνιστικά προϊόντα σε σχέση με την τοπική αλλά και ευρωπαϊκή αγορά. Σημείωση: Υπό εξαιρετικές συνθήκες και μόνο κατόπιν έγκρισης της μητρικής επιτρέπεται η σύναψη σύμβασης με περισσότερους από 1 οργανισμούς.

2.10 Μελέτη SAP – Λόγω του πολυεθνικού χαρακτήρα της εταιρίας (SAP) και της ομοιομορφίας της παγκοσμίως στην παροχή υπηρεσιών, η διαδικασία απλοποιείται με τη συμμετοχή-συμβουλευτική της ομάδας SAP της μητρικής. Έτσι επιτυγχάνεται μείωση των δαπανηθέντων πόρων (χρόνος, κόστος) αλλά και το βασικό ζητούμενο, να ξεκινήσουν οι εργασίες με την άφιξη του Οικονομικού Διευθυντή.

Διαμόρφωση και οριστικοποίηση του SAP – Το τμήμα του έργου που αφορά την παραμετροποίηση και μετάφραση του SAP ολοκληρώνεται και παραδίδεται. Άμεση συμμετοχή και συνεργασία με το οικονομικό τμήμα και έγκριση από τον οικονομικό διευθυντή και τον επικεφαλής λογιστή.

2.11 Επιλογή μια τράπεζας e-banking – Σε περίπτωση που ο χρηματοοικονομικός συνεργάτης δεν προσφέρει το σύνολο των υπηρεσιών που απαιτούνται (και με την έγκριση της μητρικής) αναζητείται και επιλέγεται τράπεζα που προσφέρει υπηρεσίες e-banking.

2.12 Επιλογή χρηματοπιστωτικού ιδρύματος – Ορίζεται σαφώς η συνεργασία (στην περίπτωση περισσότερων από 1 χρηματοπιστωτικών συνεργατών) μεταξύ των ιδρυμάτων και διασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία τους ώστε να μην προκληθεί πρόβλημα στο έργο. Τα παραδοτέα του ενός πρέπει να θεωρηθούν ανεξάρτητα από του άλλου και να διασφαλιστεί η εταιρία σε περίπτωση ασυμφωνίας στη συνεργασία τους.

2.13 Πρόσληψη ομάδας λογιστηρίου – Η ομάδα αυτή σε διαφορετικές συνθέσεις και με διαφορετικά αντικείμενα, σχηματίζεται ανάλογα τη φάση που βρίσκεται το έργο¹⁷. Ενδεικτικά: α) Supply accounting, 3 μήνες πριν το άνοιγμα του καταστήματος, εκπαίδευση στο χώρο με απεσταλμένο από άλλη χώρα. β) Ομάδα λογιστηρίου για το έργο, 6 μήνες ως 1 χρόνος πριν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος, με απεσταλμένους από άλλη χώρα ο ρόλος των οποίων είναι να εκπαιδεύσει και να υποστηρίξει τις διαδικασίες για την εισαγωγή στη χώρα και το άνοιγμα του καταστήματος. Ιδανικά θα έχουν εργαστεί σε χώρα που λειτουργεί ήδη κατάστημα. γ) Γενική λογιστική, 2 μήνες πριν το άνοιγμα του καταστήματος. δ) Management controller, 3 μήνες πριν το άνοιγμα του καταστήματος, με μια ως δύο εβδομάδες εκπαίδευση σε μια άλλη χώρα. ε) Ταμειακές ροές, 2 μήνες πριν το άνοιγμα του καταστήματος, με ιδανικό την εκπαίδευση μιας εβδομάδας στο χώρο και άριστη γνώση 3 γλωσσών (Αγγλικά, γλώσσα μητρικής και τοπική γλώσσα)

2.14 Παρακολούθηση και πραγματική λογιστική για το κόστος εγκατάστασης του καταστήματος – Με τη συνεργασία της μητρικής, παρακολουθείται και καταχωρείται λογιστικά το κόστος εγκατάστασης του καταστήματος και των διαδικασιών που οδηγούν σε αυτή.

2.15 Επιλογή χρηματοπιστωτικών συνεργατών και ορισμός των συμφωνιών – Οι συνεργάτες έχουν επιλεγεί επομένως συντάσσονται οι συμφωνίες με τη συνεργασία τμήματος και μητρικής, ώστε να είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις και τα συμφωνηθέντα.

2.16 Διαμόρφωση ενός προσωρινού προϋπολογισμού (+ μηνιαία αναφορά προϋπολογισμού) – Ο προϋπολογισμός έχει διαμορφωθεί κατά μεγάλο βαθμό στο business plan, οπότε ενημερώνεται με τα νέα στοιχεία που τυχόν να έχουν προκύψει. Οι μηνιαίες αναφορές για την πορεία υλοποίησης σε σχέση με τον προϋπολογισμό αρχίζουν τουλάχιστον 7 μήνες πριν το άνοιγμα του καταστήματος.

¹⁷ Elliot, Barry & Elliot, Jamie: Financial accounting and reporting, Prentice Hall, London 2004

2.17 Ανάπτυξη ενός προσωρινού σχεδίου ταμειακών ροών – Για την καλή λειτουργία της εταιρίας και την απρόσκοπτη λειτουργία των ταμειακών ροών, συντάσσεται ένα προσωρινό σχέδιο ταμειακών ροών, με τη συνεργασία της μητρικής. Έτσι προωθούνται με ταχύτητα οι δαπάνες και κατά συνέπεια η υλοποίηση του έργου, ενώ παράλληλα διασφαλίζεται εν μέρει η απρόσκοπτη σπατάλη πόρων.

2.18 Ορισμός και εφαρμογή της διαδικασίας διοίκησης – Στο τελικό στάδιο, ορίζεται και τίθεται σε εφαρμογή η διαδικασία της διοίκησης, που είναι η υπεύθυνη για τον έλεγχο και την τήρηση των διαδικασιών και η οποία λογοδοτεί για το έργο στην κοινοπραξία/ μητρική. Αποτελεί τον νομικό μάλιστα εκπρόσωπο προς την τοπική οικονομική και εμπορική αρχή και στην ουσία σηματοδοτεί την έναρξη λειτουργίας της εταιρίας.

2.19 Εφαρμογή του συστήματος πληρωμών μέσα στο κατάστημα – Σε επόμενη φάση, εφαρμόζεται το σύστημα πληρωμών εντός του καταστήματος, σε συνεργασία με όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα (χρηματοοικονομικό, πωλήσεων, logistics) που επικουρείται από τη διαμόρφωση των πληροφοριακών συστημάτων και κυρίως του ERP¹⁸. (Στο σημείο αυτό μια εκτενής επεξήγηση θεωρείται επουσιώδης – μιας και η ουσία της εργασίας αυτής θα γίνει αντιληπτή μέσα από την κατανόηση του συνόλου των διαδικασιών σύστασης όλων των τμημάτων). Τυπικά να αναφέρουμε πώς στην εργασία αυτή υπεύθυνοι διοικητικά είναι ο Οικονομικός Διευθυντής και ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων.

¹⁸ Thomas H. Davenport, "Putting the Enterprise into the Enterprise System", 'Harvard Business Review', July-August 1998.



Σχεδιάγραμμα 3

3.0 Ανθρώπινοι Πόροι

3.1 Προσλήψεις – Οι προσλήψεις αρχίζουν από την ανώτερη διοίκηση και γίνονται σε συνεργασία με τη μητρική σε ότι αφορά τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να πληρούν. Η τουλάχιστον βασική γνώση της γλώσσας της μητρικής θεωρείται απαραίτητο προσόν, αλλά σε περίπτωση εξαιρετικής περίπτωσης υποψηφίου μπορεί και να παραβλεφθεί.

3.1.1 Διευθυντής IT – Χωρίς ιδιαίτερες ανάγκες για περιγραφή, για να αρχίσει να δουλεύει οποιοσδήποτε και οτιδήποτε, από τις οικονομικές υπηρεσίες μέχρι την εφοδιαστική αλυσίδα, χρειάζονται συστήματα επικοινωνίας και βάσεις δεδομένων.

3.1.2 Οικονομικός Διευθυντής – Κατά συνέπεια του προηγούμενου, αμέσως επόμενη ανάγκη είναι η εξασφάλιση του οικονομικού προγραμματισμού και της ροής κεφαλαίων.

3.1.3 Διευθυντής πωλήσεων – Η διεύθυνση πωλήσεων αποτελεί την αιχμή του δόρατος της επιχείρησης ενώ παράλληλα είναι το τμήμα του οποίου η λειτουργία επηρεάζεται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης (χρηματοοικονομικό, logistics, HR κλπ). Γι' αυτό το λόγο είναι ουσιώδους σημασίας η λειτουργία του να ξεκινήσει το νωρίτερο δυνατόν, ώστε τόσο να συμμετάσχει στη διαμόρφωση των διαφόρων πολιτικών (marketing, διαφήμιση, επικοινωνία, διανομή κλπ) όσο και να προγραμματίσει τη λειτουργία σε ότι αφορά το προσωπικό αλλά και τη σύναψη συμφωνιών.

3.1.4 Διευθυντής επικοινωνίας – Άμεσος υπεύθυνος για θέματα επικοινωνίας που αφορούν τις δημόσιες σχέσεις. Σε άμεση συνεργασία με την πάροχο υπηρεσιών επικοινωνίας, συνήθως επιλέγεται συνεργάτης PR, με κύρος στην τοπική αγορά ή με αναγνωρισμένες ικανότητες που ταιριάζουν στην φιλοσοφία της εταιρίας. Πρέπει να αποφεύγεται προσωπικότητα που με «φθαρμένο» ή «απαρχαιωμένο» image που θα αφαιρεί από την «φρεσκάδα» της εταιρίας που μόλις εισέρχεται στη νέα αγορά.

3.1.5 Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων – Η στελέχωση της εταιρίας σε όλα της τα τμήματα και το κατάστημα έρχεται σαν φυσικό επακόλουθο βήμα και ήτοι χρονοβόρος είναι επιτακτικό να αρχίσει τις εργασίες της το νωρίτερο δυνατόν. Η συνεχής επικοινωνία - συνεργασία με συνεργάτες στην ίδια θέση σε άλλες χώρες (ανάλογα με το φόρτο εργασίας τους) αλλά και με τη μητρική συνίσταται έντονα.

3.2 Διαδικασία Α.Π. – Η διαδικασία που ακολουθήσει η Δ.Α.Π. είναι όμοια σε όλες της βαθμίδες της διοίκησης και του προσωπικού¹⁹. Διαφέρει μόνο στους πόρους που δαπανώνται (χρόνος, κόστος) για την συγκέντρωση και επιλογή των υποψηφίων, αναλόγως της ιδιαιτερότητας και της βαθμίδας κάθε θέσης εργασίας.

3.2.1 Μελέτη – Ανεξάρτητα ή και σε συνεργασία με μια εταιρία μελετών (παραγγελία μελέτης), διερευνώνται τα εργασιακά δεδομένα τόσο στην αγορά, όσο και ειδικότερα στον κλάδο. Μισθολογικές συνθήκες, κοινωνικές παροχές, αποζημιώσεις, επιδόματα, άδειες, πληρωμές μισθών, δώρα, επιδόματα παραγωγικότητας (bonus) κλπ.

3.2.2 Αγορά μιας μελέτης μισθών – Ακόμη κι αν η μελέτη για τους ανθρώπινους πόρους δεν γίνει σε συνεργασία με εταιρία μελετών, συνίσταται τουλάχιστον η αγορά μιας μελέτης μισθών²⁰ (για τη χώρα αλλά και ειδικά για τον κλάδο) ώστε να υπάρχει σαφής εικόνα για την αγορά και να μην τοποθετηθούν τα μισθολογικά επίπεδα εκτός αγοράς (είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω). Εννοείται πως ανάλογα της προσφοράς εργασίας, οι ενδεχόμενες οικονομίες που θα επιτευχθούν στην πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να επενδυθούν στην προσέλκυση στελεχών ειδικού βάρους.

3.2.3 Έρευνα και στις προσφορές των προμηθευτών για υπαλλήλους – Οι προμηθευτές θα αποτελέσουν συνεργάτες για πολλά χρόνια και πρέπει οι σχέσεις μαζί τους να είναι οι καλύτερες δυνατές, ώστε να υπάρχει αλληλοϋποστήριξη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. έτσι λοιπόν, πέρα από την ενδεχόμενη τεχνογνωσία που θα προσφέρουν στην εν λόγω επιλογή, ενδέχεται να έχουν αξιόλογα στελέχη τα οποία δεν τους είναι απαραίτητα. Διπλό το όφελος γιατί ο προμηθευτής θα διστάσει να προτείνει μη αξιόλογο στέλεχος, ενώ παράλληλα η πρόσληψη ενδέχεται να φανεί σαν είδος "υποχρέωσης" που οφείλεται και θα εξαργυρωθεί στην εμπορική συνεργασία. Στην εξαιρετική-ιδανική περίπτωση που ο υποψήφιος αποτελούσε μέρος του εργατικού δυναμικού του προμηθευτή, θα δώσει προστιθέμενη αξία στη συνεργασία και εσωτερική πληροφόρηση κατά τις εμπορικές σχέσεις

¹⁹ O'Brien, Michael (October 8, 2009). "HR's Take on The Office" – Human Resource Executive Online

²⁰ Για την Ελλάδα χρησιμοποιήθηκε η ICAP GROUP A.E.

3.2.4 Επιλογή των βασικών νομικών εκπροσώπων – Επιλέγονται οι βασικοί νομικοί εκπρόσωποι της εταιρίας στη χώρα εγκατάστασης. Έχουν επιλεγεί από τη μητρική κατά τις πρώτες επισκέψεις στην χώρα εγκατάστασης

3.2.5 Δημιουργία προσχεδίων των τυπικών συμβολαίων πρόσληψης – Συντάσσονται τα τυπικά συμβόλαια πρόσληψης τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την πλήρωση του 90% των θέσεων εργασίας.

3.2.6 Παραλαβή και μελέτη του προϋπολογισμού, ορισμός των αναγκών – Παραλαμβάνεται ο προϋπολογισμός για τη λειτουργία του τμήματος. Ορίζονται οι βασικές ανάγκες βάση του προϋπολογισμού, ενώ πολύ σημαντικό είναι (ιδανικά) να υπάρχει προϋπολογισμός για το σύνολο του απαραίτητου λογισμικού (πέρα από το SAP). Οι βάσεις καθορίζονται από τη μητρική, αλλά τα έξοδα είναι στην αποκλειστική δικαιοδοσία του τμήματος. Συνίσταται παρόλα αυτά η συνεργασία με την οικονομική διεύθυνση.

3.2.7 Μελέτη και εφαρμογή της πολιτικής μισθών – Σύμφωνα με την οικονομική πραγματικότητα αλλά και τις συνθήκες του κλάδου, μελετάται η πολιτική μισθών (σταθερό και μη μεταβλητό τμήμα) καθορίζεται με σαφήνεια και τίθεται σε εφαρμογή. Συνίσταται η κατηγοριοποίηση υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων και καθηκόντων ή δεξιοτήτων ώστε να υπάρχει εξισορρόπηση ανά τμήμα και επίπεδο ιεραρχίας.

3.2.8 Μελέτη και εφαρμογή της πολιτικής παροχών – Ανάλογα όπως και στην πολιτική μισθών, καθορίζεται με σαφήνεια και τίθεται σε εφαρμογή σύμφωνα με την οικονομική πραγματικότητα, τις συνθήκες του κλάδου, αλλά και με γνώμονα (και εδώ είναι η διαφοροποίηση) τις παροχές σε άλλες χώρες αλλά και στη μητρική (συνίσταται να υπάρχει μια ομοιομορφία για να μην δημιουργεί αισθήματα ανισότητας μεταξύ υπαλλήλων σε ίδιες θέσεις).

3.2.9 Μελέτη και εφαρμογή της πολιτικής μεταβλητών αποδοχών – Πάντα με βάση τη μελέτη του κλάδου και γενικά της αγοράς, καθορίζεται η βάση της πολιτικής μεταβλητών αποδοχών. Αποδοχές που συνδέονται με την παραγωγικότητα αλλά και τις πωλήσεις, αφορούν κατά το μεγαλύτερο μέρος τους το τμήμα των πωλήσεων (εταιρικών και λιανικής) αλλά (όπως συνίσταται και από τον προϋπολογισμό) και το σύνολο των εργαζομένων στην εταιρία μέσω του επιδόματος συνολικής παραγωγικότητας. Καθορίζεται ο τρόπος που θα αποδίδονται οι μεταβλητές αποδοχές και τίθεται σε εφαρμογή το σχέδιο απόδοσης τους.

3.2.10 Ορισμός της διαδικασίας διαχείρισης και πληρωμών – Αφού έχει μελετηθεί και τεθεί σε πρακτική εφαρμογή το σύνολο της πολιτικής μισθών, ορίζεται (κυρίως πρακτικά) η διαδικασία διαχείρισης της μισθοδοσίας αλλά και καθυαυτών των ιδίων των πληρωμών, σε συνεργασία με το οικονομικό τμήμα αλλά και το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που έχει επιλεγεί. Όλες οι προαναφερθείσες διεργασίες είναι εμπιστευτικού χαρακτήρα και τα αρχεία (καθώς και οι πληροφορίες που περιέχουν)

πρέπει να είναι διαθέσιμα μόνο σε ανώτερα στελέχη της διοίκησης και στους συνεργάτες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

3.3 Προσλήψεις – Αφού τέθηκαν οι βάσεις της διαδικασίας των προσλήψεων, μετά την σε βάθος εξέταση και μελέτη του θέματος, της προσαρμογής στο νομικό πλαίσιο αλλά και τον ορισμό των τυπικών διαδικασιών, ξεκινάει η διαδικασία των προσλήψεων.

3.3.1 Καθορισμός των προφίλ & επικύρωση του πίνακα ικανοτήτων για τις προσλήψεις της ομάδας έναρξης – Σε συνεργασία με τη μητρική ορίζονται (και σύμφωνα με τη διαδικασία που ακολουθήθηκε σε άλλες χώρες) τα προφίλ και ο πίνακας ικανοτήτων της ανώτερης διοίκησης όπως εκφράζεται μέσα από το διοικητικό συμβούλιο.

3.3.2 Καθορισμός των προφίλ & επικύρωση του πίνακα ικανοτήτων για τις προσλήψεις της τοπική ομάδας – Ανάλογα ορίζονται και επικυρώνονται τα προφίλ και ο πίνακας ικανοτήτων για τις προσλήψεις της τοπικής ομάδας εργασίας όπως εκφράζεται μέσα τους Product managers, τον εκτελεστικό Γενικό Διευθυντή, τον Επικεφαλής Λογιστή, τον Διευθυντή HR και τον Διευθυντή του IT.

3.3.3 Επαφές & συναντήσεις με τοπικούς οργανισμούς ανθρωπίνου δυναμικού – ²¹Ορίζονται νέες επαφές και συναντήσεις με τοπικούς οργανισμούς ανθρωπίνου δυναμικού. Σε περίπτωση που η μητρική έχει κάποιο βασικό διεθνή συνεργάτη, έχει γίνει ήδη προεργασία (από μεριά του, σύμφωνα με τις ανάγκες που έχουν τεθεί στο παρελθόν αλλά και με προσαρμογή στη χώρα εγκατάστασης), με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαθέσιμες σε αυτή τη φάση έτοιμες προτάσεις από μέρους του. Αναγνωρίζεται το προβάδισμα του στην τοπική αγορά, αλλά αξιολογείται ως ίσος με άλλους παροχείς υπηρεσιών HR που ενδέχεται να έχουν πιο δυναμική παρουσία.

3.3.4 Επιλογή του οργανισμού ανθρωπίνου δυναμικού – Αξιολογούνται οι υποψήφιοι οργανισμοί σύμφωνα με την ποιότητα των υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν αλλά και την αφοσίωση που διατίθενται να δείξουν στο έργο και τα χρονοδιαγράμματα και γίνεται η επιλογή ενός (2 σε εξαιρετικές περιπτώσεις που παρατηρείται εξειδίκευση σε διαφορετικού τομείς της αγοράς για καθένα από αυτούς). Σε περίπτωση που επιλεγούν δύο, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να υπάρχουν σαφείς αρμοδιότητες στον καθένα και να αποφεύγεται η αλληλοεπικάλυψη τους.

3.3.5 Καθορισμός της διαδρομής για την ανάληψη θέσης από τα διοικητικά στελέχη μέσου και ανώτερου επιπέδου – Οριστικοποιείται το χρονοδιάγραμμα για την ανάληψη της θέσης εργασίας των στελεχών μέσου και ανώτερου επιπέδου. Σε συνεργασία με τον επιλεγθέντα οργανισμό HR τίθενται συγκεκριμένες ημερομηνίες ως deadlines.

²¹ Η Εταιρία είχε ως διεθνή συνεργάτη την MANPOWER

3.3.6 Καθορισμός των απαιτήσεων πρόσληψης – Οι απαιτήσεις που αφορούν κάθε θέση καθορίζονται με σαφήνεια ώστε να κοινοποιηθούν στο επόμενο στάδιο για την δημόσια εκδήλωση ενδιαφέροντος πρόσληψης.

3.3.7 Δημιουργία σχεδίου διαφήμισης για προσλήψεις – επιλογή μέσου διαφήμισης – Επιλέγεται το διαφημιστικό σχέδιο που θα ακολουθηθεί για την διαφήμιση κάθε πρόσληψης (διαφορετικό για διαφορετικές βαθμίδες της διοίκησης) αλλά και το μέσο από το οποίο θα μεταδοθεί. Προσοχή πρέπει να δοθεί στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων αλλά και στον προϋπολογισμό όπως έχει κατατεθεί. Συνίσταται η αποφυγή υψηλών διαφημιστικών εξόδων για στελέχη χαμηλότερου επιπέδου που είναι ευκολότερο να βρεθούν.

3.3.8 Μετάδοση των προσφορών για εργασία στα ΜΜΕ – Μεταδίδονται στα ΜΜΕ οι προσφορές εργασία σύμφωνα με το πλάνο διαφήμισης που έχει οριστεί. Αυτή πρέπει να γίνει εγκαίρως και νωρίτερα από κάθε άλλη μέθοδο συγκέντρωσης υποψηφίων, ώστε να έχει τη μέγιστη δυνατή απόδοση. (Η κυκλοφορία στην αγορά του νέου ότι αναζητούνται στελέχη, θα καταστήσει περισσότερο αποτελεσματική την έρευνα και στα επόμενα βήματα προσέλκυσης). Προσοχή θα πρέπει να έχει δοθεί στα στοιχεία των αγγελιών ώστε να μην προκληθεί υπερβολική όχληση που θα προκαλούσε καθυστερήσεις και αύξηση του κόστους.

3.3.9 Έρευνα για υποψηφίους, επιλογή αιτήσεων και κλήσεις για συνέντευξη – Παράλληλα με τις διαφημίσεις και τις προτάσεις των γραφείων Α.Δ, γίνεται και έρευνα σε όλα τα διαθέσιμα μέσα (Ηλεκτρονικά και έντυπα). Επιλέγονται οι αιτήσεις που προκρίνεται και γίνονται οι κλήσεις για συνέντευξη σύμφωνα με τις αρχές που ορίζει η Δ.Α.Δ.

3.3.10 Βοηθός Διευθυντή (και συντονιστής) – Ο βασικότερος συντονιστής των ενεργειών, συνήθως άτομο μεγάλης εμπειρίας από την τοπική αγορά, ή/και επιτυχημένος ομογενής του εξωτερικού. Βασικά στοιχεία του (όπως έχουν οριστεί στο παρελθόν), οι επαφές και η αναγνωσιμότητα.

3.3.11 Επικεφαλής Λογιστής – Η εμπειρία είναι το βασικότερο στοιχείο που διακρίνει την εν λόγω θέση εργασίας. Η γνώση τα τοπικής νομοθεσίας/διαδικασιών θεωρείται δεδομένη, ενώ οι καλές επαφές στους κρατικούς φορείς είναι σημαντικό επιπλέον προσόν.

3.3.12 Διευθυντής προϊόντων – Product Manager με γνώση της αγοράς και της ευρωπαϊκής πραγματικότητας του κλάδου. Εμπειρία αλλά και νεωτερισμός που συνήθως εκφράζεται μέσα από την εργασία ή τις εξαιρετικές σπουδές και το όχι μεγάλο της ηλικίας.

3.3.13 Βοηθός IT – Αποδεδειγμένα νευραλγική θέση υποστήριξης για την λειτουργία ολόκληρης της εταιρίας. Σημαντικό να είναι αφοσιωμένος και να λειτουργεί καλά υπό πίεση.

3.3.14 Βοηθός Α.Π και μισθοδοσίας – Ιδανικά, θα σχηματιστεί μια ομάδα υποστήριξης τους έργου από το εξωτερικό (μητρική και όχι μόνο) για 9 μήνες πριν τη λειτουργία του καταστήματος. Διαφορετικά, είναι απαραίτητη η πρόσληψη assistants τόσο για τη μισθοδοσία όσο και την υποστήριξη του HR (συνεντεύξεις, εξέταση αιτήσεων πρόσληψης, γραφειοκρατική δουλειά κλπ). Ο μεγάλος όγκος εργασίας, τόσο στα γραφειοκρατικά – τυπικά των προσλήψεων αλλά και στο καθαρά HRM κομμάτι, όπως και η σημαντικότητα στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των απαιτήσεων, καθιστούν τις προσλήψεις αυτές υψίστης σημασίας.

3.3.15 Indexers – Οι επικεφαλές των τμημάτων (ανώτερη διοίκηση) είναι οι αμέσως επόμενοι που θα στελεχώσουν την εταιρία. Κάθε ένας από αυτούς θα σχηματίσει τη δικιά του ομάδα έργου για να αρχίσουν σταδιακά με τη στελέχωση των τμημάτων, να λειτουργούν και να προγραμματίζουν τη δράση τους και να συνεργάζονται όλα τα τμήματα.

3.3.16 Αναπληρωτής Διευθυντής – Ο assistant manager υποστηρίζει το γενικό διευθυντή, ελαφρώνοντας τον από τον τεράστιο όγκο εργασίας στον οποίο (χρονικά) είναι αδύνατο να ανταπεξέλθει από μόνος του. Επιπλέον συντονίζει, κατευθύνει και εκπαιδεύει αν χρειαστεί, ενώ αναλαμβάνει παράλληλα και τα γραφειοκρατικά της ανώτερης διοίκησης. Συνηθίζεται να είναι ανερχόμενο στέλεχος με όχι πολύ μεγάλη εμπειρία, ώστε μετά την εκπλήρωση των κυριότερων καθηκόντων του (κατόπιν την έναρξης και διευθέτησης της ομαλής λειτουργίας της εταιρίας) να αναλάβει διοικητική θέση, ίσως ως επικεφαλής τμήματος (αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την επιλογή του υποψηφίου).

3.3.17 Διευθυντής Logistics – Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί σ' αυτήν την πρώτη φάση σύστασης της εταιρίας να μην είναι πιεστική, επειδή όμως αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες (αν όχι τη σημαντικότερη, γι' αυτό και αποτελεί ξεχωριστό κεφάλαιο) και λόγω του ότι είναι εργασία έντασης κεφαλαίου και πληροφορίας, πρέπει ο προγραμματισμός και το «στήσιμο» του τμήματος να ξεκινήσει αρκετά νωρίς.

3.3.18 Διεύθυνση Logistics (έργου) – Κατά τη δημιουργία του τμήματος (ανάλογα όπως και στο τμήμα Α.Δ) υπάρχει πολύ μεγάλος όγκος εργασίας που αφορά όχι μόνο στον προγραμματισμό για τις ίδιες τις ενέργειες του τμήματος αλλά και στη συνεργασία του με τα άλλα τμήματα (πωλήσεων, μάρκετινγκ, οικονομική διεύθυνση). Ο διευθυντής λοιπόν δεν επαρκεί, γι' αυτό και η ομάδα του πρέπει να είναι από τις πρώτες που θα στελεχωθεί.

3.3.19 Διαχειριστής Εφοδιαστικής Αλυσίδας – Ο διαχειριστής εφοδιαστικής αλυσίδας (ανάλογο του assistant manager σε εταιρικό επίπεδο), αποτελεί τον βασικό αγωγό των κατευθύνσεων της διεύθυνσης logistics και τον on-site supervisor της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το τμήμα logistics αναφέρεται σε αυτόν σε ότι αφορά την καθημερινή λειτουργία, ενώ εκείνος συνεργάζεται με τον Διευθυντή Logistics για τον καθορισμό της λειτουργίας του τμήματος αναλαμβάνοντας (εν είδη) χρέη εκτελεστικού διευθυντή εφοδιαστικής αλυσίδας.

3.3.20 Department buyers – Αφορά στους διαχειριστές των κονδυλίων των εμπορικών τμημάτων. Εκείνων δηλαδή που αποφασίζουν για τις αγορές υλικού και προϊόντων τόσο προς ίδια χρήση όσο και προς πώληση.

3.3.21 Βοηθός Διεύθυνσης πωλήσεων – Για την διοικητική υποστήριξη της διεύθυνσης πωλήσεων (γραφειοκρατικά αλλά και διεκπεραίωση γραφειοκρατικών εργασιών). Στέλεχος χαμηλού – μέσου επιπέδου.

3.3.22 Διευθυντής Ασφάλειας/ συντήρησης – Ήδη τα τμήματα όπως και οι διευθύνσεις αρχίζουν και εγκαθίστανται με την ίδρυσή τους. Προσλαμβάνεται – ορίζεται ο διευθυντής ασφαλείας/ συντήρησης τόσο των εγκαταστάσεων (κτηριακών αλλά και εσωτερικών ηλεκτρολογικών/ ηλεκτρονικών). Εφόσον προβλέπεται μάλιστα από τη νομοθεσία αναλαμβάνει και την ικανοποίηση των μέτρων ασφαλείας που προβλέπονται όπως και την ανανέωση των διαφόρων πιστοποιητικών (πυροπροστασίας κλπ).

3.3.23 Management Controller – Ο υπεύθυνος του management controlling, αναλαμβάνει να ελέγχει διαρκώς αν τηρούνται τα πρότυπα ποιότητας και οι απαιτήσεις όπως έχουν οριστεί για την λειτουργία της εταιρίας, εξετάζει την απόδοση και αναλαμβάνει διορθωτική δράση εφόσον είναι αναγκαία. Άμεσος συνεργάτης του τμήματος χρηματοοικονομικής διοίκησης.

3.3.24 Ομάδα προμηθειών και γενικής λογιστικής – Υποστήριξη του προσωπικού μέσω των προμηθειών και γενική λογιστική. Άμεση συνεργασία με τη χρηματοοικονομική διοίκηση.

3.3.25 Διευθυντής Καταστήματος – Επιλέγεται ο διευθυντής του καταστήματος ο οποίος θα συνεργαστεί με όλα τα τμήματα και τις διοικήσεις, μιας και θα είναι ο κοινωνός της λειτουργίας της εταιρίας όπως θα μετουσιωθεί στη λειτουργία του καταστήματος. Είναι συμμετέχων σε όλες τις συνεργασίες που αφορούν άμεσα τη λειτουργία του καταστήματος και είθισται να έχει προηγούμενη εμπειρία στην τοπική αγορά στις πωλήσεις λιανικής (τουλάχιστον).

3.3.26 Επικεφαλές τμημάτων – Εν συνέχεια και με τη συνεργασία του διευθυντή καταστήματος (χωρίς να είναι δική του δικαιοδοσία, αλλά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) επιλέγονται οι επικεφαλές των διαφόρων τμημάτων (Προϊόντα, έντυπα, αποθήκη, εξυπηρέτηση πελατών, marketing, Α.Π).

3.3.27 Υπάλληλοι καταστήματος – Προσλαμβάνονται εν συνέχεια οι βασικοί υπάλληλοι του καταστήματος, σύμφωνα με τους κανόνες λειτουργίας που έχουν θεσπιστεί. (Ομάδα πωλήσεων, ταμίες, υποδοχή κλπ).

3.3.28 Διευθυντής Ασφάλειας – Διευθυντής Ασφάλειας καταστήματος αναλαμβάνει είτε τεχνοκράτης που αναλαμβάνει να στήσει το τμήμα από την αρχή (Τμήμα ασφαλείας καταστήματος) είτε ιδιωτική εταιρία που θα αναλάβει το έργο. Σε

περίπτωση που υπάρχει συνεργασία με γραφείο σε άλλες χώρες, διατηρεί το προβάδισμα μέσω του αντιπροσώπου του (εφόσον υπάρχει). Διαφορετικά γίνεται έρευνα στην αγορά με έμφαση κατά την επιλογή στις εξατομικευμένες υπηρεσίες ασφαλείας που επιζητούνται από το business plan.

3.4 Συντονισμός (Επόπτες) – Ο συντονισμός του έργου (έναρξη εταιρίας και νέο κατάστημα πολυεθνικής) αλλά και η λειτουργία του, συντονίζεται από μια ομάδα managers – εποπτών.

3.4.1 Διοικητικό Συμβούλιο – Όπως σε όλες τις εταιρίες, το βασικό όργανο που καθορίζει τη λειτουργία και τις κατευθύνσεις της εταιρίας στην αγορά. Επικυρώνει τις σημαντικότερες αποφάσεις και πολιτικές που προτείνονται και διαχειρίζεται την κινητή και ακίνητη περιουσία. Συμμετέχει δια του εκπροσώπου του που επιλέγεται (συνήθως ο αντιπρόεδρος).

3.4.2 Διεθνοτής Logistics – Στον συντονισμό συμμετέχει ο διεθνοτής logistics, άτομο κλειδί που αφορά στη διαχείριση και παροχή των υπηρεσιών λιανικής.

3.4.3 Αναπληρωτής Διεθνοτής – Ο εκτελεστικός διεθνοτής έχει εξέχοντα ρόλο, όπως και στις άλλες διοικητικές εργασίες της ανώτερης διοίκησης

3.4.4 Διεθνοτής Καταστήματος – Όπως προαναφέραμε, είναι ο άμεσα ενδιαφερόμενος manager μιας και είναι στέλεχος «πρώτης γραμμής» αφού εντοπίζεται στον ίδιο το χώρο του καταστήματος.

3.4.5 Management Controller – Φροντίζει πάντα για την τήρηση των προτύπων ποιότητας και των προδιαγραφών, αναλύοντας παράλληλα την απόδοση και σηματοδοτώντας αναγκαίες διορθώσεις προς βελτίωση των διαδικασιών.

3.4.6 Διαχειριστής Εφοδιαστικής Αλυσίδας – Μαζί με τον Διεθνοτή Logistics, δίνουν την πλήρη προϊόντική εικόνα του καταστήματος και της διαχείρισής της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έτσι επιτυγχάνεται η πλήρης πληροφόρηση της ομάδας και στο τελικό επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης (την κίνηση των προϊόντων).

3.4.7 Επικεφαλής Τμημάτων (Προϊόντα, έντυπα, αποθήκη, εξυπηρέτηση πελατών, marketing, Α.Π.) – Αντιπρόσωποι από όλα τα τμήματα του καταστήματος συμπληρώνουν την εικόνα της λειτουργίας.

3.5 Ομάδα έργου(υποστήριξη από άλλη χώρα) – Σε περίπτωση που αποφασιστεί να γίνει η εγκατάσταση νέας εταιρίας – καταστήματος με ομάδα έργου (υποστήριξη της τοπικής ομάδας με επιλεγμένα στελέχη από άλλες χώρες και τη μητρική, πρέπει να προγραμματιστεί η επιλογή των στελεχών και η δέσμευσή τους στα σωστά σημεία στο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου.

3.5.1 Καθορισμός της υποστήριξης της ομάδας έργου από άλλη χώρα που λειτουργεί η εταιρία – αποφασίζεται η υποστήριξη αλλά και το πλαίσιο που θα γίνει

αυτή (σε τι θα αφορά). Συνήθως παίρνεται αυτή η απόφαση όταν για κάποιον/κάποιους τομείς, υπάρχει έλλειψη τεχνογνωσίας ή/και ειδικευμένων στελεχών για την υλοποίησή της. Επίσης επιλέγεται κατά την περίπτωση που η συμμετοχή τους θα μειώσει σημαντικά τον κίνδυνο καθυστέρησης του έργου ή/και θα κάνει πιο cost efficient τα εξαγόμενα των εργασιών.

3.5.2 Μετάδοση των απαιτήσεων για τις άλλες χώρες –

Επικοινωνούνται με τις άλλες χώρες οι απαιτήσεις για την ομάδα υποστήριξης και βάση της διαθεσιμότητας των στελεχών γίνεται η επιλογή αυτών που θα την απαρτίζουν. Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού καταλήγει στην επιλογή με τη συνεργασία της ομάδας συντονισμού.

3.5.3 Παρουσία της ομάδας έργου –

Δρομολογείται και προγραμματίζεται με ακρίβεια η παρουσία και συνεργασία της ομάδας έργου. Επιπλέον προωθείται μια πρώτη συνεργασία προ της σύστασής της με εξ' αποστάσεων επικοινωνία και ανταλλαγές ιδεών. Η παρουσία της ομάδας έργου απαιτείται 5 μήνες πριν την λήξη της προθεσμίας παράδοσης του έργου (καταστήματος) με συνολική διάρκεια παραμονής ένα μήνα και άλλον έναν μήνα (ημερολογιακό) κατά την τελευταία εβδομάδα προ της έναρξης λειτουργίας.

3.6 Οργάνωση – Η ολοκλήρωση όλων των προηγούμενων εργασιών προϋποθέτει υψηλού επιπέδου οργάνωση και μεγάλο φόρτο εργασίας που πρέπει να διαχειριστεί.

3.6.1 Διοικητική οργάνωση του τμήματος Α.Π –

Για την αποτελεσματική λειτουργία της Δ.Α.Π πρέπει να οργανωθεί διοικητικά με ακρίβεια η λειτουργία του τμήματος, ώστε να προγραμματιστεί η παράδοση του έργου και να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο φόρτο εργασίας.

3.6.2 Εκμετάλλευση και έλεγχος υλικού –

Το υλικό που έχει προς χρήση είτε αφορά σε κονδύλια, είτε σε δυνατότητες πρόσβασης σε υπηρεσίες (outsourcing), είτε στη χρήση ιδίων παγίων πρέπει να εκμεταλλευθεί με τον καλύτερο τρόπο και να υπάρχει συνεχής έλεγχος της καλής λειτουργίας (μιας και ο Management Controller, είναι δύσκολο και επικίνδυνο να επέμβει σ' αυτού του είδους τις λειτουργίες σε τόσο πρώιμο στάδιο). Χωρίς στελέχη δεν υπάρχει εταιρία και γι' αυτό πρέπει να αποφευχθούν καθυστερήσεις στη λειτουργία του τμήματος με κάθε κόστος.

3.6.3 Κάλεσμα σε ομάδες για υπογραφές συμβολαίων –

Πάντα σε συμφωνία με την τοπική νομοθεσία, προσκαλούνται κατά ομάδες οι εργαζόμενοι (σύμφωνα με το επίπεδο διοικητικής βαθμίδας που ανήκουν αλλά και με κύριο γνώμονα την ελάχιστη δυνατή παρακώλυση της λειτουργίας της εταιρίας) για την υπογραφή των συμβολαίων τους και την ενημέρωση των λεπτομερειών από την Δ.Α.Δ. Σε περίπτωση που θεωρηθεί cost – effective, μπορεί να συνταχθεί ενημερωτικό βιβλιάριο με FAQ που θα εξοικονομήσει χρόνο από τα στελέχη των Α.Π. αλλά και θα βοηθήσει στην τήρηση της εκάστοτε νομοθεσίας (π.χ. υποχρεωτική ενημέρωση νέου εργαζόμενου για ακριβείς συνθήκες εργασίας, παροχές, άδειες κλπ).

3.7 Ολοκλήρωση εκπαίδευσης – Η εκπαίδευση πάνω στις γενικές αρχές και τη λειτουργία της εταιρίας που αφορούν το σύνολο των στελεχών, αλλά και σε επιμέρους θέματα που αφορούν τη λειτουργία επιμέρους τμημάτων, είναι ουσιώδους σημασίας και πρέπει να ολοκληρωθεί εγκαίρως. Τόσο γιατί η ολοκλήρωση θα καταστήσει τα στελέχη πιο αποδοτικά στην συμμετοχή τους στην ολοκλήρωση του έργου (έναρξη εταιρίας – καταστήματος) αλλά και γιατί θα τους δώσει τα εφόδια για να αποδώσουν καλύτερα στην μετέπειτα συνεχιζόμενη καλή λειτουργία του.

3.7.1 Εξακρίβωση των απαιτήσεων εκπαίδευσης (χώρες, χορηγοί κλπ.) – Ανάλογα με τη χώρα εγκατάστασης και τις δυνατότητες για εκπαιδευτικούς χορηγούς (πχ δημόσιος φορέας, ΜΚΟ κλπ) οριοθετούνται οι απαιτήσεις εκπαίδευσης σε ό, τι αφορά την προσαρμογή των υπαλλήλων στις ανάγκες της αγοράς. Ιδανικά οι υποψήφιοι είναι με εμπειρία που καθιστά την εκπαίδευση λιγότερο απαραίτητη ή δίνει τη δυνατότητα να εμβαθύνει σε πιο ειδικά θέματα.

3.7.2 Καθορισμός και επικύρωση των απαιτήσεων εκπαίδευσης για τους Διευθυντές – Καθορίζονται και επικυρώνονται οι απαιτήσεις εκπαίδευσης για τα διευθυντικά στελέχη, σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρίας και πάντα σε αρμονία με τις δεξιότητες και εμπειρίες που ήδη κατέχουν, ώστε η γνώση να μην επικαλύπτεται και να προσφέρει μέγιστη απόδοση.

3.7.3 Καθορισμός και επικύρωση των απαιτήσεων εκπαίδευσης για τη χώρα – Καθορίζονται και επικυρώνονται οι απαιτήσεις εκπαίδευσης σε σχέση με τη χώρα εγκατάστασης (τοπική αγορά, πραγματικότητα, νομοθεσία, κοινωνία).

3.7.4 Υιοθέτηση του υποστηρικτικού Γαλλικού υποστηρικτικού υλικού – Υιοθετείται το υποστηρικτικό υλικό που υπάρχει ήδη από παρελθούσες εκπαιδεύσεις στη μητρική. Αξιολογείται η ποιότητά του (σε σχέση με το πόσο σύγχρονο είναι) και χρησιμοποιείται ως εργαλείο μεταφρασμένο εφόσον είναι απαραίτητο.

3.7.5 Έρευνα και συναντήσεις με συνεργάτες εκπαίδευσης – Διερευνάται η αγορά για υποψήφιους συνεργάτες εκπαίδευσης, με τους οποίους πραγματοποιούνται συναντήσεις για συζήτηση επί των απαιτήσεων - προδιαγραφών προγράμματος εκπαίδευσης.

3.7.6 Πληροφόρηση στους διευθυντές για προετοιμασία υλικού εσωτερικής εκπαίδευσης – Οι διευθυντές ειδοποιούνται για να προετοιμάσουν υλικό εσωτερικής εκπαίδευσης. Βασισμένο στα εγχειρίδια που προωθήθηκαν από τη μητρική, ετοιμάζουν ενημερωτικό υλικό, με πληροφορίες που θα αφορούν εκτός της φύσης της δουλειάς και κατευθυντήριες γραμμές και αρχές της εταιρίας. Συνίσταται κατά τη συγγραφή να γίνεται αντικειμενική προσέγγιση των θεμάτων και να αποφεύγεται η ενσωμάτωση προσωπικών ιδεών ή πεποιθήσεων.

3.7.8 Οργάνωσης και πληροφόρηση σε σεμιναριακού συμμετέχοντες – Οργανώνεται η σεμιναριακού τύπου εκπαίδευση και πληροφορούνται οι συμμετέχοντες

για να προετοιμαστούν και να προγραμματίσουν τη συμμετοχή τους. Καθορίζονται οι τοποθεσίες και οι χρόνοι, η λίστα των συμμετεχόντων και το υλικό εκπαίδευσης (ύλη και υποστηρικτικά στοιχεία: βιβλία, εγχειρίδια, e-learning).

3.7.9 Ορισμός και πραγματοποίηση των εκπαιδευτικών εγχειριδίων – Ορίζονται τα εκπαιδευτικά εγχειρίδια (βάση των προτάσεων των διευθυντών για το υλικό εσωτερικής εκπαίδευσης, το υποστηρικτικό υλικό της μητρικής και το υλικό των συνεργατών εκπαίδευσης) και παράγονται για να διανεμηθούν. Για την παραγωγή χρησιμοποιούνται οι ήδη πραγματοποιηθείσες συμφωνίες που έχουν θεσπιστεί για την παραγωγή διαφημιστικού υλικού ή γίνεται μέσω τους εκπαιδευτικού οργανισμού που έχει αναλάβει το έργο.

3.7.10 Επιλογή των τοπικών εκπαιδευτών – Επιλέγονται οι τοπικοί εκπαιδευτές μέσω του οργανισμού/συνεργάτη ή ανεξάρτητα ή ακόμη και από την ίδια την ομάδα (εφόσον κάποιος συνάδελφος θεωρείται αυθεντία και δεν υπάρχει χρονικός περιορισμός που να επηρεάζει σημαντικά τα παραδοτέα του). Συνίσταται να Προτιμηθούν συνεργάτες που έχουν δυνατότητα να διδάξουν σε περισσότερα από ένα μαθήματα.

3.7.11 Σεμινάριο συνοχής – Το σεμινάριο συνοχής αφορά στους επικεφαλές των ομάδων (προϊστάμενοι) και μέσα από αυτό διοχετεύονται στις ομάδες οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές και αρχές που πρέπει να διέπουν τη συμμετοχή του καθενός στην εταιρία και γενικά στη λειτουργία της. Με αυτή τη δράση διασφαλίζεται η ομοιομορφία στη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων (και δει των τμημάτων εντός του καταστήματος) και αποφεύγεται η διαφοροποίηση φιλοσοφίας που θα προκαλούσε ανωμαλίες στη λειτουργία.

3.7.12 Σεμινάριο ολοκλήρωσης – Στο σεμινάριο ολοκλήρωσης συμμετέχουν πλήρεις οι ομάδες (το σύνολο των υπαλλήλων – προϊστάμενοι και υφιστάμενοι) και σκοπό έχει την μετάδοση του «ομαδικού πνεύματος». Καθένας έχει το ρόλο του στο σύνολο και παρά το γεγονός ότι υπάρχουν ανώτερα και κατώτερα στελέχη στη βαθμίδα, όλοι είναι το ίδιο απαραίτητη. Σαν ομάδα θα κριθούν (μεταβλητές αποδοχές και εσωτερικός έλεγχος απόδοσης) και σαν ομάδα θα πετύχουν. Έχοντας λοιπόν προετοιμαστεί ο καθένας (ξεχωριστά) για τη ανάληψη των καθηκόντων του, πρέπει να αποκτήσει και την φιλοσοφία της συνεργασίας, μιας και από τη στιγμή που η εξειδίκευση και τμηματοποίηση υφίσταται σε τόσο μεγάλο βαθμό, η αυξημένη απόδοση είναι ταυτισμένη με τη συνεργασία.

3.7.13 Σχηματισμός ομάδων (επαγγέλματα, προϊόντα & υπηρεσίες) – Στη συνέχεια, τα τμήματα ξεχωρίζουν και ανάλογα με ιδιότητες και είδος εργασίας περνάνε και στο κυρίως μέρος της εκπαίδευσης. Εκπαίδευση που αφορά το αντικείμενο εργασίας του καθενός και στο οποίο πρέπει να αποκτήσει αυτήν την πρόσθετη δυναμική.

3.7.14 Αξιολόγηση και έλεγχος της εκπαίδευσης – Τελικό στάδιο είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος του αποτελέσματος της εκπαίδευσης. Αυτό το στάδιο έχει διπλό ρόλο: Να παρακινήσει τα στελέχη να δώσουν βάρος στην διαδικασία της

εκπαίδευσης και να μην την πάρουν αγήφιστα (αφού και η εταιρία έχει επενδύσει σκοπεύοντας να αποκομίσει προστιθέμενη αξία) αλλά και να δώσει ανατροφοδότηση για την αποτελεσματικότητα της και να βελτιωθεί στο μέλλον ώστε να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική. Εννοείται βέβαια πως τα αποτελέσματα θα φανούν μέσα από την εφαρμογή στην πράξη των γνώσεων που αποκομίσθηκαν (και αυτό είναι κάτι που θα αξιολογηθεί από μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου απόδοσης, βλ. management controller), αυτό όμως δεν σημαίνει πως δεν είναι δυνατόν να υπάρξει μια πρώτη αξιολόγηση για το αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι. Αυτό μάλιστα δεν είναι δουλειά μόνο των εκπαιδευτών και της διοίκησης ή της Δ.Α.Π, αλλά και των ίδιων των συμμετεχόντων που θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους για τη χρησιμότητα των σεμιναρίων.



Σχεδιάγραμμα 4

4.0 Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

4.1 Logistics – Γνωστή και Διαχείριση Εφοδιαστικής αλυσίδας²², είναι η ραχοκοκαλιά που στηρίζει τη λειτουργία της επιχείρησης. Από τη μεταφορά και την αποθήκευση, στη μηχανογράφηση της αποθήκης και στον προγραμματισμό παραγγελιών και αποστολών. Έχει μεγάλη επίδραση στο κόστος και στο κέρδος και γι’ αυτό πρέπει να οργανωθεί και να λειτουργεί σε συνθήκες άριστης απόδοσης και αποτελεσματικότητας.

4.1.1 Προδιαγραφές της υπηρεσίας logistics – Καθορίζονται οι προδιαγραφές της υπηρεσίας logistics, σύμφωνα πάντα με τον προϋπολογισμό και τις βασικές αρχές που ορίζει η μητρική. Ακόμη κι αν η χώρα εγκατάστασης δεν είναι συνηθισμένη στην κεντρικά διαχειριζόμενη εφοδιαστική αλυσίδα (απουσία εταιριών που προσφέρουν το συνολικό πακέτο υπηρεσιών και παρουσία συνεργατών με επί μέρους εξειδικεύσεις), η διαμόρφωση των σχέσεων πρέπει να είναι τέτοιας μορφής ώστε το αποτέλεσμα να οδηγήσει σε κεντρική διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα, επιλέγονται οι περισσότερο αφοσιωμένοι και ευέλικτοι συνεργάτες (έναντι των πιο συμφερόντων οικονομικά) εφόσον δείχνουν πρόθυμοι να εργαστούν με την απαιτούμενη φιλοσοφία.

4.1.2 Έρευνα για πάροχο logistics – Συντάσσεται λίστα πιθανών παρόχων εφόσον υπάρχουν πολλοί στην χώρα εγκατάστασης ώστε να γίνει επιλογή. Για την περίπτωση που δεν υπάρχουν υποψήφιοι που μπορούν να προσφέρουν το σύνολο των υπηρεσιών (όπως προαναφέρθηκε), η λίστα αποκτά κατηγορίες στις οποίες διαχωρίζονται πιθανοί συνεργάτες βάση της προσφερόμενης υπηρεσίας ώστε να γίνει επιλογή (πχ. συνεργάτης για μεταφορές, συνεργάτης για μηχανοργάνωση και «στήσιμο» αποθήκης κλπ)

4.1.3 Ανάλυση των προσφορών – Και στις δύο πιθανές περιπτώσεις, γίνεται ανάλυση των προσφορών. Κατά την πρώτη περίπτωση, τα κριτήρια είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αφοσίωση που μπορεί να δείξει ο

²² Σιώμος Γεώργιος Ι., Μαύρος Δημήτρης Α., Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης(2008)

συνεργάτης στη εταιρία – έργο. Στη δεύτερη περίπτωση τα κριτήρια είναι η ευελιξία και προσαρμοστικότητα που δύναται να δείξει κάθε συνεργάτης ξεχωριστά ώστε τελικά να προκύψει η προσδοκώμενη «διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας».

4.1.4 Επιλογή παρόχου – Ο πάροχος ή πάροχοι επιλέγονται και δεσμεύονται για τη συνεργασία τους, τη μορφή της και τις επιμέρους υποχρεώσεις τους. Η εταιρία πρέπει να προστατευθεί νομικά από ασυνέπειες κατά τη σύναψη συμφωνίας/ συμφωνιών. Η οικονομική αποζημίωση είναι εργαλείο και όχι αυτοσκοπός. Δεν σκοπεύει να καλύψει διαφυγόντα κέρδη (μιας και αυτά πάντα είναι ανυπολόγιστα λόγω της δημιουργίας κακής εμπειρίας στον καταναλωτή)²³, αλλά να προστατεύσει από την ασυνέπεια, κάνοντάς το κόστος της απαγορευτικό στον συνεργάτη και αποτρέποντάς τον από το να τη διανοηθεί. (Γίνεται εδώ αντιληπτή περισσότερο από κάθε άλλη φορά που προαναφέρθηκε, η σημασία της «αφοσίωσης» του συνεργάτη).

4.2 Διαμόρφωση των προδιαγραφών – Σε συνεργασία με τον επιλεγθέντα συνεργάτη/ες logistics, διαμορφώνονται οι προδιαγραφές όπως έχουν προκύψει από τις απαιτήσεις για την λειτουργία της εταιρίας και από το σχέδιο της μητρικής.

4.2.1 Μελέτη της ΕΤΑΙΡΙΑΣ και των logistics εταιρικών διαδικασιών – Ο συνεργάτης logistics, μελετάει την εταιρία και τις διαδικασίες της, για να προσαρμόσει τη συμμετοχή του. Στην μελέτη πρέπει να έχει τη μέγιστη αρωγή από τα στελέχη ώστε η προσαρμογή να γίνει ομαλά και γρήγορα και να μην είναι «εικονική». Πρέπει να είναι ουσιώδης και να προάγει τη λειτουργία της εταιρίας και όχι να την καθυστερεί.

4.2.2 Διαμόρφωση των επιχειρησιακών διαδικασιών – Αφού μελετηθούν οι εταιρικές διαδικασίες και διαμορφωθούν οι προδιαγραφές, διαμορφώνονται εν συνεχεία οι επιχειρησιακές διαδικασίες που αφορούν στα logistics.

4.2.2.1 Λεπτομερές προσχέδιο των προδιαγραφών – Το προσχέδιο αυτό είναι και η ουσία της εγκατάστασης της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας²⁴. Πρέπει να περιλαμβάνει το σύνολο των απαιτούμενων και με λεπτομερή ανάλυση, ώστε να μην διαφύγει κάτι της οργάνωσης που θα προκαλέσει καθυστερήσεις.

4.2.2.2 Ανάλυση των όγκων βάση γραμμής προϊόντος – Υπολογίζονται (πάντα σε συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων και την ανάλυση της αγοράς) οι όγκοι που θα διαχειριστούν και τα είδη, για κάθε γραμμή προϊόντος. Είναι

²³ Wood Thorogood, Pelin and Gschwandtner, Gerhard. InsideCRM, Nov 25, 2008 "Sales 2.0: How Will It Improve Your Business?"

²⁴ Kongkiti, Phusavat (2002). "Integration of a logistics support system into quality assurance effort and for organizational performance measurement". BNET.

απαραίτητο να γίνει με ακρίβεια αυτή η πρόβλεψη ώστε να δεσμευθούν οι κατάλληλοι πόροι (μεταφορές, χώρος κλπ) για να μην καθυστερήσει η ροή των προϊόντων και υπηρεσιών προς τον καταναλωτή και να μην «αδειάζει το ράφι» αφήνοντας ανικανοποίητη τη ζήτηση.

4.2.2.3 Έναρξη / μήνας λειτουργίας / εποχική ζήτηση –

Προβλέπεται εν συνεχεία και με λεπτομερή ανάλυση η ζήτηση αυτή για χρονικές σημαντικές/ξεχωριστές χρονικές περιόδους που διαφέρουν από τις συνηθισμένες που συνδέονται με την κίνηση της αγοράς (όπως πχ είναι συγκεκριμένοι μήνες κατά τους οποίους διαπιστώνεται ελαφριά πτώση ή άνοδος των πωλήσεων). Αυτές οι περιόδοι είναι η έναρξη λειτουργίας τους καταστήματος (πιθανότητα peak στις πωλήσεις που δεν πρέπει επουδενί να μείνει ανεκμετάλλευτο), ο πρώτος μήνας λειτουργίας της κατά τον οποίο θα λειτουργούν οι διαφημίσεις και το μάρκετινγκ στο 100% και η περίοδος εποχικής ζήτησης που αφορά και τις άλλες επιχειρήσεις της αγοράς (π.χ περίοδος εορτών, θέρος, εκπτώσεις κλπ).

4.2.2.4 Ανάπτυξη των διαδικασιών της ΕΤΑΙΡΙΑΣ με τον

πάροχο υπηρεσιών logistics – Οι διαδικασίες λειτουργίας των logistics αναπτύσσονται και καθορίζονται με σαφήνεια. Η λειτουργία τους σταδιακά εξομαλύνεται μέσα από την προσαρμογή στους παράγοντες τους περιβάλλοντος και στην μετακίνηση όλων των εμπλεκόμενων – εκπαιδευόμενων στην καμπύλη μάθησης. Στόχος είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των στόχων και των προδιαγραφών.

4.2.2.5 Αξιολόγηση των Α.Π σε σχέση με την

παραγωγικότητα – Στη συνέχεια και εφόσον ικανοποιούνται οι στόχοι και λειτουργεί σε ικανοποιητικό βαθμό το σύστημα logistics με τον τρόπο που έχει στηθεί, αξιολογούνται οι ανθρώπινοι πόροι που εμπλέκονται στη διαδικασία άμεσα, σε σχέση με την παραγωγικότητά τους. Βασικός στόχος των logistics είναι η αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Έχει συμβεί η εισαγωγή υπηρεσιών logistics να αποτελεί τροχοπέδη για την παραγωγικότητα, όταν οι συνεργαζόμενοι γίνονται θύματα της γραφειοκρατίας και των ανελαστικών διαδικασιών γι' αυτό και μέσω της αξιολόγησης, προλαμβάνονται οι αστοχίες τους συστήματος και ρυθμίζεται ώστε να λειτουργεί με τον αποδοτικότερο δυνατό τρόπο.

4.2.3 Αξιολόγηση των απαιτήσεων σε υλικό – Έχοντας

διαμορφώσει τις διαδικασίες Logistics σε σχέση με εταιρικές διαδικασίες και τη ζήτηση, αξιολογούνται οι απαιτήσεις σε υλικό για το τμήμα Logistics.

4.2.3.1 Τραπέζια διαλογής(Sort tables) – Εργαλεία και

χώροι εργασίας συνήθως στις αποθήκες που διαχειρίζεται το τμήμα logistics και βοηθούν την διαδικασία αποθήκευσης και προώθησης στην εφοδιαστική αλυσίδα. Προσαρμόζονται οι απαιτήσεις στον προβλεπόμενο όγκο διαχείρισης και στους περιορισμούς επιφανείας. (βλ. παρακάτω)

4.2.3.2 Ράφια αποθεμάτων(Stock racks) – Ανάλογα με τον

όγκο των ειδών που θα διαχειριστούν, τα loading details (συνήθειες τρόποι

πακεταρίσματος και μεταφοράς) αλλά και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά (μέγεθος, ευαισθησία κατά τη μεταφορά) καθορίζονται τα είδη και ο αριθμός των ραφιών αποθεμάτων²⁵.

4.2.3.3 Συστήματα διαχείρισης – Τα συστήματα διαχείρισης Logistics (Logistics Support Systems) είναι στην ουσία συστήματα συλλογής και διαχείρισης πληροφοριών από διαφορετικές βάσεις δεδομένων και με στόχο την δημιουργία αναφορών που υποστηρίζουν την λήψη αποφάσεων της διοίκησης. Επιπλέον δουλειά τους, είναι η διαλογή, κατηγοριοποίηση και παρακολούθηση του εισερχόμενου υλικού, μέσω εφαρμογών μηχανογραφημένου εντοπισμού (πχ. bar-coding) που βελτιώνει το πρόβλημα ελέγχου της θέσης του υλικού (προϊόντα, υποστηρικτικό υλικό κλπ) στην εφοδιαστική αλυσίδα. Πρόβλημα που συνήθως προκαλεί ανεξέλεγκτη λειτουργία του δικτύου και οδηγεί σε μη βέλτιστη διαχείριση πόρων και σε ανωμαλίες στο φόρτο εργασίας (πχ. αυξημένο απόθεμα, ελλείψεις προϊόντων, αδυναμία προγραμματισμού παραλαβών κλπ).

4.2.3.4 Συμφωνία στην τιμολόγηση κατά την περίοδο έναρξης – OpenBook or unit cost.

4.2.4 Ανάπτυξη της πρότασης πωλήσεων από τον πάροχο υπηρεσιών logistics – Ο πάροχος υπηρεσιών logistics αναπτύσσει την πρόταση πωλήσεων σύμφωνα με σχεδιασμό και τις απαιτήσεις της εταιρίας.

4.2.4.1 Υπολογισμός του ανά μονάδα κόστους κατά την περίοδο έναρξης – Υπολογίζεται το ανά μονάδα κόστος διαχείρισης κατά την περίοδο έναρξης (διαχειριστικά έξοδα). Σκοπός είναι τόσο να βρεθεί το σωστό markup για τις τιμές των προϊόντων όσο και να αξιολογηθεί για πρώτη φορά με πραγματικούς όρους, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και της ίδιας της λειτουργίας της εταιρίας και των συμφωνιών που έχει συνάψει. η περίοδος αυτή μάλιστα που η ζήτηση είναι απρόβλεπτη και συνήθως αυξημένη, είναι ένα καλό δοκιμαστικό για την μετέπειτα λειτουργία (προγραμματισμός και διαχείριση σε περισσότερο βάθος χρόνου).

4.2.4.2 Υπολογισμός του ανά μονάδα κόστους κατά την περίοδο λειτουργίας – Ανάλογα όπως και προηγούμενα, μόνο που τώρα η διαχείριση γίνεται σε ένα μακροχρόνιο ορίζοντα, που συνεπάγεται ότι ο υπολογισμός του ανά μονάδα κόστους πρέπει να γίνει περισσότερο λεπτομερειακά και να συμπεριλάβει όλους αυτούς τους παράγοντες (εσωτερικούς και εξωτερικούς) που θα βοηθήσουν στον σωστό υπολογισμό.

4.3 Ανάπτυξη ενός σχεδίου της επιφάνειας δεσμευμένης για χρήση σε δραστηριότητες της ΕΤΑΙΡΙΑΣ – Είναι πολύ σημαντικό, οι χώροι που έχουν νοικιαστεί/αγοραστεί από την εταιρία να διατεθούν σωστά ανάμεσα στις διάφορες

²⁵ Rack Manufacturers Institute (RMI)

δραστηριότητες. Το μίγμα εμπορικών και υπηρεσιακών χώρων πρέπει να είναι τέτοιο ώστε, ούτε οι εμπορικοί χώροι να είναι πολύ μεγάλοι και να μην υποστηρίζονται σωστά από την εφοδιαστική αλυσίδα, ούτε οι υπηρεσιακοί χώροι να μην είναι πολύ μεγάλοι και να ανεβάζουν το κόστος αφαιρώντας παράλληλα δυναμική από τους εμπορικούς χώρους για ανάπτυξη

4.3.1 Εκτίμηση των απαιτήσεων επιφάνειας – Μέσα από τη μελέτη των διαδικασιών που έχουν προηγηθεί και (συνίσταται) πιθανές εισηγήσεις από τα εμπλεκόμενα τμήματα σχετικά με το θέμα, γίνεται εκτίμηση των απαιτήσεων επιφανείας. Καθορίζεται σε πρώτο επίπεδο ο εμπορικός χώρος του καταστήματος, ενώ στη συνέχεια οριοθετούνται ανάλογα οι απαιτήσεις στους υποστηρικτικούς, επιχειρησιακούς χώρους. Όπως έχει γίνει ήδη αντιληπτό, η κατανομή του χώρου ανάμεσα στα δύο είδη (εμπορικούς, υπηρεσιακούς) αλλά και εσωτερικά στον καθένα ξεχωριστά, είναι αλληλένδετη και όχι μόνο σε όρους ποσοτικών, αλλά και λειτουργικά.

4.3.2 Σχέδιο σε κλίμακα – Ίσως το σημαντικότερο σημείο αυτού του επιμέρους έργου, είναι ο σχεδιασμός σε κλίμακα. Θεωρείται κρίσιμη εργασία, μιας και πρόκειται για το προϊόν των προηγούμενων εκτιμήσεων και ζυμώσεων. Έχει μάλιστα διπλό ρόλο, μιας και επιπλέον δίνει τη δυνατότητα στα εμπλεκόμενα μέρη να κατανοήσουν πλήρως το σχεδιασμό, μιας και είναι σύνηθες μέσω τυπικών χαρακτηριστικών (π.χ m^2 , αναλογία εκτάσεων, προσανατολισμοί, συνδέσεις μεταξύ χώρων και με το οδικό δίκτυο κλπ) να μην γίνεται πλήρως κατανοητός ο σχεδιασμός και να δημιουργούνται παρεξηγήσεις αλλά και προβληματικές κατανομές. Το σχέδιο επικοινωνείται σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα.

4.3.2.1 Ανάπτυξη ζωνών δραστηριοτήτων – Στη συνέχεια, η κατανομή οριοθετείται με πιο συγκεκριμένους όρους (κυρίως αυτή που αφορά του υπηρεσιακούς χώρους), καθορίζοντας συγκεκριμένες ζώνες δραστηριοτήτων, σύμφωνα με τις διαδικασίες που έχουν οριστεί. Δίνεται με αυτόν τον τρόπο η δυνατότητα να γίνει ένας δεύτερος έλεγχος (εσωτερικός) από το τμήμα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, για τη λειτουργικότητα και την ικανοποίηση των αναγκών που έχουν προβλεφθεί από τα Logistics. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν προβληματικές δομές, επανεξετάζεται η κατανομή και τα σχέδια (καλό θα είναι να αποφευχθεί, μέσω της ποιοτικότερης εργασίας στα προηγούμενα βήματα, ώστε να μην προκύψουν καθυστερήσεις και αυξημένα κόστη).

4.3.2.2 Ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας εμπορευμάτων – Μετά την ολοκλήρωση και της ανάπτυξης των ζωνών, καθορίζεται τελικά στο σύνολό της η εφοδιαστική αλυσίδα των εμπορευμάτων. Από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελειοληψίας μέχρι την συνεργασία των μεταφορικών εταιριών και των προμηθευτών, κάθε διαδικασία – βήμα καθορίζεται με σαφήνεια. Υπογραμμίζονται οι δικλίδες ασφαλείας και τα ξεχωριστά εξαγόμενα κάθε εργασίας, αλλά και οι εμπλεκόμενοι σε αυτές. Ο/οι υπεύθυνοι για κάθε εργασία καθορίζονται με σαφήνεια και κοινοποιείται σε αυτούς και σε όλους τους εμπλεκόμενους, το σχέδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας εμπορευμάτων και τη ξεχωριστής συμμετοχής του καθενός σε αυτό.

4.3.3 Σχέδιο τοποθεσίας – Το σχέδιο επιφανείας ενσωματώνεται στο σχέδιο τοποθεσίας (μεγαλύτερο σχέδιο, στο οποίο το σχέδιο επιφανείας εμπεριέχεται και είναι συνήθως σε μικρότερη κλίμακα). Ο λόγος είναι για να αξιολογηθούν βασικοί παράγοντες λειτουργίας που επηρεάζονται από τη ίδια τη θέση του καταστήματος σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον.

4.3.3.1 Ασφάλεια τοποθεσίας – Η εξέταση της ασφάλειας της τοποθεσίας είναι κρίσιμης σημασίας, αφού ο όγκος των διακινούμενων φορτίων αλλά και του αποθέματος στις αποθήκες, είναι μεγάλος και με υψηλή αξία. Γίνεται έλεγχος τόσο για τα εσωτερικά σημεία πρόσβασης, όσο και για τους εσωτερικούς χώρους και τη σύνδεσή τους με ημι – εσωτερικούς χώρους (όπως πχ. στην περίπτωση ενός καταστήματος εντός εμπορικού κέντρου.)

4.3.3.2 Παραλαβή τραπεζιών διαλογής και ραφιών – Η πρώτη παραλαβή όπως είναι εύλογο είναι τα τραπέζια διαλογής και τα ράφια. Είναι ουσιώδες για δύο λόγους: α) Είναι ένα πρώτο δοκιμαστικό της (μέχρι τότε θεωρητικής) λειτουργικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας και β) είναι απαραίτητο να τοποθετηθούν ράφια και τραπέζια διαλογής, ώστε να υπάρχει χώρος αποθήκευσης των προϊόντων όταν θα παραληφθούν και πριν φτάσουν στο ράφι.

4.4 Αγορά του υλικού κατανάλωσης – Το σύνολο του υλικού που θα καταναλωθεί ή/και θα χρησιμοποιηθεί από το τμήμα logistics, δρομολογείται προς παραγγελία. Η διαχείριση γίνεται από το τμήμα logistics ώστε να επιτευχθούν οι απαραίτητες οικονομίες που προκύπτουν από τα διαπραγμάτευση λόγω όγκου αλλά και παράλληλα να μην προκύψουν προβλήματα αποθήκευσης και διαχείρισης (πχ. παραγγελίες μεγάλου όγκου που δεν μπορούν να αποθηκευτούν)

4.4.1 Περιεχόμενα – Αναφέρεται στο σύνολο των προϊόντων που έχουν προβλεφθεί για να διατηρούνται στα ράφια και ως πιθανό απόθεμα. Επιπλέον, στο διαφημιστικό υλικό αλλά και στα εκθεσιακά προϊόντα και σκηνικά. Κάθε είδος μπορεί είτε να έχει συγκεκριμένη θέση μέχρι την πώληση του, είτε να χρησιμοποιηθεί μέχρι της ημέρας επιστροφής του, είτε να διατεθεί μόνο κατόπιν ζήτησης κλπ. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να έχει προβλεφθεί ο χώρος που δεσμεύει και να διαμορφωθούν/διεκπεραιωθούν αναλόγως οι επόμενες διαδικασίες.

4.4.1.1 Διαπραγμάτευση – Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης για το κλείσιμο συμφωνιών με προμηθευτές, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί – σχεδιασμός των logistics. Επηρεάζουν άμεσα τις ποσότητες παραγγελίας (λόγω αποθέματος και διαχείρισης), τους χρόνους παραδόσεων, αλλά και τους τρόπους πληρωμής – παράδοσης (Terms). Πχ. Η διαχείριση πρέπει να γνωρίζει εάν τα προϊόντα είναι παραδοτέα στο κατάστημα ή πρέπει να κανονίσει μεταφορική, ή αν υπάρχει κάποιο συμβόλαιο παραδόσεων σε συγκεκριμένους χρόνους.

4.4.1.2 Παραγγελία – Η παραγγελιοληψία αφορά άμεσα το τμήμα logistics, γι' αυτό και πρέπει να υπάρχει ενημέρωση και προγραμματισμός. Διαφορετικά δεν είναι δυνατόν να εκτελεστούν οι αποστολές – παραλαβές υλικού/

προϊόντων χωρίς ενδεχόμενους κινδύνους καθυστερήσεων ή αυξημένου διαχειριστικού κόστους. Όλα αυτά μάλιστα, συνήθως έχουν επίπτωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες (πελάτης), κάτι που είναι κύριος μέλημα και στόχος να αποφεύγεται.

4.4.1.3 Παράδοση – Κατά συνέπεια των παραγγελιών, οι παραδόσεις πρέπει να συντονίζονται ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες και διαχειριστικά οφέλη, ενώ παράλληλα να μην δημιουργείται συμφόρηση που ενδεχομένως να προκαλέσει προβλήματα στην καλή λειτουργία του καταστήματος αλλά και της εταιρίας. Επιπροσθέτως, συνίσταται ο σωστός και αυστηρός προγραμματισμός των παραδόσεων ώστε να μειώνεται ο κίνδυνος ασφαλείας αλλά και οι παράπλευρες οικονομικές απώλειες (λόγω διαχείρισης αλλά και καθυστερήσεων/ ακυρώσεων/ επαναλήψεων αποστολών).

4.4.2 Ετικέτες – Ίσως το σημαντικότερο εργαλείο των logistics είναι η ετικέτα. Αντιπροσωπεύει την πληροφορία η οποία όπως και στα άλλα τμήματα είναι πολύ σημαντική. Για τα logistics είναι ζωτικής σημασίας, μιας και αποστασιοποίησή τους από την ποιότητα/ ουσία των προϊόντων (απαραίτητη για την απρόσκοπτη λειτουργία και αποφυγή των καθυστερήσεων), δημιουργεί ένα επικίνδυνο καθεστώς κινδύνου αθέτησης.²⁶ Η ετικέτα λύνει αυτό το πρόβλημα προσφέροντας συνολική εικόνα της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας και δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα διοχέτευσης του συνόλου των πληροφοριών προς τους εμπλεκόμενους.

4.4.2.1 Ανάπτυξη του προτύπου ετικετών – Αναπτύσσεται το πρότυπο σύστημα ετικετών. Αυτό μπορεί να αφορά σε κατηγορίες προϊόντων, συσκευασίας αλλά και είδη τιμών (το τελευταίο είναι σε ευρεία χρήση μιας και βοηθά στην ευκολότερη διαχείριση σε είδη που κινούνται με ταχύτητα στην εφοδιαστική αλυσίδα αλλά και διαχείριση ασφαλείας)²⁷. Ένα παράδειγμα που λειτουργεί σε άλλες χώρες είναι η Πράσινη τιμή / Κόκκινη τιμή που αφορά στο επίπεδο προσφοράς (τιμή προσφοράς, προσφοράς για περιορισμένο χρόνο).

4.4.2.2 Επικύρωση του πρωτοτύπου (Pressproof) – Αναλόγως όπως και προηγουμένως.

4.4.2.3 Παραγγελία – Η παραγγελία γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του τμήματος και αποφεύγεται η διατήρηση μεγάλου αποθέματος, μιας και οι προδιαγραφές μπορεί να αλλάξουν αν αποφασιστεί από το marketing. Παρόλα αυτά πρέπει να είναι επαρκείς ώστε να μην προκληθούν επικίνδυνα προβλήματα (τόσο από πλευρά κόστους όσο και από διαχειριστική πλευρά) σε περίπτωση απροσδόκητα αυξημένης ζήτησης – τζίρου.

²⁶ Handbook of Bar Coding Systems – Harry E. Burke, Van Nostrand Reinhold Company

²⁷ Information Technology for Retail: Automatic Identification & Data Capture Systems – Girdhar Joshi, Oxford University Press

4.4.2.4 Κατασκευή – Προβλέπεται και καθορίζεται με σαφήνεια και σύναψη συμβολαίου η παράδοση του υλικού ή η «εν οίκω» κατασκευή του (εφόσον προβλεφθεί αγορά μηχανημάτων).

4.4.2.5 Παράδοση – Η παράδοση πρέπει να γίνει εγκαίρως και πάντα προ της παράδοσης των προϊόντων, για να μην προκληθούν διαχειριστικά προβλήματα. (με επιπτώσεις χρηματοοικονομικές, πωλήσεων αλλά και ασφαλείας).

4.4.3 Τραπέζια διαλογής – Η παράδοσή τους προηγείται όλου του υλικού (ακόμη και των ετικετών).

4.4.3.1 Διαπραγματεύσεις – Αναλόγως όπως και προηγούμενα, συνάπτονται συμφωνίες σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που έχουν προβλεφθεί από την διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και το σχέδιο που έχει συντάξει.

4.4.3.2 Παραγγελία – Γίνεται εγκαίρως, αμέσως μετά την οριστικοποίηση του σχεδίου διαχείρισης αλλά και του (επικυρωμένου) σχεδίου σε κλίμακα της κατανομής επιφάνειας. Οι διαπραγματεύσεις προηγούνται της οριστικοποίησης των σχεδίων και απλά μένουν stand – by μέχρι την οριστικοποίηση των σχεδίων οπότε και επικυρώνονται (προωθούνται). Στο μεταξύ έχει προβλεφθεί σε συμφωνία με τον προμηθευτή, η κατασκευή του υλικού κατά μεγάλο ποσοστό προ της ολοκλήρωσης ώστε να εξοικονομηθεί χρόνος.

4.4.3.3 Παράδοση – Όπως προαναφέρθηκε, προηγείται όλων των παραδόσεων και πρέπει να έχει δεσμευτεί το κατάλληλο προσωπικό για την μετακίνηση – συναρμολόγηση αλλά και τοποθέτησή τους.

4.5 Ανθρώπινοι Πόροι – Οι ανθρώπινοι πόροι του τμήματος όπως προαναφέρθηκε διαμορφώνεται αρκετά νωρίς. Ο λόγος είναι γιατί η ολοκλήρωση του έργου και η διαμόρφωση του σχεδίου της (διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας) αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της εταιρίας. Οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν στην πρόσληψη του τμήματος logistics της εταιρίας, της πρόσληψης της δομής του παρόχου/παρόχων υπηρεσιών logistics αλλά και στη ρύθμιση των σχεδίων και κανόνων συνεργασίας μεταξύ τους αλλά και με τη διοίκηση.

4.5.1 Πρόσληψη του τμήματος Logistics της ΕΤΑΙΡΙΑΣ – Εκτενής ανάλυση στην πρόσληψη και τη σημασία της, των υπευθύνων και του προσωπικού του τμήματος έχει γίνει στο κεφάλαιο για το ανθρώπινο δυναμικό. Θα αρκεστούμε εδώ στην αναφορά των βασικών σημείων της και στην (ουσιώδη) σύνδεση που θα πρέπει να επιτευχθεί με τον πάροχο των Logistics.

4.5.1.1 Διευθυντής Logistics – Ο επικεφαλής του τμήματος, που αποτελεί «άνθρωπο κλειδί» τόσο στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο και (κατ' επέκταση) στην παροχή υπηρεσιών λιανικής.

4.5.1.2 Προσαρμογή – εκπαίδευση – Η πρόσληψη του έχει γίνει αρκετά νωρίς (πριν την έναρξη των εργασιών σύνθεσης του τμήματος) γι' αυτό και είναι απαραίτητη η περίοδος προσαρμογής και εκπαίδευσης στα δεδομένα και τις διαδικασίες της εταιρίας.

4.5.1.3 Εφοδιαστική αλυσίδα / διαχειριστής διενέξεων – Ιδιαίτερη σημασία εσωτερικά στο τμήμα δίνεται στη θέση του διαχειριστή διενέξεων. Η θέση δεν προβλέπεται από την Δ.Α.Π., μιας και αφορά περισσότερο καθήκον και όχι θέση εργασίας. Αφορά σε μέλος του τμήματος που αναλαμβάνει τη διαχείριση των διενέξεων που προκύπτουν στην εφοδιαστική αλυσίδα. Συχνά είναι ο διαχειριστής εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που επιλέγεται άλλος υπάλληλος, που δεν δεσμεύεται συχνά εκτός του χώρου διαχείρισης (όπως συμβαίνει με τον διαχειριστή και το διευθυντή εφοδιαστικής αλυσίδας), ώστε να είναι on – site όταν προκύπτει πρόβλημα ή διένεξη.

4.5.1.4 Προσαρμογή – εκπαίδευση – Δίνεται χρόνος στο διαχειριστή να προσαρμοστεί και να εκπαιδευτεί στα καθήκοντά του μέσω σεμιναρίων, ενώ αξίζει αναφοράς το γεγονός ότι πρέπει να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, ώστε να κατευθύνει τους διαθέσιμους πόρους για να βρίσκει λύσεις. Πρέπει να καταστεί σαφές σε όλη την ομάδα, ότι όταν προκύπτει διένεξη, το άτομο που έχει επιφορτιστεί με αυτό το ρόλο, είναι ο απόλυτος διαχειριστής.

4.5.2 Πρόσληψη της δομής του παρόχου Logistics – Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο ο πάροχος/ πάροχοι υπηρεσιών logistics, έχει επιλεγεί βάση της δυνατότητας του για προσαρμογή στις διαδικασίες της εταιρίας. Η «πρόσληψη» λοιπόν δεν ξεκινάει από μηδενική βάση, αλλά στην ουσία «πραγματοποιείται» πάνω στην συμφωνηθείσα.

4.5.2.1 Προσαρμογή – εκπαίδευση – Δίνεται χρόνος για προσαρμογή και εκπαίδευση στις διαδικασίες τόσο από την πλευρά του τμήματος logistics όσο και από την πλευρά του παρόχου. Όπως έχει προαναφερθεί, η συνεχής συνεργασία είναι απαραίτητη.

4.5.2.2. Επιχειρησιακή εκπαίδευση (on site/the job) – Πέρα όμως από την συνεχή συνεργασία και εκπαίδευση, ουσιαστικότερη είναι η επιχειρησιακή (on site/ on the job) εκπαίδευση. Γνωριμία με τους χώρους αλλά και τον τρόπο λειτουργίας, ώστε να κατανοήσουν οι εμπλεκόμενοι που δεν θα έχουν καθημερινή πρόσβαση – επαφή, τις απαιτήσεις και τη σημασία των αρχών και προδιαγραφών λειτουργίας.

4.6 Ορισμός της υπηρεσίας Προδιαγραφών Logistics – Μέσα από την ομάδα logistics αλλά και σε συνεργασία με τον πάροχο, δημιουργείται η υπηρεσία προδιαγραφών logistics. Μια ομάδα εργασίας που θα καθορίσει το πλαίσιο (εσωτερικό κανονισμό) μέσα στο οποίο θα λειτουργεί η ομάδα και θα ολοκληρώνονται οι εργασίες της. Απαιτείται συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων αλλά την χρηματοοικονομική

διαχείριση, ώστε να προκύψει ασυνέπεια με τα θέματα που την αφορούν (χρηματοοικονομικά και τιμολόγηση).

4.6.1 Σχέδιο ταξινόμησης – Πρώτη αναφορά έγινε στην παράγραφο που μιλήσαμε για τις ετικέτες και τη σημασία τους. Τώρα με τη διαμόρφωση του σχεδίου ταξινόμησης, γίνεται πλήρως αντιληπτή η σημασία της αλλά και των υπολοίπων θεμάτων που αναφέρονται παρακάτω.

4.6.1.1 Κανόνες ασφαλείας προϊόντος – Ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και την αξία ή/και άλλους παράγοντες που διαμορφώνουν την αξία του, καθορίζεται η ταξινόμηση και η διαχείριση των προϊόντων εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πχ. Ένα ογκώδες βιβλίο χωρίς σκληρό εξώφυλλο σε αντίθεση με ένα ακριβό ηλεκτρονικό εξάρτημα σε μικρό μέγεθος, τυγχάνουν σαφέστατα διαφορετικού είδους διαχείρισης. Οι κανόνες ασφαλείας για κάθε είδος είναι διαφορετικοί και πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι.

4.6.1.2 Πολιτική ετικετών προϊόντος – Η πολιτική ετικετών (όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη παράγραφο) καθορίζεται και συμπεριλαμβάνεται στην πολιτική ετικετών του σχεδίου ταξινόμησης.

4.6.1.3 Πολιτική αποθέματος εμπορευμάτων – Αναλόγως αποφασίζεται και συμπεριλαμβάνεται η πολιτική αποθέματος εμπορευμάτων. Αυτή αφορά τόσο στην διατήρηση ή μη αποθέματος αλλά και του όγκου αυτού, όσο και στην διαχείριση κατά την λειτουργία της εταιρίας στην είσοδο/έξοδο από την αποθήκη (LIFO, FIFO κλπ)²⁸.

4.6.1.4 Κανόνας προεπιλεγμένης τιμής – Καθορίζεται για κάθε είδος η προεπιλεγμένη τιμή, η τιμή δηλαδή που θα το συντροφεύει στην ετικέτα. Μπορεί να είναι διαφορετική από την αξία του στο τιμολόγιο κατά την παραλαβή ή τιμή προσφοράς που μπορεί τελικά να βρεθεί προς πώληση. Αφορά στην τιμή που έχει προβλεφθεί ότι θα βρεθεί προς πώληση από τις πωλήσεις και στην οποία έχει συνυπολογιστεί το κόστος και το κέρδος κατά τη σύναψη της συμφωνίας με τον προμηθευτή. Ορίζεται σαφώς ο κανόνας της προεπιλεγμένης τιμής, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη κατά τη διαχείριση που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ζημία.

4.6.1.5 Διαχείριση του χρέους καταστήματος – Στο σχέδιο ταξινόμησης περιλαμβάνεται και η διαχείριση του χρέους του καταστήματος. Εδώ μπαίνει και η συμμετοχή της χρηματοοικονομικής διοίκησης. Είναι αυτονόητο πως η είσοδος – έξοδος προϊόντων και εμπορευμάτων προκαλούν ανάλογες αυξήσεις – μειώσεις στα χρέη και κέρδη. Επιπλέον υπάρχει και το διαχειριστικό κόστος της αποθήκευσης ή της δέσμευσης υλικού (πχ. εκθεσιακά κομμάτια ή υλικά προώθησης πωλήσεων – marketing). Όλα αυτά θα πρέπει να προβλέπονται στο σχέδιο ώστε να μην προκύψουν «τρύπες διαχείρισης», επικίνδυνες σε νομικούς ελέγχους αλλά και εστίες παράνομων δραστηριοτήτων.

²⁸ Gibson SC. (2002). LIFO vs. FIFO: a return to the basics. The RMA Journal.

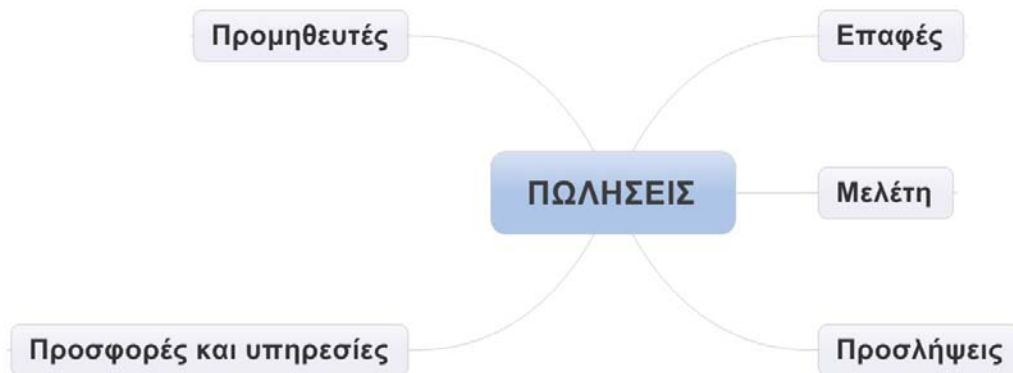
4.7 Ρυθμίσεις SI – Οριστικοποιούνται στο τελικό στάδιο, οι ρυθμίσεις των πληροφοριακών συστημάτων στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας που απομένουν.

4.7.1 Ρυθμίσεις τραπεζιών διαλογής – Ρυθμίζεται πληροφοριακά η σύνδεση των τραπεζιών διαλογής με την αλυσίδα.

4.7.2 Ρυθμίσεις σχετικά με τους κανόνες διοίκησης – Πραγματοποιούνται οι απαραίτητες ρυθμίσεις σχετικά με τους κανόνες της διοίκησης. Κατά περίπτωση προκύπτουν ασυμφωνίες μεταξύ την διαχείρισης που έχει οριστεί από τα logistics και τους κανόνες που έχει θέσει η διοίκηση. Εκεί πρέπει να γίνει προσαρμογή από το τμήμα και μόνο σε περίπτωση που είναι δύσκολη να υπάρξει συνεργασία με τη διοίκηση. Η αλλαγές είναι μονόδρομες, μιας και η διοίκηση δεν είναι δυνατόν να μεταβάλει κανόνες (οι οποίοι έχουν οριστεί πολύ νωρίτερα αλλά και κατά περίπτωση με ορισμούς της μητρικής). Κατά περίπτωση μόνο, γίνονται παραχωρήσεις (εφόσον δεν προκαλούν διοικητικό πρόβλημα) σε περίπτωση που εξυπηρετούν την καλή λειτουργία της διαχείρισης.

4.7.3 Ρυθμίσεις Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM{supply chain management} settings) – Στο τελικό στάδιο, αφού έχουν καθοριστεί οι χώροι, οι κανόνες, οι διαδικασίες και οι συνεργασίες, οριστικοποιείται η διοικητική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας²⁹. Μέσα από τη λειτουργία έχουν προκύψει οι ανάγκες και τα «σημεία κλειδιά», οπότε οριστικοποιούνται οι διοικητικές δομές, ενώ κατά περίπτωση μπορεί να ρυθμιστούν κάποιες αλλαγές. Το αποτέλεσμα αυτής της εργασίας είναι το τελικό και ό, τι προκύψει θα συντροφεύει την διαχείριση επ' αόριστο.

²⁹ Mentzer, J.T. et. al. (2001): Defining Supply Chain Management, in: Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 1–25



Σχεδιάγραμμα 5

5.0 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφέρουμε τα βασικά σημεία που αφορούν τις πωλήσεις³⁰. Ίσως κάποια να είναι κοινά με αυτά που αφορούσαν και άλλες χώρες, κυρίως σε θέματα που αφορούν τις διαδικασίες της εταιρίας και αναγνωρισμένες πρακτικές, τα περισσότερα όμως είναι σημεία που αφορούν την Ελλάδα και όχι απαραίτητα άλλες χώρες. Τα δύο σημαντικά δεδομένα που αφορούν τις πωλήσεις στην Ελλάδα είναι τα εξής: α) Μεγάλη ζήτηση για γαλλικά προϊόντα (μια άλλη χώρα θα μπορούσε να εφοδιάσει με τη βάση για τη δημιουργία ευρετηρίου προϊόντων, που πήρε πολύ περισσότερο από ότι είχε αρχικά σχεδιαστεί). Η πρόσληψη ενός γαλλόφωνου βοηθού πωλήσεων (sales assistant) θα διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες και θα εξοικονομούσε χρόνο. Β) Σε ότι αφορά τη γλώσσα που είναι δύσκολη και ασυνήθιστη, ίσως θα έπρεπε να αρχίσουν μαθήματα γλώσσας στις πωλήσεις με την άφιξη στη χώρα.

5.1 Επαφές – Οι πωλήσεις ξεκινούν με την επικοινωνία και τη δικτύωση. Το πρώτο μέλημα του τμήματος λοιπόν είναι η δημιουργία επαφών.

5.1.1 Συνάντηση με τον έταιρο της κοινοπραξίας – Ο έτερος της κοινοπραξίας είναι βέβαιο πως έχει λίστα επαφών για να δώσει τις πρώτες κατευθύνσεις. Επαφές που αφορούν όχι μόνο «καθαρούς» συνεργάτες, αλλά και «ανθρώπους κλειδιά» που θα μπορέσουν να διευκολύνουν διαδικασίες.

5.1.2 Επικοινωνία με το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της χώρας – Επόμενο βήμα, το τυπικό: επικοινωνία με τους ανάλογους φορείς. Είτε αφορά σε εμπορικό και βιομηχανικό επιμελητήριο, είτε σε τοπικά επιμελητήρια ή οργανισμούς που προάγουν τις εμπορικές σχέσεις και τις συνεργασίες και το αντικείμενό τους άπτεται των στόχων, δημιουργούνται οι πρώτες επαφές και ανταλλαγές ιδεών συνεργασίας.

³⁰ "Sales". dictionary.com. Μεταφορτώθηκε Ιούνιο 2010

5.1.3 Εξακρίβωση των τοπικών μορφών επιρροής – Παράλληλα εξακριβώνονται μέσα από όλες τις προηγούμενες επαφές και κυρίως από τον έταιρο της κοινοπραξίας, οι τοπικές μορφές επιρροής, ώστε να αποκρυπτογραφηθεί η λειτουργία της τοπικής αγοράς. Στη συνέχεια θα πρέπει οι προσπάθειες δημιουργίας συνεργατών ή/και συνεργασιών να σχεδιαστούν σε άξονα που περιλαμβάνει αυτά τα άτομα.

5.2 Μελέτη – Η μελέτη της αγοράς είναι τυπικό και βασικό σημείο της διαδικασίας. Θα δώσει μεγάλο τμήμα των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του τμήματος, ποσοτικού και ποιοτικού χαρακτήρα και θα βοηθήσει στη διαμόρφωση της πολιτικής πωλήσεων. Περιλαμβάνει τόσο την επιστημονική μελέτη, όσο και την φυσική παρατήρηση αλλά και τη μελέτη του ανταγωνισμού.

5.2.1 Απόκτηση μελέτης αγοράς στα προϊόντα και τις υπηρεσίες – Αποκτάται μέσω εγνωσμένου φορέα μελέτη αγοράς³¹ στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τόσο γενικού περιεχομένου (για να υπάρχει συνολική εικόνα της αγοράς) όσο και ειδικού, στο αντικείμενο που αφορά την εταιρία. Η έρευνα αγοράς δεν πρέπει να είναι μόνο περιγραφική (παρατηρήσεις στον πληθυσμό) αλλά και αιτιολογική, ώστε να εξακριβωθούν οι σχέσεις και να κατανοηθεί πλήρως η αγορά. Μια λίστα με τα προβλήματα που είναι επιθυμητό να εξεταστούν, πρέπει να κοινοποιηθεί στην εταιρία/οργανισμό που θα παράσχει την έρευνα.

5.2.2 Ανακάλυψη και φυσική παρατήρηση της αγοράς – Η ανακάλυψη και η φυσική παρατήρηση της αγοράς δεν πρέπει να υποτιμηθεί. Θα πρέπει να μάλιστα να καθοριστεί με σαφήνεια το πώς θα πραγματοποιηθεί και να καθοριστούν οι χρόνοι και οι συνεργάτες που θα συμμετέχουν. Προτείνεται να γίνει σε περιοδική βάση κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας για το άνοιγμα του καταστήματος. Εξαιρετικής σημασίας ακόμη είναι η τιμοληψία και μελέτη των τιμών της αγοράς, όχι μόνο σε μεγάλα καταστήματα αλλά και δειγματοληπτικά σε μικρότερα τοπικά.

5.2.3 Πραγματοποίηση μιας ανταγωνιστικής μελέτης στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και εξακρίβωση των εμπορικών χαρακτηριστικών – Κατ' ακολουθία της περιγραφικής και αιτιολογικής έρευνας και μετά την αξιολόγηση και μελέτη των αποτελεσμάτων της, προχωρούμε σε εξερευνητική έρευνα. Σε συνεργασία με τον οργανισμό που παρείχε την προηγούμενη, ζητείται μια ανταγωνιστική μελέτη στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και εξακριβώνονται τα εμπορικά τους χαρακτηριστικά. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα να διερευνηθούν και να επιλυθούν προβλήματα/απορίες που προέκυψαν κατά τις πρώτες δύο φάσεις της έρευνας. Η έρευνα μπορεί μάλιστα, εφόσον είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί και από στελέχη της ίδιας της εταιρίας εφόσον συντρέχουν λόγοι (περιορισμοί χρόνου, κόστους, ποιοτικοί κλπ).

5.3 Προσλήψεις – Για να προγραμματιστεί και να οργανωθεί η λειτουργία των πωλήσεων, πρέπει να στελεχωθεί το τμήμα. Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο για το ανθρώπινο δυναμικό, η στελέχωση του τμήματος ξεκινάει νωρίς μιας και συμμετάσχει

³¹ ICAP A.E

σε όλες τις ζυμώσεις για τη διαμόρφωση της πολιτικής και των διαδικασιών αλλά και της λειτουργίας των τμημάτων (μάρκετινγκ, διαφήμιση, επικοινωνία, διανομή κλπ).

5.3.1 Πρόσληψη των εμπορικών διευθυντών – Με την άφιξη του Διευθυντή Πωλήσεων, επιλέγονται και προσλαμβάνονται (σε συνεργασία με την Δ.Α.Δ, βλέπε προηγούμενο κεφάλαιο) οι εμπορικοί διευθυντές. Εκπαιδεύονται για μια εβδομάδα σε άλλη χώρα και επαναπατριζονται για να αναλάβουν θέσεις και χαρτοφυλάκια – περιοχές ευθύνης.

5.4 Προσφορές και υπηρεσίες – Παρακάτω παρατίθενται όλες οι διαδικασίες που αφορούν προσφορές και υπηρεσίες. Μέσα από όλες αυτές οι επιμέρους διαδικασίες, από την ανάπτυξη της στρατηγικής και του προϋπολογισμού, μέχρι τον ορισμό των όγκων προϊόντων, διαμορφώνεται το σύνολο του εξαγόμενου της εργασίας.

5.4.1 Ορισμός της πολιτικής υπηρεσιών – Καθορίζεται η πολιτική υπηρεσιών που θα παρέχονται από το κατάστημα. Βασισμένη στις κατευθύνσεις της μητρικής και προσαρμοσμένη στην τοπική πραγματικότητα της αγοράς (όπως προκύπτει μέσα από τις πραγματοποιηθείσες έρευνες και την ανατροφοδότηση των επαφών της τοπικής κοινωνίας).

5.4.2 Διαμόρφωση του Σχεδίου Υπηρεσιών – Το σχέδιο των υπηρεσιών διαμορφώνεται και ορίζεται με σαφήνεια, ώστε να προγραμματιστεί η υλοποίησή του. Είναι σημαντικό να υπάρχει καινοτομία και διαφοροποίηση που θα δώσει την ζητούμενη προστιθέμενη αξία έναντι του ανταγωνισμού, αλλά πρέπει το προϊόν ή/και η κατηγοριοποίησή του να είναι σαφής και αναγνωρίσιμη ώστε να αξιολογηθεί ως «επιλογή» από τον καταναλωτή (να αφορά σε οικονομική ανάγκη που ήδη υπάρχει).

5.4.3 Ορισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και έκφραση των απαιτήσεων – Οι επιχειρησιακές διαδικασίες που αφορούν τις πωλήσεις³² ορίζονται βάση των οδηγιών της μητρικής. Διαμορφώνονται στη συνέχεια και εμπλουτίζονται σύμφωνα με την τοπική αγορά εγκατάστασης και εκφράζονται οι απαιτήσεις που πρέπει να πληρούν οι πωλήσεις ώστε να διαμορφωθεί και να αναπτυχθεί η λειτουργία του τμήματος.

5.4.4 Εφαρμογή των διαδικασιών για τις υπηρεσίες – Εφαρμόζονται οι διαδικασίες που ορίστηκαν στην παροχή υπηρεσιών (πρώτη δοκιμή πριν την εφαρμογή στα προϊόντα).

5.4.5 Ορισμός του επιπέδου «συγκεντρωτισμού» των προσφορών συνεργασίας – Ανάλογα με την αγορά και τη δυναμική του τμήματος, ορίζεται σε ποιο επίπεδο θα δίνεται η δυνατότητα για «υπογραφή» προσφορών συνεργασίας. Στην ουσία σε ποιο σημείο ανάμεσα στα δύο άκρα: α) Ολικός συγκεντρωτισμός, δηλαδή η ανώτερη διοίκηση (διευθυντής πωλήσεων) αποφασίζει για όλες τις προσφορές και τα συμβόλαια και έχει τον τελευταίο λόγο, β) ολική αποκέντρωση, δηλαδή η διεύθυνση εκχωρεί στους

³² "What is Inside Sales?". The Bridge Group, Inc. 2009-07-14

πωλητές πεδία αρμοδιοτήτων και προϋπολογισμούς και αναλαμβάνει ο καθένας να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Το σημείο που επιλέγεται είναι κάπου ανάμεσα και εξαρτάται από: α) Τη δυναμική των πωλητών, β) τη σημαντικότητα του συμβολαίου και γ) τον προϋπολογισμό.

5.4.6 Προετοιμασία της οργάνωσης για την αγορά (purchase) – Προετοιμάζεται το τμήμα και γενικά η οργάνωση της εταιρίας για την αγορά των προϊόντων. Ελέγχεται η κατάσταση της αγοράς, προγραμματίζονται οι αγορές βάση αγοραστικών περιόδων και εποχικότητας και γίνονται συνδυασμοί που μπορούν να εξυπηρετήσουν προκαλώντας αύξηση στις πωλήσεις (πχ. καμπάνιες συγκεκριμένων ειδών) ή/και οικονομίες κλίμακας (πολλαπλές αγορές από συγκεκριμένο προμηθευτή).

5.4.7 Ανάπτυξη ενός προϋπολογισμού ανά τμήμα αγορών – Για κάθε τμήμα αγορών, βάση της προηγούμενης οργάνωσής, καταρτίζεται ένας προϋπολογισμός. Έτσι επιτυγχάνεται η συνολική διαχείριση του τμήματος οικονομικά, ώστε να καταστεί δυνατό να γίνει η τιμολόγηση με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

5.4.8 Ανάπτυξη της ονοματολογίας του πρώτου καταστήματος – Βάση των τμημάτων αγορών, καθορίζεται η ονοματολογία κάθε ομάδας προϊόντων για το πρώτο κατάστημα. Σε συνεργασία με τη διεύθυνση marketing και πάντα έχοντας ως επιταγές την ανάλυση της αγοράς αλλά και την επιθυμία για προστιθέμενη αξία (καινοτομία), καταρτίζονται οι ομάδες και ονοματίζονται.

5.4.9 Ορισμός της στρατηγικής πωλήσεων ανά ομάδα προϊόντων – Στη συνέχεια καθορίζεται η στρατηγική πωλήσεων ανά ομάδα προϊόντων. Κάθε ομάδα έχει σαφώς καθορισμένη πολιτική πώλησης (ως οδηγό για το κατάστημα) και περιθώρια που μπορεί να αυτοσχεδιάσει και να δοκιμάσει να διαφοροποιηθεί, πάντα ακολουθώντας τους στόχους και τις αρχές των πωλήσεων.

5.4.10 Ορισμός των στόχων, αρχών και πολιτικής πωλήσεων – Σύμφωνα με τα προηγούμενα, καθορίζονται οι στόχοι των πωλήσεων (είτε σε όγκο, είτε σε μερίδιο αγοράς, είτε σε κέρδη, είτε σε συνδυασμό αυτών κλπ) οι αρχές που πρέπει να διέπουν την πώληση (πελατοκεντρική διαχείριση, επίτευξη οικονομιών/συνεχής ανάπτυξη τζίρου κλπ) και η πολιτική, ο τρόπος δηλαδή που συνίσταται να επιτευχθούν τα προηγούμενα. Σημειωτέον ότι παρά το γεγονός ότι η πολιτική πωλήσεων διαφέρει από χώρα σε χώρα, βασικές και αδιαπραγμάτευτες αρχές που αφορούν στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών είναι αδιαπραγμάτευτες.

5.4.11 Ορισμός της δομής των σημείων πωλήσεων (καμπύλη ζήτησης) και του αριθμού των σημείων αναφοράς ανά ομάδα – Ορίζονται τα σημεία πώλησης ανά ομάδα προϊόντων και τα σημεία αναφοράς της αγοράς ώστε να γίνουν σαφείς και αριθμητικά οι στόχοι των πωλήσεων και οι αναλογίες μεταξύ των ομάδων προϊόντων. Οι ορισμοί αυτού του είδους καθορίζονται πάντα σύμφωνα με την έρευνα αγοράς και τον προγραμματισμό των πωλήσεων.

5.4.12 Ορισμός της ιεραρχίας των προϊόντων – Καθορίζεται η ιεραρχία των προϊόντων, σύμφωνα με τη διαφοροποίηση τους σε σχέση με το περιθώριο κέρδους που προσφέρουν. Κατά περίπτωση η ιεραρχία είναι ανεξάρτητη από το περιθώριο κέρδους, σε αγαθά που είτε είναι high-end και κάνουν μικρό τζίρο είτε αγαθά που είναι σημαντικό να διατηρείται μεγάλο μερίδιο αγοράς (λόγω συμπληρωματικών αγαθών ή ομοειδών που ο καταναλωτής έχει στη συνείδησή του συνδεδεμένα).

5.4.13 Επικύρωση του εύρους – Επικυρώνεται το εύρος των τιμών για κάθε κατηγορία προϊόντων αλλά και για διαφορετικά προϊόντα στην ίδια κατηγορία. Επιβεβαιώνεται στην ουσία η εργασία που έχει γίνει στα προηγούμενα βήματα.

5.4.14 Ανάπτυξη ενός προϋπολογισμού αγορών ανά ομάδα προϊόντων – Όπως νωρίτερα καταρτίστηκε προϋπολογισμός ανά τμήμα αγορών ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας αλλά και βέλτιστη τιμολόγηση, έτσι τώρα αναπτύσσεται προϋπολογισμός αγορών ανά ομάδα προϊόντων ώστε να γίνει καλύτερη διαχείριση εντός του καταστήματος, βάση της δομής των σημείων πωλήσεων και των περιθωρίων κέρδους. Έτσι επιτυγχάνεται σωστή διαχείριση και αποφεύγονται ασυνέπειες όπως πχ. προϊόντα που είναι υψηλότερα στην ιεραρχία λόγω μεγαλύτερου περιθωρίου κέρδους, να μην υπάρχουν διαθέσιμα σε μεγάλο απόθεμα και να μην προωθούνται επαρκώς οι πωλήσεις τους.

5.4.15 Ορισμός των όγκων αποθέματος στο κατάστημα – Σε συνέχεια της ανάπτυξης του προϋπολογισμού, ορίζεται ο όγκος του αποθέματος στο κατάστημα. Βέβαια, ο ορισμός δεν γίνεται αυθαίρετα, μιας και όπως αναφέραμε σε προηγούμενη παράγραφο, οι προδιαγραφές που έχουν τεθεί κατά το σχηματισμό της διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, θέτουν κάποιους περιορισμούς. Ιδανικά, αφού οι πωλήσεις συμμετείχαν στην διαμόρφωση του σχεδίου logistics, δεν θα υπάρξουν σημαντικά προβλήματα. Σε περίπτωση παρόλα αυτά που ανακύψει κάτι, ισχύει ο «νόμος της θάλασσας» (σε πορεία σύγκρουσης πορεία μεταβάλλει το πλέον ευκίνητο πλοίο) τμήμα που ευκολότερα μπορεί να αναπροσαρμόσει την πολιτική του.

5.4.16 Ορισμός των όγκων προϊόντων σε προβολή – Ομοίως, σύμφωνα με το σχέδιο επιφανείας (βλ. κεφάλαιο Logistics), ορίζεται το ποσοστό ή ο ακριβής αριθμός από κάθε είδος που θα είναι σε προβολή στο ράφι. Σημαντικό στοιχείο που πρέπει να κοινοποιείται και στο τμήμα logistics ώστε να φροντίζει να υπάρχει επάρκεια στα ράφια αλλά και στο πιθανό απόθεμα. Ένας λόγος παραπάνω μάλιστα, το γεγονός ότι πρέπει να προγραμματιστεί εγκαίρως η συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. (για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στο κεφάλαιο Logistics).

5.4.17 Ορισμός της κατανομής των προϊόντων σε σχέση με το σχέδιο του καταστήματος – Όπως είναι εύλογο, θα πρέπει επίσης να οριστεί η κατανομή των προϊόντων σε σχέση με το σχέδιο του καταστήματος. Τόσο σύμφωνα με την ονοματολογία που έχει προκύψει, όσο και ανά κατηγορία – είδος. Σημαντικό ρόλο μάλιστα στην κατανομή διαδραματίζει και η ιεραρχία που έχει προκύψει. Σ' αυτό το σημείο ενδεχομένως να χρειαστεί η συμμετοχή του τμήματος marketing, σε ό, τι αφορά την τοποθέτηση των προϊόντων εντός του καταστήματος, ενώ βέβαια δεν πρέπει να

παραβληθούν τυχόν συμφωνίες προβολής με τους προμηθευτές. (συμφωνίες προβολής, προώθησης κλπ).

5.4.18 Οριστικοποίηση του εύρους προϊόντων – Εδώ μπορεί με ασφάλεια πια να οριστικοποιηθεί το εύρος των προϊόντων του καταστήματος. Είναι αξιοσημείωτο, αφού μπορεί πια η εταιρία επικοινωνίας να γνωρίζει την πλήρη γκάμα των προϊόντων για να διαμορφώσει ανάλογα τις διαφημιστικές εκστρατείες και τις προωθήσεις.

5.4.19 Εφαρμογή των πρώτων εκστρατειών προώθησης – Οι πρώτες προωθήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν, ώστε ο κόσμος να αρχίζει να προετοιμάζεται για την έναρξη της λειτουργίας. Μάλιστα, οι πωλήσεις μπορούν να κατευθύνουν που θα πρέπει να «ρίξουν βάρος» οι διαφημιστές, βάση της «ιεραρχίας» των προϊόντων που έχει προκύψει αλλά και της αγοράς στην οποία εισέρχεται η εταιρία.³³ Ενδέχεται μάλιστα η εποχικότητα (περίοδος που θα ανοίξει το κατάστημα) να σηματοδοτεί ιδιαίτερα σημεία πάνω στην καμπύλη ζήτησης, γεγονός που πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη κατά την διαφημιστική προβολή.

5.4.20 Ορισμός των πρώτων ποσοτήτων προς παραγγελία – Όλα τα προαναφερθέντα των πωλήσεων και συμπεριλαμβανόμενης της στρατηγικής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, δίνουν το στίγμα των πρώτων ποσοτήτων προς παραγγελία. Αυτές οριστικοποιούνται και προωθούνται στον προγραμματισμό, ώστε να είναι εγκαίρως διαθέσιμες. Σ' αυτό το σημείο, πωλήσεις και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας δουλεύουν σχεδόν παράλληλα, με καθημερινή συνεργασία.

5.4.21 Παραγγελία προϊόντων – Σχετικά με το πρακτικό μέρος αυτής καθεαυτής της παραγγελίας, συνίσταται η πρόσληψη αριθμού βοηθών πωλήσεων του καταστήματος αρκετά νωρίτερα των εγκαινίων (ως και 3 μήνες νωρίτερα) ώστε να υποστηρίξουν την διαδικασία και να αποφευχθούν λάθη και καθυστερήσεις. (πχ. ασυμφωνία ειδών παράλαβής – παραγγελίας που δεν έγινε γρήγορα αντιληπτή)

5.4.22 Παραλαβή και προσθήκη ετικετών στα προϊόντα – Τα προϊόντα παραλαμβάνονται σταδιακά και εφοδιάζονται όπως προβλέφθηκε σύμφωνα με την διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, με τις ετικέτες τους. Διαχωρισμός αυτών σύμφωνα με είδη κατηγορίας τιμής ή άλλης διάκρισης όπως έχει προκύψει από τα logistics και τοποθέτηση σταδιακά σε προβολή. Σε περίπτωση που οι εργασίες διαμόρφωσης του εμπορικού χώρου του καταστήματος δεν έχουν ολοκληρωθεί, δεσμεύεται χώρος στην αποθήκη όπου θα συγκεντρώνονται για να ξεχωρίζουν από τα αποθέματα. Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί από αυτό το σημείο και μετά, στην ασφάλεια του καταστήματος η οποία πρέπει να λειτουργεί στο 100%.

5.5 Προμηθευτές – Παράλληλα με αυτές τις διαδικασίες, οι πωλήσεις δουλεύουν προς την εξεύρεση και σύναψη συμφωνιών με τους προμηθευτές. Οι κατευθυντήριες γραμμές έχουν δοθεί από τη μητρική, της οποίας το ειδικό βάρος είναι

³³ "Sales Vs Marketing - The Battle of the Words?". ezinearticles.com. Μεταφορτώθηκε Ιούνιο 2010.

γνωστό στην παγκόσμια αγορά, παρόλα αυτά, σ' αυτό το σημείο, υπάρχει ίσως η μεγαλύτερη δυνατότητα ευελιξίας από ότι σε κανένα άλλο τμήμα και εργασία σε ολόκληρο το έργο. Εύλογο, μιας και οι διαδικασίες διαπραγμάτευσης μπορεί να διαφέρουν άρδην από χώρα σε χώρα, καθιστώντας την προσήλωση στις αυστηρά τυπικές διαδικασίες τουλάχιστον μη αποδοτική ενώ κατά περίπτωση ίσως και επικίνδυνη.

5.5.1 Αναγνώριση των βασικών προμηθευτών της αγοράς – Σε πρώτη φάση και κατά την έρευνα αγοράς, συντάσσεται ο πρώτος χάρτης για το πώς εκπροσωπούνται τα brands. Ιδανικά, η διαπραγμάτευση μπορεί να γίνει απευθείας με τη μητρική (η οποία κατά περίπτωση είναι ήδη πελάτης σε πολλαπλές αγορές). Διαφορετικά, το διεθνές γραφείο μπορεί να πληροφορήσει το γραφείο της τοπικής χώρας, ώστε οι διαπραγματεύσεις να μην ξεκινήσουν από μηδενική βάση. Για τα brands που αφορούν στην τοπική αγορά, η διαπραγμάτευση ξεκινάει από μηδενική βάση, με όπλο πάντα την διεθνή αναγνωρισιμότητα της εταιρίας.

5.5.2 Προετοιμασία της παρουσίασης της ιδέας (concept) – Οι προμηθευτές συνίσταται να γίνονται κοινωνοί της ιδέας (concept) της εταιρίας. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η διαπραγματευτική ισχύ της εταιρίας, ενώ παράλληλα με το mouth – to – mouth – effect διαδίδεται η ιδέα και διευκολύνεται η δημιουργία επαφών. Η «προετοιμασία της παρουσίασης» έγκειται στο γεγονός ότι δεν πρόκειται απλά για μια εταιρική παρουσίαση, αλλά για μια εν είδη παρουσίαση ενός «business plan» στο οποίο καλούνται να συμμετάσχουν και όντας προσαρμοσμένο στα δεδομένα της τοπικής αγοράς, θα φανεί ελκυστικό.

5.5.3 Αίτημα και οργάνωση των συνεντεύξεων με τους προμηθευτές – Οργανώνονται οι αιτήσεις προς τους προμηθευτές και οι συνεντεύξεις μαζί τους. Για την πραγματοποίηση αυτών, συντάσσεται ένας φάκελος διαπραγμάτευσης, ο οποίος προωθείται από την μητρική και περιλαμβάνει την προσφορά πυρήνα (core offer) η οποία είναι ομαλοποιημένη με τις ομοειδείς αγορές (πχ. Ευρώπη, Ασία κλπ). Αυτός περιλαμβάνει τις βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί η ενδεχόμενη συμφωνία καθώς και συγκριτικά μεταξύ (τιμών) προϊόντων, όπως έχουν συμφωνηθεί σε κάθε χώρα. Ιδανικά, αρωγοί στην διαδικασία όλα τα διεθνή γραφεία (σε θέματα επαφών και διαπραγμάτευσης).

5.5.4 Παρουσίαση της ιδέας (concept) στους προμηθευτές – Η ιδέα παρουσιάζεται στους προμηθευτές και δίνεται η δυνατότητα να συμμετάσχουν στην προσαρμογή της στην τοπική αγορά με ανταλλαγή ιδεών. Αυτή η διαδικασία έχει τριπλό σκοπό: α) Την συγκέντρωση επιπλέον πληροφορήσης από την τοπική αγορά, β) την δημιουργία σταθερότερων επαφών και βέβαια γ) την αύξηση των πιθανοτήτων για συμμετοχή και μάλιστα με ευνοϊκότερους όρους (λόγω επιτυχημένου μοντέλου στο εξωτερικό).

5.5.5 Λήψη πληροφοριών από τους προμηθευτές έτσι ώστε να οργανωθεί το ερευτήριο προϊόντων – Οι προμηθευτές προμηθεύουν την εταιρία με τις λίστες των προϊόντων τους και τις πληροφορίες που αφορούν αυτά (τόσο εμπορικές, όσο

και ποιοτικές), ώστε να ενημερωθεί και να καταρτιστεί πλήρες το ευρετήριο των προϊόντων (βλ. προηγούμενα κεφάλαια).

5.5.6 Φάση διαπραγματεύσεων με τους προμηθευτές – Στη συνέχεια γίνεται εισαγωγή στην περίοδο των διαπραγματεύσεων. Όλη η προηγούμενη προεργασία έχει λάβει χώρα για να καταστήσει αυτό το στάδιο όσο το δυνατόν περισσότερο σύντομο και παραγωγικό. Γι' αυτό και στα προαναφερθέντα, η εργασία και οι πόροι που έχουν δαπανηθεί θα επιστραφούν, μέσα από την απλοποίηση των διαπραγματεύσεων. Είναι σημαντικό στο στάδιο αυτό να μην υπάρξουν καθυστερήσεις, που θα έθεταν το έργο σε κίνδυνο, αλλά και θα «λέρωναν» την εικόνα της εταιρίας στην αγορά.

5.5.7 Ορισμός και προετοιμασία της οργάνωσης του ευρετηρίου – Η οργάνωση του και προετοιμασία του ευρετηρίου πρέπει να έχει αντιμετωπιστεί από αρκετά νωρίς. Μάλιστα κατά την προετοιμασία του τμήματος IT, έχει γίνει ήδη μια προεργασία με την αρωγή των άλλων διεθνών γραφείων της εταιρίας. Ο υπεύθυνος του ευρετηρίου προϊόντων συνίσταται να είναι γνώστης εφαρμογών IT (excel, access, ERP κλπ) ώστε να έχει αποδοτικότερη συνεργασία με το IT

5.5.8 Ευρετήριο: Δημιουργία μια βάσης δεδομένων προϊόντων / προμηθευτών – Δημιουργείται σε συνεργασία με το τμήμα IT, η βάση δεδομένων των προϊόντων και προμηθευτών και ενσωματώνεται στο ERP (SAP)³⁴. Σε περίπτωση που υπάρχουν επικαλύψεις από την προεργασία που έχει γίνει κατά την παραμετροποίηση του ERP βάση των άλλων χωρών, γίνεται επανέλεγχος και εφόσον καταστεί ανάγκη, δεσμεύονται πόροι για την εξομάλυνση. Σημείωση: Τα προβλήματα αυτά ελαχιστοποιούνται εφόσον ακολουθούνται οι ενδεδειγμένες διαδικασίες καταχώρησης στο ευρετήριο όπως έχουν οριστεί από τη μητρική. Σ' αυτό σημαντικό ρόλο παίζει το διεθνώς κοινό ERP σύστημα (SAP).

5.5.9 Ανάπτυξη των προδιαγραφών προμηθευτών – Οι προδιαγραφές των προμηθευτών αναπτύσσονται και ενσωματώνονται στο πληροφοριακό σύστημα. Ενημερώνονται για τα εμπορικά χαρακτηριστικά τους τα εμπλεκόμενα τμήματα (χρηματοοικονομική διοίκησης, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας) και κινούν τις διαδικασίες για τον προγραμματισμό των εργασιών τους (πχ. πληρωμές, παραλαβές προϊόντων). Προβληματικές συμφωνίες πρέπει να εντοπιστούν σε αυτό το στάδιο, ώστε να διορθωθούν εγκαίρως, γι' αυτό και τα εν λόγω τμήματα πρέπει να επιβεβαιώσουν το «καλώς έχει» των συμφωνιών, πριν υπογραφούν οι συμβάσεις συνεργασίας.

5.5.10 Λήψη των Γενικών Όρων και Προϋποθέσεων των προμηθευτών – Στο τελικό στάδιο λαμβάνονται οι συμφωνηθέντες γενικοί όροι και προϋποθέσεις των προμηθευτών και καταχωρούνται στο πληροφοριακό σύστημα. Κάθε τμήμα στη συνέχεια φροντίζει στην τήρησή τους και σε περίπτωση μη τήρησης συμβάσεων, αναλαμβάνει τις ενδεδειγμένες ενέργειες ώστε να προστατευθεί η απρόσκοπτη λειτουργία της εταιρίας. Η δράση ιδανικά είναι προληπτική, ώστε να λύνονται

³⁴ Gargeya, VB 2005, 'Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation', Business Process Management Journal, Vol.11, No.5, pp501-516

προβλήματα εν τη γενέσει τους. Πρακτική που μέσω της προεργασίας, διαπνέει το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων της εταιρίας.

B' ΜΕΡΟΣ

Η Έρευνα

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, κατά τη διάρκεια των εργασιών σύνταξης του εγχειριδίου, προέκυψαν δύο βασικά θετικά και δύο βασικά αρνητικά θέματα, αλληλένδετα μεταξύ τους. Από τη μια πλευρά (θετικό), η επαφή με το σύνολο των τμημάτων της εταιρίας και των εργασιών που αναλαμβάνει το καθένα από αυτά προσέφερε ένα σύνολο εφαρμοσμένης γνώσης, που θα ήταν πολύ δύσκολο να βρεθεί τόσο συγκεντρωμένο κάπου αλλού. Μάλιστα το γεγονός ότι η σύνταξη του εγχειριδίου ήταν εν είδη «αυτοσκοπός» της εργασίας, έδωσε την πραγματική εικόνα των διαδικασιών και όχι κάποια – ενδεχομένως – πλασματική που υπό διαφορετικές συνθήκες θα διοχετευόταν από την εταιρία. Από την άλλη πλευρά (αρνητικό), όπως είναι κατανοητό, η θεωρία διαφέρει πολύ από την πράξη, με αποτέλεσμα οι εργασίες να μην είναι πάντα τόσο «συγκεκριμένες». Σε πολλές περιπτώσεις μια εργασία που περιγράφεται με σαφήνεια (παρότι μπορεί να αποτελεί ένα υποσύνολο μια άλλης) γίνεται αντιληπτή από τα εμπλεκόμενα μέρη μόνο επιφανειακά, ή ακόμη και αγνοείται, στο βωμό της τήρησης του χρονοδιαγράμματος. Παρόλα αυτά (2^ο θετικό), το γεγονός ότι οι εργασίες δεν είναι τόσο σαφείς, δίνει στο παρόν εγχειρίδιο μια πολλαπλή χρησιμότητα. Γιατί μη όντας τόσο σαφείς και συγκεκριμένες, μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικά είδη εταιριών ή/και εταιρικών διαδικασιών, καθιστώντας το παρόν ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε ενδιαφερόμενο που θα ήθελε να αναπτύξει για την εταιρία ή/και το τμήμα του, διεθνή δραστηριότητα. Όπως βέβαια μπορεί κάποιος να φανταστεί (2^ο αρνητικό), η δυσκολία στη συνεργασία με τα εμπλεκόμενα μέρη κατά την έρευνα αλλά και – κυρίως – στην μετέπειτα κωδικοποίηση των διαδικασιών ήταν πολύ μεγάλη.

Ένα άμεσο θέμα που προκύπτει στην έρευνα και είναι προφανές κατά την ανάγνωση, είναι το γεγονός, όπως φαίνεται σε πολλές περιπτώσεις, εργασίες να επικαλύπτονται/επαναλαμβάνονται. Το φαινόμενο αυτό έχει δύο διαφορετικούς λόγους ύπαρξης: Ο ένας είναι γιατί σε κάποιες περιπτώσεις όντως αφορά στην ίδια εργασία. Εργασία που οι εμπλεκόμενοι είναι από διαφορετικά τμήματα και την αντιλαμβάνονται από τη δική τους σκοπιά. Θα μπορούσε να θεωρηθεί πλεονασμός η περιγραφή της ίδιας εργασίας από διαφορετικές σκοπιές, όμως ταυτόχρονα θα ήταν ελλιπής η περιγραφή αν δεν παρουσιαζόταν από όλες τις πλευρές ώστε να γίνει πλήρως κατανοητή. Ο άλλος λόγος που παρατηρείται αυτό το φαινόμενο είναι λόγω ομοιότητας στην μέθοδο. Σε πολλές περιπτώσεις (και μάλιστα σε τελείως διαφορετικές και σχεδόν ανεξάρτητες εργασίες μεταξύ τους) οι υπο – δραστηριότητες που τις απαρτίζουν μοιάζουν σχεδόν ταυτόσημες. Αυτό οφείλεται σε εταιρικές διαδικασίες/ πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί (όπως πχ. η διαδικασία λήψης προσφοράς ή ανεύρεσης και επιλογής νέου συνεργάτη) που ως προς την υλοποίηση τους είναι σχεδόν τυποποιημένες.

Η Καινοτομία

Μια εταιρία με αντικείμενο τη λιανική πώληση προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, γραφικής ύλης, βιβλίων, δώρων και πολιτιστικών υπηρεσιών, σίγουρα δεν είναι κάτι καινοτόμο στην παγκόσμια αγορά (και δη στην ελληνική). Παρόλα αυτά, η εταιρία αποφάσισε να κωδικοποιήσει και να τυποποιήσει τη διαδικασία εισαγωγής της σε νέες

αγορές, αναπτύσσοντας συνεχώς το δίκτυο της σε παγκόσμια κλίμακα. Τι είναι όμως αυτό που τη διαφοροποιεί και της δίνει δεσπόζουσα θέση στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο που δραστηριοποιείται; Όπως προέκυψε από την ανάλυση των εργασιών της – και αυτό είναι κάτι που δεν θα μπορούσε να αποκαλυφθεί στο σύνολο του παρά μόνο με έρευνα στο εσωτερικό της εταιρίας – αυτό που την κάνει διαφορετική, η «Καινοτομία» της, είναι στη διαδικασία.

Οι εργασίες που συνιστούν την καινοτομία στη διαδικασία είναι τέσσερις και αναλύονται παρακάτω. Δεν αφορούν βέβαια – όπως παρατηρείται – σε συγκεκριμένα κεφάλαια του εγχειριδίου, ούτε καν σε τμήματα των κεφαλαίων. Οι εργασίες αυτές αφορούν στην ουσία του συνόλου των εργασιών εγκατάστασης της εταιρίας και οι επεκτάσεις τους αγγίζουν σχεδόν όλους τους τομείς. Σημειωτέον μάλιστα, πως παρότι οι εργασίες έχουν μια λογική ακολουθία, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι το τέλος της μιας σημαίνει την έναρξη της επόμενης. Κάθε άλλο, λόγω της συνεχούς ανατροφοδότησης πληροφοριών, διαπιστώνεται πως οι 4 αυτές διεργασίες συμβαίνουν σχεδόν ταυτόχρονα (θα γίνει περισσότερο αντιληπτό παρακάτω).

Εργασία 1^η : Προσέγγιση αγοράς

Από την πρώτη μέρα που θα φτάσουν στη χώρα τα στελέχη για τις πρώτες επαφές μέχρι και λίγο καιρό πριν ανοίξει το πρώτο κατάστημα, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην κατανόηση της αγοράς και των δυνάμεων επιρροής μέσα σ' αυτήν. Η πληροφορία είναι ουσιώδους σημασίας και ως τέτοια αντιμετωπίζεται. Προμήθεια ανεξάρτητων ερευνών αγοράς, πραγματοποίηση ερευνών από τα στελέχη (θεωρητικών αλλά και on-site) αλλά και πληροφορίες από συνεργάτες, συγκεντρώνονται, αναλύονται και αξιολογούνται, ώστε να χρησιμοποιηθούν άμεσα στην καλύτερη δυνατή κατανόηση του περιβάλλοντος και προσαρμογή σε αυτό. Τίθενται ερωτήσεις και προβληματισμοί, οι οποίοι διερευνώνται, απαντώνται και οδηγούν σε νέες ερωτήσεις οι οποίες με τη σειρά τους διερευνώνται, απαντώνται κ.ο.κ. Έρευνα περιγραφική (τι παρατηρείται) αλλά και αιτιολογική (ποιος προκαλεί τι) και πληροφορίες που αφορούν από τον ανταγωνισμό και τα μισθολογικά, μέχρι την πολιτική κατάσταση και τους φορείς επιρροής της κοινωνίας, συγκεντρώνονται και αξιολογούνται εντοπίζοντας κινδύνους και ευκαιρίες. Όλη αυτή η συνεχής ανατροφοδότηση πληροφοριών, χρησιμοποιείται σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες για την λήψη των αποφάσεων, ώστε η κατανομή των πόρων και η εγκατάσταση της εταιρίας να πραγματοποιηθεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο.

Εργασία 2^η : Φορείς επιρροής

Η εξακρίβωσή τους και η κατανόηση της λειτουργίας και της σημασίας των φορέων που ασκούν επιρροή στους τομείς που εμπλέκεται η εταιρία (αγορά, πολιτισμός, οικονομία κλπ.) θεωρείται από τις σημαντικότερες εργασίας και – όπως είναι ευνόητο – για την Ελλάδα ένας λόγος παραπάνω. Δυνάμεις που επηρεάζουν ή ακόμη και «ελέγχουν» την αγορά, δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτόν που θα τις χρησιμοποιήσει ή μειονέκτημα σε αυτόν που θα τις αγνοήσει. Σε κάθε περίπτωση, ο στόχος είναι η βέλτιστη κατανομή των πόρων και η δημιουργία των καλύτερων δυνατών συνθηκών για τη δραστηριοποίηση της εταιρίας. Στο δεύτερο αυτό βήμα λοιπόν, δίνεται βάρος στο να δημιουργηθούν δεσμοί με τους φορείς επιρροής. Αυτό μπορεί να αφορά σε

περισσότερο «επαγγελματικές» δραστηριότητες, όπως η διοργάνωση Φόρουμ ανταλλαγής ιδεών ή γευμάτων ενημέρωσης για τον τύπο, τους οικονομικούς και πολιτικούς φορείς κλπ, ή ακόμη και σε λιγότερο «επαγγελματικές» δραστηριότητες, με φορείς που αν και ασκούν μεγάλη επιρροή, δρουν στην αγορά «παρασκηνακά». Είναι γνωστό πως («και αυτό ισχύει παντού», όπως υπογράμμισαν υψηλόβαθμα στελέχη off the record), υπάρχουν παντού «άτομα – κλειδιά», με τα οποία αν συνεργάζεσαι, οι δουλειές γίνονται γρηγορότερα και αποδοτικότερα.

Εργασία 3^η : Σαφής τοποθέτηση

Αφού λοιπόν μεγάλο μέρος της πληροφορίας έχει συγκεντρωθεί, γίνονται οι πρώτες επιλογές για την τοποθέτηση της εταιρίας στην αγορά. Χαρακτηρίζονται ως «πρώτες» γιατί ακόμη και κατά τη διάρκεια της τοποθέτησης αυτής, η οποία είναι μια δυναμική διαδικασία, συνεχίζεται η ανατροφοδότηση πληροφοριών. Αλλαγές στην πολιτική ηγεσία (συνοδευόμενες από αλλαγές πολιτικής) ή/και σε «παίκτες» της αγοράς (ανταγωνιστές ή και μη) κλπ. πρέπει να λαμβάνονται υπόψη εφόσον επηρεάζουν τις δραστηριότητες της εταιρίας και να γίνονται οι συνιστώμενες προσαρμογές στα σχέδια. Παραδείγματος χάριν ένα νέο νομοσχέδιο που αφορά τον πολιτισμό ή ένα κοινωνικό φαινόμενο όπως μια διαρκής απεργία των τελωνιακών, δεν είναι δυνατόν να μην συμπεριλαμβάνεται στην διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας. Έχοντας, λοιπόν, αυτή την πληροφόρηση, ορίζεται με σαφήνεια η τοποθέτηση στην αγορά και μαζί με αυτή η στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν. Οι στόχοι είναι σαφείς όπως και η τοποθέτηση και διαμορφώνονται σύμφωνα με την ανατροφοδότηση των πληροφοριών από την αγορά, αλλά και σύμφωνα με τις Αρχές και Κανόνες που διέπουν τη λειτουργία της εταιρίας, όπως ορίζονται από τη μητρική και πρέπει να διέπουν τη λειτουργία όλων των εργασιών – τμημάτων.

Εργασία 4^η : Ο «μανδύας» του πολιτισμού

Ένας από τα σημαντικότερα ίσως στοιχεία που διαμορφώνουν την διαφορετικότητα της εταιρίας στον κλάδο που δραστηριοποιείται και συνιστούν την «καινοτομία» της, είναι ο τρόπος που χειρίζεται τον «πολιτισμό». Από την πρώτη μέρα, παράλληλα με τις μελέτες και τη σύναψη σχέσεων με τους φορείς επιρροής, συστήνεται ως φορέας προώθησης πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Τις ορίζει ως πρώτη προτεραιότητα (παρότι αποτελούν ένα μικρό μόνο κομμάτι του προϊόντος της) και το διαμηνύει με κάθε ευκαιρία. Έμπρακτα μάλιστα υποστηρίζει τα λεγόμενα, καλώντας σε επικοινωνία – συζήτηση – ανταλλαγή ιδεών εμπλεκόμενα μέρη, όπως τοπικούς παράγοντες πολιτισμού, συγγραφείς, καλλιτέχνες, δισκογραφικές εταιρίες, ΜΜΕ κλπ. Στο πλάνο της υπάρχει ξεχωριστή μνεία και διοργάνωση για κάθε ομάδα από τους προαναφερθέντες, ενώ μάλιστα, όπως θα φανεί παρακάτω, όλη η προώθηση που δίνει στον πολιτισμό θα μετουσιωθεί στη διοργάνωση των εγκαινίων του πρώτου καταστήματος που έχει επίσης πολιτισμικό – συμμετοχικό χαρακτήρα. Η ιδέα λοιπόν είναι η εξής: Με το «μανδύα» του πολιτισμού, η εταιρία καλεί κοντά της όλους τους (πολιτιστικούς και όχι μόνο) φορείς επιρροής. Τους κάνει κοινωνούς της ιδέας της (προώθηση του πολιτισμού) καλώντας τους να συμμετάσχουν στη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων της, μέσα από την ανταλλαγή ιδεών και τη δικτύωση. Αυτό έχει ένα

διπλό όφελος πέρα από την σύναψη σχέσεων με τους φορείς επιρροής: από τη μια πλευρά να παίρνει εξαιρετική πληροφόρηση (feedback) από την αγορά και να συνάπτει επαφές με σημαίνοντες ανθρώπους(δημιουργία δικτύου επαφών), ενώ από την άλλη μεγιστοποιεί την δυνατότητα διάδοσης της ιδέας της (mouth to mouth advertising και μάλιστα από ανθρώπους σημαίνοντες στην κοινωνία) και διαχωρίζει τη θέση της, τοποθετώντας τον εαυτό της μακριά από τους άλλους «παίκτες» της αγοράς. Αυξάνεται η αναγνωρισιμότητα της εταιρίας και κατά συνέπεια το μερίδιο αγοράς και οι πωλήσεις, που είναι και ο τελικός στόχος. Ο πολιτισμός είναι το όχημα που της επιτρέπει να εισχωρήσει (ως άλλος Δούρειος Ίππος) στην αγορά και μάλιστα σε συνδυασμό με τις άλλες ενέργειες που αφορούν την καινοτομία της στην διαδικασία, η εισχώρηση αυτή να είναι σε μεγάλο βάθος.

Η Διαχείριση

Ένα σημαντικό σημείο σε ό, τι αφορά την οργάνωση και τη διοίκηση, όπως προκύπτει μέσα από το εγχειρίδιο, είναι το επίπεδο συγκεντρωτισμού των εξουσιών. Αφού το οργανόγραμμα είναι λίγο πολύ σαφές, αυτό που επηρεάζει ο συγκεντρωτισμός των εξουσιών την περίοδο που εξετάζουμε (έναρξη νέου καταστήματος) αφορά στις αποφάσεις για κατανομή κονδυλίων και επιλογές στρατηγικής. Ανάλογα με το πόσο «σημαντική» είναι η εργασία και ανάλογα της αγοράς στην οποία τοποθετείται, το επίπεδο «συγκεντρωτισμού των εξουσιών» τοποθετείται κάπου ανάμεσα στα δύο άκρα: α) Ολικός συγκεντρωτισμός (Η ανώτερη διοίκηση αποφασίζει για όλα τα ζητήματα) β) Οι αποφάσεις παίρνονται από τους άμεσα εμπλεκόμενους (βάση – στελέχη χαμηλής βαθμίδας). Το σημείο αυτό επιλέγεται συνήθως σε συνεργασία με την μητρική (και πρακτικές του παρελθόντος που παρουσιάζουν ομοιότητα) και οι παράγοντες που διαμορφώνουν την τοποθέτησή σου είναι: α) Η δυναμική των συμμετεχόντων (εμπλεκόμενοι με καλή δυναμική, αφήνονται πιο «ελεύθερη» στις επιλογές και τη χάραξη στρατηγικής, αντίθετα με άπειρα και λιγότερο δυναμικά στελέχη), β) Σημασία εργασίας (εργασίες με υψηλής σημασίας εξαγόμενο ή/και που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό άλλες εργασίες ή χρονοδιαγράμματα, είναι περισσότερο πιθανό να καθορίζονται από στελέχη υψηλότερης βαθμίδας) και γ) Διαθέσιμοι πόροι (που αφορούν στους οικονομικούς κλπ περιορισμούς κάθε εργασίας, η οποία θέτει και το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις γι' αυτήν – πχ δεν θα γίνει ανοιχτός δημόσιος διαγωνισμός με παρουσιάσεις στα γραφεία της εταιρία για να επιλεγεί ο προμηθευτής γραφική ύλης για τα γραφεία).

Επιλογή Συνεργατών

Σημαντική μνεία πρέπει να γίνει στις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την επιλογή (νέων) συνεργατών, μιας και είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο που διαμορφώνει την εγκατάσταση της εταιρίας σε νέα χώρα – αγορά. Όπως αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο, επιλογές και στρατηγικές σχεδιάζονται με τη συμμετοχή στελεχών ανάλογης βαθμίδας με τη σημαντικότητα του έργου. Παρόλα αυτά, λόγω των Αξιών και Αρχών που έχει ορίσει η Εταιρία, υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας

σε ό, τι αφορά την επιλογή συνεργατών. Ποτέ δεν γίνεται επιλογή με διαγωνισμό προσφορών (κλειστοί φάκελοι). Αυτό γιατί, στις περισσότερες των περιπτώσεων, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος – υπηρεσίας. Ιδιαίτερη σημασία επίσης δίνεται κατά την επιλογή συνεργατών, στην αφοσίωσή τους στο έργο. Αποφεύγονται επιλογές συνεργατών με μεγάλο κύκλο εργασιών που αυξάνουν τον κίνδυνο προβλημάτων διαχείρισης και οδηγούν σε καθυστερήσει. Η τήρηση του χρονοδιαγράμματος, επίσης, είναι αδιαπραγμάτευτη μιας και υπάρχει πάντα συγκεκριμένη ΗΜΕΡΑ παράδοσης του έργου (νέο κατάσταση – ημέρα εγκαινίων) προς την οποία κινούνται όλες οι ενέργειες. Επιπλέον, ένα ζητούμενο για τους υποψήφιους συνεργάτες είναι και η δυνατότητα προσαρμογής τους στις εταιρικές διαδικασίες και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες στρατηγικές της εταιρίας όπως διαμορφώνονται από την όλο και καλύτερη κατανόηση της αγοράς. Μια κατανόηση στην οποία (ιδανικά) θα μπορούσε να βοηθήσει και ο ίδιος ο συνεργάτης μέσω της εμπειρίας του και του ήδη διαμορφωμένου δικτύου επαφών του. Τέλος, δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός (όπως και νωρίτερα) ότι υπάρχει το ενδεχόμενο (ανάλογα της χώρας – αγοράς) να χρειάζονται «ειδικές συνεργασίες» πέρα από τις διαδικασίες της αγοράς. Τίποτα δεν απορρίπτεται στα πλαίσια της έννομης τάξης και ό, τι μπορεί να προάγει την εταιρία, μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

Μα τυπική διαδικασία επιλογής συνεργάτη που αφορά σημαντική εργασία (βλ. Logistics ή Δημιουργικού Γραφείου κλπ) είναι η ακόλουθη(συνοπτικά, για μεγαλύτερη λεπτομέρεια ανατρέξτε στο εγχειρίδιο):

1. Ορίζονται και αναλύονται οι ανάγκες της εργασίας.
2. Δημιουργείται λίστα πιθανών συνεργατών
3. Η λίστα εκκαθαρίζεται σύμφωνα με τις αρχές της εταιρίας και το feedback από την αγορά
4. Δημιουργείται ένα ενημερωτικό προσχέδιο για τους υποψήφιους συνεργάτες σύμφωνα με τα ζητούμενα.
5. Όσοι εκδηλώσουν ενδιαφέρον ενημερώνονται πλήρως σχετικά με τις λεπτομέρειες και δίνεται χρόνος για να ετοιμάσουν τις προτάσεις τους.
6. Παραλαμβάνονται και παρουσιάζονται οι προτάσεις των υποψηφίων.
7. Αξιολογούνται και επιλέγεται ο συνεργάτης.
8. Δημιουργείται νομική κατοχύρωση της εταιρίας και πλαίσιο συνεργασίας.
9. Ορίζεται διαδικασία συνεχούς ανατροφοδότησης και ελέγχου ώστε να εξασφαλιστεί ότι δεν θα υπάρξουν προβλήματα και αποκλίσεις από το χρονοδιάγραμμα.

Άλλες δύο αξιοσημείωτες διαδικασίες επιλογής συνεργατών είναι οι παρακάτω:

1. Μέσω υπάρχοντων συνεργατών και προμηθευτών. Αυτοί, κατά περίπτωση, μπορεί να προσφέρουν μια νέα υπηρεσία που δεν είχε συμφωνηθεί κατά τη σύναψη της συμφωνίας ή να συστήσουν δικό τους συνεργάτη που μπορεί να εξυπηρετήσει τις απαιτήσεις της εταιρίας.
2. Κατά περίπτωση και πάλι, συνήθως όταν δεν υπάρχει τεχνογνωσία στην χώρα εγκατάστασης ή υπάρχει πίεση χρόνου, δεσμεύονται στελέχη της εταιρίας (είτε από την χώρα εγκατάστασης, είτε από τη μητρική, είτε από θυγατρικές άλλων χωρών) για να αναλάβουν να εκτελέσουν εργασία ή τμήμα έργου. Μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της επιλογής η ποιότητα και ο έλεγχος στο παραδοτέο, το χαμηλό κόστος και ο μικρός χρόνος υλοποίησης.

Προγραμματισμός – Παραγωγή – Ποιότητα

Όπως έχει γίνει σαφές από την προαναφερθείσα ανάλυση, ο προγραμματισμός και η άριστη κατανομή των πόρων και τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων είναι το Α & το Ω στη λειτουργία της εταιρία κατά την εγκατάσταση (και όχι μόνο). Αυτό είναι εν μέρει ευνόητο, αφού ακόμη και η καινοτομία που την τοποθετεί στον κλάδο δραστηριότητάς της είναι καινοτομία στη διαδικασία. Δεν θα μπορούσε λοιπόν να προγραμματίζει τόσο διεξοδικά και να ελέγχει σε κάθε φάση τις διαδικασίες που οδηγούν στην εγκατάστασή και εδραίωσή της στη νέα αγορά και να μην φροντίζει για τα ζητήματα που αφορούν στον προγραμματισμό, σχεδιασμό και έλεγχο της ποιότητας των δραστηριοτήτων της. Από τον προγραμματισμό που αφορά σε παραδοτέα εξωτερικών συνεργατών και υλοποίηση έργων εγκατάστασης (π.χ. φυλλάδια και διαφημιστικές πινακίδες) μέχρι τον έλεγχο των ταμειακών ροών και την εκπαίδευση του προσωπικού (θεωρητική αλλά και on – site εξοικείωση με τις διαδικασίες), υπάρχει συνεχής συνεργασία με όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα, η οποία μετουσιώνεται στον ακριβή προγραμματισμό. Επιπλέον, ο έλεγχος της ποιότητας τόσο στο υλικό και τις υπηρεσίες όσο και στις διαδικασίες, είναι συνεχής και με χαρακτήρα προληπτικό. Στα σημαντικότερα των εξαγόμενων, ζητείται η επικύρωση της Μητρικής ως επιπλέον δικλίδας ασφαλείας, ενώ ιδιαίτερη σημασία δίνεται στο έντυπο υλικό και σε θέματα που αφορούν το branding, μιας και (μην ξεχνάμε πως μιλάμε για μια εταιρία λιανικού εμπορίου) είναι εξαιρετικής σημασίας για τη συνέχιση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της εταιρίας μετά την εγκατάστασή της. Επιπλέον, για επιμέρους ελέγχους ποιότητας (προϊόντων, υπηρεσιών, τήρησης διαδικασιών) ορίζονται στελέχη με αυτές τις αρμοδιότητες, τα οποία ανατροφοδοτούν συνεχώς τη διοίκηση με πληροφορίες που προστατεύουν την εταιρία από παρεκκλίσεις και προβλήματα ποιότητας. (για περισσότερες λεπτομέρειες ανατρέξτε στις παραγράφους των ανάλογων κεφαλαίων αλλά ιδιαίτερα στο HR).

Εγκαίνια – Συνέχιση δραστηριότητας

Όλες οι εργασίες του εγχειριδίου προγραμματίζονται και σχεδιάζονται βάση – στόχου της ημέρας των εγκαινίων. Τα εγκαίνια αποτελούν τη σημαντικότερη μέρα της εταιρίας, μιας και αποτελούν τη μετουσίωση σε εμπορική δραστηριότητα, όλων των επενδύσεων, του σχεδιασμού και των ενεργειών της. Τη μέρα αυτή εξαργυρώνεται η μεθοδικότητα που ακολουθήθηκε σε όλη τη διαδικασία και κυρίως σε ότι αφορά τον «μανδύα του πολιτισμού». Όσοι συμμετείχαν στη διαδικασία και όσοι έγιναν κοινωνοί αυτής με τη συμμετοχή τους ως παράγοντες επιρροής και πολιτισμού, θα νιώσουν την εκπλήρωση των στόχων μέσα από την εγκατάσταση του χώρου έκφρασης των δραστηριοτήτων της εταιρίας, του πρώτου της καταστήματος.

Δεν έγινε όμως όλος αυτός ο προγραμματισμός για τα εγκαίνια και μόνο. Τα εγκαίνια είναι η «γέννηση» μιας οντότητας, για την οποία ο στόχος είναι να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να μεγαλώνει. Έχοντας ετοιμάσει την αγορά, τοποθετήσει το προϊόν και αναλύσει τις σχέσεις που διέπουν τα συναλλακτικά ήθη, συνεχίζεται η ανατροφοδότηση και η προσαρμογή στις επιταγές των καιρών, αλλά το λόγο τώρα αναλαμβάνουν οι πωλήσεις και η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Παρότι

μεριμνώνται σε ξεχωριστά κεφάλαια (λόγω του όγκου των δραστηριοτήτων τους αλλά και της διαφορετικής κατάρτισης των εμπλεκομένων σε αυτές) η δράση τους είναι παράλληλη και η συνεργασία τους καθημερινή, σε τέτοιο βαθμό που τα δύο τμήματα στην ουσία δεν υφίστανται ανεξάρτητα, αλλά σαν ένα. Οι μεν προωθούν το κομμάτι των πωλήσεων, οι δε της διαχείρισης αυτών. Με τη συνεργασία τους κατανέμονται όσο το δυνατόν πιο άριστα οι πόροι και βελτιώνονται τα περιθώρια κέρδους. Για παράδειγμα φροντίζουν για τη σωστή διαχείριση των αποθεμάτων σε περιόδους υψηλής/χαμηλής ζήτησης, αλλά και για την επίτευξη καλύτερων οικονομικών όρων, μέσα από συμβόλαια παραλαβής μεγάλου όγκου προϊόντων. Είναι σαφές λοιπόν πως ο σωστός προγραμματισμός, η διαχείριση του υλικού και κυρίως η άριστη συνεργασία των δύο αυτών τμημάτων, είναι το κλειδί που θα ξεκλειδώσει για την Εταιρία το γρίφο της αειφόρου ανάπτυξης και επιτυχίας.

Επίλογος – Συμπεράσματα

Η «Εταιρία» μας σίγουρα δεν ανακάλυψε την Αμερική. Ούτε η πρώτη ήταν που ακολούθησε εταιρική στρατηγική εστιασμένη στο marketing³⁵, ούτε η τελευταία που βάσισε τα περιθώρια κέρδους στην διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Πληθώρα εταιριών εφαρμόζουν «καινοτόμες» πρακτικές, για να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να κερδίσουν (μεγαλύτερο) μερίδιο στην αγορά³⁶. Ακόμα και σε αγορές που φαντάζουν κορεσμένες, χρησιμοποιούν τη δύναμη της διαφήμισης³⁷ και των δημοσίων σχέσεων³⁸, για να εισέλθουν και να εδραιωθούν. Εφαρμόζουν διοίκηση ολικής ποιότητας σε διεθνές επίπεδο για να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων³⁹ και πραγματοποιούν συνεχώς έρευνες για να συλλέγουν πληροφορίες για το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Και αν όλα αυτά φαντάζουν «καινοτομία» μάλλον πρέπει να γυρίσουμε μερικά χρόνια πίσω.

Πολλές από τις ιδέες που αφορούν μερικά από τα – φαινομενικά – πιο καινοτόμα στοιχεία που συνιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των πολυεθνικών εταιριών, είναι ιδέες που έχουν προταθεί από την ακαδημαϊκή κοινότητα, σε πολλές των περιπτώσεων, πριν περισσότερο από δυο δεκαετίες. Ιδέες όπως τα προγράμματα ανταμοιβής (όπως η κάρτα προνομίων)⁴⁰ και η συνολική διαχείριση του εμπορικού σήματος, συναντώνται σαν ιδέες και εφαρμόζονται από τοπικούς επιχειρηματίες –

³⁵ "Neil McElroy's Epiphany" - P&G Changing the Face of Consumer Marketing, Harvard Business School

³⁶ Continental Trading Blocs: The Growth of Regionalism in the World Economy. - Gibb, Richard, and Wieslaw Michalak, eds. New York: John Wiley & Sons, 1994.

³⁷ "Advertising Today" - Johnson, J. Douglas, Chicago: Science Research Associates, 1978.

³⁸ Managing Public Relations. - Grunig, James E. and Hunt, Todd. 6e

³⁹ Strategic Management: Total Quality and Global Competition - Michael J. Stahl, David W. Grigsby, Wiley

⁴⁰ "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns" - Sharp, Byron and Anne Sharp (1997), International Journal of Research in Marketing, 14 (5).

πρότυπα πολύ πριν γίνουν “trend” στο διεθνές επιχειρηματικό στερέωμα. Όλα αυτά που στην αρχή εξέπληξαν τον γράφοντα, κατά τη διάρκεια της γνωριμίας του με τις εταιρικές διαδικασίες και την κωδικοποίησή τους, φάνηκαν περισσότερο «γήινα» μειώνοντας λίγο την αίγλη και την αξία αυτών που τα εφάρμοσα. Με μια δεύτερη ανάγνωση όμως, κάθε άλλο παρά αυτό συμβαίνει.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η επιστημονική έρευνα, μας δείχνει καθημερινά νέους πιθανούς δρόμους και επιλογές που μπορούμε να ακολουθήσουμε⁴¹. Μας οπλίζει με εργαλεία που μπορούν να διευκολύνουν τις δραστηριότητές μας αλλά και να τους δώσουν ένα διαφορετικό χαρακτήρα και δυναμική. Στο χέρι του manager όμως είναι, αν θα βγει από τα συνηθισμένα, θα τολμήσει, θα διαφοροποιηθεί, για να χαράξει την πορεία στο δρόμο που θα ακολουθήσουν οι επόμενοι.⁴²

Μέσα από αυτή την έρευνα, κάναμε δύο βασικά βήματα εμπρός: Το ένα είναι ότι ανακαλύψαμε, τις λεπτομέρειες πίσω από μια επιτυχημένη επιχειρηματική πρακτική. Το άλλο, ότι η πρακτική αυτή είναι στην ουσία ένας συνδυασμός ιδεών – προτάσεων – ανακαλύψεων – καινοτομιών που συζητούνται ελεύθερα και δεν αποτελούν «μυστικές συνταγές», οι οποίες όμως βρήκαν οργανωμένη πρακτική εφαρμογή⁴³.

Αυτό που δεν καταφέραμε να δούμε και να αξιολογήσουμε – παρότι δεν ήταν στο σκοπό της εργασίας – ήταν το κατά πόσο η συγκεκριμένη πρακτική είναι ιδανική ή όχι και αν επιδέχεται βελτιώσεων. Σίγουρα το γεγονός ότι η «Εταιρία» αναγκάστηκε να διακόψει τις εργασίες της στη χώρα μας είναι ένας αρνητικός δείκτης, από την άλλη όμως, η σταθερά επιτυχημένη δραστηριότητα σε περισσότερες από 12 χώρες είναι επίσης! Αν βάλουμε μάλιστα στην εξίσωση και το συνεχιστή της Εταιρίας στην Ελλάδα, ο οποίος (τουλάχιστον στο retail⁴⁴ κομμάτι των δραστηριοτήτων του) ακολουθεί σχεδόν ταυτόσημη πρακτική με την προκάτοχό του, τα πράγματα περιπλέκονται περισσότερο. Κι αυτή θα είναι η παρακαταθήκη μας για τη συνέχεια.

Συνίσταται περαιτέρω έρευνα επιτυχημένων επιχειρηματικών πρακτικών και αξιολόγησης της εφαρμογής τους (σε κάθε φάση εργασίας τους), σύμφωνα με τις θεωρητικές προτάσεις των αναλυτών - ακαδημαϊκών, αλλά και σε σχέση με τις όμοιες επιχειρηματικές πρακτικές του επιχειρηματικού κόσμου. Μια τέτοια ανάλυση, όχι μόνο θα έδειχνε το βέλτιστο δρόμο για την επιτυχία, αλλά θα βοηθούσε να κατανοήσουμε (σε Τρίτη φάση) τις συνθήκες μέσα από τις οποίες και το χρόνο που χρειάζεται επιστημονική γνώση και πρόσδος στο εμπόριο ώστε να φτάσει να εφαρμοστεί στην πράξη.

Ευχαριστώ.

⁴¹ How to Succeed in Exporting and Doing Business Internationally. - Sletten, Eric. New York: John Wiley & Sons, 1994.

⁴² "Globalization: Worldwide Economic Woes Force Global Marketers to Seek New Opportunities or Ways to Ride out the Storm." - Fellman, Michelle Wirth. Marketing News, 7 December 1998.

⁴³ Global Franchising Operations Management: Cases in International and Emerging Markets Operations - FT Press

⁴⁴ Λιανική – αυτό που απευθύνεται καθαρά στον καταναλωτή

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αρχεία Microsoft Office Project(συνημμένα):

Πίνακας 1

Όνομα αρχείου	Περιγραφή
Com-Mark-Merch-Adv DPTS.mpp	ΕΡΓΟ ΕΠΔΑΔ
Finance DPT.mpp	ΕΡΓΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
HR DPT.mpp	ΕΡΓΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
Logistics DPT.mpp	ΕΡΓΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
SALES DPT(2).mpp	ΕΡΓΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Αρχείο Mind Manager(συνημμένα):

Πίνακας 2

Όνομα αρχείου	Περιγραφή
New Store Abroad.mmap	Σχηματική αναπαράσταση (Καταγραφή εργασιών)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. "Neil McElroy's Epiphany" - P&G Changing the Face of Consumer Marketing, Harvard Business School
2. The Dictionary of Brand, Neumeier, Marty (2004)
3. "Advertising Today" - Johnson, J. Douglas, Chicago: Science Research Associates, 1978.
4. Marketing Communications. - Koekemoer, Ludi; Steve Bird (2004), Juta and Company Limited.
5. Point of Sale (POS) System Buying Guide – (Μεταφορτώθηκε Οκτώβριο του 2011 από BuyerZone.com)
6. "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns" - Sharp, Byron and Anne Sharp (1997), International Journal of Research in Marketing, 14 (5).

7. Effectively Slotting a Warehouse or Distribution Center - Paul Hansen and Kelvin Gibson, Cygnus Supply and Demand Chain Executives. (Μεταφορώθηκε Οκτώβριο του 2011)
8. Managing Public Relations. - Grunig, James E. and Hunt, Todd. 6e.
9. "Very Important Person". The Trustees of Princeton University. (Μεταφορώθηκε Μάιο 2011).
10. Media Events: The Live Broadcasting of History - Daniel Dayan and Elihu Katz, Cambridge: Harvard University Press, 1992.
11. Jamie: Financial accounting and reporting - Elliot, Barry & Elliot, Prentice Hall, London 2004
12. "Putting the Enterprise into the Enterprise System", Thomas H. Davenport, 'Harvard Business Review', July-August 1998.
13. "HR's Take on The Office", O'Brien, Michael, Human Resource Executive Online (Μεταφορώθηκε October 8, 2009).
14. Έρευνα Αγοράς - Σιώμκος Γεώργιος Ι., Μαύρος Δημήτρης Α., Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης(2008)
15. InsideCRM "Sales 2.0: How Will It Improve Your Business?" - Wood Thorogood, Pelin and Gschwandtner, Gerhard., Nov 25, 2008
16. "Integration of a logistics support system into quality assurance effort and for organizational performance measurement" - Kongkiti, Phusavat (2002), BNET.
17. Handbook of Bar Coding Systems – Harry E. Burke, Van Nostrand Reinhold Company
18. Information Technology for Retail: Automatic Identification & Data Capture Systems – Girdhar Joshi, Oxford University Press
19. LIFO vs. FIFO: a return to the basics. - Gibson SC. (2002). The RMA Journal.
20. Defining Supply Chain Management - Mentzer, J.T. et. al., Journal of Business Logistics, (2001) Vol. 22, No. 2, 2001.
21. "What is Inside Sales?". The Bridge Group, Inc. 2009-07-14
22. "Sales Vs Marketing - The Battle of the Words?" - ezinearticles.com. (Μεταφορώθηκε Ιούνιο 2010.)

23. 'Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation' - Gargeya, VB 2005, Business Process Management Journal, Vol.11, No.5
24. 'Critical decisions for ERP integration: Small business issues' - Malhorta, A & Temponi, 2010, International Journal of Information Management, Vol. 30, Issue No.1, Science Direct.
25. Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business Around the World - Terri Morrison et al., Prentice Hall, 1997.
26. "Import/Export: How to Get Started in International Trade" - Carl A. Nelson, McGraw-Hill, 1995.
27. "Making Global Deals" - Jeswald W. Salacuse, Houghton Mifflin, 1991.
28. "A Basic Guide to Exporting" - U.S. Department of Commerce, NTC Business Books, U.S. Small Business Administration.
29. "The Ernst & Young Guide to Expanding in the Global Market" - Charles Valentine, John Wiley, 1991.
30. International Marketing Strategy - Frank Bradley, Prentice Hall, 1998.
31. International Marketing. 9th ed. - Cateora, Philip R., New York: McGraw-Hill Professional Book Group, 1995.
32. "Globalization: Worldwide Economic Woes Force Global Marketers to Seek New Opportunities or Ways to Ride out the Storm." - Fellman, Michelle Wirth. Marketing News, 7 December 1998.
33. Continental Trading Blocs: The Growth of Regionalism in the World Economy. - Gibb, Richard, and Wieslaw Michalak, eds. New York: John Wiley & Sons, 1994.
34. Allies, Adversaries, and International Trade. - Gowa, Joanne. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995.
35. Handbook of Cross Cultural Marketing. - Herbig, Paul A. Haworth Press, 1997.
36. International Marketing Management. 6th ed. - Jain, Subhash C. Storrs, CT: Digital Publishing Co., 1998.
37. "Wake up, Uncle Sam." - Mitchell, Alan. Management Today, June 1996.

38. "International Marketing: An Assessment." - Paliwoda, Stanley J., International Marketing Review, January-February 1999.
39. How to Succeed in Exporting and Doing Business Internationally. - Sletten, Eric. New York: John Wiley & Sons, 1994.
40. International Dimensions of Marketing. 4th ed. - Terpstra, Vern. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1999.
41. International Marketing - 8th ed. Forth Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers, 1999.
42. Global jumpstart: the complete resource for expanding small and midsize businesses - Ruth Stanat, Chris West - Perseus Books, 2000
43. Total Quality Control, Revised (Fortieth Anniversary Edition) - Armand V. Feigenbaum, McGraw-Hill Companies; 3 Rev Sub edition
44. Global Franchising Operations Management: Cases in International and Emerging Markets Operations - FT Press
45. International Project Management - Owen J. Murphy, South-Western Educational Pub
46. Strategic Management: Total Quality and Global Competition - Michael J. Stahl, David W. Grigsby, Wiley
47. Implementing SAP R/3 Sales and Distribution, Glynn C. Williams, McGraw-Hill Osborne Media
48. Investing Overseas: The Essential Guide to Expanding a Business Abroad - Crimson Publishing